

Multi-Utility: Wohin entwickelt sich der Markt?

Begriffe, Standort, Strategie, Tendenzen

Marcus Mattis, Stuttgart

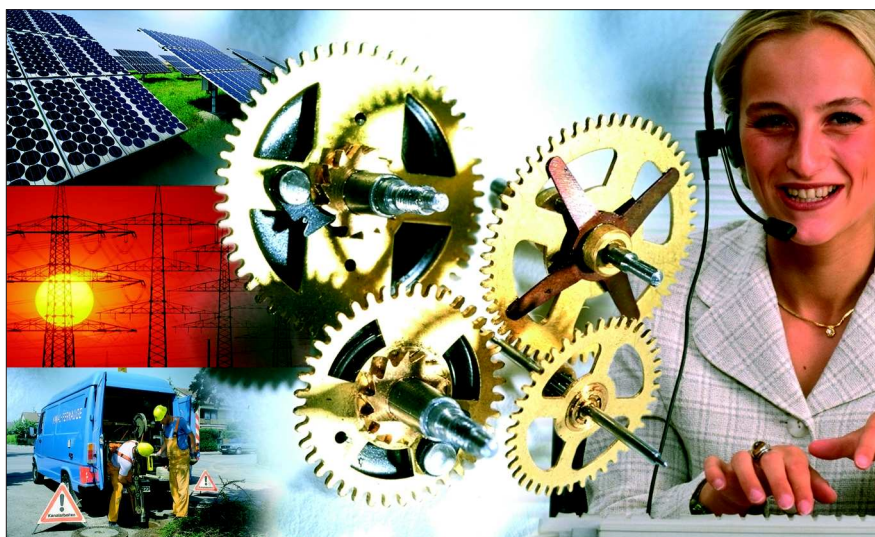
In der Ver- und Entsorgung herrscht nicht erst seit der Liberalisierung eine heillose Begriffsverwirrung. Viele verstehen unter Begriffen wie Utility, Multi-Utility, Single-Utility und cross selling Unterschiedliches. Für den einen ist der reine Querverbund bereits Multi-Utility, für den anderen geht Multi-Utility erheblich weiter als ein Querverbund und beinhaltet völlig neue Dienstleistungen. Es soll deshalb hier der Versuch einer Begriffsbestimmung gemacht werden. Doch Begriffe allein genügen nicht. Die Unternehmen der Ver- und Entsorgungsbranche sind gut beraten, wenn sie, basierend auf ihren individuellen Fähigkeiten, Möglichkeiten und Zielen, eine eigene angepasste Strategie entwickeln.

Eine Multi-Utility-Norm-Strategie kann es weder für große, noch für mittlere und kleinere Unternehmen geben. Zu unterschiedlich sind die Kulturen, Historien, Fähigkeiten, Assets und Ziele der Unternehmen.

Begriffsbestimmungen und Definitionen

Während vor der Liberalisierung bei der Strom- und Gasversorgung eine klassische Dreiteilung in Verbund, Ferngas, Regionalunternehmen und Stadt-/Gemeindewerke herrschte, haben sich klare Strukturen und Begriffe

Dipl.-Kfm. Dr. M. Mattis, multi-utility consulting, Stuttgart
www.multi-utility.de



Multi-Utility ist mehr als nur die Zusammenfassung verschiedener Dienstleistungen im Energie- und energienahen Sektor: Wenn ein Rad ins andere greift, können Multi-Utility-Strategien sowohl der Kundenbindung, als auch der Erhöhung des Kundenwertes dienen

Foto: Scheerer

inzwischen aufgelöst. Als Diskussionsentwurf könnten dabei folgende Begriffsdefinitionen aufgestellt werden:

● **Single-Utility:** Hier wird ein Medium (Strom, Gas, Wasser etc.) von jeweils einem Unternehmen über eine eigene Vertriebsorganisation verkauft.

● **Querverbund:** Mehrere Medien werden auf mehreren Rechnungen (gilt nicht unbedingt für die Rechnungsformulare) für den Kunden im Wesentlichen ohne Zusatz-Nutzen und Synergien verkauft.

● **cross selling:** Mehrere Medien werden für den Kunden auf einer Rechnung (ein Ansprechpartner, ein Anschluss, eine Rechnung, z. B. ein Call-Center) verkauft.

● **Multi-Utility:** Hier wird cross selling betrieben und es werden zusätzliche energienah und entsorgungsnah Dienstleistungen verkauft. Der Begriff wird häufig unterschiedlich benutzt. Die Wurzeln des Multi-Utility-Ansatzes liegen bei den Stadtwerken („ein Graben, „ein“ Hausanschluss, „eine“ Rechnung, „ein“ Ansprechpartner, „ein multi-worker“).

Eine Definition von Multi-Utility ist:

- Multi-Utility ist das Verschmelzen von Energie- und energienahen Dienstleistungen für ganz neuen Kundennutzen (RWE).

Andere Definitionen könnten sein:

- Multi-Utility sind alle Dienstleistungen oder Produkte, die – meist unterirdisch – in ein Gebäude hinein- oder herausfließen, einschließlich der Entsorgung.
- Multi-Utility ist ein Mehr an Nutzen für den Kunden eines Unternehmens, das mehrere Ver- und Entsorgungsdienstleistungen anbietet.

Die Begriffe lassen sich beliebig weiterentwickeln, z. B. zu **Multi-Service** u. ä. – darunter könnte man Multi-Utility-Dienstleistungen plus weitere nicht energie- bzw. nicht entsorgungsnah Dienstleistungen verstehen.

Erfolgreiche Multi-Utility-Strategien

Für Multi-Utility-Dienstleistungen kann es keine Normstrategien geben. Zu unterschiedlich sind die Anforderun-

gen, Fähigkeiten, Kundenbedürfnisse und Kulturen der einzelnen Firmen. Deshalb ist eine erfolgreiche Multi-Utility-Strategie auch nicht von der Unternehmensgröße abhängig.

Erkennen von Kundenbedürfnissen

Grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Multi-Utility-Strategie ist, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen (systematische Marktforschung) oder zu wecken und diese erfolgreich in kommunizierbare Produkte umzusetzen. Es darf bezweifelt werden, ob das Bedürfnis der Menschen zum Hochklappen des heimischen Bettes per Handy geweckt werden kann oder gar schon geweckt ist. Andere Modelle wie z. B. der Umzugsservice der Deutschen Post zeigen dagegen, dass Bedürfnisse vorhanden sind und geweckt werden können. Zumal der Mensch in bestimmten Situationen (z. B. Umzug) psychischen Belastungen unterliegt.

Erkennen von Stärken des eigenen Unternehmens

Weitere Voraussetzung für eine Umsetzung einer erfolgreichen Multi-Utility-Strategie ist die Nutzung bzw. Entwicklung der **Fähigkeiten im eigenen Unternehmen**.

Im ersten Schritt sind dabei die Fähigkeiten zur Beschaffung und Lieferung der Medien (Strom, Gas, Wasser, Fernwärme), dem Bau und Betrieb von Netzen und die dazugehörigen Prozesse Vertrieb, Billing, Beschwerdemanagement etc. zu betrachten. Dazu gehören aber auch die weiteren technischen

Servicefähigkeiten (Bau, Betrieb, Wartung, Notdienst für die Anlagen) und die Instrumente im Customer-Relationship-Management (z. B. Call-Center). Nicht unterschätzt werden darf hierbei die Nähe der Unternehmen zu ihren Eigentümern – insbesondere zu den Kommunen. Dabei sollte über völlig neue Ansätze im Dienstleistungsbereich nachgedacht werden. Auch hier kann der Umzugsservice als Beispiel dienen. So wäre z. B. an weit über die Dienstleistungen der Deutschen Post hinausgehende Produktbündel im Zusammenhang mit einem Umzug zu denken – bis hin zum Ummeldeservice für Kfz etc.

Die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens sind also nicht nur zu nutzen, sondern dem Kunden klarzumachen. Unterschiedliche Entwicklung, Kulturen und Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen mit z. T. fast einem Jahrhundert Vertrauensbildung fördern dies und ermöglichen unterschiedliche Multi-Utility-Strategien.

Centrica z. B. schaffte es in kurzer Zeit, vom reinen Gasverkäufer zum größten bzw. zweitgrößten Stromlieferanten im Haushaltsbereich in Großbritannien zu werden. Voraussetzung für diesen Erfolg war die Nutzung gewachsener Strukturen (Vertrauen) einerseits und ein Kulturwandel innerhalb des Unternehmens andererseits, in Verbindung mit einer konsequenten, marktorientierten Strategie unter Nutzung von alten und neuen Markennamen in Verbindung mit dem Vertrieb mehrerer Produkte wie Energie, Kreditkarte, Automobil-Club- und Telekommunikations-Service.

Sicherlich ist eine solche Strategie auf Grund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Marktentwicklungen (zentral in Großbritannien, dezentral in Deutschland) nicht 1:1 übertragbar, aber dennoch lohnt es sich, darüber nachzudenken, wie ein solcher Erfolg möglich war. Produktmanagement und -entwicklung waren auch bei Centrica Voraussetzung, um zunächst bestehende Produkte (und jedes Vertragsmuster ist ein Produkt!) in einen geordneten Produktmanagementprozess zu überführen. Dazu gehört auch die Analyse und Strukturierung der Prozesse im Unternehmen.

Ertragsorientierte Strategie

„If you can't bill it, kill it.“ Dieses Zitat eines Internet-Managers zeigt: Multi-Utility-Produktbündel sollten möglichst nicht billiger, sondern, da sie ja einen höheren Nutzen bieten, auch zu einem höheren Preis als das einzelne Produkt verkauft werden. Ziel sollte sein, eine USP (unique selling position) zu generieren, mit der man sich auf Grund des höheren Nutzens von der commodity-Preisfalle entfernt. In Commodity-Märkten sind erfolgreiche Strategien solche, die die Gleichartigkeit des Produktes verwischen und durch zusätzlichen Nutzen auch zusätzliche Ertragspotenziale generieren. Eine Multi-Utility-Strategie sollte daher immer in erster Linie ertragsorientiert sein und neben Steigerung der Kundenbindung die Erhöhung des Kundenwertes beinhalten. (Kunden, die heute und in Zukunft keinen Ertrag bringen, kann man ruhig verlieren. Und der Anachronismus der Preisaufsicht wird hoffentlich bald auch in den letzten Bundesländern fallen.)

Die meisten Unternehmen haben, auch wenn teilweise etwas anderes behauptet wird, so betrachtet eine Multi-Utility-Strategie. Häufig ist dies nur eine Frage der Begriffsdefinition (siehe oben).

Einfachheit und Verstehbarkeit der Produkte

Wurde nicht in den vergangenen Jahrzehnten in der Versorgungs- aber auch teilweise in der Entsorgungsbranche die Komplexität der Produkte wie eine Monstranz vor sich hergetragen? Hat nicht die Mineralölindustrie mit ihrem Tankstellengeschäft, in dem ebenso absolut vergleichbare Güter verkauft werden, vorgemacht, wie eine Multi-Utility-Strategie aussehen kann? Kraftstoffe, Service und teilweise Supermärkte an den Tankstellen verdeutlichen das. Ob schwerverständliche Angebote, wie bspw. die Steuerung von Haushaltsgeräten per Mobiltelefon, geeignet sind, Multi-Utility zu verdeutlichen, darf bezweifelt werden.

Seit Beginn des Wettbewerbs sind, insbesondere im Haushaltssektor, relativ geringe Wechselquoten zu beobachten. Dies ist eine Scheinsicherheit. Jüngste Entwicklungen in einigen Großstädten, aber auch das Beispiel Post sowie die großen Erfolge von Centrica in Großbritannien, untermauern dies.

Auf Grund der vorgenannten Erfahrungen ist die Einfachheit und Verstehbarkeit der Produkte von zentraler Bedeutung. Bspw. wäre ein moderner Pkw mit Bordcomputer, Navigationssystem und Telematik, hätte man ihn im Jahre 1920 angeboten, nie akzeptiert worden. Der Siegeszug des Automobils wäre jäh gestoppt worden, da die Menschen überfordert worden wären und die unverständliche Technik als bedrohlich abgetan hätten. Der Utility-(Nutzen) für den Menschen sollte immer verstehbar sein – also kann man nur mit einfachen Produkten beginnen. Auch wenn einige Misserfolge in den letzten Jahren in der Branche derzeit eher ein retardierendes Moment erkennen lassen, so ist dies nichts anderes als ein natürliches Zurückschlagen eines übergeschwungenen Pendels. Die Grundwelle, auf der wir uns bewegen, zeigt jedoch eindeutig in die Richtung zu **mehr Produktbündelung** und **mehr Service**.

Low involvment – high involvment

Einerseits ist es richtig, wenn man davon spricht, dass es sich in der Ver-

und Entsorgungsbranche um sog. low involvment-Produkte handelt, da in vielen Fällen der Kunde die Produkte als selbstverständlich versteht und diese gar nicht wahrnimmt. Aber auch, weil die mittleren und höheren Einkommensgruppen durch sie finanziell nicht allzu sehr belastet werden. Das low involvment schlägt schlagartig um, wenn der Strom während eines wichtigen Fußballspiels ausfällt oder die Müllwerker streiken und Müllberge in den Städten liegen. Sofort wird überall darüber berichtet und low involvment-Produkte entwickeln sich plötzlich zu absoluten high involvment-Produkten. Dies sollte viel stärker zu Nutzen gemacht werden: Nicht nur durch den Hinweis auf die Versorgungs- und Entsorgungssicherheit, sondern mit Nachdruck muss auf den praktischen Nutzen, der dadurch entsteht, hingewiesen werden. Das in die Unternehmen gesetzte Vertrauen kann so weit besser zur Erhöhung des Kundenwertes genutzt werden.

Die Zukunft: Kostengünstigkeit und Entwicklung der Kundenbeziehung

Die Zukunft der Unternehmen im Multi-Utility-Bereich wird von zwei wesentlichen Faktoren bestimmt werden:

1. Die kostengünstigste Produktion bzw. der Bezug der Produkte. Dazu gehört auch kostenorientierter Bau und Führung der Netze. Auf diese Aspekte wurde in diesem Artikel nicht eingegangen.

2. Die Entwicklung der Kundenbeziehung. Kundenbindung ist das eine – was aber letztlich erfolgsentscheidend sein wird, ist die Steigerung des Kundenwertes – die Erhöhung des Margenbeitrages der einzelnen Kunden. Dies gilt insbesondere für den nach wie vor hohen Margenbeitrag der Haushaltskunden, der gesichert werden sollte und ausgebaut werden kann. Dazu sind konsequente Marketingaktivitäten in den Unternehmen notwendig, die auf einer systematischen Marktforschung basieren, die Überführung der vorhandenen Produkte (auch Verträge) in ein systematisches Produktmanagement, das auch die systematische Steuerung der gesamten Prozesse im Unternehmen beinhaltet und schließlich die systematische Entwicklung neuer Produkte unter Berücksichtigung des Multi-Utility-Gedankens. Marketing im weitesten

Sinne ist daher zentraler Bestandteil einer erfolgreichen Multi-Utility-Strategie und eine eigenständige Aufgabe in den Unternehmen.

Marketing und Produktentwicklung sind kein Hexenwerk, vielmehr werden diese Aufgaben prinzipiell auch in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich bearbeitet, vielleicht noch nicht mit einer auf Dauer erfolgsversprechenden Systematik. Produktmanagement und Produktentwicklung sind klassische Aufgaben, die bei kleinen und mittleren Unternehmen für Kooperationen jeglicher Art bestens geeignet sind, da hier Synergien gehoben werden können. In kleinen und mittleren Werken reicht für diese Aufgabe durchaus eine halbe oder eine Stelle aus, die durch Optimierung von Prozessen an anderer Stelle wieder eingespart werden kann.

Das Erkennen der Stärken und deren konsequente Weiterentwicklung mit einer auf die individuellen Ziele ausgerichteten Multi-Utility-Strategie sind nicht nur für das Überleben Garant, sondern für eine ertragsorientierte Weiterentwicklung von Ver- und Entsorgungsunternehmen.

Umfassende Dienstleistungsstrategie

Die Tendenz geht wahrscheinlich dahin, dass die kleineren und mittleren Unternehmen sich stärker auf den ertragsreichen Privatkunden und KMU-Bereich konzentrieren werden und kostenoptimiert Verteilungsnetze betreiben. Die größeren Unternehmen werden sich dabei einerseits auf ihre Vorteile im Bereich der Produktion (Umwandlung) bzw. des Bezugs von Energie und dem Bau und Betrieb übergeordneter Transportnetze konzentrieren. In ihren angestammten Gebieten (früheren Monopolgebieten), werden sie sich ebenso wie die kleinen und mittleren Versorgungs-Unternehmen auf die Verteilung von Energie und ebenso den Vertrieb von Dienstleistungen konzentrieren. Im Dienstleistungsbereich werden die größeren Unternehmen eher Vorteile bei der Bereitstellung von Dienstleistungen für Industriebetriebe und Bündelkunden bieten.

Abschließend bleibt festzustellen, dass es völlig unerheblich zu sein scheint, auf welche Begriffsdefinition man sich einigt. An einer umfassenden Dienstleistungsstrategie führt jedoch kein Weg vorbei. 