

## **E-Commerce: Ein Erfolgsfaktor in der Energiewirtschaft**

**Werner Dieckmann**

### **Rahmenbedingungen: Die „gebeutelte“ Branche**

Vor dem Jahr 1998 war der deutsche Energiemarkt jahrzehntlang durch eine friedliche Koexistenz von Energieversorgungsunternehmen (EVU) gekennzeichnet. Jedes EVU konnte in dieser Zeit dank einer gesetzlich garantierten Alleinstellung in dem eigenen Versorgungsgebiet wirtschaften. Der „Kunde“ – bekanntermaßen ein König in allen echten Märkten – war hier eine Selbstverständlichkeit, wurde er doch allein durch seinen Wohnsitz dazu bestimmt, einer zu werden. Erst die Energierechtsnovelle brachte 1998 einen radikalen Einschnitt in die bis dahin klaren Verhältnisse. Der Energiemarkt in Deutschland wurde für den Wettbewerb geöffnet, und dies mit schwerwiegenden Konsequenzen: Die Unternehmen sahen sich gezwungen, ihre Organisationen innerhalb kurzer Zeit an die Bedürfnisse eines dynamischen Marktes anzupassen. Seither kennzeichnen ein massiver Kostendruck und Effizienzbestrebungen, flankiert von einem harten Verdrängungswettbewerb, die Situation der Marktteilnehmer. Entsprechend turbulent verliefen die ersten Jahre nach der Liberalisierung: Nach einem aggressiven Kampf um Kunden und Marktanteile folgte eine Phase der Marktberuhigung.

Die Bundesnetzagentur reagierte auf den wenig ausgeprägten Wettbewerb im Jahr 2005 mit einer weiteren Novelle des Energierechts, in deren Kern die Entflechtung (Unbundling) der Energieversorgungsnetze steht, um eine Chancengleichheit beim Netzzugang zu gewährleisten und somit den Übergang zum echten Wettbewerb im Sinne des Endkunden durchzusetzen. Diese Neuerung hat den durch die neue Marktdynamik ohnehin stark belasteten EVU weitere kostspielige Maßnahmen auferlegt: Die vom Gesetzgeber geforderte vollständige Trennung der ehemals unternehmenseigenen Netze und deren Reformierung zu gesellschaftsrechtlich sowie organisatorisch eigenständigen Unternehmen verursacht an sich schon Kosten in Millionenhöhe – Schätzungen gehen von 3 Mio. Euro bis 10 Mio. Euro je Stadtwerk aus. Diese einmaligen Kosten werden langfristig wesentlich gesteigert durch die zwangsläufigen Synergieverluste, welche sich aus der erzwungenen Spaltung bislang integrierter Unternehmensprozesse ergeben. Hinzu gesellen sich weitere Mehrkosten, etwa durch eine getrennte Buchführung und die

der Bundesnetzagentur jährlich zu übermittelnden Jahresabschlüsse. Um alle neuen Vorgaben zu erfüllen, müssen sich die Unternehmen mitunter ganz neu aufstellen – vor allem kleinere und mittlere EVU haben Schwierigkeiten, die Auflagen in der kurzen Zeit in ein tragfähiges betriebswirtschaftliches Konzept durchzusetzen.

### **Vom „Abnehmer“ zum „Kunden“**

Trotz der nunmehr freien Anbieterwahl haben bisher erst knapp 5 % der privaten und weniger als 10 % der gewerblichen Kunden ihren Stromanbieter gewechselt. Dennoch ist davon auszugehen, dass diese Zahlen mit dem voranschreitenden Zerfall einstiger Netzmonopole und der gesetzlich forcierten Marktöffnung steigen werden. Die EVU tragen dem Rechnung, indem sie bereits in aufwendige Customer-Relationship-Management-Systeme investieren. Themen wie Marketing und Markenbildung sowie eine an die Bedürfnisse von Zielgruppen ausgerichtete Produktentwicklung stehen inzwischen hoch auf der Agenda. Zwar ist es den Stadtwerken und Regionalversorgern bisher weitgehend gelungen, ihre Kunden zu halten, allerdings beweisen Umfragen, dass vielen Kunden das Wechseln schlichtweg zu umständlich ist. Dies könnte sich in Zukunft durch steigenden Wettbewerb und höhere Markttransparenz ändern. Daher gilt es für jedes EVU, Kundenbindung und Kundengewinnung als wichtige Erfolgsfaktoren anzuerkennen und mit ausgereiften Marketingkonzepten zu unterstützen.

Dabei muss man zunächst feststellen, dass die Elektrizitätsanbieter gegenüber Herstellern von klassischen Konsumgütern mit einem gewissen Nachteil in den Kampf um den Kunden starten: Da Strom für den Durchschnittskunden ein Produkt ohne eine nennenswerte emotionale Dimension ist und zudem keine einfach zu kommunizierbaren Qualitätsmerkmale aufweist, ist viel Kreativität bei der Produkt- und Markenpolitik gefragt. Lange Zeit war es umstritten, ob es sich für ein Massenprodukt wie Strom überhaupt lohnt, Marken aufzubauen, jedoch ist diese Frage spätestens mit dem Erfolg von Unternehmen wie E.ON oder Yello positiv beantwortet worden. Bisweilen haben weit mehr als die Hälfte der Energieversorger die Bedeutung einer Produktmarke als Instrument zur Kundenbindung erkannt und entsprechend in Markenbildung (Unternehmens- oder Produktmarke) investiert.

Aber auch andere Möglichkeiten für eine Profilierung sind durchaus vorhanden und werden bereits genutzt: So bieten Energieversorger mit neuen Multi-Utility-Geschäftsmodellen immer mehr Dienstleistungen aus einer Hand an, etwa durch Zusammenlegung von Strom-, Gas- und Wasserversorgung bis hin zu Entsorgungsleistungen. Diese strategische Neuausrichtung, ausgelöst durch Kostendruck, gesetzliche Regulierung und Unbundling, führt in immer mehr Fällen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. Immer mehr Energieversorger setzen ver-

stärkt auf diese Strategie für die Zukunft. Sie sehen hier ihre Chance, ihre Margen und Kundenbindung durch neue Cross-Selling-Angebote auszubauen und sich auf diese Weise im neuen Wettbewerb zu behaupten.

Nahezu alle Marktteilnehmer messen der direkten Kundenbeziehung einen hohen Stellenwert bei und sind bemüht, durch Steigerung der Kundenzufriedenheit den Kunden im Wortsinn für sich „zu gewinnen“. Damit steigt auch die Bedeutung der Kundenbetreuung, womit vor allem der persönliche Kundenkontakt gemeint ist. Die große Mehrheit der EVU will die Kundenbeziehungen in den kommenden Jahren noch weiter ausbauen – hier besteht nach wie vor ein großes Optimierungspotenzial. Die Energieversorger suchen eine größere Nähe zum Kunden und investieren zunehmend in ein konsequentes Kundenbeziehungsmanagement auf Basis leistungsfähiger CRM-Softwarelösungen. Kundenzufriedenheitsbefragungen, Rabatt- und Bonussysteme wie auch das Beschwerdemanagement gehören inzwischen auch in der Energiebranche zu gängigen Instrumenten zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Diese Entwicklungen beweisen: Aus dem einstigen Abnehmer ist ein Kunde geworden, und die EVU richten alle Unternehmensprozesse auf ihn aus. In Zeiten des Kostendruckes ist es besonders wichtig, von Anfang an in Prozesse zu investieren, die nicht nur strategisch korrekt, sondern vor allem auch kosteneffizient und zukunftssicher sind. Dies gilt vor allem für die den neuen Prozessen zugrunde liegenden IT-Infrastrukturen, deren Betrieb – so der branchenspezifische Trend – in steigendem Maße spezialisierten Dienstleistern im Rahmen von Outsourcing-Maßnahmen überlassen wird. Neben Kostensenkung und -flexibilisierung profitieren die EVU hierbei auch von dem Technologie-Know-how und den Innovationen der IT-Dienstleister. So können nicht nur Kosten gesenkt, sondern auch direkte Wettbewerbsvorteile durch an Kundenbedürfnissen ausgerichtete und leistungsfähige E-Commerce-Lösungen verwirklicht werden. Die Voraussetzungen hierfür werden im Folgenden vorgestellt.

## **Voraussetzungen für erfolgreiches E-Commerce**

### **Bestandsaufnahme**

Wie andere Unternehmen stellen auch Energieversorger ihren Kunden und anderen Interessierten im Rahmen ihrer Internetauftritte zahlreiche Informationen zum Unternehmen sowie dessen Produkt- und Leistungsspektrum zur Verfügung. Die Homepage wird dabei in der Regel anhand der eigenen Corporate Identity und aktueller Marketingstrategien ausgerichtet – dies lässt sich schon anhand der graphischen Gestaltung erkennen, welche im Einklang mit der jeweiligen Marke steht, gilt aber auch für die präsentierten Inhalte. Darüber hinaus erfüllt der Internetauftritt der EVU auch komplexere Aufgaben: So sind unter dem Stichwort

„Customer-Self-Services“ virtuelle Kundencenter zum Standard geworden, wo der Kunde diverse Aufgaben von zu Hause aus erfüllen kann, z. B. seinen Zählerstand eingeben, seine neue Anschrift nach einem Umzug übermitteln oder seine Bankdaten ändern. Dank dieser Art der Kommunikation werden nun auch in der Energiebranche dem Kunden Wege abgenommen, wobei der Dialog zwischen EVU und Kunde vollkommen elektronisch zwischen dem heimischen Kunden-PC und dem Server des Anbieters abgewickelt wird. Man kann somit vom Einzug des E-Commerce auf den Energiemarkt sprechen.

Betrachtet man allerdings die heutigen Internetauftritte genauer, so könnte man auch die These in den Raum stellen, dass die Internet-Homepage eine moderne Weiterentwicklung der alten emaillierten Schilder ist, welche zu Großmutters Zeiten den Eingang jedes Betriebes zierten. Das Design mag, je nach Unternehmen, unterschiedlich ausfallen, die Funktion bleibt jedoch bei allen mehr oder weniger gleich. Ganz sicher sind die heutigen E-Commerce-Lösungen der EVU noch ausbaufähig, denn die Möglichkeiten der internetbasierten Kommunikation mit dem Kunden sind sehr vielfältig und können mit überlegtem Einsatz moderner IT-Lösungen den Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Um dieses zu erreichen, müssen die Kundenlösungen allerdings zwei Voraussetzungen erfüllen. Sie müssen

- optimal an die Erwartungen und Bedürfnisse der Anwender angepasst (Optimierung „nach außen“) und
- gleichsam optimal sowohl software- als auch hardwaremäßig umgesetzt und in die entsprechenden Unternehmensprozesse eingebunden werden (Optimierung „nach innen“).

Anders ausgedrückt: Um eine E-Commerce-Lösung herzustellen, die maximalen Return-on-Investment bietet, muss der Entwickler über *technologische* und *strategische* Kompetenz verfügen. Dieses ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn die Umsetzung, das Hosting und die Pflege einer solchen Lösung an externe IT-Dienstleister ausgelagert werden. In einem solchen Fall muss der Energieversorger auch die Branchenkompetenz des Dienstleisters kritisch unter die Lupe nehmen – schließlich nützt auch eine technologisch ausgereifte Lösung wenig, wenn sie am Kunden vorbeizieht. Dies betrifft vor allem Anbieter von Standardlösungen, die im Rahmen der ASP-Hypes der letzten Jahre auf den Markt getreten sind: Mag die Kostenersparnis durch schnelle Lösungen „aus der Steckdose“ ein griffiges Verkaufsargument sein – ohne eine perfekte Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden wird diese schnell relativiert.

Das Internet bietet eine einzigartige Kommunikationsplattform mit eigenen Anforderungen, Chancen und Risiken. Wer das Potenzial richtig nutzen will, muss nicht nur die Mechanismen, sondern auch die Erfolgsfaktoren des Internets kennen und im Rahmen von E-Commerce instrumentalisieren. E-Commerce ist

schließlich nicht nur eine Ansammlung von Applikationen, sondern vielmehr ein Teil einer am Kunden ausgerichteten Unternehmensstrategie. Es gilt die Maxime:

Erfolgreiches E-Commerce definiert sich über eine große Zahl zufriedener Nutzer und nicht über eine große Zahl von Anwendungen!

Um dies zu verwirklichen, sollten folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

### **Optimierung „nach außen“**

- Zielgruppen und ihre Bedürfnisse definieren

Die E-Commerce-Lösung eines Energiedienstleisters sollte die Erwartungen der professionellen Anwender (Großkunden) als auch die der Gelegenheitsnutzer (Privatkunden) erfüllen. Dies gilt für die angebotenen Inhalte genauso wie für die konkrete Umsetzung. So muss zum Beispiel im Rahmen der heutzutage üblichen Internet-Self-Services dafür Sorge getragen werden, dass die Abwicklung sich für alle Kunden möglichst unkompliziert gestaltet. Obwohl der PC längst Einzug in die privaten Wohnungen gehalten hat, muss Rücksicht auf diejenigen Nutzer genommen werden, für die der Umgang mit dem Internet noch keine Selbstverständlichkeit darstellt. Sofern neue, weiterführende E-Commerce-Angebote geplant sind, sollte diesen eine mehrdimensionale Analyse vorausgehen, welche die folgenden Fragen untersucht:

- Bedarf: Welche Produkte und Services sind überhaupt gefragt? Wie häufig werden diese in Anspruch genommen und ggf. in welchen Mengen?
- Nutzen: Welchen Nutzen hat ein Produkt oder Service für die Zielgruppe (z. B. Kostenersparnis, schnelle Transaktion, Informationsgewinn, Unterhaltung etc.)? Als wie groß wird dieser Nutzen vom Kunden selbst wahrgenommen? (Es ist besonders wichtig, dies zu klären, um echten Nutzen zu stiften und nicht in Pseudo-Angebote zu investieren.)
- Anforderungen: Welche Anforderungen stellt der Kunde an das Produkt oder den Service (z. B. einfache Bedienung, Verständlichkeit, Sicherheit, Verfügbarkeit etc.)?
- Voraussetzungen: Welche (technischen und soziodemographischen) Voraussetzungen müssen beim Kunden gegeben sein, damit ein E-Commerce-Angebot zur Kenntnis genommen und genutzt wird? Welcher Internetzugang (DSL, ISDN etc.), Prozessor oder Betriebssystem (Windows XP, Windows 2000, Apple Macintosh etc.) wird vorausgesetzt, um eine akzeptable Nutzung zu gewährleisten? Welche Nutzungsgewohnheiten werden vorausgesetzt (z. B. Gelegenheitsnutzer, Power-User etc.)?

Des Weiteren sollte anhand eines Zielgruppenrasters definiert werden, für welche Zielgruppen es sich lohnt, spezielle E-Commerce-Angebote zu entwickeln und wie diese im Einzelnen umgesetzt werden sollen. Ein solches Raster könnte etwa unterscheiden nach:

- privaten Energiekunden als Gelegenheitsnutzer,
- privaten Energiekunden als Stammkunden,
- gewerblichen Energiekunden als Gelegenheitsnutzer,
- gewerblichen Energiekunden als Stammkunden (Großkunden),
- Kommunen,
- Marktpartnern (Lieferanten, Installateuren, Baufirmen etc.).

- Nutzungsanreize schaffen

Im Vordergrund beim Aufbau von E-Commerce sollte das Ziel stehen, für den Kunden möglichst attraktive Anwendungen zu entwickeln. Je nach Zielgruppe müssen die passenden Schritte zur Akzeptanzsteigerung getan werden. Das betrifft sowohl die Anwendung selbst als auch die begleitenden Maßnahmen. Diese können z. B. sein, dem Kunden eine beschleunigte Bearbeitung eines Vorgangs über die E-Commerce-Plattform zu garantieren oder Kostenvorteile in Form von Rabatten bzw. ermäßigten Bearbeitungsgebühren in Aussicht zu stellen. Zwar ist eine qualitativ hochwertige und attraktive Anwendung, die dem Kunden einen „fühlbaren“ Nutzen bietet, die beste Werbung für sich selbst – dennoch sollte die Einführung neuer E-Services von gezielten Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden, in denen die Vorteile pointiert und überzeugend vermittelt werden. Dabei bestimmt die Zielgruppe die konkrete Ausprägung der Kommunikationspolitik: Während Groß- und Stammkunden zielgenauer angesprochen werden müssen (z. B. durch personalisierte Mailings, Informationsveranstaltungen, One-to-one-Marketing), kann ein neuer Service der Masse von Gelegenheitsnutzern im Rahmen einer breit angelegten Marketingkampagne vorgestellt werden (z. B. E-Mail, Flyer, Presse, Rundfunk etc.). Dabei sollte die Marke des Energieversorgers stets eine prominente Stellung einnehmen – schließlich gilt es, neben kostenpolitischen Überlegungen, auch möglichst die eigene Marke und das Image zu stärken.

Nutzungsanreize schaffen kann in der Praxis auch bedeuten, gänzlich neue Wege zu gehen. So können etwa, um die Anzahl regelmäßiger Homepage-Besucher zu steigern, auch Services angeboten werden, die nicht unmittelbar mit dem Geschäft des Energieversorgers verknüpft sind. Bestimmte Informationsangebote sind hervorragend dazu geeignet, Kunden zum regelmäßigen Besuch zu animieren. Dazu gehören aktuelle Wetterdaten und Neuigkeiten aus der Region des Kunden genauso wie das aktuelle Fernsehprogramm bis hin zum Müllabfuhrkalender. Denkbar sind ebenfalls Wettbewerbe mit regionalem Bezug oder Gewinnspiele. Mit

einem attraktiven Informationsangebot kann das EVU seine Homepage bestenfalls zu einem One-Stop-Portal bzw. Surf-Startpunkt etablieren, was sich im Gegenzug durch gesteigerte Markenakzeptanz und Kundenbindung positiv auf das Kerngeschäft auswirkt.

- Anwenderfreundlichkeit garantieren

Die Anwenderfreundlichkeit ist das wichtigste Kriterium bei der konkreten Ausgestaltung der E-Commerce-Angebote. Dies beginnt mit der Wahl der Zugangspunkte und Verknüpfungen (Internetadresse, übersichtlich angeordnete Links) und betrifft sämtliche Aspekte der Bedienbarkeit eines Internetauftritts. Die Usability, also die Bedienfreundlichkeit einer Website bzw. Internetlösung, wirkt sich unmittelbar auf ihre Akzeptanz und somit den Erfolg beim Kunden aus. Praxiserfahrungen haben gezeigt, dass die Wirtschaftlichkeit einer E-Commerce-Lösung untrennbar mit deren Usability verknüpft ist. Durch eine ergonomische und intuitive Benutzerführung konnten die Verkäufe in vielen Fällen um ein Vielfaches gesteigert werden. Umfragen ergaben, dass es für rund 80 % aller Internetnutzer bei einer E-Commerce-Lösung am wichtigsten ist, dass eine Bestellung einfach aufgegeben werden kann. Im Gegenzug werden Fehler und Schwachstellen bei der Anwenderfreundlichkeit zwangsläufig dazu führen, dass Angebote abgelehnt oder gar nicht erst wahrgenommen werden. So sind rund zwei Drittel aller nicht vollendeten Verkäufe im E-Commerce auf Probleme bei der Bedienung zurückzuführen. Neben dem direkten wirtschaftlichen Verlust wirkt sich eine schlechte Usability u. U. auch negativ auf das Image des Anbieters aus. Man stelle sich einen Kunden vor, der aufgrund von Schwierigkeiten bei der Übermittlung seiner Daten den Vorgang am heimischen PC erbost abbricht. Auf diese Weise kann ein sorgfältig und kostenaufwendig aufgebautes Markenversprechen durch eine einzige individuelle Erfahrung stark beschädigt werden, zumal der Anbieter, anders als im persönlichen Kontakt, keine Möglichkeit hat, korrigierend einzugreifen.

### **Optimierung „nach innen“**

Um eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit einer E-Commerce-Lösung sicherzustellen, sollte unmittelbar nach den Kundenanforderungen die Frage nach ihrer Einbindung in die Unternehmensprozesse des Energieversorgers folgen. Ein zentraler Anspruch ist dabei die Prozessoptimierung, denn eine an sich effiziente Lösung wird nicht die gewünschten Ergebnisse liefern, wenn sie nicht perfekt in den Workflow eines EVUs integriert wird und diesen bestenfalls verbessert. Eine besondere Rolle kommt in diesem Zusammenhang den eingesetzten IT-Systemen zu. Ihre Ausgestaltung bestimmt unmittelbar den Grad der möglichen Kostensparnis.

Die Basisvoraussetzung um Prozesskosten zu senken ist eine durchgängige Anbindung der E-Commerce-Lösungen an alle hierfür relevanten IT-Systeme im Unternehmen, wobei es stets gilt, Medienbrüche zu vermeiden. Hierzu ein Beispiel aus der Praxis:

Im Rahmen des Customer-Self-Service werden heute noch in einigen Unternehmen die vom Kunden durch das Internet übermittelten Zählerdaten durch Sachbearbeiter per Hand in die Produktivsysteme eingegeben, was sowohl der gewünschten Prozessoptimierung als auch der Kostenreduktion im Wege steht. Diese Bestreben lassen sich langfristig nur mit hoch integrierten IT-Lösungen verwirklichen, die eine direkte Kommunikation zwischen Webserver und Abrechnungssystem des EVUs ermöglichen. Die Integration garantiert eine durchgehende, zeitnahe und effiziente Bearbeitung von Vorgängen (Anfragen, Zählerstandübermittlung etc.) durch den Energieversorger, zugleich erhält der Energiekunde vom System noch während des Prozesses ein direktes Feedback auf seine Eingaben. Grundsätzlich gilt: Durch integrierte Lösungen werden im E-Commerce

- Prozesse beschleunigt,
- Kosten gespart,
- die Servicequalität verbessert.

Solche integrierten Lösungen setzen natürlich ein großes System-Know-how des Anbieters voraus. Die Soft- und Hardware muss höchsten Anforderungen gerecht werden: Aspekte der Sicherheit (Firewalls, Datenverschlüsselung etc.), Verfügbarkeit (Systemausfälle), Fehlertoleranz (etwa bei Mehrfach- bzw. Falschangaben), Datenabgleich und -plausibilisierung gehören genauso dazu wie die allgemeine Performance der eingesetzten IT-Systeme (Qualität des Quell-Codes und der Hardware). Aufgrund der zahlreichen Vorteile auf der Prozess- und Kosten-seite werden sich diese Lösungen in Zukunft jedoch zunehmend durchsetzen, nicht zuletzt, weil immer mehr Energiedienstleister die Entwicklung und den Betrieb ihrer IT auslagern. Dank Outsourcing wird eine Optimierung „nach innen“ trotz hohen Kostendrucks selbst für kleinere Versorgungsbetriebe auch in Zukunft möglich sein.