



Optimierungspotenziale identifizieren und realisieren

Kundenmanagement der Zukunft – der „Neue Kunde“ nach Marktliberalisierung in der Energiewirtschaft

Im Zuge des stark zunehmenden Wettbewerbs wird das Kundenmanagement zu einem zentralen Erfolgsfaktor in der Wertschöpfungskette der Energieversorgungsunternehmen. Die durch die Marktliberalisierung verursachten Veränderungen der gesetzlichen und technischen Rahmenbedingungen sowie die zunehmende Marktdynamik führen dabei zu stetig steigenden Anforderungen an Organisation, Prozesse, Know-how und Infrastruktur im Kundenmanagement.

Die Erfahrungen aus anderen liberalisierten Märkten haben gezeigt, dass die Erfüllung regulatorischer Anforderungen nicht mit einer Vernachlässigung der Kundenbedürfnisse einhergehen darf. Denn parallel zu den Veränderungen des Ordnungsrahmens und der Technik steigen gleichzeitig die Kundenerwartungen an

Produkte und Serviceleistungen. Ebenso haben die Kunden der EVUs aus anderen Branchen gelernt, wie kundenorientiert der Service ausfallen kann. Die zunehmende Wechselbereitschaft der Privatkunden im Energiemarkt ist somit nicht zuletzt das Resultat einer gestiegenen Erwartung der Verbraucher an den von ihrem EVU angebotenen Service. Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse darf jedoch keinesfalls den Effizienz- und Wirtschaftlichkeitszielen des Gesamtunternehmens entgegenwirken. Das Kundenmanagement bewegt sich somit stets im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Qualität. Flankiert werden die Effizienz- und Qualitätsziele von der Herausforderung, Kunden zukünftig in Abhängigkeit ihres Wertbeitrages noch stärker zu segmentieren und entsprechend zu bedienen. Dabei verbessern gezielt auf den Kunden ausgerichtete Strategien die Zufrie-

denheit des einzelnen Kunden. Die Bindung der „wertvollen“ Bestandskunden an den Lieferanten nimmt zu und der Akquisitionserfolg kann insgesamt gesteigert werden. Qualitätsführerschaft im Kundenservice ist dabei insbesondere für die Energiebranche ein wesentlicher Differenzierungsfaktor, da der Produktmix und die Produktvielfalt hier – im Gegensatz zur Telekommunikationsbranche – vergleichsweise begrenzt sind.

Detailwissen über Kunden und Geschäftsvorfälle als Basis für den Erfolg

Die dem Geschäft zugrunde liegende Geschäftsfall-Logik spielt bei der Weiterentwicklung des Kundenmanagements eine wichtige Rolle. Während viele EVUs oftmals aufgrund der historisch gewachsenen Strukturen kundenbezogene Prozesse noch

in separaten Einheiten – abhängig vom Eingangskanal – bearbeiten, erwartet der „Neue Kunde“ eine homogene Betreuung über alle Kanäle hinweg. Das sogenannte Multi-Channelling ist für einen Großteil der Privatverbraucher mittlerweile gelebte Praxis.

Um das Kundenmanagement entsprechend der Kundenanforderungen weiterzuentwickeln, ist eine Auflösung der Kanaltrennung in den operativen Einheiten erforderlich. Ziel ist es, ein integriertes First Level als zentrales und kanalunabhängiges Eingangstor für alle durch den Kunden erzeugten Geschäftsvorfälle zu schaffen. Dadurch wird es möglich, eine Vielzahl an Kundenanliegen im Erstkontakt fallabschließend zu bearbeiten. Unwichtig ist hierbei, über welchen Kontaktkanal der Geschäftsvorfall eingeht. Zusätzlich wird ein kleineres, jedoch spezialisiertes Second Level zur Bearbeitung der sehr komplexen und zeitintensiven Geschäftsvorfälle aufgebaut, die dem First Level nachgelagert sind.

Die Zuordnung der vom Kunden ausgehenden Geschäftsvorfälle auf First- oder Second-Level-Einheiten basiert dabei auf festgelegten Routing-Kriterien. Unterstützt wird das Ziel einer kanalunabhängigen und effizienten Verteilung der Geschäftsvorfälle durch die Integration eines zentralen, digitalen Posteingangs.

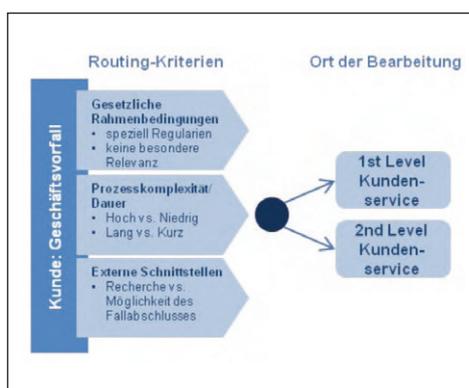


Abb. 1: Optimiertes Geschäftsvorfall-Routing

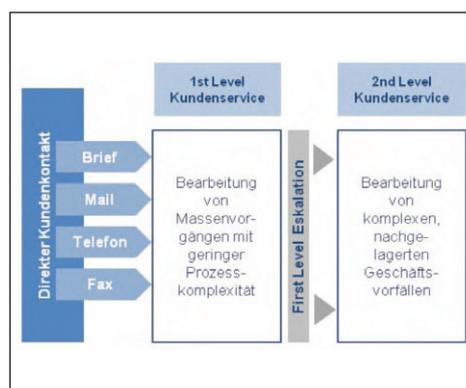


Abb. 2: Aufhebung der Kanaltrennung

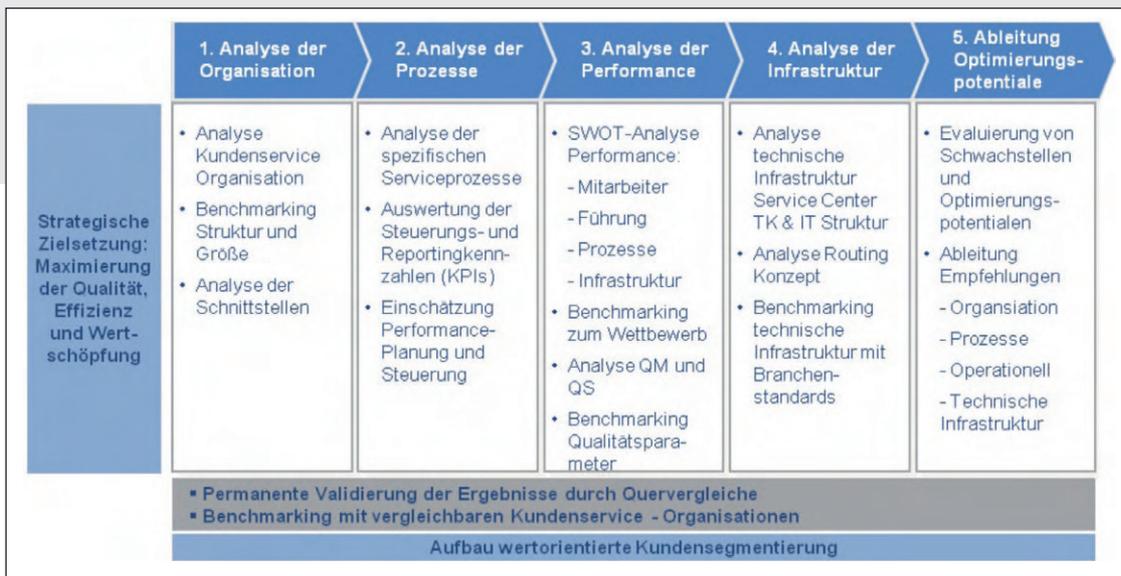


Abb. 3: Vorgehensweise Kundenmanagement-Analyse

Die digitale Erfassung des physisch eingehenden Schriftverkehrs verkürzt die Prozessdurchlaufzeiten bei einer Einbindung des digitalen Workflows in die Prozess- und IT-Landschaft. Zudem lässt sich neben der Telefonie auch die Bearbeitung des Schriftverkehrs genau planen und steuern.

Das Resultat ist somit neben der Nutzung von Skalen- und Automatisierungseffekten ein durchgängiges Monitoring des Posteingangs (Volumen, Bearbeitungsdauer, Service Levels etc.). Die Dimensionierung des Kundenservice basiert letztendlich auf der zu definierenden Geschäftsvorfallzuordnung innerhalb der operativen Einheit. Ressourcen können auf Basis einer stringenten Logik zur Geschäfts-

vorfallverteilung in größere First-Level- und kleinere spezialisierte Second-Level-Einheiten zusammengeführt werden.

Um alle Interaktionen mit dem Kunden nun auch noch möglichst wertsteigernd für das Unternehmen gestalten zu können, sind aus den unterschiedlichen Kundensegmenten Implikationen für die Kundenbetreuungsstrategie abzuleiten. Dieses Wissen ist Aufsattpunkt für die Konzeption und operative Abbildung von Kundenbetreuungsstrategien im Kundenmanagement.

Die Optimierung der operativen Einheiten ist daher kompatibel zu der Abbildung einer wertorientierten Kundensegmentierung zu

gestalten. Um entsprechende Herausforderungen im Kundenmanagement frühzeitig erkennen und adressieren zu können, empfiehlt es sich, zu Beginn jeder Neuausrichtung eine sorgfältige Analyse bestehender Kundenservicestrukturen durchzuführen.

Vorgehensweise: von der Analyse bis zur Umsetzung eines segmentorientierten Kundenmanagements

Zur Realisierung von Effizienz- und Qualitätspotenzialen müssen diese zuvor identifiziert werden. In einem ganzheitlichen Ansatz werden dabei die Prozesse, die Organisation und die Infrastruktur auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft. Hier gilt es, neben der Berücksichtigung aktueller Benchmarks auch aus den Erfahrungen anderer EVUs, aber auch aus anderen Branchen zu lernen. Ergebnis der Kundenmanagementanalyse ist eine übergreifende Evaluierung von Schwachstellen und eine entsprechende Ableitung sinnvoller oder erforderlicher Optimierungsmaßnahmen. Aufbauend auf den identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten begleiten die Berater der c.con Unternehmen der Energiewirtschaft von der Analyse bis hin zur Umsetzung eines effizienten und kundenorientierten Kundenmanagements mit dem übergeordneten Ziel, Effizienz, Qualität und Wertschöpfung zu vereinen.

Beispiele für Maßnahmen einer Weiterentwicklung:

- Bündelung aller Kundenmanagementprozesse über alle Kontaktkanäle in einer Organisationseinheit
- Optimale Ausrichtung und Vereinheitlichung der operativen Organisationsstrukturen durch Optimierung der Geschäftsvorfallzuordnung auf First- und Second-Level-Einheiten
- Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit durch dezentrale Querschnittsfunktionen
- Verstärkte Prozessautomatisierung und Optimierung der Postbearbeitung durch Digitalisierung
- Ausweitung der Servicezeiten
- Abbildung einer segmentorientierten Kundenansprache und Vertriebskampagne

Autoreninformation	
Daniel Macula	
Jahrgang	1978
Abschluss/ Titel	Dipl.-Betriebswirt, MBA
Ausbildung	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der EFH Hamburg und MBA am JSI Wels/Austria
Werdegang	Seit 2004 in der Energiewirtschaft tätig; seit 2008 Manager bei der c.con management consulting GmbH
Tätigkeitsschwerpunkte	Prozess- und Organisationsberatung in der Energiewirtschaft; Interimsmanagement

Impressum

Herausgeber
cronic Unternehmensgruppe

Redaktion
Marcus Krüger (V.i.S.d.P.)
Anja Ziegler

Anschrift der Redaktion
cronic
unternehmensberatung GmbH
Weseler Straße 539
48163 Münster
Tel. +49 251 39966-0
Fax +49 251 39966-999
redaktion@cronicnet.de
www.cronicnet.de

Realisation
Blickpunkt-Design, Hagen
Thiekötter Druck GmbH & Co. KG,
Münster