

Björn Sander, Alexandra Drissner

Handlungsbedarfe einer Branche im Umbruch – Beispiel Energie

Eine Branche am Scheideweg

Die Energiebranche steckt in einem tiefen Umbruch. Die Energiewende läuft auf vollen Touren, die erneuerbaren Energien sind im ersten Halbjahr mit knapp 29 Prozent erstmals die wichtigste Quelle im deutschen Strommix, unter anderem begünstigt durch eine Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes 2014, vor deren Inkrafttreten Projekte mit Hochdruck realisiert wurden.¹ Zudem ist der Wettbewerbsdruck so hoch wie nie. Rund 1.170 Stromanbieter im deutschen Markt stehen im Wettbewerb um die Gunst der Kunden. In manchen Regionen, wie beispielsweise Berlin, stehen über 400 Marken zur Auswahl.² Kunden nutzen dieses Angebot – sie sind informierter und wechselwilliger. Die kumulierte Wechselquote beträgt in 2013 bereits 32,8 Prozent d. h. über 13 Millionen Haushalte haben seit 1998 ihren Stromversorger mindestens einmal gewechselt.³ Der Wettbewerb in der Branche und an Branchenschnittstellen wird darüber hinaus durch den Eintritt „grüner“ Start-ups, mit Angeboten von intelligenten Stromzählern (z. B. Greenpocket) bis hin zu Ökostrom (z. B. Polarstern), sowie etablierter Unternehmen anderer Branchen weiter verstärkt. Zum Beispiel Telekom, die mit QIVICON eine Allianz führender Unternehmen zum Thema SmartHome initiierte, oder Google, das den Markt durch die Akquisition des Herstellers lernfähiger Thermostate Nest Labs betrat.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, wo sich der Kampf um die Kunden zukünftig abspielen wird, denn die aktuellen Geschäftsmodelle sind nur beschränkt zukunftsfähig. Die Profitabilität der Energieversorger ist gesunken, und die Unternehmen bereiten sich bereits auf starke Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle in den kommenden Jahren vor.⁴ Die gesamte Branche steht vor grundsätzlichen Fragestellungen wie:

- Was sind die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden?
- Wie schaffen wir Präferenz bei potenziellen Kunden, und wie können wir unsere bestehenden Kunden binden?
- Mit welchen neuen Leistungen, Services sowie Geschäftsmodellen können wir am Markt erfolgreich sein?
- Welche Chancen ergeben sich z. B. durch Kooperationen, Digitalisierung etc. zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen?

Somit lohnt sich der Blick auf den Kunden, der schließlich der Entscheider über Top oder Flop eines Geschäftsmodells ist. Daher befragte Batten & Company in einer repräsentativen Studie die deutschen Verbraucher zu ihrer Einstellung zu Energie, Kundenbedürfnissen, Produkten und Leistungen sowie Kommunikation und Service.

¹ Der Tagesspiegel (29.07.2014), Energiewende – Der Strom wird immer grüner.

² BDEW-Kundenfokus Haushalte 2013, Kundenverhalten stärkt Wettbewerb, Pressemitteilung vom 27.01.2014; Handelsblatt (07.03.2013), Das Rennen um den flüchtigen Kunden.

³ BDEW-Kundenfokus Haushalte 2013, Kundenverhalten stärkt Wettbewerb, Pressemitteilung vom 27.01.2014.

⁴ BDEW und Ernst & Young, Stadtwerke bereiten sich auf starke Veränderung ihrer Geschäftsmodelle vor, Pressemitteilung vom 04.06.2014; Nordic Market (29.07.2014), Roland Berger: Studie Deutsche Energiewirtschaft 2014.

Intransparenz, Verunsicherung, Kompetenzverlust

Die Einstellung der Kunden beim Thema „Energie“ hat sich in den letzten Jahren drastisch verändert. Unter anderem durch die starke Diskussion in Medien und Politik ist Energie heute das Top-Thema. Allein in den letzten zwei Jahren hat das Thema „Energie“ für 64 Prozent der deutschen Verbraucher noch weiter an Bedeutung gewonnen (s. Abb. 1). Gleichzeitig sind die Kunden stark verunsichert. Mehr als 60 Prozent empfinden das Thema als undurchsichtiger, und mehr als 53 Prozent verlieren trotz regelmäßiger Information schnell den Überblick. Das überrascht nicht. Zwar ist der Strommarkt durch Vergleichsportale transparenter geworden, doch sowohl die Anzahl an Anbietern ist undurchsichtig als auch deren Dif-

ferenzierung. Zudem steigt die wahrgenommene Intransparenz für den Kunden durch die Vielzahl neuer Angebote in Branchenschnittstellen wie SmartHome, eMobility oder Energieeffizienz als auch durch die öffentlichen Diskussionen.

Und dennoch gibt der eigene Energieversorger keine Orientierung. Circa 80 Prozent der Kunden sehen ihren eigenen Energieversorger nicht als kompetenten Berater an. Die Unternehmen schaffen es nicht, Orientierung zu Energiefragen zu bieten – insbesondere bei Themen, die über das eigene Produktangebot hinausgehen. Die logische Konsequenz ist ein Vertrauensverlust: 62 Prozent der Deutschen attestieren ein gesunkenes Vertrauen in Energieunternehmen.

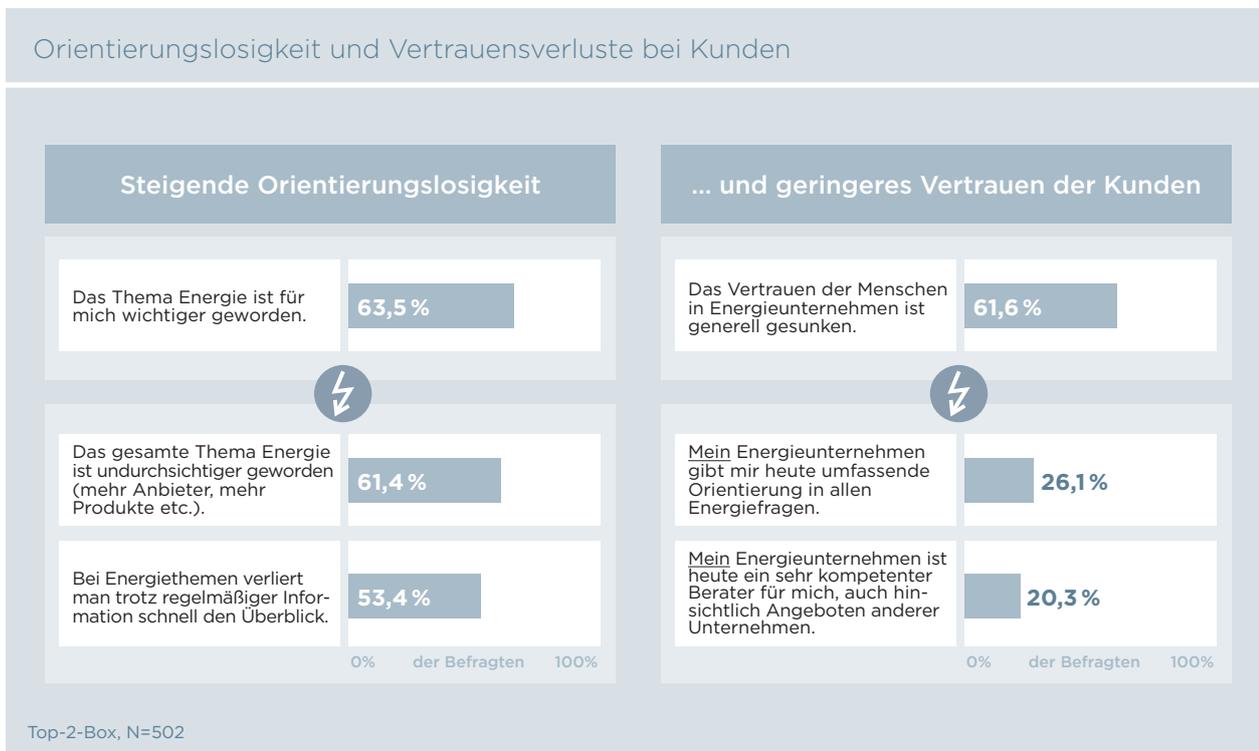


Abbildung 1: Orientierungslosigkeit und Vertrauensverluste bei Kunden

Erosion eines Geschäftsmodells

Industrieunternehmen stellen eine zunehmende Bedrohung für die Geschäftsmodelle der Energieversorger dar. Die Mehrheit der Kunden ist besonders interessiert an Produkten rund um Energieeffizienz und -autonomie, würde diese jedoch eher bei Industrieunternehmen, beispielsweise Technologiekonzernen wie Bosch oder Elektronikherstellern wie Philips, als bei Energieunternehmen erwerben (s. Abb. 2). Zudem vertrauen Verbraucher ausgerechnet in Wachstumssegmenten wie SmartHome mehr auf die Industrie als auf Versorger. Zum Beispiel sind 45 Prozent der Deutschen an Produkten zur intelligenten Heimvernetzung interessiert, ziehen für den Kauf jedoch bevorzugt Technologiekonzerne, Elektronikhersteller und Telekommuni-

kationsanbieter in Betracht. Es scheint, als ob sich Energieversorger in dem „SmartHome-Dschungel“ noch nicht klar positioniert hätten. Dies ist alarmierend für Energieversorger, die aktuell bereits versuchen, dieses Segment mit eigenen Angeboten oder Kooperationen zu besetzen. Zum Beispiel RWE mit SmartHome-Produkten, E.ON mit dem eHome und EnBW mit eigener App und als Partner im QIVICON-Netzwerk. Doch auch SmartHome-Start-ups wie Nest Labs, Tado oder Loxone haben noch Nachholbedarf im puncto Awareness und Consideration.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich für Energieversorger bei Produkten zum Management der eigenen Stromerzeugung und Produktpaketen z. B.

Interesse an Produkten/Dienstleistungen und präferierte Anbieter (Auszug)		
Produkt/Dienstleistung	Interesse an Produkt/Dienstleistung	Bevorzugter Anbieter (Rang 1/2/3)
Stromsparende Unterhaltungselektronik (z. B. TV-Geräte, Computer, Handys)	72,5%	57,4% 1 Haushaltselektronikhersteller 38,7% 2 Technologiekonzerne 19,8% 3 Telekommunikationsanbieter
Energiesparende Haushaltsgeräte (z. B. Energiesparlampen, intelligente Staubsauger)	71,9%	55,2% 1 Haushaltselektronikhersteller 44,8% 2 Technologiekonzerne 19,1% 3 Andere Branchen
Beratung zu effizienter Energienutzung (z. B. zu stromsparendem Nutzungsverhalten)	51,0%	51,3% 1 Energieunternehmen 26,2% 2 Andere Branchen 18,8% 3 Technologiekonzerne
Produkte, um energieunabhängiger zu werden (z. B. tragbares Solarpanel, integrierte Solarzellen)	50,6%	44,6% 1 Technologiekonzerne 37,5% 2 Haushaltselektronikhersteller 22,7% 3 Andere Branchen
Produktpakete, die Produkte aus verschiedenen Lebensbereichen verknüpfen (z. B. Elektroautos mit passendem Stromtarif)	46,8%	41,6% 1 Automobilhersteller 31,1% 2 Technologiekonzerne 27,8% 3 Haushaltselektronikhersteller
Produkte zur intelligenten Heimvernetzung und Steuerung von stromverbrauchenden Geräten (z. B. SmartHome-Lösungen)	45,0%	45,0% 1 Technologiekonzerne 36,5% 2 Haushaltselektronikhersteller 32,6% 3 Telekommunikationsanbieter
Produkte zum Management der eigenen Stromerzeugung und des Stromverbrauchs (z. B. App, die zeigt, wie viel Strom die Solaranlage produziert)	40,2%	34,1% 1 Technologiekonzerne 29,3% 2 Energieunternehmen 26,2% 3 Andere Branchen

Abbildung 2: Interesse an Produkten/Dienstleistungen (Top-3-Box) und präferierte Anbieter (Mehrfachnennungen) / Auszug

rund um eMobility. Auch hier sind Versorger bereits mit Angeboten aktiv, beispielsweise E.ON mit dem Solarmanager, oder eMobility-Kooperationen, wie z. B. LichtBlick, die mit Volkswagen den „BluePower“-Ökostrom für den e-up! anbieten.⁵ Oder auch die RWE AG, die als Partner von Citroën Lade-Stationen für das Multicity Carsharing bereitstellt.⁶

Grundsätzlich scheinen Unternehmen wie Siemens, Bosch, Philips oder Telekom eine größere Kompetenzvermutung zu genießen als die Versorger. Eine Ursache: Den Energieversorgern wird eine mangelnde Innovationsfähigkeit zugeschrieben. Drei Viertel der Kunden trauen ihrem Energieversorger keine Vorreiterrolle beim Thema „Energie“ zu.

Nutzt die Industrie ihre Chancen nicht?

Diese Ergebnisse lassen große Wachstumsschancen für Industrieunternehmen vermuten. Und tatsächlich, die Studie bestätigt, dass mittlerweile nur noch 24 Prozent der Kunden ihre Erwartungen an innovative Produkte und Leistungen durch Energieversorger besser erfüllt sehen als durch die Industrie.

Jedoch zeigen sich auch bei Industriekonzernen erste Anzeichen, dass ihre Potenziale bisher strategisch ungenutzt blieben. In 2012 ermittelte Batten & Company die Gewinner und Verlierer der Energiewende. Schon damals zeigte sich, dass die

Verbraucher der deutschen Industrie einen hohen Beitrag zur Unterstützung der Energiewende zuschreiben und diesen Unternehmen zum Teil größeres Vertrauen schenken als den Versorgern.⁷ In 2014 lassen jedoch erste Anzeichen vermuten, dass die Industrie ihre Position der Stärke nicht weiter ausbauen konnte. Die Top-Industrieunternehmen wie Bosch und Philips verlieren im Vergleich zum Jahr 2012 aus Kundensicht an Relevanz, die Zukunft der Energieversorgung mitzugestalten. Gleiches gilt für Automobilhersteller wie Audi, BMW und VW sowie für Logistikdienstleister.

Kundenerwartungen ändern sich – und wollen adressiert werden

Doch welche Anforderungen stellen Kunden an die Energie- und Industrieunternehmen und deren innovative Produkte und Leistungen? Die Bedürfnisse haben sich im Vergleich zu vergangenen Jahren bereits stark gewandelt, der Preis ist nicht mehr alleiniges Entscheidungskriterium (s. Abb. 3). Auch im Energiesektor macht sich der zunehmende Ruf

nach Individualisierung breit – energienahe Produkte und Leistungen sind kein Commodity mehr. Das Preis-Leistungs-Verhältnis steht für 89 Prozent der Verbraucher zwar weiterhin an erster Stelle, schließlich wurde dies vom Kunden jahrelang so „gelernt“, dennoch ist die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse wie beispielsweise der persön-

⁵ VW (2013), „BluePower“ für den Volkswagen e-up! www.volkswagenag.com.

⁶ RWE (2013), Citroën Multicity Carsharing. www.rwe-mobility.com.

⁷ Sander, B., Göbbel, T., Dörner, J. P. (2012). Energiestudie 2012: Kampf um den Homo Energeticus. Spotlight 7/2012, Batten & Company.

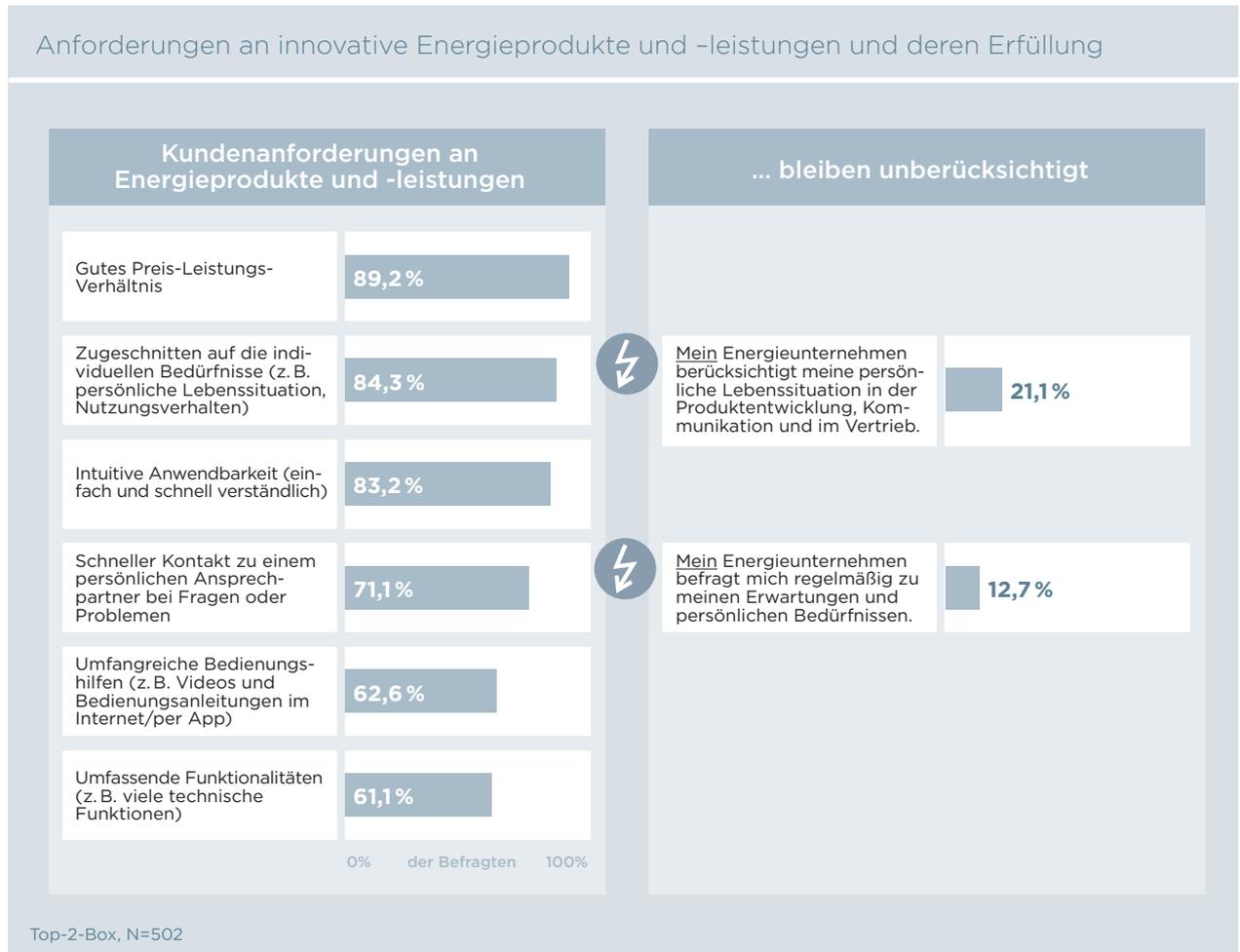


Abbildung 3: Anforderungen an innovative Energieprodukte und -leistungen und deren Erfüllung

lichen Lebenssituation mittlerweile nahezu genauso wichtig. Zudem legen Kunden Wert auf eine intuitive Anwendbarkeit, also einfache und schnell verständliche Produkte.

Die Herausforderung für Energieversorger liegt jetzt darin, diesen Wandel der Kundenanforderungen mitzugehen, denn aktuell haben nur 21 Prozent der Kunden das Gefühl, dass ihre persönliche Lebenssituation in der Produktentwicklung oder Kommunikation des eigenen Versorgers berücksichtigt wird. Andere Branchen mussten und müssen bereits schmerzhaft erfahren, wie dieser Wandel – wenn notwendig – durch neue Player vorangetrieben wird. Beispiel Personenbeförderung: Carsharing-Angebote wie Car2Go und DriveNow sowie private Fahrer über Lyft oder Uber bieten Taxikunden einen attraktiven Nutzen –

getrieben durch gute Customer Experience, Design, attraktiven Preis sowie hohe Verfügbarkeit – und setzen Taxiunternehmen unter Druck. Auch Taxifunkzentralen, die eine Art „Abnahmepflicht“ durch ihre Kunden, also die Fahrer der Taxis, gewohnt waren, werden aktuell über MyTaxi ausgeschaltet. Mit MyTaxi kann jeder Smartphone-Besitzer über eine App „sein“ Taxi per Knopfdruck bestellen und in Echtzeit sehen, wann es ankommt, ohne in einer Funkzentrale anrufen zu müssen. Gleichzeitig bietet MyTaxi auch den Fahrern der Taxis ein bedürfnisgerechtes Angebot, insbesondere mehr Unabhängigkeit und stärkeren Leistungsbezug, unter anderem durch ein Preismodell mit leistungsbezogenen Kosten statt monatlichen Fixkosten, sowie mehr Transparenz über Fahrerbewertungen.⁸

8 Berlin Valley (2012), My Taxi auf dem Weg zum größten Taxi-Unternehmen Europas?; www.whats-up-in.berlinvalley.com.

„Neuland“ zielgruppenspezifische Marktbearbeitung

Eine Ursache für die unzureichende Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen durch Versorger ist offensichtlich: Sie werden praktisch nie erhoben. Nur 13 Prozent der Kunden werden regelmäßig zu ihren Erwartungen und individuellen Bedürfnissen befragt (s. Abb. 4). Das ist fatal, denn die Kunden sind stark heterogen und unterscheiden sich erheblich in ihren Motiven, Interessen und Informationsbedarfen. So wurden in der Studie fünf unterschiedliche Kundentypen herausgearbeitet, die einen zielgruppenspezifischen Marktangang er-

forderlich machen (s. Abb. 4). Beispielsweise fühlt sich „der frustrierte“ von seinem Energieversorger schlecht informiert und zeigt einen besonders hohen Vertrauensverlust. Er hat einen hohen Informationsbedarf und wünscht sich häufigere Mailings mit relevanten Inhalten. Nur sechs Prozent dieses Segments empfinden die Botschaften des Versorgers aktuell als passend für ihren individuellen Bedarf! Im Gegensatz dazu informiert sich „der aktive“ selbst, und nur 16 Prozent dieser Gruppe zeigen Interesse an mehr Kommunikation seitens

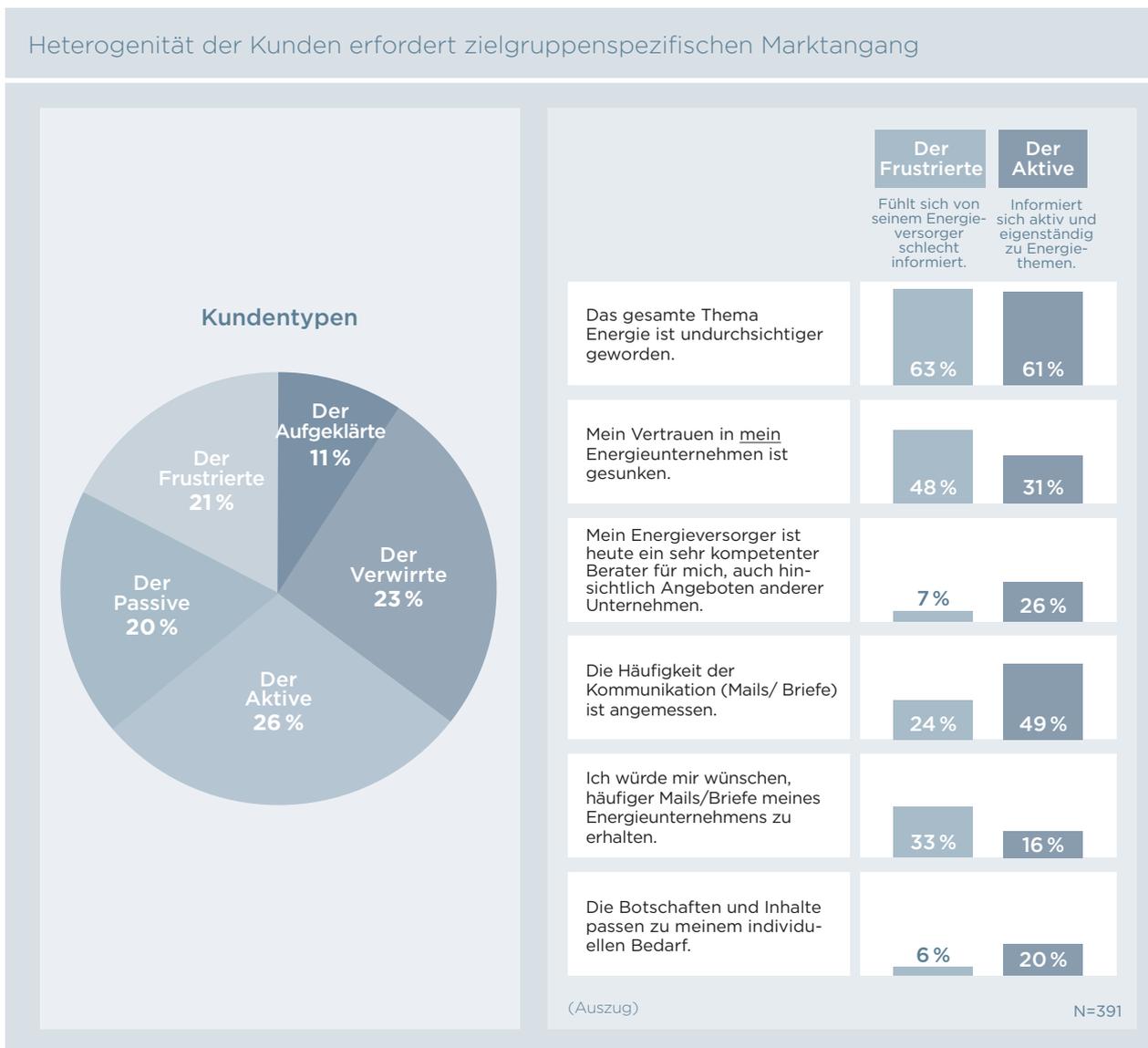


Abbildung 4: Kundentypen und deren Einstellungen und Informationsbedarfe rund um das Thema „Energie“

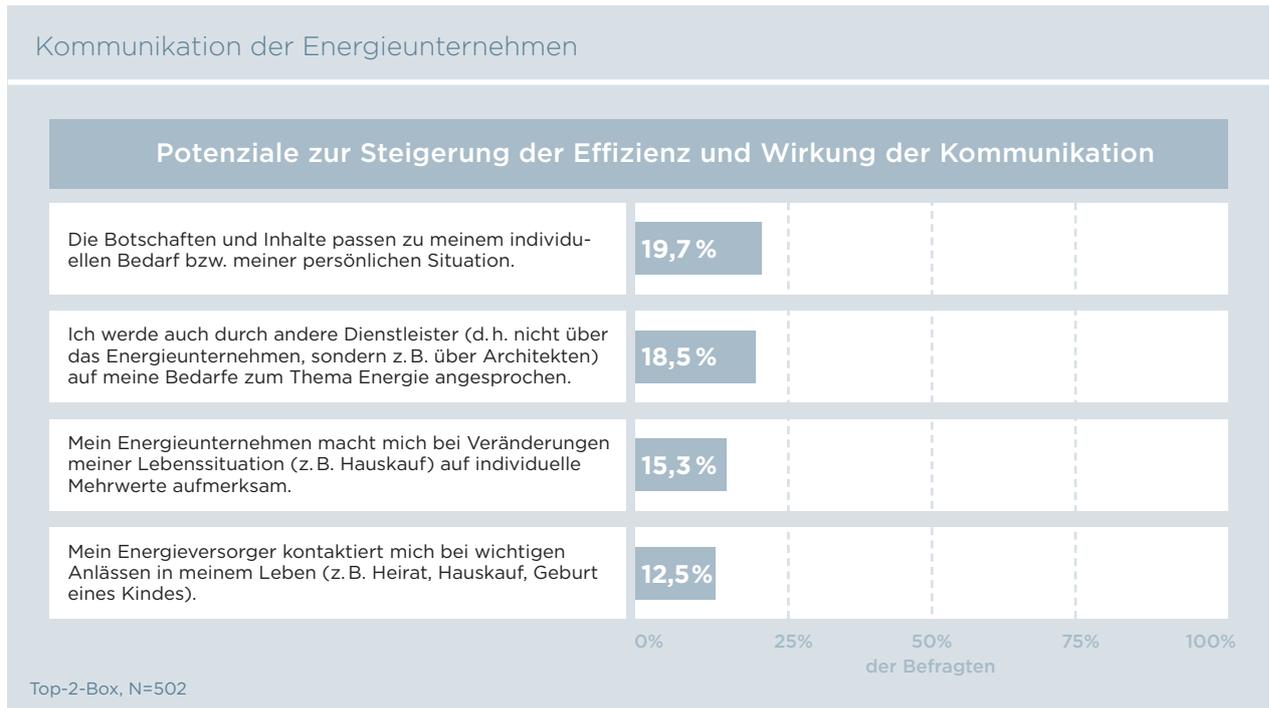


Abbildung 5: Kommunikation der Energieunternehmen

des Energieversorgers. Ein weiteres Segment, „der unentschlossene“, erhält zwar regelmäßige Kommunikation, leidet aber dennoch unter der größten Orientierungslosigkeit und Verunsicherung. Bei Kommunikation nach dem „Gießkannenprinzip“ besteht somit die Gefahr, „den aktiven“ mit Spam zu belästigen und die Informationsbedarfe (hinsichtlich Botschaften und Häufigkeit) „des frustrierten“ sowie „des unentschlossenen“ zu vernachlässigen.

Auch hinsichtlich ihrer Produktbedarfe unterscheiden sich die Segmente. Während „der frustrierte“ besonders an energiesparenden Haushalts- und Elektronikgeräten interessiert ist, sind für „den aktiven“ Produkte für Energieautonomie und Eigenerzeugung sowie Ökostrom relevant. Die unterschiedlichen Bedürfnisse erfordern also ein tiefes Kundenverständnis sowie eine gezielte An-

sprache mit spezifischen Angeboten und Botschaften.

Energieversorger haben aktuell insbesondere bei der Dialogkommunikation ein erhebliches Potenzial, die Wirkung und Effizienz ihrer Kommunikation durch professionellere Ausrichtung zu steigern. Nur ein Fünftel der Kunden empfindet die Kommunikationsbotschaften als relevant und passend zu ihrem individuellen Bedarf. Und nur ca. 15 Prozent der Befragten werden proaktiv bei bedarfssindizierenden Veränderungen, wie beispielsweise einem Hauskauf, oder bei wichtigen Anlässen im Leben, wie Heirat oder Geburt, angesprochen. Zudem scheinen Ansprachemöglichkeiten über Kooperations- oder Schnittstellenpartner wie z.B. Architekten oder Installateure aktuell ungenutzt zu bleiben (s. Abb. 5).

Verschlafen die Energieversorger den digitalen Kunden?

In einer Branche, in der über 60 Prozent der Informationen vor dem Abschluss auf digitalen Quellen basiert und das Internet mit 31 Prozent noch vor der persönlichen Beratung (17 Prozent) die wichtigste Informationsquelle für die Kaufentscheidung ist, scheinen die Energieunternehmen sich noch nicht ausreichend mit dem Thema Digitalisierung und Integration der Kanäle auseinandergesetzt zu haben.⁹ Nur etwa ein Drittel der Kunden findet bei seinem Energieversorger eine breite, kanalübergreifende Auswahl an Kontaktmöglichkeiten für

Beratungsgespräche vor, z. B. online über Live Chats oder persönlich in einer Filiale. Auch Serviceprozesse, beispielsweise die Verwaltung von persönlichen Daten in Online-Portalen oder die Eingabe von Verbrauchsdaten z. B. über Apps, sind aus Kundensicht noch nicht einfach genug. Insbesondere jüngere Kunden sind mit den digitalen Serviceangeboten ihres Energieunternehmens nicht zufrieden – nur 30 Prozent finden die Möglichkeiten zur Eingabe von Stromverbrauchsdaten bei ihrem Versorger einfach.

Den Umbruch als Chance nutzen – 4-Säulen-Modell für Markterfolg

Die Energiebranche steckt in der (Vertrauens-) Krise. Um die Akteure im Energiemarkt bei einem erfolgreichen Turnaround zu begleiten, wurde von Batten & Company das 4-Säulen-Modell für Markterfolg entwickelt (s. Abb. 6). Dieses zeigt systematisch Handlungsfelder auf, die Energieunternehmen jetzt angehen müssen, um die Krise zu überwinden. Dabei ist es erfolgskritisch, alle Disziplinen zu meistern, da sie starke Interdependenzen aufweisen. Ziel ist ein konsistentes, positives, kanalübergreifendes Kundenerlebnis und letztendlich mehr Kunden, loyalere Kunden und damit mehr Markterfolg.

Customer & Market Insights

Ausgangslage für die Identifikation neuer Wachstumspotenziale und eine optimierte Marktbearbeitung ist ein tiefes und „echtes“ Kundenverständnis. Unternehmen müssen systematisch die

Motive und Bedürfnisse, die Erlebnisse entlang der Customer Journey und die Kauftreiber ihrer Kunden erfassen. Entlang dieser Erkenntnisse können dann Kundensegmente gebildet und die gewünschten Zielgruppensegmente selektiert werden. Als Kriterien für die Segmentierung werden in anderen Branchen, je nach Zielsetzung, beispielsweise Bedürfnisse, Kanalverhalten, Produktbesitz oder Soziodemografie angewendet. So wird als Beispiel für einen Finanzdienstleister eine verhaltensbasierte Segmentierung auf Basis der Kanalnutzung entwickelt, und somit werden fünf unterschiedliche Typen – von der Multi-Channel-Nutzerin über die Filialistin bis zum Digital Native – als Basis für zielgruppenspezifische Marktbearbeitung identifiziert. Neben den Customer Insights kann in diesem Handlungsfeld ein umfassender Überblick über Markt und Trends sowie über Wettbewerbsaktivitäten gewonnen werden, um aktuelle und zukünftige Entwicklungen (Technologien, Wettbewerber,

⁹ Von der Esche, J.; Prof. Dr. Henning-Thurau, T. (2014), German Digitalization Consumer Report, Digitalization Think:Lab.

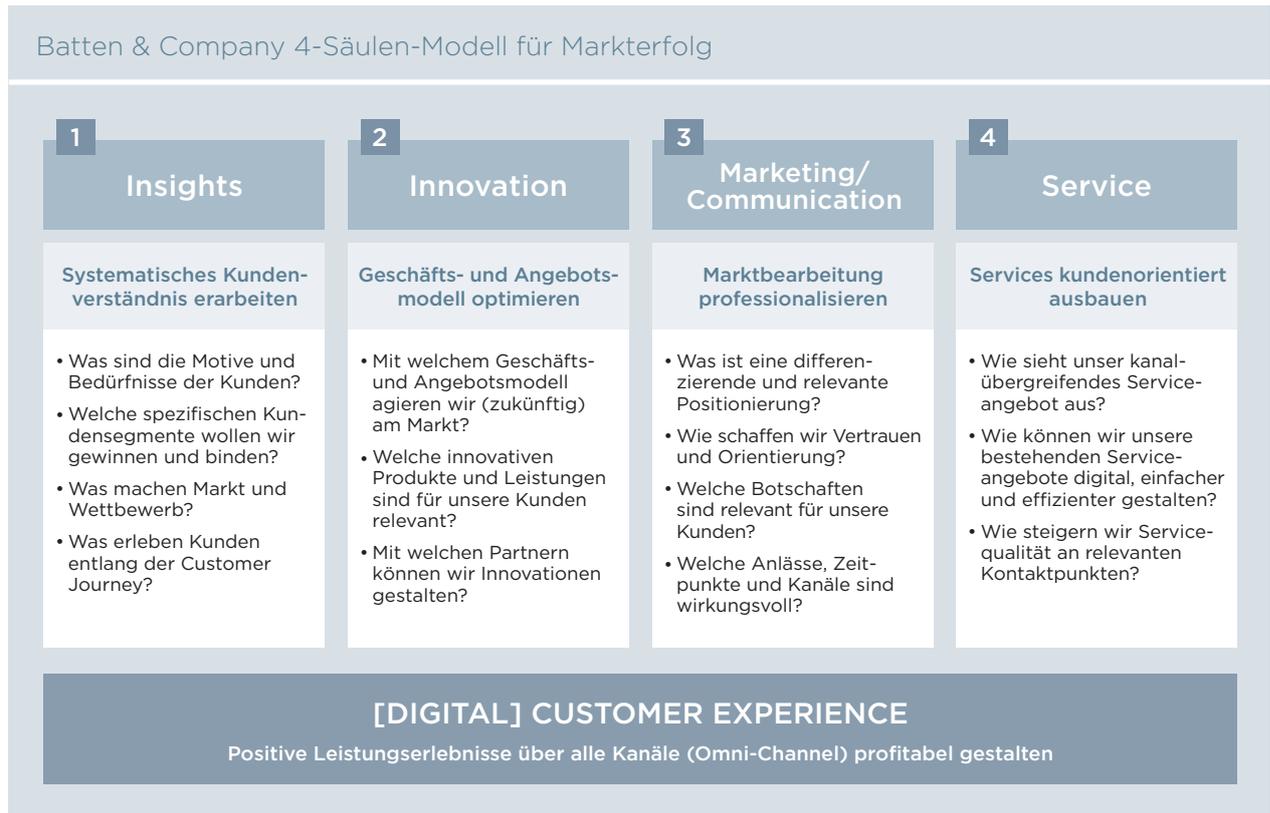


Abbildung 6: Batten & Company 4-Säulen-Modell für Markterfolg

Geschäftsmodelle etc.) zu erkennen und sich von Wettbewerbern hinsichtlich Marke, Botschaften und Angeboten zu differenzieren.

Innovation

Um auch in Zukunft am Markt erfolgreich zu sein, müssen Energieversorger das eigene Geschäfts- und Angebotsmodell weiterentwickeln. Hier sind Unternehmen heute noch viel zu oft in ihren „alten“ Strukturen verhaftet, nur, um dann von disruptiven Innovationen überrascht zu werden und die „Inevitable Truth“ – zu spät – einsehen zu müssen. So geht es womöglich bald den deutschen TV-Sendern aufgrund des Vormarschs des US-Streaming-Dienstes Netflix oder den Finanzdienstleistern, einer Branche, bei der sowohl das Kernprodukt „physisches Geld“ aufgrund digitaler Währungen als auch Leistungen wie Zahlungssysteme aufgrund digitaler Angebote von PayPal, Start-ups wie Square und branchenfremder Unternehmen wie Amazon oder Google in Gefahr sind.

Zur Identifikation möglicher Ansatzpunkte zur Innovation ist ein barrierefreier Denkansatz erforderlich, der auf den Analyseergebnissen der Säule „*Insights*“ (z. B. Kundenbedürfnissen und Best Practices anderer Branchen) aufsetzt und Stakeholder unterschiedlicher Funktionen im Unternehmen verknüpft. Ideen gilt es dann hinsichtlich Erfolgchancen und strategischen Fits systematisch zu bewerten. Attraktive Ideen werden anschließend weiter detailliert, und gegebenenfalls werden Innovationspartner gesucht. Ziel ist es, relevante und differenzierende Zusatzangebote zu entwickeln, die sich – flankierend oder selbstständig – als Ertragssäule etablieren.

Marketing & Communication

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine Professionalisierung der Marktbearbeitung für die Energieversorger höchste Priorität haben sollte, um das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen und ihre Bedarfe systematisch zu adressieren. Insbesondere

in jüngeren Märkten wie den erneuerbaren Energien oder SmartHome liegen hier erhebliche Potenziale, weil Anbieter häufig nach innen und noch wenig differenziert kommunizieren. So sind beispielsweise stereotypische Botschaften im Bereich SmartHome „energieeffizientes und komfortables Zuhause“, „maximaler Komfort“, „Energiemanagement intelligent und vernetzt“ oder „neue Welt der Heimvernetzung“. Aber auch bei etablierten Anbietern gilt es, die Rahmenbedingungen wie Trends, Zielgruppenbedürfnisse sowie Wettbewerb (siehe Säule „*Insights*“) und deren Einfluss auf die eigene Marke und Kommunikation regelmäßig zu überprüfen.

Hauptaufgabe in dieser Säule ist es somit, eine klare und spitze Markenpositionierung zu entwickeln (bzw. zu schärfen), die für die definierten Zielgruppensegmente attraktiv und relevant und gleichzeitig differenzierend vom Wettbewerb ist. Zum anderen ist aus der Positionierung eine zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategie abzuleiten. Dies beinhaltet unter anderem die Festlegung von Kommunikationszielen und spezifischen Botschaften pro Zielgruppe sowie die Definition von Anspracheanlässen und kreativen wie effizienten Instrumenten und Kanälen für hohe Kommunikationswirkung.

Service

Die vierte Säule beschäftigt sich mit den Potenzialen in Service- und Beratungsprozessen der Energieversorger, die in der Studie aufgedeckt wurden. Auf Basis der Performanceindikatoren an Kontaktpunkten (Zufriedenheit, Beschwerdehand-

ling etc.) wird die Servicequalität identifiziert und die Zufriedenheit durch einen Abgleich mit den Kundenerwartungen gesteigert. Gerade Kontaktpunkte durch telefonischen Service und über Online-Portale von Energieversorgern sorgen für hohe Unzufriedenheit. Gleichzeitig sind bestehende Serviceprozesse daraufhin zu prüfen, inwieweit sie durch Digitalisierung kundenorientierter und einfacher gestaltet werden können. Die Erkenntnisse der Säulen „*Insights*“ und „*Innovation*“ können zudem helfen, neue Serviceangebote, z. B. Beratungsleistungen, zu entwickeln.

Customer Experience

Ergebnis der vier Säulen ist die Optimierung der (digitalen) Customer Experience, also die Gestaltung positiver Leistungserlebnisse über alle Kanäle hinweg. So wird beispielsweise in der Säule „*Insights*“ durch das Wissen über die Kundenbedürfnisse und -erlebnisse entlang der Customer Journey die Voraussetzung für die Optimierung geschaffen. Durch „*Innovation*“ können neue Kontaktpunkte oder sogar eine neue Customer Journey profitabel gestaltet werden. Der Anspruch einer neuen Positionierung der Säule „*Marketing/Communication*“ ist es, dieses Nutzenversprechen gegenüber Kunden an allen Kontaktpunkten erlebbar zu machen und einzulösen. Im Handlungsfeld „*Service*“ wird dann durch kundenorientierte Serviceprozesse die Zufriedenheit der Kunden in den Moments of Truth – d. h. den erfolgskritischen Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen – gesteigert.

Fazit

Die Unternehmen im Energiemarkt stehen unter Druck, ihr Geschäftsmodell und ihre Marktbearbeitung auf die veränderten Rahmenbedingungen und Kunden hin anzupassen. Sie haben jetzt die ultima-

tive Chance, Wachstumsfelder zu besetzen, neue Potenziale zu identifizieren und auf die Bedürfnisse des Energiekunden individueller und somit effektiver einzugehen.