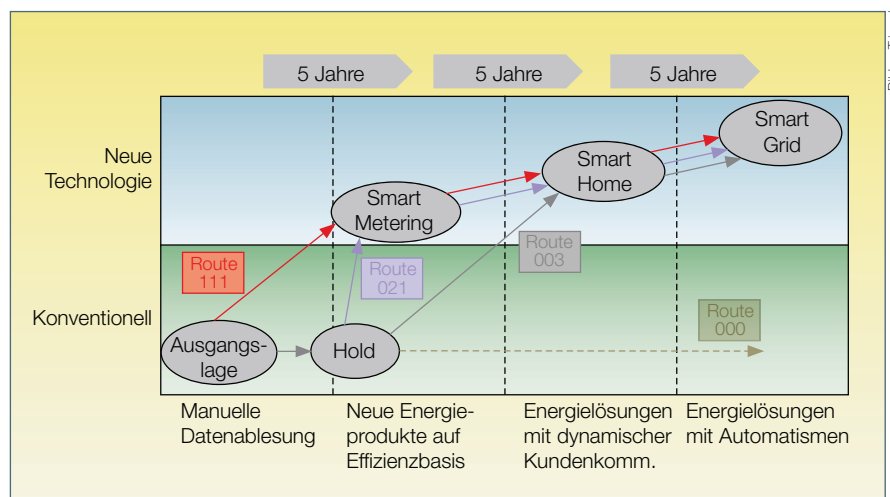


samte Unternehmen beeinflusst. Involviert sind also praktisch alle Geschäftsbereiche des Energieverteilers: Unternehmensleitung, Markt und Verkauf, Netz, Messstellenbetreiber und -dienstleister (Zähler, Ablesung, Datenaufbereitung), IT und Kommunikation sowie gegebenenfalls eigene Erzeugungsanlagen. Bei Smart Metering sprechen wir also nicht primär von einer technischen Lösung, sondern von einem neuen Geschäftsmodell. Besonderes Augenmerk muss dabei der Einhaltung des rechtlich vorgeschriebenen «Unbundlings» geschenkt werden. Überhaupt eröffnen sich mit Smart Metering auch zahlreiche juristische Fragen. So wurden denn auch im Projekt Aspekte wie Liberalisierung des Messwesens, Datenschutz oder Haftung mit geprüft. Auch hier konnten aus dem Projekt einige wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.

Testphase mit Einbezug der Kunden

Im Rahmen des Projekts wurde durch die beteiligten EVUs ein Vorgehensplan bis hin zur flächendeckenden Realisierung erarbeitet. Am Anfang steht eine Testphase, häufig als «Pilot» bezeichnet, welche sinnvollerweise in einen Konzept- und einen Realisationsteil getrennt wird. Für die Konzeptphase wurde bereits ein detaillierter Plan mit Zielsetzung, Aufgaben und Budget



Wege zur künftigen smarten Energiewelt.

Route 111: Agieren. Stetige Kompetenzentwicklung und Realisationsumsetzung. Route 021: Reagieren. Zuwarten, bis andere die Erfahrungen gesammelt haben. Route 003: Kopieren. Me-too-Ansatz. Reaktion auf Marktanforderungen. Route 000: Passivität. Keine Aktivitäten entwickeln.

erstellt. Im Rahmen der gesamten Testphase sollen die Erkenntnisse aus dem Strategieprojekt «Smart Metering – Geschäftsbasis» in der Realität, also 1:1 und unter Einbezug von Pilotkunden sowie den unternehmensinternen Prozessen erhärtet werden.

Noch besteht für interessierte EVUs die Möglichkeit, sich an dem Projekt zu betei-

gen und so einen direkten und praxisorientierten Einstieg in das Thema zu finden. Trianel Suisse steht gerne zur Verfügung, um entsprechende Einstiegsvarianten zu diskutieren. Zudem baut Trianel Suisse auf den Erfahrungen der Partnergesellschaft Trianel GmbH auf, welche das Thema «Smart Metering» vor 2 Jahren aufgegriffen hat. (Summermatter/bs)

Strommarkt Schweiz – quo vadis?

Teil 4: Resumé und Ausblick

Seit Januar 2009 ist die erste Phase des Stromversorgungsgesetzes (StromVG) in Kraft. Stromanbieter in der Schweiz sehen sich heute mit einer Vielzahl von neuen Herausforderungen in den Bereichen Beschaffung, Netze und Vertrieb konfrontiert. Die Artikelserie «Strommarkt Schweiz – quo vadis?» hat durch die intensive Beschäftigung mit den Anforderungen und Erwartungen marktberechtigter Kunden durch eine Industriekundenbefragung wichtige Handlungsfelder für den Stromvertrieb aufgezeigt. Dieser abschliessende Artikel gibt anhand von einigen Thesen einen Ausblick auf künftige Entwicklungen im Strommarkt und zeigt Handlungsfelder für Stromanbieter auf.

Aus bereits liberalisierten Strommärkten weiss man, dass sich insbesondere diejenigen Stromanbieter erfolgreich behaupten, die es schaffen, über eine starke ganzheitliche Orientierung an Kundenanforderungen Kunden an sich zu binden und neue Kunden zu gewinnen. Gerade im sich öffnenden Strommarkt Schweiz ist es von hoher Bedeutung, beide Stossrichtungen zu verfolgen. So wirken starke Kundenbeziehungen positiv im Hinblick auf längere Vertragsdauern im Kerngeschäft Strom und auf höhere Preisbereitschaften, zum anderen

können sie die Akquise von Neukunden (z.B. durch Weiterempfehlung von Bestandskunden) begünstigen und zusätzlich den Verkauf von energienahen Dienstleistungen anregen.

Eine starke Kundenorientierung liegt immer dann vor, wenn die Lücke zwischen Anforderungen der Kunden an ihren Stromanbieter gegenüber ihren Kunden möglichst klein ist. Dabei spielt es weniger eine Rolle, ob Mitarbeiter in einem direkten oder in einem indirekten Kontakt zu Kunden ste-

hen. So zeigte die Industriekundenbefragung bei einigen Stromanbietern sowohl Handlungsbedarf im Bereich verständliche Rechnungen und Verträge (indirekter Kontakt) als auch bei der persönlichen Beratung und Betreuung durch den Kundenbetreuer (direkter Kontakt).

Unterschiedliche Kundentypen und Kundenwerte berücksichtigen

Entscheidend für den Aufbau einer starken Kundenbeziehung aus Sicht des Stromvertriebs ist die Planung und Gestal-

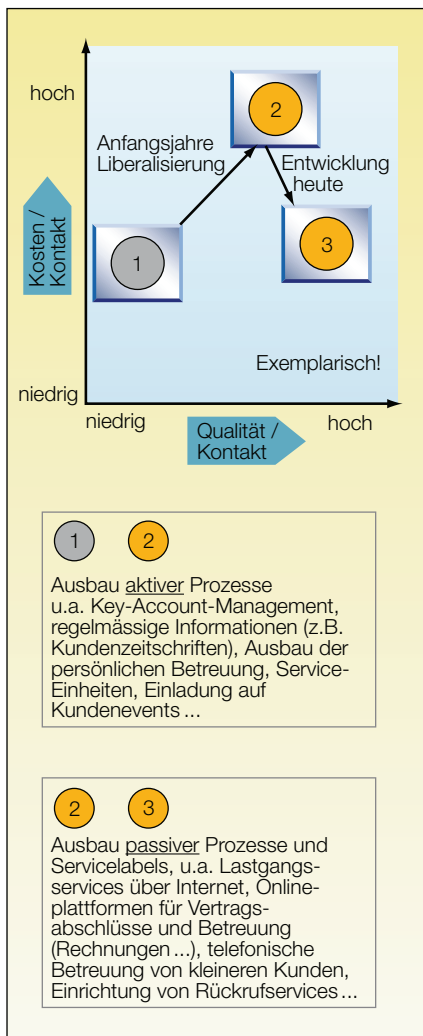


Bild 1 Kontaktkostenmanagement für Industriekunden in liberalisierten Märkten.

Dynamo, 2009

auf der anderen Seite (Bild 1). Erfahrungen aus bereits liberalisierten Strommärkten zeigen, dass gerade in den ersten Jahren der Liberalisierung EVUs hohe Beträge in die aktive persönliche Betreuung von Industriekunden investiert haben (u.a. Ausbau von Vertriebseinheiten und Vertriebsniederlassungen, Kundenevents, Business Clubs ...). Heute setzen EVUs zum Teil weniger kostenintensive, meist standardisierte Betreuungsinstrumente ein (u.a. eigene Serviceportale für Gewerbe und Mittelstand), mit denen Kunden «rund um die Uhr» Zugang zu eigenen Verträgen, Rechnungen, Lastgängen, Analysen und Informationen haben.

Für eine effiziente Kundenbetreuung ist es wichtig, herauszufinden, bei welchen Kunden man wie viel in einzelne Kontakte maximal investieren sollte, um die gesetzten Vertriebsziele zu erreichen. Dies ist insbesondere abhängig davon, welchen Wert verschiedene Kunden/Kundengruppen zugewiesen bekommen, wie sich dieser Wert im Markt entwickelt und wie wechselgefährdet z.B. «wertvolle Kunden» sind. Der Wert eines Kunden oder Zielkunden kann dabei aus Sicht verschiedener EVUs durchaus unterschiedlich sein – so werden EVUs mit besonderen Stärken in der Abwicklung und Betreuung von Kunden mit mehreren Betriebsstandorten einem Multisite- oder Filialkunden einen tendenziell höheren Wert zumessen als EVUs, die diese Kompetenzen bisher nicht aufgebaut haben.

Bei der Ermittlung des Kundenwerts bietet es sich an, zunächst mehrere Einflussfaktoren zu betrachten und im Unterneh-

men zu diskutieren (Bild 2). Neben monetären Faktoren sollten auch nicht monetäre Faktoren betrachtet werden. Nur so ist gewährleistet, dass man sich mit dem Wert einer Kundenbeziehung als «Ganzes» auseinandersetzt und wichtige Faktoren, die sich erst zukünftig in monetäre Größen niederschlagen können, berücksichtigt (Beispiel: hohe Weiterempfehlungsbereitschaften und angestrebtes Produktionswachstum von Unternehmen ebnet den Weg zu zusätzlichen Umsätzen und Deckungsbeiträgen). Die genannten Faktoren können dann in einem nächsten Schritt unter Berücksichtigung der Vertriebsausrichtung in den jeweiligen Kundensegmenten näher beschrieben, quantifiziert und anhand der konkreten Vertriebszielsetzung gewichtet werden.

Fazit: Kundenorientierung auf den Prüfstand stellen und optimieren

Vor dem Hintergrund der Schweizer Marktöffnung sind viele Schweizer Stromanbieter zur Erreichung ihrer Vertriebsziele (Bestandskundensicherung, Ausschöpfung von Cross-Selling-Möglichkeiten, Neukundengewinnung) in den verschiedenen Kundensegmenten gefordert, ihre Kundenorientierung auf den Prüfstein zu stellen. Folgende Fragen sind dabei u.a. zu beantworten:

- Welche Anforderungen haben meine Kunden/Zielkunden?
- Welche Massnahmen und Instrumente sind geeignet, um die Kundenorientierung zu verbessern und Kundenbindung/

tung einer Vielzahl von Kontakten mit dem Kunden in den unterschiedlichen Vertriebsphasen. Dabei sollten neben dem Aufbau von notwendigen Qualitätsstandards im Bereich der Kernprozesse wie Produktinformation, Rechnungsstellung, Vertragswesen auch individuelle Spielräume in der persönlichen Betreuung von unterschiedlichen Kundentypen eingeräumt werden. Handlungsbedarf gibt es gemäss der vorliegenden Industriekundenbefragung z.B. in der Begleitung von «aktiv interessierten» Kunden bei der Information über das Regelwerk und Marktpreise oder in der individuellen Beratung zum Thema Energieeffizienz (Quelle: Dynamo, 2009).

Insbesondere beim Übergang von dem heute durch Grundversorgung dominierten Strommarkt Schweiz hin zu mehr Marktdynamik (u.a. zunehmende Angleichung von Tarifen und Marktpreisen, steigende Zahl von Anbieterwechseln) gibt es jedoch ein Spannungsfeld zwischen der Realisierung unterschiedlicher Kontaktqualitäten auf der einen Seite und den Kontaktkosten



Bild 2 Einflussfaktoren auf den Kundenwert.

Dynamo, 2009, in Anlehnung an Homburg, Kundenorientierung mit System, 1997

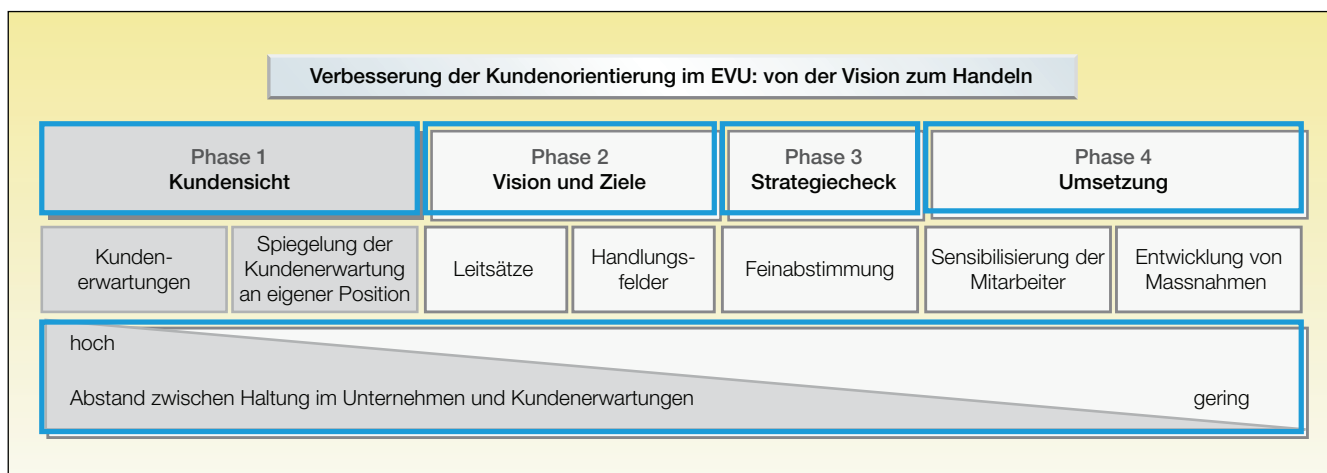


Bild 3 Schritte zur Prüfung und Verbesserung der Kundenorientierung im EVU.

Kundengewinnung erfolgreich zu betreiben?

- Welche Budgets setze ich ein?
- Auf welche Kunden soll ich mich konzentrieren?
- Wie setze ich die Massnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern um?

Die Beantwortung der Fragen kann z.B. durch eine mehrstufige Vorgehensweise sichergestellt werden (Bild 3). Dabei sind zum einen unterschiedliche Kundensegmente

(z.B. grössere Kunden, kleine und mittlere Kunden) und die unterschiedliche Ausgangssituation und Zielsetzungen der jeweiligen Stromanbieter (z.B. grosse Kantonswerke, Regionalwerke, Gemeindewerke) zu berücksichtigen. Zudem kann man auch einzelne Themenbereiche wie Information oder Kommunikation herausstellen und isoliert überprüfen.

Ganz wesentlich für den Erfolg einer derartigen Vorgehensweise ist die aktive Einbeziehung von Mitarbeitern, die in einem

direkten oder in einem indirekten Kontakt zu Kunden stehen. Nur so kann Wissen über Kunden generiert, können bisherige Gewohnheiten verlernt, neue, im Sinne der erarbeiteten Ziele wichtige Gewohnheiten erlernt und eine nachhaltige Verbesserung der Kundenorientierung im Unternehmen angestossen werden. (Jörg Georg, Beat Grossmann: *Dynamo Energie Sarl, Puidoux*; Dr. Ulrike Günther: *Dr. Dithmar & Partner GmbH, Stuttgart/bs*)