

## Energiewende meistern und Kunden binden

### *Strategien und Handlungsoptionen für ein nachhaltiges Kundenmanagement in der Energiewirtschaft*

*Die Energiewende, Marktformen und regulatorische Veränderungen fordern seit Jahren die Energiewirtschaft zu einem radikalen Umdenken und bestimmen mehr und mehr das Tagesgeschäft. Die digitale Transformation beschleunigt zudem einen nicht umkehrbaren Veränderungsprozess, den die Energieversorger versuchen, mit neuen Geschäftsmodellen und angepassten Geschäftsprozessen zu begegnen. Derweil schüren volatile Marktpreise die Unsicherheit im Haifischbecken des Commodity Marktes. Und die Energieversorger werden mit einem gestärkten Kundenbewusstsein konfrontiert, das sich in einer abnehmenden Loyalität zum Versorger vor Ort widerspiegelt. Die deutlich gestiegene Wechselbereitschaft der Strom- und Gaskunden zu einem anderen Anbieter in den letzten Jahren sind ein signifikanter Beweis hierfür.*

### **Intensiver Preiswettbewerb – Eigene Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr**

Deutschlands größte Versorger verlieren in der Energiewende Milliarden - die Stromriesen müssen mit Sparprogrammen, Jobkürzungen und alternativen Geschäftsideen gegensteuern. Und die Situation im Privatkundensegment hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Der Kunde von heute ist mündiger und anspruchsvoller geworden, er erwartet von seinem Energieversorger nicht nur ein vielfältiges Tarifangebot, das sowohl preis- als auch umweltbewusste Kunden anspricht. Ein auf seinen Bedarf hin individuell zugeschnittenes Angebot soll darüber hinaus noch weitere Mehrwerte liefern. Die etablierten Energieversorger haben dies mittlerweile erkannt, aber nicht jedes Stadtwerk oder jeder regionaler Versorger hat die Optimierung interner Prozesse und die notwendige betriebliche Reorganisation bereits abgeschlossen.

Im Wettbewerb mit den zahlreichen neuen Anbietern im Markt, die auf Grund schlanker Vertriebsstrukturen mit günstigeren Angeboten locken, tut sich die Old Economy der Energieversorger schwer. Das liegt auch daran, dass viele Anbieter ihr Geschäft durch Online-Tarife erweitert haben und jetzt bundesweit aktiv sind. Früher hatten Verbraucher üblicherweise ihren Stromanschluss bei einem lokalen Anbieter. Heute ist das Angebot überregionaler geworden. Manche Unternehmen versuchen den Kundenverlust im eigenen Gebiet dadurch auszugleichen, dass sie in anderen Regionen neue Kunden suchen. Außerdem gibt es Spezialanbieter, beispielsweise für Ökostrom, die einen besonderen Vertriebsansatz haben. Die Wechselportale im Internet sind ein Indiz, dass Verbraucher vor allem auf den Preis achten.

## Strategisch im Fokus: Kundengewinnung und Kundenbindung

Eine aktuelle Studie von Ernst & Young in Zusammenarbeit mit dem BDEW vom Juni 2016<sup>1</sup> zeigt auf, dass die Energieversorger den Handlungsbedarf in der Kundengewinnung und -betreuung erkannt haben. Ganz oben auf der Agenda der Vorstände und Geschäftsführer für das operative Tagesgeschäft stehen daher Absatz, Marketing und Kundenbetreuung. Mehr als 87% der befragten Entscheidungsträger gaben an, dass diese Themen besondere Bedeutung in den nächsten zwei bis drei Jahren haben werden.

Diese Erkenntnis reicht alleine aber nicht aus: Energieversorger müssen moderne Dienstleister werden, die nicht nur Strom oder Gas verkaufen sondern auch angrenzende Dienstleistungen anbieten. Smart Home ist dafür ein gutes Beispiel: Der Kunde kann über eine App den Energieverbrauch intelligent steuern. Damit wird der Stromverbrauch gesenkt, aber es ist auch ein Mittel zur Kundenbindung. BAIN & COMPANY<sup>2</sup> hatten bereits vor einigen Jahren im Rahmen einer Net Promoter Score (NPS)<sup>3</sup>-Studie vorausgesagt, welche Aspekte ausschlaggebend für eine nachhaltige Kundenbindung sind: Marke und Image des Versorgers, faire Preise und ein exzellenter Kundenservice.

## Steigende Wechselbereitschaft der Kunden – nur jeder fünfte Kunde ist loyal

Die Wechselrate in der Energiewirtschaft liegt nach Aussagen von Branchenexperten bei etwa zehn Prozent, das ist im Vergleich zu früheren Zeiten für den Energiemarkt schon recht viel. Eine repräsentative Umfrage von PUTZ und PARTNER<sup>4</sup> verdeutlicht aber, dass die Dunkelziffer der Wechselbereitschaft der Kunden weit höher liegt: Rund 24% der Befragten gaben ab, dass sie einen konkreten Wechsel ihres Stromanbieters planten. Ein Wert, der in den Vorjahren auf ähnlich hohem Niveau lag und von dem man annehmen muss, dass sich dieser auch für 2016 nicht wesentlich verändert hat. Die Gefahr, Kunden dauerhaft zu verlieren, wird noch größer, wenn man der Aussage der Kunden glauben darf, dass 64% für einen spontanen Wechsel ihres Energieversorgers bereit sind. Nur für 21% der Befragten Kunden kommt laut Studie ein Wechsel ihres Stromanbieters nicht in Betracht.

Die Energieversorger müssen daher versuchen, auf die verschiedenen Zielgruppen einzugehen. Es gibt zum Beispiel umweltbewusste Verbraucher, die Ökostrom wünschen und für die ein Ökostromtarif angeboten wird. Manche Stromanbieter haben aber auch noch weitere Tarife, die etwa eine Verbindung zu regionalen Sportvereinen aufweisen, im Programm. Andere Versorger unterhalten Kooperationen mit lokalen Anbietern, die z.B. Vergünstigungen für Produkte aus den Bereichen Telekommunikation, Handel, Kultur und Unterhaltung beinhalten.

---

<sup>1</sup> Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW): „Digitale Geschäftsmodelle – Digitalisierung in der Energiewirtschaft, Stadtwerkstudie Juni 2016“

<sup>2</sup> BAIN & COMPANY, Inc.: „Turning on utility customer loyalty – NPS survey November 2011“, Whitepaper 2012.

<sup>3</sup> Der Net Promoter Score (NPS) bzw. Promotorenüberhang ist eine Kennzahl, die mit dem Unternehmenserfolg (in bestimmten Branchen) korreliert. Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Net\\_Promoter\\_Score](https://de.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score)

<sup>4</sup> PUTZ und PARTNER Unternehmensberatung AG: „Wechselbereitschaft von Stromkunden 2015 – Bevölkerungsrepräsentative Umfrage vom 07. Januar 2015“.

Oder sie setzen eigene Kundenkarten ein oder bieten direkt Produkt-Bundlings zu günstigeren Preisen an. Auf diese Weise werden vertrieblich verschiedene Kundengruppen angesprochen.

## **Handlungsoptionen für einen exzellenten Kundenservice**

Den häufigsten Grund für den Wechsel von treuen Kunden liefert wiederum die Studie von BAIN & COMPANY: ein schlechter Kundenservice, der dem Kunden keine ausreichende Wertschätzung für dessen Belange entgegenbringt. Internetforen, Blogs und Social Media sind für einen jeden Verbraucher frei zugängliche Kommunikationsplattformen, in denen unzufriedene Kunden eine nicht zu unterschätzende Allianz bilden können, deren ungefiltertes Feedback sich rasend schnell negativ auf Marke und Image auswirken kann. Im persönlichen Kundenkontakt wird ein ausgesprochenes Markenversprechen dauerhaft nicht eingehalten, die Unzufriedenheit des Kunden bleibt unentdeckt - bis er von sich aus kündigt.

Aber was macht nun einen guten Kundenservice aus? Eine qualitative Studie der Gesellschaft für Innovative Marktforschung<sup>5</sup> führt hierzu die nachstehenden konkreten Service-Erwartungen von Privatkunden an: eine überzeugende und authentisch wahrgenommene Leistungserbringung durch die Mitarbeiter des Energieversorgers, die sich durch Kompetenz, Freundlichkeit, Schnelligkeit und Individualität im persönlichen Kundenkontakt auszeichnen. Und dies über alle gängigen Kommunikationskanäle, sowohl digital per Mail oder via Chat als auch klassisch über eine Hotline. Dazu zählt im dringenden Bedarfsfall – z.B. bei einem Stromausfall – auch eine rund um die Uhr verfügbare Notfall-Hotline, die schnell und unkompliziert Lösungen anbietet.

Die Konsequenz hieraus: Künftig wird für die Energieversorger kein Weg an einer kundenorientierten Serviceausrichtung vorbeiführen. Die servicebezogenen Erfahrungen, die Kunden in artverwandten Branchen wie beispielsweise der Telekommunikation gemacht haben, transferieren diese auf die Energiewirtschaft und erwarten entsprechende Angebote auch von ihrem Energieversorger, insbesondere wenn dieser seine Kunden halten und langfristig binden will.

## **Lessons Learned in der Kundenrückgewinnung**

Der Entwicklung des Energiemarktes und der Telekommunikationsbranche weisen seit der Deregulierung ihrer Märkte vergleichbare Parallelen auf – wenn auch zeitverzögert und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit im Fortschritt. Die in der Telekommunikationsbranche gemachten Erfahrungen lassen sich dennoch, wenn auch nicht in vollem Umfang, auf die Energiebranche übertragen.

Das lässt sich am Beispiel der Kundenrückgewinnung verdeutlichen: Wenn ein Kunde seinen Handy-Vertrag bei seinem Provider kündigt oder wenn sein Vertrag ausläuft und er sich nicht um eine Verlängerung bemüht, meldet sich ein auf Kundenrückgewinnung spezialisiertes Team innerhalb weniger Tage telefonisch bei ihm. In dem Gespräch unterbreitet ein speziell geschulter Mitarbeiter bestimmte Angebote, um den Kunden dazu zu bewegen, die Kündigung bzw. die Nichtverlängerung noch einmal zu überdenken. Zu den Angeboten zählen z.B. preiswertere Tarife, vergünstigte Handy- oder Smartphone-Modelle, Rabatte auf Tarife, Teilnahme an Sonderaktionen etc.

---

<sup>5</sup> Gesellschaft für Innovative Marktforschung: „Optimistischer Blick in die Zukunft“, Stadtwerkstudie – stadt+werk | 5/6 2015.

Bei der Kundenrückgewinnung gibt es keine festen Vorgaben, die genau besagen, was man dem Kunden im Einzelfall anbieten darf. Der Mitarbeiter am Telefon kann zwar nicht frei entscheiden, welche Angebote er unterbreiten kann, innerhalb gewisser Grenzen hat er aber einen gewissen Spielraum. Das wirkt authentisch und gibt dem Kunden zum Abschluss das Gefühl, ein für ihn gutes Angebot abgeschlossen zu haben.

Die meisten Telekommunikationsanbieter sind mittlerweile dazu übergegangen, das Thema Kundenrückgewinnung teilweise oder ganz an einen oder mehrere externe Dienstleistungspartner zu vergeben, die sich auf das Thema Kundenrückgewinnung spezialisiert haben. Die hierbei in mehrstufigen durchgeführten Kampagnen realisierbaren Erfolgsquoten von bis zu 60% rechtfertigen den Aufwand und das immer mit einer externen Vergabe bestehende Risiko. Letztendlich überwiegen die wahrgenommenen Chancen und beide Partner profitieren davon: Energieversorger als auch eingesetzter Dienstleister, der sich am vertrieblichen Erfolg messen lässt.

## **Best Practices für Serviceexzellenz**

Die Energiewende wird die Energieversorger auch in den kommenden Jahren vor große Herausforderungen stellen. Die Konzentration auf die notwendige Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die betriebliche Reorganisation, die einhergeht mit der Umsetzung regulatorischer Anforderungen und einer Anpassung von internen Prozessen und IT-Infrastrukturen, werden weiterhin die beherrschenden Themen sein. Insofern stellt sich die Frage, welchen Wege Energiekonzerne, Stadtwerke und regionale Energieversorger gehen wollen, um auch die notwendigen Veränderungen in der Kundenkommunikation zielgerichtet umzusetzen. Es gibt eine Reihe professioneller Dienstleister im Markt, die sich dieser Frage angenommen und bereits bewiesen haben, dass ein exzellenter Kundenservice ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal zur Neukundengewinnung und Kundenbindung ist.

© 2017 optivendo GmbH

---

### **Über optivendo:**

*Das Unternehmen mit den Geschäftsfeldern Consulting und Energy ist in der strategischen Unternehmensberatung spezialisiert auf die Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrategien zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und positioniert sich dabei als aktiver Partner in der Neukundengewinnung sowie in der Optimierung von Kundenserviceprozessen.*

*optivendo GmbH  
Sportallee 77  
22335 Hamburg*

*Telefon 040.28.468.3330  
Telefax 040.28.468.3339  
Email [info@optivendo.de](mailto:info@optivendo.de)  
Web [www.optivendo.de](http://www.optivendo.de)*