

Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung

- Perspektiven bestimmen und
Kundenbeziehungen als Investition begreifen -



Schneider & Moritz Managementberatung GmbH

Düsseldorf

Copyright by Schneider & Moritz
Managementberatung GmbH
Königsallee 14
40212 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 86 32 97-0
Fax: 0211 / 86 32 97-11
E-Mail: info@s-m-m.de

Alle Rechte vorbehalten

Gesamtherstellung:
PrintPark
Neuss

Inhalt	Seite
0. Vorwort: von Roman Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter, Schneider & Moritz Managementberatung GmbH	2
1. Begriffsverständnis: Ein einheitliches Verständnis des Begriffs Kundenorientierung als Grundlage einer Diskussion über Kundenbindungsansätze	5
2. Kundenkenntnis als Voraussetzung: Die detaillierte Kenntnis nicht nur der relevanten Kundengruppen, sondern insbesondere auch des spezifischen Kundenverhaltens als Basis für das Marketing von EVU	13
3. Strategische Handlungsoptionen: Mittel- bis langfristige Ausrichtung im Kundenbeziehungs- management als Voraussetzung für erfolgreiches Marketing von EVU	27
4. Maßnahmen: Auf dem Weg in Richtung Kundenorientierung Maßnahmen- programme auf die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppen ausrichten	36
5. Wirkungszusammenhänge: Stufen und Regeln zwischen Kundenorientierung und Kundenbindung	46

S M M

0. Vorwort:

Eigene Ansätze reflektieren und die Diskussion über die Kundenbearbeitung eröffnen

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.

Seit der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte haben Marketing und die damit verbundenen Aktivitäten in der Versorgungswirtschaft ein wesentlich größeres Gewicht für die Unternehmensführung. Ständige Bemühungen und Aktionen, die Außendarstellung 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 diese an sich für jeden nachvollziehbaren Themen Kundenorientierung und Kundenbindung im Rahmen dieser Broschüre behandeln? Ziel ist es, Sie als Leser nach einiger Zeit eigener Erfahrungen im durch Liberalisierung veränderten Geschäft zum Rück- und natürlich Ausblick zu motivieren. Quasi als Statusbestimmung in Perspektive, Verhalten und Agieren soll die Broschüre dazu beitragen, den unternehmensindividuellen Umgang mit dem Kunden zu hinterfragen und neue Ansätze für die Zukunft abzuleiten.

Die Diskussion über die Ansätze zur Kundenorientierung und Kundenbindung wird mit der Broschüre aufgegriffen. Die Broschüre, zu deren Veröffentlichung wir nicht zuletzt durch Projekte und wertvolle Diskussionen mit Entscheidern und Fachleuten aus der Energiewirtschaft motiviert wurden, beleuchtet und strukturiert einen komplexen Themenbereich. Entstanden ist die Broschüre auf der Basis langjähriger Erfahrungen in Beratungsprojekten auf



allen Stufen der Versorgungswirtschaft sowie der Marketing- und Strategieberatung zahlreicher anderer Branchen. Sie ist sicherlich nicht komplett. Sie schafft

jedoch einen kompetenten Überblick über Wirkungszusammenhänge, die nicht statisch, sondern äußerst dynamisch sind.

Düsseldorf, im Februar 2002

**Roman Schneider, Dipl.-Ök., Dipl.-Betr.wirt ,
- Geschäftsführender Gesellschafter –
Schneider & Moritz Managementberatung GmbH**



1. Begriffsverständnis:

Ein einheitliches Verständnis des Begriffs
Kundenorientierung als Grundlage einer
Diskussion über Kundenbindungsansätze

Kundenorientierung in aller Munde

Von Kundenorientierung wird in Versorgungsunternehmen spätestens seit der Liberalisierung des Strommarktes immer häufiger und intensiver gesprochen. Kundenorientierung als Gesprächsthema auf Vertriebstagungen, Kundenorientierung als Aufhänger von branchenbezogenen Kongressen, Kundenorientierung als Waffe im aufkommenden Wettbewerb oder schließlich Kundenorientierung als oberster Grundsatz in den Unternehmensleitlinien: dies sind lediglich einige Beispiele, die die Inflation eines Begriffs dokumentieren, der zwar schnell zu einem Schlagwort in der Versorgungswirtschaft geworden ist, erfahrungsgemäß jedoch sehr unterschiedlich verstanden wird.

Waren die Kunden aus der Sicht 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.

Der Begriff Kundenorientierung lässt sich auf unterschiedliche Weise umschreiben bzw. definieren. Es stellt sich daher die Frage nach der richtigen Definition. Bedeutet Kundenorientierung beispielsweise:

- ...die Entwicklung von kundengerechten Angeboten,
- ...die Kommunikation mit dem Kunden,
- ..., den Kunden zu kennen,
- ..., in den Köpfen der Kunden spazieren zu gehen,
- ..., den Kunden und seine Wünsche so gut zu kennen, dass das Verkaufen überflüssig wird,
- ..., den Kunden als Marktpartner ernst zu nehmen, oder etwa,

- ..., dass das Unternehmen aus der Perspektive des Kunden seine Aktivitäten entwickelt?

Diese Frage eindeutig zu beantworten ist gewiss nicht möglich und für die Unternehmenspraxis zudem nicht unbedingt entscheidend. Die hier exemplarisch angeführten Begriffsverständnisse umfassen in Teilen sicherlich alle eine Beachtung des Kunden. Sie unterscheiden sich jedoch in Bezug auf die Inhalte, das Ausmaß und vor allem die Perspektive.

Während eine Kommunikation mit dem Kunden, die Kenntnis des Kunden oder das Ernstnehmen des Kunden noch keine echten Veränderungen im Verhalten eines ehemaligen Monopolisten darstellen würden, bedeutet ein in den Köpfen des Kunden Spazierengehen und vor allem die Entwicklung von Aktivitäten aus der Perspektive des Kunden eine echte Umkehr der Sichtweise.

Weniger eine richtige Definition des Begriffs, sondern vielmehr ein richtiges Verständnis ist also wichtig für die Unternehmenspraxis der Energieversorgungsunter-

nehmen. Bevor Kundenorientierung als Maxime gilt und verwandt wird, sollten sich Versorgungsunternehmen daher fragen:

- Welches Verständnis liegt zu Grunde?
- Durch welche Perspektive ist das Verständnis geprägt?
- Welches Ausmaß wird Kundenorientierung künftig einnehmen müssen?

Kundenorientierung bedeutet mehr als liberalisierungsbedingter Erkenntnisgewinn

Der mit Liberalisierung verbundene Wettbewerb auf allen Stufen der Strom- und Gasversorgung hat sehr schnell deutlich gemacht, dass Kundenorientierung ein wichtiges Thema in der nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Versorgungsunternehmen ist. Ob jedoch Kundenorientierung tatsächlich Einzug in die Arbeits- und Verhaltensweisen von Versorgungsunternehmen gehalten hat, ist nicht eindeutig zu beantworten. Fest steht, dass mit der Veränderung der Rahmenbedingungen ein Umorientie-

rungsprozess angestoßen wurde, der unternehmensindividuell unterschiedlich entwickelt und ausgeprägt ist. Mit anderen Worten heißt das: Erkenntnisgewinn ja, Verhaltens- und Perspektivenveränderung noch nicht überall.

Welchen Stellenwert das Thema Kundenorientierung in der Energiewirtschaft insgesamt hatte, aktuell hat und zukünftig haben wird, ist in Analogie zu der branchenspezifischen Entwicklung des Marketing zu sehen. Die Relevanz und die entsprechenden Aufgabenschwerpunkte des Marketing hängen erfahrungsgemäß von den Charakteristika und der Engpasssituation der Austauschbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager ab.

Abb. 1 verdeutlicht diesen Entwicklungsprozess in den Austauschbeziehungen zwischen Versorgungsunternehmen und Kunden.

Waren zu Monopolzeiten die Austauschprozesse noch eindeutig durch das Versorgungsunternehmen bestimmt,

so dreht sich das Geschäft heute um die Leistungs- und Tarifgestaltungen sowie erhöhte Verkaufsanstrengungen zur Optimierung der Austauschbeziehung zwischen Versorger und Kunde. Nach wie vor lässt sich die Situation jedoch durch eine Inside-Out-Perspektive der Versorgungsunternehmen charakterisieren. Inside-Out bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die marktspezifischen Aktivitäten aus dem Unternehmen heraus, und nicht aus der Sicht der Kunden, entwickelt und umgesetzt werden.

In nahezu allen durch Wettbewerb bestimmten Branchen wird modernes Marketing als Outside-In-Perspektive verstanden, bei der die Kunden im Mittelpunkt aller unternehmenspolitischen Aktivitäten stehen. Modernes kundenorientiertes Marketing setzt daher eine an den Umfeld- und Marktbedingungen sowie letztlich den Kundenbeziehungen orientierte Unternehmensführung voraus.

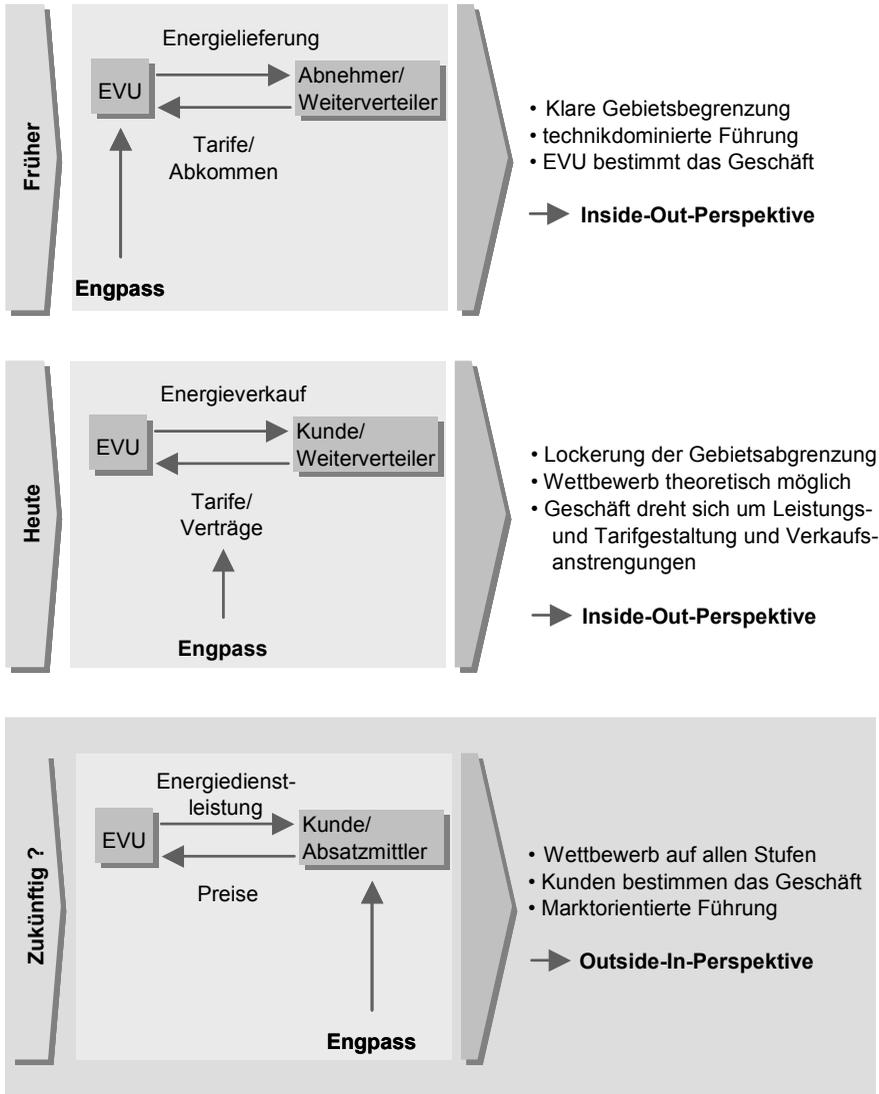


Abb. 1: Perspektivenwechsel in der Unternehmenspolitik

Dieser kurze „Lehrbuch-Abriss“ über die Entwicklungsgeschichte des Marketing soll verdeutlichen, dass die Energiewirtschaft innerhalb weniger Jahre einen Entwicklungsprozess durchläuft, der sich in anderen Branchen bedingt durch gesamtwirtschaftliche Entwicklungen vielfach über Jahrzehnte hinweg vollzogen hat. Für die Unternehmen bedeutet dies: ein Abschied vom monopolbedingten Paradies im Schnelldurchgang.

Wichtig für Versorgungsunternehmen ist es, künftig zu erkennen, dass der Engpassfaktor nicht in der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter liegt, sondern beim Kunden selbst. Erst wenn sich der Perspektivenwechsel in Richtung Kundenorientierung vollzogen hat, kann in der Energiewirtschaft wirklich von einer angemessenen Anpassung an die sich zunehmend einstellende Käufermarktsituation gesprochen werden.

Entscheidend ist die Verankerung in Unternehmensstrategie und –struktur

Gelingt ein derartiger Perspektiven- und Paradigmenwechsel, so wird sehr schnell klar, dass konsequente Kundenorientierung mit bestimmten Anforderungen verbunden ist. Diese Anforderungen beziehen sich im wesentlichen auf die Einsichten, dass

- ...nicht das technisch und kapazitätsmäßig Machbare, sondern die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Vordergrund stehen,
- ...nicht technische Details, sondern alle kaufbestimmenden Faktoren bei der erfolgreichen Marktbearbeitung zu berücksichtigen sind,
- ...nicht das Selbstbild, sondern das Fremdbild Maßstab ist, und
- ...nicht das Produkt, sondern die Kundenproblemlösung und der individuelle Kundennutzen die Leistungsgestaltung bestimmen.

Vor dem Hintergrund dieser Einsichten gilt es einerseits kundenorientierte Unternehmensstrategien zu entwickeln und zu implementieren sowie andererseits für eine entsprechende Institutionalisierung der Kundenorientierung im Unternehmen Sorge zu tragen.

Die Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie bildet eine wichtige Basis, um für die spezifischen Zielgruppen nutzenstiftende Angebotsprogramme zu entwickeln. Zugleich trägt die Erfüllung von kundenindividuellen Grund- und Zusatznutzenerwartungen dazu bei, sich im Wahrnehmungsbereich der Kunden leichter von Wettbewerbern zu differenzieren und damit Kundenbindung zu erzielen.

Neben der notwendigen Anpassung in der strategischen Grundhaltung umfasst die Institutionalisierung der Kundenorientierung die entsprechende organisatorische Komponente. Ohne die Modifikation der Aufbau- und Ablauforganisation besteht die Gefahr, dass Kundenorientierung eine leere Hülle

bleibt. Dies bedeutet, dass eine kundenorientierte Grundhaltung besser umgesetzt und von möglichst vielen Beteiligten vor allem auch gelebt werden kann, wenn die Strukturen und Prozesse auf die Kunden und deren Bedürfnisse ausgerichtet sind.

Nicht die Technik, sondern die Marketingqualität bestimmen künftig den Geschäftserfolg

Die Anpassung der Organisation setzt bei Energieversorgern zwangsläufig an unternehmensinternen Machtverschiebungen an, denn ein gemeinsam getragenes Verständnis im Thema Kundenorientierung ist mit einem erheblichen Bedeutungszuwachs der marketing- und vertriebsspezifischen Funktionsbereiche verbunden.

Da bedingt durch den Perspektivenwechsel der Kunde nunmehr im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten stehen sollte, ist die Akzentverschiebung von den eher innen-geleiteten Funktionen zu den außen-geleiteten bzw. markt-

orientierten Funktionen und Aufgaben die logische Konsequenz in der Versorgungswirtschaft. Die in der Vergangenheit das Unternehmensge-

schehen „beherrschenden“ technischen Funktionsbereiche rücken damit zunehmend in den Hintergrund.

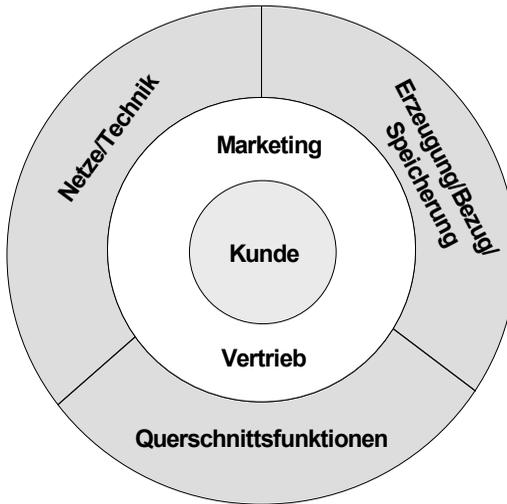


Abb. 2: Marketing/Vertrieb in der Vermittlerposition

Marketing/Vertrieb wird zur integrativen Funktion in den Versorgungsunternehmen, wobei sowohl die Analyse und Erfassung der Kundenspezifika sowie die Kommunikation mit den Kundengruppen als auch die interne Vermittlung und Steuerung der Kundenbelange zu den Aufgaben des Absatzbe-

reichs zu rechnen sind. Ziel dieser Vermittlerfunktion muss es sein, alle kundenspezifischen Faktoren zu erfassen, auf Kundenloyalitäts- und -bindungsgesichtspunkte hin zu analysieren und unternehmensintern in die kaufmännischen und technischen Bereiche zu transportieren.



2. Kundenkenntnis als Voraussetzung:

Die detaillierte Kenntnis nicht nur der relevanten Kundengruppen, sondern insbesondere auch des spezifischen Kundenverhaltens als Basis für das Marketing von EVU

Kunden(un)zufriedenheit als Anknüpfungspunkt verstehen

Vor dem Hintergrund der für den wirtschaftlichen Erfolg maßgeblichen Erzielung einer nachhaltigen Kundenbindung ist es wichtig, die Wirkungszusammenhänge zwischen verhaltensbeeinflussenden Faktoren genau zu kennen und

die kundenorientierten Aktivitäten an den richtigen Druckpunkten anzusetzen. Zu unterscheiden sind grundsätzlich positiv und negativ wirkende Faktoren, wobei sich die Ursachen für Kundenbindung auf ein Zusammenspiel von Verbundenheit, Gebundenheit und schließlich der Attraktivität des Wettbewerbs zurückführen lassen.

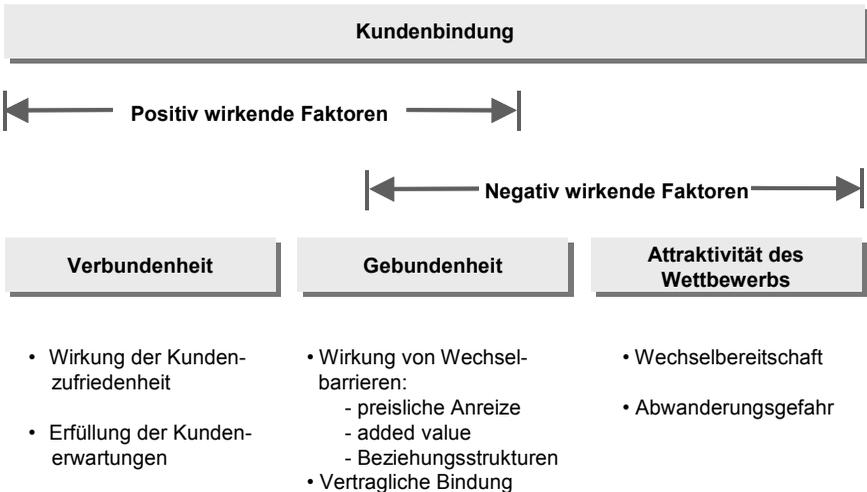


Abb. 3: Positiv und negativ wirkende Faktoren im Rahmen der Kundenbindung

Da insbesondere die „Verbundenheit“ eine freiwillige Bindung des Kunden bewirkt, sollte es vorrangiges Ziel der Energieversorgungsunternehmen sein, an den positiv wirkenden Faktoren anzusetzen, die diese Verbundenheit begründen und in der Lage sind, negativ wirkende Faktoren zu relativieren. Neben der Erfüllung der spezifischen Kundenerwartungen ist insbesondere die Wirkung der Kundenzufriedenheit ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg: Wertsteigerung durch zufriedene Kunden!

In der Zufriedenheit von Kunden manifestiert sich die Einstellung zu dem Leistungsangebot oder der Geschäftsbeziehung. Als positives Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs ergibt sich die Zufriedenheit letztlich aus dem individuellen Anspruchsniveau des Kunden und drückt sich beispielsweise in seinem Beschwerdeverhalten aus. Das Beschwerdeverhalten gilt daher als ein wichtiger Indikator im Rahmen der Zufriedenheitsmessung.

Die genaue Kenntnis der Kundenzufriedenheit ist prinzipiell

Grundvoraussetzung für die kundenspezifische Gestaltung des Leistungsangebotes, eine adäquate Kommunikation mit dem Kunden sowie die Anpassung des Mitarbeiter- und Unternehmensverhaltens in der Beziehung zum Kunden. Unglücklicherweise bestehen im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit eine Reihe von Illusionen, die aus der Unternehmenssicht, quasi inside-out, sehr häufig zu Fehleinschätzungen bezüglich des Zufriedenheitsgrades führen. Zu diesen Illusionen zählen beispielsweise, dass

- ...ein Kunde, der sich nicht beschwert, ein zufriedener Kunde ist,
- ...jeder unzufriedene Kunde sich beschwert,
- ...Anbieter den Zufriedenheitsgrad ihrer Kunden in der Regel gut kennen,
- ...jede Beschwerde an der richtigen Stelle ankommt und richtig behandelt wird, oder
- ...der Erfolg aktiver Beschwerdebehandlung nicht messbar ist.

Diese ausgewählten Beispiele für gefahrbergende Fehleinschätzungen sollen verdeutlichen, dass eine fundierte und vor allem turnusmäßige Messung der Kundenzufriedenheit notwendig ist. Um Defizite in der Kundenorientierung aufzudecken empfiehlt sich daher für Energieversorgungsunternehmen die Durchführung von regelmäßigen Kundenzufriedenheitsanalysen in den relevanten Marktsegmenten sowie die Einführung eines Kundenbindungscontrollings.

Basis differenzierter Angebotspolitik ist die Segmentierung

Die mit der Zufriedenheit einhergehende Erfüllung der spezifischen Kundenerwartungen hängt nicht zuletzt auch davon ab, wie gut ein Angebotsprogramm auf den Kunden zugeschnitten ist. Um zu wissen, welche Erwartungen der Kunde an das Angebot von Energieversorgungsunternehmen knüpft, ist die umfassende Untersuchung des Kundenverhaltens, seiner Eigenschaften und der mit den Pro-

dukten verbundenen Nutzenkomponenten eine Pflichtübung.

Aufgrund der naturgemäß breiten Marktabdeckung ist die Kundenstruktur der Energieversorgungsunternehmen äußerst heterogen, wobei sowohl im Bereich der privaten Abnehmer als auch im Geschäft mit organisationalen oder industriellen Kunden unterschiedliche Bedürfnisstrukturen berücksichtigt werden müssen.

Die Berücksichtigung von heterogenen Kundenstrukturen bedeutet die Entwicklung von differenzierten Angebotsprogrammen. Auf welche Weise und in welcher Intensität zu differenzieren ist, hängt schließlich von der Marktsegmentierung ab. Marktsegmentierung ist nicht anderes als die Zusammenfassung von Nachfragergruppen, die hinsichtlich ihrer Charakteristika und Erwartungen deutliche Gemeinsamkeiten aufweisen. Segmentierung ist daher die Zerlegung von heterogenen Gesamtmärkten in in sich homogene Teilmärkte.

Voraussetzungen für eine Segmentierung kritisch prüfen

Um eine notwendige Kundenorientierung vor allem in der Kundenansprache und der bedürfnisgerechten Leistungsgestaltung umzusetzen, liegt die besondere Herausforderung für Energieversorgungsunternehmen darin, intelligente Segmentierungsansätze zu entwickeln. Intelligent insofern, dass durch die Segmentierung und die entsprechende Bearbeitung der attraktiven Segmente wirtschaftliche Effekte erzielt, Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet und damit Kundenbindungserfolge erreicht werden können.

Marktsegmentierung ist auf jeden Fall mit bestimmten Voraussetzungen verbunden, die unternehmens- und marktindividuell zu prüfen sind. Zu den wesentlichen Voraussetzungen aus der Sicht der EVU zählen, dass

- ...die Kunden bezüglich des Leistungsangebotes von EVU unterschiedliche Bedürfnisse haben,

- ...die Kunden sich nach bestimmten Kriterien in Nachfragergruppen (Segmente) einteilen lassen,
- ...diese Segmente sich gezielt bearbeiten lassen und gezielt angesprochen werden können, und
- ...die Segmentierung sich für die EVU auch rechnet, d.h. der segmentierungsbedingte Mehraufwand durch die Erzielung wirtschaftlicher Effekte überkompensiert wird.

Die Klärung dieser Voraussetzungen kann jedoch nur gelingen, wenn eine hinreichend fundierte Datenbasis bezüglich der Kundeninformationen vorliegt. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, reichen die notwendigen Schritte generell von der Segmentidentifikation über die Segmentauswahl bis hin zur Segmentbearbeitung.



Abb. 4: Notwendige Schritte bei der Marktsegmentierung

Unabhängig von dem Ergebnis der eigenen Segmentierungsbemühungen und der tatsächlichen Bearbeitung von Segmenten ist der erste Schritt zwingend, um eine detailliertere Kundenkenntnis zu erlangen und darauf aufbauend kundenorientierte Aktivitäten zu entwickeln.

Klassische Strukturierungskriterien liefern erste Ansatzpunkte

Marktsegmentierung im Sinne der Kundenorientierung ist nicht

zwangsläufig gleichzusetzen mit den in der Versorgungswirtschaft traditionell definierten Kundentypologien. Die in Abb. 5 dargestellte Strukturierung der Kundengruppen aus der Sicht eines Verbundunternehmens basiert im wesentlichen auf einer mengen- und unternehmenstypspezifischen Clustering unter Berücksichtigung von technischen Aspekten, wie bspw. Spannungsebenen oder Druckbereichen. Aus der Sicht der Verbundunternehmen kommt die Art des Kundenkontaktes als weiteres Unterscheidungskriterium hinzu.

Wichtiger Anhaltspunkt für eine erste Zielgruppendifferenzierung, quasi als Grobsegmentierung, ist die Art der Geschäftsbeziehung. Die Unterscheidung nach B2B und B2C ist prinzipiell wichtig, da nicht nur die jeweiligen Beschaffungsprozesse voneinander abweichen, sondern vor allem auch die Form der Kundenansprache grundsätzlich verschieden ist.

Art der Geschäftsbeziehung	Kundentyp	Kontakt
Organisationale Abnehmer Business-to-Business (B2B)	Regionalversorger	direkt
	Große Stadtwerke	
	Mittlere Stadtwerke	indirekt
	Kleine Stadtwerke	
	Große Industriekunden	direkt/ indirekt
	Kleine Industriekunden und Gewerbekunden	indirekt
Private Abnehmer Business-to-Consumer (B2C)	Haushalts- und Klein-gewerbekunden	

Abb. 5: Klassische Strukturierung aus der Sicht von Verbundunternehmen

Weitere Segmentierung nach Spezifika der Kundengruppen sowohl im B2B- als auch B2C-Bereich

Unabhängig davon, auf welcher Versorgungsstufe das EVU tätig ist, empfiehlt sich innerhalb der Grobsegmente die Identifikation und gegebenenfalls auch Bearbeitung weiterer in sich homogener Teilmärkte, die nicht aus-

schließlich nach Menge und Kundentyp zusammengefasst werden.

Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Kunden-Benefits zu richten, da über die Zusammenfassung von gleichartigen Nutzenstrukturen die traditionell sehr stark mengenbezogene Betrachtungsweise aufgeweicht werden kann. Gleiche Abnahmemengen

sind nämlich nicht zwangsläufig auch mit gleichen Nutzenerwartungen verbunden. Hinzu kommt, dass sich Kunden- bzw. Kundengruppen weniger mit Abnahmemengen identifizieren als mit dem Nutzen, dem Beitrag zur Problemlösung oder bestimmten verhaltensbezogenen Kriterien.

Im Bereich der organisationalen Abnehmer, d.h. im B2B-

Geschäft der Energieversorgungsunternehmen, bieten sich eine Reihe von Segmentierungskriterien an, die eine nutzen- und damit kundenproblemorientierte Zusammenfassung von Nachfragergruppen erlauben. Da bei den organisationalen Abnehmern von Energiedienstleistungen die Nachfrage prinzipiell derivativ ist, ist es gerade im B2B-Geschäft wichtig, auch die Abnehmer-

exemplarisch Analysepunkte aus Sicht von Verbundunternehmen

Regionalversorger	<ul style="list-style-type: none"> • Versorgungsgebiet • Kundenstruktur • Branchen der Industriekunden • Versorgungssparten • Kompetenz-/ Leistungsschwerpunkte
Stadtwerte	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafterstruktur/politische Einflüsse • Kundenstruktur • Leistungsfähigkeit/Beratungskompetenz • Abnehmerbranchen • Versorgungssparten
Industriekunden	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Wettbewerber/Alternative Wärmeträger • Branche (inkl. Abnehmerbranchen) • Beschaffungsverhalten und -organisation (Buying-Center) • Verbrauchseigenschaften • Multi-Utility-Bedarf
Gewerbekunden	<ul style="list-style-type: none"> • Branche • Verbrauchseigenschaften und -mengen

Abb. 6: Segmentierungskriterien im B2B-Bereich

branchen und Kundengruppen der Industrie- oder Weiterverteilern mit in die Überlegungen einzubeziehen.

Mögliche Ansätze zur Segmentbildung im Bereich der organisationalen Abnehmer sind in Abb. 6 aus der Sicht von Verbundunternehmen exemplarisch dargestellt, wobei diese entlang der Wertschöpfungskette in der Strom- und Gasversorgung auch für die nachgelagerten Stufen gelten.

Eine Schaffung von zielgruppenspezifischen Zusatzleistungen bietet sich beispielsweise durch die Entwicklung von Branchenprodukten an, die entlang der Versorgungsstufen für die direkte und indirekte Marktbearbeitung hilfreich sind. Branchenprodukte, wie beispielsweise energiespezifische Dienstleistungen für bestimmte Industriezweige, Handelsorganisationen oder Dienstleistungsunternehmen, wie die Gastronomie oder das Hotelgewerbe, implizieren ein wesentlich höheres Maß an Kundenorientierung und tragen über die individuelle Problemlösung zur Kundenbindung bei.

Der Aufbau von konkretem Branchen-Know-how könnte beispielsweise auch im Wege von Kooperationen oder strategischen Netzwerken erfolgen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn sich aus der Sicht kleinerer Versorger aufgrund geringer Fallzahlen eine autonome Spezialisierung auf bestimmte Branchen nicht rechnet.

Die Bildung von Marktsegmenten ist im Bereich des B2B-Geschäfts vor dem Hintergrund der üblicherweise großen Markttransparenz, der häufig geringen Anzahl von Kunden pro Segment und des persönlichen Kontaktes zu den Kunden relativ einfach. Informationen liegen in aller Regel vor: entweder in den Köpfen der Kundenbetreuer oder schon dokumentiert.

Die Situation im Geschäft mit den privaten Abnehmern, d. h. im B2C-Bereich, sieht hingegen anders aus. Obwohl Energieversorgungsunternehmen über kundenspezifische Informationen verfügen und die Kunden auch namentlich bekannt sind, gehen die Profildaten traditionsgemäß

S M M

über Verbräuche, Adressen oder Bankverbindungen nicht hinaus. Insofern können EVU bei einer weitergehenden Segmentierung der Privatkunden nur ansatzweise auf die eigene Datenbasis zurückgreifen. Ergänzend muss es darum gehen, über Marktforschungsstudien repräsentative Daten beispielsweise bezüglich der Sozio-Demographika, der Einstellungen oder Lebensumstände so-

wie der spezifischen Nutzenerwartungen zu erheben. Die Ergänzung und Professionalisierung der eigenen Datenbasis erfolgt erst schrittweise.

Auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse von eigenen Marktforschungsstudien sowie ergänzender Sekundärinformationen (Verbandsinformationen, Veröffentlichungen, ...) sollte daher die Identifikation von in

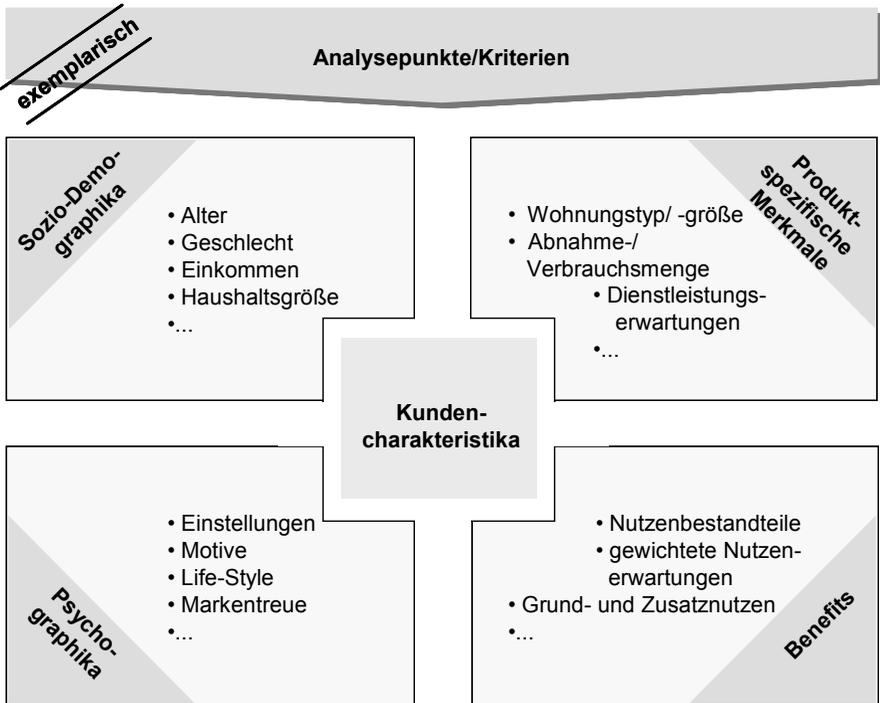


Abb. 7: Segmentierungskriterien im B2C-Bereich

sich homogenen Teilmärkten erfolgen, wobei in der Regel mehrere Kriterien in Kombination zur Anwendung kommen.

Die Segmentierung im B2C-Geschäft ist wichtig, um auf der Kundenseite die Identifikation mit den low-interest-Produkten Strom oder Gas zu steigern. Die Emotionalisierung des Angebotes oder die Berücksichtigung von individuellen Nutzenerwartungen kann an dieser Stelle einen wichtigen Beitrag leisten. Fest steht: die reine mengenspezifische Clustering trägt nicht zur Identifikationssteigerung bei.

Um nachhaltige Kundenbindung im B2C-Bereich zu erreichen, ist es wichtig, dass sich der Kunde in seinen Eigenschaften und Gewohnheiten verstanden fühlt und sich einem spezifischen Leistungssegment zuordnen kann. Beispiele liefern in diesem Zusammenhang die Tarifstrukturen, die sich auf Merkmale aus Familie, Wohnsituation oder anderen Lebensumständen der Kunden ableiten lassen. (bspw. Single-Tarif, Family-Tarif, Eigenheim-Tarif, ...).

Aus der Vielzahl der hier lediglich exemplarisch dargestellten Kriterien können Kundentypologien abgeleitet werden, die in gewisser Weise eine Personalisierung des spezifischen Kundenverhaltens darstellen. Beispiele dafür liefern die Konsumgütermärkte, in denen auf der Basis von Erkenntnissen der Konsumentenforschung eine Reihe von Konsumententypologien entwickelt wurden.

Priorisierung nach Kundenwert und Beziehungsqualität wird wichtig

Kundenorientierung und die differenzierte Bearbeitung von Marktsegmenten bildet eine wichtige Voraussetzung für die Effektivität im Einsatz von Marketinginstrumenten und der bedürfnisgerechten Angebotserstellung. Effektivität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die jeweiligen Zielgruppen optimal angesprochen, bedient und wenn möglich an das Unternehmen gebunden werden. Ob jedoch der Einsatz von kundenorientierten Aktivitäten für das EVU tatsächlich auch mit der Erzielung wirtschaftlicher Effekte verbunden ist, ist mit der Effektivität noch nicht be-

antwortet. Mit anderen Worten: Kundenorientierung ist notwendig, sie bedeutet jedoch nicht zwangsläufig auch Gewinnerzielung.

Insofern müssen neben die Effektivitäts- auch Effizienzüberlegungen treten. Vor dem Hintergrund von Ressourcenengpässen sollte bei aller „Orientierung am Kunden“ eine gewisse Schwerpunktlegung nicht vernachlässigt werden. Im Rahmen der Effizienzbeurteilung der Kundenbearbeitung geht es darum herauszufinden, welche Kunden bzw. Kundengruppen nachhaltig zur Ergebniserzielung beitragen, d.h. welche Kunden für das EVU profitabel sind. Der Paradigmen- und Perspektivenwechsel in Richtung Kundenorientierung stellt die EVU damit auch vor die Herausforderung, sich an den „richtigen“ Kunden zu orientieren und die „richtigen“ Kunden nachhaltig zu binden.

Um diese „Richtigkeit“ herauszufinden, liefern die Bestimmung des Kundenwertes sowie die Bewertung der Beziehung zum Kunden wichtige Anhaltspunkte. Voraussetzung für die Ermittlung des

Erfolgsbeitrages einzelner Kunden- bzw. Kundengruppen ist eine Kosten- und Erfolgsrechnung, die auf einzelne Kunden heruntergebrochen werden kann.

Die Idee des Kundenwertes basiert auf einer kundenspezifischen Ertragswertermittlung, wobei sich die Wertermittlung auf den gesamten Kundenlebenszyklus beziehen sollte (Customer Lifetime Value).

Für die EVU wird es zunehmend wichtiger, nicht Marktanteile in den Fokus der Erfolgsmessung zu stellen, sondern die Kundenbeziehung als Investition zu begreifen. Erfolg und Misserfolg von Geschäftsaktivitäten sowie Marketing- und Vertriebsmaßnahmen sind auf die spezifische Kundenbeziehung abzustellen. Kundenbeziehungen werden damit zu einem entscheidenden Werttreiber (Customer Equity Ansatz).

Erhebungsmethodik und Datenbasis für Kundeninformationen bestimmen

Die Grundlage für die detaillierte Kundenkenntnis und die daraus abgeleitete segmentspezifische Kundenbearbeitung ist eine kompetente Erhebung der Kundeninformationen. Analog zu den Herausforderungen der Verhaltensänderung der EVU im Hinblick auf die Kundenorientierung werden auch wesentlich höhere Anforderungen an ein professionelles Management von Kundeninformationen gestellt. Reichte es in der Vergangenheit in der Regel aus, Daten aus der Verbrauchsabrechnung und dem Rechnungswesen heranzuziehen, um Kundeninformationen abzuleiten, so erfordert die erfolgreiche Kundenbearbeitung heute wesentlich mehr und fundiertere Informationen. Heute sind nicht nur die verbrauchs- und ergebnisspezifischen Informationen gefragt, sondern vor allem auch die kaufverhaltensrelevanten Daten der privaten und organisationalen Abnehmer. Darüber hinaus geht es um die Abbildung des spezifischen Kundenlebenszyklus sowie der in den jeweiligen Pha-

sen vorhandenen Kundenpräferenzen.

Ziel sollte der Aufbau und die Pflege einer kundenspezifischen Datenbank, bspw. als intelligentes Data-Warehouse-System, sein. Als Konsequenzen der Adaption eines höheren und detaillierteren Informationsbedarfes sind für die EVU beispielsweise folgende Aspekte anzuführen:

- Aufbau und/oder Bezug von Marktforschungskapazitäten und –know-how
- Investition in regelmäßige Marktforschungs- und Kundenzufriedenheitsanalysen
- Nutzung des Vertriebs, um vorhandene Markt- und Kundeninformationen zu bündeln
- Untermauerung der Primärstudien durch laufende Marktbeobachtung (im B2B-Geschäft nicht nur direkter Markt, sondern auch Märkte der Abnehmerbranchen).

Erfahrungsgemäß wird die Investition in die Erhebung von Marktforschungsdaten zu Gunsten aufwändiger kommunikativ-politischer Aktivitäten häufig

vernachlässigt. Darin liegen jedoch mehrere Gefahren, die EVU vermeiden sollten. Denn kommunikationspolitische Aktivitäten können letztlich nur dann erfolgreich sein, wenn fest steht, welche Erwartungen der Kunde an das Angebotsprogramm der Unternehmen hat und auf welche Weise er am besten zu erreichen ist. Unnötige Streuverluste und zu hohe Kontaktpreise sind häufige Folgen, wenn keine fundierten Kundeninformationen vorliegen.

Entgegen der weit verbreiteten Akquisitions- und Vermarktungspolitik der IT-Branche ist zudem darauf zu verweisen, dass die Qualität der Marktforschung und die Aktualität der Datenbasis nicht zwangsläufig von dem Aufwand und der Komplexität von IT-Projekten abhängen. IT hat sicherlich auch bei der Kunden- und Marktbearbeitung eine wichtige Unterstützungsfunktion, sie kann jedoch kein professionelles Marketing ersetzen.

Wichtiger als kapazitätsbindende IT-Projekte sind die nachhaltig hohe Qualität, die Konzepti-

on und vor allem die Kompetenz der Marktforschung. Solange die Schwerpunkte nicht auf der Erhebungsmethodik und den –ergebnissen liegen, wird der Aufbau von komplexen Datenbanksystemen sehr schnell zur Fehlinvestition.

Zu empfehlen sind daher integrierte DV-Systeme, die in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Datenvolumen sowie der von Marketing und Marktforschung definierten Anforderungen auf den Anwendungsfall zugeschnitten sind. Zu vermeiden ist in jedem Fall ein „over engineering“ im markt- und kundenbezogenen IT-Bereich.

3. Strategische Handlungsoptionen:

Mittel- bis langfristige Ausrichtung
im Kundenbeziehungsmanagement als
Voraussetzung für erfolgreiches Marketing von EVU

Beziehungsmanagement ist weit mehr als eine informationstechnische Integration von Aktivitäten

Kundenorientierung und die damit letztlich verfolgte Kundenbindung ist insgesamt langfristig, d. h. strategisch, angelegt. Über die nachhaltige Befriedigung der Kundenbedürfnisse und die Erzielung der Kundenzufriedenheit soll der Unternehmenserfolg gesichert werden. Anknüpfungspunkt dieser langfristigen Perspektive ist die Kundenbeziehung.

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. Hinzu kommt, dass CRM-Projekte vielfach nicht in der Verantwortung von Marketing und Vertrieb liegen, sondern unter der Federführung von eher technokratisch ausgerichteten und weniger marktorientiert handelnden IT-Funktionsbereichen gesteuert werden.

Abgesehen von der grundsätzlichen Fehlinterpretationen eines im Management- und Marketingbereich relevanten Ansatzes, birgt diese Fehlentwicklung eine Reihe von Gefahren für die Unternehmenspraxis. Solange technische Aspekte von IT-Lösungen in den Vordergrund rücken, wird die eigentlich notwendige Ausrichtung, nämlich das professionelle Management der Kundenbeziehung, vernachlässigt. Auf diese

Weise und vor allem ohne eine ganzheitliche Konzeption eines Relationship-Managements bleibt jede IT-spezifische CRM-Lösung eine leere Hülle, die zusätzlich mit hohem Investitionsaufwand verbunden ist.

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 al-

lem 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, d.h. die Abkehr vom Denken in Einzeltransaktionen und fallweisen Kundenkontakten hin zum langfristig angelegten Pflegen der Kundenbeziehung, stellt in zunehmenden Maße auch die oberen Führungsebenen von Versorgungsunternehmen vor besondere Herausforderungen. Nur wenn im Sinne eines top-down Ansatz-

zes 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.

Für die Führungsebenen und die an dem Veränderungsprozess beteiligten externen Berater liegt die Herausforderung dabei insbesondere darin, das 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 gibt es eine weitere Voraussetzung dafür, dass sich das zur Kundenbindung notwendige Beziehungsmanagement in langfristigem Wertgewinn niederschlägt: eine strategische und damit vor allem eine mittel- bis langfristige Perspektive. Zur Sicherung und gebe-

nenfalls auch zur Ausweitung der jeweiligen Ertragspotenziale von Geschäftsbeziehungen empfiehlt es sich, das Kundenbeziehungsmanagement in den Unternehmensstrategien konsequent zu berücksichtigen.

EVU sollten daher bemüht sein, das für die Branche recht neue Thema Kundenorientierung und die stellenweise bereits entwickelten Kundenbindungsprogramme nicht in einer Vielzahl von „Einzelbaustellen“ abzuarbeiten, 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 Vielzahl von Kundenbeziehungen zu integrieren. Erst wenn ein entsprechender Überbau besteht, lassen sich „Einzelbaustellen“ sinnvoll verknüpfen, Erfahrungswerte aus verschiedenen Unternehmensbereichen nutzen und letztlich auch Synergien realisieren.

Dies verlangt von Energieversorgungsunternehmen die Investition in die Entwicklung von Strategien und Konzepten im Beziehungsmanagement sowie deren Implementierung in allen relevanten Funktionsbereichen des Unternehmens. Die strategische Ausrichtung und eine entsprechende konzeptionelle Untermauerung der kundenorientierten Aktivitäten sichert zudem einen relativ einheitlichen Tenor bei den unterschiedlichen segmentspezifischen Aktivitäten. Diese sind zwar einerseits auf die individuellen Zielgruppenbedürfnisse zugeschnitten, sollen jedoch andererseits mit dazu beitragen, durch eine klare Positionierung des Gesamtunternehmens Wettbewerbsvorteile im Gesamtmarkt zu erzielen.

Unterschiede in der strategischen Ausrichtung des Beziehungsmanagements sowie der Auswahl und Anwendungsentensität der Instrumente ergeben sich insbesondere mit Blick auf das B2B- und B2C-Geschäft. Die naturgemäß aufgrund der Abnehmercharakteristika - Organisationen einerseits und Perso-

nen bzw. Haushalte andererseits – bestehenden Unterschiede wirken sich erheblich auf das Beziehungsmanagement 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 Weiterverteilern auch durch eine persönliche Beziehungskomponente getragen.

Hinzu kommt, dass Geschäftsbeziehungen mit organisationalen Abnehmern sich in der Regel nicht auf eine Person beschränken, sondern durch Multipersonalität der Entscheidungsprozesse charakterisiert sind. Das Beziehungsmanagement und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zu Kundenbindung sollten daher auf die unterschiedlichen Rollen der „Einkaufsgremien“ (bspw. Entscheider, Anwender aus der Technik, Kaufleute und Gatekeeper) in den Kundenorganisationen ausgerichtet sein.

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.

Die nachfolgend exemplarisch aufgeführten Aspekte bezüglich der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen zwischen Versorgern unterschiedlicher Stufen sollen die Idee des partnerschaftlichen Ansatzes kurz verdeutlichen:

- Kunden werden als Kooperationspartner verstanden und behandelt
- Produkte, technische Lösungen im Energiebereich und sonstige Aktivitäten werden gemeinsam entwickelt
- Marktauftritt und Kommunikation erfolgt stellenweise gemeinsam (bspw. Regionalversorger und Weiterverteilerkunde)
- Strategische Netzwerke werden aufgebaut und Kernkompetenzen sinnvoll gebündelt
- Vertriebspartnerschaften werden aufgebaut
- Service-Netzwerke entstehen
- Zuständigkeiten werden in Kompetenzzentren zusammengefasst (bspw. Übertragung von bestimmten technischen Aufgaben auf Weiterverteiler; dezentrale Verantwortung).

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 Dienst-

leistungen übertragbar. Aktuelle Entwicklungen im Energie-Contracting oder der Vermarktung von Energiemanagementdienstleistungen zeigen eine entsprechende Entwicklung auf.

Insgesamt geht es darum, die jeweiligen Marktpartner nicht im Wege von Einzeltransaktionen, sondern sehr viel mehr als zu früheren Zeiten durch gemeinsame Marktbearbeitung und Leistungsentwicklung an das Versorgungsunternehmen zu binden.

Beziehungsmanagement entlang der Gesamtwertschöpfungskette entwickeln

Kundenorientierung bedeutet, Aktivitäten 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.

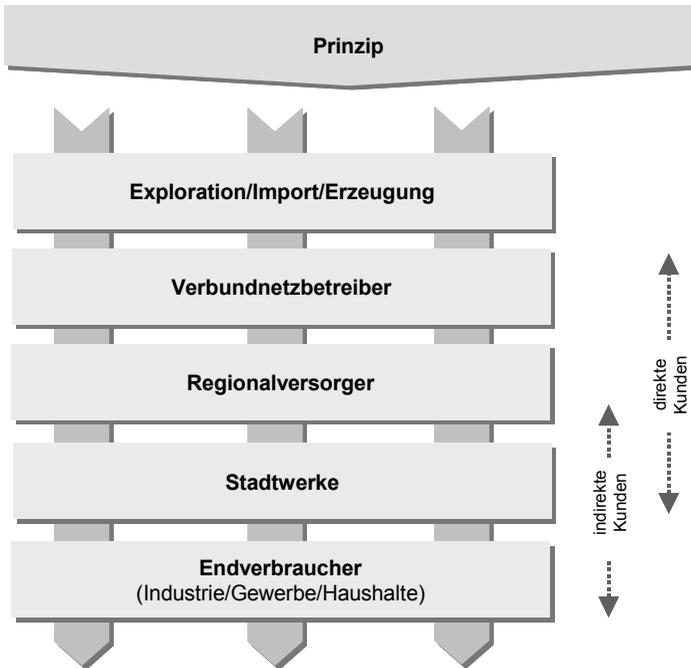


Abb. 8: Gesamtwertschöpfungskette aus der Sicht von Verbundunternehmen

Lösungskonzepte zur Verbesserung der Kundenbeziehung einsetzen

Erfahrungen aus anderen Branchen, in denen das Thema Kundenorientierung und Kundenbindung marktbedingt nicht so neu ist wie in der Versorgungswirtschaft, sollten insbesondere bei der Maßnahmenentwicklung 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 Energieversor-

gungsunternehmen aus dem Set von Lösungskonzepten wählen. Zu empfehlen ist, diejenigen Instrumente auszuwählen, die einerseits die Kundenorientierung im Unternehmen stärker als bisher institutionali-

sieren und andererseits durch ergänzenden, fallweisen Einsatz zur Kundenpflege sinnvoll beitragen können.

Lösungskonzepte	Erläuterungen	Effekt
kundenorientierte Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • segmentspezifische Ansprache • klare Zielformulierung • Festlegung von Kommunikationsspielregeln • Auswahl kundengerechter Instrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • höhere Aufmerksamkeit in relevanter Zielgruppe • Vermeidung von Streuverlusten
Kundenbindungsprogramme (Bonusprogramme, Zusatzleistungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot bedarfsgerechter, einfach verständlicher Kundenvorteile • added value zur Sicherung des Stammgeschäftes • Einbeziehung und Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Unternehmensverbundenheit • Präferenzaufbau
Event-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppengerechte Veranstaltungen • Emotionalisierung der Geschäftsbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung und Pflege der Kundenbeziehung
Beschwerde-management	<ul style="list-style-type: none"> • Feste Regeln im Umgang mit Beschwerden • Auswertung von Beschwerden • Erleichterung des Zugangs zum Unternehmen, um Beschwerden zu kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungs optimierung • Steigerung der Verbundenheit
Key Account Management	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von kundengruppenspezifischen Zuständigkeiten (Vertrieb und Marketing) • Institutionalisierung der Zielgruppenausrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • one face to customer

Abb. 9: Ausgewählte Lösungskonzepte im Beziehungsmarketing

4. Maßnahmen:

Auf dem Weg in Richtung Kundenorientierung
Maßnahmenprogramme auf die Bedürfnisse
der relevanten Zielgruppen ausrichten

Durch Markenpolitik Vertrauen bei direkten und indirekten Zielgruppen aufbauen

Immer mehr EVU haben die Notwendigkeit erkannt, ihre Außendarstellung zu überdenken und gegebenenfalls zu modifizieren bzw. auf professionellere Beine zu stellen. Hinter diesen Überlegungen steckt im wesentlichen die Frage der Markenpolitik.

Mit der Markierung wird in der Energieversorgung das Ziel verfolgt, aus der Sicht von Kunden in aller Regel austauschbare Unternehmen mit zugleich austauschbaren Gütern künstlich zu heterogenisieren. Im Mengengeschäft der EVU geht es darum, commodities und low-interest-products zu vermarkten, die einerseits in ihren Qualitätsmerkmalen für den Kunden nicht wirklich messbar sind und andererseits als immer verfügbar und möglichst preiswert erwartet werden. Die Grundnutzenkomponente hat bei diesen Leistungen einen außerordentlich hohen Anteil. Zusatznutzeneffekte

(bspw. durch Servicekomponenten, Image, Befriedigung des Geltungsnutzens der Kunden etc.) bei den Kunden zu suggerieren, sind eher von untergeordneter Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich natürlich die Frage, inwieweit und auf welchen Wege eine Differenzierung vom Wettbewerb auf der Produktebene der EVU tatsächlich möglich ist. Die in den letzten Jahren stark weiterentwickelte Marken- und Kommunikationspolitik der EVU geht in summa sicherlich in die richtige Richtung. Der Aufbau von unternehmens-individuellen Strommarken oder die Penetration des EVU im Rahmen von Dachmarkenkonzepten trägt je nach Konsequenz und Integrationsgrad der Kommunikation dazu bei, Bekanntheitsgrade zu steigern und das EVU im Wahrnehmungsbereich der Kunden als „einzigartig“ zu positionieren. Mit anderen Worten: die Schaffung einer sogenannten USP (unique selling proposition) wird durch die Markenpolitik unterstützt. Beispiele aus dem Mineralöl- und Tankstellengeschäft, einer anderen commodity-

Branche, zeigen, dass die Investition in Marken- und Kommunikationsinstrumente in jedem Fall geeignet ist, eine Unverwechselbarkeit im Wahrnehmungsbereich der Kunden zu erreichen.

Die Erdgaswirtschaft, die im Wettbewerb zu alternativen Energieträgern auf der Verbandsebene mit dem Erdgaszeichen über eine Produktmarke verfügt, sollte im Zuge der Liberalisierung des Gasmarktes jedoch auch verstärkt darüber nachdenken, ob diese Markierung tatsächlich ausreicht, um unternehmensindividuelle Differenzierungen auf Produktebene zu erreichen. Die Einführung des Namens „Naturgas“ im RWE-Konzern zeigt erste Schritte eines derartigen Differenzierungsprozesses auf.

Welche Bedeutung hat nun die Markenpolitik im Zusammenhang der Kundenorientierung und Kundenbindung? Im Wesentlichen ist die Marke als unterstützendes Moment zu sehen. Durch die Schaffung eines unverwechselbaren Markenbildes können in den Zielgruppen

der EVU Präferenzen aufgebaut werden. Insbesondere aus der Sicht von Verbundunternehmen oder größerer Regionalversorger kann auch die Bindungswirkung bei direkten und indirekten Kunden in der gesamten Wertschöpfungskette erhöht werden. Hinzu kommt, dass sich die Markenpolitik auch als Kooperationsfeld in der Versorgungswertschöpfung eignet und daher auch Marktpartner auf der Weitervertrieblerstufe in die Markenpolitik einbezogen werden können.

Über segmentspezifisches Marketing-Mix Kundenbindung steigern

Gemäß der bei der Kundenanalyse identifizierten Marktsegmente und der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung im Beziehungsmanagement gilt es für die EVU, das Marketing-Instrumentarium derart zu konzipieren, dass die jeweiligen Zielgruppen optimal erreicht werden und möglichst wenig Streuverluste entstehen. Die Kundenanforderungen und -erwartungen setzen daher den

Rahmen für die Ausgestaltung des Marketing-Mix.

Mit einer kundengerechten Ansprache und der kundenspezifischen Tarif- und Leistungsgestaltung wird letztlich die Kundenorientierung greifbar. Während bei den Endverbrauchern im Haushalts- und Kleingewerbebereich begleitende Instrumente im Rahmen der Energie- und Wasserlieferung den Schwerpunkt der Marketing-Aktivitäten bilden, ist die Bedienung der Kunden im B2B-Bereich zunehmend komplexer. Nicht nur Energielieferungen, sondern auch Dienstleistungen müssen bei der Ausgestaltung des Marketinginstrumentariums berücksichtigt werden.

Mit Geschäftskunden kooperativ umgehen

Der kooperative Ansatz, der sich im Rahmen des Beziehungsmanagements für den B2B-Bereich empfiehlt, sollte sich nicht nur in der mittel- bis langfristigen Perspektive bewegen, sondern er muss sich auch im täglichen Umgang mit den Kunden widerspiegeln. Die Um-

setzung dieser Forderung liegt insbesondere in der Verantwortung von Vertrieb und Key-Account-Management.

Um die Kommunikation mit den Geschäfts- und Weiterverteilern noch stärker in Richtung einer Vertrauensbasis zu entwickeln, bieten sich bspw. folgende Lösungen an:

- Einrichtung von Arbeitskreisen zur gemeinsamen Produktentwicklung
- Aufbau von Gesprächsforen für Weiterverteilernetzwerke und Kommunen
- Schaffung einer gemeinsamen Kommunikationsplattform
- Gemeinsame Entwicklung von Kommunikationskonzepten für nachgelagerte Nachfragergruppen.

Ein zur Kundenbindung im B2B-Bereich empfehlenswertes Angebot von energietechnischen Dienstleistungen sollte idealerweise genau auf die Bedürfnisse des jeweiligen Geschäftskunden abgestellt werden. Bei derartigen maßgeschneiderten Leistungspaketen kann dem

Kunden die Möglichkeit gegeben werden, seinen eigenen Warenkorb mit Blick auf eigene Kapazitäts- oder Know-how-Lücken individuell zusammenzustellen.

Abb. 10 stellt ein derartiges Leistungsspektrum aus der Anbieterperspektive eines Verbundunternehmens exemplarisch dar.

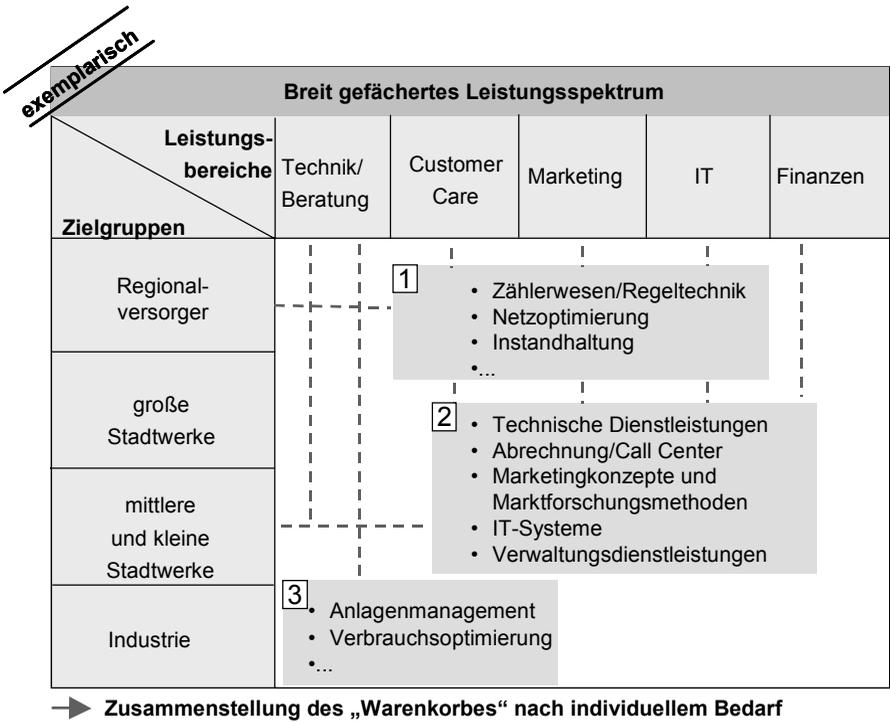


Abb. 10: Mögliches Leistungsspektrum eines Verbundunternehmens im Bereich Dienstleistungen

Je nach Ebene der Versorgungswirtschaft Endverbraucheraktivitäten gestalten

Im B2C-Bereich, d. h. in der Ansprache und der bedürfnisgerechten Bedienung der Haushalts- und Kleingewerbekunden, ist es ebenso wichtig, das Marketinginstrumentarium möglichst effizient einzusetzen.

Für die Kommunal- und Regionalversorger besteht die Aufgabe darin, bei den Direktkunden in den Niederspannungs- oder Niederdrucknetzen Präferenzen aufzubauen und über flankierende Maßnahmen im Rahmen der Marketingkommunikation nachhaltige Kundenbindung zu bewirken. Diese Aktivitäten, die letztlich im direkten Zusammenhang mit der Markenpolitik stehen, verfolgen das Ziel, Kundennähe zu erzeugen und das Stadtwerk oder das Regionalversorgungsunternehmen im Wahrnehmungsbereich der Zielgruppen positiv darzustellen. Eine möglichst weitgehende Integration aller Instrumente im Rahmen der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik bietet sich an. Je stär-

ker das gesamte Marketing-Mix für einzelne Segmente aufeinander abgestimmt ist, desto eher können die jeweiligen Ziele erreicht und Streuverluste bei der Zielgruppenansprache eingeschränkt werden.

Für Verbundunternehmen und im Weiterverteilergeschäft von Regionalversorgungsunternehmen sind Endverbraucheraktivitäten wichtig, um einen Nachfragesog auf die nachgelagerten Vertriebspartner auszulösen. Auch wenn in vielen Fällen kein direkter Kontakt zu Endkunden besteht, ist es ratsam, das Instrumentarium im B2B-Geschäft (push-Effekte) durch Maßnahmen im Haushalts- und Kleingewerbebereich zu begleiten (pull-Effekte). Wenn es gelingt, für die Vorlieferanten von Strom und Gas in der gesamten Wertschöpfungskette Präferenzen aufzubauen, können schließlich Kundenbindungseffekte bei den weiterverteilenden EVU erzielt werden. Das Zusammenspiel der Push- und Pull-Effekte und das dazugehörige Instrumentarium soll in Abb. 11 exemplarisch dargestellt werden.

S M M

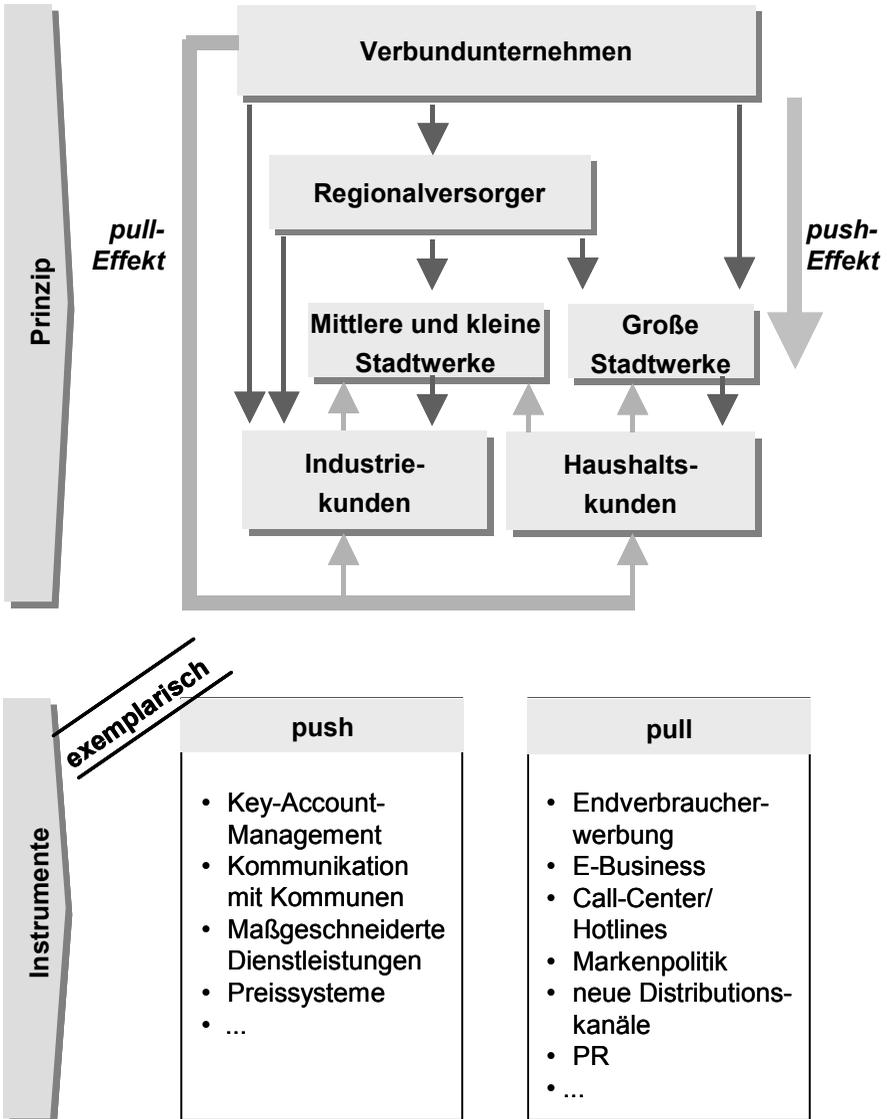


Abb. 11: Zusammenspiel von Push- und Pull-Effekten

Den Erfolg von Aktivitäten im Marketing- und Vertriebscontrolling messen

Ob das eingesetzte Marketing-Instrumentarium tatsächlich dazu beiträgt, Kundenbindungserfolge zu generieren, gilt es in regelmäßigen Abständen zu untersuchen. Die gesamte Steuerung der kundenorientierten Aktivitäten dient in der kurzfristigen Perspektive vor allem dazu, Aufwand-/Nutzenbetrachtungen bezüglich der eingesetzten Ressourcen vorzunehmen und zu überprüfen, welche wirtschaftlichen Effekte durch die Investition in die Entwicklung und Umsetzung von Marketing-Instrumenten erzielt werden.

In strategischer Hinsicht ist es auch die Aufgabe des Marketing- und Vertriebscontrollings, den Kundenwert (Customer Lifetime Value) im Auge zu behalten. Insofern ist es wichtig, zu bewerten, welchen Beitrag einzelne Marketing- und Vertriebsmaßnahmen für die jeweilige Geschäftsbeziehung leisten.

Im Marketing- und Vertriebscontrolling können neben den

klassischen Steuerungsfunktionen im wesentlichen folgende Aufgaben wahrgenommen werden:

- Steuerung und Kontrolle der Aufwendungen und Erträge im Energieverkauf
- Kontrolle der Effizienz von Kundenbindungsaktivitäten
- Kontrolle von Werbeinvestitionen
- Unterstützung bei Planungsrechnungen
- Budgetierung zusammen mit Marketing und Vertrieb
- Ertragswertermittlungen zur Kundenbewertung (Customer Lifetime Value)
- Effizienzbewertung von Kundenbeziehungen

Das Instrumentarium reicht an dieser Stelle von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen im Rahmen der Marktforschung, klassischen Werbeerfolgskontrollen und kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnungen bis hin zum Aufbau von kundenspezifischen Kennzahlensystemen, die schließlich auch im Rahmen einer Balanced Scorecard abbildbar sind.

Paradigmenwechsel in der Marktbearbeitung durch Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung begleiten

Alle verfügbaren Instrumente im Rahmen des Marketing-Mix können jedoch letztlich nur dann erfolgreich eingesetzt und gesteuert werden, wenn es gelingt, die in Richtung Kundenorientierung notwendige Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern zu erreichen. Denn ohne die Sensibilisierung möglichst vieler Mitarbeiter bleibt Kundenorientierung eher Theorie. Es kommt daher darauf an, einerseits das für Kundenorientierung notwendige Verständnis zu vermitteln und andererseits die Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung auf die zunehmenden Herausforderungen der liberalisierten Märkte einzustellen. Anders formuliert: nicht nur Kundenorientierung, sondern auch kundenorientierte Mitarbeiter sind gefragt.

Die „4 p“ des Marketing-Mix (product, price, place, promotion) werden wie in anderen Wirtschaftszeigen, insbesondere

Dienstleistungen und Handel, auch in der Energieversorgung um ein weiteres „p“, nämlich Personal, erweitert. Die in der Kundenbeziehung eingesetzten Mitarbeiter tragen entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg bei. Wichtig ist, die Mitarbeiter zu mehr oder anderer „Kundenorientierung“ zu motivieren und vor allem mit den neuen Herausforderungen nicht alleine zu lassen.

Mit der Liberalisierung der Energiemärkte sind die Mitarbeiter von Versorgungsunternehmen vor eine Reihe neuer Herausforderungen gestellt, die sowohl persönlich-soziale Kompetenzen als auch fachliches Know-how betreffen. Die Begleitung dieser in Abb. 12 exemplarisch abgebildeten Kompetenzausweitung ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen der Personalentwicklung.

exemplarisch

Liberalisierungsbedingte Anforderungen an EVU-Mitarbeiter



Abb. 12: Kompetenzausweitung von EVU-Mitarbeitern

Bedarfsgerechte Personalentwicklung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auf der Basis von individuellen Bildungsbedarfsprognosen themenbezogene Schulungen intern oder extern durchgeführt werden müssen. Ziel der bedarfsgerechten Personalarbeit

muss es sein, nicht das Thema Kundenorientierung flächendeckend übermäßig zu penetrieren, sondern vielmehr Kompetenz- und Verständnislücken der Mitarbeiter möglichst individuell zu schließen.



5. Wirkungszusammenhänge:

Stufen und Regeln zwischen
Kundenorientierung und Kundenbindung

Zwischen Kundenorientierung und Kundenbindung liegen verschiedene Stufen

Mit der vorliegenden Broschüre ist ein Themenbereich angeschnitten worden, der insbesondere in seinen Wirkungszusammenhängen überaus komplex ist. Die Broschüre hat zum Ziel, wesentliche Aspekte der Themen Kundenorientierung und Kundenbindung anzusprechen und die Herausforderungen und Ansätze aufzuzeigen, die sich in diesem Kontext für EVU ergeben oder ergeben sollten.

Die in der Broschüre vorgenommene Beleuchtung und Strukturierung soll dazu motivieren, den unternehmensindividuellen Umgang mit Kunden und Kundengruppen zu hinterfragen. Ferner sollen Anregungen in der strategischen Ausrichtung und instrumentellen Gestaltung des Marketing von EVU gegeben werden, um die Diskussion über den Status der eigenen Kundenorientierung zu führen und entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung des Themas anzugehen.

Die Broschüre ist jedoch nicht im Stande, diesen facettenreichen Themenkomplex abschließend zu behandeln. Zusammenfassend sei darauf zu verweisen, dass der Weg vom monopolbestimmten Versorgungsgeschäft hin zu einem durch Wettbewerb beeinflussten Vermarkten von Energie und Energiedienstleistungen kein einfacher ist. Zwischen dem Verhalten, was letztlich als Kundenorientierung zu verstehen ist, und dem Ziel, den Kunden nachhaltig an das Unternehmen zu binden, liegen verschiedene Stufen.

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. Abb. 13 soll diesen Weg quasi als Prozess dokumentieren.

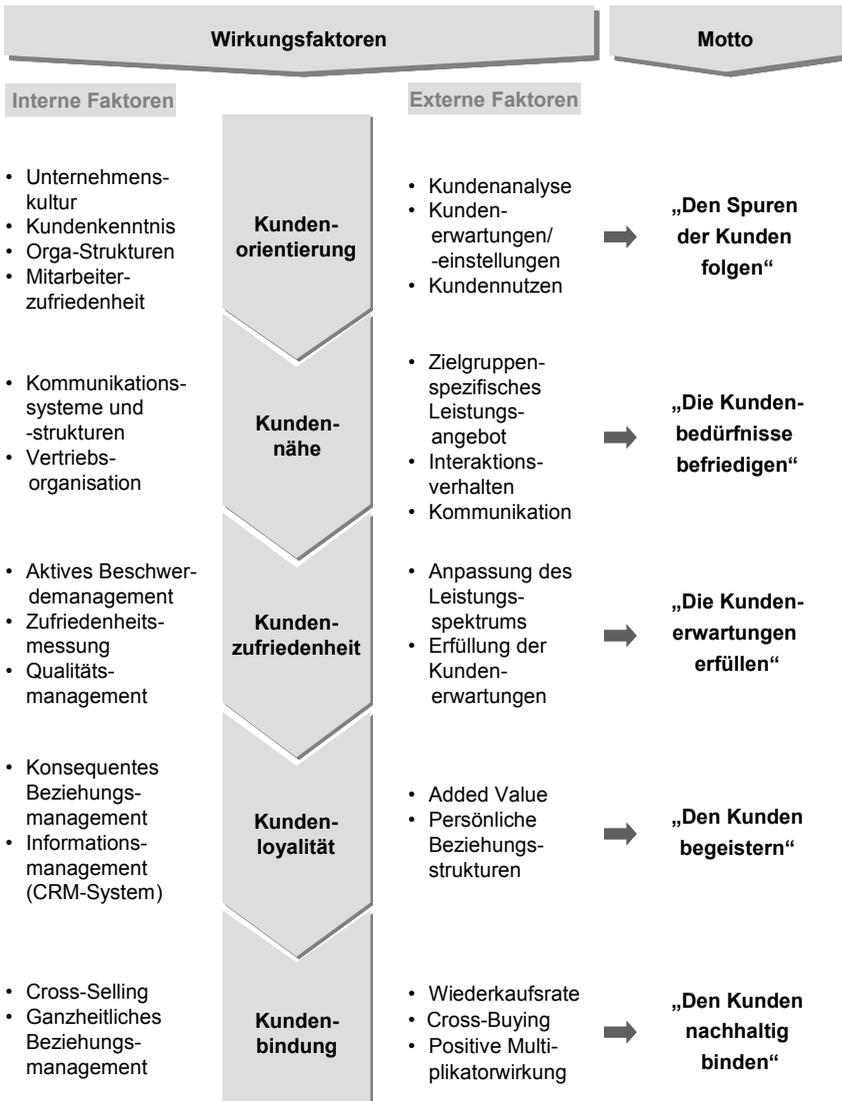


Abb. 13: Stufen zwischen Kundenorientierung und Kundenbindung

Sieben Goldene Regeln

Im Hinblick auf die Erläuterungen zu dem in der Broschüre behandelten Themenkomplex lassen sich „sieben goldene Regeln“ ableiten, deren Berücksichtigung bei dem Prozess in Richtung Kundenbindung hilfreich ist.

Auch diese Regeln erheben keinen Vollständigkeitsanspruch, sie sollen die Diskussion eröffnen:

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.

Bisher erschienen sind:

Broschüren

- Herausforderungen annehmen – Erfolgreiche Umsetzung als Maßstab
- Absage an den Ausverkauf - Die Eigenständigkeit mittlerer und kleinerer Versorgungsunternehmen der öffentlichen Hand erhalten
- Strategisches Management in der kommunalen Wirtschaftsförderung – Ziele bündeln, Integration fördern, im Wettbewerb der Kommunen gewinnen
- Market Due Diligence – Marktseitige Prüfung von Unternehmen im M&A-Verfahren

Artikel

- „Führungskräfte im Veränderungsprozess“ von Roman Schneider, in: VDF Führungskraft 10/00
- „Sparen verboten“ von RA Jörn Peter Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Das KonTraG – Handlungsbedarf für Verwaltungsräte von Sparkassen?“ von Dr. Klaus Moritz, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Den Spuren der Kunden folgen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: ZfK 12/00
- „Das neue Steuerungsmodell“ von RA Jörn Peter Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 02/01
- „Kundenorientierung im 21. Jahrhundert – Konsequenzen für Gasversorgungsunternehmen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/01
- „Externes Consulting – Rosstäuscher oder Experten?“ von Roman Schneider, in: Kommunalpolitische Blätter 05/01
- „Städtische Fuhrparks in private Hände? Möglichkeiten, Grenzen und Folgen des Outsourcing im kommunalen Fuhrparkmanagement“ von RA Jörn Peter Maurer und Dr. Klaus Neuhäuser, in: Kommunalpolitische Blätter 09/01



Die nächste Broschüre ist in Arbeit

- Beteiligungsoptimierung kommunalen Vermögens – Wie man die besten Ergebnisse mit den Unternehmensbeteiligungen der öffentlichen Hand erzielt

S M M

Für Notizen:



Die Autoren

Roman Schneider, Dipl.-Ök., Dipl.-Betriebswirt, hat in den letzten 20 Jahren ca. 150 Projekte zur strategisch-organisatorischen Neuausrichtung durchgeführt. Als Principal von Roland Berger & Partner hat er zahlreiche große und hochkomplexe Projekte verantwortet, die in aller Regel mit umfangreichen Transformationen zusammenhängen. Zuletzt als Partner von Dr. Wieselhuber & Partner war Herr Schneider verantwortlich für die „Public Services“.

Dr. Klaus Neuhäuser, Dipl.-Kfm., ist Projektmanager bei S-M-M. Zuvor war er bei Dr. Wieselhuber & Partner tätig. Während seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h.c. H. G. Meissner am Lehrstuhl für Marketing der Universität Dortmund war Herr Dr. Neuhäuser zudem freiberuflicher Berater und Dozent für Marketing und Marktforschung, u.a. an einer Fachhochschule, an Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien und an der SupdeCo Amiens-Picardie, Frankreich.

Schneider & Moritz Managementberatung GmbH (S-M-M) mit Sitz in Düsseldorf ist eine auf alle strategisch-organisatorischen Fragen im Bereich „Public Services“ und „Finanzdienstleister“ fokussierte Beratungsgesellschaft. Schwerpunkte der Arbeiten von S-M-M liegen im Bereich Umsetzungsmanagement und Unternehmenstransformation.