

Mengen, Andreas; Wanker, Maja

### Research Report

## Status quo des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 16-2015

### Provided in Cooperation with:

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Mengen, Andreas; Wanker, Maja (2015) : Status quo des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft, Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 16-2015, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Koblenz,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:1105-opus4-272>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/113322>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/>

# Wissenschaftliche Schriften



**Kundenwertmanagement in der  
Energiewirtschaft**

**Prof. Dr. Andreas Mengen  
Maja Wanker M. Sc.**

**Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften**

**Nr. 16 - 2015**

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences

Status quo des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft

von

Prof. Dr. Andreas Mengen,  
Maja Wanker M.Sc.

Vollbeleg: Mengen, Andreas; Wanker, Maja: Status quo des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Nr. 16 - 2015.

Koblenz, Januar 2015

ISSN 1886-3711

Alle Rechte vorbehalten

© Professor Dr. Andreas Mengen, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences.  
Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## **WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN**

Mit der Herausgabe des „Wissenschaftlichen Schriften“ werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet wird.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter [www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften](http://www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften).

### **Schriftenleitung**

Martina Berg M.Sc.  
Stephanie May Dipl.-Volkswirtin  
Prof. Dr. Andreas Mengen  
Prof. Dr. Holger Philipps  
Lisa Porz M.Sc.  
Prof. Dr. Georg Schlichting

## KUNDENWERT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

Seit Mitte der 1990er Jahre wurde in der Energiewirtschaft der Liberalisierungsprozess gestartet und hat bis heute zu einer Zunahme des Wettbewerbs in der Branche geführt. Wurden vor Jahren die Abnehmer von den Unternehmen lediglich als „Zählernummer“ wahrgenommen, so handelt es sich heute um „Kunden“, um die man sich mit professionellem Marketing und Vertrieb bemühen muss. Um dabei eine betriebswirtschaftlich optimale Ressourcenallokation sicherzustellen, unterscheiden heute Unternehmen in vielen Branchen zunehmend nach wertvollen und weniger wertvollen Kunden, getreu dem Motto „nicht alle Kunden sind Könige“.

Auf die Frage, ob dieser Ansatz des Kundenwertmanagements zwischenzeitlich auch in der Energiewirtschaft angekommen ist und welche Bedeutung ihm bei Themen wie z.B. Kundenbetreuung, Kundenbindung, Kundenzufriedenheit oder auch Kundengewinnung beigemessen wird, will dieser Beitrag Antworten geben. Dazu wurden 21 Expertengespräche mit Führungskräften aus Energieunternehmen geführt, mit denen interessante Erkenntnisse zu Tage gefördert werden konnten.

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN .....</b>	<b>I</b>
<b>KUNDENWERT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT .....</b>	<b>II</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>III</b>
<b>1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>1</b>
<b>2 KUNDENWERT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT .....</b>	<b>3</b>
2.1 Kundenwert und Kundenwertmanagement .....	3
2.2 Merkmale der Energiewirtschaft in Deutschland .....	5
2.3 Zur Bedeutung eines Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft .....	8
<b>3 KUNDENWERTMANAGEMENT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT: AKTUELLER STAND .....</b>	<b>11</b>
3.1 Datenerhebung mittels Expertengesprächen .....	11
3.2 Ergebnisse der Expertengespräche .....	12
<b>4 VERBESSERUNGSPOTENZIALE DURCH KUNDENWERTMANAGEMENT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT .....</b>	<b>18</b>
4.1 Marketing und Vertrieb mit dem Kundenwert .....	18
4.2 Kundenrückgewinnung mit dem Kundenwert .....	20
<b>5 ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>25</b>
<b>AUTORENPORTRAITS .....</b>	<b>27</b>
<b>SCHRIFTENVERZEICHNIS.....</b>	<b>28</b>

## **1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE**

Der Energieversorgungssektor, der über Jahrzehnte durch Monopolstrukturen und staatliche Wirtschaftstätigkeit geprägt war, befindet sich seit Mitte der 1990er Jahre europaweit in einem weitreichenden Umstrukturierungsprozess. Die Privatisierungs- und Liberalisierungsmaßnahmen ermöglichen den Energieunternehmen mehr Spielräume im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit. Vor dem Hintergrund sinkender Umsätze und Margen stehen Energieversorgungsunternehmen vor der Herausforderung, bestehende Kunden längerfristig zu binden und darüber hinaus auch die wechselbereiten Kunden anderer Versorger mit attraktiven Angebotsvarianten zu erreichen. Kundenbindung und -(rück)gewinnung werden damit wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg.

Erfolg wird allerdings nicht dadurch sichergestellt, dass sämtliche Kundenbeziehungen aufrechterhalten werden, denn nicht jeder Kunde trägt gleichermaßen zum Erfolg des Unternehmens bei. Es gilt daher, ökonomisch wertvolle Kunden von den weniger rentablen Kunden zu unterscheiden, um die knappen Marketing- und Vertriebsressourcen im Rahmen des Kundenmanagements sinnvoll einzusetzen. In diesem Zusammenhang gewinnt sowohl die Kundenwertmessung, d.h. die Identifizierung werttreibender, weniger werttreibender und ggf. defizitärer Kunden, als auch das Kundenwertmanagement, das die Planung, Durchführung und Kontrolle einer kundenwertorientierten Steuerung der Kundenbeziehung sicherstellt, für den Energievertrieb an Bedeutung.

Der vorliegende Beitrag untersucht den aktuellen Umsetzungsstand des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft. Das folgende Kapitel zwei bezieht sich zunächst im Allgemeinen auf den Begriff Kundenwert und dessen wesentliche Bestandteile sowie auf das Kundenwertmanagement als entsprechendes Managementkonzept. Anschließend wird auf die Merkmale der deutschen Energiebranche und auf die daraus resultierende Bedeutung eines Kundenwertmanagements eingegangen.

In Kapitel drei werden die wesentlichen Ergebnisse einer Studie zum Stand des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft vorgestellt. Hierbei liegt der Fokus

insbesondere auf der Beschreibung der aktuellen Bedeutung der Kundenwertmessung in den Unternehmen, der Beurteilung der unterschiedlichen Ansätze sowie der qualitativen Kriterien der Kundenwertmessung für die Branche. Schließlich werden in Kapitel vier die Verbesserungspotenziale durch Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft in Marketing und Vertrieb, insbesondere auch bei der Kundenrückgewinnung, diskutiert. Kapitel fünf fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

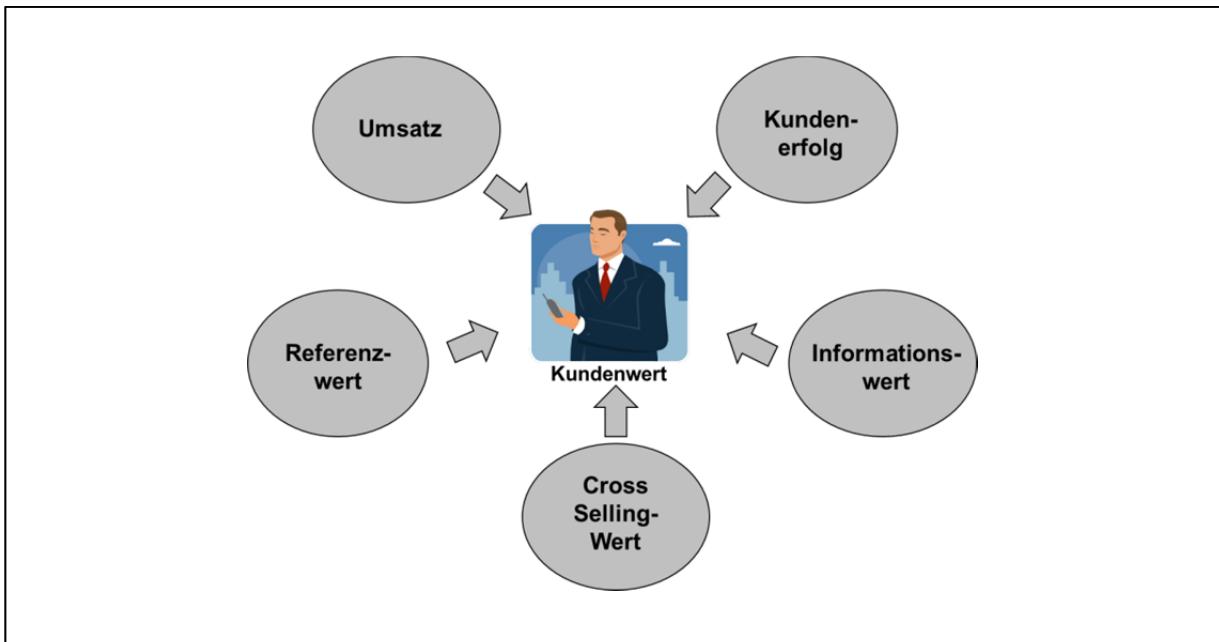
## 2 KUNDENWERT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

### 2.1 Kundenwert und Kundenwertmanagement

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Kundenwert im Allgemeinen als die vom Anbieter wahrgenommene Gesamtheit aller qualitativen und quantitativen Wertbeiträge eines Kunden bzw. eines Kundenstammes zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele des Anbieters verstanden (vgl. Günter/Helm, 2006, S. 7, Rudolf-Sipötz, 2001, S. 12). Der Kundenwert stellt dementsprechend einen Vermögenswert dar, der die ökonomische Bedeutung von Kunden für einen Anbieter abbildet. Wird davon ausgegangen, dass sich der Kundenwert auf den gesamten Kundenlebenszyklus bezieht, werden Wertbeiträge von gesamten Kundenbeziehungen betrachtet. Kundenwert entspricht somit dem Wert einer Kundenbeziehung.

Dabei werden zur Bestimmung des Kundenwertes unterschiedliche monetäre und nicht-monetäre Faktoren herangezogen. Die zentralen Bestandteile des Kundenwertes sind zum einen die monetären Bestimmungsfaktoren **Umsatz** und **Kundenerfolg** bzw. Deckungsbeitrag, den ein Anbieter mit einem Kunden erzielt, und zum anderen nicht unmittelbar monetäre Bestimmungsgrößen wie Cross-Selling-Wert, Referenzwert und Informationswert. Der **Cross-Selling-Wert** entspricht dem Wert, der dem Unternehmen zusätzlich durch den Verkauf anderer Produkte oder Leistungen an Kunden entstehen kann, die bereits in der Vergangenheit eine Leistung des Unternehmens in Anspruch genommen haben. Der **Referenzwert** beschreibt, welcher Wert dem Anbieter durch die positive Wirkung einer bestehenden Kundenbeziehung auf andere, ggf. noch nicht bestehende Kundenbeziehungen entstehen kann. Angesehene Kunden können als „Referenzkunden“ positiv wirken. Mund-zu-Mund-Propaganda in Form von Weiterempfehlungen ist für Anbieter nicht minder wertvoll. Der **Informationswert** entspricht dem Wert, der dem Anbieter durch Informationen seitens des Kunden in Form von Verbesserungsvorschlägen zur Produkt- oder Leistungsqualität, von Optimierungsvorschlägen hinsichtlich der Produktions-, Marketing- und Vertriebsprozesse oder in Form von Beschwerden entsteht (vgl. Henseler/Hoffmann, 2003, S. 19).

Abbildung 1: Determinanten des Kundenwertes



Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Bestimmung des Kundenwertes findet sich in der Fachliteratur eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze (z.B. ABC-Analyse, Kundendeckungsbeitragsrechnung, Scoring-Modell, Customer Lifetime Value), deren Anwendung in der Unternehmenspraxis von einfach bis komplex reicht (siehe für einen Überblick Günter/Helm 2006 oder Mengen 2009). In Kapitel 3.2 werden die oben erwähnten vier Verfahren kurz vorgestellt.

Der individuelle Kundenwert erlaubt dem Anbieter, wertvolle von weniger wertvollen Kunden zu unterscheiden und damit knappe Ressourcen im Marketing und Vertrieb wirtschaftlich sinnvoll einzusetzen. So verstanden handelt es sich beim **Kundenwertmanagement** um ein Managementkonzept an der Schnittstelle zwischen markt- und wertorientierter Unternehmensführung, das einerseits eine regelmäßige Kundenbewertung nach festen Kriterien umfasst und damit eine wertorientierte Unterscheidung von Kunden ermöglicht. Andererseits geht es darum, die Anstrengungen in Marketing und Vertrieb vom Kundenwert abhängig zu machen. Wertvolle Kunden werden anders behandelt als weniger wertvolle, geht es z.B. um Produktindividualisierung, persönliche Betreuung, Preisgestaltung, Kundenschulungen, Kundenbindungsmaßnahmen, etc. Nach dem Ansatz des Kundenwertmanagements sollten sich

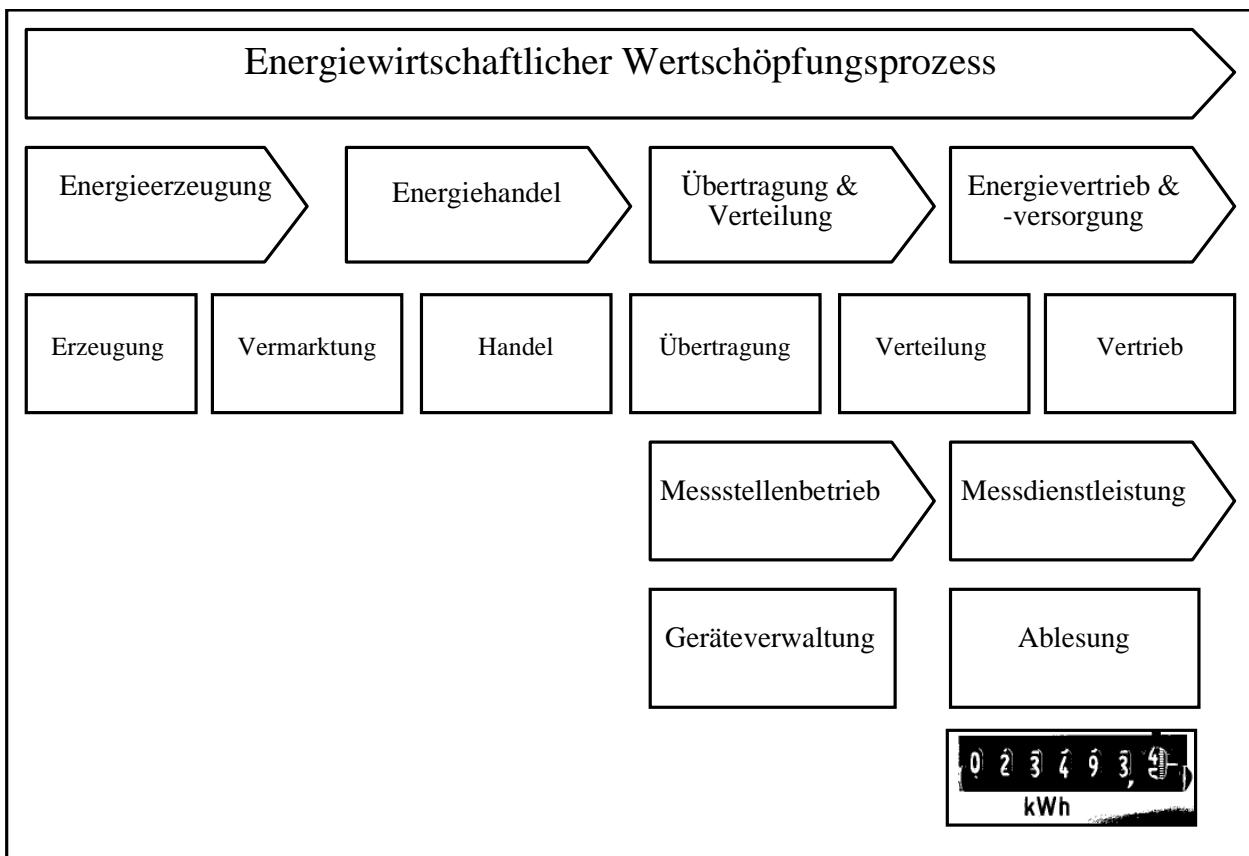
die Anstrengungen des Unternehmens in diesen Bereichen auf die wertvollen Kunden konzentrieren.

Kundenwertmanagement umfasst somit neben der Bestimmung und Analyse von Kundenwerten die Planung, Durchführung und Kontrolle einer kundenwertorientierten Steuerung der Kundenbeziehung mit dem Ziel eines effizienten Ressourceneinsatzes hinsichtlich der Kundenmanagementmaßnahmen und einer optimalen Erschließung und Nutzung von Kundenpotenzialen zur dauerhaften Steigerung des Unternehmenswertes (vgl. Lenz, 2010, S. 4).

## **2.2 Merkmale der Energiewirtschaft in Deutschland**

Die deutsche Energiewirtschaft war ursprünglich durch eine monopolistisch geprägte Versorgungsstruktur bestimmt. Diese zeichnete sich dadurch aus, dass der Netzbetreiber gleichzeitig auch der Stromlieferant in einem bestimmten Versorgungsgebiet war. Mit der sog. Liberalisierung des Energiemarktes wurde die Strom- und Gasversorgung grundlegend umstrukturiert. Ziel dieser Veränderungsprozesse war es, möglichst viele Teile der Wertschöpfungs- bzw. Lieferkette (vgl. dazu Abb. 2) dem freien Wettbewerb zu überlassen. Natürliche Monopole sollten sich nur auf die Teile des Wertschöpfungsprozesses beschränken, für die aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht ein Wettbewerb nicht sinnvoll wäre. Dies betrifft heute vor allem die Verteilnetze und die überregionalen Übertragungsnetze. Über den Wettbewerb sollen in erster Linie günstige Konditionen für den Verbraucher gewährleistet werden (vgl. Aichele, 2012, S. 3 f). Zudem wird die Umstrukturierung des Energiemarktes insbesondere als Chance für Stadtwerke und Regionalversorger betrachtet, die als wettbewerbliche Kontrahenten zu den vier oligopolistisch aufgestellten Energieversorgungsunternehmen (RWE, E.ON, Vattenfall, EnBW) nachhaltige Entwicklung und Klimavorsorge sowie zusätzlich Versorgungssicherheit gewährleisten sollen (vgl. Bontrup/Marquardt, 2010, S. 535).

Abbildung 2: Energiewirtschaftlicher Wertschöpfungsprozess



Quelle: In Anlehnung an Aichele, 2012, S. 8.

Der Wettbewerb im Strommarkt wird in erster Linie durch die vom Kunden zu entrichtenden Preise für die Energieerzeugung und -lieferung (inkl. Händlermarge) bestimmt. Alle weiteren Bestandteile der Strompreise (z.B. Entgelte für die Netznutzung, Abgaben und Umlagen) werden gesetzlich festgelegt. Je nach Kundengröße variiert auch die Intensität des Wettbewerbs im Strommarkt. Besonders ausgeprägt ist der Wettbewerb im Segment der Groß- und Industrikunden sowie der Gemeinden, mit denen in der Regel Sonderverträge abgeschlossen werden. Aufgrund der häufig zeitlich begrenzten Dauer der Lieferverträge und des infolgedessen immer wieder eröffneten Ausschreibungsverfahrens findet ein besonders intensiver Wettbewerb in diesem Kundensegment statt.

Für Haushalts- und Kleingewerbekunden werden i.d.R. standardisierte Stromlieferverträge in Form von Grundversorgungsverträgen angeboten, wobei derzeit der Trend zu einem Wechsel von dem teuren Grundversorgungsvertrag zum Sondervertrag mit

vergleichsweise günstigeren Preiskonditionen geht (vgl. Bundesnetzagentur 2013, S. 21). Der Wettbewerb bei dieser Kundengruppe ist im Vergleich zum Großkundensegment weniger ausgeprägt. Dennoch stehen Haushaltskunden, die mittlerweile aus einer Vielzahl von Stromanbietern wählen können, im Vordergrund der Akquisition- und Kundenbindungsbemühungen der Energieversorgungsunternehmen.

Grundsätzlich lässt sich in nahezu allen Stufen der energiewirtschaftlichen Wert schöpfungskette eine leicht steigende Anzahl an Marktteilnehmern in den letzten Jahren feststellen. In Deutschland waren in 2013 etwa 1.150 Strom- und 880 Gaslieferanten auf dem Markt aktiv (vgl. Statistisches Bundesamt, Stand 01/2013). Die Marktteilnehmeranzahl zeigt, dass sich nach der Liberalisierung und der Abschaffung von Marktschranken ein wirksamer Wettbewerb im Energiebelieferungsmarkt entwickeln konnte (vgl. BDEW, 2012, S. 31).

Die Ausdehnung der Vertriebstätigkeiten und der damit einhergehende stetig wachsende Wettbewerb kommen insbesondere wechselwilligen Kunden zu gute. Energieversorgungsunternehmen stehen dagegen aufgrund dieser zunehmenden Wettbewerbsdynamik, die zudem durch ansteigende Strompreise verstärkt wird, vor der Herausforderung, Kundenabwanderungen zu verhindern. Im Jahr 2012 haben mehr als 3,5 Mio. Letztverbraucher den Stromlieferanten gewechselt (vgl. Bundesnetzagentur 2013, S. 126). Darüber hinaus wurden im Rahmen von mehreren Studien unterschiedliche Szenarien entwickelt, in denen im Allgemeinen eine nicht unerhebliche Zunahme an Lieferantenwechsel in den kommenden Jahren zu erwarten sei (vgl. Dallmann, 2011, S. 33). Über eine hohe Preisinsensitivität verfügen auch Gewerbe- und Industriekunden, bei denen die Wechselraten sogar höher ausfallen können als bei den Haushaltskunden (vgl. Bundesnetzagentur 2012, S. 123).

Massiven Konkurrenzdruck erhalten die Energieversorger dabei von neuen privaten Energieversorgungsunternehmen und Onlineanbietern, die neben dem Energiemix vor allem auf Discount- oder sogar unrentable Dumpingpreise als Strategie der Kundengewinnung setzen. Obwohl der Preis nach wie vor ein maßgebendes Entscheidungskriterium für Verbraucher ist, wäre die Teilnahme am Preiswettbewerb für die Mehrheit der meist regional verankerten Energieversorger eher ruinös als förderlich.

Vielmehr konzentrieren sich die Energieversorger und hierbei insbesondere die Stadtwerke auf Maßnahmen der Kundenbindung und -rückgewinnung. Die Unternehmen setzen dabei insbesondere auf die Schaffung von Mehrwerten durch Servicequalität (z.B. Energieeinsparberatungen, langjährige Betreuung von Energiemanagementsystemen, gezielte Kundenansprache in Servicecentern oder durch Zeitschriften), Cross-Selling (z.B. Angebot von Strom bzw. Gas in Verbindung mit Telefonie), Up-Selling (z.B. Umstellung auf Ökostrom) sowie Bonussysteme (z.B. Erhalt von Bonuspunkten für das Einsparen von Energie, die der Kunde dann für Prämien einlösen kann) (vgl. Dallmann, 2011, S. 34; CGI Deutschland, 2013, S. 24). Kundenorientierung erhält damit einen hohen Stellenwert in der Energievertriebsbranche.

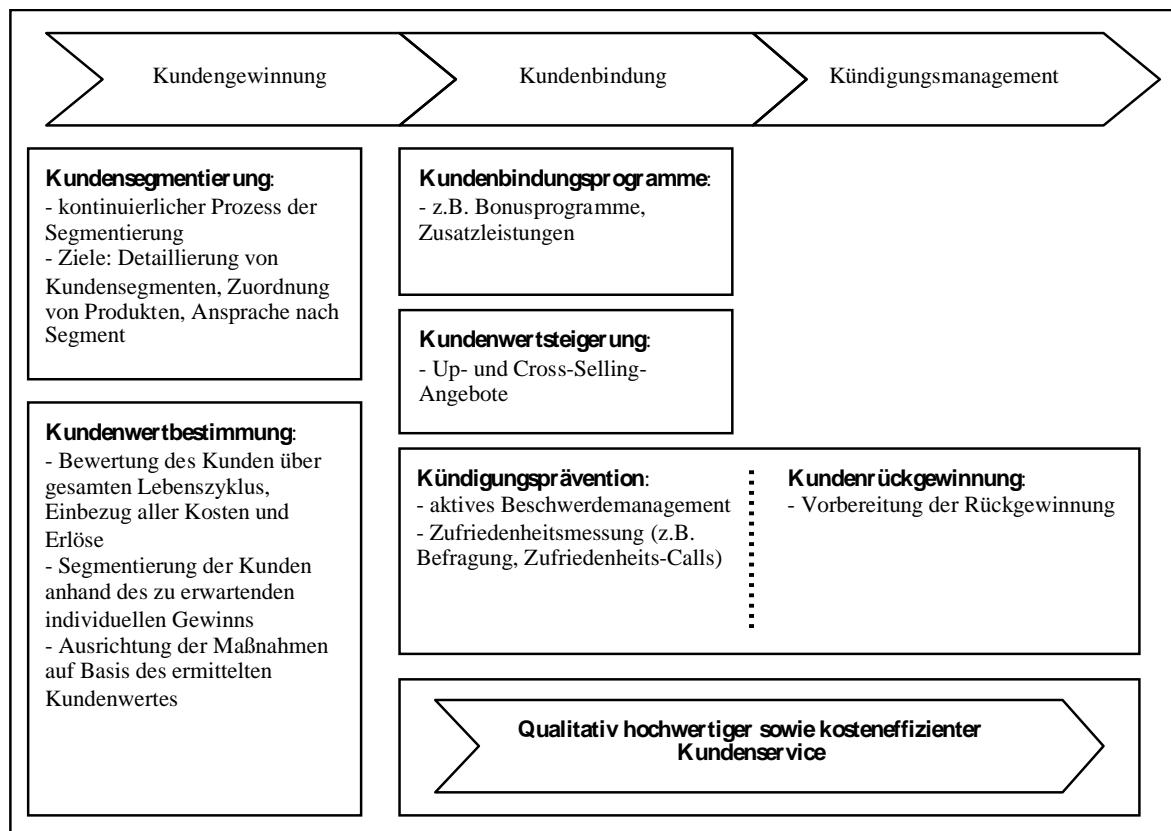
### **2.3 Zur Bedeutung eines Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft**

Durch die Umstrukturierung des Energiemarktes und die damit einhergehende Wettbewerbsdynamik stehen die Energieversorger vor der Herausforderung, ein zielgerichtetes Kundenmanagement aufzubauen, das eine effektive Gewinnung und Bindung von Kunden ermöglicht. Ziel des Kundenmanagements soll sein, langfristig Kunden zu binden. Denn die Rückgewinnung eines bereits verlorenen Kunden ist erfahrungsgemäß weitaus kostspieliger als die Vorbeugung von Kündigungen. Neben den Kundenbindungsmaßnahmen steht auch die Neukundengewinnung im Fokus des Kundenmanagements (vgl. CGI Deutschland, 2013, S. 25). Voraussetzung für die Implementierung wirksamer Kundengewinnungs- und Kundenbindungsmaßnahmen sind Kenntnisse hinsichtlich potenzieller und bestehender Kunden.

Das Kundenmanagement soll dabei im Wesentlichen zwei Aufgaben verfolgen. Zum einen soll die Kundenbindung und -rückgewinnung zur Stabilisierung der aktuellen Kundenbasis dienen. Zum anderen soll durch gezielte Up- und Cross-Selling-Maßnahmen der jeweilige Umsatz pro Kunde gesteigert werden. Die Erkenntnisse aus der Kundensegmentierung sowie -wertbestimmung ermöglichen zudem eine differenzierte Kundenansprache durch zielgruppenspezifische Wahl der Maßnahmen zur Kundengewinnung und -bindung. Außerdem kann auf Basis des ermittelten Kundenwertes die Ausgestaltung der Maßnahmen kosteneffizient ausgeführt werden. Dabei rentieren sich zusätzliche Ausgaben zur Kundenbindung vor allem bei Kunden mit

einem hohen Kundenwert, da solche Kunden mit ihrem Wertbeitrag (z.B. hoher Kundendeckungsbeitrag, hohe Referenzwirkung auf potenzielle Kunden) wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beisteuern. Die Aufgaben des Kundenbindungsmanagements umfassen darüber hinaus auch die Prävention von Kundenabwanderungen, sog. Churn-Prevention (vgl. Dallmann, 2011, S. 35).

**Abbildung 3: Aufbau eines Kundenmanagements**



Quelle: In Anlehnung an goetzpartners Management Consultants.

Im Vordergrund des Kundenmanagements steht die Wirtschaftlichkeit und demzufolge die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Kundenbindungs- und Kunden(rück)gewinnungsmaßnahmen. Dies erfordert allerdings eine differenzierte Segmentation des Kundenstamms, die wiederum anhand der ermittelten Kundenwertbeiträge durchgeführt werden kann. Um die Maßnahmen sowie Ressourcen des Kundenmanagements zielgerichteter und effizienter einzusetzen, müssen die richtigen Kunden für den Kundenbindungsprozess identifiziert werden. Denn nicht bei jedem Kunden lohnt es, in den Erhalt der Kundenbeziehung zu investieren. Vor diesem Hintergrund

erhält die Kundenwertanalyse sowie im Allgemeinen das Kundenwertmanagement, das zur kundenwertorientierten Steuerung der Kundenbeziehungen eingesetzt wird, zentrale Bedeutung für das Kundenmanagement im Rahmen des Energievertriebs. Die Ermittlung des individuellen Kundenwertes ermöglicht es dem Unternehmen, wertvolle von weniger wertvollen Kunden zu unterscheiden und damit Marketing- und Vertriebsressourcen effizient einzusetzen.

### 3 KUNDENWERTMANAGEMENT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT: AKTUELLER STAND

#### 3.1 Datenerhebung mittels Expertengesprächen

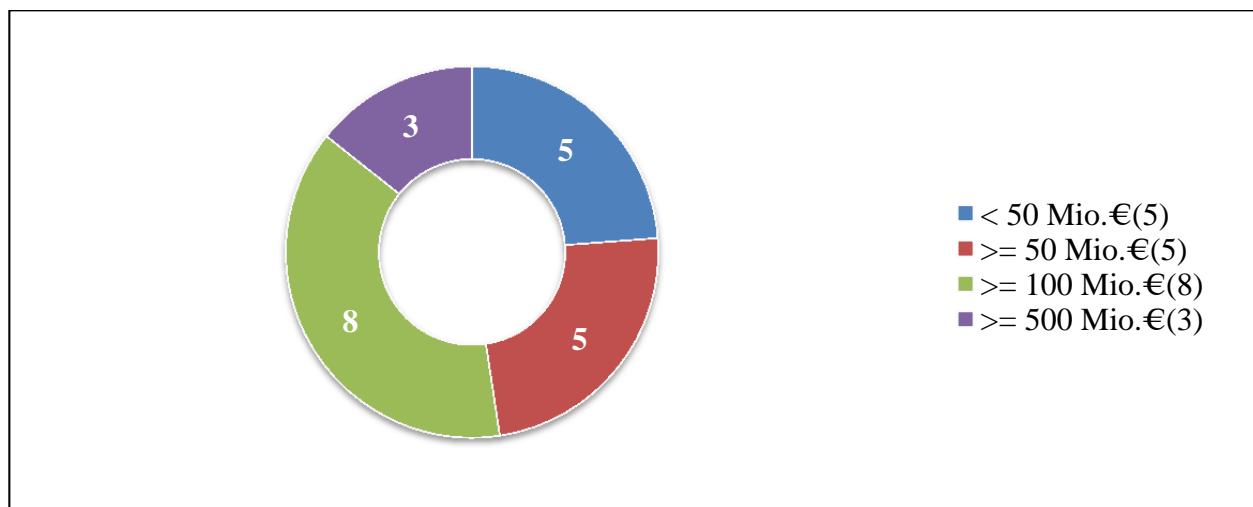
Um den Status quo des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft zu untersuchen, wurden Primärdaten bei Stadtwerken, Regional- und Energieversorgern erhoben. In 21 Expertengesprächen mit Führungskräften aus Controlling und Marketing, durchgeführt Mai-August 2013, konnte unter Verwendung eines teilstrukturierten Gesprächsleitfadens eine umfassende Datenbasis erstellt werden.

Es wurden u.a. folgende Themenbereiche angesprochen:

- Wie ist die aktuelle Bedeutung einer Kundenwertmessung für die Unternehmen?
- Wie werden die Messmethoden zur Kundenwertbestimmung beurteilt?
- Wie können mit dem Kundenwert Managemententscheidungen unterstützt werden?

In der Stichprobe finden sich Unternehmen unterschiedlicher Umsatzgrößen wieder, wie in Abbildung vier entnommen werden kann. Die Unternehmen stehen insgesamt für einen Jahresumsatz von ca. fünf Mrd. € sowie ca. 2,1 Mio. Kunden.

**Abbildung 4: Jahresumsatz der befragten Unternehmen nach Größenklassen, n=21**



Quelle: Eigene Darstellung.

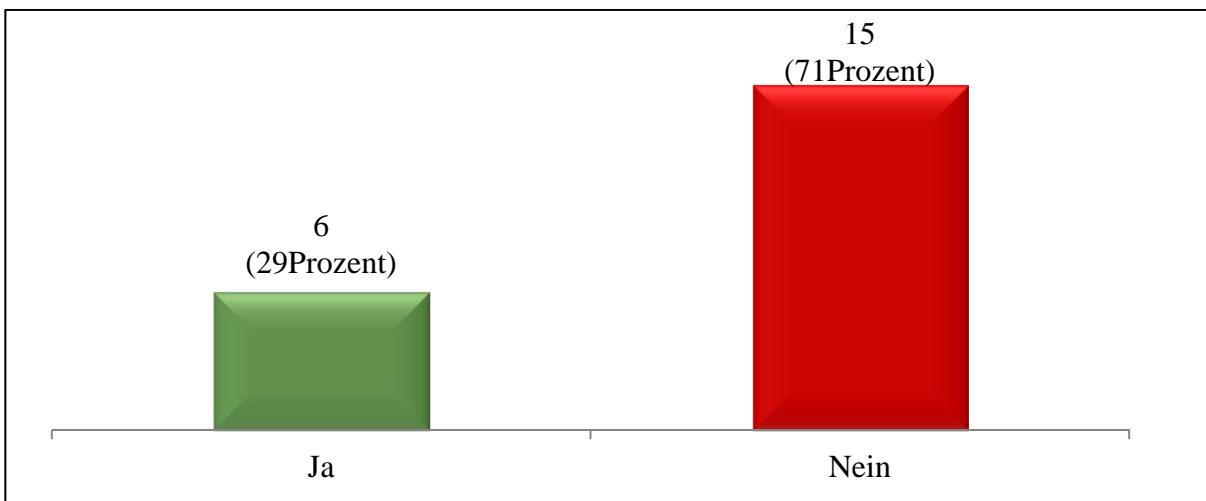
Die Expertengespräche dauerten zwischen 30 Minuten und 90 Minuten. Teilweise nahmen seitens der Unternehmen mehrere Personen, bei denen Anknüpfungspunkte zum Thema Kundenwert vorlagen, an den Gesprächen teil. Insgesamt kann die Bereitschaft der Unternehmen an der Studie mitzuwirken durchaus als hoch bezeichnet werden.

### 3.2 Ergebnisse der Expertengespräche

#### Aktuelle Relevanz der Kundenwertmessung in den Unternehmen

Eine differenzierte Betrachtung der Kunden nach ihrem Wert für das Unternehmen ist in vielen Branchen derzeit bereits üblich (z.B. Luftverkehrs- und Telekommunikationsbranche). Wie sieht es hingegen in der Energiewirtschaft aus? In einer 2011 durchgeführten Untersuchung von WENDISCH und UFER wurden ebenso Expertengespräche zu diesem Thema mit neun Unternehmen geführt. Ergebnis: drei Unternehmen führen bereits Kundenwertanalysen durch bzw. stehen in der Endphase der Implementierung. Sechs Unternehmen hingegen führen keine Kundenwertanalyse durch bzw. planen dies erst für die Zukunft (vgl. Wendisch/Ufer, 2012, S. 387). In der vorliegenden Studie wurde demnach zwei Jahre später erneut untersucht, in welchem Ausmaß das Kundenwertkonzept Einzug in die Energiewirtschaft gehalten hat. Auf die Frage „Führen Sie eine Kundenwertmessung in Ihrem Unternehmen durch?“ antworteten sechs der 21 Unternehmen mit „ja“, also erneut deutlich weniger als die Hälfte. Insofern passen beide Studienergebnisse zusammen. Anders ausgedrückt: Eine spürbare Ausweitung des Ansatzes in den letzten zwei Jahren konnte nicht beobachtet werden.

Abbildung 5: Kundenwertmessung in Unternehmen der Energiewirtschaft, n=21



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Vergleich zu anderen Branchen (vgl. Mengen, 2011, S. 59) lässt sich festhalten, dass die Umsetzung des Kundenwertkonzeptes in der Energiewirtschaft sozusagen „noch in den Kinderschuhen“ steckt. Eine Erklärung könnte in der Wettbewerbsentwicklung liegen. Die Liberalisierung ist z.B. im Vergleich zur Telekommunikationsbranche noch recht jung und nach wie vor ist die Bereitschaft der Kunden den Anbieter zu wechseln insgesamt niedrig ausgeprägt - jedoch mit eher zunehmender Tendenz. Solange das Geschäft in vergleichsweise ruhigen Bahnen verläuft, ist eine differenzierte Bearbeitung der Kunden nach ihrem Wert für das Unternehmen natürlich möglich, genießt aber eben (noch) nicht die höchste Priorität. Es ist fraglich, ob das so bleiben kann.

### Beurteilung unterschiedlicher Ansätze der Kundenwertmessung

Für die Ermittlung des Kundenwertes sind unterschiedliche Ansätze entwickelt worden. Die Verfahren haben gemeinsam, den Wert eines Kunden aus Unternehmenssicht zu messen und letztlich in eine oder mehrere Kennzahlen zu überführen. Die Verfahren unterscheiden sich hinsichtlich der betrachteten Kriterien zur Kundenbewertung (quantitativ wie z.B. Umsatz und/oder qualitativ wie z.B. Loyalität), sowie des zeitlichen Bezugs (vergangenheitsorientiert und/oder zukunftsorientiert) oder nach Kundenstatus (Kunden und/oder Nicht-Kunden).

Auch hinsichtlich des Aufwandes gibt es große Unterschiede. Sicherlich am einfachsten ist eine **ABC-Analyse nach Kundenumumsatz**. Schon mehr Aufwand bedeutet eine deckungsbeitragsorientierte Bewertung der Kunden, denn es ist eine Kostenerfassung nicht wie üblicherweise nach Produkt sondern nach Kunden als Kostenträger erforderlich. Beim **Scoring-Modell** werden mehrere Kriterien über Punktewerte abgebildet, gewichtet und zu einem Gesamtwert zusammengeführt. Gerade wenn qualitative Kriterien miteinbezogen werden sollen, bietet sich ein Vorgehen über Punktewerte an. Allerdings ist eine Automatisierung der Punktwertermittlung nicht immer möglich bzw. sehr aufwendig. Eine manuelle Vergabe der Punktewerte kann in vielen Fällen eine pragmatische Lösung sein, stößt aber bei hohen Kundenzahlen schnell an ihre Grenzen. Am aufwendigsten gestaltet sich i.d.R. der **Customer Lifetime Value-Ansatz**. Er betrachtet den Kunden wie eine Investition mit anfänglichen Aus- und nachfolgenden Einzahlungen aus der Kundenbeziehung und will vor allem den zukünftigen Kundenwert abbilden. Theoretisch genau richtig („nur Morgen zählt, heute war schon“), in der praktischen Umsetzung höchst anspruchsvoll und nicht immer machbar. Erfolgskritisch sind dabei eine breite und immer aktuelle Informationsbasis über den Kunden sowie umfassende statistische Modelle.

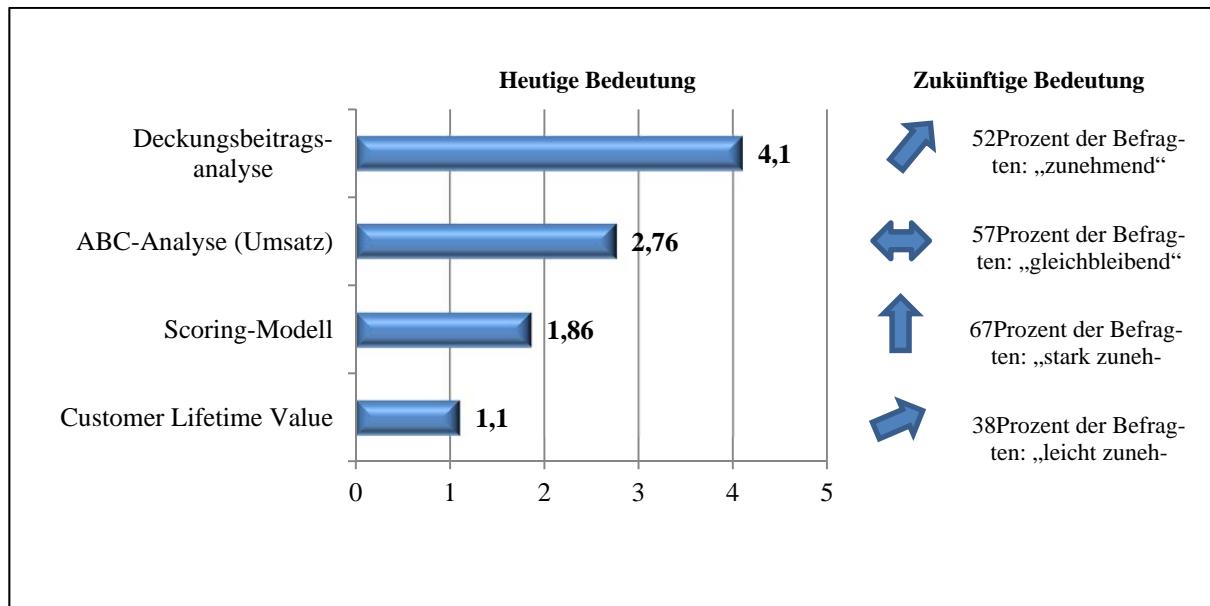
In der Energiewirtschaft messen alle 21 Experten heute der Deckungsbeitragsanalyse prinzipiell die höchste Bedeutung für eine Kundenwertermittlung zu. In den meisten Unternehmen ist eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung vorhanden und als Maß für eine kundenindividuelle Beurteilung der Wirtschaftlichkeit etabliert (z.T. zumindest als direkte Ableitung aus dem gewählten Tarif). I.d.R. geht es hier nur um Deckungsbeiträge der Vergangenheit, die sich jedoch mit vergleichsweise guter Zuverlässigkeit in die Zukunft fortschreiben lassen, denkt man an vertragliche Bindungen und recht konstante Nutzungsverhalten vieler Stromkunden. Rund die Hälfte der Befragten ist zudem der Meinung, dass die Bedeutung der Deckungsbeitragsanalyse für eine Kundenwertermittlung in Zukunft noch zunehmen wird. Ein Indiz für die erwartete Steigerung des Wirtschaftlichkeitsdrucks in der Branche.

Die zweitwichtigste Bedeutung wird der ABC-Analyse nach Umsatz zugesprochen. Dabei spielt sicherlich deren einfache Umsetzung eine Rolle, auch wenn die Aussagekraft der Resultate eingeschränkt ist. Umsatz ist wichtig, aber eben noch kein Ge-

winn. Umsatz ist eine vergangenheitsorientierte Größe, zumindest wenn er direkt aus den Zahlen des Rechnungswesens gewonnen und nicht um eine zukünftige und potenzialorientierte Dimension erweitert wird. Die Bedeutung der ABC-Analyse wird nach Einschätzung der Experten etwa konstant bleiben.

An dritter Stelle nennen die Befragten das Scoring-Modell. Wie oben ausgeführt besitzt dieser Ansatz nach gewichteten Punktwerten seine Stärke in der Kombination mehrerer Kriterien, z.B. quantitativ Umsatz, Deckungsbeitrag und qualitativ z.B. Loyalität, Zahlungsverhalten etc. Es fällt auf, dass hier eine klare Zunahme der Bedeutung in der Zukunft erwartet wird. So ist es über ein Scoring-Modell ebenfalls möglich, z.B. das Anbieterwechselverhalten von Kunden („churn“) oder den unterschiedlichen Aufwand zur Kundenbetreuung („geräuschlose“ vs. „anstrengende“ Kundenbeziehung) miteinfließen zu lassen. Die Notwendigkeit solche Kriterien in der Zukunft zu berücksichtigen, scheint zuzunehmen.

**Abbildung 6: Analyseansätze im Vergleich, n=21**



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Ansatz des Customer Lifetime Value besitzt derzeit die geringste Bedeutung für die Unternehmen, was sich vermutlich in Zukunft nicht grundlegend ändern wird. Eine wesentliche Begründung liegt in der Komplexität dieses Ansatzes, der an fachli-

che Ressourcen und Managementkapazität (zu) hohe Anforderungen stellt. Der Aufwand steht nicht im Verhältnis zum erwarteten Nutzen.

### **Qualitative Kriterien der Kundenwertmessung im Vergleich**

Wie oben bereits ausgeführt nimmt die Bedeutung des Scoring Modell-Ansatzes und damit die Berücksichtigung qualitativer Kriterien bei der Kundenwertmessung zu. Die zukünftige Wichtigkeit einzelner Kriterien wird von den Experten differenziert beurteilt. Die Energiewirtschaft interessiert sich offensichtlich zunehmend für sozio-demographische Daten ihrer Kunden.

**Tabelle 1: Bedeutung zukunftsorientierter Kriterien für den Kundenwert, n=21**

Kriterien zur Ermittlung des Kundenwertes	Zukünftiger Rang
Soziodemografische Faktoren (Wohnort/Alter/Affinität)	1
Cross-Selling-Potenzial	2
Kündigungsrisiko	3
Zukünftiger Umsatz/Deckungsbeitrag	4
Tarif-Wechselfrequenz	5
Bonität/Zahlungsverhalten	6

Quelle: Eigene Darstellung.

Über Alters- und Wohnortinformationen wird abgeleitet, welche Produkte in welcher Zielgruppe die besten Absatzchancen besitzen. Zudem sollen Affinitäten helfen, die Kundenloyalität zu beurteilen oder ferner die Akzeptanz von z.B. Ökostromtarifen einzuschätzen. Das Erfassen eines kundenbezogenen Cross-Selling-Potenzials ist ebenso auf die zukünftige Geschäftsbeziehung gerichtet. Energieversorger beschäftigen sich mit der Frage, welche neuen Produkte (Sach- und/oder Dienstleistungen) erfolgreich angeboten werden können. Die Unternehmen verstehen sich heute bereits als Partner des Kunden, der mit einer dauerhaften Verbindung mitten in dessen Leben steht und will mit neuen attraktiven Leistungen rund um das Leben in/mit der

Immobilie zusätzlichen Nutzen anbieten. Die Suche nach erfolgversprechenden Potenzialen ist in der Energiewirtschaft derzeit in vollem Gange.

Der Kundenwert sollte zudem das Kündigungsrisiko abbilden. Ein Szenario eher zunehmender als abnehmender Wechselbereitschaft der Kunden begründet die Wichtigkeit dieses Kriteriums. Informationen hierzu lassen sich z.B. aus der „Wechselhistorie“ eines Kunden ableiten, die Hinweise auf wechselaffine und eher treue Kunden geben kann. Kritisch sind proaktive Maßnahmen seitens der Anbieter um einem möglichen Wechsel zuvorzukommen. Zeitpunkt und Intensität der Kundenansprache richtig zu wählen ist hochanspruchsvoll, um nicht „schlafende Hunde zu wecken“ und letztlich unter dem Strich Geld zu verlieren. Es ist insofern nur folgerichtig,loyale und wechselunkritische Kunden für das Unternehmen als wertvoller einzustufen.

Umsatz und Deckungsbeitrag als eigentlich quantitative Kriterien werden in gewisser Weise qualitativ, wenn sie für die Zukunft abgeschätzt werden müssen und somit unsicher sind. Ihre Bedeutung für die Ermittlung eines Kundenwertes liegt lediglich im Mittelfeld. Offensichtlich gibt es die Überlegung, sich vor allem auf das Halten und Entwickeln der Kundenbeziehungen zu konzentrieren. Gelingt dies, ergeben sich Umsatz und Deckungsbeitrag in der Folge mehr oder weniger „automatisch“. Ebenso steht die Tarif-Wechselfrequenz in weniger stark ausgeprägter Verbindung zum Kundenwert. Ein Wechseln von Tarifen beim gleichen Anbieter wird als nicht nachteilig für den Kundenwert gesehen, zudem kommt es mit Blick auf den gesamten Kundenstamm so häufig nicht vor. Gleiches gilt für das Kriterium Bonität/Zahlungsverhalten. Natürlich gibt es Kunden, die hier Probleme machen. Allerdings ist der Anteil im Vergleich mit anderen Branchen gering und die Anbieter haben über das Mittel des Lieferstopps eine relativ gute Position, ihre berechtigten Forderungen durchzusetzen.

## 4 VERBESSERUNGSPOTENZIALE DURCH KUNDENWERTMANAGEMENT IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

### 4.1 Marketing und Vertrieb mit dem Kundenwert

Marketing und Vertrieb können grundsätzlich vom Ansatz des Kundenwertmanagements profitieren, so die Meinung der Experten aus der Energiewirtschaft. An erster Stelle steht dabei die **Kundenbetreuungsstrategie**. Nahezu alle Gesprächspartner (95 Prozent) können sich vorstellen, die Kundenbetreuung je nach Kundenwert unterschiedlich zu gestalten. Wertvolle Kunden sollten mehr Aufmerksamkeit als weniger wertvolle erhalten. Konkret könnte dies z.B. in Form einer persönlichen Betreuung versus einer Online-Betreuung umgesetzt werden. Eine persönliche Betreuung bindet mehr Ressourcen, insofern macht es Sinn diese vor allem für wertvolle Kunden einzusetzen.

Tabelle 2: Nutzen der Kundenwertanalyse, n=21

Nutzen für folgende Anwendungsgebiete?	Anteil "Ja"
Kundenbetreuungsstrategie	95%
Kundenbindungsstrategie	90%
Verbesserung der Kundenzufriedenheit	75%
Begrenzung der Kundenwechselrate	70%
Kampagnenmanagement	67%
Produktdifferenzierung	62%
Zielgruppenspezifisches Cross-Selling	52%
Preisdifferenzierung	48%
Kostensenkungen im Marketing und Vertrieb	38%

Quelle: Eigene Darstellung.

Am zweithäufigsten wird die **Kundenbindung** genannt (90 Prozent). Diese kann emotionaler Natur sein (z.B. ein Resultat einer guten persönlichen Betreuung oder einer passgenauen kommunikativen Kundenansprache), aber auch vertraglich gesehen als faktische Bindung verstanden werden. Gerade Letztere kann sich den Kundenwert zunutze machen, indem gerade wertvollen Kunden attraktive vertragliche Angebote gemacht werden, die mit einer möglichst langen Laufzeit verknüpft sind. Im Kern

bedeutet Kundenbindung nach dem Kundenwert: Kundenbindung gibt es i.d.R. nicht zum Nulltarif, daher sollten vor allem die „richtigen“ Kunden gebunden werden.

Immerhin noch 75 Prozent der Gesprächspartner sehen Möglichkeiten, mit Hilfe des Kundenwertes die **Kundenzufriedenheit** zu verbessern. Hier gilt der gleiche Gedanke wie bei der Kundenbindung: Ein Zufriedenheitssteigerung eines wertvollen Kunden z.B. um zehn Indexpunkte schlägt für die Unternehmen stärker zu Buche als die gleiche Zufriedenheitssteigerung bei einem weniger wertvollen Kunden. Werden die vorhandenen Ressourcen zur Zufriedenheitssteigerung auf die richtigen Kunden mit Erfolg konzentriert, können die Unternehmen ohne Mehraufwand das Ausmaß der Kundenzufriedenheit unter dem Strich verbessern. Mit einer durchaus gewünschten Folge: Sind die wertvollen Kunden gebunden und zufrieden, so sollte sich dies positiv auf die **Kundenwechselrate** auswirken. Denn auch hier gilt, dass ein vermiedener Wechsel bei einem wertvollen Kunden mehr zählt als bei einem weniger wertvollen. Churn-Prevention Maßnahmen sollten demzufolge vor allem auf wertvolle Kunden konzentriert werden.

Nur weniger als die Hälfte der Experten sind der Meinung, dass sich aus dem Kundenwert Hinweise zur **Preisdifferenzierung** ableiten lassen. Dies ist der besonderen Stellung des Preises geschuldet, bei dem Unternehmen und Kunden i.d.R. genau entgegengesetzte Interessen verfolgen. Eine klare Verhaltensregel, wie bei den obigen Punkten beschrieben, lässt sich bei der Preisgestaltung aus dem Kundenwert nur schwer ableiten. Sollten wertvollen Kunden günstigere Preise eingeräumt werden, weil sie für das Unternehmen so wertvoll sind oder ist es nicht gerade umgekehrt? Bedeutet nicht erfolgreiches Marketing im Ergebnis, dass der Vertrieb „leichtes Spiel“ hat und der Preis aus Kundensicht nicht die höchste Priorität genießt? So gedacht sollte es gerade bei wertvollen Kunden möglich sein, „gute“ Preise durchzusetzen. Aber dennoch: Auch die umgekehrte Interpretation ist möglich. Sind die Unternehmen durch Wettbewerbsdruck gezwungen sich preislich flexibel zu zeigen, so sollte - wenn schon erforderlich - möglichst nur bei wertvollen Kunden nachgegeben werden. Hier kann die preisliche Anpassung mit einem hohen Kundenwert gerechtfertigt werden.

Der geringste Nutzen wird dem Kundenwertmanagement für eine **Kosteneinsparung in Marketing und Vertrieb** beigemessen. Kundenwertmanagement wird von den Gesprächspartnern als Ansatz verstanden, sich auf die richtigen Kunden in Marketing und Vertrieb zu konzentrieren, um vor einem Szenario zunehmenden Wettbewerbsdrucks erfolgreicher zu agieren. Es geht primär darum, die richtigen Dinge zu tun („Effektivität“) und nicht so sehr um kostenoptimales Verhalten („Effizienz“). Unternehmen wollen z.B. die Kosten der Kundenbetreuung nicht reduzieren, sondern diese so einsetzen, dass sie am meisten bringen. Dies kann durch Fokussierung auf die wertvollen Kunden gelingen.

## 4.2 Kundenrückgewinnung mit dem Kundenwert

Nach Beendigung einer Geschäftsbeziehung haben Unternehmen prinzipiell zwei Möglichkeiten. Entweder es lässt den Kunden ziehen (und konzentriert sich weiter auf bestehende und neue Kunden) oder es versucht, den verlorenen Kunden wieder an Bord zu holen, d.h. das Unternehmen betreibt Kundenrückgewinnung. Kunden sind durchaus bereit, ihrem Ex-Anbieter eine zweite Chance zu geben, sofern es nicht aufgrund massiver Streitigkeiten zum Bruch gekommen ist. Gerade weil über die ehemalige Geschäftsbeziehung eine Verbindung zum Kunden bestand, kann diese als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Rückgewinnung genutzt werden, bei der es im Kern um zwei Aufgaben geht. Erstens sind Antworten auf die Frage zu finden, warum es zur Beendigung kam und zweitens sind Wege zu suchen, wie die Probleme zu heilen sind und die Beziehung wieder aufgenommen werden kann. Gelingt dies im Dialog mit dem Kunden, kann Kundenrückgewinnung sehr erfolgreich und weniger aufwendig als eine Kundenneugewinnung sein.

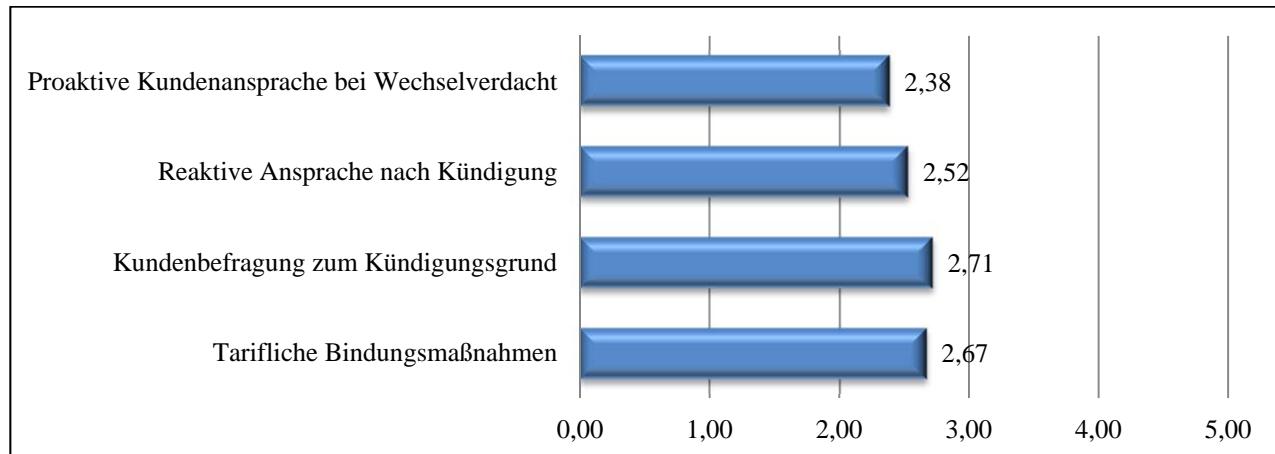
In der Telekommunikationsbranche ist eine sehr systematische Kundenrückgewinnung bereits fest etabliert, und es geht es nicht nur um die Wiederaufnahme einer Geschäftsbeziehung in Form der in der Branche verbreitenden zwei-Jahres-Verträge unter Gewährung von gezielten Anreizen. Kundenrückgewinnung beginnt hier sogar schon früher. Um es erst gar nicht zum Ende der Geschäftsbeziehung kommen zu lassen wird in vielen Fällen nicht auf die automatische Vertragsverlängerung gesetzt, sondern proaktiv mit gezielter Kundenansprache am Abschluss eines neuen Vertrages

gearbeitet. Im Vergleich dazu ist die systematische Kundenrückgewinnung in der Energiewirtschaft noch wenig etabliert. Eine reaktive oder gar proaktive Bearbeitung von Kündigern ist hier die Ausnahme. Im Grunde ein ähnliches Bild, wie wir es bereits oben bzgl. der Verbreitung des Kundenwertmanagements in der Branche konstatiert haben. Allerdings sehen die Experten durchaus den prinzipiellen Nutzen einer systematischen Kundenrückgewinnung, die ebenfalls von der Hinzuziehung des Kundenwertes profitieren kann, aber heute ist das noch „kein echtes Thema“.

Gefragt nach der Bedeutung verschiedener Maßnahmen zur Kundenrückgewinnung liegen die Antworten der 21 Experten bewertet auf einer Skala von 1=völlig unwichtig bis 5=äußerst wichtig insofern nur im niedrigen bis mittleren Bereich (vgl. Abb. 7). Eine **proaktive Kundenansprache** bei Wechselverdacht (Churn-Prevention) wird aber durchaus als geeignet für ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement gesehen, ebenso eine gezielte **reaktive Ansprache** nach erfolgter Kündigung. In beiden Fällen kann das Wissen um den Kundenwert helfen, die Aktivitäten auf die richtigen Kunden zu lenken und mit auf den Einzelfall abgestimmten Incentives die Rückgewinnung so effizient wie möglich zu gestalten. Je höher der Kundenwert, umso tiefer darf in die Incentive-Tasche gegriffen werden – und natürlich umgekehrt. Als Maßnahmen werden hier durchaus auch **tarifliche Aspekte** in Betracht gezogen. Um einen Kunden zurück zu gewinnen und wieder vertraglich zu binden ist die Gewährung von Tarifvorteilen bei Leistung und Preis denkbar. Und natürlich sollte auch hier gelten, dass Tarifvorteile und Kundenwert in einem Zusammenhang stehen.

Eine Facette der reaktiven Ansprache stellt eine **Befragung zum Kündigungsgrund** dar. Hier geht es allerdings weniger um die gezielte Kundenrückgewinnung, sondern um das Wissen um die Kündigungsgründe (z.B. Wettbewerbsangebote, Leistungs- und Preisgründe, Betreuung, Zufriedenheit etc.). Eine segmentspezifische Auswertung der Ergebnisse für wertvolle und weniger wertvolle Kunden kann die Ergebnisqualität deutlich erhöhen. Ausgestattet mit einer aktuellen und umfassenden Wissensbasis besteht die Annahme, bei der proaktiven Ansprache zur Churn-Prevention erfolgreicher zu sein, gerade bei den wertvollen Kunden.

**Abbildung 7: Methoden der Kundenrückgewinnung im Vergleich, n=21**  
**(durchschn. Bewertung; von 1=völlig unwichtig bis 5= äußerst wichtig)**



Quelle: Eigene Darstellung.

## 5 ZUSAMMENFASSUNG

Kundenwertmanagement umfasst einerseits eine regelmäßige Kundenbewertung nach festen Kriterien und damit eine Identifikation von wertvollen und weniger wertvollen Kunden. Andererseits geht es darum, die Anstrengungen in Marketing und Vertrieb vom Kundenwert abhängig zu machen. Wertvolle Kunden werden anders behandelt als weniger wertvolle, geht es z.B. um Produktindividualisierung, persönliche Betreuung, Preisgestaltung, Kundenschulungen, Kundenbindungsmaßnahmen, etc. Nach dem Ansatz des Kundenwertmanagements sollten sich die Anstrengungen des Unternehmens in diesen Bereichen auf die wertvollen Kunden konzentrieren.

Seit Beginn der Liberalisierung der Energiewirtschaft Mitte der 1990er Jahre ist eine Zunahme des Wettbewerbs und mehr Aktivität in Marketing und Vertrieb in den Unternehmen zu beobachten. Allerdings liegt die Entwicklung immer noch im Vergleich mit anderen liberalisierten Branchen wie z.B. der Telekommunikation zurück. Die Studienergebnisse auf Basis von 21 Expertengesprächen mit Führungskräften von Energieunternehmen zeigen, dass weniger als ein Drittel Kundenwertmanagement in unterschiedlicher Intensität anwenden um den Marketing- und Vertriebserfolg gezielt zu steigern. Allerdings scheint ein allgemeines Interesse an diesem Ansatz durchaus vorhanden zu sein und immer mehr Unternehmen beschäftigen sich mit einer wertorientierten Segmentierung ihrer Kunden. Dem Scoring-Modell, bei dem die Kundenbewertung über Punktevergabe bei quantitativen und qualitativen Kriterien erfolgt, wird dabei die höchste Bedeutung beigemessen. Die Vorteile eines Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft werden durchaus von den Experten gesehen. Eine Konzentration auf wertvolle Kunden u.a. bei Kundenbetreuung, Kundenbindung, Kundenzufriedenheitssteigerung und Begrenzung der Kundenwechselrate wird als sehr sinnvoll eingestuft, denn die Mittel für solche Maßnahmen sind begrenzt und müssen effektiv eingesetzt werden. Gleiches gilt für die Kundenrückgewinnung, bei der ein Vorgehen nach dem „Gießkannenprinzip“ mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu einem betriebswirtschaftlich optimalen Ergebnis führt. Zusammenfassend kann festgehalten werden: Ein umfassendes Kundenwertmanagement steckt in der Energiewirtschaft „noch in den Kinderschuhen“, hat allerdings beste Zukunftsaussichten.



## LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

### Aichele, C. (2012)

Smart Energy, Von der reaktiven Kundenverwaltung zum proaktiven Kundenmanagement, Wiesbaden.

### BDEW (2012)

Wettbewerb 2012. Wo steht der deutsche Energiemarkt? Im Internet:

[https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8CF41C4A9D744B5DC1257AAD005326D9/\\$file/121023-BDEW-Wettbewerb-Dt-Energiemarkt-longVersion-WEB.pdf](https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8CF41C4A9D744B5DC1257AAD005326D9/$file/121023-BDEW-Wettbewerb-Dt-Energiemarkt-longVersion-WEB.pdf), Zugriff: 06.08.13.

### Bontrup, H.-J./Marquardt, R.-M. (2010)

Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft, Branchenentwicklung, Unternehmensstrategien, Arbeitsbeziehungen, Berlin.

### Bundesnetzagentur (2013)

Monitoringbericht 2012, 3. Auflage.

Im Internet: [http://www.bundesnetzagentur.de/cln\\_1911/DE/Sachgebiete-/ElektrizitaetundGas/Unternehmen\\_Institutionen/DatenaustauschundMonitoring/Monitoring/monitoring-node.html#doc266278bodyText5](http://www.bundesnetzagentur.de/cln_1911/DE/Sachgebiete-/ElektrizitaetundGas/Unternehmen_Institutionen/DatenaustauschundMonitoring/Monitoring/monitoring-node.html#doc266278bodyText5), Zugriff: 07.08.13.

### Bundesnetzagentur (2013)

Monitoringbericht 2013.

Im Internet: [http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Berichte-/Energie-Monitoring-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Berichte-/Energie-Monitoring-2013.pdf?__blob=publicationFile&v=6), Zugriff: 22.02.14.

### CGI Deutschland (2013)

Strategiewende zur Energiewende? Zukünftige Ausrichtung der Stadtwerke.

Im Internet: <http://www.logica.de/we-are-logica/media-centre/news/2013/strategiewende-zur-energiewende/>, Zugriff: 13.08.13.

### Dallmann, M. (2011)

Systematische Kundenverlustprävention durch Churnmanagement - Vertriebseffizienz durch überlegenes Kundenverständnis, in: Köhler-Schulte, Christiana (Hrsg.), Wettbewerbsorientierter Vertrieb in der Energiewirtschaft, Kundenverlustprävention, neue Geschäftsfelder und Produkte, optimierte Vertriebsprozesse, 1., völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin.

### goetzpartners Management Consultants

Energievertrieb der Zukunft, Teil 2: Kundenmanagement und innovativer Vertrieb.

Im Internet: [http://www.goetzpartners.com/uploads/tx\\_gp/Flyer\\_Energievertrieb-der\\_Zukunft\\_-II\\_01.pdf](http://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/Flyer_Energievertrieb-der_Zukunft_-II_01.pdf), Zugriff: 28.07.13.

### Günter, B./Helm, S. (2006)

Kundenwert Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen, Wiesbaden.

**Henseler, J./Hoffmann, T. (2003)**  
Kundenwert als Baustein zum Unternehmenswert, Hamburg.

**Lenz, R. (2010)**  
Kundenwertmanagement - Schlüssel für Profitabilität und Wachstum im Banking.  
Im Internet: [http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2010/11/Artikel\\_Kundenwert-management\\_Banking.pdf](http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2010/11/Artikel_Kundenwert-management_Banking.pdf), Zugriff: 30.08.13.

**Mengen, A. (2009)**  
Verfahren der Kundenwertermittlung, Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz, Nr. 1.

**Mengen, A. (2011)**  
Mit Kundenwert-Controlling zu mehr Erfolg in Marketing und Vertrieb, in: Controlling, Heft 1, S. 55-63.

**Rudolf-Sipötz, E. (2001)**  
Kundenwert: Konzeption - Determinanten - Management, St.Gallen.

**Statistisches Bundesamt (2013)**  
Anzahl der Unternehmen am Energiemarkt in Deutschland nach Bereichen im Januar 2013.  
Im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173884/umfrage/zahl-der-unternehmen-in-den-einzelnen-marktbereichen-des-energiemarktes/>, Zugriff: 06.08.13.

**Wendisch, T./Ufer, H.-W. (2012)**  
Status quo der Kundenwertanalyse in der Energiewirtschaft, in: Controlling, Heft 7, S. 385-390.

## AUTORENPORTRAITS



**Prof. Dr. Andreas Mengen** lehrt seit 2004 Controlling und Management im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Marketing- und Vertriebscontrolling sowie Preisgestaltung. Zuvor war er acht Jahre als Geschäftsführer in einem großen mittelständischen Unternehmen der Bauzulieferindustrie tätig und sammelte drei Jahre Erfahrung als Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung für Strategie und Marketing.

Kontakt: mengen@hs-koblenz.de



**Maja Wanker M.Sc.** studierte an der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling. Während ihrer Studienzeit sammelte sie in mehreren Praktika in der Automobilbranche berufliche Erfahrungen im Controlling und Accounting. Der vorliegende Beitrag basiert maßgeblich auf ihrer Master-Thesis „Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft“, die in Zusammenarbeit mit BÖCKER ZIEMEN Management Consultants, Bonn entstanden ist. Maja Wanker arbeitet als Junior Controller bei der Porsche Financial Services GmbH in Bietigheim-Bissingen.

## SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1      Verfahren der Kundenwertermittlung  
Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling,  
Prof. Dr. Andreas Mengen  
Mai 2009
- Nr. 2      Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz  
Prof. Dr. Silke Griemert  
Januar 2010
- Nr. 3      Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? -  
Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands  
Prof. Dr. Georg Schlichting; Isabelle Heinrichs, B.Sc.  
Februar 2010
- Nr. 4      Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für  
die Unternehmen  
Prof. Dr. Arno Steudter  
November 2010
- Nr. 5      Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirt-  
schaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?  
Prof. Dr. Georg Schlichting; Julia Pohl M.Sc.; Thomas Zahn M. Sc.  
November 2010
- Nr. 6      Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its  
marketing implications  
Prof. Dr. Axel Schlich  
September 2011
- Nr. 7      Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer  
starken Marke wird  
Prof. Dr. H. J. Schmidt; Lisa Horländer B. Sc.  
Dezember 2011
- Nr. 8      Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert  
und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern,  
Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?  
Prof. Dr. Andreas Mengen; Andreas Krings M. Sc.  
März 2012

- Nr. 9      Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer  
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin  
September 2012
- Nr. 10     Steuern im Wandel der Zeit –  
Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!  
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider; Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock  
Januar 2013
- Nr. 11     Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz  
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin  
Juni 2013
- Nr. 12     Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass  
Prof. Dr. Georg Schlichting; Nils Schiffer M. Sc.  
Dezember 2013
- Nr. 13     Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung  
Prof. Dr. Holger J. Schmidt; Florian Lückebach M. Sc.  
Februar 2014
- Nr. 14     The City of London and the Euro  
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich  
Mai 2014
- Nr. 15     20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?  
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin  
Oktober 2014
- Nr. 16     Status quo des Kundenwertmanagements in der Energiewirtschaft  
Prof. Dr. Andreas Mengen; Maya Wanker M.Sc.  
Januar 2015