

# EIN UNUMGÄNGLICHER WANDEL: VOM GRUNDVERSORGUNGSORIENTIERTEN ENERGIEVERSORGER ZUM KUNDENORIENTIERTEN ENERGIEDIENSTLEISTER

Simon MOSER<sup>1</sup>, Horst STEINMÜLLER<sup>1</sup>

## Methodik

Die Ergebnisse dieses Beitrags resultieren aus einer Vielzahl von am Energieinstitut an der JKU Linz durchgeführten Projekten. Die beinahe allen diesen Projekten zugrundeliegende Hauptmethode war die Experteneinbindung über wissenschaftlich moderierte Workshops oder die Methode des Experteninterviews. Diese auf Argumentation ausgerichtete kausal-qualitative Methode eignet sich besonders für die Abschätzung von Zukunftsentwicklungen in Systemen, da Extrapolationen auf Basis vorhandenen Zahlenmaterial statistisch nicht zulässig sind oder dieses Zahlenmaterial schlicht fehlt.

## Inhalt bzw. Ergebnisse

Die klassischen Energieversorger erwartet ein umfangreicher Strukturwandel: Als Herausforderungen sind einerseits der politische Wille zur Verbrauchsreduktion und andererseits Kunden, die diesem Willen sogar oftmals einen Schritt vorausgehen und ihren Energiebezug durch Effizienz und Eigenerzeugung drastisch senken, anzusehen. Den klassischen Energieversorger erwartet ein harter Preis- und Kostenkampf auf einem Wettbewerbsmarkt für ein sehr homogenes Gut. Gleichzeitig bieten sich Chancen auf verwandten Märkten: Anspruchsvollere Kunden fordern bei vorhandener Zahlungsbereitschaft mehr Dienstleistung als Ware, und bisherige und neue komplementäre Produkte eröffnen neue Geschäfts- und Ertragsfelder.

Wahrscheinlich weil eine ständige Verfügbarkeit gewährleistet und die Qualität garantiert sind, ist Energie ein „low-involvement“ Massenprodukt (Stiller 2014, Kilian 2004). Die Eigenschaft als Massenprodukt wiederum ist wahrscheinlich auf die Kostendegression durch Mengenvorteile und auf die komplexe Differenzierbarkeit eines standardisierten Produkts zurückzuführen. Konträr zu dieser Massenmarkt-Orientierung lässt sich ableiten, dass heute viele Energiedienstleistungen (noch) Nischen-Produkte sind und kurzfristig nicht die Mehrheit der Kunden (Haushalte und Unternehmen) ansprechen können. Aber: Die sich aus der subjektiven Gewichtung der verschiedenen monetären und nichtmonetären Aufwände und Nutzen ableitende Zahlungsbereitschaft eines Kunden ist wiederum subjektiv; mit der Varianz der Zahlungsbereitschaft geht eine gewisse Nachfrage einher. Es lässt sich zusammenfassen: Energiedienstleistungen sind Nischenprodukte, diesen Nischenprodukten stehen aber durchaus Kunden in der jeweiligen Nische gegenüber.

Die Kosten der Identifikation von Kunden und die Kontaktaufnahme mit interessierten Kunden werden als Suchkosten bezeichnet. Da bei Energiedienstleistungen nur eine Nische angesprochen wird, sind die Suchkosten pro möglichen Kunden sehr hoch, wenn die Kunden der Nische nicht bekannt sind und sie nur über Promotion in der Allgemeinheit angesprochen werden können. Die Kenntnis des Marktes und der eigenen Kunden durch Kunden- und Marktsegmentierung können also Kostensenkungen mit sich bringen. Papesch et al. (2012) weisen insbesondere auf den Nutzen der Segmentierung der eigenen Kunden hin, denn hier können eventuell wertvolle Informationen (Kundenwert und Loyalität) gewonnen werden.

Kunden verbinden mit dem Energieversorger ein Image, das nicht mit dem neuen Angebot an Energiedienstleistungen übereinstimmt (Stiller 2014). Zugänge zur Überwindung des Markenimages sind fokussiertes Marketing zum Transport einer gezielten Message zum Kunden, oder die Kooperation mit Partnern, welche die notwendigen Kompetenzen oder Images besitzen.

---

<sup>1</sup> Energieinstitut an der JKU Linz, Tel.: +43 732 4268-5656, [office@energieinstitut-linz.at](mailto:office@energieinstitut-linz.at), [www.energieinstitut-linz.at](http://www.energieinstitut-linz.at)