

CRM auf den Prüfstand stellen

E-Mobilität: Eine Chance für die Stadtwerke

Die Einführung von Elektroautos bietet den Stadtwerken ungeahntes Potenzial. Der Autor beschreibt, warum jetzt das Kundenbeziehungsmanagement so wichtig ist.

Das Zeitalter von Diesel, Benzin und Tankstellen geht zu Ende. Die Zukunft gehört dem Strom und der Steckdose. Ob mit reinem Strombetrieb oder mit einem zusätzlichen Verbrennungsmotor, mit dem unterwegs die Batterie nachgeladen werden kann: In der Autobranche ist Elektromobilität das Thema der Stunde. Das wurde auch beim Besuch der 64. Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) im September 2011 in Frankfurt (Main) klar: Es gibt kaum einen Hersteller, der kein Elektrofahrzeug im Programm hat – und sei es nur als Studie oder als Idee.

»Wir wollen Deutschland zum Leitmarkt und Leitanbieter für Elektromobilität machen«, unterstrich Bundeskanzlerin Dr. *Angela Merkel* Mitte 2011 den Anspruch der Bundesregierung. Darüber hinaus versprach sie üppige Fördergelder für die Branche aus dem Konjunkturprogramm II und gab im Rahmen

des Nationalen Entwicklungsplans Elektromobilität das Ziel aus, bis 2020 eine Million Elektroautos auf Deutschlands Straßen zu bringen. Eine Vorgabe, die deutlich übertroffen werden könnte, wie eine Studie der Managementberatung Horváth & Partners und der EBS Business School zeigt. »Unseren Ergebnissen zufolge scheint es realistisch, dass die Ziele der Bundesregierung um das Doppelte übertroffen werden können«, so die Autoren der Studie.

Von einem Run auf die Elektroautos geht auch eine Umfrage des IT-Branchenverbands Bitkom aus. Ihr zufolge können sich mehr als zwei Drittel der Deutschen (69 %) vorstellen, einen Wagen mit Batterieantrieb zu kaufen. Verantwortlich für das gesteigerte Interesse an den »Stromern« sind zum einen die sinkenden Preise für die Fahrzeugbatterien sowie ein generell stark erhöhtes Umweltbewusstsein in der Bevölkerung. Auch die verhältnismäßig geringen Betriebs-, und Unterhaltskosten sowie die niedrige Steuerlast und Versicherungsbeiträge überzeugen immer mehr Verbraucher.

Der Autohandel nimmt an, dass der Absatz alternativer Antriebstechnologien bereits in den nächsten fünf Jahren spürbar anziehen wird. In einer vom TÜV Süd mit dem Marktforschungsinstitut Technomar bundesweit durchgeführten Befragung erwartet der Großteil der Autohäuser bis zum Jahr 2016 einen Anstieg des bivalenten Antriebs auf 14 %. Einschließlich der Gasfahr-



Sebastian Meißner, selbstständiger Kommunikationsberater, Hamburg.

Audi-Showcar »urban concept«: Für Stadtwerke birgt der wachsende Markt der Elektromobilität ungeahnte Chancen

Quelle: Audi

zeuge erreichen die alternativen Antriebe nach Einschätzung des Handels 2020 mit 47 % den Hauptanteil – und liegen dann vor Benzin- und Dieselantrieb.

Ungeahntes Potenzial

Für Stromversorger birgt der wachsende Markt der Elektromobilität ungeahnte Chancen – vom Verkauf von Autostrom über das Ladesäulenmanagement bis hin zu Geschäftspartnerschaften mit Car-Sharing-Unternehmen. Besonders groß schätzen Experten die Chancen für die Stadtwerke ein. Denn vorrangiges Einsatzgebiet der elektrischen Fahrzeuge sind Kommunen und Städte. »Die Stadtwerke sind über alle Wertschöpfungsstufen hinweg Nutzer und Eigentümer der Infrastrukturen vor Ort. Sie stehen in engem Kontakte zur Kommune und sind in der Lage, ihren Kunden durch kombinierte Produktgestaltung für Fahrstrom und konventionelle Stromnutzungen attraktive Angebote für Elektromobilität zu machen«, sagt *Guido Gutowski-Schrader*, Geschäftsführer der Optivendo GmbH. Das unabhängige Dienstleistungsunternehmen ist spezialisiert auf die Optimierung von Geschäftsprozessen und betreut vor allem Stadtwerke in der Entwicklung innovativer Vertriebsmodelle.

»Stadtwerke mit dem Anspruch, auch in zukünftigen Märkten ihr Vertriebspotenzial aufzubauen, sollten ihr CRM auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls optimieren«, sagt *G. Gutowski-Schrader*. Das gilt vor allem im Bereich der Kundenbindung. Denn Stadtwerke sind der aktuellen Anbieterwechseldynamik im Markt keineswegs hilflos ausgeliefert: Sie können ihre Kunden enger an sich binden, indem sie ihre Stärken klarer herausstellen und noch deutlicher kommunizieren.

Die Voraussetzungen sind ideal: Eine Umfrage von Mindline Energy mit dem Energie-Informationsdienst (EID) ergab, dass Kunden der Stadtwerke vergleichsweise loyal sind. Grund für die stärkere Kundenbindung ist vor allem das deutlich größere Vertrauen, das Stadtwerkekunden zu ihrem Stromanbieter haben. So gaben 62 % der Befragten an, ihrem Anbieter voll und ganz zu vertrauen, bei den Wettbewerbern (Mittelwert über Regionalversorger, Eon und RWE) bekann-

ten sich gerade einmal 49 % in dieser Form zum eigenen Versorger. »Wer die Ursachen für die höhere Loyalität von Stadtwerkekunden kennt, kann dieses Wissen aktiv im Sinne der Kundenbindung und Bestandssicherung nutzen«, sagt Kundenmanagement-Experte *G. Gutowski-Schrader*.

Starke Kundenbindungsfaktoren

Insgesamt unterscheidet *G. Gutowski-Schrader* die »übergreifenden Kundenbindungsfaktoren« von den »leistungsbezogenen Kundenbindungsfaktoren«. Die Erstgenannten basieren auf Einstellungen bzw. Images, die bei Stadtwerkekunden quer durch die Republik anzutreffen sind. Diese Imageerkenntnisse können genutzt werden, um Kunden klar zu machen, was sie an »ihren Stadtwerken« haben. Dem reinen Preisargument in den Köpfen der Verbraucher kann somit ein relevantes Gegengewicht entgegengesetzt werden.

Da wäre zunächst die »individuelle Wertschätzung«. Ehemalige Kunden großer Energiekonzerne, die zu einem anderen Anbieter gewechselt sind, geben als Grund häufig das Gefühl an, mit ihren persönlichen Wünschen nicht wahrgenommen worden zu sein. Kunden der Stadtwerke dagegen fühlen sich von ihrem Stromanbieter individuell besser betreut und behandelt. Entsprechend geben 39 % der Stadtwerkekunden, aber nur 30 % der Kunden anderer Anbieter an, sich verstanden zu fühlen. »Im Sinne der Bestandssicherung sollten Stadtwerke alle relevanten Kundenkontaktpunkte daraufhin prüfen, ob hier die Wertschätzung des Kunden hinreichend zum Ausdruck gebracht wird. Diese Überprüfung kann nicht zuletzt mit Hilfe von Marktforschungsuntersuchungen erfolgen, um möglichst valide und objektive Einschätzungen zu erlangen«, rät *G. Gutowski-Schrader*.

Ein weiterer Kundenbindungsaspekt ist die historisch bedingte, regionale Verwurzelung von Stadtwerken, die sich nicht zuletzt auch im Engagement für Land und Leute äußert. Gesellschaftliche und politische Aktivitäten sowie die Unterstützung des regionalen Breitensports und des kulturellen Programms sind in der Bevölkerung hoch anerkannt und schaffen einen wertvollen Resonanzboden für die

Kommunikation von Unternehmensbotschaften. Von den Privatkunden der Stadtwerke sind 85 % der Ansicht, ihr Anbieter sei in seiner Heimatregion fest verankert, während bei anderen Anbietern im Schnitt nur gut drei Viertel der Kunden diese Ansicht vertreten. Hinter dem Kundenbindungsaspekt »regionale Verwurzelung« steckt vor allem die Identifikation mit dem Unternehmen über die Gemeinsamkeit der Herkunft. »Stadtwerke sollten dieses Motiv zu Zwecken der Kundenbindung aufgreifen und die regionale Nähe zu ihren Kunden leben«, so *G. Gutowski-Schrader*.

Die dritte Säule der Kundenloyalität ist die Überschaubarkeit. Während über 71 % der Kunden anderer Energieversorger ihren Anbieter als »großes, finanzstarkes Unternehmen« einschätzen, tun dies bei Stadtwerken nur 55 %. Stadtwerke werden zwar als kleiner, aber auch als »greifbarer« und »begreifbarer« wahrgenommen. Diese Einfachheit ist ein wichtiger Schlüssel für das Verständnis der Kundenbindung bei Stadtwerken.

Kernleistungen stärken

Neben den »übergreifenden Kundenbindungsfaktoren« dürfen jedoch auch die »leistungsbezogenen Kundenbindungsfaktoren« nicht vergessen werden. So kann die Wahrnehmung einer starken regionalen Verwurzelung ihre positiven Effekte nicht entfalten, wenn das Stadtwerk etwa hinsichtlich des Beschwerdemanagements schlecht bewertet wird.

Und obwohl die meisten Stadtwerkekunden die persönliche Kundenbetreuung im Kundencenter vor Ort nicht in Anspruch nehmen, wird das Angebot doch wertgeschätzt. Aus diesem Grund sollte diese Serviceleistung auch deutlicher kommuniziert werden. »Der Vorteil, dass Stadtwerke vor Ort und persönlich für ihre Kunden erreichbar sind, wird vielen Verbrauchern erst nach dem Anbieterwechsel klar, wenn eine Telefonhotline mit langer Warteschleife die einzige Kontaktmöglichkeit darstellt«, sagt *G. Gutowski-Schrader*. Kurz: Das Erbringen der Kernleistungen ist eine Grundvoraussetzung für das Wirken der beschriebenen Imagefaktoren. Stadtwerke insgesamt haben zwar die zufriedeneren Kunden, die individuelle Leistungser-



Laut Guido Gutowski-Schrader, Geschäftsführer der Optivendo, haben Stadtwerke ideale Voraussetzungen für einen guten Start auf dem Markt der E-Mobilität

bringung sollte aber mindestens einmal pro Jahr empirisch überprüft werden.

Hierfür eignen sich hochstandardisierte Kundenzufriedenheitsmes-

sungen. Sie erheben kostengünstig die Zufriedenheit der Kunden insgesamt, aber auch die Bewertung auf Leistungsdimensionen wie Tarife, Rechnungsstellung oder Beschwerdebearbeitung. Die Auswertung geschieht dabei immer im Vergleich zu Benchmarks, beispielsweise im Vergleich zu anderen Stadtwerken bundesweit oder zu weiteren Regionalversorgern. Außerdem kann im Rahmen dieser Messungen auch geklärt werden, wie ein Stadtwerk bei den »übergreifenden Kundenbindungsfaktoren« bewertet wird. »Auf Basis dieser empirischen Erhebungen können Stärken und Schwächen jedes Stadtwerks individuell identifiziert werden, um so konkrete Kundenbindungsstrategien zu entwickeln«, sagt G. Gutowski-Schrader.

Positiver Ausblick

»Stadtwerke haben allen Grund, der Wechselwelle erhobenen Hauptes und offensiv zu begegnen. Ihre Kunden halten sie für besonders vertrauenswürdig, nicht zuletzt, weil sich viele Verbraucher der Vorteile bewusst sind, von denen sie als Stadtwerkekunden profitieren.

»Grundsätzlich wollen Verbraucher nicht wechseln. Sie wollen die Bestätigung, mit ihrem aktuellen Anbieter die optimale Wahl getroffen zu haben«, sagt G. Gutowski-Schrader. Sein Fazit: Stadtwerke haben mit ihrer Tarifpolitik, ihrer In-

frastruktur zum Kunden (Stromverteilung) und dem Wissen über das kundenspezifische Verbraucherverhalten ideale Voraussetzungen für einen guten Start auf dem Markt der E-Mobilität. Diese Daten der Stadtwerke, die teilweise schon vorliegen, teilweise im aktiven Kundenmanagement generierbar sind, sind für die Autoindustrie von höchstem Interesse. »Ich bin überzeugt davon, dass Autoindustrie und Stadtwerke in den nächsten Jahren Symbiosen eingehen werden. Es wird interessant sein, welches Stadtwerk sich in dem neuen Mobilitätszeitalter in die Poleposition bringt«, sagt Experte G. Gutowski-Schrader.

(41165)

sebastian.meissner76@gmail.com

www.optivendo.de