

# SPOTLIGHT 5 | 2012

Wie Unternehmen der Erneuerbaren Energien auf Bekanntheit setzen, anstatt Präferenz zu erzeugen.

Jeder kennt uns, keiner kauft uns.  
Den Erneuerbaren Energien läuft die Zeit davon.



von Björn Sander, Tobias Göbbel  
und Rebekka Bovensiepen

**Batten & Company Studie 2011 zeigte Defizite in der Marktbearbeitung von Unternehmen der Erneuerbaren Energien auf**

Vor einem Jahr stand fest: Unternehmen der Erneuerbaren Energien „verstehen ihre Kunden nicht, sind austauschbar und bearbeiten den Markt an den Bedürfnissen der Nachfrager vorbei“, so die Erkenntnisse der von Batten & Company durchgeführten, deutschlandweiten Studie zur Marktbearbeitung in den Erneuerbaren Energien 2011. Insbesondere Solarunternehmen waren beim Endkunden, bis auf einige Ausnahmen, nicht bekannt und nicht ausreichend differenziert, somit aus Kundensicht austauschbar. Marktbearbeitungsaktivitäten waren aktionistisch: Eine gezielte und direkte Ansprache der Endkunden fand nicht statt. Der Branche fehlte es an professioneller Marktbearbeitung, um die Potentiale im Markt angemessen ausschöpfen zu können.

**1 Jahr danach: Was hat sich getan?**

In den letzten 12 Monaten ist kein Tag vergangen, an dem die Erneuerbaren Energien und allen voran die Solarbranche in den Schlagzeilen fehlte. Sinkende Einspeisevergütungen, Subvention der asiatischen Konkurrenz, fehlende Wettbewerbsfähigkeit gepaart mit ersten Insolvenz- und Übernahmemeldungen dominieren. Jetzt ist es amtlich: Es schlägt die letzte Stunde. Anlass genug für Batten & Company zu überprüfen, ob die Branche mittlerweile ihre Hausaufgaben gemacht und endlich verstanden hat, wie der Markt bearbeitet werden muss, um endlich organischen, selbst erwirtschafteten Umsatz und Wachstum zu erzielen.

Auf den ersten Blick sind die Ergebnisse überraschend, auf den zweiten Blick bestürzend. Am Beispiel der Solarbranche zeigt sich, dass Unternehmen den privaten Endkunden für sich entdeckt haben und massiv ins Sportsponsoring eingestiegen sind, um ihre Bekanntheit zu steigern. Egal ob auf Trikots, der Vereinswebseite oder den Banden im Stadion, Solar ist im Sportsponsoring, aber vor allem im Profifußball breit vertreten.

**Fußballsponsorings - ein beliebtes Mittel in der Solarbranche**



Abb. 1: Sportsponsoring in der Solarbranche

Zur Erinnerung: 2011 waren mehr als die Hälfte aller deutschen Solarunternehmen dem Endverbraucher so gut wie unbekannt. Jetzt werden jährlich Millionen Beträge allein in Fußballsponsoring investiert, um mit großzügiger Werbung die deutschen Endverbraucher in einem stark emotionsgeladenen Umfeld für die eigene Solaranlage zu begeistern.

Gesponserte Sportvereine gibt es also in Hülle und Fülle. Dies zeigt, dass Anbieter um ihre Unbekanntheit wissen und begonnen haben, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Doch reichen diese Aktivitäten aus, um im Markt von Effekt zu sein? Führt z.B. Trikotsponsoring oder Bandenwerbung zu einem bekannten und differenziertem Image? Kann und wird die zunehmende Bekanntheit auch in Abverkäufe umgewandelt?

### Sponsoring als „faux ami“ der Solarbranche?

Die noch niedrige Professionalisierung der Marketingaktivitäten und die fehlende Kaufbereitschaft der Kunden lässt die Hypothese zu „*Sponsoring hilft in erster Linie den Vereinen, nicht aber der Top Line der Unternehmen.*“ Es ist tückisch, aber durch Sponsorings alleine tragen Solarunternehmen den Kunden nicht zum Kauf. Das Unternehmen Chaori Solar zum Beispiel warb die gesamte Saison großzügig bei den Heimspielen von Schalke 04. Besucht ein Fernsehzuschauer jetzt interessiert die Webseite des Unternehmens, wird er enttäuscht. Er findet eine Unternehmensvorstellung ohne konkrete Produktinformationen oder Nutzen für den Besucher. Das teure Werbegeld verpufft und wäre an anderer Stelle besser investiert.

### Imagewerbung genügt nicht, um ausreichend Kunden zu gewinnen

Batten & Company nutzt zur Beurteilung der Wirkung von Marketinginvestitionen den Kaufentscheidungsprozess. Er misst wie gut es einem Unternehmen gelingt, Bekanntheit über die einzelnen Stufen des Entscheidungsprozesses hinweg in Umsatz umzuwandeln.

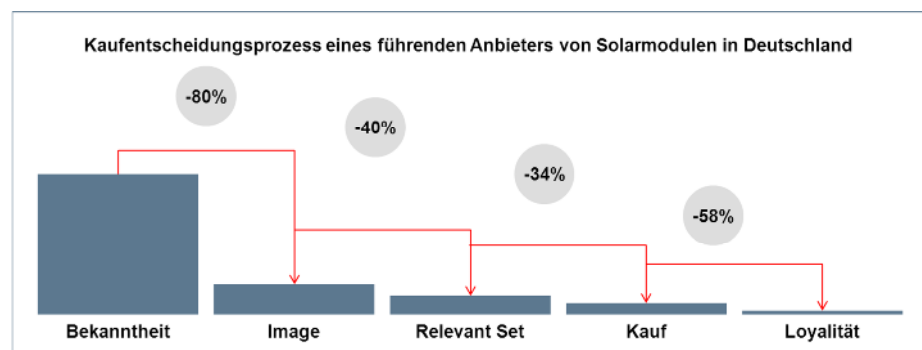


Abb. 2: Anonymisiertes Beispiel eines Solaranbieters

Die Grafik zeigt deutlich: Sponsoring hilft die reine Markenbekanntheit zu steigern. Als einzelne Maßnahme führt es jedoch nicht automatisch dazu, ein ausreichend differenziertes Image zu erzeugen, um beim Kunden relevant zu sein. Dies zeigt auch der TV-Einsatz von Larry Hagmann und Lukas Podolski bei Solarworld. Endorsement durch solch hochkarätige Werbeträger ist noch lange keine gezielte Kundengewinnungsstrategie. Unternehmen müssen begreifen, dass ein attraktives Image nur durch ein systematisches und professionelles Maßnahmen-Set erzeugt werden kann. Denn nur so werden mehr Kunden gewonnen, der Umsatz gesteigert. Eine gestützte Bekanntheit von 80 % bringt wenig, wenn der Kunde die Produkte des Unternehmens nicht in sein relevantes Kaufset aufnimmt.

Doch wo sollten Unternehmen ansetzen, bzw. welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um möglichst viele Kunden entlang des Konvertierungspfades zu halten? Wie und in welchem Maße kann es gelingen, die Bekanntheit über sämtliche Stufen hinweg in Kauf und Loyalität zu übertragen? Eine systematische Betrachtung der einzelnen Stufen im Kaufentscheidungsprozess bietet Aufschluss.

### 1. Bekanntheit: Kennt der Kunde das Unternehmen?



Bekanntheit ist Grundvoraussetzung, um bei privaten Endkunden überhaupt eine Rolle im Kaufprozess spielen zu können. Hier steht die Branche vor einer Herausforderung, denn es gibt eine Vielzahl von aktiven Anbietern im Markt, die fast durchweg unter relativ niedrigen Bekanntheitswerten leiden. Gleichzeitig wird vergleichsweise wenig direkte Endkundenkommunikation durchgeführt. Sportsponsoring kann grundsätzlich ein Schritt in die richtige Richtung sein, reicht allein jedoch nicht aus, um den Markt zu machen. Der private Endkunde lernt: Solar = Fußballsponsor, kann aber weder zwischen den Anbietern unterscheiden, noch erhält er eine klare Botschaft, warum er sich überhaupt mit dem Anbieter und seinen Produkten beschäftigen soll!

Nach Beobachtung von Batten & Company findet in die Solarbranche aktuell kein systematisches Umwandlungsmanagement statt. Die öffentliche Meinungsbildung im Rahmen der Energiewende wird weder strategisch, noch systematisch genutzt und zum eigenen Vorteil eingesetzt. Stattdessen wimmelt es nur so von generischen, nicht strategischen Kommunikationsreflexen. Die Kunden werden nicht differenziert und spezifisch bei ihren Motiven abgeholt. Unternehmen lassen die Jahrhundertchance der Energiewende fahrlässig verpuffen. Marktbearbeitungsaktivitäten reißen also nach der ersten Stufe des Kaufentscheidungsprozesses ab. Eine gezielte Führung

des Kunden zum Kauf wird vernachlässigt. Die Branche steuert auf das bekannte „Britney Spears-Syndrom“ zu: Jeder kennt sie, keiner kauft sie.

## 2. Image: Hat der Kunde ein positives Image des Unternehmens?



Unternehmen der Erneuerbaren Energien profitieren von einem generell positiven Bild in der Öffentlichkeit. Die breit angelegten Sponsoring-Aktivitäten der Solarbranche bieten zusätzlich ein positives Umfeld für Marken. Doch um aus dem formlosen Bild ein präferenzbildendes Image zu gestalten, sind konkrete Botschaften an die Zielgruppe notwendig, denn sonst ist keine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern möglich. Oder können Sie sich nach der Sportschau an die zahlreichen Solarmarken erinnern? Und wenn ja, kennen Sie den Unterschied zwischen den Anbietern? Bisher fanden 90 % der deutschen Eigenheimbesitzer die Marken austauschbar. Das Beispiel Solarbranche zeigt, dass die reine Markenpräsenz nicht genügt, um ausreichend Kunden in das relevante Set zu nehmen.

## 3. Relevant Set: Ist die Marke im „relevanten Set“?



Sollte es einem Unternehmen doch gelingen, ein ausreichend interessantes Image von sich selbst zu gestalten, so ist die erste Anlaufstelle das Internet. Es ist Hauptkontaktpunkt und mit 61 % die wichtigste Informationsquelle für private Endkunden, dicht gefolgt von den unternehmenseigenen Webseiten. Und genau diese sind in der Pflicht, den Informationsbedarf der Endkunden zu bedienen und abzudecken. D.h. offene Fragen der Kunden müssen bestmöglich beantwortet werden, z.B. wie viel muss ich investieren? Wie sieht das Kosten-Nutzen-Verhältnis meiner Investitionsentscheidung aus? Wie funktioniert der Installationsprozess und wo finde ich Installateure/Monteure? Welche Services werden mir geboten? Wie nehme ich Kontakt auf?

Doch genau diese Pflicht, Kundenfragen zu beantworten, wird größtenteils nicht erfüllt, denn viele Webseiten lassen die meisten Fragen unbeantwortet. Potential liegt hier brach, durch mangelndes Verständnis die Bedürfnisse aufzunehmen und zu beantworten gehen potentielle Kunden verloren. Durch stärkere Endkundenorientierung könnten Kunden hier abgeholt und im Kaufprozess gehalten werden.

## 4. Kauf:



Erfolgreiche Marktbearbeitung wird am Ende nur durch Kaufabschlüsse bzw. Umsatzsteigerung belohnt. Im Kaufprozess heißt dies ganz konkret, Kunden müssen wissen, wo und wie sie eine Solaranlage kaufen können. Unternehmen müssen an dieser Stelle des Kaufprozesses ansetzen: denn wenn das Kundeninteresse erst mal gewonnen ist, müssen sie sicherstellen, dass Kunden durch klare Orientierung im Kaufprozess geführt und somit gehalten werden. Die Realität ist jedoch eine andere, die Konvertierung der

Kunden wird durch fehlende Kaufinformationen am Kernpunkt der Informationsbeschaffung erschwert und dann noch zusätzlich durch den zweistufigen Kaufprozess belastet.

Hier muss dringend ein Umdenken passieren: kundennahe Vertriebskanäle müssen im Fokus des Handelns stehen (egal ob online oder stationär). Dabei sind ein tieferes Verständnis und direkte Adressierung der Kundenbedürfnisse zentral und zwar von „outside-in“, nicht alleine aus Unternehmenssicht. Denn nur wenn der einzigartige Produktnutzen kommuniziert und der Weg zur Marken-Anlage klar ist, kann eine erfolgreiche Umwandlung der Kunden entlang des Kaufprozesses stattfinden. Dies heißt auch konsequente Stärkung der Marke an allen zentralen Kundenkontaktpunkten.

#### 5. Loyalität: Wie treu sind die Kunden der Marke?



Nachhaltige Kundenloyalität wird im Bereich der Erneuerbaren Energien vor allem über Zuverlässigkeit und partnerschaftliche Beziehungen erreicht, also über Serviceleistungen. Genau hier ist momentan der Bruch in der Kundenkontaktkette, denn *direkten* Kundenkontakt haben hauptsächlich die Installateure/Monteur. Dies schadet der Markenwahrnehmung, denn das Markenbild wird deutlich verwässert, mehr als ein Drittel der Solaranlagenbesitzer kennen die Marke ihrer eigenen Anlage nicht. Dies ist klar darauf zurückzuführen, dass sie an dieser Stufe des Kaufprozesses nicht mehr in Kontakt mit dem Hersteller stehen.

#### Fazit

Der Fokus der Marktbearbeitung liegt aktuell auf Bekanntheitsförderung, insbesondere Sponsoring in der Solarbranche, hiermit gehen Unternehmen einen Schritt auf die Endkunden zu. Sie arbeiten an ihren Bekanntheitswerten, aber ohne dabei ein wirkliches Image aufzubauen. Selbst wenn dies gelingt, reicht es meist nicht aus, um Zusatzgeschäft zu generieren. Die Folge sind Insolvenzen und Konsolidierungen im Markt. Bekanntheit wird anstatt von verkaufsfördernden Maßnahmen beworben. Wie müssen also Unternehmen der Erneuerbaren Energien mit dieser Situation umgehen? Unsere Antwort heißt klar *„es muss eine gezielte Umwandlung von Kunden entlang des Kaufentscheidungsprozesses – von Bekanntheit zu Umsatz passieren“*.

- ▶ Der eigene Kaufentscheidungsprozess und die Konvertierungsraten müssen bekannt sein. Denn nur wer den Status quo kennt und gezielte Maßnahmen dahinter stellt, kann sich verbessern. Bekanntheit alleine ist Geldverbrennung! Budgets müssen nach Wirkungsabsicht allokiert werden, Image alleine hat noch keine ausreichende Kaufrelevanz. Der größte Hebel kann nur dann erzeugt werden, wenn Kunden verstanden und begleitet

werden. Die Integration von Instrumenten und Kanälen muss Grundlage einer fokussierten und differenzierten Strategie sein.

- ▶ Um interessierte Kunden erfolgreich in loyale Käufer umzuwandeln, ist ein Ausbau des POS erforderlich. Kunden müssen nicht nur wissen, wer ihnen die Produkte anbietet, sondern auch wie sie ohne Umwege an die Produkte kommen können. Folgeaktivitäten müssen den Kontakt zum Kunden halten, d.h. eine gezielte Ausrichtung aller Marketingaktivitäten entlang der Stufen des Kaufentscheidungsprozesses ist notwendig.

### Unser Angebot an Sie

Gerne bieten wir Ihnen an, in einem gemeinsamen Workshop, Ihre aktuelle Umwandlungswirkung im Vergleich zum Wettbewerb zu diskutieren und erste Handlungsfelder mit Ihnen einzugrenzen. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.



**Björn Sander**

Managing Partner

Telefon +49.211.1379-8873

bjoern.sander@batten-company.com



**Tobias Göbbel**

Associate Partner

Telefon +49.89.54243-2150

tobias.goebbel@batten-company.com



**Rebekka Bovensiepen**

Senior Consultant

Telefon +49.211.1379-8124

rebekka.bovensiepen@batten-company.com

### Batten & Company

Batten & Company GmbH, Königsallee 92, 40212 Düsseldorf, T +49.211.1379-8291 F +49.211.1379-8742  
Batten & Company GmbH, Theresienhöhe 12, 80339 München, T +49.89.54243-2154 F +49.89.54243-2259  
www.batten-company.com

**A Company of BBDO Worldwide**