



## Best Practices für den Erfolg im liberalisierten Strommarkt

# HINTERGRUND DER MARKTLIBERALISIERUNG

## Die geplante Öffnung des Schweizer Strommarktes fordert Energieanbieter

- Anfang April schlug der Bundesrat die Öffnung des Strommarktes für alle Kundinnen und Kunden vor und gab die Erarbeitung einer Änderung des Stromversorgungsgesetzes (StromVG) bis Anfang 2021 in Auftrag
- Branchenkennerinnen und -kenner rechnen mit einer vollständigen Liberalisierung im Jahr 2023 bis 2025
- Energieanbieter sind nun mehr denn je angehalten, ihre Positionierung zu schärfen und ihren Zielmarkt sowie ihre Angebots- und Preisstrategie zu definieren
- Grundlage zum Bestehen im liberalisierten Markt ist das Vorhandensein automatisierter und effizienter Kundenprozesse
- Erfahrungen in bereits liberalisierten Märkten ermöglichen das Zusammenstellen von Best Practices zur Sicherstellung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs

Wir wünschen Ihnen viel Spass beim Lesen!

# BEST PRACTICES

Massnahmen zur optimalen Vorbereitung auf den vollständig liberalisierten Schweizer Strommarkt

**Bedürfnisorientiertes  
Kundenverständnis**



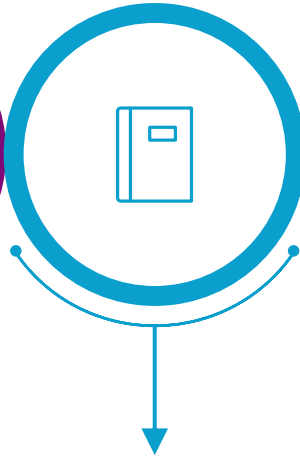
**Wertorientiertes  
Portfoliomanagement**



**Innovatives  
Serviceportfolio**



**Kundenzentriertes  
Produktmanagement**



**Effizientes  
Vertriebscontrolling**



# 1 BEDÜRFNISORIENTIERTES KUNDENVERSTÄNDNIS

Wissen zu Bedürfnissen und Verhalten von Kundinnen und Kunden gezielt aufbauen und einsetzen

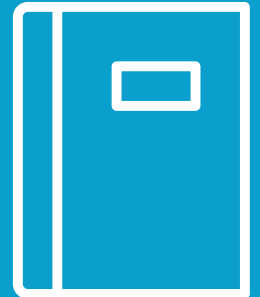
- «In unserem Verständnis wurde in den letzten Jahren der Messpunkt zum Kunden; der nächste Schritt ist nun, dass aus dem Kunden ein Mensch wird.» Marketingleiter eines grossen Schweizer Energieanbieters
- Im Einklang mit der eigenen Unternehmensstrategie erlaubt ein genaues Verständnis der Kundenbedürfnisse das ...
  - Ableiten von Anforderungen an (potenziell neue) Produkte und Services
  - Definieren einer bedürfnisorientierten Marketing- und Content-Strategie
  - Individuelle Steuern vertrieblicher Aktivitäten und Inbound-Kontakten
- Wie baue ich ein solches Kundenverständnis auf?
  - Erstellen von Segmenten und Personas auf Basis von Umfragen, Entscheidungsexperimenten (z. B. Conjoint-Analysen) und/oder Bestandsdaten
  - Einbinden der Instrumente in die bestehenden Prozesse, da sich Bedürfnisse und Trends stetig ändern (eher innerhalb von Monaten als Jahren)



## 2 KUNDENZENTRIERTES PRODUKTMANAGEMENT

Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden durch optimierte Produkte und Services erfüllen

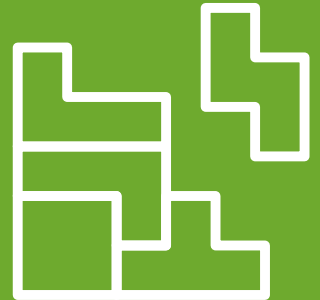
- *Der Kunde entscheidet über den Erfolg. Das Wertversprechen des EVU-Vertriebs gegenüber dem Kunden überzeugt – wenn es spezifisch ist.* BDEW, Strategieprojekt «Energievertrieb» 2019
- Antworten auf die Frage, wie den heutigen sowie künftigen Bedürfnissen und Herausforderungen der Kundinnen und Kunden begegnet werden kann, ermöglichen ein kundenzentriertes Produktmanagement zur ...
  - Steigerung der Wertigkeit möglicher Produkte und Services für die Zielgruppe
  - Maximierung und Planbarkeit des Absatzes möglicher Produkte und Services
  - Optimierung des Lebenszyklus bestehender Produkte und Services
- Zentraler Erfolgsfaktor ist ein immer aktuelles Kundenverständnis:
  - Testen von Prototypen und Optimierung des Nutzungserlebnis («User Experience»)
  - Conjoint-Analysen zur Bestimmung von Kreuzpreiselastizitäten und zur Schätzung der zu erwartenden Marktanteile
  - Ständiges Erfassen und Berücksichtigen externer Einflüsse und Trends
  - Monitoring des Lebenszyklus der Produkte und Einnehmen der Produktsicht



### 3 WERTORIENTIERTES PORTFOLIOMANAGEMENT

Wertigkeit von Kundinnen und Kunden kontinuierlich quantifizieren und nutzen

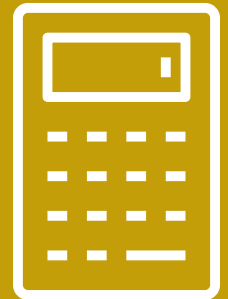
- «*There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.*» Peter Drucker
- Ziel des wertorientierten Portfoliomanagements ist eine stetige Wertsteigerung des eigenen Kundenportfolios
- Kundenportfolios müssen hierbei initial quantifiziert, laufend überwacht und aktiv gesteuert werden, wobei unter anderem folgende Fragen zu beantworten und Entscheidungen zu treffen sind:
  - Welche Kundinnen und Kunden sind aktuell wertvoll und wie kann ich sie halten?
  - Welche Kundinnen und Kunden sind langfristig wertreduzierend und sollte ich gehen lassen?
  - Welche Kundinnen und Kunden, die aktuell noch nicht wertvoll sind, kann ich zukünftig zu wertvollen Kundinnen und Kunden entwickeln und wie?
- Wie baue ich ein wertbasiertes Kundenverständnis auf?
  - Schaffung einer gemeinsamen, vorausschauenden Wertdefinition
  - Einrichtung eines kontinuierlichen und wertbasierten Monitorings des Kundenportfolios



## 4 EFFIZIENTES VERTRIEBSCONTROLLING

Wichtige Vertriebsgrößen monitoren sowie operative und strategische Massnahmen unterstützen

- «Es geht darum, wo und wie wir Geld verdienen und wie wir uns auf die Massnahmen fokussieren, die auch zukünftig profitabel sein werden.» Leiter Vertriebscontrolling eines deutschen Regionalversorgers
- Ein Vertriebscontrolling kann beliebig komplex konzipiert sein und von den Aufgaben her alle marktseitigen Unternehmensbereiche berühren
- Im Kern dient es jedoch primär zwei Zielen:
  - Monitoring der wichtigen Vertriebsgrößen und Begleitung des Vertriebs bei der datenbasierten Auswertung und Planung operativer Massnahmen
  - Unterstützung des strategischen Vertriebs Erfolgs durch Bereitstellung der Daten zur Planung zukünftiger Produkte und Vertriebsmassnahmen
- Operative Massnahmen für ein kundenzentriertes Vertriebscontrolling:
  - Schaffung von Ergebnistransparenz nach z. B. Produkt- oder Kundengruppen
  - Umsetzung eines datenbasiertes Kampagnenmanagement inklusive kundenspezifischer und konkreter Next-Best-Actions



## 5 INNOVATIVES SERVICEPORTFOLIO

### Wettbewerbern in anderen Branchen mit bedürfnisorientierten Services entgegentreten

- «Smart Meter werden zukünftig Geschäftsmodelle ermöglichen, die wir heute nicht einmal erahnen können – unsere Wettbewerber werden nicht andere EVU sondern Technologieunternehmen sein.» Leiter Vertrieb eines gesamtösterreichischen Energieanbieters
- Der Kampf um die Wohnzimmer der Kundinnen und Kunden hat Energieanbieter längst in den Wettbewerb mit Unternehmen aus anderen Industrien, wie Automobil oder Technologie, gestellt
- Energieanbieter in der Schweiz haben aktuell noch den Vorteil, dass sie das Thema «Energie» vertrauenswürdig besetzen und sich der Bereich «zu Hause» nahtlos daran anschliesst
- Für eine erfolgreiche Positionierung bedarf es der Weiterentwicklung des Produkt- und Serviceangebots unter Berücksichtigung der strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen
- EVU können im Zuge des Smart-Meter-Rollouts bereits wichtige Schritte unternehmen:
  - Erweiterung einer simplen Smart-Meter-Visualisierung um relevante Services, z. B. im Sinne eines digitalen Assistenten, zum Aufbau einer Kundenbeziehung
  - Agile Weiterentwicklung neuer Services und Identifikation von Kundenwünschen und Zahlungsbereitschaften



