

## Vom Pudding lernen?

Home (<http://www.wsmarketing.de>) / Energiewirtschaft (<http://www.wsmarketing.de/energiewirtschaft/>) / Vom Pudding lernen?



### Vom Pudding lernen? Energievertrieb aus der Sicht der Markenartikel-Branche.

Oder von Müsli oder Handgeschirrspülmittel? Möglicherweise empfinden Sie diesen Vergleich als weit hergeholt, schließlich gibt es andere Branchen, die eine größere Ähnlichkeit zum Strom- und Erdgasverkauf aufweisen, denken wir beispielsweise an Telekommunikation.

Aber: Viele Innovationen und Erfolge sind dem „Blick über den Tellerrand“, der so genannten Cross-border-Innovation zu verdanken – vielleicht können wir vom Teller der Markenartikler ein wenig „naschen“...

#### Warum gerade Markenartikel?

Vertrieb und Marketing der Energiewirtschaft sind vor allem durch die Jahre der Liberalisierung nach 1998 geprägt; Markenartikler mussten sich aber von Beginn an im Wettbewerb behaupten – und die Geschichte vieler Markenartikel begann schon im 19. Jahrhundert! Die meisten Markenartikel sind zudem so genannte fast moving consumer goods, Güter des täglichen Bedarfs mit einer hohen, zum Teil, täglichen Kauffrequenz. Heißt für den Hersteller: Ein Kunde kann sich beinahe täglich neu für oder gegen das Produkt/die Marke entscheiden, ein anderes Produkt ausprobieren und seinem bisherigen Anbieter den Rücken kehren.

Dazu kommt eine sehr hohe Innovationsrate: Pro Jahr werden für den Lebensmittel-Einzelhandel (LEH) ca. 10.000 neue EAN's vergeben (European Article Number). Bei den Nahrungsmitteln kommen pro Jahr ca. 1.800 bis 2.000 Produktinnovationen in den deutschen LEH, konkurrieren um den Platz im Supermarktregal und um die Kunden. Die Floprate liegt bei etwa 70%! Die Folge: Der Markenartikelmanager arbeitet in einem ganz anderen Paradigma, als es Energiewirtschaftler / Stadtwerker bis vor einigen Jahren kannten und gerade weil dies so ist, lohnt es sich, einen Blick auf diese wettbewerbsintensive Branche zu werfen.

#### Große Unterschiede zwischen den Branchen

Neben Kauf- und Innovationsfrequenz, sowie Wettbewerbsintensität gibt es noch eine Reihe weiterer Unterschiede: Markenartikel sind i.d.R. physisch und werden überwiegend im LEH verkauft, sind damit, wie der Fachausdruck lautet „ubiquitär“, also nahezu überall erhältlich. Ihr „Versorgungsgebiet“ umfasst meist ganz Deutschland, teilweise Europa und bei Coca Cola sogar die ganze Welt. Heißt: Wir haben es mit ganz anderen Skaleneffekten zu tun. Viele Instrumente aus der Werkzeugkiste der Markenartikler wären

für einen lokalen Versorger überdimensioniert – jedoch nicht für die großen Energieunternehmen, deren Kundenzahlen sich in ähnlichen Größen bewegen.

### Was können wir von den Markenartiklern lernen?

Der Markenartikler verkauft seine Ware an ein meist anonymes Publikum, er kennt den Käufer seiner, z.B. Marmelade, nicht persönlich. Anders im Energiebereich: Wir haben einen direkten Zugang zu den Kunden. Nun sollte man meinen, mit dem direkten Kontakt würden wir unsere Kunden besser verstehen, als z.B. Schwartau einen beliebigen Marmeladenesser. Vor allem, da einige der Kunden sogar einen persönlichen Kontakt im Kundenzentrum haben. Dem ist m.E. leider häufig nicht so. Trotz der großen Fortschritte, die im Energiemarketing der letzten 15 Jahre gemacht wurden, bleiben Möglichkeiten ungenutzt.

Kundendaten wurden (vor allem vor dem Wettbewerb) vielfach nur lückenhaft gepflegt, lassen zwar Belieferung und Ablesung zu, sind aber als Basis für ein aktives Kundenmanagement zu dürrftig. Wer kennt nicht nachlässig ausgefüllte Inbetriebsetzungsmeldungen oder stellt fest, dass Produkt/Tarif und Lastprofil nicht zueinander passen? Aber auch ein CRM ist noch nicht bei allen Versorgern installiert, zielführend ausgeprägt und aktiv genutzt.

Zwar hat ein Markenartikler meist keinen persönlichen Kundenkontakt; dennoch kennt er seine Kunden und Zielgruppen i.d.R. sehr gut und versteht deren Einstellungen und Motivationen. Wie ist das möglich? Markenartikler investieren in großem Umfang in Marktforschung aller Art. Sie verfügen über Handels- und Verbraucherpanels mit denen sie sich ein klares Bild über die Situation ihrer Produkte im Handel und bei den Verbrauchern verschaffen. Sie nutzen Marken- und Werbemonitore in kurzen Abständen, z.T. monatlich, um die Leistungsaussagen (key benefits) ihrer Marken und die Werbewirkung zu messen. Sie beobachten ihre Marken in den sozialen Medien. Vor allem aber setzen Sie auf qualitative Forschungen, um ihre Kunden zu verstehen, um – neudeutsch – so genannten „Consumer Insights“ zu gewinnen.

### Wie sieht es in der Energiewirtschaft bzw. bei den Stadtwerken mit der Informationsgewinnung über Kunden und Zielgruppen aus?

Große Energieunternehmen verwenden bereits seit längerem verschiedene Marktforschungsinstrumente – andere, z.T. kleinere Versorger beteiligen sich an Gemeinschaftsstudien. Die Vorteile: Bezahlbarkeit, Standardisierung und Vergleichbarkeit – Benchmarking – man weiß, wo man im (anonymen) Vergleich mit anderen EVU steht. Aber leider weiß man oft nicht, warum man von den Kunden diese Bewertung erhalten hat. Typischerweise enthalten solche Studien standardisierte Polaritäten-Profile mit Inhalten wie „Informationsqualität“, „Preiswürdigkeit“ oder z. B. „Servicequalität“; zerlegt in Aussagen, denen die Befragten auf einer Skala von 6 oder 10 Stufen von „Trifft voll“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“ zustimmen sollen. Die Begründungen für solche Einstufungen fallen aber – je nach Studienanlage – durch das Raster bzw. werden mit geschlossenen Fragebögen und bei den häufig für solche Studien üblichen Telefoninterviews nicht erfasst.

In der Praxis sind Stadtwerke-Manager dann oft überrascht, mit welchen Vorstellungen und Meinungen selbst vermeintlich gut informierte Zielgruppen, wie Gewerbetreibende, ihrem Stadtwerk begegnen. Viele der für uns selbstverständlichen „Standards“ von Energielieferung sind für Kunden immer noch missverständlich und Anlass für eine negative Beurteilung. Denken wir nur an die durch staatliche Abgaben und Umlagen getriebenen Strompreise. Aber auch Bindefristen für Strompreis-Angebote werden mit Kopfschütteln quittiert, weil den gewerblichen Kunden das Verständnis für Preisbildungsmechanismen fehlt.

Welche qualitativen Marktforschungsinstrumente, die bei Markenartiklern eine breite Verwendung finden, könnten denn nun konkret auch für einen Energieversorger „erhellende“ Einsichten in die tatsächlichen Beweggründe der Verbraucher liefern? Hier einige Beispiele:

- Durch Experten moderierte Gruppendiskussionen mit Zielgruppen-Mitgliedern – auch unter Einsatz von weiteren Explorationstechniken, wie z.B. gelenkter Tagträume oder dem Anfertigen von Zeichnungen.
- Tiefenpsychologische Einzelinterviews (z.B. der morphologischen Markt- und Meinungsforschung).
- Ethnographie (die teilnehmende Beobachtung des Verbrauchers in seiner realen Lebensumwelt bzw. bei der Produktnutzung).

- Auswertung der Meinungsäußerungen im Social Web.
- Moderierte Kundenforen, die gleichzeitig der Kontaktintensivierung und der Informationsgewinnung dienen.

Derartige Forschungskonzepte erlauben es, ein tieferes Verständnis für Motivationen und Verhaltensweisen zu gewinnen. Plötzlich versteht man, warum ein Versorgungsunternehmen beispielsweise trotz günstiger Energiepreise und gutem Service dennoch schlecht beurteilt werden kann. Und: Sie entlarven die oft nicht ehrlich beantworteten Fragen (sozial erwünschte Antworten). Denken Sie nur einmal an Aussagen zur Häufigkeit von Fast-food-Konsum. Wären die Antworten der Befragten hier nur näherungsweise wahreheitsgemäß, könnten viele Imbiss-Stuben und Fast-food-Ketten schließen!

### **Auch kleine Energieversorger können von qualitativer Marktfor-** **sung profitieren**

In meiner Berufs- und Beratungspraxis habe ich solche Instrumente für Energieunternehmen eingesetzt – auch für kommunale Versorger. Allerdings gilt es genau abzuwägen, mit welchem Werkzeug man sich einem Informationsproblem nähert. Tiefenpsychologische Einzelexplorationsverfahren sind zwar sehr aussagefähig aber eben auch teuer. Aber bereits ein oder zwei Gruppendiskussionen, die für eine überschaubare Investition zu realisieren sind, liefern häufig bereits nützliche und überraschende Erkenntnisse. Auch ein kleines Stadtwerk kann derartige Forschungen nutzen.

Dies gilt übrigens nicht nur für die klassischen Produkte eines Energielieferanten bzw. Stadtwerks. Auch viele neue Dienstleistungen und digitale Geschäftsmodelle können davon profitieren. Der Grund: Viele Ideen sind getrieben durch Technik oder durch vermiedene Abgaben und – meist erklärungsbedürftig! Denken Sie aber daran: Selbst einfache Produkte tun sich am Markt schwer, wenn sie und ihre Nutzen nicht richtig vermittelt werden. Ist etwa Marktführer Pampers von Procter & Gamble Erfinder der Wegwerfwindel? Nein. Schon viele Jahre vorher brachte der Wettbewerber Johnson & Johnson die erste Wegwerfwindel auf den Markt. Der Erfolg war verschwindend. Erst Pampers gelang es in den USA die Konsumenten zu überzeugen und wurde mit einem Marktanteil größer 90% belohnt!

Machen wir es also den Markenartiklern nach und erfahren wir, was unsere Kunden wirklich bewegt. Viele Flops aus anderen Branchen zeigen nämlich: Es ist nichts so teuer, wie fehlerhaftes oder unvollständiges Verständnis der Kunden und Zielgruppen.

Walter Schmitz, 2. März 2017