

Von Dr. Klaus Neubäuser und Felix Schwerin

## Ambitionierte Ziele noch nicht erreicht

Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement von Energieversorgern

Spätestens seit der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte stellt der Kunde einen bis dato weniger beachteten und plötzlich erfolgskritischen Faktor im geschaffenen Wettbewerbsumfeld dar. Wer ist der Kunde? Was möchte der Kunde? Wie muss ein Energieversorger den Kunden ansprechen? Wie können Kunden in der Versorgungsbranche gebunden und durchdrungen werden? Die zentrale Frage, die sich stellt, lautet, inwieweit Energieversorgungsunternehmen auf die Variable Kunde reagiert haben und im Bereich Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement tätig geworden sind.

Aus diesem Grund hat die S-M-M Managementberatung GmbH mit Sitz in Düsseldorf, unterstützt von dem VDEW e.V. und vom Fachverband für Energie-Marketing und -Anwendung (HEA) e.V. beim VDEW, eine ausführliche Studie zu dem Thema »Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement« durchgeführt. Ziel der Studie sind Antworten auf die Fragen, wie Energieversorgungsunternehmen Kundenorientierung verstehen, welche Perspektiven dabei eingenommen werden und wie Kundenorientierung und Kundenbeziehungsmanagement im Unternehmen verankert sind.

Basis der S-M-M-Studie ist eine schriftliche Befragung mittels der Aussendung eines standardisierten Fragebogens an die Geschäftsleitungen von größeren und mittleren Energieversorgern (Regionalversorger und Stadtwerke). Während sich die Befragung im Themenbereich der Kundenorientierung auf die Bewertung von kundenorientierten Veränderungen und bereits erfolgten Maßnahmen konzentrierte, bezogen sich die Fragen zum Kundenbeziehungsmanagement auf die Existenz von Strategien, einzelnen Kundenbin-

dungsmaßnahmen, sowie CRM-IT-Systemen und Projekten. Die überdurchschnittlich hohe Rücklaufquote von nahezu 37 Prozent reflektiert zum einen die hohe Bedeutung und Aktualität des Themas für die Branche, zum anderen lassen sich aufgrund der Signifikanz repräsentative Hand-



lungsempfehlungen für Branchenteilnehmer ableiten.

**Sowohl die branchenbezogene als auch die unternehmensspezifische Bewertung der Kundenorientierung implizieren Handlungsbedarf**

Die S-M-M-Studie zeigt, dass der Gedanke an und das Handeln nach dem Grundsatz der Kundenorientierung in der Energiebranche noch nicht zufriedenstellend realisiert wurde. Während die befragten EVU auf unternehmensindividueller Ebene mit einem Mittelwert von 2,63 (auf einer Schulnotenskala von eins bis sechs) noch ein relativ positives Bild ihrer eigenen Bestrebungen angeben, liegt die durchschnittliche Bewertung der Branchen-Kundenorientierung mit einem Mittelwert von 3,11 im unteren und gleichzeitig negativen Feld der Bewertungsskala – jeder fünfte wertet Kundenorientierung mit ausreichend oder sogar mangelhaft. Obwohl über 80 Prozent der befragten Unternehmen das Prinzip der Kundenorientierung in ihren Leitlinien verankert haben, wird es offensichtlich weder gelebt, noch erfolgt eine konsequente ganzheitliche Umsetzung. Weiterhin weisen die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass EVU noch stets gemäss der Inside-out-Perspektive auf Kundenbedürfnisse reagieren. Zwar assoziieren EVU beispielsweise die Erstellung kundengerechter Angebote und die Kundenkommunikation mit der Bedeutung der Kundenorientierung, doch erfolgen die Impulse noch stets aus dem Unternehmen heraus. Ein Handeln nach Kundenbedürfnissen oder die Entwicklung von Ak-

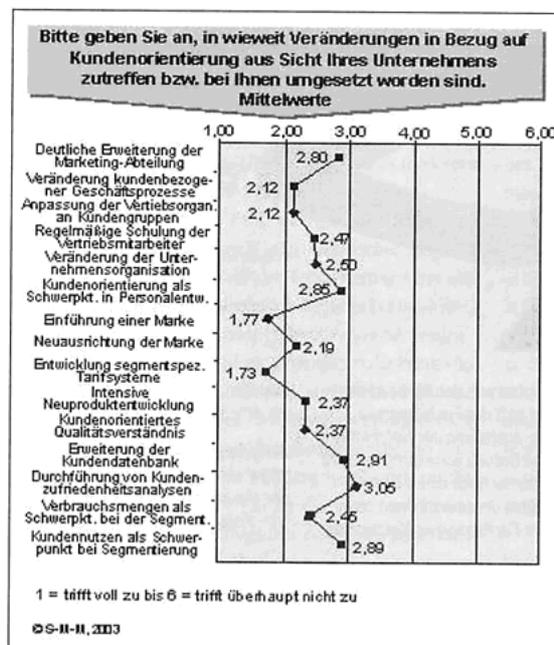


Abb. 1: Veränderungen im Marketing der EVU seit der Liberalisierung

tivitäten aus Kundensicht heraus und gemäss von Kundenerwartungen, also gemäss der Outside-in-Perspektive pro-aktiv auf den Kunden zuzugehen, werden als weniger wichtig eingestuft. Dass dies der Weg ist, kundenorientiert am Markt aufzutreten, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren, wird bei den befragten EVU bislang weniger deutlich herausgearbeitet.

### Standard-Tools wurden eingeführt; marktforscherische Aktivitäten noch ohne größere Bedeutung

Die Studienergebnisse belegen, dass seit der Liberalisierung im Strom- und Gasmarkt verschiedene Veränderungen im Marketing der EVU ausgelöst worden sind. Es wurden segment-spezifische Tarifsysteme entwickelt und unternehmensspezifische Produkte als Marke im Markt positioniert. Beide Aktivitäten weisen darauf hin, dass EVU sehr wohl erkannt haben, dass sie gezielter auf einzelne Kundengruppen zugehen müssen und das Produkt Strom durch Branding interessanter präsentieren können. Dennoch stellt diese Vorgehensweise keine konsequente kundenorientierte Strategie dar. Abbildung 1 präsentiert graphisch die Veränderungen im Marketing der EVU seit der Marktliberalisierung im deutschen Strom- und Gasmarkt.

Wenig Beachtung finden marktforscherische Themen, beispielsweise Kundenzufriedenheitsanalysen oder Kundendatenbanken. Bei 27 Prozent der befragten EVU hat die Erweiterung der Kundendatenbank um alle kaufrelevanten Kundenmerkmale (also nicht nur Tarifgruppe, Postanschrift und Name) eine eher untergeordnete bis keine Umsetzungspriorität. 45 Prozent der befragten EVU geben an, keine jährliche Kundenzufriedenheitsanalyse durchzuführen. Auch hier scheint das Interesse an marktforscherischen Erkenntnissen geringer zu sein. Der Grad der Kundenorientierung wird allerdings weitgehend ergebnislos für das individuelle Unternehmen bleiben, sofern pro-aktive Marketing-Aktivitäten vernachlässigt bzw. überhaupt nicht angewandt werden.

Fraglich bleibt auch, ob EVU die Effizienz der umgesetzten Standardaktivitäten messen und bewerten, um dadurch gezielter auf den Kunden zu-

gehen zu können. Da der Großteil der befragten Unternehmen offensichtlich kein Marketing- oder Vertriebscontrolling nutzt, scheint eine Effizienzkontrolle nicht durchgängig statt zu finden – Effizienzsteigerungen sind folglich kaum möglich.

### Kundenorientierung wird nicht als strukturübergreifende Strategie verstanden, sondern unterliegt zentraler Steuerung

Kundenorientierung wird in den befragten Unternehmen auch weiterhin als weitgehend zentral gesteuerter Verantwortungsbereich verstanden. Bei über 70 Prozent der befragten Unternehmen wird Kundenorientierung von einer einzelnen Abteilung gesteuert, mehrheitlich fällt die Verantwortung in den Bereich des Vertriebs (über



Abb. 2: Strategische Untermuerung des Kundenbeziehungsmanagements

50 Prozent) und den Marketingbereich (über 40 Prozent). Um ein EVU allerdings unternehmensweit kundenorientiert auszurichten, muss das Konzept der Kundenorientierung auch als eine unternehmensweite Philosophie etabliert sein, die auch im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigt wird und sich in den Köpfen aller Mitarbeiter wiederfindet – nicht nur in denen des Vertriebs oder des Marketing. Zur Schaffung einer stärkeren strategischen Ausrichtung und zur Stärkung eines kundenorientierten Qualitätsverständnisses muss gezielt an der Umsetzung der Kundenorientierung gearbeitet werden und weitere Kompetenzanforderungen an das Profil der Mitarbeiter geknüpft werden.

### Mangel an strategischer Ausrichtung zeigt sich auch im Kundenbeziehungsmanagement – Notwendigkeit qualitative und quantitative Ziele zu definieren

Handlungsbedarf besteht auch im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements. Die S-M-M-Studie identifiziert, dass lediglich 1,5 Prozent der befragten Teilnehmer eine eigenständige, klar definierte Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement verfolgen. Bei weiteren 30 Prozent ist das Kundenbeziehungsmanagement immerhin in der allgemeinen Unternehmensstrategie integriert, bei ganzen 20 Prozent allerdings ist es überhaupt nicht strategisch untermauert. Insgesamt beläuft sich der Anteil auf über 60 Prozent der Befragten, die keine klar definierte CRM-Strategie verfolgen, deren Mitarbeiter folglich über

keine klare Vorstellung ihrer Rolle im Beziehungsmanagement zum Kunden verfügen (siehe Abbildung 2).

Dieser Mangel an strategischer Ausrichtung führt schließlich dazu, dass EVU nicht über konkrete quantitative und qualitative Zielsetzungen verfügen, nach denen gehandelt werden kann. Gestützt wird diese Erkenntnis durch die Studienergebnisse bezüglich der erachteten Wichtigkeit von Kundenbindungs-Aktivitäten und deren Umsetzungsgrad. Erstaunlich, dass trotz der sehr hoch gewichte-

ten Verankerung der »Kundenbeziehungsphilosophie der Mitarbeiter« lediglich knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen an der aktiven Umsetzung arbeiten. Dieser relativ geringe Umsetzungsgrad in Kundenbeziehungsmanagement-Maßnahmen weist auch auf bestehendes Optimierungspotenzial in der Kundenorientierung von Energieversorgern hin. Im Rahmen einer größenspezifischen Differenzierung hat sich allerdings gezeigt, dass tendenziell eher kleinere EVU unter dem geringeren Umsetzungsgrad leiden, größere Unternehmen mit mehr als 1.000 GWh Stromabsatz dagegen in der Anwendung bestimmter Marketing-Instrumentarien tendenziell weiter entwickelt sind.

Trotz der hoch erachteten Wichtigkeit von Kundenwertberechnungen, ermitteln immerhin 55 Prozent der befragten EVU bisher keinen Kundenwert. In diesem Fall ist es auch nicht mög-

lich, dieses Defizit kleineren oder größeren Versorgern zuzuordnen – Kundenwerte werden bislang in der Branche nur unzureichend berechnet, Kundengruppen demnach im Hinblick auf ihre Zukunftspotenziale nicht bewertet. Im direkten Zusammenhang zu der Kundenwertermittlung steht die Effizienzbewertung von Kundenbeziehungen. Obwohl dieses Thema unter den teilnehmenden Unternehmen als relativ wichtig im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements eingestuft wird, sind lediglich 27 Prozent an der aktiven Umsetzung beteiligt. Auch hier ist keine Tendenz in Bezug auf Unternehmensgröße erkennbar.

Die S-M-M-Studie verdeutlicht, dass insbesondere die Umsetzung eben solcher Maßnahmen fehlt, die die Effizienz der Kundenorientierung sichern würden. Übereinstimmungen von Wichtigkeit und Umsetzung wurden bei Themen wie der Einrichtung eines Key Account Managements, dem One-face-to-the-customer Prinzip, der Entwicklung von Zusatzprodukten oder der Etablierung eines Kundenservicecenters aufgedeckt.

**Strategische Orientierungslosigkeit bei Einführung von CRM-IT-Systemen kann erfolgreiche Investition in Kundenbeziehungsmanagement gefährden**

Ergebnis der S-M-M-Studie war auch, dass im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements von EVU die Einrichtung eines CRM-IT-Systems eine besondere Rolle spielt. Ganze 91 Prozent der befragten Unternehmen planen bzw. haben bereits ein CRM-IT-System umgesetzt (siehe Abbildung 4).

Damit wird der Installation einer CRM Software eine deutlich höhere Bedeutung zugemessen als der Entwicklung konsequenter Strategien im Kundenbeziehungsmanagement. In dieser Hinsicht erweist es sich, dass die EVU, die bereits CRM-Systeme eingeführt haben, zu fast zwei Dritteln über keine strategische Untermauerung verfügen – die Einführung der CRM-IT folglich

über das organisatorisch-strategische Unternehmensfundament gestellt wird. IT-Projekte sind somit einem hohen finanziellen Risiko ausgesetzt und können sich schnell zu Fehlinvestitionen entwickeln.

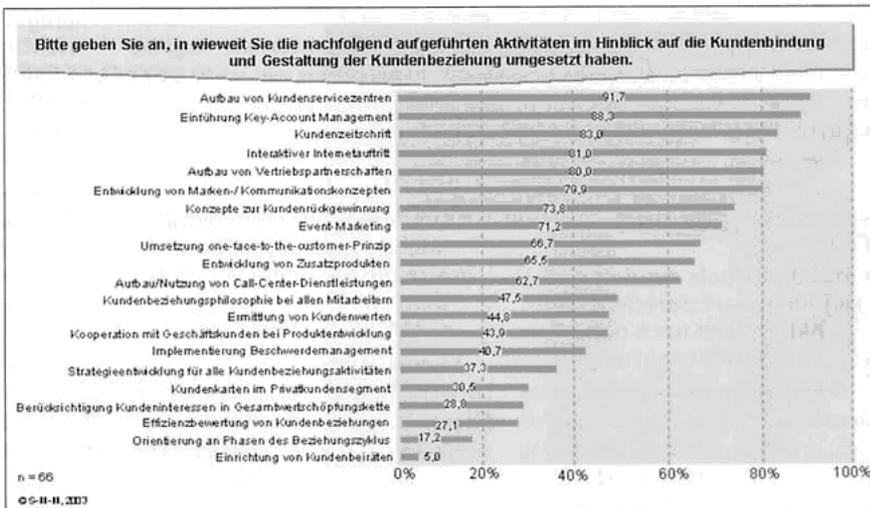


Abb. 3: Grad der Umsetzung von Aktivitäten in Hinblick auf Kundenbindung und Gestaltung der Kundenbeziehung

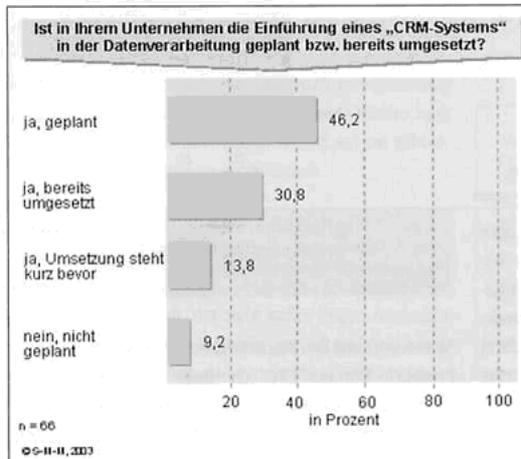


Abb. 4: Einführung von CRM-IT-Systemen

Der Hauptmotivationsgrund, der die Einführung von CRM-Systemen vorantreibt, ist das Ziel der Prozessoptimierung im Rahmen der Kundenkontaktsituation. CRM-IT soll das Unternehmen primär bei der Erfassung von Kontaktdaten, dem Festhalten von Kundengesprächen und der Optimierung unternehmensinterner

Abläufe unterstützen. Die Erfassung effizienzbezwertender Aspekte und die Pflege kundenorientierter Kennzahlen (Kennzahlen zum Ressourceneinsatz, Stabilität der Kundenbeziehung, Profitabilität der Kundenbeziehung) stehen

nicht im Vordergrund eines CRM-IT-Projekts. Durch die Fokussierung auf ablauforganisatorische Aspekte dominiert auch hier die interne Sichtweise (Inside-out) und nicht die Kundenbeziehung bzw. die Wahrnehmung des Unternehmens durch den Kunden (Outside-in).

Verantwortlich für die IT Systeme sind mehrheitlich die Vertriebsstellen der EVU oder die IT/DV Abteilungen. IT/DV ist nach Angabe der befragten Unternehmen mit 20 Prozent sogar häufiger in der Verantwortung als der Marketingbereich (17 Prozent). Dennoch weist die Auflistung der am CRM Beteiligten durch die befragten

EVU auf den interdisziplinären Charakter der IT-Projekte hin. Es bleibt aber auffällig, dass dem Marketingbereich und der Marktforschung insgesamt keine größere Bedeutung zugemessen wird.

**Die Ergebnisse der S-M-M-Studie implizieren Anpassungsbedarf**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass

Energieversorger insgesamt noch nicht optimal im Themenfeld Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement aufgestellt sind. Es wurden zwar im Bereich der Kundenorientierung eine Reihe von Standardaktivitäten umgesetzt, ein Paradigmenwechsel hat sich jedoch noch nicht durchgängig vollzogen. Sicherlich wurden im Marketing und Vertrieb der EVU viele Anpassungsmaßnahmen durchgeführt, Marketing-Instrumente eingeführt, und der Kunde allgemein als Werttreiber erkannt. Aber sowohl die Bewertung der branchen- als auch der unternehmensspezifischen Kundenorientierung ist nicht

gemangelt es in erster Linie an klarer strategischer Ausrichtung. Die Tatsache, dass bei über 60 Prozent der befragten EVU keine spezielle Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement existiert, weist darauf hin, dass die Kundenbeziehungsphilosophie nicht durchgängig bei allen Mitarbeitern verankert ist, und die EVU somit nicht in der Lage sein können, durchgängig kundenorientiert zu agieren. Dementsprechend gering ist auch der Prozentsatz solcher Unternehmen, die Kundenwertermittlungen und Effizienzbewertungen bei Kundenbeziehungen durchführen.

zieren sind: 1) Verständnis/Verhalten der Kundenorientierung, 2) Marktforschung, 3) Strategie, und 4) Organisation/Personal. (Abbildung 5 verdeutlicht diese Ansätze.)

Entscheidend bei einer erfolgreichen Umsetzung der Kundenphilosophie in die täglichen Unternehmensprozesse ist sicherlich die Verankerung der Kundenorientierung in Unternehmensstrategie und -struktur. Es gilt, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu bedienen und nicht nur das technisch und kapazitätsmäßig Machbare zu liefern. Nicht das Produkt, sondern der Kundennutzen und die Kundenproblemlö-



Abb. 5: Identifizierte Handlungsfelder in Kundenorientierung und Kundenbeziehungsmanagement

zufriedenstellend und weist auf erhebliche Defizite hin. Bei den bisherigen Aktivitäten handelt es sich im Wesentlichen um »Standardanpassungen«, zum Beispiel segmentspezifische Tarifsysteme, Neuproduktentwicklungen, Marke, Kundenzeitschriften. Wenig Beachtung finden kundenorientierte Marktforschungsthemen, wie Kundenzufriedenheitsanalysen, Kundenbeiräte oder Kundendatenbanken. Auch im Rahmen der Personalentwicklung wird die Kundenphilosophie zu selten mit einbezogen. Tendenziell wird in der Regel noch zu wenig aus der Sicht des Kunden agiert, vielmehr wird Kundenorientierung immer noch aus dem Unternehmen heraus verstanden. Insbesondere Verständnis- und Verhaltensthemen sowie die genaue Kenntnis der Kundenbelange sind optimierungsbedürftig.

Dem Bereich des Kundenbeziehungsmana-

### Optimierungsansätze für den erfolgreichen Wechsel zu Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement – Vier identifizierte Themenblöcke

Insgesamt verdeutlicht die S-M-M-Studie die Notwendigkeit weiteren Anpassungs- bzw. Optimierungsbedarfs im Verständnis der Kundenorientierung und bei der Ausrichtung und Umsetzung der Aktivitäten zum Kundenbeziehungsmanagement. Auf Basis der Studienergebnisse können vier Themenfelder abgeleitet werden, in denen Optimierungsansätze zu identif-

sung bestimmen die zukünftige Leistungsgestaltung. Die Entwicklung von nutzenstiftenden Angeboten ist der Schlüssel zur Differenzierung im Wettbewerb. Hervorzuheben ist, dass diese Maßnahmen nicht durch die Analyse des Selbstbildes (Inside-out), sondern durch die Analyse des Fremdbildes (Outside-in) zu erreichen sind. Die Philosophie der Kundenorientierung muss im EVU institutionalisiert werden, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

Um eine Outside-in-Perspektive zu etablieren, müssen Marktforschungskapazitäten und Marketing-Know-how aufgebaut und regelmäßig gepflegt werden. Investitionen in Kundenwertanalysen und weitere Marktforschungsanalysen machen den Kunden transparenter und decken seine Erwartungen auf. Die Kundeninformation kann in Data-Warehouse-Systemen ge-

speichert werden und sollte alle kaufrelevanten Daten beinhalten – nicht nur verbrauchs- und ergebnisspezifische Informationen.

### IT ist wichtiges Hilfsmittel – aber kein Selbstzweck

Die S-M-M-Studie hat die große Bedeutung von CRM-IT-Systemen aufgezeigt. Die Ergebnisse lassen jedoch den Schluss zu, dass CRM vielfach – fälschlicherweise – als intelligentes Datenbanksystem verstanden wird, das in der Lage ist, selbst marktspezifische Aktivitäten zu steuern. Es konnte verifiziert werden, dass CRM-IT-Systeme in der Mehrheit ohne klares strategisches Fundament bei Energieversorgungsunternehmen implementiert wurden. EVU verfügen größtenteils über eine unzureichende CRM-Strategie und richten IT-Systeme ohne ganzheitliche Konzeption eines Relationship Managements ein. Richtig verstandenes CRM allerdings beginnt vielmehr auf der strategischen Ebene und in den Köpfen aller Beteiligten. S-M-M empfiehlt, zunächst Konzepte

und Strategien im Beziehungsmarketing zu entwickeln, um dann CRM in allen relevanten Funktionsbereichen zu implementieren. Kostenintensive IT-Projekte sollten bereits vor Implementierung auf ihre Effizienz hin geprüft und bewertet werden und erst dann in Betracht bezogen werden, wenn eine Strategie gewährleistet ist. Nur so kann ein erfolgreiches, langfristiges und ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement in einem EVU eingerichtet werden – entsprechende Investitionen in IT-Systeme verlieren somit erheblich an finanziellem Risiko (technology follows strategy). CRM-IT soll als wichtiges Hilfsmittel im Beziehungsmanagement angesehen werden, nicht aber als Schlüssel zum Erfolg.

### Schwerpunkte neu definieren

Die Ergebnisse der Studie haben ebenfalls darauf hingewiesen, dass EVU konsequenter in

der Maßnahmen-Umsetzung agieren und gegebenenfalls bereits umgesetzte Maßnahmen unter Effizienzgesichtspunkten bereinigen müssen. Dementsprechend bietet sich aus Unternehmenssicht zunehmend eine Priorisierung nach Kundenwert und Beziehungsqualität an – Standardanpassungen der Marketing-Aktivitäten können zunächst in den Hintergrund rücken. Stattdessen sollte der Fokus auf der Ermittlung kundenspezifischer Ertragswerte liegen und die Kundenbeziehung selbst als langfristige Investition und gewinnbringender Werttreiber verstanden werden. Um den Erfolg des Kundenbindungsmanagements zu messen, muss ein Marketing- und Vertriebscontrolling im Einsatz sein. Aufgabe des Controlling-Systems ist die Berech-

beiter in den Service- oder Call-Centern betreffen, sondern muss sich durch alle Managementebenen ziehen. Denn ohne die Sensibilisierung möglichst vieler Mitarbeiter bleibt der Weg zur effizienten Kundenorientierung ohnehin eher Theorie.

### Lessons learned – Es gibt noch viel zu tun

Die S-M-M-Studie zeigt, dass zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und zur eindeutigen Positionierung bei den relevanten Zielgruppen EVU noch intensiv an den Erfolgsfaktoren Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement arbeiten müssen. Obwohl die zugrunde liegende Studie bereits viele Sachver-

halte und Defizite aufklärt, enthält sie auch genug Nährboden für weitere Diskussionen.

S-M-M hat »sieben goldene Regeln« zum Verständnis und der erfolgreichen Implementierung von Kundenorientierung mit dem Ziel der Kundenbindung abgeleitet, die nebenstehend noch einmal

„Sieben Goldene Regeln“	
1.	Kundenorientierung ist Verhaltensänderung
2.	Kundenorientierung verlangt als Verhaltensänderung nach organisatorischer Abbildung im Unternehmen
3.	Kundenorientierung ist niemals statisch, sie ändert sich laufend
4.	Kundenorientierung schafft Chancen für Unternehmen, die schnell reagieren/agieren können
5.	Kundenorientierung beginnt auf der strategischen Ebene und in den Köpfen aller Beteiligten
6.	Kundenorientierung muss ganzheitlich angelegt sein und die Beziehung zum Kunden als Investition begreifen
7.	Kundenorientierung führt über die Erfüllung von Kundenerwartungen und die damit ausgelöste Kundenloyalität zur Kundenbindung

© S-M-M, 2003

Abb. 6: Die sieben Goldenen Regeln auf einen Blick

nung, Steuerung und Kontrolle von Aufwendungen und Erträgen. Beispiele beinhalten die Berechnung und Verwendung von Kundendeckungsbeiträgen, Soll-Ist-Vergleiche, Werbeerfolgskontrollen und Kundenzufriedenheitswerte.

Um aber die Philosophie der Kundenorientierung schließlich ganzheitlich im Unternehmen zu verbreiten, muss der Paradigmenwechsel in der Kundenbearbeitung auch durch Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung begleitet werden. Sowohl persönliche als auch fachliche Anforderungen an EVU Mitarbeiter werden steigen und um verschiedene Kompetenzen ergänzt werden müssen. Diese Erweiterung des Anforderungsprofils wird nicht ausschließlich Mitar-

als Schlusswort abgebildet werden:

Die tägliche Orientierung an diesen Regeln ist wichtig, um dem Erreichen der hoch gesteckten Ziele im Wettbewerbsumfeld gerecht zu werden.

(Mehr Information und Bestellung der Studie: Dr. Klaus Neuhäuser, S-M-M Managementberatung GmbH, Tel.: 0211-863297-0, [neuhaeuser@s-m-m.de](mailto:neuhaeuser@s-m-m.de), [www.s-m-m.de](http://www.s-m-m.de).)

Dr. Dipl.-Kfm. Klaus Neuhäuser, Partner, ist bei der S-M-M Managementberatung GmbH, (Düsseldorf) verantwortlich für den Bereich »Utilities«.

Felix Schwerin, Master of Economics, ist im Team »Utilities« als Berater tätig.