

Hinweis: Der Artikel wurde veröffentlicht in ew-Spezial IV | 2014: Stadtwerke | S. 38-42

Status quo und Wege zur optimalen Marketingsteuerung bei Energieversorgern

Eine aktuelle Kurzstudie der Energieforen zeigt, dass sich eine optimale Steuerung von Marketing, Vertrieb und Kommunikation bei vielen Energieversorgern erst im Aufbau befindet. Die Steuerungsinstrumente sind für die meisten unbefriedigend, aber wertorientierte Methoden und Kundendatenanalytik sind auf dem Vormarsch. Der Artikel zeigt Studienergebnisse und Wege.

Ausgangssituation

Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsabteilungen bei Energieversorgern stehen durch sinkende Deckungsbeiträge und steigende Wechselquoten zunehmend unter Druck. Die Notwendigkeit, die Budgetverteilung in die effektivsten Vertriebs- und Marketingkanäle zu lenken, steigt stetig. Zur Steuerung der Marktbearbeitung existieren eine Vielzahl von Methoden und Instrumente sowie viele Kennzahlen, die zum Einsatz kommen. Das Controlling dieser drei Bereiche bildet einen wichtigen Erfolgsfaktor. Die Studie fokussiert sich auf die Frage, ob finanzwirtschaftliche oder wertorientierte Methoden bei den Energieversorgern genutzt werden und wie die Entwicklung in den kommenden Jahren eingeschätzt wird. Im letzten Jahrzehnt haben sich immer mehr Möglichkeiten der Datenverarbeitung und -auswertung, dem sogenannten Data-Mining, entwickelt. So bieten die Analyse der Kundendaten und statistische Instrumente die Möglichkeit einer zielgenauen Auswertung von Kunden, um so Streuverluste zu vermeiden. Die Energieforen, als Forschungs- und Entwicklungspartner, haben 44 Unternehmen in einer Kurzstudie befragt.

Notwendigkeit zum Marketing-Controlling ist erkannt

Die Studie zeigt, dass Marketing- und Vertriebs-Controlling bereits heute einen großen Anteil am Unternehmenserfolg tragen und an Bedeutung gewinnen werden. Mit dem jetzigen Werkzeugkasten sind die Befragten noch unzufrieden, und die meisten Energieversorger planen die Einführung von neuen Instrumenten im Folgejahr. Das Thema Kundendatenverarbeitung wird gespalten gesehen, einige fühlen sich sicher, aber vor allem mittlere und kleine Energieversorger sind im Umgang überfordert.

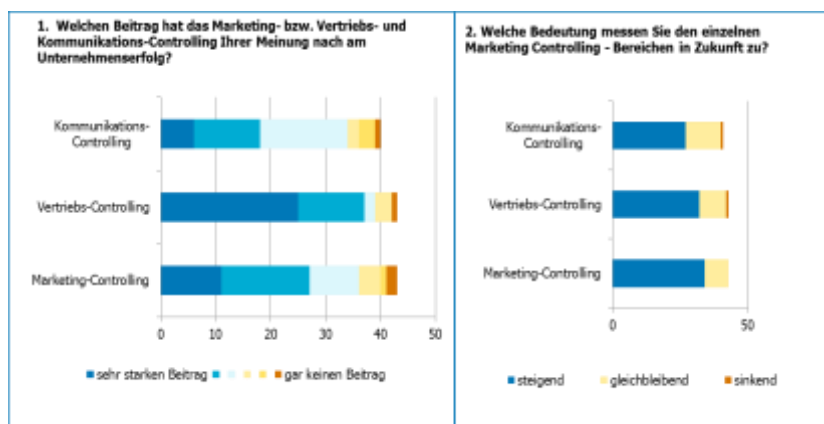


Abbildung 1: Bedeutung von Marketing-, Vertriebs- und Kommunikations-Controlling steigt

Deckungsbeitrag ist die Hauptsteuerungsgröße in Marketing und Vertrieb

Die Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Kennzahlen gilt es, für das jeweilige Unternehmen zu ordnen und zu bewerten. Grundsätzlich wird zwischen finanzwirtschaftlichen und wertorientierten Kennzahlen unterschieden. Bei finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sind solche gemeint, die die monetäre Ebene darstellen (Marktanteil, Umsatz, etc.), wohingegen wertorientierte Kennzahlen den Wertbeitrag eines Kunden (Kundenwert, Churnwert, etc.) und deren Zusammenhang in den Vordergrund stellen.

Das Ergebnis der Studie zeigt auf, dass momentan finanzwirtschaftliche Kennzahlen, wie Umsatz und Marktanteil, dominieren. Nach Angaben der Marketingentscheider hat sich der Deckungsbeitrag (DB) sowohl in der Methodik als auch bei den Kennzahlen zur Hauptsteuerungsgröße entwickelt. Bei den Methoden belegen das Kampagnen-Monitoring und das Beschwerdemanagement die weiteren Plätze.

Im Bereich der Kennzahlen sind es der Marktanteil und der Umsatz je Kunde. Der DB wird diese Position in Zukunft weiter ausbauen. Der Vorteil am Deckungsbeitrag ist, dass es keine reine Umsatz-/Absatzbetrachtung mehr gibt, sondern auch Kostenfaktoren eingerechnet werden, fraglich bleibt die Granularität und Kundengenauigkeit. Der DB bildet die Grundlage für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung. Gefragt, welche Kennzahlen in Zukunft zulegen werden, sind die wertorientierten Steuerungsinstrumente, wie Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität oder Kundenwert, die Gewinner (siehe Abb. 2). Der Kunde rückt also immer weiter in den Mittelpunkt der Betrachtung.



Abbildung 2: Wertorientierte Kennzahlen gewinnen an Bedeutung

Kanalsteuerung in Kommunikation und Vertrieb noch in den Kinderschuhen

Zur Planung der Kommunikations- und Vertriebskanäle verlassen sich Entscheider überwiegend „auf ihre Erfahrung“, unterstützende Methoden und Kennzahlen nutzen nur die Hälfte der Befragten. Überwiegend werden finanzwirtschaftliche Kennzahlen, wie Rücklaufquoten und Reichweiten, genutzt. Die am häufigsten verwendeten Instrumente sind die Analyse der Kundensegmente und die des Entscheidungsprozesses. Neuere Instrumente, wie die Einteilung und Analyse nach Paid-/ Owned- und Earned-Media, halten noch wenig Einzug in das Marketing von Energieversorgern. Damit einhergehend wird auch selten die Resonanz einer Kampagne, z.B.: in der Presse oder sozialen

Medien, erfasst. Das Web 2.0 scheint bei vielen Energieversorgern noch nicht in der Kommunikationssteuerung angekommen zu sein.

Noch kaum ein EVU analysiert seine Kundendaten

Zur zielgerichteten Marktbearbeitung bedarf es eines guten Kenntnisstands über die eigenen Kunden und einer individuellen Ansprache. Doch nur ein Drittel der befragten Energieversorger geben an, über die Vertrags- /Stamm- und Verbrauchsdaten hinaus Kundendaten zu erheben bzw. aktiv zu nutzen. Das analytische Kundenmanagement bietet viele Möglichkeiten, den Kunden das optimale Angebot zu machen. Momentan werten nur wenige Energieversorger ihre Daten analytisch aus. Die Analyse wird zumeist Excel-basiert durchgeführt. Unterstützende Software, wie Data-Warehouse, Business Intelligence Lösungen oder statistische Reports, werden nur vereinzelt genutzt. Die Auswertung wird in den meisten Fällen Inhouse aufgestellt, nur wenige nutzen externe Unterstützung.

Im Dreiklang zur optimalen Marketingsteuerung

Marketing und Vertrieb sowie die Kommunikation von Energieversorgern müssen immer effizienter und gezielter ihre Angebote für Kunden gestalten, um auch heute noch Margen zu generieren bzw. neue zu entwickeln. Zusätzlich stehen sie intern zunehmend unter Erklärungsdruck. Dies kann mit einem *Analytischen Kundenmanagement* und einer *Wertorientierten Steuerung* gelingen. Ebenso wichtig ist es, den *Entscheidungsprozess des Kunden* zu verstehen und daran das Marketing auszurichten. Die Analyse der Umwelt darf nicht außer Acht gelassen werden und sollte entsprechend mit einfließen (siehe Abb. 3).

Der Kundenwert ist dabei die entscheidende Steuerungsgröße, an ihm können Akquise, Bindung und Rückgewinnung ausgerichtet werden. In den Kundenwert sollten nicht nur finanzielle Aspekte, sondern eben auch qualitative Werte, wie die Mahnungshäufigkeit, Nutzung von Self-Service und Kundenbindung eingearbeitet werden. Somit wird auf der einen Seite der Kundenertrag (z.B. DB) und auf der anderen Seite die Kundenbeziehungsqualität berücksichtigt. Durch eine selbstdefinierte Gewichtung kann der Energieversorger dies auf die regionalen Spezifika und seine Unternehmensstrategie ausrichten und so den Wert des Kunden für sein Unternehmen bemessen. Eine weitere wichtige Größe ist die Wechselwahrscheinlichkeit (Churnwert), um in Kombination mit dem Kundenwert eine ideale Kundenclusterung aufzubauen. Mit Hilfe weiterer Kundendaten können diese Cluster beschrieben und somit die Kunden segmentiert werden.



Energieforen Leipzig GmbH

Hainstraße 16 | 04109 Leipzig | T +49 341 98988-0 | F +49 341 98988-91000 | E info@energieforen.de | www.energieforen.de
Geschäftsführer: Tobias Frevel | Amtsgericht Leipzig HRB 25857 | USt-IdNr. DE258570171
Bankverbindung: Sparkasse Leipzig | Bankleitzahl: 860 555 92 | Kontonummer: 1100963320 | SWIFT-BIC: WELA DE 61 | DE19 6805 3392 1100 9633 20

Abbildung 3: Methoden zur zielgerichteten Steuerung und Analyse

Für Kommunikation und Vertrieb bleibt zusätzlich festzuhalten, dass die Kanalplanung entlang des Kundenentscheidungsprozesses erfolgen sollte. So kann der Kunde gezielt und effizient erreicht werden. Diese Möglichkeit bietet das Customer Touchpoint Management. Dabei wird, je nach Kundensegment, der Entscheidungsprozess mit Hilfe von qualitativer Marktforschung ermittelt und die Schlüsselmomente (Moments of Truth) sowie das Auftreten des Energieversorgers damit identifiziert (Experience).

Ein wertvoller Weg zur optimalen Steuerung

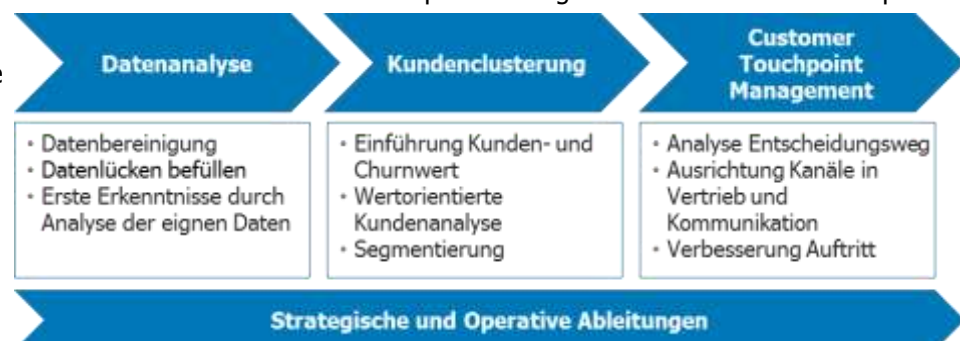
Um eine wertorientierte Steuerung aufzubauen bedarf es einer guten Kundenkenntnis. Dies kann in vier Schritten erfolgen, die bereits einzeln wichtige Erkenntnisse für das Marketing-, Vertriebs-, Produkt- und Servicemanagement mit sich bringen. Grundlage bildet die eigene Kundendatenbasis. Diese gilt es, als erstes sauber zu ordnen und auszuwerten. Dabei sollte eine Datenbereinigung und das Füllen von Datenlücken, sofern sinnvoll, vorgenommen werden. Auf Basis einer dieser geordneten Kundendaten können erste Analysen, z.B. über die Kündiger oder die eigenen Tarife, durchgeführt werden. So kann z.B. identifiziert werden, ob es in bestimmten Tarifen Verbrauchsgruppen gibt, bei denen vermehrt gewechselt wird, oder aus bestimmten Vertriebskanälen Kündigungsmuster erkennbar sind.

Im zweiten Schritt sollte der Kundenwert eingeführt werden. Dieser entsteht aus einer Gewichtung von Kundenetrags- und Kundenbeziehungsfaktoren, die anhand der Positionierung und Ziele aufgestellt werden. Bereits dieser Prozess beantwortet strategische Fragen, z.B.: Welcher Kunde ist mir mehr wert, der in der Grundversorgung oder im Sondervertrag? Mit der Berechnung der Wechselwahrscheinlichkeit (Churn-Score) aus dem statistischen Vergleich von Kunden und Kündigern kann eine Kundensegmentierung in Verbindung mit den aufbereiteten Daten durchgeführt werden. Ergebnis ist ein optimales Werkzeug, um wertorientiert am Kunden entlang zu steuern, z.B. können

- Kundenbindungsmaßnahmen spezifisch in Umfang und Inhalt aufgebaut,
- Produkte nach Margenbeitrag und Bedürfnissen entwickelt oder
- Service-Level gestaffelt ausgestaltet werden.

Im Anschluss erfolgt die Überführung in den Kundenkontakt. Dieser Schritt ist sicherlich systemisch, aber vor allem personell, eine der anspruchsvollsten, aber erfolgskritischsten Aufgaben.

Der dritte Schritt zu einer effektiven und effizienten Marketingsteuerung ist die Analyse des Kundenentscheidungsprozesses. Wie die Befragung zeigte, wenden bereits einige Energieversorger diese Methode an. Mit der Methode des Customer Touchpoint Management werden die Kontaktpunkte aus Sicht des Kunden mit Hilfe einer qualitativen Befragung untersucht. So ist z.B. der Umzug



Energieforen Leipzig GmbH *Abbildung 4: Vorgehen zur Einführung einer optimalen Steuerung*

einer der häufigsten Gründe, sich mit seinem Anbieter zu beschäftigen bzw. diesen zu wechseln. Durch die Untersuchung des Entscheidungsprozesses werden ebenfalls die Schlüsselmomente („Moments of Truth“) und die Wünsche und Erwartungen, sowie das Auftreten des Energieversorgers an diesen analysiert (Customer Experience). Diese unterscheiden sich jedoch in den einzelnen Kundensegmenten. Auf Grundlage dieser Analyse kann nun das Marketingbudget in die richtigen und für den Kunden relevanten Kommunikations- und Vertriebskanäle investiert werden. Schlussendlich kann eine kundengenaue, verwendbare und kennzahlenbasierte Marktbearbeitung aufgebaut werden.

Zusammenfassung und Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich die Energieversorger noch in einer Aufbauphase für eine optimale Steuerung von Marketing, Vertrieb und Kommunikation befinden. Die Bedeutung des Controllings der drei Bereiche wird in Zukunft gewinnen. Instrumente sollen dafür eingeführt und entwickelt werden, denn die Vertriebler und Marketer sind, wie die Studie zeigt, noch unzufrieden mit ihrem Werkzeugkasten. Vor allem wertorientierte Methoden und die Kundendatenanalytik befinden sich auf dem Vormarsch, aber sind noch nicht bei allen Energieversorgern in Planung oder Einführung.

Der Weg zu einer effektiven, effizienten und an die Bedürfnisse der Kunden angepassten Steuerung kann in vier Schritten erfolgen. Grundlage bilden dabei die eigenen Kundendaten, die es zu analysieren gilt, um sie dann systematisch und statistisch auszuwerten. Dabei sollte der Deckungsbeitrag zum Kundenwert weiterentwickelt werden. In Kombination mit dem Churnwert erhält man so eine optimale Kundenclusterung. Durch Kenntnis des Kundenentscheidungsprozesses in den Segmenten kann nun die Budgetverteilung der Kanäle optimiert werden.

Als Ergebnis steht ein Werkzeugkasten, der optimal die Bereiche Marketing, Vertrieb, Kampagne, Produkte, Dienstleistung und Service steuern kann. Somit kann der Effizienzdruck gelöst und eine optimale Marktbearbeitung aufgebaut werden.



Autor:

Raphael Noack, Consultant
Energieforen Leipzig GmbH

T +49 341 98988-532
E raphael.noack@energieforen.de
I www.energieforen.de
X https://www.xing.com/profile/Raphael_Noack
B www.raphaelnoack.de

Energieforen Leipzig GmbH

Hainstraße 16 | 04109 Leipzig | **T** +49 341 98988-0 | **F** +49 341 98988-9199 | **E** info@energieforen.de | **I** www.energieforen.de

Geschäftsführer: Tobias Frevel | Amtsgericht Leipzig HRB 25857 | USt-IdNr.: DE268809412

Bankverbindung: Sparkasse Leipzig | Bankleitzahl: 860 555 92 | Kontonummer: 1100983526 | SWIFT-BIC: WELA DE 8L | DE19 8605 5592 1100 9835 26