

Strategisches Marketing: Wie Energieversorger Kunden binden können

Welche strategischen Herausforderungen stellen sich knapp ein Jahr nach der Liberalisierung im Strommarkt aus Marketingsicht? Um Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen, werden Marken- und Differenzierungsstrategien mit ihren Chancen und Risiken von Dr. Claudia Mennicken skizziert.

Fachinfo

- _ Energiemarketing
- _ Marketingstrategie
- _ Markenaufbau und –positionierung
- _ Differenzierung
- _ Kundenbindung

Autorin:

Dr. Claudia Mennicken ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Strategisches Marketing der Universität Witten/Herdecke.

Kontakt: Private Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Alfred-Herrhausen-Str. 50, 58448 Witten, Tel. 02302/926-506, Fax –527, E-Mail: Claudia.Mennicken@uni-wh.de

Geänderte Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt für Stromversorgung eröffnen Chancen und Herausforderungen für die Anbieter. Knapp ein Jahr nach der Liberalisierung zeigt sich der Wettbewerbsdruck deutlich. Gesunkene Strompreise – bei stagnierendem Absatz – haben der Branche im letzten Jahr erhebliche Umsatzeinbußen beschert. Viele Unternehmen setzen daher auf Kooperationen, Fusionen und Rationalisierungen, um kurz- und langfristig ihre Kosten zu senken. Um zu überleben, sind nicht nur Kostensenkungsprogramme, sondern Kundenorientierung zu realisieren. Die neuen Wahlmöglichkeiten, aggressive Preiswerbung und günstige Preise der Konkurrenz machen den Kunden preissensibler und ihm das Wechseln leichter. Bestehende Kunden zu halten und neue zu gewinnen, ist das zentrale Ziel im strategischen Marketing. Das Thema Kundenakquisition und -bindung betrifft dabei nicht nur neue, sondern auch etablierte Wettbewerber im Strommarkt.

Gerade für lokale und regionale Anbieter, die dem weiterhin zu erwartenden Preisdruck wenig entgegensetzen haben, sind strategische Stoßrichtungen empfehlenswert, die an der:

- Schaffung einer Markenpersönlichkeit (Branding und Brand Value) sowie
- Schaffung eines zusätzlichen kundenbezogenen Markenwerts (Added Value)

ansetzen. Beide strategischen Alternativen dienen der Gewinnung und Bindung von Kunden; sie ergänzen sich, wobei das Branding die Grundlage weiterer Aktivitäten bildet.

Strom auf dem Weg vom Commodity-Produkt zur Markenpersönlichkeit

Die Marke bildet ein entscheidendes Differenzierungskriterium im Commodity-Markt Strom. Ein klares und sympathisches Markenimage kann ein grundsätzlich austauschbares Massenprodukt wie Strom in den Augen der Verbraucher zu einem Unikat werden lassen. Die Markierung eröffnet preispolitische Spielräume. Für ein sehr gutes Produkt, das eine hohe Qualität verspricht, ist ein Kunde auch eher bereit, einen entsprechenden – höheren – Preis zu zahlen. Daß dies möglich ist, haben im energienahen Geschäft die großen Mineralölkonzerne wie Aral, BP, Dea, Esso und Shell bewiesen. Erste Beispiele belegen, daß die Stromwirtschaft die zentrale Bedeutung der Markierungspolitik erkannt hat. So haben PreussenElektra mit Elektra Direkt, RWE Energie mit avanza und VEW mit evivo Marken für ihr Stromangebot geschaffen (siehe Graphik 1). Aber auch kleinere, regionale Anbieter gehen mittlerweile diesen Weg. So haben die drei Stadtwerke Bochum, Herne und Witten ihr Stromangebot unter der Dachmarke rewirpower gebündelt. Die Stadtwerke Hannover haben die Marke enercity ins Leben gerufen. Und mit dem neuen Anbieter Yello hat der Strom eine Farbe bekommen.

Markenpersönlichkeiten entstehen erst dann, wenn ein Produkt in der Wahrnehmungswelt der Kunden verankert ist und mit diesem unmittelbar Bedeutungen und Inhalte assoziiert werden. Mit der Marke werden bestimmte Eigenschaften kommuniziert, die als Qualitätsversprechen und Image einen Mehrwert für den Kunden bedeuten. Für eine unverwechselbare Identität ist die Markenbekanntheit sowie ein abgestimmter Kommunikationsauftritt Voraussetzung. Eine hohe Markenbekanntheit zu schaffen, ist gerade für neue Wettbewerber (z.B. Yello) und Anbieter, die aus Fusionen hervorgegangen sind, ein zentraler Grundstein, auf dem weitergehende Marketing- und Markenaktivitäten entwickelt werden können.

Graphik 1: Strommarken



Einzel-, Dach- und Unternehmensmarke

Produktmarkenstrategien können als Dach- oder Einzelmarke konzipiert werden. Beide Ansätze finden sich in der Energiebranche. „Enercity“ der Stadtwerke Hannover ist ein Beispiel für die umfassende Dachmarkenstrategie. Unter dieser Marke werden nicht nur die verschiedenen Stromtarife für Privat- und Gewerbekunden (enercity & more, care und go), sondern auch Least Cost-Planning Programme für Privat-, Industrie- und Gewerbekunden vermarktet (z.B. Prämienprogramme für private Haushalte, Wärme- und Kälteservice, Beleuchtungsprogramme und Energieanalysen für Krankenhäuser). Die Bayernwerk AG hat mit ihren „Power“-Produkten: „Power-Private“, „Power-Family“ und „Aquapower“ eine Markenfamilie geschaffen. Für eine Dachmarke spricht, daß positive Ausstrahlungseffekte zwischen den Produkten genutzt werden können. Das setzt eine abgestimmte Vermarktung der einzelnen Produkte voraus. Demgegenüber besteht die Gefahr, daß durch die gemeinsame Markierung recht unterschiedlicher Produkte und Services kein klarer Markenkern aufgebaut wird.

Einzelmarken zielen bewußt darauf ab, für einzelne Produkte Marken zu entwickeln und am Markt zu etablieren. Avanza und Evivo lassen sich als Einzelmarken auffassen, wobei diese Markierung kaum an das Unternehmen als Marke gekoppelt ist. Einzelmarken haben den Vorteil, daß eigenständige Produktpersönlichkeiten entwickelt und kommuniziert werden. Sie können außerdem zu Markenfamilien ausgebaut werden, wenn weitere Produkte und Services unter dieser Brand vermarktet werden. Aber diese beiden Marken zeigen auch, daß isolierte Einzelmarkenstrategien im Zeitalter von Fusionen nachteilig sein können. So fragt sich, wie die beiden Marken bei der anstehenden Fusion von RWE und VEW weitergeführt werden sollen. Beide verfolgen recht unterschiedliche Markenstrategien. Nicht nur die Farben der Markenwelten (blau versus grau) unterscheiden sich, auch die Markeninhalte. So stellt die aktuelle Kampagne von avanza eher auf die Bequemlichkeit des Wechsels und die Preisgünstigkeit ab („Achten Sie beim Strom auf einen günstigen Preis. Und einen guten Namen.“), während evivo sich über individualisierte Tarifpakete positioniert („Mein Strom muß zu mir passen.“).

Neben den Produkten kann das Unternehmen selbst Gegenstand des Branding sein. Primäre Ziele von Unternehmensmarken sind in der Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie dem Aufbau eines positiven Images und Renommées des Unternehmens zu sehen. Dieser komplexen Aufgabe müssen sich gerade Unternehmen stellen, die aus Fusionen hervorgegangen sind. Bevor eigenständige Produktmarken etabliert werden können, muß erst einmal das neue Unternehmen bekannt und in der Markenwelt der Kunden verankert sein. Beispiele bilden die Unternehmen Avacon AG und EnBW AG, die erst im letzten Jahr nach der Fusionierung von den fünf regionalen Energieversorgern EVM, FSG, Hastra, Landesgas und ÜZH (Avacon)

bzw. von Badenwerk und Energieversorgung Schwaben (EnBW) hervorgegangen sind. So hat die EnBW eine überregionale Kampagne mit dem Slogan „Mit Energie was erleben“ gestartet. Und Avacon tritt unter dem Slogan „Unsere Energie für Sie“ im Markt auf. Vorteile einer Unternehmensmarke liegen darin, daß Eigenschaften wie Vertrauen, Kompetenz, Verlässlichkeit oder Sicherheit kommuniziert werden können. Das Unternehmen steht dann mit seinem Markennamen für ein umfassendes Leistungsspektrum rund um die Energie. Allerdings gelingt dies nicht allein durch die geschickte Wahl eines Slogans, sondern vor allem durch das damit verknüpfte und kommunizierte Angebot.

Aus dem Markenkonzept lassen sich strategische Wettbewerbsvorteile und Vorzugspositionen von Stromanbietern auf- und ausbauen, die den im Zuge der Liberalisierung entstandenen Preisdruck mildern. Eine eigenständige Brand, als Produkt-, Dach- oder Unternehmensmarke, kann bei den Kunden Markentreue hervorrufen, so daß Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber geschaffen werden. Die Unwissenheit und Unsicherheit der Kunden wird durch einen in sich geschlossenen Markenauftritt reduziert. Eine eindeutige Markenpositionierung empfiehlt sich durch einen emotionalen Zusatznutzen. Strom wird gerade von Privatkunden als low-involvement „Produkt“ angesehen. Zudem ist es immateriell. Nutzeneffekte entstehen erst dann, wenn mit Strom bestimmte Leistungen verbunden sind, wie z.B. Wärme zum Wohnen, Licht zum Lesen und Hitze zum Kochen. Strom ist damit für den Kunden nicht mehr ein grundsätzlich austauschbares Produkt, sondern leistet einen Beitrag zu seiner persönlichen Lebensqualität. Diesen Erlebniswert gilt es mit der Marke zu koppeln, um so eine emotionale Kundenbindung zu erreichen. In der Markenkommunikation sind diese Erlebniswelten sinnlich zu vermitteln.

Mehrwert und Markenwert des Energieangebots

Allerdings ist Markentreue nicht nur durch einen geschickt gewählten, bekannt gemachten Markennamen und eine emotional aufgeladene Markenwelt zu realisieren. Dies gilt gerade in der jetzigen kritischen Marktphase, in der eine Reihe von Unternehmen diesen Weg beschreiten. Denn mit „Energie fürs Leben“ (Bayernwerk), „Mit Energie was erleben“ (EnBW) oder „Energie & Leben“ (Stadtwerke Hannover) ist die Eigenständigkeit einer Strommarke nicht wirklich für den Kunden erkennbar. Zudem: Je „lauter“ die Mitwettbewerber am Markt sprechen, desto weniger wird die eigene Marke von den Kunden wahrgenommen. Um bestehende Kunden zu binden und neue Kunden zu gewinnen, sind strategische Neupositionierungen notwendig, die sich auf das eigentliche Leistungsangebot beziehen. Diese richten sich primär auf eine Differenzierung, die einen „Mehrwert“ für den Kunden bietet. Die Schaffung eines zusätzlichen Markenwerts kann in zwei Richtungen gedacht werden:

- Zusätzliche Angebote im energienahen Bereich sowie
- Kundenbindungsprogramme.

Potentiale liegen in der Weiterentwicklung des Commodity-Geschäfts für einzelne Energieträger zum kompetenten Full-Provider von Produkten und Dienstleistungen rund um die

Energie. Damit kann sich ein Wettbewerber von der Konkurrenz differenzieren, in dem er einen kundenbezogenen „Mehrwert“ bietet. Added Values für den Kunden bestehen über eine attraktive Angebotsgestaltung, die sich um die Kernleistung rankt. Leistungsbündel tragen dem Wunsch der Kunden nach Convenience Rechnung. Der Kunde bekommt nicht nur den Strom geliefert, sondern ihm wird ein „rund um sorglos“-Paket angeboten, das auch zusätzliche Angebote und Dienste, wie Wärme- und Kälteberatung, Heizungsüberwachung, Gebäudemanagement, Telekommunikationsdienste oder Finanzierungsangebote für Heizungsanlagen umfassen kann. Derartige Leistungspakete entwickelt z.B. die RWE AG als visionäres Unternehmenskonzept (Slogan: „One group. Multi utilities.“). Ein innovativer Ansatz liegt in „multifunktionalen“ Nutzung des Stromanschlusses; nicht nur der Strom kommt aus der Steckdose, sondern auch Telefongespräche und das Internet kommen so zum Kunden. Die zusätzlichen Angebote sind damit unterschiedlich nah oder weit von der eigentlichen Kernleistung, der Energie, entfernt. Kritischer Erfolgsfaktor ist, wie stark das Unternehmen als kompetenter Anbieter derartiger Komplett-Angebote vom Kunden wahrgenommen wird. Während energienahe Zusatzleistungen Energieversorgern grundsätzlich eher zugetraut werden, bedarf es bei energiefernen Angeboten vielmehr einer entsprechenden Unternehmenskommunikation und Positionierung.

Tragen die Angebotsbündel den Kundenwünschen Rechnung, so können sie langfristige Kundenbeziehungen etablieren und als präferenzbildende Markteintrittsbarrieren funktionieren. Ein weiterer unternehmerischer Vorteil liegt darin, daß die Wertschöpfung pro Kunde erhöht werden kann. Komplett-Angebote reduzieren den wahrgenommenen Aufwand aus Kundensicht (z.B. ein Ansprechpartner, eine Rechnung usw.), so daß eine entsprechende Preisbereitschaft für dieses Mehr an Convenience abgeschöpft werden kann. Erfolgversprechend kann auch das Offerieren in Form von Einstiegsangeboten sein. In diesem neuen Markt sind die Strukturen noch nicht zementiert. Gerade Privatkunden haben noch unvollständige Informationen zu den konkreten Leistungsspektren der Anbieter und scheuen sich deshalb davor, sich für eine längere Zeit fest zu binden. Mit einem zeitlich begrenzten Vertrag hat der Kunde Gelegenheit, den Anbieter und das neue Produktbündel zu testen. In dieser Testphase muß der Anbieter den Anforderungen seiner Kunden exzellent gerecht werden, ihn überzeugen, um ihn so nachhaltig zu binden.

Kundenbindungsprogramme

Zusätzliche Werte, Added Values, können aber auch durch klassische Kundenbindungsprogramme geschaffen werden. Zu den Instrumenten zählen Kundenklubs, Kundenkarten oder Bonus-, Rabatt und Treueprogramme, die auch zu kombinieren sind. Mit der Payback-Karte von Loyalty Partners als erster überregionaler Marktauftritt und die HEW-Card als regionales Kundenbindungsprogramm zeigt sich, daß Energieversorgungsunternehmen hier aktiv werden. Für den Erfolg von Kundenbindungsprogrammen ist eine frühzeitige und sorgfältige Planung sowie gut vorbereitete Implementierung und ständige Pflege und Kontrolle notwendig (siehe Graphik 2).

Zur Vorbereitung sind Daten über die Kunden zu sammeln bzw. zu generieren. So sind etwa die Verbrauchsgewohnheiten (Menge, zeitliche Verteilung des Verbrauchs usw.) des eigenen Angebots zu beobachten. Das gibt einerseits Aufschluß über die zu erwartenden direkten Kosten, die bei der Kopplung von Bonusprogrammen an den Energieverbrauch entstehen. Andererseits kann die Analyse zur Entscheidung beitragen, ob segmentspezifische Kundenbindungsprogramme implementiert werden sollen (z.B. spezielle Angebote für Viel- und Wenignutzer). Diese gezielte Auswertung von internen Daten sollte durch eine Befragung der Kunden zu ihren Ge- und Verbrauchsgewohnheiten im täglichen Leben ergänzt werden. So können Informationen über Präferenzen für Einkaufsstätten und Freizeitaktivitäten dazu genutzt werden, um das eigentliche Kundenbindungsprogramm zu entwickeln (z.B. Auswahl von attraktiven Partnerunternehmen oder Treueprämien).

Graphik 2: Strategische Aufgaben und Entscheidungen beim Kundenbindungsinstrument „Kundenkarte“

- Kundenanalyse
 - Analyse der kundenbezogenen internen Daten
 - Kundenbefragungen (z.B. zu Einkaufs- und Freizeitgewohnheiten)
- Gestaltung des Kundenbindungsprogramms
 - Wahl eines Bonus- oder Rabattprogramms
 - Wahl des Sammel- und Einlöse-Modus
 - Wahl von Marketing-Kooperationspartnern
- Markteintritt mit der Kundenkarte
 - Wahl des Eintrittszeitpunktes
 - Bekanntmachung und Positionierung des Kundenbindungsprogramms durch begleitende Kommunikationsmaßnahmen
- Pflege und Kontrolle des Kundenbindungsprogramms
 - Analyse von Nutzungsstrukturen des Programms
 - Aufnahme zusätzlicher Angebote

Bei der Gestaltung ist nicht nur zu entscheiden, in welcher Form ein geldwerter Vorteil gewährt wird (z.B. Sammeln von Bonus- oder Rabattpunkten). Es ist auch festzulegen, in welcher Form diese Punkte eingelöst werden. In einem Bonuspunkte-Programm sammelt der Kunde Prämienpunkte, die an den Kauf von Leistungen geknüpft sind. Hier bietet es sich an, nicht nur Punkte für den Stromverbrauch zu gewähren. Weitere Möglichkeiten, Punkte zu erwerben, bestehen in der Akquisition von Partnerunternehmen im Kundenbindungsprogramm. Tankstellen, Restaurants, Lebensmittelläden, Supermärkte, Sport- und Kinozentren können integriert werden. Ein derartiger Mix findet sich etwa bei Payback und bei der HEW-Card. Dadurch wird das Programm für Kunden attraktiver; die beteiligten Unternehmen können durch Image-Effekte, Kundenbindung und Cross-Selling profitieren. Die Kunden können ihre Punkte entweder bei den beteiligten Unternehmen erwerben und einlösen (Avacon) oder die im Verbund gesammelten Punkte in Form von Treueprämien oder Bargeld erstattet be-

kommen (HEW-Card, Payback). Um dem Kunden die Teilnahme am Programm problemlos zu ermöglichen, dienen Kundenkarten zur Abwicklung.

Ein frühzeitiger Eintritt mit dem Kundenbindungsprogramm bietet den Vorteil des „first-to-market“. Dies gilt auch für die Akquisition Marketing-Kooperationspartner. Werden Kundenbindungsprogramme überregional aufgelegt, so werden sich Systempartner eher für ein Programm als für die Teilnahme an mehreren entscheiden. Allerdings ist sicherzustellen, daß das Programm „nicht mit der heißen Nadel gestrickt“ wird, sondern reibungslos funktioniert. Dies setzt eine begleitende Kommunikation voraus. Für Kunden muß klar erkennbar sein, wo und wie sie ihre Punkte erwerben und einlösen können. Gerade hier sind noch Start-up-Probleme bei der Payback-Karte erkennbar, da nicht alle DEA-Tankstellen an diesem Programm teilnehmen. Die ausgegebenen Kundenkarten sind ein weiterer Kommunikationskanal (siehe Graphik 3). Hier kann das emittierende Unternehmen allein die Karte markieren oder ein Co-Branding mit den Beteiligten vornehmen.

Graphik 3: Kundenkarten



Ein einmal eingeführtes Kundenbindungsinstrument ist dauerhaft zu pflegen. Dazu ist eine regelmäßige Analyse der Karten-Nutzungsdaten dienlich. Weniger attraktive, d.h. wenig genutzte Prämienangebote oder beteiligte Unternehmen können dann ersetzt werden. Hier sind aber „Frequenzbringer“ von „Imageträgern“ zu unterscheiden. Auch wenn nicht viele Punkte bei einem Autovermieter eingelöst werden, kann dieser ein als überregional bekanntes Unternehmen ein Imageträger des Programms sein. Auch sollte die Attraktivität des Programms durch neue Angebote, die sich etwa gezielt an Vielnutzer richten, ständig entwickelt werden (z.B. PremiumCard). Hier können zusätzliche Kundenbefragungen sinnvoll sein. Vielversprechend können auch Potentiale des Database-Marketing sein. Aus der Analyse der Nutzungsstrukturen (z.B. Umfang, Häufigkeit und Zeitpunkt des Karteneinsatzes) können Direktmailing-Aktivitäten auch der beteiligten Unternehmen generiert werden.

Die Grenzen von Kundenbindungsprogrammen über Bonus- oder Rabattpunkte liegen in den – derzeit noch – engen Grenzen des Rabattgesetzes. Auch wird das Akquisitionspotential begrenzt sein. Für neue Kunden ist es eher ein zusätzlicher Anreiz, den Stromanbieter zu wechseln. Allerdings ist davon auszugehen, daß derartige Programme bestehende Kunden binden und damit gerade für etablierte Wettbewerber im Markt interessant sind. Diese Programme aktivieren den „Jäger und Sammler-Trieb“ im Kunden. Auf der Suche nach Schnäppchen und preiswerten Angeboten sind nicht nur, aber vor allem preissensible Kunden. Gerade dieses

Segment kann mit attraktiven Tarifangeboten und zusätzlichen, indirekten Preisnachlässen über eine Kundenkarte an das Unternehmen gebunden werden. Kunden, die mehr Convenience schätzen und weniger preissensibel sind, lassen sich eher mit den dargestellten „Mehrwert“-Angeboten zum Bleiben bewegen. Die Instrumente zur Kundenbindung sind also vielfältig. Nicht nur durch einen gezielten Markenaufbau ist eine Kundenorientierung zu erreichen. Es bestehen Handlungsspielräume, den eigenen Aktionsradius durch weitergehende Differenzierungsstrategien zu erweitern und sich so auf dem noch im Fluß begriffenen Markt des Stroms einen Hafen mit Flotte zu bauen.

Essentials

- _ Die Kundenorientierung steht im Mittelpunkt eines strategischen Marketing für Energieversorger.
- _ Der zentrale Erfolgsbaustein liegt im Aufbau von Markenpersönlichkeiten im Strommarkt.
- _ Wettbewerbsrelevante strategische Positionen lassen sich über ein differenziertes Leistungsangebot erreichen.
- _ Ergänzend können Kundenbindungsprogramme die Beziehungen zu bestehenden und neuen Kunden festigen.