

Kundenbeziehungsmanagement bei EVU

Herzstück Kundenwertanalyse



Foto: © Sergey Nivens / Fotolia.com

Was macht das Herz? Es pumpt das Blut durch den gesamten Körper, sorgt dafür, dass Sauerstoff in jede einzelne Zelle gelangt und Abfallprodukte über Niere, Leber, Lunge ausgeschieden werden. Ist der Organismus gut versorgt – also der ganze Müll raus und frische Energie rein – strahlt die Haut, der Körper strotzt vor Lebenskraft und Vitalität. Dieselbe Funktion hat die Kundenwertanalyse im Kundenmanagement. Nährt die Lebensenergie in Form von Werten, Vision, Kultur jede Zelle des Unternehmens, so erstrahlt es in vollem Glanz. Es zieht die richtigen Kunden an. Diese sind frisch versorgt mit für sie sinn- und wertvollen Informationen, Produkten und Dienstleistungen und fühlen sich pudelwohl mit ihrem Partner für Energie. So soll es sein.

Schauen wir uns den Vitalitätsindex bei Energieversorgern (EVU) einmal an. Ist das Innere der Versorger nach außen spürbar? Was sind die Wettbewerbsfaktoren der Gegenwart und Zukunft? Welche Altlasten wollen noch ausgeschwemmt, bereinigt werden? Und wer wird wen mit seinem gesund strahlenden Äußeren anziehen?

Klar ist: Lange Zeit liefen die Systeme ganz automatisch. Der Markt war reguliert, der Kunde hatte „seinen“ Versorger, die Preisgestaltung war ein Thema auf überregionaler, meist nationaler Ebene. Die Diskussion der Energieträger fand nahezu ausschließlich politisch statt, und die Identifikation mit einzelnen Versorgungsunternehmen spielte eine untergeordnete Rolle.

Mit der Liberalisierung befinden sich die Unternehmen nunmehr in einem nationalen Wettbewerb. Eine Vielzahl neuer EVU hat sich inzwischen am Markt etabliert, und die Branche durchläuft ähnliche Phasen wie vor über 20 Jahren die Telekommunikation. Die Vielzahl der Player, fantasievolle Vertragsgestaltungen und Preisdumping ohne eigene Leitungsressourcen verliehen der Branche erst einmal den Ruf, unseriös zu agieren und Abzocke zu betreiben. Erneute Eingriffe des Regulators und eine Konsolidierung der Unternehmenslandschaft wirkten schließlich dagegen, und nun sind Labels wie „bester Kundenservice“, „einfachste Vertragsgestaltung“, „persönliche Betreuung“, „bester Arbeitgeber“ die wichtigsten Marketinginstrumente – neben dem Preis natürlich.

Die EVU stehen derzeit genau am Beginn dieser zweiten Phase, nennen wir sie die „Phase der Refokussierung“. Aber worauf fokussieren? Gewinnmaximierung? Kundenzahl? Ökologie? Kundenzufriedenheit? Welcher Mix garantiert nachhal-

tigen Erfolg? Die pauschale Antwort für diesen sich schnell wandelnden Markt können auch wir nicht geben. Es lässt sich jedoch eindeutig erkennen, was das Herz im Kundenmanagement braucht, um kraftvoll zu schlagen. Das haben wir im Kundenbeziehungsmanagement der Telekommunikationsbranche lange genug erprobt.

DIE VERZAHNUNG DER ORGANE IM SYSTEM

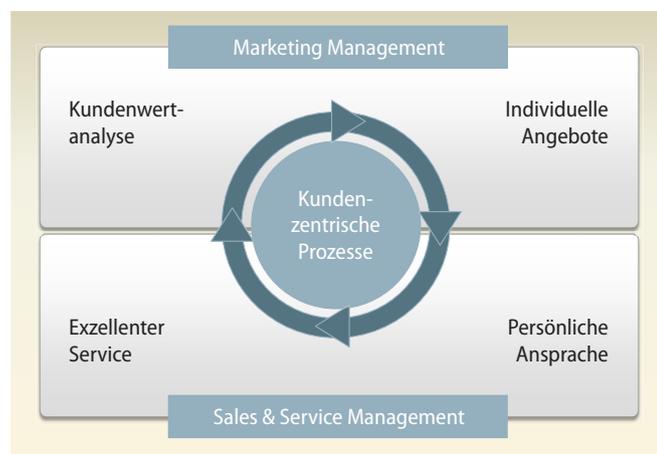
Der Stoffwechsel steuert die Aufnahme lebenswichtiger Elemente und gibt Verbrauchtes ab. Allein für die Verstoffwechslung von Nahrung braucht der Körper 60 Prozent seiner Energie (von der Nahrungsbeschaffung mal ganz abgesehen). Also sollten wir genau wissen, was wir mit welchem Aufwand neu aufnehmen und wann wir uns lieber um eine bessere Verwertung der vorhandenen

Energie kümmern. Die Fragen lauten: Welchen Aufwand haben wir als Energieversorger für einen Neukunden zu betreiben? Wie können wir von Bestandskunden profitieren? Wie hoch ist der jeweilige Wert unserer Kunden? Schauen wir, wie die drei großen Organe des Kundenbeziehungsmanagements kraftvoll wirken können – und was viele EVU durchaus noch vor sich haben:

▪ Kampagnenplanung

Fokus moderner Marketinginstrumente ist die personalisierte Kundenansprache. EVU wie Telekommunikationsanbieter haben den Vorteil, über die Vertragsbindung wesentliche Details des Kunden zu kennen. Was die Marketingabteilungen der Telcos gelernt haben, ist den Informationsfluss vom Kunden zurück in das Unternehmen zu holen

DER KUNDE IM MITTELPUNKT



Marketing, Vertrieb und Service bilden einen Kreislauf, in dessen Mittelpunkt der Kunde mit seinen Anforderungen steht.

» und für zukünftige Aktionen nutzbar zu machen. So ist das CRM-System mit seiner umfassenden Kundendatenbank die Basis für detaillierte Analysen, und Kampagnen werden detailliert ausgewertet. Die Schaffung dieser analytischen Voraussetzungen ist eine der großen Herausforderungen der EVU – und wir sprechen hier noch lange nicht von „Big Data“.

▪ Vertriebssteuerung

Das Marketing hat das Interesse der Kunden geweckt, nun muss der Vertrieb den Abschluss eines Geschäfts erreichen. Vertrieb wird über Provisionen gesteuert – also Kosten – und viele Abschlüsse verursachen demnach hohe Kosten. Also ist es wichtig, nicht nur die Menge im Blick zu haben, sondern vor allem den Wert, den ein Vertragsabschluss dem Unternehmen schafft. Auch hier haben die Telcos auf Basis umfassender Analytik schon vor Jahren begonnen, so genannte „Next Best Offers“ zu identifizieren – die Produkte, die nach kundenindividueller Bewertung für das Unternehmen Mehrwert liefern und – umgekehrt –

entsprechend dem Kundenprofil auch mit hoher Wahrscheinlichkeit vom Kunden angenommen werden. Die Steuerung der Vertriebseinheiten nach solchen wertbasierten Faktoren steckt bei EVU noch in den Kinderschuhen. Ursachen sind auch hier die unzureichende analytische Datenbasis und die entsprechende Methodik.

▪ Servicequalität

Eine gut funktionierende CRM-Strategie sorgt dafür, dass alle kundenbezogenen Informationen an jedem Kundenkontaktpunkt zur Verfügung stehen. Ein Servicemitarbeiter weiß, ob der Kunde gerade in eine Kampagne selektiert wurde. Er weiß, welche erlaubten Vertragswechsel Wert stiftend sind, ist in der Lage, Vertragswechsel durchzuführen, und wird dafür ebenso provisioniert wie sein Kollege aus dem Vertrieb. Der Servicemitarbeiter hat außerdem Indikatoren, die anzeigen, wie hoch die Gefahr ist, dass der Kunde zur Konkurrenz abwandert. Genau das wurde über viele Jahre bei den Telcos etabliert, zum Teil mit schmerzlichen Erfahrungen,

etwa wenn nur Teilinformationen bereitstanden. Inzwischen laufen solche Prozesse jedoch mit sehr hoher Genauigkeit, basierend auf ausgefeilten statistischen und analytischen Modellen. Auch hier zeigt sich, wie wichtig eine einheitliche analytische Grundlage für den richtigen Umgang mit dem Kunden zu jedem beliebigen Zeitpunkt ist. Da auch Service eine Kostenposition darstellt, ist die Steuerung entsprechend dem Kundenwert eine wesentliche Anforderung an die Service-Prozesse der EVU.

VITALKUR FÜR VERSORGER

Ist das körperliche Gleichgewicht hergestellt und schlägt das Herz (wieder) gleichmäßig, gilt es, in die Zukunft zu blicken. Welche äußeren Einflüsse werden zu beachten sein? Bin ich für Veränderungen gewappnet? Hier spielen die folgenden drei Punkte eine wichtige Rolle:

▪ Das Aussehen: Starkes Image

Der Wert eines Kunden spiegelt sich auch darin wider, in welchem Maß er das Unternehmen weiterempfiehlt. Fühlt er sich wohl, spricht er gerne

NACHGEFRAGT



Über den aktuellen Fokus bei Energieversorgern sowie über künftige Herausforderungen sprachen wir mit Oliver Hummel (Foto links), Vorstand NATURSTROM AG, und Siegfried Liebchen (Foto rechts), Key Account Manager bei den Stadtwerken Landsberg am Lech.



CallCenterProfi: Wo liegen aus Ihrer Sicht die aktuellen Herausforderungen bei den EVU? Was braucht es, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu halten?

Hummel: „Preisvergleichsportale sind dominiert von Discountanbietern und scheinbaren Schnäppchen-Tarifen, die mit hohen Einmal-Boni locken. Aber bewährte Tugenden wie eine gute Erreichbarkeit am Telefon und individuelle Auskünfte sind auch weiterhin ganz wichtige Pluspunkte.“

Liebchen: „Als Stadtwerke betreiben wir einige öffentliche Einrichtungen und haben einen stark regionalen Fokus. Daher legen wir Wert auf Nähe zum

Kunden und kompetente Kundencenter. Insbesondere Preisanpassungen erfordern einen intelligenten Umgang mit Bestandskunden.“

CallCenterProfi: Und künftig? Werden sich die Baustellen verschieben oder kommen ganz neue hinzu? Worauf arbeiten Sie konkret hin?

Hummel: „Unseren hohen Service-Level zu halten und sogar noch zu verbessern. Als bundesweiter Anbieter geht es uns vor allem darum, dem Kunden möglichst unkomplizierte Kontaktwege anzubieten und ihm immer wieder zu vermitteln, dass sein Naturstrom-Bezug einen echten

Beitrag zur Energiewende leistet. Glaubwürdigkeit muss man sich über Jahre hinweg erarbeiten.“

Liebchen: „Das Image ist ein klares Differenzierungsmerkmal. Unsere Kunden beziehen Strom zu 100 Prozent aus Wasserkraft. Es ist wichtig, unseren Kunden transparent zu machen, dass die Energiewende mittel- und langfristige für jeden eine Chance bietet. Wir müssen mit attraktiven Modellen zur Gewinnung und Nutzung regenerativer Energien die Kunden für uns begeistern. Die Zukunft erfordert schnelle Reaktionszeiten und große Flexibilität im Umgang mit den Kunden.“ ←

über seine Erfahrung, sein Versorger verkörpert einen ideellen Wert. Empfehlungsmarketing wird zu einem wichtigen Instrument, die Anzahl „Likes“ zu einer relevanten Kennzahl.

▪ **Die Lebenserwartung: Hohe Ausdauer**

Der Wert einer Kundenbeziehung ist auf Langfristigkeit angelegt. Der Lebenszyklus des Kunden spielt eine entscheidende Rolle. Ziel muss es sein, den Kunden zu entwickeln und seinen Wert für das Unternehmen zu steigern – über viele Jahre. Das funktioniert nur über innovative Produkte, die auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind.

▪ **Die Abwehrkräfte: Gute Reaktionsfähigkeit**

Neue Regularien, neue Marktteilnehmer, neue Formen der öffentlichen Wahrnehmung: All dies erfordert Schnelligkeit, auch bei der Anpassung der Methoden zur Bestimmung des Kundenwerts. Etablierte Prozesse

müssen stetig hinterfragt werden, die Mitarbeiter müssen konsequent eingebunden werden – sie bilden das Immunsystem und verkörpern die inneren Werte.

Je diversifizierter das Angebot, desto detaillierter müssen Marktdetails ausgewertet werden, um die richtige Kundensprache zu finden. Die erfolgreiche Steuerung der Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse beruht in weiten Teilen auf analytischen Grundlagen zur Ermittlung des Kundenwerts. Die Telcos nehmen aufseiten der Analytik und der operativen Umsetzung eine Vorreiterrolle ein.

Die Fokussierung auf nachhaltigen Erfolg orientiert sich nicht allein an der Anzahl der Kunden, sondern vor allem an der Güte der Kundenbeziehungen. Diese Phase ist extrem spannend, weil mit der Ausrichtung auf kundenwertbezogene Prozesse auch neue innere Werte entstehen, die von den EVU die Bereitschaft er-

AUTOR



Dr. Ingo Bors
ist als Unternehmensberater der ibostar consulting services Experte für Kundeninteraktion.

ibostar consulting services
Sperberweg 15
51427 Bergisch Gladbach
Tel.: (01 78) 4 78 62 39
Mail: ingo.bors@ibostar.de
Web: www.ibostar.de

fordern, sich als Ganzes zu verändern. Anders ausgedrückt: Ein starkes Herz im Kundenbeziehungsmanagement versorgt das Unternehmen mit der nötigen Vitalität und sorgt für eine attraktive Erscheinung.

Dr. Ingo Bors



Powered by WALTER SERVICES <-----

walter services

Ihr leistungsstarker Outsourcing-Partner

walter services ist Ihr leistungsstarker Business Process Outsourcing-Partner für sämtliche Prozesse Ihrer Kundenwertschöpfungskette.

Kundenbeziehungen in neuer Dimension – mit fast 10 000 Mitarbeitern und 24 Standorten in Deutschland, Österreich, Polen, Rumänien und der Schweiz ist walter services (Ettlingen) der zweitgrößte deutsche Business Process Outsourcing-Anbieter und gehört zur europäischen Spitze. Als leistungsstarker Partner mit rund 35 Jahren Erfahrung bietet das Unternehmen ein beispielloses Portfolio rund um den Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen und die Umsetzung effizienter Service- beziehungsweise

Vertriebsprozesse – von der Erstberatung bis zur Implementierung kompletter CRM-Lösungen. Schlüsselbranchen sind Telecommunication, Commerce, Media/Tech, Finance, Healthcare und Utility.

Die walter services GmbH ist bundesweit der einzige Anbieter seiner Branche, der einen Tarifvertrag geschlossen hat. Die neue Tochtergesellschaft homechannel24 (Berlin) beschäftigt über 50 Mitarbeiter, die von zu Hause aus Callcenter-Dienstleistungen erbringen. Weitere Informationen: www.walterservices.com

SUCCESS STORY

Die Arbeit zu den Menschen bringen – statt umgekehrt

Mit der Gründung von homechannel24 hat der Business Process Outsourcing-Anbieter walter services Anfang 2013 ein revolutionäres Modell am Markt platziert, das neue Maßstäbe in der Branche setzt: Die derzeit 53 Mitarbeiter der Tochtergesellschaft mit Sitz in Berlin erbringen klassische Call Center-Dienstleistungen von zu Hause aus. Erster Auftraggeber ist der Homeshopping-Anbieter HSE24.

Was genau der Dienstleister kann und wie das neue Arbeitszeit- und Arbeitsplatz-Modell funktioniert, lesen Sie unter www.bit.ly/WALTERLINK oder scannen Sie einfach nebenstehenden QR-Code mit Ihrem Mobiltelefon.

