

BWK

DAS ENERGIE-FACHMAGAZIN

Vertriebseffizienz

Kundenzufriedenheit

eins
energie in s

Bild: eins energie/Dirk Brzoska

Sonderdruck aus BWK 12-2011

eins energie in sachsen profitiert von CRM-gestützten Vertriebsprozessen

Kunden und Margen jederzeit im Blick

Kunden und Margen jederzeit im Blick

KUNDENMANAGEMENT

Gemessen am Vertriebserfolg außerhalb des angestammten Versorgungsgebietes zählt eins energie in sachsen bundesweit zu den erfolgreichsten kommunalen Energiedienstleistern. Bei der Akquisition und Betreuung von Großkunden setzt das fusionierte Unternehmen auf die CRM-Lösung EVI von CURSOR. Highlights der Applikation sind die integrierte Kundenwertanalyse und ein tagesaktuelles Margen-Monitoring.

Drei Jahre dauert es in der Regel, bis die Fusion zweier Unternehmen in allen Details abgeschlossen und eine echte neue Einheit entstanden ist – das besagt ein ungeschriebenes Marktgesetz. Bei der eins energie in sachsen GmbH & Co. KG, dem Zusammenschluss der Stadtwerke Chemnitz AG und der Erdgas Südsachsen GmbH (siehe Kastentext), stehen die Chancen nicht schlecht, dass es schneller klappen könnte. Gut ein Jahr nach dem Fusionsbeschluss der kommunalen Mehrheits-eigner erstrahlt überall im Unternehmen das sympathische neue Logo mit seiner sinnbildlichen Botschaft: Stadtwerk und Gasversorger reichen sich die Hände. Und in der Tat schreitet die Verschmelzung schnell und zielstrebig voran. Die verschiedenen Abteilungen der in Chemnitz früher ohnehin geographisch benachbarten Unternehmen sind schon größtenteils zusammengerückt. Natürlich fiel die Umstellung anfangs nicht jedem leicht, aber mittlerweile herrscht ungetrübte Aufbruchsstimmung. „Wir wollen auch weiterhin die Nummer eins der Energiedienstleister in Südwestsachsen sein“, versicherte Reiner Gebhardt, Vorsitzender der Eins-Geschäftsführung, bei der Präsentation der Jahresbilanz 2010.

Wer fusioniert, erwartet, dass das Ergebnis mehr ist als die Summe seiner ur-



sprünglichen Bestandteile. In der Regel sollen wirtschaftliche und strategische Vorteile genutzt und die Wettbewerbskraft gestärkt werden. Im Fokus der Betrachtung stehen klassischerweise Skalierungseffekte in der Beschaffung, Vereinheitlichung und Automatisierung von Geschäftsprozessen sowie eine Bündelung der Kräfte, um auf Markt- und Kundenanforderungen noch besser reagieren zu können. Im Energiemarkt, der vor weiteren umwälzenden Veränderungen und Herausforderungen steht, ist eine Fusion also ein absolut sinnfälliger Schritt.

Ein CRM-System für alle Vertriebsparten

Wie operative Vorteile entstehen und wirken, lässt sich bei eins energie in sachsen anschaulich am Beispiel der Konsolidierung von IT-Systemen zeigen. Während die Stadtwerke Chemnitz seit 2008 mit der CRM-Lösung EVI von CURSOR arbeiten, war bei Erdgas Südsachsen eine andere Kundenmanagement-Lösung im Einsatz. Beim Vergleich beider Applikationen stellte sich heraus, dass die bei den Stadtwerken mit großem Nutzen eingesetzte CRM-Software dem anderen Produkt funktional deutlich überlegen war. Mittlerweile deutet vieles darauf hin, dass die alte CRM-Lö-

Die Stromerzeugung im eigenen Heizkraftwerk in Chemnitz ist die Basis für den Vertriebserfolg der eins energie in sachsen.

sung der Erdgas Südsachsen GmbH demnächst abgeschaltet wird. Das fusionierte Unternehmen profitiert somit nicht nur von geringeren IT-Kosten, sondern auch vom unternehmensweiten Einsatz nur noch einer CRM-Software, die sich zudem als besonders leistungsfähig erwiesen hat.

Mittlerweile sind alle Kunden sämtlicher Sparten bei eins energie in sachsen in EVI angelegt. Aktiv betreut werden mit der CRM-Lösung aber nur Großkunden. Damit unterstützt werden einerseits klassische Aufgaben wie Interessenverwaltung und Angebotsmanagement mit allen zugehörigen Routinen, die Überwachung der Vertragslaufzeiten sowie die Verwaltung von Dokumenten, sämtlicher Kundenkontaktdaten, der Kontakthistorie und sonstiger kundenrelevanter Informationen. Die CRM-Applikation ist für den Vertrieb also sowohl operative Prozessdrehscheibe als auch zentrale Datenbasis. Andererseits, und das ist das Außergewöhnliche bei den Chemnitzern, haben sie ihre CRM-Lösung zu einem Steuerungsinstrument für den Vertrieb und das Management

ausgebaut. Wichtige zusätzliche Informationen liefern die integrierten Funktionsbausteine Kundenwertanalyse und Margenüberwachung.

Kundenbetreuung nach verschiedenen Merkmalen und Kriterien

Bereits seit Anfang 2009 ist das Modul zur Kundenwertbestimmung im Einsatz, die A-B-C-Analyse. Jedem Geschäftskunden wird nach bestimmten Kriterien ein Buchstabe zugewiesen, der ihn in die Vertriebsstrukturen und -prozesse bei eins energie in sachsen einordnet. Wichtigste objektive Einflussgrößen sind das Ertragspotenzial, die Umsatzerlöse und die Benutzungsstruktur. Diese Daten, im Wesentlichen erzeugt durch die integrierten Kalkulationswerkzeuge AnKaFix (Strom) und Merlin (Gas) bei der Vertragskalkulation, stehen in EVI zur Verfügung und können ausgewertet werden. Das geschieht durch einen im CRM-System hinterlegten Algorithmus für jeden Kunden automatisch. Außerdem fließen mit rund 30 % Gewicht weitere Faktoren in die Bewertung ein: Entwicklungs- und Ressourcenpotenzial, Vertrauen und Kundenzufriedenheit, Wech-



Jens-Uwe Uhlig (links), Leiter Produktmanagement bei eins energie in sachsen, und Claus Talhoff, der das CRM-Projekt bei CURSOR verantwortlich betreut.

selwilligkeit sowie Bonität und Zahlungsverhalten. Diese Bewertungen muss der Kundenbetreuer manuell eingeben.

„Wir wollen die Intensität der Kundenbetreuung nach verschiedenen Merkmalen und Kriterien so steuern, dass sich beide Seiten in der Geschäftsbeziehung wohl fühlen“, erläutert Dijan Kalew, Gruppenleiter Vertriebscontrolling bei eins energie in sachsen. „Auf Basis der Wertanalyse können wir Marketingbudgets und -kapazitäten entsprechend planen, zuteilen und überwachen. Das hilft uns zu mehr Vertriebseffizienz und besseren Geschäftsbeziehungen. Davon

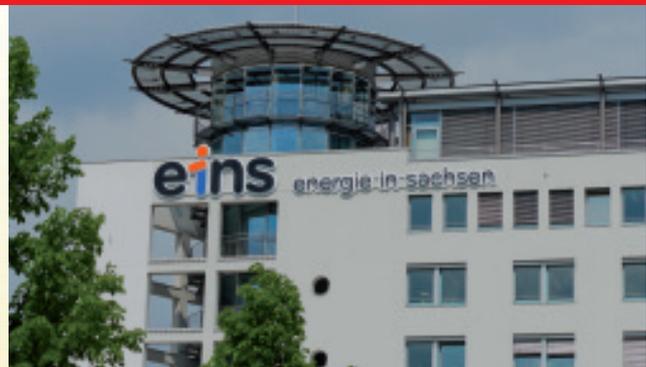
profitieren aber auch die Kunden durch genau an ihren Bedürfnissen orientierte Betreuung.“

Tagesaktuelle Transparenz in der Gewinnentwicklung

Die Margenüberwachung hat CURSOR in Chemnitz 2010 realisiert. Dafür wurden Schnittstellen zur Prognosesoftware E-Risk von Dachs und zur Portfoliomanagementlösung Prophet Solutions von Siemens realisiert. Die CRM-Software stellt dem Prognosetool für jeden Kunden die benötigten Daten und Informationen zur Verfügung: Kundenname,

Die eins energie in sachsen GmbH & Co. KG ...

... ist das Ergebnis der Fusion der Stadtwerke Chemnitz AG und der Erdgas Südsachsen GmbH. Öffentlich gemacht wurde der Zusammenschluss im September 2010, rechtswirksam ist er allerdings rückwirkend bereits seit dem 1. Januar 2010. Entstanden ist ein regional tätiger Energie- und Wasserdienstleister mit insgesamt rund 1 100 Mitarbeitern, der am Hauptsitz Chemnitz und in der Region Südsachsen 735 Mio. € Umsatz erwirtschaftet (2010). Das neue Unternehmen versorgt rund 400 000 Haushalts- und Gewerbekunden mit Strom, Gas, Wärme, Kälte und Trinkwasser. Außerdem ist es in Chemnitz für die Abwasserentsorgung zuständig. Als Regionalversorger fühlt sich eins energie in sachsen „besonders eng mit Stadt und Region verwurzelt“. Allerdings sollen auch weiterhin außerhalb des angestammten Versorgungsgebietes Strom- und Gaskunden gewonnen werden. Die kommunalen Eigentümer beider Ursprungsunternehmen hatten Ende 2009 eine Prüfung in Auftrag gegeben, um die Folgen einer Fusion abschätzen zu lassen. Mit überaus positivem Ergebnis: Ein Zusammenschluss würde für die Region, die Kunden, die Mitarbeiter, die Eigentümer und die Unternehmen klare Vorteile eröffnen, die über das Potenzial der Einzel-



Firmensitz der eins energie in sachsen.

unternehmen deutlich hinausgehen. Die eins energie in sachsen gehört mehrheitlich kommunalen Eignern. Der Zweckverband Gasversorgung in Südsachsen, ein Zusammenschluss von 125 Städten und Gemeinden, und die Stadt Chemnitz besitzen jeweils 25,5 % der Anteile. Die Thüga AG hält 39,9 %, die envia Mitteldeutsche Energie AG 9,1 %.

„Kundenwünsche schneller berücksichtigen“

Welche Bedeutung hat Kundennähe für einen CRM-Anbieter wie CURSOR?

Eine enge, vertrauensvolle Partnerschaft ist von enormer Bedeutung. Wir legen großen Wert auf einen ständigen und intensiven fachlichen Austausch mit unseren Kunden, insbesondere auf Projektebene. Denn dort werden die Weichen gestellt, ob eine CRM- oder Netzmanagement-Lösung die erwünschten Effekte erzielt.

Wie sieht der Kontakt konkret aus?

Wir veranstalten beispielsweise mit unseren Kunden regelmäßig Symposien zu verschiedenen Themen und für unterschiedliche Zielgruppen. Das praktizieren wir schon seit langem, wollen es künftig aber noch intensivieren und verstetigen. Das möchten wir mit regelmäßigen Workshops im Anwenderkreis erreichen. Diese Treffen können an einem realen Ort und persönlich stattfinden oder virtuell. Wir werden dazu eine Online-Plattform einrichten, auf der wir via Internet konferieren und zusammenarbeiten können. Den Anfang werden wir im EVU-Bereich machen.

Was haben die Kunden davon?

Den Kunden bietet das die Gelegenheit, ganz direkt Einfluss auf die Produktentwicklung zu nehmen. Kundenwünsche und -ideen können auf diese Weise schneller und gezielter berück-



Jürgen Topp, Vorstand der CURSOR Software AG: „Wir legen großen Wert auf einen ständigen fachlichen Austausch mit unseren Kunden.“

sichtigt werden. Das hilft selbstverständlich auch uns, weil wir unmittelbar Impulse aus dem Markt erhalten und diese zeitnah in anforderungsgerechte Applikationen umsetzen können. Ein typisches Beispiel dafür ist unsere Netzmanagement-Lösung „TINA“, bei deren Entwicklung die Ovag in Friedberg intensiv einbezogen wurde. Der Netzbetreiber hat seine Bedürfnisse an ein solches Werkzeug formuliert, wir haben dann gemeinsam die Prozesse definiert und eine netzgerechte CRM-Lösung realisiert, die vom Markt stark nachgefragt wird.

Was sind denn die neuesten CRM-Trends?

CRM wird mobil, das entwickelt sich beispielsweise zu einer starken Strömung. Unsere Software läuft mittlerweile auf Smartphones, Netbooks und Tablet-PCs. Mit dem für das iPad optimierten Web-Client ist der Zugriff auf ein deutlich erweitertes CRM-Leistungsspektrum problemlos möglich.

Energiemenge, Lastgang, Lieferbeginn, Lieferende und Portfolionummer. E-Risk erstellt für die jeweiligen Portfolien die Summenlastgänge der nächsten fünf Jahre. Diese Daten gelangen ins Portfoliomanagementsystem, das die Beschaffungsabteilung dabei unterstützt, die offenen Positionen zu schließen. Die nun bekannten Beschaffungskosten werden nach EVI übertragen, wo automatisiert die Differenz zwischen vertraglich fixierten Erlösen und den Beschaffungskosten ermittelt werden kann – die Marge.

Die Berechnung wird täglich aktualisiert, so dass jeder neu gewonnene Kunde mit den kontrahierten Energiemengen unmittelbar in die Gesamtbetrachtung einfließt. „Früher dauerte es mehrere Wochen, bis man das mit Excel errechnet hatte“, erinnert sich Kalew. „Wir konnten die Margen nur quartalsweise erheben. Das war natürlich ungünstig, weil in der Zwischenzeit erhebliche Veränderungen in den Kundenportfolien aufgetreten waren. Heute ist die Unternehmensführung jederzeit und quasi auf Knopfdruck umfassend über die aktuelle Gewinnentwicklung im Bilde. Mehr Transparenz geht nicht.“ Ein Berechtigungskonzept steuert, wer diese Informationen anfordern und einsehen kann. Bislang ist die Margenüber-

wachung allerdings nur für den Strombereich realisiert.

Das Margenreporting in EVI abzubilden, war keine zwingende Notwendigkeit. Es ist aber auch kein Zufall, dass sie dort und nicht an anderer Stelle angesiedelt wurde. Als das Thema bei den Chemnitzern auf die Agenda kam, hatten die mit dem Projekt befassten CURSOR-Mitarbeiter spontan angeboten, diese Anforderung zu realisieren. Dass die komplexe Umsetzung problemlos möglich war, darf als Beleg für Flexibilität und Integrationsfähigkeit der CRM-Applikation gewertet werden.

CRM-System hat zum Erfolg maßgeblich beigetragen

„Das CRM-System genießt bei den Mitarbeitern hohe Akzeptanz“, unterstreicht Jens-Uwe Uhlig, Leiter Produktmanagement bei eins energie in sachsen. „Es ist für uns das zentrale Arbeitsinstrument und somit von großer Bedeutung. Durch Kundenwertanalyse und Margen-Monitoring hat es nochmals deutlich an Wert gewonnen.“ Dass eins energie in sachsen außerhalb des angestammten Versorgungsgebietes mit großem Erfolg Strom vermarktet, verdankt das Unternehmen zweifellos auch

der Tatsache, dass der Vertrieb durch die CRM-Lösung professionell und umfassend unterstützt wird. Mehr als die Hälfte seines gesamten Stromabsatzes entfallen mittlerweile auf Großkunden im gesamten Bundesgebiet. Im Gasbereich ist diese Quote bislang deutlich geringer, soll im Zuge der Wettbewerbsentwicklung im Gasmarkt aber gesteigert werden.

Aktuell nutzen 44 Mitarbeiter bei eins energie in sachsen EVI, davon mittlerweile 15 im Gasbereich. Bis Ende dieses Jahres sollen alle Vertriebskräfte der Gassparte damit arbeiten können. Im Endausbau werden also rund 60 Arbeitsplätze mit der CRM-Lösung ausgerüstet sein. Durch die Fusion sind Gedanken über funktionale Erweiterungen zunächst einmal in den Hintergrund getreten.

„Auf jeden Fall wollen wir bis Mitte 2012 die Ausdehnung des Margenmonitorings auf den Gasbereich realisieren“, blickt Jens-Uwe Uhlig in die Zukunft. „Wichtig ist zunächst einmal, dass wir unsere CRM-Prozesse auf der bestehenden Basis konsolidieren. Anschließend haben wir für weitere Verbesserungen sicherlich ein offenes Ohr.“

www.cursor.de

www.eins-energie.de