

Kundenbeziehungsmanagement in der Energieversorgung - Kundenorientierung umsetzen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen -

von Roman Schneider und Dr. rer. pol. Klaus Neuhäuser,
beide Schneider & Moritz Managementberatung GmbH, Düsseldorf

Kundenorientierung und Kundenbindung sind zweifellos keine neuen Themen. Sie sind jedoch wichtige Erfolgsfaktoren, von denen abhängt, wie sich EVU im Wettbewerb schlagen und auf welche Weise die unternehmensindividuelle Position gesichert wird. Spätestens seit der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte haben Marketing und die damit verbundenen Aktivitäten ein wesentlich größeres Gewicht für die Unternehmensführung. Ständige Bemühungen und Aktionen, die Außenwirkung zu modifizieren und Kundennähe aufzubauen, sind sicherlich erste Anzeichen einer neuen Form der Marktbearbeitung. Werbung wird intensiviert, Kundenzeitschriften werden neu aufgelegt oder überarbeitet, Kundenorientierung wird als Motto für die tägliche Arbeit gepredigt und Organisationsstrukturen werden auf die neuen Herausforderungen im Markt ausgerichtet: lediglich einige Beispiele dafür, dass sich in Sachen Marketing/Vertrieb einiges tut. Warum also eine Facette dieses Themenkomplexes im Rahmen dieses Fachbeitrages beleuchten? Ziel ist es, nach einiger Zeit der Erfahrungen im durch Liberalisierung veränderten Geschäft zum Rück- und Ausblick im Thema Kundenbeziehungsmanagement zu motivieren. Quasi als Positionsbestimmung in Verständnis, Perspektive und Ausgestaltung soll der Fachbeitrag dazu beitragen, den unternehmensindividuellen Umgang mit der Thematik zu hinterfragen.

Begriffs- und Perspektivenbestimmung sind Grundvoraussetzung: Kundenorientierung bedeutet mehr als Liberalisierungsbedingter Erkenntnisgewinn.

Waren die Kunden aus der Sicht



Roman Schneider, Dipl.-Ökonom und Dipl.-Betriebswirt



Dr. rer. pol. Klaus Neuhäuser, Dipl.-Kaufmann

der Versorger bis vor wenigen Jahren noch Abnehmer oder Verbrauchsstellen, so werden sie heute zumindest vordergründig zu wichtigen Marktpartnern nach dem Motto: der Kunde ist König. Auf den ersten Blick ist dies sicherlich die richtige Entwicklung. Wichtig ist jedoch, dem Kunden diese Bedeutung nicht nur verbal oder in festgeschriebenen Unternehmensgrundsätzen bei zu messen, sondern ein gemeinsam getragenes Verständnis von Kundenorientierung zu entwickeln und auch zu leben. Ob Kundenorientierung tatsächlich Einzug in die Arbeits- und Verhaltensweisen von Versorgungsunternehmen gehalten hat, ist sicherlich nicht eindeutig zu beantworten. Fest steht, dass mit der Veränderung der Rahmenbedingungen ein Umoorientierungsprozess angestoßen wurde, der unternehmensindividuell unterschiedlich entwickelt und ausgeprägt ist. Ziel sollte es sein, die Austauschprozesse zwischen EVU und Kunden im Sinne einer Outside-In-Perspektive zu verstehen und zu gestalten. Charakteristisch für diese Perspektive ist, dass die Kunden im Mittelpunkt aller unternehmenspolitischen Aktivitäten stehen. Modernes kundenorientiertes Marketing setzt daher eine an den Um-

feld- und Marktbedingungen sowie letztlich den Kundenbeziehungen orientierte Unternehmensführung voraus.

Zwischen Kundenorientierung und Kundenbindung liegen verschiedene Stufen.

Insgesamt ist der Aspekt des Kundenbeziehungsmanagements Teil des Themenbereiches „Kundenorientierung und Kundenbindung“, der insbesondere in seinen Wirkungszusammenhängen überaus komplex ist. Kundenorientierung ist die Grundvoraussetzung dafür, dass der Prozess in Richtung Kundenbindung überhaupt in Gang gesetzt wird. Die dazwischen liegenden Stufen, wie Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität sind wichtige Meilensteine auf dem Weg, der beschritten werden muss. Das Zusammenspiel der unterschiedlichsten internen und externen Faktoren trägt letztendlich dazu bei, diese Stufen in Richtung Kundenbindung erfolgreich zu meistern.

Beziehungsmanagement ist mehr als eine informationstechnische Integration von Aktivitäten.

Das Management von Kundenbeziehungen ist prinzipiell nichts Neues. Seit vielen Jahren, spätestens jedoch

seit der Abkehr von reinem Transaktionsmarketing hin zu einem Beziehungsmarketing bewegt dieses Thema sowohl die internationale Marketing- und Managementforschung als auch die Unternehmenspraxis. In den letzten Jahren hat sich zunehmend der Begriff Customer Relationship Management (CRM) entwickelt, unter dem letztlich eine Reihe unterschiedlich verstandener Kundenbeziehungskonzepte subsumiert werden. Bedauerlicherweise wird CRM jedoch branchenübergreifend vielfach mit intelligenten Datenbanksystemen zur Verarbeitung und Steuerung von Kundendaten und/oder einem interaktiven Internetauftritt gleichgesetzt. Zurückzuführen ist diese Fehlentwicklung unter anderem auf den zunehmenden Aktionismus von IT-Spezialisten, die Lösungen zur Unterstützung von CRM anbieten. Sicherlich sind intelligente DV-Lösungen und ein entsprechend kundengerechter Internetauftritt bei richtiger Konzeption und zugrunde gelegtem Verständnis von Beziehungsmanagement eine wichtige Basis bei der Bewältigung von Kundeninformationen. Sie sollten jedoch nicht den Schwerpunkt der Überlegungen bilden. Anders formuliert: IT ist wichtiges Hilfsmittel, jedoch kein Selbstzweck!

Richtig verstandenes CRM beginnt auf der strategischen Ebene und in den Köpfen aller Beteiligten.

Beziehungsmanagement - und damit auch CRM - rückt nicht die IT, sondern die Geschäftsbeziehung in den Fokus der Unternehmensstrategie. Ziel des Beziehungsmanagements ist es, langfristig profitable Geschäftsbeziehungen aufzubauen und vor allem zu pflegen. CRM setzt daher zunächst die Entwicklung einer gemeinsamen und unternehmensweit verankerten Philosophie in Bezug auf die Kundenbeziehungen voraus, die über alle Distributions- und Informationskanäle hinweg verinnerlicht wird. Erst wenn in den Köpfen aller an der Beziehung zu den relevanten Kundengruppen beteiligten Mitarbeiter und Vertriebspartner ein Verständnis für die langfristige Investition in Beziehungsmanagement vorhanden ist, können Maßnahmenprogramme erfolgreich umgesetzt und unterstützende Systeme der Datenverarbeitung effizient

eingesetzt werden. Der Veränderungsprozess vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing stellt in zunehmenden Maße auch die oberen Führungsebenen von Versorgungsunternehmen vor besondere Herausforderungen. Nur wenn im Sinne eines top-down Ansatzes das Thema Kundenbeziehungsmanagement in den Unternehmen durch die Verantwortlichen in den marktrelevanten Abteilungen aus Vertrieb, Abrechnung und Technik vorangetrieben wird, kann es gelingen, nachhaltige Kundenbindung zu erreichen. Die Herausforderung liegt dabei insbesondere darin, dass sich Kundenorientierung nicht verordnen lässt. Vielmehr ist intensive Überzeugungsarbeit und Motivation der beteiligten Mitarbeiter gefragt.

Beziehungsmanagement als ganzheitliche und integrierte Steuerung der Kundenbeziehung begreifen.

Neben dem Verständnis- bzw. Verinnerlichungsaspekt ist es wichtig, dass das zur Kundenbindung notwendige Beziehungsmanagement eine strategische und damit vor allem eine mittel- bis langfristige Perspektive erhält. Nur so kann es sich in langfristigem Wertgewinn niederschlagen. Zur Sicherung und gegebenenfalls auch zur Ausweitung der jeweiligen Ertragspotenziale von Geschäftsbeziehungen empfiehlt es sich daher, das Kundenbeziehungsmanagement in den Unternehmensstrategien konsequent zu berücksichtigen. Wichtig ist, das Thema Kundenorientierung und die Kundenbindungsprogramme nicht in einer Vielzahl von „Einzelbausteinen“ zu projektieren, sondern das Hauptaugenmerk zunächst auf die Schaffung eines konzeptionellen Rahmens zu richten. Der konzeptionelle Rahmen soll dazu beitragen, einen möglichst ganzheitlichen Ansatz des Kundenbeziehungsmanagements zu verfolgen und die Steuerung der Kundenbindungsinstrumente zu integrieren. Erst wenn ein entsprechender Überbau besteht, lassen sich „Einzelbausteine“ sinnvoll verknüpfen, Erfahrungswerte aus verschiedenen Unternehmensbereichen nutzen und letztlich auch Synergien realisieren.

Je nach Segment Beziehungsmanagement ausgestalten.

Die naturgemäß aufgrund der Abneh-

mercharakteristika - Organisationen einerseits und Personen bzw. Haushalte andererseits - bestehenden Unterschiede wirken sich erheblich auf die Ausgestaltung des Beziehungsmanagements aus. Während im Massenmarkt der Haushalts- und Kleingewerbekunden keine unmittelbare, durch persönliche Aspekte des Verkäufers beeinflusste Beziehung zum Kunden besteht, ist das Geschäft mit großen Industrie- und Weiterverleilkunden auch durch eine persönliche Beziehungskomponente getragen.

Im B2B-Bereich partnerschaftlichen Ansatz verfolgen.

Um die organisationalen Kunden im B2B-Geschäft stärker an das Versorgungsunternehmen zu binden, empfiehlt es sich, den Kunden nicht nur als Abnehmer, sondern vielmehr als Kooperationspartner in der Leistungserstellung bzw. Wertschöpfung zu begreifen. Unabhängig von der jeweiligen Position innerhalb der Versorgungskette, d.h. egal ob Verbundunternehmen, Regionalversorger oder Kommunalversorger, liefert der partnerschaftliche Umgang mit Großkunden wichtige Hilfestellungen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, zur Relativierung der Preiskomponente im Kaufentscheidungsprozess und beim Aufbau von Wechselbarrieren. Der partnerschaftliche Ansatz lässt sich u.a. dadurch charakterisieren, dass Produkte, technische Lösungen im Energiebereich und sonstige Aktivitäten gemeinsam entwickelt werden, Marktauftritt und Kommunikation gemeinsam erfolgen kann, strategische Netzwerke aufgebaut und Kernkompetenzen sinnvoll gebündelt werden oder Zuständigkeiten unternehmensübergreifend in Kompetenzzentren zusammengefasst werden. Der partnerschaftliche Ansatz gilt in diesem Zusammenhang nicht nur für die Geschäftsbeziehungen von Versorgern unterschiedlicher Größe und Stufe im Gesamtwertschöpfungsprozess. Mit anderen Inhalten ist er auch auf die Beziehungen zu Abnehmergruppen aus Industrie, Handel und Dienstleistungen übertragbar.

Beziehungsmanagement entlang der Gesamtwertschöpfungskette entwickeln.

Kundenorientierung bedeutet, Aktivität

ten aus der Perspektive des Kunden und nicht aus der eigenen Unternehmenssicht zu entwickeln. Dabei bezieht sich die Kundenperspektive sowohl auf direkte als auch indirekte Kunden. Dies bedeutet, dass auch die Kunden der Kunden und deren Bedürfnisstrukturen in die marktbezogenen Aktivitäten idealerweise einzubeziehen sind. Je stärker auch nachgelagerte Stufen in der Gesamtwertschöpfungskette berücksichtigt werden, desto eher lässt sich eine Win-Win-Situation für alle Stufen schaffen, lassen sich Präferenzen bei direkten und indirekten Kunden aufbauen und damit nachhaltige Kundenbindung erzielen. Im Wege des kooperativen Ansatzes gelingt es sehr viel eher, die Gesamtwertschöpfungskette mit zu gestalten und auf diese Weise eigene Zielsetzungen mit denen der Marktpartner zu verbinden.

Lösungskonzepte zur Verbesserung der Kundenbeziehung einsetzen.

Erfahrungen aus anderen Branchen sollten - insbesondere bei der Maßnahmenentwicklung im B2C-Bereich - genutzt werden. In der Marketingpraxis und -forschung sind in den letzten Jahren eine ganze Reihe unterschiedlicher Lösungskonzepte im Beziehungsmarketing entwickelt und erprobt worden, die branchenunabhängig eingesetzt werden können. Je nach Art und Wert der Geschäftsbeziehung, Charakteristika der Zielgruppe und der eigenen Zielsetzung sollten Energieversorgungsunternehmen aus dem Set dieser Lösungskonzepte wählen. Zu empfehlen ist, diejenigen Instrumente auszuwählen, die einerseits die Kundenorientierung im Unternehmen stärker als bisher institutionalisieren und andererseits durch ergänzenden, fallweisen Einsatz zur Kundenpflege sinnvoll beitragen können.

Eine Priorisierung nach Kundenwert und Beziehungsqualität kann zum richtigen Ressourceneinsatz beitragen.

Bei aller „Orientierung am Kunden“ darf jedoch auch eine gewisse Schwerpunktlegung nicht vernachlässigt werden. Denn die bedürfnisgerechte Angebotserstellung sollte im Sinne der zielgruppengenauen Kundenansprache nicht nur möglichst effektiv, sondern zu-

gleich auch effizient sein. Der Perspektiven- und Paradigmenwechsel in Richtung Kundenorientierung stellt damit die EVU zusätzlich vor die Herausforderung, sich an den „richtigen“ Kunden zu orientieren und die „richtigen“ Kunden nachhaltig zu binden. Wichtige Anhaltspunkte, um diese „Richtigkeit“ herauszufinden, liefern die Bestimmung des Kundenwertes sowie die Bewertung der Kundenbeziehung. Die Idee des Kundenwertes basiert auf einer kundenspezifischen Ertragswertermittlung, wobei sich die Berechnung auf den gesamten Kundenlebenszyklus beziehen sollte (Customer Lifetime Value). Für die EVU wird es darüber hinaus zunehmend wichtiger, nicht allein Marktanteile in den Fokus der Erfolgsmessung zu stellen, sondern die Kundenbeziehung als Investition zu begreifen. Erfolg und Misserfolg Geschäftsaktivitäten sowie von

Marketing- und Vertriebsmaßnahmen sind auf die spezifische Kundenbeziehung abzustellen. Kundenbeziehungen werden damit zu einem entscheidenden Werttreiber (Customer Equity Ansatz). Insbesondere vor diesem wertmäßigen Ansatz soll das Kundenbeziehungsmanagement dazu beitragen, Kundenorientierung - richtig verstanden - einzusetzen und nachhaltige Kundenbindung zu erzielen.

Den Fragen im Zusammenhang mit Veränderungen im Marketing von Energieversorgungsunternehmen ist die Schneider & Moritz Managementberatung GmbH, Düsseldorf umfassend nachgegangen und hat unter dem Titel „Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung“ eine Broschüre veröffentlicht. Bei Bestellungen und Fragen zu diesem Thema ist Dr. Neuhäuser der Ansprechpartner (0211-863297-0).

