

Branchen- und praxisorientierte IT als Erfolgsfaktor bei der Umsetzung neuer Vertriebsmodelle

Annemarie Eckert und Holger Bonk

1 Einführung

Neue Anbieter und Marken haben den deutschen Energiemarkt in Bewegung gebracht. So beziffert das Beratungsunternehmen A.T. Kearney, dass allein im Strommarkt bereits mehr als sechs Millionen Kunden von etablierten Versorgern zu Zweitmarken und Anbietern im Öko- und Discountsegment wechselten.⁶⁴

Branchenuntersuchungen zeigen, dass die Wechselbereitschaft im Energiemarkt deutlich gestiegen und die Kundenloyalität auch bei den Stadtwerken beziehungsweise mittleren bis großen EVU zurückgegangen ist. Immer mehr Versorger begegnen dieser Entwicklung mit einer Doppelstrategie: Im eigenen Netzgebiet setzen sie auf Verteidigung und stärken die Kundenbindung ihrer Hausmarke. Parallel dazu entwickeln sie eine „Angriffsmarke“, die bundesweit oder in ausgewählten Regionen neue Kunden für das Unternehmen gewinnen und Verluste im eigenen Stammgebiet ausgleichen soll. Während Regionalität, Preis, Service und auch das Unternehmensimage in erster Linie Positionierungsmerkmale zur Kundenbindung sind, steht bei der Neukundenakquise der Preis im Vordergrund. Allerdings zeigt sich, dass auch bei den wechselwilligen Kunden der Servicefaktor zunehmend an Bedeutung gewinnt. Und dieser lässt sich nur mithilfe einer zuverlässigen IT-Systemlandschaft optimal umsetzen.

2 Hohe Ansprüche an die IT

Mit der Entwicklung einer „Angriffsmarke“ gehen Stadtwerke und Versorgungsunternehmen im Vergleich zu ihrem bisherigen Geschäft grundsätzlich neue Wege – von der Kundenansprache bis hin zur technischen Realisierung des Anbieterwechsels. Dabei stehen sie als preisaggressive Anbieter aufgrund geringer Margen unter einem hohen Kostendruck. Das wiederum setzt schlanke und innovative Vertriebsprozesse voraus. Zudem müssen die zur Verwaltung von Kundendaten und für die Abrechnung notwendigen IT-Systeme effizient und

⁶⁴ Hanjo Arms und Andreas Stender, A.T. Kearney, in: Dow Jones Energy Weekly, Freitag, 17. Dezember 2010 | Nr. 50

kostengünstig arbeiten. Basis dafür sind Lösungen, die speziell an die Erfordernisse des Energiemarktes angepasst sind. Im Optimalfall erlauben sie eine Automatisierung des Wechselprozesses von der Kundenbegrüßung bis hin zum Billing. Die besten Lösungen sind erzielbar, wenn sich der Versorger bereits während der Entwicklung des Marketingkonzepts von einem auf die Energiebranche spezialisierten IT-Dienstleister beraten lässt. Dabei ist zu prüfen, welche Software für die Ansprüche und Vorhaben des jeweiligen EVU infrage kommt. Zudem kann es erforderlich sein, spezielle Systemanpassungen vorzunehmen, um die gewählten Vertriebskanäle bestmöglich zu unterstützen.

2.1 Branchenfremde Lösungen bergen Risiken

Einfache und nicht branchenorientiert integrierte Standardapplikationen erscheinen zunächst als mögliche Option, um den Vertrieb kostengünstig und schnell zu starten. EVU sollten sich jedoch bewusst sein, dass solche Lösungen leicht an ihre Grenzen stoßen: zum einen aufgrund der in der Regel vorzunehmenden manuellen Kundenfallbearbeitung, zum anderen, wenn die Systeme beispielsweise nicht flexibel auf zunehmende Zählpunkte reagieren können und nicht für große Datenmengen ausgelegt sind. Im schlimmsten Fall führt eine Überlastung des Systems dazu, dass Kundenrechnungen nicht mehr erstellt werden können. Somit bricht die für jedes Marktmodell extrem geschäftskritische Funktionalität der Rechnungserstellung weg. Der Griff zur Reißleine und der damit verbundene Wechsel auf eine energiewirtschaftliche, spezifische Abrechnungssoftware sind spätestens dann unausweichlich. Die Kosten für die Einführung der „Angriffsmarke“ sind letztlich höher, die Margen noch geringer, vom Imageschaden ganz zu schweigen. Bei der direkten Entscheidung vor Einführung der neuen Marke für eine geeignete, branchenerprobte Software wären derartige Risiken minimal und der Geschäftsplan wahrscheinlich realistisch gewesen.

2.2 Positiver Kundeneindruck durch optimalen Lieferantenwechselprozess

Insbesondere für offensiv akquirierende Energieanbieter ist der Lieferantenwechselprozess von entscheidender Bedeutung. Denn dieser gehört für die Neukunden zu den ersten Berührungspunkten mit dem ausgewählten zukünftigen Versorger, weshalb er eine signifikant hohe Relevanz für die wahrgenommene Kundenzufriedenheit hat. Nur durch eine robuste und automatisierte Ausgestaltung des Prozesses wird eine effektive und effiziente Akquise gewährleistet.

2.3 Online-Portale: im digitalen Zeitalter unersetzlicher Vertriebsweg

Neue Energiemarken stützen sich in der Regel besonders auf den Online- und Direktvertrieb. Die Benutzerfreundlichkeit und Verfügbarkeit des beispielsweise eingesetzten Online-Portals, in dem sich potenzielle Neukunden informieren und ihren Anbieterwechsel durchführen können, spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg des neuen Vertriebsmodells. Die im Portal erfassten Kundendaten sollten unmittelbar und vollautomatisiert in die IT-Systemlandschaft übertragen und in das nachgelagerte Abrechnungssystem integriert werden.

Der IT-Dienstleister rku.it hat eine solche Anbindung für Kunden im eigenen Rechenzentrum umgesetzt, wobei folgender Funktionsablauf festgelegt ist: Entscheiden sich neue Kunden zu einem Vertragsabschluss per Internet, werden ihre Daten direkt in das IT-System des jeweiligen Versorgers übertragen. Automatisch erfolgen die Abmeldung beim bisherigen Lieferanten und die Meldung an den Netzbetreiber. Nur in bestimmten Fällen, wie einem bestehenden Vertrag mit längerer Laufzeit beim alten Lieferanten, ist eine Sachbearbeiterentscheidung notwendig. Die automatisch generierten Kundenrechnungen können vom System per E-Mail als PDF versendet werden – eine gute Alternative, um gegenüber dem ebenfalls möglichen Postversand Kosten zu sparen.

2.4 Einheitliche Datenerfassung beim Direktvertrieb

Eine wachsende Bedeutung hat für Energieanbieter im Discountmarkt neben dem Telefonmarketing das Haustürgeschäft. Denn hierbei lassen sich auch Zielgruppen erreichen, die sich sonst kaum mit einem Wechsel des Energieversorgers beschäftigen würden. Auch mobile Verkaufsstände an stark frequentierten Orten wie Fußgängerzonen eröffnen Chancen zur Neukundenakquise. Die unterstützende IT-Struktur sollte auf jeden Fall vor dem Beginn der Marketingaktivitäten konzipiert und einsatzbereit sein. Dann können die Mitarbeiter im Direktvertrieb die Daten in zuvor festgelegten Formaten erfassen. Nur so lassen sich durchgängige und vollautomatisierte Prozesse erzielen.

Eine Lösung dieser Art kann so aussehen, dass die Vertriebsmitarbeiter alle Kundendaten in einer einheitlichen Tabellenvorlage erfassen. Am Ende des Arbeitstages werden die Dateien an eine spezielle E-Mail-Adresse gesendet, wobei die Daten automatisch in das Kundensystem einfließen. Hier beginnt nun die weitere automatisierte Prozessbearbeitung. Diese Vorgehensweise spart nicht nur Zeit, sondern minimiert auch Fehler, die bei einer nochmaligen manuellen Eingabe ins System eher wahrscheinlich sind.

2.5 Zuverlässige Datenverarbeitung als Basis für den Kundenservice

Die Anfang des Jahres 2010 veröffentlichte „Grundlagenstudie Stromversorgungsunternehmen“ der Agenturgruppe Serviceplan zeigt, dass ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis unternehmensübergreifend der zentrale Treiber der Kundenbindung, aber auch der Wechselbereitschaft ist. Die Studie, für die 1.000 Verbraucher befragt wurden, nennt als weitere Gründe beispielsweise den einfachen und bequemen Wechselprozess sowie den offenen und ehrlichen Umgang mit den Kunden. Hier kommt der Faktor „zuverlässige Datenverarbeitung“ ins Spiel, denn letztlich lässt sich die gewünschte Kundenorientierung nur mit einem zuverlässigen IT-System sicherstellen. Wer ohnehin wechselbereit ist, sucht sich schnell einen neuen Anbieter, wenn Service und Support nicht stimmen. Gut funktionierende integrierte IT-Lösungen sind daher eine der Grundvoraussetzungen, um Kunden überhaupt längerfristig binden zu können.

Das Beratungsunternehmen A.T. Kearney geht zudem davon aus, dass extreme Billigstromangebote sukzessive vom Markt verschwinden. Der Strompreis werde sich wieder stärker an der Entwicklung fundamentaler Faktoren wie den Großhandelsmarktpreisen, den Netznutzungsentgelten und der Höhe der Steuern, der EEG-Umlage und den sonstigen politischen Rahmenbedingungen orientieren.⁶⁵ Damit wird die Bedeutung der Kundenorientierung im Energiemarkt weiter zunehmen. Darauf weist bereits das Marktforschungsunternehmen TNS Infratest in der 2009 veröffentlichten Studie „Wechselverhalten, Bedeutung der Marke und Kundenbindung“ hin, bei der 1.000 Privathaushalte befragt wurden. Sowohl die großen Überregionalen als auch die Stadtwerke müssten das Angebot und ihr Image verbessern, damit der Preis, der heute die Bindung der Kunden gefährde, in den Hintergrund gerate. Dies sei den Naturstromanbietern bereits gelungen.

2.6 IT-Fehler im Fokus der Medien

Bei der Kommunikation der Marke spielt darüber hinaus die Berichterstattung in den Medien eine wichtige Rolle. Zum einen ist das gesellschaftliche Interesse an der Energieversorgung – nicht zuletzt durch die aktuelle Atomdebatte – immer stärker gewachsen. Zum anderen eignen sich kritische Themen wie fehlerhafte, zu hohe oder ausstehende Energieabrechnungen für verbraucher- und dialogorientierte Berichte – und genau solche Artikel liegen bei den Medien im Trend.

Leser, Hörer oder Zuschauer werden immer stärker nach ihren Erfahrungen oder ihrer Meinung gefragt. Neben dem direkten Anruf in der Redaktion bieten heute

⁶⁵ Hanjo Arms und Andreas Stender, A.T. Kearney, in: Dow Jones Energy Weekly, Freitag, 17. Dezember 2010 | Nr. 50

eigene Internetforen der Medien Raum für Diskussionen, die jederzeit abruf- und ergänzbar sind. Aktuelle Hinweise können die Redaktionen als Anlass für weitere Recherchen und Beiträge nutzen. Insbesondere die Tagespresse profiliert sich, indem sie über Problemfälle von Lesern mit Energieversorgern berichtet und sich für eine Lösung einsetzt. Neben bundesweiten Anbietern stehen deshalb auch regionale Versorger häufig im Fokus der Presse. Hohe Wogen schlagen regelmäßig, wenn es aufgrund von Systemfehlern zu drastisch überhöhten Nachforderungen kommt.

Wer seine IT-Systeme im Griff hat, beugt solchen Szenarien vor oder kann schnell prüfen, ob die Vorwürfe des Kunden tatsächlich berechtigt sind. Gerade neue Anbieter, die sich erst langsam Vertrauen und einen Kundenstamm aufbauen müssen, sollten daher hohen Wert auf eine fundierte IT-Systemlandschaft legen. Denn der Imageschaden durch negative Medienberichte ist nicht zu unterschätzen. Zudem tauschen sich Verbraucher heute täglich in zahlreichen Internetforen aus, wodurch Probleme mit Energieanbietern weiter publik werden.

3 Trend zu branchenspezifischen IT-Lösungen

Vor diesem Hintergrund ist es nur folgerichtig, dass sich bei der Einführung von „Angriffsmarken“ beziehungsweise im Energiediscountmarkt mittlerweile ein deutlicher Trend hin zu branchenspezifischen, integrierten Standardlösungen feststellen lässt. Auf Outsourcing spezialisierte Anbieter wie rku.it können hierbei zu attraktiven Konditionen bewährte IT-Lösungen anbieten. Hierzu tragen auch Synergieeffekte bei, da sich bereits erprobte Voreinstellungen von Standardsoftware direkt auf Neukundensysteme übertragen lassen. Die Systemausprägung erfolgt dann individuell zugeschnitten auf die jeweiligen Kundenerfordernisse. Zudem werden in der Anwendergemeinschaft beispielsweise Aufwände für Entwicklungen geteilt.

Für die Verwendung von IT-Standardlösungen für Energieversorger spricht ebenfalls, dass deren Hersteller von der Bundesnetzagentur geforderte Änderungen regelmäßig und termingerecht in ihre Programme integrieren. So erfolgt beispielsweise eine Anpassung der Nachrichtenformate beim Lieferantenwechsel – und zwar am 1. April und 1. Oktober eines jeden Jahres. Generell bleibt festzuhalten, dass die vom Gesetzgeber geforderten kontinuierlichen Prozessanpassungen für EVU mehr Aufwand beinhalten und in der Branche kritisch gesehen werden. Bei einer zentralen Realisierung durch einen branchennahen IT-Dienstleister wie rku.it ergeben sich jedoch auch wesentliche Synergiepotenziale für die beteiligten Unternehmen.

Anbieter, die die IT-Infrastruktur ihrer Marken beziehungsweise „Angriffsmarken“ von Anfang an auf solide Säulen stellen, werden somit belohnt: durch funk-

Annemarie Eckert und Holger Bonk

tionierende Lieferantenwechselprozesse, durch effiziente sowie vollautomatisierte Abläufe und jederzeit abrufbare Kundendaten. Damit bildet die IT die Voraussetzung für einen kosteneffizienten und werthaltigen Vertrieb.