

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How

Nr. M 063

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Beutin, N./Paul, A./Schröder, N.

**Marketing in Energieversorgungs-
unternehmen:**

**Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der
Deregulierung**

Mannheim 2001

ISBN Nr. 3-89333-228-6

Dr. Nikolas Beutin war Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim und ist jetzt Geschäftsführer und Partner von Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung.

Ass. Jur. Andreas Paul ist Projektassistent bei Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Kffr. Nadine Schröder war Diplomandin am oben genannten Lehrstuhl.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhalt

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung	1
Inhalt.....	2
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	3
Abstract	5
1. Einleitung.....	6
2. Der Wandel im Energiemarkt.....	9
3. State of Practice im Marketing.....	11
3.1 Grundlagen.....	11
3.2 Marketingstrategie.....	14
3.3 Produktmanagement	17
3.4 Kommunikationsmanagement	18
3.5 Vertriebsmanagement	20
3.6 Preismanagement	21
3.7 Marktforschung.....	24
4. Erfolgsfaktoren des Marketings von EVUs	26
4.1 Erfolgskennzahlen der Marketingstrategien	26
4.2 Erfolgskennzahlen der Marketinginstrumente	29
4.3 Erfolgskennzahlen der Marktforschung	33
5. Zusammenfassung der Ergebnisse	35
6. Literaturverzeichnis	38
Anhang I: Erfolgskennzahlen im Firmenkundengeschäft - Marketinginstrumente nach Bereichen	
Anhang II: Erfolgskennzahlen im Privatkundengeschäft - Marketinginstrumente nach Bereichen	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Deutschen Verbundunternehmen mit ihrem jeweiligen Stromabsatz in Mrd. kWh des Jahres 1999.....	7
Abbildung 2: Struktur der Marktteilnehmer vor der Liberalisierung.....	9
Abbildung 3: Struktur der Marktteilnehmer nach der Liberalisierung.....	10
Abbildung 4: Befragte Unternehmen	11
Abbildung 5: Durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter (links) und durchschnittliche Umsätze in Mio. DM der befragten Unternehmen (rechts)	11
Abbildung 6: Kosteneinsparungspotenziale	12
Abbildung 7: Wechselbereitschaft der Kundengruppen nach Einschätzung der EVUs	13
Abbildung 8: Tatsächlicher Wechsel pro Jahr der Kundengruppen.....	14
Abbildung 9: Marketingstrategische Ausrichtung der EVUs	15
Abbildung 10: Strategien hinsichtlich Innovationen	16
Abbildung 11: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Produktinstrumente im Privatkundenbereich.....	17
Abbildung 12: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Produktinstrumente im Firmenkundenbereich.....	18
Abbildung 13: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Kommunikationsinstrumente im Privatkundenbereich	19
Abbildung 14: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Kommunikationsinstrumente im Firmenkundenbereich	19
Abbildung 15: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Vertriebsinstrumente im Privatkundenbereich.....	20
Abbildung 16: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Vertriebsinstrumente im Firmenkundenbereich.....	21
Abbildung 17: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Preisinstrumente im Privatkundenbereich.....	22
Abbildung 18: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Preisinstrumente im Firmenkundenbereich.....	23
Abbildung 19: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der eingesetzten Marktforschungsinstrumente	25

Abbildung 20: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs für die
marktstrategischen Ausrichtungen im Privatkundengeschäft 26

Abbildung 21: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs bei geplantem
und ungeplantem Marketing im Privatkundengeschäft 27

Abbildung 22: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs für die
marktstrategischen Ausrichtungen im Firmenkundengeschäft 28

Abbildung 23: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs bei geplantem
und ungeplantem Marketing im Firmenkundengeschäft 28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe beim bisherigen Stromversorger zu bleiben..... 7

Tabelle 2: Erfolgskennzahlen der Marketingbereiche nach Anzahl der
eingesetzten Instrumente im Privatkundengeschäft 29

Tabelle 3: Erfolgskennzahlen der Marketingbereiche nach Anzahl der
eingesetzten Instrumente im Firmenkundengeschäft 31

Tabelle 4: Erfolgskennzahlen der Marktforschung im Privatkunden- und
Firmenkundengeschäft 34

Abstract

Der Veränderungsprozess, den die Energiewirtschaft durchläuft, birgt für Energieversorgungsunternehmen Chancen und Risiken bezüglich des Marketings. In diesem jahrelang eher vernachlässigten Bereich sind die Unternehmen nun gezwungen, sich für den Wettbewerb zu wappnen. Die dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchung hat gezeigt, dass sich seit der Liberalisierung im Marketingbereich einiges geändert hat. Einige der ehemaligen Monopolbetriebe verwenden jetzt gezieltere Marketingstrategien und eine breitere Palette an Marketinginstrumenten.

Nach den Ergebnissen unserer Studie erscheint weniger die marktstrategische Ausrichtung auf den Preis als auf Aspekte wie Image, Schnelligkeit oder Service erfolgsversprechend. Durch unsere Ergebnisse wird zudem die Vorteilhaftigkeit einer systematischen Marketingplanung deutlich. Auch decken sich die in der Befragung gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf die Wichtigkeit und Einsatzhäufigkeit der verschiedenen Marketinginstrumente (in den Bereichen Preis, Produkt, Kommunikation und Vertrieb) nur zum Teil mit ihrer Erfolgswirksamkeit. Dies gilt analog für die Instrumente der Marktforschung. Unsere Ergebnisse verdeutlichen somit, dass im Marketingbereich der Energieversorgungsunternehmen noch erhebliche Optimierungspotenziale existieren.

1. Einleitung

Mit der **Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG)**, das in der veränderten Form am 29. April 1998 in Kraft trat, wurden für die Energiewirtschaft der Bundesrepublik Deutschland völlig veränderte Rahmenbedingungen geschaffen. Der historisch gewachsene Monopolmarkt der Energieversorgung, der durch rechtlich erlaubte Gebietsschutz- und Demarkationsverträge (vgl. § 103 GWB vom 20.02.1990) abgesichert war, stellte für die dort tätigen Unternehmen ein betriebliches Umfeld dar, das, verglichen mit im Wettbewerb agierenden Unternehmen, kaum Entscheidungsrisiken barg. Die Wettbewerbsbeschränkungen und Preisregulierungen gewährleisteten eine hohe Versorgungssicherheit, jedoch zu überhöhten Preisen. Die hohe Statik der Umweltfaktoren, die durch das Wettbewerbsverbot gegeben war, sowie die sicheren Monopolgewinne führten bei einem Großteil der Energieversorger zu einer bürokratischen Unternehmensführung und zu einem eingeschränkten Engagement in Bezug auf Marketingaktivitäten.

Seit der Liberalisierung durchläuft der Energiemarkt einen Veränderungsprozess, der zu einer komplett **veränderten Marktstruktur** führt. Eine dominierende Rolle in der Energiewirtschaft spielt dabei der Strom, der sich seit fast einem Jahrhundert zur wichtigsten Energiequelle für Unternehmen und Haushalte entwickelt hat. So sind Netzbetreiber durch die Öffnung des Strommarktes rechtlich zur Durchleitung fremden Stroms verpflichtet, was dem Verbraucher erlaubt, seinen Versorger frei zu wählen (vgl. § 6 EnWG vom 29.04.1998; ähnliches gilt auch für den Gasmarkt). Dies hat zur Folge, dass die bereits bestehenden Stromversorger ihr ursprüngliches Absatzgebiet ausdehnen können und neue Marktteilnehmer die Chance haben, auf dem attraktiven deutschen Markt Fuß zu fassen.

Die **Energiewirtschaft** ist dabei Bestandteil des produzierenden Gewerbes der Volkswirtschaft und umfasst alle Unternehmen von der Primärenergieträgergewinnung (hierzu gehören v.a. Stein- und Braunkohlebergbau, Erdöl- und Erdgasgewinnung, Wasserkraftwerke sowie Urangewinnung) bis zur Umwandlung zu Sekundärenergieträgern (diese sind v.a. Wärmekraftwerke, Raffinerien, Kokereien und Brikettfabriken) sowie die Unternehmen des Imports, der Verteilung und des Vertriebs von Energie. Um einen Überblick über die am Strommarkt in Deutschland agierenden Energieversorgungsunternehmen (EVU) zu gewinnen, werden in Abbildung 1 die im Jahr 2000 existierenden Verbundunternehmen (die größten Energieversorger Deutschlands) mit ihrem jeweiligen Stromabsatz dargestellt. EVUs werden im Folgen-

den als Unternehmen verstanden, die leitungsggebundene Energieträger erzeugen, transportieren und verteilen. Der Fokus liegt dabei auf der Strom- bzw. Elektrizitätswirtschaft, da diese den größten Teil des Marktes ausmacht.

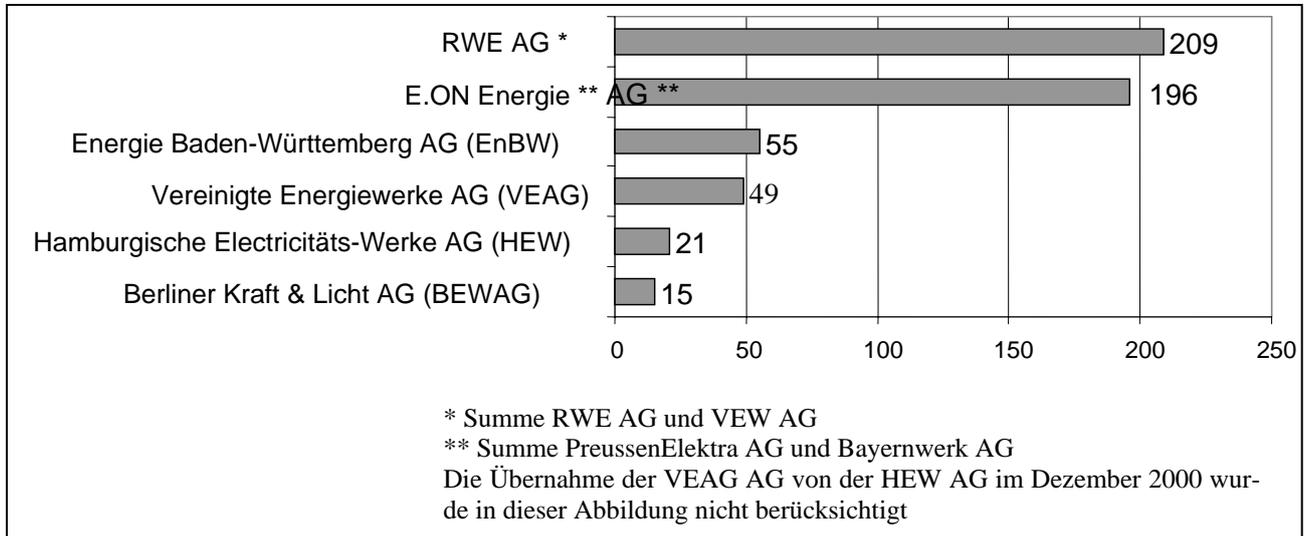


Abbildung 1: Deutschen Verbundunternehmen mit ihrem jeweiligen Stromabsatz in Mrd. kWh des Jahres 1999

Die **Wechselbereitschaft der Privatkunden** verbreitet sich nur langsam, obwohl in der Presse viel über die Möglichkeit eines Wechsels des Stromanbieters berichtet wird und die EVUs stark für sich und einen Wechsel zu sich werben. Die Hauptgründe, weshalb der Stromanbieter nicht gewechselt wird und die dazugehörigen Häufigkeiten sind in Tabelle 1 dargestellt.

Zufriedenheit mit dem bisherigen Zustand	24 %
Marktentwicklung abwarten	17 %
Kein Risiko eingehen	13 %
Zu kompliziert/aufwendig	11 %
Unübersichtlichkeit	7 %
Ökosteuer frisst Ersparnis	6 %

Tabelle 1: Gründe beim bisherigen Stromversorger zu bleiben (vgl. VDEW 2000)

Die Ursache der Wechselunwilligkeit ist hauptsächlich in der allgemeinen Unsicherheit, die durch die neue Wahlmöglichkeit gegeben ist, begründet. Um einen Wechsel zu forcieren, muss daher eine fundierte Aufklärung der Stromkunden über alles Wissenswerte zum Stromanbieterwechsel erfolgen. Denn warum sollten die Kunden, die sich bisher nie über den Strom Gedanken gemacht haben, plötzlich selbst bestimmen wollen, wer ihr Stromlieferant ist?

Zudem haben bisher nur wenige **Firmenkunden** ihren Stromversorger gewechselt, was v.a. durch eine intakte Geschäftsbeziehung zu begründen ist (44 % bis 60 % aller Gewerbekunden sind sehr zufrieden mit ihrem EVU). Nur etwa jeder vierte Gewerbekunde informierte sich bei anderen Stromversorgern über deren Angebote. Erst 3,6 % haben ihren Versorger bereits gewechselt und lediglich 3 bis 6 % haben vor, es zu tun (vgl. Schoenheit 2000, S. 4).

Von EVUs werden dabei **Kostensenkungs- und Rationalisierungspotenziale** erschlossen, um im Wettbewerb zu überleben:

- Die Mitarbeiterzahlen werden reduziert (von 1995 bis 1999 ein Rückgang um 20 % der Beschäftigten),
- Investitionen gehen zurück (von 1995 bis 1999 ein Rückgang um circa 29 %),
- Kooperationen gewinnen an Bedeutung.

Damit die EVUs im vom Verkäufer- zum Käufermarkt gewandelten Markt bestehen können, müssen sie die Herausforderungen des Wettbewerbs annehmen. Dies verlangt eine flexible Unternehmensführung, um auf den Wandel des Umfeldes reagieren zu können. Damit verbunden ist ein Umdenken in allen Unternehmensbereichen, insbesondere eine **verbesserte Markt- und Kundenorientierung**, die ein entscheidender Erfolgsfaktor zum Aufbau einer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit ist. Dazu gehört vor allem die Entwicklung eines effizienten Marketings, um langfristige Kundenbeziehungen entwickeln und den Kundenbedürfnissen gerecht werden zu können. Die Entwicklung vollzieht sich somit vom sehr eingeschränkten Einsatz von Marketinginstrumenten hin zu einem markt- und kundenorientierten Marketing.

Um den aktuellen Stand des Einsatzes des Marketings in der Unternehmenspraxis aufzuzeigen, wurde mittels einer telefonischen Befragung eine Bestandsaufnahme bei EVUs durchgeführt. Im Folgenden wird dargestellt, inwieweit sich der Energiemarkt gewandelt hat und wie das Marketing wirklich ausgestaltet ist. Eingegangen wird dabei auf mögliche Kosteneinsparungspotenziale bei EVUs, auf die Wechselbereitschaft und den tatsächlichen Wechsel der Stromkunden sowie die Marketingstrategie der befragten EVUs. Einen wesentlichen Teil stellt zudem die Frage nach Einsatz, Wichtigkeit und Erfolg der Marketinginstrumente dar. Abschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst.

2. Der Wandel im Energiemarkt

Die grundlegenden Veränderungen der Einflussfaktoren der Energiebranche wie der Wandel der Gesetze, der Technologien, der Wettbewerber und der Kunden sollten eigentlich zu Neuerungen im Marketing der EVUs führen. Doch wie sieht es wirklich aus?

Der Energiemarkt ist **kein Wachstumsmarkt**: Die Zahl und der Energieverbrauch der Kunden wachsen nicht signifikant. Hieraus ergibt sich ein verstärkter Wettbewerb, der die EVUs zwingt, um die einst an sie gebundenen Kunden zu kämpfen. Abbildung 2 zeigt die bis zur Liberalisierung bestehende Struktur und Anzahl der Teilnehmer am Energiemarkt. Diese Struktur entwickelte sich dadurch, dass die Monopolisten nur in ihrem angestammten Versorgungsgebiet tätig waren, was auf das damals gültige Energiewirtschaftsgesetz zurückzuführen ist.

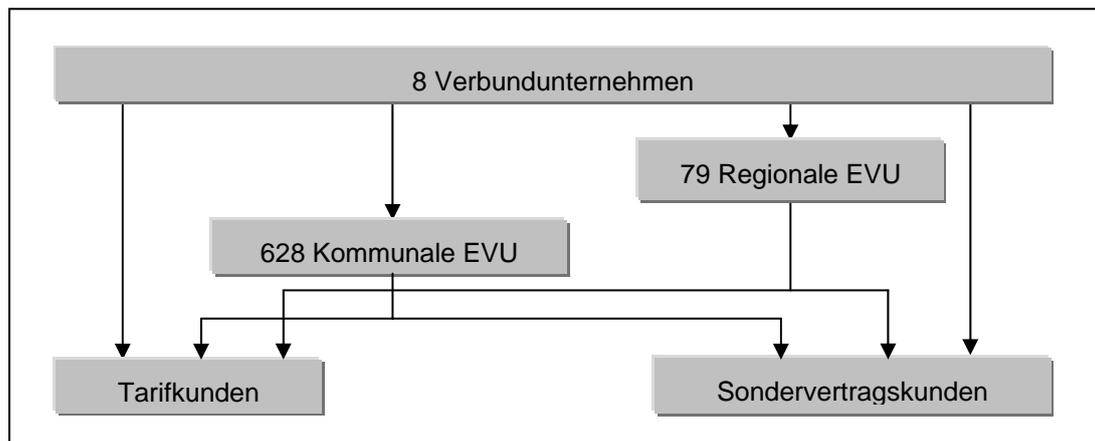


Abbildung 2: Struktur der Marktteilnehmer vor der Liberalisierung (Schiffer 1999)

In Zukunft erwartet man durch den Wettbewerb eine veränderte Marktsituation mit **wesentlich weniger unabhängigen EVUs**. Schon zwei Jahre nach der Liberalisierung hat sich die Zahl der Verbundunternehmen, der regionalen und kommunalen EVUs verringert und diese Zahl wird sich voraussichtlich v.a. aus wirtschaftlichen Gründen noch weiter reduzieren. Andererseits sind aber auch neue Wettbewerber wie beispielsweise Händler und Makler hinzugekommen (vgl. Abbildung 3).

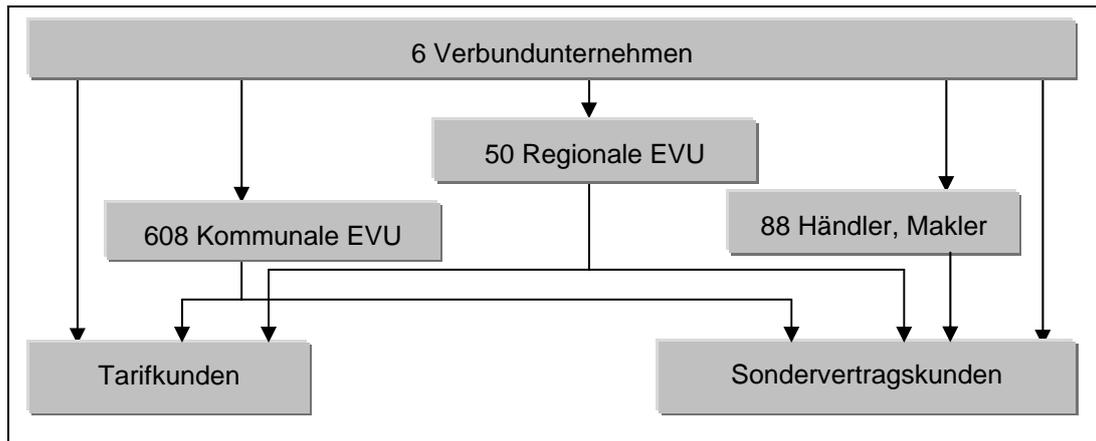


Abbildung 3: Struktur der Marktanteile nach der Liberalisierung (vgl. VDEW 2000)

3. State of Practice im Marketing

Mittels einer **repräsentativen empirischen Untersuchung** wurde der aktuelle Stand des Marketings in EVUs analysiert. Insgesamt wurden 300 EVUs kontaktiert, von denen 59 ausgewählte mittels eines standardisierten Fragebogens in einem telefonischen Interview ausführlich befragt wurden. In Abbildung 4 sind die Anteile der jeweiligen EVUs dargestellt.

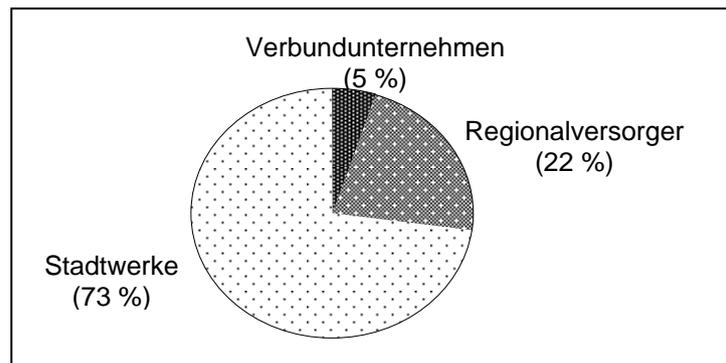


Abbildung 4: Befragte Unternehmen

Die durchschnittlichen Mitarbeiter- und Umsatzzahlen der an der Untersuchung beteiligten EVUs sind in Abbildung 5 dargestellt.

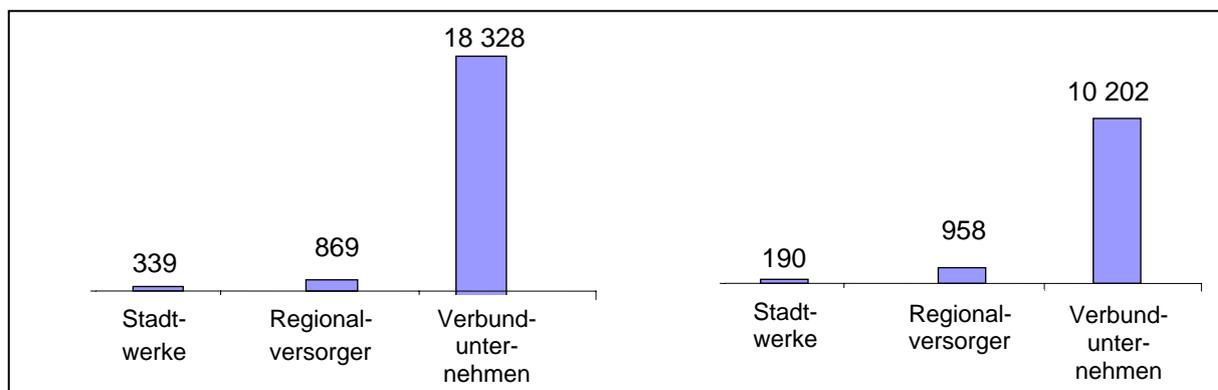


Abbildung 5: Durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter (links) und durchschnittliche Umsätze in Mio. DM der befragten Unternehmen (rechts)

3.1 Grundlagen

Um im (preis-)intensiven Wettbewerb zu bestehen, ist es für die EVUs notwendig, **Kosten einzusparen**. Dazu zeigt Abbildung 6 auf einer Skala von eins (hoch) bis sechs (niedrig) das von den EVUs eingeschätzte Kosteneinsparungspotenzial verschiedener Unternehmensberei-

che auf. Abgebildet sind hier die Durchschnitte der von den Stadtwerken, Regionalversorgern und Verbundunternehmen angegebenen Werte.

Die **EVUs** versuchen vor allem, bei ihren Lieferanten Kosten zu reduzieren. Alle befragten EVUs beurteilen Einkauf bzw. Beschaffung als den bedeutendsten Bereich, in dem Kosten einzusparen sind. In Produktion bzw. Netzbetrieb werden hingegen mittlere Kosteneinsparungsmöglichkeiten gesehen, z.B. durch Optimierung der Wartungsintervalle. Obwohl in den letzten Jahren bereits Personal abgebaut wurde, werden hier immer noch mittlere Einsparpotenziale gesehen.

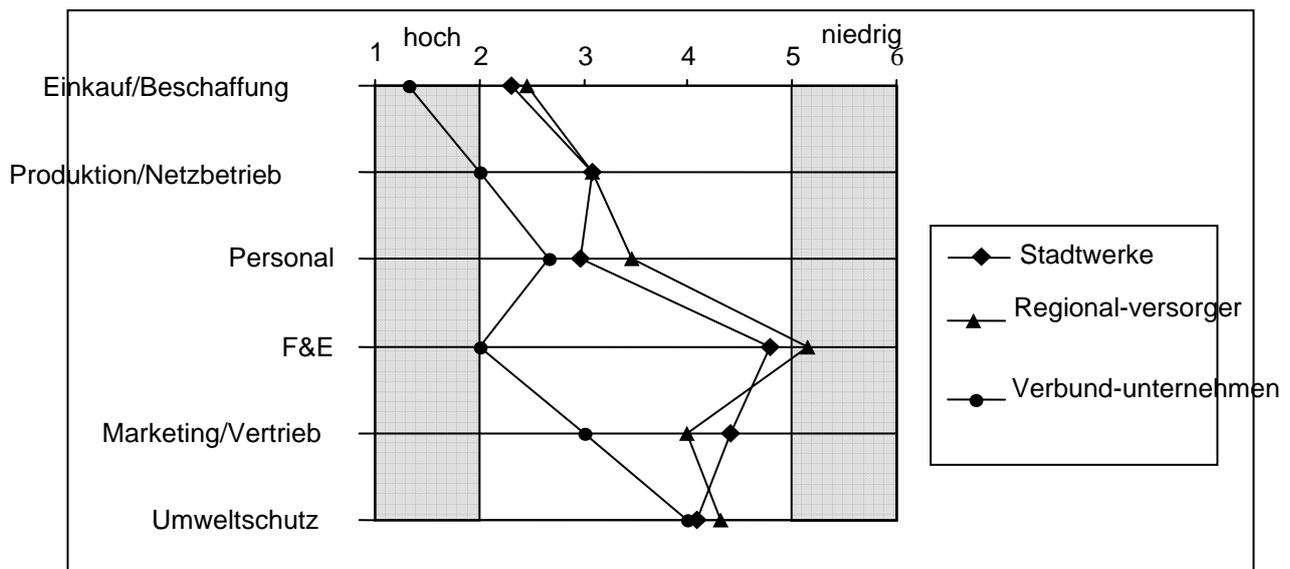


Abbildung 6: Kosteneinsparungspotenziale

Die **Verbundunternehmen** beurteilen die Kosteneinsparungsmöglichkeiten in der Abteilung F&E im Gegensatz zu den anderen Unternehmen als hoch, da besonders sie solche kostenintensive Bereiche unterhalten. **Stadtwerke und Regionalversorger** haben zumeist keine oder sehr kleine F&E-Abteilungen. Im Marketing bzw. Vertrieb werden bei ihnen wohl eher Investitionen getätigt werden als Kosten reduziert. Dies liegt an der Zunahme der Relevanz dieses Bereichs im Rahmen der Liberalisierung. Der Umweltschutz wird durch die Gesetzgebung und durch das erhöhte Umweltbewusstsein der Bürger wichtiger, weswegen dort beispielsweise aus Imagegründen weniger Kosten abgebaut werden. Bei den sonstigen Bereichen wird in der Verwaltung bzw. bei internen Abläufen das Kosteneinsparungspotenzial vermutlich aufgrund immer noch bürokratischer Strukturen als recht hoch beurteilt. 50 % der Unternehmen, die an unserer Studie teilnahmen, schätzen hier das Einsparungspotential durchschnittlich auf 2,3.

In der empirischen Untersuchung hat sich zudem gezeigt, dass die EVUs die **Wechselbereitschaft der Privatkunden** als niedrig einschätzen (vgl. Abbildung 7). Dies ist vielleicht dadurch zu erklären, dass sich aufgrund der geringen Abnahmemengen von Privatkunden absolut gesehen nur geringe Einsparmöglichkeiten bei der Wahl eines anderen Versorgers ergeben. Die Kunden seien mit ihrem EVU zufrieden und hätten kein Motiv zu wechseln, wird von den Befragten verbal angegeben. In Abschnitt 1 wurde bereits auf weitere Gründe eingegangen, die die Privatkunden dazu bewegen, bei ihrem angestammten Anbieter zu bleiben.

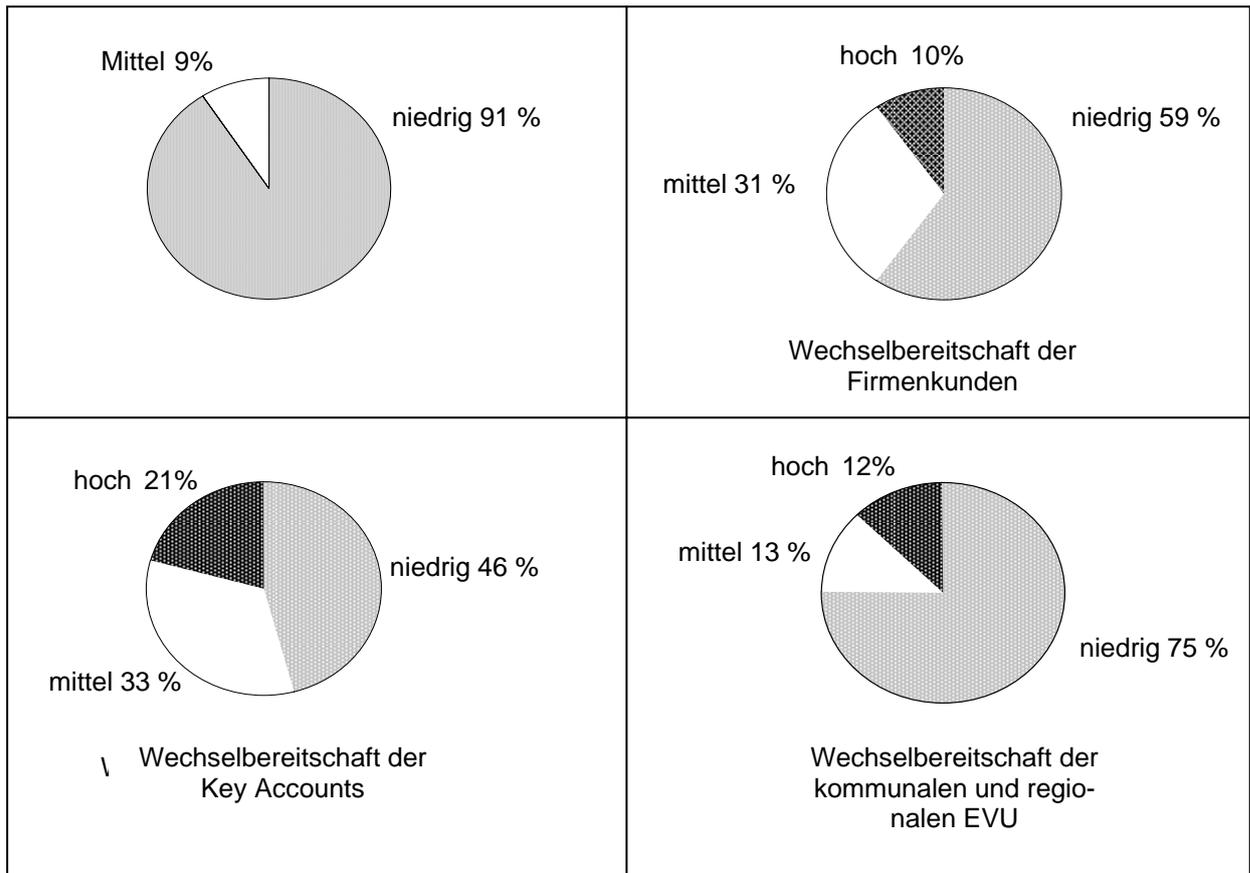


Abbildung 7: Wechselbereitschaft der Kundengruppen nach Einschätzung der EVUs

Dagegen ist bei den **Firmenkunden** und den **Key Accounts** die eingeschätzte **Wechselbereitschaft** höher. Überwiegend diejenigen Kunden, die große Energiemengen abnehmen, sind sehr wechselwillig, da sie größere Einsparungen erzielen können. Für diese Kunden sind vor allem ökonomische Kriterien bei der Wahl des Versorgers ausschlaggebend. Durch ihre großen Abnahmemengen und durch ihre hohe Wechselbereitschaft haben sie eine erhebliche Verhandlungsmacht gegenüber ihren Lieferanten. Die Wechselbereitschaft der regionalen und kommunalen **EVUs** wird ebenfalls als relativ hoch eingeschätzt. Diese sind jedoch zumeist durch langfristige Verträge an ihren Versorger gebunden.

Die geschätzte Wechselbereitschaft kann anhand der **tatsächlichen Wechselquote** der Kunden überprüft werden, die in Abbildung 8 dargestellt ist. Diejenigen Kunden, die tatsächlich am häufigsten ihren Versorger gegen einen anderen eintauschen, sind die Key Accounts sowie die Firmenkunden. Im Segment der Privatkunden entspricht die recht geringe tatsächliche Wechselquote der eingeschätzten niedrigen Wechselbereitschaft (vgl. Abbildung 7). Zu erkennen ist somit, dass die von den EVUs eingeschätzte Wechselbereitschaft (mit Ausnahme der kommunalen und regionalen EVUs) von der Struktur her der tatsächlichen Wechselquote ähnelt.

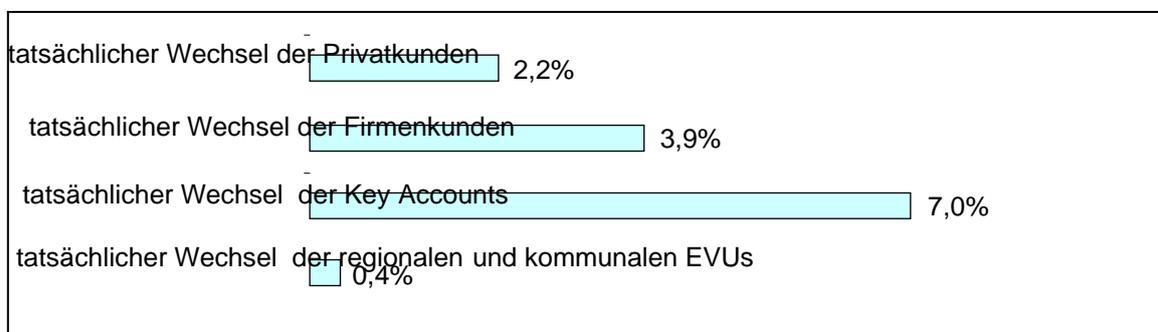


Abbildung 8: Tatsächlicher Wechsel pro Jahr der Kundengruppen (in Prozent)

3.2 Marketingstrategie

Die Befragten sollten insgesamt 100 Punkte - je nach der Stärke der Berücksichtigung in ihrer Marketingstrategie - auf vier mögliche **marketingstrategische Ausrichtungen** (Image/Markenstärke, Dienstleistungen/Service, Schnelligkeit und Preis) aufteilen. Einen Überblick über die Ergebnisse der Untersuchung gibt Abbildung 9.

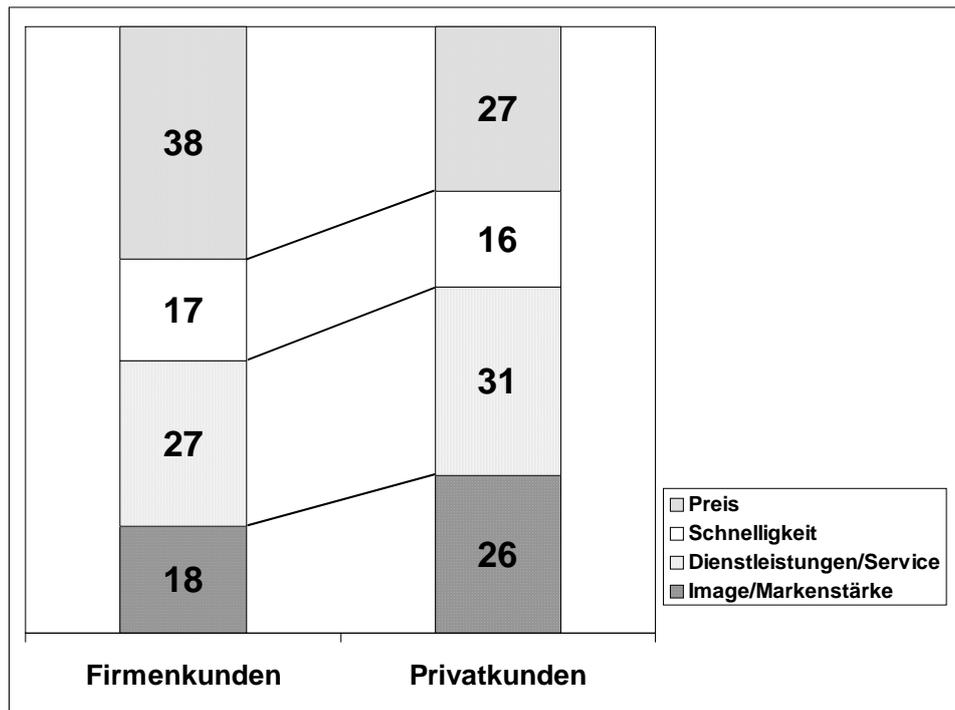


Abbildung 9: Marketingstrategische Ausrichtung der EVUs

Die Ausrichtung auf das **Image bzw. die Markenstärke** wird von den EVUs vor allem im Privatkundenbereich betrieben. Besonders die Verbundunternehmen konzentrieren sich auf diese Strategie. Hier geht es in erster Linie darum, sich im Bewusstsein der Verbraucher von den Wettbewerbern unterscheidbar zu machen und einen emotionalen Nutzen zu schaffen. Bei Firmenkunden ist dies nicht so bedeutend, da deren Entscheidungen eher rational gefällt und hauptsächlich von ökonomischen Kriterien gesteuert werden. Dies drückt sich auch durch eine starke Verschiebung in Richtung Preis aus.

Dienstleistungen bzw. Serviceleistungen sind besonders in der Energiebranche wichtig, um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Im Vergleich zu den anderen drei Kriterien Preis, Image bzw. Markenstärke und Schnelligkeit sind Dienstleistungen im Privatkundenbereich die wichtigste, bei den Firmenkunden nach dem Preis die zweitwichtigste marketingstrategische Ausrichtung.

Das Kriterium **Schnelligkeit** (in Bezug auf das Marktverhalten) ist bei allen EVUs weniger wichtig. Sie sollten trotzdem ihre Prozesse überwachen und somit einen Schnelligkeitsvorteil erlangen. Der Versuch, vor der Konkurrenz am Markt aufzutreten, kann zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führen. Zudem muss rasch auf Veränderungen bei der Konkurrenz reagiert werden können.

Nach der Liberalisierung war der **Preis** das entscheidende Differenzierungskriterium in der Energiewirtschaft. Mittlerweile spricht man dies - insbesondere in Bezug auf die Privatkunden - Dienstleistungen/Service zu. Eine Fokussierung auf den Preis wird heute vor allem für den Bereich der Firmenkunden betrieben. Um im Wettbewerb wechselbereite Firmenkunden zu halten und neue Kunden anzuziehen, ist die Preisfokussierung somit ein wichtiges Kriterium in der Marketingstrategie.

Weitere Wettbewerbsvorteile können EVUs durch **Innovationen** erzielen. Dabei können auf allen Stufen der Wertschöpfungskette Innovationspotenziale erschlossen werden. Die EVUs konnten anhand ihrer Antworten in zwei Kategorien eingeteilt werden. Die eine umfasst die proaktive Prospector-Strategie, die zweite die eher reaktiven Strategien -Analyzer, Defender und Reactor. In Abbildung 10 wird dargestellt, wie die befragten EVUs diesen Kategorien zuzuordnen sind.

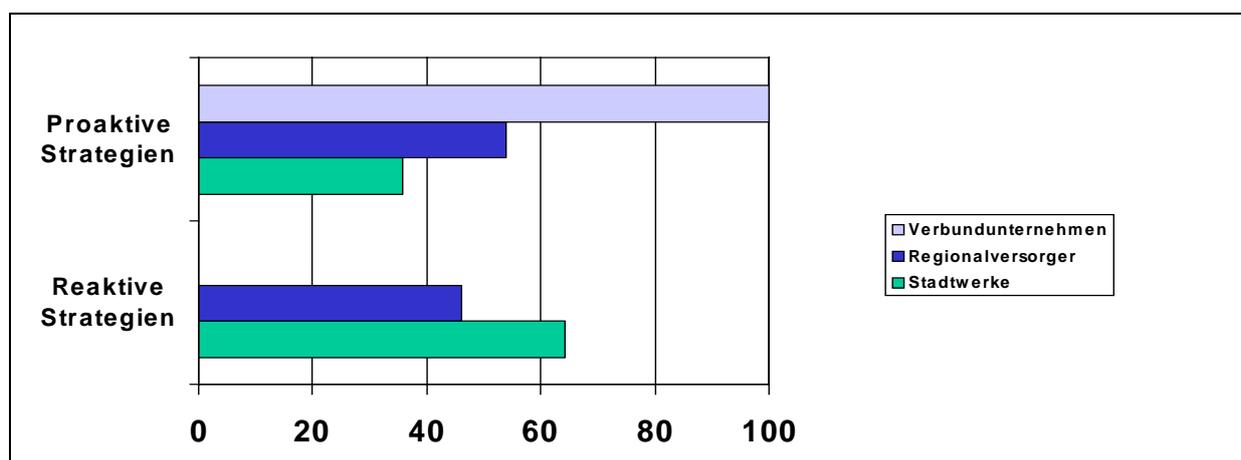


Abbildung 10: Strategien hinsichtlich Innovationen (Angaben in Prozent)

Die meisten EVUs favorisieren die **proaktive Strategie**. Dies ist bei den Verbundunternehmen am stärksten ausgeprägt, wohingegen sich mehr als die Hälfte der befragten Stadtwerke eher passiv verhalten. Zu beobachten ist, dass die Wahl der Strategie scheinbar abhängig vom vorhandenen Ressourcen des EVUs ist. Da vor allem die Verbundunternehmen die dazu benötigten finanziellen Mittel und die nötige Risikobereitschaft haben, wählen sie am ehesten proaktive Strategien. Die Stadtwerke hingegen, die geringere finanzielle Polster haben, lassen erst einmal andere Unternehmen Innovationen erproben und können ggf. nachziehen. Dies kann auch damit zu tun haben, dass die Stadtwerke auf einem regional begrenzten Raum bisher einen relativ stabilen Kundenstamm haben, so dass Innovationen in nicht so großem Maße erforderlich sind.

3.3 Produktmanagement

Festzustellen ist ein **Trend vom reinen Energieversorgungs- in Richtung Energiedienstleistungsunternehmen**. Deswegen wurde in den geführten Interviews besonders nach der Häufigkeit und Wichtigkeit der Anwendung verschiedener Dienstleistungen gefragt.

Im **Privatkundenbereich** ist, wie in Abbildung 11 zu sehen, der Stördienstservice das wichtigste und das am häufigsten eingesetzte Instrument des Produktmanagements. Als weniger wichtig werden der Abrechnungsservice, Multi-Utility-Service sowie das Branding eingeschätzt. Diese Dienstleistungen werden auch seltener eingesetzt. Das am seltensten eingesetzte Instrument – die Diversifikation außerhalb des Energiebereichs – ist nach Meinung der EVUs auch insgesamt das unwichtigste.

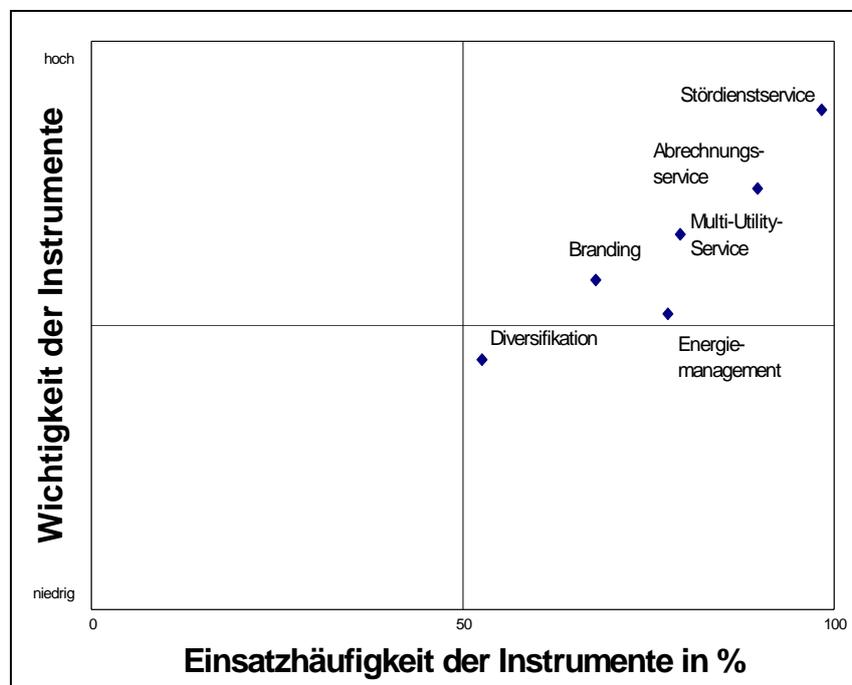


Abbildung 11: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Produktinstrumente im Privatkundenbereich

Bei den **Firmenkunden** wird denjenigen Instrumenten, die von vielen EVUs angewandt werden, auch die höchste Wichtigkeit zugesprochen (vgl. Abbildung 12). Der Stördienstservice ist das bedeutendste, Kundens Schulungen sowie das Facility Management sind die Instrumente mit der geringsten Bedeutung.

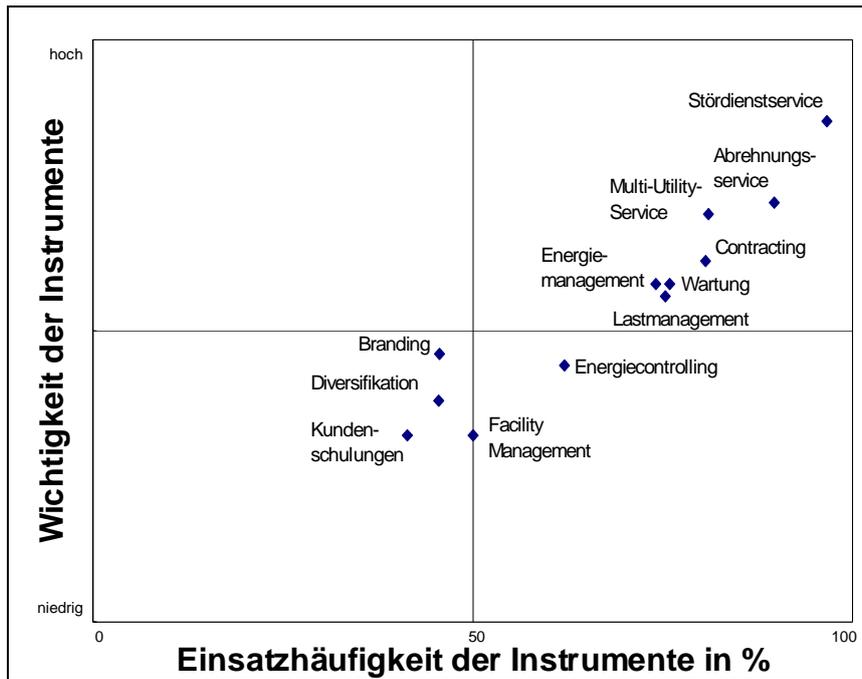


Abbildung 12: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Produktinstrumente im Firmenkundenbereich

Aus Abbildung 11 und Abbildung 12 wird deutlich, dass bei den **Privat-** sowie **bei den Firmenkunden** der Stördienstservice und der Abrechnungsservice - also Dienstleistungen, die das Kernprodukt unterstützen - am häufigsten eingesetzt werden. Da diese Instrumente von vielen EVUs angewandt werden und für die Kunden eine Selbstverständlichkeit sind, können sich die EVUs schlecht durch sie differenzieren. Sie stellen vielmehr eine Art Basisdienstleistung dar. Ansätze zur Differenzierung könnten dagegen etwa in beiden Segmenten durch Diversifikation oder auch Branding erfolgen.

3.4 Kommunikationsmanagement

Untersucht wurde des Weiteren der Einsatz der Kommunikationsinstrumente. Dabei ergab sich, dass die Werbung in Zeitungen bzw. Zeitschriften nach Meinung der EVUs das wichtigste Instrument des Kommunikationsmanagements im Segment der **Privatkunden** ist (vgl. Abbildung 13). Es wird von allen befragten EVUs eingesetzt. Die TV-Werbung wird insgesamt als das unwichtigste Instrument eingestuft. Dies wird wohl daran liegen, dass die meisten EVUs (insbesondere die Stadtwerke) Instrumente mit einer solchen großen Reichweite nicht benötigen und zudem nicht das erforderliche Budget zur Verfügung haben.

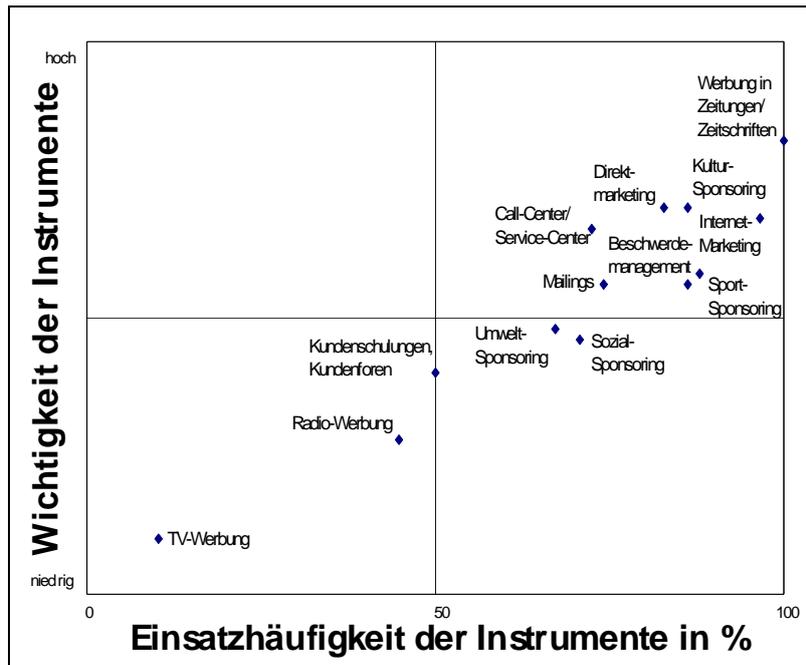


Abbildung 13: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Kommunikationsinstrumente im Privatkundenbereich.

Im **Firmenkundenbereich** sind, wie in Abbildung 14 zu sehen, das Direktmarketing sowie das Beschwerdemanagement die Instrumente, denen die größte Bedeutung beigemessen wird und die am häufigsten von den EVUs eingesetzt werden. Am wenigsten genutzt werden dagegen Kundenschulungen und –foren, die auch als am wenigsten wichtig eingestuft werden.

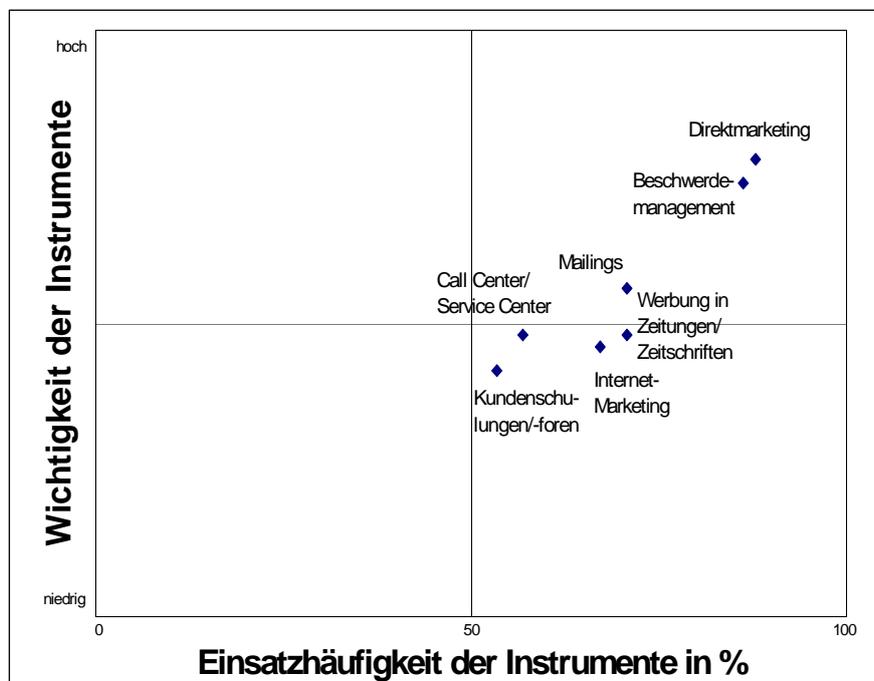


Abbildung 14: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Kommunikationsinstrumente im Firmenkundenbereich

Im **Vergleich** der Instrumente, die **in beiden Kundensegmenten** eingesetzt werden, ist zu erkennen, dass das Direktmarketing für die EVUs im Firmenkundenbereich wichtiger ist. Dafür aber spielen bei den Privatkunden die Werbung in Zeitungen bzw. Zeitschriften und Call bzw. Service Center eine größere Rolle. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Segmentbearbeitung, da bei den Firmenkunden der direkte persönliche Kontakt zu den Kunden eine erheblich größere Bedeutung zu haben scheint.

3.5 Vertriebsmanagement

Im Vertriebsmanagement im **Privatkundenbereich** sind Kundenzentren, Shops bzw. Vertriebsniederlassungen von hoher Wichtigkeit und werden von fast allen EVUs als Vertriebsinstrument eingesetzt, um den direkten Kontakt zum Kunden zu gewährleisten (vgl. Abbildung 15). Am wenigsten wichtig ist der Vertrieb über den Einzelhandel, der hauptsächlich von den Verbundunternehmen angewandt wird.

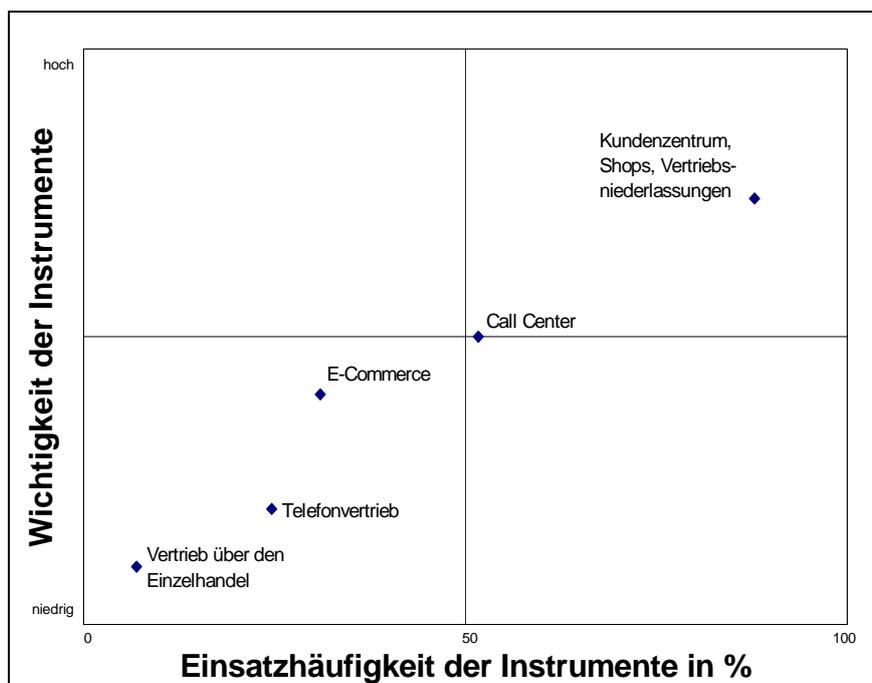


Abbildung 15: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Vertriebsinstrumente im Privatkundenbereich

Wie im Kommunikationsmanagement werden bei den Vertriebsinstrumenten im Firmenkundenbereich häufig jene Instrumente eingesetzt, die den persönlichen Kontakt zum Kunden herstellen. Daher werden im Segment der **Firmenkunden** Key Account Manager und Außendienst von allen EVUs häufig eingesetzt (vgl. Abbildung 16). Der Vertrieb über E-Commerce hat hier nur eine geringe Bedeutung.

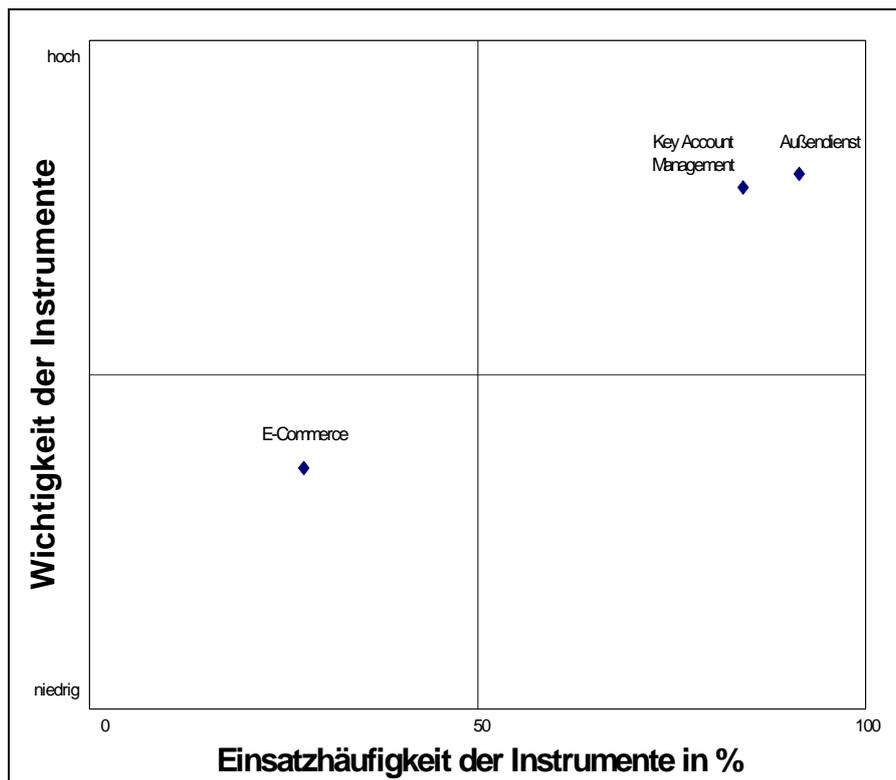


Abbildung 16: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Vertriebsinstrumente im Firmenkundenbereich

Im Segmentvergleich fällt auf, dass bei beiden dem E-Commerce nur eine untergeordnete Rolle zugesprochen wird. Als sonstige Vertriebsinstrumente im Privatkundensegment erwähnten die befragten Stadtwerke und Regionalversorger Kooperationen und Veranstaltungen. Dabei hat sich wieder gezeigt, dass die Interaktion mit dem Kunden oberste Priorität hat. Im Bereich Firmenkunden nannten sie als sonstige Instrumente die direkte Interaktion über Mailings und Call Center.

3.6 Preismanagement

In der Untersuchung des Preismanagements wurde zum **Einsatz der Preisdifferenzierung** generell gefragt. Sie wird eingesetzt, um die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden abzuschöpfen. Dabei sollte das Preissystem jedoch nicht zu komplex sein. Es zeigte sich, dass Preisdifferenzierungen jeglicher Art von 86,2 % der EVUs im Privatkunden- und 98,2 % im Firmenkundenbereich eingesetzt werden (vgl. Abbildungen 17 und 18). Weiter wurde bei der Untersuchung nach den einzelnen Arten der Preisdifferenzierung unterschieden.

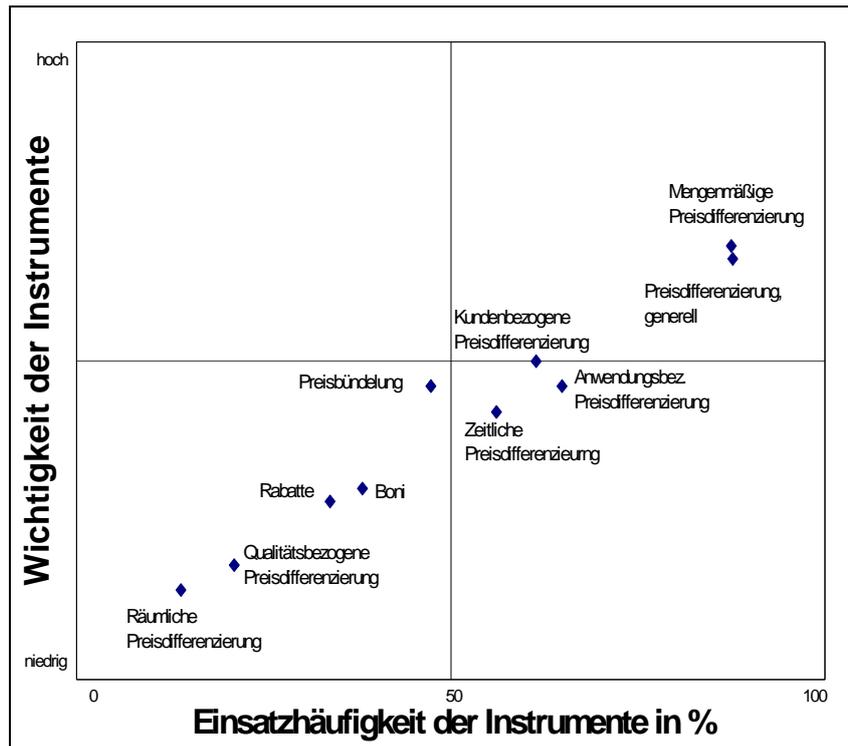


Abbildung 17: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Preisinstrumente im Privatkundenbereich

Das Preisinstrument mit der größten Bedeutung im **Privatkundenbereich** ist die mengenmäßige Preisdifferenzierung - sie wird auch am häufigsten eingesetzt. Die qualitätsbezogene und die räumliche Preisdifferenzierung sind nach Meinung der befragten EVUs am unwichtigsten und werden am wenigsten eingesetzt.

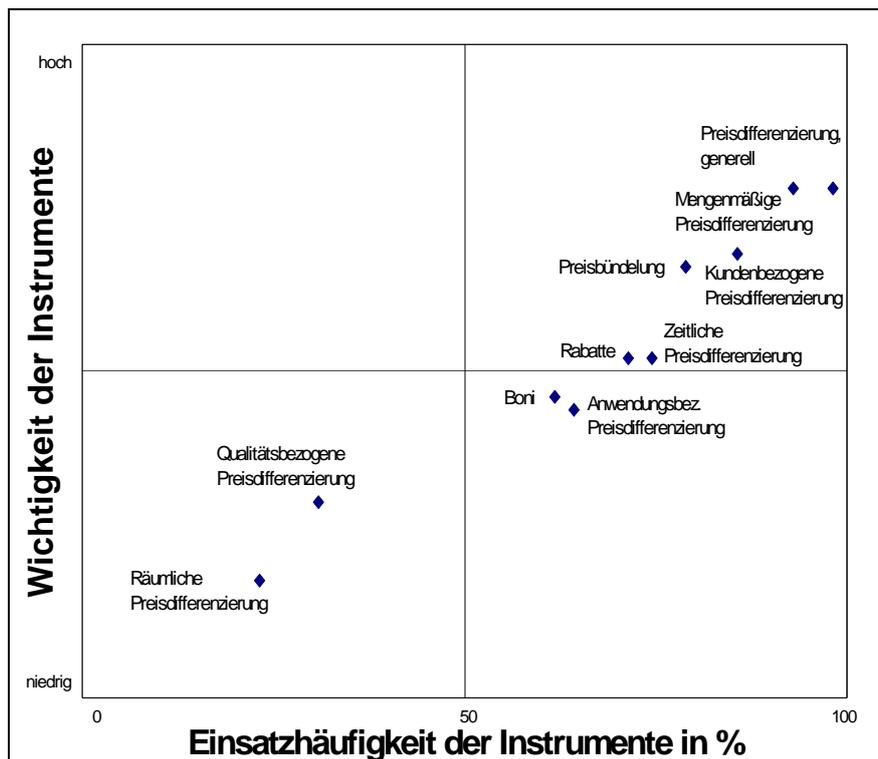


Abbildung 18: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der Preisinstrumente im Firmenkundenbereich

Im **Firmenkundenbereich** ist zu erkennen, dass die mengenmäßige und die kundenbezogene Preisdifferenzierung sowie die Preisbündelung am meisten verwendet werden. Selten sind, wie auch im Segment der Privatkunden, die qualitätsbezogene und räumliche Preisdifferenzierung, wobei letztere besonders wenig von Stadtwerken und Regionalversorgern eingesetzt wird.

Vergleicht man die Wichtigkeiten der Preisinstrumente im Privatkundenbereich (vgl. Abbildung 17) mit denen im Firmenkundenbereich (vgl. Abbildung 18), dann ist festzustellen, dass die Preisinstrumente im Privatkundenbereich als weniger wichtig erachtet werden. Die Einsatzhäufigkeit im Firmenkundenbereich ist ebenfalls generell höher. Dies legt die Vermutung nahe, dass sie in diesem Segment insgesamt bedeutsamer sind (vgl. Abschnitt 3.2). Damit soll den Anforderungen der Firmenkunden in Bezug auf individuelle Tarife entsprochen werden, um den speziellen Bedürfnissen der Abnehmer eher gerecht werden zu können.

Im **Unternehmensvergleich** ist zu erkennen, dass die Verbundunternehmen diejenigen sind, die die oben genannten Preisinstrumente am häufigsten einsetzen. Sie gehen mit den vielfältigen Instrumenten des Preismanagements aktiver auf die verschiedenen Kundencharakteristika

ein. Im Gegensatz dazu wenden die Stadtwerke die einzelnen Instrumente im Durchschnitt am wenigsten an. Hier besteht sicherlich ein großes Optimierungspotenzial.

3.7 Marktforschung

Die Marktforschung dient zur Informationsgewinnung als **Grundlage für Entscheidungen** und ist besonders in wettbewerbsintensiven Märkten oft ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Durch die Deregulierung des Energieversorgungsmarktes ist der Wettbewerbsdruck beträchtlich gestiegen, so dass die Marktforschung in Zukunft hier eine größere Rolle spielen sollte.

Sie sollte v.a. zur Erforschung der Kundenbedürfnisse und in der Folge zur Segmentierung der Kunden dienen, um eine gezielte und effiziente Ansprache zu ermöglichen. Grundlage sind dabei die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden und Märkte. Diese sollten möglichst über valide und repräsentative Marktforschung identifiziert werden. Außerdem können mit letzterer die Zielerreichung umgesetzter Maßnahmen geprüft und bei Abweichungen neue Stoßrichtungen entwickelt werden.

Allgemeine Kundenbefragungen werden von allen EVUs am häufigsten eingesetzt. Bei den aufgeführten konkreten Marktforschungsinstrumenten kommt die **Imageanalyse** an erster Stelle, gefolgt von Kundenzufriedenheits- bzw. Kundenbindungsanalysen. Detailliertere und tiefgehendere Instrumente wie Testanrufe in Unternehmen, Tiefeninterviews und Werbewirkungsanalysen kommen eher selten zum Einsatz.

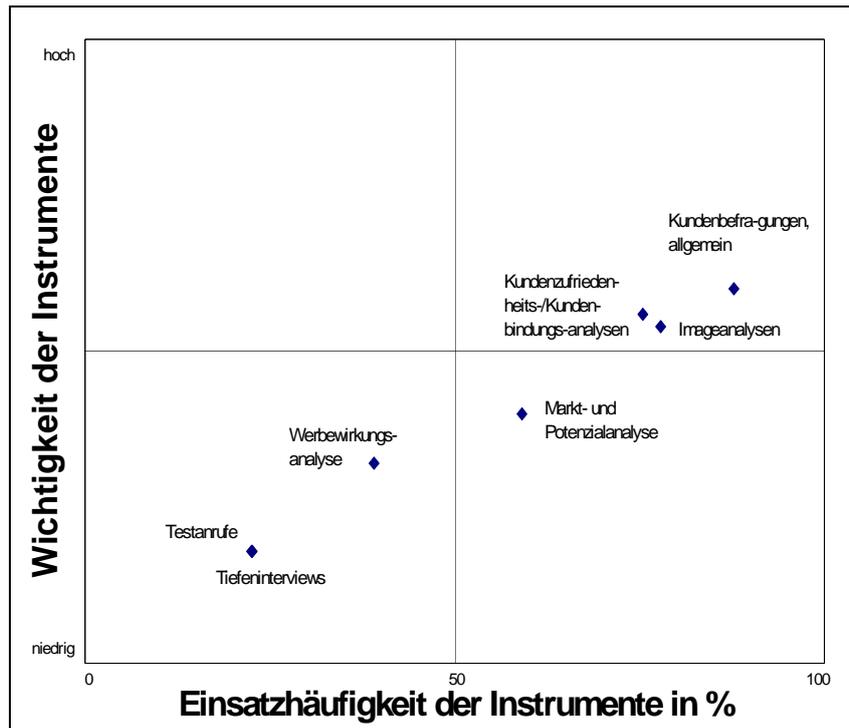


Abbildung 19: Wichtigkeiten und Einsatzhäufigkeiten der eingesetzten Marktforschungsinstrumente

Die **Stadtwerke** setzen die Instrumente der Marktforschung im Vergleich zu den anderen EVUs am wenigsten ein, wohingegen die Verbundunternehmen diese am häufigsten anwenden. Für viele EVUs stellt die Marktforschung eine zusätzliche Kostenbelastung dar, dem – ihrem Empfinden nach – kein unmittelbarer Nutzen gegenübersteht.

Zudem ist festzustellen, dass der **Marktforschung insgesamt bisher keine allzu große Wichtigkeit** zugesprochen wird. Aufgrund der grundlegenden Veränderungen der Marktstruktur ist hier mit einem Anstieg in den nächsten Jahren zu rechnen, da nur die Unternehmen, die ihre Kunden(bedürfnisse) kennen, eine Chance haben werden, am Markt auf lange Sicht bestehen zu können.

4. Erfolgsfaktoren des Marketings von EVUs

4.1. Erfolgskennzahlen der Marketingstrategien

Zur Bestimmung des Erfolges der EVUs wurden drei Erfolgsfaktoren abgefragt: dies sind der Prozentsatz der gewonnenen Neukunden, der Prozentsatz der verlorenen Wechsler und die Umsatzrendite. Zunächst stellen wir die Ergebnisse hinsichtlich der Strategie, der marktstrategischen Ausrichtung sowie der Marketingplanung im Privatkundengeschäft dar. Daran schließt sich die Betrachtung für das Firmenkundengeschäft und ein Vergleich der beiden Bereiche an. Die dazugehörigen Übersichten finden sich im Anhang.

Im **Privatkundengeschäft** scheint die Anwendung einer **proaktiven Strategie** positive Auswirkungen zu haben. In unserer Studie haben EVUs, die dieser Strategie folgen, bei ähnlich hoher Umsatzrendite und Wechselrate eine deutlich höhere Kundengewinnungsrate. Dies lässt vermuten, dass diese Strategie profitables Wachstum fördert.

Bei der **marktstrategischen Ausrichtung** zeigt sich im **Privatkundengeschäft** die Wirkung einer **Image- und Servicefokussierung** insbesondere durch eine höhere Umsatzrendite der EVUs in unserer Studie (vgl. Abbildung 20). Bei beiden Strategien sind die Kundenverlusten jedoch etwas höher, als bei den EVUs, die sich strategisch auf den Preis ausrichten. Dies ist allerdings auch intuitiv logisch, da die Fokussierung auf den Preis impliziert, möglichst wenig Wechsler zu haben und alle Kunden durch attraktive (niedrige) Preise zu halten. Unsere Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass sich im Privatkundenbereich die marktstrategische Ausrichtung auf den Preis für EVUs letztlich nicht positiv auf den Unternehmenserfolg (Gewinn) auswirkt. Somit ist von dieser Ausrichtung sowohl kurz- als auch langfristig abzuraten.

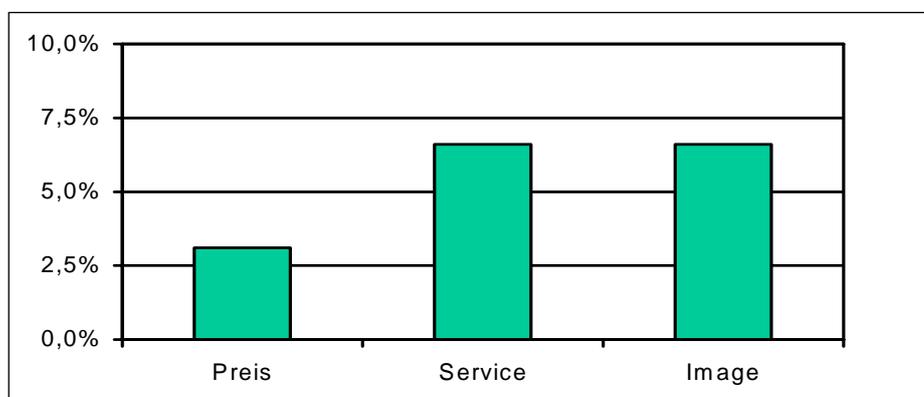


Abbildung 20: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs für die marktstrategischen Ausrichtungen im Privatkundengeschäft

Ein wesentliches Kriterium für den Erfolg im **Privatkundenbereich** ist nach unserer Studie eine **systematische Marketingplanung**. Gerade hier lässt sich der Grundstein für den langfristige Unternehmenserfolg legen. Unternehmen, die eine systematische Marketingplanung durchführen, weisen in unserer Untersuchung eine deutlich höhere Umsatzrendite und deutlich mehr gewonnene Neukunden auf, als EVUs, die dies nicht tun (vgl. Abbildung 21).

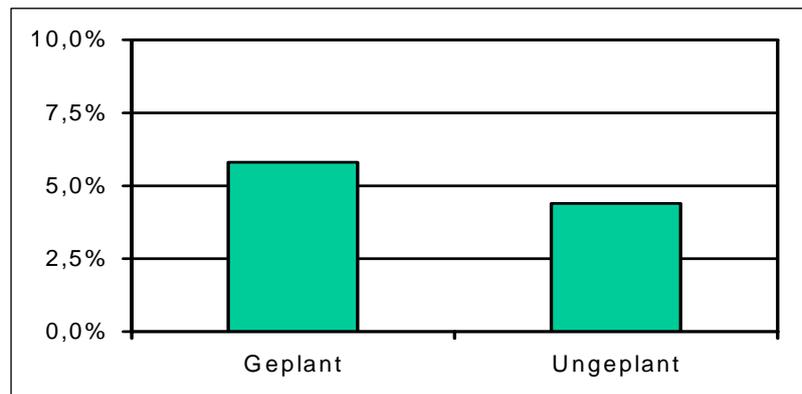


Abbildung 21: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs bei geplantem und ungeplantem Marketing im Privatkundengeschäft

Im **Firmenkundengeschäft** lassen sich ähnliche Tendenzen feststellen wie im Privatkundengeschäft. Wie für die Privatkunden dominiert im Firmenkundenbereich die **proaktive Strategie**. Die Schwäche der reaktiven Strategien wird hier besonders deutlich. Zwar sind die Zahl der Wechsler und die Umsatzrendite der EVUs in unserer Studie für beide Strategien fast identisch, aber durch die um ein vielfaches höhere Neukundengewinnungsrate bei einer proaktiven Strategie lässt sich diese auf lange Sicht als Möglichkeit zum "Wachstum bei mindestens gleichbleibender Umsatzrendite" interpretieren. Die Gewinnung einer großen Zahl Neukunden bedeutet jedoch nicht per se einen höheren Unternehmenserfolg, da mehr Kunden auch höhere Kosten verursachen. Daher sollten durch geeignete Maßnahmen (z.B. Kundenzufriedenheitsbefragung mit anschließender Segmentierung und Kundenportfoliomanagement) die Unternehmensressourcen effektiv zugeordnet und eingesetzt werden.

Eine andere Bewertung im Vergleich zum Privatkundensegment muss man bei der **marktstrategischen Ausrichtung** vornehmen (vgl. Abbildung 22). Die Fokussierung auf das Image scheint hier nicht ganz so erfolgsversprechend. Vielmehr wird deutlich, dass dieses Kriterium in der Wahrnehmung der Kunden im **Firmenkundengeschäft** eine geringere Rolle spielt. Beispielsweise haben die EVUs mit dieser Ausrichtung in unsere Studie eine überdurchschnittlich hohe Kundenverlustrate. Die Entscheidung für einen bestimmten Energielieferanten wird im Firmenkundengeschäft stärker durch wirtschaftliche Überlegungen wie die Be-

trachtung von **Preis und Leistung** bestimmt (vgl. Beutin 2001). Die Fokussierung auf die **Schnelligkeit** spielt laut unserer Studie im Firmenkundengeschäft die wichtigste Rolle (vgl. Abbildung 9). Hier ist im Vergleich der verschiedenen Ausrichtungen der befragten EVUs der niedrigste Wert bei den verlorenen Wechslern zu verzeichnen, während gleichzeitig die Umsatzrendite am höchsten ist. In Bezug auf die Services ist hingegen zu vermuten, dass diese wohl nicht effektiv und effizient angeboten werden. So könnte es sein, dass die schlechten Werte der EVUs bezüglich der Umsatzrendite darauf zurückzuführen sind, dass Services nicht ausreichend "bepriest" werden. Dieses Phänomen haben bereits andere Studien gezeigt (vgl. Homburg/Günther/Fassnacht 2000).

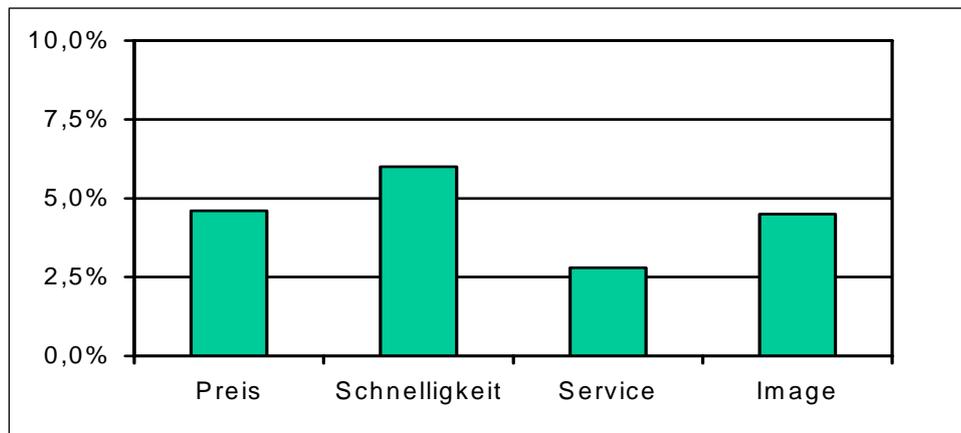


Abbildung 22: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs für die marktstrategischen Ausrichtungen im Firmenkundengeschäft

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist **im Firmenkundengeschäft** ebenfalls eine **systematische Marketingplanung**. Die EVUs mit einer solchen Planung haben in unserer Studie eine höhere Umsatzrendite (vgl. Abbildung 23) aber gleichzeitig auch eine höhere Wechslerquote gegenüber den anderen EVUs. Da es sich hier aber häufig um ein "bewusstes Verlieren nicht attraktiver Kunden" handelt, führt dies langfristig zu größerem Unternehmenserfolg.

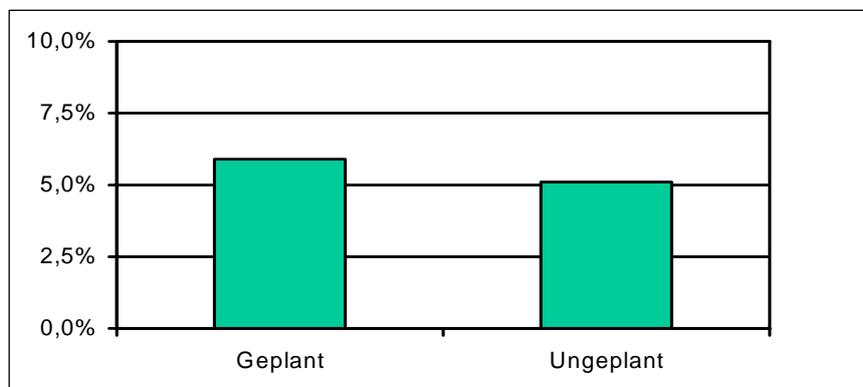


Abbildung 23: Durchschnittliche Umsatzrenditen der EVUs bei geplantem und ungeplantem Marketing im Firmenkundengeschäft

4.2. Erfolgskennzahlen der Marketinginstrumente

Im Rahmen unserer Studie wurde auch der Erfolg der zum Einsatz gekommenen Marketinginstrumente anhand der obigen drei Erfolgsfaktoren untersucht. Die Detailergebnisse in Bezug auf die einzelnen Instrumente können dem Anhang entnommen werden. Die Ergebnisse für **Privatkunden** nach den vier Marketingbereichen zeigt Tabelle 2. Hierbei wurde innerhalb der drei Bereiche jeweils differenziert, ob wenige oder viele Marketinginstrumente von den EVUs eingesetzt werden (Mediansplit).

	Anzahl eingesetzter Instrumente (Mediansplit)	Gewonnene Neukunden (%)	Verlorene Wechsler (%)	Umsatzrendite (%)
Gesamtdurchschnitt der Studie		0,9	2,2	5,3
Produktmanagement	Wenige	0,9	1,9	4,8
	Viele	1,2	3,2	6,8
Kommunikationsmanagement	Wenige	0,9	2,0	5,0
	Viele	1,1	2,8	5,8
Vertriebsmanagement	Wenige	0,7	2,4	5,0
	Viele	1,2	2,1	5,7
Preismanagement	Wenige	0,6	2,6	5,6
	Viele	1,2	2,2	5,1

Tabelle 2: Erfolgskennzahlen der Marketingbereiche nach Anzahl der eingesetzten Instrumente im Privatkundengeschäft

Man erkennt, dass im Privatkundengeschäft die EVUs, die mehr Instrumente einsetzen, tendenziell bessere Ergebnisse aufweisen:

- Im **Produktmanagement bei Privatkunden scheint** der verstärkte Einsatz von Marketinginstrumenten auch erfolgreicher zu sein. V.a. die Werte der Umsatzrendite sind bei diesen EVUs überdurchschnittlich. Auffällig ist auch in diesem Bereich, dass diejenigen Instrumente, die von den EVUs als "wichtig" eingeschätzt und häufig eingesetzt werden, bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren eher am unteren Ende der Skala liegen (vgl. Abbildung 11 sowie Anhang II, z.B. Stördienstservice und Abrechnungsservice). Geht man von den Erfolgskennzahlen aus, so schneidet dagegen das eher untergeordnete Instrument **Diversifikation**, dem nur eine mittlere Bedeutung beigemessen wird, am besten ab. So ist hier eine Fehlgewichtung seitens der EVUs zu beobachten, der durch einen systematischen Einsatz der Instrumente entgegengewirkt werden könnte.

- Für das **Kommunikationsmanagement für Privatkunden** scheint der verstärkte Einsatz der Instrumente auf den ersten Blick keinen so großen Erfolg zu bringen, da Umsatzrendite und Neukundengewinnung der EVUs, die so agieren, nur leicht höher sind. Daraus sollte allerdings nicht der Schluss gezogen werden, dass "Werbung überflüssig sei". Zum einen kann man die Marketingbereiche nicht isoliert betrachten, da sie sich gegenseitig ergänzen. Ziel einer jeden Marketingplanung ist es, die Instrumente bestmöglich aufeinander abzustimmen. Ohne systematische Kommunikation bekommen Kunden nur sehr wenig Informationen über ein Unternehmen, was auf lange Sicht zu Kundenverlusten und zu wenig neuen Kunden führen kann. Hierauf kann kein EVU verzichten. Dem kann nur durch den systematischen Einsatz der Instrumente begegnet werden. Im Kommunikationsmanagement kommt etwa eine verstärkte Konzentration auf das **Beschwerdemanagement** in Betracht, das den vergleichsweise höchsten Wert der EVUs in unserer Studie bei der Umsatzrendite aufweist. Weitere erfolgsversprechende Kommunikationsinstrumente sind das Sport- und Sozial-Sponsoring, da die EVUs, die diese anwenden, die jeweils nächstbesten Werte bezüglich der Umsatzrendite aufweisen. Dennoch liegen diese Instrumente in der Gunst der EVUs weit hinter dem "Lieblingsinstrument" Werbung in Zeitungen/Zeitschriften (vgl. Abbildung 13).
- Durchweg positiv sind dagegen die Werte der EVUs für das **Vertriebsmanagement für Privatkunden**, wenn mehr Instrumente zum Einsatz kommen. EVUs, die das Vertriebsinstrument **Telefonvertrieb** anwenden, haben in unserer Studie die besten Gesamtwerte. Auch hierbei handelt es sich wieder um ein Instrument, das die EVUs weder häufig einsetzen, noch dem eine hohe Wichtigkeit zugebilligt wird (vgl. Abbildung 15). Positiv ist auch der E-Commerce zu bewerten. Dies ist sicherlich eines der zukunftsträchtigsten Vertriebsinstrumente im Privatkundenbereich. Auch hier scheint momentan eine Fehlgewichtung in der Ausrichtung der EVUs vorzuliegen.
- Bezüglich des **Preismanagements bei Privatkunden** ist der Prozentsatz der gewonnenen Neukunden bei den EVUs in unserer Studie etwa doppelt so hoch, wenn viele Preisinstrumente zum Einsatz kommen. Jedoch zeigt sich ebenfalls, dass mit der Intensität des Instrumenteneinsatzes nicht unbedingt auch der Unternehmenserfolg steigt. Die Umsatzrendite ist beispielsweise bei den EVUs niedriger, bei denen (zu) viele Preisinstrumente zum Einsatz kommen. Hier erscheint daher eine sorgfältige und systematische Auswahl besonders wichtig. Von den einzelnen Instrumenten sind insbesondere die **zeitliche und die kundenbezogene Preisdifferenzierung** hervorzuheben, da die EVUs, die diese In-

strumente einsetzen, hinsichtlich der Umsatzrendite und der Kundenveränderungsrate die besten Werte aufweisen. Wie oben bereits festgestellt, werden diese Instrumente von den EVUs nicht als die wichtigsten eingeschätzt und demnach auch nicht immer eingesetzt (vgl. Abbildung 17). Die EVUs, die von allen bevorzugten Instrumente einsetzen, haben dagegen nur durchschnittliche Ergebnisse bei der Betrachtung der Erfolgskennzahlen. Dies zeigt, dass in diesem Bereich wohl ebenfalls eine falsche Prioritätensetzung durch die EVUs stattfindet.

Zusammenfassend ist im Privatkundengeschäft festzuhalten, dass gerade **die EVUs, die besten Erfolgskennzahlen aufweisen, die Instrumente anwenden, die in der Bedeutung und Einsatzhäufigkeit nach Einschätzung aller EVUs eher weiter hinten angesiedelt** sind. Die Unternehmen, die die von allen favorisierten Instrumente einsetzen, liegen dagegen in Bezug auf die Erfolgsmaße eher im (hinteren) Mittelfeld. Zu folgern ist, dass die EVUs ein noch erheblich systematischeres Marketing im Privatkundenbereich betreiben müssen, um Effizienz und Effektivität und damit letztlich die Umsatzrendite erhöhen zu können.

Tabelle 3 stellt die Erfolgskennzahlen der Marketinginstrumente in den jeweiligen Bereichen im **Firmenkundensegment** dar. Auch hier erkennt man zunächst eine einheitliche Struktur ähnlich dem Privatkundensegment. Jedoch kann man hier ebenfalls nicht die Grundaussage treffen, dass mehr Instrumenteneinsatz tendenziell mehr Erfolg bedeutet. Auch hier ist eine Differenzierung nach den einzelnen Instrumenten notwendig.

	Anzahl eingesetzter Instrumente (Mediansplit)	Gewonnene Neukunden (%)	Verlorene Wechsler (%)	Umsatzrendite (%)
Gesamtdurchschnitt der Studie		2,0	3,9	5,3
Produktmanagement	Wenige	1,9	4,3	5,5
	Viele	2,1	3,5	5,1
Kommunikationsmanagement	Wenige	1,1	4,0	5,8
	Viele	3,3	3,8	4,7
Vertriebsmanagement	Wenige	0,3	5,0	5,6
	Viele	2,2	3,8	5,2
Preismanagement	Wenige	0,8	3,1	5,6
	Viele	3,4	4,9	5,1

Tabelle 3: Erfolgskennzahlen der Marketingbereiche nach Anzahl der eingesetzten Instrumente im Firmenkundengeschäft

- Im **Produktmanagement für Firmenkunden** scheint ein zu starker Einsatz der Instrumente zu einer leicht geringeren Umsatzrendite jedoch zu mehr Neukunden und weniger

Wechslern zu führen. Positive Wirkungen gehen hier von den Zusatzdienstleistungen Energiecontrolling, Contracting, Facility Management, Wartung und Diversifikation aus. Betrachtet man die von den EVUs bevorzugten Instrumente (vgl. Abbildung 12), so erkennt man, dass obige nur im Mittelfeld hinsichtlich Einsatzhäufigkeit und Wichtigkeit liegen. Die von den EVUs als bedeutsam eingeschätzten Instrumente (Stördienstservice, Abrechnungsservice, Multi-Utility-Service) scheinen hingegen nicht besonders erfolgswirksam zu sein.

- Wie auch im Privatkundensegment gilt für das **Kommunikationsmanagement im Firmenkundensegment**: zu viel ist schädlich! Bei der Betrachtung der favorisierten Instrumente erkennt man, dass EVUs, die ein Beschwerdemanagement einsetzen, eine relativ höhere Umsatzrendite aufweisen. Die EVUs, die anderen Instrumente verwenden, liegen dagegen in Bezug auf den Unternehmenserfolg im Mittelfeld. Es lässt sich vermuten, dass gerade die "unbedeutendsten" Instrumente auch tatsächlich weniger erfolgswirksam sind (vgl. Abbildung 14). So haben EVUs, die ein Call-/Service-Center betreiben, den relativ schlechtesten Wert bei der Umsatzrendite (vermutlich wegen der hohen Kosten), jedoch den besten hinsichtlich der verlorenen Wechsler. Hierdurch wird vor allem die Bedeutung eines Call-/Service-Centers als Kundenrückgewinnungsinstrument deutlich.
- Auch im **Vertriebsmanagement für Firmenkunden** sollten nicht zu viele Instrumente zum Einsatz kommen. Interessant ist hier die Erkenntnis, dass die Fokussierung auf E-Commerce scheinbar bisher nur wenig zum Unternehmenserfolg beiträgt. EVUs, die E-Commerce einsetzen, weisen die schlechtesten Werte für verlorene Wechsler und Umsatzrendite auf, auch wenn die Zahl der gewonnenen Neukunden hier am höchsten ist und somit ein gewisses Potenzial für die Zukunft angedeutet wird. Wichtig scheinen für Firmenkunden nach wie vor das Key Account Management und der Außendienst, da hier die entsprechenden EVUs eine verhältnismäßig höhere Umsatzrendite aufweisen. Die persönliche Betreuung der Kunden ist also ein zentraler Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft. Hier zeigt sich eine richtige Einschätzung der Befragten bezüglich der Wichtigkeit der Vertriebsinstrumente (vgl. Abbildung 16).
- Das **Preismanagement für Firmenkunden** zeigt ebenfalls, dass die Steigerung des Einsatzes der Instrumente ab einem gewissen Punkt vermutlich eher kontraproduktiv zu bewerten ist. Zwar können tendenziell mehr neue Kunden angesprochen werden, gleichzeitig sinkt aber die Umsatzrendite und die Zahl der verlorenen Wechsler steigt stark an. Daher ist auch hier eine systematische Auswahl der zum Einsatz kommenden Instrumente

unumgänglich. Betrachtet man die einzelnen Instrumente, so heben sich Boni und zeitliche Preisdifferenzierung positiv ab, da die EVUs, die diese Instrumente einsetzen, bessere Werte aufweisen. Die EVUs, die die bevorzugten Instrumente verwenden, zeigen eher durchschnittliche Ergebnisse (vgl. Abbildung 18). Die für unwichtig gehaltenen Instrumente scheinen auch tatsächlich weniger erfolgsrelevant zu sein. So haben EVUs, die räumliche Preisdifferenzierung einsetzen, zwar den höchsten Gesamtwert für gewonnene Neukunden, gleichzeitig aber auch sehr schlechte Werte hinsichtlich der Umsatzrendite und der verlorenen Kunden. Diese Erkenntnisse lassen auf eine grundsätzlich sinnvolle Bewertung durch die EVUs schließen. Allerdings kann auch hier eine gewisse Feinsteuerung weitere Vorteile bringen.

Vergleicht man nun die Segmente miteinander, so kann man folgendes feststellen: Im **Privatkundenbereich** scheint von den EVUs oft eine falsche Prioritätensetzung bei der Anwendung der Marketinginstrumente zu erfolgen. Außerdem ist hier das Marketing der EVUs generell zu unsystematisch. Eine grundlegende und umfassende Analyse und Systematisierung ist hier dringend erforderlich. Im **Firmenkundensegment** kann man dagegen erkennen, dass die EVUs grundsätzlich die Instrumente sinnvoller einsetzen, wobei auch hier nach wie vor Verbesserungspotenzial besteht. Grundsätzlich gilt: Nicht alles was möglich ist, sollte auch gemacht werden!

Hinsichtlich der **Unternehmensart** fällt auf, dass Regionalversorger über alle Marketinginstrumente bei der Erfolgskennzahl gewonnene Neukunden durchweg bessere Ergebnisse erzielen. Ihre Quote ist fast viermal höher, als die der Stadtwerke. Ähnliche Tendenzen kann man bei Umsatz und Gewinn erkennen. Hier wird der generelle Handlungsbedarf von Stadtwerken in allen Bereichen besonders deutlich. Regionalversorger sollten sich hingegen vorrangig auf die richtige Prioritätensetzung konzentrieren.

4.3. Erfolgskennzahlen der Marktforschung

Die Erfolgskennzahlen der Marktforschungsinstrumente sind in Tabelle 4 dargestellt. Es ergibt sich sowohl für den Privatkunden- wie auch für den Firmenkundenbereich ein **relativ klares Bild**. Beim gezielten Einsatz der einzelnen Marktforschungsinstrumente werden tendenziell immer mehr Kunden gewonnen, als wenn sie nicht eingesetzt werden. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da mit der Analyse der Kunden und ihrer Bedürfnisse eine anschließende Fokussierung und bessere Bearbeitung der attraktiven Kundengruppen einhergehen

sollte. Zudem scheinen einzelne Marktforschungsinstrumente starken Einfluss auf die Umsatzrendite zu haben, während andere keinen signifikanten Einfluss aufweisen.

		Privatkundensegment		Firmenkundensegment		Alle Segmente
		Gewonnene Neukunden (%)	Verlorene Wechsler (%)	Gewonnene Neukunden (%)	Verlorene Wechsler (%)	Umsatzrendite (%)
Markt- und Potenzialanalysen	Eingesetzt	1,13	2,57	1,07	2,46	6,25
	Nicht eingesetzt	0,76	1,99	0,76	1,99	4,31
Imageanalysen	Eingesetzt	0,84	2,48	0,81	2,41	5,21
	Nicht eingesetzt	1,15	1,85	1,15	1,85	5,47
Kundenbefragungen allgemein	Eingesetzt	1,11	2,47	1,11	2,47	6,13
	Nicht eingesetzt	0,36	1,53	0,33	1,42	3,14
Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungsanalysen	Eingesetzt	0,84	2,45	0,84	2,45	5,60
	Nicht eingesetzt	1,11	1,86	1,04	1,76	4,75
Werbewirkungsanalysen	Eingesetzt	1,17	3,12	1,17	3,12	5,22
	Nicht eingesetzt	0,85	1,83	0,82	1,77	5,37
Testanrufe	Eingesetzt	1,72	2,90	1,72	2,90	5,11
	Nicht eingesetzt	0,62	1,93	0,60	1,88	5,50
Tiefeninterviews	Eingesetzt	1,33	3,46	1,33	3,46	4,46*
	Nicht eingesetzt	0,83	1,91	0,80	1,86	5,45

* Aufgrund geringer Fallzahlen ist nur eine Tendenzangabe möglich.

Tabelle 4: Erfolgskennzahlen der Marktforschung im Privatkunden- und Firmenkundengeschäft

Bei Betrachtung der **Umsatzrendite** lässt unsere Studie erkennen, dass EVUs, die Markt- und Potenzialanalysen, allgemeinen Kundenbefragungen und Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungsanalysen einsetzen, erfolgreicher sind. Unserer Ergebnisse verdeutlichen, welche Vorteile die Durchführung derartiger Untersuchungen mit sich bringen kann. Sie ermöglichen es den EVUs, ihre Position am Markt zu erkennen und gezielt auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen. Der Einsatz von Testanrufen und Tiefeninterviews scheint lediglich zur **Neukundengewinnung** interessant zu sein.

Von den **von den EVUs häufig genutzten Analyseinstrumenten** (s. Abbildung 19) weisen insbesondere die EVUs, die Imageanalysen durchführen, unterdurchschnittliche Erfolgskennzahlen auf. Ihr Einsatz scheint den Unternehmen de facto keinen Nutzen zu bringen. Auch hier zeigt sich wiederum eine falsche Prioritätensetzung seitens der EVUs. Besonders aufgrund der angedeuteten hohen Erfolgswirkung der einzelnen Instrumente sollten EVUs ein systematisches Management der Marktforschung betreiben und eine Fokussierung auf die erfolgsversprechensten Instrumente vornehmen.

5. Zusammenfassung der Ergebnisse

EVUs sollten im heutigen Wettbewerb ihre oft jahr(zehnt)elang aufgebaute Bürokratie überwinden und sich zu flexiblen und schnell agierenden Unternehmen entwickeln. Je nach Zielen, Größe und Kunden(-anforderungen) des EVUs sollten verschiedene Marketinginstrumente, neue Technologien sowie (neue) Medien genutzt werden. Aus unserer empirischen Untersuchung ergeben sich für EVUs **12 Kernergebnisse und entsprechende Empfehlungen:**

1. Es können in einigen Unternehmensbereichen durch organisatorische Umstrukturierungen (schlankere Unternehmensprozesse, Kooperationen etc.) Kosten eingespart werden. Nach Meinung der befragten EVUs besteht ein hohes **Kosteneinsparungspotenzial** vor allem in Einkauf/Beschaffung, Produktion/Netzbetrieb sowie im Personalbereich. Da die Bedeutung des Marketings und Vertriebs mit der Liberalisierung gestiegen ist, und sich das Umweltbewusstsein der Bevölkerung verstärkt hat, werden hier wohl wenig Kosten eingespart werden können.
2. Im Bewusstsein der Privatkunden muss sich der Gedanke, dass sie ihren Versorger selbst wählen dürfen, erst einmal verankern (**Wechselbereitschaft**). Die Stadtwerke verhalten sich bei der Kundenakquisition aufgrund bestehender Unsicherheiten bezüglich der Durchleitung noch sehr zurückhaltend. Für die Privatkunden müssen von den EVUs noch mehr Gründe (nicht nur Preis) geschaffen werden, damit sie ihren Anbieter wechseln. Die Firmenkunden sind aufgrund ihrer hohen Abnahmemengen und den damit einhergehenden Einsparungsmöglichkeiten klar wechselbereiter.
3. Im **Privatkundengeschäft** sind **Image und der Service** die wichtigsten Kriterien der **marktstrategischen Ausrichtung**. Sie spielen eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Die EVUs sollten sich nach unseren Erkenntnissen daher in diesem Bereich auf diese Kriterien ausrichten und weniger auf den Preis! Im **Firmenkundengeschäft** stehen dagegen **Leistung (z.B. Schnelligkeit) und Preis** stärker im Vordergrund. Dabei sollte bei der Wahl der Ausrichtung eine leistungsorientierte Strategie gewählt werden, da die vorrangige strategische Fokussierung auf den Preis EVUs in der Regel in einen ruinösen Preiswettbewerb treibt.
4. Alle Verbundunternehmen unserer Studie wählen eine **proaktive Strategie**. Die eine Hälfte der Regionalversorger verfolgt ebenfalls diese Strategie, während die andere sich eher reaktiv verhält. Stadtwerke handeln tendenziell eher reaktiver und damit weniger innovativ. Gerade eine proaktive Ausrichtung scheint jedoch im höchsten Maße erfolgs-

wirksam zu sein wie unsere Ergebnisse zeigen. Handlungsbedarf besteht somit besonders für die Stadtwerke.

5. Sowohl im Privat- als auch im Firmenkundenbereich ist eine systematische Marketingplanung erforderlich, da nicht alle Marketingstrategien und -instrumente gleichermaßen zum Erfolg führen. Eine **gute Marketingplanung ist nach den Ergebnissen unserer Studie Grundlage für den Unternehmenserfolg**. Wer systematisch am Markt ausgerichtet plant und agiert, kann es sich demnach leisten, (unattraktive) Kunden - bei gleichzeitiger Steigerung der Umsatzrendite - zu verlieren.
6. Die Differenzierung von den Wettbewerbern kann durch ein systematisches **Produktmanagement** (und Dienstleistungsmanagement) erfolgen. Dienstleistungen um das Kernprodukt Energie (wie Stördienstservice, Abrechnungsservice oder Multi-Utility-Service) können helfen, den gestiegenen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und ihnen einen Nutzen zu bieten. Vermutlich auch daher werden sie in beiden Kundengruppen am häufigsten eingesetzt und zudem als wichtig eingeschätzt. Als besonders erfolgswirksam erscheinen **Energiecontrolling, Contracting, Facility Management, Wartung und Diversifikation**, wobei die ersten vier Instrumente nur für den Firmenkundenbereich relevant sind.
7. Notwendig ist es zudem, die **Kommunikationsinstrumente** aufeinander abzustimmen. Auch hier gilt: mehr ist nicht unbedingt besser! Das (aus EVU-Sicht) wichtigste Kommunikationsinstrument im Privatkundensegment ist die Werbung in Zeitungen bzw. Zeitschriften, die ausnahmslos von allen befragten EVUs eingesetzt wird. Am erfolgsversprechendsten scheint jedoch der Einsatz von **Beschwerdemanagement sowie Sport- und Sozialsponsoring**. Im Firmenkundenbereich sind das Direktmarketing und das Beschwerdemanagement wichtige Instrumente, wobei gerade letzteres besonders erfolgsversprechend ist. Zudem erscheinen einzelne Kommunikationsinstrumente für jeweils bestimmte Verwendungen sinnvoll (z.B. **Call-/Service-Center** zur Verringerung der Abwanderungsraten). Wichtig ist im Firmenkundenbereich demnach weiterhin der persönliche Kontakt.
8. Die im **Vertriebsmanagement** eingesetzten Instrumente zeigen ebenfalls sehr unterschiedliche Ergebnisse zwischen dem Firmenkunden- und dem Privatkundenbereich. Im Firmenkundenbereich scheinen vor allem das Key Account Management und der Außendienst zentrale Erfolgsfaktoren zu sein, die folgerichtig auch zur Zeit am häufigsten eingesetzt werden. Im Privatkundenmanagement sind laut unserer Studie besonders Telefonver-

trieb und E-Commerce erfolgswirksam, die jedoch beide nach Einschätzung der EVUs (Wichtigkeit und Einsatzhäufigkeit) momentan eher „stiefmütterlich“ behandelt werden. Somit erscheint auch hier ein Überdenken der eingesetzten Instrumente notwendig.

9. Wichtig ist zudem ein nutzen- und wettbewerbsorientiertes **Preismanagement**, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu binden. EVUs sollten aber nicht zu viele verschiedene Instrumente des Preismanagements einsetzen, sondern sollten sich auf die für sie wichtigsten konzentrieren, damit das Preissystem nicht zu komplex und für den Kunden zu unübersichtlich wird. Insgesamt wurde beobachtet, dass der **Einsatz von Preisinstrumenten bei Firmenkunden häufiger stattfindet und für die EVUs wichtiger** ist als bei den Privatkunden. In unserer Studie deutet vor allem der Einsatz von **kundenbezogener Preisdifferenzierung** (Privatkunden), **Boni** (Firmenkunden) und **zeitlicher Preisdifferenzierung** (beide) im Hinblick auf unsere Erfolgsmaße eine hohe Erfolgswirksamkeit an.
10. Insgesamt erscheint das **Firmenkundenmanagement professioneller gemanagt**, da hier generell eingeschätzte Wichtigkeit, Einsatzhäufigkeit und Erfolgswirksamkeit miteinander stärker korrelieren.
11. **Marktforschung** ist in Märkten mit starkem Wettbewerb **sehr wichtig für den Unternehmenserfolg**, wie unsere Studie nochmals unterstreicht. Bei den EVUs, besonders bei den Stadtwerken, wird ihre Bedeutung und Erfolgswirksamkeit scheinbar oft unterschätzt. Häufig angewandt werden vor allem allgemeine Kundenbefragungen, Imageanalysen sowie Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungsanalyse, welche insgesamt mit einer eher mittleren Wichtigkeit eingeschätzt werden. Erfolgswirksam sind nach unseren Ergebnissen vor allem Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungsanalysen sowie Markt-/Potenzialanalysen. Auf diese sollten sich EVUs demnach fokussieren.
12. Die zum Teil zu beobachtende Diskrepanz zwischen Einsatzhäufigkeit und Wichtigkeit der Marketinginstrumente auf der einen Seite und tatsächlichem Erfolg auf der anderen Seite lässt vermuten, dass es bei den EVUs - vor allem im Privatkundenbereich - oft zu einer **falschen Prioritätensetzung** bei der Auswahl der Instrumente kommt. Dies ist bei den Stadtwerken besonders stark ausgeprägt. Hier besteht die Notwendigkeit einer systematischen Fokussierung auf ausgewählte Marketinginstrumente.

6. Literaturverzeichnis

- Beutin, Nikolas (2001), Kundenzufriedenheitsmessung in Energieversorgungsunternehmen, in: Homburg, Christian (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Beutin, Nikolas, Werner, Harald (2000), Kundenbindung in Märkten im Umbruch: Das Beispiel der Energieversorgung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Christian (2000), Vom Kundenkontakt zum Customer Relationship Management: Aufbau langfristiger Beziehungen zu profitablen Kunden, Fachkongress des Fachverbandes für Energie-Marketing und –Anwendung (HEA) e.V. „Perspektiven des Energievertriebs“, 5. - 6. Oktober 2000, Berlin.
- Homburg, Christian, Günther, Christof, Fassnacht, Martin (2000), Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten, Arbeitspapier Nr. M 50, Reihe Management Know-How, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian, Werner, Harald (1997/1998), Kundenorientierung für EVU: Eine neue Wachstumschance (Teil I-VI), Wirtschaftswelt Energie, 12/97-5/98.
- Homburg, Christian, Werner, Harald (1998), Kundenorientierung mit System, Frankfurt am Main.
- Schoenheit, Ingo (2000), Kundenmanagement der EVU aus Sicht der Gewerbekunden: Warum wechseln Kunden „ihren“ Stromversorger, Fachkongress des Fachverbandes für Energie-Marketing und –Anwendung (HEA) e.V. „Perspektiven des Energievertriebs“, 5. - 6. Oktober 2000, Berlin.
- VDEW (2000) Strommarkt Deutschland <http://www.strom.de>

Anhang I: Erfolgskennzahlen im Privatkundengeschäft Marketinginstrumente nach Bereichen

		Gewonnene Neukunden (%)	Verlorene Wechsler (%)	Umsatzrendite (%)
Durchschnitt über alle Instrumente		1,0	2,5	5,4
Produktmanagement	Multi-Utility-Service	0,9	2,2	5,5
	Energiemanagement	0,8	2,4	5,5
	Abrechnungsservice	1,0	2,2	5,5
	Stördienstservice	1,0	2,3	5,3
	Diversifikation	1,3	2,9	6,1
	Branding	1,0	2,1	4,6
Kommunikationsmanagement	Direktmarketing	1,0	2,3	5,5
	Internet-Marketing	0,9	2,3	5,4
	TV-Werbung	0,3*	3,6*	3,3*
	Radio-Werbung	1,0	2,8	3,6
	Zeitschriftenwerbung	0,9	2,2	5,3
	Mailings	1,1	2,3	5,3
	Sport-Sponsoring	1,0	2,4	5,8
	Kultur-Sponsoring	1,0	2,3	5,3
	Umwelt-Sponsoring	1,0	2,0	4,9
	Sozial-Sponsoring	0,9	2,3	5,7
	Call-/ Service Center	-	5,0*	12,9*
	Kundenschulungen	1,0	2,1	5,4
	Beschwerdemanagement	0,9	2,8	6,0
Vertriebsmanagement	Shops/ Vertriebsniederlassungen	1,0	2,4	5,3
	E-Commerce	1,5	2,2	5,5
	Call-Center	1,1	2,3	4,9
	Einzelhandelsvertrieb	0*	3,8*	7,8*
	Telefonvertrieb	1,8	1,0	7,2
	Bündelung	1,2	2,2	5,2
Preismanagement	Preisbündelung	1,1	2,5	5,3
	Preisdifferenzierung generell	0,9	2,3	5,3
	Mengenmäßige Preisdifferenzierung	0,9	2,2	5,3
	Rabatte	0,9	2,5	4,9
	Boni	1,1	2,5	5,6
	Zeitliche Preisdifferenzierung	1,2	2,0	5,6
	Kundenbezogene Preisdifferenzierung	1,0	2,4	5,3
	Räumliche Preisdifferenzierung	1,8	3,3	4,4
	Anwendungsbezog. Preisdifferenzierung	0,9	2,9	4,8
Qualitätsbezogene Preisdifferenzierung	1,5	2,0	4,6	

* Aufgrund geringer Fallzahlen sind nur Tendenzaussagen möglich

Anhang II: Erfolgskennzahlen im Firmenkundengeschäft Marketinginstrumente nach Bereichen

		Gewonnene Neukunden (%)	Verlorene Wechsler (%)	Umsatzrendite (%)
Durchschnitt über alle Instrumente		1,1	2,4	5,2
Produktmanagement	Multi-Utility-Service	1,0	2,1	5,5
	Contracting	1,1	2,5	5,7
	Facility Management	1,1	2,8	5,8
	Lastmanagement	0,8	2,6	5,4
	Energiecontrolling	1,0	2,5	6,0
	Energiemanagement	0,8	2,3	5,2
	Abrechnungsservice	1,0	2,1	5,0
	Stördienstservice	1,0	2,3	5,3
	Kundenschulungen	1,0	2,5	5,1
	Wartung	1,2	2,4	5,9
	Diversifikation	1,3	2,2	5,7
	Branding	1,5	2,3	5,6
Kommunikationsmanagement	Direktmarketing	0,9	2,3	5,1
	Internet-Marketing	1,3	2,7	4,9
	Zeitungswerbung	1,3	2,7	4,7
	Mailings	1,1	2,4	5,1
	Call-/ Service-Center	1,0	1,8	4,8
	Kundenschulungen	1,4	2,7	5,2
	Beschwerdemanagement	1,1	2,4	5,5
Vertriebsmanagement	Key Account Management	1,1	2,4	5,5
	Außendienst	1,0	2,3	5,4
	E-Commerce	1,6	2,6	4,1
Preismanagement	Preisbündelung	1,1	2,5	5,3
	Preisdifferenzierung generell	0,9	2,3	5,3
	Mengenmäßige Preisdifferenzierung	0,9	2,2	5,3
	Rabatte	0,9	2,5	4,9
	Boni	1,1	2,5	5,6
	Zeitliche Preisdifferenzierung	1,2	2,0	5,6
	Kundenbezogene Preisdifferenzierung	1,0	2,4	5,3
	Räumliche Preisdifferenzierung	1,8	3,3	4,4
	Anwendungsbezog. Preisdifferenzierung	0,9	2,9	4,8
Qualitätsbezogene Preisdifferenzierung	1,5	2,0	4,6	

* Aufgrund geringer Fallzahlen sind nur Tendenzaussagen möglich.