

affinis

c o n s u l t i n g



Umsetzung der CRM Strategie von EVU's im liberalisierten Markt

Grundlagen und Entwicklung eines ganzheitlichen Prozessmodells für das Vertriebs- und Kundenmanagement

Hamburg, 15. April 2012

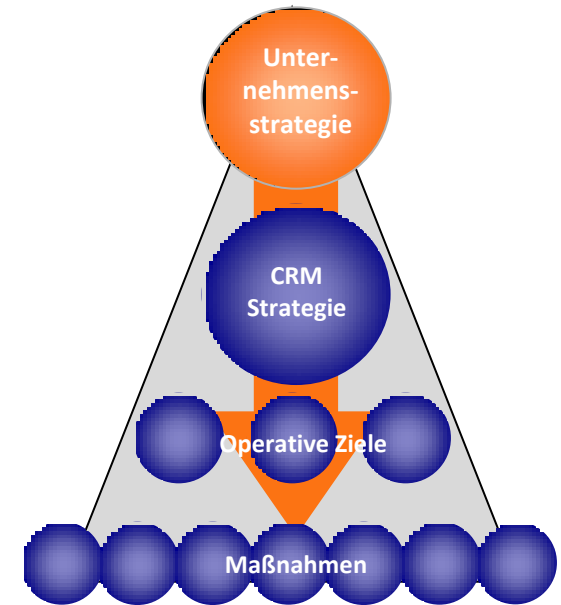
Die Herausforderungen für EVU's im liberalisierten und entflechteten Markt sind vielfältig und komplex.

- Liberalisierung erhöht den Wettbewerbsdruck
- „Energie“ als homogenes Gut erschwert Produkt- und Preis-Differenzierung
- Entflechtung verhindert Quersubventionierung innerhalb des EVUs
- Preisvolatilität im Rahmen der Energiebeschaffung
- Kürzerer Zeitrahmen bei Angebotslegung führt zur Steigerung der Risikobereitschaft im Energiehandel (offene Positionen)
- Auswirkungen auf die eigene Unternehmensstrategie sind zu überprüfen



Die neue Situation erfordert eine Veränderung der Unternehmensstrategie...

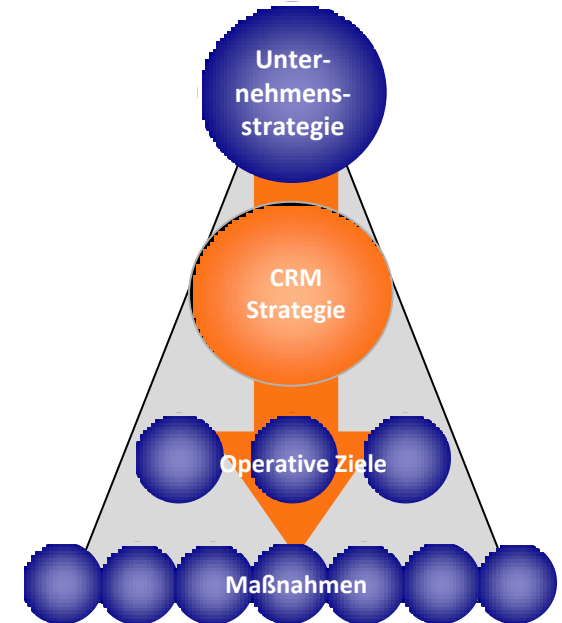
- Identifizierung und Festlegung des strategischen Wettbewerbsvorteils
- Identifizierung strategischer Geschäftsfelder und des Entwicklungspotenzials
 - Festlegung der Produkte und Services
 - Festlegung der strategischen Kundenportfolien und deren Entwicklung (z. B. Tarifikunden, Sondervertragskunden)
- Strategieplanung und Steuerung (z.B. durch Kennzahlensystem: Umsatzsteigerung, Neugeschäftsquote, Deckungsbeitrag etc.)
- Ableitung von strategischen Vorgaben aus der Unternehmensstrategie und Festlegung von Vorgaben an:
 - Vertriebsstrategie
 - Kundenstrategie
 - Servicestrategie
- **Verankerung der Kundenorientierung als Philosophie in der Unternehmensstrategie**



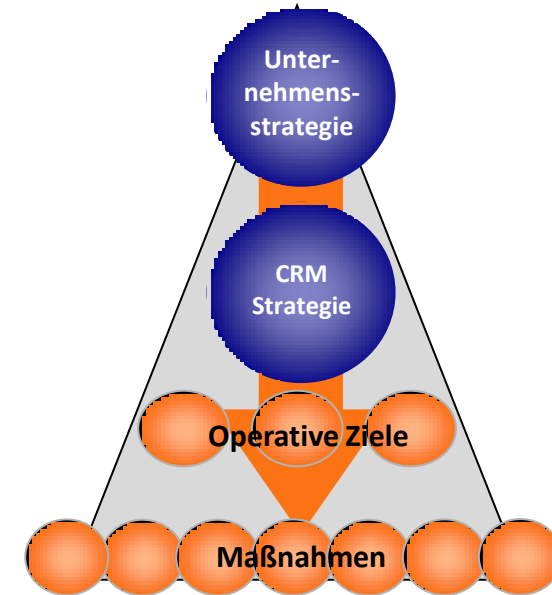
.. an diese ist die jeweilige CRM-Strategie anzupassen.

Herausforderungen für die CRM-Strategie:

- Kundensegmentierung und Identifizierung profitabler Kunden
- Erkennen von Kundenbedürfnissen
- Rechtzeitiges Erkennen von wechselgefährdeten Kunden
- Effiziente Bearbeitung einer hohen Anzahl von Kundenkontakten
- Steigerung der Vertriebseffizienz
- Erbringung Nachweis für die erfolgreiche Umsetzung der CRM-Strategie und Beitrag des Vertriebs zum Unternehmenserfolg
- Internes Zusammenspiel der Abteilungen, z.B. Vertrieb, Energiebeschaffung, Produktentwicklung



Aus CRM-strategischen Zielen werden konkrete Maßnahmen abgeleitet (Beispiele).



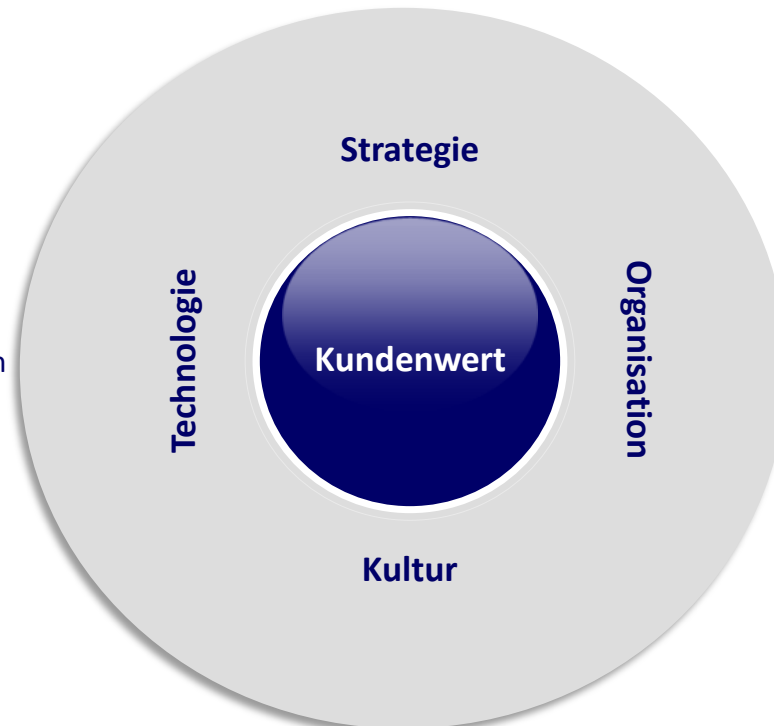
Die Umsetzung der CRM-Strategie erfolgt über die vier Erfolgsfaktoren für ein ganzheitliches CRM.

CRM-Strategie

- Ganzheitlicher Ansatz/Top-Management-Thema
- Definition von Zielsegmenten und Zielkunden
- Wertorientierte Priorisierung

Technologie

- Systemintegration
- Einsatz von IT-Technologien
- Auswahl System-/Technologiepartner



Organisation und Prozesse

- Kundenorientierte Ausrichtung von Strukturen und Prozessen
- Organisatorische Verankerung der CRM-Verantwortung

Kultur- und Change Management

- Verankerung der Kundenwertorientierung
- Führungsprozesse und Anreizsysteme
- Kontinuierliches Veränderungsmanagement

Die CRM-Prozesse müssen kunden- und wertorientiert ausgerichtet werden.



Um den individuellen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Prozessmodells für das Vertriebs- und Kundenmanagement erforderlich.

Folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Welche individuellen Prozesse sind im Unternehmen bereits vorhanden?
- Wie sind diese Prozesse ausgestaltet und gibt es Verbesserungspotenzial?
- Wie erfolgt die Abgrenzung zwischen den Prozessen und wer ist verantwortlich?
- Welche Anforderungen aus den operativen Maßnahmen der CRM-Strategie müssen zusätzlich berücksichtigt werden?

Das Prozessmodell lebt und ist individuell auf die Ansprüche des EVU's zuzuschneiden.



Die Organisation wird durch dieses transparent und flexibel.

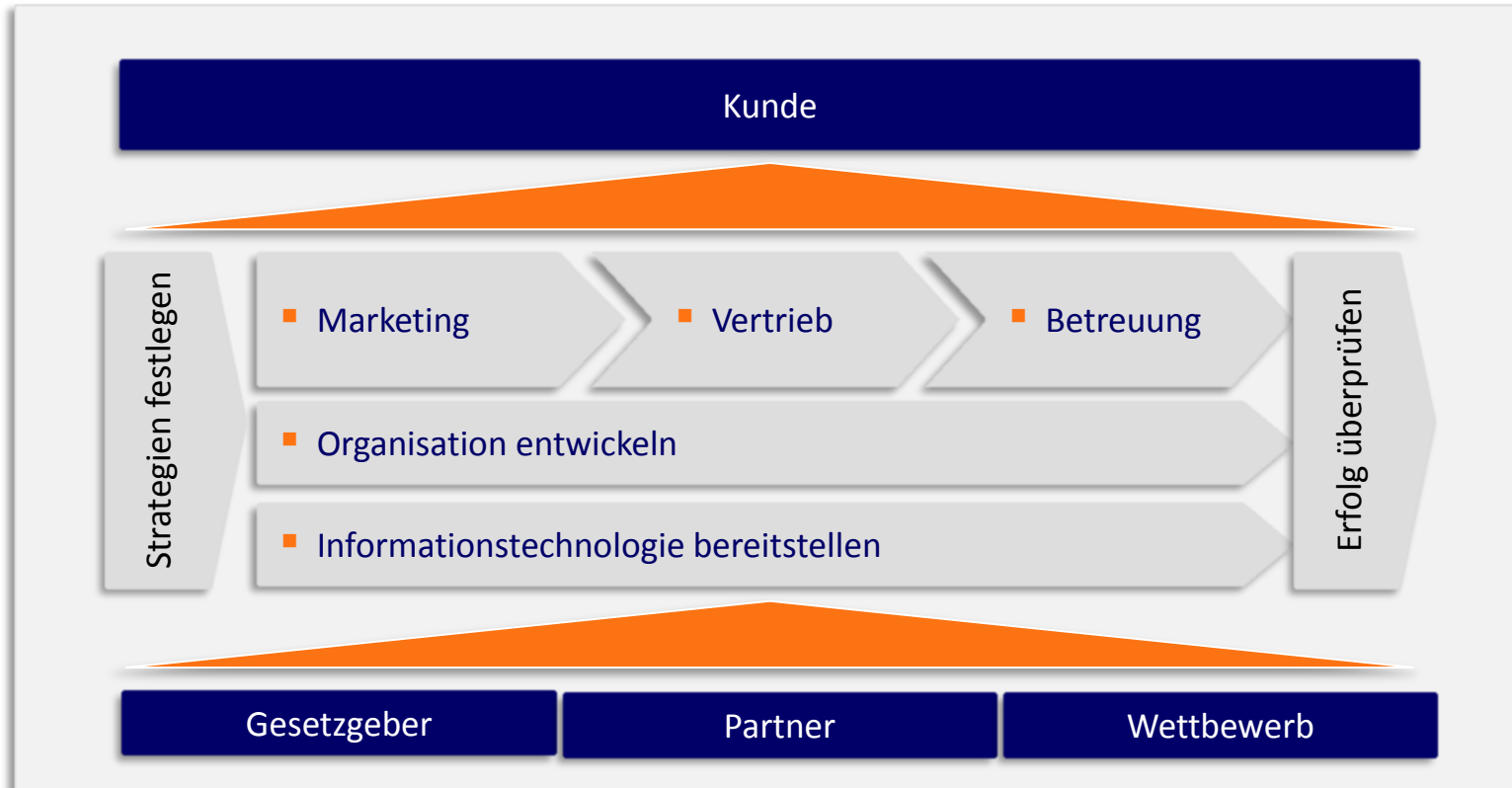


Prozessänderungen können schnell und gezielt in die unterstützenden Systemen integriert werden.



Der Erfolg des Prozessmodells resultiert aus der Verankerung im Unternehmen und Kenntnis der externen Einflüsse.

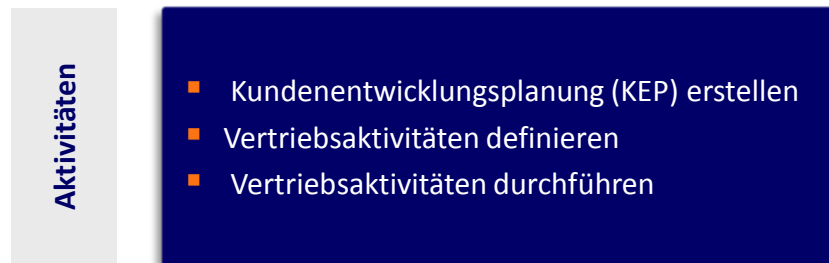
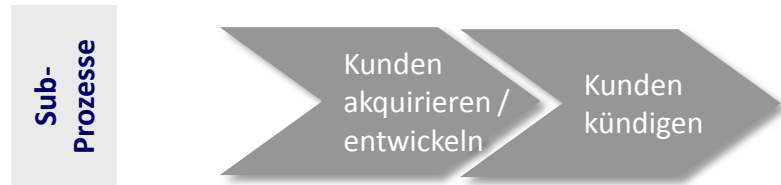
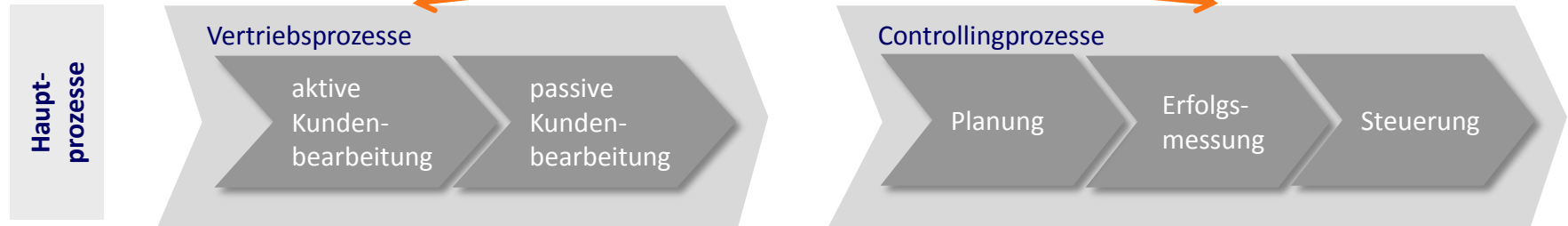
affinis Vertriebs- und Kundenmanagement Referenzmodell:



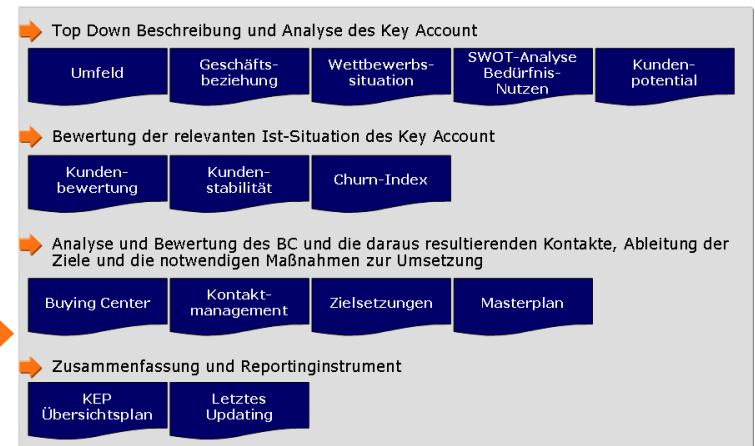
- Das Referenzmodell wird individuell auf die Anforderungen des Unternehmens angepasst.



Die Vorgehensweise unterstützt das Herunterbrechen von Hauptprozessen zu Aktivitäten und Hilfsmitteln ...



Aufbau und Struktur des Kundenentwicklungsplans



Das CRM-Prozessmodell: Beispiel Kundenentwicklungspläne (KEP)

Welche Fragen stellen sich für eine strategische Kundenentwicklung? Oder wie wird ein C-Kunde zu einem A-Kunden?

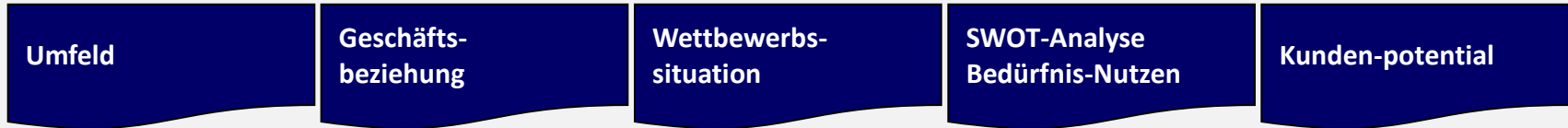


- Wie steht das Unternehmen im Markt?
- Welche Veränderungen deuten sich im geschäftlichen Umfeld an?
- Entsteht gerade eine Situation, die Zwang zum Handeln erzeugt?
- Wie ist die derzeitige Entwicklung, die Mission, die Strategie?
- Welche Ziele hat das Unternehmen sich hierfür gesetzt?
- Wie wird das Entscheidungsverhalten der Ansprechpartner eingeschätzt?
- Wie ist die politische Struktur? Wer hat noch Einfluss (informell)?
- Was sind die Beziehungsziele für die einzelnen Kontaktpersonen?
- Welche Aktivitäten werden geplant, wer ist beteiligt und wie sieht der Zeithorizont zur Umsetzung aus?

Die Beantwortung der Fragen gibt wertvolle Hinweise, ob und wie der Kunde zu entwickeln ist.

Aufbau und Struktur des Kundenentwicklungsplans

→ Top Down Beschreibung und Analyse des Key Accounts



→ Bewertung der relevanten Ist-Situation des Key Account



→ Analyse und Bewertung des BC und die daraus resultierenden Kontakte, Ableitung der Ziele und die notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung



→ Zusammenfassung und Reportinginstrument

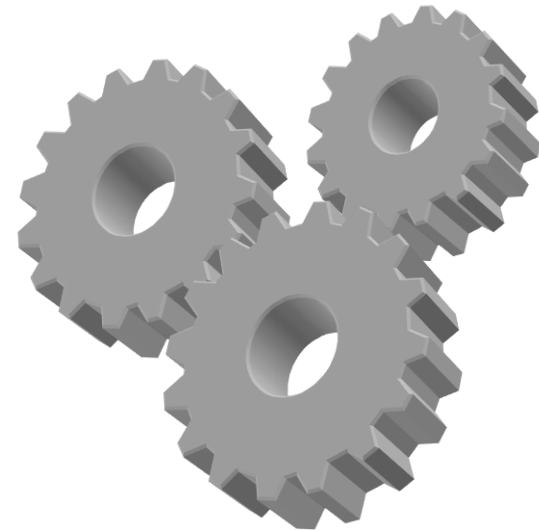


Das Prozessmodell ist die Voraussetzung für eine Prozesskostenrechnung.

Ein Prozessmodell hat noch einen weiteren Anwendungsaspekt. Der Aufbau einer Prozesskostenrechnung mit permanentem Prozesscontrolling stützt sich auf ein Prozessmodell.

Das Prozessmodell einer Prozesskostenrechnung beinhaltet im Regelfall drei Ebenen:

- **Geschäftsprozesse**, sie repräsentieren die Kernaufgaben des Unternehmens.
- **Hauptprozesse** laufen wie die Geschäftsprozesse kostenstellenübergreifend ab und unterteilen diese in Ketten homogener Aktivitäten, die demselben Kostentreiber unterliegen.
- **Teilprozesse** wiederum sind die homogene Aktivitäten einer Kostenstelle. Ein Teilprozess ist immer einer bestimmten Kostenstelle zugeordnet und transferiert den ihm zugeordneten Anteil der Kostenstellenkosten auf den Hauptprozess.



Die Prozesskosten sind der Schlüssel für die Rentabilitätsberechnung.

Bei Einführung einer Prozesskostenrechnung kommt es zunächst einmal auf umfassende, detaillierte Informationen und auf Transparenz an. Das Prozesskostenmanagement umfasst die Bereiche:

- **Kalkulation**, mit vorgangsbezogener Kostenkalkulation der Produkte und dem Target Costing.
- **Erfolgsrechnung**, mit Einbeziehung der Prozesskosten in die Deckungsbeiträge von Produkten, Kunden, Sparten und Regionen sowie die Vertriebsunterstützung und Ausweisung der Kundenrentabilität.
- **Leistungsverrechnung**, mit Prozesskostensätzen als Verrechnungspreise im Konzern, Marktorientierung der leistenden Einheiten sowie Kostenbewusstsein der empfangenen Einheiten.
- **Innerbetriebliche Leistungsverrechnung und Profit-Center-Steuerung**, mit Prozesskostensätzen als feste Verrechnungspreise zwischen den Centern, Marktorientierung der leistenden Center sowie Kostenbewusstsein der empfangenen Center.
- **Planung und Steuerung von Ressourcen und Kosten**, mit Output-Orientierung und aus der Volumenplanung abgeleitete Ressourcenplanung, Soll-Personalbedarf je Kostenstelle/Sollkosten, Produktivitätsergebnis sowie Simulationen, was die Auswirkung strategischer Entscheidungen auf den Kapazitätsbedarf betrifft.
- **Prozessoptimierung**, mit Analyse und Verbesserung der betrieblichen Abläufe sowie Priorisierung und Nutzung der Optimierungspotenziale.

Der Einsatz eines CRM-Systems unterstützt:

- Einheitliche Sicht auf den Kunden über alle Interaktionskanäle
- Aktivitätenverfolgung: Wer hat mit wem gesprochen, welche Zusagen sind erfolgt etc.
- Durchgängig Prozessunterstützung im Vertrieb, Service und Marketing
- Zielgerichtete Kundenentwicklung
- Datensammlung beim Einsatz einer Prozesskostenrechnung

The screenshot displays the iAvenue CRM interface for a customer named Krone AG. The window title is "iAvenue - EVU - [Firma: Krone AG - SITE 1 von 1]". The interface includes a menu bar (Datei, Bearbeiten, Ansicht, Suchen, Abfragen, Extras, Ausführen, Fenster, Hilfe) and a toolbar. The main content area is divided into several sections:

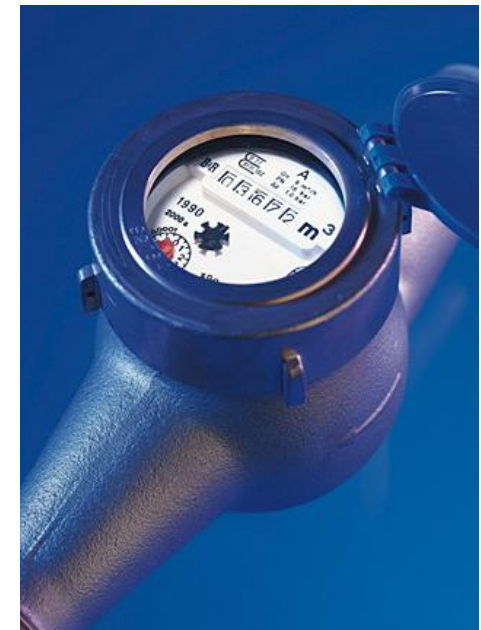
- Geschäftspartner:** Krone AG, Region Ost, ID B4273523D, Typ Kunde, Kl. A Kunde.
- Telefon Vertrieb:** +49-030/654256321-0, Al Smith.
- Navigation Tabs:** Kommunikation, Adresse, Firmenprofil, Organigramm, Kunden Team, Händler, Umsatz / Stückzahl Info.
- Customer Details:** ID B4273523D, Typ Kunde, Typ seit 06.08.1998, Lead Herkunft Messe, Lead Seit 16.09.1997, Akquise Status A, Stimmung Referenz.
- Branchen:** Branche 01000 Land-/Forstwirtsch., Fischerei, Kernbranche (unchecked).
- Summary:** Anzahl Mitarbeiter 0, Anz. Werke 0, Entfernung/Km 0, Fahrzeit 06:00.
- Vertragskonten / Verträge Table:**

#	Datum	Betreff	Name	Autor
1	05.07.2004	info	Krone AG	SMITH
2	05.07.2004	Dokument1	Krone AG	SMITH
3	02.07.2004	Folgeanruf	Krone AG	SMITH
4	02.07.2004	Dokument2	Krone AG	SMITH
5	02.07.2004	Brief - Vertragsinfo	Krone AG	SMITH
6	30.06.2004	AW: CDX-Anbindung...	Krone AG	Lavallée, John
7	18.06.2004	Call Report	Krone AG	SMITH

The interface also features a sidebar with navigation options: General, History, Quick Search, Reports, Visual Advisor, and a small image of two people. The Affinis logo is visible in the bottom left corner of the interface.

Unsere Leistung für EVU's lassen sich messen.

- Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir für Ihre Fragestellung die Vorgehensweise und helfen - soweit erforderlich - bei der Strategiedefinition.
- Wir verfügen über ein umfangreiches Referenzprozessmodell von Vertriebs- und Kundenmanagementprozessen für Versorgungsunternehmen.
- In Abhängigkeit Ihrer strategischen Zielsetzung justieren bzw. erarbeiten wir die dafür notwendigen individuellen Prozesse.
- Wir implementieren diese Prozesse in die Organisation und schaffen die dafür notwendige IT-Unterstützung und Systemintegration.
- Für die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen entwickeln wir ein sicheres Kontrollsystem.
- Wir entwickeln und implementieren eine (Vertriebs-) Prozesskostenrechnung zum Nachweis der Kosteneffizienz.
- Bei Bedarf stellen wir unser CRM-Template zur Prozessunterstützung zur Verfügung.

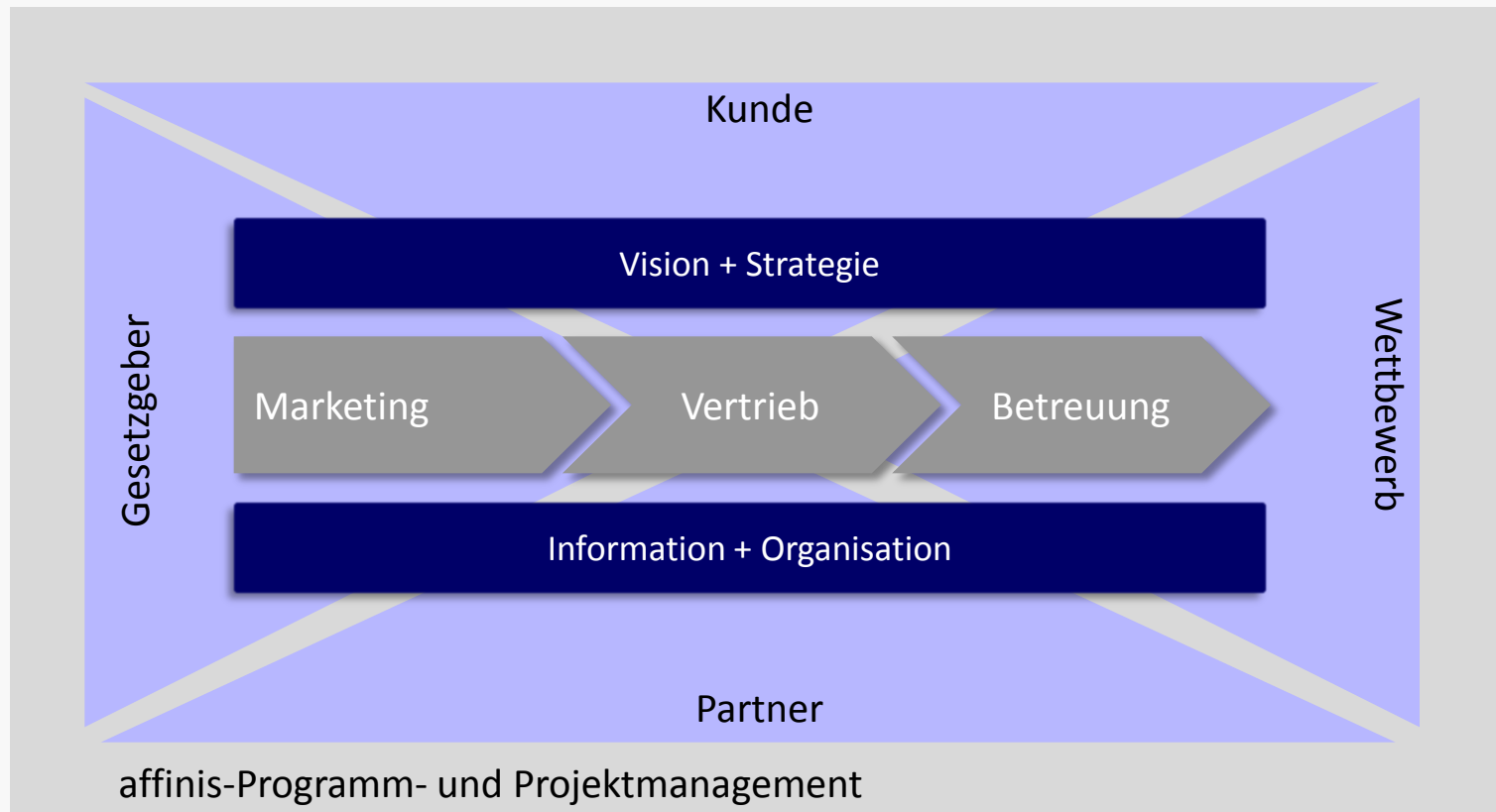


Mit einem strukturiertem, praxiserprobtem Vorgehen wird die CRM-Strategie erfolgreich im Unternehmen verankert.

Phase	Ausgangslage bestimmen	Maßnahmen planen	Prozessmodell definieren	Prozesse einführen
Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sichtung der Unternehmensstrategie ■ Analyse der Ist-Situation im Marketing, Vertrieb und Service ■ Interviews zur Bestimmung der Erwartungshaltung ■ Ermittlung fachlicher, technischer und organisatorischer Restriktionen ■ Aufnahme und Review vorhandener Dokumentationen ■ Risikoanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Review und Ableitung der CRM-Strategie ■ Ableiten und Festlegen messbarer CRM-Ziele ■ Festlegung der Messverfahren und Kriterien ■ Festlegung konkreter CRM-Maßnahmen ■ Priorisierung der Maßnahmen ■ Diskussion möglicher Kosten- und Nutzenaspekte ■ Einführungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufnahme/Review der CRM-Prozesse ■ Bewertung der Prozesse im Hinblick auf die Unterstützung der Zielerreichung und kundenzentrierter Ausrichtung ■ Entwicklung eines Prozessmodells ■ Sollprozess-Design ■ Optimierung der Gesamtprozesskette 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integration in die Geschäftseinheiten ■ Integration externer Partner ■ Veränderungsprozess in Kultur und Organisation unterstützen ■ Erfolgsmessung sicherstellen ■ Feinjustierung der einzelnen Prozessschritte
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stärken/Schwächen ■ Rahmenbedingungen ■ Ist-Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CRM-Strategie ■ Maßnahmenkatalog ■ Umsetzungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessmodell ■ Soll-Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prozesse im operativen Betrieb ■ Erfolgsmessung

affinis-Projekte garantieren den Erfolg durch Verankerung im Unternehmen und Kenntnis der externen Einflüsse.

affinis-Leistungsspektrum im Vertriebs- und Kundenmanagement



Unsere Leistungsbausteine konzentrieren sich auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen. Wir verschaffen unseren Kunden Wettbewerbsvorteile.

affinis Leistungsspektrum im Vertriebs- und Kundenmanagement



Marketing

- Wertorientiertes Kundenmanagement
- Kampagnenmanagement
- Marketing-Effizienz
- Kundenbindung

Vertrieb

- Neukundengewinnung
- Cross-/Up-selling
- Vertriebssteuerung und Controlling
- Prämien- und Provisionsmodelle

Betreuung

- Service Engineering
- Service Center
- Beschwerdemanagement
- Forderungsmanagement

Professionelle Projektierungen gewährleisten kostengünstige Lösungen mit hoher Qualität.

affinis Leistungsspektrum im Vertriebs- und Kundenmanagement

Vision + Strategie	Information + Organisation	Programm- + Projektmanagement
<ul style="list-style-type: none">▪ Visions- und Strategie-workshop▪ Studien▪ Experteninterviews▪ Research▪ Business Case	<ul style="list-style-type: none">▪ IT-Strategie▪ IT-Kostencontrolling▪ IT-Audit▪ Betrieb/Einführung▪ Softwareauswahl und-Einführung	<ul style="list-style-type: none">▪ Anforderungsmanagement▪ Multiprojektmanagement▪ Methoden/Strategie▪ Change Management▪ Qualitätsmanagement/Erfolgskontrolle

▪ Konzentration auf das Wesentliche



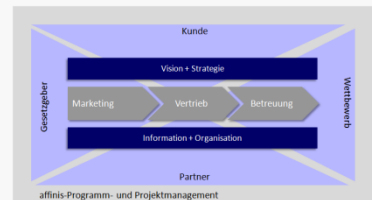
▪ Beschleunigung der Leistungserbringung



▪ Schnelle Erfolge



affinis-Leistungsspektrum im Vertriebs- und Kundenmanagement



Im Mittelpunkt unserer Lösungen steht stets der Nutzen für unsere Kunden und die Wirtschaftlichkeit des Projekts.

- Schnelle Ergebnisse in maximal zwei bis vier Monaten
- Gemeinsame Projekt- und Implementierungsteams
- Verantwortungsübernahme durch Festpreisprojekte
- Langjährige Erfahrung bzgl. Lösungen für die Kundenschnittstelle
- Schnelle Reaktionsfähigkeit und variables Leistungsspektrum
- Kontinuierliche Qualitätsverbesserung durch EFQM-Model for Excellence
- Leistungstiefe für innovative Lösungen durch spezialisierte Partner



Ihre Ansprechpartner stehen Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.



affinis consulting GmbH

Flughafenstraße 52

D-22335 Hamburg

Telefon : +49 40 507986-0

Fax : +49 40 507986-99

Internet : www.affinis.de



Marc Trümper

Geschäftsfeldverantwortlicher Energiewirtschaft

Mobil-Tel. : +49 176 13300080

E-Mail : Marc.Truemper@affinis.de



Frank Zühlke

Geschäftsfeldverantwortlicher CRM

Mobil-Tel. : +49 176 13300086

E-Mail : Frank.Zuehlke@affinis.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der affinis consulting GmbH.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.