

Erfolgreiches Kampagnenmanagement

Der Mensch hinter dem Zähler als Dreh- und Angelpunkt

Die Bedeutung einer effizienten Vertriebsorganisation mit individueller Kundenansprache, wie sie in anderen Branchen bereits üblich ist, wird von den Akteuren der Energiewirtschaft immer häufiger erkannt. Bei vielen Versorgungsunternehmen gibt es jedoch nach wie vor Kampagnen mit hohen Streuverlusten, wenig Transparenz über die Kundenstruktur sowie unzureichende Datengrundlagen. Solche Schwächen können im zunehmenden Wettbewerb verheerend sein.

VON MARK A. MICHEL

Eine verlässliche Kundenbasis ist die Voraussetzung für das Bestehen eines jeden Unternehmens. Teilnehmer des Energiemarktes bilden hier keine Ausnahme. Erklärtes Ziel sollte daher eine professionelle Vertriebssteuerung sein, die nicht zuletzt auf abgestimmten Marketingaktivitäten und einer effektiven Kampagnensteuerung beruht. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Neukundenakquise, Kündigerprophylaxe, oder Kundenrückgewinnung im Vordergrund steht. In dieser Hinsicht können sich Versorgungsunternehmen viel von den Akteuren anderer Branchen abschauen und müssen das Rad nicht neu erfinden. So bietet beispielsweise der Telekommunikationssektor – in dem der tägliche Kampf um den Kunden viel früher begonnen und Handlungsbedarf ausgelöst hat – effektive und erprobte Ansätze der individuellen Kundenansprache und des Kampagnenmanagements. Auch wenn diese nicht eins zu eins auf den Energiemarkt übertragbar sind, lassen sich die Erfahrungen nutzen und Fehler von Anfang an vermeiden. Die Nachahmungsempfehlung bezieht sich vor allem auf die Herangehensweise beim Aufbau einer umfassenden Datenbasis und der Etablierung von Kundensegmentierungsmethodiken sowie Analyse- und Controlling-Prozessen.

Credo Kundenorientierung

Der erfolgreichen Umsetzung passgenauer Lösungen wie eines integrierten CRM-Systems (Customer Relationship Management) inklusive umfassender Kundendatenbank und Analysewerkzeugen muss in vielen Fällen zunächst ein Umdenken auf Seiten der Energiemarktakteure vorausgehen. Hierbei zählt vor allem die Erkenntnis, dass (im Privatkundenbereich) hinter jedem Zähler Menschen mit individuellen Ansprüchen und unterschiedlichster Charakteristika stehen. Vor der Liberalisierung – als die Zuordnung der Kunden zu einem Versorgungsunternehmen automatisch nach regionalen Gesichtspunkten erfolgte – war dieses Verständnis kaum erforderlich. Es gab eine Messstelle, Energie wurde abgenommen und eine entsprechende Rechnung erstellt. Diese „Zählerdenke“ ist inzwischen überholt und der Markterfolg auch davon abhängig, wie gut man seine Kunden kennt und – basierend auf dieser Information – die Ansprache gestaltet.

Wissen ist Macht

Die Zielgruppe sollte im Idealfall in verschiedensten Facetten, die für den gezielten Umgang mit dem Einzelnen erforderlich sind, bekannt sein. Neben soziodemografischen Variablen wie Alter, Geschlecht, Einkommen oder Haushaltsgröße haben auch psychografische Merkmale wie Werte oder der Lebensstil sowie verhaltensorientierte Charakteristika wie Preisorientierung, Medien- oder Datennutzung, Technikaffinität oder Servicementalität entsprechend einschlägiger wissenschaftlicher Studien und praktischer Erfahrungen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Akzeptanz vertrieblicher Bemühungen (Abb. 1). Ebenso kann die Kenntnis re-



Abb. 2 Beispiel einer Kundensegmentierung

	Preis	Umweltgedanke	Regionales Interesse	Persönlicher Kontakt	Services	Die Marke
Segment 1	●	○	◐	◐	◐	◐
Segment 2	◐	◐	○	◐	◐	●
Segment 3	◐	○	●	◐	◐	◐
Segment 4	◐	●	◐	◐	◐	●
Segment 5	◐	●	◐	◐	●	◐

gionaler Eigenheiten im Hinblick auf die Bevölkerungsstruktur von Bedeutung sein. Grundsätzlich reagiert nicht jeder Angesprochene gleich auf Vertriebs- und Marketingaktivitäten oder Kommunikation im Allgemeinen. Hier gilt es, die Hintergründe und Präferenzen so gut wie möglich zu kennen und entsprechend individuell zu handeln und anzubieten. Wichtige Stichworte sind in diesem Zusammenhang die Kundensegmentierung und Kundenbewertung.

Kundensegmentierung

Segmentierung zielt darauf ab, aus der Gesamtheit (potenzieller) Kunden homogene Gruppen zu identifizieren, bei denen die Individuen innerhalb einer Gruppe gleiche Verhaltensmuster aufweisen. In Folge können Kunden besser gemäß ihrer Bedürfnisse und ihres Status angesprochen werden. Dafür muss klar sein, welche Variablen oder Merkmale für die Zuordnung eines Kunden in ein bestimmtes Segment relevant sind (Abb. 2). So kann beispielsweise aufgrund von Verbrauchswerten nicht zwangsläufig auf die Haushaltsgröße geschlossen werden. Denn eine Großfamilie kann einen geringeren Jahresverbrauch haben als ein Student mit Single-Wohnung, der darin ein Rechenzentrum betreibt. Je genauer man im Hinblick auf Verhaltensausprägungen die Kunden unterteilt, desto bessere Ergebnisse lassen sich im Zuge der individuellen Ansprache hinsichtlich Angebot, Inhalt

und Kanal in der Regel erzielen. Um die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen zu verlieren, gilt dabei jedoch das Motto „Think big, start small“. Die Empfehlung lautet, pragmatisch vorzugehen und mit wenigen Segmenten zu beginnen, die stets überprüft werden müssen. Wenn einheitliche Aktivitäten ähnliche Response-Quoten aufweisen, hat die Differenzierung keinen wirklichen Zusatznutzen und erhöht nur den Aufwand in der Marketing- und Vertriebskommunikation. Um Kräfte nicht unnötig zu verschwenden, sollten Unternehmen zudem von Anfang an hinterfragen, was sie wirklich vom Kunden wissen und wie die vorliegende Information zu deuten ist. Denn eine Segmentierung muss mit den zur Verfügung stehenden Daten auch durchführbar sein. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Energieversorger hatte bei der Kundenklassifizierung den Besitz eines E-Mail-Kontos als Zeichen für erhöhte Wechselbereitschaft eingestuft, da ja darauf geschlossen werden kann, dass eine Person mit elektronischem Postfach auch über Internet und damit Zugang zu Informationen anderer Versorger oder Preisvergleichsportalen verfügt. Vergessen wurde, dass bei Aufnahme der Kontaktdaten der Kunden in den Jahren zuvor nie aktiv Mail-Adressen abgefragt wurden und diese Daten somit nur in Einzelfällen vorlagen. Parallel dazu gehen aktuelle Studien von einer Internetverfügbarkeit von 80 Prozent aus. Die Online-Affinität sollte daher nicht an Hand der vorhandenen E-Mail-Adressen abgeleitet werden.

Kundenbewertung

An die Segmentierung schließt sich im Rahmen einer effektiven Vertriebssteuerung nahtlos die Bewertung an. Wenn man die Gesamtheit der (potenziellen) Kunden kennt, stellt sich die Frage, wen man überhaupt ansprechen möchte. Das Motto „Je mehr, desto besser“ greift dabei aus unternehmerischer Perspektive nur teilweise. Wenn es sich beispielsweise um einen Kunden handelt, der einen hohen Betreuungsaufwand verursacht oder erst nach der zwei-

ten Mahnung der Zahlung nachkommt, sinkt der Deckungsbeitrag. Wenn dieser ins Negative rutscht, spielt es auch kaum eine Rolle mehr, ob es sich um einen langjährigen Kunden handelt, der als wenig wechselwillig und damit an sich als risikoarm eingestuft wird. Vor diesem Hintergrund sind auch Neukundenanfragen zu betrachten, die über Preisportale generiert werden. Es kommt häufig vor, dass Kunden angebotene Benefits in Anspruch nehmen, um nach Ablauf der vereinbarten festgeschriebenen Lieferdauer sofort die Suchmaschine wieder anzuwerfen, um bei anderen Versorgern neue „Schnäppchen“ mitzunehmen. Um sich gegenüber solchen Fällen so gut wie möglich zu wappnen, den Wert von Kunden auch in Zukunft voraussagen und die besten Vertriebswege identifizieren zu können, gilt ein umfassendes und aussagekräftiges Reporting auf Basis aller verfügbarer Informationen als Grundvoraussetzung.

Think big, start small

Eine systematische und tiefgreifende Vorgehensweise zur Optimierung der vertrieblichen Kundenansprache ist nicht von heute auf morgen realisierbar. Stattdessen muss die Umsetzung als nie endender Lernprozess verstanden werden, bei dem sich der Einstieg jederzeit lohnt. Es kommt vor allem darauf an, sich nicht von der Komplexität abschrecken zu lassen, sondern die Vorteile und vor allem Einsparpotenziale im Zuge der möglichen Veränderungen zu begreifen. Durch die sukzessive Erweiterung der IT-Unterstützung kann das Risiko so gering wie möglich gehalten werden. Die höchste Ausbaustufe ist dabei ein abgestimmter Mix aus einer umfassenden, integrierten Datenbank, den analytischen und operativen CRM und passgenauen Business-Intelligence-Anwendungen. Denn der Closed-Loop-Ansatz des professionellen Kampagnenmanagements (Abb. 3, S. 46) beruht auf dem Zusammenspiel aller involvierten Systeme und Informationen, damit das gewonnene

Wissen auch in konkrete Aktionen umgesetzt werden kann und die erreichten Ergebnisse darüber hinaus in den Prozess zurückfließen – im Sinne der kontinuierlichen Optimierung des Vorgehens.

Von einer vollständig integrierten Steuerung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten kann auf Basis der Beratungserfahrungen der Cronos-Unternehmensgruppe bei den wenigsten Energiemarktakteuren gesprochen werden. Der wichtigste Schritt besteht daher zunächst darin, sich des Themas konsequent anzunehmen.

Von der Theorie zur Praxis

Insbesondere Vertriebsorganisationen sollten die Auseinandersetzung mit dieser Problematik nicht auf die lange Bank schieben. Die Abwanderung von einem Versorger zum anderen nimmt prozentual spürbar zu und liegt inzwischen im zweistelligen Bereich. Kunden werden sich ihrer Wahlmöglichkeiten bewusst und nehmen diese angesichts steigender Energiepreise häufiger in Anspruch. Die Tatsache, dass der Gesetzgeber immer konsequenter auf die Vereinfachung des Wechsels auf Verbraucherseite pocht und entsprechende Umsetzung von den Energieversorgungsunternehmen fordert, verstärkt diesen Trend. Damit rückt die Kundenansprache als Katalysator des Markterfolgs zunehmend in den Vordergrund. Es gilt umso mehr, jetzt die Weichen für die nachhaltige Positionierung im Markt zu stellen.

Schritt 1: Datenbasis

Die Segmentierung zur gezielten Kundenansprache kann qualitativ nur so gut sein wie die zugrunde liegende Datenbasis. Exakt hier liegt bei den Versorgern meist das größte Problem. Traditionell bedingt gibt es nur wenig relevante Daten vom „Kunden hinter dem Zähler“, die zudem nicht als hundertprozentig zuverlässig eingestuft werden können. Dubletten und veraltete Informationen sind kein Ausnahmefall und erschweren

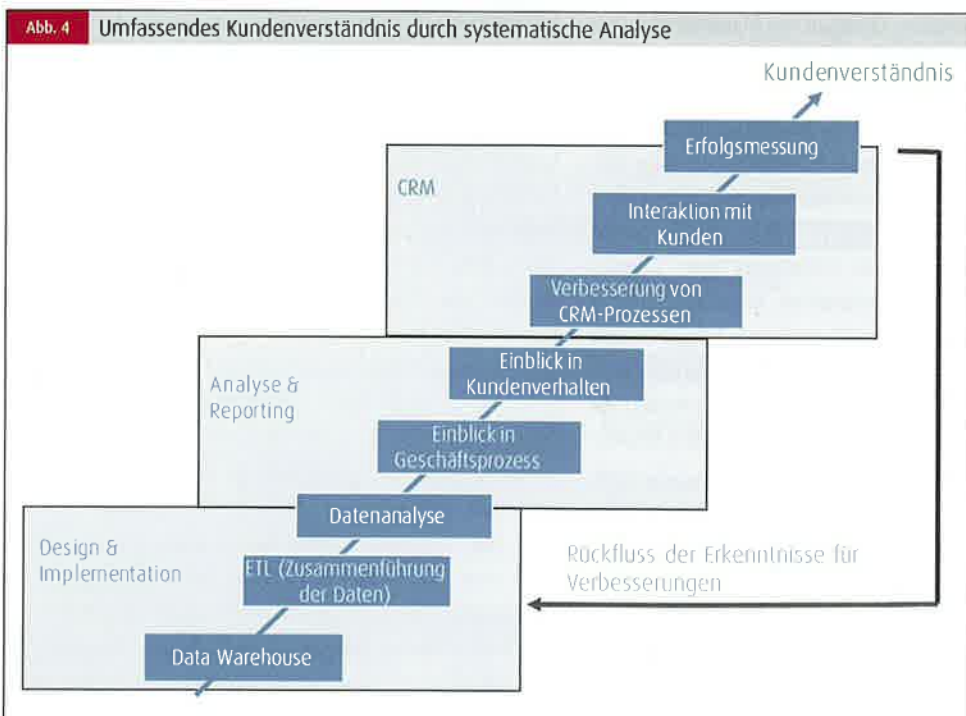
den Versuch, eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden herzustellen. Gerade im Privatkundenumfeld werden die Informationen des Kundenservice, Marketing und der Abrechnung oftmals in komplett eigenständigen Datentöpfen vorgehalten.

Das Augenmerk sollte daher zu Anfang auf der Identifikation und Integration der vorhandenen Informationen liegen. Denn selbst

wenn soziodemografische Variablen oftmals ganz fehlen, haben die Unternehmen doch zahlreiche Daten, die sich bei der Kundenanalyse gewinnbringend einbinden lassen. So bietet das Abrechnungssystem neben Verbrauchswerten beispielsweise auch Kennzahlen, die der Einschätzung des Zahlungsverhaltens und damit der Bewertung dienen. Standardisierte CRM- sowie eigenständige Vertriebs- oder Marketingsysteme bergen darüber hinaus in vielen Fällen relevante Details – wie die Menge von Kontakten im Service-Center – die es systematisch in eine übergreifende Kundendatenbank einzubinden gilt.

Darüber hinaus sollte der Informationssammlung zukünftig mehr Bedeutung zugemessen werden, was bisherige Routinen auf den Kopf stellt. Früher ging es vor allem darum,

die Abrechnung schnell abzuwickeln, wofür die Aufnahme von Name und Bankverbindung des Kunden meist ausreichte. Inzwischen empfiehlt sich vor dem vertrieblichen Hintergrund, alles daran zu setzen, um die Kundendaten so umfangreich wie möglich zu erfassen und beispielsweise auch entsprechende Standardabfragen in der Maske eines CRM-Systems zu hinterlegen, um diesen Prozess der Datensammlung gezielt zu steuern. Eine weitere Option zur Anreicherung der Datenbank besteht darin, externe Informationen – aus der Konsum- oder Sozialforschung – hin-



zuzukaufen, um Einstellungsfragen beantworten zu können. Daneben sind energiewirtschaftliche Daten zu Preisen und Anbietern nach Postleitzahlengebiet erhältlich, die sich für die Vertriebssteuerung einsetzen lassen. Die Möglichkeiten von Datenbeschaffung und Auswertung via Business Intelligence gestalten sich vielfältig. Unternehmen können selbst ungeahnten und versteckten Zusammenhängen auf die Spur kommen und diese auf Relevanz für den Vertrieb und das Marketing überprüfen.

Schritt 2: Analysemethodik

Die nächste Stufe umfasst die Festlegung der Kennzahlen, die der effektiven Klassifizierung dienen. So ist zum Beispiel belegt, dass in der Mobilkommunikation der Erfolg des Angebots einer SMS-Flatrate stark altersabhängig ist. Demgegenüber ist davon auszugehen, dass das Alter bei der Bewertung von Energieprodukten aus Kundensicht den Merkmalen Bildung, politische Einstellung und vor allem Einkommen in der Regel nachsteht. Klarheit bringen letztendlich nur der Praxistest und die stetige Überprüfung des gewählten Vorgehens. Den Möglichkeiten sind dank hochentwickelter Analysemethoden auf Basis von Business Intelligence mittlerweile kaum mehr Grenzen gesetzt. Ebenso unterliegt die Anzahl der

untersuchten Merkmale keinerlei Schranken, so dass beispielsweise Cross- und Upselling-Potenziale neuer Kunden in unterschiedlichster Richtung identifiziert und entsprechend genutzt werden können.

Schritt 3: Vertriebs- und Marketingsteuerung

Sind die Zielgruppen entsprechend ihrer Präferenzen klassifiziert, kann die Ansprache im Hinblick auf Produkt, Kanal und Inhalt der Botschaft passgenau gestaltet werden. Einer der wichtigsten Punkte besteht auch hier in der Erfolgskontrolle im Sinne der weiteren Optimierung von zukünftigen Kampagnen. Auf diese Weise können Kräfte gezielt eingesetzt, Streuverluste vermieden und der Kundendialog gesteuert werden. Die individuelle Kommunikation lässt sich softwareseitig effektiv unterstützen. Praxis-Szenario: Ein Service-Mitarbeiter, der eine detaillierte Übersicht über den jeweiligen Kunden hat, kann die Informationen – zu offenen Aktivitäten oder vorangegangenen Kontakten – optimal ins Spiel bringen. Der Effekt: Botschaften können exakt adressiert werden, Kampagnen sind „en passant“ nachverfolgbar und gleichzeitig kann das Vertrauen des Kunden gestärkt werden, indem man ihm das Gefühl gibt, nicht Teil einer anonymen Masse zu sein. Vertrieblisch lassen sich die Möglichkeiten systemseitig unterstützen, indem der Sachbearbeiter beispielsweise konkrete Handlungs- und Angebotsempfehlungen via Pop-Up erhält, die der in der Datenbank hinterlegten Klassifizierung des Kunden entsprechen. Die Preis- und Produktberatung erfolgt auf Grundlage von konkretem Wissen, was die Absatzchancen entscheidend steigern kann (Abb. 4).

Fazit

Den Paradigmenwechsel hin zum Konsumenten hinter dem Zähler haben die meisten Lieferanten gedanklich schon vollzogen. Erfahrungsgemäß hapert

es jedoch bei der Prozessunterstützung sowie der Datenanalyse noch gewaltig. Durch den schrittweisen Um- und Ausbau der eigenen Kundendatenbasis kann der Grundstein einer besseren Kundenansprache gelegt werden. Mit dem Bewusstsein, Informationen zum Kunden systematisch zu sammeln und zielgerichtet zu analysieren, gelingt der Einstieg in den Lernkreislauf zur Optimierung des Kampagnenmanagements zu jedem Zeitpunkt. Moderne CRM-Systeme in Kombination mit einem Data Warehouse liefern die Grundlage für die in Zukunft unbedingt notwendige, noch stärkere Kundenorientierung. Denn Betreuung und Service gehören in einem Markt, der von steigender Transparenz und Dynamik geprägt wird, zu den wichtigsten Alleinstellungsmerkmalen. ■

zur Person

Mark A. Michel

- Jahrgang 1965
- 1986-1993 Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin
- 1993-1999 Berater, debis Systemhaus und Breitschwerdt & Partner
- 2000-2002 Leiter Consulting, Satama Deutschland GmbH
- 2002-2007 cronos Unternehmensgruppe, Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich Business Intelligence
- seit 2007 Geschäftsführer der cronos information management consulting GmbH (imc), Münster
- m.michel@cronosnet.de

Ihr Partner für Einspeisung, Transport und Nutzung von Biogas mit einer derzeitigen Gesamteinspeisung von bis zu 700 Millionen Kilowattstunden Biogas pro Jahr.

Unser 7.000 Kilometer langes Netz ist unsichtbar, unsere Leistungen sind es nicht. Wir transportieren Erdgas umweltschonend, sicher und bedarfsgerecht. Jederzeit. Durch regionale Auftragsvergabe und soziale Engagements geben wir Impulse für Wirtschaft, Sport und Kultur.

Wir bringen
Energie.

SERVICENUMMER
01802 700 701*
www.mitgas-netz.de

MITGAS
NETZ

* 6 Ct. pro Anruf aus dem deutschen Festnetz, aus Mobilfunknetzen maximal 42 Ct. pro Minute.