



Kundenmanagement 2.0

Warum datengetriebenes Kundenmanagement?

Der Energiemarkt wird von der Digitalisierung geradezu überrollt. Ein Begriff, der dabei nicht fehlen darf, lautet Data Analytics. Vor allem das Marketing hat sich bei Energieversorgern in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Das Sammeln, Auswerten und Interpretieren vorliegender Kundendaten hilft heute schon, strategische Erkenntnisse abzuleiten und das Verhalten der Kunden besser zu verstehen. So ist es möglich, die Kundenansprache und Angebotswelt so individuell wie möglich zu gestalten.

Ein individuelles Kundenmanagement setzt voraus, dass das Unternehmen seine Kunden kennt. Die Kenntnis des Churn Score – also die Kündigungswahrscheinlichkeit – des jeweiligen Kunden ist eine zentrale Entscheidungshilfe für konkrete Maßnahmen der Kundenbindung und Kündigungsprävention. So kann individuell entschieden werden, welche Maßnahmen an wen ausgespielt werden. Dadurch lassen sich Streuverluste minimieren und das Prinzip Gießkanne in der Marktbearbeitung schrittweise beenden. Energieversorger möch-

ten in den kommenden Jahren genau diesen Weg hin zum analytischen Kundenmanagement gehen und gezielt Kündigungsprävention betreiben.

Die Erfahrung der Energieforen in Zusammenarbeit mit Energieversorgern hat in den vergangenen Jahren gezeigt, dass die Kündigungsprävention an Effizienz gewinnt, wenn außer der Betrachtung des Churn Scores ein individueller Kundenwert erhoben und einbezogen wird. Damit erhält der Energieversorger nicht nur Informationen über die

individuelle Wechselgefahr eines Kunden. Vielmehr wird er befähigt, werthaltige Kunden von weniger werthaltigen Kunden, auch hinsichtlich deren Wechselgefährdung, zu trennen und in der Maßnahmenaussteuerung Unterschiede vorzunehmen. Mit Blick auf die Wertschöpfung hat es sich als sinnvoll erwiesen, dass beispielsweise Kunden mit einem hohen Kundenwert und einer hohen Wechselgefahr von anderen Kundenbindungsmaßnahmen profitierten, als Kunden mit einem geringen Kundenwert und einer hohen Wechselge-

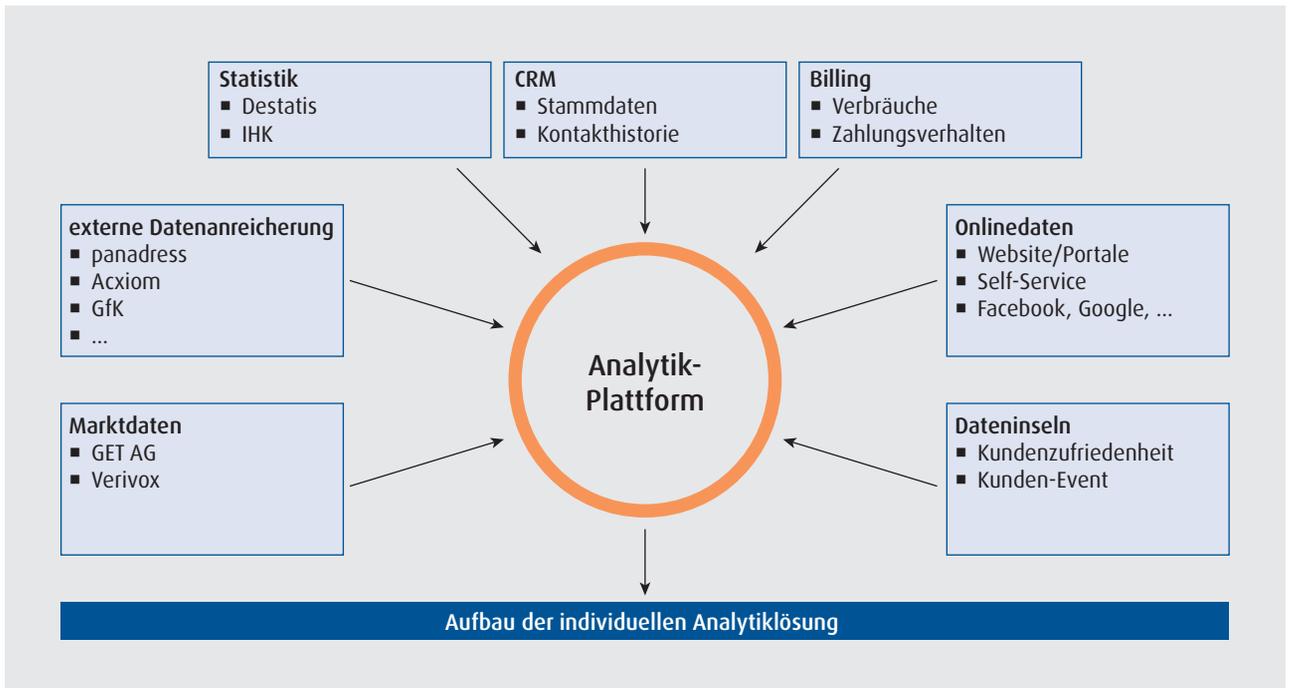


Bild 1. Relevante Datenquellen für Kundendatenanalysen

führung. Somit lassen sich durch die zusätzliche Einbeziehung des Kundenwerts hohe Kostenvorteile generieren. Dies alles beginnt jedoch mit der Auswahl der richtigen Daten.

Was sind relevante Kundendaten?

Beim Blick auf die Bereinigung von Daten ist es wichtig, im Vorfeld klar auszuloten, welches konkrete Ziel mit einem Kundenmanagementprojekt verfolgt wird. Zumeist ist die Datenqualität an verschiedenen Stellen verbesserungswürdig. Somit ist es wichtig, dahinterstehende Prozesse zu analysieren und zu optimieren. Da dies ein umfangreicher, einschneidender und kostenintensiver Prozess sein kann, muss klar sein, für welchen Zweck Daten in welcher Qualität benötigt werden. Beim Blick auf die Berechnung eines individuellen Kundenwerts und einer Wechselwahrscheinlichkeit zeigen sich sehr schnell inhaltliche Schwerpunkte im potenziellen Merkmalskatalog, die für eine Berechnung relevant sind.

Ein solcher Merkmalskatalog kann beispielsweise im Rahmen eines initialen Workshops erarbeitet werden, in dem zusammen mit dem Beraterteam, dem Fachbereich und der IT des Energieversorgers ein Systemarchitekturbild aufgezogen wird. Auf dieser Grundlage lassen sich die wichtigsten Datenhaltungssysteme (**Bild 1**) und deren Datenelemente identifizieren. Zumeist lässt sich bereits an dieser Stelle durch den Fachbereich

eine erste Schätzung zur vorliegenden Datenqualität einholen, die später nochmals mit dem tatsächlichen Ist-Zustand abgeglichen wird.

Woher kommen die Daten?

Ist klar, welche Möglichkeiten vorhandene Daten bieten, kann dies im nächsten Schritt mit den konkreten Anforderungen zur Erreichung der Analyseziele abgeglichen und ein erster Datenexport angestoßen werden. Dieser bildet die Basis für die Datenqualitätsbewertung und alle nachgelagerten Analyseschritte.

Zunächst gilt es, sich einen Überblick über Umfang, Format und Vollständigkeit des gelieferten Datensatzes zu verschaffen, bevor es in Detailanalysen geht. Für diese stehen den Data Analysten typischerweise verschiedene Werkzeuge zur Verfügung: angefangen vom einfachen Blick in die Daten mit Excel über die Visualisierung und Verknüpfung in BI-Tools bis zur Analyse mit verschiedenen Python-Modulen in einem interaktiven Notebook, das eine interaktive Abfrage, Filterung, Transformation und Visualisierung von Daten ermöglicht.

Kriterien zur Datenqualitätsanalyse

Zum Umfang der typischerweise im Rahmen eines Kundenmanagementprojekts zu untersuchenden Kriterien gehört unter anderem die Prüfung auf Leerfelder oder Inkonsistenzen in ver-

schiedenen Datenfeldern – zum Beispiel falsch hinterlegte Vertragslaufzeiten oder nicht plausible Verbrauchswerte. Ein typisches Problem bei der Schaffung einer zentralen Kundensicht zeigt sich immer wieder: wenn gleiche Geschäftspartner unter verschiedenen Kundennummern im System geführt werden, oft aber Eigenschaften wie E-Mail-Adresse oder Geburtsdatum nicht vollständig für alle Kundennummern erfasst wurden. Unterschiedliche Namensschreibweisen lassen sich bis zu einem gewissen Grad durch Unschärfe- und Phonetik-Algorithmen erkennen. Um dafür eine Basis für die Datenbereinigung in den Systemen beim EVU zu schaffen, lässt sich eine Gegenüberstellung von Kunden erstellen, denen je nach Übereinstimmungsgrad verschiedener Merkmale eine Dubletten-Wahrscheinlichkeit zugeordnet wird. Auch bei der Einordnung der eigenen Kunden in Kategorien wie Privat- oder Gewerbekunden zeigt sich bei Energieversorgern oft ein diverses Bild bezüglich der Vorgehensweise. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Ziele bei den Energieversorgern für eine entsprechende Einordnung unterschiedlich sein können und entsprechend andere Kriterien angelegt werden. So wird in einem Fall strikt anhand bestimmter Tarifgruppen zugeordnet, im anderen Fall wird ein eigenes Merkmal geschaffen, bei dem eine manuelle Zuordnung stattfindet. Im Datenkatalog gibt es oft eine Vielzahl an Merkmalen, die einen Abgleich der Konsistenz sol-

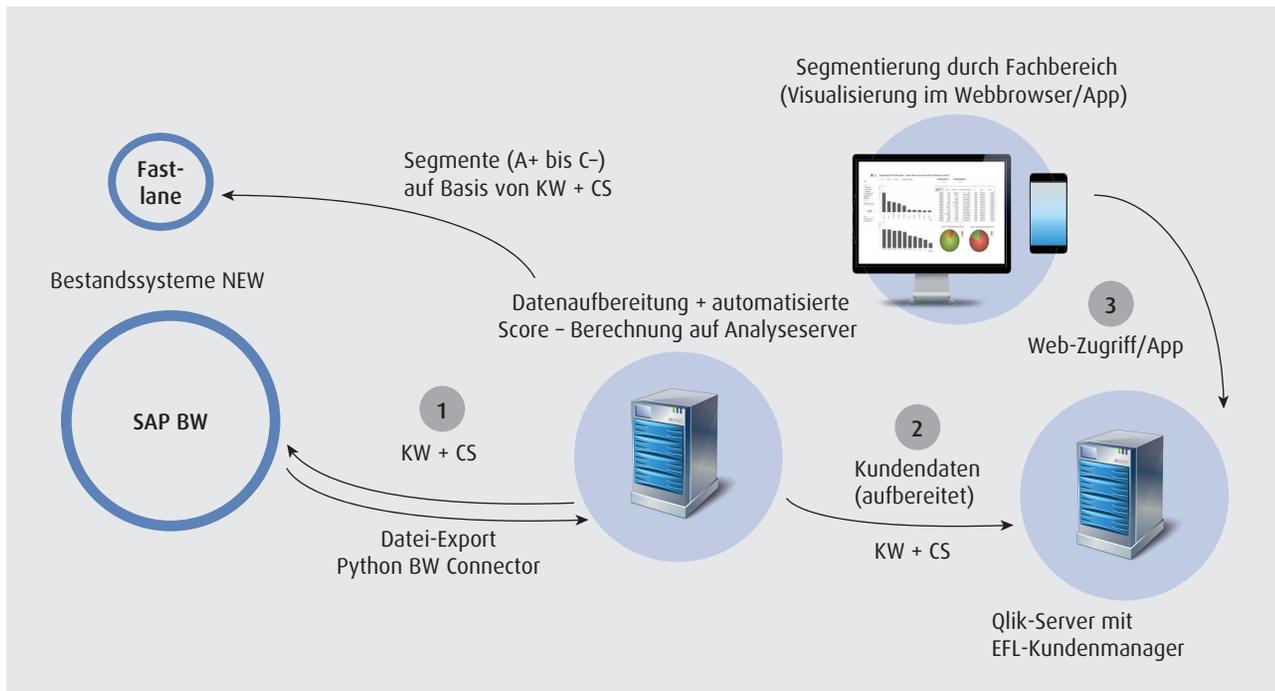


Bild 2. Infrastruktur für die Kundendatenanalytik bei der NEW AG

cher Zuordnungen untereinander ermöglicht. Beispielsweise lässt sich sehr einfach prüfen, ob für definierte Privatkunden im EVU-System typische Gewerkekürzel in den Namensfeldern auftreten. Mit diesen Informationen können die Mitarbeiter schließlich einordnen, ob die entsprechenden Ergebnisse aus der Datenqualitätsanalyse zu Anpassungen in den Quelldaten der Systeme führen müssen oder ob entsprechende Zuordnungen Ausnahmefälle sind.

Ein zentrales Ergebnis der Datenqualitätsanalyse ist die Einschätzung durch die Data Analysten, ob eine weitere Verarbeitung der Daten sinnvoll ist oder ob an einzelnen Stellen zunächst entsprechende Datenbaustellen durch den Energieversorger zu bearbeiten sind. Wichtig ist in der gesamten Phase der Datenqualitätsanalyse der stete Austausch zwischen den Data Analysten und dem Datenverantwortlichen beim EVU, um frühzeitig ein gemeinsames Verständnis für die Daten sowie die Anforderung an deren Qualität und die Prozesse zu schaffen. So können bestimmte Datenprobleme erklärt und behoben werden.

Typische kritische Probleme, die sich in Projekten gezeigt haben, reichen von Formatproblemen über mangelhaft gepflegte Merkmale bis hin zu unvollständigen Exporten aus den Systemen, die sich im Rahmen einer Datenqualitätsanalyse schnell und zuverlässig identi-

fizieren lassen und für belastbare Ergebnisse in späteren Analysen sorgen.

Automatisierung

Kundendaten werden kontinuierlich angepasst. Somit verändern sich die darauf basierenden Berechnungen der Kundenwerte und Churn Scores ebenfalls. Eine kontinuierliche Aktualisierung wird daher in einem sinnvollen Rhythmus benötigt.

Hintergrund ist die Verfügbarkeit aktueller Daten, auf deren Basis Entscheidungen getroffen und Kampagnen durchgeführt werden sowie Kundenbindung betrieben wird. Damit erhalten die Fachabteilungen stets aktuelle Werte für die strategische und operative Erfüllung von Managementaufgaben in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Produktmanagement und Kundenservice.

Sind die Voraussetzungen durch die initiale Prüfung von Datenqualität, die manuelle Berechnung von Scores und die Validierung von Modellergebnissen geschaffen, ist es das nächste Projektziel, diese Berechnungen in den eigenen Bestandssystemen stets aktuell zu halten. Hierbei muss zunächst abgestimmt werden, in welchem führenden Bestandssystem und in welcher Form die berechneten Analyse-Ergebnisse hinterlegt werden müssen. Dies kann das eigene CRM sein, Fastlane für den Call-Center-Mitarbeiter oder das eigene Business Warehouse (BW). Aus dem Systemarchitektur-

bild heraus gilt es, zu diesen Systemen die wichtigsten Schnittstellen zu identifizieren oder entsprechende zu schaffen.

In einem vollautomatisierten System (Bild 2), wie es zum Beispiel für das Kundendatenmanagement bei der NEW AG durch die Energieforen umgesetzt wurde, steht als Datendrehscheibe das SAP BW zur Verfügung, in dem ausgewählte Datenobjekte aus dem SAP IS-U gespiegelt werden. Mit einer Python-Schnittstelle direkt am Business Warehouse werden die Daten auf einem eigenen Analyse-Server geladen, weiter aufbereitet und modelliert. Die aufbereiteten Scores werden über die Python-Schnittstelle zurück ins BW gespielt und zudem für Fastlane zur Verfügung gestellt. Außerdem stehen die Kundendaten und Analyseergebnisse schließlich dem Business-Intelligence-Visualisierungstool (BI) »EFL Kundenmanager« zur Verfügung. Die Visualisierung der Kundendaten und der berechneten Scores in einem performanten BI-Visualisierungstool ist entscheidend für die Auswertung der Ergebnisse. Die Entwicklung kundenspezifischer Segmente, auf deren Basis Kampagnen gestaltet und neue Produkte für Kunden entwickelt werden können, ist in aktuellen Abrechnungs- und CRM-Systemen nicht ohne Weiteres möglich. Deswegen greifen die Vertriebe immer mehr auf BI-Tools zurück. In diesen lässt sich ein viel detaillierteres Bild vom Kundenstamm erstellen. Segmentierungen nach Kundenwert, Churn Score, Alter, Kommunikationsverhalten, Region

etc. sind in kurzen Arbeitsschritten möglich. Dadurch wird die Marktbearbeitung effizienter. Das Ergebnis sind gezieltere Kampagnen und Produkte.

Herausforderungen im Automatisierungsprozess ergeben sich vor allem durch Änderungen in den Kundendaten, zum Beispiel durch Neukunden, Kündigungen, neue Tarifstrukturen oder Response auf Kampagnen. Auf Basis dessen müssen die Scoring-Modelle nach einer gewissen Zeit gegebenenfalls nachjustiert werden. Daher ist es gerade in der Einführungsphase von Scoring-Modellen sinnvoll, in einem gewissen Rhythmus die Daten und Modelle zu evaluieren und über Testkampagnen die Treffsicherheit der Kündigungsanalyse zu bestimmen. Erweisen sich die Modelle als stabil, können diese für Kampagnen, Produktentwicklung und proaktive Kundenansprache verwendet werden.

Mehrwerte durch Score-Berechnungen und BI-Tools

Die gemeinsame Nutzung von Scoring-Modellen zur Bewertung der Kunden sowie von performanten BI-Tools eröffnet eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten für Energieversorger. In der Akquisephase können den potenziell werthaltigen Kunden attraktivere Boni zugespielt werden. Zudem lassen sich vielfältige Akquisekanäle, seien es Online-Plattformen oder Direktvertriebsmaßnahmen, optimieren oder bezüglich des Erfolgs kontrollieren. Im Rahmen der Kundenbindung erleichtern die Werte beispielsweise die Priorisierung telefonischer oder postalischer Kundenanfragen, die Entscheidung, welche Kunden zu Events eingeladen werden oder wie der Umgang mit Kulanzregelungen wie Boni ist. Auch beim Mahnlauf kann zwischen einer Zahlungserinnerung und einer gleichzeitigen Sperrandrohung im ersten Schreiben je nach Segment unterschieden werden. Im Kündigungs- oder Reakquisefall lassen sich die internen Ressourcen je nach Kundenwert und Churn Score einteilen. Darüber hinaus ermöglichen die Scores den Aufbau eines neuen Steuerungsrahmens für Marketing, Vertrieb, Kundenservice und Controlling. Ziel ist es, den wirtschaftlichen Schaden aus dem Verlust werthaltiger Kunden zu minimieren.

Entwicklung neuer datengetriebener Geschäftsmodelle

Zur Entwicklung neuer, datengetriebener Geschäftsmodelle ist eine konsistente Vorgehensweise notwendig.

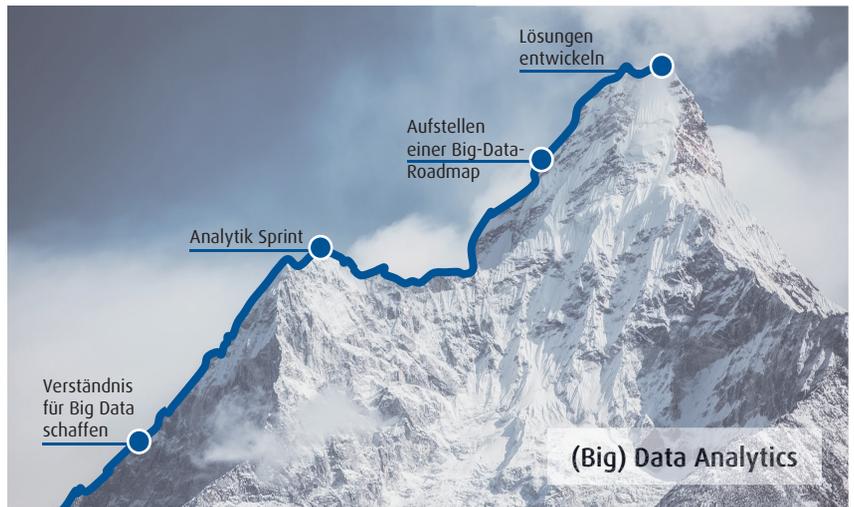


Bild 3. Der Weg zur Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle

Verständnis für Big Data schaffen

Um neue datengetriebene Geschäftsmodelle systematisch entwickeln zu können, ist es im ersten Schritt wichtig, zu verstehen, was Big Data ist, welche Möglichkeiten sich dadurch ergeben und wie dies zum eigenen Geschäftsbe- reich und der aktuellen Strategie passt.

Use Cases in Analytik Sprints entwickeln

Es sollte immer hinterfragt werden, ob die richtigen Technologien in der IT zur Verfügung stehen, um »Ready for Big Data« zu sein. Hierbei zeigen die Erfahrungen, dass es nicht sinnvoll ist, am Anfang gleich in allen Fachbereichen Data-Analytics-Projekte anzugehen. Durch die Erprobung kleinerer Use Cases in einem Bereich wird schnell Know-how aufgebaut, und es können kleinere Erfolge erreicht werden. Dies ist vor allem zu Beginn wichtig, da ausreichend Zeit notwendig ist, um für die neue Art des Arbeitens im Unternehmen Akzeptanz zu entwickeln. Das klassische Silodenken einzelner Bereiche muss aufgebrochen und es müssen neue agile Projektmethoden integriert werden.

Big-Data-Roadmap aufstellen

Konnten erste Erfahrungen bei der Umsetzung kleinerer Projekte gesammelt werden, ist der nächste Schritt, eine unternehmensindividuelle Big-Data-Roadmap zu erarbeiten. Hierbei gilt es, sich im Rahmen der Unternehmensstrategie zu überlegen, welche neuen datengetriebenen Geschäftsmodelle zum eigenen Unternehmen passen, welche Ideen Priorität haben und an welcher Stelle es Synergien zwischen einzelnen Projekten gibt. Wichtig ist die Identifikation von Stärken und Schwächen der Integration von Big Data und das Aus-

einandersetzen mit Handlungs- und Problemfeldern.

Individuelle Lösung(en) erarbeiten

Aus den Überlegungen der vorausgegangenen Schritte lässt sich schließlich ein gemeinsames Projektvorgehen erarbeiten. Ziel ist es, neue innovative, digitale Ideen zu entwickeln, um den Gipfel hin zu erfolgreichen neuen Produkten oder Arbeitsweisen zu erklimmen (Bild 3). Themen wie Anwendungen für Smart-Meter-Daten, Analysen der Customer Journey, Bestimmung von Kündigungswegen in der Kommunikation sowie Crawler zur Auswertung von Information aus Web und Social Media sind nur einige Beispiele, die künftig den Vertrieb bei Energieversorgern stark beeinflussen werden.



Andreas Hänel,
Leiter Kompetenzfeld Analytik & Informationstechnologie, Energieforen Leipzig GmbH, Leipzig



Dr. Daniel Merk,
Data-Scientist Kompetenzfeld Analytik & Informationstechnologie, Energieforen Leipzig GmbH, Leipzig

>> andreas.haenel@energieforen.de
>> daniel.merk@energieforen.de

>> www.energieforen.de