



Auf allen Kanälen

Die Digitalisierung bietet Chancen in Marketing und Vertrieb. Die Wege zum Kunden werden durch Web- und mobile Technologien kostengünstiger und effizienter denn je. Intelligente Datenanalysen erlauben es, die Kundenwünsche vorherzusehen.

Der Wettbewerb ist hart und die Rahmenbedingungen stehen auf sehr kalter Gegenwind. Bei den rund 1.000 städtischen Versorger in Deutschland haben die Liberalisierung des Strommarkts, die Energiewende und letztlich auch die digitale Transformation in der Gesellschaft die tradierten Geschäftsmodelle rund um die Versorgung der Bürger mit Strom, Gas, Wärme und Wasser durchgerüttelt. Der Wettbewerb mit überregionalen Anbietern setzt noch einen oben drauf, und Plattformen zum Teil branchenfremder Anbieter gibt es on top. Zudem ist am 1. September dieses Jahres das Gesetz zur Digitalisierung der Energiewende in Kraft getreten und fordert seinen Tribut.

Stadtwerke bewegen sich in einem Wettbewerbsumfeld, in dem so manches Unternehmen in Schockstarre geraten könnte. Die Stadtwerke leisten jedoch nicht nur stoisch Widerstand und stemmen sich gegen die Wellen der Zeit. Sie sind sogar erfolgreich dabei, sich ein digitales Pendant an die Seite zu stellen und erfinden sich neu, wo es Not tut, um die alten Tugenden mit den neuen Erfordernissen an den digitalen Kunden zu vereinen. Kurz und gut: Die Digitalisierung ist bei vielen Versorgern als Notwendigkeit und Chance erkannt, und beim Kampf um den Kunden – in Vertrieb und Marketing – fangen die meisten von ihnen mit dem digitalen Umbau an. Dabei gibt es keine Patentrezepte, aber durchaus eine

Richtschnur, die Markus Rücker in dem neu erschienenen Fachbuch „Digitalisierung der Energiewirtschaft“ (siehe Kasten) beschreibt. Der Unternehmensberater bei der Management-Beratung Insentis setzt sich seit mehreren Jahren mit der Digitalisierung bei Stadtwerken auseinander. Sein Augenmerk gilt dabei insbesondere dem weiten Feld der Kundenakquise und Kundenbindung. Mit welchen Produkten werden Stadtwerke überzeugen? Wie sprechen sie ihre Kunden an? Wie passen sie ihre Prozesse an, um mit Automatisierung Kosten zu senken und wettbewerbsfähig zu bleiben?

Digitalisierung als Rückenwind

Diese und viele andere Fragen stellte sich auch das Unternehmen Thüga. Der Stadtwerkeverbund hat schon im Jahr 2015 im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie damit

begonnen, Antworten zu finden. Hintergrund der breit aufgesetzten Strategie waren drei Erkenntnisse: Erstens, Kunden nehmen ihre Erfahrungen aus anderen Branchen mit und übertragen die Erwartungen auf ihren städtischen Versorger. Thüga-Marketingchef Hans-Peter Zabel sagt: „Was Kunden aus dem Online-Banking oder aus Consumer-Apps gewohnt sind, das erwarten sie auch von uns.“ Katharina Reiche, Geschäftsführerin des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU) ergänzt: „Was nicht auf dem Smartphone oder Tablet stattfindet, existiert nicht.“ Zweitens haben die Verantwortlichen von Thüga früh erkannt, dass in der Digitalisierung – richtig verstanden und aufgesetzt – mehr Chancen als Gefahren liegen. Die Kommunikationskanäle und Wege zum Kunden werden durch Web- und mobile Technologien kostengünstiger und effizienter denn je. Und drittens hatte auch der Gegenwind seinen Anteil am groß angelegten Projekt Digitalisierung. Vergleichsportale wie Verivox besetzen mit ihren Plattformen massiv die Schnittstelle zum Kunden und platzieren sich so zwischen Unternehmen und Kunden.

Digitalstrategie als Überbau

Am Anfang steht das Leitbild. Innovation kommt nicht von selbst, sie muss erkannt, gedacht, gewollt und gelebt werden. Ohne den strategischen Überbau als Zielsetzung und Marschrichtung stehen Maßnahmen häufig wahllos nebeneinander, statt ineinander zu greifen. Dabei bilden die immer rascheren Innovationszyklen ein Korsett, aus dem es kein Entkommen gibt. Die Digitalisierung nimmt stetig Fahrt auf. Um hier mitzuhalten, rät VKU-Geschäftsführerin Katherina Reiche

dazu, dem Digitalisierungsprozess höchste Priorität einzuräumen und ihn weit oben in der Unternehmensstruktur zu verankern. Bei dem in Köln ansässigen Regionalversorger RheinEnergie beispielsweise ist die Digitalisierung beim Vorstand und in der Person von Andreas Cerbe manifestiert. Auch der Thüga-Vorstand sieht die Digitalisierung als einen der Treiber für die Transformation der Energiewirtschaft. Das Unternehmen hat mit Annette Suckert eine Stabsstelle IT-Management und Digitalisierung eingerichtet, die die Digitalstrategie in der Hand hält und an den Gesamtvorstand berichtet. Und auch für Management-Berater Rucker ist die personelle Unterfütterung der Strategie ein erster und entscheidender Baustein auf dem Weg zum Erfolg beim Kunden.

Die Thüga-Gruppe ist im Prozess der strategischen Positionsbestimmung beim hybriden Stadtwerk gelandet. Die Maßgabe lautet: Exzellenz in beiden Welten – der analogen, alten Welt mit Kundenzentrum

vor Ort und der digitalen Welt der Plattformen und Apps. Wie kann das funktionieren, wenn gerade durch die Aufrechterhaltung des personalintensiven Vor-Ort-Kundenservices ein hoher Kostenblock steht, der bei den komplett webbasierten Mitbewerbern nicht anfällt? Antwort: Die Stadtwerke müssen besser sein, als der rein digitale Wettbewerb. Durch ein intelligentes, vernetztes digitales Vorgehen, das Prozesse automatisiert und optimiert und somit Kosten reduziert; durch intelligente Datenanalysen, die es den Stadtversorgern erlaubt, die Kundenwünsche bestenfalls schon vor den Kunden selbst zu kennen und proaktiv auf allen Kanälen digitale Produkte anzubieten, die bei Weitem über die Lieferung von Strom und Gas hinausgehen. Um all das zu erreichen, müssen die Mitarbeiter mitgenommen und befähigt werden, die Digitalisierung zu gestalten und daraus Profit zu generieren.

Um den Kunden von heute zu erreichen, muss man ihn erst ►

Literaturtipp

Fachbuch zur Digitalisierung

Markus Rucker vom Beratungsunternehmen insentis hat in dem jüngst erschienenen Fachbuch „Digitalisierung der Energiewende“ aus dem KS-Energy-Verlag das Kapitel „Herausforderungen und Ansätze der digitalen Vertriebsoptimierung bei Energieversorgern“ beigesteuert. Er beschreibt die Ausgangssituation bei Energieversorgern, wirbt für eine ganzheitliche Herangehensweise, erläutert strategische Grundgedanken und weist auf Kommunikations- und

Vertriebskanäle hin. Datenanalyse, Partner-Management, Technologie – all das gehört laut Rucker zur neuen, digitalen Funktionsweise der Unternehmen. Sein Credo: Gesamtheitliches Denken, den Kunden in den Mittelpunkt der Digitalisierungsstrategie stellen und Maßnahmenkataloge konsequent und durchdacht herausarbeiten.

Die Digitalisierung der Energiewirtschaft; KS-Energy-Verlag, Berlin; ISBN: 978-3-945622-04-9; 39,90 Euro.

einmal kennenlernen. Wenn das früher übliche Gespräch zwischen Sachbearbeiter und Kunde an der Theke fehlt, sind intelligente Datenanalysen gefragt. Für RheinEnergie-Vorstand Andreas Cerbe liegt in der intelligenten Zusammenführung der unternehmenseigenen Daten und der Erfassung der Kundensituation durch seine Suchanfragen ein erster wichtiger Erfolgsfaktor. Outet sich der User durch seine Online-Suche auf der Unternehmensseite beispielsweise als Häuslebauer, liegt nichts näher, als ihm interaktiv digitale Informationen zum Umzugsservice und zum Netzanschluss zukommen zu lassen. Der Kunde fühlt sich dann im optimalen Fall bestens aufgehoben, weil er Informationen erhält, die für ihn gemacht scheinen.

Kunden besser kennenlernen

Während die beschriebenen Maßnahmen der Kundentreue dienen, können zusätzliche Daten aus sozialen Medien wie Facebook und Twitter als intelligente Fortsetzung zum Einsatz kommen. Gibt sich beispielsweise jemand bei Facebook als Vielreisender zu erkennen, ist der Schritt zum Angebot des Sicherheitspakets im Rahmen der Smart-Home-Lösung des Stadtwerks möglicherweise ein exzellenter Hinweis. Neben dem

Kennenlernen durch Datenanalytik ist der maßgeschneiderte Zuschnitt der Produkte auf den Kunden essenziell. Das geht hinunter bis zur kleinsten anzunehmenden Einheit, dem Segment-of-One, wie Rücker die personalisierte Ansprache der Kunden nennt. Auch hier gilt: Die Digitalisierung macht's möglich.

Und dann ist da noch das völlig veränderte Rollenverhältnis zwischen Anbieter und Kunde. Denn mit der Photovoltaikanlage auf dem Dach – im optimalen Fall auf der Plattform des Versorgers gekauft, von den unternehmenseigenen Monteuren installiert und in Betrieb genommen, vom Versorger gewartet und betrieben – wird der Konsument zum Produzenten und der Consumer für den Versorger zum Prosumer und zum Player im virtuellen Kraftwerk. Auch dieser Wandel muss vom Unternehmen erkannt, definiert, gelebt und positiv in der Ansprache verankert werden.

Strom und mehr

Für den einen Kunden ist der Preis des Stroms bei der Auswahl des Anbieters entscheidend, andere setzen auf Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit, wieder andere überzeugt die Nähe zum städtischen Versorger. Die Wahl des

Energieversorgers ist längst kein Selbstläufer mehr. Neue Produkte müssen her, digitale Produkte, die das Geschäftsfeld sinnvoll ergänzen. Und digitale Services, die als Pendant zum Kundendienstmitarbeiter Mehrwert bieten. „Heute reicht es nicht mehr, nur Strom und Gas zu verkaufen. Die Menschen erwarten Produkte und Dienstleistungen aus einem Guss. Wir müssen die Kunden abholen und ihnen Mehrwerte in allen Lebenslagen bieten. Dazu zählen innovative Smart-Home-Lösungen, ansprechende Kundenportale und wegweisende Ansprache – etwa in den sozialen Medien“, so Katherina Reiche vom VKU.

Smart-Home-Produkte hat beispielsweise die Kölner RheinEnergie im Angebot. Als Verkaufsschlager im Portfolio hat sich das so genannte Sicherheitspaket herausgestellt, das mit Bewegungs-, Rauchmeldern sowie einer Reihe von Tür- und Fensterkontakten das Zuhause sichert und dem Kunden per App Unregelmäßigkeiten mitteilt. Das Paket überzeugt die Kunden mit einem klaren Mehrwert. Ein gewollter Nebeneffekt: „Wer einmal den Versorger bis ins Wohnzimmer lässt, der wird so schnell zu keinem anderen Stromanbieter wechseln“, sagt Markus Rücker.

Einen ganz anderen Weg haben die Stadtwerke Neumünster gewählt: Mit dem Ausbau des Glasfasernetzes in ihrem Versorgungsgebiet haben sie sich als Anbieter von Turbo-Internet etabliert. Mit der zusätzlichen Dienstleistung binden sie die Kunden und schnüren Pakete, in denen sie Strom und Internet gemeinsam anbieten. Auch hier zeigt sich, dass das Zusatzprodukt die Kunden an das Unternehmen bindet.



Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen der Kundenansprache.

Direkte Mehrwerte für den Kunden auf der Website und auf den mobilen Plattformen sind heute eine Selbstverständlichkeit. Der Kunde erwartet geradezu, Vertragsangelegenheiten online erledigen zu können. Vertragsabschlüsse, Infos zu Verbrauch und Optimierungsmöglichkeiten – all das ist heute Standard. Je spielerischer und einfacher präsentiert, desto besser adaptiert der Kunde den Service – wenn die Angebote zur Lebenslage passen. Self-Service-Funktionen sind auch an dieser Stelle kein Selbstzweck, sondern erlauben, sinnvoll durchdacht und aufgesetzt, die Prozesse von der analogen in die digitale Welt zu überführen und somit Einsparpotenziale zu heben.

Den Kunden erreichen

Von der Website bis zur App, von Facebook bis zu WhatsApp – sämtliche digitalen Kanäle haben ihre Berechtigung und werden heute von Stadtversorgern in unterschiedlicher Intensität bedient. Zählerstände werden teils mit Fotos oder per WhatsApp übermittelt und auf direktem Weg digital weiterverarbeitet. Das zeigt, welch enormes Potenzial in der Digitalisierung steckt. „Gehen wir davon aus, dass ein Außendienstinsatz pro Kunde rund 100 Euro kostet.

Ist der digitale Prozess End-to-End gedacht und aufgesetzt, ergeben sich allein in diesem Segment enorme Einsparpotenziale“, so Rücker. VKU-Geschäftsführerin Reiche weist auf die hohe Kundentransparenz im Zuge des bevorstehenden Roll-outs von Smart Metern hin. Das birgt unter Beachtung aller Datenschutzkriterien noch weitere Chancen, dem Kunden passende Angebote zu liefern.

Und kaum ein städtischer Versorger scheint heute ohne App auszukommen. Neben energiespezifischen Themen transportieren sie so lokale Informationen und Mehrwerte für den Kunden vor Ort. Hier schließt sich der Kreis zum rabattierten Schnitzel, zum Freibad-Gutschein oder zum günstigen Ticket des ortsansässigen Fußballclubs. Mit Gutscheinen und Gewinnspielen machen sich die zahlreichen Versorger ihre Kunden zu Fans – das Stichwort Gamification als Mittel zum glücklichen Kunden funktioniert noch immer. Das sonst so austauschbare Produkt Energie macht plötzlich Spaß. Wobei Unternehmensberater Rücker der spielerischen Einbindung der Kunden den Vorzug gibt, denn die emotionale Bindung an die Marke sei bei Weitem stärker

als der Blick auf Prozente. Stichwort Rabattschlachten: Vielleicht gibt der nächste Energieversorger noch mehr?

Mitarbeiter mitnehmen

Für Stadtwerke ist der digitale Umbruch überlebenswichtig. Neben Produkten, Services und Prozessen sind es die digitalen Fähigkeiten im Unternehmen, die über den Erfolg mitentscheiden werden. VKU und Thüga setzen auf eine gute Vernetzung ihrer Mitgliedsunternehmen und Kunden, auf ein ordentliches Partner-Management und die beständige digitale Weiterbildung der Mitarbeiter. Aus dem Komplex Digitalisierung gilt es, eine passgenaue Strategie abzuleiten und Maßnahmen zu definieren, die Stück für Stück und auf einer Zeitschiene abgearbeitet werden. Beratungshäuser werden von einigen der Versorger bei der Digitalwerdung zu Rate gezogen, um mehr Drive und Schwungmasse ins Unternehmen zu bringen. Nur mit der Maßgabe, digital und analog exzellent zu sein, und daher durch digitale Prozesse Kosten zu senken sowie Kunden zu binden und zu gewinnen – wird der Erfolg mit ihnen sein.

Monika Rech-Heider ist freie Journalistin in Köln.

www.kisters.de/energie

Software für effizientes Metering

Zähldatenerfassung, Meter Data Management, Verbrauchsanzeige



Die modulare, massendatenfähige KISTERS Metering Lösung bedient die gesamte Prozesskette beim Netz- bzw. Messstellenbetreiber: von der Rollout-Unterstützung über die gesicherte Kommunikationsinfrastruktur, die Gateway-Administration und die Massendatenverarbeitung bis hin zur Anzeige der Daten im Web für den Endkunden.

Gesetzeskonform, effizient, profitabel und zukunftssicher!
Profitieren Sie von unserer Erfahrung.

KISTERS