

# Den Spuren der Kunden folgen

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt steht auch in der Gaswirtschaft bevor

Von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, beide Schneider & Moritz Managementberatung, Düsseldorf

Zweieinhalb Jahre nach der Öffnung des Strommarkts stellt jetzt die Gasliberalisierung die Gasversorgungsunternehmen vor neue Herausforderungen. Diese können dabei von den Erfahrungen der Stromversorger profitieren. Aus den traditionell durch die Technik dominierten Verkäufermärkten sind im Strombereich Käufermärkte mit dem Primat der Kundenorientierung geworden. Dieser Paradigmenwechsel wird auch die Gaswirtschaft bestimmen, meinen Roman Schneider, geschäftsführender Gesellschafter der Schneider & Moritz Managementberatung GmbH, und sein Kollege Dr. Klaus Neuhäuser. Im folgenden Beitrag setzen sie sich mit der Notwendigkeit der Kundenorientierung und den Konsequenzen für die Gaswirtschaft auseinander.

Eine detaillierte Kundenkenntnis ist für Unternehmen in wettbewerbsintensiven Märkten das zentrale Erfolgskriterium. Für die Gaswirtschaft bezieht sich die Kundenkenntnis auf alle kaufentscheidungsrelevanten Aspekte. Es geht darum zu wissen, welche Bedürfnisse Kunden haben, welches Entscheidungsverhalten sie charakterisiert und in welchem Maße sich Kunden den Anbietern von Leistungen verbunden fühlen.

Um Kenntnis über den Kunden zu erhalten, ist es nicht ausreichend, auf die in der Verbrauchsabrechnung vorhandenen Daten zurückzugreifen. Vielmehr stellt eine kundenspezifische Datenbank die Basis dar. Durch ein professionell aufgebautes Kundeninformationssystem können im Laufe des Kundenlebenszyklus alle relevanten Daten von der ersten Anfrage bis hin zur Betreuung eines zufriedenen Kunden erfaßt werden.

Kunden sollten als Vermögenswert begriffen werden. Sie werden die Basis für die Wertermittlung eines Unternehmens darstellen. Die Kundenpflege und die Investition in Maßnahmen zur Kundengewinnung und -bindung sind daher als Beziehungsgrößen bei der Entwicklung der Vermögenswerte zu berücksichtigen.

Entscheidend für Bemühungen im Rahmen der Kundenorientierung sind meßbare Größen, die den Erfolg sichtbar machen. Kundenbindungsbemühungen erfordern daher eine Begleitung durch das Controlling. Es gilt, eine methodische Basis zu implementieren, die z. B. folgendes ermöglicht: Kunden- und Produktanalysen, Planung und Steuerung der Segmentierung, kunden- und kundengruppenbezogene Deckungsbeitragsrechnung, Entwicklung von Kennzahlensystemen, Ermittlung und Bewertung von Plan-Ist-Abweichungen sowie Prognosen.

Als Kriterien für die Segmentierung dienen Versorgungsgebiete, soziodemographische und psychographische Merkmale, erfolgsspezifische Kenngrößen und Liefervolumina in anderen Versorgungssparten. Gerade die Berücksichtigung eines Kundengesamtportfolios stellt bei Mehr-Produkt-Anbietern ei-

nen immer wichtiger werdenden Ansatz dar.

Mit dem höheren Stellenwert der Kundenzufriedenheit als Maß für den Unternehmenserfolg gewinnt das Marketing eine zunehmende Bedeutung. Der reine Verkauf von Gas dient mittelfristig lediglich der Erfüllung des Grundnutzens des Kunden. Die Aufgabe der Unternehmen wird künftig darin bestehen, Zusatznutzen zu bieten, der letztlich zur Differenzierung im Wettbewerb beiträgt.

Ohne eine Anpassung der Aufbauorganisation wird die Kundenorientierung eine leere Hülle bleiben. Eine entsprechende Neugestaltung der Organisation setzt zunächst an Machtverschiebungen innerhalb der Unternehmen an. Der Verlauf derartiger Machtverschiebungen ist gekennzeichnet durch eine teilweise Abwendung von der Technik hin zum Verantwortungszuwachs im Bereich Marketing/Vertrieb. Die Dynamik eines wettbewerbsbestimmten Markts verlangt zugleich eine flache Unternehmensstruktur.

## Unverwechselbar durch die Marke

Auch Geschäftsprozesse sind stärker den Kundenbedürfnissen anzupassen. Gemäß dem Prinzip „Ein Kunde – ein Gesicht“ sollte z. B. die Kundenverantwortung durch eine klare personelle Zuordnung geregelt werden. Der Kunde erwartet einen persönlichen Ansprechpartner. Gleichzeitig spielt in der Kundenbeziehung auch die Erreichbarkeit eine wichtige Rolle. Durch längere Öffnungszeiten und die Nutzung des Internets kann auf Kundenwünsche reagiert werden.

Einen wichtigen Aspekt stellt die Frage der Markenpolitik dar. Beispiele aus der Stromversorgung (Yello, avanza, evivo usw.) vermitteln einen Eindruck davon, welche Anstrengungen erforderlich sind, um aus einem austauschbaren Produkt eine unverwechselbare Marke zu machen. Diese Bemühungen werden in gleichem Maße auch für die Anbieter von Gas notwendig sein, um sich neben gutem Service, fairen Preisen sowie fle-

xiblen und kompetenten Mitarbeitern auch durch die Schaffung eines einzigartigen Markenbildes „künstlich“ zu differenzieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang des weiteren die Kundenbefragung hinsichtlich der Wünsche und Bedürfnisse sowie der Zufriedenheit mit dem Gasversorger. In regelmäßigen Befragungen gilt es, die eigene Position zu überprüfen und ggf. selbstkritisch auf Beschwerden zu reagieren.

Der hier angesprochene Paradigmenwechsel in der Kundenbearbeitung muß schließlich begleitet werden durch Maßnahmen der Personalentwicklung. Die Umsetzung aller Konzepte zur Intensivierung der Kundenorientierung kann ohne eine Schulung der Mitarbeiter nicht funktionieren. Ohne das Training im kundenorientierten Verhalten und die Steigerung des zielgruppenspezifischen Know-hows bei Vertriebsmitarbeitern kann der Faktor Personal sehr schnell zum Engpaßfaktor werden.

Zusammenfassend können acht Schritte identifiziert werden, die den Weg von einem monopol- und technikdominierten GVV zu einem kundenorientierten Energiedienstleistungsunternehmen beschreiben.

- Lerne die Kunden kennen und folge ihren Spuren.
- Beherrsche interaktives Marketing und setze es richtig ein (Direktmarketing/Hotlines/Kundenzentren).
- Lerne die Vorlieben und Vorstellungen der Kunden kennen.
- Spiele auf den elektronischen Instrumenten, beherrsche die elektronische Kundendatei.
- Kommuniziere so, daß dich der Kunde auch versteht.
- Verhindere Kundenverlust.
- Entwickle neue Dienstleistungen.
- Erarbeite ein Kundenbindungsprogramm mit klarer Zielgruppenansprache, eindeutig bestimmter Organisation, klarer Kommunikation und einem persönlichen Beziehungsgeflecht zwischen Kunden und Vertrieb.