

Marktverteidigung bei Energieversorgern

Welche Vertriebsmittel zur Sicherung des Kundenstammes zur Verfügung stehen, erläutern Thomas Imber und Jean Boucsein*.

Aufgrund der aktuellen Wettbewerbssituation ist die Verteidigung rentabler Kunden im Heimatmarkt eines der dominierenden Themen des Energievertriebes. Hier gilt es, die eigenen Mittel effizient einzusetzen und die Aktionen des Wettbewerbs richtig und rechtzeitig einzuschätzen. Der Vertrieb ist von allen Seiten gefordert.

Die LBD-Beratungsgesellschaft (LBD) hat vor diesem Hintergrund 26 Marketing- und Vertriebsleiter unterschiedlicher Energieversorger im gesamten Bundesgebiet mit Hilfe einer Online-Befragung zu den Themen Wettbewerb, Wechselquoten, Segmentierung und Marktverteidigung interviewt.

Nach Einschätzung der Vertriebsexperten wird sich der Wettbewerb im Gasgeschäft deutlich verstärken und im Strombereich moderat ansteigen. Wesentliche Wettbewerbstreiber sind der Preiswettbewerb und die Beschaffungsmärkte, da vor allem die Endkunden primär auf Preisunterschiede und Preisanpassungen reagieren. Smart Metering, die kurzfristige Ergebniserwartung und die interne Prozessgestaltung spielen nach Ansicht der Marketing- und Vertriebsexperten vor dem Hintergrund der Marktverteidigung eine eher untergeordnete Rolle.

Die Akquisition der neuen Wettbewerber erfolgt in erster Linie über den Direktvertrieb mittels Haustürgeschäft, E-Commerce, Telefonverkauf sowie Direkt-Mailing, wobei die Akquisition über Vertriebspartner von rund 20 Prozent

* Thomas Imber, Jean Boucsein, Berater LBD-Beratungsgesellschaft mbH, Berlin

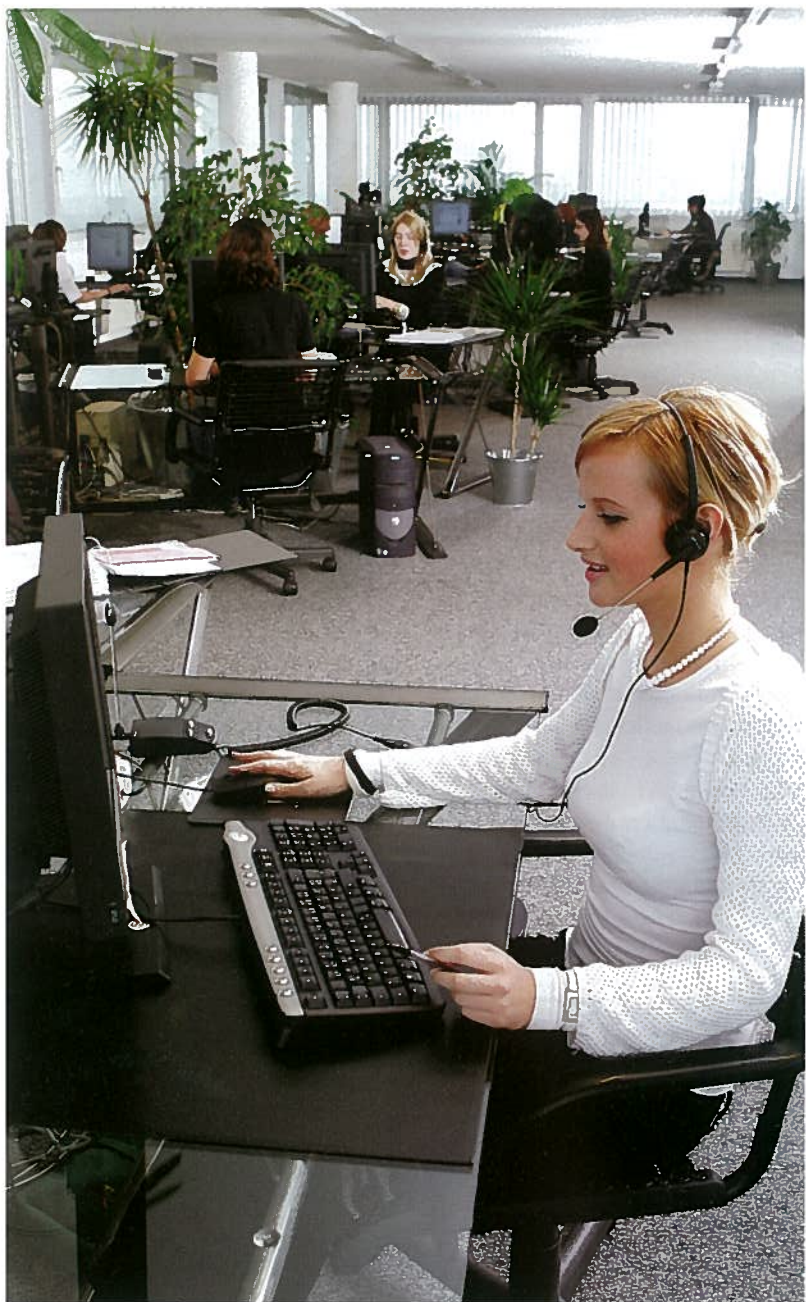


Bild: CCC

der Wettbewerber gewählt wird. Mit Hilfe flankierender Maßnahmen wie Messen oder sonstiger Verbrauchsstände, Infomobile oder direkt über das Kundenzentrum können die neuen Wettbewerber nur bedingt erfolgreich neue Kunden werben. Die Akquisition wird insbesondere in Print- und Plakatmedien sowie im Internet begleitet, wobei die Bedeutung des Internet zukünftig stark zunehmen wird. Andere Medien wie Ra-

Der Direktvertrieb wie beispielsweise über Call-Center bleibt die wichtigste Waffe bei der Werbung neuer Kunden

dio, TV oder Kino werden für werbliche Zwecke vom Wettbewerb zwar verwendet, eine hohe Wirkung und Bedeutung wird diesen Medien jedoch nicht zugeschrieben.

Der Wechselimpuls geht in erster Linie von der Mitteilung einer Preiserhöhung sowie den kommunikativen Maßnahmen

des Wettbewerbs aus. Medienberichte zum Oligopol der Energiewirtschaft und die öffentliche Diskussion zum Klimawandel spielen nach Einschätzung der Teilnehmer eine eher untergeordnete Rolle beim Anbieterwechsel. Auch ein Umzug wird den erstgenannten Impulsen deutlich untergeordnet. Für alle Anbieter gilt, dass diesen Impulsen entsprechend kommunikativ und angebotsseitig entgegengewirkt werden muss, um die Wechselquoten gering zu halten. Darüber hinaus sollten alle Maßnahmen und Methoden der Wettbewerber zukünftig in einem regelmäßigen Monitoring analysiert werden, um vorbereitete Lösungen zu entwickeln.

Gemessen an den geringen Marktanteilsverlusten konnten die Heimatmärkte der befragten Teilnehmer bisher erfolgreich verteidigt werden. Positionierungsmerkmale der Grundversorger sind dabei vor allem Preis, Regionalität und Image des Marktverteidigers. Grafik 1 visualisiert die Einschätzung der Teilnehmer zur Bedeutung unterschiedlicher Positionierungsmerkmale. Regionalität, Preis und Image wurden von je sieben Teilnehmern als wichtigstes Merkmal genannt. Die finanziellen Aufwendungen zur Marktverteidigung pro Kunde fallen im Vergleich zu den heute üblichen Wechselboni von 50 bis 100 Euro relativ gering aus. Im Durchschnitt werden sowohl im Gas- als auch im Stromgeschäft etwa 9,50 Euro pro Kunde zur Marktverteidigung aufgewendet (siehe Grafik 2).

Dabei bewegt sich die Spanne des Aufwandes zwischen null und 30 Euro, wobei diese im Gasbereich deutlich höher ist als im Stromgeschäft.

Die zweite Grafik visualisiert die maximalen Aufwendungen pro Bestandskunde in Euro und Jahr in Abhängigkeit vom Prozentsatz der Teilnehmer. Fünf Euro würden 70 Prozent der Teilnehmer im Strom- und 60 Prozent der Teilnehmer im Gasbereich aufwenden, um Ihre Kunden zu halten. Bei zehn Euro liegt die Quote nur noch bei rund 60 Prozent (Strom) beziehungsweise bei etwa 40 Prozent (Gas).

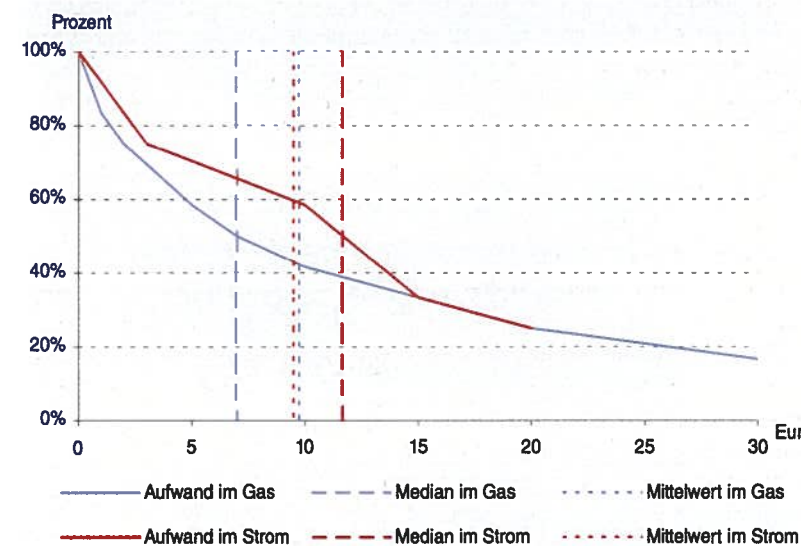
Im Zuge des Vertriebscontrollings gilt es, zukünftig diesen Mitteleinsatz zu überprüfen, wobei nicht allein die

	Wichtigster Faktor	Zweitwichtigster Faktor	Drittwichtigster Faktor	Viertwichtigster Faktor	Fünftwichtigster Faktor	Sechswichtigster Faktor
Regionalität	7	6	4	4	2	3
Preis	7	7	3	3	4	1
Image	7	6	6	3	4	0
Service	6	6	8	5	1	2
Produktportfolio	0	1	2	7	9	7
Ökologische Aspekte	0	1	3	4	5	12
Enthalten	0	0	0	0	1	1

Grafik: LBD

Preis, Regionalität und Image sind entscheidend

Grafik 1: Erfolgsfaktoren für den Heimatmarkt



Grafik: LBD

Grafik 2: Aufwendungen pro Bestandskunde zur Marktverteidigung

Markanteilssicherung, sondern die Rentabilität von Kunden und Produkten im Vertrieb ausschlaggebend sind. Kombiniert mit einer Kundensegmentierung, die teilweise bereits im Kontext der Marktverteidigung ihre Anwendung findet, liegt ein Erfolgsfaktor des Vertriebes in der wertorientierten Vertriebssteuerung.

Zur Marktverteidigung sind es insbesondere Maßnahmen, wie zum Beispiel das Lancieren neuer Produkte oder das Anbieten weiterführender Serviceleistungen, die als besonders effizient bewertet werden. Dabei zielen die tatsächlich angebotenen Verteidi-

gungsprodukte fast ausschließlich auf preisliche Vorteile in Verbindung mit einer einjährigen Laufzeit. Eine Bindung des Kunden über mehr Service spiegelt sich in den Verteidigungsprodukten nur in Ausnahmefällen wider.

Die Bedeutung des Internet wurde bei der Entwicklung der Verteidigungsprodukte weitestgehend erkannt. Typische Verteidigungsprodukte weisen eine Online-Komponente auf, bei der Prozesskosten im Preis wiedergegeben werden. Aufgrund der zu erwartenden Entwicklung der Bedeutung des Internet im Kontext der Marktverteidigung sind die Online-Anwendungen auch zukünftig weiter auszubauen.