

Controlling im Marketing der Energieversorgung

- Effizienz von Kundenbeziehungen -



S-M-M Managementberatung GmbH

Düsseldorf



Copyright by S-M-M
Managementberatung GmbH
Benrather Schlossallee 119
40597 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 86 32 97-0
Fax: 0211 / 86 32 97-11
E-Mail: info@s-m-m.de
Internet: www.s-m-m.de

Alle Rechte vorbehalten

Gesamtherstellung:
PrintPark
Neuss

Inhalt	Seite
0. Vorwort: Die Effizienzsteuerung von Marketingaktivitäten für EVU zunehmend wichtiger	2
I. Grundüberlegungen zum Marketing-Controlling: Steuerbarkeit und Effizienzmessungen von Marketing-Maßnahmen als wichtige Ziele des Marketing-Controlling	5
II. Praxisuntersuchung Marketing-Controlling: Marketing-Controlling bei EVU immer mehr ein Thema, bislang jedoch noch stark qualitativ und wenig strategisch ausgerichtet	9
III. Identifizierter Handlungsbedarf: Strategie- und Steuerungsrelevanz noch stärker forcieren	24
IV. Marketing-Controlling in EVU: Systemische und organisatorische Grundlagen schaffen	28
V. Fazit: Einiges wurde im Marketing-Controlling bereits angepackt – effizienzsteigernde Maßnahmen müssen noch eingeleitet werden	39



0.

Vorwort:

Die Effizienzsteuerung von Marketingaktivitäten
für EVU zunehmend wichtiger

Marketing-Maßnahmen werden noch nicht durchgängig bewertet und entsprechend zielgerichtet eingesetzt

Marketing ist in der Energiewirtschaft noch immer im Aufbau und spätestens seit der Liberalisierung im Jahr 1998 für Energieversorgungsunternehmen ein wichtiges Thema. Kundenorientierung, Kundenbeziehungsmanagement, Marketing-Strategie, Zusatzprodukte, Marketing-Mix sind alles Themen, denen man vor der Liberalisierung wenig Beachtung schenkte, ja, denen man sogar wenig Beachtung schenken musste.

Doch vorbei sind die goldenen Monopolzeiten, vorbei die Zeiten in denen der Kunde ein beinahe Unbekannter war, vorbei die Zeiten in denen man nicht zwingendermassen auf die Stimme und die Anforderungen des Marktes hören musste. Der Kunde kann zwar seit geraumer Zeit seinen Versorger frei wählen, Kundenwechselquoten von durchschnittlich 5% im Privatkundensegment sind jedoch aktuell

noch nicht wirklich dramatisch. Mit zunehmender Regulierung des Energiemarktes ist allerdings von einer 2. Stufe in der Verschärfung des Wettbewerbs auszugehen. Die Wechselbereitschaft wird weitere Kreise ziehen und damit wird Kundenbindung immer wichtiger.

Marketing gewinnt also für die Energieversorgungsunternehmen weiter an Bedeutung. Die gezieltere Kundenansprache wird wichtig. Es stellt sich jedoch zusätzlich auch die Frage nach der Effizienz der eingesetzten Kundenbindungsinstrumente.

Sind das alles zielgerichtete Aktionen? Sind die zugrundeliegenden Ziele und Strategien deutlich? Und werden die verfolgten Ziele auch erreicht?

Um genau diese Fragen dreht sich diese Entscheider-Broschüre. Inwiefern steuern EVU eigentlich ihre Marketing-Maßnahmen? Inwieweit werden Effizienzkontrollen durchgeführt? In welchem Maß sind die Marketing-Maßnahmen strategisch untermauert?



Die Broschüre, zu deren Veröffentlichung wir nicht zuletzt durch Marketing-Projekte in EVU aber auch durch eine gemeinsam mit dem VDEW e.V. durchgeführte Studie motiviert wurden, soll den komplexen Themenbereich des Marketing-Controlling beleuchten. Wir hoffen, dass sie Ihnen einen

tieferen Einblick in das Thema ermöglicht und Sie insbesondere durch die aufgeführten Studienergebnisse vielleicht den einen oder anderen Hebel für die Optimierung und die optimale Steuerung Ihres Marketing identifizieren.

Düsseldorf, im August 2005

Roman Schneider, Dipl.-Ök., Dipl.-Betr.wirt
- Geschäftsführender Gesellschafter -
S-M-M Managementberatung GmbH



I.

Grundüberlegungen zum Marketing-Controlling:

Steuerbarkeit und Effizienzmessungen von
Marketing-Maßnahmen als wichtige Ziele
des Marketing-Controlling

„Ich weiß, dass die Hälfte meiner Werbeausgaben vergebens ist, ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“
(Zitat John Wanamaker)

Diese Aussage eines amerikanischen Werbepioniers deutet an, worum es im Marketing-Controlling eigentlich geht. Marketing-Controlling darf nicht als „Kontrolle des Marketing“ missverstanden werden, vielmehr sollte es als unterstützende Funktion bei der Planung und Steuerung marktgerichteter Maßnahmen interpretiert werden – insbesondere zum Zweck einer ausreichenden Informationsversorgung.

Neben der strategischen Ausrichtung, die das Marketing betrifft (aber nicht Fokus dieser Broschüre sein soll), sind es vor allem Steuerungsfragen, die aktuell geklärt werden müssen. In erster Linie geht es darum, welche Marketing-Maßnahmen effizient in der Zielerreichung sind und welche als nicht zielführend eingestuft werden können.

Häufig werden Effekte von Marketing-Maßnahmen noch nicht gemessen und nicht nachgehalten. Somit bleibt unklar, ob durchgeführte Marketing-Aktivitäten überhaupt einen Beitrag zur Kundenbindung, Umsatzgenerierung, Kundenzufriedenheit etc. leisten.

Zudem werden vorhandene Marktdaten nicht immer umfassend genutzt, um daraus Schlüsse für weitere gezielte Marketing-Aktivitäten zu ziehen, z.B. Kundenwertinformationen oder tarif- und produktspezifische Deckungsbeiträge. Ohne diese Daten zu nutzen und ohne den Abgleich dieser Daten mit den Marketing-Zielen, gestaltet sich der zielgerichtete, kunden- und produktspezifische Einsatz von Marketing-Maßnahmen schwierig.

Insgesamt ergeben sich verschiedene Gründe, die für den Aufbau und den Einsatz eines Marketing-Controlling-Systems sprechen. Diese Gründe sind in Abbildung 1 aufgeführt.

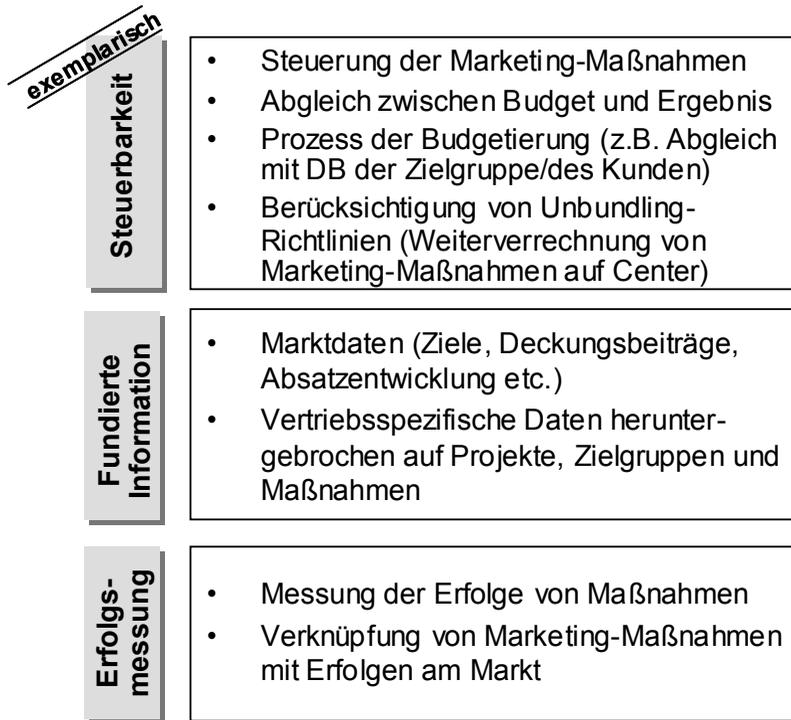


Abb. 1: Motive für den Aufbau eines Marketing-Controlling-Systems

Die *Steuerbarkeit* der Marketing-Aktivitäten steht dabei klar im Vordergrund. Die Beantwortung der Frage nach Zielerreichung und die daraus abgeleiteten wert- und mengenmäßigen Soll-/Ist-Vergleiche zwischen Budget und Ergebnis ermöglichen eine frühzeitige

Erkennung von Strategiedivergenzen im Marketing und die rasche Einleitung korrigierender Maßnahmen.

Zudem sollen *fundierte Informationen* erhoben werden. Insbesondere Absatzentwicklungen in einzelnen Kundensegmen-

ten oder Sparten, Kundendeckungsbeiträge, Kundenpräferenzen und letztendlich maßnahmenspezifische Informationen sollten sowohl quantitativ als auch qualitativ belastbar aus dem Marketing-Controlling geliefert werden.

Nicht zuletzt die Möglichkeit der *Erfolgsmessung* von Marketing-Maßnahmen spricht für den Aufbau eines Marketing-Controlling-Systems. Es ist auf Dauer einfach nicht ausreichend, nur Konzepte und Strategien zu entwickeln und umzusetzen ohne deren Effekte zu messen. Vielmehr geht es darum, den Nutzen und den Erfolg von Marketing- und auch Vertriebsaktivitäten zur Erreichung effizienter Kundenbeziehungen nachzuhalten: und das möglichst auf Basis quantitativer, aussagekräftiger Daten, die eine „go-“ oder „no-go-“ Entscheidung ermöglichen.

Daher wird dem Thema Marketing-Controlling eine immer größere Bedeutung beigemessen. Ziel des Marketing-Controlling ist es, die teilweise zunächst schwer quantifizierba-

ren Marketing-Aktivitäten in Zahlen auszudrücken, um darauf aufbauend eine Effizienz- bzw. Erfolgsbewertung vornehmen zu können. Ziel des Marketing-Controlling ist es somit auch, das Marketing laufend zu optimieren bzw. wirklich gewinnbringende und effiziente Maßnahmen zu forcieren und die Effizienz der Kundenbeziehungen zu steigern.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen hat S-M-M in 2004 gemeinsam mit dem Verband der Elektrizitätswirtschaft (VDEW e.V.) eine Studie zu dem Thema „Effizienz von Kundenbeziehungen – Controlling im Marketing und Vertrieb von Energieversorgungsunternehmen“ durchgeführt.



II.

Praxisuntersuchung Marketing-Controlling:

Marketing-Controlling bei EVU immer mehr ein Thema, bislang jedoch noch stark qualitativ und wenig strategisch ausgerichtet

Marketing-Controlling ist aktuelles Thema in der Energiebranche

Basis der gemeinsamen Studie von VDEW und S-M-M 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 inwieweit 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%.

Das Controlling von Marketing- und Vertriebsaktivitäten hat bei deutschen EVU teilweise noch einen stark qualitativen Charakter

Die Auswertung der Studienergebnisse zeigt, dass sowohl die branchen- als auch die unternehmensspezifische Marketing-Effizienz insgesamt als

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 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. In der Regel ist bei den Studienteilnehmern das Kundenbeziehungsmanagement

– mitsamt quantitativer und qualitativer Zielgrößen – in die Unternehmens- oder anderen Bereichsstrategien eingebettet, z.B. in die des Marketing, der Datenverarbeitung oder als Teil der Strategie für Key-Account-Manager (Abbildung 2).

bewerbsdrucks, verfolgen immer noch knapp 20% der EVU eine rein qualitative Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement, d.h. eine strategische Ausrichtung ohne quantitativ messbare Zielgrößen. Bei ca. 7% der Unternehmen ist das Kundenbeziehungsmanagement sogar überhaupt nicht strategisch untermauert.

Doch auch heute, vor dem Hintergrund zunehmenden Wett-

Existiert in Ihrem Unternehmen eine Strategie zum Kundenbeziehungsmanagement, die neben qualitativen auch quantitative Zielgrößen umfasst ?



Quelle: Studie VDEW/S-M-M, 2004

Abb. 2: Strategien zum Kundenbeziehungsmanagement

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 eingesetzten Marketing- und Vertriebsmaßnahmen wird dadurch erheblich erschwert bzw. geradezu unmöglich. Noch immer wird Marketing und Strategie in der Branche nicht zwangsläufig mit messbaren Zielen verbunden.

Auch der Stellenwert einzelner Instrumente im Marketing-Controlling impliziert bei den befragten EVU noch einigen Anpassungsbedarf (siehe Abbildung 3). 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 Kundenbezie-

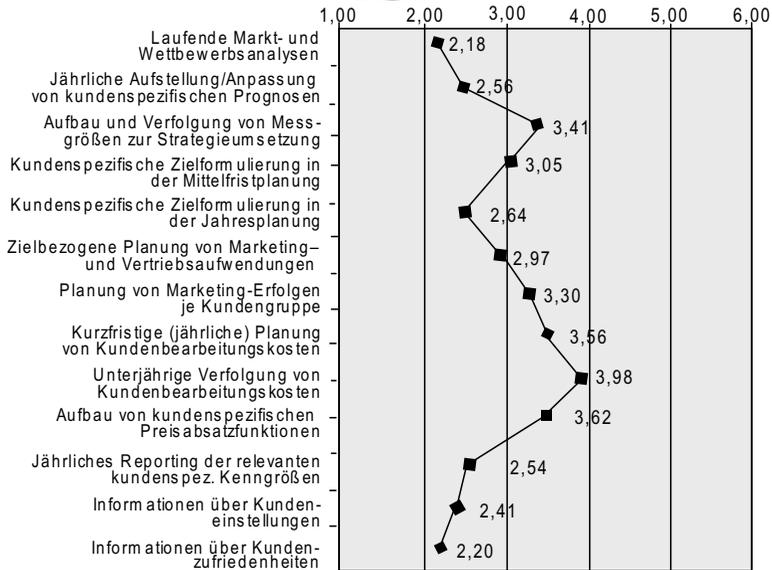
hungen, beispielsweise ein jährliches Reporting kundenspezifischer Kenngrößen oder die Aufstellung kunden-spezifischer Prognosen, werden weitestgehend als weniger wichtig eingestuft.

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

Funktion des Marketing-Controlling in vielen Fällen bereits im Unternehmen institutionalisiert

Zur Beurteilung des Stellenwertes des Marketing-Controlling ist es wichtig zu wissen, wie die EVU im 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.

Bitte geben Sie an, wie hoch der Stellenwert der jeweiligen Aspekte zur Steuerung von Kundenbeziehungen in Ihrem Hause ist (Mittelwerte)



1 = sehr hoch bis 6 = sehr niedrig

Quelle: Studie VDEW/S-M-M, 2004

Abb. 3: Stellenwerte einzelner Aspekte zur Steuerung von Kundenbeziehungen

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 Struktu-

ren 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

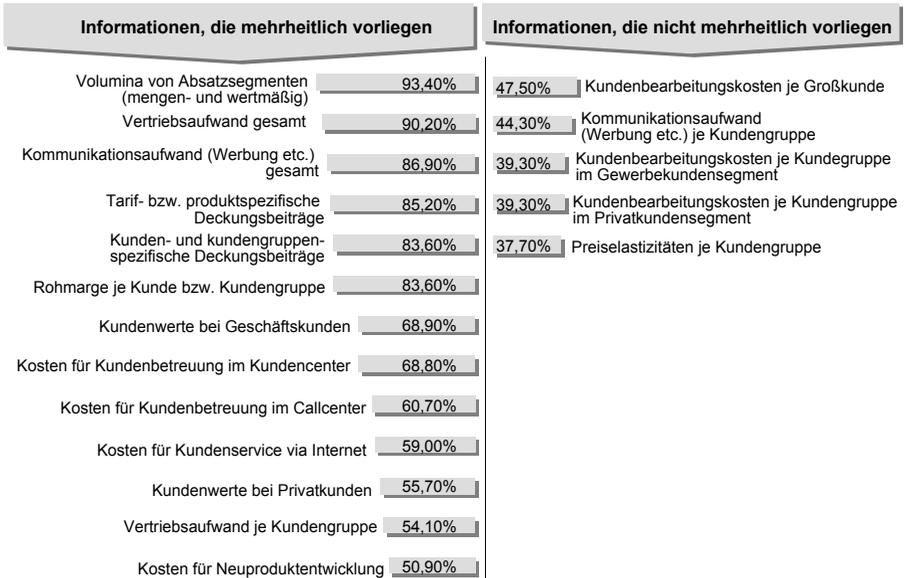
mehr als der Hälfte der EVU auch in den Aufgabenbereich der Marketingabteilung fällt. Nur ein Fünftel legt diese Aufgaben in die Hände des Unternehmensbereiches „Controlling“.

Trotz der großen Bedeutung des 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 verfügbar. Einschränkend muss gesagt werden, dass die an der Studie teilnehmenden Unternehmen hier sicher besser aufgestellt sind als der Durchschnitt der EVU. Abbildung 4 fasst die Informationsverfügbarkeit bei den Studienteilnehmern zusammen.



Quelle: Studie VDEW/S-M-M, 2004

Abb. 4: Datenverfügbarkeit bei den befragten Versorgern

Auffällig ist, dass insbesondere Informationen mit einem höheren Detaillierungsgrad in den EVU eher nicht vorliegen. Nach den Untersuchungsergebnissen können die Gesamtdaten, 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 sollte demnach prinzipiell möglich sein.

Für wichtig erachtete Aufgaben und Instrumente werden größtenteils durchgeführt und umgesetzt

Auf die Frage, welche Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling für die EVU wichtig sind, zeigt sich, dass die Aktivitäten, die als wichtig empfunden werden, bei den EVU i.d.R. auch umgesetzt werden. In der Studie wurde zu jeder Aktivität sowohl die empfundene Wichtigkeit als auch der Umsetzungsgrad (umgesetzt vs. nicht umgesetzt) ermittelt. Abbildung 5 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



Quelle: Studie VDEW/S-M-M, 2004

Abb. 5: Grad der Umsetzung von Aufgaben und Instrumenten des Marketing-Controlling (Übersicht)

aufspüren, um die Kundenbeziehungen zu optimieren.

Des Weiteren haben Messungen zum Unternehmens- und Markenimage Einzug in das Marketing von Energieversorgungsunternehmen gehalten. Durch die regelmäßige Überprüfung der Imagewerte 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 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 liegen in den finanziellen Auswertungen der Marketing- und Vertriebsmaßnahmen

Die Studienergebnisse belegen, dass bei den Aufgaben und Instrumenten des Marketing-Controlling insbesondere die stärker finanzwirtschaftlichen Ansätze häufig nicht durchgängig umgesetzt werden.

Beispielsweise führen nur etwa 50% der befragten EVU Analysen zur Identifikation von Preis- und 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 Preisstra-

tegie. 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. Hierbei muss aber berücksichtigt werden, dass durch die herrschende staatliche Preisaufsicht im Tarifkundensegment die Gestaltungsmöglichkeiten für die Stromversorger eingeschränkt sind.

Auch ob Zusatzdienstleistungen und –produkte für den Kundestamm attraktiv sind, wird 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 teilneh-

menden 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 deckungsbeitragsorientierte Abweichungsanalysen (Umsetzungsgrad von 50%) durchgeführt noch die unternehmensspezifischen Segmentierungsansätze regelmäßig überprüft werden (Umsetzungsgrad von 21%). Nur bei Einsatz dieser Instrumente lässt sich feststellen, welche Kunden wirklich Ergebnis bringen und ob die gewollten/richtigen Kundengruppen durch das Marketing auch 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 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 besteht vor allem in der Kosten- und Erfolgsmessung einzelner Marketing- und Kommunikationsinstrumente

Entgegen des Ergebnisses einer pauschalen Abfrage (siehe Abb. 5) belegt die gezielte Abfrage nach Kosten- und Erfolgsmessungen einzelner Marketinginstrumente, dass bei den EVU

hier noch Handlungsbedarf besteht. 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 dieselben Marketing- und Kommunikationsinstrumente einsetzen. Der

Maßnahmen-Mix und die Einsatzhäufigkeit einzelner Maßnahmen und Instrumente wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aussehen. So ist bei vielen Teilnehmern der Befragung beispielsweise das Budget für klassische Werbung gering.

Die systematische Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen erscheint diesen Unternehmen deshalb oft weniger wichtig.

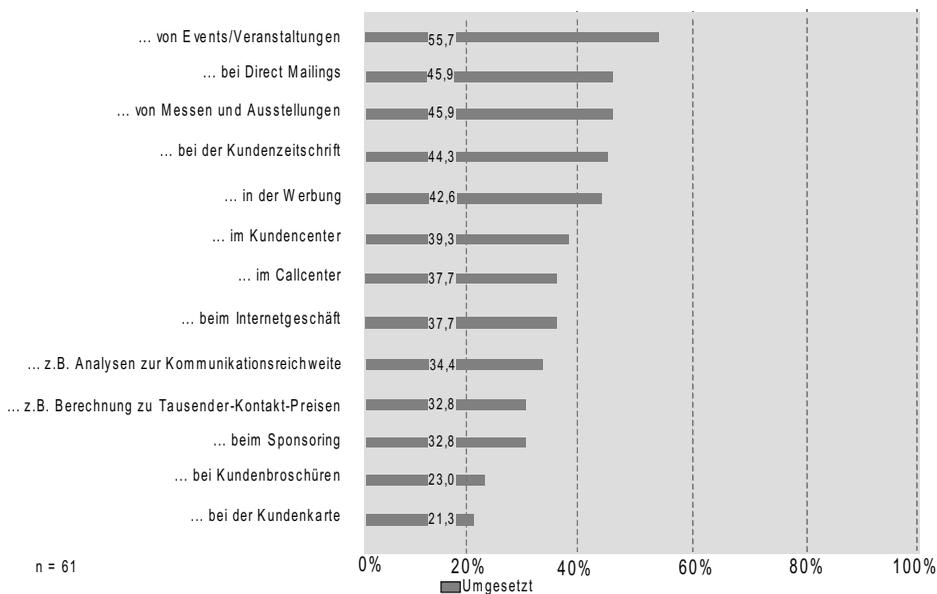


Abb. 6: Grad der Umsetzung von Kosten- und Erfolgsmessungen (Übersicht)

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, es wäre stets sinnvoll, die Kosten den gewünschten und letztlich erzielten Nutzen gegenüber zu stellen.

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. Insbe-

sondere im Bereich der Kosten- und Erfolgskontrollen 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 Kundenwerte, überwiegend vorliegen. Tabelle 1 fasst Wichtigkeit und Umsetzungsgrade von Aufgaben/Instrumente und Kosten- und Erfolgskontrollen bei den befragten EVU zusammen.

Umsetzung/ Wichtigkeit	Mehrheitlich umgesetzt	Mehrheitlich nicht umgesetzt
hoch	<ul style="list-style-type: none"> - Zieldefinitionen im Marketing und Vertrieb - Zielverfolgung im Marketing und Vertrieb - Auswertung von Beschwerdefällen - Messung von Kundenzufriedenheiten - Messung von Unternehmens- und Markenimage - Kosten-/Erfolgskontrollen - Deckungsbeitragsorientierte Abweichungsanalyse - Unterjähriges Reporting - Benchmarking - Entwicklung/Verfolgung von Marketing-/ Vertriebskennzahlen - Erfolgsmessung Neuprodukte 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse von Preis-Mengen- effekten - Kosten- und Erfolgsmessungen: ...bei der Kundenzeitschrift ...beim Sponsoring ...bei Direct Mailings
niedrig		<ul style="list-style-type: none"> - Ziel- und strategiebezogene Abweichungsanalysen - Prozesskostenanalyse Vertrieb - Kundenwertberechnungen - SWOT-Analysen - Preiselastizitäten je Kundengruppe - Erfolgsmessungen bei Zusatzdienstleistungen - Analysen zum Kundenbindungspotenzial einzelner Instrumente - Überprüfung der Segmentierungsansätze - Kosten- und Erfolgskontrollen: ...im Kundencenter ...beim Internetgeschäft ...von Messen/Ausstellungen ...bei Kundenbroschüren ...im Callcenter ...der Werbung ...bei der Kundenkarte

Tab. 1: Übersicht der Maßnahmen nach Wichtigkeit und Umsetzungsgrad (Quelle: Studie VDEW/S-M-M, 2004)

Der Ursprung der identifizierten Defizite kann in den zugrunde liegenden 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 be-

fragten 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 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 in ein eigenständiges Marketing-Controlling-Modul investiert.

III.

Identifizierter Handlungsbedarf:

Strategie- und Steuerungsrelevanz noch
stärker forcieren

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

Insgesamt verdeutlicht die VDEW/S-M-M-Studie einen

Handlungsbedarf beim Marketing-Controlling von Energieversorgungsunternehmen.

Auf Basis der Ergebnisse lassen sich vier spezifische Kernthemen ableiten, an denen gearbeitet werden sollte.

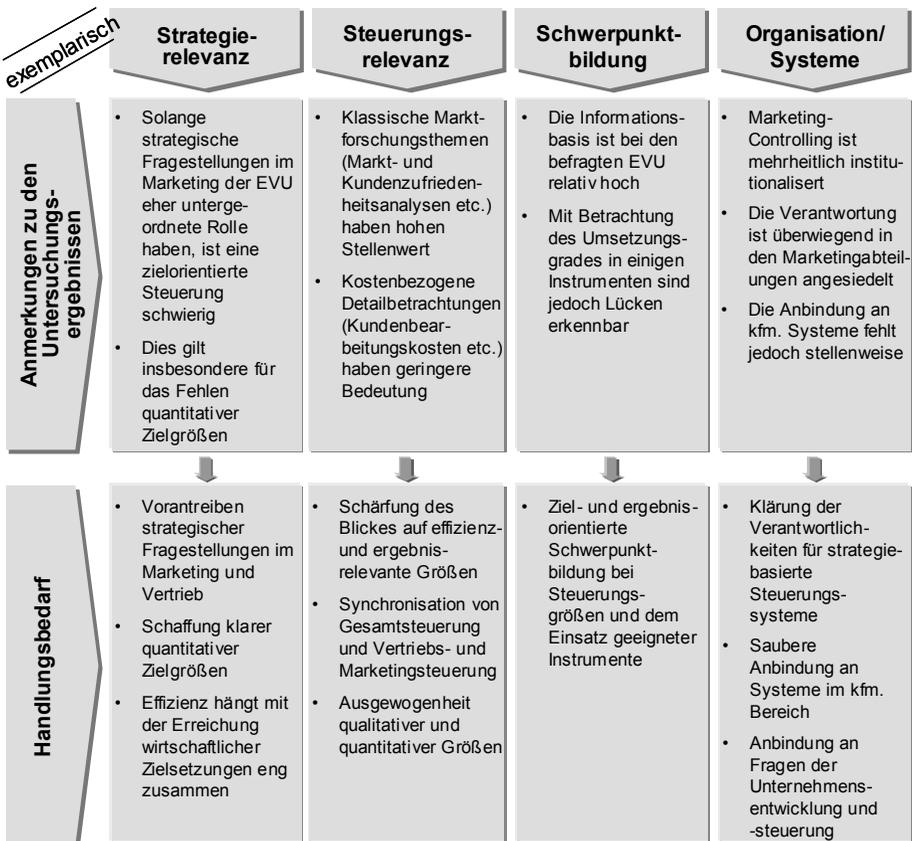


Abb. 7: Identifizierte Handlungsfelder im Marketing-Controlling von EVU

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 Befragten 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 zwar 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 ge-

wünschte 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.



IV.

Marketing-Controlling in EVU:

Systemische und organisatorische Grundlagen schaffen

Optimierung der Markt- und Kundenbearbeitung mit Hilfe von Marketing-Controlling

Beim Aufbau eines Marketing-Controlling-Systems sind grundsätzlich einige Fragen zu klären und in der Konzeption mit zu berücksichtigen. Diese umfassen unter anderem:

- Welche Ziele sollen eigentlich durch das Marketing-Controlling verfolgt werden?
- Welche Informationsbedarfe sollen verarbeitet und berichtet werden?
- Mit welchen Instrumenten kann die Effizienz der Marketing-Maßnahmen sichergestellt werden?
- Welche Voraussetzungen müssen u.U. noch geschaffen werden, damit Marketing-Controlling auch funktioniert?

Maximierung der Marketing-Effizienz als oberstes Ziel

Die Zielsetzung, die mit dem Marketing-Controlling verfolgt wird, ist vornehmlich auf Wirt-

schaftlichkeits- und Effizienzaspekte im Marketing gerichtet, d.h. es soll zum einen versucht werden, eine Optimierung des Marketing-Mix bzw. der Marketing-Maßnahmen zu erreichen und zum anderen eine rechtzeitige Aufdeckung von Schwachstellen zu gewährleisten. Somit sind auch Kostenkontrollen und -analysen in den einzelnen Marketing-Bereichen durchzuführen, damit beispielsweise Aussagen über Kosten-Nutzen-Effekte getroffen werden können. Der Blick für effiziente Marketing-Maßnahmen soll durch das Marketing-Controlling geschärft, Zielerreichungsgrade in der strategischen Ausrichtung erhöht und Erfolgsmessungen, z.B. bei Neuprodukten oder anderen kundennahen Maßnahmen, durchgeführt werden.

Weitere Ziele, die mit dem Aufbau eines Marketing-Controlling-Systems verfolgt werden, umfassen in aller Regel:

- die Schaffung von Transparenz
- Optimierung des Marketing-Budgets

- Verbesserung der Segmentierungsansätze und Segmentansprache
- Steigerung der Marketing-Effizienz

Damit überhaupt die Möglichkeit besteht, Marketing-Effekte zu quantifizieren und abzubilden, muss Datentransparenz gewährleistet sein. In der Regel ist es Ziel des Marketing-Controlling, sowohl Markttransparenz, d.h. die Aufbereitung von Marktdaten, als auch Kosten- und Erfolgstransparenz der eingesetzten Maßnahmen herzustellen. Erst wenn die erforderlichen Daten in einem entsprechenden Detaillierungsgrad abbildbar sind, können sie im Marketing-Controlling weiter verarbeitet und analysiert werden.

Des Weiteren sollen die Erkenntnisse und Ergebnisse des Marketing-Controlling eine fundierte Basis für eine optimierte Budgetplanung bereitstellen. Anhand von Soll-/Ist-Vergleichen und der zeitnahen Information über Budgetabweichungen ist die Möglichkeit gegeben, zielgenauere Budget-

tierungen im Folgejahr vorzunehmen.

Des Weiteren soll das Marketing-Controlling eine Verbesserung der Segmentierungsansätze und der Segmentansprache ermöglichen. Markt- und Marketingdaten können genutzt werden, um die Segmentierungsansätze zu optimieren. Werden überhaupt die richtigen Kundengruppen angesprochen? Und mit welchen Maßnahmen sind die ausgewählten Kundensegmente am besten anzusprechen? Es ist also Ziel des Marketing-Controlling, den Einsatz von Maßnahmen zielgruppenorientiert zu gestalten.

Insgesamt gilt es mit Hilfe des Marketing-Controlling „Blindflüge“ bzw. kostenspielige Experimente zu vermeiden und gezielte, effiziente Maßnahmen einzuleiten, die dabei helfen die grundsätzlichen Marketing-Ziele, z.B. Neukundengewinnung, Steigerung der Kundenbindung, Zusatzgeschäft, zu erreichen. Abbildung 8 fasst die Ziele und entsprechende Inhalte des Marketing-Controlling zusammen.

Das Marketing-Controlling dient somit der Unterstützung der Führungsverantwortlichen im Unternehmen und insbesondere im Marketing bei Entscheidungen, die die aktuellen und zukünftigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt/Kunden betreffen. Da für alle Marketing-Maßnahmen entsprechende Zielgrößen definiert werden sollten, wird insbesondere die Zielverfolgung im Marketing und Vertrieb die Effizienz der Marketing-Aktivitäten steigern können.

Um eine fundierte und zielgerichtete Entscheidungsvorbereitung zu gewährleisten, muss durch das Marketing-Controlling eine umfassende Informationserfassung, -aufbereitung und -darstellung sichergestellt werden. Die Entwicklung eines marketingspezifischen Kennzahlenkatalogs ist wichtige Aufgabe.

Im Marketing-Controlling müssen laufende Informationen verarbeitet und berichtet werden

Welche Informationen werden nun im Rahmen des Marketing-Controlling benötigt, um Zielerreichungsgrade messbar und Marketing-Effizienz bewertbar zu machen?

Alle marketingnahen Daten und Informationen gilt es im Marketing-Controlling zu sammeln und entsprechend auszuwerten. Dazu gehören

- alle kundenrelevanten Erfolgsgrößen,
- die Zielerreichungsgrade,
- Kommunikations- und Produktkosten,
- und natürlich relevante Marktinformationen.

exemplarisch

Ziele	Inhalte
Schaffung von Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Markttransparenz durch Aufbereitung von Markt- und Ist-Daten • Erhöhung der Kosten- und Erfolgstransparenz eingesetzter Maßnahmen
Budgetoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer fundierten Basis für die Budgetplanung • Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen und zeitnahe Benachrichtigung bei Defiziten • Einführung eines unterjährigen Reportings
Verbesserung der Segmentierungsansätze und Segmentansprache	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Markt- und Marketingdaten zur Optimierung der Segmentierungsansätze • Zielgruppenorientierter Einsatz von Maßnahmen
Effizienzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • Schärfung des Blicks für effiziente Marketing-Maßnahmen • Erhöhung des Zielerreichungsgrades eingesetzter Maßnahmen • Erfolgsmessung von Neuprodukten

Abb. 8: Ziele des Marketing-Controlling

Zu jedem dieser „Daten- und Informations-Pools“ sollten Kennzahlen definiert und quantifiziert werden. Im Bereich der Kundenerfolgsgroßen sind typische Ziel- und Messgrößen beispielsweise:

- die Rohmarge je Kunde bzw. Kundengruppe
- Kundenwerte nach Kundengruppen

- kunden- und kundengruppenspezifische Deckungsbeiträge
- tarif- und produktspezifische Deckungsbeiträge

Insbesondere die Analysen der Kundenerfolgsgroßen führen zu einer Gewichtung im Einsatz von Marketinginstrumenten. Im Sinne einer Kundenwertorientierung soll deutlich werden, in

S M M

welche Kundengruppen überhaupt und in welcher Höhe investiert wird. Weitere Informationen, die zwingenderweise im Marketing-Controlling zu berücksichtigen sind, umfassen relevante Marktinformationen.

Segmenten realisiert? Welche Produkte werden von benachbarten EVU vertrieben? Zu welchem Preis werden diese Produkte angeboten?

Für marktspezifische Fragestel-

exemplarisch

Information	Details
Kundenerfolgsgrößen	<ul style="list-style-type: none"> • Rohmarge je Kunde bzw. Kundengruppe • Kundenwerte bei Privatkunden • Kunden- und kundengruppenspezifische Deckungsbeiträge • Tarif- bzw. produktspezifische Deckungsbeiträge
Kundenbearbeitungskosten gesamt	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbearbeitungskosten gesamt • Kundenbearbeitungskosten je Großkunde • Kundenbearbeitungskosten je Kundengruppe im Gewerbekundensegment • Kundenbearbeitungskosten je Kundengruppe im Privatkundensegment • Kosten für Kundenbetreuung im Kundencenter • Kosten für Kundenbetreuung im Callcenter
Kostenanteile	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Marketingaufwand an Kundenbearbeitungskosten je Kundensegment • Anteil Vertriebsaufwand an Kundenbearbeitungskosten je Kundensegment • Anteil Customer Care Aufwand an Kundenbearbeitungskosten je Kundensegment

Abb. 9: Notwendige „Kundeninformationen“

Wie verhalten sich beispielsweise die Preiselastizitäten der einzelnen Kundengruppen? Welche mengen- und wertmäßigen Absatzvolumina werden in den

lungen ist die Unterstützung durch Marktforschung unabdingbar. Anhand von Wettbewerbs- und Preis-Radar-Systemen sollte das unmittelbare

Wettbewerbsumfeld einer kontinuierlichen Beobachtung unterliegen. Dieses umfasst sowohl die Beobachtung von Neuproduktentwicklungen, Tarifänderungen, markterweiternden Maßnahmen anderer EVU und preislicher Entwicklungen in der unmittelbaren „Nachbarschaft“.

Natürlich müssen den Erfolgsgrößen die dazugehörigen Kosten gegen gerechnet werden. So müssen den Kundengrößen die mit den kundenspezifischen Aktivitäten verbundenen Marketing- und Vertriebskosten gegenübergestellt werden. Anders würde eine verfälschte und wenige belastbare Aussage getroffen werden.

Ebenso sind Daten über die Kosten von Produktentwicklungen im Verhältnis zu erwartetem Erfolg zu berücksichtigen. Diese lassen Schlüsse darüber zu, ob sich der Entwicklungsaufwand während der Umsetzung auch später für das EVU rechnen wird.

Messung der Zielerreichungsgrade ermöglicht die schnelle Einleitung korrigierender Maßnahmen

Ziel des Controlling von Marketing-Maßnahmen ist die Sicherstellung der Zielerreichung in der strategischen Ausrichtung. Daher sollten alle Informationen, die zur Messung der Zielerreichungsgrade laufend durch das Marketing-Controlling identifiziert, gesammelt und im Rahmen von Soll-/Ist-Vergleichen bewertet werden. Erst durch die Messung der Zielerreichung können schnell korrigierende Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung eingeleitet werden.

Verschiedene Instrumente werden die Effizienz von Marketing-Maßnahmen sicherstellen

Damit die Effekte eingesetzter Marketing-Maßnahmen auch nachgehalten und ziel- und strategiebezogene Abweichungen identifiziert werden kön-

S M M

nen, sollten gezielte Analysen durchgeführt werden, die eine Quantifizierung der Ergebnisse in den definierten Kennzahlen ermöglichen.

Insbesondere die Kosten- und Erfolgskontrollen eingesetzter Marketing- und Kommunikationsinstrumente geben Aufschluss darüber, wo die Bud-

exemplarisch

Instrumente	Details
Kundenrelevante Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Messungen zum Unternehmensimage • Messungen zum Markenimage • Messungen von Kundenzufriedenheiten • Kundenwertberechnungen • Analysen zum Kundenbindungspotenzial
Marktrelevante Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Preis-/Mengeneffekten • Erfolgsmessungen bei Zusatzdienstleistungen und -produkten
Unternehmensrelevante Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel- und strategiebezogene Abweichungsanalysen
Kosten- und Erfolgskontrollen	<ul style="list-style-type: none"> • ...von Events/Veranstaltungen • ...bei Direct Mailings • ...von Messen und Ausstellungen • ...bei der Kundenzeitschrift • ...in der Werbung • ...im Kundencenter • ...im Callcenter • ...beim Sponsoring • ...bei Kundenbroschüren

Abb. 10: Empfohlene Instrumente des Marketing-Controlling

gets sinnvoll angesetzt sind und auf welche Aktivitäten verzichtet werden kann. Vor allem aufwendige Marketing- und Kommunikationsinstrumente, wie die Einführung einer Kundenkarte oder Erstellung einer Kundenzeitschrift, sind auf den Prüfstand zu stellen, um wenig effiziente aber teure Aktivitäten von Beginn an vermeiden zu können. Insgesamt sind vom Marketing-Controlling alle gezielten Kundenkontakt- und Kundenbindungsmaßnahmen detailliert auf Effizienz und Strategierelevanz zu prüfen.

Bevor ein Marketing-Controlling funktionieren kann, müssen noch wesentliche Voraussetzungen überprüft oder geschaffen werden

Insgesamt drei Kernvoraussetzungen können identifiziert werden:

1. Klärung der reibungslosen Zugriffsmöglichkeiten auf alle relevanten Markt-, Kunden- und Kommunikationsdaten

Die Ermittlung und Bewertung relevanter Daten für Marketing-Entscheidungen ist bis heute nicht ganz unproblematisch. Häufig müssen die benötigten Informationen aus verschiedenen Controlling- und anderen markt- und kundennahen Informationssystemen, z.B. CRM- oder Marktforschungssystemen, gefiltert werden. Die häufig anzutreffende Anzahl von zugrunde liegenden eigenprogrammierten und -gepflegten Insellösungen macht eine problemfreie Datensammlung in der Regel nicht einfacher. Daher sind im Vorfeld bereits die wesentlichen systemischen Schnittstellen zu definieren und auf Kompatibilität zu prüfen. Ein reibungsfreier Datentransfer zum Marketing-Controlling ist zwingend. Dass er es heute in vielen Fällen noch nicht ist, haben die Studienergebnisse belegt.

2. Festlegung der Verantwortlichkeit für das Marketing-Controlling

Wo soll das Marketing-Controlling im Unternehmen angesie-

delt sein? Ist es Teil des Unternehmenscontrolling oder sollte es besser in der Marketing-Abteilung untergebracht werden?

Natürlich erscheint es sinnvoll, das Marketing-Controlling auch entsprechend nah am Marketing aufzuhängen. Allerdings liegt das erforderliche Controlling-Know-how wahrscheinlich eher im Unternehmenscontrolling.

Wo auch immer das Marketing-Controlling angesiedelt wird, es muss sichergestellt werden, dass sowohl das entsprechende Marketing- als auch Controlling-Know-how vorhanden sind und erforderliche Datenzugriffsmöglichkeiten bestehen. Zudem muss die Verantwortlichkeit geklärt sein, die handelnden Personen müssen sich der Aussagekraft und Strategierelevanz ihrer Aufgaben bewusst sein.

3. Prüfung vorhandener Reportings und Festlegung von künftigen Reporting-Routinen und –Wegen

Wie bei anderen „Controlling-Arten“ auch, müssen auch für

das Marketing-Controlling Berichtsroutinen und -wege festgelegt werden.

- Wie häufig ist zu berichten (quartalsweise, jährlich)?
- An wen ist zu berichten?
- Welche Ziel- und Messgrößen, welche Kennzahlen sind zu berichten?

Eventuell ist es möglich, auf bereits bestehende Berichtsroutinen zurückzugreifen. Unter Umständen allerdings müssen neue Routinen und Wege festgelegt werden.

Marketing-Controlling sollte nicht ausschließlich unterstützend tätig sein, sondern vor allem in strategische Überlegungen miteinbezogen werden

Marketing-Controlling wird bislang eher im Rahmen der Unterstützung taktischer Entscheidungen des Marketing betrachtet. Dennoch sind bei der kurzfristig orientierten Marketing-Planung und –Kontrolle auch strategische Aspekte zu berücksichtigen. Insbesondere strategische Marketing-Entscheidun-

S M M

gen werden jedoch nicht ausschließlich auf der Basis unternehmensinterner Daten getroffen, sondern berücksichtigen darüber hinaus auch Umweltentwicklungen, die beispielsweise über die Marktforschung gewonnen wurden. Aufbauend auf solchen Informationen können Prognosen über zukünftige Entwicklungen erstellt oder Informationen mit Früherkennungscharakter aufgedeckt werden, die auch bereits in kurzfristigen Marketing-Überlegungen Eingang finden müssen. In diesem Zusammenhang ist es Aufgabe des Marketing-Controlling, geeignete Instrumente bereitzustellen, mit denen die entscheidungsrelevan-

ten Informationen herausgefiltert und zukünftige Erfolgspotenziale identifiziert werden können.

Aufgrund der im Marketing-Bereich vorherrschenden Prognoseunsicherheit sollte das Marketing-Controlling im Rahmen der Informationsbeschaffung und -selektion bemüht sein, eine noch stärkere Zusammenarbeit mit der strategischen Marketingplanung und der Marktforschung zu suchen.

Die Aussagen, die das Marketing-Controlling treffen kann, sind für das Gesamtunternehmen in der Regel von hoher strategischer Bedeutung!



V.

Fazit:

Einiges wurde im Marketing-Controlling bereits angepackt –
effizienzsteigernde Maßnahmen müssen noch eingeleitet werden

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Energieversorgungsunternehmen im Marketing-Controlling schon vieles in Angriff genommen haben. Verschiedene Aufgaben werden bereits wahrgenommen und Instrumente entsprechend eingesetzt. Häufig allerdings zu stark auf der qualitativen Ebene und in Teilen ohne die erforderliche strategische Untermauerung.

Quantitative Größen, beispielsweise Kundenwerte, Preiselastizitäten, Kosten- und Erfolgskontrollen, ziel- und strategiebezogene Abweichungsanalysen, sollten noch stärkeren Einzug in die Bewertung der Marketing-Aktivitäten halten. Diese Größen können unter anderem einen erheblichen Einfluss auf die verfolgte Unternehmensstrategie nehmen. Denn erst wenn die Unternehmen wissen, welche Kunden welchen Wert haben, können sie beurteilen, inwieweit die Investition in Werbe-, Kommunikations- oder andere Marketingmaßnahmen in eine eventuell weniger „wertvolle“ Kundengruppe wirklich zielführend ist. Oder aber man unterlässt weitere Investi-

tionen und nutzt diese Mittel für die Kerngruppe, die wirklich wichtig für das Unternehmen ist.

In jedem Falle wird es zukünftig für EVU eine Pflichtübung sein, bei weiter zunehmendem Wettbewerb regelmäßig das Marketing auf seine Effizienz hin zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechende Korrekturen in Strategie und Maßnahmen vorzunehmen. Es ist voraussehbar, dass insbesondere solche Energieversorger erfolgreich sein werden, die gezielt „in den Köpfen ihrer Kunden spazieren gehen“. Alles was nicht den gewünschten Nutzen erzielt, wird konsequenterweise auch nicht mehr durchgeführt.

Für den Kunden hat diese Entwicklung den positiven Effekt optimal angesprochen und bedient zu werden; für den Versorger bleibt die Gewissheit, mit hoher Wahrscheinlichkeit in die richtigen Maßnahmen zu investieren.

Bisher erschienen sind:

Artikel

- „Führungskräfte im Veränderungsprozess“ von Roman Schneider, in: VDF Führungskraft 10/00
- „Den Spuren der Kunden folgen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: ZfK 12/00
- „Kundenorientierung im 21. Jahrhundert – Konsequenzen für Gasversorgungsunternehmen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/01
- „Externes Consulting – Rosstäuscher oder Experten“ von Roman Schneider, in: Kommunalpolitische Blätter 05/01
- „Kundenbeziehungsmanagement in der Energieversorgung – Kundenorientierung umsetzen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen –“, von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/02
- „Das Verfahren muss Rechtssicherheit bieten, Interview mit Roman Schneider zu Stadtwerke-Privatisierungen, in: Kommunalpolitische Blätter 04/02
- „Machen Sie sich keine Illusionen“, Interview mit Dr. Klaus Neuhäuser zu Kundenbindungsstrategien, in: vwd SalesNews Strom & Erdgas Nr. 25, 28. Juni 2002
- „Beteiligungsmanagement: Überlebensfrage für Städte und Gemeinden“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 03/03
- „Cross-Border-Leasing: Die Ernüchterung“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 04/03
- „Deutsche Stadtwerke: Totgesagte leben länger“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 05/03
- „Energiebranche: Ist der Kunde das unbekannte Wesen?“, Interview mit Dr. Klaus Neuhäuser zur S-M-M-Studie „Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement“, in vwd energy weekly Nr. 23, 20. Juni 2003

- „Sind die Kommunen wirklich finanziell am Ende?“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 7-8/2003
- „Professionelles Preismanagement in der Energieversorgung“ von Thomas Habison und Dr. Klaus Neuhäuser, in: vwd energy weekly Nr. 29, 8. August 2003
- „Management von Versorgungsunternehmen im Wandel“ von Roman Schneider und Peter Beha, in: VDF Führungskraft 7-8/03
- „Kundenorientierung von Energieversorgern auf dem Prüfstand“ von Dr. Klaus Neuhäuser und Felix Schwerin, in: ew Jg. 102 (2003), Heft 17-18
- „SO-Umfrage: Anteilsverkäufe von Stadtwerken werden positiv bewertet“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 10/03
- „Ambitionierte Ziele noch nicht erreicht - Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement von Energieversorgern“ von Dr. Klaus Neuhäuser und Felix Schwerin, in: Strompraxis 10/2003
- „Werte statt Marken“ von Roman Schneider und Peter Beha, in: ZfK 11/2003
- „Management von Versorgungsunternehmen im Wandel“ von Roman Schneider und Peter Beha, in: Der Personalleiter 11/03
- „SO-Umfrage: Anteilsverkauf bringt Ergebnisverbesserung“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 12/03
- „Stadt Hanau geht neue Wege - Kommunale Funktionen in private Rechtsformen“, Artikel von Dr. Klaus Neuhäuser, in: Für den Dienstgebrauch, Magazin des FV Öffentliche Auftraggeber beim BDU, 01/2004
- „Öffentliche Hand und Krisenkommunikation“, Artikel von Roman Schneider, in: Für den Dienstgebrauch 02/2004
- „Cross-Border-Leasing vor dem Aus“ , Artikel von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 05/2004

- „Kooperative Personalentwicklung - klassische „win-win-Situation“ für alle Beteiligten“ von Roman Schneider, in: Der PersonalLeiter 05/2004
- „Zwischen den Welten: Politiker als Manager – Manager als Politiker“, Artikel von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 10/2004
- „Cross-Border-Leasing vor dem Aus“, Artikel von Roman Schneider, in: Perspektiven 09-10/2004
- „Öffentliche Verwaltung und Kommunikation: Was nimmt der Krise ihren Schrecken?“, Artikel von Roman Schneider, in: Innovative Verwaltung 1-2/2005
- „Erstes deutsches Weiterbildungsprojekt für Consultants im Beratungs-Mittelstand seit drei Jahren erfolgreich“, Abdruck des Artikels in Consulting Intern Nr. 36
- „Experten geben Tipps für ehrenamtliche Helfer“, Artikel in Welt am Sonntag, Nr. 23, 5. Juni 2005
- „Berater unterstützen ZNS-Hilfe“, Artikel in Welt am Sonntag, Nr. 29, 17. Juli 2005

Broschüren

- Absage an den Ausverkauf – die Eigenständigkeit mittlerer und kleinerer Versorgungsunternehmen der öffentlichen Hand erhalten
- Strategisches Management in der kommunalen Wirtschaftsförderung – Ziele bündeln, Integration fördern, im Wettbewerb der Kommunen gewinnen
- Market Due Diligence – Marktseitige Prüfung von Unternehmen im M&A-Verfahren
- Wie eine Sparkasse ihr Vertriebskonzept zum Erfolg führen kann. Das Management der Kundenbeziehungen als Kernaufgabe
- Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung – Perspektiven bestimmen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen
- Kommunales Beteiligungsmanagement als strategische Herausforderung – Stellhebel zur Steigerung des kommunalen Beteiligungsvermögens
- Management von Versorgungsunternehmen im Wandel – Neue Herausforderungen in traditionellen Branchen
- Mergers & Acquisitions: Die kaufmännische Due Diligence (Commercial Due Diligence)
- Das 4-Säulen-Konzept – Haushaltskonsolidierung im städtischen Verbund
- Verbände effizient führen – Leitfaden für ein erfolgsorientiertes Verbandsmanagement

Studien

- „Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement“, Energieversorger-Studie mit Unterstützung des VDEW e.V. und des Fachverbandes für Energie-Marketing und –Anwendung (HEA) e.V. beim VDEW, Düsseldorf, 04/2003
- „Erfahrungen mit dem Verkauf von Stadtwerkeanteilen“, Studie im Auftrag der Sozialen Ordnung, Düsseldorf, 01/2004
- „Effizienz von Kundenbeziehungen – Controlling im Marketing und Vertrieb von Energieversorgungsunternehmen“, gemeinsame Studie mit dem VDEW e.V., Düsseldorf, 07/2004



Die Autoren

Dr. Klaus Neuhäuser, Dipl.-Kfm., ist Partner bei S-M-M und seit 2000 im Unternehmen. Zuvor war er bei Dr. Wieselhuber & Partner tätig. Während seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Dr. h.c. H. G. Meissner am Lehrstuhl Marketing der Universität Dortmund war er zudem freiberuflicher Berater und Dozent für Marketing und Marktforschung, u.a. an einer Fachhochschule, an Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien und an der SupdeCo Amiens-Picardie, Frankreich.

Michael Nickel, Dipl.-Volkswirt, ist seit 2000 Leiter des Bereichs „Markt und Daten“ beim Verband der Elektrizitätswirtschaft (VDEW). Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt am Main war er zunächst im Marketing eines Versicherungsunternehmens tätig. Beim VDEW arbeitete er in den Bereichen Energiewirtschaft und Energiepolitik sowie Marktforschung und ist heute u.a. zuständig für die Marktbeobachtung.

Felix Schwerin, Master of Economics, ist Senior Consultant bei S-M-M. Vor seinem Einstieg bei S-M-M sammelte er Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensberatungen, u.a. bei Arthur D. Little International Inc., wo er Projekte aus der Ver- und Entsorgungsbranche, aber auch der deutschen IT-Landschaft bearbeitete. Bei S-M-M liegt sein Schwerpunkt in dem Bereich Utilities.

Die S-M-M Managementberatung GmbH mit Sitz in Düsseldorf ist eine auf alle strategisch-organisatorischen Fragen im Bereich „Utilities“ und „Public Services“ fokussierte Beratungsgesellschaft. Schwerpunkte der Arbeiten von S-M-M liegen im Bereich Umsetzungsmanagement und Unternehmenstransformation.