

Mit doppelter Wertperspektive zum Erfolg

## Einsatz der Value-to-Value-Segmentierung im Strommarkt

Die stärkere Fokussierung auf Marketing und Vertrieb bei den Energieversorgern steht vor der Herausforderung, einerseits die Bedürfnisse der Kunden abzubilden, andererseits einen Return on Invest nachzuweisen. Im Folgenden wird für den Bereich Haushaltsstrom der Ansatz der Value-to-Value-Segmentierung vorgestellt und aufgezeigt, wie Effizienzgewinne im Marketing und Vertrieb erreicht werden können.

Die Liberalisierung des Energiemarkts, aber auch die zunehmende Digitalisierung, haben den (Ergebnis-)Druck auf die Energieversorger vor allem bei den Haushaltskunden weiter erhöht. Der Wechsel von einem Anbieter- zu einem Käufermarkt führt unter anderem dazu, dass Marketing und Vertrieb an Stellenwert gewinnen, gleichzeitig aber auch die Effizienz der eingesetzten Instrumente immer stärker hinterfragt wird.

Die dynamische Marktentwicklung im Energiesektor für Haushaltskunden lässt sich anhand folgender Kennziffern verdeutlichen:

### Trend zu (immer) mehr Leistungsanbietern mit flächendeckendem Angebot

Die Bundesnetzagentur weist für 2013 mehr als 1 000 Stromanbieter aus, ein erneutes Plus im Vergleich zum Vorjahr. Dies führt dazu, dass in rund 80 % der

Stromnetzgebiete Haushaltskunden aus mehr als 50 Anbietern wählen können. Im Jahr 2008 war dies nur bei rund 34 % aller Stromnetzgebiete möglich [1].

### Wechselbereitschaft ungebrochen

Seit 2006 wechselten mehr als 15 Mio. Stromkunden ihren Lieferanten (ohne Lieferantenwechsel nach Umzug) – rechnerisch also jeder dritte Haushalt mit Strombezug [1]. Dieser Trend setzt sich fort: Weitere 15 Mio. Personen über 14 Jahre geben an, künftig ihren Stromanbieter wechseln zu wollen [2].

### Digitale Transformation

Der Zugang zu Informationen über Produkte und Tarife ist durch die Vergleichsportale im Internet vollumfänglich und ununterbrochen möglich. Auch der Smartphone-Boom mit dem Angebot von Apps, die überholte, zeittressende und wenig kundenorientierte Prozesse überflüssig machen, trägt zu einem im-

mer einfacheren Anbieterwechsel bei – zum Beispiel durch eine Tarifoptimierung auf Basis einer eingescannten Rechnung [3]. Der Wandel zeigt sich auch in der Entwicklung des Mediasplits bei Energieversorgern: Innerhalb von fünf Jahren stieg der Online- und Mobileanteil der Werbeausgaben von 12 auf 36 % im Jahr 2014. Zum Vergleich: Im Durchschnitt über alle Branchen wird nur ein Online- und Mobileanteil von 12 % ausgewiesen [4].

### Zunehmende Datenmenge

Den Energieversorgern stehen immer mehr kundenbezogene Daten zur Verfügung. Neben den Daten aus der eigenen Finanzbuchhaltung sind dies unter anderem Customer-Service-, CRM- und zunehmend auch Social-Media-Daten, die für Marketing und Vertrieb genutzt werden können [5].

Der Tarif- und vor allem der Lieferantenwechsel war aus Kundensicht noch nie so einfach wie heute. Vor diesem Hintergrund will dieser Aufsatz neue Möglichkeiten zur Verbesserung der Marketing- und Vertriebseffizienz bei EVU durch Einsatz einer innovativen Marktsegmentierung aufzeigen. Hierzu wird die von den Autoren entwickelte Value-to-Value-Segmentierung (V2V) zunächst vorgestellt und im Anschluss daran werden Einsatzmöglichkeiten bei EVU diskutiert.

### Verbindung von zwei Wertperspektiven

Im Rahmen des Customer-Value-Managements [5] werden die Perspektiven des Kundennutzens und des Kundenwerts unterschieden (Bild 1):

#### Kundennutzen (Value to the Customer – Kundenperspektive)

Dieser entspricht dem Nettotonnen, der sich als Saldo aus den positiven Nutzenkomponenten (Benefits) eines Angebots und seinen negativen Nutzenkomponenten in Form der Kosten für Erwerb und Nutzung der Leistung (Preis, Zeitaufwand usw.) ergibt. Die entscheidende Frage ist, welche Treiber für die Kaufentscheidung des Kunden verantwortlich sind.

#### Kundenwert (Value of the Customer – Anbieterperspektive)

Dieser spiegelt den Wert eines Kunden für das Unternehmen wider. Investitionen in den Kundennutzen haben eine Steigerung des Kundenwerts zum Ziel und müssen in Form einer Erhöhung des Unternehmenswerts rekapitalisiert werden können (Value Appropriation).

Der V2V-Segmentierungsansatz integriert beide Wertkomponenten gleichberechtigt: Sowohl der Kundennutzen

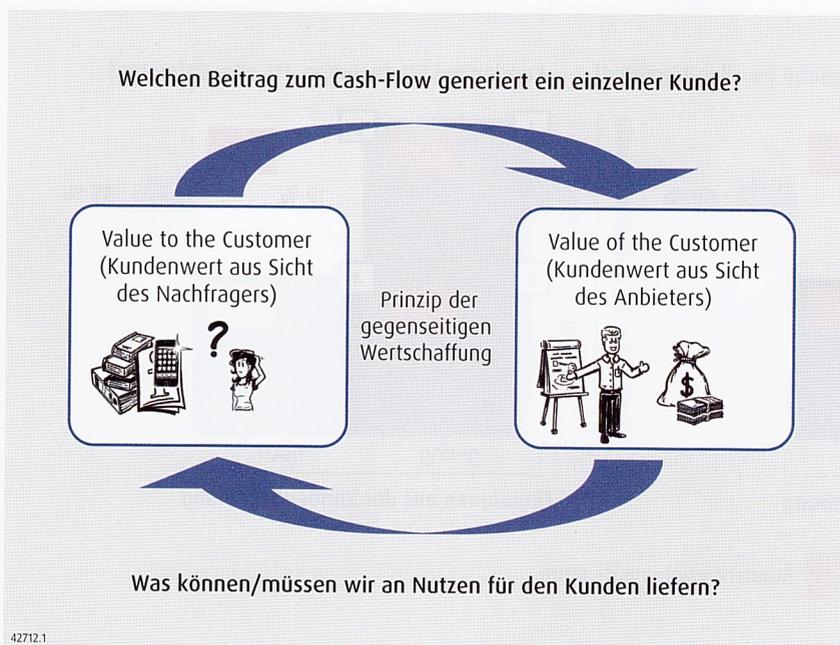


Bild 1. Grundlogik des Value-to-Value-Ansatzes

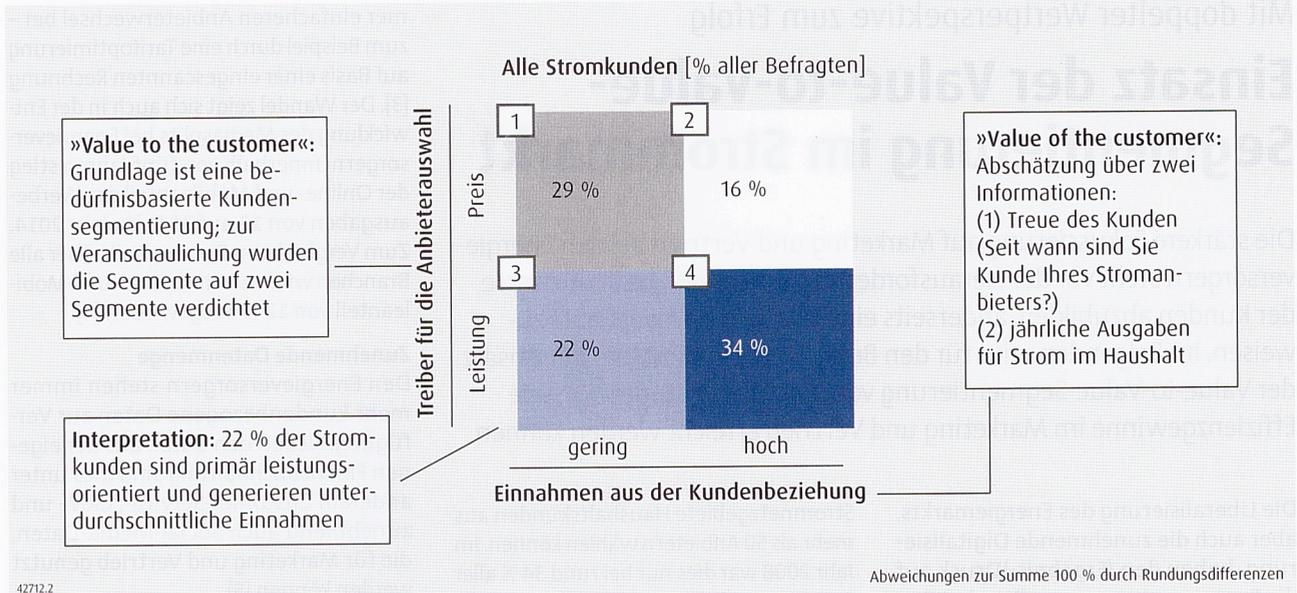


Bild 2. Operationalisierung des V2V-Ansatzes am Beispiel des Strommarkts

als auch der Kundenwert fließen in die Segmentierung ein. Der Fokus liegt auf den Nutzelementen, die mit den Leistungen des Unternehmens verbunden werden, ohne jedoch spezifische Fragen einzelner Unternehmensbereiche auszuschließen. Diese Ganzheitlichkeit im Ansatz erhöht das Nutzungsspektrum der Segmentierung im Gesamtunternehmen, weil »erfolgreiche Segmentierungen weit über das Marketing hinausgehen« [6].

Der V2V-Ansatz ist so konzipiert, dass Daten unterschiedlicher Herkunft integriert werden können und sowohl eine Operationalisierbarkeit als auch die Implementierbarkeit in die operative

Kundenbearbeitung gegeben sind. Die praktische Umsetzbarkeit sowie der Zusatznutzen im operativen Betrieb entscheiden letztlich darüber, ob eine Segmentierungslösung erfolgreich und nachhaltig angewendet werden kann.

#### V2V-Segmentierung im Bereich Haushaltsstrom

Der Anwendungsbereich dieser verknüpften Wertperspektiven soll anhand einer empirischen Studie zum Strommarkt in Ostdeutschland aufgezeigt werden. Bei der Dimension Value to the Customer wurde eine Kundensegmentierungslogik verwendet, die die Befragten

auf Basis von etwa einem Dutzend Statements in sechs unterschiedliche Cluster einordnet.

Aus Gründen der Vereinfachung werden im Folgenden nur zwei Nutzensegmente unterschieden, und zwar (a) die Preissensiblen (der Preis spielt eine größere Rolle in der Anbieterauswahl als die Leistungselemente) und (b) die Leistungsorientierten (Leistungselemente sind wichtiger als der Preis). Die Dimension Value of the Customer wird durch die Quantifizierung der Einnahmen der Stromkunden abgebildet. Dazu wurden die Haushaltsausgaben für Strom geschätzt und mit den Jahren der Kundenbeziehung multipli-

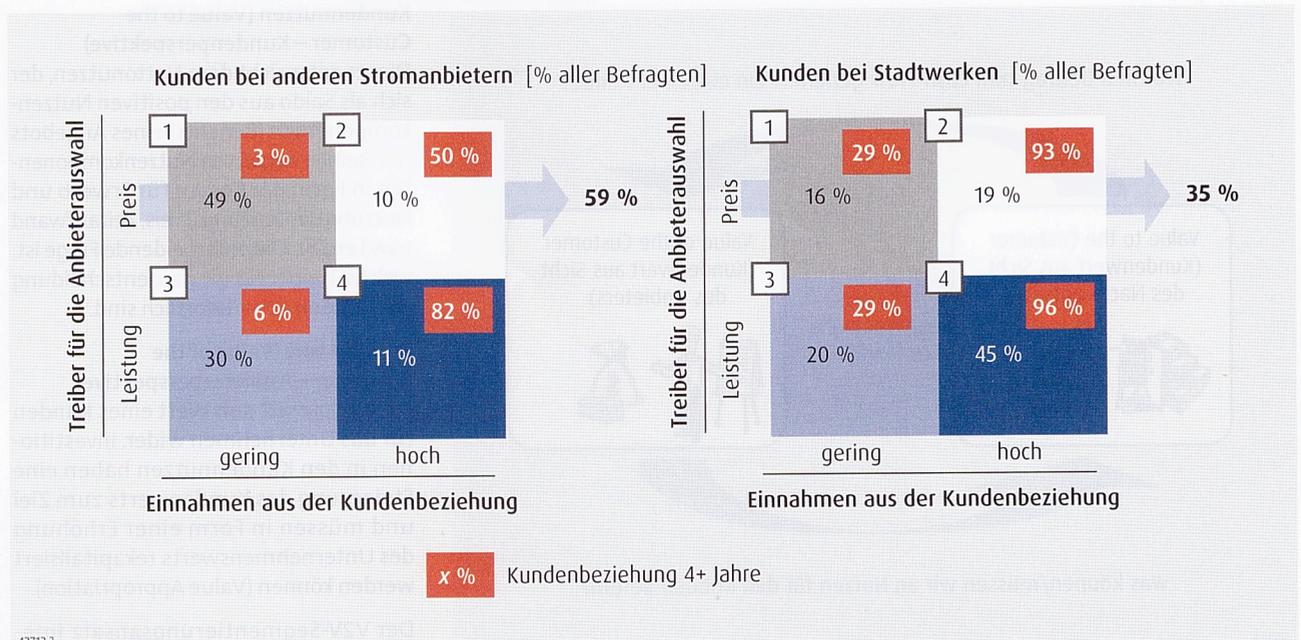


Bild 3. Operationalisierung des V2V-Ansatzes: Teilmärkte im Strommarkt

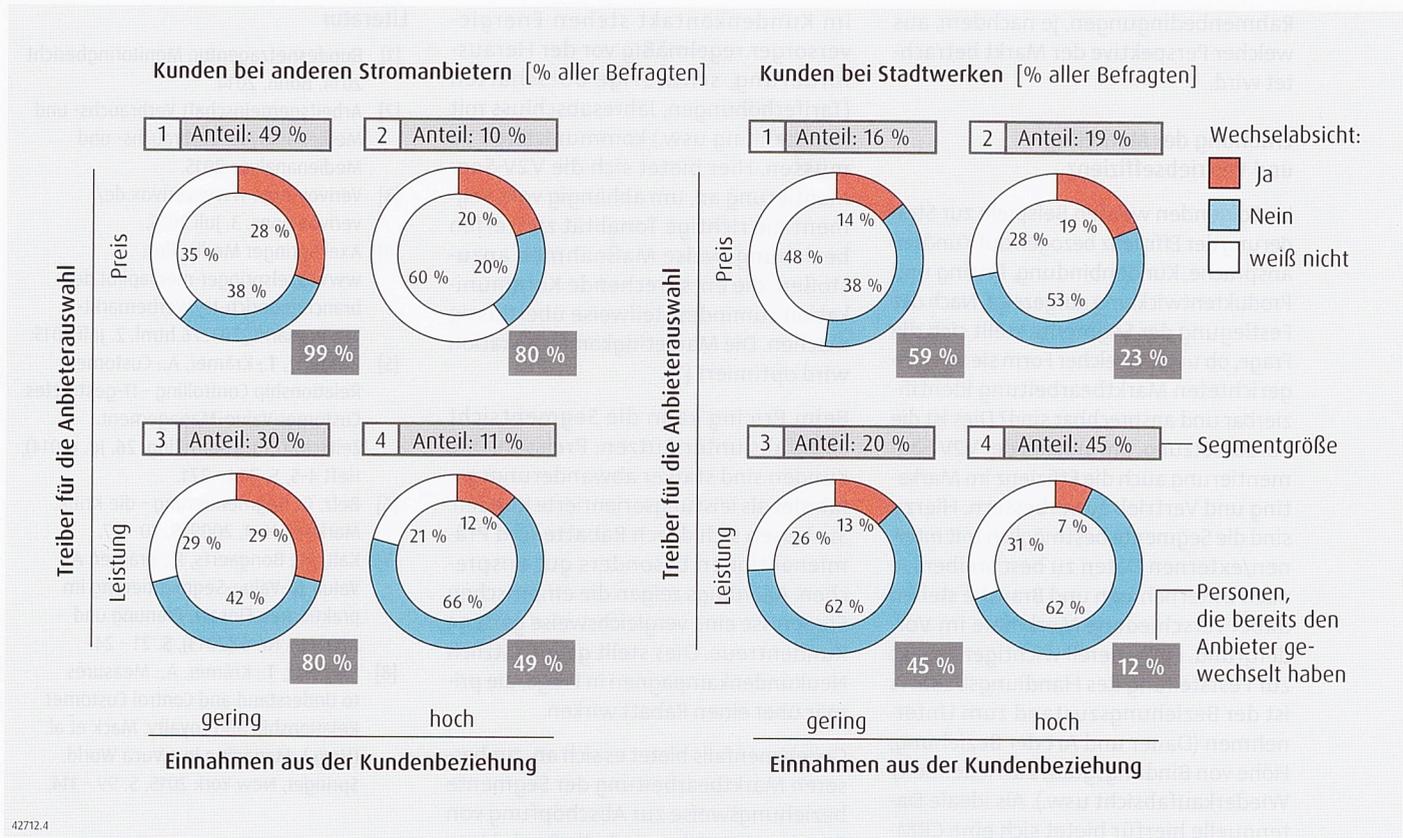


Bild 4. Operationalisierung des V2V-Ansatzes: Wechselabsicht

ziert. Anschließend wurden die Kunden nach dem Modalwert in die Gruppen mit geringer und hoher Kundenwertigkeit unterteilt. Kundenindividuelle Kosteninformationen wurden nicht verwendet, sind aber in einer Erweiterung und Detaillierung des Ansatzes denkbar.

Sind Kundennutzen und Kundenwert bestimmt, können die Dimensionen in einer V2V-Kundensegmentmatrix zusammengeführt werden. Bild 2 zeigt am Beispiel des regional untersuchten Strommarkts eine

jeweils zweiteilige Kategorisierung der Zieldimensionen, so dass sich vier Kundensegmente ergeben. Für den Gesamtmarkt ergeben sich dabei beispielsweise insgesamt 45 % Preissensibler, von denen 29 %-Punkte einem geringen und 16 %-Punkte einem hochwertigen Kundensegment zugeordnet werden. Das größte Einzelsegment sind die leistungsorientierten Kunden mit hoher Kundenwertigkeit (34 %).

Neben der ganzheitlichen Betrachtung bietet sich auch die getrennte Sicht auf

zum Beispiel Kunden von Stadtwerken versus Kunden anderer Unternehmen an (Bild 3). Hier wird deutlich, dass sich die Strukturen in den Teilmärkten erheblich unterscheiden. So zeichnen sich die Kunden der Stadtwerke einerseits durch einen vergleichsweise geringen Anteil preissensibler Kunden (35 %), andererseits durch einen sehr hohen Anteil von Kunden mit hoher Kundenwertigkeit (64 %) aus. Für das strategische und operative Marketing ergeben sich somit unternehmensspezifisch sehr unterschiedliche

Anzeige

## green2market

### WIE SIE IHRE GRÜNEN PRODUKTE ERFOLGREICH VERMARKTEN Dialogforum: 12. Oktober 2015, Messe Stuttgart

Keine Frage: Energie- und Umwelttechnologien, darin sind deutsche Ingenieure richtig gut. Doch welche Argumente ziehen beim Kunden? green2market gibt Impulse – umweltspsychologisch fundiert und auf Ihr Projekt zugeschnitten. Ein Pflichttermin für alle, die neue Bausteine für ihre grüne Kommunikation suchen. Themen: Mobilität, Großprojekte, Gebäude- und Energietechnik  
[www.green2market.de](http://www.green2market.de)

IALOGFORUM IM RAHMEN DER  
**WORLD OF ENERGY SOLUTIONS**  
12.-14. Oktober 2015  
Messe Stuttgart

Rahmenbedingungen, je nachdem, aus welcher Perspektive der Markt betrachtet wird.

### Erhöhung der Marketing- und Vertriebs-effizienz

Im Folgenden werden Beispiele zur Steigerung der Effizienz bezogen auf Kundenansprache, Kundenbindung, Pricing und Produktentwicklung aufgezeigt. Nach der Festlegung der Segmente stellt sich die Frage, ob und in welcher Form sie zur zielgerichteten Marktbearbeitung identifizierbar und ansprechbar sind? Dies ist die Voraussetzung, um anhand der V2V-Segmentierung auch die Effizienz im Marketing und Vertrieb zu verbessern. Hierzu sind die Segmente bestmöglich mit internen/externen Daten zu beschreiben. Je nach Unternehmen und Branche stehen dabei verschiedene Merkmale im Vordergrund. Ein generell wichtiger Aspekt zur Feststellung des Handlungsbedarfs ist der Beziehungszustand zum Unternehmen (Dauer und Art der Beziehung, Höhe von Bindungsgrad/Zufriedenheit/Wiederkaufabsicht usw.). Als ideale Datenquelle hierfür bietet sich eine CRM-Datenbank an, in der kundenzentriert die relevanten Kundeninformationen und -daten einschließlich Customer Service vorliegen sollten.

In *Bild 3* ist die Kundenbindung in Form der Beziehungsdauer in den Teilmärkten Stadtwerke und andere EVU dargestellt: Vor allem Stadtwerkekunden mit hoher Kundenwertigkeit weisen eine sehr hohe Bindung auf. Die Dauer der Kundenbeziehung ist bei rund 90 % im Segment länger als 4 Jahre. Ganz im Gegenteil zu den Kunden anderer Unternehmen. Auch dort ist die Kundenwertigkeit mit der Dauer der Kundenbeziehung korreliert, allerdings ist die Dauer der Kundenbeziehung insgesamt auf einem deutlich niedrigeren Niveau.

Diese Erkenntnisse lassen sich zusammen mit den Nutzenpräferenzen zum Beispiel zur gezielten Neukundenakquise aber auch zur Kundenbindung nutzen. Eine zentrale Kennziffer im Energiemarkt ist dabei die Wechselabsicht der Kunden. Konsistent zur Dauer der Kundenbeziehung zeichnen sich auch hier hochwertige Kunden von Stadtwerken mit einer nur geringen Wechselabsicht aus (*Bild 4*). Generell ist die Wechselabsicht in den leistungsorientierten Segmenten eher tief. Gefährdet sind vor allem die preissensiblen Segmente. Stadtwerke haben einen erkennbaren Wettbewerbsvorteil, der in der relativ geringen Wechselabsicht bei den hochwertigen Kunden begründet ist.

Im Kundenkontakt stehen Energieversorger regelmäßig vor der Herausforderung, schwierige Botschaften (Tariferhöhungen, Jahresabschluss mit Nachzahlung usw.) kommunizieren zu müssen. Hier bietet sich die V2V-Segmentierung an, um abhängig vom Segment die richtige Tonalität zu treffen beziehungsweise Maßnahmen anzustoßen, die entsprechende Kommunikation zumindest teilweise überflüssig machen. Die Marketingkommunikation wird optimiert [7].

Beim Pricing kann die Segmentsicht ebenfalls unterstützen: Preissensible Kunden sind stärker abwanderunggefährdet als leistungsorientierte Kunden. Sie lassen sich durch Rabatte und Prämiaktionen besonders gut ansprechen. Allerdings zeigen die empirischen Ergebnisse eine vergleichsweise geringe Kundentreue. Dies stellt grundsätzlich Neukundenkampagnen in Frage, die primär über einen Rabatt wirken.

Gegebenenfalls bietet es sich an, zur besseren Marktbearbeitung der Segmente beziehungsweise zur Abschöpfung von Zusatzpotenzialen auch die Produktgestaltung auf den Prüfstand zu stellen. Auch hier bieten sich Leistungsbündel (zum Beispiel Strom-Gas) oder andere Service-Bundle an. Erfahrungsgemäß sinkt die Wechselabsicht – je vielfältiger der Leistungsbezug ist.

Der Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung muss neben der statischen Betrachtung auch die zeitliche Entwicklung berücksichtigen. Hierzu bietet sich die Erarbeitung von Kundenentwicklungspfaden für die einzelnen Teilsegmente an. Je nach Kundenwertigkeit und Kundenpräferenz können diese verschiedene Maßnahmen aus dem Marketingmix im Kundenlebenszyklus umfassen.

Eine Optimierung des Marketings und Vertriebs kann nur dann sichtbar werden, wenn die Aktivitäten kurz- aber auch mittelfristig nachverfolgt und bewertet werden können. Der Segmentierungsansatz lässt diese Controlling-Perspektive explizit zu [8].

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Vernetzung der Wertperspektiven Value to the Customer und Value of the Customer im Rahmen der Value-to-Value-Segmentierung ein geeignetes Instrument ist, um ganzheitlich die Marketing- und Vertriebseffizienz deutlich zu optimieren, indem Kunden und potenzielle Kunden differenziert behandelt sowie Marketingbudgets optimal auf einzelne Maßnahmen verteilt werden.

### Literatur

- [1] Bundesnetzagentur: Monitoringbericht 2014. Bonn, 2014.
- [2] Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse: Verbrauchs- und Medienanalyse 2015.
- [3] Verivox-App. [www.verivox.de/verivox-apps](http://www.verivox.de/verivox-apps). 3. Juli 2015.
- [4] Axel Springer Mediapilot: [www.axel-springer-mediapilot.de/branchenbericht/Werbemarkt-Werbemarkt\\_703276.html](http://www.axel-springer-mediapilot.de/branchenbericht/Werbemarkt-Werbemarkt_703276.html). 2. Juli 2015.
- [5] Burgartz, T.; Krämer, A.: Customer Relationship Controlling – IT-gestütztes Customer-Value-Management. Zeitschrift für Controlling, 26. Jg. (2014), Heft 4-5, S. 264 – 271.
- [6] Belz, C.: Segmentierung – die Kritik. *Marke41*, H. 4, 2009, S. 20 – 27.
- [7] Kalt, M.; Bongaerts, R.; Krämer, A.: Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz. *Planung und Analyse*, Nr. 6 (2013), S. 21 – 24.
- [8] Burgartz, T.; Krämer, A.: Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyalty. Mack et al. (Hrsg.). *Managing in a Vuca World*. Springer, New York 2015, S. 99 – 114.



Prof. Dr. Andreas Krämer,  
Vorstandsvorsitzender,  
Exeo Strategic Consulting AG,  
Bonn,  
und Professor für Pricing und  
Kundenwertmanagement/CRM,  
Business and Information  
Technology School, Iserlohn



Dr. Robert Bongaerts,  
Vorstand,  
Exeo Strategic Consulting AG,  
Bonn

>> [andreas.kraemer@exeo-consulting.com](mailto:andreas.kraemer@exeo-consulting.com)  
[robert.bongaerts@exeo-consulting.com](mailto:robert.bongaerts@exeo-consulting.com)

>> [www.exeo-consulting.com](http://www.exeo-consulting.com)