

Ökostrom erfolgreich verkaufen

In Umfragen zeigen Verbraucher großes Interesse an Ökostrom, in der Praxis ist grüner Strom aber oft schwer an den Mann zu bringen. Bernd Kiefer und Dirk Jakob* zeigen am Beispiel der Stadtwerke Iserlohn und Menden, wie Ökostrom im „geleasten Direktvertrieb“ erfolgreich verkauft werden kann.

Realität und Statistik sprechen eine unterschiedliche Sprache: Umfragen zufolge (zum Beispiel Imug 2005, VDEW 2004) wünscht sich die Mehrheit der deutschen Konsumenten Ökostrom, knüpft ihre Wechselbereitschaft jedoch an härteste Voraussetzungen wie zuverlässige Lieferung, günstige Preise, Vertrauenswürdigkeit des möglichst heimischen und nachhaltig orientierten Versorgers sowie an guten Service. Laut Universität St. Gallen gab es Anfang 2004 in Deutschland 135 Grünstrom-Anbieter, jedoch nur 490.000 Kunden. Die Zielgruppe (Haushaltsgröße: knapp 2,5 Personen) birgt laut Umfragen ein Potenzial von rund fünf Millionen „Grünstromhaushalten“ – eine ermutigende Differenz.

Dennoch ist erfolgreicher Grünstromvertrieb möglich. Die Stromkunden zeigen bei der Wahl ihres Versorgers klare Präferenzen. Theoretisch liegt also die Chance der Stadtwerke für einen Erfolg ihrer Grünstromprodukte in der schlechten Erfüllung der verlangten Kriterien.

Stadtwerke zeigen jedoch häufig

*Dr. Bernd Kiefer ist Geschäftsführer der Elementerra GmbH in Iserlohn, Dirk Jakob ist Berater bei der Florianzte Training & Consulting GmbH in Heidelberg.

grundsätzliche Schwächen in Vertrieb und Marketing. Auffällig sind eine oft nicht wettbewerbsfähige Preisgestaltung, unzureichender Service, schlechtes Kundenhandling und geringe Verkauforientierung. Dazu kommt die mangelnde Bereitschaft, trotz positiver Beispiele aus anderen Branchen neue Wege zu gehen.

Solche ungewohnten Pfade beschreitet der „geleaste Direktvertrieb“. Der Dienstleister Elementerra erhielt Anfang 2003 von den Stadtwerken Iserlohn und Menden den Auftrag, das im Vergleich zu Standardstrom rund 10 % teurere Grünstromprodukt PurePower St. Moritz aus 100 % Schweizer Wasserkraft in ihrem Netzgebiet zu vermarkten. Verlangt waren Marketing- und Vertriebsleistungen, also sämtliche Leistungen von der Produktkonzeption bis zur Übergabe der Kundenverträge an

gen Mehraufwand. Der Dienstleister ist in der Lage, flexibel auf neue Erkenntnisse aus Marketing und Vertrieb zu reagieren. Dadurch umschiffte er die Klippen des Direktvertriebs bei der Auswahl, Führung und Honorierung des Personals oder bei der Qualitätssicherung leichter als die Stadtwerke selbst.

Zu Beginn setzte Elementerra auch in Iserlohn und Menden auf den traditionellen Vertrieb über Verkaufsförderung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Direkt-Mailings. Nach einem Jahr war zwar das Produkt PurePower bei den Kunden bestens



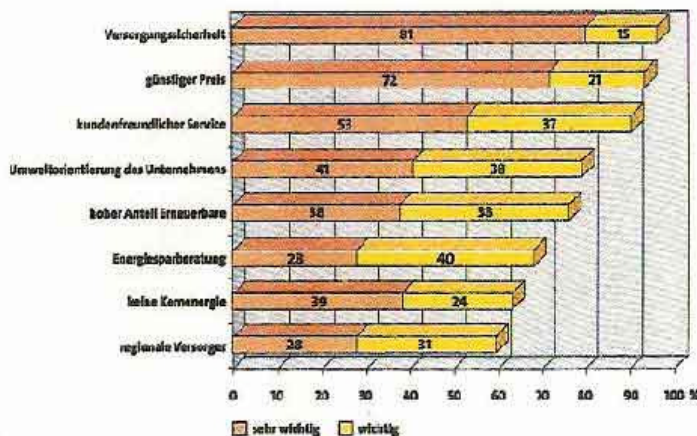
die Stadtwerke. Die Bezahlung erfolgt rein erfolgsabhängig.

Für die Stadtwerke bedeutet diese Lösung, dass sie kein finanzielles Risiko bei der Produktführung eingehen und keine eigenen Mitarbeiter für Marketing und Vertrieb freistellen müssen. Die interne Kundenabwicklung erfordert nur einen gern

Auch an mobilen Infoständen wird in Iserlohn grüner Wasserkraftstrom aus der Schweiz verkauft

bekannt und genoss hohe Sympathie; die Verkaufszahlen waren jedoch unbefriedigend.

Der Dienstleister entschied sich daher 2004, das Direktmarketing zurückzuführen und durch starken



Direktvertrieb zu ergänzen. Der Verkauf von PurePower entwickelt sich so über Erwartungen gut; auch die CPO (Costs per Order) entsprechen nun den Planungen. Zudem hat sich der Direktvertrieb als wichtiges Instrument zur Kundenbindung auch für „Normalstromkunden“ erwiesen. Angesichts ständiger Diskussionen um Strompreiserhöhungen ist dieser Zusatznutzen sehr hoch zu gewichten. Nach zwei Jahren Erfahrung gilt die Elementerra-Methode als ausgereifte Lösung für den kommunalen Grünstromvertrieb.

Den Direktvertrieb übernehmen geleaste Außendienstmitarbeiter, die arbeitsrechtlich Angestellte der Elementerra sind und aus nachvollziehbaren Gründen (Motivation, Verkaufserfolg, Qualitätssicherung, Reglementierung) auch von ihr geführt werden. Sie werden überwiegend erfolgsorientiert honoriert und arbeiten mit Blick auf die Kundenerreichbarkeit flexibel und außerhalb der üblicher Arbeitszeiten.

Im so genannten Tür-zu-Tür-Vertrieb suchen die Außendienstmitarbeiter nach entsprechender Ankündigung potenzielle Kunden über Mittag oder am frühen Abend auf. Die Erfahrungen zeigen, dass sie als Stadtwerke-Mitarbeiter, die klar als

Verschiedene Kriterien spielen eine Rolle, wenn Stromkunden sich für einen neuen Anbieter entscheiden

solche ausgewiesen sind, gerne empfangen werden. Das Verkaufsgespräch wird mit einer Energiesparberatung kombiniert. Bei den Kunden kommt dies sehr gut an und wird häufig genutzt, um allgemeine Servicebedürfnisse zu äußern. Die Reaktion darauf verbessert auch das Stadtwerke-Image. Der Tür-zu-Tür-Vertrieb ist jedoch insgesamt sehr zeitintensiv und aufwendig.

Deshalb wurde die Grünstromvermarktung in Iserlohn und Menden durch eine mobile Vertriebsschene ergänzt. Die Mitarbeiter sind dabei im „PurePower-Mobil“ bei Wochenmärkten, auf dem Stadtfest oder in der Fußgängerzone unterwegs. Für Kundengespräche steht ein beheizbares Marktzelt zur Verfügung. So ist

Willige Stromverbraucher zum Umsteigen bewegen

der Vertrieb dort in Einsatz, wo die Zielgruppe gut erreichbar ist.

Der Dienstleister ist jedoch bestrebt, eine Ausgewogenheit zwischen dem mobilen Vertrieb und dem beratungsintensiven Tür-zu-Tür-Geschäft herzustellen. Beides ist gleichermaßen wertvoll: Der Tür-zu-Tür-Vertrieb erreicht hohe Kundenzufriedenheit, der mobile Vertrieb mehr Vertragsabschlüsse und eine hohe emotionale Bindung durch Wiedererkennung.

Zur Qualitätssicherung im mobilen Vertrieb setzt Elementerra auch Scheinkunden ein und fasst bei sämtlichen Neukunden via Call-Center bezüglich Beratungszufriedenheit und Kaufentscheid nach. Dadurch wird die Storno-Quote praktisch auf Null reduziert.

Lässt sich das Vertriebsmodell aus Iserlohn und Menden auch für andere Produkte und Dienstleistungen oder für andere Kundengruppen anwenden? Für Haushalte, Gewerbe und Dienstleister ist der geleaste Vertrieb der Inhouse-Lösung deutlich überlegen. In der Regel sind die Kunden dabei an Standardprodukten (Fernwärme-, Gasanschlüsse, Wärmepumpen, Telekommunikationsdienstleistungen) interessiert. Sobald höhere Investitionen und mehr Beratung gefragt sind, sind schnelle Vertragsabschlüsse schwierig. Sinnvoll kann es jedoch sein, den Verkauf von Grünstrom mit einem zweiten Produkt zu kombinieren (Gasanschluss, Fachberatung).

Der Energievertrieb an Großkunden wird meist durch ein Key Account-Management betreut, das die Stadtwerke in der Regel nicht aus der Hand geben wollen. Auch diese Dienstleistungen ließen sich auslagern, jedoch raten die Autoren davon ab.

Beispielhafte Partnerschaft

Eine Energiepartnerschaft mit Zukunft besiegelt die Stadtwerke Bielefeld und der europaweit führende Hersteller von Spezialpapieren Mitsubishi HiTec Paper. Ein innovatives Gas- und Dampfturbinenkraftwerk sorgt 15 Jahre lang für eine ökonomische und ökologische Energieversorgung: ein zukunftsweisendes Contracting für Energieeffizienz und Kosteneinsparungen.

Unsere Infoline zu allen Fragen des Contractings
Telefon (0521) 51 40 26 | Telefax (0521) 51 78 85
vertrieb@stadtwerke-bielefeld.de



Mitsubishi HiTec Paper Bielefeld GmbH

