

Der Mauerfall zwischen Energie und Verkehr

VERTRIEBSKONZEPTE Stadtwerke Krefeld führen Service-Center spartenübergreifend

Von **GIANNI CAPASSO**, Leiter Vertrieb Privat- und Gewerbekunden, SWK Energie, Krefeld, und **OLAF HEGER**, Inhaber hs:results, Essen

Der Energiewettbewerb verschärft sich, Kunden wechseln häufiger den Versorger. In Vertrieb und Kundenservice herrscht Alarmstimmung: Wie lassen sich kritische Kunden rechtzeitig erkennen, zufriedenstellen und dauerhaft halten? Ein Projekt bei der SWK Energie GmbH, einer 100%igen Tochtergesellschaft der SWK Stadtwerke Krefeld AG, setzt diese Themen seit Juli gemeinsam mit dem Beratungs- und Schulungsunternehmen hs:results sowie den Mitarbeitern in den Service-Centern in die Praxis um. Schnell stellte sich als Erfolgsfaktor heraus: der direkte Dialog mit dem Kunden.

Die Wechselbereitschaft von Energiekunden hat diesen Sommer neue Höchstwerte erreicht. In manchen Städten stieg sie bei Strom über 50 %. Manche Unternehmen machen den Verlust lokaler Kunden durch überregionale Neukunden-Akquise im Online-Geschäft wett. Auch SWK Energie vertreibt seit 2006 bundesweit Strom als Internetprodukt, in ausgewählten Regionen auch Gas. Ihre externe Kundenzahl wächst zwar immer noch. Solche Neukunden bringen jedoch wesentlich niedrigere Margen.

Nur nah sein reicht nicht | Die Konsequenz sollte sein: besser werden auf dem Heimatmarkt. Diese Erkenntnis versuchen Stadtwerke durch eine deutliche Differenzierung von Online-Anbietern zu erreichen. Häufig genutztes Unterscheidungsmerkmal ist dabei die lokale Nähe. Doch reicht das, um Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden? Die SWK haben sich entschieden, dass sie darüber hinaus am Ort durch exzellenten Service überzeugen wollen. In den beiden

SWK-Service-Centern in der Innenstadt profitieren die Kunden vom kombinierten Fachwissen aller Mitarbeiter sowohl über Energie wie auch Nahverkehr. Die SWK Mobil GmbH betreibt den öffentlichen Nahverkehr in der Stadt inkl. Straßenbahn. Deren Produkte sowie Informationen darüber sind von allen Mitarbeitern der Service-Center erhältlich.

160 000 Kundenkontakte | Im selben Kunden-Center Verkehrs- und Energieprodukte verkaufen? In vielen Stadtwerken, die sowohl Verkehrs- als auch Energiesparten haben, wird darüber zwar nachgedacht – doch selten ist es so konsequent umgesetzt worden wie seit 2007 in Krefeld. Das Kombi-Konzept hat sich nach Überzeugung der SWK bewährt. Für den Kunden hat das nur Vorteile: Verschiedene Anliegen kann er in einem Gang erledigen. Er kann sich z. B. beim Kauf einer Fahrkarte parallel darüber informieren, ob er im richtigen Strom-Tarif ist. Durch gezieltes Cross- und Up-Selling bei jährlich 160 000 Kundenkontakten in den Service-Centern wächst das Unternehmen deutlich: In einem Monat etwa stieg die Zahl der Kunden in einem Naturstromtarif um 38 %.

Anfängliche Bedenken | Anfangs hatten Mitarbeiter Bedenken: Wollen die Kunden das? Vermag ich etwas Neues zu verkaufen? Intensives Training und Coaching räumte diese Befürchtungen aus. „Kolleginnen und Kollegen stellten fest, dass Verkaufen nicht nur funktioniert: Es macht auch Spaß und Erfolge möglich“, bestätigt *Petra Rottwinkel*, Teamleiterin SWK Service-Center. „Häufig bekommt man am Ende auch noch den Dank der Kunden als direktes Feedback.“

Der Schritt zu den kombinierten Service-Centern war kein Spaziergang, sondern wollte gut geplant sein. In der Anfangsphase war es wichtig, vor allem System- und Anwen-

derkenntnisse im Abrechnungssystem aufzubauen. So ließen sich bestimmte Kundenanfragen, wie etwa An- und Ummeldungen, direkt am Ort erledigen, um auch das Backoffice zu entlasten. Nach der Verbreiterung der Fachkompetenz bildeten der aktive Verkauf und die Nutzbarmachung von Kundenpotentialen einen Aufgabenschwerpunkt.

Mitarbeiter planen Aktionen | Die Trainings und Coachings sind noch nicht zu Ende: Die nächsten Aktionen werden von Januar 2011 an Verkaufskampagnen sein, die die Mitarbeiter der Service-Center selbst planen und durchführen. Der Grundgedanke dabei: Mitarbeiter werden ihre eigenen Aktionen mit noch mehr Engagement umsetzen – ein Erfolgskonzept, das hs:results in verschiedenen Unternehmen realisiert hat.

Im Training und Coaching wurden immer wieder auch optimierungswürdige Prozesse intensiv diskutiert und Verbesserungen vorgeschlagen. Gemeinsam mit den Vorgesetzten ließen sich diese zügig in die Wege leiten bzw. umsetzen. „Den Mitarbeitern ist dabei wichtig, dass sie ernst genommen werden und dass sich etwas tut“, bestätigt *Petra Rottwinkel*. „Ernst nehmen bedeutet manchmal aber auch zu erklären, warum manche Dinge nicht verändert werden können.“

Für die Stadtwerke Krefeld steht neben intensivem externen Vertrieb die Konzentration auf den Kunden in Krefeld im Fokus. Ziel ist es, mit überzeugten Mitarbeitern die Kunden in Krefeld nachhaltig zu begeistern. Dabei ist die Zusammenlegung von Energie- und Verkehrskunden-Centern eine Erfolgsgeschichte. Zusätzlich steigerten sich durch die parallele Gestaltung von Training und Prozessoptimierung der Umsatz und das Commitment der Mitarbeiter nachhaltig.