

Wie Querdenken Märkte verändert

Autor: Roland Karle

Heizölhandel – ein passives Geschäft, eine zementierte Branche: Das Produkt ist austauschbar, einmal im Jahr wird bestellt, der günstigste Anbieter kommt zum Zug. Es geht auch anders, wie das Beispiel aws Wärme Service zeigt.

Die Ausgangssituation: aws Wärme Service in Bochum ist hervorgegangen aus Unternehmen wie Raab Karcher, Veba Öl Vertrieb, Veba Wärme Service und Aral Wärme Service. Das Unternehmen vertreibt Heizöl an Endverbraucher. Wie funktioniert Heizölhandel? Unspektakulär. Es gibt rund 4 000, meist kleinere Heizölhändler in Deutschland, die ihr Geschäft rund 20 bis 40 Kilometer um ihren Standort betreiben. Bedient werden zwischen 2000 und 3000 Kunden pro Betrieb. Insgesamt geht der Markt zurück, weil durch modernisierte Heizungen deutlich weniger Öl verbraucht, zudem oft auf andere Energien umgestellt wird.

Regional größere Betriebe sind die Ausnahme; national aufgestellt ist nur aws Wärme Service. Der Händler beschäftigt sich intensiv mit seinen Kunden und betreibt Marktforschung über Fokusgruppen, um so deren Wünschen näherzukommen.

Der Preis: Fragt man Kunden, was ihnen beim Heizölkauf am wichtigsten ist, antworten über 90 Prozent mit: „Der Preis.“ „Man darf sich im Markt nicht allein über den Preis definieren und davon abhängig machen“, emp-

fehlt Gerd-Inno Spindler, ehemals Geschäftsführer der aws und jetzt Berater für Vertrieb und Marketing. In den Fokusgruppen stellt aws seinen Kunden immer wieder neue Ideen vor, um herauszufinden, welche Kaufargumente neben dem Preis noch relevant sein könnten. „Bei den Befragungen haben wir nicht nur die Antworten erfasst, sondern auch Reaktionen und Meinungen auf unsere Ideen, und dann unsere Marketing-Tools weiter verfeinert“, erläutert Spindler.

Auch ein Kundenbarometer wurde eingeführt. „Wir wollten in den Spiegel schauen, den uns der Kunde vor die Nase hält“, so Spindler.



Zusatzangebote schaffen: aws wird vom reinen Ölhändler zum Energielieferanten.

Die Marktroutine: Einmal im Jahr ruft der Kunde an und fragt – meist wenn der Tank fast leer ist – nach dem Heizölpreis. Beim Stammlieferanten und zwei, drei anderen Händlern. Dann wird um den niedrigsten Preis gefeilscht. Ein Kundenkontakt pro Jahr also, aber nur, wenn sich der Kunde meldet. Bei Anruf Öl – so funktioniert dieses Geschäft, bei dem Händler schnell Umsätze in Millionenhöhe machen.

Der Regelbruch: „Wir wollten in diesem passiven, konservativen Markt die seit ewig geltenden Spielregeln für ein völlig austauschbares Massenprodukt ändern“, sagt Spindler. Unternehmer und Manager seien die Spielmacher, sie müssten vor-, weiter- und querdenken, unterstützt von Marketers, Marktforschern, Beratern und den eigenen Mitarbeitern. „Es ist nicht wichtig, wer die zündende Idee hat, sondern dass sie überhaupt entsteht. Leider werden in Meetings oft die tollsten Ideen kaputt geredet oder vertagt“, so Spindler. Er warnt: Sicherheit bedeutet Stillstand. „Man muss einfach mal anfangen, im Umfeld testen, kleine Risiken eingehen.“

Die Offensive: aws will Wettbewerbsvorteile schaffen, in einem rückläufigen Geschäft Marktanteile erhöhen und wachsen. Aus der Marktforschung ist bekannt, dass Kunden offen sind für einen sinnvollen Kontakt jenseits des „Mein Tank ist leer“-Anrufs einmal im Jahr. Davon ausgehend wird ein ausgefeiltes Mailing- und Kundenbindungssystem entworfen. Nun erhalten Kunden pas-



»Man darf sich nicht allein über den Preis definieren und davon abhängig machen.«

Gerd-Inno Spindler, 54, war unter anderem für Blaupunkt, Black + Decker und Nintendo in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen tätig. Von Juli 2004 bis August 2010 war er Geschäftsführer aws Wärme Service, einem Joint Venture von BP Europa und Oktan (früher Aral Wärme Service). Der Diplom-Kaufmann ist Berater und gefragter Referent zum Thema „Querdenken“. In Kürze soll dazu Spindlers erstes Buch erscheinen.

send zur Phase im Bedarfszyklus punktgenaue Informationen. „Es hat zwar Jahre gedauert, ein detailliertes und effizientes Konzept umzusetzen. Aber im Markt gibt es nichts Vergleichbares“, sagt Spindler. Jetzt verfügt aws über ein engmaschiges Kundenmanagementsystem von drei bis vier Kontakten.

Die Gutscheinaktion: Der Kunde zahlt sein Heizöl erst, wenn er es im Tank hat. Das ist der Normalfall, aber für den Händler weder risikolos noch liquiditätsfördernd. Vor der Mehrwertsteuererhöhung zum 1. Januar 2007 wollte aws vermeiden, dass alle Kunden noch schnell zum alten Steuersatz kaufen. Allein aus Gründen der Personal- und Logistikkapazität sollte der Absatz ins erste Quartal 2008 verlängert werden. Aus diesem Anlass entstand das „Heizöl-extra-leicht-Gutschein-Angebot“, kurz „Helga“, erhältlich in verschiedenen Wertstufen von 50 bis 500 Euro. Kauft der Kunde einen Gutschein und ordert beispielsweise vier Monate nach Bezahlung, bekommt er von aws einen Bonus von drei Prozent, das ist umgerechnet eine Jahresverzinsung von neun Prozent. Was steckt hinter dieser Idee? Wird der im CRM-System hinterlegte Gutschein eingelöst, spart der Kunde Geld. aws wiederum profitiert von der frühen Zahlung und erhöht seine Liquidität. Zudem kommt der Gutschein einer Anzahlung gleich – das stärkt die Kundenbindung. „Helga hat sich zu einem wichtigen Faktor im Kundenmanagement der aws entwickelt und ist die wohl erfolgreichste Prepaid-Card für

Heizöl in Europa“, sagt Spindler in Anlehnung an die Duplo-Werbung.

Das Gewinnspiel: Kaufentscheidend ist nicht der absolute, sondern der gefühlte Preis. Und den kann man beeinflussen. „In einem Markt, in dem der Kunde freie Wahl unter vielen Lieferanten hat, ist das lebenswichtig“, erklärt der aws-Experte. Also brauchte es ein besonderes „Bindungsmittel“. Nichts Selbstverständliches wie eingehaltene Liefertermine, sichere Belieferung, exakte Abrechnung, freundliche Kundenberater. Und nichts, was der Wettbewerb leicht nachahmen kann.

Die Idee: Kundentreue belohnen. Also führte aws Verlosungen ein, die laut Wettbewerbsgesetz nicht an einen Kauf gekoppelt sein dürfen. Der „Glückspilz“

war geboren. So heißt der Losanteil, den ein Kunde für je 1 000 Liter gekauftes Heizöl – rückwirkend für die vergangenen vier Jahre – bekommt. Zusätzliche Glückspilze gibt es für den Kauf der Premiumsorte oder den Erwerb von Helga. Der Anreiz: Zweimal im Jahr wird unter allen Glückspilzen ein Mini One ausgelost. Je treuer und umsatzstärker ein Kunde ist, desto größer sind seine Gewinnchancen.

„Plötzlich kommt es vielen Kunden gar nicht mehr auf den letzten Cent beim Literpreis an. Und die Kundenberater am Telefon haben einen guten Gesprächseinstieg“, lobt Spindler die Vorzüge. Die Gewinner werden zur Autoübergabe nach Bochum in die aws-Zentrale eingeladen. Fotos davon sind in den nächsten Mailings zu sehen, um die Aktion noch bekannter zu machen.



Bonus für Vorkasse: Wer erst bezahlt und dann bestellt, erhält eine lukrative Verzinsung.



Den richtigen Dreh finden: Der auf den ersten Blick träge Heizölhandel lässt sich durch kreative Marketingideen beleben. Ergebnis: stärkere Kundenbindung, erweitertes Produktportfolio und höherer Umsatz.

Neue Vertriebswege: Wie gelangt man an Kundenkreise, die bislang versperert sind? „Wir wollten als Heizöllieferant interessant für andere Branchen werden“, erklärt Spindler den Ursprung von „Heinz“ (Heizöl-Natural-Zugabe). aws verspricht einem führenden Lebensmittelhändler höhere Kundenfrequenz, mehr Umsatz und stärkere Kundentreue, ohne dass es ihn etwas kostet. Wer in einer Filiale der Handelskette für wenigstens 50 Euro einkauft, erhält einen Klebepunkt im Wert von fünf Litern Heizöl – den „Heinz“. Der war bei der Einführung etwa vier Euro wert, was einem Nachlass von acht Prozent entspricht. „Für die Lebensmittelbranche ist das richtig viel“, ergänzt Spindler. Der Kunde bekommt ein Sammelheft und kann bis zu zehn „Heinze“ einkleben. Ist das Sammelheft voll, hat er zehnmals bei der Lebensmittelkette eingekauft und dort mindestens 500 Euro umgesetzt. Für das eingeschickte

Die Internetmarke: Manche Heizölkäufer ordern ihren Vorrat komplett übers Internet. Dann zählen ausschließlich Preis und Lieferzeit. Online-Anbieter sind meist reine Makler zwischen Kunde und Lieferant. Im Internet mit der Marke aws aufzutreten schien nicht ratsam. „Diese Zielgruppe muss völlig anders angesprochen werden. Das geht auch aus den Ergebnissen einer Fokusgruppe zum Thema ‚E-Commerce im Heizölgeschäft‘ hervor“, erläutert Spindler. Also startete aws eine zweite Marke, die Low Cost Brand „Comoil“. Sie sei aktuell die am schnellsten wachsende Marke unter den Internetanbietern. „Die Substitutionseffekte mit der Kernmarke aws sind gering“, so Spindler. „Auch hier haben wir eine alte Regel außer Betrieb gesetzt: eine neue Kundenklientel angesprochen, Zusatzgeschäft erzielt und in kurzer Zeit den Markt verändert.“

»Leider werden in Meetings oft die tollsten Ideen kaputt geredet oder vertagt.«

Heft rechnet aws bei der nächsten Heizölbestellung einen Nachlass von 50 Litern an. So hat aws im besten Fall einen Neukunden gewonnen; im schlechtesten Fall, also bei Nichtbestellung, eine qualifizierte Adresse für spätere Marketingaktionen.

Das Zusatzprodukt: Was könnte ein Heizölhändler seinen Kunden noch verkaufen? Im Sommer versuchen es manche mit Grillholzkohle, im Winter mit Streusalz. „Das ist ganz nett, aber kein strategischer Schritt in die Zukunft“, urteilt Spindler. „Bei aws haben



Neue Wege: Heizöl bei Edeka? Eine ungewöhnliche Kooperation findet gute Resonanz.

wir Kunden zum Beispiel gefragt, welche weiteren Kompetenzen sie einem Heizöllieferanten abnehmen – und viel dabei gelernt.“ Ergebnis: aws erweitert sein Angebot um Ökostrom. Wachsender Markt, vergleichbare Margen, ebenfalls ein Energieprodukt – Strom als Zusatzangebot passt hervorragend zum Heizöl, wie auch eine speziell in Auftrag gegebene Marktforschung bestätigt. Während im Heizölhandel die Stammkundenquote bei 50 bis 60 Prozent liegt, sind es bei Strom 90 Prozent, und es gibt nur 1000 Wettbewerber. Spindler: „Paradiesische Zustände. So entschieden wir uns, eingetragener Stromlieferant zu werden und ein Öko-Strom-Produkt anzubieten. Das neue Geschäftsfeld ist super gestartet.“ ←