

Kundenorientierung im 21. Jahrhundert

– Konsequenzen für die Gasversorger –

Drehbuch für die Veranstaltung
der
Erdgas Südbayern am 16. Oktober 2000 in Prien

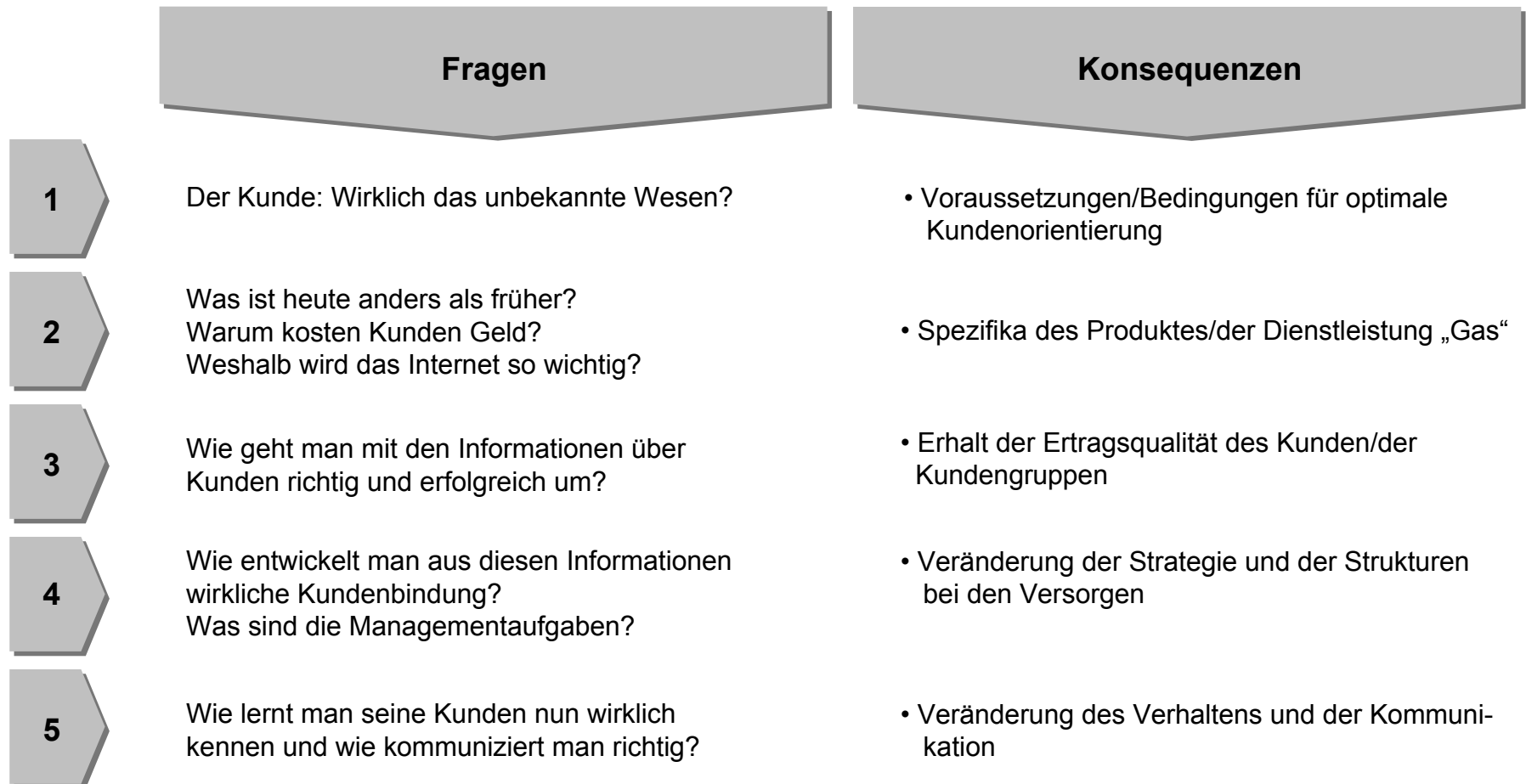
A. 5 Fragen zum Thema „Kundenorientierung“

1. Der Kunde: wirklich das unbekannte Wesen?
2. Was ist heute anders als früher? Warum kosten Kunden Geld? Weshalb wird das Internet so wichtig?
3. Wie geht man mit den Informationen über Kunden richtig und erfolgreich um?
4. Wie entwickelt man aus diesen Informationen wirkliche Kundenbindung? Was sind die Managementaufgaben?
5. Wie lernt man seinen Kunden nun wirklich kennen und wie kommuniziert man richtig?

B. Konsequenzen für die Gasversorger

- 1. Voraussetzungen/Bedingungen für optimale Kundenorientierung**
(z. B. Datengenerierung/Dateiaufbau)
- 2. Spezifika des Produktes/der Dienstleistung „Gas“**
- 3. Erhalt der Ertragsqualität des Kunden/der Kundengruppe**
(Tarif-/Sondervertragskunden, Industriekunden, Branchensegmente)
- 4. Veränderung der Strategie und der Strukturen bei den Versorgern**
(Ausrichtung der Unternehmenspolitik und der Abwicklungsprozesse)
- 5. Veränderung des Verhaltens und der Kommunikation**
(Antizipation des Kundenverhaltens mit entsprechender Ansprache über spezielle Kundenbindungsprogramme)

Kundenorientierung: Neu ist sie nicht



Der Kunde: Wirklich das unbekannte Wesen?

- Kennen Sie Ihre Kunden wirklich?
- Wissen Sie exakt, was Kunden wollen, insbesondere von Ihnen?
- Kennen Sie deren Entscheidungsverhalten genau?
- Reicht es, Zahlen aus dem Rechnungswesen heranzuziehen, um das Verhalten von Kunden kennen zu lernen?
- Ist Ihr Controlling in der Lage, Ihnen verlässlich die richtigen Zielgruppen der Zukunft zu nennen?



1

Die Aufgabe ist klar: eine kundenspezifische Datenbank muß her! (I)

1. Bauen Sie eine marketing-orientierte Datenbank auf, gehen Sie keine Kompromisse ein. Alle anderen Daten sind zu anderen Zwecken zusammengestellt worden. Sozio-geographische/demographische Angaben erklären das Kundenverhalten nur sehr eingeschränkt
2. Trennen Sie schon heute Ihre Kunden: z.B. Altkunden vs. Neukunden. Sie benötigen gruppenspezifische Informationen, um unterschiedliche Kommunikations- und Marketingmaßnahmen zu entwickeln. Die Trennung ist die Voraussetzung zur Ermittlung des sog. „Kundenwertes“
3. Die Neukundendatenbank muss den Lebenszyklus eines Kunden wiedergeben (vom Interessenten zum zufriedenen Kunden). Dokumentation aller Maßnahmen und Schritte im Marketing erforderlich



1

Die Aufgabe ist klar: eine kundenspezifische Datenbank muß her! (II)

4. Die Stamm- bzw. Altkunden müssen durch die Datenbank dann identifiziert werden, wenn der Kunde latent gefährdet ist
5. Die Datenbank muß hierarchieübergreifend genutzt werden können. Stichwort: Benutzerfreundlichkeit und Akzeptanz
6. Chronologie aller Marketingaktivitäten je Kunde zur Überprüfung der Wirksamkeit von Marketingprogrammen
7. Regelmäßige Ermittlung des Kundenwertes/Lebenszeitwertes des Kunden wichtig. Damit ermittelt man den Wert des Kundenpotenzials (z.B. sehr wichtig zur Wertermittlung von Unternehmen)



1

Die Aufgabe ist klar: eine kundenspezifische Datenbank muß her! (III)

8. Ständige Profilierung der Kunden aus den Daten ermöglichen: Ermittlung seines Umsatzpotenzials, seiner relevanten demographischen/psychographischen Merkmale. Zusatzinformationen aus Sekundärstatistik und auch aus Kundenbefragung
9. Alle relevanten Entscheider müssen in der Datenbank dokumentiert werden, vor allem bei Industriekunden
10. In der Datenbank sollten alle Marketingmaßnahmen und die speziellen Reaktionen der Kundengruppen/-segmente enthalten sein. Das ermöglicht Absatzförderung, Vertrieb und Marketing, spezifische Programme für spezifische Kundengruppen

Ergo: Folgen Sie den Spuren Ihrer Kunden und lernen Sie sie dabei kennen

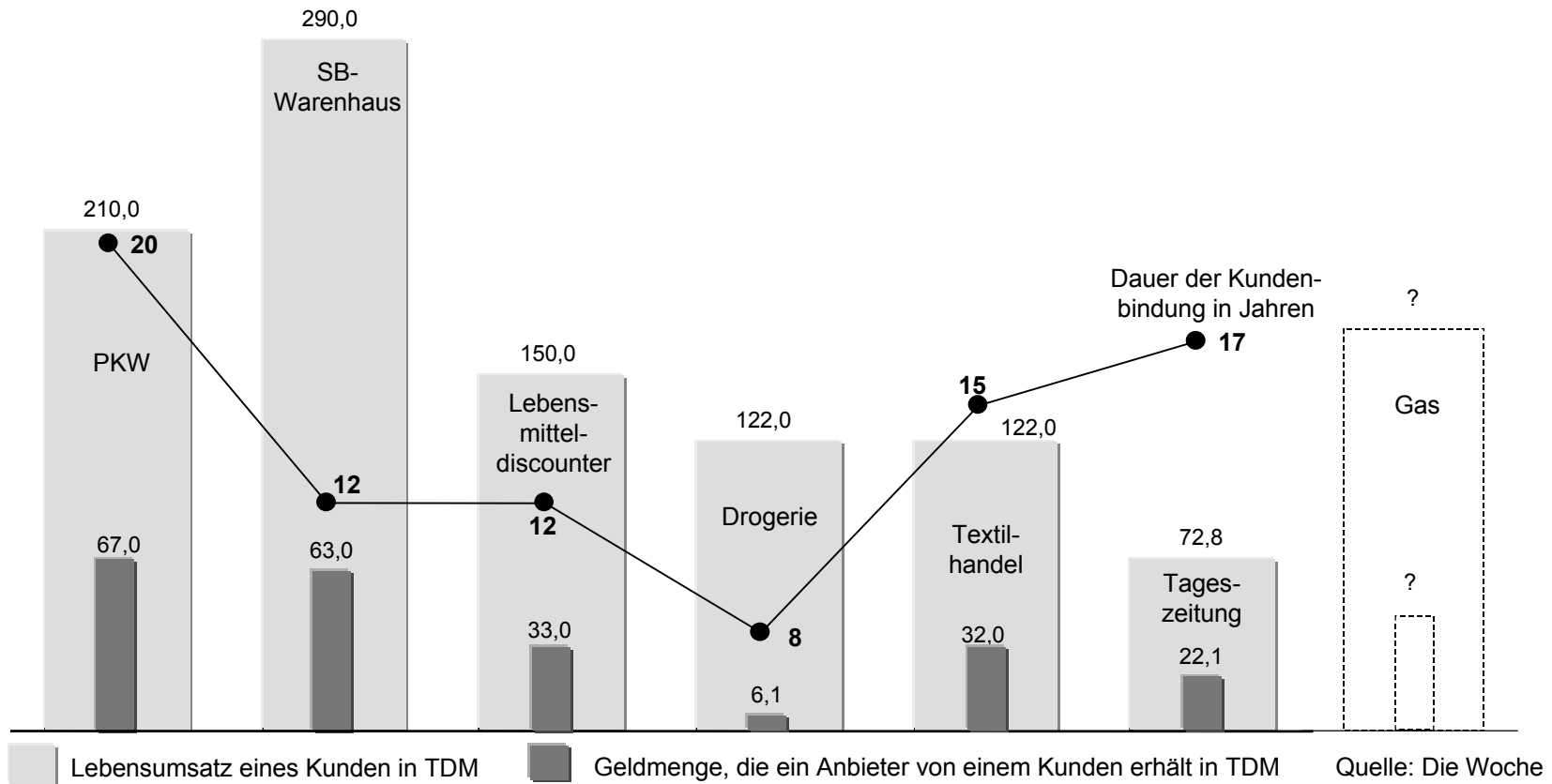
Aber: im Gasmarkt ist doch alles anders! Was sind die Spezifika?

- Ist Gas aus Marktaspekten wirklich etwas anderes?
- Was hat sich denn nun wirklich verändert?
- Ist der Paradigmenwechsel schon gelungen? Bestimmen die Kunden den Unternehmenswert, nicht mehr das Anlagevermögen und die Ertragskraft alleine?
- Greifen Kundenbindungsprogramme bei Energieversorgern überhaupt?

2

Im Gasmarkt ist doch alles anders! Wirklich?

Zum Vergleich: in anderen Branchen lohnt sich Kundenbindung



1. Bindung der Gaspreise an die Heizölpreise

- Durch die vollendete Liberalisierung in wenigen Jahren fällt die Anbindung des Gaspreises an den Ölpreis
- Die Gasag z. B. wird ab 2001 ein Tarifmodell einführen, bei dem sich die Kunden entscheiden können, ob sie die Kopplung des Gas- an den Heizölpreis wollen
- Die Anlegbarkeit der Gas- und Ölpreise dient noch als Argument, Preisnachlässe im Gasmarkt durch die Liberalisierung klein zu rechnen. Wie lange geht das noch?

2. Die Durchleitungsproblematik wird in nicht allzu ferner Zukunft kein Thema mehr sein

- Angleichung der Kosten für Netznutzung an den Gesamtkosten (heute z.T. zw. 30% und 50% an Gesamtkosten)
- Noch vorhandene regionale Unterschiede im Preisniveau werden sich nivellieren
- Einbezug von Haushalts- und Kleingewerbekunden
- Weiterentwicklung und Vereinfachung des Netzzugangs
- Kommerzieller Zugang zu Erdgasspeichern
- Börsenfähigkeit des Erdgashandels

Im Gasmarkt ist doch alles anders! (III)

3. Die Kunden interessiert das alles aber nicht besonders

- Kunden verstehen die Regularien des Marktes nicht
- Suchen nach Alternativen (vor allem als Großkunden)
- Nicht das Problem des Verkäufers zählt, die Problemlösung für den Kunden bringt den Umsatz
- Wenn Kunden wirklich wählen können, werden sie sich die Lieferanten aussuchen.
Es ist nur eine Frage der Größenordnung

4. Die Kunden kosten Geld

- Kunden eines Unternehmens sind ein Vermögenswert, der dann exakt bezifferbar ist, wenn detaillierte Informationen über ihn und sein konsumtives Verhalten vorliegen
- Der „Wert des Kundenlebens“ bestimmt den Wert des Unternehmens; er lässt sich exakt messen
- Alle Marketingmaßnahmen und -ausgaben können auf die Entwicklung der Vermögens-
werte bezogen werden
- In der Telekomindustrie ist der Kunde und sein zu erwartender Umsatz/Ergebnis die Basis
für die Wertermittlung von Unternehmen

5. Das Internet wird immer wichtiger

- Der Weg zum Gasversorger wird kürzer, ein neuer Absatzweg erschließt sich immer mehr Kunden
- Die Kommunikation mit dem Kunden ist um eine Variante reicher
- Über B2B-/B2C-Geschäfte sind neue Kundengruppen erschließbar, wenn alle Durchleitungsprobleme gelöst sind
- Die regionalen/lokalen Grenzen schwinden für Kunden (aber auch für Anbieter)

Die Ertragsqualität ist das sichtbare Ergebnis der Kundenbindung

Ganz ohne Zahlen und ohne Controlling geht es doch nicht

- Trennung nach Kundensegmenten schon wichtig
- Merkmale bestimmen die jeweiligen Segmente
- Häufig sind Gaskunden auch Kunden anderer Geschäftsbereiche (z.B. Strom/Wasser/Wärme)
- Irgendwann kommt man an den Punkt, wo man sich ein System wünscht, das alle relevanten Daten zusammenführt und das die entsprechenden Aussagen erlaubt

Ganz ohne Zahlen und ohne Controlling geht es doch nicht (I)

Vertriebscontrolling ist wesentliches Instrument der Kundenbindung

- Kunden- und Produktanalysen notwendig
- Kundensegmente planen und kontrollen
- Umsatz/Absatz/Preis/Trends/Vorschaurechnung
- Deckungsbeitragsrechnungen
- Kennziffern
- Plan-Ist-Abweichungen

Die numerische Beschäftigung mit dem Markt und seinen Kunden ist die Pflicht, die Kür ist das Marketing

Ganz ohne Zahlen und ohne Controlling geht es doch nicht (II)

Merkmale bestimmen die jeweiligen Segmente

- Versorgungsgebiete (definiert durch Netzstrukturen)
- Vertriebsgebiete (= Versorgungsgebiet)
- Kundenmerkmale (TK/SVK/Branchen)
- Versorgungssparten als additive Produkte
- Perioden
- Kennzahlen (Kosten, Deckungsbeitrag, Leistungskennziffern)

Auch noch andere Produkte neben Gas werden an die gleichen Kunden verkauft

Kunden nicht ausschließlich durch die „Gas-Brille“ betrachten

- Portfoliomanagement für Kunden erforderlich
- Multi-Utility-Ansatz sieht Kunden ganzheitlich, also Abstimmung aller Aktivitäten der Geschäftsbereiche (auch Gas) erforderlich
- Mehr-Produkt-Anbieter werden wohl langfristig Vorteile vor Einproduktanbietern haben
- Nicht nur Gas bindet Kunden, sondern das Gesamtpaket
- Multi-Utility spart Geld für alle Beteiligten (z.B. geringere Geschäftsprozesskosten etc.)

Systeme sind nicht unwichtig

- Ohne entsprechend integriertes Informationssystem geht es nicht
- Data-Mining sollte man beherrschen
- Eine Systemhierarchie aus operativen und strategischen Planungssystemen wird gekoppelt an strategische Auswertungssysteme einschließlich der spezifischen Marketingsysteme
- Ein multidimensionales Reportingmodell (für alle Merkmale) ist heute bereits Standard

4

Kundenbindung hat auch etwas mit den Strategien und Strukturen der Versorger zu tun

- Die Unternehmenspolitik ist zu überdenken
- Der Unternehmensaufbau ist anzupassen
- Die Geschäftsprozesse sind den Bedürfnissen der Kunden noch stärker anzupassen

Strategien und Strukturen verändern sich (I)

Die Unternehmenspolitik ist zu überdenken

Beispiele

- Marketing gewinnt in der Versorgungslandschaft immer mehr Bedeutung
- Die Entwicklung neuer Verfahren, Systeme und Produkte erfolgt vertikal integriert zwischen Kunden und Versorgern
- Zielkundenstrategien ergänzen andere strategische Positionen
- Kundenzufriedenheit bestimmt immer stärker den Wert der Unternehmen
- Für jedes Marktsegment werden spezifische Strategien zu entwickeln sein
- Nur der reine Verkauf von Gas reicht in Zukunft nicht mehr aus

Strategien und Strukturen verändern sich (II)

Der Unternehmensaufbau ist anzupassen, sonst ist Kundenorientierung eine leere Hülle

- Verschiebung der Macht im Unternehmen (weg von der Technik, hin zum Marketing/Vertrieb)
- Starke Akzentverschiebung von innen-geleiteten Funktionen zu den außen-geleiteten Funktionen im Unternehmen
- Unternehmenshierarchie muss flacher werden
- Unternehmenskommunikation als umfassende Funktion aller Manager im Unternehmen
- Personelle Ausstattung der kundennahen Bereiche ist zu verstärken

Strategien und Strukturen verändern sich (III)

Geschäftsprozesse sind noch stärker den Kundenbedürfnissen anzupassen

- Prinzip „Ein Kunde - ein Gesicht“ umsetzen; klare personelle Kundenverantwortung
- Rahmen der Erreichbarkeit der Organisation für den Kunden vergrößern (aber nicht zwingend in/an 24 Stunden am Tag)
- Kurze Antwortzeiten aus Kundensicht durchsetzen
- Virtuelle Fallbearbeitung durch Nutzung aller elektronischen Medien (z.B.: in Deutschland 2005 ca. 40 Mio. Mobiltelefone und 10 Mio. Internetanschlüsse) forcieren (z.B. Zählerstände, An- /Abmeldungen u.v.a.m.)



5

Verhalten und Kommunikation in Richtung Kunden verändern

- Am Lebenszyklus der Kunden ansetzen
- Unterschiedliche Kunden haben unterschiedlichen Kommunikationsbedarf
- Alle Elemente der Unternehmenskommunikation bündeln
- Personalentwicklung in Richtung Kunden ausrichten

Ohne Veränderungen in der Behandlung der Kunden sind keine Erfolge zu erwarten (I)

Am Lebenszyklus der Kunden ansetzen

- Jede Kundenbeziehung lebt in einem bestimmten Lebenszyklus
- Typisierungen klassischer Lebenszyklen erforderlich
- Danach die kommunikativen Möglichkeiten ausrichten (kundenspezifische Kommunikation ermöglichen)
- Die einzelnen Phasen des Kundenlebenszyklus aktiv mit Kommunikation begleiten (z.B. vom Single- zum Familienhaushalt)

Ohne Veränderungen in der Behandlung der Kunden sind keine Erfolge zu erwarten (II)

Unterschiedliche Kunden haben unterschiedlichen Kommunikationsbedarf

- Abstimmung aller Kundenkommunikation mit der Marketing-Kommunikation des Unternehmens (z.B. Dachmarke: Stadtwerke, Produktmarke: Gas)
- Kundensegmentspezifische Kommunikation ermöglichen (z.B. Gewerbekunden mit anderem Bedarf als Single-Haushalt)
- Klare Planung, wann und wie der Kunde anzusprechen ist (weg von der reaktiven Kundenbehandlung, sondern aktive, zielgenaue Kundenansprache)
- Nachfassen, wie Kommunikation bei den Zielgruppen angekommen ist; evtl. Korrektur der spezifischen Kommunikationsart

Ohne Veränderungen in der Behandlung der Kunden sind keine Erfolge zu erwarten (III)

Alle Elemente der Unternehmenskommunikation bündeln

- Synergien in der Kommunikation schaffen (richtige Botschaft - richtige Zeit - richtiger Kunde)
- Abstimmung aller Aktionen erforderlich (Direktmarketing/Werbung/ Publikationen/Veröffentlichungen), auch in Mehrspartenunternehmen
- Klare Verantwortung im Unternehmen festlegen, wer wann zu welchen Dingen etwas in Richtung Kunden/Öffentlichkeit sagt

Ohne Veränderungen in der Behandlung der Kunden sind keine Erfolge zu erwarten (IV)

Personalentwicklung in Richtung Kunden ausrichten

- Training aller Mitarbeiter auf Kundenorientierung
- Ausrichtung aller Vertriebs-/Marketingmitarbeiter auf Kundenbedürfnisse (z.B. Branchen-Know-how der gewerblichen Gaskunden)
- Regelmäßige Überprüfung des Verhaltens gegenüber Kunden durch Testkunden
- Umgang mit schwierigen Kunden trainieren

Was ist denn nun zu tun? (I)

1. Lerne die Kunden kennen und folge ihren Spuren
2. Beherrsche interaktives Marketing und setze es richtig ein (Direktmarketing/Hotlines/Kundenzentren)
3. Lerne die Vorlieben und Vorstellungen der Kunden kennen
4. Spiele auf den elektronischen Instrumenten, beherrsche die elektronische Kundendatei
5. Kommuniziere so, dass dich der Kunde auch versteht
6. Verhindere Kundenverlust
7. Entwickle neue Dienstleistungen

Was ist denn nun zu tun? (II)

8. Erarbeite dein spezifisches Kundenbindungsprogramm mit:
 - klarer Zielgruppenstrategie
 - eindeutig bestimmter Organisation (strukturell, prozessual und personell)
 - klarer und eindeutiger Kommunikation
 - einem persönlichen Beziehungsgeflecht zwischen Kunden und Vertrieb