

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Commodities & Dienstleistungen

Keine strahlenden Geschäfte mit Solar?

Von **Bernhard Gandolf**, Geschäftsführer und Certified Management Consultant,
eisq GmbH & Co. KG



Keine strahlenden

Geschäfte mit Solar?

Wie Stadtwerke im Markt für Photovoltaik-Installationen punkten können

Photovoltaik repräsentiert einen Markt, in dem sehr viele Stadtwerke und Versorger mitspielen (wollen). Um damit das eigene Geschäftsmodell erfolgreich zu erweitern, bedarf es aber mehr als nur eines Dienstleisters. Der Versuch, neue Geschäfte rund um die Photovoltaik aufzubauen, läuft nicht immer ganz reibungslos. Ein Praxistest zu Solarangeboten zeigt Handlungsfelder auf.

✎ Von **Bernhard Gandolf**, Geschäftsführer und Certified Management Consultant, eisq GmbH & Co. KG

Wer als Versorger sein Solarangebot mit dem Vertrieb verzahnt und die Kompetenz, den Dienstleister als Partner zu führen, stärkt, verfügt über zwei von drei Voraussetzungen für ein gutes Solar-Geschäft. Außerdem gilt es zu entscheiden: Will ich nur Solar verkaufen oder alle meine Produkte? Wenn zweites gilt, dann verhindern schlaue Versorger das Picken von fetten Projekt-Rosinen durch Dienstleister. Dann zählt jeder Kontakt mit potenziellen Kunden. Das maximiert den Kundenwert.

Die theoretische Chance

Die Energieeinsparverordnung 2019, kurz EnEV, dokumentiert den gesetzlichen Rahmen. Für Neubauten im Privatbereich gilt ab 2021 der Niedrigst-Energiestandard. Der Weg über das eigene Dach und die Solarenergie hilft, den Standard zu erreichen. Die gesellschaftliche Debatte um den Klimaschutz treibt dabei das Bestreben nach Nachhaltigkeit. Immer mehr Menschen leisten gerne einen aktiven Beitrag für den Klimaschutz und die Energiewende. Photovoltaik-Anlagen gehören in vielen Dörfern und Städten heute zum festen Stadtbild.

Der Privatkundenmarkt unter 10 Kilowatt-peak (kurz kWp) sorgt für eine feste Auslastung der Solarteure. Dabei ist zu beachten: Die Solarteure picken sich mit Vorliebe die fetten Rosinen aus dem Projekt-Kuchen, sprich Projekte größer als fünf kWp.

Für Energieversorger bietet diese Gemengelage eine große Chance. Sie verfügen über den Zugang zu den passenden Endkunden. Mit einem eigenen Photovoltaik-Angebot mischen sie im Markt mit und sichern sich dauerhafte Erträge. Mit diesen neuen Angeboten binden die Firmen Kunden an sich und profitieren von neuen Geschäftsmodellen. Zusätzlich verfügen die Energieunternehmen, zumindest theoretisch, über gute Vorteile:

- In der Regel bündeln die Stromanbieter die anfallende Arbeit. Planungsbüros belegen standardisiert die Dächer. Montageteams kümmern sich um den Aufbau. Individuelle Abweichungen, z. B. in Form eines von versetzenden Entlüfter-Ziegels oder Farbwünsche für Versorgungsrohre bleiben außen vor. Das alles senkt die Kosten.
- Potenzielle Käufer reichen vorab alle notwendigen Unterlagen ein. Dadurch ersparen sich die Verkäufer teure Akquise-Besuche. Der Vertrieb erfolgt fast vollständig digital.

- Durch das Bündeln von Aufträgen und das Einsetzen gleicher Komponenten verbessern die Energieanbieter zusätzlich ihre Position gegenüber den lokalen Solarteuren.

Die aus dieser Ausgangsposition abgeleitete These lautet: Gerade im Markt unter fünf kWp scheinen die Energieversorger über besondere Stärken zu verfügen, die sie nutzen sollten.

Der Praxistest – stimmt die These?

Im Rahmen eines Projektauftrags testete eisq zwischen dem 21. Januar und dem 22. März 2019 die Solarangebote von insgesamt sechs Versorgungsunternehmen. Der beauftragende Klient stimmte freundlicherweise zu, die Ergebnisse für diesen Artikel auszugsweise zu nutzen. Die sechs Firmen erhalten jeweils fünf Projektanfragen. Die potenziellen Kunden wohnen bundesweit verstreut. Es handelt sich durchweg um Einfamilienhäuser mit bis zu fünf kWp installierbarer Leistung. Jede Anfrage schließt einen Speicher mit ein. Jedes Objekt ist technisch machbar, jeweils 15.000 € Budget (brutto) stehen zur Verfügung. Als Probanden wählt der Klient diese Firmen aus:

- EnBW solar +
- Entega
- E.ON Solar
- Innogy
- Polarstern Energie
- Vattenfall

Im Vorfeld stellen Klient und Unternehmensberatung einen Kriterienkatalog zusammen. Beantwortet werden sollten unter anderem folgende Fragen:

- Wie gut funktioniert das Leadmanagement?
- Welche Wirtschaftlichkeit und was für eine Preisentwicklung unterstellen die Anbieter?
- Welche Schritte im Abarbeiten erleben Endkunden?
- Wie steht es um die Kommunikation?

In Summe umfasst der Katalog stolze 49 Messpunkte.

(K)eins aus 5

Vorweg das ernüchternde Ergebnis. Lediglich eine Anfrage führt zu einem (indirekten) Solarprojekt. Ein lokaler Senec-Solarteurer baut eine Anlage unabhängig von EnBW solar + auf. Keiner der Anbieter verfügt über ein gut funktionierendes Zusammenspiel mit seiner Kernmarke. Die ausgearbeiteten Unterlagen wirken

überwiegend sehr hochwertig, strotzen jedoch stellenweise von haarsträubenden Aussagen.

Besonders gravierend: In einem Fall rechnet das Angebot vor, der Endkunde erspare sich fast drei Viertel (72 %) der Stromkosten. So weit, so gut. Allerdings arbeitet der Anbieter mit abgeänderten Werten, um sein Angebot besonders attraktiv erscheinen zu lassen. Das Dokument setzt die genannten 72 Prozent Stromkosten höher an, als der Kunde aktuell für 100 Prozent seiner Jahresrechnung bezahlt. Auf den Punkt gebracht, lautet die Botschaft: „Lieber Kunde, du sparst mehr, als du heute bezahlst. Obendrauf bekommst du noch eine Vergütung für dein Einspeisen.“ – Das wirkt ziemlich fragwürdig.

Extreme Unterschiede bei den Reaktionen

Von außen betrachtet winken fünf Käufer mit der Absicht, eine nennenswerte Summe Geld auszugeben. Dazu hinterlegen die Tester auf den Websites jeweils ihre Interessen. Klient und Unternehmensberatung erwarten daraufhin eine zügige Kontaktaufnahme (Frei nach dem Motto: „Schmiede das Eisen, solange es heiß ist.“).

Die schnellste Reaktionszeit zeigt **Vattenfall**. Binnen zweier Werktage nimmt das Unternehmen jeweils telefonisch Kontakt auf und qualifiziert den Lead. Sobald die Endkunden alle Informationen bereitstellen, dauert es in fünf Fällen weniger als 24 Stunden. Dann sagt Vattenfall mit einer standardisierten E-Mail durchweg ab. Hinsichtlich Bearbeitungsgeschwindigkeit toppt allerdings kein anderer Proband Vattenfall.

E.ON Solar wirbt im Testzeitraum deutlich sichtbar in Massenmedien. Lediglich in einem Fall meldet sich auch ein Verkaufberater telefonisch innerhalb der Testperiode. Das Testprotokoll für das Evaluieren des Gesprächs findet Eingang in die Anekdotenkammer der durchführenden Unternehmensberatung. Es dokumentiert das gemessen schlechteste Verkaufsgespräch in zehn Jahren. Kurze Zeit später trudelt eine schlecht formatierte Zufriedenheitsbefragung im E-Mail-Postfach des Testers ein. Diese fragt lediglich nach der Weiterempfehlungsbereitschaft. Insgesamt wirkt das Angebot lieblos.

Ein Kauf ist nicht möglich

Innogy erwirbt im Mai 2019 das Unternehmen Greenergetic komplett. Die Firma bündelt in Bielefeld das Geschäft mit Solarprodukten, plant und verkauft (the-

oretisch) Anlagen. Im Testzeitraum fällt auf, dass jeder Kontakt einen Anruf von Innogy nach sich zieht. Das Unternehmen holt die Zustimmung für das Nutzen der personenbezogenen Daten ein. Die Tester geben insgesamt 21 Opt-Ins! Wohlgemerkt, es handelt sich um lediglich fünf potenzielle Projekte.

Vorbildlich ist dabei: Innogy erstellt auch fünf Angebote. In einem Fall entschließt sich der Inhaber der Immobilie sogar zum Kauf. Damit aus dem Entschluss ein Vertrag entsteht, sieht der Greenenergetic/Innogy-Prozess den Besuch eines lokalen Handwerkers im Auftrag des Energieriesen vor Ort vor. Mit Spannung blicken Klient und Unternehmensberatung diesem unerwarteten Zusatznutzen entgegen. Jedoch hat der Besuch nicht stattgefunden. Greenenergetic meldet sich nicht mehr. Der Kauf erweist sich dadurch als unmöglich.

Memodo? Moment, die stehen doch gar nicht in der Liste der getesteten Probanden, oder? Stimmt. **Polarstern** leitet alle Anfragen an den Solar-Großhändler Memodo weiter. Dieser verfügt gemäß gleichlautender E-Mail in keiner der fünf Regionen über einen Solarateur, macht sich aber auf die Suche. In einem Fall kommt die E-Mail binnen 24 Stunden nach der Eingangsbestätigung des Interessenten. Memodo lässt jedoch alle fünf Anfragen versenden, das heißt, Polarstern produziert Leads und lässt diese ungenutzt.

Entega scheint das eigene Angebot auf der Website nicht zu kennen. Einer der fünf Interessenten ist Kunde des Darmstädter Versorgers. Die Privatkundenbetreuung und der durchführende Vertrieb via VLINK-Plattform kommunizieren offensichtlich nicht miteinander. Auch sonst läuft einiges quer. Aus Kaufanfragen macht der Vertrieb teilweise Pachtmodelle. Auf die Frage, welche konkreten Solar-Produkte der Versorger anbietet, gibt es

im Test eine sehr überraschende Antwort: Das ginge den Interessenten nichts an.

EnBW solar+ verkauft höchsten indirekt erfolgreich. Denn im konkreten Testvorgang teilt EnBW mit, vor Ort leider über keinen Partner zu verfügen. Kurioserweise kauft der Inhaber der Testadresse kurz nach dem Test bei einem lokalen Solarateur eine Anlage von Senec. Seit mehr als einem Jahr firmiert diese als Tochter von EnBW. Keinen einzigen Testvorgang führt EnBW solar+ von selbst auch nur in die Nähe eines Angebots.


Potenzial nach oben vorhanden

Positiv zu vermerken ist: Alle Probanden verfügen über Landingpages auf dem Stand der Technik. Innogy schafft es am besten, die Solar-Aktivitäten mit dem eigenen Stammgeschäft zu verzahnen. Trotz handwerklicher Prozessfehler – Stichwort 21 Opt-Ins! – gewinnen die Essener den Test souverän. In anderen Fällen scheint die linke Hand nicht zu wissen, was die rechte tut. Hier ist noch viel Luft nach oben.

Es gilt, die Interessentenkontakte zu nutzen, um mehr über die Zielgruppe und Endkunden in Erfahrung zu bringen. Teuer bezahlte Verkaufschancen so ungenutzt zu lassen, wie sie im Test vorgefunden wurden, rächt sich (sehr wahrscheinlich) später. Von außen betrachtet wirkt es so, als pickten die eingesetzten Vertriebsfirmen ebenfalls nur nach den fetten Rosinen, sprich nach Projekten größer 5 kWp. Unter Umständen vertun Energieversorger damit eine Chance, beispielsweise um sich gegenüber Reihenhausbesitzern zu differenzieren. Traditionell verfügt diese Klientel in der Regel über kleinere Dachflächen (sprich kleiner 5 kWp).

Für den Energieversorger sollte jeder Kontakt wertvoll sein und die Chance bieten, Produkte zu platzieren und das nicht nur im Rahmen der spezifischen

Anfrage. Dabei kann es sich genauso um Smart Home-Angebote handeln wie um E-Mobilität oder den klassischen Bezug von Strom und Gas. Die Arbeitsweise der getesteten Vertriebskanäle lässt aber den Schluss zu, dass dieser breitere Blick auf die Vertriebspotenziale und Querverbindungen zu anderen Produktkategorien fehlt. Außerdem wirkt es, als verträge die Kompetenz, Firmen als Partner einzubinden, noch einen gehörigen Schub Stärkung. Alternativ denkbar ist natürlich auch, dass die Mitarbeiter der Energieversorger die eigenen Unternehmen gar nicht so genau kennen

Damit aus den Aktivitäten der Vertriebsfirmen positive Resultate entstehen, müssen die Versorger in die Betreuung der Partnerunternehmen vor Ort und die konkrete Umsetzung der Projekte investieren. Der Test widerlegt die oben aufgestellte These. Oder andersrum: Die getesteten Angebote zielen nicht auf den Markt kleiner 5 kWp. Vielleicht bietet genau dieses Wissen anderen Energieversorgern Chancen. 



BERNHARD GANDOLF

Jahrgang 1976

- Studium der Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien
- 2000–2002 Senior Consultant c-business Unternehmensberatung GmbH
- 2003–2008 Leitung buw Customer Care Consult QM
- seit 2009 Geschäftsführer & Certified Management Consultant, eisq GmbH & Co. KG

✉ bernhard.gandolf@eisq.eu

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

