

Zukunft der Energieversorger im Fokus

Strategische Optimierung des
Produktportfolios 2025





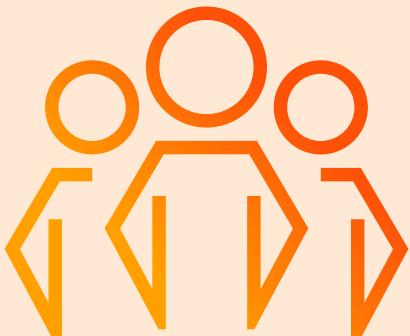
Vorwort

Warum lohnt es sich für EVUs, einen genaueren Blick auf ihr Produktportfolio zu werfen?



In einer Zeit, in der die Energiewirtschaft sich tiefgreifend wandelt, stehen Energieversorgungsunternehmen (EVUs) mehr denn je vor der Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle zukunftsfähig zu gestalten. Sie müssen nicht nur operative Abläufe anpassen, sondern auch ihr Produktportfolio kritisch analysieren und weiterentwickeln. Dies bietet EVUs die Möglichkeit, ihre Marktposition zu stärken und neue Wachstumschancen zu identifizieren. Indem sie ihre Angebote gezielt überprüfen und optimieren, können Unternehmen nicht nur besser auf die sich wandelnden Kund:innenbedürfnisse eingehen, sondern auch die Profitabilität steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Aktuelle Marktentwicklungen und eine repräsentative Kund:innenumfrage von PwC aus dem Jahr 2025 zeigen, dass die Energiebranche mit einer erhöhten Wechselbereitschaft der Kund:innen konfrontiert ist. Verbraucher:innen sind heute informierter, preissensibler und anspruchsvoller als je zuvor. Sie fordern nicht nur transparente Preisstrukturen und einen zuverlässigen Service, sondern auch nachhaltige und maßgeschneiderte Energielösungen. Diese veränderten Kund:innenanforderungen zwingen EVUs, ihre Commodity-Produkte einfacher und Non-Commodity-Produkte sowie energienahe Dienstleistungen innovativer und flexibler zu gestalten, um den Erwartungen gerecht zu werden und Kund:innen enger und länger zu binden.



Gleichzeitig drängen neue Wettbewerber in den Markt, die oft durch exzellente Customer Experience, moderne IT, schlanke Strukturen und innovative Geschäftsmodelle überzeugen. Diese neuen Akteure, häufig Start-ups mit Fokus auf Technologie und Nachhaltigkeit, bieten disruptive Lösungen an. Um konkurrenzfähig zu bleiben und mit den technologischen Fortschritten mitzuhalten, müssen etablierte EVUs nicht nur ihre Effizienz steigern, sondern auch in zukunftsfähige IT-Strukturen investieren. Allerdings zeigt sich in vielen Fällen, dass historisch gewachsene, fragmentierte System- und Datenlandschaften Ressourcen binden und es den Unternehmen schwer machen, sich an geänderte Marktbedingungen und Regulierungen anzupassen.

Ein weiterer wichtiger Grund, das eigene Produkt- und Tarifportfolio zu beleuchten und zu hinterfragen, ist der bei vielen EVUs bevorstehende Wechsel des Abrechnungssystems. Insbesondere das Ende des SAP-seitigen Supports der ERP-Altsysteme und SAP IS-U (energiewirtschaftliche Branchenlösung) im Jahr 2027 bzw. 2030 erfordern bereits heute, neue

Systeme in Betracht zu ziehen und sich auf eine Migration vorzubereiten. Um Entwicklungs- und Migrationskosten sowie das Risiko von Datenqualitätsproblemen zu minimieren, sollten EVUs vor dem Wechsel ihre Daten konsequent bereinigen. Eine kritische Überprüfung und Reduzierung von technischen Komponenten und Komplexität im Produktpotfolio sind erfolgsentscheidend.

In Anbetracht dieser und weiterer Entwicklungen beleuchtet die vorliegende Publikation, wie wichtig es in strategischer Hinsicht ist, das energiewirtschaftliche Produktportfolio zu überarbeiten. Hierfür erläutern wir zunächst aktuelle Trends und Kund:innenanforderungen sowie deren Einflüsse auf das Produktportfolio. Anschließend skizzieren wir ein idealtypisches Vorgehen zur Produktpotfoliooptimierung unter Berücksichtigung fachlicher und technischer Aspekte. Damit möchten wir etablierte EVUs unterstützen, die proaktive Anpassung ihres Produktportfolio proaktiv anzugehen – damit sie sich ihre Rolle als zukunftsfähige Akteure in der Energiewirtschaft sichern können.

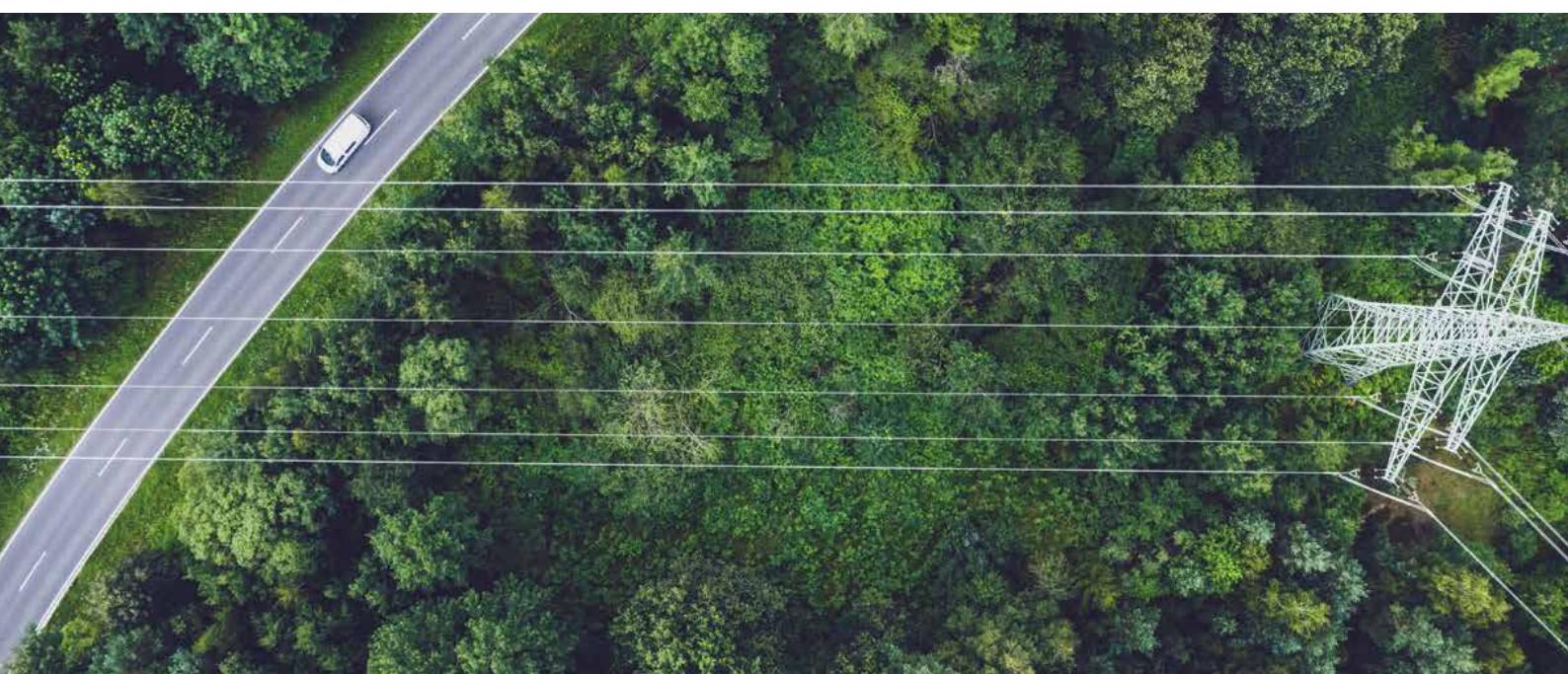


Inhaltsverzeichnis

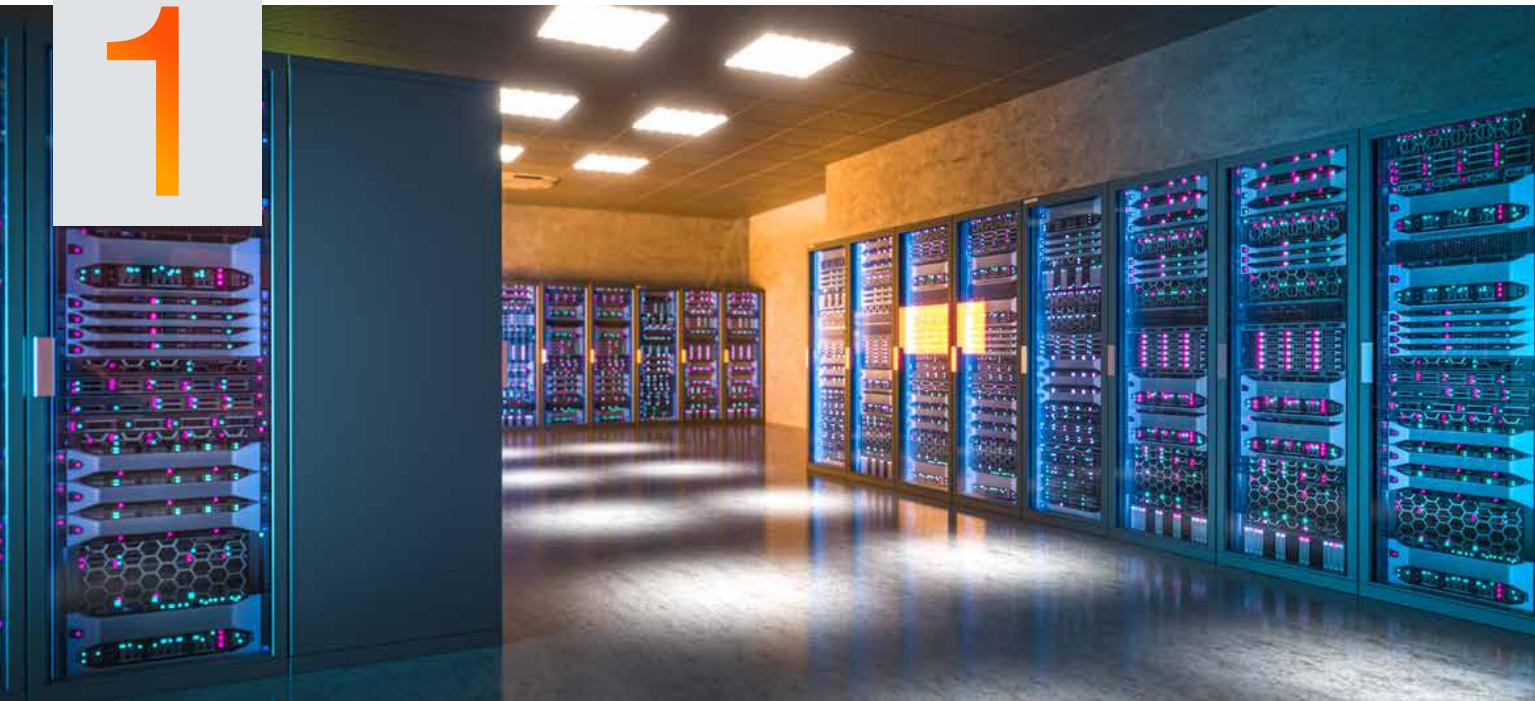
1	Aktuelle Entwicklungen und Trends	6
1	Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen	6
2	Veränderungen von Wettbewerbssituation und Marktdynamik	9
3	Kund:innenbedürfnisse	11
2	Der Weg zum optimalen Produktportfolio eines EVU	19
1	Produktvision und Zielbild	20
2	Produktportfolio: Status-quo-Analyse	21
3	Tarif-Detoxing	22
4	Optimales Produkt- und Tarifportfolio	25
5	Impact-Analyse und Maßnahmen	26
3	Zusammenfassung und Fazit	29
	Ihre Ansprechpersonen	31
	Über uns	32

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie innerhalb der nächsten 2 Jahre Ihren Strom- oder Gasanbieter wechseln werden?	11
Abb. 2	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie aus den folgenden Gründen Ihren Strom- oder Gasanbieter wechseln würden?	12
Abb. 3	Welche der folgenden Aspekte sind Ihnen bei der Auswahl eines Stromtarifs am wichtigsten?	13
Abb. 4	Wie hoch müssten die jährlichen Einsparungen sein, damit Sie Ihr Stromverbrauchsverhalten ändern?	15
Abb. 5	Der Weg zum optimalen Produktportfolio	20
Abb. 6	Beispielhaftes Zielbild eines Produktportfolios	21
Abb. 7	Beispiel Portfolioanalyse mit Energy Analytics	23
Abb. 8	Beispiel Tarifranking in Energy Analytics	24



1



Aktuelle Entwicklungen und Trends

Der Energieversorgungsmarkt befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandel, der unter anderem durch neue Technologien und daraus resultierende Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen, Veränderungen der Wettbewerbssituation und der Kund:innenbedürfnisse sowie regulatorische Vorgaben geprägt ist. Diese Veränderungen bringen weitreichende Implikationen für das Produktportfolio von EVU mit sich, wie nachfolgend aufgezeigt.

1 Produkt- und Geschäftsmodell-innovationen

Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle

Die zunehmende Dezentralisierung der Energieerzeugung führt zu einer flexibleren und effizienteren Energieversorgung. Immer mehr Verbraucher:innen übernehmen aktiv die Rolle von Energieproduzent:innen, indem sie eigene Solar- oder Windkraftanlagen betreiben und überschüssige Energie in das Netz einspeisen. Dieser Wandel wird durch den Einsatz

smarterer Technologien begünstigt, die es Haushalten und Unternehmen ermöglichen, ihre Energieproduktion und -nutzung effizient zu steuern. Sogenannte Prosumer:innen, also Personen oder Betriebe, die Energie sowohl produzieren als auch konsumieren, spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines flexibleren und nachhaltigeren Energiemarktes, indem sie aktiv zur Netzstabilität und zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes beitragen.

Diese Entwicklung erfordert nicht nur Anpassungen in der Netzstruktur, sondern auch innovative Geschäftsmodelle, welche die traditionelle Energieversorgung revolutionieren. Unternehmen wie Sonnen und 1Komma5° bieten beispielsweise dezentrale Lösungen an, die es Haushalten durch die Installation von Photovoltaikanlagen (PV-Anlagen) und Batteriespeichern ermöglichen, zu Prosumer:innen zu werden. Entsprechende Unternehmen setzen hierfür unter anderem auf Virtual Power Plants und Peer-to-Peer-Handel, um die Volatilität der Energieversorgung auszugleichen. Softwarelösungen fördern die Bildung von Energiegemeinschaften, in denen Nutzer:innen überschüssige Energie teilen oder handeln können. In diesem Kontext bieten einige Unternehmen ihren Kund:innen Vergünstigungen der Hardware an, wenn diese einem virtuellen Kraftwerksnetzwerk beitreten.

Darüber hinaus profitieren Kund:innen im Allgemeinen heutzutage von der zunehmenden Einbindung und personalisierten Energieverwaltung durch Apps. Mithilfe von IoT- und Energiemanagementlösungen sowie umfassenden Home-Energy-Management-Systemen können Kund:innen ihren Energieverbrauch in Echtzeit überwachen, steuern und optimieren. Auf diese Weise lassen sich auch niedrige Strompreise zu bestimmten Zeiten besser nutzen (z. B. nächtliches Laden von Elektroautos

zu geringeren Strompreisen). Aus Sicht der EVU besitzen solche Angebote ein großes Potenzial für Kund:innenbindung sowie Cross- und Upselling.

Abgrenzung:

Produkt

Sparte bzw. Art der Energiebereitstellung (z. B. Strom, Gas, Wallbox)

Variante

Merkmale eines Produktes im Hinblick auf Herkunft und Zusatzoptionen (z. B. Ökostrom)

Tarif

Preismodellstruktur für die Lieferung des Produkts hinsichtlich Preisgestaltung, Laufzeiten, Zahlungsmodalitäten und Konditionen

Zudem resultieren aus Innovation und Agilität im Non-Commodity-Segment neue Lösungsansätze. Einige Anbieter entwickeln und implementieren Miet- und Leasingmodelle für Solaranlagen und Speicher, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kund:innen zugeschnitten sind. Solche agilen Unternehmen stehen derzeit im Kontrast zu klassischen EVU, die von Kund:innen mehrheitlich als reine Energielieferanten wahrgenommen werden und Cross-Selling-Potenziale bislang nur geringfügig ausschöpfen.

Insbesondere klassische EVU sind gezwungen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um der Dezentralisierung der Energieerzeugung sowie der neuen Rolle der Kund:innen als Prosumer:innen gerecht zu werden und gleichzeitig mit innovativen Unternehmen im Markt Schritt zu halten. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, sollten sie in IoT-Technologien und digitale Energiemanagementlösungen investieren sowie personalisierte Angebote entwickeln und Cross-Selling-Möglichkeiten nutzen.

Fokussierte Geschäftsmodelle

Neben disruptiven Challengers finden sich auf dem aktuellen Markt auch Anbieter, deren Produkte sich stärker an klassischen EVU orientieren, die sich jedoch durch ein fokussiertes und damit schlankeres Geschäftsmodell auszeichnen. Durch die Reduzierung von Prozessen und damit verbundenem Overhead gelingt es ihnen, ihre Effizienz zu steigern.

Beispiele für derartige Anbieter sind Octopus Energy und Tibber, die sich durch ein reduziertes Stromtarifangebot in Kombination mit Non-Commodity-Lösungen auszeichnen und dabei auf Transparenz sowie Customer Experience setzen. Ihre Differenzierung beruht auf einem transformativen Geschäftsmodell, das zum Beispiel dynamische Tarife mit Non-Commodity-Produkten, einer Energiemanagement-App und einem monatlichen Abonnement kombiniert. Diese Anbieter stärken ihr Umsatzpotenzial im nicht regulierten Geschäft, indem sie regulierte und nicht regulierte Lösungen durchdacht miteinander verknüpfen. Zudem richten sich die Angebote gezielt an ausgewählte Kund:innensegmente – insbesondere junge, digital affine Verbraucher:innen. Durch gezieltes Target-Marketing und Partnerschaften, etwa mit Tesla, Audi oder der N26-Bank, erhöhen sie ihre Reichweite und Attraktivität. Wollen traditionelle EVU in diesen Zielgruppen langfristig konkurrenzfähig bleiben, sollten sie vergleichbare digitale Lösungen entwickeln und anbieten.



Wir beobachten einen Trend, besonders bei neuen Unternehmen im Energiemarkt, die mit radikal vereinfachten Commodity-Angeboten kombiniert mit Non-Commodity-Produkten aggressiv in den Markt eintreten. Diese Unternehmen zeichnen sich durch einfache und transparente Prozesse sowie eine hervorragende Customer Experience aus, welche einen starken Lock-In Effekt bei den Endkundinnen erzeugen.“

Philipp Schmidt
Partner, Energy Transformation

2 Veränderungen von Wettbewerbssituation und Marktdynamik

“

Neue Wettbewerber:innen haben den großen Vorteil, dass sie auf keine schwerfällige Legacy IT aufbauen und von Beginn an die Anforderungen an Modularität sowie Zukunftsfähigkeit des Produktportfolios in ihrer Systemlandschaft mitdenken können. Dadurch sind sie effizient und erzielen eine schnelle Time to Market. Traditionelle EVU müssen hier nachziehen und ihre IT-Landschaft so gestalten, dass innovative Lösungen schnell umgesetzt werden können.“

Nils Allmeroth
Digital Architect,
Energy Transformation

Steigender Wettbewerbsdruck

Im deutschen Energieversorgungsmarkt wird die Konkurrenz immer vielfältiger und der Wettbewerbsdruck immer größer. Klassische, in der Regel regional fokussierte EVU konkurrieren nicht mehr ausschließlich mit großen Playern, sondern ebenfalls mit neuen Marktteilnehmern wie Energiekommunen und Genossenschaften sowie den disruptiven Ansätzen neuer Player (z. B. Enpal, 1Komma5° oder Tibber). Während die großen Anbieter von Skaleneffekten, ihrer breiten Marktpräsenz sowie der Markenbekanntheit profitieren, differenzieren sich digitale Challengers durch effiziente, flexible und kund:innenfreundliche Angebote. Sie setzen auf moderne Technologien, sodass sie immer mehr Marktanteile gewinnen und die traditionellen Geschäftsmodelle der etablierten EVU unter Druck setzen.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen klassische EVU ihre Strategie optimieren. Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im hart umkämpften Markt wird die Kombination aus langjähriger Erfahrung, der gefestigten

Marktpräsenz sowie der Fähigkeit sein, innovative Lösungen schnell zu integrieren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies erfordert jedoch, sich an die Anforderungen des Marktes konsequent anzupassen und die Bedürfnisse der Kund:innen noch mehr in den Blick zu nehmen, einhergehend mit einem internen Mindset Shift.

Die Intensivierung des Wettbewerbs vergrößert nicht nur die Auswahl für Kund:innen, sondern erhöht auch den Preisdruck. Klassische Anbieter sind mehr denn je gezwungen, ihre Servicekosten zu senken bzw. Prozesse effizienter zu gestalten, um wettbewerbsfähige Preise anbieten und gleichzeitig Margen schützen zu können. Die Notwendigkeit, die Kostenstruktur zu optimieren, bestätigen Prognosen des Instituts für Energie- und Umweltforschung, die auf steigende Energiepreise für Endkund:innen bis 2042 hindeuten. Der Ausbau der Stromnetze, notwendig für die Anpassung an dezentralisierte Energieerzeugung, führt zu höheren Netzentgelten, die einen wesentlichen Einfluss auf die Strompreise haben.



Volatiles Marktumfeld

Der Energieversorgungsmarkt ist geprägt von zunehmender Volatilität und Dynamik. Neben steigendem Wettbewerbsdruck durch neue Akteure stellen beispielsweise auch schwankende Energiepreise, verursacht durch geopolitische Ereignisse und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage, eine kontinuierliche Herausforderung dar. Hinzu kommen politische und regulatorische Unsicherheiten. Die Energiewende, Klimaschutzgesetze, staatliche Förderprogramme sowie weitere neue Regulierungen und Gesetze sind oft von politischen Entscheidungen abhängig, die sich schnell ändern können, jedoch direkte Auswirkungen auf die Kostenstruktur und die Marktstrategien der EVU haben. Darüber hinaus erfordern technologische Entwicklungen, wie Smart Grids und Speicherlösungen, Anpassungen in der Infrastruktur und den Geschäftsmodellen.

In diesem Umfeld sind Flexibilität und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit mehr denn je die zentralen Wettbewerbsfaktoren. Modularität und schnelle Anpassungsmöglichkeiten bei Produkten, Preisen und Services werden zu essenziellen Anforderungen an die IT-Systemlandschaft. Die Energiebranche verlangt von EVU daher unter anderem Investitionen in flexible und skalierbare IT-Systeme sowie netzdienliche Speicherlösungen, um die Systemstabilität zu sichern.

Dynamische Tarife

Seit Januar 2025 sind alle EVU mit mehr als 100.000 Kund:innen gesetzlich dazu verpflichtet, einen dynamischen, auf Spotmarkt-Preisen basierenden Tarif anzubieten. Diese Tarife lohnen sich insbesondere für Haushalte, die einen hohen Stromverbrauch haben und zu günstigen Zeiten Strom beziehen können, und sind aus Kund:innensicht vor allem in Kombination mit Non-Commodity-Produkten wie Wallboxen, Speichern oder Energiemanagementsystemen sinnvoll. Um dynamische Tarife nutzen zu können, benötigen Haushalte einen Smart Meter, also ein intelligentes Stromzählersystem.

Die gesetzliche Pflicht zu dynamischen Tarifen bedeutet für EVU, dass sie ihre Geschäftsprozesse, Systeme und Infrastruktur umfassend anpassen müssen, um die damit einhergehenden Anforderungen zu erfüllen.

Insbesondere müssen sie in der Lage sein, flexible und transparente Preisgestaltungen anzubieten, die sich an Echtzeitmarktbedingungen orientieren und Datenschutz sicherstellen.

Dies bietet neben den genannten Herausforderungen jedoch auch die Chance, innovative Geschäftsmodelle mit einem potenziell großen Lock-in-Effekt zu entwickeln. Dazu müssen EVU es schaffen, „simple“ dynamische oder Flex-Tarife mit einem umfangreichen Non-Commodity-Angebot (Wallbox plus PV-Anlage plus Batteriespeicher) an einem Ort, zum Beispiel App oder Smarthome-System, zu kombinieren.

3 Kund:innenbedürfnisse

~50 %

wechseln ihren Stromanbieter
alle 1–4 Jahre

~21 %

ziehen es nicht in Betracht ihren
Anbieter innerhalb der nächsten
2 Jahre zu wechseln

PwC-Studie zu Kund:innenanforderungen an Energie und energienahe Produkte 2025+

Die Bedürfnisse der Kund:innen wachsen branchenübergreifend seit Jahren. Aufgrund diverser technologischer Innovationen und der stark kund:innenzentrierten Geschäftsmodelle vieler Unternehmen sind Kund:innen mittlerweile daran gewöhnt, Produkte und Services „anywhere and anytime“ zu erhalten sowie Angebote einfach und schnell vergleichen zu können. Doch was sind die konkreten Bedürfnisse der Kund:innen im Bereich „Energie und energienahe Produkte bzw. Dienstleistungen“ und wie unterscheiden sich die Anforderungen abhängig von demografischen Merkmalen?

Um die Kund:innenerwartungen an das Produktportfolio eines EVU zu eruieren und datenbasiert zu analysieren, führte PwC im ersten Quartal des Jahres 2025 eine Konsument:innenbefragung mit 1.000 Teilnehmer:innen in Deutschland durch. Diese setzten sich zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen verschiedener Altersgruppen sowie Einkommensschichten zusammen.

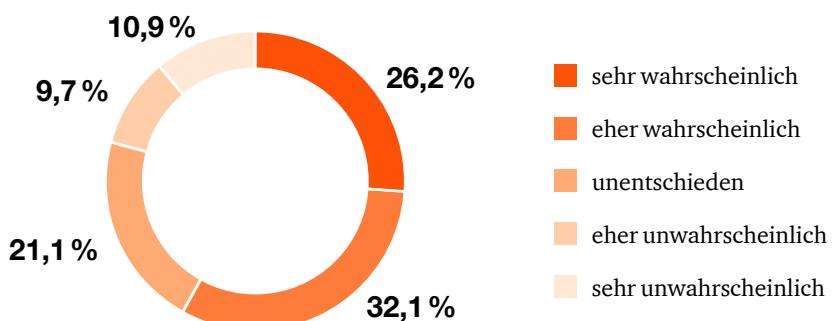
Die Umfrage wurde online durchgeführt und behandelte Themen wie die Wechselbereitschaft und -gründe der Kund:innen, Präferenzen bei der Wahl eines Strom- oder Gastarifs bzw. Anbieters, die Nutzung von Non-Commodity-Produkten sowie das Verständnis für dynamische Tarife.

Wechselbereitschaft

Die von PwC durchgeführte Studie ergab, dass 69 % der Befragten ihren Stromanbieter bereits mindestens einmal unabhängig von einem Umzug gewechselt haben. Über 25 % wechseln ihren Anbieter alle ein bis zwei Jahre und etwa 27 % alle drei bis vier Jahre. Dabei sind die Befragten aus höheren Einkommenskategorien am wechselfreudigsten. Über 60 % der einkommensstärksten Haushalte wechseln ihren Strom- oder Gasanbieter alle drei bis vier Jahre und 40 % schon nach ein bis zwei Jahren.

Lediglich 21 % der Befragten halten es für unwahrscheinlich, ihren Strom- oder Gasanbieter innerhalb der nächsten zwei Jahre zu wechseln.

Abb. 1 Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie innerhalb der nächsten 2 Jahre Ihren Strom- oder Gasanbieter wechseln werden?



~90 %

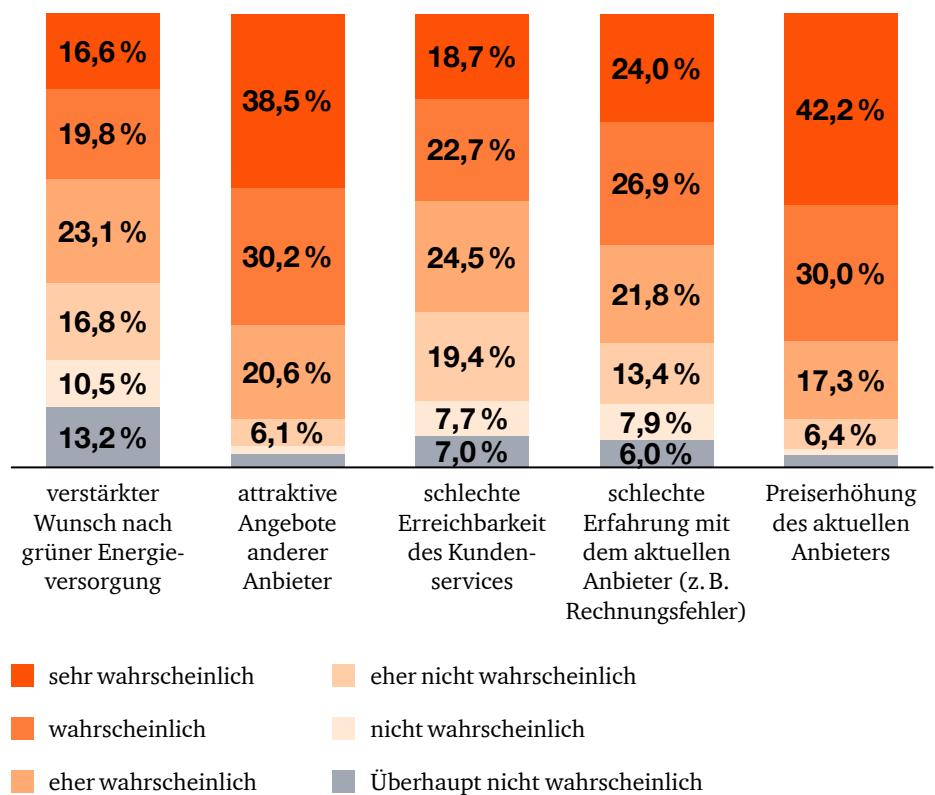
würden wahrscheinlich bei einer Preiserhöhung ihren Anbieter wechseln

Der Druck auf EVU wächst somit, da bei etwa 80 % der Kund:innen ein Wechselrisiko besteht. Hauptgründe für einen Wechsel des Anbieters sind eine Preiserhöhung des aktuellen Anbieters oder attraktive Angebote anderer Anbieter. Nur knapp über 10 % der Befragten (gleichverteilt über alle Altersgruppen) gaben an, im Falle einer Preiserhöhung den Anbieter nicht wechseln zu wollen. Außerdem scheinen „attraktive Angebote anderer Anbieter“ besonders für größere Haushalte (mindestens vier Personen) von Bedeutung zu sein, da diese tendenziell einen höheren Stromverbrauch haben.

Schlechte Erfahrungen mit dem aktuellen Anbieter und mangelhafte Erreichbarkeit des Kund:innenservice sind ebenfalls relevante Wechselgründe für die Befragten. Am wenigsten wichtig war ein „verstärkter Wunsch nach grüner Energieversorgung“.

Dieses Ergebnis zeigt, wie sensibel Kund:innen auf Preiserhöhungen und attraktive Angebote der Wettbewerber reagieren. In Kombination mit der steigenden Wechselbereitschaft wird der Bedarf an einer klaren, zukunftsfähigen Vertriebsstrategie für die EVU deutlich.

Abb. 2 Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie aus den folgenden Gründen Ihren Strom- oder Gasanbieter wechseln würden?





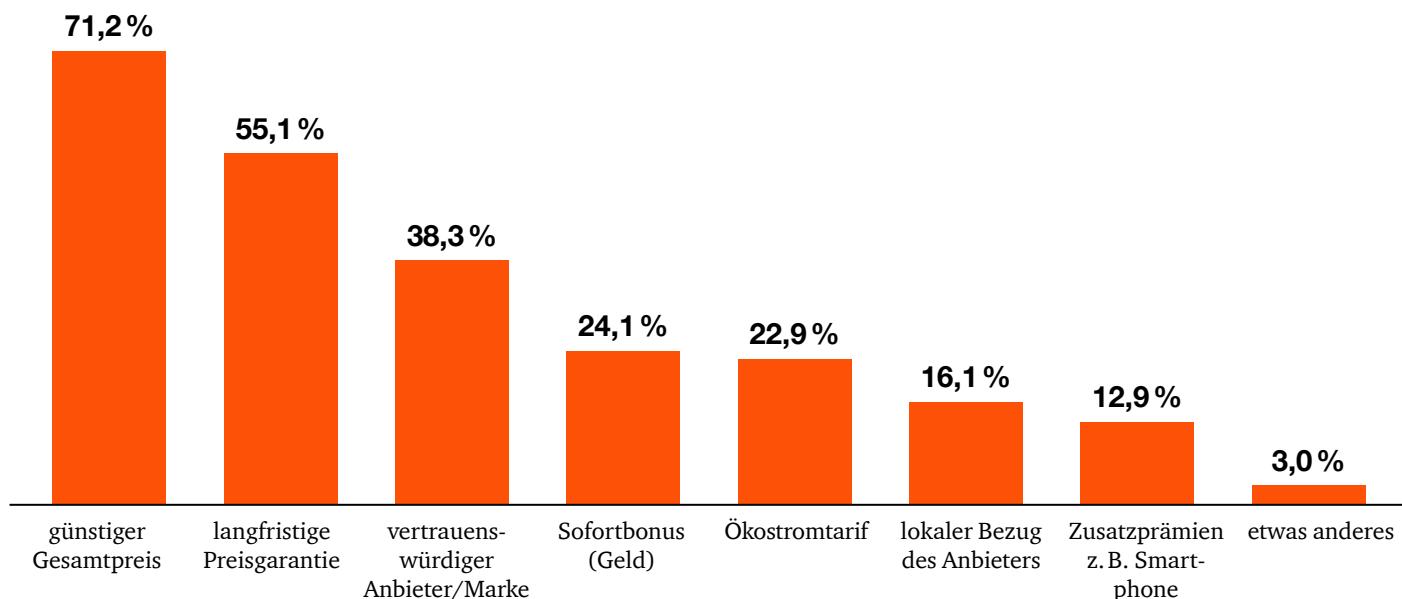
Die wichtigsten Aspekte bei der Auswahl eines Strom- oder Gasanbieters

Die Preisrelevanz zeigt sich auch an anderen Stellen: Das wichtigste Kriterium für die Wahl eines Stromtarifs war für 71 % der Befragten der „günstigste Gesamtpreis“, gefolgt von „langfristiger Preisgarantie“ (55 %) und, mit etwas Abstand, „vertrauenswürdiger Anbieter/Marke“ (38 %). Obwohl mehrere Aspekte gewählt werden konnten, gaben nur 23 % an, dass ein „Ökostromtarif“ einer der wichtigsten Aspekte sei. Ein „Sofortbonus (Geld)“ war nur für 24 % relevant. Am wenigsten wichtig waren die Kriterien

„lokaler Bezug des Anbieters“ (16 %) sowie „Zusatzprämie wie z. B. ein Smartphone“ (13 %).

Die Relevanz des „günstigsten Gesamtpreises“ korreliert nicht mit abgefragten Personenmerkmalen, scheint also unabhängig von Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Wohnort oder Beschäftigungsstatus der Befragten zu sein. Lediglich das Auswahlkriterium „vertrauenswürdiger Anbieter“ war für Frauen relevanter als für Männer. Ansonsten scheint die Relevanz der Kriterien für die Auswahl eines Stromtarifs bei den unterschiedlichen Personengruppen gleich verteilt zu sein.

Abb. 3 Welche der folgenden Aspekte sind Ihnen bei der Auswahl eines Stromtarifs am wichtigsten?



~74 %

schließen einen Strom- oder Gastarif online über ein Vergleichsportal oder auf der Webseite des EVU ab

~46 %

würden einen Strom- oder Gastarif über ein Vergleichsportal abschließen

Auf die Frage nach der bevorzugten Vertragslaufzeit eines Strom- oder Gastarifs gaben 41 % der Befragten „12 Monate“ an, gefolgt von „monatlich kündbar“ (25 %) und „24 Monate“ (16 %). Dies deutet auf den Wunsch nach ausreichend Flexibilität hin, um schnell auf verbesserte Angebote und Preisänderungen reagieren zu können.

Ein positives Ergebnis für viele EVU ist, dass über die Hälfte der Befragten beim Abschluss eines Tarifs den direkten Kontakt zum Anbieter suchen. So würden 28 % der Teilnehmer:innen einen Tarif „online auf der Website des Energieversorgers“ abschließen, gefolgt von einem „Servicecenter vor Ort“ (15 %) oder „telefonisch“ (11 %). Insgesamt sind die digitalen Vertriebskanäle erwartungsgemäß am relevantesten: 46 % der Befragten würden einen Tarif auch über ein Vergleichsportal abschließen.

Unterschiede in den Befragungsergebnissen bei Nutzer:innen von Non-Commodity-Produkten

Neben den Erwartungen an Strom- und Gasangebote wurden die Studienteilnehmer:innen auch zu ihrer Nutzung von Non-Commodity-Produkten und energienahen Dienstleistungen befragt. Dabei stellte sich heraus, dass 39 % bereits mindestens eines der im Rahmen der Befragung genannten Non-Commodity-Produkte besitzen (z. B. Wallbox, PV-Anlage auf dem Dach oder Balkon, Wärmepumpe oder Stromspeicher). 15 % der Befragten besitzen eine Wärmepumpe, jeweils

14 % einen Stromspeicher oder eine PV-Dachanlage. Eine Elektroauto-Wallbox oder eine PV-Anlage auf dem Balkon haben jeweils 11 % installiert.

Teilnehmer:innen, die bereits Non-Commodity-Produkte besitzen, sind insgesamt weniger preissensibel bei der Wahl ihres Stromtarifs. Obwohl der „günstigste Gesamtpreis“ auch für diese Gruppe das wichtigste Kriterium für die Wahl eines Stromanbieters darstellt, lag die Zustimmung mit etwa 60 % leicht unter dem Durchschnitt aller Befragten (71 %). Dies könnte auf eine höhere Unabhängigkeit vom Stromnetz und eine entsprechend geringere Bedeutung von niedrigeren Stromrechnungen zurückzuführen sein.

Zugleich ist eine etwas höhere Wechselbereitschaft bei Non-Commodity-Nutzer:innen zu beobachten. Nur knapp 10 % gaben an, dass ein Wechsel des aktuellen Stromanbieters in den nächsten zwei Jahren eher unwahrscheinlich oder sehr unwahrscheinlich sei. Dies bedeutet ein Wechselrisiko bei etwa 90 % der Befragten mit Non-Commodity-Produkten im Vergleich zu 80 % der Gesamtheit.

Um die an Non-Commodity interessierte Kund:innengruppe zu binden, wird die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen, die weniger aufgrund ihres Preises als vielmehr ihres Umfangs interessant sind, somit besonders relevant sein, denn diese Kund:innengruppe ist weniger preissensibel und zugleich sehr wechselseitig.

~51 %

haben bereits von dynamischen Stromtarifen gehört

~85 %

wären bereit ihr Stromverbrauchsverhalten anzupassen

Darüber hinaus haben Nutzer:innen von Non-Commodity-Produkten ähnliche Bedürfnisse bei der Auswahl eines Strom- oder Gasanbieters wie Teilnehmer:innen ohne diese Produkte. Lediglich der Aspekt „lokaler Bezug des Anbieters“ wird von 22 % der Non-Commodity-Besitzer:innen als relevant eingestuft, verglichen mit 16 % der Gesamtheit der Befragten. Dies könnte darauf hindeuten, dass Kund:innen bei eher hochpreisigen Lösungen mehr Wert auf regionale Ansprechpersonen legen.

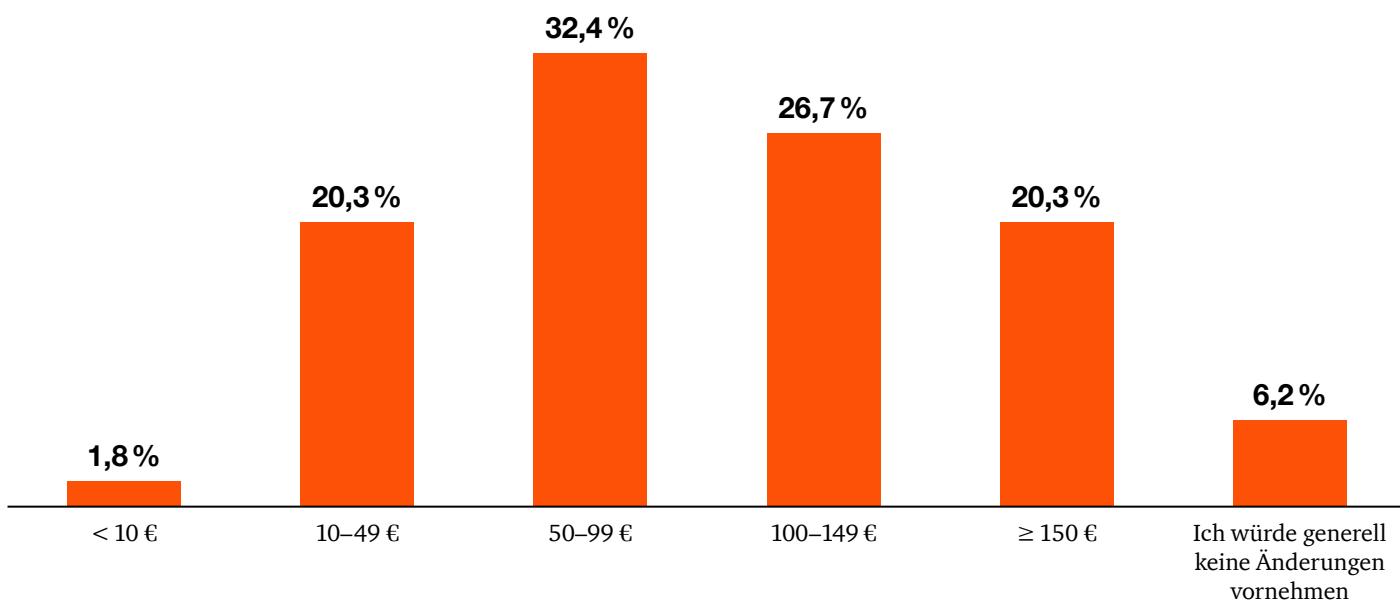
Kund:inneninteresse an dynamischen Tarifen

Etwa die Hälfte der Befragten gab an, bereits von dynamischen Stromtarifen gehört zu haben, bei denen der

Stromverbrauch und Strombörsenpreis in Echtzeit (15-Minuten-Taktung) erhoben und berechnet werden. Auf diese Weise können Kund:innen ihre Verbräuche optimieren und von günstigeren Strompreisen, zum Beispiel nachts, profitieren.

Die Bereitschaft, das Verbrauchsverhalten anzupassen, um von günstigeren Strompreisen im Tagesverlauf zu profitieren, war sehr hoch: Etwa 85 % gaben an, dass sie bereit wären, mindestens eine der vorgeschlagenen Optionen zu nutzen (z.B. Spülmaschine und Waschmaschine nachts laufen lassen). Die Mehrheit der Befragten (74 %) würde ihr Verbrauchsverhalten bereits für Einsparungen von unter 150 Euro jährlich ändern.

Abb. 4 Wie hoch müssten die jährlichen Einsparungen sein, damit Sie Ihr Stromverbrauchsverhalten ändern?



Das Angebot dynamischer Tarife, insbesondere in Kombination mit vertrieblich attraktiven Non-Commodity-Produkten, stellt eine große Chance für EVU dar, Kund:innenbedürfnisse auch zukünftig profitabel zu erfüllen. So würden Kund:innen Geld sparen, während EVU marginstarke Non-Commodity-Produkte mit hohem Kund:innenbindungspotenzial gebündelt anbieten könnten.

Zusammenfassung und mögliche Implikationen für EVU

Die Studie zeigt, dass die Wechselbereitschaft der Strom- und Gas-kund:innen hoch ist. 69 % der Befragten haben ihren Stromanbieter bereits unabhängig von einem Umzug gewechselt, und über 50 % der Verbraucher:innen suchen sich alle ein bis vier Jahre einen neuen Anbieter. Nur 21 % schließen einen Anbieterwechsel in den nächsten zwei Jahren aus, was ein erhebliches Wechselrisiko bei rund 80 % der Kund:innen darstellt. Diese Wechselbereitschaft ist in allen Altersgruppen und Einkommensschichten vorhanden, wobei insbesondere Kund:innen mit hohem Einkommen sehr preissensibel sind.

Die Hauptgründe für einen Anbieterwechsel sind Preiserhöhungen und die Verfügbarkeit attraktiver Angebote von Wettbewerbern. Der günstigste Gesamtpreis ist das wichtigste Kriterium für die Wahl eines Stromtarifs, während traditionelle Faktoren wie ein vertrauenswürdiger Anbieter nur bedingt Einfluss haben und Umweltaspekte sowie lokale Bezüge weniger relevant erscheinen. Darüber hinaus besteht eine hohe Nachfrage nach Flexibilität in der Vertragslaufzeit, wobei 41 % der Befragten eine Laufzeit von zwölf Monaten bevorzugen.

Die Bereitschaft, dynamische Tarife zu nutzen, ist hoch. Das zeigt sich unter anderem darin, dass 85 % der Befragten bereit sind, ihr Verbrauchsverhalten anzupassen, um von günstigeren Strompreisen zu profitieren.

Für EVU entsteht in dieser herausfordernden Situation eine Doppelchance: erstens durch eine klare und zukunftsähnliche Vertriebsstrategie, die den Preisfokus der Kund:innen berücksichtigt und die Komplexität der Commodity-Produkte reduziert; zweitens durch die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen, deren Attraktivität über den günstigen Preis hinausgeht. Besonders dynamische Tarife, wenn sie mit attraktiven Non-Commodity-Produkten kombiniert werden, bieten EVU die Möglichkeit, differenzierte Angebote zu machen, Kund:innen langfristig zu binden und gleichzeitig neue Umsatzquellen zu erschließen.



Auf einen Blick: Aktuelle Trends und Entwicklungen

Marktdynamik und Wettbewerb im Energiesektor

1. Der Energieversorgungsmarkt sieht sich einem steigenden Wettbewerb durch neue Akteure sowie technologischen, regulatorischen und geopolitischen Veränderungen gegenüber. Um im dynamischen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, erfordert dies seitens EVU eine hohe Flexibilität, schnelle Anpassungsfähigkeit und gezielte Investitionen in IT.

Dezentralisierung der Energieerzeugung und Prosumer:innen-Rolle

2. Die Dezentralisierung der Energieerzeugung ermöglicht es Verbraucher:innen, als Prosumer:innen zu agieren, also eigene Energie zu produzieren sowie ins Netz einzuspeisen, was zu einer flexibleren und nachhaltigeren Energieversorgung beiträgt.

Innovative Geschäftsmodelle

3. Unternehmen wie Sonnen oder 1Komma5° schaffen durch die Nutzung von Technologien wie Virtual Power Plants und Peer-to-Peer-Handel innovative Geschäftsmodelle und fördern so die Integration von Prosumer:innen in den Energiemarkt.

Fokussierte Geschäftsmodelle

4. Unternehmen wie Octopus Energy und Tibber setzen auf fokussierte Geschäftsmodelle mit schlanken Prozessen und einer starken Kund:innenorientierung. Indem sie dynamische Tarifstrukturen mit Non-Commodity-Produkten kombinieren, gewährleisten sie eine hervorragende Customer Experience sowie einen starken Lock-in-Effekt.

Personalisierte Energieverwaltung durch Technologie

5. Die Verwendung von dynamischen Tarifen, IoT und Energiemanagement-Systemen ermöglicht es den Verbraucher:innen, ihren Energieverbrauch in Echtzeit zu überwachen und zu optimieren, was nicht nur den Energiekonsum effizienter gestaltet, sondern auch das Kund:innenbindungspotential für Versorgungsunternehmen erhöht.

Kund:innenanforderungen an die Produkte von EVU

Hohe Wechselbereitschaft

- 50% aller Befragten wechseln ihren Stromanbieter alle 1–4 Jahre
- Nur 20% aller Befragten halten es für unwahrscheinlich innerhalb der nächsten 2 Jahre ihren Anbieter zu wechseln

Hohe Nutzung digitaler Kanäle

- 74% der Befragten schließen ihren Stromtarif online ab
- 46% der Befragten nutzen Vergleichsportale zum Abschluss eines neuen Stromtarifs

Hohe Preissensibilität

- 90% aller Befragten ziehen es in Betracht, ihren Stromanbieter bei einer Preiserhöhung zu wechseln
- Der günstigste Gesamtpreis ist das wichtigste Auswahlkriterium bei der Auswahl eines Stromtarifs (70%)

Hohe Bereitschaft Energieverbrauch anzupassen

- 85% der Befragten wären bereit, ihr Stromverbrauchsverhalten anzupassen, um von Kosteneinsparungen durch dynamische Tarife zu profitieren
- Über 70% würden ihr Verhalten für Kosten einsparungen von unter 150 € pro Jahr anpassen

Auf einen Blick: Implikationen für EVU

Agilität durch digitale Transformation

- 1.** Um in einem dynamischen Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen EVU in moderne, schlanke IT-Systeme und digitale Plattformen investieren. Nur durch modulare Strukturen und die Fähigkeit, Produkte, Preise und Services kurzfristig anzupassen, können sie flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren, mit der aktuellen Marktdynamik Schritt halten damit und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Kostensenkung durch Prozesseffizienz

- 2.** Die Intensivierung des Wettbewerbs und der damit einhergehende Preisdruck zwingen klassische Anbieter mehr denn je dazu, ihre Servicedienstleistungskosten zu senken bzw. Prozesse effizienter zu gestalten, um wettbewerbsfähige Preise anbieten und gleichzeitig Margen schützen zu können. Dies gelingt durch ein bereinigtes Produktportfolio, klare Verantwortlichkeiten, effiziente Prozesse und schlanke IT-Strukturen.

Verringerung der Wechselbereitschaft durch Preistransparenz und Innovation

- 3.** EVU müssen ihre Tarife transparent und wettbewerbsfähig gestalten, um der nachgewiesenen hohen Preis-sensibilität der Kund:innen gerecht zu werden. Gleichzeit gilt es, innovative, personalisierte und kund:innen-orientierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die den sich wandelnden Bedürfnissen entsprechen, die hohe Wechselbereitschaft der Kund:innen adressieren und langfristige Kund:innenbindung aufbauen bzw. stärken.

Realisierung dynamischer Tarife durch interne Anpassungen

- 4.** Um die gesetzliche Pflicht zu dynamischen Tarifen zu erfüllen, sind umfassende Anpassungen der Geschäftsprozesse, Systeme und Infrastruktur notwendig. EVU müssen insbesondere in der Lage sein, flexible und transparente Preisgestaltungen anzubieten, die sich an Echtzeitmarktbedingungen orientieren und die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben sicherstellen.

Cross- und Up-Selling durch Integration von Prosumer:innen

- 5.** EVU stehen vor der Aufgabe, innovative Konzepte zur systematischen Einbindung von Prosumer:innen-Modellen und dezentralen Erzeugungsanlagen zu entwickeln (z. B. Einsatz virtueller Kraftwerke). Auf diese Weise kann die aktive Marktteilnahme von Kund:innen gefördert und gleichzeitig deren Einbindung in energiewirtschaftliche Wertschöpfungsprozesse gestärkt werden. Darüber hinaus eröffnen sich für EVU neue Potenziale im Bereich der Kund:innenbindung sowie für Cross- und Up-Selling-Strategien.





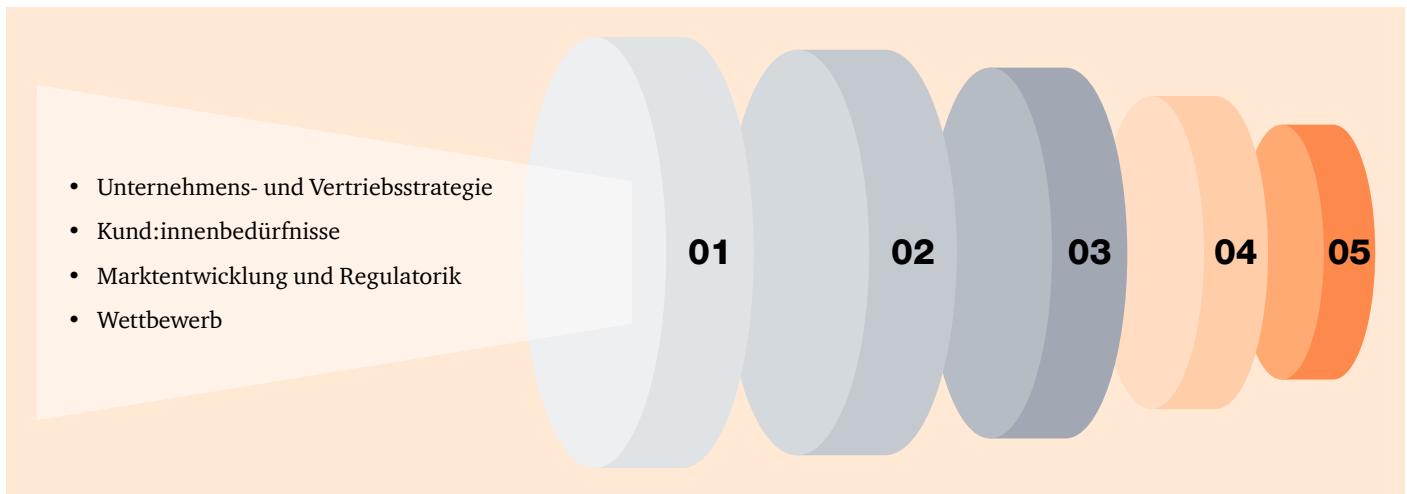
Der Weg zum optimalen Produktportfolio eines EVU

Betrachtet man den deutschen Markt, entdeckt man eine Vielzahl verschiedener Produktstrategien. EVU, insbesondere neue Wettbewerber und digitale, disruptive Challengers, bieten ihren Kund:innen teils sehr individuelle, fokussierte Produktportfolios an, wohingegen der Großteil der Stadtwerke eher ein möglichst umfangreiches Portfolio am Markt platziert.

Die Definition des idealtypischen, optimalen Produkt- und Tarifportfolios hängt somit sehr von der strategischen Ausrichtung, dem Vertriebsgebiet und der Zielkund:innengruppe eines Energieversorgers ab.

Um den aktuellen Herausforderungen und Trends innerhalb der Energiewirtschaft optimal zu begegnen, sollten EVU ihre aktuellen Produkt- und Tarifportfolios prüfen und optimieren. Dazu eignet sich ein Vorgehen in fünf Schritten.

Abb. 5 Der Weg zum optimalen Produktpotfolio



- | | |
|---|--|
| 01
Produktvision und Zielbild
Definition der Produktvision und des Zielbilds unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen | 04
Optimales Produkt- und Tarifportfolio
Ableitung des optimalen Portfolios unter Berücksichtigung von Zielbild und Status Quo Analyse |
| 02
Status Quo Analyse
Tool-basierte Analyse und Bewertung des aktuellen Produkt- und Tarifportfolios | 05
Impact-Analyse und Maßnahmen
Impact-Analyse der Umsetzung des optimierten Portfolios und Definition von Maßnahmen |
| 03
Tarif-Detoxing
Initiale Bereinigung des aktuellen Portfolios (z. B. aufgrund Dubletten und Inaktivität) | |

1 Produktvision und Zielbild

Im ersten Schritt sollte ein Energieversorger den Blick in die Zukunft wagen und eine Produktvision sowie ein klares Zielbild definieren, das als Leitbild für die weiteren Analysen fungiert. Es beschreibt, welche Produktgruppen und -sparten mit welcher Fokussierung ein EVU anbieten sollte. Dazu müssen verschiedene Rahmenbedingungen, Perspektiven und Fragestellungen berücksichtigt werden:

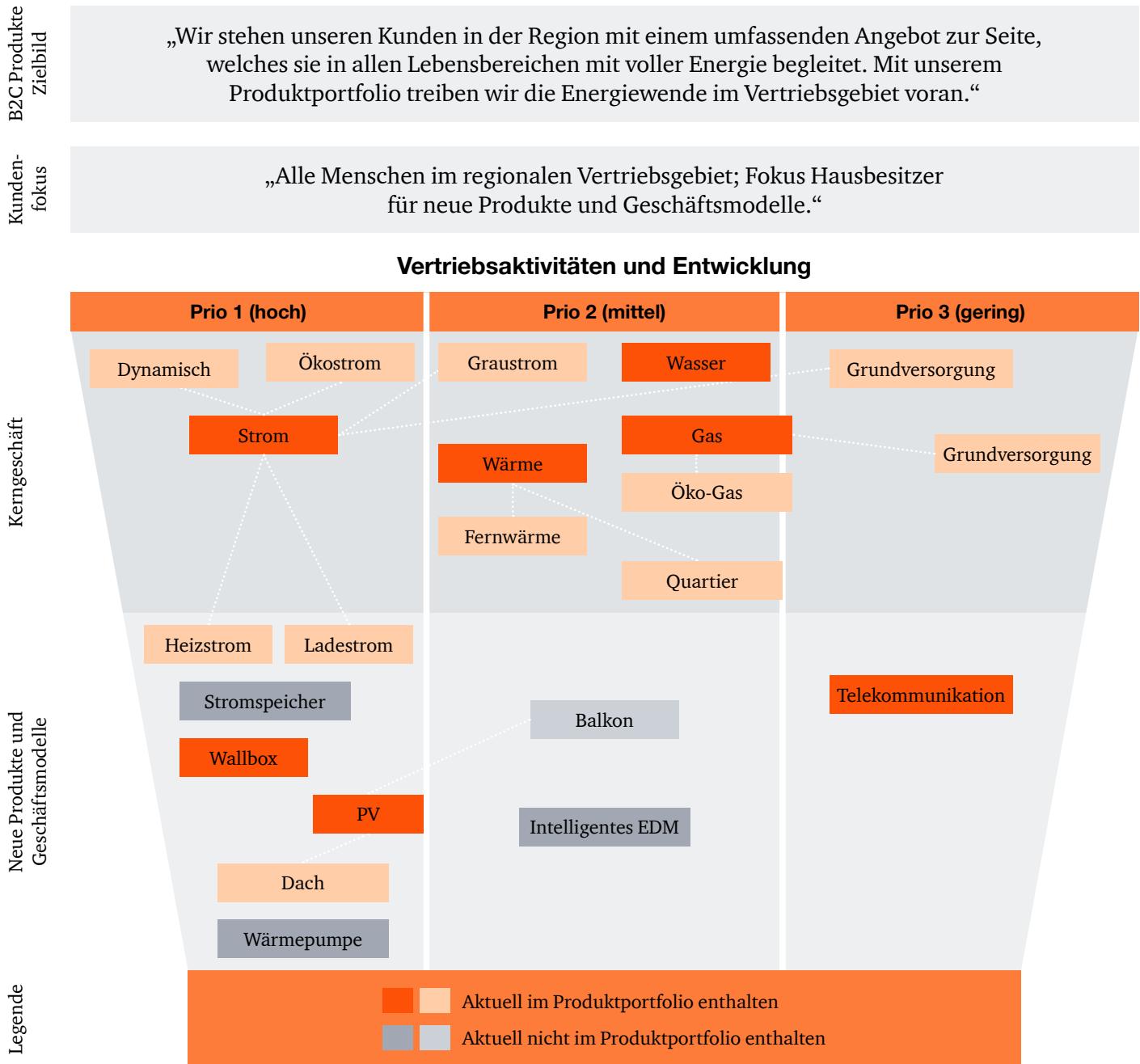
- **Kund:innenbedürfnis:** Was möchten und erwarten die Kund:innen von Produkten im Vertriebsgebiet des EVU? Welche Bedürfnisse haben Kund:innen heute und in den nächsten drei bis fünf Jahren?
- **Marktentwicklung und Regulierung:** Wohin entwickelt sich der Markt, welche Trends zeichnen sich ab und welche Regulierungen (z. B. Einführung dynamischer Tarife) sind im Produktpotfolio zu berücksichtigen?

- **Wettbewerb:** Was tut der Wettbewerb und welche neuen, gegebenenfalls disruptiven Unternehmen müssen berücksichtigt werden und könnten die aktuellen Geschäftsmodelle sowie Produkte beeinflussen?

- **Unternehmens- und Vertriebsstrategie:** Welche strategischen Entscheidungen hat das Unternehmen bereits getroffen, die die Ausrichtung des Vertriebs und somit des Produktpotfolios beeinflussen? Gibt es eine Fokussierung auf bestimmte Kund:innensegmente?

Anhand dieser Fragen und unter Berücksichtigung der Trends und Herausforderungen aus Kapitel 1 sollte ein klares Produktzielbild formuliert werden, das bei einzelnen EVU unterschiedliche Ausprägungen haben kann.

Abb. 6 Beispielhaftes Zielbild eines Produktpportfolios



2 Produktpotfolio: Status-quo- Analyse

Um das optimale Produkt- und Tarifportfolio zu definieren, muss ein EVU den Status quo systemisch erheben und datengetrieben bewerten. Dazu erstellt es im ersten Schritt Datenabzüge von Produkten und Tarifen aus dem Abrechnungssystem. Bei Nutzung verschiedener Abrechnungssysteme ist ein Mapping der Tarifkomponenten erforderlich. Anschließend werden die einzelnen Komponenten in grundlegende

und optionale Komponenten unterteilt, zum Beispiel Arbeitspreis versus Bonus. Für die Detailbewertung können die Daten auf Basis weiterer Systeme, zum Beispiel Customer Relationship Management (CRM) und Data Warehouse, weiter angereichert werden. Auf dieser Datengrundlage wird das bestehende Portfolio detailliert analysiert und nach folgenden Kriterien toolbasiert ausgewertet:



Fachliche Kriterien:

- Mengengerüste
- Deckungsbeiträge
- Kund:innensegmente
- Retention-Rate
- Customer Lifetime Value
- regulatorische Notwendigkeit
- Komplexität von Tarifprozessen (z. B. Mahnverfahren)

Technische Kriterien:

- Abweichung vom Systemstandard
- Aufwand der Produkt- bzw. Tarifimplementierung
- Betriebsaufwand
- Weiterentwicklungsaufwand
- Dateninfrastrukturkomplexität

Anhand dieser Auswertungen kann das EVU Cluster und Rankings mit den am besten performenden Produkten und Tarifen bilden. Anders als beim Zielbild wird in diesem Schritt nicht nur die Produkt- bzw. Spartenebene betrachtet, sondern eine Detailsicht auf Tarife und Varianten generiert. sondern eine Detailsicht auf Tarife und Varianten generiert.

Begriffliche Abgrenzung:

Technische Komponente

Ein Tarif wird im Abrechnungssystem als eine Kombination an Komponenten hinterlegt, der Arbeitspreis, der Rabatt oder der Messpreis sind Beispiele für Tarifkomponenten

Technische Variante

dem können Komponenten auch noch Varianten haben, das wäre beim Rabatt zum Beispiel ein Einmal-Rabatt und ein prozentualer Rabatt

3 Tarif-Detoxing

Die erste Maßnahme zur Optimierung und Komplexitätsreduktion im Produkt- und Tarifportfolio ist ein „Detoxing“. In diesem Schritt wird das Portfolio basierend auf der vorhergehenden Analyse zum Beispiel um Dubletten und verjahrte, inaktive (nicht mehr

dokumentationspflichtige) Produkte und Tarife bereinigt. Dieser Schritt ist insbesondere bei langjährig bestehenden Energieversorgern relevant, da diese ein großes, historisch gewachsenes Produkt- und Tarifportfolio aufgebaut haben.

Exkurs:

PwC Energy Analytics Plattform

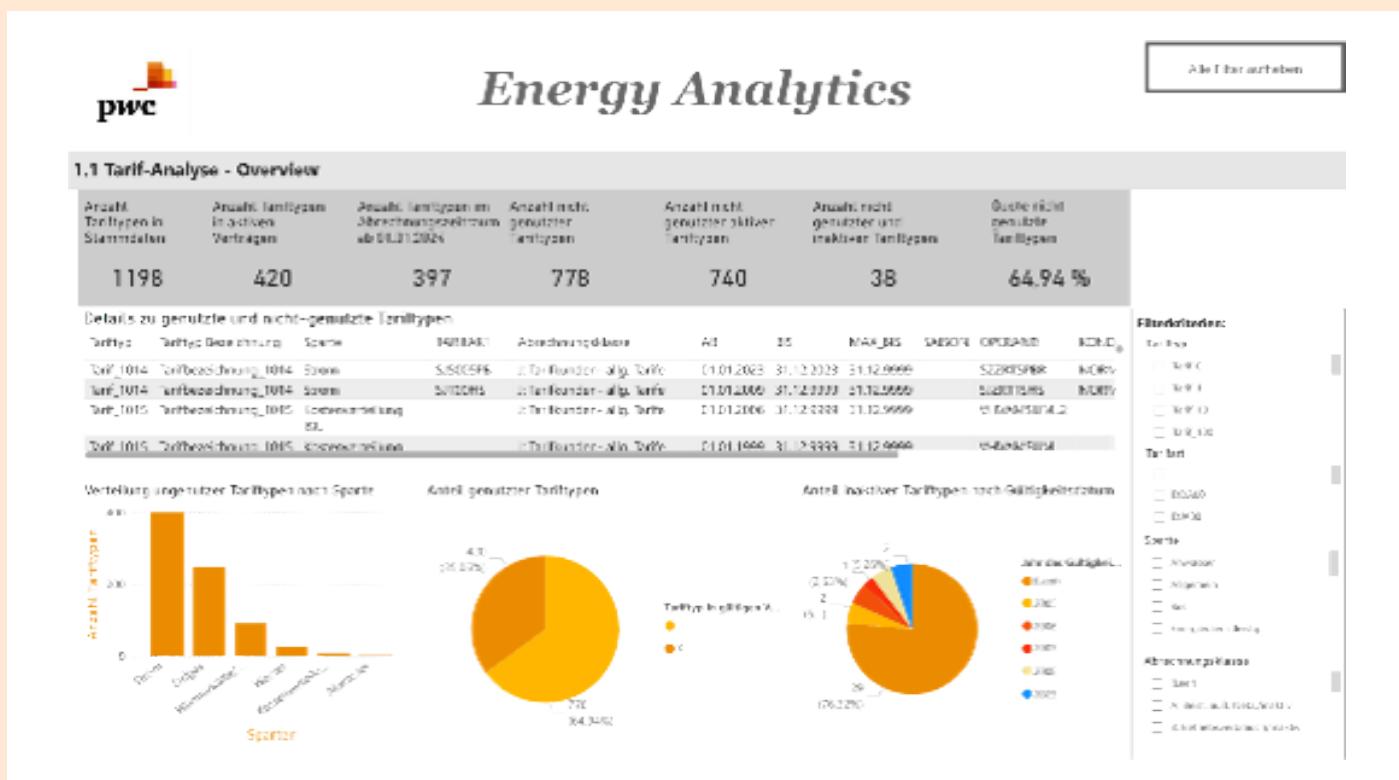
Um die Istanalyse sowie das Detoxing effizient und faktenbasiert durchzuführen, nutzen wir die Energy-Analytics-Plattform von PwC. Basis dieser Analyse sind die tatsächlich im System des EVU generierten Daten (z. B. aus SAP IS-U, S/4 Utilities, powercloud, Wilken). Diese werden anschließend in Energy Analytics visualisiert und interpretiert. Die Energy-Analytics-Analyse für das Tarif-Detoxing ist

systemunabhängig. Solange die relevanten Daten aus dem System extrahierbar sind, können wir sie aufbereiten und analysieren.

Der Ansatz umfasst im Wesentlichen drei Phasen: 1) die Istanalyse der Tariflandschaft, 2) die Vorbereitung des Detoxings und 3) das eigentliche Detoxing und die Modularisierung.

Phase 1: Istanalyse der Tariflandschaft

Abb. 7 Beispiel Portfolioanalyse mit Energy Analytics

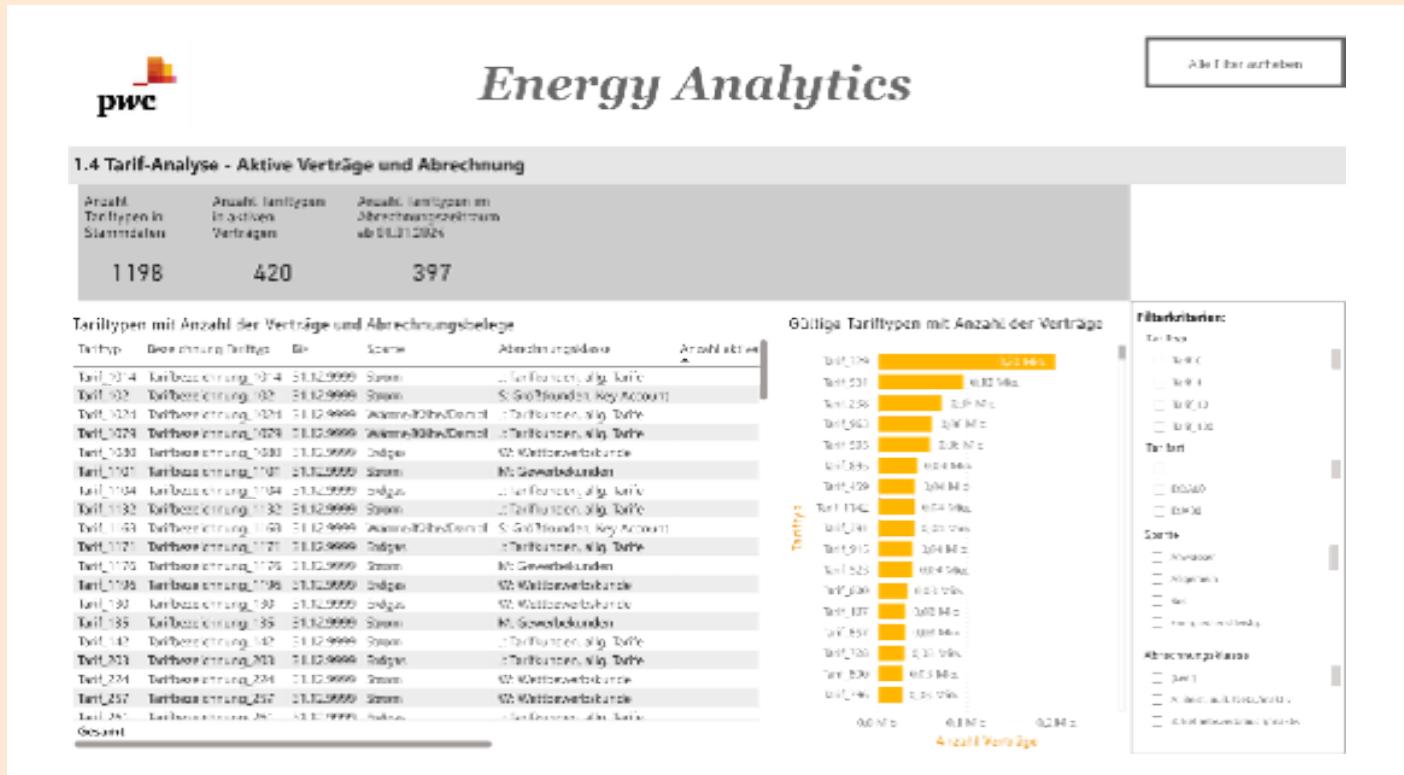


Der erste Schritt besteht in der umfassenden Analyse der bestehenden Tariflandschaft. Hierbei wird eine Übersicht über alle aktiven Tarife erstellt. Diese Übersicht wird durch relevante Ausprägungen, wie zum Beispiel Produktgruppe und -untergruppe, sowie CRM-Attribute wie Messung

und Laufzeit angereichert. Darüber hinaus ist es wichtig, historische und nicht aktive Tarife einzubeziehen, um eine fundierte Grundlage für die anstehende Tarifanalyse in Energy Analytics und das Detoxing zu schaffen.

Phase 2: Vorbereitung des Detoxings

Abb. 8 Beispiel Tarifranking in Energy Analytics



In der zweiten Phase bereiten wir das eigentliche Detoxing vor und erstellen ein individuelles Detoxing-Dashboard in Energy Analytics. Es werden zunächst Verantwortliche benannt, die die Kriterien für das Detoxing definieren, beispielsweise hinsichtlich Kund:innengruppen oder Produktarten. Zudem wird eine Entscheidung über

relevante Kriterien, wie zum Beispiel Deckungsbeitrag, Mengengerüste, getroffen. Auf Basis dieser Informationen erfolgt anschließend die Tarifanalyse in Energy Analytics. Schließlich werden potenzielle „Streichkandidaten“ anhand des Dashboards identifiziert und die Verantwortlichkeiten für die Entscheidung über das Detoxing festgelegt.



Phase 3: Detoxing und Modularisierung

Die letzte Phase umfasst das eigentliche Detoxing, bei dem Tarife eliminiert oder mit anderen Tarifen zusammengeführt werden. Die Modularität der aktiven Tarife wird technisch, kommunikativ und rechtlich geprüft, anschließend ein Umsetzungsfahrplan erstellt. Abschließend konzipieren wir einen Qualitätssicherungsprozess für die Tarifierung, um die Nachhaltigkeit des Prozesses zu gewährleisten. Während der Datenverarbeitung identifizierte Quick Wins können direkt und unmittelbar umgesetzt und bearbeitet werden. So lässt sich das Produktportfolio schnell und effizient optimieren.

Der dreiphasige Ansatz des Tarif-Detoxings mittels PwC Energy Analytics ermöglicht es EVU, ihre Tarifstruktur effektiv zu analysieren, zu bereinigen und zu optimieren. Dank einer systematischen Vorgehensweise lassen sich nicht nur Effizienzsteigerungen erzielen, sondern auch die Kund:innen-orientierung verbessern. Ein erfolgreiches Tarif-Detoxing führt somit zu einer schlankeren, effektiveren Tariflandschaft, die sowohl den aktuellen Marktanforderungen als auch den Bedürfnissen der Kund:innen gerecht wird.



In zahlreichen Projekten bei unseren langjährigen Kunden im EVU-Umfeld konnten wir u. a. im Rahmen der Abrechnungssystemmigration ein Tarif-Detoxing durchführen und die Tariflandschaft bis zu 70 % von ca. 2.000 auf 600 Tarife verschlanken. Durch das in allen Bereichen immer wichtiger werdende Thema Digitalisierung und den Einsatz von digitalen Lösungen ist unsere Energy Analytics-Lösung ein wahrer Game-Changer in der Stammdatenbereinigung.“

Julia März

Partnerin, Finance Transformation

4 Optimales Produkt- und Tarifportfolio

Um das optimale Portfolio für ein EVU zu definieren, müssen die vorherigen Schritte im Zusammenspiel betrachtet werden.

Eine Analyse des Fit Gap zwischen dem Zielbild und der Bewertung des aktuellen Portfolios (inklusive des Tarifrankings) zeigt Überschneidungen auf und welche Produkte neu aufgebaut werden müssen. Zudem werden gut performende Produkte und Tarife berücksichtigt, die im Zielbild nicht ausreichend betrachtet wurden.

- **Produktvision und Zielbild:** Welche Rahmenbedingungen und Richtung gibt die Produktvision bzw. das Zielbild vor?

- **Status-quo-Analyse:** Welche sind aktuell die umsatzstärksten Produkte und Tarife (aus Kund:innen- und EVU-Sicht)? Welche Produkte und Tarife müssen zum Beispiel aus rechtlichen Gründen beibehalten werden?

Aus diesem detaillierten Abgleich lässt sich das idealtypische Portfolio auf Produkt- und Tarifebene eines EVU modellieren und für eine erste Impact-Analyse beschreiben.

5 Impact-Analyse und Maßnahmen

Schritt 5 „Impact-Analyse und Maßnahmen“ muss iterativ und parallel zu Schritt 4 „Optimales Produkt- und Tarifportfolio“ erfolgen, um Auswirkungen einer Veränderung des Portfolios von Beginn an zu berücksichtigen und zu bewerten. Was bedeutet es für das EVU, das neu definierte Portfolio auszurollen? Welche Veränderungen sind zu erwarten? Welche Maßnahmen und Projekte müssen geplant werden?

Beispielsweise kann eine Verschlankung des Tarifportfolios zu bedeutenden Veränderungen für ein Unternehmen und seine Kund:innen führen. Wenn bestehende Tarife eingestellt werden, ist es oft notwendig, Bestandskund:innen neue Tarifoptionen anzubieten, die mit Sonderkündigungsrechten einhergehen können. Um dieses Risiko zu minimieren, kann das Unternehmen den Übergang zu neuen Tarifen schrittweise gestalten, indem es den Rollout an die Vertragslaufzeiten der Kund:innen anpasst. Ein gestaffelter Übergang über

einen Zeitraum von zum Beispiel 12 bis 24 Monaten könnte den Kund:innen helfen, sich besser an die Änderungen anzupassen, und die Wahrscheinlichkeit von Sonderkündigungen verringern.

Zusätzlich kann eine Fokussierung auf bestimmte Produkte dazu führen, dass Teile des Unternehmens, die nicht mehr in das Kernportfolio passen, ausgegliedert oder verkauft werden. Umgekehrt erfordert eine Erweiterung des Portfolios oftmals umfassende Änderungen in der Organisation, Technologie und den Prozessen des Unternehmens.

Um das optimale Produktpotfolio zu entwickeln, ist es wichtig, alle möglichen Auswirkungen zu prüfen, verschiedene Szenarien zu betrachten und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Hierbei sollte das Unternehmen sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigen, um eine fundierte Entscheidung zu treffen.



Wir spüren bei einigen Energieversorger großen Bedenken, das bestehende Tarifportfolio in den Sparten Strom und Gas umfassend zu verschlanken und somit effizient zu gestalten. Sie haben Sorge eine Vielzahl der Kund:innen aufgrund von Unzufriedenheit und Sonderkündigungsrecht zu verlieren. Diese Risiken können jedoch durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Customer Experience, Kundenbindungsprogrammen und einem kundenzentrierten Produktportfolio signifikant reduziert werden.“

Lisa Bartlett
Senior Managerin Energy Transformation

Exkurs:

Rechtlicher Rahmen für eine Produktportfoliobereinigung

Für die vertragliche Umsetzung einer Tarifbereinigung kommen grundsätzlich zwei Wege in Betracht:

- **Änderungsvereinbarung:** Eine Möglichkeit besteht darin, Kund:innen einen neuen Tarif anzubieten. Nehmen die Kund:innen das Angebot an, wird das Vertragsverhältnis entsprechend geändert. Ansonsten kann der Anbieter den Altvertrag fristgerecht kündigen – oder ihn wie bisher fortsetzen.

- **Einseitige Vertragsänderung:** Alternativ kann das Unternehmen vertraglich vereinbarte Anpassungsrechte nutzen, um die Bedingungen des Altvertrags einseitig abzuändern, ohne dass eine Erklärung der Kund:innen erforderlich ist.

Da es im Massengeschäft aufwendig sein kann, die Zustimmung der Kund:innen einzuholen, wird die einseitige Vertragsanpassung in der Praxis häufig bevorzugt.

1. Schritt: Feststellung der Anpassungsmöglichkeiten

Hierfür ist zunächst festzustellen, welche Fassung der allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) in dem Lieferverhältnis Anwendung findet und welche Änderungsmöglichkeiten unter welchen Bedingungen dort vorgesehen sind. In den AGB ist üblicherweise neben einem Preis-anpassungsrecht ein Recht zur Anpassung der AGB vorgesehen. Preisanpassungen setzen üblicherweise eine Änderung der Beschaffungskosten des Unternehmens voraus. Änderungen der AGB werden beispielsweise für den Fall vereinbart, dass bestehende Regelungen aufgrund einer Gesetzesänderung unwirksam werden oder das Vertragsgefüge nicht mehr ausgewogen ist. Regelmäßig ergibt sich für den Anbieter dabei kein Recht zur Änderung seiner Hauptleistungspflichten (wie der Pflicht zur Energielieferung) oder der Laufzeit des Vertrags.



2. Schritt: Prüfung der Wirksamkeit der Anpassungsregelung

Anschließend ist die Wirksamkeit der in den AGB vorgesehenen Preis- bzw. Bedingungsanpassungsklauseln zu prüfen. Einseitig vorformulierte Regelungen sind unwirksam, wenn sie die Kund:innen entgegen Treu und Glauben unangemessen benachteiligen und/oder nicht hinreichend transparent sind.

Es gibt eine umfangreiche Judikatur, die sich mit der Frage der Wirksamkeit von Preisanpassungsklauseln auseinandersetzt,

und gerade ältere Klauseln sind nach der heutigen Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH) in vielen Fällen unwirksam.

Beruft sich das Unternehmen gegenüber seinen Kund:innen auf eine unwirksame AGB-Klausel, wäre nicht nur die beabsichtigte Vertragsänderung unwirksam, sondern hierin kann zusätzlich ein Verstoß gegen das Wettbewerbsrecht liegen.

3. Schritt: Abwägung der wirtschaftlichen Risiken einer Sonderkündigung

Eine einseitige Änderung des Energieliefervertrags durch den Anbieter führt zu einem gesetzlichen Sonderkündigungsrecht der Kund:innen, dass diese ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist ausüben können. Die Kündigung kann nur bis zum Wirksamwerden der Änderung ausgesprochen werden und gilt nur zu diesem Zeitpunkt. Weder steht den Kund:innen ein früheres Lösungsrecht zu, noch kann ein rückwirkendes Kündigungsrecht nach Eintritt der Änderung beansprucht werden.

Das Kündigungsrecht gilt möglicherweise selbst dann, wenn der Anbieter den Preis reduziert, etwa um mehrere Tarife zur Vereinfachung zusammenzuführen. Dies legt ein Umkehrschluss aus § 41 Abs. 6 EnWG nahe. Jedenfalls ist ein formelles Preisanpassungsverfahren mit einer vorherigen Unterrichtung der Kund:innen (dazu nachfolgend) erforderlich.

Das aus dem Sonderkündigungsrecht resultierende wirtschaftliche Risiko kann das Unternehmen unter Berücksichtigung der Erkenntnisse zum Wechselverhalten adressieren (siehe oben „Impact-Analyse und Maßnahmen“).

4. Schritt: rechtzeitige Unterrichtung der Kund:innen

Das Unternehmen hat die Pflicht, Kund:innen rechtzeitig und unmittelbar zu informieren, bevor die einseitige Änderung der Vertragsbedingungen wirksam wird. Bei Preisänderungen sieht das Gesetz einen Mindestzeitraum von zwei Wochen vor, bei Haushaltkund:innen einen Monat.

Die Unterrichtung der Kund:innen muss auf verständliche und einfache Weise erfolgen und einen Hinweis auf Anlass, Voraussetzungen und Umfang der Preisänderung enthalten. Nach der Rechtsprechung des BGH ist darüber hinaus gegebenenfalls eine Gegenüberstellung der bisherigen und der neuen Preise für die einzelnen Preisbestandteile erforderlich. Die Kund:innen sind über ihr Recht zur Vertragsbeendigung zu unterrichten.

In einem Informationsschreiben dürfen die relevanten Angaben zur Vertragsänderung nicht in allgemeinen Informationen versteckt werden. Bei Ankündigungen per E-Mail ist ein ausdrücklicher Hinweis in der Betreffzeile notwendig.

Besonderheiten in der Grundversorgung

Die vorstehenden Ausführungen gelten nur für Sonderverträge. Bei den Tarifen der Grundversorgung kann der Anbieter die Preise und ergänzenden Bedingungen auf gesetzlicher Grundlage einseitig ändern. Erforderlich ist hier eine öffentliche Bekanntgabe; zudem sind eine briefliche Mitteilung an Kund:innen und eine Veröffentlichung auf der Internetseite vorgeschrieben. Auch bei Grundversorgungsverträgen haben Kund:innen die Möglichkeit, den Vertrag zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Änderung zu kündigen.

Benötigen EVU bei einer Tarifbereinigung juristische Unterstützung, steht das Energierechtsteam von PwC Legal um Michael Küper Ihnen gern zur Seite. Das Team hat eine langjährige Erfahrung im Bereich der Energielieferverträge und im AGB-Recht.



Zusammenfassung und Fazit

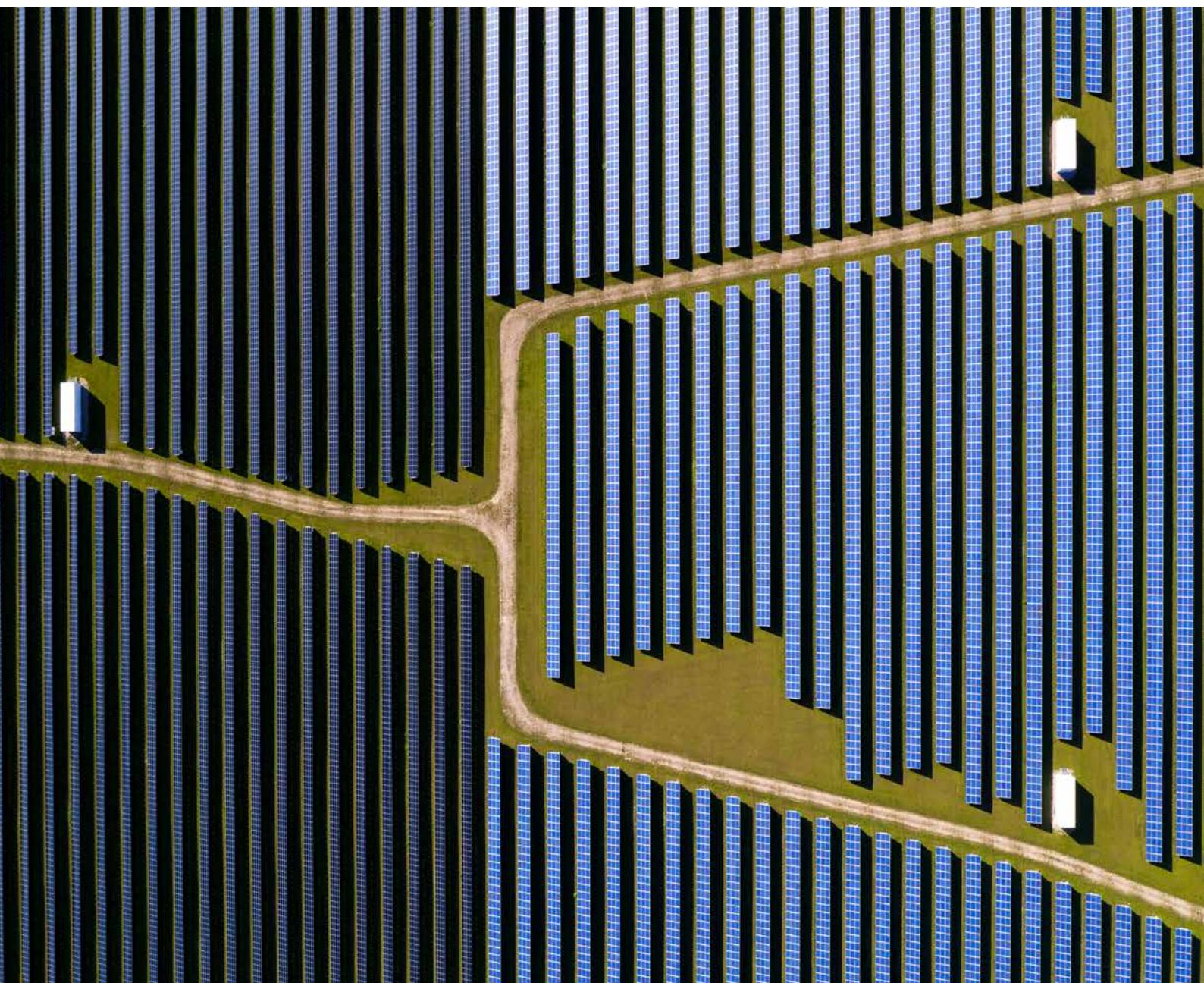
Die Energiebranche durchläuft einen beispiellosen Wandel, angetrieben durch technologische Fortschritte, veränderte Kund:innenbedürfnisse und strengere regulatorische Anforderungen, die es in nie da gewesener Geschwindigkeit umzusetzen gilt. Neue Wettbewerber, oft Start-ups mit einem Fokus auf Technologie, Kund:innenerfahrung und Nachhaltigkeit, dringen in den Markt ein und bieten disruptive Lösungen an. EVU stehen infolgedessen mehr denn je unter immensem Druck, ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine repräsentative Kund:innenumfrage von PwC aus dem Jahr 2025 bestätigt die im Markt wahrzunehmende Einschätzung, dass die Energiebranche

mit einer erhöhten Wechselbereitschaft und Preissensibilität der Kund:innen konfrontiert ist. 69 % der Befragten haben ihren Stromanbieter unabhängig von einem Umzug schon mindestens einmal gewechselt, und über 50 % tun dies alle ein bis vier Jahre. Hauptgründe für einen Anbieterwechsel sind Preisernhöhungen und attraktive Angebote der Konkurrenz. Der günstigste Gesamtpreis ist das wichtigste Kriterium für die Wahl eines Stromtarifs, während der Wunsch nach grüner Energie und lokalen Bezügen weniger relevant ist. Die Bereitschaft, dynamische Tarife zu nutzen, ist hoch. 85 % der Befragten zeigen Interesse daran, ihr Verbrauchsverhalten anzupassen, um von günstigeren Strompreisen im Tagesverlauf zu profitieren.

Diese Veränderungen in den Markt- und Kund:innenanforderungen zwingen EVU, ihre Commodity-Produkte zu vereinfachen und Non-Commodity-Produkte sowie energienahe Dienstleistungen innovativer und flexibler zu gestalten. Der Schlüssel zu diesem Wandel liegt in der strategischen Neuausrichtung des Produkt- und Tarifportfolios, die auf fünf wesentlichen Schritten basiert: Definition der Produktvision und des Zielbilds, Status-quo-Analyse des Produktportfolios, Tarif-Detoxing, Entwicklung des optimalen Produkt- und Tarifportfolios sowie Impact-Analyse und Maßnahmenplanung.

Kurzum: EVU müssen ihre Produktportfolios anpassen, um ihre Marktposition zu halten bzw. zu stärken und neue Wachstumschancen zu identifizieren. Durch eine strategische, gezielte Überprüfung und Optimierung der Angebote können Unternehmen besser auf sich wandelnde Kund:innenbedürfnisse reagieren, die Profitabilität steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Nur durch proaktive Anpassung können etablierte EVU langfristig ihre Rolle als zukunftsfähige Akteure in der Energiewirtschaft sichern.



Ihre Ansprechpersonen

**Philipp Schmidt**

Partner

Tel.: +49 1511 9481631

philipp.schmidt@pwc.com

**Lena Adelmann**

Managerin

Tel.: +49 171 9087112

lena.adelmann@pwc.com

**Lisa Bartlett**

Senior Managerin

Tel.: +49 1515 7004294

lisa.bartlett@pwc.com

**Kira von Ehren**

Senior Associate

Tel.: +49 175 6085879

kira.von.ehren@pwc.com

Weitere Expert:innen

**Julia März**

Partnerin

Tel.: +49 171 5537173

julia.maerz@pwc.com

**Dr. Marco Garbers**

Senior Manager

Tel.: +49 171 3529187

marco.garbers@pwc.com

**Björn Jacob**

Senior Manager

Tel.: +49 160 98966247

bjoern.jacob@pwc.com

**Laura Babylon**

Managerin

Tel.: +49 1514 4828014

laura.babylon@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen täglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch,

Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 149 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 15.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 3,05 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.





© Juli 2025 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de