

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Organisation & Strategie

Trefferquote im Vertrieb erhöhen

Von **Bernhard Gandolf**, Geschäftsführer, Eisq GmbH & Co. KG

Trefferquote im Vertrieb erhöhen

Im Vertrieb bieten sich derzeit Chancen über Chancen. Um diese klug zu nutzen, müssen Energieversorger sich konsequent am Kunden orientieren und auch ihre externen Vertriebler entsprechend managen.

✎ Von **Bernhard Gandolf**, Geschäftsführer, Eisq GmbH & Co. KG

Für clevere Energieversorger bieten drei Megathemen genau jetzt die allerbesten Chancen im Privatkundenvertrieb. Das Geld liegt bekanntlich auf der Straße. EVU, die ihre Dienstleister richtig einsetzen und steuern, gewinnen.

Drei Megatrends sorgen für Aufwind Corona verleiht der Digitalisierung einen Extraschub

Cloud-Dienste illustrieren das vortrefflich. Noch im Frühjahr 2020 prognostizierte der Marktforscher Gartner für 2020 ein Wachstum von 6,3 Prozent in Deutschland. Ende August 2020, rund ein halbes Jahr später, erwartet Martin Baumhaus, Senior Direct Sales Manager Cloud Computing bei 1&1 Ionos, ein Wachstum von 20 Prozent plus X. Neben dem Trend zum Homeoffice treiben IoT, das sogenannte Internet der Dinge, und Data Lakes das Wachstum an. Bei letzterem handelt es sich um beinahe unstrukturierte Datenmassen für Big-Data-Analysen. Die Akzeptanz der neuen Dienste steigt bei Unternehmen und Endkunden gleichermaßen rasant. Hier bieten sich interessante neue, datengetriebene Geschäftsfelder an, die beispielsweise den Einsatz von intelligenter Hardware (z. B. Smart Meter) mit dem Datenmanagement koppeln.

Die Klimakrise befeuert die Energiewende

Die Energiewende bleibt ein wichtiger Trend in den kommenden Jahren – auch in Zeiten von Covid-19. Der Bogen reicht von Fridays for Future über den Green Deal der EU bis hin zur Energieeinsparverordnung EnEV. Der rechtliche Rahmen und die gesellschaftliche Akzeptanz stellen sicher, dass grüner Strom, Speicher, Blockheizkraftwerke und Energiemanagement weiter fest zum Kanon im Energiemarkt von morgen gehören. Das garantiert fantastische Vertriebspotenziale in jedem Versorgungsgebiet. Die Nachfrage entsteht automatisch.

E-Mobilität auf der Überholspur

Auch wenn Elektroautos im zweiten Halbjahr 2020 „erst“ 7,2 Prozent der Neuzulassungen in der EU ausmachen, die E-Mobilität tritt mit Vehemenz in den Alltag ein. Der Verbrennungsmotor verschwindet nach und nach. Lade-Möglichkeiten, daheim und unterwegs, drängen sich als natürliche Themenfelder für Versorger auf. Dieser dritte Megatrend verwandelte Tesla im Sommer 2020 zum wertvollsten Automobilhersteller der Welt. Die E-Mobilität nimmt zunehmend Fahrt auf. Da heißt es: Aufspringen und partizipieren.

» Bei der E-Mobilität heißt es: Aufspringen und partizipieren.

Ganz nebenbei schafft die Elektromobilität Mengen gebrauchter Akkus. Für E-Mobile zu leistungsschwach, verrichten sie als Stromspeicher noch Jahre ihren Dienst. Auch dieses Geschäftsfeld steht offen.

Vertrauen und Nähe als Pfund

Fast alle Energieversorger genießen das Vertrauen von Endkunden im Markt. Neue Produkte und Themen benötigen sehr viel Vertrauen, damit sie sich durchsetzen. Wie gut, dass Stadtwerken & Co. der Ruf von langer Tradition und Substanz anhaftet. Das unterscheidet sie von hippen Start-ups. Nähe erzeugt und fördert zusätzliches Vertrauen. Lokal- und Regionalversorger verfügen auch über dieses zweite Pfund. Sie sind im wahrsten Sinne in ihren Versorgungsgebieten greifbar und präsent. Das Geld liegt auf der Straße. Stadtwerke und andere Energieversorger brauchen nur zuzugreifen und es aufzusammeln.

Prozesse am Kunden ausrichten

Wann der Kunde mit eigenem Solarstrom tankt, steuert er per App. Diese verrät ihm

auch die nächste freie Ladesäule oder den aktuellen Verbrauch seines Haushalts. Digitale Services versprechen gute Margen und vor allem langfristig gebundene Kunden. Den Wechsel einer digitalen Plattform überlegen sich Endkunden dreimal. Andere Branchen zeigen das. So wissen Telekommunikationsunternehmen: Bezieht der Kunde mit Glasfaser Internet und Telefon, rollt wenig später der nächste Verkauf. Fernsehen, Cloud-Dienste, Router, Mobilfunk, Musikdienste, Software, etc. Und beim Banking gilt: Wer auf Consors, ING oder Comdirect setzt, bezieht auch dort viermal mehr Produkte als es der „klassische“ Kunde bei seiner Sparkasse.

Für den erfolgreichen Vertrieb eines EVU in dem Kontext helfen vor allem diese zwei Schlüsselfaktoren:

- Damit relevante, profitable und nachhaltige Umsätze aus den oftmals digitalen neuen Produkten entstehen, brauchen Energieversorger endkunden-zentrierte Prozesse.
- Um die PS auf die Straße zu bringen, heißt es, die eigenen und fremden Ressourcen wirksamer zu steuern. An souveränem Management externer Dienstleister (Vendor-Management) führt deshalb kein Weg vorbei.

Auch die Forschung bestätigt: Wer Verkaufs- und Service-Abläufe aus Sicht des Kunden gestaltet, agiert nachweislich profitabler. Evaluierete Studien von Gummerson, Kumar und Rajan sowie von Parasuraman et alii belegen das. Kundenzentrierte Unternehmen arbeiten gemäß den Arbeiten rund dreimal rentabler als andere Firmen. Das funktioniert auch im Energievertrieb! Richten Firmen Angebote am Nutzen des Kunden aus, wachsen die Anbieter schneller und dauerhafter. Debruyne und Parniangtong weisen das in ihren Werken eindrucksvoll nach.



Sowohl auf 10- wie auf 20-Jahressicht belegen kundenzentrierte Unternehmen ein Top-Wachstum im besten Viertel ihrer Branche.

Kundenzentrierung: So geht es

Die Kundenbrille aufsetzen und Abläufe intelligent gestalten ist der erste und wichtigste Schritt. Und das bedeutet dreierlei:

- Unternehmen fokussieren zunächst darauf, was dem einzelnen Kunden nutzt.
- Anschließend weitet sich der Blick auf Prozessketten. Wie sieht etwa der Ablauf aus Sicht der Kunden aus, wenn man Abschlüsse ändert?
- Im Anschluss begibt sich die Firma in die Vogelperspektive und in die übergeordneten Zusammenhänge. „Wie verändert E-Mobilität die Gesellschaft?“ und ähnliche Fragen stehen dann an.

» Was links und rechts passiert, interessiert externe Dienstleister oft nicht.

Oft im Widerspruch dazu steht die Praxis des Marktbearbeitens. So erlaubt Customer-Relation-Management (CRM)-Software das Verarbeiten von Datenmassen, presst Menschen in Raster aus Sicht der Unternehmen. Mit dem Konsumenten, seinen Bedürfnissen und seinem Blickwinkel korrespondiert das zu wenig. Automatische Prozessketten orientieren sich an den Firmen. Der Endkunde möge sich dann bitte anpassen...

Besser ist es, wenn sich die Prozesse an den Kunden anpassen! Dazu müssen Führungskräfte wissen, wie sie inter-

ne und externe Ressourcen am besten steuern. Das Gros der Energieversorger in Deutschland setzt auf Dienstleister im Vertrieb. Das bedeutet abgekapselte Prozesse. Dienstleister betreuen ein spezielles Thema. Was links und rechts davon passiert, interessiert zu oft nicht. Das kostet Chancen und verbrennt Geld. In diesem Magazin erschien dazu in der Ausgabe 6/2019 unter dem Titel ‚Keine strahlenden Geschäfte mit Solar‘ ein entlarvender Praxistest. Von sechs Energieversorgern bewies keiner (!) Kompetenz im Vertrieb und im Steuern seiner Dienstleister. Jeder getestete Versorger erhielt je fünf Anfragen zu Photovoltaik-Dachanlagen. Die Anzahl der Verkäufe lautet Null aus 30.

Keines der getesteten Unternehmen ermittelte den Bedarf der Interessenten. Strom, Gas, Familientarife, E-Mobilität, Wallbox, Energiemanagement, Smart Home – all das blieb trotz offensichtlichen Interesses der Kunden und damit verbundener Opt-Ins brach liegen. Keiner der sechs getesteten Anbieter überlegte intensiv genug, wie der Kaufprozess aus Sicht eines Kunden aussieht. Die Unternehmen hätten alle Chancen gehabt, wertvolle Daten und Absätze zu generieren.

Damit der Schuss sitzt

Jäger wissen, lernen und beobachten. Bedächtig warten, ruhig zielen und im richtigen Moment abdrücken. Wer vorbei schießt, verschreckt das Wild auf Nimmerwiedersehen. Im Managen und Steuern von internen und externen Einheiten gilt Analoges. Vertriebsmitarbeiter müssen den Endkunden kennenlernen und sein Verhalten beobachten. Seine Bedarfe richtig und umfassend ermitteln, ehe das Angebot auf den (virtuellen) Tisch gelangt. Und dann den Abschluss suchen.

Erfahrungsgemäß stellt das Steuern von Dienstleistern in dem Kontext die größte

Hürde dar. Souveränes Vendor-Management erfordert ein ständiges Ausbalancieren von Interessen, Kundenbedürfnissen, Budgets, Vertriebszielen, Provisionen und Betriebsgeheimnissen. Es verlangt nach sehr viel Wissen sowie nach fundiertem und ganzheitlichem Messen. Zu schnell optimieren sich Auftragnehmer in die eine oder andere Richtung und lassen Dinge weg. Schwupps, fehlen Einträge in den Datenbanken, bleiben Vorgänge liegen, verschieben sich Schulungen auf den Sankt Nimmerleinstag. Da es ausgebildete und vor allem erfahrene Vendor-Manager kaum am freien Arbeitsmarkt gibt, qualifizieren schlaue Energieversorger besser ihr eigenes Personal. ←

Fazit

Kundenorientierung und kluges Vendor-Management: Mit diesen zwei Schlüsselfaktoren fließen die Vertriebsdaten und die Gewinne sprudeln. Am besten gleich die Spur wechseln und zum Überholen ansetzen. ←



BERNHARD GANDOLF

Jahrgang 1976

- Studium der Handelswissenschaften, Wirtschaftsuniversität Wien
- Senior Consultant c-business Unternehmensberatung GmbH
- 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

