

Controlling in Marketing und Vertrieb von Energieversorgern

Klaus Neuhäuser und Felix Schwerin, Düsseldorf
Michael Nickel, Berlin

Mit der Liberalisierung des deutschen Energiemarktes haben Konzepte der Kundenorientierung und des Kundenbeziehungsmanagements für die Versorgungsunternehmen eine neue Bedeutung erhalten, der Kunde ist dadurch stärker in den Mittelpunkt gerückt. Doch nur Konzepte und Strategien einzuführen, ohne deren Effekte zu messen, ist auf Dauer nicht ausreichend. Vielmehr geht es darum, den Nutzen und Erfolg von Marketing- und Vertriebs-Aktivitäten zur Erreichung effizienter Kundenbeziehungen nachzuhalten und das möglichst auf Basis quantitativer, aussagekräftiger Daten. Aus diesem Grund hat der Verband der Elektrizitätswirtschaft (VDEW) gemeinsam mit der Düsseldorfer S-M-M Managementberatung GmbH eine Studie zu dem Thema „Effizienz von Kundenbeziehungen – Controlling im Marketing und Vertrieb von Energieversorgungsunternehmen“ durchgeführt.

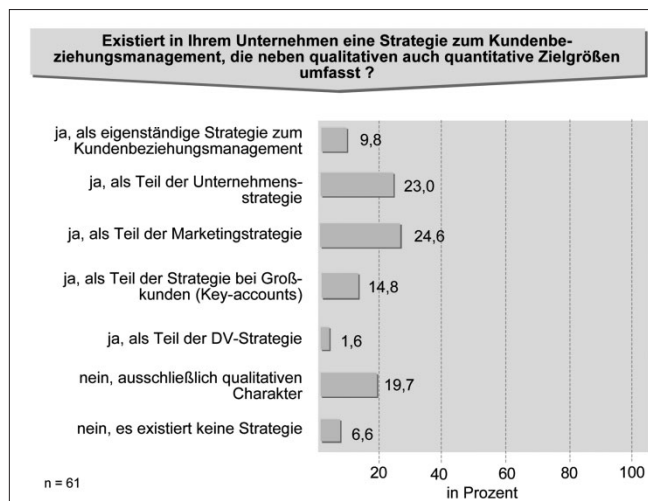
Basis der gemeinsamen Studie war eine schriftliche Befragung von Geschäftsleitungen größerer und mittlerer EVU, um Antworten darauf zu erhalten, wie EVU derzeit ihre Marketing-Aktivitäten steuern, deren Effizienz messen und beurteilen und in wieweit noch Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf in diesem Themenfeld besteht. Die Aktualität des Themas wird durch eine Rücklaufquote von knapp 25 % (61 Unternehmen) unterstrichen. Die teilnehmenden EVU repräsentieren ein bundesweites Stromabsatzvolumen von ca. 44 %.

Marketing-Effizienz: Teilweise noch stark qualitativer Charakter

Die Auswertung der Studienergebnisse zeigt, dass sowohl die branchen- als auch die unternehmensspezifische Marketing-Effizienz nicht zufriedenstellend bewertet wird. Während die befragten EVU auf unternehmensindividueller Ebene mit einem Mittelwert von 2,62 (auf einer Bewertungsskala von eins = sehr gut bis sechs = ungenügend) noch ein relativ positives Bild der Effizienz eigener Marketing-Aktivitäten angeben, liegt die Bewertung der branchenweiten Marketing-Effizienz mit einem Mittelwert von 3,28 im unteren und

Dipl.-Kfm Dr. K. Neuhäuser, Partner, F. Schwerin, Master of Economics, Berater S-M-M Managementberatung GmbH, Düsseldorf
Dipl.-Volksw. M. Nickel, Leiter Bereich Markt und Daten, VDEW e. V., Berlin;

Bild 1:
Strategien zum Kundenbeziehungsmanagement



gleichzeitig negativen Bereich der Bewertungsskala – ca. 1/3 der Studienteilnehmer bewerten die Effizienz mit nur ausreichend oder schlechter. Vor dem Hintergrund des nun seit mehreren Jahren liberalisierten Marktes kann diese Bewertung nicht als zufriedenstellendes Ergebnis gelten.

In diesem Zusammenhang ist es auch nicht verwunderlich, dass nur knapp 10 % der befragten EVU angeben, eine eigenständige Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement zu verfolgen, die sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte umfasst (Bild 1). In der Regel ist bei den Studienteilnehmern das Kundenbeziehungsmanagement – mitsamt quantitativer und qualitativer Zielgrößen – in den Unternehmens- oder anderen Bereichsstrategien

eingebettet, z. B. in die des Marketing, der Datenverarbeitung oder als Teil der Strategie für Key-Accounts.

Doch auch heute, vor dem Hintergrund zunehmenden Wettbewerbsdrucks, verfolgen immer noch knapp 20 % der EVU eine rein qualitative Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement, d. h. eine Ausrichtung ohne quantitativ messbare Zielgrößen. Bei ca. 7 % der Unternehmen ist das Kundenbeziehungsmanagement überhaupt nicht strategisch untermauert. Dies hat zur Folge, dass bei insgesamt ca. 27 % der Befragten Unklarheit darüber herrscht, welche speziellen quantitativen Ziele in der Kundenbeziehung verfolgt werden bzw. verfolgt werden sollen. Eine Bewertung der Effizienz und des Erfolges von um- und eingesetzten Marketing-

und Vertriebsmaßnahmen wird dadurch erheblich erschwert.

Auch der Stellenwert einzelner Instrumente im Marketing-Controlling impliziert bei den befragten EVU noch einigen Anpassungsbedarf (siehe Bild 2). Nach eigenen Angaben messen die Studienteilnehmer der Durchführung von Markt- und Wettbewerbsanalysen (Mittelwert 2,18) und den Informationen über Kundenzufriedenheiten (Mittelwert 2,20) den höchsten Stellenwert zur Steuerung von Kundenbeziehungen bei. Diese Instrumente sind mit geringem Aufwand einsetzbar. Weitere Ansätze zur Steuerung der Kundenbeziehungen, beispielsweise ein jährliches Reporting kundenspezifischer Kenngrößen oder die Aufstellung kundenspezifischer Prognosen, werden weitestgehend als weniger wichtig eingestuft.

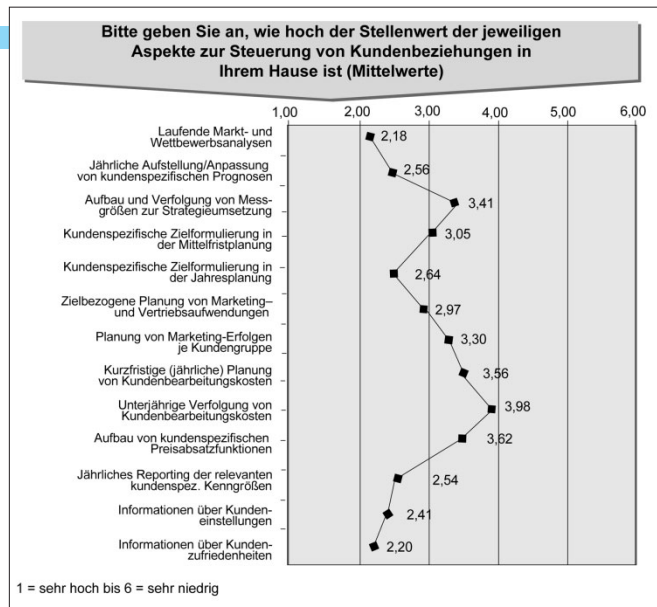
Insbesondere die strategierelevanten Themen nehmen einen geringen Stellenwert im Marketing-Controlling der Energieversorger ein.

Funktion des Marketing-Controlling in vielen Fällen bereits institutionalisiert

Zur Beurteilung des Stellenwertes des Marketing-Controlling ist es wichtig zu wissen, wie die EVU in dem Thema Marketing-Controlling aufgestellt sind. D. h. etwa, ob eine gesonderte Funktion für das Marketing-Controlling eingerichtet wurde und wo diese in den Unternehmensstrukturen angesiedelt ist.

Eine Steuerung der Marketing-Aktivitäten nach qualitativen und quantitativen Zielgrößen wird durch die Einrichtung eines entsprechenden Funktionsbereiches sicherlich verbessert. Dementsprechend geben auch beinahe 60 % der EVU an, die Funktion des Marketing-Controlling in den eigenen Strukturen fest verankert zu haben. Die Frage ist, an welcher Stelle die Funktion am Besten aufgehoben ist – es sollte sowohl Marketing- als auch das entsprechende Controlling-Know-how vorhanden sein. Die Studienergebnisse belegen, dass das Marketing-Controlling – sofern institutionalisiert – bei mehr als der Hälfte der EVU auch in den Aufgabenbereich der Marketingabteilung fällt. Nur ein Fünftel legt diese Aufgaben in die Hände des Unternehmensbereiches „Controlling“.

Bild 2: Stellenwert einzelner Aspekte zur Steuerung von Kundenbeziehungen



Trotz der großen Bedeutung des Themas Marketing in der Energiewirtschaft und damit auch des Themenbereiches Marketing-Controlling wird eine personelle oder inhaltliche Verstärkung im Marketing-Controlling (dort wo es bereits in der einen oder anderen Form institutionalisiert ist) zurzeit nicht weiter in Betracht gezogen. Für etwa 60 % der befragten EVU ist die aktuelle personelle Dimensionierung ausreichend. Eine weitere Intensivierung der Aktivitäten ist in den meisten Fällen nicht vorgesehen. Die befragten EVU, bei denen die Funktion des Marketing-Controlling bislang nicht institutionalisiert ist, haben sich mehrheitlich noch nicht mit diesem Thema auseinandergesetzt.

Hohe Datenverfügbarkeit führt nicht zwangsläufig zu effizienten Controlling-Systemen

Laut Angabe der befragten EVU liegen prinzipiell alle für ein Controlling-System relevanten Informationen vor. Insbesondere Daten über die wert- und mengenmäßigen Volumina in den entsprechenden Absatzsegmenten, Aufwendungen für Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen sowie Kundenwertinformationen und Kundenbetreuungskosten sind nach Angabe der EVU verfügbar. Einschränkend muss gesagt

werden, dass die an der Studie teilnehmenden Unternehmen hier sicher besser aufgestellt sind als der Durchschnitt der EVU. Bild 3 fasst die Informationsverfügbarkeit bei den Studienteilnehmern zusammen.

Auffällig ist, dass insbesondere solche Informationen mit einem erhöhten Detaillierungsgrad in den EVU eher nicht vorliegen. Nach den Untersuchungsergebnissen können die Gesamtdatenkonstrukte, z. B. Kommunikationsaufwendungen oder Kundenbearbeitungskosten, überwiegend nicht auf einzelne Kundensegmente wie Groß-, Gewerbe- oder Privatkunden aufgeteilt werden.

Ansonsten scheint die quantitative Informationsbasis allerdings sehr gut und vielfältig zu sein. Die Umsetzung dieser Informationen zu aussagekräftigen, quantitativen Kennzahlen in einem entsprechenden Marketing-Controlling-System ist also prinzipiell möglich.

Für wichtig erachtete Aufgaben werden größtenteils durchgeführt und umgesetzt

Auf die Frage, welche Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling für die EVU wichtig sind, zeigt sich, dass

Bild 3: Datenverfügbarkeit bei den befragten Versorgern

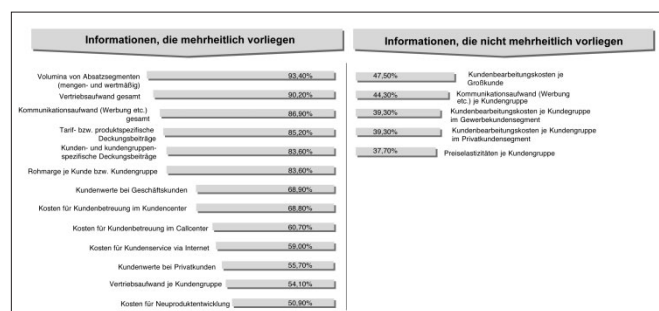




Bild 4: Grad der Umsetzung von Aufgaben und Instrumenten des Marketing-Controlling

die Aktivitäten, die als wichtig empfunden werden, bei den EVU i. d. R. umgesetzt werden. In der Studie wurde zu jeder Aktivität sowohl die empfundene Wichtigkeit als auch der Umsetzungsgrad (umgesetzt vs. nicht umgesetzt) ermittelt. Bild 4 zeigt den Grad der Umsetzung einzelner Marketing-Controlling-Aufgaben bei den befragten Energieversorgungsunternehmen auf.

Die Definition und Verfolgung konkreter Marketing- und Vertriebsziele steht bei den befragten EVU an erster Stelle. Mit einem Umsetzungsgrad von jeweils mehr als 70 % folgen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen damit mehrheitlich einer klaren Zielorientierung, an deren Ende auch Ergebnisse und Auswertungen stehen. Die Definition klarer qualitativer und quantitativer Ziele erleichtert naturgemäß die Erfolgs- und Kostenkontrolle umgesetzter Marketing-Maßnahmen. Außerdem gewährleistet die konsequente Verfolgung der vereinbarten Marketing- und Vertriebsziele den optimalen Einsatz von Marketing-Budgets – man hinterfragt den Nutzen der Maßnahmen, in die oftmals nicht unerhebliche Beträge investiert werden. Entgegen dieser Erkenntnis ist es jedoch sehr erstaunlich, dass ziel- und strategiebezogene Abweichungsanalysen nur bei einem Drittel der befragten EVU durchgeführt werden.

Die Auswertung von Kundenbeschwerden wird nicht nur als wichtig empfunden (Wichtigkeit von durchschnittlich 1,77 auf einer Skala von 1 = sehr wichtig bis 6 = unwichtig) sondern auch bei 77 % der Befragten durchgeführt. Kundenservice bzw. Kundenzufriedenheit hat seit der Liberalisierung des Energiemarktes stark an Stellenwert hinzugewonnen. EVU können durch intensive Analysen von Beschwerdefällen unternehmerische Schwachstellen aufspüren, um die Kundenbeziehungen zu optimieren.

Des Weiteren haben Messungen zum Unternehmens- und Markenimage Einzug in das Marketing von Energieversorgungsunternehmen erhalten. Durch die regelmäßige Überprüfung der Imagegewerte kann verfolgt werden, inwieweit das Unternehmen selbst, aber auch die Marke in den Köpfen der Kunden positioniert ist. Die mit einem Umsetzungsgrad von knapp 64 % eingerichteten unterjährigen Reporting-Routinen gewährleisten dabei die kontinuierliche Überprüfung dieser – und anderer – Ziele und sind als Frühwarnsystem bei Abweichungen dienlich. Im Rahmen der Zielverfolgung und der eingerichteten Reporting-Routinen ist es schließlich auch die logische Konsequenz, dass klare qualitative als auch quantitative Marketing- und Vertriebskennzahlen



Bild 5: Grad der Umsetzung von Kosten- und Erfolgsmessungen

entwickelt werden. Dadurch lassen sich Marketing-Maßnahmen auf Zielerreichung und Erfolg prüfen. Beinahe zwei Drittel der befragten EVU setzen solche Kennzahlen nach eigenen Angaben auch ein.

Deutliche Mängel in finanziellen Auswertungen

Die Studienergebnisse belegen, dass bei den Aufgaben und Instrumenten des Marketing-Controlling besonders die stärker finanzwirtschaftlichen Methoden häufig nicht durchgängig umgesetzt werden. Beispielsweise führen nur etwa 50 % der befragten EVU Analysen zur Identifikation von Preis-/Mengeneffekten durch. Der Preis allerdings ist ein wesentlicher Bestandteil der Marketing-Strategie und die Kenntnis über Effekte von Preisänderungen auf Absatzmengen liefert wichtige Hinweise für die Preisstrategie. Durch eine richtige Preisstrategie werden Kunden an ein Unternehmen gebunden und positive Effekte auf der Absatzseite erzielt. Preiselastizitäten je Kundengruppe werden lediglich bei knapp 25 % der EVU berechnet und entsprechend strategisch verarbeitet.

Ob Zusatzdienstleistungen und -produkte für den Kundenstamm attraktiv sind, wird ebenfalls nicht durchgängig auf quantitativer Basis ermittelt. Vor dem Angebot solcher Produkte und Dienstleistungen ist zu ermitteln, ob diese vom Kunden überhaupt gewünscht werden und ob das EVU gegenüber anderen Anbietern am Markt konkurrenzfähig ist. Schließlich ist zu überprüfen, ob die Zusatzprodukte und -dienstleistungen eine Marge erzielen können. Diese Fragen bleiben bei vielen EVU unbeantwortet. Nur etwa 44 % der teilnehmenden EVU führen hier Erfolgsmessungen durch. Die z. T. hochgesteckten Erwartungen an zusätzliche Dienstleistungen und Produkte haben sich inzwischen allerdings abgekühlt. Die verbliebenen Angebote sollten nüchtern kalkuliert werden.

Ob ein Kunde oder eine Kundengruppe ergebnissteigernd für ein EVU ist, wird nur bei knapp 30 % der befragten EVU ermittelt. Durch die Berechnung von Kundenwerten allerdings können Marketing-Aktivitäten auf wirklich umsatzstarke Kundensegmente ausgerichtet werden. Problematisch wird es dann, wenn zusätzlich weder deckungs-

beitragsorientierte Abweichungsanalysen (Umsetzungsgrad von 50 %) durchgeführt noch die unternehmensspezifischen Segmentierungsansätze regelmäßig überprüft werden (Umsetzungsgrad von 21 %). Nur bei Einsatz dieser Instrumente lässt sich jedoch feststellen, welche Kunden wirklich Ergebnis bringen und ob die gewollten/richtigen Kundengruppen durch das Marketing angesprochen werden.

Des Weiteren wird die Analyse des Kundenbindungspotenzials einzelner Marketing-Aktivitäten insgesamt als wenig wichtig eingestuft. Lediglich ca. 26 % der Befragten überprüfen, ob die eingesetzten Marketing-Maßnahmen auch dazu beitragen, Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein wesentliches Ziel des Marketing ist aber die Kundenbindung. Deshalb sollen die EVU auch überprüfen, ob dieses Ziel auch durch entsprechende Maßnahmen realisiert wird. Dadurch verringert sich maßgeblich das Risiko, finanzielle Mittel und Marketinginstrumente an falscher Stelle einzusetzen ohne den gewünschten Effekt der Kundenbindung zu erzielen.

Großer Handlungsbedarf in der Kosten- und Erfolgsmessung

Entgegen des abgebildeten Studienergebnisses in Bild 4, nämlich dass Kosten- und Erfolgskontrollen in über 60 % der befragten Unternehmen durchgeführt werden, belegt die gezielte Abfrage nach Kosten- und Erfolgsmessungen einzelner Marketinginstrumente, dass bei den EVU hier noch Defizite bestehen (Bild 5). Auch die Beurteilung der Wichtigkeit, d. h. für wie bedeutend man diese Kontrollen in der Energiewirtschaft hält, lässt den Schluss zu, dass häufig auf Kosten- und Erfolgskontrollen verzichtet wird.

Es muss allerdings auch darauf hingewiesen werden, dass nicht alle befragten EVU auch dieselben Marketing- und Kommunikationsinstrumente einsetzen. Der Maßnahmen-Mix wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aussehen und die Einsatzhäufigkeit einzelner Maßnahmen und Instrumente dementsprechend unterschiedlich ausfallen. So ist bei vielen Teilnehmern der Befragung beispielsweise das Budget für klassische Werbung gering. Die systematische Erfolgs-

Übersicht der Maßnahmen nach Wichtigkeit und Umsetzungsgrad

Wichtigkeit	mehrfach umgesetzt	mehrfach nicht umgesetzt
hoch	<ul style="list-style-type: none"> ● Zieldefinition im Marketing/Vertrieb ● Zielverfolgung im Marketing/Vertrieb ● Auswertungen von Beschwerdefällen ● Messungen von Kundenzufriedenheiten ● Messungen zum Unternehmensimage ● Kosten- und Erfolgskontrollen ● Deckungsbeitragsorientierte Abweichungsanalysen ● Unterjähriges Reporting ● Messungen zum Markenimage ● Benchmarking in Vertrieb/Marketing ● Entwicklung/Verfolgung von Marketing- und Vertriebskennzahlen ● Erfolgsmessung Neuprodukte ● Kosten- und Erfolgsmessung von Events und Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse von Preis-/Mengeneffekten ● Kosten- und Erfolgsmessungen: <ul style="list-style-type: none"> ... bei der Kundenzeitschrift ... beim Sponsoring ... bei Direct Mailings
niedrig		<ul style="list-style-type: none"> ● Ziel- und strategiebezogene Abweichungsanalysen ● Prozesskostenanalyse im Vertrieb ● Kundenverbrechungen ● SWOT-Analysen ● Preiselastizitäten je Kundengruppe ● Erfolgsmessungen bei Zusatzdienstleistungen und -produkten ● Analysen zum Kundenbindungspotenzial einzelner Instrumente ● Überprüfung der Segmentierungsansätze ● Kosten- und Erfolgsmessungen: <ul style="list-style-type: none"> ... im Kundencenter ... beim Internetgeschäft ... von Messen und Ausstellungen ... bei Kundenbrochüren ... Berechnung von Tausender-Kontakt-Preisen ... im Callcenter ... Analysen zur Kommunikationsreichweite ... der Werbung ... bei der Kundenkarte

kontrolle der Werbemaßnahmen erscheint diesen Unternehmen deshalb oft weniger wichtig.

Insgesamt wird deutlich, dass der Nutzen und Mehrwert eingesetzter Marketing- und Kommunikationsinstrumente nicht hinreichend verfolgt bzw. nachgehalten wird. Ob nun Events, die Kundenzeitschrift, die Kundenkarte, Werbung oder Internetauftritt betroffen sind, wäre es stets sinnvoll, die Kosten sowie den gewünschten und letztlich erzielten Nutzen gegenüberzustellen. Diese Fragen müssen sicherlich gestellt und beantwortet werden.

Kosten- und Erfolgskontrollen werden damit unabdingbar und zu einem integralen Bestandteil eines auf Effizienz ausgerichteten Marketing-Controlling-Systems. Solange man nicht weiß, welchen Effekt die einzelnen Instrumente haben und welchen Mehrwert sie generieren, sind sie grundsätzlich auch zu hinterfragen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass beim Marketing-Controlling von den befragten EVU bereits einiges umgesetzt wurde, aber ebenso viele relevante Aufgaben und Instrumente bislang noch keine Berücksichtigung gefunden haben. Insbesondere im Bereich der Kosten- und Erfolgskontrolle besteht offensichtlich noch erheblicher Umsetzungsbedarf, um Marketing- und Kommunikationsinstrumente auch zahlengestützt nachhalten zu können. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass nach Auskunft der Teilnehmer die notwendigen quantitativen Informationen, z. B. Werbeaufwand oder Kundennwerte, überwiegend vorliegen. Die Tabelle fasst Wichtigkeit und Umsetzungsgrade von Aufgaben/Instrumenten und Kosten-/Erfolgskontrollen bei den befragten EVU zusammen.

Ursprung der identifizierten Defizite kann in zugrundeliegenden Steuerungssystemen liegen

Das Verständnis dafür, dass ein rein qualitatives Steuerungssystem im Marketing- und Vertriebsbereich nicht mehr ausreicht, wächst zunehmend – auch in der Energiewirtschaft. Immerhin drei Viertel der befragten EVU geben an, dass eine Steuerung nach quantitativen Zielgrößen absolut notwendig ist, um den Marketing- und Vertriebsbereich optimal zu führen. Ein Controlling nach ausschließlich „weichen“ Faktoren und Zielgrößen ist im liberalisierten Energiemarkt nicht mehr ausreichend.

Die heute bereits eingerichteten quantitativen Steuerungssysteme sind laut der Befragung in vielen Fällen noch ausbaufähig. Insbesondere fehlt es den Systemen weitestgehend an der Fähigkeit, Strategieabweichungen im Marketingbereich frühzeitig zu erkennen, damit entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Bei mehr als zwei Drittel der befragten EVU wird trotz hoher Datenverfügbarkeit bei auftretenden Abweichungen oder Defiziten im Marketing und Vertrieb nicht regelmäßig entgegengesteuert, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Dies kann einmal daran liegen, dass die wirklich steuerungsrelevanten Daten fehlen. Möglicherweise sind aber die Entscheidungsstrukturen zur Bereinigung etwaiger Defizite in einzelnen Unternehmen nicht vorhanden. Auch arbeitet nur knapp ein Drittel der Befragten mit einem voll integrierten System, das auf alle Bedürfnisse abgestimmt ist, und nur 12 % haben sogar in ein eigenständiges Marketing-Controlling-Modul investiert.



Bild 6: Identifizierte Handlungsfelder im Marketing-Controlling von EVU

Handlungsbedarf reicht von der Strategie- und Steuerungsrelevanz bis hin zu Fragen der Organisation

Insgesamt verdeutlicht die VDEW/S-M-M-Studie Handlungsbedarf beim Marketing-Controlling von Energieversorgungsunternehmen. Auf Basis der Ergebnisse lassen sich vier spezifische Kernthemen ableiten, in denen bei den EVU Nachholbedarf besteht. Bild 6 visualisiert diese Themenfelder.

Strategierelevanz von Marketing-Aktivitäten erkennen

Eine zielorientierte Steuerung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten bleibt problematisch und wenig konkret, solange strategische Fragestellungen nicht hinreichend geklärt sind. Strategie ist in der Regel auch kein „weiches“ und rein qualitatives Konstrukt, sondern sie muss auf klaren, zielorientierten und quantifizierbaren Kennzahlen basieren, die ein Unternehmen in der Zukunft erreichen will, um die Wirtschaftlichkeit zu steigern und sich am Markt zu behaupten. Dasselbe gilt auch für eine Marketing-Strategie. EVU sollten noch weiter dazu übergehen, im Marketing- und Vertriebsbereich klare quantitative Zielgrößen zu entwickeln, diese zu verfolgen und Abweichungen zu messen, um so die Effizienz eingesetzter Marketing-Maßnahmen ermitteln, bewerten und entsprechend optimal ausrichten zu können.

Steuerungsrelevanz von Kenngrößen überprüfen

Auch sollten EVU die eingesetzten Instrumente verstärkt auf effizienz- und ergebnisrelevante Größen fokussieren. Während klassische Marktforschung einen hohen Stellenwert bei den Befrag-

ten einnimmt (unabhängig von dem Umsetzungsgrad), bleiben kostenbezogene Detailbetrachtungen noch weitestgehend unbeachtet. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, einen ausgewogenen Mix aus qualitativen und quantitativen, aussagekräftigen und zielorientierten Kenngrößen im Marketing zu implementieren. Es nutzt nichts, wenn alle steuerungsrelevanten Informationen vorliegen, diese aber nicht nutzenstiftend weiterverarbeitet werden.

Auf Basis von Marketing-Controlling Schwerpunkte bilden

EVU müssen sich über die Schwerpunkte bzw. die gewünschte Ausrichtung des Marketing im Klaren sein. Bei der Auswahl und dem Einsatz entsprechender Steuerungsgrößen und Marketing-Instrumente sollte eine ziel- und ergebnisorientierte Perspektive eingenommen werden. Je nach Schwerpunkt oder Ausrichtung muss dann darauf geachtet werden, dass das System auch die relevanten Steuerungsgrößen beinhaltet – qualitativ sowie quantitativ.

Verantwortungen klären und Systeme anpassen

Auch im Bereich der Organisation und der Systeme konnte die Studie Defizite identifizieren. Ein Ergebnis ist, dass das Marketing-Controlling bislang mehrheitlich institutionalisiert wurde. Wichtig ist die Frage, wo das Marketing-Controlling angesiedelt sein soll. Unabhängig davon, ob das Marketing-Controlling beim Marketing oder beim Controlling verankert wird, sind die Verantwortlichkeiten für ein strategiebasiertes Steuerungssystem klar zu definieren. Zudem sollten die Steuerungssysteme des Marketing-Controlling sauber mit denen des kaufmännischen Bereiches verknüpft werden, zumindest aber muss Kompatibilität gewährleistet sein.

Effizienzsteigernde Maßnahmen müssen noch eingeleitet werden

Als Fazit lässt sich festhalten: die EVU haben im Marketing-Controlling schon vieles angepackt. Verschiedene Aufgaben werden bereits wahrgenommen, Instrumente entsprechend eingesetzt – häufig allerdings zu stark auf der qualitativen Ebene. Um Marketing- und Vertriebsaktivitäten effizient bewerten und steuern zu können, müssen Energieversorgungsunternehmen noch verschiedene Themen und Bemühungen intensivieren. Die Studie von VDEW/S-M-M konnte die wichtigsten Handlungsfelder identifizieren, an denen noch gearbeitet werden muss.

Literatur

Ehrmann, H.; Marketing-Controlling, Ludwigshafen 2004.
 Reinecke, S.; Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Frankfurt am Main 2001.
 Schwarz, A.; Marketing-Controlling: Grundlagen, Strategien, Perspektiven, Berlin 2005.
 Schneider, R., Neuhäuser K.; Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung – Perspektiven bestimmen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen, Broschüre S-M-M Managementberatung GmbH, Düsseldorf 2002.
 Studien VDEW/S-M-M, Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement und Effizienz von Kundenbeziehungen – Controlling im Marketing und Vertrieb von Energieversorgungsunternehmen, Düsseldorf und Frankfurt am Main 2003 und 2004.

