

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
  
68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-How  
Nr. M 093

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.*

**Vertriebsprofessionalität  
in der deutschen Gaswirtschaft:  
State of Practice und Erfolgsfaktoren**

Mannheim 2004

ISBN Nr. 3-8933-309-6

*Dr. Nikolas Beutin* ist Geschäftsführer und Partner von Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung, sowie Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Andreas Fürst* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg sowie Projektleiter bei Prof. Homburg & Partner.

*Dipl.-Kfm. Guido Häßner* war Diplomand am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim und Projekt-Assistent bei Prof. Homburg & Partner.

## 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](http://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](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Zentrale Dimensionen eines exzellenten Vertriebs in der Gaswirtschaft .....	3
3. Grundlagen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	8
3.1 Gesamt-Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen.....	9
3.2 Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen differenziert nach verschiedenen Dimensionen.....	11
3.3 Einflussfaktoren der Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungs- unternehmen.....	14
3.4 Erfolgsauswirkungen der Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen .....	17
3.5 Erfolgsfaktoren des Vertriebs von Gasversorgungsunternehmen.....	19
3.6 Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen .....	23
3.7 Vertrieb von Dienstleistungen in der Gaswirtschaft.....	27
4. Zusammenfassung und Fazit .....	32
Literaturangaben .....	34
Anhang .....	37

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Struktur der deutschen Erdgaswirtschaft.....	2
Abb. 2: Anzeichen für eine Intensivierung des Gas-zu-Gas-Wettbewerbs .....	3
Abb. 3: Datengrundlage: Marktstufe und Umsatzerlöse Erdgas 2002 .....	9
Abb. 4: Datengrundlage: Position und Berufserfahrung der Befragten.....	9
Abb. 5: Gesamt-Vertriebsprofessionalität nach Marktstufen.....	10
Abb. 6: Profildarstellung der Sales-Excellence-Dimensionen .....	11
Abb. 7: Vertriebsprofessionalität differenziert nach Sales-Excellence-Dimensionen und Marktstufen .....	12
Abb. 8: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Vertriebsprofessionalität.....	15
Abb. 9: Zusammenhang zwischen Restrukturierungsmaßnahmen und Professionalität im Gasvertrieb.....	16
Abb. 10: Zusammenhänge zwischen Vertriebsprofessionalität und Unternehmenserfolg.....	18
Abb. 11: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Dimensionen und Unternehmenserfolg.....	19
Abb. 12: Vergleich der Vertriebsprofessionalität von erfolgreichen und wenig erfolgreichen GVUs.....	20
Abb. 13: Überblick über die Erfolgsfaktoren eines exzellenten Gasvertriebs auf Einzelfragenebene .....	21
Abb. 14: Darstellung der Sales-Excellence-Matrix.....	24
Abb. 15: Profildarstellung des Führungsstils in der deutschen Gaswirtschaft .....	25

Abb. 16: Schritte zur Entwicklung einer E-Strategy im Überblick.....	26
Abb. 17: Überblick über das Dienstleistungsangebot deutscher GVUs .....	28
Abb. 18: Überblick über das Dienstleistungsangebot erfolgreicher vs. wenig erfolgreicher GVUs .....	29
Abb. 19: Darstellung der Professionalität des Dienstleistungsmanagements von GVUs .....	30
Abb. 20: Darstellung des Untersuchungsmodells .....	32
Abb. 21: Detaillierte Betrachtung der Vertriebsstrategie auf Faktorebene.....	37
Abb. 22: Detaillierte Betrachtung des Vertriebsmanagements auf Faktorebene .....	37
Abb. 23: Detaillierte Betrachtung des Informationsmanagements auf Faktorebene .....	38
Abb. 24: Detaillierte Betrachtung des Kundenbeziehungsmanagements auf Faktorebene .....	38

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Prozentualer Anteil der GVUs mit hoher und niedriger Vertriebsprofessionalität nach Marktstufen .....	10
Tab. 2: Einschätzung der Wettbewerbsintensität heute und in 5 Jahren .....	17

## Abstract

Die Liberalisierung des deutschen Gasmarktes bekommt durch die EU-Beschleunigungsrichtlinie für den Gassektor neue Impulse. Ziel ist dabei die vollständige Öffnung des vormals monopolistischen Gasmarkts und die weitere Intensivierung des Wettbewerbs. Darüber hinaus gibt es bereits heute vielfältige Indikatoren für eine Zunahme des Gas-zu-Gas-Wettbewerbs. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist eine Ausrichtung der gesamten Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen vorzunehmen. Dabei kommt dem Vertrieb eine Schlüsselrolle zu.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim und die Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner haben eine umfassende Studie zum Thema Vertriebsprofessionalität bei 102 deutschen Gasversorgungsunternehmen aller Marktstufen durchgeführt.

Auf Basis des Sales-Excellence-Ansatzes wird eine systematische und wissenschaftlich fundierte Bestandsaufnahme der Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft vorgenommen. Darüber hinaus werden auch wichtige Einflussfaktoren der Vertriebsprofessionalität untersucht. Zudem wird der Zusammenhang zwischen Vertriebsprofessionalität und Unternehmenserfolg analysiert. Insgesamt können 66 Erfolgsfaktoren eines exzellenten Gasvertriebs identifiziert werden.

## 1. Einleitung

Die deutsche Gaswirtschaft durchläuft einen Veränderungsprozess mit weitreichenden Auswirkungen auf die aktuelle und zukünftige Markt- und Wettbewerbsstruktur. Dabei trat die mit der Neuregelung des deutschen Energiewirtschaftsrechts im Jahre 1998 begonnene Liberalisierung des Gasmarktes durch die EU-Beschleunigungsrichtlinie 2003/55/EG vom 26. Juni 2003 in die nächste Phase wettbewerblicher Öffnung. Ziel der europäischen Vorgabe ist die vollständige Marktöffnung für den Bereich der Nicht-Haushalts-Kunden bis zum 1. Juli 2004 und für alle Kunden bis zum 1. Juli 2007. Um dieses Ziel zu erreichen, ist auch in Deutschland die Einrichtung einer nationalen Regulierungsbehörde vorgesehen. Eine der Hauptaufgaben wird die Sicherstellung eines transparenten Zugangs Dritter zur Leitungsinfrastruktur der vormals monopolistischen Gasversorgungsunternehmen (GVUs) sein. Das in Deutschland seit Mitte 2000 praktizierte System des verhandelten Netzzugangs (Stichwort: Verbändevereinbarung I und II) hat jedoch bisher nur zu Wettbewerb im Bereich größerer Abnehmer geführt, allerdings auch dort nicht in der angestrebten Breite. Es soll deshalb durch ein wettbewerbs-taugliches Netzzugangsmodell ersetzt werden (BMWA 2003).

Die Gaswirtschaft ist mit Umsatzerlösen aus der Erdgasabgabe in Höhe von 24,6 Mrd. € im Jahre 2002 (Statistisches Bundesamt 2003) ein bedeutender Sektor der deutschen Energiebranche. Im Rahmen der vorliegenden Studie werden Ferngasgesellschaften sowie Regional- und Ortsgasversorgungsunternehmen bzw. Stadtwerke betrachtet, die den leitungsgebundenen Energieträger Erdgas an Dritte (private Haushalte, Gewerbe und Dienstleistungssektor, Industrie, Weiterverteiler sowie Kraftwerke) liefern. Dabei werden ca. 80% des Erdgases aus dem Ausland importiert. Die wichtigsten Erdgaslieferanten für den deutschen Gasmarkt waren im Jahre 2003 Russland (32%), Norwegen (26%) und die Niederlande (17%) (Schiffer 2004). Beim Erdgasabsatz wird bis zum Jahr 2010 mit moderaten Wachstumsraten von 1 bis 2% p.a. (Rubner/Stanger 2003) gerechnet. Die Gas- und Strombranche sind insbesondere auf der Ebene der Regional- und Ortsgasversorger eng miteinander verflochten, da die Mehrzahl der Unternehmen klassische Mehrspartenanbieter sind (vgl. detailliert zur deutschen Gaswirtschaft Schiffer 2002). In Abbildung 1 werden die verschiedenen Marktstufen der deutschen Gaswirtschaft und ihre Lieferbeziehungen im Überblick dargestellt.

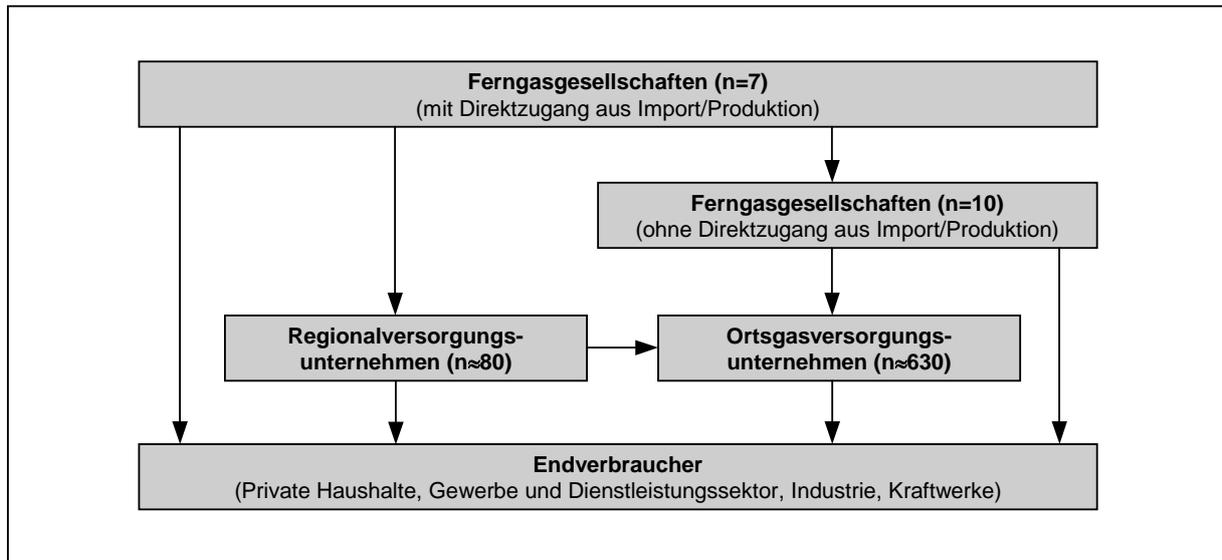


Abb. 1: Struktur der deutschen Erdgaswirtschaft (in Anlehnung an Schiffer 2002, S. 143)

Die deutschen GVUs haben sich im Gegensatz zur Strombranche von Beginn an im Substitutionswettbewerb durchsetzen müssen, da Erdgas in allen Anwendungsbereichen durch andere Energieträger wie Heizöl, Kohle oder Strom ersetzt werden kann („Inter-Wettbewerb“). Darüber hinaus zeichnet sich eine durch die Liberalisierung ausgelöste Intensivierung des Gas-zu-Gas-Wettbewerbs ab („Intra-Wettbewerb“). Die in Abbildung 2 dargestellten Beispiele belegen diese Entwicklung.

Ein GVU kann letztlich in einem sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt wandelnden Gasmarkt nur bestehen, wenn es die Herausforderungen des Wettbewerbs annimmt. Die meisten GVUs haben in den vergangenen Jahren bereits erhebliche Kostensenkungs- und Rationalisierungsprogramme durchgeführt, die z.B. mit einer Senkung der Mitarbeiterzahlen von 1998 bis 2002 um 21% (Statistisches Bundesamt 2003) verbunden waren. Trotz alledem bestehen jedoch im Vertrieb noch erhebliche Produktivitätssteigerungspotenziale (Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Angesichts des zu erwartenden Preis- und Verdrängungswettbewerbs ist dies allein aber wohl nicht ausreichend. Vielmehr wird die Ausrichtung der gesamten Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Dem Vertrieb kommt bei der Verbesserung der Kundenorientierung eine Schlüsselrolle zu, da er die Schnittstelle zu den Kunden bildet und in ihm die Stärken und Schwächen aller Prozesse der Marktbearbeitung offensichtlich werden. Letztlich führt nur ein professioneller Vertrieb zum Aufbau langfristig stabiler und profitabler Geschäftsbeziehungen.

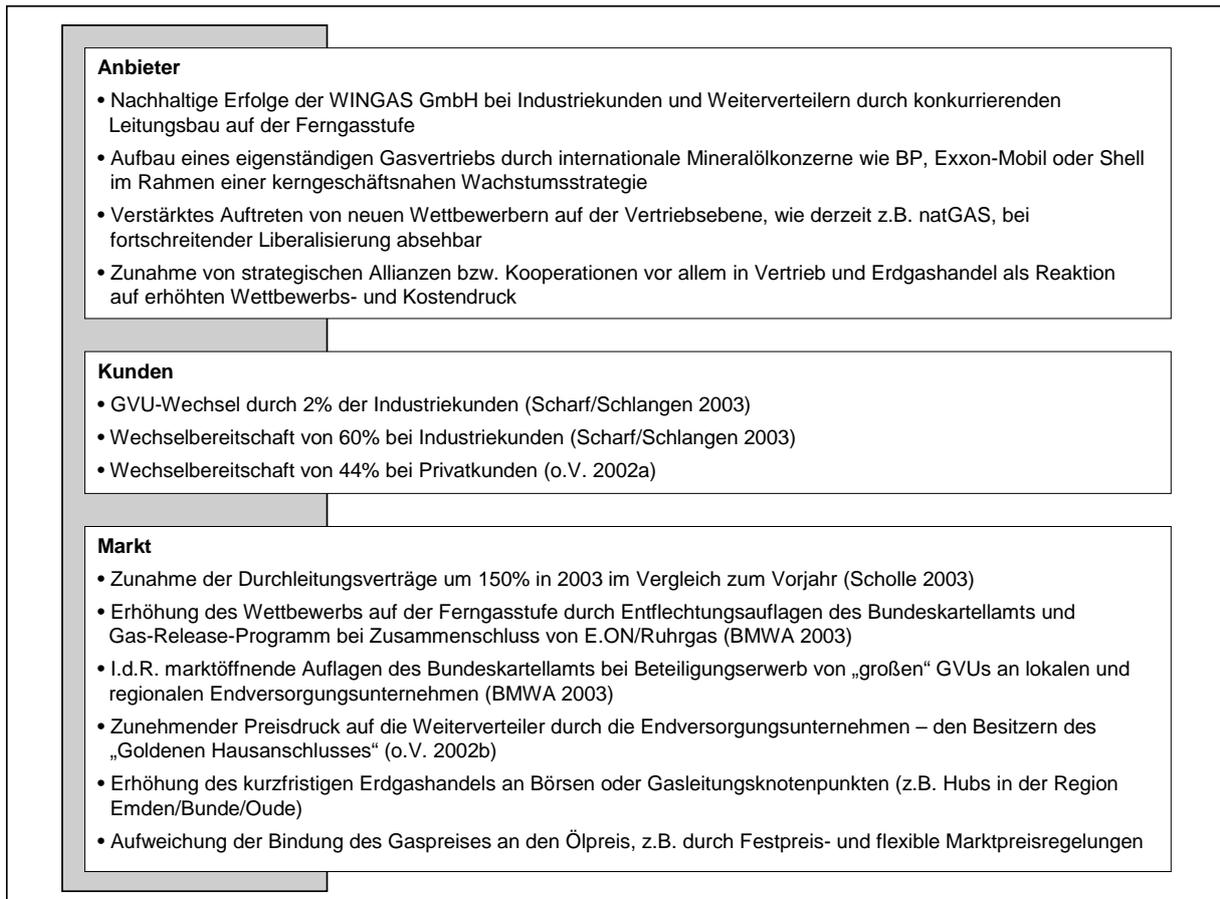


Abb. 2: Anzeichen für eine Intensivierung des Gas-zu-Gas-Wettbewerbs

## 2. Zentrale Dimensionen eines exzellenten Vertriebs in der Gaswirtschaft

Um den geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, erscheint eine Professionalisierungsoffensive im Vertrieb der deutschen GVUs unumgänglich zu sein. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird auf den von Homburg/Schäfer/Schneider (2003) entwickelten Sales-Excellence-Ansatz zurückgegriffen, der einen umfassenden Leitfaden zur Systematisierung, Bewertung und Optimierung des Vertriebsmanagements darstellt.

Inhaltlich umfasst der Sales-Excellence-Ansatz vier Dimensionen:

- die Vertriebsstrategie
- das Vertriebsmanagement
- das Informationsmanagement
- das Kundenbeziehungsmanagement

Diese Dimensionen können wiederum in unterschiedliche Faktoren und Einzelfragen zerlegt werden.

Zur Bewertung der Vertriebsprofessionalität stellt der Sales-Excellence-Ansatz umfassende Checklisten bereit (für eine Darstellung der Checklisten vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Die Checklisten bestehen jeweils aus einer Vielzahl von Einzelfragen, deren Skala von jeweils 0 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 100 („trifft voll und ganz zu“) reicht. Diese Einzelfragen bilden die Basis für die in Kapitel 3 beschriebene empirische Untersuchung.

Der Sales-Excellence-Ansatz wurde bereits in verschiedenen Branchen erfolgreich angewendet (z.B. Homburg/Schäfer/Beutin 2002). Trotz seiner grundsätzlich branchenübergreifenden Orientierung erfolgte in der vorliegenden Studie eine Anpassung der Faktoren und Einzelfragen an die Besonderheiten des Gasmarktes.

Die **Vertriebsstrategie** ist die erste zentrale Dimension eines exzellenten Gasvertriebs. In ihr werden die grundlegenden Weichen für die Marktbearbeitung gestellt. Die Bezugspunkte der Vertriebsstrategie sind die Kunden, der Wettbewerb, die Vertriebspartner und das GUV selbst. So sollte das GUV grundsätzliche Entscheidungen zur *Preispolitik* treffen und im Rahmen der *strategischen Vertriebsplanung* ein Zahlengerüst aufstellen, welches die Vertriebsziele und die internen Vertriebsressourcen festlegt. Ein exzellentes *strategisches Kundenmanagement* verschafft dem Unternehmen ein präzises Verständnis von den grundlegenden Bedürfnissen seiner Kunden und definiert, welchen Kundennutzen es schaffen will (Beutin 2000). Außerdem ist eine Segmentierung der Kunden notwendig, um die Marktbearbeitung effektiv und effizient durchführen zu können. Darüber hinaus müssen die Richtlinien für das Kundenbindungsmanagement klar definiert werden. Für die deutschen GUVs wird außerdem eine klare Wettbewerbspositionierung immer wichtiger. Es muss vor allem eindeutig definiert sein, welcher *Wettbewerbsvorteil* im Vertrieb angestrebt wird. Die Entscheidungen über die Auswahl und Nutzung von (zusätzlichen) *Vertriebswegen und -partnern* schaffen weitere Rahmenbedingungen für den Marktzugang und die Marktabdeckung. Als Beispiel für einen innovativen Vertriebsweg ist die Einführung eines Direktvertriebs auf Handelsvertreterbasis durch die GASAG AG zu nennen. Auch das Internet wird als zusätzlicher Vertriebskanal immer wichtiger. Um der Komplexität des Themas E-Commerce gerecht zu werden, bildet die Formulierung einer *E-Commerce-Strategie bzw. E-Strategy* einen eigenständigen

Aufgabenbereich innerhalb der Vertriebsstrategie (vgl. hierzu detailliert Schäfer et al. 2001 und Abschnitt 3.6).

Das **Vertriebsmanagement** ist die zweite zentrale Dimension eines exzellenten Vertriebs. Der Umsetzungserfolg vieler „gut geplanter“ Maßnahmen ist v.a. von den Managementfähigkeiten im Unternehmen abhängig. Hierbei geht es speziell um die Themenbereiche Vertriebsorganisation, operative Planung und Kontrolle, Personalmanagement sowie Vertriebskultur. Eine professionelle Vertriebsarbeit muss in eine leistungsfähige *Vertriebsorganisation* eingebunden sein. Eine in hohem Maße kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation stellt zukünftig für den Gasvertrieb eine absolute Notwendigkeit dar. Bei einer kundenorientierten Aufbauorganisation sind die Kunden(segmente) das primäre Kriterium zur Strukturierung des Vertriebs. Die Kundenorientierung der Ablauforganisation erfordert beispielsweise, dass kundenbezogene Abläufe durch systematisches Schnittstellenmanagement optimiert werden oder eindeutige Anlaufstellen für Kundenanfragen oder -probleme bestehen (vgl. hierzu ausführlich Beutin/Scholl/Fürst 2003). Da die Liberalisierung des Gasmarkts zu einer höheren Planungsunsicherheit im Vertrieb führt, müssen die im operativen Vertriebscontrolling angesiedelten *Planungs- und Kontrollprozesse* an die geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Beispielsweise sollten die Inhalte der Vertriebsplanung einen ausgewogenen Mix aus „harten“ (z.B. Umsätze und Erdgasabsatz) und „weichen“ Zielgrößen (z.B. Kundenzufriedenheit und -bindung) enthalten und auf Kundensegmente bezogen sein. Führungskräfte können durch professionelles *Personalmanagement* die Leistung ihrer Mitarbeiter und somit auch den Vertriebserfolg entscheidend beeinflussen. Zentrale Aspekte sind dabei die systematische Gewinnung von qualifizierten Vertriebsmitarbeitern, die Qualität der Personalentwicklung und -führung sowie die Nutzung eines leistungsorientierten Vergütungssystems, das sich wiederum auf einen Mix aus „harten“ und „weichen“ Zielgrößen stützen sollte (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.6). Ein weiterer Erfolgsfaktor der Vertriebsarbeit ist eine funktionierende *Vertriebskultur*. Der Begriff Kultur bezieht sich dabei auf die „ungeschriebenen“ Regeln im Vertrieb. Eine „gute“ Vertriebskultur ist u.a. gekennzeichnet durch Kundenorientierung (d.h. der Kunde steht im Mittelpunkt des Denkens und Handelns), Systematik (d.h. Entscheidungen werden auf der Basis sorgfältiger Analysen getroffen), Offenheit im Informationsaustausch und gegenseitiges Vertrauen. Zur Förderung einer effektiven Vertriebskultur können Instrumente wie z.B. Workshops oder Leitsätze eingesetzt werden.

Das **Informationsmanagement** ist die dritte zentrale Dimension der Vertriebsprofessionalität. Die Gestaltung der Systeme wird dabei „... zu einer immer wichtigeren Voraussetzung für eine kundenorientierte Marktbearbeitung“ (Homburg/Bucerius 2003, S. 71). Dabei sollte ein GUV die Informationen systematisch sammeln, speichern, auswerten, an die Mitarbeiter kommunizieren und nutzen. Voraussetzung hierfür sind leistungsfähige *Informationssysteme* oder vertriebsunterstützende *CAS-/CRM-Systeme*, die insbesondere den Anforderungen Benutzerorientierung, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und Integrationsfähigkeit gerecht werden (vgl. hierzu detailliert Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Unverzichtbare Informationen für einen exzellenten Gasvertrieb lassen sich unterteilen in

- *Kundeninformationen* (z.B. Stammdaten, Potenzialdaten, Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungswerte),
- *Wettbewerbsinformationen* (z.B. über die Marktbearbeitung der Wettbewerber),
- *Marktinformationen* (z.B. Marktanteile, Marktwachstum) und
- *Informationen über interne Vertriebsprozesse* (z.B. Kundenakquisition, Angebotserstellung).

Die vierte und letzte Dimension eines exzellenten Vertriebs ist das **Kundenbeziehungsmanagement**. Dabei geht es im Wesentlichen um die Fähigkeit eines GUVs, die verschiedenen Schnittstellen sowie die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden systematisch zu managen. Kundenbeziehungsmanagement wird zu einem wesentlichen Teil durch *Vertriebsmitarbeiter* im täglichen Kundenkontakt betrieben. Zwei zentrale Kennzeichen eines exzellenten Kundenbeziehungsmanagements sind daher die Sozial- und Fachkompetenz der Vertriebsmitarbeiter. Auch der systematische Einsatz von *Instrumenten* wie Messeauftritte, Call-Center und Internet gehört zu den Eckpfeilern eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Insbesondere die Call-Center entwickeln sich immer mehr zu Customer-Care-Centern, die die Kundenkontakte im Sinne des „One face to the Customer“ organisatorisch und technisch integrieren – getrieben auch durch die steigende Verwendung von elektronischen Kommunikationsformen wie z.B. E-Mail. Darüber hinaus können im Rahmen des *Kundenbindungsmanagements* auch nutzenstiftende Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 3.7) eingesetzt werden. Einer Studie von Beutin/Paul/Schröder (2001) zufolge wird außerdem das Beschwerdemanagement immer wichtiger für EVUs bzw. GUVs. Dabei sollten Beschwerden als Chancen begriffen werden. So kann eine effektive Be-

schwerdebehandlung die Kundenbindung sogar über das Niveau vor der Beschwerde anheben und damit einen aktiven Beitrag zur Sicherung bzw. Steigerung der Kundenbindung leisten (vgl. ausführlich zum Thema Beschwerdemanagement Homburg/Fürst 2003a, b). Ausgangspunkt eines professionellen Beschwerdemanagements ist die – in der Praxis häufig problematische – Beschwerdedefinition. Weitere Entscheidungen betreffen z.B. die Regelung der Beschwerdeannahme und –bearbeitung. Grundsätzlich sollte sich der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten an der Wertigkeit der Kunden für das GVV orientieren (vgl. hierzu allgemein Homburg/Schnurr 1999). Außerdem ist eine regelmäßige Wirkungskontrolle dieser Instrumente hinsichtlich Effektivität (Eignung zur Zielerreichung) und Effizienz (Kosten-Nutzen-Verhältnis) ihres Einsatzes erforderlich. Das bestätigen auch die aktuellen Vorhaben von deutschen EVUs, verstärkt in eine CRM-Erfolgskontrolle zu investieren (o.V. 2002b). Während Kundenbindungsinstrumente sich oftmals an eine breitere Masse von Kunden richten, werden im Rahmen des *Key-Account-Managements* einzelne Mitarbeiter für die wichtigsten Kunden eines Unternehmens eingesetzt. Dabei ist ein professionelles Key-Account-Management ein klarer Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft deutscher EVUs (Beutin/Paul/Schröder 2001). Als Letztes muss noch das *Relationship Modelling* erwähnt werden. Die Modellierung von Geschäftsbeziehungen ermöglicht die kontinuierliche Überwachung der Geschäftsbeziehung auf Abweichungen vom typischen Verlauf. Damit lassen sich z.B. mögliche Kundenkontaktierungspunkte besser prognostizieren.

### 3. Grundlagen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz eines professionellen Vertriebs für die deutschen GVUs soll die vorliegende Studie den aktuellen Stand der Vertriebsprofessionalität mit Hilfe des Sales-Excellence-Ansatzes (Homburg/Schäfer/Schneider 2003) analysieren und Einfluss- sowie Erfolgsfaktoren identifizieren. Darüber hinaus wird untersucht, wie sich ein exzellenter Vertrieb auf den Unternehmenserfolg von GVUs auswirkt. Im Einzelnen geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie professionell ist der Vertrieb der deutschen GVUs aktuell?
2. Gibt es Unterschiede in den verschiedenen Dimensionen des Gasvertriebs?
3. Welche Faktoren haben Einfluss auf die Vertriebsprofessionalität?
4. Welche Auswirkungen hat die Vertriebsprofessionalität auf den Geschäftserfolg von GVUs?
5. Was machen erfolgreiche GVUs beim Thema Vertrieb besser (Erfolgsfaktoren)?
6. Welche Handlungsempfehlungen können zur weiteren Optimierung des Gasvertriebs gegeben werden?
7. Wie ist der aktuelle Stand des Dienstleistungsangebots und der Professionalität des Dienstleistungsmanagements in deutschen GVUs?

Zur Beantwortung dieser Fragen führten das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim (IMU) und Prof. Homburg & Partner eine breit angelegte Befragung durch. Um einen repräsentativen Überblick über die aktuelle Situation der Gaswirtschaft zu erhalten, wurden marktstufenübergreifend Geschäftsführer bzw. Vertriebsleiter deutscher GVUs mit einem jährlichen Erdgasabsatz von mindestens 500 Mio. kWh kontaktiert. Es wurden **77 telefonische Interviews** bei mittelgroßen Stadtwerken und Regionalversorgern geführt. Außerdem wurden **25 persönliche Interviews** bei den großen deutschen GVUs geführt. Die Teilnahmequote betrug äußerst zufriedenstellende 59% bzw. 52%.

Die nachfolgenden Graphiken dienen der Veranschaulichung der Datengrundlage. Aus Abbildung 3 geht hervor, dass alle Marktstufen entsprechend der Grundgesamtheit in der Stichprobe vertreten waren. 57% der Unternehmen hatten im Geschäftsjahr 2002 einen Gasumsatz von mindestens 50 Mio. Euro.

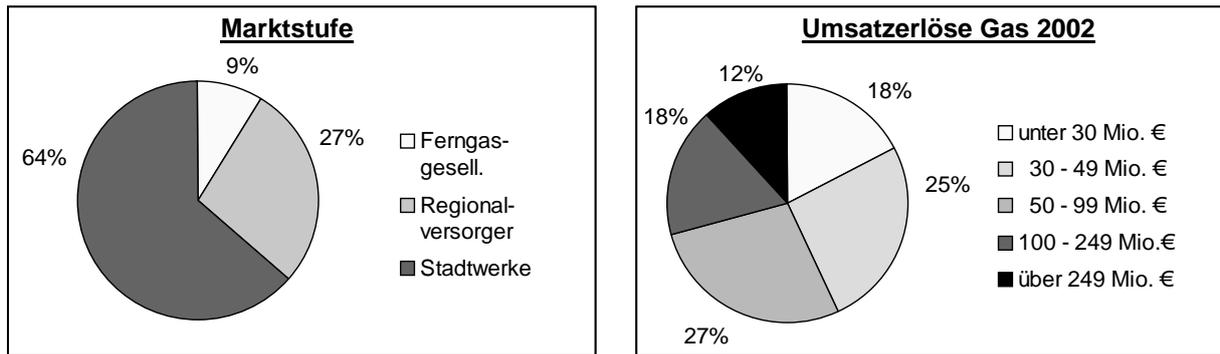


Abb. 3: Datengrundlage: Marktstufe und Umsatzerlöse Erdgas 2002

Die in Abbildung 4 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass 92% der Teilnehmer Vertriebsleiter, Geschäftsbereichsleiter oder Vertriebsvorstände bzw. Geschäftsführer waren, was auf eine hohe Entscheidungs- und Sachkompetenz der befragten Personen hindeutet. Die durchschnittliche Berufserfahrung betrug 16 Jahre. Diese Fakten lassen auf eine hohe Validität der Antworten schließen.

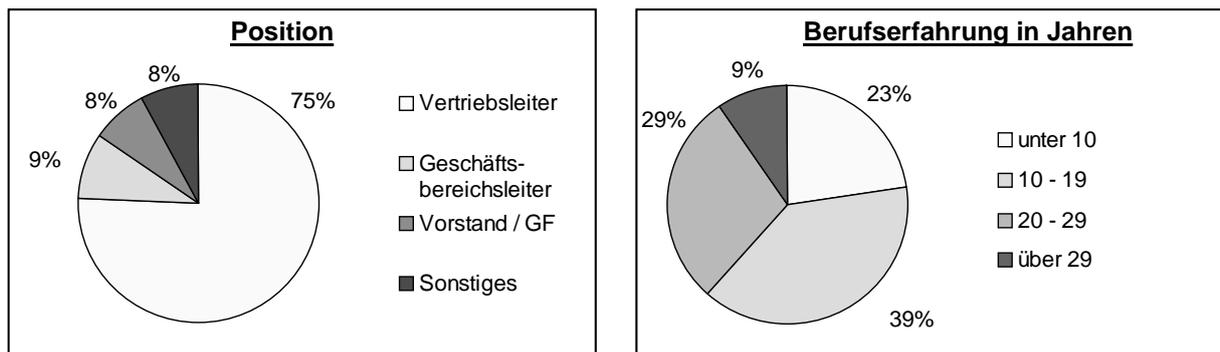


Abb. 4: Datengrundlage: Position und Berufserfahrung der Befragten

### 3.1 Gesamt-Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen

Der mit Hilfe des Sales-Excellence-Ansatzes (vgl. Kapitel 2) gemessene Grad der Gesamt-Vertriebsprofessionalität beträgt für die Unternehmen der deutschen Gaswirtschaft 64 Punkte. Die Gesamt-Vertriebsprofessionalität bewegt sich damit auf einem mittleren Professionalitätsniveau und ist mit den Ergebnissen einer branchenübergreifenden Untersuchung von Homburg/Schäfer/Beutin (2002) vergleichbar. Damit bestätigt sich, dass viele GVUs im Zuge des Substitutionswettbewerbs im Wärmemarkt bereits mit der Optimierung ihres Vertriebs begonnen haben, jedoch ihr Ziel meist noch nicht erreicht haben.

Aus Abbildung 5 ergibt sich, dass Unterschiede in der Gesamt-Vertriebsprofessionalität zwischen den verschiedenen Marktstufen bestehen.

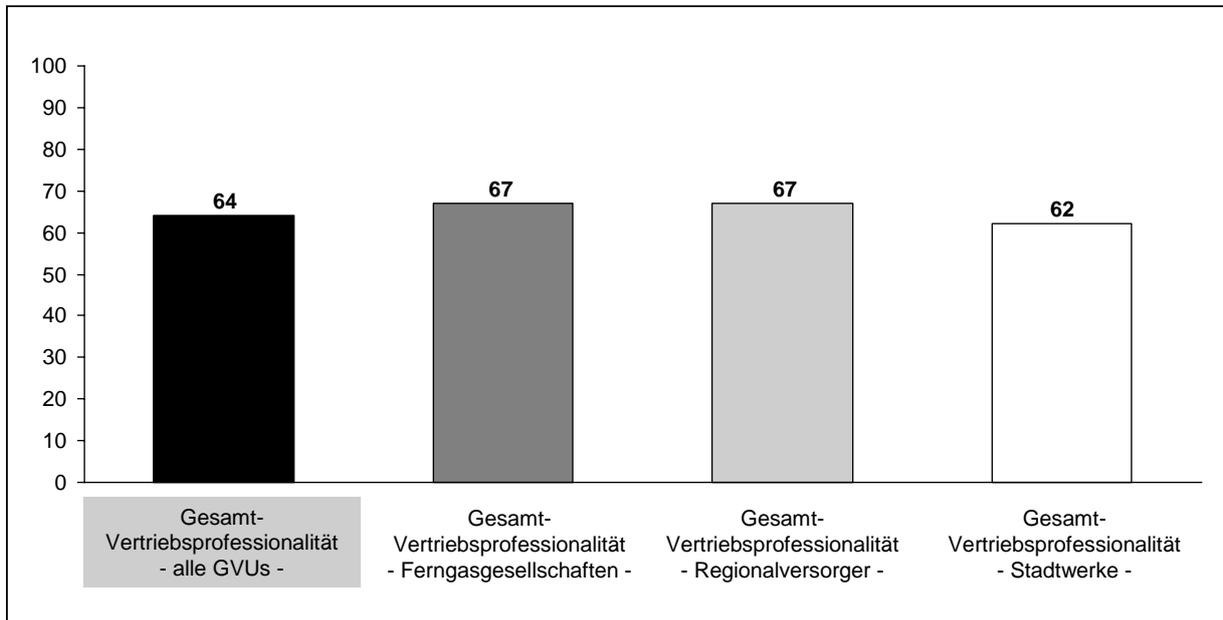


Abb. 5: Gesamt-Vertriebsprofessionalität nach Marktstufen

Die Ferngasgesellschaften und Regionalversorger verfügen mit jeweils 67 Punkten über eine deutlich höhere Vertriebsprofessionalität als die Stadtwerke, die nur 62 Punkte erreichen. Trotz der Unterschiede zwischen den Marktstufen weist das insgesamt nur mittlere Professionalitätsniveau auf erhebliche Verbesserungspotenziale im Vertrieb der gesamten Gaswirtschaft hin. Das verdeutlichen auch die in Tabelle 1 dargestellten Anteile der GVUs mit hoher bzw. niedriger Vertriebsprofessionalität.

Marktstufe	Anteil der GVUs mit hoher Vertriebsprofessionalität	Anteil der GVUs mit niedriger Vertriebsprofessionalität
<b>Gesamt</b>	21%	17%
<b>Ferngasgesellschaften</b>	50%	13%
<b>Regionalversorger</b>	25%	4%
<b>Stadtwerke</b>	15%	23%

Tab. 1: Prozentualer Anteil der GVUs mit hoher und niedriger Vertriebsprofessionalität nach Marktstufen

Insgesamt erreichen nur 21% der GVUs eine hohe Vertriebsprofessionalität, d.h. einen Sales-Excellence-Gesamtwert von 75 Punkten oder mehr. Die Ferngasgesellschaften weisen mit

50% den höchsten Anteil an Top-Unternehmen im Vertriebsbereich auf. Bei den Regionalversorgern fällt der geringe Anteil an Unternehmen mit niedriger Vertriebsprofessionalität auf, d.h. mit einem Sales-Excellence-Gesamtwert von weniger als 50 Punkten. Die Regionalversorger haben außerdem den größten Anteil von Unternehmen mit mittleren Professionalitätswerten. Der Anteil an Stadtwerken mit hoher Vertriebsprofessionalität ist im Vergleich zu den anderen Marktstufen am geringsten, während der Anteil mit niedriger Vertriebsprofessionalität am größten ist. Dies unterstreicht noch einmal den großen Nachholbedarf der Stadtwerke in Sachen Vertriebsprofessionalität.

### 3.2 Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen differenziert nach verschiedenen Dimensionen

Der Sales-Excellence-Gesamtwert von 64 Punkten stellt den Mittelwert der vier Dimensionen eines exzellenten Gasvertriebs dar. Die Dimensionen wurden wiederum aus den Angaben der Befragten zu insgesamt 84 Einzelfragen ermittelt.

Abbildung 6 zeigt, dass die GVUs auf den Dimensionen Vertriebsmanagement (68 Punkte) und Kundenbeziehungsmanagement (67 Punkte) insgesamt deutlich höhere Werte erzielen, als bei der Vertriebsstrategie und dem Informationsmanagement (jeweils 60 Punkte). Dies weist tendenziell auf ein „Macher“-Profil im Gasvertrieb hin (Homburg/Schäfer/Schneider 2003, S. 13).

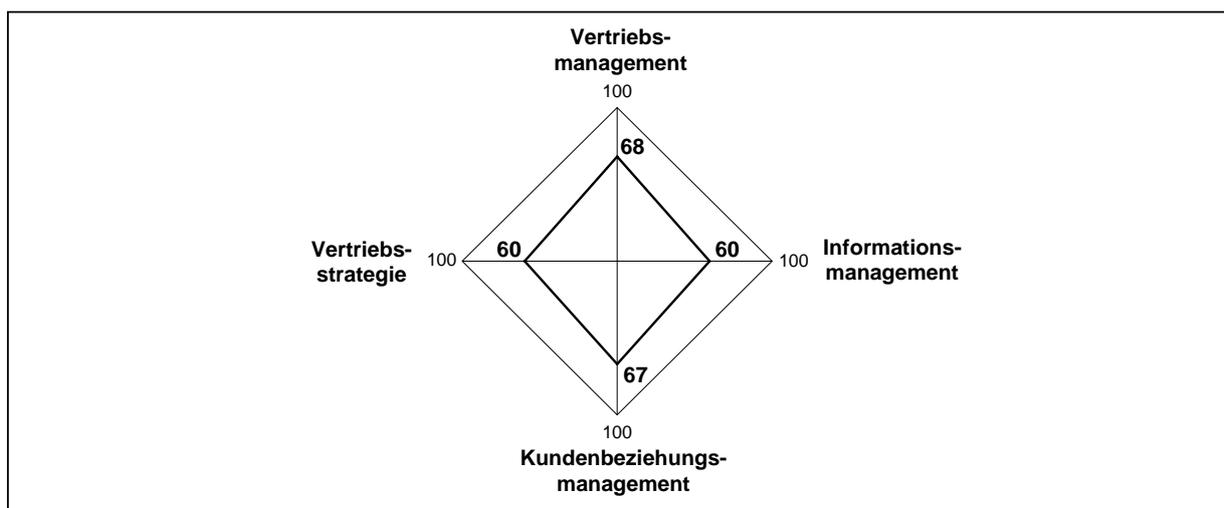


Abb. 6: Profildarstellung der Sales-Excellence-Dimensionen

Wie in Abbildung 7 zu erkennen ist, unterscheiden sich die verschiedenen Marktstufen in der Vertriebsprofessionalität der einzelnen Dimensionen zum Teil erheblich. Auffällig ist, dass der Gasvertrieb der Stadtwerke auf allen vier Dimensionen jeweils das geringste Professionalitätsniveau erreicht.

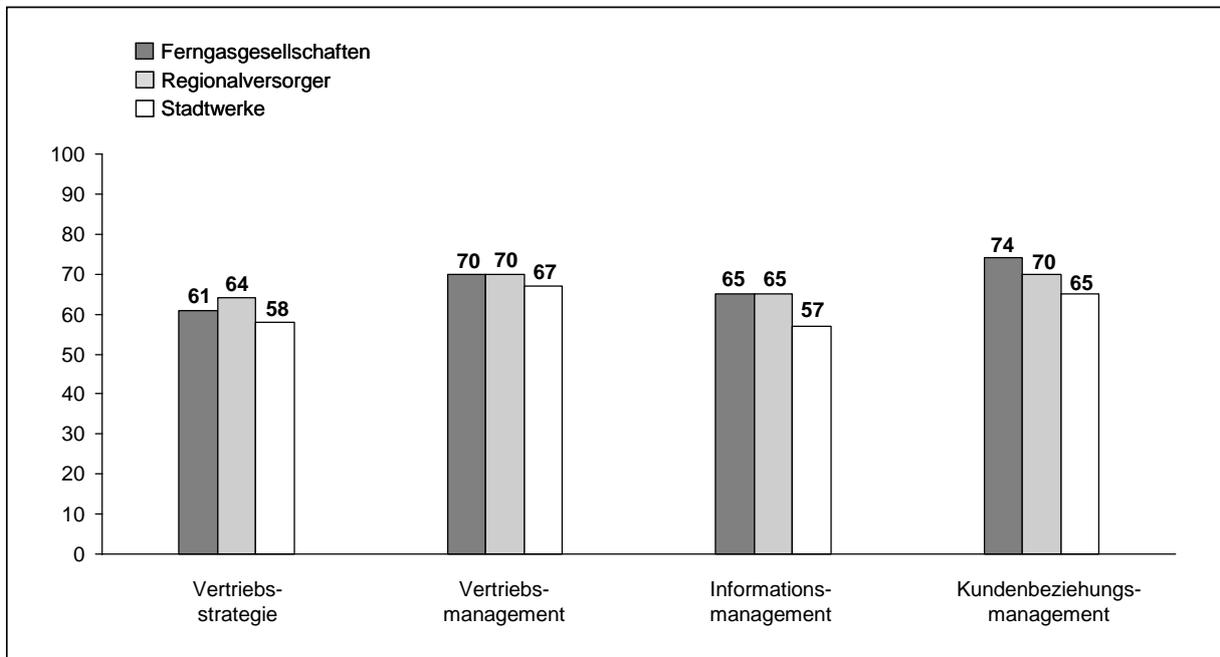


Abb. 7: Vertriebsprofessionalität differenziert nach Sales-Excellence-Dimensionen und Marktstufen

Nach der globalen Betrachtung soll nun auf die einzelnen Dimensionen genauer eingegangen werden (vgl. auch die Abbildungen 21 bis 24 im Anhang).

Hinsichtlich der **Professionalität der Vertriebsstrategie** lässt sich feststellen, dass die GVUs für das strategische Kundenmanagement bzw. den Kundenfokus (70 Punkte), die strategische Vertriebsplanung (69 Punkte) und die Preispolitik (66 Punkte) noch vergleichsweise gute Ergebnisse – gemessen am Sales-Excellence-Gesamtwert der Branche – erzielen können. Auf dem Durchschnittsniveau bewegt sich der Wert für die Definition des Wettbewerbsvorteils (62 Punkte), der in der Vertriebsarbeit angestrebt werden soll. Erhebliche Defizite bestehen bei der Auswahl und dem Management der Vertriebswege und –partner (51 Punkte) sowie bei der Formulierung einer E-Strategy (39 Punkte) (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 3.6). Insgesamt weisen nur 15% der untersuchten Unternehmen eine hohe Professionalität der Vertriebsstrategie auf, d.h. einen Wert für diese Sales-Excellence-Dimension von 75 Punkten oder mehr. Hält man sich die Bedeutung der strategischen Grundausrichtung für den Unterneh-

menserfolg vor Augen, so bedarf es insgesamt noch erheblicher Anstrengungen zur Optimierung der Vertriebsstrategie.

Die **Professionalität des Vertriebsmanagements** bewegt sich insgesamt auf einem relativ - gemessen am Sales-Excellence-Gesamtwert der Gasbranche – hohen Punkteniveau. So werden für die Vertriebsorganisation, die Funktionalität der Vertriebskultur (je 72 Punkte) und die Qualität der operativen Planung und Kontrolle (71 Punkte) überdurchschnittliche Werte erzielt. Hingegen weist das Personalmanagement (56 Punkte), insbesondere bei den Stadtwerken, erhebliche Defizite auf. Eine genauere Betrachtung des letztgenannten Bereichs zeigt, dass neben den Schwächen beim Personalmarketing zur Gewinnung von geeigneten Mitarbeitern (54 Punkte) insbesondere die geringe Nutzung eines leistungsorientierten Vergütungssystems (39 Punkte) zu bemängeln ist. Noch geringer fällt die Berücksichtigung von „harten“ und „weichen“ Zielgrößen bei der leistungsorientierten Vergütung (33 Punkte) aus. Trotz der schwierigen tariflichen Rahmenbedingungen im Versorgungsbereich sollte man sich auch hier an den Leitsatz „What gets rewarded, gets done!“ halten (vgl. zum Personalmanagement auch Abschnitt 3.6). Insgesamt erreichen 29% der GVUs eine hohe Professionalität auf dieser Sales-Excellence-Dimension.

Bei der **Professionalität des Informationsmanagements** sind insgesamt nur recht dürftige Werte zu verzeichnen. So werden bei der Qualität des Informationssystems (66 Punkte) und bei der Güte der Informationen über den relevanten Markt (65 Punkte) leicht überdurchschnittliche Werte erreicht. Bei der Qualität der Informationen über potenzielle Wettbewerber (63 Punkte) sowie über Kunden und interne Prozesse (je 61 Punkte) werden jedoch nur unterdurchschnittliche Werte erzielt. Besonderer Nachholbedarf besteht bei den beiden letztgenannten Faktoren für die Stadtwerke (jeweils 58 Punkte). Eine genauere Betrachtung der Güte der Kundeninformationen zeigt, dass hier alle GVUs große Defizite aufweisen. Das betrifft speziell die differenzierte Messung der Kundenzufriedenheit und –bindung (55 Punkte), die Umsetzung interner Verbesserungsmaßnahmen auf Basis der Kundenzufriedenheitsmessungen (54 Punkte) sowie die Analyse der Gaskundenstruktur mit Hilfe eines Kundenportfolios (50 Punkte) (vgl. detailliert zum Kundenportfolio Homburg/Beutin 2001; Werner/Beutin 2000). Gerade die Kundeninformationen sind aber für die Markt- und Kundenorientierung eines GVUs von erheblicher Bedeutung. So ist die systematische und nach Leistungskomponenten differenzierte Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eine unerlässliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Marktbearbeitung (Beutin 2003a). Als Letztes sollen

noch die Defizite bei der Nutzung von CAS-/CRM-Systemen (44 Punkte) genannt werden, die wegen der wachsenden Bedeutung dieser Systeme für den Vertriebserfolg ebenfalls entsprechend angegangen werden sollten (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.6). Insgesamt erreichen nur 19% der befragten GVUs eine hohe Vertriebsprofessionalität auf dieser Sales-Excellence-Dimension.

Als Letztes soll die **Professionalität des Kundenbeziehungsmanagements** dargestellt werden. Hierbei ergibt sich für die Gaswirtschaft ein recht heterogenes Bild. So erreichen die Werte für die Vertriebsmitarbeiter (80 Punkte) und für das Key-Account-Management (76 Punkte) ein Top-Niveau. Der Einsatz der Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements erreicht hingegen nur ein durchschnittliches Niveau (65 Punkte). Das Gleiche gilt für das Kundenbindungsmanagement (62 Punkte). Eine genauere Analyse dieses Bereichs macht deutlich, dass insbesondere die Erfolgskontrolle vernachlässigt wird, z.B. bei den Kundenbindungsinstrumenten und den Gasdienstleistungen. Der geringste Wert wird beim Relationship Modelling (52 Punkte) erzielt, wobei die Ferngasgesellschaften mit 72 Punkten eine Ausnahme bilden. Die Stadtwerke zeigen auch hier Schwächen (46 Punkte). Insgesamt lässt sich feststellen, dass 34% der GVUs eine hohe Vertriebsprofessionalität auf dieser Sales-Excellence-Dimension erreichen.

### 3.3 Einflussfaktoren der Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen

Neben der Analyse des aktuellen Stands der Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft ist es ebenso wichtig zu verstehen, von welchen Faktoren die Höhe der Vertriebsprofessionalität beeinflusst wird. Im Rahmen unserer Studie werden die Unternehmensgröße und die Durchführung von Restrukturierungen im Gasvertrieb als anbieterbezogene Einflussfaktoren und die wahrgenommene Wettbewerbsintensität als marktbezogener Einflussfaktor genauer beleuchtet.

Als Erstes geht es um den Zusammenhang zwischen der **Unternehmensgröße** – gemessen durch die Gesamtumsatzerlöse im Energie- und Wasserbereich der befragten Unternehmen – und dem Grad der Gesamt-Vertriebsprofessionalität. Die GVUs wurden dabei entsprechend ihrer Unternehmensgröße in drei gleich große Klassen eingeteilt.

Wie in Abbildung 8 zu erkennen ist, ergeben sich Unterschiede zwischen der Vertriebsprofessionalität der dargestellten Größenklassen.

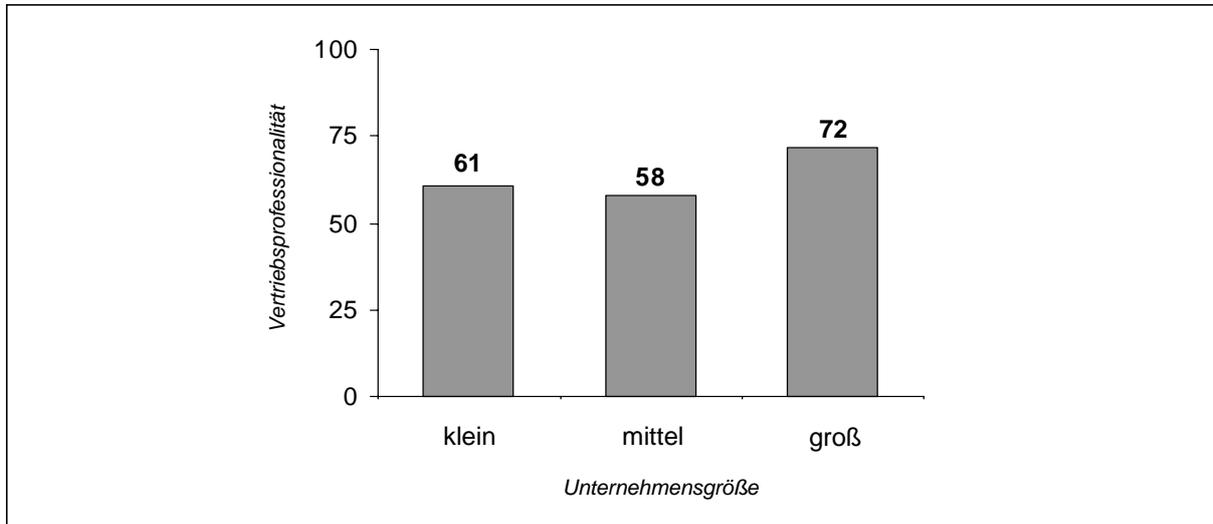


Abb. 8: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Vertriebsprofessionalität

Gründe für diese Professionalitätsunterschiede sind u.a. in der höheren Ressourcenverfügbarkeit und Investitionskraft der größeren GVUs zu vermuten (Homburg/Schäfer/Schneider 2003). Am schlechtesten schneiden in diesem Zusammenhang die mittelgroßen GVUs ab. In Analogie zur betriebswirtschaftlichen Strategielehre könnte man von einem „Stuck in the Middle“ sprechen (Homburg/Krohmer 2003).

Die Durchführung von **Restrukturierungsmaßnahmen** im Gasvertrieb ist der zweite untersuchte anbieterbezogene Einflussfaktor der Vertriebsprofessionalität. Die Notwendigkeit zu Restrukturierungsmaßnahmen ergab (und ergibt) sich insbesondere durch Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld, die durch die Liberalisierungsbestrebungen im Gasmarkt ausgelöst worden sind. In Ergänzung zu den Ausführungen in Kapitel 1 soll noch auf das durch die EU-Beschleunigungsrichtlinie 2003/55/EG geforderte „Legal Unbundling“ hingewiesen werden, das die gesellschaftsrechtliche und organisatorische Trennung des Netzbetriebes von den übrigen Tätigkeiten vorsieht. Dabei ist gerade der Vertrieb ein potenzieller Bereich für eine mögliche Ausgliederung aus der traditionellen Organisationsstruktur eines EVUs bzw. GVUs (für ausführliche Erläuterungen zu Chancen und Risiken des Unbundlings vgl. Seiferth et. al 2003). Die strategische Neuausrichtung muss mit einer Anpassung sowohl der Aufbau- als auch der Ablauforganisation des Gasvertriebs einhergehen. Nur so lässt sich eine höhere Markt- und Kundenorientierung erzielen (Beutin/Scholl/Fürst 2003). Von den

befragten GVUs haben in den vergangenen 3 Jahren bereits 74% Restrukturierungsmaßnahmen im Gasvertrieb durchgeführt. Wie in Abbildung 9 zu erkennen ist, weisen insbesondere die „Passiven“ erhebliche Defizite in der Vertriebsprofessionalität auf.

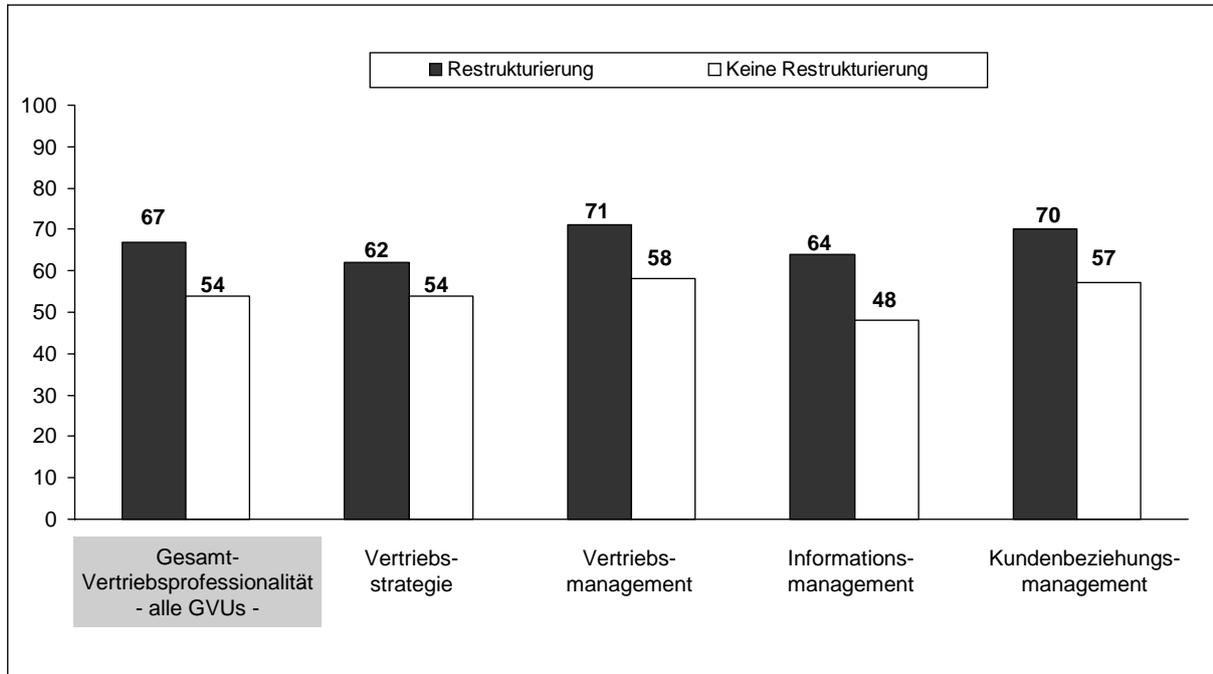


Abb. 9: Zusammenhang zwischen Restrukturierungsmaßnahmen und Professionalität im Gasvertrieb

Innerhalb der Gruppe von Unternehmen, in denen bereits Restrukturierungen durchgeführt wurden, schätzen 61% den Erfolg dieser Maßnahmen als „hoch“ bzw. „sehr hoch“ ein. Beutin/Scholl/Fürst (2003) zeigen Erfolgsfaktoren auf, die bei den einzelnen Aktivitäten im Zuge einer marktorientierten Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen zu beachten sind.

Als Letztes werden in diesem Abschnitt die Auswirkungen der wahrgenommenen **Wettbewerbsintensität** auf den Grad der Vertriebsprofessionalität betrachtet. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen geht von einer spürbaren Steigerung der Wettbewerbsintensität im Gasmarkt in den nächsten 5 Jahren aus. So wird die Wettbewerbsintensität heute meist noch als „sehr niedrig bis niedrig“ eingeschätzt, in 5 Jahren hingegen als „mittel bis hoch“. Die Ferngasgesellschaften schätzen sowohl die Wettbewerbsintensität heute als auch in 5 Jahren deutlich höher ein als die Stadtwerke bzw. Regionalversorger (vgl. Tabelle 2). Dies zeigt auch, dass der Wettbewerb um die Weiterverteiler und Industriekunden, die den höchsten Anteil am Erdgasabsatz der Ferngasgesellschaften ausmachen, intensiver ist (bzw. sein wird) als der Wettbewerb um die Privatkunden.

Marktstufe	Wettbewerbsintensität heute		Wettbewerbsintensität in 5 Jahren		1= sehr niedrig 5= sehr hoch
	Anzahl direkter Wettbewerber	Intensität konkurrenzbezogener Aktivitäten	Anzahl direkter Wettbewerber	Intensität konkurrenzbezogener Aktivitäten	
<b>Gesamt</b>	1,6	1,8	3,2	3,4	
<b>Ferngasgesellschaften</b>	2,6	3,3	3,9	4,4	
<b>Regionalversorger</b>	1,4	1,6	3,1	3,3	
<b>Stadtwerke</b>	1,5	1,7	3,2	3,4	

Tab. 2: Einschätzung der Wettbewerbsintensität heute und in 5 Jahren

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Vertriebsprofessionalität mit der Höhe der Wettbewerbsintensität ansteigt. Gasversorger mit einer hohen wahrgenommenen Wettbewerbsintensität weisen einen höheren Sales-Excellence-Gesamtwert (67 Punkte) auf als solche mit einer niedrigen Wettbewerbsintensität (62 Punkte). Die größte Differenz ergibt sich dabei auf der Ebene des Informationsmanagements (65 vs. 57 Punkte) und der Vertriebsstrategie (64 vs. 58 Punkte).

GVUs, die den Druck des Wettbewerbs stärker verspüren, ergreifen vermutlich eher und mit höherem Engagement Maßnahmen zur Verbesserung der Vertriebsprofessionalität. Damit stellt der wahrgenommene Wettbewerbsdruck einen Treiber für das Einleiten von Professionalisierungsprozessen dar.

### 3.4 Erfolgsauswirkungen der Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen

Eine weitere zentrale Fragestellung der Untersuchung war, wie sich der Grad der Vertriebsprofessionalität auf

- den **Markterfolg** von GVUs (d.h. das Abschneiden gegenüber dem Wettbewerb bzgl. Größen wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen) und
- den **wirtschaftlichen Erfolg** von GVUs (d.h. die Umsatzrendite im Erdgasbereich) auswirkt.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurden die untersuchten GVUs entsprechend ihres Sales-Excellence-Gesamtwertes in drei Professionalitätskategorien eingeteilt. Niedrige Vertriebsprofessionalität liegt bei Werten unter 50 Punkten vor, mittlere zwischen 50 und weniger als 75 Punkten. Von hoher Vertriebsprofessionalität sprechen wir bei Werten ab 75 Punkten. Wie Abbildung 10 zeigt, sind GVUs mit hohen Sales-Excellence-Gesamtwerten erfolgreicher als solche mit niedrigen bzw. mittleren Sales-Excellence-Gesamtwerten.

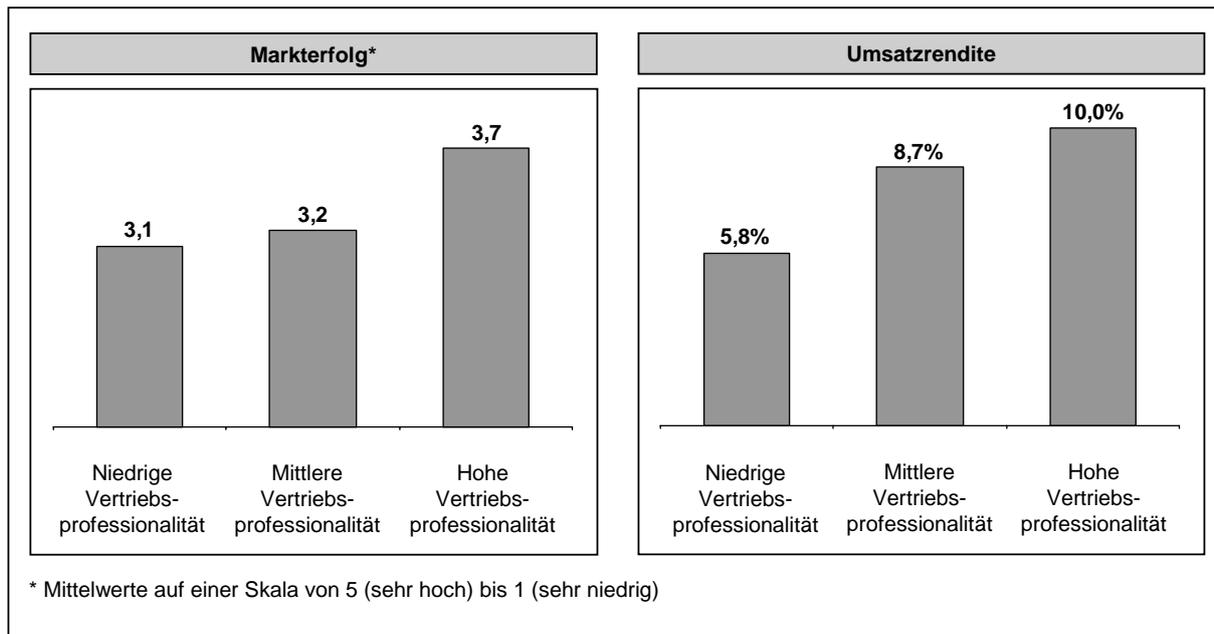


Abb. 10: Zusammenhänge zwischen Vertriebsprofessionalität und Unternehmenserfolg

Auch eine nach Sales-Excellence-Dimensionen differenzierte Betrachtung bestätigt den positiven Zusammenhang zwischen der Vertriebsprofessionalität und dem Unternehmenserfolg (vgl. Abbildung 11).

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen: „Sales Excellence lohnt sich!“. Eine hohe Vertriebsprofessionalität zahlt sich für GVUs aus, da sie zu einem größeren Markterfolg und einer höheren Umsatzrendite führt. Dies bestätigt sich auch in anderen Branchen, in denen die Wirkungskette zwischen Vertriebsprofessionalität und Unternehmenserfolg empirisch untersucht wurde (Homburg/Schäfer/Beutin 2002). In den folgenden Abschnitten soll nun noch detaillierter auf die erfolgsrelevanten Aspekte eines exzellenten Gasvertriebs eingegangen werden.

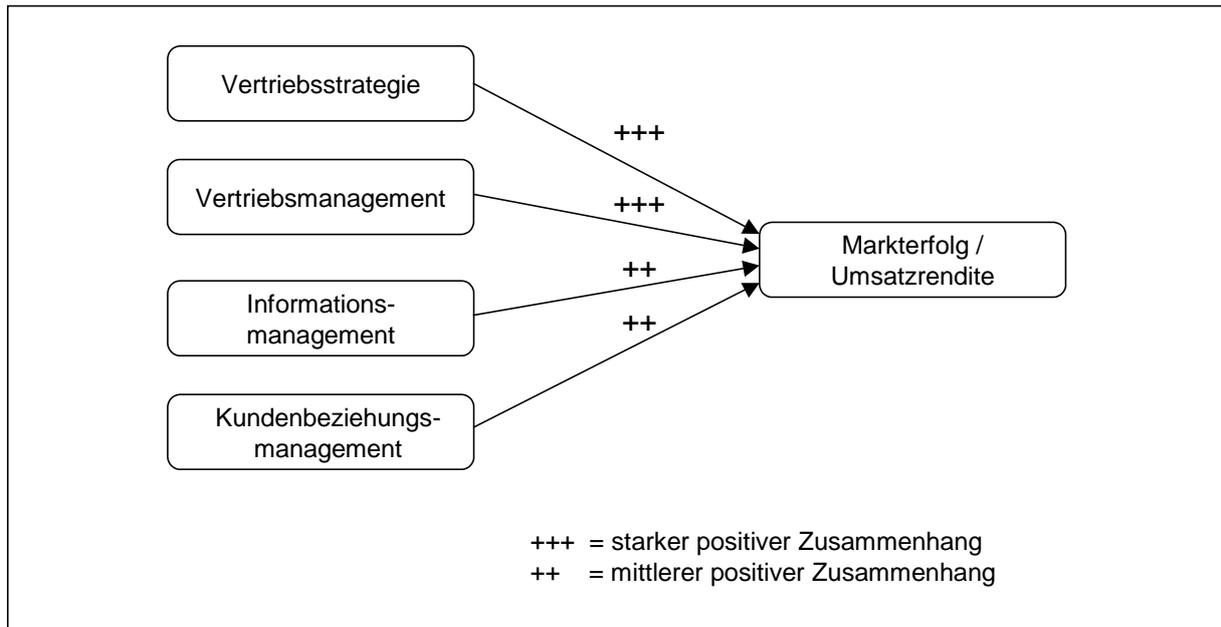


Abb. 11: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Dimensionen und Unternehmenserfolg

### 3.5 Erfolgsfaktoren des Vertriebs von Gasversorgungsunternehmen

Der nächste Teil der Studie hat die Identifikation von Erfolgsfaktoren eines exzellenten Vertriebs in der deutschen Gaswirtschaft zum Ziel. Dabei wurden mittels eines t-Tests (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Krohmer 2003) alle Dimensionen und Einzelfragen eines exzellenten Gasvertriebs auf statistisch signifikante Mittelwertunterschiede zwischen erfolgreichen und wenig erfolgreichen GVUs (gemessen am wirtschaftlichen Erfolg, d.h. der Umsatzrendite im Erdgasbereich) geprüft.

Der relativ große Unterschied (13 Punkte) beim **Sales-Excellence-Gesamtwert** zwischen erfolgreichen und wenig erfolgreichen GVUs betont noch einmal die generell hohe Bedeutung eines exzellenten Vertriebs in der deutschen Gaswirtschaft.

Wie Abbildung 12 zeigt, schneiden erfolgreiche Gasversorger hinsichtlich aller **vier Dimensionen** eines exzellenten Gasvertriebs wesentlich besser ab als wenig erfolgreiche Gasversorger. Dies unterstreicht nochmals die hohe Erfolgsrelevanz der Dimensionen.

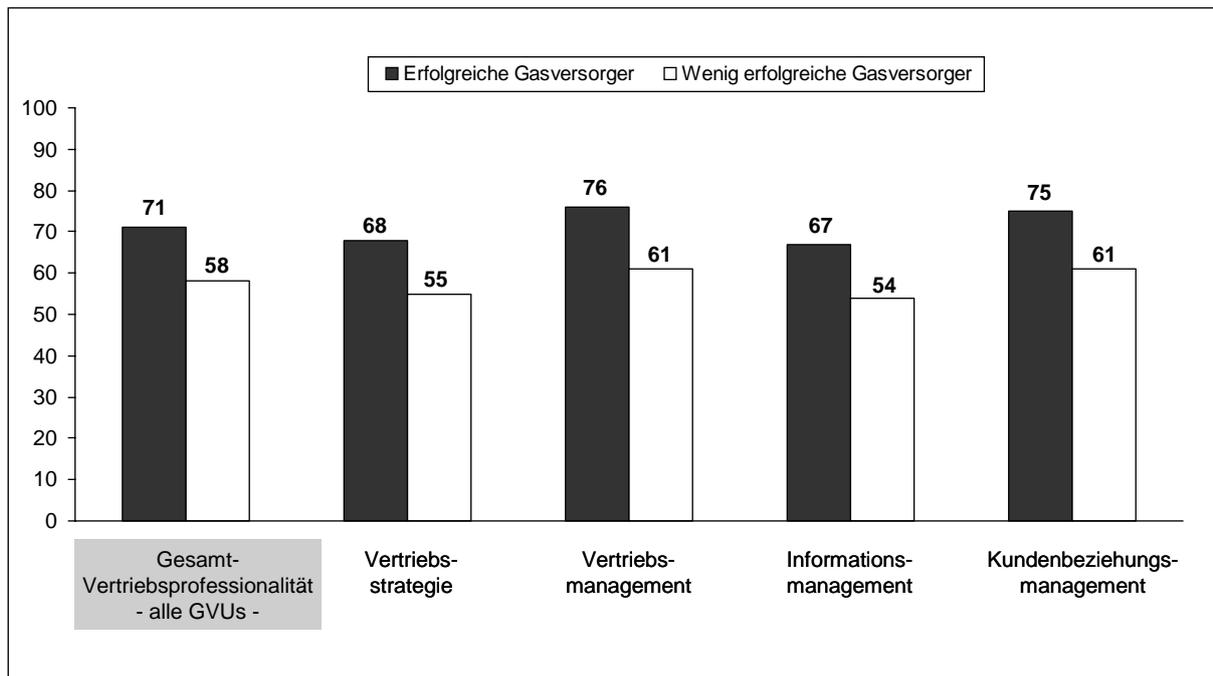


Abb. 12: Vergleich der Vertriebsprofessionalität von erfolgreichen und wenig erfolgreichen GVUs

Auf der Ebene der Einzelfragen konnten wir insgesamt **66 Erfolgsfaktoren** eines exzellenten Gasvertriebs identifizieren (vgl. Abbildung 13).

Bei der **Vertriebsstrategie** gibt es auf der Einzelfragenebene **18 Erfolgsfaktoren**. Dabei stellen erfolgreiche GVUs ihre Kunden stärker in den Mittelpunkt der Marktbearbeitungsaktivitäten, indem sie deren grundlegende Bedürfnisse besser verstehen und sich gezielter auf die einzelnen Kundensegmente fokussieren. Besonders große Unterschiede ergeben sich bei den Einzelfragen, die der Preispolitik und der strategischen Vertriebsplanung zuzuordnen sind. Hier erreichen die erfolgreichen GVUs ein durchweg hohes Vertriebsprofessionalitätsniveau. Die Unterschiede zu den wenig erfolgreichen GVUs sind teilweise enorm, so z.B. bei der Quantifizierung von geplanten Absatzmengen und Preisniveaus bzw. Rohmargen sowie bei der Berücksichtigung des Kundennutzens im Rahmen der Preisbildung (jeweils mehr als 20 Punkte). Auch bei der Analyse und der Zielformulierung im Rahmen der Vertriebswegeentscheidung erreichen die erfolgreichen GVUs ein deutlich höheres Niveau. Das gilt auch für die Integration des E-Commerce in die Gasvertriebsstrategie, wobei hier insgesamt noch sehr geringe Sales-Excellence-Werte erreicht werden. Abschließend lässt sich festhalten, dass die erfolgreichen GVUs systematischer und weniger intuitiv an die Lösung strategischer Aufgaben herangehen.

<p><b>I. Vertriebsstrategie</b></p> <p>Unser Unternehmen (bzw. Unser Vertriebsbereich) ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... hat ein präzises Verständnis von den Bedürfnissen seiner Gaskunden.</li> <li>... richtet die Marktbearbeitung auf Kundensegmente aus.</li> <li>... definiert die Instrumente und Ressourcen zur Kundenbindung.</li> <li>... richtet die Vertriebsarbeit auf den definierten Wettbewerbsvorteil aus.</li> <li>... hat festgelegt, ob direkter und/oder indirekter Vertrieb genutzt werden soll.</li> <li>... analysiert den Nutzen zusätzlicher Vertriebskanäle.</li> <li>... formuliert Ziele für zusätzliche Vertriebskanäle.</li> <li>... hat ein Konzept zur Begrenzung von Vertriebskanalkonflikten.</li> <li>... definiert die angestrebte Preispositionierung.</li> <li>... stellt die Konsistenz der Preisbildung im Tagesgeschäft mit der angestrebten Preispositionierung sicher.</li> <li>... berücksichtigt den Kundennutzen bei der Preisbildung.</li> <li>... definiert die Kriterien zur Preisdifferenzierung.</li> <li>... definiert Gegenleistungen für Rabatte und Boni.</li> <li>... quantifiziert die geplanten Absatzmengen und Marktanteile.</li> <li>... quantifiziert die angestrebten Preisniveaus/Rohmargen.</li> <li>... definiert den Einsatz der Vertriebsressourcen nach Zielgruppen und Zwecken.</li> <li>... analysiert die Kundenbedürfnisse im E-Commerce.</li> <li>... hat eine E-Commerce-Strategie formuliert.</li> </ul>	<p><b>II. Vertriebsmanagement</b></p> <p>Unser Unternehmen (bzw. Unser Vertriebsbereich) ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... hat unterschiedliche Organisationsstrukturen gegeneinander abgewogen.</li> <li>... verfügt über eine kundenbezogene Organisationsstruktur.</li> <li>... begrenzt die Bürokratie im Gasvertrieb.</li> <li>... leitet die operative Planung aus der Gasvertriebsstrategie ab.</li> <li>... plant mit „harten“ und „weichen“ Zielgrößen.</li> <li>... plant auch nach Kundensegmenten.</li> <li>... analysiert Planabweichungen regelmäßig.</li> <li>... passt die Planung an veränderte Rahmenbedingungen an.</li> <li>... definiert die Anforderungsprofile für Vertriebspositionen auf Basis einer Aufgabenanalyse.</li> <li>... betreibt professionelles Personalmarketing.</li> <li>... definiert den Personalweiterbildungsbedarf.</li> <li>... hat einen leistungsorientierten Führungsstil.</li> <li>... hat einen kundenorientierten Führungsstil.</li> <li>... hat einen mitarbeiterorientierten Führungsstil.</li> <li>... benutzt mehrdimensionale Mitarbeiterzielvereinbarungen.</li> <li>... nutzt leistungsorientierte Vergütungssysteme im Gasvertrieb.</li> <li>... verwendet „harte“ und „weiche“ Zielgrößen bei der leistungsorientierten Vergütung.</li> <li>... trifft wichtige Entscheidungen systematisch.</li> <li>... setzt Instrumente für eine effektive Vertriebskultur ein.</li> </ul>
<p><b>III. Informationsmanagement</b></p> <p>Unser Unternehmen (bzw. Unser Vertriebsbereich) ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... verfügt über ein integriertes Informationssystem.</li> <li>... hat ein Informationssystem mit aktuellen Inhalten.</li> <li>... verfügt über aktuelle Stammdaten seiner Gaskunden.</li> <li>... analysiert die Kundenstruktur mit einem Kundenportfolio.</li> <li>... führt eine Deckungsbeitragsrechnung durch.</li> <li>... misst regelmäßig die Kundenzufriedenheit und -bindung.</li> <li>... misst sowohl die Gesamtzufriedenheit als auch die Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungskomponenten.</li> <li>... führt interne Verbesserungsprozesse auf Basis von Kundenzufriedenheitsmessungen durch.</li> <li>... hat Informationen über die Marktbearbeitung der Wettbewerber.</li> <li>... hat aktuelle Informationen über die eigene Marktposition.</li> <li>... hat Informationen über Veränderungen des Kundenverhaltens.</li> <li>... analysiert die Qualität der internen Vertriebsprozesse.</li> <li>... leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab.</li> <li>... setzt im Gasverkauf ein CAS-/CRM-System ein.</li> </ul>	<p><b>IV. Kundenbeziehungsmanagement</b></p> <p>Unser Unternehmen (bzw. Unser Vertriebsbereich) ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... hat flexible Vertriebsmitarbeiter.</li> <li>... hat teamorientierte Vertriebsmitarbeiter.</li> <li>... hat fachkompetente Vertriebsmitarbeiter.</li> <li>... definiert die Aufgaben des Call-Centers eindeutig.</li> <li>... hat eine systematische Outsourcing-Entscheidung bzgl. des Call-Centers getroffen.</li> <li>... setzt Kundenbindungsinstrumente nach der Wertigkeit ein.</li> <li>... hat das Dienstleistungsangebot systematisch definiert.</li> <li>... betreibt einen aktiven Verkauf von Gasdienstleistungen.</li> <li>... betreibt ein systematisches Beschwerdemanagement.</li> <li>... sorgt für eine konstruktive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Beschwerden.</li> <li>... betreibt Key-Account-Management systematisch.</li> <li>... setzt Key-Account-Manager mit Erfahrungen aus anderen Bereichen ein.</li> <li>... stellt die Unterstützung des Key-Account-Managements durch das Top-Management sicher.</li> <li>... analysiert den typischen Verlauf einer Geschäftsbeziehung.</li> <li>... überwacht die Geschäftsbeziehung hinsichtlich Abweichungen vom typischen Verlauf.</li> </ul>

Abb. 13: Überblick über die Erfolgsfaktoren eines exzellenten Gasvertriebs auf Einzelfragenebene

Für das **Vertriebsmanagement** lassen sich **19 Erfolgsfaktoren** identifizieren. Auch im Vertriebsmanagement unterscheiden sich die erfolgreichen von den wenig erfolgreichen GVUs. Besonders deutlich sind die Professionalitätsunterschiede beim Personalmanagement. Der gravierendste Unterschied (36 Punkte) ist bei der Verwendung von mehrdimensionalen Zielvereinbarungen zur Personalführung (z.B. mit Hilfe einer Balanced Scorecard) zu verzeichnen. Große Unterschiede (30 Punkte) ergeben sich auch bei der Professionalität des Personalmarketings zur Gewinnung qualifizierter Vertriebsmitarbeiter. Daneben unterscheiden sich die erfolgreichen von den wenig erfolgreichen GVUs auch in Sachen Leistungsorientierung.

Sowohl bei der Leistungsorientierung des Führungsstils (28 Punkte) als auch des Vergütungssystems (25 Punkte) ergeben sich enorme Differenzen. Das leistungsorientierte Vergütungssystem sollte sich dabei auf einen Mix aus „harten“ und „weichen“ Zielgrößen stützen, wobei insbesondere die Kundenzufriedenheit als „weiche“ Zielgröße berücksichtigt werden sollte (Beutin 2003b). Auch in diesem Punkt sind die erfolgreichen Gasversorger schon weiter, obwohl sich die Professionalität des Vergütungssystems insgesamt noch auf einem niedrigen Niveau (vgl. Abschnitt 3.2) bewegt.

Hinsichtlich des **Informationsmanagements** können **14 Erfolgsfaktoren** ermittelt werden. Zwar lassen sich auch im Informationsmanagement Unterschiede zwischen erfolgreichen und wenig erfolgreichen GVUs feststellen, diese fallen jedoch geringer aus als bei den vorherigen Dimensionen. Insbesondere bei den Informationen über die Gaskunden bestehen in beiden Gruppen zum Teil erhebliche Defizite. Das beginnt bei der Analyse der Gaskundenstruktur mit Hilfe eines Kundenportfolios (57 vs. 41 Punkte) und setzt sich bei der differenzierten Messung der Kundenzufriedenheit und -bindung (61 vs. 41 Punkte) sowie der Umsetzung von Maßnahmen aus den Kundenzufriedenheitsmessungen (61 vs. 42 Punkte) fort. Gerade ein regelmäßiges und systematisches Management von Kundenzufriedenheit ist auf dem Weg zu einem kundenorientierten GVU bzw. EVU unerlässlich (Beutin 2003a). Der Nachholbedarf im Bereich des Informationsmanagements wird auch dadurch deutlich, dass selbst die erfolgreichen GVUs im Allgemeinen nicht über ein mittleres Professionalitätsniveau hinauskommen.

Beim **Kundenbeziehungsmanagement** kristallisieren sich **15 Erfolgsfaktoren** heraus. Zwar erreichen die wenig erfolgreichen GVUs bei der Bewertung der Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich Sozial- und Fachkompetenz auch relativ hohe Werte, jedoch erzielen hier die erfolgreichen Gasversorger echte Spitzenwerte. Das zeigt einmal mehr die hohe Erfolgsrelevanz dieser Faktoren (Homburg/Stock 2000). Ähnliches gilt für die Qualität des Key-Account-Managements. Hier erreichen die erfolgreichen Gasversorger ein echtes Top-Niveau bzgl. der Systematik des Key-Account-Managements, dem Einsatz von Key-Account-Managern aus anderen Funktionsbereichen und der Unterstützung durch das Top-Management. Die Unterschiede zu den wenig erfolgreichen GVUs sind dabei sehr groß. Das gilt insbesondere für die systematische Herangehensweise (26 Punkte). Auch Jensen (2001) weist in einer branchenübergreifenden Studie die positiven Erfolgsauswirkungen eines professionellen Key-Account-Managements nach. Die enorme Wichtigkeit dieses Faktors wird auch vor dem Hintergrund

der hohen Wechselbereitschaft großer industrieller Kunden deutlich (Scharf/Schlangen 2003). Professionalitätsunterschiede bestehen auch beim systematischen Betreiben des Call-Centers als einem der wichtigsten Instrumente des Beziehungsmanagements. Weitere Unterschiede zwischen den erfolgreichen und wenig erfolgreichen Gasversorgern ergeben sich bei den Erfolgsfaktoren des Kundenbindungsmanagements, die neben dem Einsatz der Kundenbindungsinstrumente nach der Wertigkeit der Gaskunden auch jeweils zwei Faktoren aus dem Bereich Dienstleistungs- bzw. Beschwerdemanagement umfassen. Da sich selbst die erfolgreichen GVUs beim Kundenbindungsmanagement nur auf einem mittleren Professionalitätsniveau bewegen, wird noch einmal der generell hohe Nachholbedarf im Hinblick auf ein aktives Kundenbindungsmanagement unter besonderer Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten deutlich (Beutin 2003c).

### **3.6 Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertriebsprofessionalität von Gasversorgungsunternehmen**

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Vertriebsprofessionalität von GVUs dringend notwendig sind. Unter dem Gesichtspunkt knapper Vertriebsressourcen muss aber auch eine Priorisierung von konkreten Maßnahmen zur Optimierung der Vertriebsprofessionalität erfolgen.

Als Instrument zur Herleitung von Handlungsempfehlungen dient die in Abbildung 14 dargestellte Matrix. In ihr wird der Zusammenhang zwischen der Erfolgsrelevanz bzw. Wichtigkeit (vertikale Achse) und dem derzeitigen Professionalitätsniveau (horizontale Achse) der einzelnen Faktoren eines exzellenten Gasvertriebs dargestellt. Zur Bestimmung der Erfolgsrelevanz haben wir den Einfluss der einzelnen Faktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg der GVUs (d.h. die Umsatzrendite im Erdgasbereich) untersucht. Besondere Wichtigkeit kommt den Faktoren zu, die einen überdurchschnittlich hohen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg erbringen.

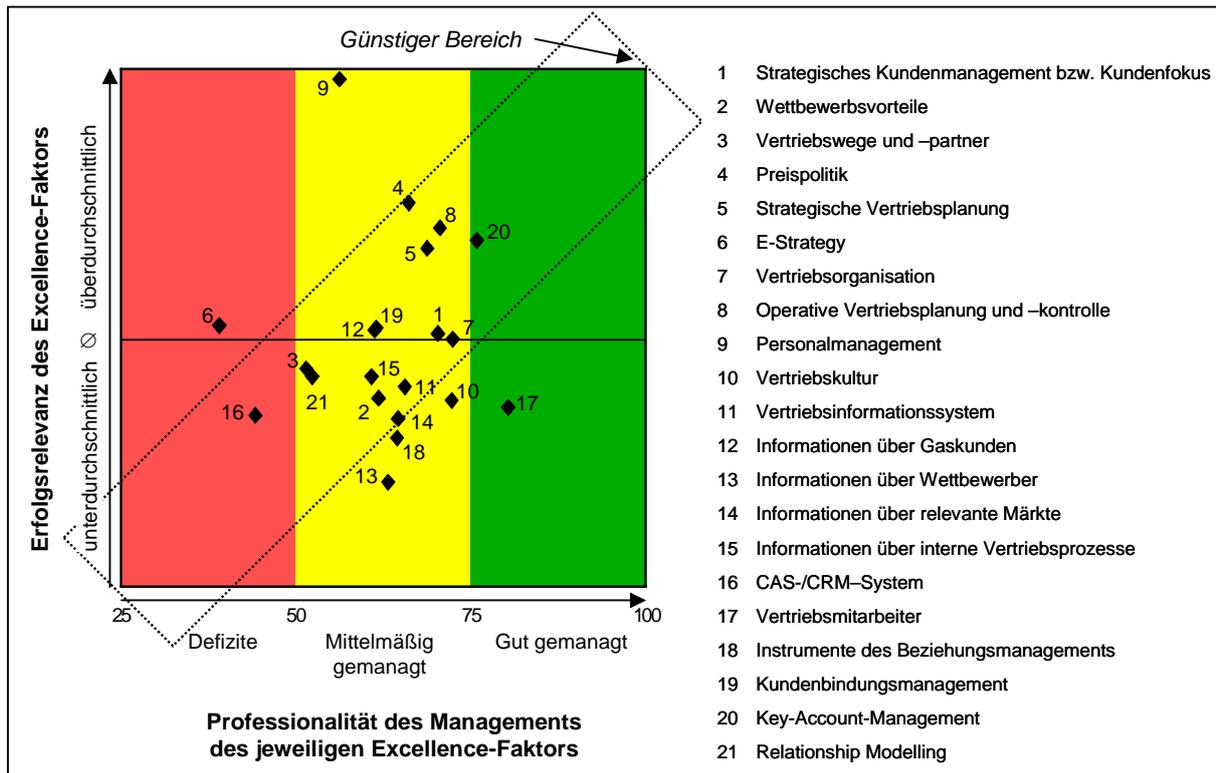


Abb. 14: Darstellung der Sales-Excellence-Matrix

Im idealen Bereich bewegt man sich, wenn die Professionalität bei wichtigen Faktoren hoch, bei weniger wichtigen Faktoren tendenziell weniger hoch ist. Folgt man dieser Logik, so sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Vertriebsprofessionalität zuerst bei den Faktoren eingeleitet werden, die sich im Bereich strategischer Nachteile (links oberhalb des Idealbereichs) befinden. Dabei handelt es sich um das Personalmanagement [9] und die E-Strategy [6].

Besondere Anstrengungen sind im Rahmen des Personalmanagements [9] notwendig, da diesem Bereich die höchste Erfolgsrelevanz der hier untersuchten Faktoren zukommt, jedoch die Professionalität des Personalmanagements relativ gering ist (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2 und 3.5). Auch andere Veröffentlichungen weisen auf einen erhöhten Qualifizierungsbedarf im Personalmanagement von EVUs hin (Kleinsorg 2002; o.V. 2002b). Erstaunlich sind die deutlich geringeren Investitionsvorhaben der Stadtwerke im Vergleich zu den Ferngasgesellschaften und Regionalversorgern (o.V. 2002b), obwohl gerade die Stadtwerke die größten Defizite beim Personalmanagement aufweisen. Als Erstes betrachten wir den Führungsstil von Vorgesetzten, der eine besondere Rolle im Rahmen des Personalmanagements spielt, da er das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter entscheidend beeinflusst. Der Führungsstil lässt sich anhand der Dimensionen „Leistungsorientierung“, „Mitarbeiterorientierung“ und „Kundeno-

rientierung“ charakterisieren (vgl. hierzu detailliert Homburg/Stock 2000). Für die Führungskräfte der deutschen GVUs ergibt sich das in Abbildung 15 dargestellte Bild.

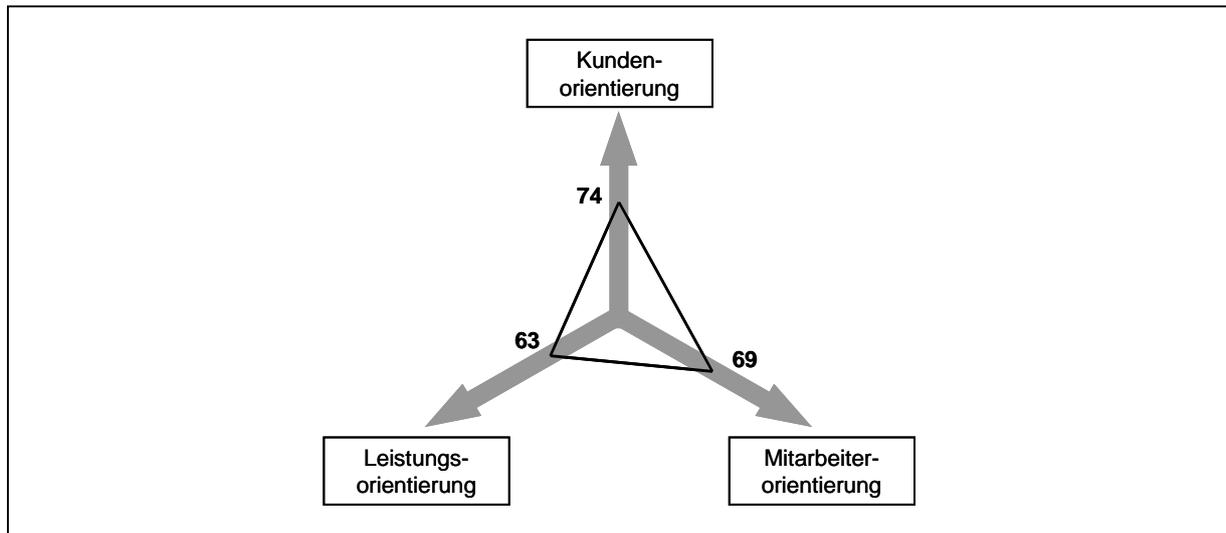


Abb. 15: Profildarstellung des Führungsstils in der deutschen Gaswirtschaft

Insbesondere bei der Leistungsorientierung des Führungsstils zeigen sich Defizite (63 von max. 100 Punkten). Verbesserungsmaßnahmen in diesem Bereich sollten zu einer stärkeren Ausrichtung des Führungsstils auf die Leistungsziele der Mitarbeiter führen. Ein Ansatzpunkt ist dabei die Verwendung von leistungsorientierten Vergütungssystemen, die von den GVUs aber derzeit noch sehr selten eingesetzt werden (39 Punkte). Defizite bestehen in GVUs auch bei der operativen Mitarbeitersteuerung durch mehrdimensionale Zielvereinbarungen (58 Punkte). Beispielsweise erscheint die Fokussierung auf rein wirtschaftliche Ergebnisgrößen problematisch, da sie die Vertriebsmitarbeiter häufig zu kurzfristig orientierten Handeln motivieren, z.B. durch die Vernachlässigung von potenzialstarken, aber noch umsatzschwachen Kunden. GVUs können einen ausgewogenen Mix an Zielgrößen mit Hilfe des Konzepts der Balanced Scorecard erreichen (z.B. Pedell/Schwihel 2002). Für detaillierte Ausführungen zum Thema Personalmanagement verweisen wir an dieser Stelle auf Homburg/Schäfer/Schneider (2003).

Im Bereich strategischer Nachteile liegt auch der Faktor E-Strategy [6]. Er weist die geringste Professionalität aller Faktoren auf. GVUs, die das Internet in ihre Geschäftsprozesse sinnvoll einbinden, bieten sich erhebliche Nutzenpotenziale, z.B. durch die Erhöhung der Kundenorientierung bzw. Kundennähe (Guth 2002), die Rationalisierung von Abläufen und die Steigerung der Prozessgeschwindigkeit und Flexibilität. Der geringe Professionalitätsgrad bei der

strategischen Ausrichtung des E-Commerce birgt für die GVUs aber auch erhebliche Gefahren, wie z.B. zu hohe Anfangsinvestitionen und Folgekosten, steigende Komplexität der Vertriebssysteme sowie Imageschäden. Aus den genannten Gründen ist eine konsistente E-Strategy zu erarbeiten, in deren Zentrum der Kundennutzen steht und die in das strategische Gesamtkonzept des Unternehmens passt. In Abbildung 16 sind die Schritte zur Entwicklung einer E-Strategy überblicksartig dargestellt (vgl. zur genauen Vorgehensweise Schäfer et al. 2001).

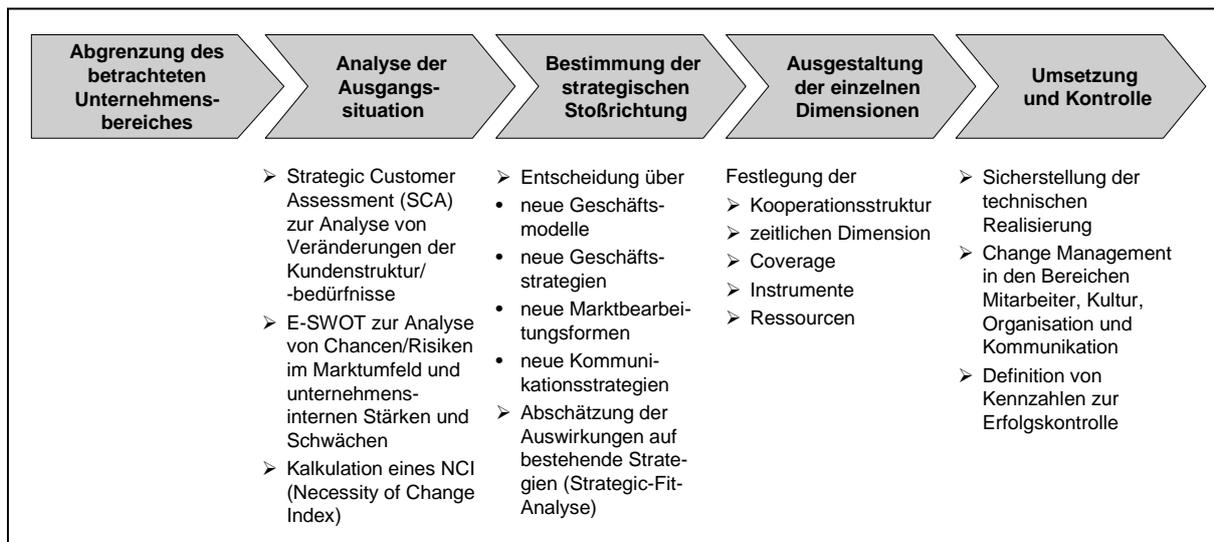


Abb. 16: Schritte zur Entwicklung einer E-Strategy im Überblick (Schäfer et. al. 2001, S. 3)

Der Faktor Preispolitik [4] befindet sich zwar nicht im Bereich strategischer Nachteile, aber am äußeren Rand des günstigen Bereichs. Geht man von einer steigenden Relevanz der Preispolitik für den Unternehmenserfolg im liberalisierten Gasmarkt aus (vgl. Kapitel 1), so sind weitere Verbesserungsmaßnahmen zumindest in naher Zukunft anzustreben. Ähnlich verhält es sich mit den Defiziten beim Einsatz und der systematischen Nutzung von CAS-/CRM-Systemen [16]. Trotz des derzeit noch geringen Erfolgsbeitrags steht sicherlich außer Frage, dass moderne IT-Systeme im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagement nicht wegzudenken sind und in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden. Über 15% der Teilnehmer der vorliegenden Studie gaben an, dass sie im Jahre 2004 die Einführung von CRM-Modulen planen. Auch an dieser Stelle warnen wir vor blindem Aktionismus. Ähnlich wie bei der E-Strategy entscheidet auch hier ein systematisches Vorgehen mit einer soliden konzeptionellen Basis über den Erfolg eines solchen Projektes.

Als Letztes sollen noch die Faktoren erwähnt werden, die sich in Abbildung 14 unterhalb des Idealbereichs befinden. Im Vergleich zu ihrer (eher geringen) Erfolgsrelevanz weisen die Vertriebskultur [10], die Informationen über Wettbewerber [13], die Informationen über relevante Märkte [14], die Vertriebsmitarbeiter [17] und die Instrumente des Beziehungsmanagements [18] ein relativ hohes Professionalitätsniveau auf. In naher Zukunft sollte sich daher in diesen Bereichen der Ressourceneinsatz für Verbesserungsmaßnahmen eher in Grenzen halten.

### **3.7 Vertrieb von Dienstleistungen in der Gaswirtschaft**

Der letzte Teil der Studie beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand des Dienstleistungsangebots sowie der Professionalität des Dienstleistungsmanagements deutscher GVUs.

Die mit dem Angebot von Dienstleistungen verfolgten Ziele und potenziellen Erfolgsauswirkungen sind sehr vielfältig (vgl. hierzu detailliert Homburg/Günther/Faßnacht 2000). So bieten Dienstleistungen Potenzial für zusätzliche Umsätze und Gewinne, wenn sie entsprechende Preisaufschläge ermöglichen oder separat verrechnet werden. Außerdem können GVUs durch die vermehrte Interaktion mit Kunden deren Bedürfnisse besser erkennen und darauf entsprechend zielgerichteter reagieren - was letztlich die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung steigert. Auch kann die vermehrte Interaktion zu einer besseren Ausschöpfung der bestehenden Absatzpotenziale beitragen und den Verkauf zusätzlicher Produkte (Stichwort: Cross Selling) fördern.

Die Tatsache, dass Dienstleistungen eine große Bedeutung für den Energiemarkt besitzen, ist unbestritten und durch zahlreiche Praxisberichte und empirische Studien belegt (z.B. Beutin/Paul/Schröder 2001; o.V. 2002b). Besonders wichtig ist die Differenzierung des weitgehend homogenen Produktes „Erdgas“, um vom Preis als alleinigem Entscheidungsmerkmal abzulenken und den Preisdruck - insbesondere bei den Industriekunden - zu verringern.

In Abbildung 17 sind die Ergebnisse der vorliegenden Studie zum aktuellen Stand des Dienstleistungsangebots deutscher GVUs dargestellt.

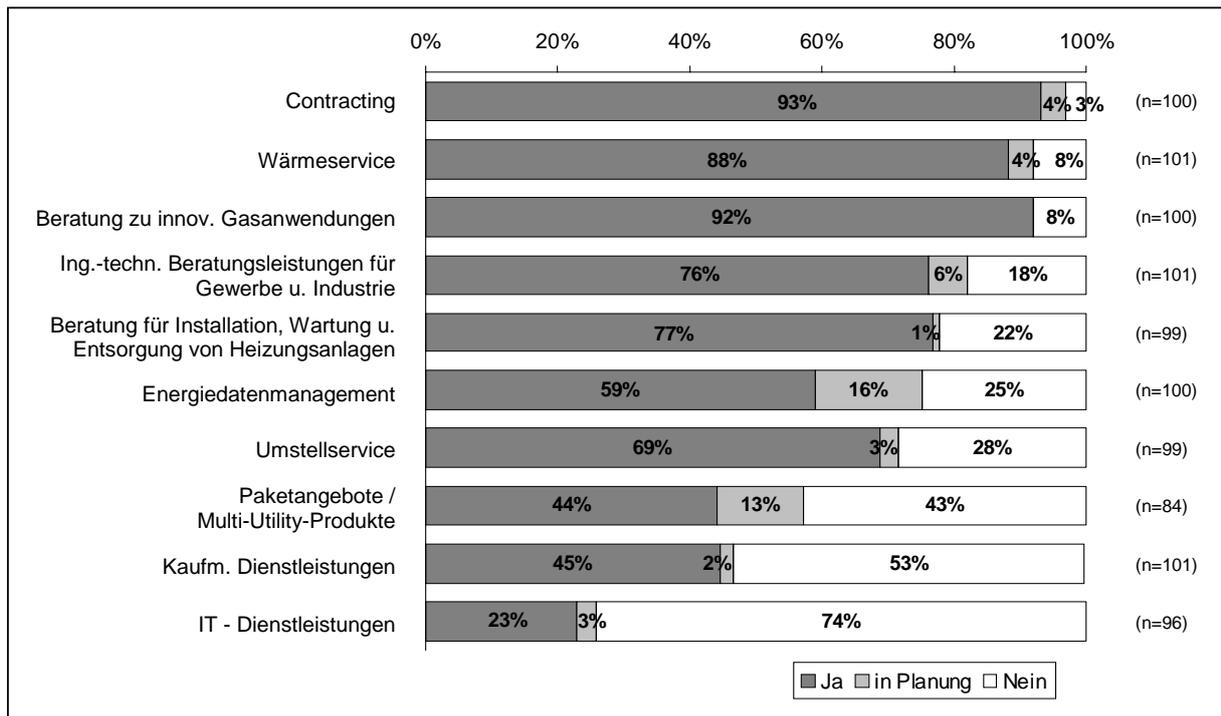


Abb. 17: Überblick über das Dienstleistungsangebot deutscher GVUs

Am häufigsten setzen die GVUs Contracting- und Wärmeservice-Dienstleistungen ein. Diese beiden Komplettangebote ermöglichen eine enge Verzahnung mit der Wertschöpfungskette des Kunden und bieten demzufolge ein hohes Bindungspotenzial. Der fast flächendeckende Einsatz dieser Instrumente weist aber auf die Notwendigkeit einer professionellen, nutzenorientierten Vermarktung hin, um sich in diesem Marktsegment gegenüber den Wettbewerbern – auch gegenüber Spezialanbietern wie z.B. Contractingagenturen – durchzusetzen. Den zweiten Einsatzschwerpunkt bilden Beratungsdienstleistungen und Umstellservice. Dabei dürften allerdings nur anspruchsvolle, ingenieurtechnische Beratungsleistungen zusätzliche Umsatz- bzw. Gewinnpotenziale bieten. Beim Energiedatenmanagement ist der unterdurchschnittliche Anteil von Stadtwerken (aktuell 47%) auffällig, wobei 22% der befragten Stadtwerke den Einstieg in dieses Dienstleistungsangebot für die nähere Zukunft planen. Paketangebote bzw. Multi-Utility-Produkte werden von 44% der befragten Mehrspartenunternehmen angeboten. Hier zeigt sich allerdings ein verstärktes Engagement der Stadtwerke. So bieten derzeit 48% der Stadtwerke (vs. 37% der Regionalversorger) Bündelprodukte wie z.B. Erdgas mit Strom an. 16% der Stadtwerke (vs. 5% der Regionalversorger) planen solch ein Angebot für die nähere Zukunft. Paketangebote stoßen insbesondere bei Privatkunden auf hohes Interesse (o.V. 2002a). Sie können bei richtiger Anwendung für die Kundenbindung und den Margenschutz

im Erdgasvertrieb ein erfolgversprechendes Instrument sein. Kaufmännische sowie IT-Dienstleistungen werden von der Mehrheit der befragten GVUs nicht eingesetzt. Das spiegelt auch den aktuellen Trend zur Konzentration auf energienahe Dienstleistungen wider.

In Abbildung 18 wird das Dienstleistungsangebot der erfolgreichen und der wenig erfolgreichen GVUs miteinander verglichen (vgl. zur Gruppenbildung Abschnitt 3.5).

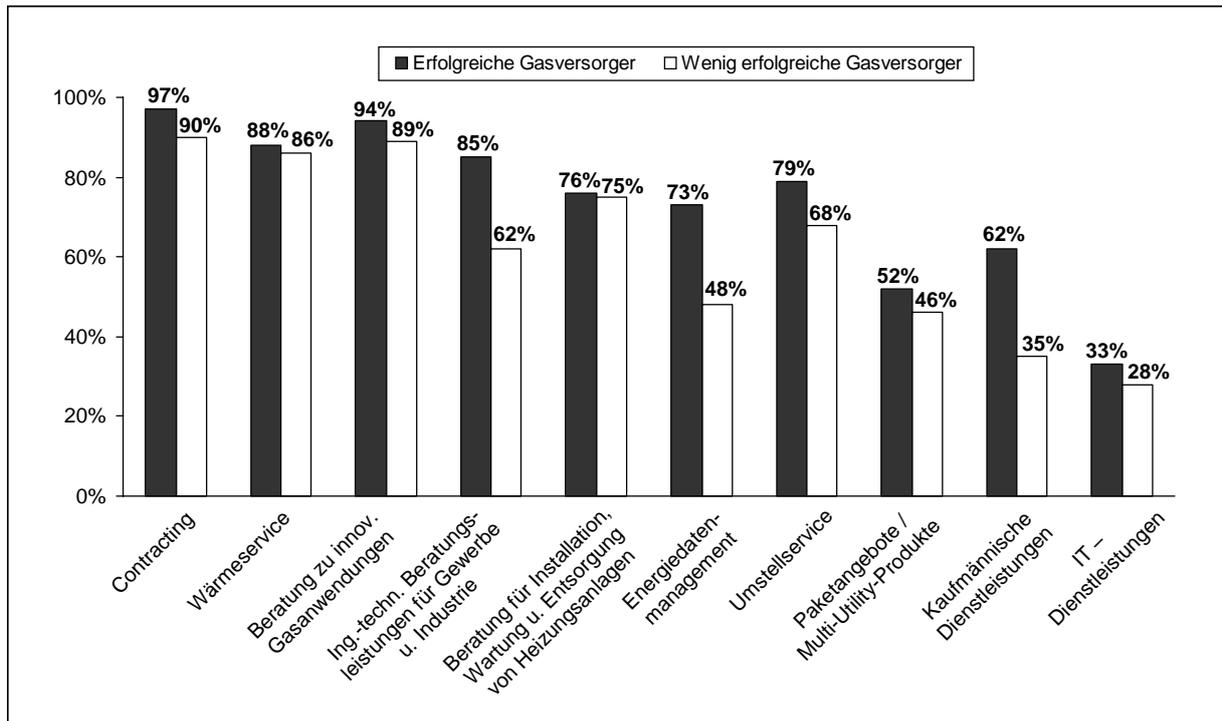


Abb. 18: Überblick über das Dienstleistungsangebot erfolgreicher vs. wenig erfolgreicher GVUs

Es zeigt sich, dass die erfolgreichen GVUs Dienstleistungen tendenziell häufiger einsetzen. Besonders deutlich wird der Unterschied bei den kaufmännischen Dienstleistungen (27%), dem Energiedatenmanagement (25%) und den ingenieurtechnischen Beratungsleistungen für Gewerbe und Industrie (23%). Die aufgezeigten Unterschiede unterstreichen die Relevanz des in der vorliegenden Studie untersuchten Dienstleistungsangebots für den wirtschaftlichen Erfolg von GVUs. Anzumerken ist an dieser Stelle allerdings, dass eine Ausweitung des Dienstleistungsangebots stets unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten erfolgen sollte (Homburg/Günther/Faßnacht 2000).

Nachdem in den vorangegangenen Absätzen das aktuelle Dienstleistungsangebot deutscher GVUs untersucht wurde, geht es nun um die Professionalität des Dienstleistungsmanagements. In Abbildung 19 ist zu erkennen, dass sich die Gesamtprofessionalität des Dienstleistungsmanagements mit 62 Punkten auf einem relativ niedrigen Niveau bewegt.

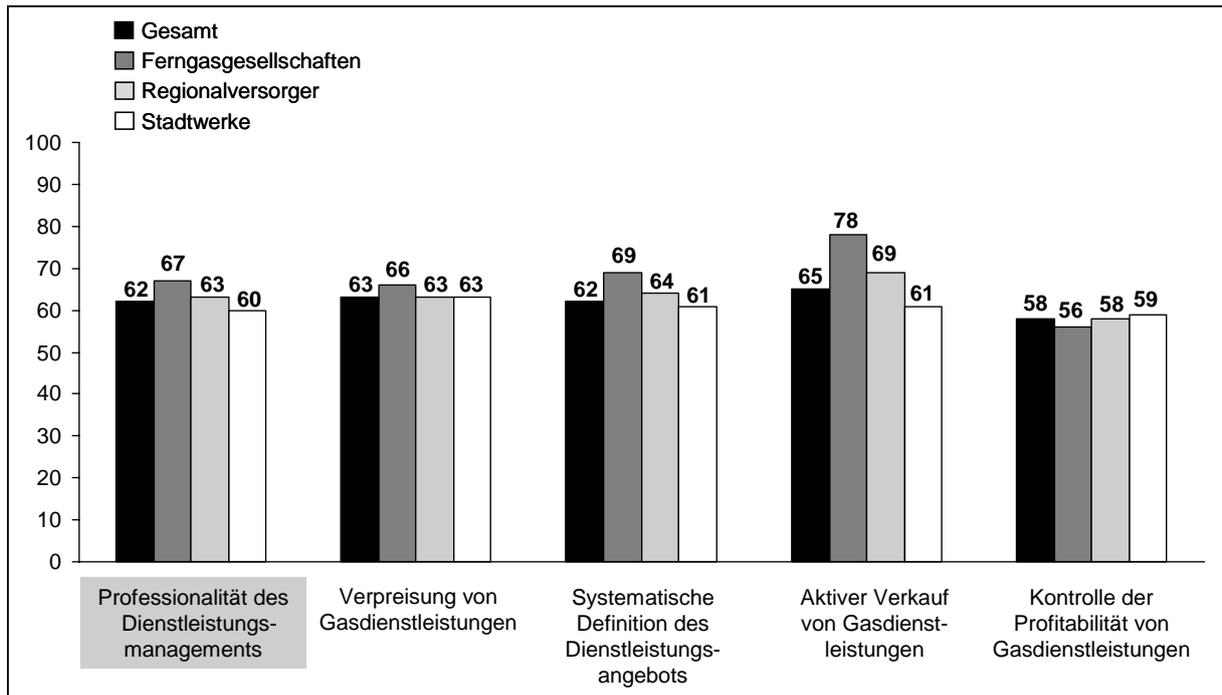


Abb. 19: Darstellung der Professionalität des Dienstleistungsmanagements von GVUs

Des Weiteren wird in keinem der Bereiche des Dienstleistungsmanagements eine hohe Professionalität erreicht. Besonders deutlich sind die Defizite bei der Kontrolle der Profitabilität der Dienstleistungen. Die Stadtwerke erreichen - mit Ausnahme des letztgenannten Punktes - in allen Bereichen des Dienstleistungsmanagements die geringsten Werte.

Wie unsere Analysen zeigen, besteht zwischen der Professionalität des Dienstleistungsmanagements und dem wirtschaftlichen Erfolg ein positiver Zusammenhang. So erreichen GVUs mit hohen Professionalitätswerten für das Dienstleistungsmanagement eine höhere Umsatzrendite im Gasbereich als solche mit geringen Werten (9,6% vs. 7,1%).

Für die Mehrzahl der deutschen GVUs scheinen daher weitere Verbesserungen im Dienstleistungsmanagement unumgänglich. Bezugnehmend auf die in unserer Studie untersuchten Bereiche (vgl. Abbildung 19) ergeben sich aus unserer Sicht folgende Handlungsempfehlungen (vgl. detailliert zum Dienstleistungsmanagement Homburg/Schäfer/Schneider 2003):

- Kunden müssen lernen, dass die Erbringung von Dienstleistungen Geld kostet. Um dies zu verdeutlichen, sollte der Dienstleistungsaufwand in Katalogen, Prospekten oder Preislisten dargestellt sein. Das Gleiche gilt für den Nutzen, den die Kunden aus den Dienstleistungen ziehen. Auch wenn Dienstleistungen derzeit häufig noch nicht immer abgerechnet werden können, so sollten die Kunden doch wissen, was man ihnen „schenkt“.

- Das Dienstleistungsportfolio sollte unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten klar definiert sein. Dabei ist ein begrenztes, dafür aber professionell vermarktetes Dienstleistungsangebot wirkungsvoller als ein ausuferndes und halbherzig vermarktetes Service-Sammelsurium.
- Nur wenn Dienstleistungen aktiv gegenüber dem Markt kommuniziert werden, können sie ein wirksames Instrument zur Wettbewerbsdifferenzierung sein. Die Qualität der Kommunikationsmittel sollte dabei mindestens auf dem Niveau der Basis-Energieprodukte sein. Auch der Aufbau von Dienstleistungsmarken wie z.B. „evision“ der Städtischen Werke Kassel AG oder „Inhome“ der swb AG Bremen kann die Vermarktung stärken.
- Voraussetzung für die Kontrolle des betriebswirtschaftlichen Erfolgs ist dessen Quantifizierung. Das betrifft finanzielle Größen (z.B. Umsätze und Kosten) und nicht-finanzielle Größen (z.B. prozessbezogene Kennzahlen wie Reaktionszeiten). Um zu verhindern, dass die Kosten der Dienstleistungserstellung unkontrolliert steigen, sollten die Erfolgsgrößen in regelmäßigen Abständen detailliert analysiert werden. Dabei dürfen allerdings die positiven, nicht-monetären Auswirkungen der Dienstleistungserstellung (z.B. die Kundenbindung) nicht aus dem Blick verloren werden.

## 4. Zusammenfassung und Fazit

Im abschließenden Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Studie noch einmal im Überblick dargestellt und Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Vertriebsprofessionalität von GVUs gegeben. Der Bezugsrahmen der vorliegenden Studie war das in Abbildung 20 dargestellte Untersuchungsmodell.

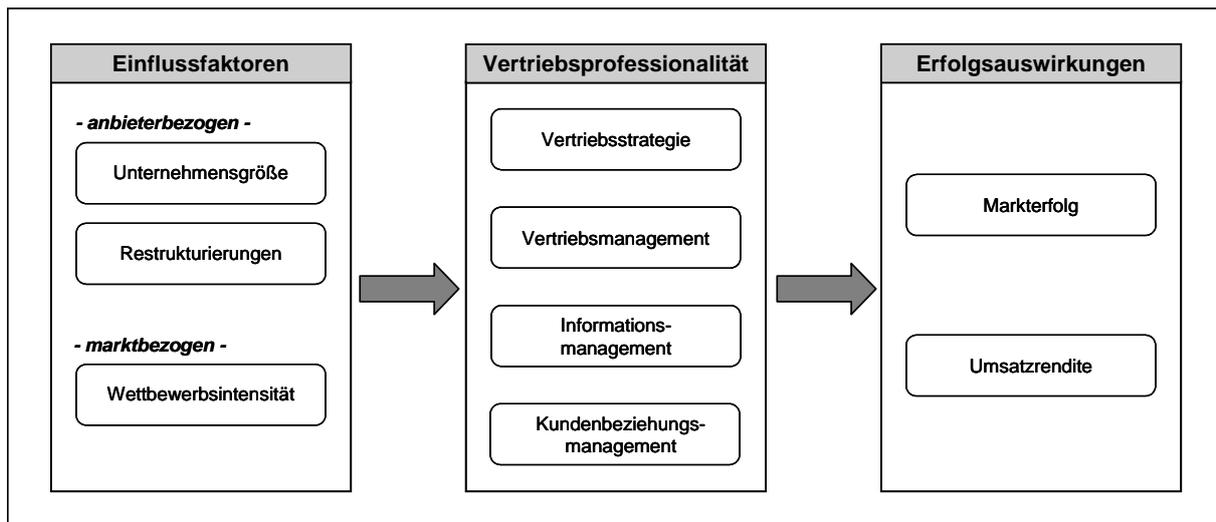


Abb. 20: Darstellung des Untersuchungsmodells

1. Die Gesamt-Vertriebsprofessionalität der deutschen GVUs bewegt sich mit 64 Punkten auf einem mittleren Niveau. Dabei schneiden die Stadtwerke mit 62 Punkten am schlechtesten ab. Nur 21% der GVUs weisen eine hohe Vertriebsprofessionalität auf. Aufgrund des insgesamt mittleren Professionalitätsniveaus sind erhebliche Verbesserungspotenzialen auf allen Marktstufen zu konstatieren.
2. Zwischen den vier Dimensionen eines exzellenten Gasvertriebs bestehen teilweise deutliche Unterschiede. So erzielen die Dimensionen Vertriebsmanagement (68 Punkte) und Kundenbeziehungsmanagement (67 Punkte) deutlich höhere Werte als die Vertriebsstrategie und das Informationsmanagement (jeweils 60 Punkte).
3. Die Unternehmensgröße, die Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen sowie die wahrgenommene Wettbewerbsintensität haben einen positiven Einfluss auf die Vertriebsprofessionalität.
4. „Sales Excellence lohnt sich!“ – Zwischen der Vertriebsprofessionalität und dem Unternehmenserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.

5. Auf der Ebene der Einzelfragen werden insgesamt 66 Erfolgsfaktoren eines exzellenten Gasvertriebs identifiziert. Diese verteilen sich auf alle vier betrachteten Dimensionen.
6. Die Sales-Excellence-Matrix zeigt Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertriebsprofessionalität deutscher GVUs. Speziell die Faktoren „Personalmanagement“ und „E-Strategy“ sollten mit hoher Priorität angegangen werden.
7. Die deutschen GVUs bieten fast flächendeckend energienahe Dienstleistungen an. Auch Paketangebote bzw. Multi-Utility-Produkte sind bei vielen GVUs schon Bestandteil ihres Produktprogramms. Das Dienstleistungsangebot erfolgreicher GVUs ist breiter als das Dienstleistungsangebot der wenig erfolgreichen GVUs. Dies weist auf die Erfolgsrelevanz der in der vorliegenden Studie abgefragten Dienstleistungen hin. Die Professionalität des Dienstleistungsmanagements ist mit 62 Punkten als mittelmäßig zu betrachten.

Für die GVUs stellt sich am Ende die Frage, welche konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Vertriebsprofessionalität ergriffen werden können. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess könnte wie folgt gestaltet sein:

1. Selbst- oder Fremdbewertung anhand der Checkliste mit den 66 Erfolgsfaktoren (vgl. Abbildung 13),
2. Identifikation von Verbesserungspotenzialen,
3. Priorisierung der Verbesserungspotenziale,
4. Ausarbeitung eines Konzepts zur systematischen Erhöhung der Vertriebsprofessionalität und Erstellung eines Maßnahmenplans (auch in Zusammenarbeit mit den Vorlieferanten oder Marktpartnern),
5. regelmäßige Erfolgskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen,
6. Einrichten von Arbeitskreisen mit Vertretern anderer GVUs oder neutralen Partnern (für Erfahrungsaustausch, Benchmarking etc.).

## Literaturangaben

- Beutin, N. (2000): Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Beutin, N. (2003a): Management von Kundenzufriedenheit in der Ver- und Entsorgungsbranche, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 433-462.
- Beutin, N. (2003b): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 115-151.
- Beutin, N. (2003c): Kundenbindungsmanagement in der Energieversorgung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 689-713.
- Beutin, N., Paul, A., Schröder, N. (2001): Marketing in Energieversorgungsunternehmen – Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung, Arbeitspapier M63, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Beutin, N., Scholl, M., Fürst, A. (2003): Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, Arbeitspapier M74, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (2003): Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit an den Deutschen Bundestag über die energiewirtschaftlichen und wettbewerblichen Wirkungen der Verbändevereinbarungen (Monitoring-Bericht), URL: <http://www.bmwi.de/Redaktion/Inhalte/Downloads/monitoring-bericht,property=pdf.pdf> [19.01.2004].
- Guth, S. (2002): Kundennähe in der Elektrizitätswirtschaft – Eine Untersuchung im Haushaltskundensegment, Berlin.
- Homburg, Ch., Beutin, N. (2001): Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S., Tomczak, T., Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling – Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg, Frankfurt am Main, S. 212-233.

- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2003): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 53-86.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003a): Complaint Management Excellence – Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Arbeitspapier M73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003b): Beschwerdemanagement in deutschen Unternehmen – Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, Arbeitspapier M80, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Schnurr, P. (1999): Was ist Kundenwert?, Arbeitspapier M41, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter – Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Günther, Ch., Faßnacht, M. (2000): Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten, Arbeitspapier M50, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002): Sales Excellence – systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Arbeitspapier M65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Jensen, O. (2001): Key-Account-Management: Gestaltung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Kleinsorg, J. (2002): Vom Abnehmer zum Kunden – CRM im liberalisierten Energiemarkt: Die N-ERGIE Aktiengesellschaft auf dem Weg in die Zukunft, in: Uebel, M., Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management - Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, Wiesbaden, S. 316-326.

- o.V. (2002a): Der Gas-Markt – Marken und Wechselbereitschaft, URL: [http://www.gujmedia.de/\\_content/20/05/200522/stern\\_tp\\_gas\\_11-02.pdf](http://www.gujmedia.de/_content/20/05/200522/stern_tp_gas_11-02.pdf) [01.12.2003].
- o.V. (2002b): Branchenkompass Energieversorger – Aktuelle Entscheiderbefragung: Investitionsziele und Markttrends, Frankfurt am Main.
- Pedell, B., Schwihele, A. (2002): Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument in der Energiewirtschaft – Dargestellt am Beispiel der Erdgas Südbayern GmbH, in: Controlling, 14. Jg., Nr. 1, S. 45-53.
- Rubner, H., Stanger, Th. (2003): Die Zukunft des europäischen Gasmarktes – Gasstrategie und zukünftige Angebots- und Nachfrageentwicklung, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 53. Jg., Nr. 5, S. 308-313.
- Schäfer, H., Sieben, F., Schmeken, G., Kunz, W. (2001): E-Strategy – Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, Arbeitspapier M61, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Scharf, A., Schlangen, K. (2003): Was der Markt verlangt, in: Energie Spektrum, 17. Jg., Nr. 6, S. 16-17.
- Schiffer, H.-W. (2002): Energiemarkt Deutschland, 8. Aufl., Köln.
- Schiffer, H.-W. (2004): Deutscher Energiemarkt 2003, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 54. Jg., Nr. 3, S. 172-183.
- Scholle, M. (2003): Aktuelle Fragen der Gaswirtschaft, URL: [http://www.bundesverband-gas-und-wasser.de/bgw/infoboxen/gat2003/pressestatement\\_scholle\\_gat2003.pdf](http://www.bundesverband-gas-und-wasser.de/bgw/infoboxen/gat2003/pressestatement_scholle_gat2003.pdf) [03.03.2004].
- Seiferth, Th., Wenzel, T., Cord, M., Neumann, D., Hartmann, B. (2003): „Legal Unbundling“ – Kostenfalle oder neue Geschäftspotenziale für EVU?, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 53. Jg., Nr. 4, S. 225-230.
- Statistisches Bundesamt (2003): Jahrerhebung über Gasabgabe und –erlöse der Gasversorgungsunternehmen, Wiesbaden.
- Werner, H., Beutin, N. (2000): Effektives Kundencontrolling durch Kundenportfolio und Customer Lifetime Value, in: krp – Kostenrechnungspraxis, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, Sonderheft 3/2000, Wiesbaden, S. 23-28.

## Anhang

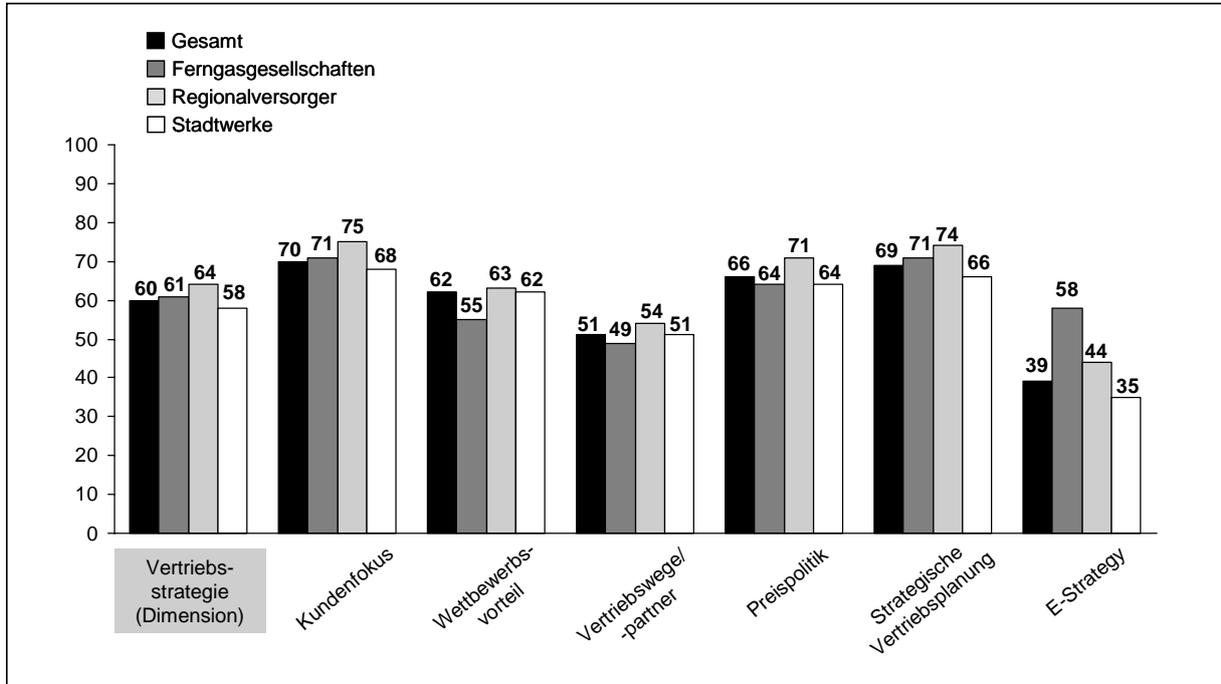


Abb. 21: Detaillierte Betrachtung der Vertriebsstrategie auf Faktorebene

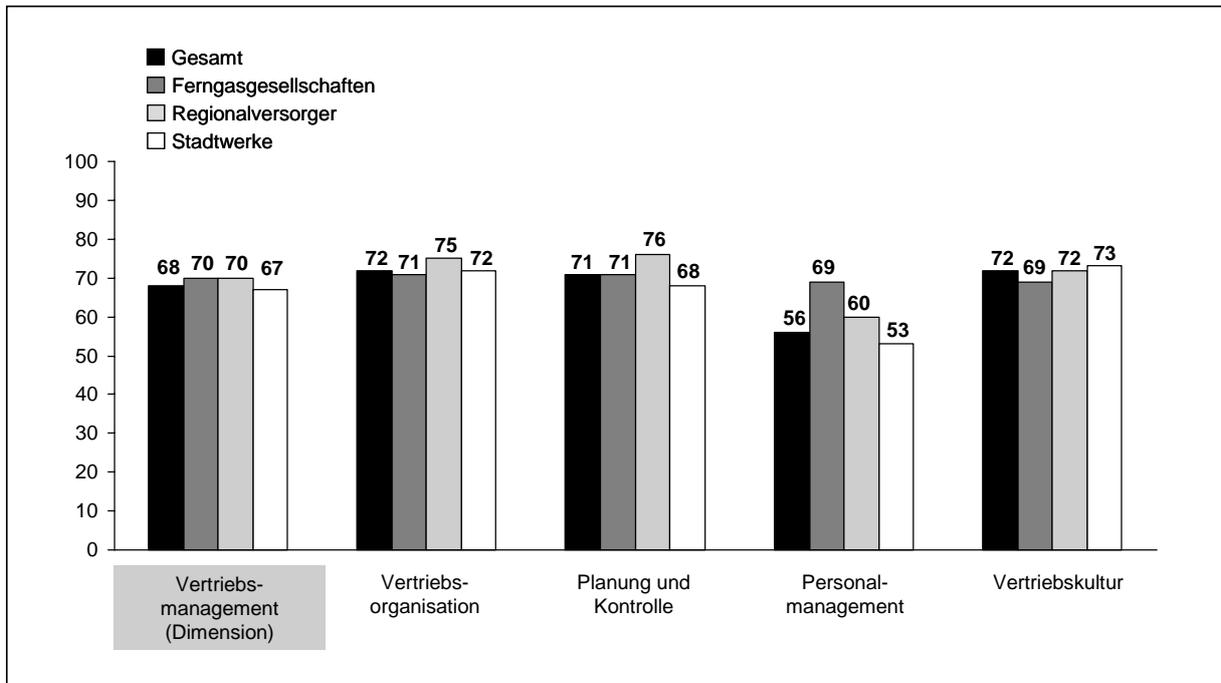


Abb. 22: Detaillierte Betrachtung des Vertriebsmanagements auf Faktorebene

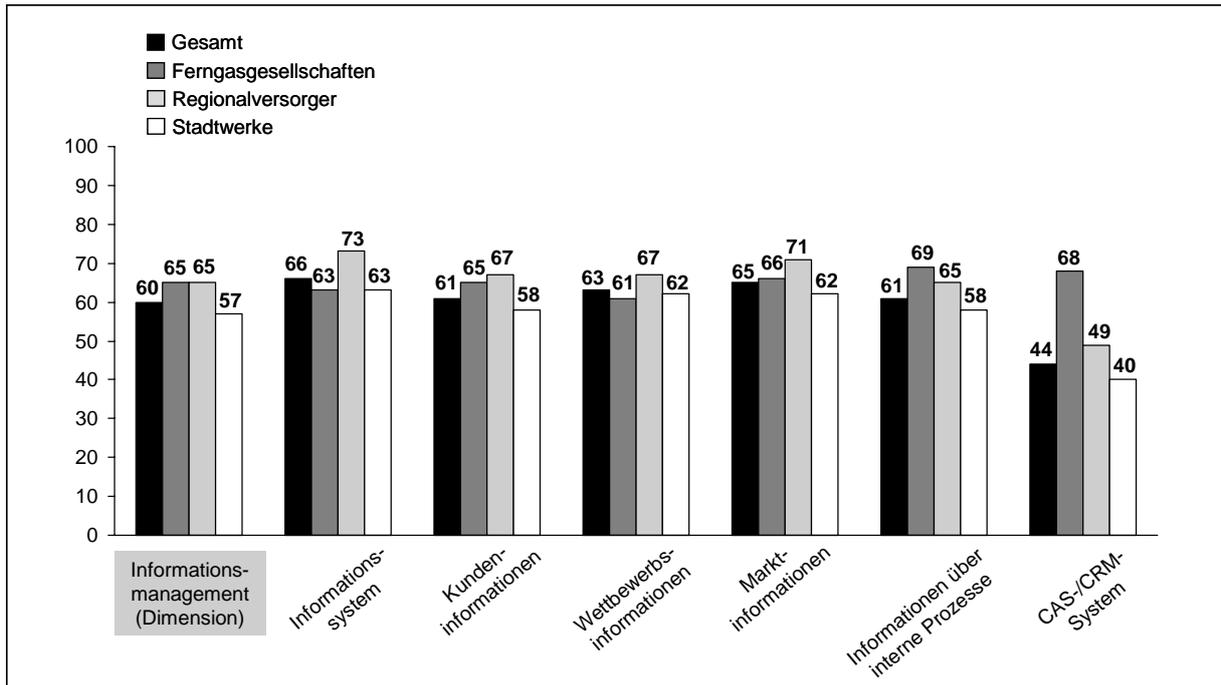


Abb. 23: Detaillierte Betrachtung des Informationsmanagements auf Faktorebene

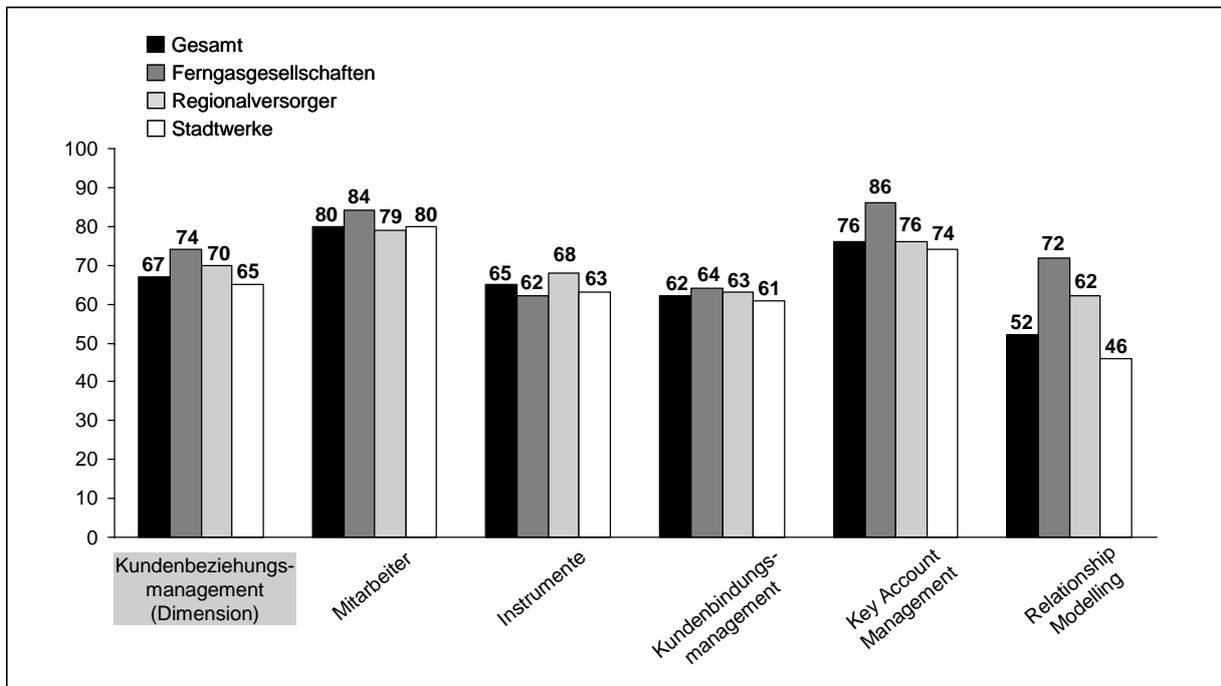


Abb. 24: Detaillierte Betrachtung des Kundenbeziehungsmanagements auf Faktorebene