



Apostolos Apergis, Senior Director Energiemarktforschung, TNS Infratest, München

Vom Wechsel profitieren

Deutliche Preiserhöhungen, die in der Vergangenheit zu hohen Wechselwellen geführt hatten, sind dieses Jahr bisher ausgeblieben. Wenn das auch im Herbst weiter anhält, bleibt der Strommarkt dennoch in Bewegung: Entscheidend werden dabei die Attraktivität der Anbieter und die Ausgestaltung neuer Tarife sein, sagt Apostolos Apergis und verweist auf die jüngste Studie von TNS Infratest.

Laut Ihrer Studie rückt die Markenattraktivität von Stromanbietern stärker in den Fokus wechselbereiter Stromkunden. Was macht Energieversorger attraktiv?

Für Energieversorger gilt das, was für alle anderen Unternehmen auch gilt: Er muss erkennbare Eigenschaften besitzen und ausstrahlen, die für die Kunden relevant sind. Und er muss eine emotionale Beziehung zu seinen Kunden aufbauen und kontinuierlich pflegen. Das ist zwar leichter gesagt als getan. Aber diejenigen Anbieter, die das hinbekommen, haben die höchste Kundenbindung und realisieren attraktive Margen.

Was hat sich in den letzten Jahren am Wechselverhalten der Kunden geändert?

Unsere Studie hat gezeigt, dass mittlerweile mehr als die Hälfte der Haushalte den Anbieter oder den Tarif aktiv gewechselt haben – Umzüge ausgeschlossen. Das heißt, das Wechseln ist keine Randerscheinung der ökoaffinen oder der besonders preissensiblen Kunden mehr. Darüber hinaus haben die Konsumenten die Insolvenzen der letzten Jahre mitbekommen. Somit gehen sie bei der Wahl des richtigen Tarifs und des Anbieters reflektierter vor. Die Gesamtkosten sind zwar weiterhin das wichtigste Kriterium, aber sicherlich nicht das einzige. Schließlich gibt es noch den Kern der Kunden, die noch bei der Grundversorgung sind. Auf diese Kundengruppen fokussiert sich nun das Interesse der Anbieter – sowohl der Grundversorger, die diese guten Kunden halten wollen, als auch der Angreifer, die sie zum Wechsel bewegen wollen.

Haben die EVU bei ihrer Selbstdarstellung und Tarifgestaltung dazugelernt?

Viele Energieversorger haben ihr Tarifportfolio in den letzten zwei Jahren überarbeitet, und ebenso viele haben die Bedeutung eines ganzheitlichen Auftritts in der Öffentlichkeit

sowie die der eigenen Website erkannt. Aus unserer Erfahrung sind folgende Dinge wichtig: Tarife zu gestalten, die auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind; die Tarife entsprechend ihrem Nutzen für die Kunden und zielgruppenorientiert zu vermarkten; und die Stärken des eigenen Unternehmens, zum Beispiel bei den Stadtwerken die lokale Verankerung, bei der Kommunikation selbstbewusster einzusetzen. Viele Versorger verpassen allerdings die Chancen auf mehr Marktanteile und Marge, die mit diesen Punkten einhergehen. Ich kenne zum Beispiel einige Anbieter, die ihre Stromtarife auf ihrer Website ohne jegliche Nutzenargumentation aufführen, nach den Gesamtkosten aufsteigend sortiert, und mit der Kostenangabe in der größten Schrift. Diese Unternehmen wundern sich dann, dass ihr Ökotarif nicht nachgefragt wird.

Wie komplex muss ein neues Tarifportfolio sein? Sind grüne Stromtarife ein Muss?

Dazu habe ich keine allgemeingültige Antwort. Eine wertvolle Orientierung hierzu gibt allerdings eine Kundensegmentierung, die die Kunden nach ihren Bedürfnissen und Anforderungen an einen Tarif zusammenfasst. Ein Portfolio sollte all die Segmente bedienen, die im vertrieblichen Fokus des Anbieters sind. In unserer Bedürfnissegmentierung des bundesweiten Strommarkts haben wir zum Beispiel fünf Segmente identifiziert: Manche Kunden wünschen einen rundum sorglos Tarif und sind relativ wenig preissensibel, andere wollen alles online abwickeln. Das Segment der besonders preissensiblen Kunden kann, muss man aber nicht im Fokus haben. Mit nutzenstiftenden Zusatzleistungen, wie regionales Sponsoring oder 24-Stunden-Hotline, um nur zwei Beispiele zu nennen, können Anbieter Zielgruppen gezielt ansprechen, sich vom regionalen Wettbewerb

differenzieren und somit Neukunden gewinnen oder eine höhere Zahlungsbereitschaft abschöpfen. Ein Ökotarif gehört meines Erachtens in jedes Stromportfolio, er sollte aber attraktiv und glaubwürdig konzipiert und vermarktet werden. Zum Beispiel: Für einen regionalen Anbieter erhöht die erneuerbare Energie aus der Region des Anbieters die Glaubwürdigkeit des Angebots und schafft Synergien mit seinem Image. In der Regel sollte ein aktiv vermarktetes Tarifportfolio insgesamt drei bis maximal fünf Tarife umfassen.

Sie haben bei Stadtwerken ein geringes Neukundenpotenzial festgestellt. Dies versuchen einige Stadtwerke zu umgehen, indem sie gemeinsam eine regionale Vertriebsmarke gründen. Was muss man bei der Strategie berücksichtigen?

Zunächst einmal muss die Region, in der vertrieben wird, klar ausgesucht und definiert werden. Wo kennt man sich aus? Wo bestehen Synergiemöglichkeiten in der Kommunikation und dem Vertrieb? Ebenso wichtig ist es, das Wettbewerbsumfeld in den verschiedenen regionalen Optionen zu untersuchen. Wie gebunden sind die Kunden an dem Marktführer? Welches Kundengewinnungspotenzial besteht? Wie hoch ist das realisierbare Preis- bzw. Margenniveau heute? Wenn einmal die Region definiert ist, empfehlen wir, das Tarifportfolio neu zu entwickeln und es auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Auch hier ist von hoher Bedeutung, das Wettbewerbsangebot genau zu berücksichtigen. Aus unserer Projekterfahrung wissen wir: Durch systematische Analyse der Kundenbedürfnisse und des Wettbewerbs können Tarife im Vertriebsgebiet so optimiert werden, dass der Anbieter beide Ziele gleichzeitig erreicht: mehr Neukunden gewinnen und die durchschnittliche Marge pro Kunde steigern.