



# Optimistischer Blick in die Zukunft

**Eine qualitative Studie der Gesellschaft für Innovative Marktforschung in Zusammenarbeit mit stadt+werk untersucht Herausforderungen und Chancen für Stadtwerke in Zeiten der Energiewende.**

Der deutsche Energiemarkt befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Wandels. Diese Erkenntnis ist gewiss nicht neu – und gerade deshalb umso brisanter: Die Branche kommt nicht zur Ruhe. Vor diesem Hintergrund hat die Gesellschaft für Innovative Marktforschung in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift stadt+werk Ende 2014 eine qualitative Studie unter Entscheidern in deutschen Stadtwerken und deren Privatkunden durchgeführt (siehe Kasten). Die Untersuchung analysiert gegenwärtige und künftige Herausforderungen und Lösungsstrategien für Stadtwerke aus der Perspektive privater Kunden und aus Sicht der agierenden Werke selbst.

Um konkrete Herausforderungen und Strategien für Stadtwerke in den richtigen Kontext zu setzen, wird zunächst kurz das übergeordnete Spannungsfeld beleuchtet, in dem sie derzeit agieren. Die Stadtwerke-Entscheider haben dieses Spannungsfeld aus fünf Eckpunkten konfiguriert:

*Marktasymmetrien:* Stadtwerke kämpfen historisch bedingt mit Marktverzerrungen. Diese Asymmetrien basieren auf späten Eintritt in den Energiemarkt, dem Trend zur Rekommunalisierung sowie auf einer insgesamt relativ geringen Marktkapitalisierung. Die Liberalisierung des Energiemarktes führte hier kaum zu gleichen Bedin-

gungen: Nach wie vor dominieren vier große Energieunternehmen den Markt, auch wenn hier jüngst teilweise Gewinneinbußen zu verzeichnen sind.

*Volatiles Kundenverhalten:* Die Kundenseite wird unberechenbarer. Ökonomischer Druck in den Haushalten und immer neue Möglichkeiten des Preisvergleichs über Online-Portale führen insbesondere bei Neukunden zu höherer Wechselbereitschaft. Alles in allem sinkt die Kundentreue.

*Komplexere Marktstrukturen:* Nationale und supranationale Institutionen und Gremien lancieren permanent neue Regularien und Gesetze in den Markt. Dies verkompliziert nicht nur das Geschäft der etablierten Player, sondern erschwert auch Markteintritt und

## Studiensteckbrief

Im Rahmen der Studie wurden neun qualitative Einzelinterviews mit Entscheidungsträgern in etablierten und neu gegründeten Stadtwerken geführt. Die Sicht der Konsumenten wurde durch drei Gruppendiskussionen mit loyalen, wechselbereiten und ehemaligen Stadtwerke-Kunden

erforscht. Zudem wurde eine Arena-Sitzung mit allen drei Kundengruppen durchgeführt, um Stärken und Schwächen der Stadtwerke vertieft zu erfragen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

• [www.g-i-m.com](http://www.g-i-m.com)

Aktionsradius neuer Akteure, etwa von Stadtwerken nach der Rekommunalisierung.

*Unsichere Investitionen:* Konventionelle Kraftwerke können aufgrund fluktuierender Mengen erneuerbarer Energien kaum mehr wirtschaftlich betrieben werden. Deshalb werden Kraftwerke und Speicher wichtig, die sich an das schwankende Angebot von erneuerbaren Energien adaptieren lassen. Für die Anbieter stellt sich die Frage: Welche Investitionen werden sich rechnen, welche sind zukunftssicher?

*Intransparenz im Stromhandel:* Der überwiegende Teil des Stroms wird frei, also nicht an Energiebörsen gehandelt. Staatliche Kontrollorgane sind hier nicht beteiligt, was eine systemimmanente Herausforderung für die Akteure bedeutet.

Welche Herausforderungen erwachsen für Stadtwerke aus diesem Spannungsfeld? Und welche Lösungsstrategien haben sie parat? Die befragten Entscheider haben zunächst drei grundsätzliche Ebenen identifiziert, auf denen sich Herausforderungen verorten lassen: Makro-Ebene, Kunden-Ebene, interne Ebene.

### Die Makro-Ebene

Neben den eingangs erwähnten Marktasymmetrien setzen insbesondere neue Akteure im Energiemarkt die Stadtwerke unter Druck, etwa Anbieter von Solardächern, Energieeffizienz- oder Smart-Home-Produkten. Stadtwerke werden damit auf ihrem Terrain von unterschiedlichen Seiten angegriffen, der Energiemarkt wird immer kompetitiver. Vor diesem Hintergrund ist es aus Sicht der Entscheider dringend geboten,

Stadtwerke als Marken zu etablieren oder entsprechende Marktpositionierungen anzustreben.

Für Stadtwerke ist dies jedoch keine einfache Aufgabe. Negative Beispiele aus der Vergangenheit könnten hier zunächst demotivierend wirken (Zitat eines Befragten: „TelDaFax hatte am offensivsten Markenbildung betrieben und das war im Nachhinein übel für die Branche.“). Zudem gilt es, sich von regionalen Anbietern mit ihrem ähnlichen Dienstleistungsportfolio deutlich abzugrenzen. Vor allem für rekommunalisierte Stadtwerke besteht das Risiko, als „Stadtwerk alten Typs“ wahrgenommen zu werden. Mit dem Image: überbürokratisiert, umständlich, wenig service-orientiert. Die Steigerung der Markenbekanntheit ist eine weitere Anforderung im Rahmen des Positionierungsprozesses: Was könnte eine erfolgversprechende Strategie sein? Die befragten Experten haben diese Frage insbesondere mit dem Thema Regionalität beantwortet.

### Die Kunden-Ebene

Die Experten sind sich einig, dass künftig kein Weg an einer stärker kundenorientierten Serviceausrichtung vorbei führen wird. Es wird darum gehen, die spezifischen Erwartungen der Kunden zu ►



### Die Autoren: Dr. Tomas Jerković und Thomas Hobrock

Dr. Tomas Jerković und Thomas Hobrock sind als Research Directors bei der Gesellschaft für Innovative Marktforschung (GIM) in Heidelberg tätig. Dr. Jerković leitet die Forschung in den Bereichen Dienstleistungen und öffentlicher Sektor. Hobrocks Tätigkeitsschwerpunkte umfassen die Bereiche Energie, Dienstleistungen und Pharma sowie Gesundheitswesen.

erforschen und konsequent in den eigenen Angeboten zu berücksichtigen. Ein interessantes Forschungsergebnis in diesem Kontext: Konsumenten transferieren servicebezogene Erfahrungen aus anderen, für sie artverwandten Branchen und erwarten entsprechende Angebote auch von den Stadtwerken. Was sind nun in diesem Zusammenhang konkrete Service-Erwartungen von Privatkunden? Die befragten Kunden nannten unter anderem:

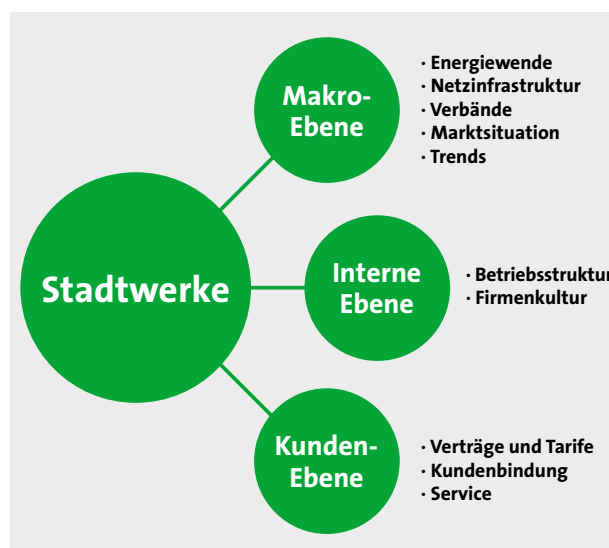
**Serviceorientierung:** Die Mitarbeiter sollten kompetent, freundlich, schnell und individuell agieren – und dabei überzeugend und authentisch sein (Zitat: „Was gar nicht geht: Dass man als Bittsteller angesehen wird oder wenn man den Mitarbeitern schon anmerkt, dass Freundlichkeit nur gespielt ist.“).

**Kontaktmöglichkeiten:** Zu den zentralen Anforderungen aus Kundensicht gehören: schnelle und hilfreiche Kommunikation, sowohl digital per Mail oder Website als auch klassisch über eine Hotline. Wichtig ist zudem ein Kundenzentrum, das Vis-à-vis-Kommunikation und unmittelbares Erleben des Anbieters ermöglicht (Zitate: „Die Öffnungszeiten sollten so sein, dass man auch noch nach der Arbeit hingehen kann.“ Und: „Öffnungszeiten am Wochenende wären für mich super.“).

**Hilfe und Unterstützung:** Im dringenden Bedarfsfall – insbesondere außerhalb der üblichen Präsenzzeiten – wünschen sich Konsumenten eine Notfall-Hotline, die schnell

und unkompliziert verfügbar ist und Lösungen anbietet (Zitat: „Seit mir bei einem Stromausfall am Wochenende sofort geholfen wurde, hat das Stadtwerk bei mir einen Stein im Brett.“).

**Anbieterwechsel:** Niemand verliert gerne Kunden – das wissen auch die Konsumenten. Und dennoch erwartet man im Falle eines Anbieterwechsels einen unkomplizierten Übergang zum neuen



*Auf drei Ebenen lassen sich Herausforderungen für Stadtwerke verorten.*

Versorger (Zitat: „Als ich meinen Anbieter gewechselt hatte, hatte mein alter Stress gemacht. Finde ich unmöglich.“). In diesem Kontext spannend: Wenn der neue Anbieter sich bei Wechselproblemen voll einsetzt, macht das einen sehr guten Eindruck, den man auch gerne weitergibt.

### Die interne Ebene

Stadtwerke stehen nicht nur vor strukturellen, sondern vor allem auch vor firmenkulturellen Neuausrichtungen, um den komplexen Umfeldwandel künftig zu bewältigen. Nach Ansicht der Experten setzt eine entsprechende Verbes-

serung der Unternehmenskultur an zwei Stellen an: im Umgang mit den Mitarbeitern (Employer Branding, Rekrutierung, interne Weiterbildung), aber auch im Umgang mit den Kunden (Sensibilisierung aller Unternehmensbereiche für deren Bedürfnisse, Ausbilden von Kundendenken und Service-Mentalität). Neuen, rekommunalisierten Stadtwerken werden hier bessere Startbedingungen eingeräumt, da sie unbelastet und motivierter

neue Zukunftsstrategien erarbeiten und umsetzen können. Etablierte Stadtwerke stehen umgekehrt vor der diffizilen Aufgabe, einen internen Mentalitätswandel vorantreiben zu müssen, um endlich den Kunden zu entdecken und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Welche Lösungsstrategien könnten erfolgreich sein, um die Unternehmenskultur zukunftsfit zu machen? Die Experten nannten folgende Ansätze:

**Employer Branding:** Ein häufig gebrauchtes Schlagwort, für künftige Personalstrategien von Stadtwerken jedoch von zentraler Bedeutung. Die Positionierung als attraktiver und prosperierender Arbeitgeber mit gutem Betriebsklima, flachen Hierarchien und sicheren Arbeitsplätzen kann ein zentraler Baustein einer positiven Unternehmenskultur sein (Zitat: „Wir haben kein Problem mit Mitarbeitermotivation oder -gewinnung. Bei uns herrscht eine Start-up-Atmosphäre.“)

**Rekrutierung:** Im Rahmen der Mitarbeitergewinnung soll künftig stärker darauf geachtet werden,

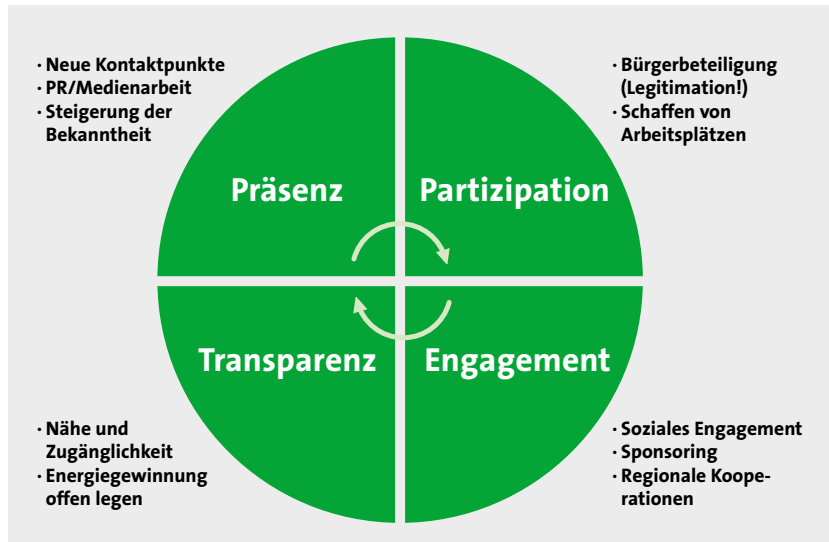
motivierter Mitarbeiter einzustellen, die neben Sachverstand auch einen Schuss Idealismus mitbringen (Zitat: „Wir wählen Leute aus, denen man anmerkt, dass sie wirklich etwas in Sachen Energiewende bewegen wollen.“).

**Weiterbildung:** Mitarbeiter sollen künftig stärker als bisher die Chance bekommen, fachspezifische Trainings- und Schulungsangebote in Anspruch nehmen zu können.

**Außertarifliche Bezahlung:** Vor allem neue, rekommunalisierte Stadtwerke wollen künftig dringend benötigte Fachkräfte verstärkt locken, indem sie auf Basis freier Arbeitsverträge Gehälter jenseits der ausgehandelten Lohnstarife anbieten.

**Szenario-Diskussion**

Die Entscheider wissen durchaus um die großen Aufgaben, vor denen sie stehen, um ihre Stadtwerke künftig erfolgreich zu managen. Und doch blicken sie optimistisch in die Zukunft. Wie diese konkret aussehen könnte, wurde im Rah-



Wie Stadtwerke in verschiedenen Bereichen punkten können.

men der Interviews mit einer abschließenden Szenario-Diskussion erforscht. Die Experten bewerteten vier sich durchaus widersprechende Basis-Szenarien:

Die These, wonach es zu einem massiven Stadtwerkesterben kommt, wird abgelehnt, da sie als zu wenig differenziert erachtet wird und nicht neu ist („Das hat man vor Jahren auch gehört und was ist passiert? Es wurden neue gegründet!“). Was eher erwartet wird, sind Konzentrationsprozesse,

etwa die gezielte Fokussierung auf bestimmte Bereiche wie Smart Home oder andere Geschäftsfelder. Eine weitere Verbreitung der Ideen, die zu Rekommunalisierungen geführt haben, halten die Experten für wahrscheinlich – allerdings, ohne dass der Markt weiter zersplittert. Überwiegend wird eine Dezentralisierung der großen vier Energiekonzerne erwartet, die sich an den Strukturen der Stadtwerke ausrichtet, auch weil diese mit Blick auf die Energiewende kulturell und strukturell im Vorteil sind. ■

**Frei von zusätzlichen Kosten. Energie aus eigener Herstellung.**

Entdecken auch Sie die Vorteile einer Energie-Dienstleistung mit Blockheizkraftwerk (BHKW):

- > Langfristige Kostenreduzierung
- > Umfassender Service ohne Risiko
- > Sichere und effiziente Versorgung
- > Übernahme aller Installations- und Betriebskosten

Unser Erfolgsrezept:

- > Planung und Bau
- > Finanzierung
- > Betrieb

www.esb-waerme.de