

# Herausforderung Privatkundenvertrieb

## Aktuelle Marktentwicklung fordert Vertriebs- experten der Stadtwerke und Regionalversorger

**Der Wettbewerb ist im Privatkundensegment der Energieversorger angekommen. Hohe Energiekosten, Negativeimage der Versorgungsbranche und positive Erfahrungen mit dem Versorgerwechsel im Freundes- und Bekanntenkreis erhöhen die Wechselbereitschaft der Kunden weiter und erhöhten die Preiselastizität im Privatkundensegment. Preisanpassungen können zwar die Margen der Versorger sichern, steigern aber die Gefahr von Kundenverlusten erheblich. Im Ergebnis sind die Gewinne (Ebit) im Privatkundenvertrieb gefährdet. Differenzierte Vertriebsstrategien sind gefragter denn je.**

VON DR. ALAIN WALTEMATH UND  
DR. MARC NICOLAI

### Liberalisierung im Privatkundenbereich angekommen

#### Angebotsseite wächst kontinuierlich

Die vor zehn Jahren eingeleiteten Maßnahmen zur Liberalisierung des Energiemarktes zeigen nach zahlreichen regulatorischen Nachbesserungen, z. B. beim Netzzugang, ihre Wirkung im Privatkundenbereich. Die Sparten Strom und Gas wurden mit erheblichem zeitlichen Versatz per Regulierung zum Wettbewerb geführt, sodass ab 2008 in nahezu allen Regionen des Bundesgebietes eine echte Wahlmöglichkeit sowohl für Strom- als auch Gasanbieter herrscht. Privatkunden profitieren heute nicht nur von der Anbietervielfalt, sondern auch von einer erheblichen Markttransparenz über diese Anbieter: Im Internet bieten verschiedene Portale postleitzahlgenaue Preisvergleiche zwischen den alternativen Energielieferanten an. Damit sind zwei wesentliche Voraussetzungen für einen Wettbewerbsmarkt erfüllt.

Nach einer Studie des Verbraucherportals Verivox können die Verbraucher in 20 Prozent der untersuchten Postleitzahlregionen zwischen mehr als vier Gasanbietern wählen, in weiteren 21 Prozent zwischen drei und in 59 Prozent der Regionen können Verbraucher immer noch zwischen zwei alternativen Lieferanten wählen. Die Auswahl der

Stromlieferanten ist postleitzahlübergreifend bundesweit viel höher. Die Konsequenz dieser stark wachsenden Angebotsseite ist eine Intensivierung des über den Preis geführten Wettbewerbs.

#### Positive Erfahrungsberichte machen Anbieterwechsel selbstverständlicher

Vor wenigen Jahren noch war in Kundenbefragungen signifikant eine Kundengruppe vertreten, die Angst vor den Folgen eines Versorgerwechsels hatte. Die Angst im Dunkeln zu sitzen, falsch abgerechnet zu werden oder „schlechten“ Strom geliefert zu bekommen, saß tief. Dies kam nicht von ungefähr, war doch das Thema „Versorgungssicherheit“ jahrelang eine der meistverwendeten Werbebotschaften insbesondere lokaler Versorger. Junge, unerschrockene „Wechselpioniere“ erprobten die Wechselprozesse der Versorger und stellten im Verlauf der Jahre eine schnellere und vor allem erfolgreiche Abwicklung fest. Das Wechseln seines Energieversorgers ist en vogue: Statt im Dunkeln zu sitzen, haben die Wechsler es ihrem Versorger „mal so richtig gezeigt“ und dabei gegebenenfalls noch etwas Geld gespart. Die Anzahl der „Erfolgsmeldungen“, im sozialen Netzwerk verbreitet, wachsen exponentiell. Im Ergebnis haben mehrere Millionen Haushalte im Jahr 2007 den Stromlieferanten und bereits 60.000 Haushalte den Gaslieferanten gewechselt. Gemäß Angaben verschiedener Nachrichtenorgane hat Eon in 2007 für E-wie-einfach einen Gewinn von 700.000 Kunden gemeldet.

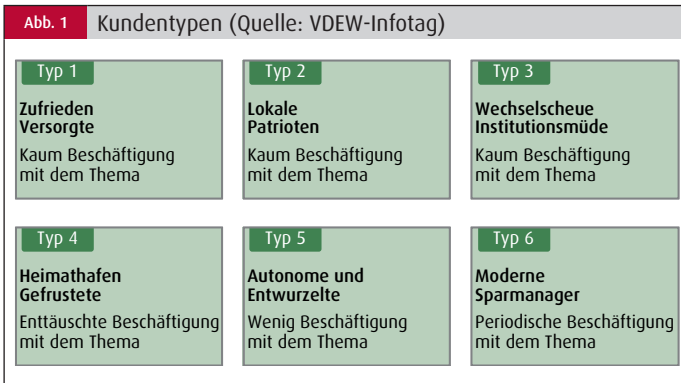
Im gleichen Zeitraum haben die Eon-Regionalversorger nach eigenen Angaben 400.000 Kunden verloren. Es liegen verschiedene Indikatoren vor, dass die anderen drei führenden Energieversorger von vergleichbar vielen Wechseln betroffen sind.

Unter den Experten wird eine lebhaftere Diskussion über die Entwicklung der Wechselraten in den nächsten Jahren geführt. Berater und Vertriebsstrategen sind sich einig, dass die Wechselquote 2007 nicht den Höhepunkt darstellt. Einer Studie von TopTarif zufolge haben bis Ende 2007 über 70 Prozent der befragten Haushalte ihren Versorger noch nicht – also noch nie – gewechselt. Damit müssen die Versorger für die kommenden Jahre ein erhebliches Wechselrisiko bilanzieren.

### Die Liberalisierung verändert die Vertriebsstrategien der Versorger

#### Auslöser des Versorgerwechsels sind vielfältig, der Preis dominiert

Der Preis ist zu einem der wesentlichen Auslöser für den Versorgerwechsel geworden. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden sinkt. Analysen im Rahmen der Beratungstätigkeit der Autoren belegen, dass dem Versand der heute obligatorischen Preisankündigungsschreiben mit einem Abstand von wenigen Wochen eine Kündigungswelle zugeordnet werden kann. Der Preis ist damit Wechselauslöser Nummer eins. Zweiter Grund für Kundenwechsel sind negative Schlagzeilen in der Presse. Hierzu zählen bereits Be-



richte über fehlerhafte Abrechnungen, Verdachtsmomente bezüglich Preisabsprachen, Störfälle in Kraftwerken etc. Diese Situation spiegelt sich in der jährlichen Erhebung des BDEW-Kundenmonitors wider: Hiernach ist die Branchenakzeptanz in der Bevölkerung seit Jahren nicht mehr derart schlecht gewesen. Im Ergebnis steht die Branche heute vor einem völlig veränderten Markt. Die Kundenloyalität sinkt, die Kundenzufriedenheit ist nur mit erheblichem Aufwand zu stabilisieren und die Kundenansprüche werden zunehmend differenzierter. In aktuellen tiefenpsychologischen Studien werden sechs verschiedene Kundentypen identifiziert (Abb. 1).

**Der Preiskampf führt zur Erosion der Vertriebsmargen**

Der Preis bzw. die Preisdifferenz zum nächsten Anbieter ist der wichtigste Auslöser des Lieferantenwechsels. Es ist davon auszugehen, dass der Preis auch das wichtigste

Kriterium für die Lieferantenauswahl darstellt. Im Massenkundenmarkt der EVU etablieren sich damit Preis-Absatz-Funktionen mit hoher Preiselastizität, wie sie aus der Telekommunikationsbranche bekannt sind. Das bedeutet,

dass eine Preiserhöhung zur Sicherung der Vertriebsmarge unmittelbar Kündigungen auslösen wird. Mit steigender Preiselastizität steigt die durch jede Preiserhöhung ausgelöste Anzahl an Kündigungen (Abb. 2). Für beteiligte Anbieter droht damit eines von zwei Risikoszenarien Realität zu werden: Entweder ein Verfall ihrer Gewinnmarge bei Senkung des eigenen Strom- oder Gaspreises oder alternativ bei steigenden Preisen ein Kundenverlust und damit eine Reduktion der Absatzmenge (Strom oder Gas) sowie der Erlöse.

Beide Effekte gefährden unmittelbar den Vorsteuergewinn (Ebit) im Privatkunden-segment. Im Extremfall sind Vertriebsfixkosten nicht mehr zu decken. Gesucht wird das Maßnahmenbündel zur Sicherung des maximal erzielbaren Ebit im bestehenden Kundenportfolio. Damit wird es denkbar, Kundenverluste zur Sicherung einer hohen Marge bewusst zu akzeptieren.

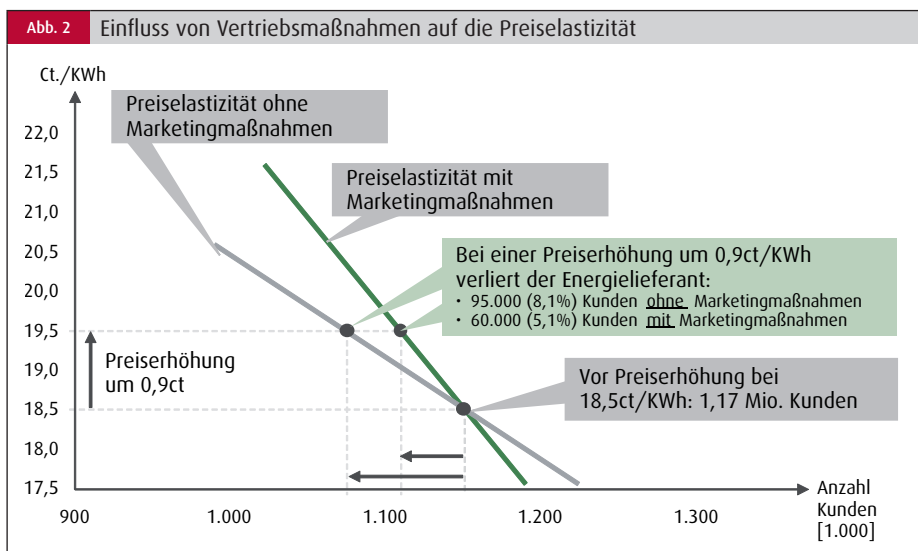
Die Vertriebspezialisten müssen Kenntnis darüber verfügen, bei welchem Kunden die Abwanderung wirtschaftlicher ist als die Kundenbindung. Es gilt, die Preiselastizität durch unterschiedliche Maßnahmen zu beeinflussen bzw. zu senken. Diese Maßnahmen können nur zielgruppenbezogen sein.

**Vertriebscontrolling als Basis aller erforderlichen Maßnahmen**

Zur Erreichung dieses Zielgruppenbezugs ist allen Maßnahmen ein effektives und funktionierendes Vertriebscontrolling voranzustellen. Nur wenige Vertriebsleiter verfügen heute über ein derartiges Instrumentarium. Ein effektives Vertriebscontrolling liefert wenigstens auf Monatebene spezifische Informationen zu Kosten und Wirkungen durchgeführter Maßnahmen, Korrelationen und Statistiken über ereignisbezogenes Wechselverhalten der Kunden sowie zielgruppen- und produktspezifische Deckungsbeitragsaufstellungen. In der Erweiterung sind durch laufende Maßnahmen der Marktforschung verhaltenssignifikante Kundengruppen segmentiert sowie Kaufentscheidungskriterien extrahiert. Auf Basis derartiger Controlling-Informationen können die neuen Vertriebsmaßnahmen aufgesetzt werden. Ein effizientes Vertriebscontrolling ist vollständig in den Datenfluss von Unternehmenscontrolling und Business Intelligence integriert.

**Leitfragen zur Neuausrichtung des Vertriebs**

Zukünftig müssen die verantwortlichen Vertriebsmanager Antworten auf acht wesentliche Fragen geben können (Abb. 3).



Die Umsetzung der Antworten auf diese Fragen führt zur Neuausrichtung der Vertriebsmaßnahmen: Einsatz effizienter Kundenbindungsinstrumente, wertorientierte Kundensegmentierung, Cross-Selling, Vertriebspartner-Portfolio, Kundenrückgewinnung oder Target-Costing in Abrechnung sowie Kundenservice stellen wesentliche Taster der neuen Klaviatur im Vertriebskonzert dar.

**Wertorientierte Kundensegmentierung**

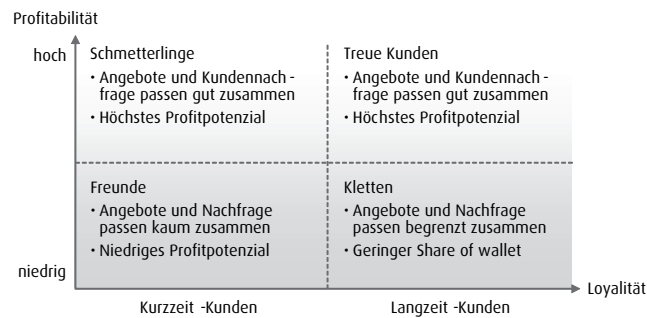
Die wertorientierte Kundensegmentierung ist ein in vertriebsintensiven Branchen oft angewandtes Verfahren, erfordert jedoch eine

Abb. 3 Leitfragen zur Neuausrichtung des Vertriebs

- 1 Wie hoch ist die Preiselastizität in den Kundengruppen?
- 2 Welche kritische Kundenanzahl ist zur Deckung der Vertriebs-Fixkosten erforderlich?
- 3 Welche Möglichkeiten der Kostensenkung bestehen?
- 4 Wie groß ist der Einfluss von Beschaffung und Kostensenkung auf die Kundenanzahl?
- 5 Welche Kundengruppen sind mit welchen Präferenzen und welchen Anteilen vertreten?
- 6 Welche Kombination von Kundengruppe - Produkt ist ergebnisoptimal?
- 7 Welche Vertriebsmaßnahmen sind effizient?
- 8 Welche Produkte weisen negative Rechnungsbeiträge auf?

fundierte Datenbasis. Bei diesem Verfahren werden Kunden nach den Kriterien Wert und Potenzial segmentiert. Hierzu dient z. B. eine Vierfelder-Matrix (Abb. 4).

Abb. 4 Kundentypen



Quelle: in Anlehnung an W. Reinartz/V. Kumar, in Harvard Business Manager

Der zugrunde liegenden Idee nach werden Kunden, bei denen das Unternehmen heute einen hohen Anteil an den Ausgaben für Energie (Share of wallet) besitzt und die z. B. durch ein Eigenheim in einem Gasverdichtungsgebiet noch weiteres Marktpotenzial aufweisen, höher bewertet als ein Einpersonenhaushalt mit 1.000 kWh Stromverbrauch. Die Segmentierungsergebnisse werden zur Steuerung von Vertriebsmaßnahmen (z. B. Mailing) oder zur Steuerung der Aufwendungen für Rückgewinnungsaktionen eingesetzt.

### Effiziente Kundenbindungsinstrumente

Der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten wird vielfach allein von Marketingbereichen ohne Vorgaben des Privatkundenvertriebs durchgeführt. Jedoch ist der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten ein Vertriebsinstrument, das im Zusammenspiel

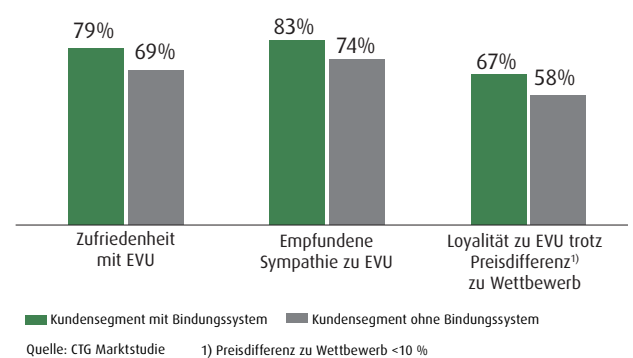
von Vertrieb und Marketing gesteuert werden sollte. Die spezifischen, also kundenbezogenen Kosten der Kundenbindung müssen im Idealfall insgesamt auf Einzelkundenebene geringer sein, als die durch diese Maßnahmen vermiedenen Rückgewinnungskosten oder der durch Verlängerung der Kundentreue erzielte Deckungsbeitrag. Damit wird deutlich, dass der pauschale und damit über alle Kundengruppen im

von Vertrieb und Marketing gesteuert werden sollte. Die spezifischen, also kundenbezogenen Kosten der Kundenbindung müssen im Idealfall insgesamt auf Einzelkundenebene geringer sein, als die durch diese Maßnahmen vermiedenen Rückgewinnungskosten oder der durch Verlängerung der Kundentreue erzielte Deckungsbeitrag. Damit wird deutlich, dass der pauschale und damit über alle Kundengruppen im

heute noch über tausend verschiedene implementierte Tarife aus. Die wenigsten dieser Tarife stellen klar auf identifizierte Kundenanforderungen hin entwickelte Produkte dar. Heute besteht mehr denn je der Bedarf, die Produkte entlang der Kundenanforderungen zu entwickeln und entsprechend der Zahlungsbereitschaft zu bepreisen. Dabei bestehen die Produkte aus der Lieferung konventionell oder ökologisch erzeugter Energie, dem Service der Kundenbetreuung, Zahlungswegen, Abrechnungsrhythmen, Vertragsdauern, Preisgarantien sowie möglichen Nebenleistungen wie Bonusprogrammen, Vorauszahlungen etc.

Eine Produktentwicklung aus diesen Produktelementen führt vor dem Hintergrund der

Abb. 5 Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen



Privatkundensegment erfolgte Einsatz von Bindungsinstrumenten nicht nur ineffizient ist, sondern im Zweifelsfall kontraproduktiv sein kann.

Erfolgreiche Kundenbindungssysteme werden nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ angewendet, sondern umfassen kundensegment-spezifische Bindungsmaßnahmen. Hier wirken diese Instrumente erfolgreich und nachweisbar auf die Kundenwahrnehmung, die Loyalität sowie die Zahlungsbereitschaft (Abb. 5).

Die Durchführung von Kundenbindungsmaßnahmen sollte darüber hinaus nicht isoliert erfolgen, sondern im Rahmen eines integrierten Vertriebscontrollings durchgeführt werden.

### Stand der Produktdifferenzierung

Die Abrechnungssysteme der meisten Versorger weisen bei eingehenden Auswertungen

Wettbewerbsanalyse und der Zahlungsbereitschaft der Kunden zu einem Target-Costing der Produktgestaltung. Damit werden Nebenleistungen wie der Kundenservice oder das Angebot von Bonusprogrammen dem Marktmechanismus von Angebot und Nachfrage ausgesetzt. Die Kundenbetreuungskosten (cost-to-serve) stellen damit nicht länger einen Fixkostenblock dar, sondern sind bezüglich Serviceniveau und Kosten entsprechend der Nachfrage und der resultierenden Produktentwicklung gestaltbare Leistungen.

### Nutzen der Kundenrückgewinnung

Kundenrückgewinnungsaktionen werden bei vielen Energielieferanten als Maßnahme zur unmittelbaren Rückgewinnung von Kunden durchgeführt, die den Energieliefervertrag gekündigt haben. Die Erfolge derartiger Aktionen sind fraglich, in den seltensten Fällen erfolgt eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

unter Berücksichtigung der Kundenstandzeit. Nur wenige Vertriebsexperten wiederholen derartige Rückgewinnungsaktionen aus wirtschaftlichen, sondern aus politischen Aspekten. Nach Meinung des Leiters Privat- und Geschäftskundenvertrieb eines großen Regionalversorgers bestehe das Grundproblem darin, dass Kunden, deren Kündigung einmal auf dem Tisch liegt, sich noch einmal mehr freuen, ihren Anbieter zu verlassen. Insbesondere wenn dieser versuche ihn zurückzuholen.

Erforderlich ist ein Umdenken: Den Kunden auch noch im Wechselprozess positiv zu überraschen kann dazu führen, hier die Grundlagen für eine spätere Rückgewinnung zu legen; der Wechselprozess ist heute als erster Schritt eines Rückgewinnungsprozesses zu verstehen und derart zu gestalten.

Der wesentliche Effekt einer derartigen Wechselprozessgestaltung besteht dabei in dem respektvollen Umgang während des Wechsels, der Abgabe und Einhaltung eines Versprechens durch den mit zeitlichem Abstand durchgeführten Rückgewinnungsversuch, der dem Kunden (erstmal) eine hohe Wertschätzung signalisiert.

#### Schleppende Einbindung des Vertriebspartner-Portfolios

Vertriebspartner vieler etablierter Versorgungsunternehmen sind Elektro- und Gasanlagen-Installateure, Elektro-Fachgeschäfte, Anlagenbauer etc. Erst in der jüngeren Vergangenheit haben Versorgungsunternehmen das Vertriebspartner-Portfolio um Architekten, Bauunternehmen oder auf den Vertrieb spezialisierte Dienstleister, vielfach wahrgenommen als „Drückerkolonnen“, erweitert. Die eigentliche Ausweitung steht noch aus. Energie ist ein mit einzelnen Nebeneigenschaften angereichertes Commodity – analog der Telekommunikation.

Vertriebsstarke Energielieferanten nutzen seit längerer Zeit unkonventionelle Vertriebspartner und -maßnahmen. Beispielhaft hierfür ist der Vertrieb von „Lichtblick“ über die Post oder aktuell durch die Stadtwerke Wedel mit dem „Strom in Tüten“.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren gelten neben der allörtlichen Verfügbarkeit die Nutzung hochfrequenzierter Vertriebspartner in Verbindung mit der einfach gestalteten und sofort ausführbaren Wechselmöglichkeit. Von ebenso hoher Bedeutung der Vertriebspartnerwahl ist ein bisher nur in geringem Maß umgesetzter Aspekt: Bezug und Authentizität von Produkt und Vertriebspartner. Die ausgewählten Vertriebskanäle müssen zum Produkt ‚Energie‘ passen. Vor diesem Hintergrund erscheint es erstaunlich, dass ein Energieversorger keine Produkte z. B. über große und hochfrequenzierte Möbel- und Einrichtungshäuser vertreibt, in denen viele Kunden in Umzugssituationen auftreten. Energievertrieb über z. B. Elektrodiskounter erschließt hier weitere Möglichkeiten der authentischen Kundengewinnung: Der Kauf eines energieintensiven Großkühlschranks oder des neuen Trockners wird ergänzt um einen günstigen oder ökologischen Energieliefervertrag. Die heutigen Vertriebspartner-Portfolios erscheinen vor diesem Hintergrund etwas tradiert und nicht geeignet, alle heutigen und zukünftigen Vertriebsanforderungen zu erfüllen.

#### Blick in die nahe Zukunft

Die voran stehenden Ausführungen stellen einen Auszug aus Workshops, Analysen und Gesprächen mit Vertriebsleitern verschiedener Versorgungsunternehmen dar. Es besteht Einigkeit über den dringenden Handlungsbedarf und die Neuausrichtung der operativen Vertriebsmaßnahmen. Darüber hinaus ist aber in ersten bundesweit agierenden Konzernen und Vertriebskooperationen auch eine aufbauorganisatorisch vollständige Neuausrichtung des Vertriebs erkennbar: Hierbei erfolgt eine Zentralisierung der vielfach noch regional verantworteten Vertriebsaktivitäten im Privatkundensegment. Die Herausforderung ist es, trotz zunehmender Zentralisierung eine Emotionalisierung zu erreichen, die über den regionalen Bezug hinaus geht. Damit einhergehend entsteht der Zwang erheblicher personeller und maßnahmen-spezifischer Kostensenkungen, da diese die Vertriebsmargen stützen. Bis zum nächsten Paradigmenwechsel vergehen wenige Jahre: Mit zunehmender Verbreitung der Smart-

Meters sind bisher undenkbar Produktkonzepte möglich. Variabel gestaltete Preise innerhalb beliebiger Tageszonen ermöglichen im Strombereich heute unvorstellbare Preisspreizungen. In der Vergangenheit existierten kurze Zeiträume, an denen an der EEX der Strompreis für 0,0 Euro/MWh gehandelt wurde. Die zu diesen Spots möglichen Margen sind, bei sofortiger Abnahme, beliebig hoch. Voraussetzung ist eine über Smart-Meters und -Grids steuerbare Anzahl sofort aktivierbarer variabler Verbraucher.

Die Liberalisierung der Energiemärkte wurde 1998 eingeleitet. Zehn Jahre später sind die Auswirkungen auf dem Privatkundenmarkt angekommen. In den nächsten Jahren wird, gemessen an der heutigen Vertriebsstruktur, eine „Revolution“ erfolgen. Die Weichen dafür werden in den heutigen Vertriebsneuausrichtungen gestellt. ■

## zur Person

### Dr. Alain Waltemath

- Promovierter Wirtschaftsingenieur
- Senior Manager der Managementberatung CTG – Corporate Transformation Group, Berlin
- Tätigkeitsschwerpunkte in der Optimierung von Shared Service- und Vertriebsprozessen sowie in der Kostensenkung
- Zuvor Forschungstätigkeit und Promotion im Entsorgungsbereich und mehrere Jahre in der Logistikberatung

### Dr. Marc Nicolai

- Promovierter Wirtschaftsingenieur
- Gründer und Partner der CTG - Corporate Transformation Group, Berlin
- Tätigkeitsschwerpunkte u. a. in der Entwicklung von Vertriebsstrategien und der Kundenbindung
- Zuvor mehrjährige Tätigkeit bei ABB sowie in einer internationalen Managementberatung