

Das Stadtwerk am Kunden ausrichten

Customer Centricity Vier Best-Practice-Beispiele zeigen, wie das gelingt. Eine zentrale Rolle spielt die Customer Journey

Olaf Geyer und **Christian Weber**, Düsseldorf

Plattformen wie Amazon prägen die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber Energieversorgern. Customer Centricity ermöglicht es, die vom Kunden wahrgenommene Service-Lücke zu schließen und Kunden zu gewinnen und zu binden.

Digitale Plattformen bestimmen den Alltag der Kunden und beeinflussen die Erwartungshaltung gegenüber Energieunternehmen. Das Gros der Stadtwerke erwartet, dass in zehn Jahren die Versorgungsquote in der eigenen Region unter 50 Prozent liegen und damit ein Rückgang von circa 30 Prozent einhergehen wird. Das zeigt eine repräsentative Befragung von Entscheidern aus der Energiebranche im Rahmen unserer Veranstaltungsreihe Advyce Energieimpulse. Die Kundenwahrnehmung des EVU im Vergleich zu Online-Händlern, Streamingdiensten etc. ist somit der zentrale Indikator für Kommunalversorger und entscheidet über Verbleib oder Anbieterwechsel.

Unternehmen sehen Nachholbedarf | Die kundenzentrierte Ausrichtung des Energieunternehmens in den Elementen Produkt, Kommunikation, Customer Journey und Unternehmenskultur bietet Chancen, den Anschluss zu halten. Customer Centricity lässt sich in fast allen Wertschöpfungsstufen vom Vertrieb über das Netz bis hin zum Shared Service anwenden. Mehr als 70 Prozent der Energieunternehmen, die an der deutschlandweiten Befragung teilgenommen haben, bestätigen die Bedeutung von Customer Centricity für die Energiewirtschaft. Über 50 Prozent der Unternehmen bewerten jedoch die Kundenzentriertheit der deutschen Stadtwerke mit Schulnoten von vier bis sechs. Vier zentrale Elemente zur kundenzentrierten Ausrichtung haben sich in der Praxis bewährt.



Beratungsgespräch, Beschwerde, Tarifwechsel: Die konkreten Interaktionen zwischen Kunde und Stadtwerk entscheiden über den Zufriedenheitsgrad. Bild: iStock

a) Produkte | Customer Centricity erfordert von kommunalen Unternehmen in vielerlei Hinsicht ein Umdenken bei der Entwicklung von Produkten. Den Kundennutzen gilt es stärker in den Fokus der Produktentwicklung zu stellen. Hierfür bieten sich für Unternehmen vom Perspektivenwechsel, beispielsweise über den Einsatz von Methoden wie Design Thinking, bis hin zur Co-Kreation von Produkten verschiedene Optionen.

Beispielhafte Quartiersentwicklung | Ein aktuelles Projekt der Stadtwerke Georgsmarienhütte zeigt, dass über Co-Kreation neue Betätigungsfelder für Stadtwerke entstehen können. Die Stadtwerke realisieren in einem ganzheitlichen Ansatz mit Bürgern und regionalen Partnern aus der Industrie ein nachhaltiges Quartierentwicklungs-Projekt. Auf gleichberechtigter Ebene kombinieren die Projekt-Partner die Themenfelder Wohnen, Mobilität, Ladeinfrastruktur und Energie.

Das bedeutet, dass neben dem Bau von energieeffizienten und smarten Gebäuden eine signifikante Anzahl an Ladesäulen

für Elektromobilität in die Region gebracht wird. Die Wärmeversorgung des Neubau-Quartiers wird über die Auskopplung von Abwärme aus dem regionalen Stahlwerk realisiert, sodass Wärme aus der Region wiederverwertet und der CO₂-Ausstoß reduziert werden kann.

Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen, dass der Bedarf an regionalen und nachhaltig produzierten Produkten steigt und Anbieter attraktive Margen realisieren können. In der Energiewirtschaft kann Customer Centricity helfen, dieses Segment zu erschließen.

b) Kommunikation | Ein Wandel von einem anonymen Verhältnis zwischen Kunde und EVU zu einer tiefen und individualisierten Kundenbeziehung durch Eins-zu-Eins-Kommunikation ist sinnvoll. Teilelemente sind die Nutzung von Kommunikationskanälen, die vom Kunden präferiert werden, die selektive Kontaktaufnahme ausschließlich zu kundenseitig gewünschten Anlässen, eine kundenindividuelle Kontaktfrequenz sowie eine kundenspezifische Informationsdarbietung.

Die Fokussierung der Kommunikation über den präferierten Kanal des Kunden stellen die Städtischen Werke Kassel derzeit in den Mittelpunkt ihrer Multi-Channel-Kommunikationsstrategie. Der Kunde wird somit via Social Media, Mail, Brief oder Telefon kontaktiert. Die Muttergesellschaft Kasseler Verkehrs und Versorgungs-GmbH bündelt darüber hinaus zukünftig die Kundenkommunikation zu allen Leistungsbereichen wie ÖPNV, Telekommunikation und Energie.

c) Customer Journey | Die Customer Journeys beschreiben die Interaktionen eines Kunden mit dem EVU. Für eine Optimierung der Customer Journeys sollten sowohl die Interaktionspunkte (Touchpoints) als auch alle Erlebnisse im Zuge einer Interaktion kundenzentriert ausgestaltet sein, um im Ergebnis eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Emergy, Führungs- und Servicegesellschaft der Stadtwerke Borken/Westfalen und der Wirtschaftsbetriebe der Stadt Coesfeld, hat nach einem Screening aller relevanten Customer Journeys die Kundenerlebnisse in den Mittelpunkt ihrer Optimierung gestellt. Mit Hilfe Künstlicher Intelligenz werden künftig Erkenntnisse aus dem CRM-Tool systematisch in die Interaktion mit dem Kunden an allen typischen Touchpoints vom ersten Beratungsgespräch bis hin zum Beschwerdemanagement eingebunden, um diese zu individualisieren.

d) Unternehmenskultur | Im Hinblick auf die Unternehmenskultur ist es entscheidend, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl eine kundenorientierte Denkhaltung als auch kundenorientiertes Handeln verinnerlichen. Dies erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit bei sich ändernden Kundenbedürfnissen sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Kollegen in agilen Projektteams sowie mit externen Partnern und Kunden.

Die Energienetze Mittelrhein haben sich dem Kulturaspekt im Rahmen eines Identitätsprojektes gewidmet, welches die Schärfung des Selbstverständnisses zum Ziel hatte. Auf Basis eines starken Wir-Gefühls formulierten die Mitarbeiter den Anspruch, offen für Neues zu sein. Diesen setzten sie direkt in Kundennutzen um, indem unter anderem ein zentrales CRM-System, ein technisches Servicecenter und eine App aufgesetzt wurden, um die Interaktion mit dem Kunden zu optimieren und so das Selbstverständnis auch in der Kundenwahrnehmung greifbar zu machen.

Interaktionen entscheiden | Der Customer Journey kommt im Zusammenspiel dieser vier Elemente der Customer Centricity eine besondere Bedeutung zu, denn die Kundenerfahrungen im Zuge der Interaktionen zwischen Stadtwerk und Kunde sind der bestimmende Faktor für eine lange Kundenbindung. Energieversorger sollten sich also der entscheidenden Customer

Journeys im Kundenlebenszyklus bewusst werden und diese konsequent am Kunden ausrichten, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Zu diesen Customer Journeys gehören unter anderem das Beratungsgespräch in der Interessephase des Kunden, der Vertragsabschluss in der Kaufphase sowie Kundenerfahrungen im Zuge des Tarifwechsels oder die Formulierung einer Beschwerde. Dabei senken negative Erfahrungen die Kundenzufriedenheit wesentlich stärker als positive Erfahrungen den Kundenzufriedenheitsgrad steigern.

Gewinnung neuer Kunden | Die Beispiele zeigen: Durch den Perspektivwechsel auf den Kunden wird seine Zufriedenheit und die Bindung an das Stadtwerk verbessert und die Qualität des Leistungsangebotes gesteigert, zusätzlich werden neue Kunden gewonnen. Im besten Falle entstehen durch die Nähe zum Kunden sogar neue Geschäftsfelder. Customer Centricity leistet also kurz- und mittelfristig einen Beitrag für das Unternehmen, auch vor dem Hintergrund, dass ein hoher Anteil der EVU davon ausgeht, dass in fünf bis acht Jahren energiefremde Dienste zehn bis 20 Prozent ihres Ergebnisses ausmachen werden.

Olaf Geyer ist Senior Partner und Geschäftsführer, **Christian Weber** ist Manager beim Beratungsunternehmen Advyce.