



# Strategien für den neuen Wettbewerb

Prof. Dr. Christian Jänig  
c/o Stadtwerke Unna GmbH

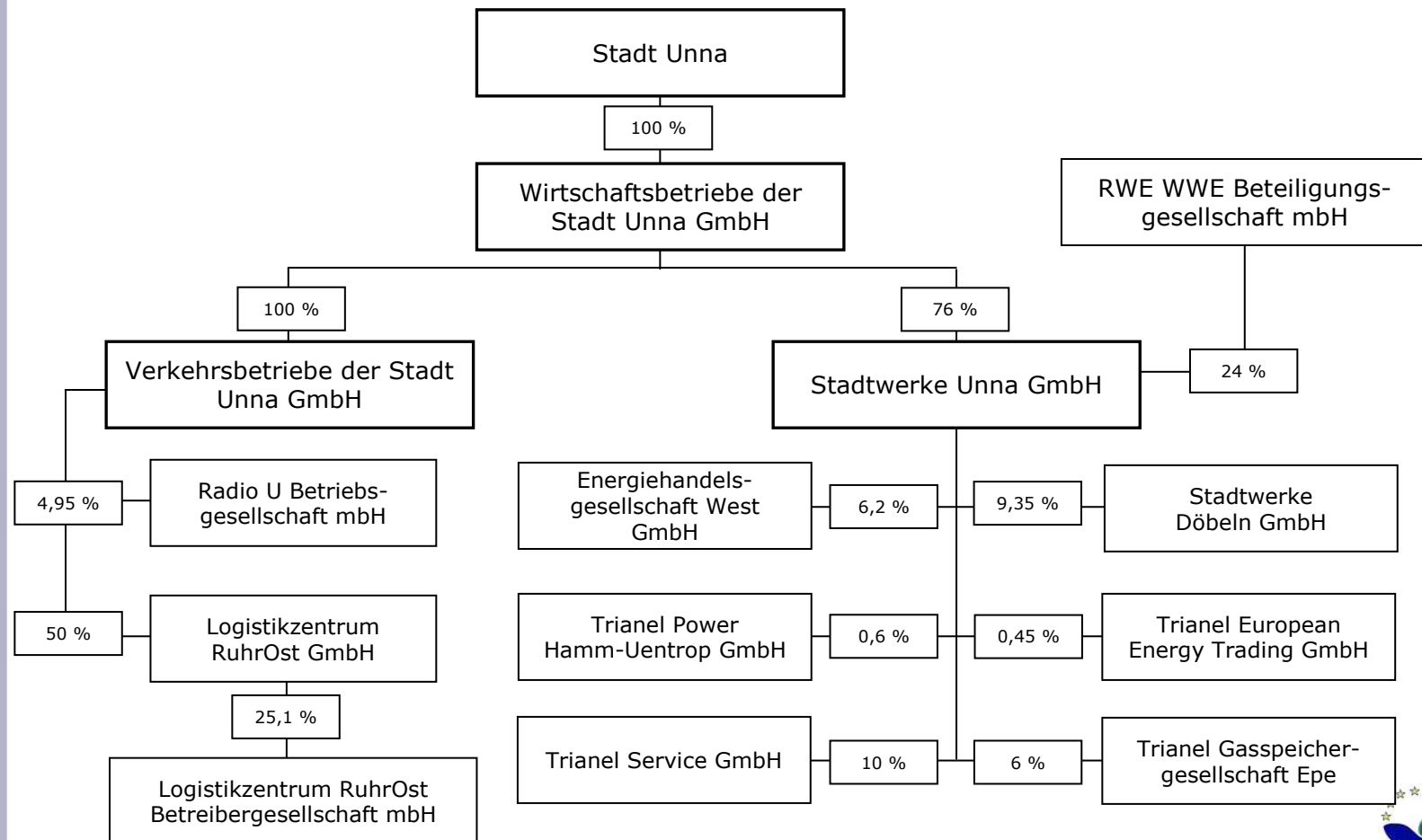


# Agenda

- **Wie stellt man das Unternehmen bei steigendem Wettbewerb auf?**
- **Sind die Kunden überhaupt wechselwillig?**
- **Wie werden Altkunden gehalten und Neukunden gewonnen?**
- **Welche Erfahrungen wurden gemacht und womit muss auch in der Schweiz gerechnet werden?**

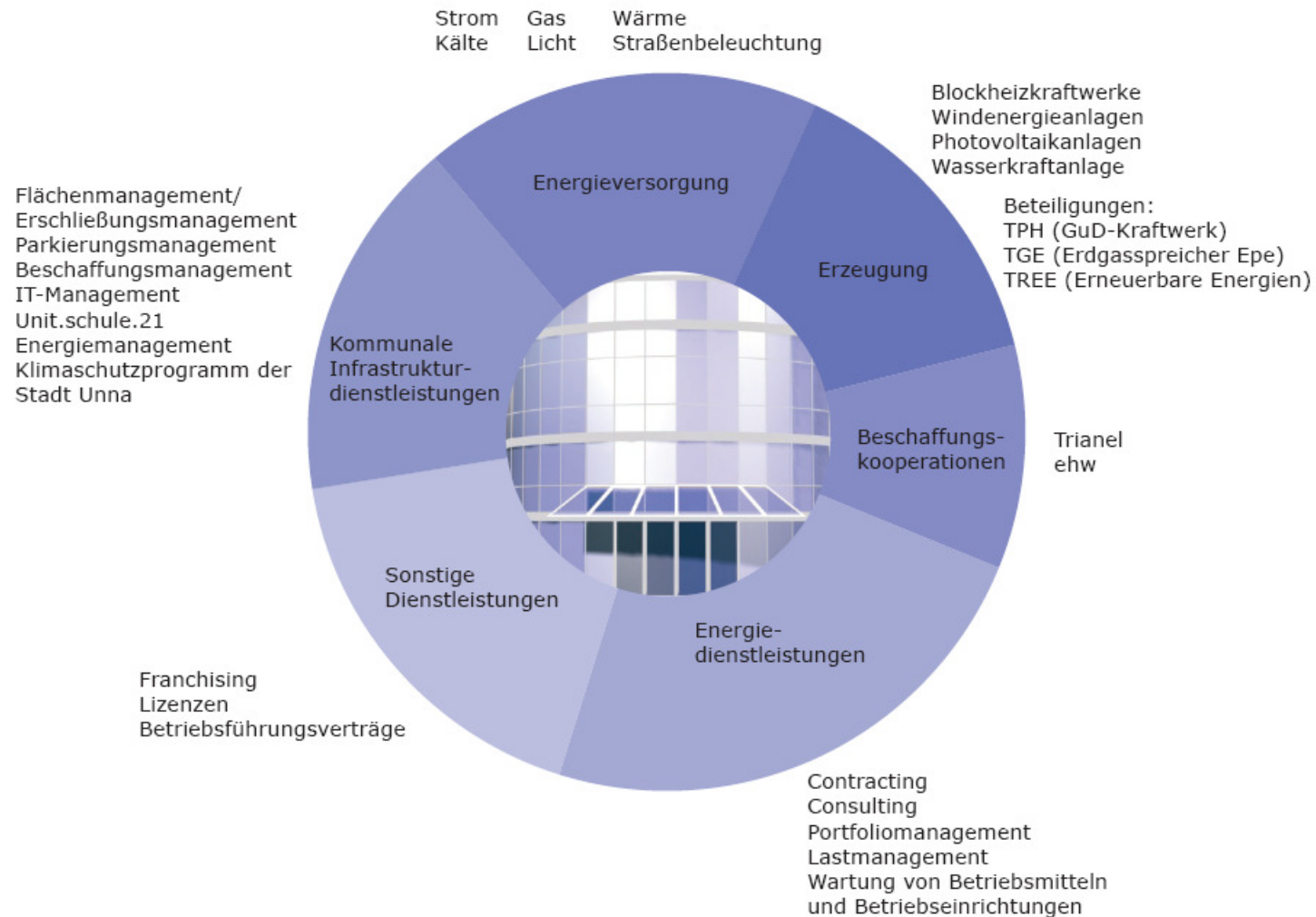


# Stadtwerke Unna Unternehmensstruktur





# Stadtwerke Unna Geschäftsfelder





# Agenda

- **Wie stellt man das Unternehmen bei steigendem Wettbewerb auf?**
- Sind die Kunden überhaupt wechselwillig?
- Wie werden Altkunden gehalten und Neukunden gewonnen?
- Welche Erfahrungen wurden gemacht und womit muss auch in der Schweiz gerechnet werden?



## Situation der Stadtwerke

- Gewinn des Stadtwerks besteht traditionell aus Vertriebsmarge und Marge in den Netzentgelten
  - Kürzung der Marge in den Netzentgelten im Zuge der Anreizregulierung
  - Vertriebsmarge tendiert bei intensivem Wettbewerb gegen Null
- ⊥ Senkung des Gewinnes des Unternehmens



## Strategien der EVU

- ⌘ Ausbau der Kernkompetenzen  
Virtuelles Kraftwerk, IT, Beschaffungsmanagement
- ⌘ Diversifikation  
neben Energieversorgung: Energiedienstleistungen,  
sonst. Dienstleistungen, kommunale Infrastruktur-  
dienstleistungen, Beteiligungen im „Upstream-  
Bereich“
- ⌘ Änderung der Investitionstätigkeiten in den  
Versorgungsnetzen
- ⌘ Assetmanagement  
Paradigmenwechsel von der vorbeugenden zur  
risikoorientierten Instandhaltungsstrategie



## Wie sollte das Unternehmen bei neuen Wettbewerbern aufgestellt werden?

- Mögliche Strategieoptionen:

Preisführerschaft

Kostenführerschaft

Diese sind für Stadtwerke aufgrund des kommunalen Hintergrundes nicht anwendbar

- ⌊ **Produkt-/Dienstleistungsführerschaft in Verbindung mit einer Kundenbeziehungsführerschaft**



## Wie sollte das Unternehmen bei neuen Wettbewerbern aufgestellt werden?

### ⌘ „Molekulare Leistungsgestaltung“

bei der eine Kernkompetenz/ein Kernprodukt aus Kundensicht segment-spezifisch und variabel um standardisierte und genormte Elemente „angereichert“ wird; hierdurch wird aus Kundensicht ein Zusatznutzen generiert, der an die Kernleistung gekoppelt und weder eigenständig vermarktbar noch substituierbar ist.

### ⌘ **Vertriebscontrolling**

zur Fokussierung auf relevante Kunden mit Wertschöpfungs-/ Deckungsbeitragscharakter



## Wie sollte das Unternehmen bei neuen Wettbewerbern aufgestellt werden?

- ⌘ **Intraorganisationale Reorganisation:**
  - die Dezentralisierung der Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen
  - ein Informations- und Wissensmanagement auf Basis einer vernetzten, konsistenten Architektur der Informationstechnologie
  - prozessorientierte anstelle funktional-hierarchischer Strukturen



## Wie sollte das Unternehmen bei neuen Wettbewerbern aufgestellt werden?

Team- bzw. Gruppenfokussierung  
normative Konsensfähigkeit als „kollektives Gewissen“ der Unternehmung  
Paradigmenwechsel vom shareholder-value- zum stakeholder-value-Ansatz durch  
Involvierung des „social capital“, d. h. des innovativen, kreativen und selbstständigen „Mitdenkers“  
Übergang von der Misstrauens- in eine Vertrauenskultur



# Agenda

- Wie stellt man das Unternehmen bei steigendem Wettbewerb auf?
- **Sind die Kunden überhaupt wechselwillig?**
- Wie werden Altkunden gehalten und Neukunden gewonnen?
- Welche Erfahrungen wurden gemacht und womit muss auch in der Schweiz gerechnet werden?



## Wechselwilligkeit?

- Lieferantenwechselquote 2006<sup>1</sup> :
  - Verteilernetzebene: ca. 8%
  - einschl. Übertragungsnetzebene 9,4%
- Vertragswechselquote 2006<sup>1</sup> : ca. 10%
  - ⌘ höhere Vertragswechselbereitschaft als Lieferantenwechselbereitschaft
  - ⌘ Chance für Stadtwerke: Generierung neuer Produkte



# Agenda

- Wie stellt man das Unternehmen bei steigendem Wettbewerb auf?
- Sind die Kunden überhaupt wechselwillig?
- **Wie werden Altkunden gehalten und Neukunden gewonnen?**
- Welche Erfahrungen wurden gemacht und womit muss auch in der Schweiz gerechnet werden?



## Aufbau und Intensivierung des Kundenbeziehungsmanagements

Generell haben sich bei allen liberalisierten Energiemärkten u. a. die nachfolgenden Wettbewerbskriterien ergeben:

- pretiale (regulative) Lenkung des Netzfürungs- und Lastmanagements (Versorgungssicherheitskriterien wie Redundanz etc. werden zugunsten ökonomischer Kriterien (Kostensenkung auf Grund politischer Regulierungsvorgaben) zweitrangig - mit dem Risiko einer höheren Quote an Netzstörungen und -ausfällen)
- Flexibilität im Energieeinkauf (Wahl der kurzfristigen Lieferanten, Kauf sog. Spotmengen etc.), d.h. eigenes Portfoliomanagement



## Aufbau und Intensivierung des Kundenbeziehungsmanagements

- Flexibilität und Varietät der Produkte/Dienstleistungen
- Profit-Center-Struktur in allen Bereichen (z.B. Vertrieb, Netz, Rechnungswesen, Personalwesen etc.)
- Weiterentwicklung der Organisation in Richtung "lernendes Unternehmen"



## **Aufbau und Intensivierung des Kundenbeziehungsmanagements**

im Rahmen eines „echten“ Kundenbeziehungsmanagements erwartet der multioptional (global) informierte Kunde eine „Individualisierung“ der Produkte und Dienstleistungen vor dem Hintergrund seines jeweiligen „Lebenszyklus“ sowie die Steigerung von Reaktionsfähigkeit und Flexibilität



## Entwicklung „molekularer“ Produkte und Dienstleistungen

- **„Molekulare Leistungsgestaltung“**  
bei der eine Kernkompetenz/ein Kernprodukt aus Kundensicht segmentspezifisch und variabel um standardisierte und genormte Elemente „angereichert“ wird; hierdurch wird aus Kundensicht ein Zusatznutzen generiert, der an die Kernleistung gekoppelt und weder eigenständig vermarktbar noch substituierbar ist
- ⊠ führt letztlich zu individualisierten Produkten in Abhängigkeit vom Lebenszyklus sowohl des Produktes als auch des Kunden



## Entwicklung „molekularer“ Produkte und Dienstleistungen

- **Kunde erhält Kosten-(Preis-)Vorteile durch:**

Verminderung des unnötigen Energieverbrauches durch rationellere Nutzung ohne Komforteinbuße

Senkung des individuellen Energieverbrauches  
verstärkter Einsatz CO<sub>2</sub>-ärmerer Energieträger

(z. B. Erdgas)

Substitution CO<sub>2</sub>-emittierender Energieträger durch CO<sub>2</sub>-freie Energieerzeugung (z. B. Wasser, Wind, Solarenergie, Geothermie)

Verzicht auf energieintensive Dienstleistungen

(z. B. Warmwasserbereitung mittels elektrischer Energie), energieintensive Produkte oder Prozesse



# Beispiel Clima Option-Produkte



Umstellung  
Gasheizung  
 KWK  
 Brennstoffzelle  
 Wasserstoff  
 Contracting  
 Consulting  
 Beratung



Erdgasauto  
Förderung  
 Tankstellen  
 Fahrtraining  
 Contracting  
 Consulting  
 Beratung



Energieberatung  
 Energiemining  
 Contracting  
 Consulting  
 Beratung



Solar  
 Wind  
 Wasser  
 Biomasse  
 Erdwärme  
 Renaturierung  
 Agrar



Dezentrale  
Energieversorgung  
 Virtuelles Kraftwerk  
 Contracting  
 Consulting  
 Beratung



Ökologische  
Sanierung  
 Ökologische  
Industrie- und  
Gewerbeprojekte  
 Contracting  
 Consulting  
 Beratung



Zertifikate  
 Contracting  
 Consulting  
 Beratung



## Veränderung der „klassischen“ Strukturen und Strategien

- Diversifikation der Beschaffung
- Implementierung (neuer) Strategien/Organisationsstrukturen/Geschäftsprozesse
- Generierung neuer Geschäftsfelder/Produkte/Dienstleistungen
- Konzentration auf werthaltige Kunden
- mentale Veränderungen der „Köpfe“, d.h. Veränderung kognitiver Strukturen



## Wie können Neukunden akquiriert werden?

- molekulare Produkt-/Dienstleistungsgestaltung (Produkt-Lebenszyklus analog zu Kundenlebenszyklus)
- Erhöhung der Prozesseffizienz
- permanente Steigerung der Servicequalität
- permanente kreative Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen auf Basis von Kundenbefragungen
- „Vorreiter“ im Klimaschutz



# Agenda

- Wie stellt man das Unternehmen bei steigendem Wettbewerb auf?
- Sind die Kunden überhaupt wechselwillig?
- Wie werden Altkunden gehalten und Neukunden gewonnen?
- **Welche Erfahrungen wurden gemacht und womit muss auch in der Schweiz gerechnet werden?**

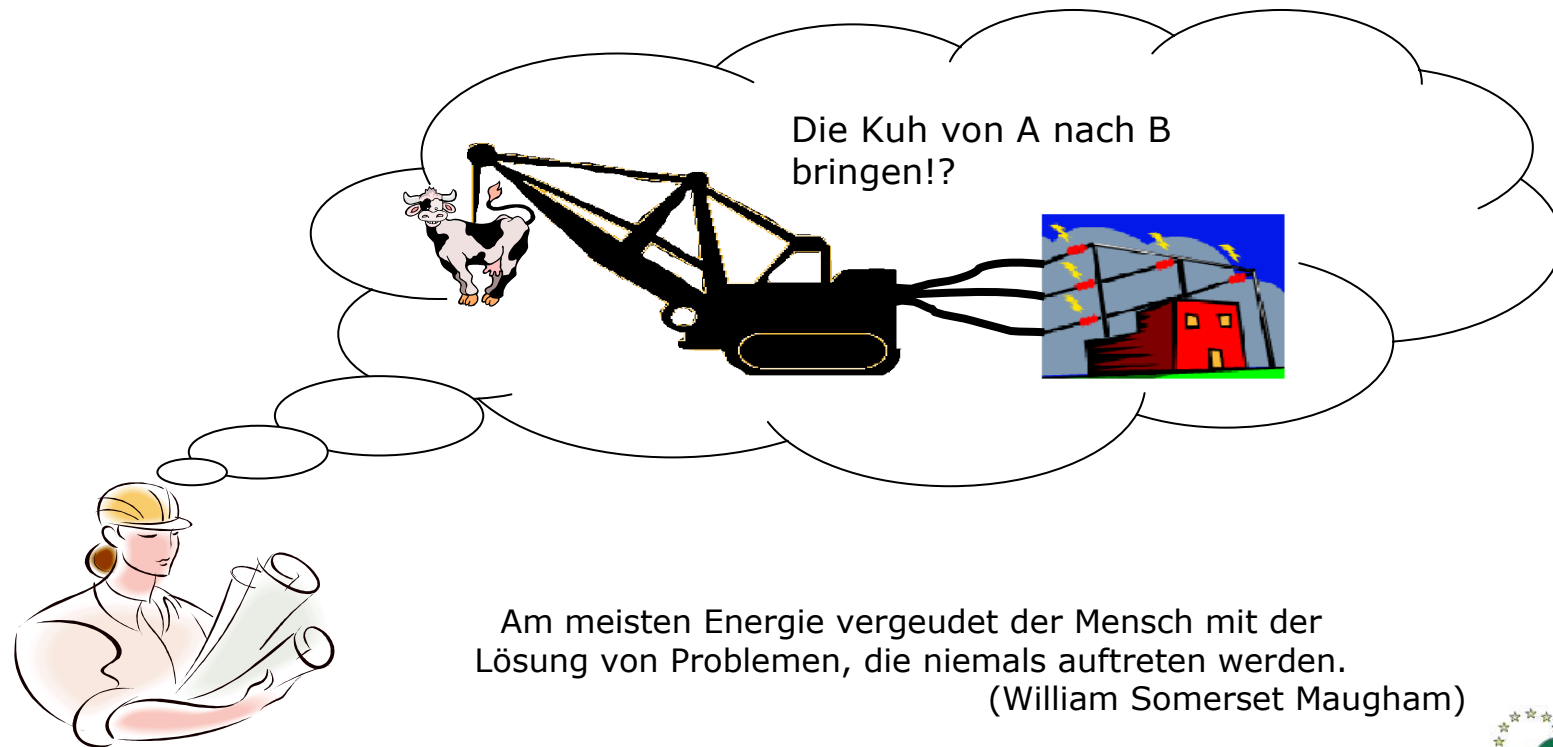


## Womit muss in Zukunft gerechnet werden?

- Anstieg der Anbieter (ein „zweiter Strommarkt“?)
- Kurzfristiger „race-to-the-bottom-Wettbewerb“
- Diversifikation und Optimierung der Strom- und Gasbeschaffung
- Ausbau der Biomasse/regenerativen Energien
- Erhöhung der Energieeffizienz
- Reduzierung der Abgabemengen auf Grund der Klimaschutzziele
- Fokussierung auf dezentrale Energiesysteme



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Am meisten Energie vergeudet der Mensch mit der  
Lösung von Problemen, die niemals auftreten werden.  
(William Somerset Maugham)