Foto: © lassedesignen

HÖHERE AGILITÄT IN VERTRIEB UND KUNDENSERVICE

Digitalisierung, Energieeffizienz, Kundenmanagement: Der Energiemarkt verändert sich rasant. Dieser Beitrag zeigt, wie Versorger mit den neuen Entwicklungen Schritt halten und so ihre Kunden dauerhaft an sich binden.

Es klingt nach Sägen am Ast, auf dem man sitzt: Energieversorger sollen ihren Kunden erklären, wie sie weniger Energie verbrauchen können. Das bedeutet weniger Umsatz, ist aber immer noch besser, als den Kunden komplett zu verlieren. Denn die Energiewende ist in vollem Gange, Kunden achten zunehmend auf Nachhaltigkeit. Zur Schonung der Umwelt und – des Geldbeutels. Entsprechend wählen Kunden ihren Anbieter aus. Die Identifikation mit dem Versorger ist dabei generell gering, die Wechselbereitschaft hoch. Das belegen die jüngsten Zahlen: Laut Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft haben alleine im ersten Quartal 2017 rund 42 Prozent aller Haushalte den

Stromversorger gewechselt – so viele wie noch nie seit der Liberalisierung 1998. Den Gasversorger wechselten im selben Zeitraum 32,5 Prozent – auch das ist ein Rekordwert. Die Versorger befinden sich hier unter Druck. „Sie stehen vor der Aufgabe, ihre Performance sowohl in strategischer Hinsicht als auch mit Blick auf Effizienz zu optimieren“, sagt Guido Gutowski Schrader, Geschäftsführer der optivendo GmbH in Hamburg und Experte für Kundenservice. Am meisten bewegt die etablierten Energieversorger die Frage, wie sie mit der Energiewende Geld verdienen können. Die Antwort: mit einem optimierten Vertrieb. „Die Vertriebsmargenpotenziale der Grundversorger im Strommarkt sind gleichbleibend hoch beziehungsweise sogar leicht gestiegen, weil die Großhandelspreise zurückgingen. Das tatsächliche Margenniveau der Versorger hängt jedoch davon ab, wie beschafft wurde und inwieweit die Einkaufsstrategien den veränderten Marktbedingungen angepasst sind“, sagt Hans-Jörg Giese, Mitglied der Geschäftsleitung bei der optivendo GmbH. Das Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrungen im Kundenmanagement und hat sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrategien für Stromversorger spezialisiert. Laut Giese brauchen Versorger vor allem detailliertes Wissen über den Energiebedarf ihrer Kunden sowie Know-how auf dem Gebiet des Energiemanagements.

Die grundsätzlichen Fragen, die sich Energieversorger und Stadtwerke in diesem Zusammenhang stellen müssen, lauten:

- Welche Produkte und Dienstleistungen ergänzen mein eigenes Produktportfolio, so dass sie meinen Kunden einen Mehrwert bringen und sich der damit verbundene Aufwand wirtschaftlich für mich rechnet?
- Wie begegne ich dem Wettbewerb in meiner Vertriebsregion, der gekennzeichnet ist durch einen permanenten Preisdruck und geringen Margen im Commodity-Markt?
- Welche Kundengruppen stelle ich mit welchen Produkten und Dienstleistungen in den Fokus meiner vertrieblichen Aktivitäten und wie erreiche ich diese?
- Und wie mache ich meinen eigenen Vertrieb fit für den aktiven Direktvertrieb, um schlummernde Potenziale im Markt besser ausschöpfen zu können?

Innovative Wege im Vertrieb sind gefragt

Weil der Wettbewerb über den Preis kaum noch ausgefochten werden kann, da der Spielraum zu gering ist, müssen die Versorger zu Energiemanagement-Partnern ihrer Kunden werden. Ein ganzheitliches Beratungs- und Lösungsangebot, das neben der Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Bedingungen auch alle kaufmännischen, technischen und energiesparenden Anforderungen des Unternehmens berücksichtigt und die Versorgungssicherheit, Energieeffizienz und Kosten im Blick hat. In diesem Punkt unterscheiden sich erfolgreiche Anbieter von reinen Strom- und Gaslieferanten des Commodity-Geschäfts dadurch, dass sie ihre Kunden nicht nur kompetent beraten, sondern Lösungen entwickeln und umsetzen, die verständlich und individuell auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind. So können Stadtwerke ihr Image als lokaler Partner mit Know-how im technischen Anlagenbetrieb und ihren Zugang zum Endkunden nutzen, um im Vertrieb mit dezentraler Erzeugung erfolgreich zu sein. Dies umfasst eine Markt- und Wettbewerbsanalyse zur Identifizierung von aktuellen Trends und Marktpotenzialen sowie eine Marktsegmentierung und Entwicklung sowie die Umsetzung von datengestützten Kampagnen für neuen Geschäftsmodelle.

An dem Beispiel Fernwärme lässt sich die Entwicklung aufzeigen: Die Energieversorgung, insbesondere die Wärmeversorgung, wird in Zukunft – je nach Stadtraumtyp – verschieden sein. Städte werden im Bereich der Grundlast bei der Beschaffung von Strom weiterhin auf Importe von außen angewiesen sein. Aufgrund eines sinkenden Raumwärmebedarfs wird es aber in Zukunft auch darauf ankommen, Strom dort zu produzieren, wo noch Wärme benötigt wird. Neben der hocheffizienten Fernwärmeversorgung treten zunehmend auch Nahwärmenetze in Verbindung mit kleineren Blockheizkraftwerken und der Nutzung regenerativer Potenziale in Erscheinung. Insgesamt läuft alles auf deutlich dezentralere Strukturen hinaus. „Die Versorgung wird kleinräumiger und zunehmend versorgen sich kleinere Siedlungseinheiten – Einzelgebäude, Ensembles oder Quartiere – selbst“, sagt Energiemanager Giese.

Chance für die kommunale Versorgungswirtschaft

Die mit der Energiewende einhergehende Dezentralität der Versorgung kommt vor allem der Kommunalwirtschaft entgegen, da diese einen Großteil der Verteilnetze betreibt und bereits heute ein breites Spektrum an Energiedienstleistungen anbietet. Vor allem dem Vertrieb misst Giese eine Schlüsselrolle bei. „Eine standardisierte Kundenbetrachtung reicht nicht mehr aus. Entscheidend

ist, wie viele Kunden mit welcher Menge tatsächlich die margenstarken Produkte beziehen und wie aufwendig Kundengewinnung und -bindung sind“, weiß der erfahrene Vertriebsexperte. Die meisten Versorger und Stadtwerke steuern hier nicht gezielt. Neue Produkte und Dienstleistungen mit Kundenmehrwert, die Priorisierung bestimmter Kundengruppen, die Einführung eines aktiven Direktvertriebs, mehr Agilität – die Liste der Möglichkeiten ist lang.

Die Lebenswelt der Verbraucher ist digital

Ein anderes zentrales Thema ist die fortschreitende Digitalisierung. Unternehmen der Energieversorgung entwickeln vielfältige technologische Anwendungen und neue Geschäftsfelder, die durch die zunehmende Vernetzung, immer schnelleren Datenaustausch und die kontinuierlich wachsende Rechen- und Speicherleistung ermöglicht werden. Dabei durchläuft die Energiewirtschaft laut BDEW-Studie „Digitalisierung aus Kundensicht“ eine doppelte Transformation. Darin heißt es: „Neben der Digitalisierung verändert die Energiewende die Grundlagen unserer bisherigen Wertschöpfung. Beide Entwicklungen greifen unmittelbar ineinander. Die Integration von mehr als 1,5 Millionen größtenteils dezentralen und regenerativen Erzeugungsanlagen mit ihrer schwankenden Einspeisung schafft eine zunehmende Komplexität, die nur mithilfe digitaler Systeme und einer hochmodernen Infrastruktur bewältigt werden kann.“ Für die Studienmacher ist klar: In keiner anderen Branche fallen perspektivisch mehr Daten an, deren Auswertung fur eine sichere und effizientere Versorgung der Kunden sorgt. Unternehmen stünden vor der Herausforderung, den Blick für die veränderten Bedürfnisse der Kunden schärfen zu müssen. Die Lebenswelt der Verbraucher ist heute schon in weiten Teilen ihres Alltags digital. Online-Anwendungen und -Lösungen werden von vielen Kunden vorausgesetzt. Nur durch die Digitalisierung können sich die kommunalen Energieunternehmen als Effizienzdienstleister, Energiemanager oder Makler für Stromverbrauchs-Flexibilisierung und neue Stromvertriebsmodelle wie Mieterstrom auf dem Markt durchsetzen.

Daten sind das neue Öl

Ob Telefon, Chat oder Social Media: Dienstleister machen Kunden auf allen Kanälen fit für den Kundendialog. Bedingung ist ein Zugriff auf möglichst viele Daten: „Daten sind das neue Öl“, sagt Katherina Reiche, Geschäftsführerin vom Verband Kommunaler Unternehmen (VKU). Liegen genügend Kundendaten vor, könnten Stadtwerke und Energieversorger künftig auch die Verschiebung von Verbrauchslasten als Dienstleistung auf den Regelenergiemärkten anbieten. Nachforderungen und Rückerstattungen wären damit passé, stattdessen könnte der reale Verbrauch abgerechnet, Stromsparen in Echtzeit belohnt und aus dem kompletten Wissen über den realen Verbrauch neue Angebote für die eigenen Kunden entwickelt werden.

„Unternehmen müssen ihren Blick für die veränderten Bedürfnisse der Kunden schärfen“

Hans-Jörg Giese
Mitglied der Geschäftsleitung optivendo GmbH

Stadtwerke und Energieversorger sind also angehalten, ganzheitlich zu denken und zu operieren und sich entsprechend aufzustellen. „Viele Unternehmen denken, das sei Zukunftsmusik. Dabei benötigen viele Maßnahmen einen langen zeitlichen Vorlauf und sollten besser gestern als heute eingeläutet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit auch mittelfristig zu sichern. „Mit entsprechendem Know-how im Kundendialog, aktuellsten Methoden im CRM-Management und entsprechender Erfahrungen in liberalisierten Branchen, lassen sich mit dem richtigen Partner messbar positive Effekte erzielen, auch bei der Erfüllung verbindlicher Kennzahlen“, sagt optivendo Geschäftsführer Guido Gutowski Schrader als Vertriebsexperte für Stromversorger.

Manuela Micheli-Liebsch

TOP 5 HERAUSFORDERUNGEN: SORGEN SIE FÜR EINE HÖHERE AGILITÄT IM KUNDEN-DIALOG!

Die Qualität im Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten und komplexen Dienstleistungen in der Energiewirtschaft fällt nicht vom Himmel. Im Wettbewerb um die Kunden spielt die Qualität des Kunden-Dialoges eine entscheidende Rolle. Das Engagement, die Qualifikation und die Motivation der eigenen Mitarbeiter sind die Basis für eine erfolgreiche Kundenkommunikation. Diese müssen schon heute den nachfolgenden Herausforderungen begegnen können:

- *Die Digitalisierung und Transformation der Energiewirtschaft ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess, dem sich der Vertrieb stellen muss.*
- *Markt und Wettbewerb erfordern neue Geschäftsmodelle und neue Produkte und Dienstleistungen mit sichtbaren Vorteilen und Mehrwerten für den Kunden.*
- *Die Erwartungen und Anforderungen an den Energieversorger sind aus Kundensicht ebenso gestiegen wie dessen Wechselbereitschaft.*
- *Stellgröße für den zukünftigen Erfolg ist der Übergang vom reaktiven zum proaktiven Vertrieb, der in vielen Unternehmen noch mühsam erlernt werden muss.*
- *Methoden und Tools für einen erfolgreichen Vertrieb von individuellen Energielösungen für den Kunden müssen gemeinsam erarbeitet werden.*

Machen Sie daher Ihre Mitarbeiter fit für die Zukunft und gehen Sie neue Wege. Dabei kann es sinnvoll sein, auf die Unterstützung von externen Spezialisten zurückzugreifen, die Sie nachhaltig mit wirksamen Trainings, deren Erfolge bereits nach kurzer Zeit messbar sind oder vertriebsunterstützenden Maßnahmen wie der Übernahme des Kunden-Dialoges in bestimmten Bereichen oder Teilen des Vertriebsprozesses in der Kundenakquisition unterstützen.