Customer Relationship Management

Autor(en): **Maier, Petra**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses**

Band (Jahr): **91 (2000)**

Heft 19

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-855598

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Customer Relationship Management

Modernes Schlagwort oder wichtige Massnahme?

In vielen Branchen wird in den letzten Jahren die Stammkundenpflege gegenüber der Kundenakquisition zunehmend höher gewichtet. Infolge vergleichbarer Konkurrenzleistungen und kürzerer Zeitvorsprünge in der Technologie müssen Wettbewerbsvorteile verstärkt auf der Ebene längerfristiger Kundenbeziehungen geschaffen werden. Customer-Relationship-Management-Systeme unterstützen die Unternehmen bei dieser Aufgabe.

Beziehungen zwischen den einzelnen Marktteilnehmern standen schon immer im Mittelpunkt der Marktforschung, und auch das Ziel, Kunden an das Unternehmen zu binden und Folgekäufe zu erzielen, ist nicht neu. Allerdings konzentrierten sich viele Anbieter in der Vergangenheit vorrangig auf die Phase vor dem Kauf. Im Vordergrund stand die Maximierung von Geschäftsabschlüssen. Neue Erkenntnisse in der Zufriedenheitsforschung und die Etablierung des Servicegedankens veränderten die Blickrichtung der Unternehmen hin zur Nach-Kauf-Phase. Die Praxis zeigte jedoch, dass zufriedene Kunden nicht zwangsläufig loyal sein müssen (und umgekehrt). Ein notwendiger Schritt ist deshalb ein prozess- und kundenorientiertes Managementkonzept, das die kontinuierliche Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen mit spezifischen Kunden umfasst.

Adresse der Autorin
Petra Maier, CSC Ploenzke (Schweiz) AG
8050 Zürich, www.cscploenzke.ch

Kundenbindung im Energiemarkt

In Zukunft wird es sicherlich keinen Mangel an Energie oder Produkten geben, sondern nur an Kunden. Eine führende Rolle einzunehmen – in einem gesättigten und sich wandelnden Markt – stellt eine Herausforderung für Versorgungsunternehmen dar. In den liberalisierten Märkten Grossbritanniens, Schwedens, von Teilgebieten der USA und Deutschlands ist eine neue Form der Sensibilisierung in Richtung des Kunden als Trend erkennbar. Diese veränderte Situation erfordert schnelle Handlungsbereitschaft und grundsätzliche Umstrukturierungen bzw. Neuausrichtungen bisheriger Geschäftsstrategien.

Die Versorgungsunternehmen sind deshalb gefordert, alle Möglichkeiten, die sich im Kundenmanagement bieten, zu prüfen und Chancen, die ein modernes Informationsmanagement bietet, frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen.

CRM in der Strategie

Customer Relationship Management (CRM) beginnt mit der Erkenntnis, dass die heute bediente Person (bzw. ein Unternehmen) morgen ein treuer Kunde sein kann. Die Art und Weise, mit der diese bedient wird, entscheidet über die Dauer des Treueverhältnisses. Eine gut geplante Strategie (Customer Relationship Strategy) geht folgende Problemstellungen an:

- Wie kann CRM zur Erstellung einer umfassenden Geschäftsstrategie und Planung des Unternehmens beitragen?
- Welche Produkte sind welchen Kunden über welche Vertriebskanäle anzubieten?
- Wie können profitable Kunden angeworben und gehalten und nicht profitable Kunden zur Gewinnschwelle geführt werden?
- Wie müssen Kundenstrategien ausgerichtet sein, die den Kundenwert maximieren, hervorragende Dienstleistungsqualität und operative Effizienz schaffen?

Customer Relationship Marketing

Customer Relationship Marketing erbringt den höchsten Wert aus der Beziehung zum Kunden, wenn es die im Unternehmen vorhandenen Kundenkenntnisse in Verkaufsgelegenheiten umwandelt. Der Verkaufsgedanke sollte immer in die Auswertungsprozesse und -systeme von Kundendaten einbezogen werden, um profitable und nichtprofitable Kunden zu identifizieren, einen entsprechenden Service masszuschneidern und Einkaufsstrukturen und weitere Verkaufsgelegenheiten (Cross-Selling) ausfindig zu machen.

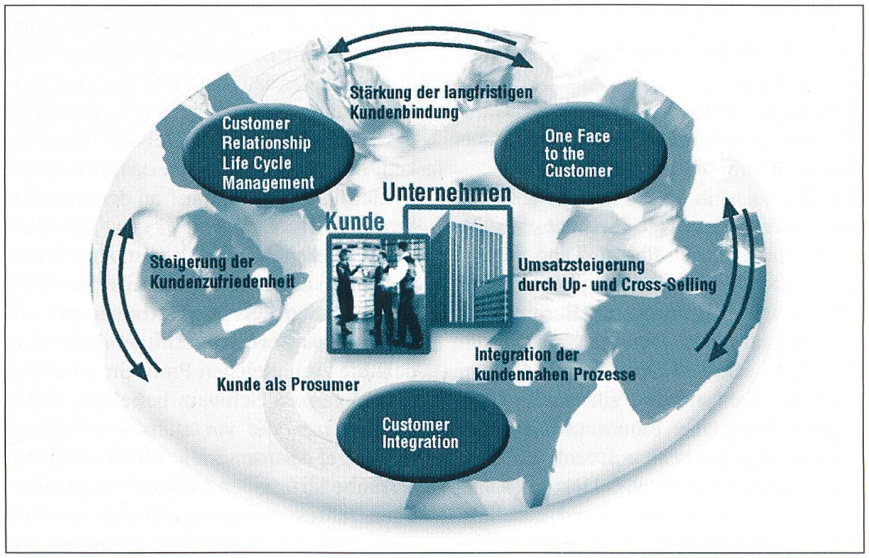

Bild 1 Die drei Prinzipien von CRM

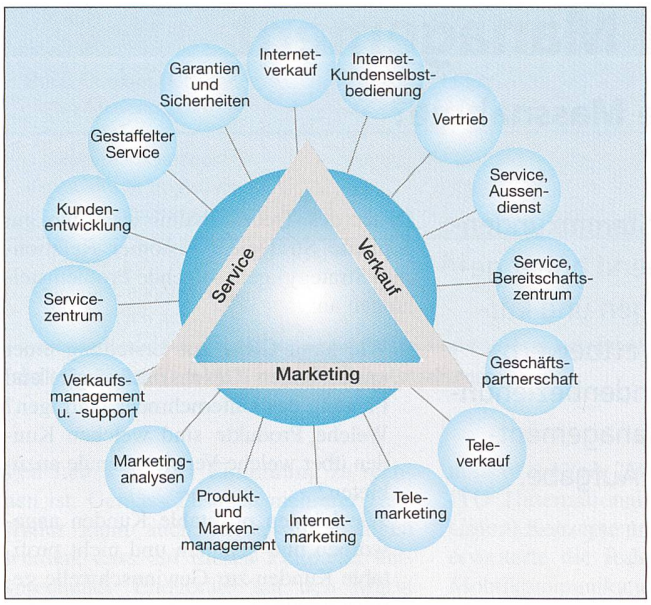

Bild 2 Szenarien
(Quelle: SAP)

Customer Service ist die Kombination aus Menschen, Abläufen und Systemen, die im Austausch mit dem Kunden stehen und die Kundenbeziehungsstrategie in die Praxis umsetzen. Dem erfolgreichen CRM liegen drei Prinzipien zu Grunde (Bild 1).

Grundprinzipien des CRM

One Face To The Customer

Bei diesem Prinzip geht es darum, eine integrierte Sicht aller Stellen, Abteilungen und Personen zu schaffen, die mit einem Kunden eine Beziehung pflegen. Ziel ist, alle Informationen, die durch die vielfältigen Interaktionen mit dem Kunden gewonnen werden, zu sammeln, zu konsolidieren und so bereitzustellen, dass alle beteiligten Vertriebsmitarbeiter über vollständige Informationen über den Kunden verfügen (z.B. einheitliche Konditionen, Produkt- und Sortimentsinformationen).

Customer Relationship Life Cycle Management

Ziel dieses Prinzips ist es, alle Transaktionen und Interaktionen zwischen der Unternehmung und einem Kunden jederzeit, das heisst in jeder Phase der Interaktion und in jedem Unternehmensbereich, zu führen und zu pflegen. Dies gilt besonders bei der Bewusstseinsbildung bzw. Sensibilisierung im Bereich des Marketings mit kundenspezifischen Mailings, «One-to-One»-Informationen. Nach der Fakturierung gilt es, die Kundenbeziehung mit einem umfassenden Service-Management aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Der Customer Relationship Life Cycle wird geschlossen, wenn es gelingt, den Kunden wieder in einen neuen Verkaufszyklus zu führen und/oder mögliche Potentiale für Zusatzverkäufe (Up- und Cross-Selling) zu realisieren.

Customer Integration

Alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Geschäftspartner sollen einbezogen werden. Eine solche geübte Zusammenarbeit durch Prozessintegration wird der zunehmenden Individualität von Problemlösungen gerecht und verhindert Folgen (einer mangelnden Prozessintegration) wie Nachbesserungswünsche und Reklamationen seitens des Kunden.

Was könnte CRM im Energiemarkt verändern?

«Erst wenn wir die Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden kennen, können wir das Wissen entsprechend verwerten und massgeschneiderte Angebote präsentieren.»

Bisher gab es für jeden Grosskunden einen Strom-Einheitstarif. Heute kann deren Kundenbetreuer (Key Account Manager) aber über völlig neue Tarifmodelle und personalisierte Angebote nachdenken. Das Versorgungsunternehmen könnte künftig den Stromtarif an der zu beliefernden Branche und deren aktuellen Rohstoffpreisen orientieren, bei einer Druckerei etwa am Papierpreis. Des Weiteren können Leistungsverbunde mit anderen Energieversorgern gebildet werden, die zum gleichen Preis Grosskunden in der ganzen Schweiz beliefern. Kühlhausbesitzer, die vor allem im Sommer (niedriger Stromtarif) einen höheren Strombedarf haben, können mit günstigen Jahresverträgen gebunden werden. Cross-Selling-Aktivitäten könnten ausgebaut und kundenspezifisch optimiert werden (zum Beispiel Zusammenarbeit der Energieversorger mit Wasserwerken, Installationsfirmen usw.).

Kreative und individuelle Preisgestaltung erfordert mehr Nähe zum Kunden – und IT-Unterstützung. Das Vertriebspersonal kann mit mobilen Geräten ausgestattet unterwegs sein und mit Kunden vor Ort den Tarifvertrag aushandeln. Alle kundenrelevanten Informationen sind auf einem zentralen Rechner gespeichert und können individuell mit dem Laptop abgerufen werden. Per Knopfdruck werden geänderte Daten an den zentralen Rechner geschickt und jedem zur Verfügung gestellt.

Eine mögliche CRM-Lösung

ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) bilden heute das Rückgrat vieler Unternehmen im Zählerwesen, in Ablesung/Abrechnung und Fakturierung sowie in Finanzwesen und Controlling. ERP-Systeme führen durch Prozessintegration zu beachtlichen Produktivitätssteigerungen. Zentrale Prozesse in kundennahen Bereichen (Vertrieb, Service, Marketing) werden jedoch nicht oder nur ansatzweise unterstützt.

Genau hier setzen Konzepte des CRM an, denn diese Lösungen stellen Prozesse und Daten zur umfassenden Abbildung der Kundenbeziehung zur Verfügung und integrieren diese in geeigneter Weise mit dem ERP-System.

Die SAP AG beispielsweise bietet für die Umsetzung der drei CRM-Prinzipien integrierte Softwarelösungen an, die anhand von insgesamt 16 Geschäftsszenarien positioniert werden (Bild 2). Diese umfassen jeweils eigenständige, aber zusammenhängende Geschäftsprozesse und -funktionen einer modernen und umfassenden CRM-Lösung. Die Szenarien sind auch eine Orientierungshilfe, so dass Unternehmen individuell feststellen können, in welchen Bereichen ihres Kundenbeziehungs-Managements mit welcher Priorität Handlungsbedarf besteht.

Die 16 CRM-Geschäftsszenarien beruhen auf dem Konzept einer gemeinsam genutzten Beziehungsintelligenz und decken alle Interaktionswege ab – vom persönlichen Kontakt (Key Account Management) über Internet, E-Mail, Fax bis hin zum Telefon (Call Center).

Umgesetzt werden die Szenarien mit konkreten Softwareprodukten, beispielsweise der Software Mobile Sales, die das Szenario «Field Sales» bzw. «Vertrieb» abdeckt (Key Account Management für Aussen- und Innendienst-Mitarbeiter). Hiermit werden einerseits die Daten aller Vertriebsmitarbeiter und andererseits die

Daten des bestehenden ERP-Systems (z.B. SAP R/3, IS-U etc.) über einen Middleware-Server synchronisiert, damit jederzeit eine konsolidierte und konsistente Sicht auf die Daten besteht.

Die IT-Lösung von SAP berücksichtigt alle wichtigen CRM-Anforderungen, auch mit Blick auf das Internet. Das Angebot wird kontinuierlich erweitert. Ein Customer Relationship Management mit dem Internetportal «mySAP.com» bietet:

- eine unternehmensübergreifende Kooperation im Internet sowie einen schnellen, einfachen und bequemen Zugriff auf interne und externe Anwendungen, Business Content (betriebswirtschaftliche Informationsinhalte) und Serviceleistungen über die Internetportale für Mitarbeiter, Partner und Kunden;
- nahtlos integrierte Frontend- und Backend-Lösungen, die sicherstellen, dass Kundenkontakte schnelle und konsistente Folgeaktivitäten auslösen. Eine durchgängige Abwicklung verbessert die Zuverlässigkeit der Serviceleistungen;
- das breite Angebot der Geschäftsszenarien, das alle wesentlichen CRM-Herausforderungen, von Marketing über Vertrieb bis hin zum Service berücksichtigt. Erweiterte CRM-Funktionen für die Planung und Abwicklung der Logistikkette, E-Commerce, Finanz-, Personalwesen und Business-Intelligence ermöglichen ein effizientes Customer Relationship Management über das gesamte Unternehmen hinweg;
- die flexible Softwarearchitektur, die Offenheit und Datensynchronisierung durch die Verarbeitung und Verbreitung aller relevanten Daten für die Kundenbetreuung ermöglicht. Datenquellen sind das Internet, Telefon oder mobile Geräte;
- die Verfügbarkeit auf einer Vielzahl mobiler Geräte und Laptops, was die Flexibilität der kundenorientierten Prozesse erhöht;
- hochwertige Geschäftsdaten und die über den virtuellen Marktplatz angebotenen Serviceleistungen, was die Wertschöpfung beschleunigt;
- zuverlässige, langfristig angelegte Partnerschaften und eine flexible, stufenweise Implementierungsstrategie, die einen hohen Investitionsschutz versprechen.

Je nach der individuellen Ausrichtung der Unternehmen kann der Schwerpunkt auf den bequemen Zugriff für Kunden, die Synchronisierung der Interaktionsprozesse oder auf die überbetriebliche Zusammenarbeit zur Steigerung der Wertschöpfung gelegt werden. Unternehmen können ihre CRM-Fertigkeiten problemlos stufenweise ausbauen, basierend auf den angebotenen Geschäftszenarien, die eine Reihe von Vorteilen bieten (Bild 3):

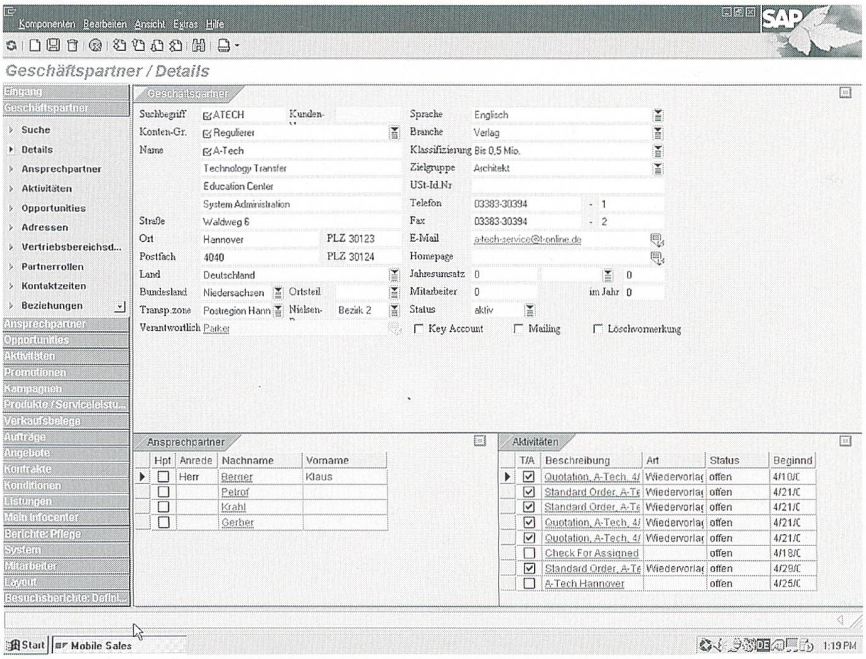

Bild 3 Komponente Geschäftspartner: Sicht auf einen Geschäftspartner für einen Key Account Manager

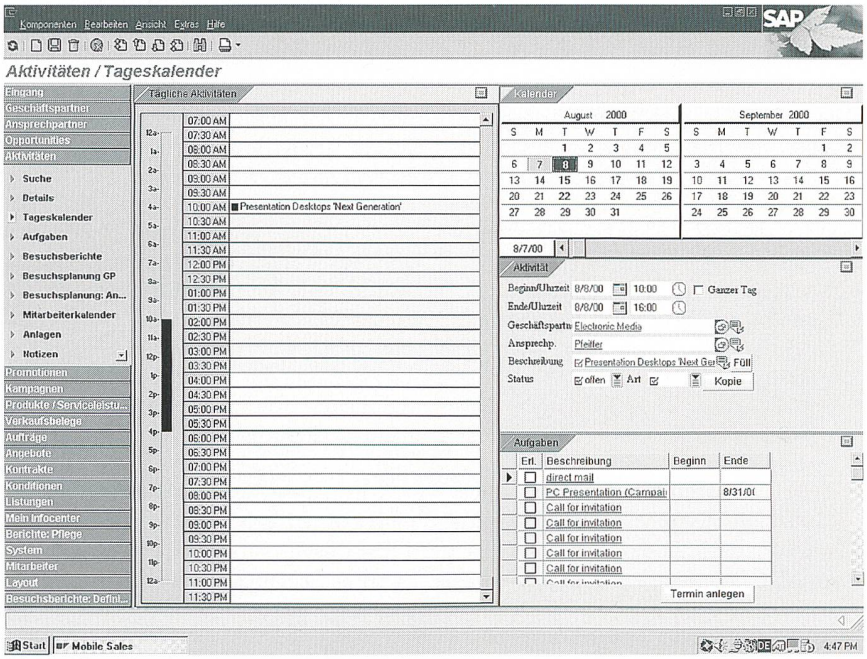

Bild 4 Komponente Aktivitätenmanagement: Tageskalender

- Verfügbarkeit von Beziehungsinformationen für alle Szenarien
- bequemer, schneller Zugriff für Mitarbeiter und Kunden
- synchronisierte Interaktion und Datenerfassung
- intelligente Kooperation zur Steigerung der Wertschöpfung

Eine mögliche CRM-Projektlösung könnte in der ersten Phase folgende Mobile-Sales-Komponenten umfassen:

- Geschäftspartner (Kunden, Interessenten, Partner, Wettbewerber)
- Ansprechpartner (Adressbuch)
- Kontaktmanagement (Aktivitätenmanagement, Planung von Kontakten, Terminvereinbarungen usw., Bild 4)
- Vertriebsprojekte (Opportunity Management, Administration von Kun-

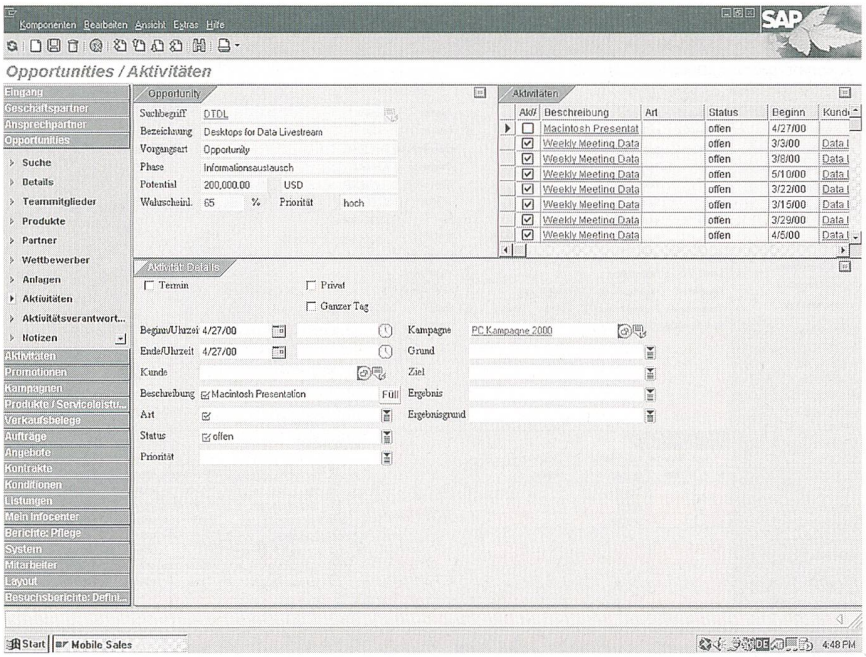

Bild 5 Komponente Vertriebsprojekte: Beispiel des Opportunity Management (OM)

denkontakt bis Projektabschluss mit verschiedenen Analysen, Bild 5)
- Promotionen und Kampagnen (Planungs- und Durchführungsunterstützung von Marketingaktivitäten, Verkaufsaktionen, Werbekampagnen usw.)
- Reports und Analysen (Reportingtool zur Auswertung sämtlicher Vertriebsdaten beim Aussendienst)
- Notizen, Anlagen (Möglichkeit zur Hinterlegung beliebiger Anlagen [Attachements] und Notizen zu allen Objekten)
- Produkte und Dienstleistungen (Verwaltung aller vertriebsrelevanten Produktdaten)
- Angebote, Aufträge, Verträge (Angebotserstellung und Auftragserfassung sowie Einblick in die Historie)
- Preiskonfiguration
- Inbox (Steuerung und Koordination der Bereitstellung von Informationen, die dem Aussendienst über den zentralen Rechner zugeleitet werden)
- Information Center (Erweiterung des Bildschirms des Vertriebsmitarbeiters zu einem multimedialen Auskunftszentrum für Marketing- und Vertriebsinformationen)

Ein CRM-Projekt im EWZ

Das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (EWZ) sieht sich im Energiemarkt zunehmend dem Wettbewerb ausgesetzt. Deshalb werden Produkte, Dienstleistungen und letztlich die gesamten Arbeitsprozesse neu auf den Kunden abgestimmt. Die Umstellung begann mit der Ablösung der isolierten Altsysteme durch die Business-Lösung R/3 von SAP. In einer ersten Phase erstellte das EWZ, das 250 000 Kunden mit Strom beliefert, mit Unterstützung des Projektpartners CSC Ploenzke (Schweiz) AG ein integriertes Prozessmodell, das den Material- und Wertefluss komplett abbildet. Anfang 1999 wurden die ersten R/3-Module in Betrieb genommen. In einer zweiten, intensiven Phase wurden Funktionen des Projektmanagements, die Industry Solution Utilities (IS-U), sowie die neuen Komponenten für Instandhaltung (PM) und Service (SM) eingeführt.

Zur aktiven Betreuung der Grosskunden wird in einer nächsten Phase eine CRM-Lösung aufgebaut. Das System soll es ermöglichen, dass Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Aussendienst jederzeit auf alle relevanten Daten der von ihnen betreuten Kunden Zugriff haben. Ausserdem wurden Anforderungen an das System für erweiterbare Ressourcen gestellt, im Sinne der Integration weiterer kooperierender Stadtwerke und Organisationen. Da Interesse an einer Einbindung der CRM-Lösung für die Vertriebsgesellschaft Swiss City Power AG der Interessengemeinschaft Schweizer Stadtwerke (IGSS) besteht, wurden die Industriellen Werke Basel (IWB) ebenfalls in dieses Projekt einbezogen. Verschiedene Komponenten werden miteinander verknüpft, die bei Produktivsetzung des Systems eine zusätzliche Wertschöpfung bedeuten.

Das auf das EWZ massgeschneiderte CRM-Projekt dauert von der Projektvorbereitung bis zum Produktiv-Start 4–5 Monate und wird vor Jahresende aktiviert.

Fazit

Ein Blick auf die liberalisierten Energie-Märkte in Europa und den USA zeigt deren Trend für eine Neuausrichtung in Richtung Kundenbindung. Nun liegt es an den Versorgungsunternehmen, den deregulierten Markt in der Schweiz mit ihren Mitteln zu erobern. Dazu können folgende Fragen Anhaltspunkte liefern:

- Wie steigen wir ein?
- Was können wir heute zur Kundenbindung unternehmen?
- Können wir schon jetzt unsere Kunden segmentieren?
- Kennen wir das Anforderungsprofil unserer Kunden?
- Wodurch wollen wir uns vom Markt unterscheiden?

Customer Relationship Management ist zu wichtig, um es nur als neues Schlagwort abzutun oder gar der Konkurrenz zu überlassen.

Customer Relationship Management

Les entreprises d'électricité sont en train de se préparer à la nouvelle situation issue de la libéralisation du marché de l'électricité. L'entretien des relations avec les clients compte certes parmi les mesures les plus importantes. Le Customer Relationship Management (CRM) est un outil permettant de mettre les informations-clients à la disposition de tous les intéressés. Le CRM complète les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) existants qui ne soutiennent généralement qu'insuffisamment ou pas du tout les processus proches du client. Les solutions CRM peuvent être constituées modulairement à partir de divers composants, comme cela se fait par exemple à l'entreprise d'électricité de la Ville de Zurich, EWZ.