

Intelligentes Kundenbindungsmanagement

Die langfristige Bindung von werthaltigen Kunden im eigenen Netzgebiet ist für viele Energievertriebe ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Sicherung der langfristigen Vertriebs-ergebnisse. Insbesondere limitierte Vertriebs- und Marketingbudgets müssen zukünftig stärker als bisher effizient unter Berücksichtigung des jeweiligen Kundenwerts und effektiv hinsichtlich der individuellen Kundenbedürfnisse eingesetzt werden. Das Bewertungsmodell hilft dabei pragmatisch, übergeordnete Kundenbindungs- und Kundenwertziele für einzelne Kundensegmente zu formulieren und diese als Zielvorgaben für Vertriebsmitarbeiter und Kundenbetreuer herunter zu brechen.

✎ Von **Frank Bremen, Jörg Georg und Dirk Klingens**, Berater, BET

Kundenbindung ist Pflicht, Neukundenakquise Kür

Durch die steigende Wechselbereitschaft der Kunden im Geschäftskundensegment fokussierten viele Energievertriebe ihre Aktivitäten in den letzten Jahren auf die Neukundenakquise. Als Resultat sind heute im überregionalen Geschäftskundenvertrieb (siehe Monitoring-Bericht 2013) bereits über 500 Anbieter vertriebllich aktiv, die bereits über 100.000 leistungsgemessene Kunden (RLM-Kunden) mit Energie versorgen. Die zu Beginn der Liberalisierung noch vorhandenen Freiheitsgrade bei der Kalkulation von Angeboten in externen Vertriebsmärkten (fremden Netzgebieten) sind weitgehend weggeschmolzen. Gründe sind unter anderem

- die Indizierung der Vertragspreise an die Marktpreise (EEX-Börsenprodukte),
- die Etablierung von onlinebasierten Ausschreibungsplattformen (VIK, VEA, Energiemarktplatz, usw.) und
- der Wettbewerb zwischen spezialisierten Energielieferanten.

Hinzu kommt, dass „preissensible“ Kunden, die nur durch niedrige Preise gewonnen werden konnten, bei einem noch niedrigeren Angebotspreis stark wechselgefährdet sind und die angefallenen Kosten für Akquisetätigkeiten nicht amortisiert werden können. Diese Entwicklung erzeugt zusätzlich Preisdruck auf die etablierten Tarife und Tarifstrukturen.

Gerade im Energievertrieb gilt, dass die Kosten für die Gewinnung eines Neukunden ein Vielfaches über denen der Bindung eines bestehenden Kunden liegen.

Dennoch werden in der Vertriebspraxis häufig nicht der Wert und die Verbleibwahrscheinlichkeit für die einzelnen Bestandskunden der Energievertriebe erhoben. Dies aber bildet die Grundlage für die Optimierung der Wertschöpfung. Die Schlussfolgerung für Kundenakquise und -bindung lautet jedoch nicht „Entweder“

oder“, sondern „Sowohl-als-auch“; aber: in der richtigen Reihenfolge.

Die langfristige Kundenbindung stellt im ersten Schritt die wesentliche Stellgröße für Energievertriebe dar, um den Wert des Kundenportfolios und die daraus generierten Vertriebsergebnisse langfristig abzusichern. Weiterhin ist zu beachten, dass das Vertrauen der Bestandskunden die Basis für das Andienen neuer Produkte und Dienstleistungen und somit die Erschließung neuer Erlöspotenziale ist. Diese dienen im Idealfall einer stärkeren Kundenbindung (positive Kundenbindungsspirale).

Kundenwert und Kundenbindung

Vor dem Hintergrund der Fokussierung auf die Neukundenakquise wurde die systematische Steuerung der Kundenbindung in vielen Energievertrieben in den letzten Jahren vernachlässigt. So erfolgt die Entscheidung über den Einsatz von Kundenbindungsleistungen für Geschäftskunden noch sehr oft intransparent und willkürlich. Zielvorgaben beziehen sich meist auf die Erreichung von Zielpreisen und -umsätzen aus der Mittelfristplanung.

Der Aufwand und die Auswirkungen der Kundenbetreuung auf die Kundenbindung werden selten systematisch erfasst. Gerade im Segment „Kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) erfolgt die Betreuung seitens der Vertriebsmitarbeiter meist undifferenziert und standardisiert (z. B. 24/7-Hotline, Info-E-Mail) ohne Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse, Bindungsstärken und Werthaltigkeit der Kunden.

Dies führt dazu, dass in vielen Energievertrieben erstens langfristig wertvolle Kunden von langfristig weniger wertvollen Kunden nicht unterschieden werden können. Limitierte Budgets für den Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen werden somit nicht effizient eingesetzt. Zweitens „verpuffen“ Kundenbindungsleistungen aufgrund fehlender Kenntnis der Kundenbedürfnisse zum Teil. Drittens kann eine koordinierte Steuerung der langfristigen Kundenbindung auf verschiedenen Ent-

Die langfristige Kundenbindung sichert den Wert des Portfolios.

scheidungsebenen (Vertrieb gesamt, Kundensegment, Einzelkunde) nicht erfolgen.

Kundensegmente differenziert bewerten

Hier setzt das Bewertungsmodell der BET (Abb. 1) an. Mit dem Aufbau von Ist- und Soll-Größen zu

- Kundenbindungsstärke (ermittelt durch Kennzahl Kundenbindungsindex),
- Kundenwert (ermittelt durch die monetäre Größe Kundenwert) und
- Kundenbindungskosten (ermittelt durch Kennzahl Leistungsindex)

liefert das Bewertungsmodell ein Kennzahlenmodell, mit dem sich die Werthaltigkeit der Kunden unter Berücksichtigung des Erlöspotenzials, Verbleibwahrscheinlichkeit und Betreuungsaufwands systematisch bewerten und langfristig steuern lässt.

Eine Basisgröße des Modells ist die Kundenbindungsstärke, die durch den Kundenbindungsindex (KBI) ermittelt wird. Sie kann für jeden einzelnen Kunden oder aggregiert für die unterschiedlichen Kundensegmente errechnet werden. Der Kundenbindungsindex zeigt an, wie stark sich ein Kunde an den aktuellen Versorger/Lieferanten langfristig gebunden fühlt. Er misst dabei die Zustimmung eines Kunden zu mehreren Bindungsstatements anhand einer 5-Punkteskala und wird als Wert zwischen 0 (wenn alle Fragen mit „trifft nicht zu“ beantwortet werden) und 100 (wenn alle Fragen mit „trifft voll und ganz zu“ beantwortet werden) dargestellt. Nach der Erhebung des Kundenbindungsindex kann in einem weiteren Schritt die individuelle Verbleibwahrscheinlichkeit eines Kunden abgeleitet werden. Die Verbleibwahrscheinlichkeit gibt als Prozentzahl an, wie wahrscheinlich ein erneuter Vertragsabschluss des Kunden ist.

Bei der Einschätzung der Verbleibwahrscheinlichkeit sollten neben dem Kundenbindungsindex auch aktuelle Wechselraten aus den verschiedenen Segmenten berücksichtigt und eingerechnet werden. Die Verbleibwahrscheinlichkeit fließt in einem nächsten Schritt in den langfristigen Kundenwert (KW) ein. Leistungen, die die langfristige Bindung des Kunden erhöhen, können somit über einen höheren Kundenwert gerechtfertigt werden. Dabei kommt es insbesondere darauf an, die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse zu erkennen, um das Leistungsangebot zur Kundenbindung auch passend zuzuschneiden.

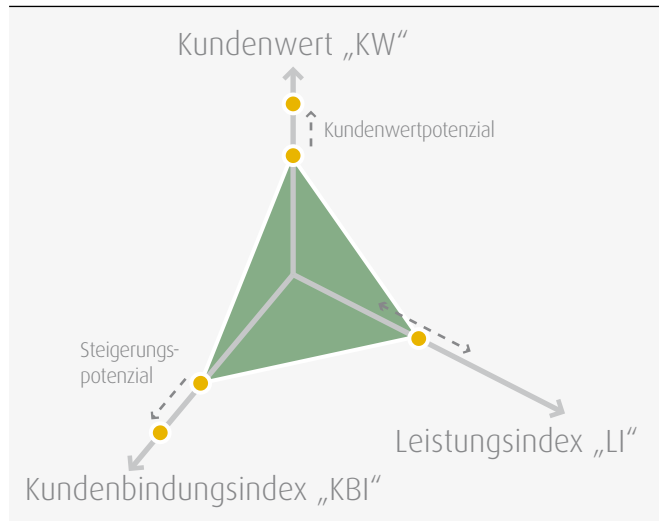
Zur Steuerung der Kundenbindungsbudgets stellt das Bewertungsmodell eine weitere Kennzahl zur Verfügung – den sogenannten Leistungsindex (LI). Der Leistungsindex gibt an, zu welchem Anteil das vorhandene Kundenbindungsbudget je Kunde durch den Vertrieb ausgeschöpft wurde. Das Verhältnis von Kundenbindungsindex zum Leistungsindex (bzw. Verbleibwahrscheinlichkeit zum Betreuungsaufwand) gibt die Kundenbindungseffizienz wieder. Hat ein Kunde einen Leistungsindex von 100 Prozent, so sind sämtliche für dessen Kundenbindung bereitgestellten Leistungsbudgets bereits ausgeschöpft worden. Hat ein Kunde dagegen nur einen Leistungsindex von 50 Prozent, gibt es noch Budgetspielräume.

Durch die Aggregation der auf Einzelkundenebene erhobenen Kennzahlen auf Segmentebene können unterschiedliche Kundensegmente miteinander verglichen werden (Abb. 2)

So wird man sich im Rahmen der Vertriebsplanung überlegen, ob Kundensegmente mit einer niedrigen Verbleibwahrscheinlichkeit und niedrigem Kundenwert und einem bisher hohen Leistungsindex in der Zukunft weiter so betreut werden wie bisher oder ob man nicht Kundenbindungsbudgets auf perspektivisch wertvollere Kundensegmente beziehungsweise auf andere Kundenbindungsmaßnahmen fokussieren soll. Zudem ergeben sich bei der Betrachtung der Kennzahlen-Spannbreiten innerhalb der klassischen bedarfsorientierten Kundensegmente (u.a. Haushalte, Gewerbe, Industrie) oft neue Segmentierungsansätze nach unterschiedlichen Entscheidungs- oder Verhaltenstypen.

Zur Konfiguration des beschriebenen Bewertungsmodells ist in der Regel ein mehrstufiger Prozess erforderlich. Dieser umfasst neben der Generierung der benötigten Kundendaten zur Berechnung von Kundenwert und Kundenbindungsindex

01 Bewertungsmodell



insbesondere die nach Kundensegmenten differenzierte Analyse der unterschiedlichen Kundenbedürfnissen und Leistungen zur Erhöhung der Kundenbindung. Diese können etwa im Rahmen von differenzierten Kundensegment-Workshops (z.B. KMU, Großkunden, Öffentliche Kunden) erarbeitet werden. Unsere Erfahrung bei der Durchführung der Segment-Workshops zeigt, dass hier ein wichtiger Hebel für eine gute Umsetzung liegt. Zusätzlich kommen viele bestehende Kundenbindungsleistungen auf den Prüfstand und neue Kundenbindungsideen entstehen.

Vertriebssteuerung auf mehreren Ebenen

Ein großer Vorteil des Bewertungsmodells ist, dass es sowohl für den Einsatz Top down als auch Bottom up geeignet ist. Es ist damit sowohl ein Tool für die Vertriebssteuerung als auch für die Arbeitsplanung des operativen Vertriebs. So erlaubt es, unter anderem

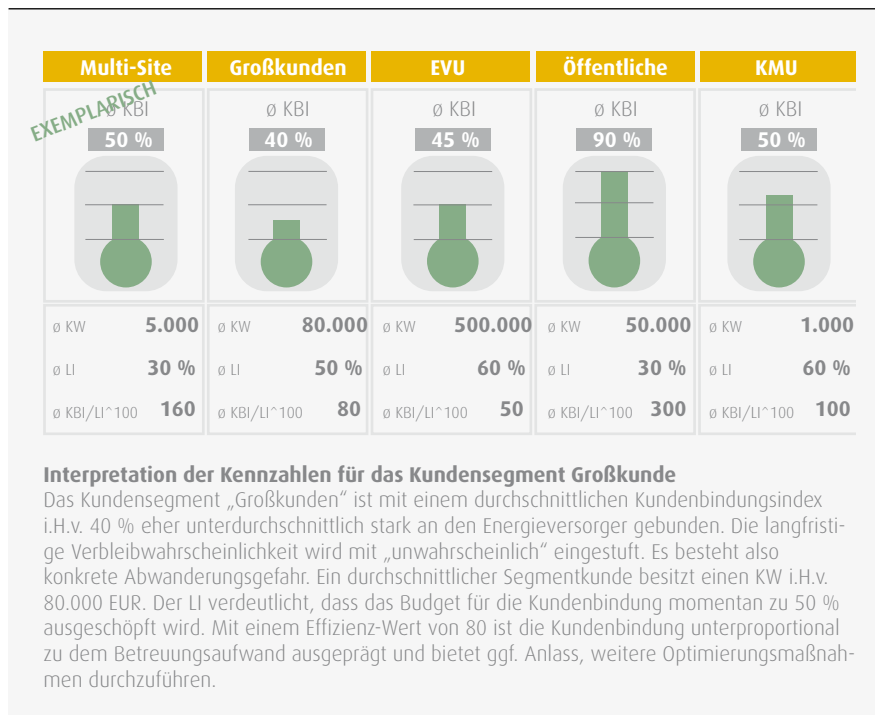
- der Geschäftsführung oder dem Vorstand, den Gesamtüberblick über den Wert des Kundenportfolios (inklusive der Einzelkennzahlen) zu bekommen – somit können strategische Entscheidungen zur Entwicklung der einzelnen Kundensegmente getroffen werden,
- der Vertriebsleitung, über die Segmentbetrachtung die Vertriebsplanung zu erstellen und Ziele für die jeweiligen Kundenbetreuer zu definieren sowie
- dem Kundenbetreuer über die Bewertung von Einzelkunden ein operatives Steuerungstool zur Verfügung zu haben, mit dem die Betreuung von Kunden optimiert werden kann.

Der Kundenwert steigt an, wenn sich der Kundenbindungsindex (KBI) erhöht und sinkt bei steigendem Leistungsindex (LI) und damit höherem Betreuungsaufwand.

Im vorliegenden Anwendungsbeispiel (Abb. 3) ist dazu exemplarisch der Kunde Ramsmann GmbH & Co KG (KMU-Segmentkunde) dargestellt. Dieser hat einen aktuellen Kundenwert von 10.000 Euro,

der mit einem niedrigen Leistungsindex generiert werden kann – lediglich 350 Euro wurden für die Basisleistungen wie Zugang zum Online-Tool und Rechnungsstellung in der aktuellen Vertragsperiode ausgegeben.

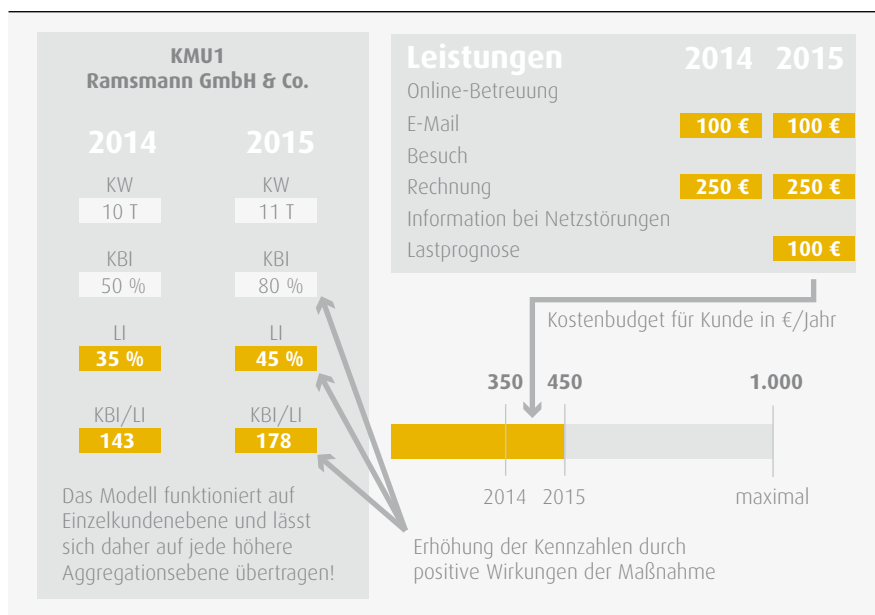
02 Segmentbetrachtung der Kundenbindung



Die Vorgabe für das Jahr 2015 seitens der Vertriebsleitung sieht vor, den Kundenwert zu steigern. Um den Kundenwert zu erhöhen, entscheidet sich der Vertriebsmitarbeiter für eine zusätzliche Leistung (Prognosen besprechen), die die Kundenbindung erhöhen soll. Der Leistungsindex und damit das in Anspruch zu nehmende Kundenbindungsbudget werden dabei geringfügig von 35 auf 45 Prozent erhöht. Wenn der langfristige Kundenwert dann, wie im Beispiel, um 1.000 Euro steigt, hat der Vertriebsmitarbeiter erfolgreich gearbeitet. Die Steigerung des Kundenwertes kann neben der Verbesserung der Kundenbindung durch Zusatzleistungen auch auf der Platzierung weiterer Produkte oder auf einer Senkung des Leistungsindex beruhen. Hier ist im Einzelfall zu entscheiden, welche Maßnahmen in der Praxis wirken.

Im Beispiel handelt es sich um eine hocheffiziente Maßnahme, die mit verhältnismäßig kleinem Mitteleinsatz den Wert des betrachteten Kunden innerhalb eines Jahres um zehn Prozent beziehungsweise 1.000 Euro gesteigert hat. Dies sollte der Impuls für eine Analyse sein, inwieweit sich dieser Effekt auch auf andere Kunden/-segmente übertragen lässt. Durch diese Rückkopplung aus der Praxis lässt sich die Kundenbetreuung kontinuierlich optimieren und schlummerndes Wertschöpfungspotenzial heben.

03 Anwendungsbeispiel



Ausblick

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Bewertungsmodells in der vertrieblichen Praxis ist, dass das Modell von Beginn an sauber aufgesetzt wird. Hierzu gehören eine schlüssige Methodik zur Ermittlung der Kennzahlen zusammen mit den Vertriebsseinheiten (u.a. strukturierte Interviews zur Ermittlung der Kundenbindungsindizes und ein schlüssiges Workshop-Konzept zur Bestimmung der Leistungsindizes). Dann müssen realistische Vorgaben

seitens der Entscheidungsträger gesetzt werden, Vertriebsmitarbeiter genügend Handlungsspielräume bei der Auswahl der aus ihrer Sicht passenden Kundenbindungsleistungen haben und die Erreichung der Kundenbindungsziele honoriert

werden. Auch die benutzerfreundliche Abbildung der Kennzahlen in den bestehenden IT-Systemen sollte gewährleistet sein. Damit wird aus dem skizzierten Bewertungsmodell ein „gelebtes“ Kundenbindungsmanagement, das über die langfristige

Sicherung und Erhöhung bestehender Kundenwerte im Kundenbestand die Profitabilität des Vertriebs stärkt. 



FRANK BREMEN

Jahrgang 1976

- Studium des Entsorgungswesen an der Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH), Aachen
- wirtschaftswissenschaftliches Zusatzstudium, RWTH Aachen
- über elf Jahre operative und strategische Erfahrung in der Energiewirtschaft und Beratung
- seit 2012 Unternehmensberater BET Büro für Energiewirtschaft und Technische Planung GmbH, Aachen
- frank.bremen@bet-aachen.de



JÖRG GEORG

Jahrgang 1969

- Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität GH Essen
- mehrjährige Tätigkeit als Projektleiter in verschiedenen Energieunternehmen
- seit 2007 Unternehmensberater, BET Dynamo Suisse und BET Büro für Energiewirtschaft und Technische Planung GmbH, Aachen
- joerg.georg@bet-aachen.de



DIRK KLINGEN

Jahrgang 1974

- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und Pennsylvania State University
- über 15 Jahre operative und strategische Erfahrung in der Energiewirtschaft und Beratung
- seit 2015 Unternehmensberater, BET Büro für Energiewirtschaft und Technische Planung GmbH, Aachen
- dirk.klingen@bet-aachen.de