

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How
Nr. M 074

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Beutin, N./Scholl, M./Fürst, A.

Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-284-7

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

Dipl.-Kfm. Michael Scholl ist Projektleiter bei Prof. Homburg & Partner und promoviert am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim über das Thema „Multi Channel Management“.

Dipl.-Kfm. Andreas Fürst ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim und Projektleiter 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.

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 Produktmanagments: 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

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Zum Hintergrund der Reorganisation - Structure follows Strategy.....	3
3. Typische Organisationsformen von EVUs	5
4. Entwicklung einer marktorientierten Organisation von EVUs.....	9
4.1 Analyse der Kundenstruktur	10
4.2 Analyse der Tätigkeitsfelder	13
4.3 Konzeption der Grob-Struktur.....	15
4.4 Definition der Soll-Prozesse	18
4.5 Definition der Organisationseinheiten	21
4.6 Definition der Kapazitäten und Mitarbeiteranforderungen.....	24
5. Fazit.....	27
Literaturverzeichnis	29

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsintensität im Energiemarkt.....	5
Abb. 2: Die EVU-Bürokratie (Typ 1).....	6
Abb. 3: Das innenorientierte EVU (Typ 2)	7
Abb. 4: Das Outsourcing EVU (Typ 3).....	8
Abb. 5: Vorgehensweise einer Reorganisation bei EVUs.....	9
Abb. 6: Produkt-Markt-Matrix eines EVUs	12
Abb. 7: Herleitung von Back Office-Bereichen durch Tätigkeitsfelder in einem mittelgroßen EVU	14
Abb. 8: Kundenorientierte Vertriebsstruktur eines mittelgroßen Stadtwerkes mit Teilung in Front- und Back-Office.....	16
Abb. 9: Ablauf der Definition von Soll-Prozessen	18
Abb. 10: Prozessanalyse-Raster	19
Abb. 11: Detailstruktur Betreuung Privatkunden.....	22
Abb. 12: Detailstruktur Betreuung Sonderkunden eines Regionalversorgers.....	23
Abb. 13: Detailstruktur Betreuung Marktpartner eines mittelgroßen Stadtwerkes	23
Abb. 14: Möglicher Business Case für Energiedienstleistungen.....	25

Abstract

Seit der Liberalisierung des Energiemarktes im Jahre 1998 sehen sich Energieversorgungsunternehmen (EVUs) einer veränderten Markt- und Wettbewerbssituation gegenüber. Neben Risiken, wie dem Eintritt von Wettbewerbern in das vormals geschützte Gebiet, eröffnete sich ihnen hierdurch aber auch die Chance, außerhalb des eigenen Netzbereiches neue Kunden zu gewinnen.

Um sowohl dem Margenverfall als auch der direkten Vergleichbarkeit mit scheinbar austauschbaren Leistungen der Wettbewerber entgegenzuwirken, erweist sich für EVUs eine Differenzierung durch stärkere Kundenorientierung als notwendig. Hiermit verbunden ist eine umfassende Neuausrichtung der Vertriebsorganisation.

Nach einer Diskussion der zentralen Problemfelder im Organisationsbereich der heutigen EVUs wird anhand einer sechsstufigen Vorgehensweise aufgezeigt, wie EVUs die Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse) des Vertriebes konsequent am Markt ausrichten können. Eine Illustrierung der Vorgehensweise durch praxisnahe Beispiele erfolgt hierbei ebenso wie eine Darstellung der zentralen Erfolgsfaktoren einer jeden Stufe.

1. Einleitung

Energieversorgungsunternehmen (EVUs) sind seit der **Liberalisierung des Marktes** im Jahre 1998 mit einem **neuen Markt- und Wettbewerbsumfeld** konfrontiert. Durch die Aufhebung der Demarkationsverträge fielen die regionalen Grenzen zwischen den Gebieten der einzelnen Versorger fallen. Neben Risiken, wie dem Eintritt von Wettbewerbern in das vormals geschützte Gebiet der früheren Lokal-Monopolisten, eröffneten sich aber auch Chancen für die EVUs, die außerhalb des eigenen Netzbereiches Kunden gewinnen und beliefern wollen.

Als Folge kam es seit ca. Anfang 1999 zu einem scharfen **Verdrängungswettbewerb** in einem nur minimal wachsenden Markt. Durch den Eintritt ausländischer Anbieter, die ihre Überkapazitäten aus der Atomenergie über deutsche Kooperationen offerieren, zeigte sich überdies ein enormer Preisverfall, der bei Industriekunden bis zu 30% ausmachte (Beutin 2001; Drake/Ohler/Röthel 2000). Dieser Entwicklung konnten nur wenige EVUs aus eigener Kraft standhalten. Seit der Liberalisierung reduzierte sich die Anzahl der Verbundunternehmen um 25% und die Anzahl der Regionalversorger um 37% (Beutin/Schröder/Paul 2001, VDEW 2001). Die Dezimierung trifft nicht nur kleine Stadtwerke. Jüngst planen E.ON und Ruhrgas einen Zusammenschluss, der unter Auflagen durch Ministererlaubnis und trotz Ablehnung durch die EU-Monopolkommission genehmigt wurde.

Um sowohl dem Margenverfall als auch der direkten Vergleichbarkeit mit scheinbar austauschbaren Leistungen überregionaler Wettbewerber zu entgehen, suchen EVUs nach **neuen Möglichkeiten der Differenzierung**. Diese sollten im Geschäftskundenbereich v.a. über zusätzliche Serviceleistungen von der Wartung von Trafo-Stationen über die Entsorgung bis hin zum Full-Service-Contracting erreicht werden.

„Differenzierung durch Orientierung am Kunden“ lautet die Strategie, mit der die meisten EVUs eine **umfassende Neuausrichtung von Marketing und Vertrieb** erreichen möchten (Thomann 2000). Die Dynamik dieser Botschaft geht jedoch oft in den derzeit noch vorherrschenden Organisationsformen kommunaler Stadtwerke verloren. Viele EVUs auf kommunaler Ebene sind schon aufgrund ihrer Rechtsform als Eigenbetrieb mehr an ihren Entscheidungsgremien als an Kunden und Märkten orientiert. Aber auch unter dem neuen Deckmantel einer AG oder GmbH bleiben über Jahrzehnte gewachsene Strukturen bestehen, deren bürokratische Prozesse oft weder Markt- noch Kundenorientierung aufzeigen.

Die **zentralen Problemfelder im Organisationsbereich** der heutigen EVUs sind daher:

- eine überwiegend verwaltungsorientiert aufgestellte **Vertriebsorganisation** sowie
- eine wenig kundennahe Regelung von **Arbeits- und Prozessabläufen**, die vielfältige Optimierungspotenziale aufweisen.

Schwachstellen in der **Vertriebsorganisation** zeigen sich v.a. darin, dass wichtige Aufgaben mit Auswirkungen auf die Marktbearbeitung, wie z.B. die Energiewirtschaft, parallel neben anderen administrativen und vertrieblichen Tätigkeiten erledigt werden. Durch die veränderten Marktbedingungen gewinnt allerdings gerade dieses Aufgabengebiet an Bedeutung. Eine Vernachlässigung dieser Tätigkeiten und Aufgaben kann darüber hinaus zu einer Verunsicherung bzw. Unzufriedenheit von Mitarbeitern führen. Dies kann wiederum negative Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit haben, was letztlich den Unternehmenserfolg negativ beeinflusst (Homburg/Stock 2000). Trotz der hohen Erfolgsrelevanz haben nach unserem Wissen bis zum Jahr 2000 allerdings erst 30% aller EVUs eine Reorganisation vorgenommen.

Optimierungspotenziale eröffnen sich darüber hinaus hinsichtlich der **Arbeits- und Prozessabläufe**, die zumeist historisch gewachsen und ohne klare Regelungen sind. Die Folge sind extrem lange Prozesszeiten, unzureichend definierte Schnittstellen mit qualitativen „Sollbruchstellen“ und letztlich hohe Kosten (v.a. Prozesskosten). So kann es beispielsweise noch heute geschehen, dass ein Bauherr für die Versorgung mit Gas, Wasser und Strom jeweils einen separaten Hausanschlussvertrag und einen Versorgungsvertrag abschließt. Dies sind dann sechs Verträge und eine entsprechende Komplexität, die die Prozesskosten eines EVUs in die Höhe steigen lässt. Das Bayernwerk verspricht sich von einer Reorganisation jährliche Kosteneinsparungen von mehr als 300 Mio. Euro (Tesch/Wübker/Paul 2000). Die Bewag hat im Geschäftsjahr 2000/2001 Investitionen in Höhe von 78 Mio. Euro für Restrukturierungen bilanziert (Bewag 2002). Angesichts eines Vertriebskostensenkungspotenzials bei Versorgungsunternehmen in Höhe von 45 % (Lanzdorf 2001) erscheinen solche Überlegungen durchaus gerechtfertigt.

Vor diesem Hintergrund sollten **zwei grundlegende organisatorische Schritte** zur Steigerung der Kundenorientierung eines EVUs unterschieden werden:

- Die Neugestaltung einer **markt- und kundenorientierten Aufbauorganisation**, welche die spezifischen Besonderheiten des Energiemarktes abbildet.

- Die Definition und Ausgestaltung einer **kundenorientierten Ablauforganisation** mit wenigen und eindeutig definierten Schnittstellen.

2. Zum Hintergrund der Reorganisation - Structure follows Strategy

Die Notwendigkeit zur Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens an geänderte Rahmenbedingungen manifestiert sich in der von Chandler (1962) geprägten Denkrichtung „**structure follows strategy**“. Hiernach soll sich die Organisation eines Unternehmens an den sich ändernden strategischen Rahmenbedingungen ausrichten. Die Gültigkeit dieser Aussage wurde in den letzten Jahren in umfangreichen Studien in zahlreichen Branchen und Ländern bestätigt.

Von der Wissenschaft durch den situativen Ansatz gestützt, bildet diese Denkrichtung die **Grundlage von Reorganisationsprojekten**. Ausgangspunkte hierfür sind oft eine Deregulierung oder andere veränderte Bedingungen im Unternehmens-, Kunden- oder Wettbewerbsumfeld. Auf dieser Basis prägten Anfang der neunziger Jahre die Autoren Michael Hammer und James Champy (1993) mit dem „**Business-Process-Reengineering**“ den wahrscheinlich bekanntesten Begriff für die Umstrukturierung von Unternehmen(sprozessen).

Auch im Energiemarkt existieren Einflussfaktoren, die zur Notwendigkeit einer Anpassung der strategischen Ausrichtung und damit der Aufbau- und Ablauforganisation vieler EVUs führen. In Anlehnung an die Unterteilung der fünf Wettbewerbskräfte („five forces“) von Porter (1999) und der Darstellung von Beutin (2001) sind im Energiemarkt insbesondere die folgenden **fünf Einflussfaktoren** abzugrenzen:

1. Die *Leistung* bzw. das *Produkt Energie* ist absolut homogen und austauschbar. Eine physische Differenzierung über Produkte ist daher nahezu unmöglich. Zwar können Differenzierungen über die Kommunikation herausgestellt werden, aber grundsätzlich hat z.B. Strom keine Farbe und er stiftet alleine (ohne Geräte) noch keinen eigenen Nutzen (Laker/Tillmann 2000).
2. *Neue Technologien* wie Photovoltaik, Brennstoffzellen oder Powerline Communication bieten im Gegensatz zu den energetischen Kernleistungen wie Gas und Strom erhebliche Differenzierungsmöglichkeiten bei fast allen Kundengruppen. So entsteht in Privathaushalten und Industrieunternehmen durch den Einsatz von Brennstoffzellen ein zusätzlicher

Bedarf nach umfangreichen Serviceleistungen (z.B. Beratung, Wartung). Über das Angebot solcher Serviceleistungen können sich EVUs entsprechend vom Wettbewerb abheben.

3. Die *neuen Wettbewerber* im Energiemarkt finden sich (aufgrund hoher Markteintrittsbarrieren bei der Erzeugung und Übertragung) v.a. im Energievertrieb und Energiehandel (z.B. Portfoliomanager, Broker). Darüber hinaus führen auch die Markteintritte ausländischer EVUs und die zunehmende Zahl an Fusionen zu einer starken Zunahme des Wettbewerbes.
4. Das *veränderte Kaufverhalten* der Energiekunden spiegelt sich beispielsweise in einer zunehmenden Kooperationsintensität von Privat- und Geschäftskunden wider. Diese Kooperationsintensität findet sowohl in Form der Bündelung bei Geschäftskunden als auch in Form von Einkaufsgemeinschaften (wie z.B. der Ampere AG) bei Privatkunden statt.
5. Die *Lieferanten von Energie* üben aufgrund ihrer relativ geringen Anzahl eine nicht zu vernachlässigende Macht aus. Diese Macht können EVUs aber aufgrund der erweiterten Möglichkeiten des Einkaufes von z.B. Bandbreiten über Stromhändler oder einer kostengünstigen Eigenproduktion aktiv verringern.

Die genannten fünf Einflussfaktoren führen zu einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität im Energiemarkt (Abbildung 1). Vor dem Hintergrund eines jährlichen Marktwachstums von nur ein bis zwei Prozent (Birnbäum/Galonske/Röthel 2000) erfordert dies eine rasche, umfassende und systematische Neuausrichtung von EVUs.

Nach unseren Erfahrungen sowie den Ergebnissen von Expertengesprächen und mehreren Studien (Beutin/Schröder/Paul 2001) haben jedoch zahlreiche EVUs **keine kunden- und marktorientierte Aufbau- und Ablauforganisation** im Vertrieb, die den heutigen Anforderungen gerecht wird. Drei typische EVU-Organisationsformen werden wir im nächsten Kapitel darstellen.

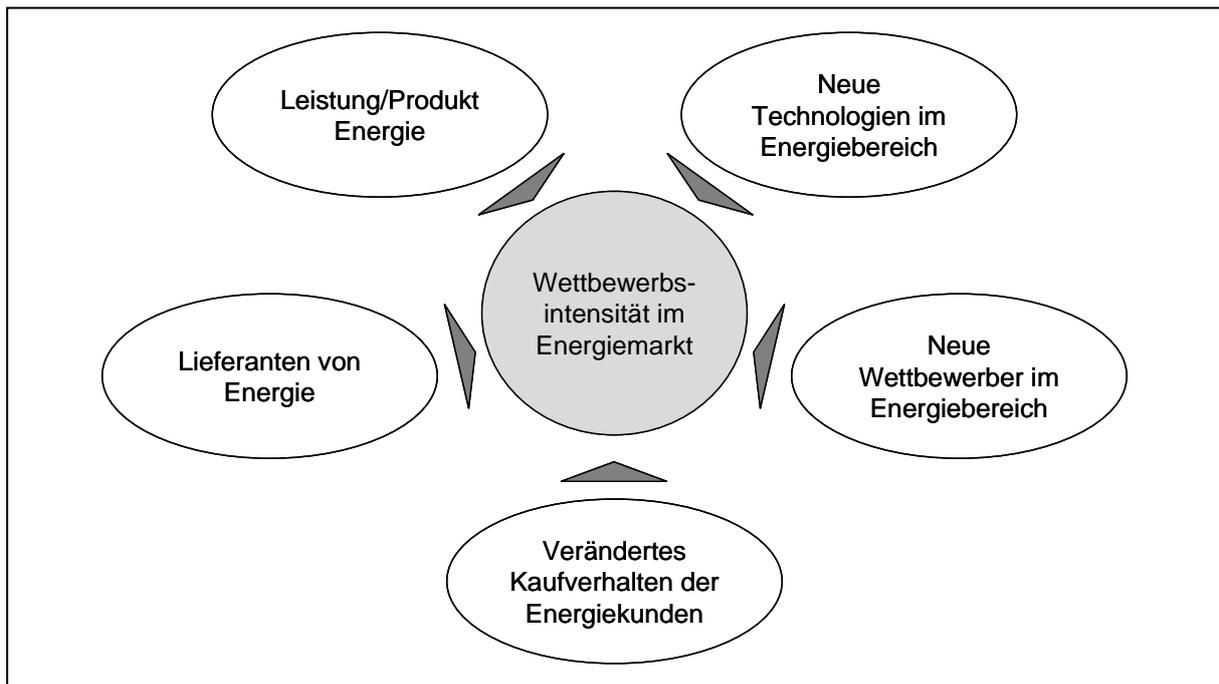


Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsintensität im Energiemarkt

3. Typische Organisationsformen von EVUs

Bevor in Kapitel 4 auf die Anpassung einer kundenorientierten Aufbau- und Ablauforganisation an die vorbenannten Rahmenbedingungen eingegangen wird, wollen wir zunächst darstellen, **welche Organisationsformen zur Zeit im Vertrieb von EVUs existieren**. Vertriebsorganisationen von EVUs können zunächst grundsätzlich nach Produkten, Regionen, Vertriebskanälen oder Kunden ausgerichtet sein (detaillierte Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen finden sich z.B. bei Homburg/Schäfer/Schneider 2002):

- Bei der *produktorientierten* Organisationsform dominieren die angebotenen Tarife oder Verträge die Abteilungsbildung. Bei Energieversorgern beobachtet man beispielsweise häufig eine Unterscheidung in verschiedene Tarif- und Sonderverträge.
- Die Organisation nach *Regionen* differenziert z.B. nach Kontinenten, Ländern und/oder Gebieten. Bei EVUs wird oftmals nach Regionen unterschieden. So werden Stadtviertel oder Landkreise häufig durch konzentrische Kreise um ein Netzgebiet voneinander abgegrenzt.
- Bei der Organisation nach *Vertriebskanälen* wird oft zwischen direkten Vertriebskanälen (Außendienst, Telesales, Kundenzentrum etc.) und indirekten Vertriebskanälen (Makler,

Händler, Contracting-Agenturen etc.) unterschieden. Bei Utility-Unternehmen finden sich hier beispielsweise Unterteilungen in persönlichen Vertrieb und medialen Vertrieb (Wallmeiner/Ford/Gülemer 2000).

- Hinsichtlich der Organisation nach *Kunden* wird nach der Art der betreuten Kunden, wie z.B. private Haushalte, kleinere Gewerbebetriebe, Industrie- bzw. Großkunden unterschieden. Im Energiesektor können hier Kriterien wie der Verbrauch in kWh oder die Art des Kunden (Privatkunde, Gewerbekunde, industrieller Kunde, Key-Account etc.) zur Abgrenzung dienen.

In Anlehnung an die obige Auflistung können wir im Energiemarkt hauptsächlich **drei Problem-Typen** beobachten, die alle auf einer eher produktorientierten Form basieren:

Typ 1: Die EVU-Bürokratie

In dieser Form werden alle Kunden ungeachtet ihrer Art, Wertigkeit des Produktbezuges und Präferenzen nach Namen bearbeitet. Stellvertretende Sachbearbeiter gewährleisten Vertretungen bei Krankheit. Vertriebliche Aktivitäten finden nahezu nicht statt.

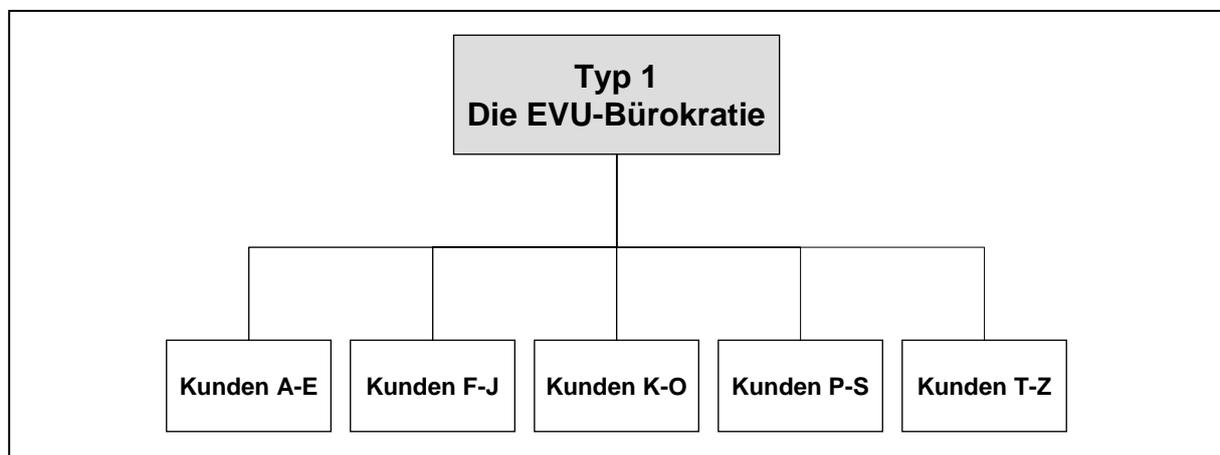


Abb. 2: Die EVU-Bürokratie (Typ 1)

Typ 2: Das innenorientierte EVU

In dieser produktorientierten Konstellation, bei der grundsätzlich zwischen zwei Abteilungen für Sonder- und Tarifverträge unterschieden wird, existieren ohne eine organisatorische Regelung nochmals semantisch unklare Vertragskategorien: Als „Sonder-Sonderverträge“ werden

zusätzlich individualisierte Verträge über größere Energiemengen oder über Sonderprojekte verstanden. Sowohl diese als auch „Standard-Sonderverträge“ (also standardisierte Sonderverträge mit Tarifvertragscharakter) werden in der Sondervertrags-Abteilung bearbeitet. Da solche „Standard-Sonderverträge“ aber v.a. Privatkunden betreffen (schon Tag- und Nachtstrom ist ein Sondervertrag!), entstehen in einem eher auf Großkunden ausgerichteten Bereich Probleme. Vertriebliche Tätigkeiten liegen in dieser Form zwar vor, sind aber i.d.R. nur wenig zielorientiert. Zu diesem EVU-Typ zählen z.B. die Kreiswerke Gelnhausen GmbH und die Energie- und Wasserversorgung Bruchsal GmbH.

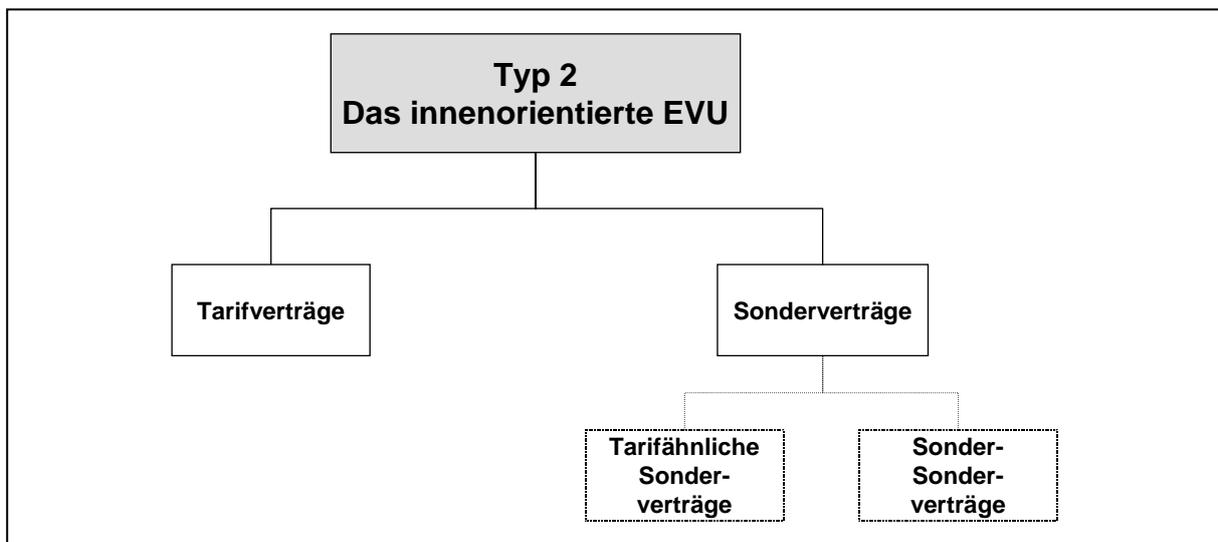


Abb. 3: Das innenorientierte EVU (Typ 2)

Typ 3: Der Outsourcing-Typ

Bei der dritten Problemform existieren drei nach Leistungen differenzierte Vertriebsorganisationen nebeneinander. Hier wird das Projektgeschäft (Dienstleistungen, Contracting etc.) vom Kerngeschäft mit Netz bzw. Energien separiert (Abb. 4). Die Auswirkung eines oft falsch interpretierten „organisatorischen Unbundlings“ nach § 9, Abs. 3 des Energiewirtschaftsgesetzes führt bei vielen EVUs zu einer isolierten und doppelten Marktbearbeitung der Abteilungen. Dadurch werden abteilungsübergreifende Abstimmungen und Cross-Selling erheblich erschwert. Beispiele hierfür sind die Stadtwerke Hannover im Jahr 1997 oder die Pfalzwerke (Tesch/Wübker/Paul 2000). Eine branchenübergreifend durchgeführte empirische Bestandsaufnahme der Cross-Selling-Praxis bestätigt die geringe Erschließung von Kundenpotenzialen im Energieversorgungsbereich: nur 18,2 % des Cross-Selling-Potenzials werden

bisher ausgeschöpft. Im Vergleich mit den anderen untersuchten Branchen bedeutet dies mit Abstand den letzten Platz (Homburg/Schäfer 2001).

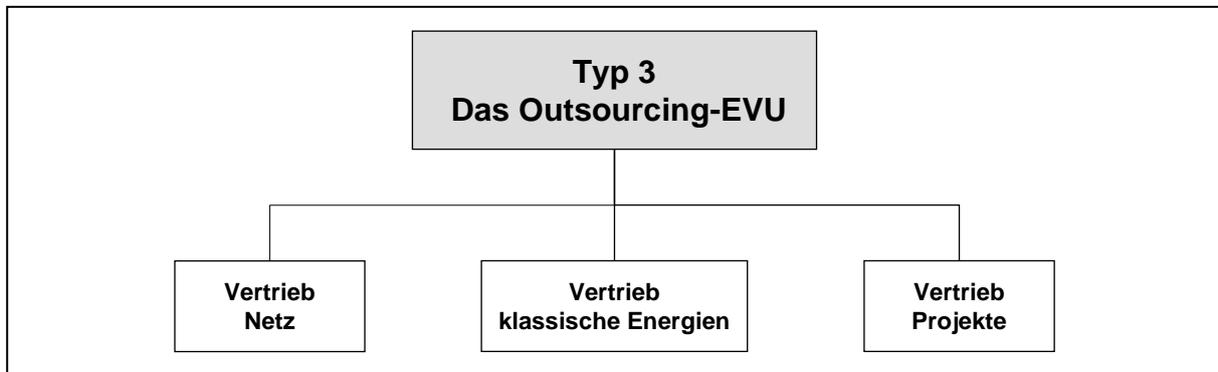


Abb. 4: Das Outsourcing-EVU (Typ 3)

Dominiert eine der vorbenannten Formen, so finden sich oft zusätzlich **unterhalb der beschriebenen drei Typen** weitere Organisationseinheiten, die dann nach Regionen (z.B. in Form von Vertriebsniederlassungen bei RWE oder E.ON) oder Kunden unterteilt sind.

Ungeachtet weiterer Problemformen zeigen bereits die oben dargestellten **Aufbauorganisationen**, dass hier erhebliche Optimierungspotenziale zu finden sind. Die vorherrschenden Organisationsformen sind dabei i.d.R. weder kundenorientiert, noch ermöglichen sie die Definition von klaren Prozessen.

Gerade aber eine durch saubere Prozesse verknüpfte Koppelung der oben genannten *Front Office*-Abteilungen (der Schnittstellen zum Kunden) mit sog. *Back Offices* (Abteilungen zur internen administrativen Verwaltung) können EVUs Kundennähe erreichen (Beutin/Werner 2000, Schädler 1998). Der Schlüssel zum Erfolg ist hierbei die explizite Definition von Regeln über die Zusammenarbeit von Front Office und Back Office mittels klar definierter Sollprozesse. Eine solche **prozessuale Ausrichtung** scheitert in der Praxis der EVUs allerdings oft an den grundlegenden strukturellen Rahmenbedingungen. Oftmals fristen Vertriebsabteilungen neben dominanten Technikbereichen immer noch ein Schattendasein. Eine ähnliche Situation zeigt sich in vielen liberalisierten Märkten, in denen bürokratieähnliche Strukturen historisch gewachsen sind und die Analyse und Optimierung von Prozessen daher erheblich erschwert wird (z.B. bei Kabelnetzen oder Postdiensten). Im folgenden Kapitel zeigen wir daher auf, welche Schritte zur Entwicklung einer kundenorientierten Aufbau- und Ablauforganisation eines EVUs notwendig sind.

4. Entwicklung einer marktorientierten Organisation von EVUs

Nachdem wir im dritten Kapitel bereits strukturelle Probleme der Aufbauorganisation dargestellt haben, widmen wir uns in diesem Kapitel deren Lösung. Voraussetzung hierfür ist zunächst die Bildung einer kundenorientierten **Aufbauorganisation** auf Basis einer Analyse der Kundenstruktur. Kombiniert mit der Analyse interner Tätigkeitsfelder bilden diese Analysen die Grundlage für die Konzeption einer ersten organisatorischen Grob-Struktur (vgl. Schritte 1-3 in Abbildung 5).

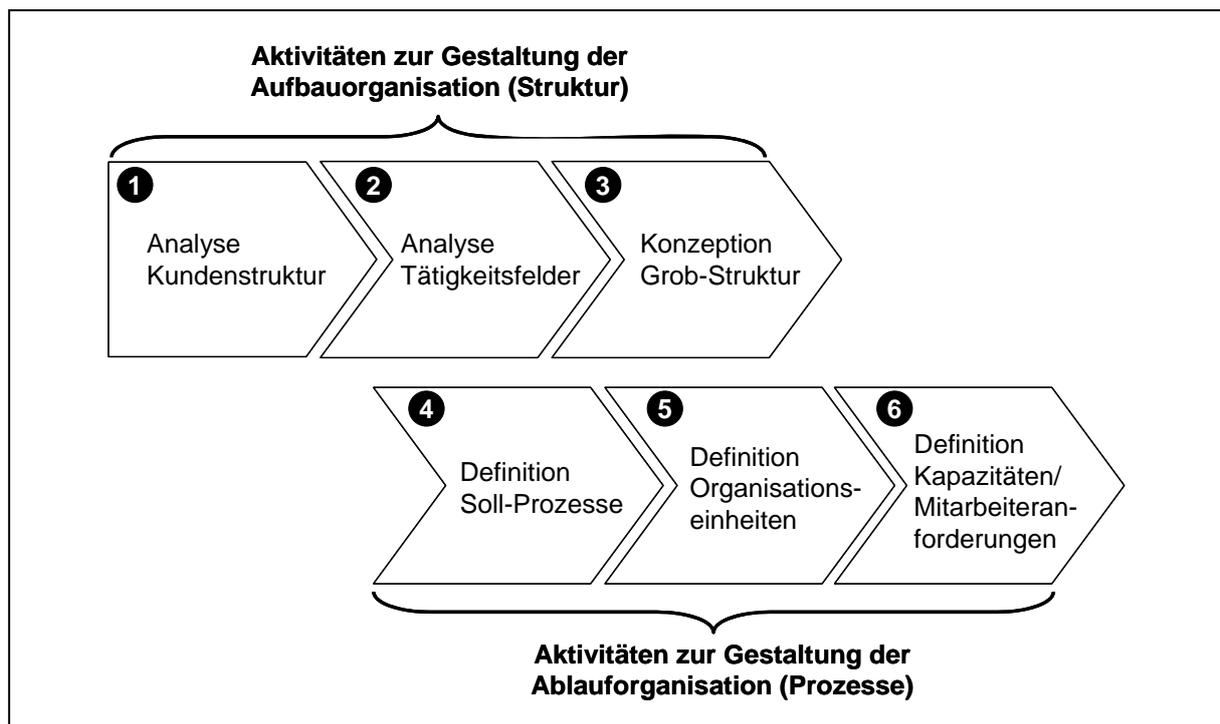


Abb. 5: Vorgehensweise einer Reorganisation bei EVUs

Nachdem die strukturellen Grundlagen geschaffen wurden, kann in den weiteren Schritten die Gestaltung der **Ablauforganisation** (Prozesse) vollzogen werden. Wie wichtig eine gut funktionierende Ablauforganisation ist, zeigt allein schon die Betrachtung der durchschnittlichen Kosten für den Prozess „Neukundengewinnung (Akquise)“. Nach Expertenschätzungen liegen diese zwischen ca. 500 Euro (Privatkunden; vgl. auch Negsch/Straßberger 2000, Spiegel-online 2002) und ca. 1.500 Euro (Gewerbekunden) bzw. 3.000 Euro (Industriekunden). Für eine Reorganisation der Ablauforganisation müssen zunächst Soll-Prozesse definiert werden. Anschließend erfolgt die Bildung konkreter Organisationseinheiten. Die Definition von Kapazitäten und Mitarbeiteranforderungen bildet den Abschluss der Schritte 4-6 (Abbildung 5).

Im Folgenden stellen wir jeden **einzelnen Schritt der Reorganisation** in einem eigenen Abschnitt dar und zeigen die jeweiligen **Erfolgsfaktoren** auf.

4.1 Analyse der Kundenstruktur

Wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, sollte zur Gewährleistung einer eindeutigen und einheitlichen Schnittstelle zum Kunden die Organisation an den **verschiedenen Kundengruppen und deren Bedürfnissen ausgerichtet** werden. Neben der grundlegenden Stärkung der vertrieblichen Tätigkeiten durch eine an den Kunden ausgerichtete Gestaltung der Organisationsstruktur ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenfelder und Anforderungen bessere Möglichkeiten zur fokussierten Betreuung der Kundengruppen (Seiferth 1999).

Darüber hinaus können Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen eingesetzt werden, da sich die Kundengruppen nicht nur hinsichtlich ihrer Wertigkeit für das EVU unterscheiden, sondern auch hinsichtlich der Komplexität der jeweils nachgefragten Leistungen (Homburg/Stock 2000). Ein Beispiel hierfür ist die Unterscheidung nach privaten und gewerblichen bzw. industriellen Kunden. Während der Privatkunde nahezu ausnahmslos Tarifverträge oder tarifvertragsnahe Sonderverträge (z.B. Tag- und Nachtstrom, Staffel- oder Haushaltsverträge) benötigt, fragt der gewerbliche oder industrielle Kunde meist spezialisierte Leistungen nach (Freiling 2002). Diese Leistungen können im gewerblichen Bereich bereits bei kleineren Bäckereien oder Metzgereien aufgrund der Kombinationen verschiedener Energien eine durchaus hohe Komplexität annehmen. Im Privatkundenbereich ist deswegen v.a. eine breite Kenntnis der Produkte vonnöten (Seiwert 2002). Im gewerblichen Bereich ist oft Spezialwissen notwendig, z.B. durch ein Studium der Ingenieurwissenschaften. So sind zur Kundenbetreuung im gewerblichen Bereich nicht selten auch umfangreiche Kenntnisse in der Versorgungstechnik, Energie-/Wärmetechnik bzw. Klima- und Lüftungstechnik notwendig.

Die Kundenstruktur der meisten EVUs kann grob in **drei Gruppen** unterteilt werden:

- Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um *Privatkunden*, welche sich durch die Versorgung mit standardisierten Leistungen auszeichnen (z.B. private und kleine gewerbliche Kunden mit Strom) und um
- *Sonderkunden* mit (teil)individualisierten Leistungsangeboten, bestehend aus mehreren Energien, Kraft-Wärme-Kopplung oder z.B. Wärmerückführungsanlagen bzw. zusammengeschlossene Bündelkunden.

- Eine für viele EVUs derzeit noch unbedeutende dritte Kundengruppe sind die sogenannten *Marktpartner*, mit denen die EVUs bereits jetzt (aber noch mehr in der Zukunft) interagieren. Hierzu gehören z.B. andere Stadtwerke, Versorgungsunternehmen, Handelsunternehmen/-gemeinschaften oder neue Marktteilnehmer im Bereich des Strom-/Gas-Handels etc. Diese Marktpartner fragen vornehmlich recht komplexe Leistungen nach, wie z.B. Bandbreiten aus der eigenen Energieerzeugung oder zukünftig ggf. auch Klimaschutz-Zertifikate der EU.

Ein Vergleich des jährlichen Stromverbrauchs in Deutschland (6.080 kWh/Kopf) mit dem jährlichen Stromverbrauch in anderen europäischen Ländern (z.B. Norwegen mit 24.990 kWh/Kopf oder Schweden mit 15.170 kWh/Kopf; vgl. VDEW 2002) zeigt die Wichtigkeit von Sonderkunden und Marktpartnern (in Relation zu Privatkunden) für die deutschen EVUs.

Stellt man den drei Kundengruppen die Leistungen eines EVUs gegenüber, so ergibt sich eine **Produkt-Markt-Matrix**, bestehend aus den drei Zielgruppen („Markt“) und den möglichen Leistungen („Produkt“). Abbildung 6 zeigt, dass erst eine an den Kunden ausgerichtete Organisation eine Betreuung der Kunden über das gesamte Leistungsspektrum ermöglicht. Die Aufteilung in Kundengruppen ermöglicht zudem, in einer Organisation verstreute Kompetenzen zu bündeln und nutzbar zu machen, um sowohl Privat- und Sonderkunden als auch Marktpartner ganzheitlich mit einem differenzierten Leistungsportfolio betreuen zu können.

EVUs, die bereits heute mit einer Produkt-Markt-Matrix arbeiten, sind beispielsweise die Avacon AG, Braunschweiger Versorgungs-AG oder die Energie-Aktiengesellschaft Mitteldeutschland (EAM). Eine kundenorientierte Organisation bietet aber nicht nur Vorteile.

Nachteile der Differenzierung nach Kunden sind oft geringere produktspezifische Kenntnisse der Mitarbeiter. Aufgrund der differenzierten Bedürfnisse einzelner Kunden(gruppen) ist ein übergreifender Einsatz von Vertriebsmitarbeitern oft recht schwierig. Darüber hinaus können meist weder die Informations- noch die Controllingsysteme eines EVUs eine solche Kundenorientierung abbilden. Während z.B. Planungen und Auswertungen nach Produktgruppen oder Regionen meist sehr einfach umsetzbar sind, scheitern viele Controlling- und Planungssysteme oftmals an einer Auswertung nach Kunden oder Kundengruppen (Homburg/Schäfer/Schneider 2002).

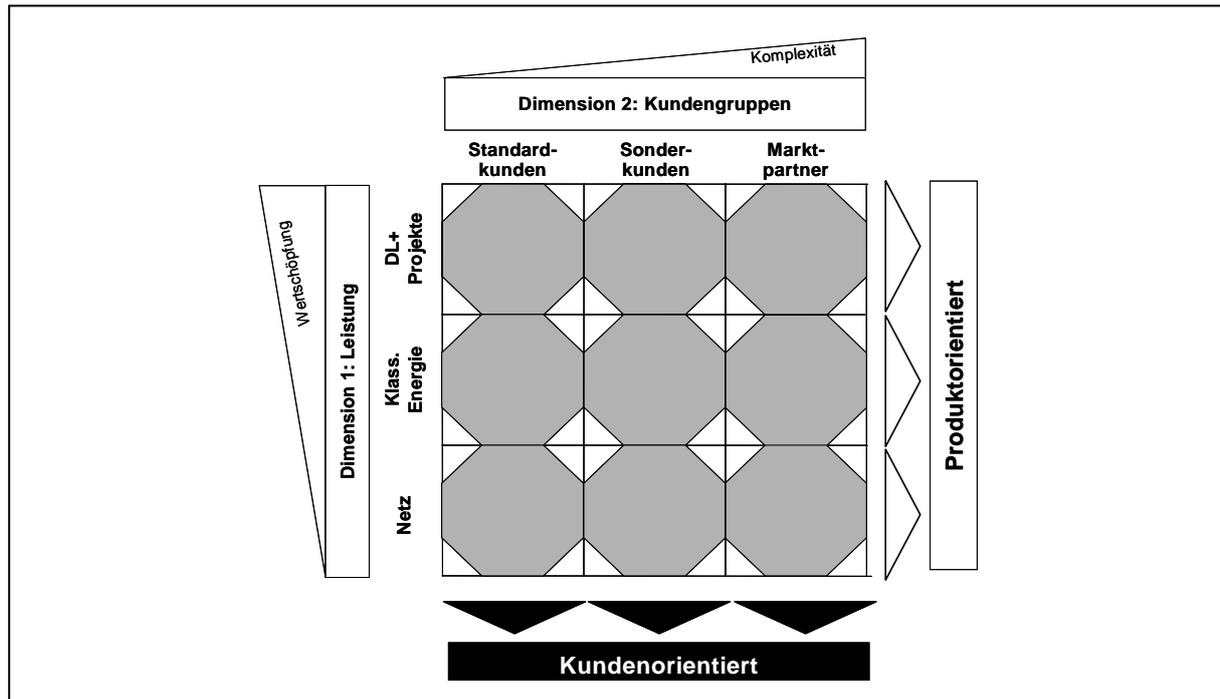


Abb. 6: Produkt-Markt-Matrix eines EVUs

Trotz der benannten Nachteile ist die kundenorientierte Vertriebsorganisation zur Organisation eines EVUs grundsätzlich anderen Organisationskriterien überlegen. Von **besonderer Bedeutung** ist eine Ausrichtung am Kunden beispielsweise bei o.g. **Sonderkunden**. Neben der Basisleistung „Netz“ und den klassischen Energien eröffnen sich v.a. bei Betrieben des produzierenden Gewerbes, bei Krankenhäusern oder in der Hotellerie erhebliche Umsatzpotenziale durch neue Dienstleistungen oder Contracting. Eine konsequente Ausrichtung am Kunden lässt hier Cross- und Up-Selling-Potenziale entsprechend der Bedürfnisse der Kunden besser erschließen. Die klare Zuordnung von Kunden bestimmter Klassen zu groben Organisationseinheiten verhindert überdies einen undurchschaubaren Mehrfach-Kontakt („one-face-to-the-customer“).

Bei der Analyse der Kundenstruktur und der Bildung kundenorientierter Abteilungen gibt es einige zentrale Erfolgsfaktoren:

- Die alleinige Ist-Analyse der Kundenstruktur eines EVUs ist oft nicht ausreichend, da häufig potenzialstarke Kundentypen nicht hinreichend berücksichtigt werden. Von höherer Aussagekraft sind **Marktanalysen**, welche alle vorhandenen und potenziellen Kunden segmentieren. Beutin/Schröder/Paul (2001) zeigen sogar, dass EVUs, die derartige Markt- und Potenzialanalysen durchführen, eine höhere Umsatzrendite haben.

- Die Segmentierung von Kunden sollte stets auch **Bedürfnisse** einzelner Kundengruppen erfassen. Kriterien für eine solche Abgrenzung können beispielsweise dominierende Energie-Anwendungen sein, wie z.B. der Bedarf von Wärme/Kälte und Druckluft bei Krankenhäusern, Ärzten oder Lackierereien. Nicht vorhandene Daten können ggf. im Rahmen einer Kundenbefragung direkt bei den Kunden erfasst werden.
- Die Kombination von Kundentypen mit **Umsatz-Potenzialdaten** ermöglicht sowohl eine Abgrenzung von potenzialstarken Kunden als auch eine Zusammenfassung von potenzialschwachen Kunden und führt damit zu einer Optimierung der Marktbearbeitung.
- Die **Qualifikationen der Mitarbeiter** müssen eine kundenorientierte Organisationsstruktur unterstützen. Breit qualifizierte Mitarbeiter können die sehr branchenspezifischen Gegebenheiten oftmals nicht ausreichend abbilden.

4.2 Analyse der Tätigkeitsfelder

Eine klare Kundenzuordnung ermöglicht erst dann eine nach Kunden differenzierte Betreuung, wenn eine administrative Unterstützung vorhanden ist. Einem administrativ ausgerichteten Innendienst (**Back Office**) kommt im **Energiesektor eine extrem hohe Bedeutung** zu, da bei EVUs als Anbieter von physisch und psychisch wenig greifbaren Leistungen eine Bewertung der eigentlichen Produktqualität nicht möglich ist. Von den Kunden werden EVUs daher sehr stark an ihrer operationalen Service-Exzellenz gemessen, d.h. wie schnell und angenehm aus Sicht des Kunden die Service-Prozesse (im Hintergrund) ablaufen.

Darüber hinaus ergibt sich durch die Verbändevereinbarungen und die zunehmenden Volatilitäten im Energiemarkt die Notwendigkeit, vertriebsunterstützende Aufgaben (z.B. Wechsler-Abwicklungen oder energiewirtschaftliche Planungen) mit der gleichen Professionalität zu betreiben wie die direkte Kundenbetreuung durch das Front Office.

Typische Aufgabenfelder in der Vertriebsunterstützung durch ein Back Office liegen in den folgenden Bereichen (Homburg/Schäfer/Schneider 2002):

- Vertriebsunterstützung und Abwicklung (z.B. Entwicklung von Rahmenverträgen, Pflege von Vertrags- und Kundendaten),
- Energiewirtschaft, Information und Planung (z.B. Analyse, Planung, Reporting),
- Produktentwicklung und Marketingkonzeption (z.B. Wettbewerbsbeobachtung, Produktentwicklung, Preis-/Produktpflege),

- Informationsmanagement für vertriebliche und energiewirtschaftliche Belange (Berichtswesen und interne Informationsverteilung).
- Die Bildung eines Back Offices sollte dabei stets nach **zwei Prinzipien** erfolgen:
- Zunächst sollten vertriebsunterstützende Tätigkeiten von ihrer Ausrichtung her für alle Front Offices ausgelegt sein und Leistungen für alle Front Offices erbringen können.
- Darüber hinaus sollten sie das Prinzip des internen Kunden verkörpern, indem sie die Front Offices als ihre Kunden betrachten.

Eine dementsprechende Konzeption und Ausrichtung vereinfacht die Zusammenfassung von Aufgabenbereichen gemäß der oben dargestellten Methodik nachhaltig. Abbildung 7 zeigt eine **exemplarische Herleitung von Back Office-Bereichen**, die diesen beiden Prinzipien gerecht wird.

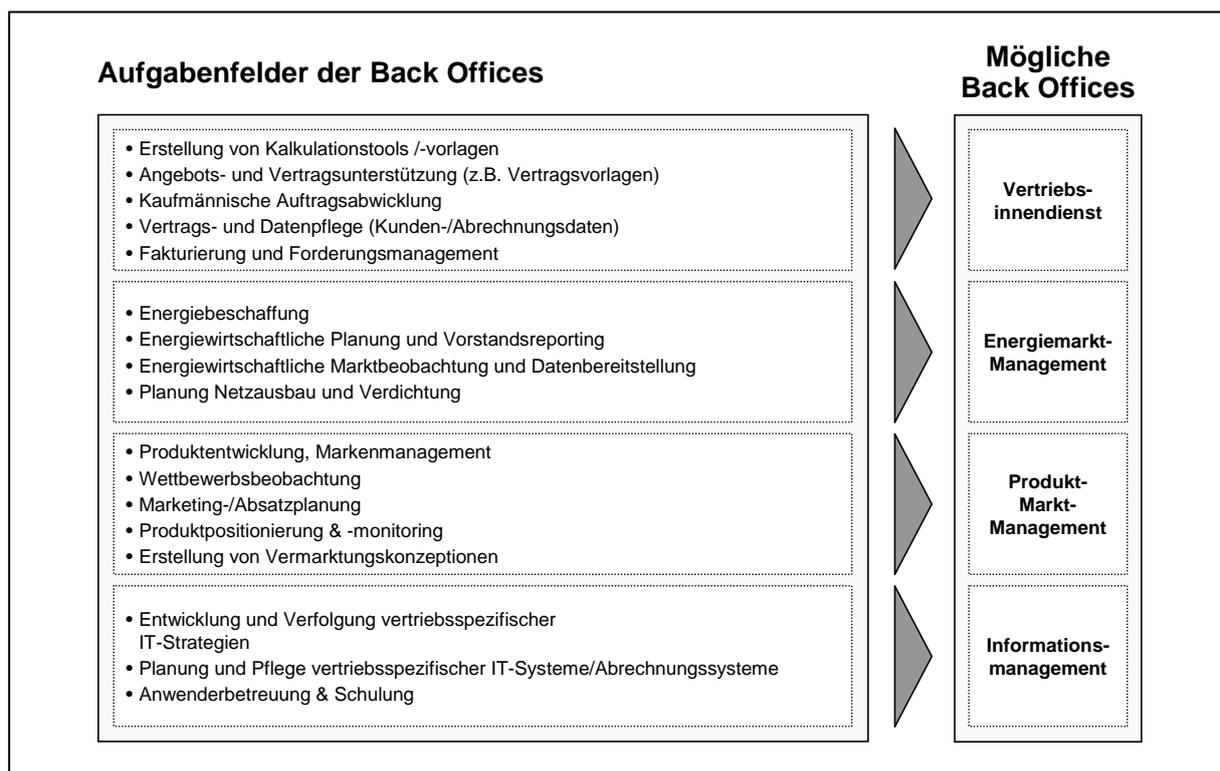


Abb. 7: Herleitung von Back Office-Bereichen durch Tätigkeitsfelder in einem mittelgroßen EVU

Die logische Abgrenzung ermöglicht die Schaffung von klaren Aufgabenfeldern sowie transparenten Leistungsansprüchen und -verpflichtungen. Diese steigern die Mitarbeitermotivation und fördern zudem die interne Kundenorientierung und somit Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit (Homburg/Stock 2000).

Aufgrund der Vielfältigkeit der Aufgaben im Energiebereich ist eine **Bündelung im Back Office-Bereich** für fast alle EVUs unerlässlich. Zentrale Erfolgsfaktoren sind nach unseren Erfahrungen die folgenden drei Aspekte:

- Die Bildung von Back Offices sollte auf Basis von Tätigkeitsanalysen erfolgen. Hier bietet es sich an, diese als **Dienstleistungseinheiten** mit dem Prinzip des internen Kunden zu bilden, um eine interne Kundenorientierung zu fördern.
- Die Wichtigkeit bisher vernachlässigter Bereiche wie Marketing, Energiewirtschaft oder Informationsmanagement sollte durch **klare Stellenbeschreibungen** herausgestellt werden.
- Die Schaffung klarer Kompetenzen (Rechte) und Zuständigkeiten (Pflichten) gelingt durch eine eindeutige und überschneidungsfreie Definition von **Aufgabenprofilen** für alle Abteilungen.

4.3 Konzeption der Grob-Struktur

Die Trennung der direkt vertrieblichen Tätigkeiten (Front Office) von den vertriebsunterstützenden Leistungen (Back Office) ist in der Praxis der EVUs meist sehr komplex. Entweder existieren noch überhaupt keine vertrieblichen Aktivitäten und die Organisation ähnelt einem Verwaltungsapparat, oder es existieren nur verstreute vertriebliche Aktivitäten und Kompetenzen oder sogar konkurrierende Tätigkeiten innerhalb des eigenen Unternehmens (vgl. die Typen in Kapitel 3). Wir empfehlen generell, eine **Organisationsstruktur mit getrennten Front Offices und Back Offices** zu erstellen. Eine solche Trennung scheint zwar v.a. im Fall des „Outsourcing EVU“ oft nahezu unlösbar, aber erst eine „Entflechtung“ kann letztlich eine sinnvoll am Kunden ausgerichtete Organisationsform ermöglichen.

Eine **Trennung** ist insbesondere wichtig, um neben einer klaren Zielsetzung und Verantwortlichkeit eines Teams/einer Abteilung auch die **Mitarbeiter** in einem EVU **entsprechend ihrer Qualifikationen einzusetzen**. Untersuchungen von Homburg/Stock (2000) zu Typen von Mitarbeitern in Marketing und Vertrieb haben beispielsweise gezeigt, dass nicht jeder Mitarbeiter für die operative Vertriebstätigkeit beim Kunden geeignet ist. Weiterhin wurde gezeigt, dass sich Vertriebsmitarbeiter bzgl. einiger Dimensionen stark unterscheiden (z.B. hinsichtlich der Leistungsorientierung, Kundenorientierung oder Mitarbeiterorientierung). Eine kundenorientierte Organisationsform kann daher langfristig nicht nur die Zufriedenheit der Mit-

arbeiter erhöhen, sondern leistet auch einen wichtigen Beitrag zu einer qualifikationsgerechten Mitarbeiterzuordnung. In Abbildung 8 zeigen wir exemplarisch eine **grobe kundenorientierte Vertriebsstruktur** eines EVUs, die die oben dargestellten Anforderungen der Trennung widerspiegelt.

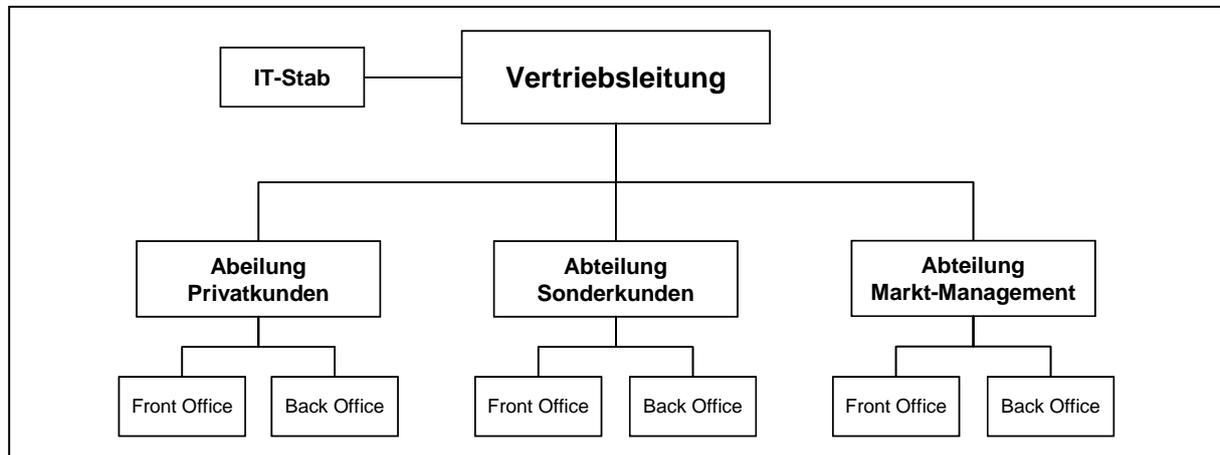


Abb. 8: Kundenorientierte Vertriebsstruktur eines mittelgroßen Stadtwerkes mit Teilung in Front- und Back-Office

Es zeigt sich am Beispiel des Stadtwerkes, dass die Trennung in Front Office und Back Office **nicht zwangsläufig auf der obersten Ebene** durchgeführt werden muss. Im dargestellten EVU sind die Kundenbedürfnisse der oberste prägende Faktor der Organisationsstruktur. Die Back Offices werden entsprechend ihrer Nähe zu einem Kunden-Bereich organisatorisch angegliedert. Sie können aber theoretisch im Sinne der funktionsübergreifenden Ausrichtung weiterhin für alle Abteilungen Leistungen erbringen.

Ein solcher Fall liegt z.B. bei Organisationseinheiten vor, die sich mit der Abrechnung befassen. Die Komplexität dieser Aufgabe liegt in der Bewältigung der Massen-Abrechnung (v.a. bei Privatkunden). In den meisten EVUs liegt die Anzahl der Rechnungen von Privatkunden mit nur einer Abnahmestelle bis zu 100fach mal so hoch wie die Anzahl der verbleibenden Rechnungen (z.B. von Sonderkunden mit mehreren Abnahmestellen und ggf. Inanspruchnahme von Dienstleistungen). Es bietet sich daher an, die Abrechnungen aller Kunden in einem Privatkundenbereich abzuwickeln. Darüber hinaus entziehen sich Sonderkunden sowie Spezialfälle meist einem automatisierten Abrechnungssystem und sollten daher nicht „ge-wollt“ standardisiert werden.

Sowohl in der Abteilung der Privatkundenbetreuung als auch in der Abteilung Sonderkundenbetreuung zeigt sich bei unserem Beispiel-Stadtwerk die **Trennung von Front Office und Back Office**. Dasselbe gilt für die auf Marktpartner ausgerichtete Abteilung „Markt-Management“, deren Front Office-Funktion in einigen EVUs zwar derzeit noch im Hintergrund steht, jedoch aufgrund der zunehmenden Verhandlungen mit anderen Marktteilnehmern in Zukunft einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren wird.

Nachdem eine grobe Organisationsstruktur für das EVU existiert, sollte dieses im Markt überprüft werden. Hierzu bieten sich z.B. **Gespräche mit Experten anderer EVUs** an, die bereits Restrukturierungen durchgeführt haben bzw. solche planen. Von essenzieller Bedeutung ist dabei die Auswahl der EVUs und der Experten:

- Hinsichtlich der EVUs ist in besonderem Maße darauf zu achten, dass es sich um keinen aktuellen oder potenziellen Konkurrenten handelt. Die Auswahl von regional weiter entfernten EVUs bzw. ausländischen Unternehmen hilft mögliche Probleme zu vermeiden.
- Um sinnvolle Vergleiche durchführen zu können, sollten sich Kundenstruktur und Wettbewerbssituation möglichst ähneln. Solche Informationen zu Kundenstrukturen können Verbände (z.B. VDEW, VKU oder VNB), Statistische Landesämter bzw. Beratungsunternehmen liefern.

Hinsichtlich der Experten sollten, sofern möglich, Leiter der Abteilungen Marketing/Vertrieb bzw. der Vorstand befragt werden. Hierbei sollten sich **keine Konkurrenzsituationen** ergeben, so dass ein beiderseitig vorteilhafter Gedankenaustausch stattfinden kann.

Solche Expertengespräche bieten einen **mehrfachen Nutzen** für beide EVUs. Zum einen können aktuelle und potenzielle Schwachstellen der Grob-Struktur erkannt werden. Zum anderen stützen Gespräche dieser Art Entscheidungen und können z.B. durch Erfolgskennzahlen die Entscheidungsfindung im eigenen EVU beschleunigen.

Auf Basis der Expertengespräche sollte anschließend die grundlegende Organisationsstruktur intern kommuniziert werden. Dies impliziert zwar noch keine direkte Abteilungsbildung, aber eine Sensibilisierung der Organisation in Richtung „kundenorientiertes Unternehmen“. Die **Erfolgsfaktoren** bei der Konzeption der Grobstruktur sind:

- Eine **frühzeitige interne Kommunikation** der vorgeschlagenen Struktur vermeidet konfliktgeladene Diskussionen. Statt Meinungen werden Fakten diskutiert.

- Die **Überprüfung der Organisationsstruktur am Markt** verhilft neben einer inhaltlichen Optimierung oft zu einer größeren internen Akzeptanz.

4.4 Definition der Soll-Prozesse

Der Beginn aller prozessanalytischen Überlegungen ist die Strukturierung der bestehenden Prozesse (Abbildung 9). Dieser **Schritt A** dient zunächst zum Verständnis aller aktuellen Arbeitsabläufe. Hieran schließt sich die sogenannte Prozessanalyse an (**Schritt B**). Ziel ist es hierbei, die bestehenden Prozesse hinsichtlich ihrer Schwachstellen in Bezug auf das Ergebnis zu untersuchen. Das Ergebnis dieser Analyse sind Aussagen über die Dringlichkeit einer Prozessverbesserung. Im anschließenden **Schritt C** sollten mit absteigender Dringlichkeit die Soll-Prozesse gebildet werden.

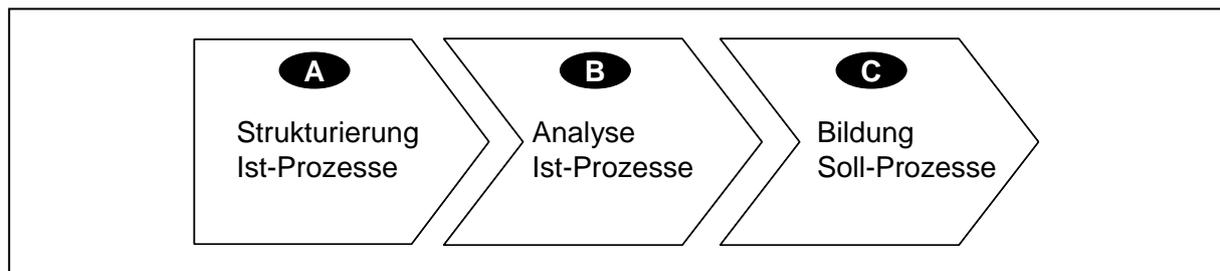


Abb. 9: Ablauf der Definition von Soll-Prozessen

Ist-Prozesse können auf unterschiedlichen Detaillierungsstufen untersucht und strukturiert werden. Wir beobachten bei EVUs oft eine dreistellige Zahl an Detailprozessen. Damit man hier nicht den Überblick verliert, sollten anhand einer „Bottom-Up“-Vorgehensweise zunächst alle vorhandenen Prozesse aufgenommen und kategorisiert werden. Zur systematischen Kategorisierung sollte dabei im **Schritt A** das MECE-Kriterium (Mutually Exclusive-Collectively Exhaustive) erfüllt sein (Minto 1995):

- **Mutually Exclusive:** Jeder Prozess kann nur in einer Kategorie existieren. Eine grobe, aber überschneidungsfreie Kategorienbildung im Vertrieb ist beispielsweise die Unterscheidung in kundenbezogene und administrative Prozesse. Diese entspricht auch dem von uns dargestellten Strukturvorschlag eines EVUs mit der Unterteilung in Front Office und Back Office.

- **Collectively Exhaustive:** Die Kategorisierung sollte geeignet sein, alle vorhandenen Prozesse in eine der gebildeten Kategorien einzuordnen. Gute Kategorisierungen enthalten keine Gruppen wie „sonstige Prozesse“, sondern können auch schwierig einzuordnende Prozesse abbilden.

Das Ende dieser „Bottom-Up“-Vorgehensweise ist meist eine **Baumstruktur**, die alle existierenden Prozesse auf verschiedenen Aggregationsebenen beinhaltet. Sie dient vornehmlich zur Orientierung. Anhand dieser Baumstruktur können Prozesse stets auf einem vergleichbaren Abstrahierungsgrad analysiert werden.

In **Schritt B**, der Analyse der Ist-Prozesse, werden die vorherrschenden Ablaufschritte zunächst rein deskriptiv dargestellt. Da das Ziel dieser Phase nicht gegenseitige Schuldzuweisungen sind, empfiehlt es sich, in diesem deskriptiven Schritt zunächst die Erfahrungen der zentralen Personen getrennt voneinander zu erfassen. Hierfür bietet sich ein Prozessanalyse-Raster (Abbildung 10) an, mit dessen Hilfe die Prozessbeteiligten getrennt voneinander die derzeitigen Prozesse skizzieren sollen. Ziel einer solchen getrennten Erfassung ist sowohl die relativ **neutrale Beschreibung der einzelnen Prozessbeteiligten** als auch die Beschleunigung der Analysephase, welche sich ohne eine individuell strukturierte Erfassung über Monate hinziehen kann.

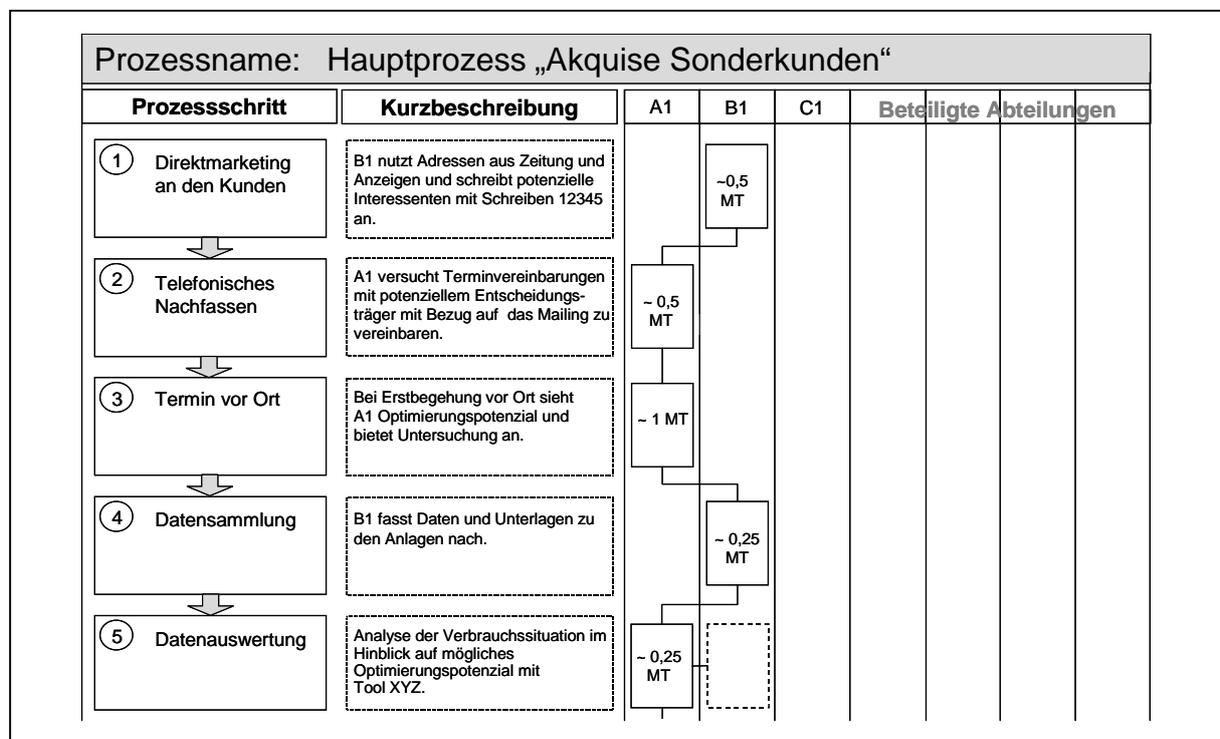


Abb. 10: Prozessanalyse-Raster

Im Prozessanalyse-Raster sollten zudem diverse **Kennzahlen zur Beurteilung der Prozesse** enthalten sein. Als Kennzahlen werden in den meisten Fällen die (Durchlauf-)Zeit in Manntagen, die angefallenen Kosten und die Qualität des Ergebnisses erfasst (Homburg/Schäfer/Schneider 2002). Die möglichen Kennzahlen lassen sich dabei außerdem in zwei generelle Kategorien einordnen:

- Kennzahlen zur **Effektivität** beschreiben die Wirksamkeit des Prozesses, d.h. welches Ergebnis erreicht wird.
- Kennzahlen zur **Effizienz** des Prozesses beschreiben das Input-Output-Verhältnis, wie z.B. den Ressourceneinsatz in Manntagen (Input), mit dem ein festgelegtes Ergebnis (Output) erreicht wird.

Die Ausprägungen beider Kennzahlengruppen spiegeln nach unseren Erfahrungen meist sehr präzise die Baueinschätzungen der Mitarbeiter bzgl. der Dringlichkeit wider. In Kombination mit den Kennzahlen können zu Ende des Schrittes B die Prozesse priorisiert werden. Hieraus lässt sich dann bestimmen, welche **Prozesse zunächst optimiert** werden sollten.

Schritt B umfasst streng genommen mehrere individuelle Prozessanalysen. Somit werden hierbei nur die aktuellen – meist suboptimalen – Prozesse beschrieben. Ziel des **Schrittes C** ist nun die **Bildung von Sollprozessen**.

Zur endgültigen Definition der Prozesse sollten, im Gegensatz zu Schritt B, Workshops mit allen Beteiligten durchgeführt werden. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Beteiligten gemeinsam nach einer Lösung suchen. Bei EVUs hat es sich dabei als sinnvoll erwiesen, in solche Runden auch Mitarbeiter aus nicht-vertrieblichen Abteilungen einzubeziehen. Der Vorteil liegt darin, dass diese bei späteren Problemen zwischen den Abteilungen vermitteln können.

Bei der Bezeichnung der i.d.R. noch nicht existenten Abteilungen sollte man sich zunächst darauf verständigen, die Kürzel der vorher gebildeten Grobstruktur zu verwenden. So könnte das Kürzel „V-P“ als Platzhalter für die Abteilung „Vertrieb Privatkunden“ fungieren. Eine Aufarbeitung und Verdichtung der definierten Soll-Prozesse hilft schließlich, detaillierte Abteilungen zu bilden.

Zusammenfassende Erfolgsfaktoren bei der Definition von Soll-Prozessen sind:

- Die **Kategorien zur Strukturierung** der Prozesse sollten stets nach dem MECE-Kriterium ausgewählt und überprüft werden. Ein gutes Schema beinhaltet klare Kategorien und eindeutige Abgrenzungen.
- Eine **Analyse aller existierenden Prozesse** ist oft unmöglich. Nicht selten existieren bei EVUs keine bzw. nur intuitiv gebildete Prozesse oder zu wenig Kenntnisse über diese. Daher steht in vielen Fällen der Aufwand einer systematischen Prozessanalyse in keinem Verhältnis zum Ergebnis. In diesem Fall sollte direkt zu einer Definition der Soll-Prozesse übergegangen werden.
- Die **Bildung der Soll-Prozesse** sollte im Hinblick auf die Zukunft sehr präzise erfolgen. Saubere Prozessdefinitionen erleichtern die Unterstützung der Arbeitsabläufe mit IT-Lösungen (z.B. CRM-Tools). Sie bilden zudem die Basis für eine Kundenorientierungszertifizierung (Roß/Schröder 2000).

4.5 Definition der Organisationseinheiten

Auf Basis des am Markt überprüften Organisationsvorschlages und der definierten Soll-Prozesse können nun detaillierte Organisationseinheiten gebildet werden. Entschließt man sich für die bereits oben dargestellte Struktur nach Kundenbedürfnissen, sollte eine Bildung von Front Office-Abteilungen den **kundenorientierten Gedanken als dominierendes Merkmal** auf der obersten Stufe abbilden. Der Umstand, dass Privatkunden meist relativ unzufrieden mit den Leistungen von EVUs sind (Meyer/Dornach 2001), verdeutlicht noch einmal diese Notwendigkeit. Hierbei kann die Struktur der einzelnen Front Office-Abteilungen auf detaillierterer Ebene wieder eines der vier Struktur-Prinzipien aus Kapitel 3 aufgreifen.

Beispielsweise könnte im Front Office für die Betreuung von **Privatkunden** eine Unterteilung nach Absatzkanälen oder Kundenkontaktpunkten stattfinden. Hierzu zählen z.B. die persönliche Betreuung in einem Kundenzentrum oder die telefonische Betreuung in einem Telefon-Service-Center. An Orten mit Gas- oder Fernwärmeenergie könnten in einem separaten Hausanschluss-Bereich persönliche Außendienst-Akquisitionen von Hausanschlüssen betrieben werden. Ein Vorteil dieser an sich sehr kostenintensiven Bearbeitung ist die Möglichkeit, auch bei Privatkunden professionelles Cross-Selling zu betreiben.

Neben den Front Office-Bereichen bei Privatkunden finden sich in einem Back Office-Bereich Gruppen, welche vertriebsunterstützende Tätigkeiten wie die Abrechnung/Fakturierung von Kunden aller Art übernehmen (Abbildung 11).

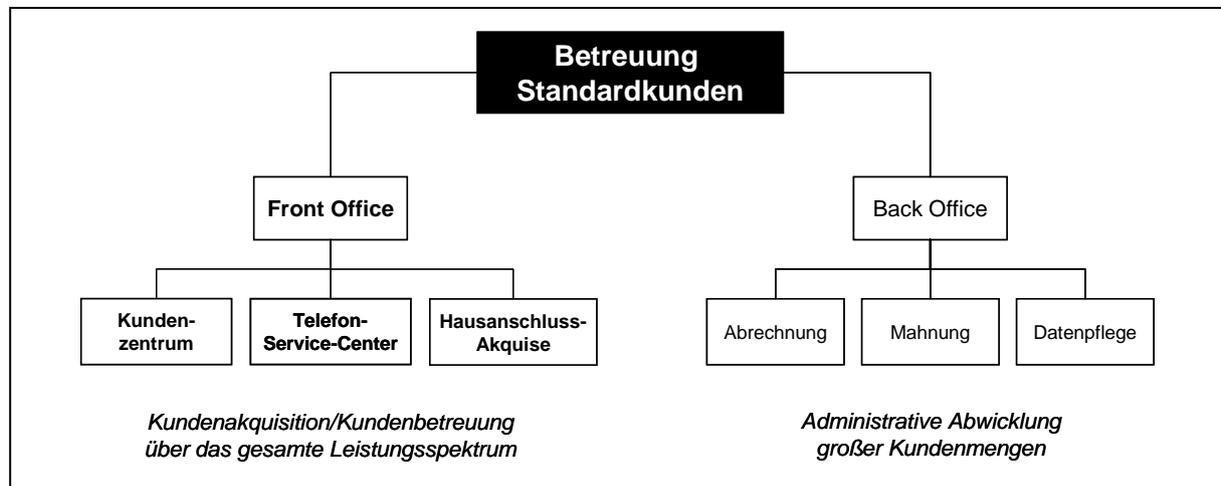


Abb. 11: Detailstruktur Betreuung Privatkunden

Auch in der Abteilung Betreuung **Sonderkunden** sollte eine klare Trennung zwischen Front Office und Back Office stattfinden. In einem Front Office bietet sich beispielsweise nochmals eine differenziertere Unterscheidung verschiedener Kundentypen an. Eine Unterteilung nach bedienten Branchen erscheint sinnvoll, zumal sich diese oft relativ trennscharf nach ihren Bedürfnissen und Potenzialen unterscheiden lassen. Aus solchen Bedürfnissen können dann spezifische Kunden(gruppen)konzepte abgeleitet werden (Beutin 2002), die sich in einer entsprechenden Qualifikation der Mitarbeiter widerspiegeln sollten. Exemplarische Kundengruppen/Branchen sind beispielsweise Hotels/Gaststätten, Krankenhäuser/Kliniken oder der Wohnungsbau (Abbildung 12). Neben dem Front Office wird in unserem EVU in einem Back Office Unterstützung bei Angeboten, Kalkulationen und dem Erstellen von Verträgen geleistet.

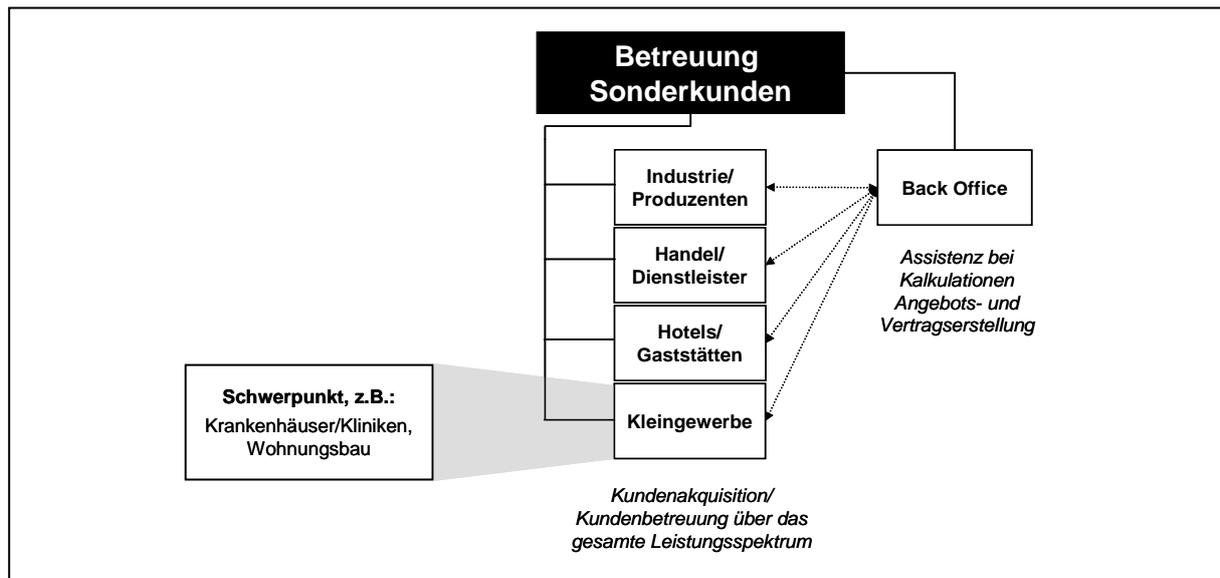


Abb. 12: Detailstruktur Betreuung Sonderkunden eines Regionalversorgers

Dem Front Office der dritten Abteilung Betreuung **Marktpartner** kommt bei einigen EVUs noch relativ wenig Bedeutung zu. Grund hierfür ist eine noch geringe Kompetenz in den Bereichen Kooperationen, Stromhandel, Strombörsen etc. Die Hauptarbeit fällt daher z.Z. auf die Back Office-Bereiche, in denen wichtige Aufgaben wie energiewirtschaftliche Planungen, Energiebeschaffung und Produkt-Management bearbeitet werden sollten. In diesen Back Offices sollten darüber hinaus zentral alle Bedürfnisse bzgl. Durchleitung, Kooperation und Beistellung innerhalb sowie ggf. auch außerhalb des eigenen Netzes abgewickelt werden (Abbildung 13).

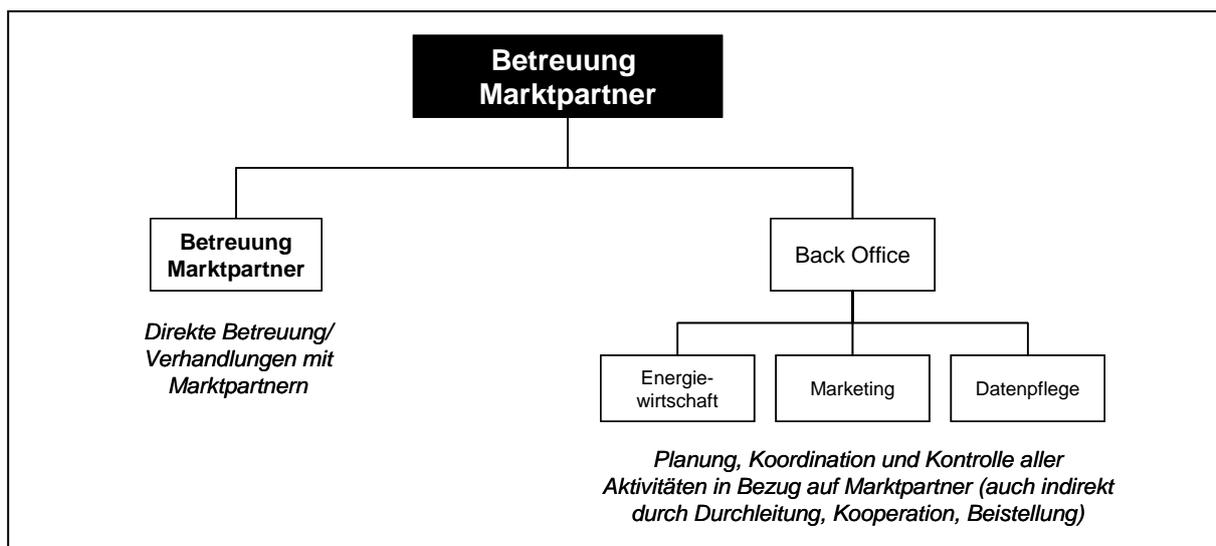


Abb. 13: Detailstruktur Betreuung Marktpartner eines mittelgroßen Stadtwerkes

Erfolgsfaktoren bei der Definition von Organisationseinheiten sind bei EVUs nach unseren Erfahrungen die folgenden Aspekte:

- Eine konsequente und überlappungsfreie Anwendung eines **Front Office-Strukturierungs-Kriteriums**. Bei EVUs bieten sich hierzu aufgrund der Abgrenzung unterschiedlicher Bedürfnisse verschiedene Branchen an.
- Die **Back Office-Bereiche** sollte den Kundengruppen zugeteilt werden, die deren Aufgaben vornehmlich auslösen.

4.6 Definition der Kapazitäten und Mitarbeiteranforderungen

Nachdem mit der gebildeten Organisationsstruktur bereits ein „Gerippe“ steht, interessiert im letzten Schritt, wie viele und welche Mitarbeiter zur Bewältigung der definierten Aufgaben benötigt werden.

Von Bedeutung in diesem Zusammenhang ist zunächst, welche **Kapazität** für die neue Vertriebsorganisation notwendig ist. Aussagen hierüber liefern die vorangegangenen Prozessdefinitionen. Durch einen detaillierten Vergleich der Soll-Leistung mit der Ist-Leistung ergibt sich eine Differenz, die idealerweise in Manntagen angegeben werden kann. Die Aggregation der Manntage (MT) auf Mannjahre ermöglicht den Vergleich der Ist-Mitarbeiterzahlen mit den Soll-Mitarbeiterzahlen sowohl auf Abteilungsebene als auch für den Gesamtbereich. Sollte letztere Zahl niedriger ausfallen als erstere, gefährdet meist eine umfassende Diskussion mit dem Betriebsrat den zeitnahen Abschluss der Reorganisation. Darüber hinaus ist ein Stellenabbau in den meisten EVUs aufgrund von Weiterbeschäftigungsgarantien nach 1998 so gut wie unmöglich. Hier können oftmals nur Vorruhestandsregelungen angewendet werden (Steckert 2000).

In der Regel ist bei EVUs durch die zunehmenden Markt- und Kundenanforderungen aber nicht mit einem massiven Überhang von Stellen zu rechnen. Zwar werden Reorganisationsprojekte mit der **Erhöhung der Manntage-Kapazität** von den Mitarbeitern und dem Betriebsrat meist sehr schnell akzeptiert, jedoch müssen diese Erhöhungen auch wirtschaftlich begründet werden. Während die Kosten für zusätzliche Mitarbeiter meist einfach bestimmbar sind, muss deren Nutzen erst berechnet werden. Bei EVUs bieten sich für Nutzenkalkulationen beispielsweise die Senkung der durch den Wettbewerb induzierten Kundenabwanderung

inklusive der entsprechenden Umsätze/Deckungsbeiträge oder eine Steigerung des Dienstleistungsumsatzes an (Abbildung 14).

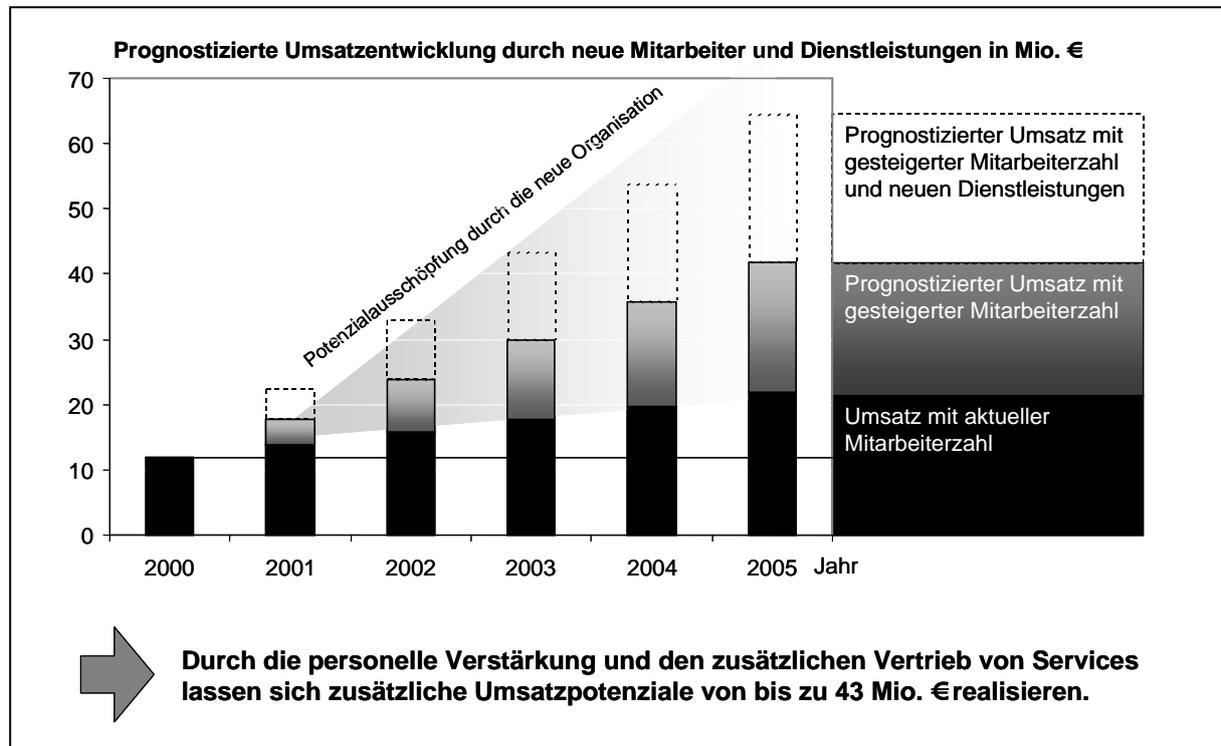


Abb. 14: Möglicher Business Case für Energiedienstleistungen

Ist beispielsweise anhand einer solchen Berechnung die Anzahl der zu besetzenden Stellen geklärt, sollten anschließend **Stellenprofile** erarbeitet werden. Auf Basis der vorgelagerten Schritte können hierbei zunächst Abteilungsprofile ermittelt werden, die zusätzlich noch einmal in Stellenprofile heruntergebrochen werden.

Ein Stellenprofil sollte dabei **mindestens die folgenden drei Punkte** beinhalten (Homburg/Stock 2000):

- Die Beschreibung der Tätigkeit der Abteilung und ggf. der Einheit, in der sich die Stelle befindet,
- die Beschreibung der Aufgaben der Stelle sowie
- die Beschreibung der notwendigen Qualifikationen für diese Stelle.

Diese Stellenprofile beziehen sich jedoch weniger auf neue Mitarbeiter, sondern v.a. auf die bestehenden Mitarbeiter des EVU. Erst klare Stellenprofile ermöglichen eine qualifikationsgerechte Zuordnung von bestehenden Mitarbeitern. Nach unseren Erfahrungen steht an dieser

Stelle fast jedes Reorganisationsprojekt vor einer großen Herausforderung. Grund hierfür sind die Sorgen der Mitarbeiter, den neuen Anforderungen nicht mehr zu genügen bzw. zu den neuen Abteilungen nicht mehr zu passen. Es sei daher empfohlen, bereits in der Anfangsphase eines Reorganisationsprojektes eine Bestandsaufnahme der Fähigkeiten vorzunehmen (vgl. auch Meyer/Dahlhoff 2000), um solchen Ängsten vorzubeugen und eventuelle Lücken durch eine früh angesetzte Weiterbildung zu schließen. Grundsätzlich sei aber hier darauf verwiesen, dass eine lediglich auf die derzeit agierenden Personen ausgerichtete Organisation mittel- bis langfristig nicht optimal sein kann und für alle Beteiligten keinen Vorteil darstellt.

Als Erfolgsfaktoren bei der Definition von Kapazitäten und Mitarbeiteranforderungen haben wir folgende Punkte identifiziert:

- Eine Erhöhung der Mitarbeiterkapazität sollte stets mit wirtschaftlichen Überlegungen/Berechnungen eines validen **Business Cases begründet** werden.
- Eine **frühzeitige Einbindung des Betriebsrates** ist insbesondere bei möglichen Kapazitätssenkungen unumgänglich, da Veränderungen in der Mitarbeiterschaft i.d.R. zustimmungsbedürftig sind.
- Eine **frühzeitige Erfassung vorhandener Qualifikationen** erleichtert eine qualifikationsgerechte Zuordnung vorhandener Mitarbeiter und deren rechtzeitige Weiterbildung sowie die Gewinnung neuer Mitarbeiter. Darüber hinaus können hierdurch Ängste und falsche Erwartungen der Mitarbeiter schon im Vorfeld verringert werden.

5. Fazit

Nach der Deregulierung sehen sich EVUs mit einer neuen Markt- und Wettbewerbssituation konfrontiert. Um sich gegenüber anderen EVUs im nun offenen Markt zu differenzieren, werden bei EVUs oftmals punktuell und unkoordiniert Prozessanalysen angestoßen. Diese verfehlen aber häufig ihr Ziel, da insbesondere in deregulierten Märkten zuallererst die strukturellen Rahmenbedingungen (Aufbauorganisation) im Vertrieb einer Optimierung bedürfen.

Wir haben in diesem Management Know-how eine sechsstufige Vorgehensweise aufgezeigt, wie EVUs ihre Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse) konsequent am Markt ausrichten können:

1. Die **Analyse der Kundenstruktur** ist die Basis für die Ausrichtung der Organisation auf den Kunden. Die von uns dargestellte Front Office-Struktur ermöglicht eine Betreuung von Kunden über das gesamte Leistungsspektrum und forciert ein Cross- und Up-Selling, welches enorm zu einer erfolgreichen Vermarktung alternativer Leistungen (z.B. Photovoltaik, Powerline-Communication oder Contracting) beiträgt.
2. Eine umfassende und systematische **Analyse der Tätigkeitsfelder** hilft bei einer ersten Bündelung von administrativen Kompetenzen im Vertrieb. Aufgrund der Leistungseigenschaften des Produktes Energie trägt gerade eine operationale Exzellenz in der administrativen Abwicklung signifikant zu einer Steigerung der Professionalität eines EVUs bei. Kompetenzfelder wie Energiewirtschaft und Marketing verdienen hierbei zukünftig noch eine weiter zunehmende Beachtung.
3. Die **Bildung einer groben Organisationsstruktur und deren Überprüfung am Markt** sollte zu einem ersten Organisationsvorschlag führen. Die frühzeitige Empfehlung einer optimierten Struktur und die Diskussion mit Experten verhilft dazu, dass emotionale Reaktionen geringer ausfallen und sich eine sachliche Diskussion entwickeln kann. Der Gedankenaustausch mit geeigneten, vergleichbaren EVUs führt darüber hinaus zu einem Erfahrungszuwachs, der i.d.R. für alle beteiligten EVUs vorteilhaft ist.
4. Der **Definition von Soll-Prozessen** sollte eine „Bottom-Up“-Strukturierung der vorhandenen Prozesse und deren Analyse vorausgehen. Von besonderer Wichtigkeit ist in diesem Schritt die systematische Vorgehensweise, indem Ergebnisse stets gemeinsam mit al-

len Betroffenen erarbeitet werden. Eine Ausdehnung des Kreises der Beteiligten ermöglicht dabei oft das Aufbrechen jahrelanger Animositäten zwischen Personen/Abteilungen.

5. Mit der **Definition von Organisationseinheiten** wird ein zuvor geprägter Strukturvorschlag konkretisiert. Basis hierfür sind die Ergebnisse der Prozessdefinitionen, anhand derer man Kompetenzen deutlich strukturieren kann. Die Bildung der Abteilungen sollte sich an die in Kapitel 3 dargestellten Strukturierungsmöglichkeiten anlehnen und keine widersprüchlichen oder überlappenden Abteilungen erlauben.
6. Mit der **Definition von Kapazitäten und Mitarbeiteranforderungen** endet die Vertriebs-Reorganisation eines EVUs. Spätestens in dieser Phase wird ein Reorganisationsprojekt auf die Probe gestellt. Eine saubere Vorgehensweise in den vorherigen Phasen vermeidet Reaktanzen der Mitarbeiter und ermöglicht eine genaue Kalkulation der Kapazitäten sowie eine präzise Definition von Anforderungen und Qualifikationen.

Literaturverzeichnis

- Beutin, Nikolas (2001): Management von Kundenzufriedenheit in der Energieversorgungsbranche, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 401-426.
- Beutin, Nikolas (2003): Kundenbindungsmanagement in der Energieversorgung, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Beutin, Nikolas/Werner, Harald (2000): Kundenbindung in Märkten im Umbruch: Das Beispiel der Energieversorgung, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 611-635.
- Beutin, Nikolas/Schröder, Nadine/Paul, Andreas (2001): Marketing in Energieversorgungsunternehmen: Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung, in: Zeitschrift für Energiewirtschaft, 25. Jg., Heft 3, S. 171-188.
- Bewag (2002): Jahresabschluss 2000/2001, Berlin.
- Birnbaum, Leonhard/Galonske, Boris/Röthel, Thomas (2000): Chancen und Risiken von M&As im europäischen Strommarkt, McKinsey & Company, Frankfurt.
- Chandler, Alfred (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge.
- Drake, Frank-Detlef/Ohler, Tobias/Röthel, Thomas (2000): Vom Preiskrieg zum Servicewettbewerb, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 50. Jg., Heft 5, S. 286-291.
- Freiling, Jörg (2002): Das Contracting als innovatives Instrument des Marketing industrieller Services und seine Implikationen bezüglich der Interaktionsgestaltung zwischen Anbieter- und Nachfragerseite, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden, S. 457-477.
- Hammer, Michael/Champy, James (1993): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York.
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko (2001): Profitabilität durch Cross-Selling: Kundenpotentiale professionell erschließen, Arbeitspapier M 60, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.

- Homburg, Christian/Stock, Ruth (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden.
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2002): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Laker, Michael/Tillmann, Diether (2000): Wettbewerbsstrategien, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien, S. 65-91.
- Lanzdorf, Adolf (2001): Wasser marsch! Wann und wo im Wassermarkt die Dämme brechen, Vortrag im Rahmen des Chef-Colloquium der Energiewirtschaft 2001, 31. 08. 2001, München.
- Meyer, Thomas/Dahlhoff, Denise (2000): Personalmaßnahmen, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien, S. 283-300.
- Meyer, Anton/Dornach, Frank (2001): Kundenmonitor Deutschland – Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland, München.
- Minto, Barbara (1995): The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, New York.
- Negsch, Claus/Straßberger, Florian (2000): Der europäische Strommarkt, DG Bank, Frankfurt a. M.
- Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie : Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt a. M.
- Roß, Andreas/Schröder, Sven (2001): Kostenträger- und Ergebnisrechnung in der Stromwirtschaft, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Heft 56, S. 365-369.
- Schädler, Hans-Peter (1998): Wettbewerbsorientierte Vertriebsorganisation, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 48. Jg., Heft 5, S. 290-295.
- Seiferth, Thorsten (1999): Kundenorientierung bei EVU: Begriff – Instrumente - Eignung, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 49. Jg., Heft 6, S. 383-388.
- Seiwert, Martin (2002): Geld oder warum, in: Absatzwirtschaft, 45. Jg., Heft 2, S. 8-11.
- Spiegel-online (2002): E.ON-Konzern: Vergiss es, Baby, <http://www.spiegel.de> [17.02.2002].

Steckert, Uwe (2000): Wohin treiben die Stadtwerke im Wettbewerb?, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 50. Jg., Heft 9, S. 648-653.

Tesch, Andreas/Wübker, Georg/Paul, Michael (2000): Marke und Kommunikation, in: Laker, Michael (Hrsg.), Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien, S. 149-174.

Thomann, Frank (2000): Organisatorische Reaktionen im liberalisierten Strommarkt, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 50. Jg., Heft 10, S. 748-751.

VDEW (2001): Strommarkt Deutschland – Energie für Europa, <http://www.strom.de> [31.05.2001].

VDEW (2002): Stromverbrauch pro Kopf in Europa, <http://www.strom.de> [24.06.2002].

Wallmeier, Carsten/Ford, Jeremy/Gülener, Serkan (2000): Wettbewerb in liberalisierten Strommärkten, in: Laker, Michael (Hrsg.), Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien, S. 29-63.