

Die vergessene Liberalisierung

Warum regionale Energieversorger bei Mieterwechseln noch immer in alten Mustern denken – und was das kostet

Ein Weckruf für das Top-Management regionaler EVUs und Stadtwerke

Herausgegeben von der STROMDAO GmbH November 2025

7 Jahre nach der Liberalisierung des deutschen Energiemarkts haben viele regionale Energieversorger und Stadtwerke einen fundamentalen Paradigmenwechsel noch nicht vollzogen: Sie behandeln Mieterwechsel als einen zusammenhängenden Geschäftsvorfall und melden neue Mieter proaktiv an, ohne dass diese einen Vertrag abgeschlossen haben. Dieses in der Monopol-DNA verwurzelte Verhalten verstößt gegen die GPKE-Prozesse, verletzt die freie Lieferantenwahl und führt zu unkontrollierbaren Prozessrisiken.

Das operative Problem liegt dabei im Kundenservice: Schnell eingelernte Kräfte ohne fundiertes Prozessverständnis arbeiten unter dem Deckmantel "kundenorientierter" Hilfe systematisch falsch. Qualitätskontrollen fehlen, falsche Anreizsysteme belohnen fehlerhafte Praktiken, und das Top-Management lebt in der Illusion stabiler Kundenzahlen – ohne zu erkennen, dass diese auf Sand gebaut sind.

Die Konsequenz: Während 61% aller Haushalte noch beim Grundversorger beliefert werden, sind nur 24% tatsächlich im Grundversorgungstarif – 37 Prozentpunkte Differenz, die zeigen, wie viele Kunden bereits aktiv gewechselt haben oder in Sondertarifen sind. Gleichzeitig sinkt der Marktanteil regionaler Versorger dramatisch auf nur noch 35% (minus 22% seit 2022).

Die Botschaft ist klar: Wer die Liberalisierung nicht endlich internalisiert, wird in die Belanglosigkeit verschwinden. Dieser Artikel zeigt das Problem, seine regulatorischen und wirtschaftlichen Dimensionen und liefert konkrete Handlungsempfehlungen für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell – mit besonderem Fokus auf die notwendige Neuausrichtung des Kundenservices und der Anreizsysteme.

1. Das Problem: Ein Geschäftsvorfall zu viel.....	4
Die typische Situation bei vielen EVUs.....	4
Was tatsächlich passiert.....	4
Die Marktdaten sprechen eine deutliche Sprache.....	4
2. Der regulatorische Rahmen: Was die GPKE wirklich vorschreibt.....	6
Zwei separate Geschäftsvorfälle statt einem.....	6
Geschäftsvorfall 1: Auszug des alten Mieters.....	6
Geschäftsvorfall 2: Einzug des neuen Mieters.....	6
Die zentrale Rolle des Grundversorgungsfalls.....	7
3. Verschärfte Rechtslage ab 6. Juni 2025.....	9
Ende der rückwirkenden Korrekturen.....	9
Was das für EVUs bedeutet.....	9
4. Warum EVUs diesen Fehler machen: Die DNA des Monopols.....	11
Die historische Prägung.....	11
Die strukturellen Verstärker.....	11
Das operative Problem: Der Kundenservice als blinder Fleck.....	12
5. Die Konsequenzen: Warum dieses Verhalten existenzbedrohend ist.....	14
Rechtliche Risiken.....	14
Wirtschaftliche Folgen.....	14
Strategische Verwundbarkeit.....	15
Die Scheinsicherheit des Top-Managements.....	15
6. Die Lösung: Liberalisierung endlich internalisieren.....	17
Die strategische Neuausrichtung.....	17
Paradigma 1: Akzeptieren Sie den Grundversorgungsfall.....	17
Paradigma 2: Denken Sie in Sondertarifen, nicht in Grundversorgung.....	17
Paradigma 3: Zwei Geschäftsvorfälle sind zwei Geschäftsvorfälle.....	17
Die organisatorischen Maßnahmen.....	18
1. Rollen sauber trennen.....	18
2. Prozesse neu aufsetzen.....	18
3. IT-Systeme modernisieren.....	19
4. Schulung und Change Management.....	19
4a. Kundenservice radikal neu ausrichten.....	20
4b. Anreizsysteme komplett überarbeiten.....	20
5. Kundenzentrierung statt Kundenaneignung.....	21
7. Der Business Case: Warum sich die Umstellung lohnt.....	22
Quantifizierbare Vorteile.....	22
Die Kosten des Nicht-Handelns.....	22
Return on Investment.....	23
8. Handlungsempfehlungen für das Top-Management.....	24
Sofortmaßnahmen (Monat 1-3).....	24
Mittelfristige Maßnahmen (Monat 4-12).....	24

Langfristige Transformation (Jahr 2+).....	25
9. Fazit: Jetzt oder nie.....	27
Die harte Wahrheit.....	27
Der Appell.....	27
Quellenverzeichnis.....	29

1. Das Problem: Ein Geschäftsvorfall zu viel

Die typische Situation bei vielen EVUs

Ein Mieter zieht aus, ein neuer Mieter zieht ein. Für viele regionale Energieversorger ist das ein einziger, zusammenhängender Vorgang: Man meldet den alten Mieter ab, trägt den neuen Mieter ein, und fertig. Schnell, effizient, kundenfreundlich – könnte man meinen.

Doch genau hier liegt das Problem. Diese Denkweise stammt aus einer Zeit, in der regionale Energieversorger Monopolisten waren. Jeder Kunde im Netzgebiet war automatisch "ihr" Kunde. Diese Logik funktioniert seit dem 29. April 1998 – dem Tag der Marktliberalisierung – nicht mehr.

Was tatsächlich passiert

Bei dieser Vorgehensweise wird der neue Mieter oft direkt beim bisherigen Grundversorger angemeldet. Dies geschieht typischerweise ohne vorherige vertragliche Vereinbarung. Der neue Mieter hat weder aktiv einen Vertrag mit dem EVU abgeschlossen, noch wurde er darüber informiert, dass er die Möglichkeit hätte, einen anderen Lieferanten seiner Wahl zu bestimmen. Die Anmeldung erfolgt entweder auf Initiative des ausziehenden Mieters, des Vermieters oder gar des Energieversorgers selbst, der die Information über den Mieterwechsel erhält und proaktiv handelt.

Das Ergebnis ist ein sogenannter konkludent zustande gekommener Vertrag. Dieser basiert nicht auf einer bewussten Willenserklärung des neuen Mieters, sondern auf der schlichten Tatsache, dass er in die Wohnung einzieht und Strom verbraucht. Rechtlich ist diese Konstruktion fragwürdig, denn sie umgeht faktisch das verfassungsrechtlich garantierte Recht auf freie Lieferantenwahl. Der neue Mieter findet sich plötzlich in einem Vertragsverhältnis wieder, das er weder aktiv gewünscht noch bewusst eingegangen ist. Dies führt zu erheblichen Prozessrisiken und ist mit den Grundsätzen des liberalisierten Energiemarktes unvereinbar.

Die Marktdaten sprechen eine deutliche Sprache

Die Zahlen zeigen, wie problematisch diese Praxis ist und welche strategischen Risiken daraus entstehen. Laut Strom-Report werden 61 Prozent aller Haushalte in Deutschland noch vom Grundversorger beliefert^[1]. Das klingt zunächst nach einer starken Marktposition der lokalen und regionalen Energieversorger. Doch der Schein trügt. Denn von diesen 61 Prozent befinden sich tatsächlich nur 24 Prozent im Grundversorgungstarif^[1].

Diese 37 Prozentpunkte Differenz sind der entscheidende Beweis: Die überwiegende Mehrheit der Kunden beim Grundversorger hat sich aktiv für einen Sondertarif entschieden oder wurde durch Wechselprozesse in andere Tarifstrukturen überführt. Diese Kunden sind nicht mehr in der klassischen Grundversorgung gefangen, sondern haben bereits eine bewusste Wahl getroffen. Der reflexartige Griff zum "eigenen" Kunden bei Mieterwechseln

funktioniert also längst nicht mehr. Die Kunden sind informierter, mobiler und wechselfreudiger geworden.

Noch dramatischer wird die Situation, wenn man die Marktentwicklung betrachtet. Eine aktuelle Studie von Simon-Kucher zeigt, dass der Marktanteil regionaler Versorger auf nur noch 35 Prozent gesunken ist^[2]. Das entspricht einem Rückgang von 22 Prozentpunkten seit 2022. Dieser Absturz vollzieht sich in atemberaubendem Tempo und zeigt, dass regionale Energieversorger massiv an Boden verlieren. Die Wechselbereitschaft ist dabei auf einem Rekordhoch: Jeder dritte Haushaltskunde plant den Anbieterwechsel, bei Neukunden sind es sogar 48 Prozent^[2]. Die Kunden stimmen mit den Füßen ab – und gehen.

Ein weiterer Faktor verschärft die Situation zusätzlich. Wie Stromauskunft.de in einer Marktanalyse feststellt, kann die Grundversorgung bis zu 30 Prozent teurer sein als alternative Tarife^[3]. Kunden, die einmal das enorme Sparpotenzial erkannt haben, kommen in der Regel nicht zurück. Sie bleiben bei günstigeren Anbietern oder wechseln zumindest in Sondertarife beim selben Versorger. Die Grundversorgung als Geschäftsmodell trägt sich langfristig nicht mehr.

2. Der regulatorische Rahmen: Was die GPKE wirklich vorschreibt

Zwei separate Geschäftsvorfälle statt einem

Die Geschäftsprozesse zur Kundenbelieferung mit Elektrizität (GPKE) sind in diesem Punkt eindeutig und lassen keinen Interpretationsspielraum: Ein Mieterwechsel besteht aus zwei voneinander unabhängigen Geschäftsvorfällen, die isoliert betrachtet und separat abgewickelt werden müssen. Diese klare Trennung ist kein bürokratischer Formalismus, sondern die prozessuale Umsetzung des fundamentalen Prinzips der Lieferantenwahl im liberalisierten Markt.

Geschäftsvorfall 1: Auszug des alten Mieters

Der erste Geschäftsvorfall beginnt mit der Kündigung des Stromlieferungsvertrags durch den ausziehenden Mieter. Dieser wendet sich an seinen bisherigen Lieferanten und teilt ihm den Auszug mit. Der Lieferant prüft daraufhin die Kündigung auf ihre Rechtmäßigkeit. Dabei werden die Vertragsdaten abgeglichen, Kündigungsfristen geprüft und das Kündigungsdatum bestimmt. Die GPKE schreibt hier klare Fristen vor: Wenn der neue Lieferant die Kündigung im Auftrag des neuen Mieters initiiert und dabei die Marktlokations-Identifikationsnummer (MaLo-ID) angibt, beträgt die Bearbeitungsfrist einen Werktag. Liegt keine MaLo-ID vor, verlängert sich die Frist auf drei Werktage.

Sobald die Kündigung geprüft und bestätigt ist, teilt der Lieferant dem kündigenden Kunden sowie gegebenenfalls dem neuen Lieferanten das bestätigte Kündigungsdatum oder den nächstmöglichen Termin mit. Im nächsten Schritt meldet der alte Lieferant die Netznutzung beim zuständigen Netzbetreiber zum Kündigungsdatum ab. Dieser Prozess wird als "Lieferende" bezeichnet und ist ein formalisierter Kommunikationsvorgang zwischen Lieferant und Netzbetreiber.

Zum Auszugsdatum wird außerdem ein Zählerstand benötigt. Dieser dient als Grundlage für die Endabrechnung des ausziehenden Mieters und gleichzeitig als Startwert für die nachfolgende Belieferung der Marktlokation. Die Erfassung des Zählerstands kann durch verschiedene Akteure erfolgen: den Netzbetreiber selbst, den Lieferanten oder den Mieter in Form einer Selbstablesung.

Mit der Bestätigung des Lieferendes durch den Netzbetreiber ist der erste Geschäftsvorfall abgeschlossen. Die Marktlokation ist nun ohne aktiven Liefervertrag. Dieser Zustand ist nicht nur zulässig, sondern regulatorisch vorgesehen und notwendig, um den zweiten Geschäftsvorfall korrekt einzuleiten.

Geschäftsvorfall 2: Einzug des neuen Mieters

Der zweite Geschäftsvorfall beginnt erst, wenn der neue Mieter aktiv wird oder wenn der Netzbetreiber die versorgerlose Marktlokation meldet. Der korrekte Ablauf nach GPKE sieht

vor, dass zunächst der Grundversorgungsfall automatisch eintritt. Dies ist der Normalfall und keine Ausnahme. Da die Marktlotation nach dem Auszug des alten Mieters ohne Lieferanten ist, ist der Netzbetreiber verpflichtet, sie gemäß § 36 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) an den Grundversorger zu melden.

Ab diesem Moment hat der neue Mieter die vollständige und freie Wahl. Er kann beim Grundversorger in der Grundversorgung bleiben, wenn ihm die Konditionen zusagen. Er kann aber auch einen Sondertarif beim Grundversorger wählen, der in der Regel attraktivere Konditionen bietet. Oder er entscheidet sich für einen völlig anderen Lieferanten, der nicht der lokale Grundversorger ist. Diese Wahlfreiheit ist das Herzstück des liberalisierten Energiemarkts.

Wenn sich der neue Mieter für einen Lieferanten entscheidet – sei es der Grundversorger mit einem Sondertarif oder ein anderer Anbieter – wird der Prozess "Lieferantenwechsel" nach GPKE ausgelöst. Der gewählte Lieferant meldet den neuen Kunden beim Netzbetreiber an und beantragt die Netznutzung. Der Netzbetreiber prüft die Anmeldung auf Vollständigkeit und Korrektheit und bestätigt sie gegenüber dem neuen Lieferanten. Gleichzeitig informiert der Netzbetreiber den bisherigen Lieferanten – in diesem Fall den Grundversorger – über den bevorstehenden Wechsel. Zum Einzugsdatum wird erneut ein Zählerstand ermittelt, der als Startwert für die Belieferung des neuen Mieters dient.

Entscheidend ist: Der zweite Geschäftsvorfall darf niemals automatisch oder proaktiv vom EVU initiiert werden. Er erfolgt ausschließlich durch eine aktive Handlung des neuen Mieters – entweder durch Vertragsabschluss mit einem Lieferanten oder durch konkludentes Verhalten im Rahmen der Grundversorgung. Die proaktive Anmeldung eines neuen Mieters ohne dessen Zutun ist ein Verstoß gegen die GPKE-Logik und gegen das Wahlrecht des Kunden.

Die zentrale Rolle des Grundversorgungsfalls

Die Grundversorgung ist nicht ein Problem, das es zu vermeiden gilt, sondern ein integraler Bestandteil des liberalisierten Marktes. Wie die Stadtwerke Saarbrücken in ihren FAQ zur Ersatz- und Grundversorgung erklären, dient sie dazu, "zu vermeiden, dass ein Stromanschluss ohne Energieversorgung bleibt"^[4]. Diese Funktion ist essentiell für die Versorgungssicherheit und gleichzeitig die Grundlage für die Wahlfreiheit des Kunden.

Der Grundversorgungsfall ist der korrekte Zwischenzustand zwischen zwei Mietern. Er ist nicht Ausdruck eines Versagens, sondern die Voraussetzung dafür, dass der neue Mieter sein Wahlrecht überhaupt wahrnehmen kann. Ohne diesen Zwischenschritt würde der neue Mieter automatisch beim bisherigen Versorger landen, ohne je eine bewusste Entscheidung getroffen zu haben. Der Netzbetreiber erfüllt seine gesetzliche Pflicht, indem er Zähler ohne aktiven Lieferanten an den Grundversorger meldet. Dies stellt sicher, dass zu keinem Zeitpunkt eine Unterbrechung der Stromversorgung eintritt.

Die Grundversorgung ist heute das, was sie im liberalisierten Markt sein soll: ein Hilfsmittel, um eine Unterbrechung der Stromversorgung abzuwenden, und eine Übergangsphase, die

ausschließlich vom Netzbetreiber ausgeht. Sie ist nicht länger das Standardprodukt oder das Ziel der Kundenbeziehung. Sie ist vielmehr der Ausgangspunkt, von dem aus der Kunde seine freie Wahl treffen kann.

Vereinfacht lässt sich der Unterschied zwischen falschem und richtigem Vorgehen so zusammenfassen: Das falsche Vorgehen behandelt den Mieterwechsel als einen einzigen Geschäftsvorfall – alter Mieter raus, neuer Mieter direkt rein. Das richtige Vorgehen erkennt zwei separate Geschäftsvorfälle – alter Mieter raus, Grundversorgungsfall tritt ein, neuer Mieter wählt seinen Lieferanten. Diese scheinbar kleine prozessuale Unterscheidung hat weitreichende rechtliche, wirtschaftliche und strategische Konsequenzen.

3. Verschärfte Rechtslage ab 6. Juni 2025

Ende der rückwirkenden Korrekturen

Die Bundesnetzagentur hat mit der Neufassung der GPKE zum 6. Juni 2025 die Spielregeln nochmals verschärft und eine Praxis beendet, die vielen EVUs bisher als Sicherheitsnetz diente. Wie die Stadtwerke Meiningen in ihrem Blog erklären, sind "rückwirkende Änderungen in der Marktkommunikation – also z.B. rückdatierte Lieferenden – nicht mehr möglich"[⁵]. Eine Ab- oder Anmeldung kann nur noch mit Wirkung für die Zukunft erfolgen. Rückwirkende Korrekturen werden vom System technisch abgelehnt.

Das Ziel dieser Verschärfung ist ein einheitlicher, standardisierter Prozess, der für alle Beteiligten nachvollziehbar ist – vom Netzbetreiber über den Energieversorger bis zum Endkunden. Wie der Immobilien Verband Deutschland (IVD) in einer Marktinformation zusammenfasst, tritt am 6. Juni 2025 eine wichtige Änderung des § 20a EnWG in Kraft, die neue Fristen für die Anmeldung und Abmeldung von Stromlieferverträgen bei Umzug oder Neueinzug festlegt[⁶].

Die neuen Fristen sind eindeutig: Die Anmeldung beim Energieversorger muss mindestens zwei Werktage vor dem Einzug erfolgen, wie sowohl die Stadtwerke Meiningen[⁵] als auch der IVD[⁶] betonen. Wer zu spät anmeldet oder sich nicht rechtzeitig anmeldet, fällt automatisch in die Grundversorgung des örtlichen Energieversorgers[⁷]. Dies ist keine Kann-Regelung, sondern eine zwingende Konsequenz der verspäteten Anmeldung. Ein Wechsel aus der Grundversorgung ist dann, wie Schmalfuss Immobilien in einer Marktanalyse feststellt, frühestens nach 14 Tagen möglich[⁷].

Was das für EVUs bedeutet

Diese Verschärfung hat weitreichende und zum Teil schmerzhaftige Konsequenzen für Energieversorger. Der wichtigste Punkt ist, dass Fehler nicht mehr nachträglich geglättet werden können. Wenn ein EVU einen neuen Mieter proaktiv anmeldet, ohne dass dieser wirklich einen Vertrag wollte oder die notwendigen Voraussetzungen erfüllt waren, lässt sich dies nicht mehr rückwirkend korrigieren. Der Vorgang steht in den Systemen, und jede Änderung muss mit Wirkung für die Zukunft erfolgen. Dies bedeutet, dass bis zur Korrektur ein falscher Vertragszustand besteht, der rechtliche und abrechnungstechnische Probleme nach sich zieht.

Prozesssicherheit wird dadurch nicht mehr nur best practice, sondern systemische Notwendigkeit. Die IT-Systeme der Netzbetreiber sind so konfiguriert, dass sie rückdatierte Vorgänge ablehnen. EVUs, deren interne Prozesse auf die Möglichkeit nachträglicher Korrekturen ausgelegt waren, müssen ihre gesamte Prozesskette überdenken. Die saubere Trennung der Geschäftsvorfälle ist nicht mehr eine Frage der regulatorischen Eleganz, sondern eine technische Voraussetzung für funktionierende Marktkommunikation.

Die Compliance-Risiken steigen erheblich. Fehlerhafte Prozesse führen zu abgelehnten Nachrichten in der Marktkommunikation. Diese Ablehnungen müssen aufwändig manuell nachbearbeitet werden, binden Ressourcen und schaffen Unsicherheit sowohl intern als auch beim Kunden. Im schlimmsten Fall kommt es zu Versorgungslücken oder doppelten Belieferungen, wenn Prozesse nicht synchron laufen. Die Bundesnetzagentur hat mit dieser Regelung ein klares Signal gesetzt: Der Markt muss professioneller, schneller und präziser werden. Wer nicht mithalten kann, wird durch technische Restriktionen gezwungen, seine Prozesse anzupassen.

4. Warum EVUs diesen Fehler machen: Die DNA des Monopols

Die historische Prägung

Um zu verstehen, warum dieses Problem so hartnäckig ist, muss man die Geschichte betrachten. Vor 1998 befanden sich regionale EVUs im Monopol-Zeitalter. Sie waren für ihr Versorgungsgebiet allein zuständig, jeder Kunde im Netzgebiet war automatisch ihr Kunde. Die Konzepte "Netzbetreiber", "Grundversorger" und "Lieferant" waren nicht nur rechtlich, sondern auch faktisch identisch – es handelte sich um ein und dieselbe Organisation. Ein Mieterwechsel war nichts weiter als eine interne Verwaltungsangelegenheit, bei der lediglich der Name auf dem Konto geändert wurde. Die Frage nach der Lieferantenwahl stellte sich schlicht nicht.

Mit der Liberalisierung 1998 kam die formale Umstrukturierung. Die rechtliche Entflechtung (Unbundling) wurde vollzogen, Kunden erhielten die freie Lieferantenwahl, und die GPKE-Prozesse wurden als bundeseinheitliche Standards etabliert. Auf dem Papier war die Transformation abgeschlossen. Organisationsstrukturen wurden angepasst, neue Abteilungen geschaffen, Compliance-Beauftragte eingestellt.

Doch hier liegt das eigentliche Problem: Die mentale Liberalisierung blieb aus. Viele EVUs haben die formalen Strukturen umgesetzt, aber die Denkweise nicht grundlegend geändert. Zwar mag es organisatorisch eine Trennung zwischen Netz und Vertrieb geben, mental wird der Kunde im eigenen Netzgebiet jedoch noch immer als "unser Kunde" betrachtet. Die proaktive Anmeldung bei Mieterwechseln wird als selbstverständlicher Service verstanden, als hilfreiche Vereinfachung für den Kunden. Faktisch handelt es sich jedoch um Bevormundung und die Beschneidung der Wahlfreiheit. Diese Diskrepanz zwischen formaler Compliance und tatsächlichem Geschäftsgebaren ist der Kern des Problems.

Die strukturellen Verstärker

Mehrere Faktoren verstärken dieses Problem und machen es besonders hartnäckig. Der erste und vielleicht wichtigste Faktor ist die Personenidentität von Netzbetreiber und Grundversorger. Wie bereits erwähnt, sind "Netzbetreiber und Grundversorger häufig identisch"^[8], was zwangsläufig zu verwischten Rollen führt. Wenn die gleichen Personen oder Abteilungen beide Funktionen ausüben, fällt es ausgesprochen schwer, die notwendige Trennung auch mental zu vollziehen. Der Mitarbeiter, der morgens als Netzbetreiber neutral agieren soll, ist nachmittags Vertriebsmitarbeiter mit Umsatzverantwortung. Diese Doppelrolle erzeugt inhärente Interessenkonflikte.

Hinzu kommen falsche betriebswirtschaftliche Anreize, die das Problem verstärken. Grundversorgungstarife haben traditionell hohe Margen, da sie weniger im Wettbewerb stehen. Das schnelle "Einfangen" von Kunden bei Mieterwechseln erscheint betriebswirtschaftlich sinnvoll und trägt kurzfristig zum Umsatz bei. Diese kurzfristigen

Gewinne überlagern jedoch die langfristigen Risiken – sowohl rechtlicher als auch strategischer Natur. Controller und Vertriebsleiter werden an der Kundenzahl gemessen, nicht an der Qualität der Kundengewinnung. Das System belohnt also faktisch das falsche Verhalten.

Ein dritter Verstärker sind veraltete IT-Systeme. Viele EVUs arbeiten noch mit Legacy-Systemen, die aus der Monopolzeit stammen oder auf deren Logik basieren. Diese Systeme sind strukturell nicht für die saubere Trennung der Geschäftsvorfälle ausgelegt. Ein Mieterwechsel wird als ein Datensatz behandelt, nicht als zwei separate Prozesse. Änderungen an diesen gewachsenen Systemen sind nicht nur teuer und aufwändig, sondern bergen auch erhebliche Risiken für den laufenden Betrieb. Die IT-Abteilung warnt vor der "großen Migration", und so bleibt alles beim Alten.

Schließlich spielt die fehlende systematische Schulung eine zentrale Rolle. Mitarbeiter wurden in vielen Unternehmen nie grundlegend auf die liberalisierten Prozesse und deren zugrunde liegende Philosophie geschult. Die GPKE wird als "technische Spezifikation" verstanden, als Ansammlung von Formaten und Fristen, nicht als Ausdruck eines fundamentalen Paradigmenwechsels im Markt. Führungskräfte, die selbst noch die Monopolzeit erlebt haben, geben unbewusst die alte Denkweise an ihre Mitarbeiter weiter. "Das haben wir schon immer so gemacht" ist ein Satz, der in diesem Kontext erschreckend häufig fällt.

Das operative Problem: Der Kundenservice als blinder Fleck

Besonders kritisch ist das, was sich im operativen Alltag des Kundenservices abspielt – meist unsichtbar für das Top-Management. Hier liegt der eigentliche Hebel, an dem das Problem entsteht und sich verfestigt. Im direkten Kundenkontakt, sei es am Schalter, am Telefon oder im Außendienst, werden die entscheidenden Weichen gestellt. Und genau hier arbeiten in vielen EVUs keine Fachkräfte mit fundiertem Verständnis der liberalisierten Prozesse, sondern schnell eingelernte Kräfte, die unter enormem Zeitdruck und mit begrenztem Wissen agieren.

Das Wirken dieser Mitarbeiter unterliegt in der Regel kaum einer systematischen Qualitätskontrolle. Stichproben sind selten, Feedback unstrukturiert, und die komplexen Zusammenhänge der GPKE-Prozesse werden in der Hektik des Tagesgeschäfts nicht geprüft. Dies schafft einen gefährlichen Freiraum, in dem sich fehlerhafte Praktiken etablieren und perpetuieren können.

Die typische Situation sieht so aus: Ein Kunde steht am Schalter und meldet einen Mieterwechsel. Der Servicemitarbeiter möchte schnell und kundenfreundlich helfen. Der Kunde erwähnt, dass ein neuer Mieter einzieht, vielleicht gibt er sogar dessen Namen. Der Servicemitarbeiter, der gelernt hat "kundenorientiert" zu sein und "Lösungen zu finden", denkt sich nichts dabei und trägt beide Vorgänge ein: Alter Mieter raus, neuer Mieter rein. Der Kunde ist zufrieden, der Vorgang scheint erledigt, alle sind glücklich.

Unter dem Deckmantel, dass "der Kunde das so wünscht" oder "wir dem Kunden helfen wollen", wird die Trennung der beiden Geschäftsvorfälle zu diesem Zeitpunkt nicht umgesetzt. Der Servicemitarbeiter rechtfertigt sein Handeln mit Kundenorientierung. Der Vorgesetzte sieht zufriedene Kunden und schnelle Bearbeitungszeiten. Niemand erkennt das strukturelle Problem.

Dies führt zu einer gefährlichen Scheinsicherheit auf Managementebene. Die Kennzahlen sehen gut aus: Die Kundenzufriedenheit ist hoch (weil der Service "unbürokratisch" ist), die Anzahl der Abschlüsse bleibt stabil (weil neue Mieter direkt angemeldet werden), und Beschwerden sind selten (weil die Kunden oft gar nicht wissen, dass sie ein Wahlrecht hatten). Das Top-Management lebt in der Illusion, dass alles bestens läuft. Die Prozesse scheinen zu funktionieren, die Kunden sind zufrieden, die Umsätze stimmen.

Praktisch wird jedoch im Kundenservice systematisch mit der Grundversorgung falsch gearbeitet und der beschriebene eklatante Fehler gemacht. Tag für Tag, hundertfach, etabliert sich eine Praxis, die gegen die GPKE verstößt, das Wahlrecht der Kunden beschneidet und erhebliche rechtliche Risiken birgt. Das Management bekommt davon nichts mit, weil die falschen Kennzahlen gemessen werden und weil das Problem so tief in der operativen Ebene vergraben ist.

Besonders perfide ist, dass die falschen Anreize diese Praxis noch verstärken. Wenn Servicemitarbeiter daran gemessen werden, wie viele "Kunden sie binden" oder wie viele "Verträge sie abschließen", dann ist die proaktive Anmeldung neuer Mieter der logische Weg. Wenn Abteilungsleiter Boni für hohe Kundenzahlen erhalten, werden sie nicht hinterfragen, wie diese Zahlen zustande kommen. Das System belohnt das falsche Verhalten und bestraft indirekt das richtige.

5. Die Konsequenzen: Warum dieses Verhalten existenzbedrohend ist

Rechtliche Risiken

Das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) garantiert in § 36 jedem Haushaltskunden die freie Wahl seines Lieferanten. Dieses Recht ist nicht nur eine regulatorische Formalie, sondern Ausdruck eines fundamentalen Prinzips des liberalisierten Marktes. Wer einen Kunden proaktiv anmeldet, ohne dass dieser einen Vertrag abgeschlossen oder auch nur seine Zustimmung erklärt hat, verletzt dieses Wahlrecht. Im Streitfall kann dies zu erheblichen rechtlichen Konsequenzen führen, von der Rückabwicklung des Vertrags bis hin zu Schadensersatzforderungen.

Eng damit verbunden sind Datenschutzprobleme. Die Weitergabe von Mieterdaten an den Energieversorger ohne ausdrückliche Zustimmung des Mieters bewegt sich in einer rechtlichen Grauzone. Sie kann nur unter sehr engen Voraussetzungen auf Art. 6 Abs. 1 lit. f DSGVO (berechtigtes Interesse) gestützt werden. Selbst dann ist dies nur zulässig, wenn zuvor der Grundversorger angefragt hat, weil er aufgrund seiner Versorgungspflicht Energie liefern muss^[9]. Die proaktive Weitergabe von Daten "auf Vorrat" oder zur Kundenakquise ist datenschutzrechtlich höchst problematisch und kann zu Bußgeldern durch Datenschutzbehörden führen.

Hinzu kommen erhebliche Prozessrisiken. Wenn neue Mieter feststellen, dass sie ungewollt und ohne ihr Zutun beim regionalen EVU angemeldet wurden, führt das zu einer Kaskade von Problemen. Reklamationen häufen sich, der Kundenservice muss erhöhten Aufwand betreiben, um die Situation zu klären. Rückabwicklungen und Gutschriften belasten die Bilanz. Der Reputationsschaden durch negative Mundpropaganda und möglicherweise öffentliche Beschwerden in sozialen Medien oder Bewertungsportalen kann beträchtlich sein. Im schlimmsten Fall mündet dies in rechtliche Auseinandersetzungen, die nicht nur kostspielig, sondern auch zeitraubend sind und wertvolle Managementressourcen binden.

Wirtschaftliche Folgen

Dramatischer Marktanteilsverlust: Die Zahlen sind alarmierend: Der Marktanteil regionaler Versorger ist innerhalb von drei Jahren um 22 Prozentpunkte auf nur noch 35% gefallen^[2]. Das ist keine Randerscheinung, sondern ein existenzieller Trend.

Wachsende Wechselbereitschaft: "Jeder Dritte plant den Anbieterwechsel, bei Neukunden sogar fast die Hälfte (48%)"^[2]. Die Kunden stimmen mit den Füßen ab – und gehen.

Preisdruck: "Die Grundversorgung kann bis zu 30% teurer sein als alternative Tarife"^[3]. Kunden, die einmal das Sparpotenzial erkannt haben, kommen nicht zurück.

Der Verlierer heißt: Regionalversorger: "Die Verlierer des Wechseltrends sind Stadtwerke und lokale Versorger. [...] Zwar können regionale Versorger mit ihrer Kundennähe punkten, das allein reiche aber nicht."^[2]

Strategische Verwundbarkeit

Das eigentliche Problem liegt jedoch tiefer als rechtliche oder wirtschaftliche Einzelrisiken. EVUs, die noch in Monopolmustern denken, sind strategisch nicht aufgestellt für die Zukunft. Sie verstehen ihre Kunden fundamental nicht. Wer Kunden proaktiv zuweist, statt sie im Wettbewerb zu gewinnen, hat keine echte Kundenbindungsstrategie. Die Beziehung basiert auf Trägheit, nicht auf Überzeugung. In dem Moment, in dem der Kunde aktiv wird – durch einen Umzug, eine Preiserhöhung oder schlicht durch das Bewusstsein, dass es Alternativen gibt – ist die Bindung dahin.

Ebenso problematisch ist, dass diese EVUs keine echte Marktpositionierung haben. Grundversorgung als Standardprodukt ist keine Positionierung, sondern lediglich die Erfüllung einer gesetzlichen Pflicht. Die Frage "Warum soll ein Kunde bei uns bleiben?" wird nicht beantwortet durch "Weil er in unserem Netzgebiet wohnt", sondern durch Mehrwerte, Service, Preis oder Nachhaltigkeit. EVUs, die diese Frage nicht beantworten können, sind austauschbar.

Dies macht sie besonders anfällig für Disruptoren. Neue, oft digitale Anbieter mit schlankeren Prozessen, günstigeren Preisen und besserer Kundenerfahrung übernehmen systematisch Marktanteile. Sie verstehen die liberalisierte Logik, nutzen moderne IT-Systeme und können schneller auf Kundenwünsche reagieren. Gegen solche Wettbewerber haben träge, in alten Strukturen verhaftete EVUs kaum eine Chance.

Besonders schmerzhaft ist, dass diese Unternehmen ihre besten Kunden verlieren. Die 61% beim Grundversorger sind nicht loyal – sie sind inert. Sie bleiben, weil sie nie aktiv eine Entscheidung getroffen haben. Sobald sie aktiv werden, wechseln sie. Das zeigt die Diskrepanz zu den 24% im Grundversorgungstarif: Die aktiveren, informierteren Kunden sind bereits weg oder in Sondertarifen. Was bleibt, ist eine schrumpfende Basis von immer passiveren Kunden – keine gute Grundlage für zukünftiges Wachstum.

Die Scheinsicherheit des Top-Managements

Besonders gefährlich ist die Tatsache, dass das Top-Management oft nicht einmal weiß, dass es ein Problem gibt. Die Kennzahlen, die im Vorstand präsentiert werden, sehen gut aus: Kundenzufriedenheit hoch, Anzahl der Abschlüsse stabil, Beschwerden gering. Die Geschäftsführung geht davon aus, dass die Prozesse korrekt laufen und die Kunden zufrieden sind.

Doch diese Zahlen sind trügerisch. Sie verschleiern, was im operativen Alltag des Kundenservices tatsächlich geschieht. Die hohe Kundenzufriedenheit basiert darauf, dass Servicemitarbeiter "unbürokratisch" helfen und Kunden keine Mühe haben – weil sie gar nicht wissen, dass sie ein Wahlrecht haben. Die stabilen Abschlusszahlen kommen

zustande, weil neue Mieter proaktiv angemeldet werden, nicht weil sie aktiv gewonnen wurden. Die geringen Beschwerden resultieren aus Unwissenheit, nicht aus Zufriedenheit.

Das Management steuert blind. Es trifft Entscheidungen basierend auf Zahlen, die nicht die Realität abbilden. Während die Führungsetage glaubt, alles sei unter Kontrolle, wird an der Front systematisch gegen regulatorische Vorgaben verstoßen, werden rechtliche Risiken aufgebaut und wird die strategische Position des Unternehmens untergraben. Diese Scheinsicherheit ist vielleicht das größte Risiko von allen, denn sie verhindert rechtzeitiges Handeln.

6. Die Lösung: Liberalisierung endlich internalisieren

Die strategische Neuausrichtung

Es braucht eine **Grundsatzentscheidung des Top-Managements**: Wollen wir ein wettbewerbsfähiger Energieversorger sein oder in die Belanglosigkeit verschwinden?

Paradigma 1: Akzeptieren Sie den Grundversorgungsfall

Der Grundversorgungsfall ist **nicht** ein Versagen, sondern der **korrekte Prozess** im liberalisierten Markt:

- Behandeln Sie die Grundversorgung als das, was sie ist: Ein regulatorisches Sicherheitsnetz
- Lassen Sie den Netzbetreiber seine Rolle erfüllen und die versorgerlosen Marktlösungen ordnungsgemäß melden
- Nutzen Sie die Grundversorgung als **Durchgangsstadium**, nicht als Ziel

Paradigma 2: Denken Sie in Sondertarifen, nicht in Grundversorgung

Die neue Zielsetzung muss radikal sein: Grundversorgung ist ein temporärer Notanker, verbunden mit geringen Margen und hohem Service-Aufwand. Sondertarife hingegen sind das Zielgeschäft, das bessere Margen und loyalere Kunden verspricht. Diese Unterscheidung muss in allen Geschäftsprozessen, Kennzahlen und Anreizsystemen verankert werden.

Der konkrete Ansatz sieht folgendermaßen aus: Wenn der Netzbetreiber einen Grundversorgungsfall meldet, wird dieser bestätigt und ordnungsgemäß beliefert. Parallel dazu startet sofort aktives Marketing an den neuen Bewohner, sowohl postalisch als auch digital, mit attraktiven Sondertarifen. Das Ziel ist, den Kunden durch Überzeugung zu gewinnen, nicht durch proaktive Anmeldung. Die Grundversorgung wird zum Türöffner für das Gespräch, nicht zum Endprodukt.

Paradigma 3: Zwei Geschäftsvorfälle sind zwei Geschäftsvorfälle

Die operative Umsetzung dieser Erkenntnis ist entscheidend. Beim Auszug eines Mieters wird die Kündigung angenommen, der Zählerstand zum Auszugsdatum erfasst, das Lieferende beim Netzbetreiber angemeldet und die Endabrechnung erstellt. Dann ist Schluss. Das war der erste Geschäftsvorfall, er ist abgeschlossen.

Beim Einzug eines neuen Mieters beginnt ein völlig neuer Prozess. Das EVU wartet auf eine Aktion des Kunden – einen Anruf, eine Online-Anmeldung, einen Vertragsabschluss. Alternativ erhält es vom Netzbetreiber eine Grundversorgungsmeldung, weil die

Marktllokation ohne Lieferanten ist. Erst dann erfolgt die Netznutzungsanmeldung beim Netzbetreiber und die Vertragsbestätigung an den Kunden.

Was niemals passieren darf: Den alten und neuen Mieter in einem Vorgang "umschreiben". Den neuen Mieter proaktiv ohne Vertragsabschluss anmelden. Vom Vermieter die Daten des neuen Mieters erfragen und diesen dann anmelden. Diese Praktiken gehören der Vergangenheit an.

Die organisatorischen Maßnahmen

1. Rollen sauber trennen

Die Netzbetreiber-Rolle hat eine klar definierte Aufgabe: Sie identifiziert versorgerlose Marktllokationen, meldet diese an den Grundversorger und agiert dabei neutral gegenüber allen Lieferanten. Es gibt keine Präferenz für den eigenen Vertrieb, keine Informationen werden bevorzugt weitergegeben. Der Netzbetreiber ist ein neutraler Infrastrukturdienstleister.

Die Grundversorger-Rolle ist ebenso eindeutig: Sie nimmt Grundversorgungsmeldungen vom Netzbetreiber entgegen, beliefert die Marktllokation zu den gesetzlich vorgeschriebenen Grundversorgungsbedingungen und informiert den Kunden aktiv über sein Wahlrecht. Die Grundversorgung ist kein Verkaufsinstrument, sondern eine regulierte Notversorgung.

Die Vertrieb-Rolle schließlich wirbt aktiv um Kunden mit Sondertarifen, bietet Service und Mehrwerte und konkurriert im fairen Wettbewerb mit anderen Lieferanten. Der Vertrieb darf und soll aggressiv um Kunden werben – aber eben nur mit echten Verträgen und nicht durch proaktive Anmeldung.

Kritisch ist, dass diese drei Rollen nicht nur auf dem Papier, sondern organisatorisch, informationell und in den IT-Systemen getrennt sein müssen. Auch wenn sie rechtlich zum gleichen Unternehmen gehören, dürfen keine Informationen zwischen Netzbetrieb und Vertrieb fließen, die anderen Lieferanten nicht auch zur Verfügung stehen. Chinese Walls müssen errichtet und überwacht werden.

2. Prozesse neu aufsetzen

Jeder Mieterwechsel muss nach einem klaren Schema ablaufen, das die beiden Geschäftsvorfälle sauber trennt. Im ersten Schritt wird die Abmeldung des alten Mieters als völlig isolierter Geschäftsvorfall behandelt. Das Lieferende wird ordnungsgemäß beim Netzbetreiber angemeldet, der Zählerstand zum Auszug wird erfasst und dokumentiert, und die Endabrechnung wird erstellt. Mit diesem Schritt ist der erste Geschäftsvorfall abgeschlossen.

Es folgt eine bewusste Pause, in der der Grundversorgungsfall eintritt oder abgewartet wird. Das EVU nimmt keine proaktiven Handlungen vor, sondern wartet auf die Grundversorgungsmeldung vom Netzbetreiber. Erst wenn diese eingeht, beginnt der zweite

Geschäftsvorfall. Der Kunde wird über die Grundversorgung und sein Wahlrecht informiert, und parallel werden Marketing-Maßnahmen für Sondertarife gestartet.

Falls und nur falls der Kunde sich aktiv meldet oder einen Vertrag abschließt, erfolgen die nächsten Schritte: Die Netznutzungsanmeldung wird beim Netzbetreiber eingereicht, die Vertragsbestätigung geht an den Kunden, und der Zählerstand zum Einzug wird erfasst. Jeder dieser Schritte ist dokumentiert und nachvollziehbar, jeder Prozessschritt hat klare Verantwortlichkeiten und Fristen.

3. IT-Systeme modernisieren

Die IT-Infrastruktur muss die Prozesse nicht nur abbilden, sondern aktiv unterstützen. Das bedeutet zunächst eine saubere Trennung von Netzbetreiber-System und Vertriebssystem. Diese Systeme dürfen keine gemeinsame Datenbasis für Kundendaten haben, es sei denn, die Informationen sind allen Marktteilnehmern gleichermaßen zugänglich. Die GPKE-konforme Marktkommunikation muss ohne manuelle Eingriffe funktionieren, automatisiert und fehlerfrei. Klare Workflows müssen implementiert werden, die eine versehentliche oder absichtliche Zusammenführung der Geschäftsvorfälle technisch unmöglich machen. Das System sollte eine proaktive Anmeldung ohne vorliegenden Vertrag schlicht ablehnen.

Automatische Compliance-Checks vor jeder Anmeldung sind unerlässlich: Liegt ein unterschriebener Vertrag vor? Wurde der Kunde über sein Wahlrecht informiert? Ist der vorherige Geschäftsvorfall (Abmeldung des alten Mieters) abgeschlossen? Nur wenn alle Bedingungen erfüllt sind, darf das System fortfahren. Diese Investition ist nicht optional, sondern notwendig, um rechtliche und prozessuale Risiken zu minimieren. Ja, sie kostet Geld. Aber sie ist deutlich günstiger als die Alternative, nämlich fortgesetzter Marktanteilsverlust und rechtliche Auseinandersetzungen.

4. Schulung und Change Management

Für Mitarbeiter sind umfassende GPKE-Schulungen notwendig, die nicht nur das "Wie", sondern vor allem das "Warum" vermitteln. Es reicht nicht, Formblätter auszufüllen und Fristen einzuhalten. Mitarbeiter müssen verstehen, warum die Trennung der Geschäftsvorfälle existenziell wichtig ist. Fallstudien sollten aufzeigen, was passiert, wenn man es falsch macht – rechtliche Konsequenzen, Kundenreklamationen, Marktanteilsverlust. Neue KPIs müssen eingeführt werden, die nicht mehr die bloße "Anzahl Kunden in der Grundversorgung" messen, sondern die "Conversion-Rate in Sondertarife" und die Kundenzufriedenheit.

Für Führungskräfte sind strategische Workshops zur Marktliberalisierung unerlässlich. Sie müssen die wirtschaftlichen Zusammenhänge verstehen, die hinter den regulatorischen Vorgaben stehen. Best-Practice-Austausch mit erfolgreichen Stadtwerken, die den Wandel bereits vollzogen haben, kann wertvolle Impulse liefern. In vielen Fällen ist auch externe Beratung zur Prozessoptimierung sinnvoll, um blinde Flecken zu identifizieren und bewährte Lösungen zu adaptieren.

4a. Kundenservice radikal neu ausrichten

Der Kundenservice ist der neuralgische Punkt, an dem Theorie auf Praxis trifft. Hier muss die Transformation besonders konsequent erfolgen. Das beginnt mit einer fundamentalen Neupositionierung der Rolle: Kundenservicemitarbeiter sind keine Vertragsabschließer mehr, die möglichst viele Kunden "einfangen" sollen. Sie sind Berater, die Kunden helfen, die für sie beste Lösung zu finden – auch wenn das bedeutet, dass der Kunde zu einem anderen Anbieter wechselt.

Diese Neupositionierung erfordert zunächst eine deutliche Erhöhung der Qualifikation. Schnell eingelernte Aushilfskräfte ohne Verständnis der komplexen regulatorischen Zusammenhänge dürfen nicht mehr an der Front stehen. Stattdessen braucht es geschultes Fachpersonal, das die GPKE-Prozesse nicht nur auswendig kennt, sondern deren Logik und Bedeutung versteht. Diese Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Kunden kompetent zu beraten und gleichzeitig rechtssicher zu handeln.

Kritisch ist die Etablierung systematischer Qualitätskontrollen. Stichproben müssen regelmäßig und strukturiert durchgeführt werden, nicht nur anlassbezogen. Jeder Mieterwechsel-Vorgang sollte einer automatisierten Plausibilitätsprüfung unterzogen werden: Wurde der alte Mieter korrekt abgemeldet? Wurde eine angemessene Pause gelassen? Liegt für den neuen Mieter ein unterschriebener Vertrag vor? Wurden beide Geschäftsvorfälle sauber getrennt dokumentiert? Bei Auffälligkeiten muss sofort reagiert werden.

Die Kundeninteraktion selbst muss neu gestaltet werden. Wenn ein Kunde einen Mieterwechsel meldet, ist die korrekte Reaktion nicht mehr "Kein Problem, ich trage den neuen Mieter gleich ein", sondern: "Verstanden, ich melde Ihren Vertrag zum Auszugsdatum ab. Der neue Mieter kann sich dann bei einem Energieversorger seiner Wahl anmelden – gerne auch bei uns, wir haben attraktive Tarife. Soll ich Ihnen Informationsmaterial mitgeben?" Diese Kommunikation wahrt das Wahlrecht, ist aber trotzdem serviceorientiert.

4b. Anreizsysteme komplett überarbeiten

Das vielleicht wichtigste Element ist die radikale Überarbeitung der Anreizsysteme. Alle Incentivierungen, die darauf abzielen, die Grundversorgung zu befüllen oder Kunden proaktiv anzumelden, müssen ersatzlos gestrichen werden. Diese Anreize setzen falsche Signale und führen zwangsläufig zu Fehlverhalten.

Die neuen Anreize müssen völlig anders ausgerichtet sein. Ziel des Kundenservices muss es sein, die Grundversorgung aktiv zu verhindern und stattdessen eigene Sondertarife durch qualifizierte Beratung zu verkaufen. Konkret bedeutet das:

Was nicht mehr belohnt wird:

- Anzahl der Kunden in der Grundversorgung
- "Erfolgsquote" bei Mieterwechseln (wenn damit gemeint ist, dass der neue Mieter automatisch beim EVU landet)

- Schnelligkeit der Bearbeitung auf Kosten der Korrektheit
- Unkritische "Kundenzufriedenheit", die durch Umgehen von Prozessen erreicht wird

Was stattdessen belohnt wird:

- Anzahl der aktiv beratenen und gewonnenen Sondertarif-Kunden
- Conversion-Rate von Grundversorgung zu Sondertarifen (also: Wie viele Grundversorgungskunden können durch gute Beratung in attraktive Tarife überführt werden?)
- Qualität der Beratung (gemessen durch Mystery Shopping, Kundenbefragungen nach Vertragsabschluss)
- Prozesskonformität (korrekte Trennung der Geschäftsvorfälle, vollständige Dokumentation)
- Kundenbindung über die Zeit (wie viele Kunden bleiben langfristig, nicht nur wie viele werden kurzfristig gewonnen)

Diese Neuausrichtung sendet ein klares Signal: Erfolg bedeutet nicht, möglichst viele Kunden irgendwie ins System zu bekommen, sondern überzeugte Kunden durch echte Beratung zu gewinnen. Der Kundenservice wird vom verlängerten Arm der Monopollogik zum kompetenten Berater im Wettbewerb.

Besonders wichtig ist, dass diese neuen KPIs und Anreizsysteme transparent kommuniziert und konsequent durchgesetzt werden. Mitarbeiter müssen verstehen, warum sich die Spielregeln ändern, und sie müssen erleben, dass gutes Verhalten tatsächlich belohnt wird. Führungskräfte müssen mit gutem Beispiel vorangehen und die neuen Standards vorleben.

5. Kundenzentrierung statt Kundenaneignung

Der Paradigmenwechsel lässt sich in zwei Sätzen zusammenfassen. Die alte Denke lautet: "Das ist unser Netzgebiet, also unser Kunde." Die neue Denke muss lauten: "Der Kunde wählt uns, weil wir gut sind." Diese Haltung muss sich in allen Kundeninteraktionen widerspiegeln.

Konkret bedeutet das Welcome-Kampagnen für Neueinzüge: Proaktive Information über die Grundversorgung und attraktive Sondertarif-Angebote, aber ohne proaktive Anmeldung. Die regionalen Stärken werden ausgespielt – Kundennähe, Nachhaltigkeit, lokale Wertschöpfung als Unique Selling Proposition. Service Excellence wird zum Differentiator: Der Wechsel in einen Sondertarif wird so einfach wie möglich gemacht, mit digitalen Tools, klaren Informationen und schnellem Support. Transparenz in allen Belangen – klare Information über Preise, Konditionen und das jederzeitige Wechselrecht – schafft Vertrauen und langfristige Kundenbindung.

7. Der Business Case: Warum sich die Umstellung lohnt

Quantifizierbare Vorteile

Die Umstellung auf korrekte Prozesse bringt messbare wirtschaftliche Vorteile. Zunächst sinken die Prozesskosten erheblich. Reklamationen und Rückabwicklungen, die bei fehlerhafter proaktiver Anmeldung anfallen, entfallen weitgehend. Automatisierte, GPKE-konforme Prozesse reduzieren den manuellen Aufwand in der Verwaltung. IT-Systeme arbeiten effizienter, wenn sie nicht ständig mit Ausnahmefällen und Korrekturen beschäftigt sind.

Die Kundenzufriedenheit steigt spürbar. Kunden fühlen sich nicht bevormundet oder übergangen, sondern respektiert in ihrer Wahlfreiheit. Transparente, gesetzeskonforme Prozesse schaffen Vertrauen. Das Image des Unternehmens verbessert sich, es wird als "fairer" Anbieter wahrgenommen, der sich an die Regeln hält und seine Kunden ernst nimmt. Dies zahlt langfristig auf die Marke ein.

Bessere Margen ergeben sich aus dem gezielten Fokus auf Sondertarife statt teurer Grundversorgung. Während die Grundversorgung hohe Service-Kosten und Regulierungsaufwand verursacht, ermöglichen Sondertarife eine gezielte Kundensegmentierung und bessere Margen. Zudem erschließen sich Cross-Selling-Potenziale: Zufriedene Kunden sind eher bereit, auch Gas, Wärme oder Telekommunikationsdienstleistungen beim gleichen Anbieter abzuschließen.

Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigt fundamental. Moderne Prozesse sind die Basis für digitale Services und schnellere Reaktion auf Marktveränderungen. Das Unternehmen wird attraktiver für preisbewusste und nachhaltigkeitsorientierte Kunden, die Wert auf professionelle Abläufe und faire Behandlung legen. Im Wettbewerb um die besten Kunden punktet das EVU mit Verlässlichkeit und Transparenz.

Die Kosten des Nicht-Handelns

Um die Dringlichkeit der Situation zu verdeutlichen, lohnt sich eine konkrete Rechnung. Nehmen wir als Beispiel ein mittelgroßes Stadtwerk mit 50.000 Kunden im Netzgebiet. Aktuell werden 61% dieser Kunden, also 30.500, vom eigenen Unternehmen beliefert. Der beobachtete Marktanteilsverlust liegt bei 22 Prozentpunkten in drei Jahren, was einem jährlichen Rückgang von 7,3% entspricht. Dies bedeutet konkret, dass das Stadtwerk pro Jahr etwa 2.227 Kunden verliert.

Bei einem konservativ geschätzten durchschnittlichen Deckungsbeitrag von 500 Euro pro Kunde ergibt sich ein Verlust von 1,11 Millionen Euro Deckungsbeitrag pro Jahr. Hochgerechnet auf fünf Jahre summiert sich dies auf 5,55 Millionen Euro. Diese Rechnung berücksichtigt noch nicht einmal die Beschleunigung der Spirale: Wenn erst einmal die

aktiven "Wechsler" weg sind und nur noch die trägsten, unrentabelsten Kunden bleiben, wird das Geschäftsmodell immer fragiler. Die Kostenbasis bleibt gleich, während die Erträge schrumpfen. Irgendwann ist der Punkt erreicht, an dem das Geschäft nicht mehr tragfähig ist.

Return on Investment

Die Investition für eine vollständige Umstellung ist überschaubar, besonders im Vergleich zu den Kosten des Nicht-Handelns. Eine Beispielkalkulation für ein mittelgroßes EVU könnte folgendermaßen aussehen: IT-Systemanpassungen schlagen mit etwa 300.000 Euro zu Buche, Schulung und Change Management kosten rund 100.000 Euro, und Prozessberatung durch externe Experten kostet etwa 50.000 Euro. Die Gesamtinvestition liegt damit bei 450.000 Euro.

Der Break-Even ist erstaunlich schnell erreicht. Wenn durch die Maßnahmen nur 10% des prognostizierten Marktanteilsverlusts aufgehalten werden können, amortisiert sich die Investition bereits nach vier bis fünf Monaten. Jeder darüber hinausgehende Effekt ist reiner Gewinn. Und die Wahrscheinlichkeit, dass korrekte Prozesse, zufriedенere Kunden und bessere Wettbewerbsfähigkeit mehr als nur 10% des Verlusts verhindern, ist außerordentlich hoch.

Der langfristige Nutzen ist jedoch kaum in Zahlen zu fassen. Durch die Umstellung wird die Grundlage für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell gelegt. Das Unternehmen wird digital handlungsfähig, kann schnell auf Marktveränderungen reagieren und ist gerüstet für den verschärften Wettbewerb der kommenden Jahre. Diese strategische Positionierung ist unbezahlbar und sichert die Existenz des Unternehmens langfristig.

8. Handlungsempfehlungen für das Top-Management

Sofortmaßnahmen (Monat 1-3)

Der erste kritische Schritt ist, das Management-Commitment einzuholen. Geschäftsführung und Aufsichtsrat müssen vollständig eingebunden werden und die Grundsatzentscheidung treffen: "Wir internalisieren die Liberalisierung vollständig." Dies ist keine technische Optimierung, sondern eine strategische Neuausrichtung, die entsprechende Ressourcen erfordert – Budget, Personal und vor allem Zeit und Aufmerksamkeit des Top-Managements.

Parallel dazu muss eine gründliche Ist-Analyse durchgeführt werden. Wie werden Mieterwechsel aktuell abgewickelt? An welchen Stellen werden die beiden Geschäftsvorfälle vermischt? Welche IT-Systeme sind betroffen, und wie tief ist das Problem in den Prozessen verankert? Wie hoch ist die Reklamationsquote bei Mieterwechseln, und was sind die häufigsten Beschwerden? Diese Analyse schafft Transparenz über das Ausmaß des Problems und identifiziert die kritischsten Handlungsfelder.

Schließlich sollten Quick Wins identifiziert werden. Welche Prozessänderungen können sofort, noch vor der IT-Anpassung, umgesetzt werden? Wo liegen die größten Compliance-Risiken, die unmittelbar angegangen werden müssen? Eine Sofortschulung der Mitarbeiter zur korrekten Vorgehensweise kann bereits viel bewirken, selbst wenn die IT-Systeme noch nicht vollständig angepasst sind. Mitarbeiter, die verstehen, warum die Trennung wichtig ist, werden kreative Wege finden, auch mit bestehenden Systemen konform zu arbeiten.

Ein besonders wichtiger Quick Win ist die sofortige Qualitätskontrolle im Kundenservice. Noch bevor umfassende Schulungen durchgeführt oder Systeme angepasst werden, sollte das Management stichprobenartig prüfen, wie Mieterwechsel tatsächlich abgewickelt werden. Mystery Calls oder die Analyse der letzten 50 Mieterwechsel-Vorgänge bringen schnell Klarheit darüber, ob das Problem im eigenen Unternehmen existiert und wie groß es ist. Parallel dazu sollten alle Anreize, die auf Kundenzahlen in der Grundversorgung abzielen, sofort ausgesetzt werden. Diese Maßnahme kostet nichts, sendet aber ein klares Signal an die Organisation: Die Spielregeln ändern sich.

Mittelfristige Maßnahmen (Monat 4-12)

In der mittelfristigen Phase müssen die Prozesse grundlegend neu designet werden. Workshops mit Fachexperten und IT-Spezialisten erarbeiten die neuen Workflows, die sauber zwischen den beiden Geschäftsvorfällen trennen. Diese Workflows werden detailliert dokumentiert, mit klaren Verantwortlichkeiten, Fristen und Eskalationspfaden. Eine Testphase mit ausgewählten Fällen stellt sicher, dass die neuen Prozesse in der Praxis funktionieren und keine unvorhergesehenen Probleme auftreten.

Parallel dazu werden die IT-Systeme angepasst. Die Systeme für Netzbetreiber und Vertrieb werden sauber getrennt, sowohl technisch als auch organisatorisch. GPKE-konforme Marktkommunikation wird so implementiert, dass sie ohne manuelle Eingriffe automatisch und zuverlässig funktioniert. Wo immer möglich, wird automatisiert: Routineaufgaben, die bisher manuell erledigt wurden, übernehmen Systeme, sodass sich Mitarbeiter auf komplexere Fälle konzentrieren können.

Die Organisation selbst muss umgebaut werden, um die neue Prozesslogik zu reflektieren. Klare Rollentrennung zwischen Netzbetrieb, Grundversorgung und Vertrieb wird nicht nur auf dem Papier, sondern in der tatsächlichen Aufbauorganisation verankert. Neue KPIs werden eingeführt, die die richtigen Anreize setzen: Statt die absolute Kundenzahl in der Grundversorgung zu messen, wird die Conversion-Rate in Sondertarife zum entscheidenden Maßstab. Die Anreizsysteme für Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte werden entsprechend angepasst.

Eine umfassende Marketing-Strategie muss entwickelt werden, die die Frage beantwortet: Wie gewinnen wir Kunden im fairen Wettbewerb? Wie nutzen wir unsere regionalen Stärken – Kundennähe, Vertrauen, lokale Verankerung – als Wettbewerbsvorteil? Wie machen wir aus Grundversorgungskunden zufriedene Sondertarif-Kunden, die uns aktiv weiterempfehlen? Diese Strategie muss über klassische Werbung hinausgehen und echte Mehrwerte schaffen.

Langfristige Transformation (Jahr 2+)

Die langfristige Transformation geht über Prozesse und Systeme hinaus und betrifft die Kultur des gesamten Unternehmens. Der Kulturwandel vom Monopoldenken zum Wettbewerbsdenken muss kontinuierlich vorangetrieben werden. Kundenzentrierung wird zum Leitprinzip, das alle Entscheidungen prägt – von der Produktentwicklung über den Kundenservice bis zur strategischen Planung. Kontinuierliche Weiterbildung stellt sicher, dass alle Mitarbeiter mit den sich verändernden Marktbedingungen Schritt halten und neue Kompetenzen entwickeln.

Die Digitalisierung bietet enorme Chancen, die systematisch genutzt werden müssen. Digitale Kundenportale ermöglichen es Kunden, ihre Verträge selbständig zu verwalten, Verbrauch zu monitoren und Tarife zu wechseln. Automatisierte Wechselprozesse reduzieren den administrativen Aufwand und verbessern die Kundenerfahrung. Datenanalyse zur Kundensegmentierung erlaubt personalisierte Angebote und proaktiven Service, der echten Mehrwert schafft statt bloß Kunden zuzuweisen.

Schließlich müssen neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, die über das traditionelle Stromgeschäft hinausgehen. Wärmeversorgung, E-Mobilität und Smart-Home-Lösungen bieten Wachstumspotenzial. Lokale Erzeugung aus erneuerbaren Energien und deren Direktvermarktung stärken die regionale Verankerung und schaffen Differenzierung. Energy-as-a-Service-Modelle, bei denen nicht Kilowattstunden verkauft werden, sondern Komfort und Versorgungssicherheit, eröffnen völlig neue Ertragsmöglichkeiten. Diese

Transformation macht aus dem Grundversorger von gestern den Energiedienstleister von morgen.

9. Fazit: Jetzt oder nie

Die deutsche Energiewirtschaft steht an einem Wendepunkt. Die Marktdaten sind eindeutig:

- 61% der Haushalte sind noch beim Grundversorger – aber nur 24% im Grundversorgungstarif
- Der Marktanteil regionaler Versorger fällt dramatisch (35%, minus 22% in 3 Jahren)
- Jeder Dritte will wechseln, bei Neukunden fast jeder Zweite

Diese Zahlen sind ein Weckruf. Sie zeigen: Die Kunden sind längst weiter als viele EVUs. Sie haben verstanden, dass sie die Wahl haben. Wer als regionaler Energieversorger noch immer in Monopolmustern denkt und bei Mieterwechseln beide Geschäftsvorfälle zusammenwirft, lebt in einer Illusion.

Die harte Wahrheit

Es geht nicht mehr darum, ob man die Liberalisierung internalisiert, sondern ob man es noch rechtzeitig tut. Die 61% beim Grundversorger sind kein Erfolg – sie sind ein Warnsignal. Diese Kunden sind nicht loyal. Sie sind träge. Und sobald sie aktiv werden, durch einen Umzug, eine Preiserhöhung oder einfach weil sie es nach 20 Jahren endlich merken, wechseln sie zu besseren, günstigeren, moderneren Anbietern.

Das Management trägt die Verantwortung für diese strukturelle Verwundbarkeit. Sie lässt sich nicht durch Marketing oder günstigere Preise allein beheben. Es braucht eine fundamentale Neuausrichtung auf mehreren Ebenen. Regulatorisch muss das Unternehmen compliant werden: GPKE-Prozesse korrekt umsetzen, zwei Geschäftsvorfälle sauber trennen. Strategisch muss es weitsichtig agieren: Grundversorgung als Durchgangsstadium akzeptieren, Sondertarife als Zielgeschäft begreifen. Organisatorisch muss es modern werden: Rollen trennen, IT modernisieren, Mitarbeiter schulen. Und schließlich muss es kundenorientiert handeln: Kunden durch Überzeugung gewinnen, nicht durch proaktive Anmeldung.

Der Appell

An die Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte regionaler Energieversorger und Stadtwerke richtet sich dieser eindringliche Appell: Treffen Sie jetzt die Richtungsentscheidung. Nicht in zwei Jahren, nicht nach der nächsten Restrukturierung, nicht wenn die IT-Modernisierung sowieso ansteht. Jetzt. Die Zeit der graduellen Anpassungen ist vorbei. Es braucht einen klaren Schnitt, eine bewusste Entscheidung für die Zukunft.

Die Frage ist nicht mehr, ob Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben kann, wenn Sie nichts ändern. Die Frage ist, ob es dann überhaupt noch existiert. Die Marktdaten sind eindeutig, die Trends unübersehbar. Regionale Versorger verlieren dramatisch an Boden,

während neue Wettbewerber wachsen. Kunden werden mobiler, informierter, anspruchsvoller.

27 Jahre nach der Liberalisierung ist es höchste Zeit, dass die letzte Bastion des Monopoldenkens fällt: die proaktive Anmeldung von Kunden ohne deren Zutun. Beenden Sie diese Praxis. Heute. Ihre Kunden werden es Ihnen danken, indem sie bleiben – aus Überzeugung, nicht aus Trägheit. Ihr Marktanteil wird es Ihnen danken, indem er stabil bleibt oder sogar wächst. Und Ihr Unternehmen wird es Ihnen danken, indem es die nächsten 27 Jahre überlebt und floriert.

Quellenverzeichnis

[^1]: Strom-Report: Stromanbieter & Marken Deutschland – "61% aller Haushalte in Deutschland werden durch den Grundversorger beliefert [...] 24% aller Stromkunden ist noch im Grundversorgertarif" (<https://strom-report.com/stromanbieter-deutschland/>)

[^2]: Simon-Kucher Energie-Studie 2024: "Marktanteil der Regionalversorger sinkt auf nur noch 35%" – Minus von 22 Prozent seit 2022; "34% wollen den Stromanbieter wechseln, bei Neukunden sogar 48%" (<https://www.simon-kucher.com/de/wer-wir-sind/newsroom/energie-studie-wechselbereitschaft-auf-rekordhoch>)

[^3]: Stromauskunft.de: "Die Grundversorgung kann bis zu 30% teurer sein als alternative Tarife" (<https://www.stromauskunft.de/stromanbieter/>)

[^4]: Stadtwerke Saarbrücken, FAQ zur Ersatz- oder Grundversorgung: "Es wird somit vermieden, dass ein Strom- oder Gasanschluss ohne Energieversorgung bleibt" (<https://www.saarbruecker-stadtwerke.de/service/faeqerstattzversorgung>)

[^5]: Stadtwerke Meiningen: "Ab dem 6. Juni 2025 ist dies nicht mehr möglich [...] Eine Ab- bzw. Anmeldung kann nur noch mit Wirkung für die Zukunft erfolgen" (<https://www.stadtwerke-meiningen.blog/stromvertrag-rueckwirkend-kuendigen-oder-anmelden-ab-dem-6-juni-nicht-mehr-moeglich/>)

[^6]: Immobilien Haufe: "Am 6.6.2025 tritt eine Änderung des § 20a EnWG in Kraft, mit Fristen für die Anmeldung und Abmeldung von Stromlieferverträgen" (https://www.haufe.de/immobilien/verwaltung/stromkosten-das-sagen-die-gerichte_258_562258.html)

[^7]: Schmalfuss Immobilien: "Wer sich zu spät an- oder abmeldet, wird automatisch der örtlichen Grundversorgung zugeordnet [...] Der Wechsel aus der Grundversorgung ist frühestens nach 14 Tagen möglich" (<https://www.schmalfuss-immobilien.de/stromvertrag-anmelden-abmelden-2025>)

[^8]: Dr. Datenschutz: "Netzbetreiber und Grundversorger sind häufig identisch" – Artikel zur Weitergabe von Mieterdaten (<https://www.dr-datenschutz.de/mieterdaten-zulaessigkeit-der-weitergabe-an-energieversorger/>)

[^9]: Dr. Datenschutz: "Die Übermittlung der personenbezogenen Daten von Neumieter an den Grundversorger kann in diesem Falle auf Art. 6 Abs. 1 Uabs. 1 lit. f DSGVO (Interessenabwägung, berechtigtes Interesse) gestützt werden" (<https://www.dr-datenschutz.de/mieterdaten-zulaessigkeit-der-weitergabe-an-energieversorger/>)

Kleingedrucktes

Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Sie dürfen

Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Bearbeiten — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Unter folgenden Bedingungen:

Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Weitergabe unter gleichen Bedingungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

STROMDAO GmbH

E-Mail: kontakt@stromdao.com

Telefon: +49 6226 9680090

Web: <https://stromdao.de>

Amtsgericht Mannheim - HR-B 728691 - Umsatzsteuer-ID: DE311820716