

WACHSENDE BEDROHUNG

Stadtwerke-Studie Energiekonzerne wie Eon und Vattenfall erobern Vertrauen beim Endkunden zurück. Die Kundenbindung gewinnt deshalb für Kommunalversorger mehr und mehr an Bedeutung

Hans-Peter Hoeren, München

Die Wechselbereitschaft und die Wechselquote der Stadtwerk-kunden sind in den vergan-gen zwei Jahren leicht gestie-gen, die Loyalität zum jewei-ligen Versorger sank erneut. Mittlerweile wollen nur 39 Prozent der Kunden auf keinen Fall wechseln, 2019 lag diese Quote noch bei 50 Prozent. Gleichzeitig äußern sich aber auch 63 Prozent der Stadtwerk-kunden zufrieden mit ihrem Versorger, die Imagewerte bei Serio-sität und Kompetenz legten zu. Knapp die Hälfte bewertete Stadtwerke als sichere Anbieter in der Corona-Zeit.

Das zeigt die neue repräsentative Studie »Kunden gewinnen und binden« der Unter-nehmensberatung Lead and Sale aus dem hessischen Wöllstadt und des Marktfor-schungsinstituts Creative Analytic 3000. Die multiperspektivische Erhebung (be-fragt wurden über 1000 Stadtwerk-kunden, aber auch 50 Stadtwerke-Entscheider selbst) stellt die Einschätzungen der Kun-den denen der Stadtwerkeentscheider ge-genüber.

Wechselprozess: Stadtwerke sind einer der ersten Ansprechpartner

Bei knapp der Hälfte der Befragten ist die Jahresverbrauchsabrechnung der Anlass, um einen Wechsel zu prüfen. Hauptmotiv ist nach wie vor ein mögliches Einsparpotenzial. Als weitere Gründe werden fehlende Ökostromangebote oder die Erwartung digitaler Angebote genannt.

Im eigentlichen Wechselprozess seien Stadtwerke nach wie vor einer der ersten Ansprechpartner, gewinnen aber nicht weiter an Zustimmung, heißt es. Traditionelle Energieversorger stellen hier aber eine wachsende Bedrohung dar. 46 Prozent der Befragten gaben an, sich erneut an ein Stadtwerk zu wenden, sogar für 55 Prozent sind traditionelle Energieversorger der erste Ansprechpartner (siehe Grafik).

»Energiekonzerne wie Eon, Vattenfall oder EnBW gewinnen wieder an Vertrauen bei den Endkunden. Die umfangreiche Kommunikation der letzten Jahre zu Themen wie Energiewende und innovativen Produkten und Dienstleistungen zahlt sich aus«, heißt es in der Studie. Dank ihrer Marktmacht würden den Konzernen solche Themen eher zugetraut.

Auch Energiediscounter spielen im Wechselprozess für 32 Prozent der befragten Verbraucher noch eine wichtige Rolle, die Akzeptanz branchenfremder Unternehmen ist hingegen noch gering.

»Kundenbindung wird für Stadtwerke immer wichtiger«, sagt Volker Plocher, Geschäftsführer von Lead and Sale. »Bei zahl-reichen Kundenbindungsprojekten, die wir



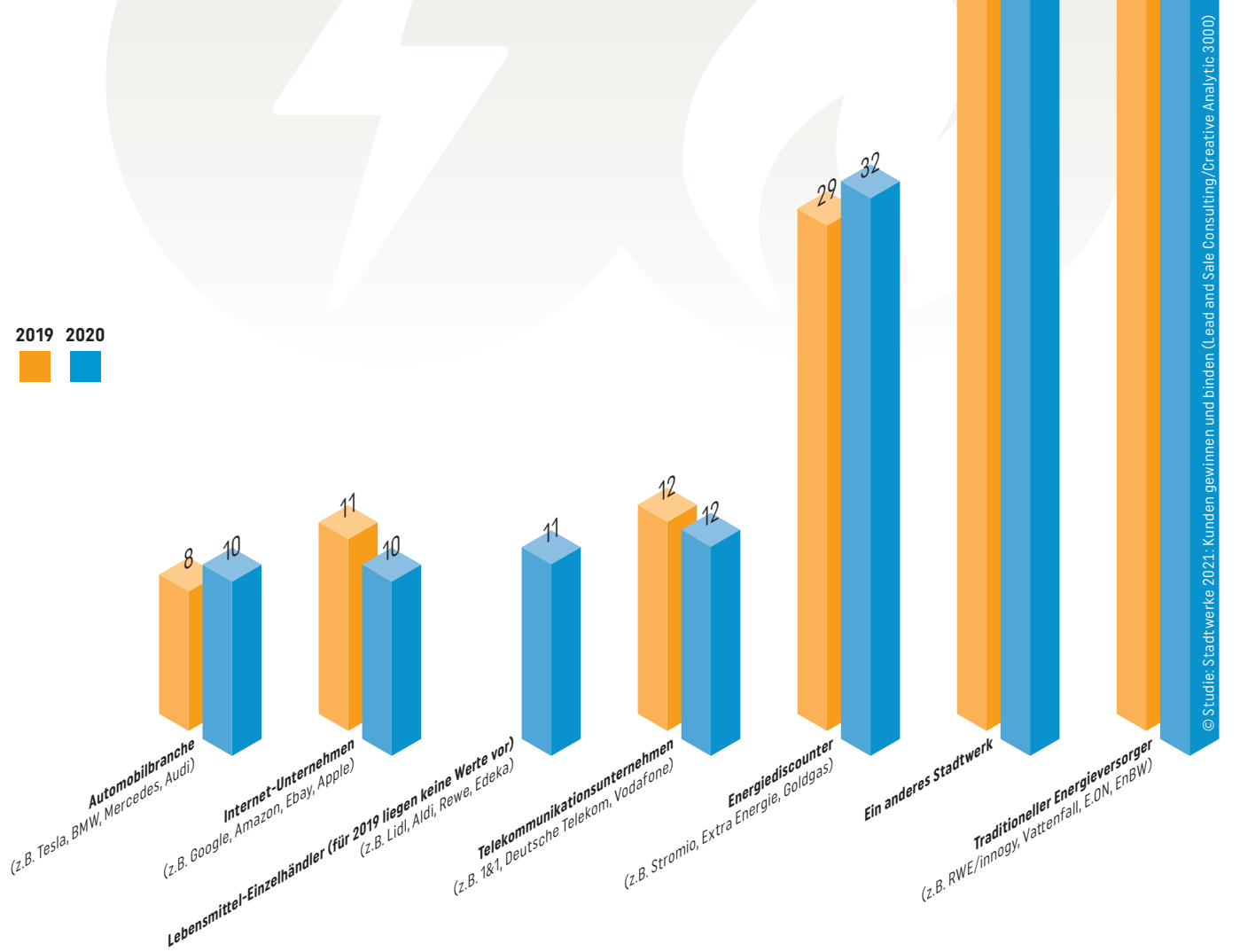
Volker Plocher ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Lead and Sale in Wöllstadt und arbeitet häufig als Interims-Manager in Stadtwerke-Vertrieben.



Das Verständnis von Digitalisierung variiert von Stadtwerk zu Stadtwerk sehr.

Welche Unternehmen kommen für Sie als Strom- oder Gasversorger in Frage?

Basis N = 1050 Kunden von Stadtwerken
Mehrfachnennungen waren möglich
Angaben in Prozent



bei Stadtwerken durchgeführt haben, zeigten die eingeleiteten Maßnahmen gute Erfolge. Klar ist aber auch, Kundenbindung wirkt langfristig.

Die erste Informationsquelle für wechselwillige Haushaltskunden sind weiterhin Vergleichsportale. Über die Hälfte der Wechsler informiert sich dann aber noch einmal direkt auf der Homepage des neuen Anbieters. Ein Drittel schließt dort ab. Wichtige Abschlusskanäle sind zudem das Kundenzentrum und der Anruf beim Versorger.

Homepage sollte intuitiven Vertragsabschluss ermöglichen

»Die Kunden haben gelernt, dass der direkte Kontakt zum neuen Versorger oftmals der einfachere Weg ist. Wichtig ist hier eine Homepage, die einen intuitiven Vertragsabschluss ermöglicht«, sagt Clemens Sommer, Geschäftsführer von Creative Analytic 3000. Ein funktionierender Online-Bestellprozess werde immer wichtiger und gewinne auch in der Branche zunehmend an Akzeptanz. Mit Fortschreiten der Digitalisierung verliere das Kundenzentrum als analoger Zugang an Bedeutung. Dennoch bleibe dieses Angebot für regionale Anbieter unerlässlich.

Insbesondere ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und eine stabile Preisgarantie seien attraktive Argumente in der Produktstrategie. Die höchste Einzelpräferenz hätten hier aktuell neue flexible Produkte mit langer Preisgarantie.

Laut der Studie befindet sich die Branche in einem umfassenden Wandel, der Druck nach alternativen Geschäftsprozessen wächst. »Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass sie sich bewegen müssen. Mich hat überrascht, wie stark die Stadtwerke sich im Suchprozess befinden und der Wandel nach vorne vorangetrieben wird«, ergänzt Sommer.

Stadtwerke entwickelten sich mehr und mehr in Richtung Konsumgüter-Dienstleister. Ein Hoffnungsträger sei hier unter anderem das Thema Elektromobilität mit der Option eines höheren Stromabsatzes, aber



Clemens Sommer ist Geschäftsführer des Marktforschungsinstituts Creative Analytic 3000 mit Sitz in Frankfurt am Main.



Mich hat überrascht, wie stark die Stadtwerke-Branche den Wandel vorantreibt.

vor allem auch das Digitalisieren der Kundenprozesse, um den Service zu vereinfachen und Kosten zu senken. »In diesem Change-Management-Prozess, insbesondere beim Thema Digitalisierung ist Corona ein Beschleuniger«, so die Autoren weiter.

Alle Stadtwerke hätten verstanden, dass sie von analogen Angeboten wegkommen müssten. »Das Verständnis von Digitalisierung variiert aber von Stadtwerk zu Stadtwerk sehr stark«, verdeutlicht Volker Plocher. Zentral sei ein gutes und funktionales Kundenportal. Gerade hier bestehe aber schon bei vielen Stadtwerken Nachholbedarf. Zwar gewinne das Wissen um die Kunden und deren Segmentierung über CRM-Systeme an Bedeutung, aktuell verfügten aber erst ein Drittel der Stadtwerke über diese technischen Möglichkeiten.

Ein funktionierender Online-Bestellprozess mit intuitiver Nutzerführung sei gerade im Hinblick darauf, dass viele wechsel-

willige Haushaltskunden den Vertragsabschluss über die Homepage des neuen Anbieters bevorzugen, zentral. »In der Praxis kommt es trotzdem bei einigen Versorgern noch vor, dass der Kontakt zwar online hereinkommt, es dann aber zu einem Medienbruch kommt, weil der Prozess analog bearbeitet wird«, erklärt Plocher.

Marken-Positionierung wird immer wichtiger

Neben einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sei für die befragten Haushalte ein gutes Kundenportal ein wichtiger Faktor bei der Anbieterwahl. Ebenfalls wichtig: Bekanntheit und Seriosität, Neukunden-Bonus, Ökostrom und regionale Präsenz.

Um ungeachtet der austauschbaren Commodity-Produkte die Kundenbindung zu stärken, positionierten sich Stadtwerke vermehrt als Marke. »Das wird von vielen mittlerweile als starkes Asset wahrgenommen«, sagt Clemens Sommer. Das sei bei den ersten Studien im Jahr 2013 noch anders gewesen.

Erfolgversprechend sei dabei die Formulierung einer ganzheitlichen Positionierung über die Marke und die entsprechende Umsetzung über Produkte und Dienstleistungen. Moderne Stadtwerke argumentierten mit emotionalen Leistungsversprechen, die die Bedarfe der Kunden widerspiegeln, so Sommer. Als Beispiel nennt er den Slogan »Wir machen den Lebensraum unserer Kunden lebenswert.«

Bei der Erarbeitung und Verinnerlichung der Positionierung müssten alle Stakeholder, insbesondere die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, beteiligt werden. Andernfalls drohe eine innere Ablehnung. Der Slogan »Wir sind ein regionaler Anbieter« sei hier ein gangbarer Weg. Bei topografischer Nähe verschiedener Energieversorger sei dies aber nicht differenzierend genug. Dann müsse die Positionierung runtergebrochen werden auf spezifisch lokale Aspekte und Angebote. Insbesondere größere Stadtwerke in Großstädten mit stärkerem Zuzug müssten sich im Stadtgebiet wieder stärker bekannt machen.