Stadtwerke-Studie:
Vertrieb vor neuen Herausforderungen

Gabriele Hildmann/Ulrich Vossebein

Stadtwerke-Studie:
Vertrieb vor neuen Herausforderungen

Autoren:

Gabriele Hildmann

KAIROS Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Prof. Dr. Ulrich Vossebein

Technische Hochschule Mittelhessen

Kronberg / Friedberg

Juli 2016

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassungen der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Die Publikation kann insbesondere nicht den Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Die Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei den Autoren.

Die Zeiten ändern sich, und wir müssen uns in ihnen ändern

Expertenstudie zu alten und neuen Herausforderungen an den Energievertrieb

Digitalisierung, veränderte Kundenbedürfnisse, Energiewende sind nur drei der Entwicklungen, die den Veränderungsdruck für Energieversorger auch zukünftig hoch halten werden. Die Veränderung bestehender und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle werden aufgrund des neuen Produktportfolios insbesondere den Vertrieb vor große Herausforderungen stellen. Wer (Energie)-Dienstleistungen erfolgreich vermarkten will, braucht dazu eine andere Organisation des Vertriebs und andere Kompetenzen der Mitarbeiter.

Die vorliegende Studie zeigt, wie Vertriebsexperten aus Stadtwerken die Zukunft ihrer Branche einschätzen und welche strategischen und operativen Maßnahmen gewählt werden sollen, um diese Zukunftsherausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Umfassende Befragung zu Herausforderungen und Lösungsansätzen

Die Studie basiert auf dem Wissen von mehr als 100 Vertriebsexperten aus dem Energiebereich von Stadtwerken. So ergibt sich ein valides Bild sowohl der Zukunftserwartungen als auch der Veränderungsprozesse, die in den Unternehmen wichtig sind. Die Studie liefert damit aktuell den umfangreichsten Einblick in den Vertrieb der Stadtwerke. Sie liefert die Basis für die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen vor dem Hintergrund der von den Praktikern erwarteten Veränderungen des Umfelds.

Wer sein Ziel kennt, findet den Weg

Die Stadtwerke verfügen über ein positives Image und eine vergleichsweise starke Kundenbindung. Diese positive Ausgangssituation wird aber zukünftig immer stärker in Frage gestellt werden, wenn sich die handelnden Personen nicht zeitnah mit den neuen Herausforderungen auseinandersetzen und die internen Change-Prozesse anstoßen.

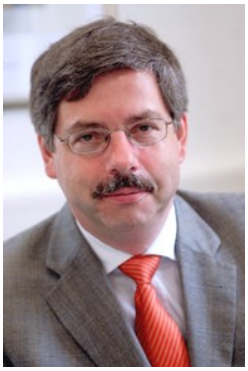
Wir hoffen, dass die Fülle von Informationen, die diese Studie liefert, dazu beiträgt, dass die anzustrebenden Veränderungen deutlich werden. Wir wissen, dass die notwendigen Prozess- und Kompetenzveränderungen individuell sind. Gerne beraten und unterstützen wir auf Grundlage der individuellen Begebenheiten. Gerne stellen wir die Ergebnisse der Studie auch persönlich vor. Die individuelle Ausrichtung der Analysen ist in diesem Fall selbstverständlich möglich.

Für Anregungen, Fragen oder Kommentaren zu dieser Studie sind wir Ihnen dankbar.

Gabriele Hildmann Prof. Dr. Ulrich Vossebein

Kronberg im Taunus, 29.7.2016

Gabriele Hildmann
Geschäftsführerin KAIROS GmbH
Industriestraße 2
61476 Kronberg im Ts., Deutschland
Telefon: +49 (0)6173 64276
Mobil: +49 (0)170 2336402
Email: gabriele.hildmann@kairos-kronberg.com
www.Kairos-Kronberg.com



Prof. Dr. Ulrich Vossebein
Technische Hochschule Mittelhessen
Wilhelm-Leuschner-Straße 13
61169 Friedberg, Deutschland
Telefon: +49 (0)6031-604553
Mobil: +49 (0)171 2034118
Email: ulrich.vossebein@wi.thm.de

Inhaltsübersicht

Einführung

Inhalt

0 Management Summary S. 6

1 Ausgangspunkt der Befragung S. 11

2 Globale Ergebnisse der Studie S. 12

3 Reaktionen auf kundeninduzierte Veränderungen S. 20

4 Von den Ursachen zu den Aktionsfeldern: Das Beispiel Margendruck S. 25

5 Studiendesign S. 33

6 Der Fragebogen S. 36

Die gesamte deskriptive Auswertung der Befragung kann kostenfrei bei den Autoren per Email bestellt werden.

0 Management Summary

Vertrieb: Wandel unter Margen- und Innovationsdruck

Die großen Herausforderungen für die Energieversorger ergeben sich sowohl aus dem sich veränderten Wettbewerb als auch durch das veränderte Verhalten der Kunden. Dies ist das Ergebnis einer Befragung von 103 Vertriebsleitern und Vertriebsmitarbeitern von Stadtwerken, die von Prof. Dr. Ulrich Vossebein, von der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM) und Gabriele Hildmann, Geschäftsführerin der KAIROS GmbH im letzten Jahr durchgeführt wurde. Die größten Veränderungen sahen die Vertriebsexperten bei folgenden Aspekten:

Tabelle 1: Veränderungen aus Sicht der Stadtwerke

Veränderungen in der Zukunft	Mittelwert
Margendruck	**4,21**
Innovationsdruck	**3,96**
Kundendaten als Grundlage der Vertriebssteuerung	**3,94**
Digitale Unterstützung des Vertriebs	**3,88**
Neue Geschäftsmodelle	**3,72**

Die Bewertung erfolgte anhand einer 5-er Skala, wobei 1 für „wird abnehmen“ und 5 für „wird sehr deutlich an Bedeutung zunehmen“ steht.

Das zentrale Problem besteht darin, dass einerseits die Margen weiterhin unter hohem Druck stehen werden, andererseits aber aufgrund des Innovationsdrucks Aktivitäten ergriffen werden müssen, die zunächst (auch materielle) Ressourcen benötigen. Grundsätzlich besteht Konsens, dass für eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft neue Ideen bzw. Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen und die Chancen der Digitalisierung konsequent zu nutzen sind.

Im Rahmen der Vertriebsunterstützung sind ebenfalls deutliche Anpassungen notwendig. Hier werden an erster Stelle Rückgewinnungsprogramme gefordert, wobei aber auch deutlich wird, dass zukünftig stärker zwischen einzelnen Kunden(-gruppen) unterschieden werden muss und dass die Identifizierung der „relevanten“ Kunden zu verbessern ist.

Als Antwort auf die Zukunftsveränderungen muss laut Aussage der Befragten die generelle Ausrichtung des Vertriebs verstärkt in Richtung Kundenbindung verändert werden. Darüber hinaus sind sowohl neue Vertriebswege zu etablieren als auch die gesamte Vertriebsorganisation stärker auf den Kunden auszurichten.

Verschiebung der Kompetenzen

Natürlich stellt sich angesichts der Vielzahl von Veränderungen die Frage, welche Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter zukünftig besonders benötigt. Die Vertriebsexperten stimmen überein, dass sich die geforderte Kundenorientierung auch stark in den notwendigen Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter widerspiegeln werden wird. Der stärkste Kompetenzzuwachs wird im Bereich der Service- und Dienstleistungsorientierung gesehen. Aber auch bei weiteren Kompetenzen, die notwendig sind eine kundenorientierte Strategie umzusetzen, wird ein hoher Veränderungsbedarf gesehen (siehe Tabelle 2). Davon abgesehen wird erwartet, dass die „Digitalisierungskompetenz“ in Form der Fähigkeit Vertriebsunterstützungssysteme erfolgreich einzusetzen, deutlich an Bedeutung gewinnen wird.

Tabelle 2: Verändertes Kompetenzprofil im Vertrieb

Notwendige Kompetenzen	Mittelwert
Service- und Dienstleistungs-orientierung	**3,88**
Erstellen von Kundenprofilen	**3,83**
Identifizierung von Kundenwünschen	**3,83**
Kundenorientierte Leistungserstellung	**3,82**
Einsatz von Vertriebsunter-stützungssystemen	**3,80**

Die Bewertung erfolgte auch hier anhand einer 5-er Skala mit 1= „Bedeutung wird abnehmen“ und 5 = „Bedeutung wird sehr deutlich zunehmen“

Veränderung werden aber nicht nur im Bereich der Mitarbeiterkompetenzen erwartet, sondern treffen die gesamte Vertriebsorganisation. Angesichts der erwarteten Kompetenzverschiebung verwundert es nicht, dass die Befragten der kontinuierlichen Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter die höchste Relevanz zumessen. Andere, stark vom Änderungsbedarf betroffene Felder im Vertrieb sind:

- Flexibilität der Arbeitszeit im Vertrieb
- Eingesetzte Anreizsysteme
- Gezielte Personalentwicklung.

Margen geraten von zwei Seiten unter Druck

Die vertiefende Analyse des Aspekts „zunehmender Margendruck“ zeigt, dass dieser sowohl wettbewerbs- als auch kundeninduziert ist. In wettbewerblicher Sicht bilden die Konzentration auf dem Energiemarkt, die Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle sowie die aus anderen Branchen eindringenden Wettbewerber, die Basis für den zunehmenden Margendruck. Eine Besserung des Umfelds wird von den Experten nicht erwartet. Gerade die von außerhalb der Branche eindringenden Wettbewerber, die zumeist eine hohe Fokussierung auf den Kundennutzen haben, können sich dabei als mögliche Rule-Breaker erweisen. Die Lieferung von Energie reduziert sich dann zu einem Add-on oder Zusatznutzen zur eigentlichen Kernleistung. Ausgehend von den Kunden sorgen ein verändertes Vertrauen in die Energieversorger, eine nachlassende Glaubwürdigkeit der Kundenberater sowie ein Anstieg der Wechselbereitschaft für die Erosion der Margen.

Angesichts allgemein steigender Wechselbereitschaft, sehen die Vertriebsexperten vor allem die Notwendigkeit, den Vertrieb stärker auf Kundenbindungsmaßnahmen auszurichten. Hierzu müssen in der Vertriebsunterstützung u.a. die strategischen Kunden identifiziert und das CRM-System gepflegt werden.

Eindeutiges Zusammenspiel von Strategie, Organisation und Kompetenzen

Die Vorgabe, die Kundenbindungsmaßnahmen in den Fokus des Vertriebs zu stellen, bedingen aus Sicht der Befragten die Auseinandersetzung mit ganz konkreten Handlungsfelder im Vertrieb. Das Zusammenspiel zwischen Maßnahmenziel, Organisation und Kompetenzen eröffnet weitere Handlungsfeldern, wie in der nachfolgenden Abbildung deutlich wird. Die Werte in Klammern gegen die Korrelationskoeffizienten im Hinblick auf die Kundenbindungsmaßnahmen an. Alle Werte sind hochsignifikant.

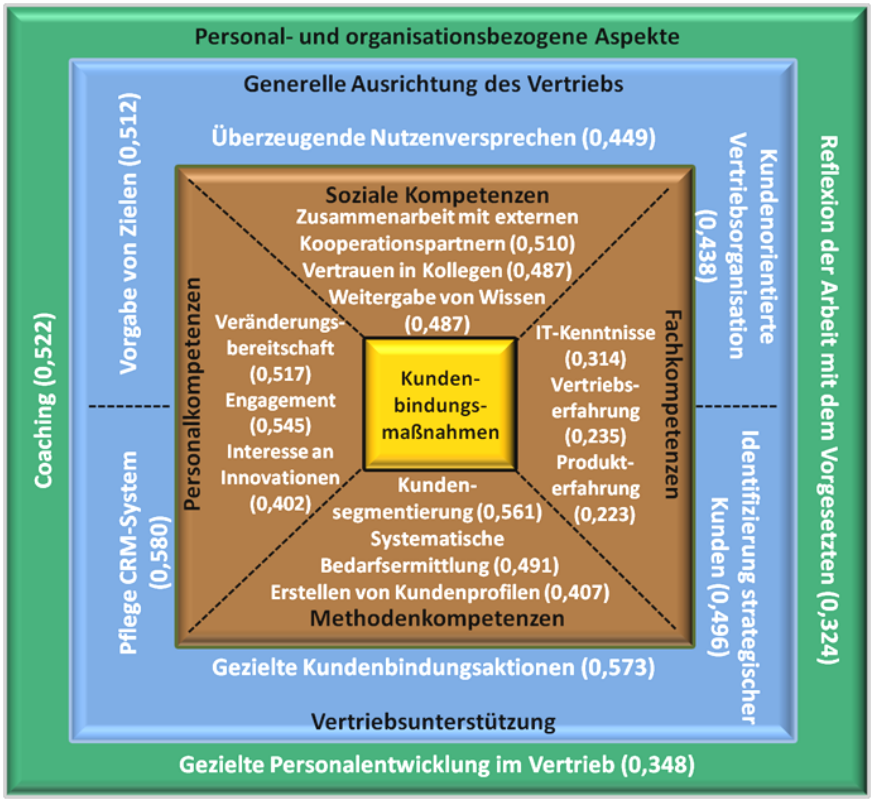


Abbildung 1: Vertriebsmosaik zur Steigerung der Kundenbindungsmaßnahmen

Vertriebsmosaik: Die Teile müssen sich zusammenfügen

Das Vertriebsmosaik zeigt, dass einzelne Maßnahmen eng auf den zentralen Fokus des Vertriebs abgestimmt sein müssen, damit ein konsistentes und damit effektives Gesamtsystem entstehen kann.

So setzt die Verbesserung der Kundenbindungsmaßnahmen die unterschiedlichsten Aktivitäten voraus. Im Personal- und Führungsbereich sind dies insbesondere die Intensivierung des Mitarbeiter-Coachings und die Mitarbeitergespräche zur Reflexion der Arbeit. Im Rahmen der Verbesserung der Kundenbindung fällt der Vorgabe von klaren Vertriebszielen ebenso große Bedeutung zu, wie der Notwendigkeit die Vertriebsorganisation stärker auf die einzelnen Kundengruppen auszurichten. Erhebliche Relevanz kommt zudem der klaren Definition von Kundennutzen und dessen Kommunikation zu.

Als wesentlicher Verstärker wird die Pflege des CRM-Systems gesehen, da nur dann gezielte Kundenbindungsmaßnahmen effektiv und effizient umgesetzt werden können. Das Wissen um die Kunden spielt auch im Hinblick auf die Bindung der „richtigen“ Kunden und die Identifizierung der strategisch relevanten Kunden mit hohem Kundenwert eine wesentliche Rolle. Nur so ist es möglich, den Kunden entsprechend seines Werts für das Unternehmen zu betreuen.

Damit diese Informationen jedoch ohne Reibungsverluste umgesetzt werden können, müssen die Kompetenzen des Vertriebs an die neuen Herausforderungen angepasst werden.

Der Nutzen dieser Mosaikteile hält sich jedoch in Grenzen, wenn nicht die anderen passenden Teile hinzugefügt werden, so dass die gewonnenen Informationen ohne Reibungsverluste umgesetzt werden können. Deshalb sind die Kompetenzen des Vertriebs an die neuen Herausforderungen anzupassen. Die Studie belegt eindeutig, dass insbesondere ein ausgeprägtes Engagement und das Interesse an Innovationen zentrale Kompetenzen darstellen, wenn der Fokus auf die Verbesserung der Kundenbindung gelegt wird. Einzelkämpfertum wird zukünftig nicht mehr ausreichen, sondern Kooperationen (auch mit externen Partnern) werden an Bedeutung gewinnen.

Auch das Mosaikteilchen „interne Organisation" darf nicht fehlen. Aus Sicht der Experten spielt dabei das Vertrauen in die Kollegen eine gewichtige Rolle. Nur wenn das gegeben ist, wird die notwendige Weitergabe von Wissen funktionieren. Das Gesamtbild ergibt sich aber erst dann, wenn die Vertriebsmitarbeiter über die IT-Kenntnisse verfügen, die notwendig sind, um Kunden zu segmentieren und Kundenprofile zu erstellen.

Das Vertriebsmosaik wirkt sich also auf eine angestrebte Ausrichtung des Vertriebs aus. Werden andere Ziele in den Fokus gestellt (im Kapitel 4 wird auf das Beispiel Kundenrückgewinnung eingegangen), dann muss eine andere Kombination von Bausteinen zum Einsatz kommen um ein klares = effektives Gesamtkonzept zu erhalten.

Kein standardisierter Masterplan, sondern individuelle Change-Prozesse

Die Ergebnisse der Studie zeigen klar: Weder gibt es eine allgemeingültige Erfolgsstrategie noch gibt es den Masterplan zur Anpassung des Vertriebs an die zukünftigen Herausforderungen. Gründe dafür liegen zum einen in den unterschiedlichen Zukunftserwartungen und damit in den unterschiedlichen Zielen. Zum anderen sind es aber die heute sehr unterschiedlichen Kompetenzen und Positionierungen der Stadtwerke, die jedem Versuch, standardisierte Lösungen zu implementieren, die Grundlage entziehen. Wie der optimale Weg zur Veränderung des Vertriebs aussieht hängt also nicht nur vom Zielpunkt, sondern im Wesentlichen vom Startpunkt ab.

„All meinen Besitz trage ich bei mir" - Warum die Situationsanalyse so wichtig ist

„Omnia mea mecum porto" gilt auch für die Unternehmen. Was aber sind aktuell der wahre Besitz und die wahren Fähigkeiten eines bestimmten Stadtwerks? Ohne gründliche Situationsanalyse, wird sich der Startpunkt des Wandels kaum bestimmen lassen. Je klarer die aktuellen Stärken und Schwächen aufgezeigt werden, um so einfacher ist es, den effektivsten Weg zur notwendigen Neuausrichtung des eigenen Vertriebs einzuschlagen.

Fünf zentrale Aufgabenfelder

Fast man die Analyseergebnisse zusammen, so lassen sich fünf Aufgabenfelder ausmachen, denen sich die Stadtwerke intensiv widmen müssen:

1. Die Kundendaten müssen zusammengeführt, ergänzt, analysiert und anschließend intensiver genutzt werden.
2. Die internen und externen Prozesse müssen digitalisiert werden, das bedeutet auch, dass IT-Optionen im Bereich Marketing/Vertrieb stärker genutzt werden.
3. Es muss über den Vertrieb hinaus eine zentrale Kundendatenbank entstehen. Damit werden

die Grenzen zwischen Vertrieb und Marketing durchlässig.

4. Der Umgang mit Kunden und Daten ist im Rahmen von Schulungen allen relevanten Beteiligten zu vermitteln.
5. Die vertriebliche Organisation ist so zu ändern, dass die Aufgaben effizient umgesetzt werden können.

Individuelle Anpassungswege

Die Studie zeigt verschiedene Möglichkeiten der Vertriebsausrichtung auf, die hohe Erfolgsaussichten haben, den neuen (und alten) Herausforderungen des Wandels in der Energiewirtschaft gerecht zu werden.

Fest steht: Einen Königsweg gibt es nicht! Stattdessen lassen sich wirkungsvolle individuelle Wege zum Energievertrieb der Zukunft ableiten.

1 Ausgangspunkt der Befragung

Seit Jahren sind auf dem Energiemarkt tiefgreifende Veränderungen zu beobachten und es gibt keine Anzeichen dafür, dass dieser Prozess sich zukünftig nicht fortsetzen wird. Ganz im Gegenteil: Die zunehmende Bedeutung von Energiedienstleistern, neue branchenfremde Anbieter und die gesetzlichen Rahmenbedingungen führen dazu, dass aus dem früheren Commodity-Markt ein heterogener Markt mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen und ständig neuen Geschäftsfeldern entsteht.

Zeitgleich ändern sich auch die Ansprüche der Kunden. Durch Themenbereiche wie Energiewende, Smart Home, Energieeffizienz, Elektromobilität rückt das Thema Energie immer stärker in das Bewusstsein der Kunden. Die Nutzung neuer Medien wird weiter intensiviert. Dadurch können sich die Kunden einerseits leichter informieren, sind aber oftmals angesichts der ständig neuen Energiethemen oftmals überfordert. Daraus ergeben sich höhere Ansprüche an die Beratungsqualität der Experten, die aus Kundensicht nicht immer und automatisch die Energiedienstleister sind müssen.

Vor diesem Hintergrund führte die Technische Hochschule Mittelhessen (THM) in Zusammenarbeit mit KAIROS Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH unter der wissenschaftlichen Leitung von Herrn Prof. Dr. Ulrich Vossebein und Gabriele Hildmann im Rahmen eines Forschungsprojektes eine Umfrage mit dem Titel: **„Energiewirtschaft: Vertrieb vor neuen Herausforderungen“** durch.

Die zentralen Forschungsfragen lauteten:

1. Welche kunden- bzw. wettbewerbsinduzierten Aspekte werden in der Zukunft an Bedeutung zunehmen?
2. Welche organisatorischen Veränderungen sind im Vertrieb notwendig, um in dem sich ändernden Markt erfolgreich zu bestehen?
3. Welche vertriebsunterstützenden Maßnahmen gewinnen zukünftig an Bedeutung?
4. Welche Kompetenzen sind im Vertrieb künftig stärker erforderlich?

Die Studie soll einerseits aufzeigen, wie der Vertrieb in den Energieversorgungsunternehmen die Zukunft und den sich dadurch ergebenden Veränderungsbedarf in den Unternehmen einschätzen. Andererseits sollen durch die Studie bestehende Lücken aufgezeigt, vertriebliche Entwicklungspfade abgeleitet und Erfolgspotenziale aufgezeigt werden.

Zielgruppe der Befragung waren alle Vertriebsmitarbeiter, unabhängig von der aktuellen Position, in Stadtwerken.

2 Globale Studienergebnisse

2.1 Wie Experten die Zukunft des Energievertriebs sehen

„Welche kunden- bzw. wettbewerbsinduzierten Aspekte werden zukünftig am stärksten an Bedeutung zunehmen?“, wurden die Vertriebsexperten gefragt. Die individuellen Antworten wurden zu einem Durchschnittswert = Mittelwert (MW) verdichtet. Parallel dazu wurde die durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert = Standardabweichung (SA) berechnet.

Erwartung: Der Wettbewerb wird stärkere Veränderungen als die Veränderung des Kundenverhaltens bringen

Es zeigt sich, dass seitens des Wettbewerbs (Tabelle 2.2) deutlich stärkere Veränderungen erwartet werden, als seitens eines veränderten Kundenverhaltens. Der höchste Bedeutungszuwachs ergibt sich für den **Margendruck** (MW = 4,21) gefolgt vom **Innovationsdruck** (MW = 3,96). Auch die Bedeutungszunahme der Kundendaten, der digitalen Unterstützung des Vertriebs und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle wird von den Befragten höher eingeschätzt als der am wichtigsten erachtete kundeninduzierte Aspekt: den **individuell zugeschnittenen Produkten** (MW = 3,70).

Deutlich wird auch die Erwartung, dass sich die Kunden zukünftig mehr mit Energiethemen beschäftigen. Deshalb wird die Bedeutung der zielgruppengerechten Kundenkommunikation zunehmen. Angesichts der erwarteten Zunahme der Wechselbereitschaft sollte dieser Entwicklung in der praktischen Umsetzung besonderen Stellenwert beigemessen werden, zumal die relativ hohe Standardabweichung zeigt, dass hier die Meinungen der Befragten — vielleicht aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsbasis — etwas stärker auseinandergehen.

Tabelle 2.1: Kundeninduzierte Veränderungen

Kundeninduzierte Aspekte	Mittelwert	Standardabweichung
Individuell zugeschnittene Produkte	3,70	,802
Zielgruppenorientierte Kommunikation	3,62	,797
Energieeffizienzbewusstsein	3,58	,755
Relevanz des Themas Energie	3,25	,789
Wechselbereitschaft	3,25	,904

1 = wird abnehmen, 2 = bleibt gleich, 3 = wird zunehmen, 4 = wird deutlich zunehmen, 5 = wird sehr deutlich zunehmen

Tabelle 2.2: Wettbewerbsinduzierte Veränderungen

Wettbewerbsinduzierte Aspekte	Mittelwert	Standardabweichung
Margendruck	4,21	,788
Innovationsdruck	3,96	,699
Kundendaten als Grundlage der Vertriebssteuerung	3,94	,861
Digitale Unterstützung des Vertriebs	3,88	,915
Neue Geschäftsmodelle	3,72	,809

1 = wird abnehmen, 2 = bleibt gleich, 3 = wird zunehmen, 4 = wird deutlich zunehmen, 5 = wird sehr deutlich zunehmen

Die Höhe der Standardabweichungen zeigt, dass der Bedeutungszuwachs der einzelnen Aspekte von den Experten unterschiedlich bewertet wird. Das spricht für ein differenziertes Zukunftsbild in dem die Veränderungsstärke der einzelnen Einflussfaktoren variiert. Das ändert aber nichts daran, dass alle Zeichen auf „**Bedeutungszuwachs**“ stehen. Auf diesen Aspekt wird an späterer Stelle noch ausführlich eingegangen (vgl. Kapitel 3).

2.2 Generelle Ausrichtungen des Vertriebs und der Vertriebsunterstützung

„Wo wird der größte Veränderungsbedarf bezüglich der Generellen Ausrichtung des Vertriebs sowie der Vertriebsunterstützung gesehen?“, wurde gefragt. Die fünf Aspekte mit den jeweils höchsten Mittelwerten sind in den Tabellen 2.3 und 2.4 aufgeführt.

Tabelle 2.3: Generelle Ausrichtung des Vertriebs

Generelle Ausrichtung des Vertriebs	Mittelwert	Standardabweichung
Kundenbindungsmaßnahmen	3,93	,757
Etablierung neuer Vertriebswege	3,89	,673
Kundenorientierte Vertriebsorganisation	3,71	,800
Vorgabe von Zielen	3,50	,793
Wettbewerbsorientierung	3,46	,849

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderugnsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

Tabelle 2.4: Vertriebsunterstützung

Vertriebsunterstützung	Mittelwert	Standardabweichung
Rückgewinnungsprogramme	3,96	,874
Kundensegmentierung / Kundentypologie	3,93	,770
Identifizierung wechselwilliger Kunden	3,92	,765
Identifizierung strategischer Kunden	3,89	,827
Pflege eines CRM-Systems	3,78	,839

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderugnsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

Im Hinblick auf die grundsätzliche Ausrichtung des Vertriebs wird deutlich, dass die Vertriebsexperten im Bereich **Kundenbindungsmaßnahmen** den größten Veränderungsbedarf sehen (MW = 3,93), wobei der Bedarf bei neuen Vertriebswegen nur leicht schwächer bewertet wird (MW = 3,89). An dritter Stelle folgt die notwendige Veränderung der Vertriebsorganisation, die stärker auf die Kunden ausgerichtet werden soll (MW = 3,71).

Der Schluss liegt nahe, dass in vielen Stadtwerken die veränderten Marktbedingungen zu Change-Prozessen führen werden müssen, da **tiefgreifende organisatorische Anpassungen notwendig werden**. Dass hierzu auch klarere Zielvorgaben als notwendig angesehen werden, zeigt der Mittelwert von 3,5 (deutlich steigern) eindeutig.

Bei der Vertriebsunterstützung wird der **größte Veränderungsbedarf im Bereich der Rückgewinnungsprogramme** gesehen (MW = 3,96). Flankierend zu der generellen Ausrichtung des Vertriebs in Richtung Kundenbindung soll hier offensichtlich vorgesorgt werden, falls die Bindung zum Kunden schwächer als gedacht war. Ansonsten muss sich vor allem im **Bereich der Kundendifferenzierung und -identifizierung viel tun**. Das zeigt auch die Absicht, die Pflege des CRM-Systems zukünftig deutlich steigern zu wollen.

2.3 Kooperationen und personal- und organisationsbezogene Aspekte

Der nächste Fragenblock beschäftigte sich mit möglichen Kooperationspartnern. Die wichtigsten Veränderungen sind in Tabelle 2.5 zusammengefasst. Den höchsten Veränderungsbedarf sehen die Befragten bei der **Zusammenarbeit mit IKT-Dienstleistern**, wobei der Mittelwert von 3,36 anzeigt, dass bei den Kooperationen insgesamt weniger Veränderungen als bei der generellen Ausrichtung des Vertriebs und der Vertriebsunterstützung als notwendig angesehen werden. Obwohl Kooperationen mit Handwerkern schon weit verbreitet sind, soll die Zusammenarbeit wei-

ter ausgebaut werden. Deutlich anders werden die **Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen** bewertet. Allgemein wird der Veränderungsbedarf mit einem Mittelwert von 2,95 geringer eingeschätzt. Auffällig ist jedoch die vergleichsweise hohe Standardabweichung von 0,903. Damit wird deutlich, dass relativ viele Unternehmen hier überhaupt keinen Veränderungsbedarf sehen. Betrachtet man die Häufigkeitsverteilung im Anhang, so kann man erkennen, dass immerhin 36 Experten hier keinen Handlungsbedarf sehen.

Tabelle 2.5: Kooperationen

Kooperationen	Mittelwert	Standardabweichung
IKT-Dienstleister	3,36	,798
Handwerker	3,33	,825
Andere Energiedienstleister	3,19	,841
Branchenfremde Unternehmen	2,95	,903

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderungsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

Der Frageblock schließt mit den Erwartungen der Befragten hinsichtlich des Veränderungsbedarfs im Bereich der personal- und organisationsbezogenen Aspekte. Tabelle 2.6 zeigt die wichtigsten Veränderungen.

Aufgrund der Vielzahl der erwarteten Veränderungen im Hinblick auf die allgemeinen Rahmenbedingungen, verwundert es nicht, dass im Durchschnitt eine **merkliche Steigerung der kontinuierlichen Weiterbildung** der Vertriebsmitarbeiter als notwendig angesehen wird (MW = 3,54). Interessant ist hierbei, dass die Meinungen der Experten in dieser Frage deutlich auseinander gehen. Die Standardabweichung von 0,905 zeigt dies deutlich an. Gleichfalls weit gehen die Meinungen in der Frage einer **erfolgsabhängigen Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter** auseinander. Die Ursache dafür könnte darin liegen, dass viele Stadtwerke solche Systeme bereits eingeführt haben.

Tabelle 2.6: Personal- und organisationsbezogene Aspekte

Personal- und organisationsbezogene Aspekte	Mittelwert	Standardabweichung
Kontinuierliche Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter	3,54	,905
Flexible Arbeitszeiten	3,52	,884
Anreizsysteme im Vertrieb	3,35	,727
Gezielte Personalentwicklung im Vertrieb	3,26	,824
Erfolgsabhängige Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter	3,17	,940

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderungsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

2.4 Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter

„Welche Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter werden aufgrund der neuen Herausforderungen in Zukunft an Bedeutung gewinnen?“, lautete die Frage nach den erwarteten Änderungen hinsichtlich der Kompetenzen der Mitarbeiter. Gefragt wurde getrennt nach den sozial Kompetenzen, den Personalkompetenzen sowie den Fach– und Methodenkompetenzen. Die Ergebnisse (nach der Höhe der Mittelwerte) sind in den Tabellen 2.7 bis 2.10 zusammengefasst.

Bei den **sozialen Kompetenzen** sind eindeutig die kundenbezogenen Kompetenzen (1 bis 3) stärker im Fokus als die teambezogenen Kompetenzen (4 und 5). Vergleicht man die Ergebnisse mit den erwarteten kundeninduzierten Veränderungen wird deutlich, dass die Vertriebsexperten der Meinung sind, dass die höhere Bedeutung von individuell

zugeschnittenen Produkten sowie eine kundenorientierte Kommunikation nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn man stärker als bisher auf den Kunden eingehen und sein **Leistungsangebot an den Kundenwünschen ausrichten** kann.

Tabelle 2.7: Soziale Kompetenzen

Soziale Kompetenzen	Mittelwert	Standardabweichung
Service- und Dienstleistungsorientierung	3,88	,878
Identifizierung von Kundenwünschen	3,83	,810
Kundenorientierte Leistungserstellung	3,82	,837
Wissensaustausch mit Marketing und Produktentwicklung	3,67	,772
Systematischer Wissensaustausch im Bereich Vertrieb	3,56	,849

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderungsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

Bei der **Personalkompetenzen** steigt aus Sicht der Befragten die Bedeutung des Interesses an Innovationen (MW = 3,76) sowie des Engagements (MW = 3,65) deutlicher als bei anderen Personalkompetenzen (vgl. Tabelle 2.8). Beides spricht dafür, dass die Stadtwerke vor einer **generellen Neuausrichtung des Vertriebs** stehen.

Die veränderte Situation benötigt geänderte Personalkompetenzen. Im Grunde sehen die Befragten die Notwendigkeit, sich schneller auf neue Gegebenheiten und Herausforderungen einstellen zu können. Eine **offenere Denkhaltung und eine engagiertere Arbeit** der Vertriebsmitarbeiter, sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gestaltung des notwendigen Veränderungsprozesses.

Tabelle 2.8: Personalkompetenzen

Personalkompetenzen	Mittelwert	Standardabweichung
Interesse an Innovationen	3,76	,798
Engagement	3,65	,871
Begeisterungsfähigkeit	3,45	,763
Persönliche Veränderungsbereitschaft	3,39	,757
Kreativität	3,27	,744

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderungsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

Bei dem Bedeutungszuwachs im Bereich der Fachkompetenzen werden Vertriebs- bzw. (MW = 3,61) Branchenerfahrung (MW = 3,39) zuerst genannt. Wobei die Meinungen hinsichtlich der Bedeutung der Branchenerfahrung auffallend weit auseinander geht (SA = 1,031). Das lässt auf unterschiedliche Lösungskonzepte im Hinblick auf die Anpassungsprozesse schließen. Müssen die Stadtwerke **kundenorientierte Energieexperten sein oder Kundenexperten mit Energiekompetenz?**

Durchaus überraschend ist auf den ersten Blick, dass den IT-Kenntnissen mit einem Mittelwert von 3,28 ein vergleichsweise geringer Zuwachs an Bedeutung zugeschrieben wird (vgl. Tabelle 2.9).

Tabelle 2.9: Fachkompetenzen

Fachkompetenzen	Mittelwert	Standardabweichung
Vertriebserfahrung	3,61	,783
Branchenerfahrung	3,39	1,031
IT-Kenntnisse	3,28	,746
Produktkenntnisse	3,26	,863
Allroundkenntnise	2,82	,764

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderungsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

Gerade der Vertrieb neuer Energiedienstleistungen wird ohne IT-Komponenten kaum möglich sein. Offensichtlich wird aber eher davon ausgegangen, dass der Vertrieb nicht in die IT-Details mit eingebunden wird, sondern eher die Rolle des Anwenders einnehmen wird.

Die Ergebnisse für die **Methodenkompetenzen** (vgl. Tabelle 2.10) belegen die deutlich stärkere Kundenorientierung, die von den Vertriebsexperten als notwendig angesehen werden. Der Veränderungsbedarf wird bei der **Kompetenz zum Erstellen von Kundenprofilen** (Mittelwert von 3,83) am notwendigsten erachtet, wobei der Bedeutungszuwachs für den **Einsatz von Vertriebsunterstützungssystemen** nur unwesentlich niedriger eingeschätzt wird (MW = 3,80).

Die Ergebnisse in Tabelle 2.10 korrespondieren sehr stark mit den Angaben zur Vertriebsunterstützung (vgl. Tabelle 2.4). Die Forderung nach Vertriebsunterstützung in den Bereichen Kundensegmentierungen, Identifizierung strategischer oder wechselwilliger Kunden kann nur erfolgreich sein, wenn auch eine entsprechende Methodenkompetenz im Vertrieb vorhanden ist. Gleiches gilt für die sinnvolle Pflege des CRM-Systems, die nur dann realisiert werden kann, wenn im Vertrieb genügend Know how zum Einsatz solcher Systeme besteht.

Interessant ist, dass **Vernetztes Denken und Handeln** (MW = 3,60) sowie **Unternehmerisches Denken** (MW = 3,50) von einigen Vertriebsexperten als notwendig zur Gestaltung der Zukunft bewertet werden. Die jeweiligen Standardabweichungen von jeweils 0,856 legen nahe, dass Teile der Befragten in diesen Kompetenzbereichen einen hohen Veränderungsbedarf sehen.

Tabelle 2.10: Methodenkompetenzen

Methodenkompetenzen	Mittelwert	Standardabweichung
Erstellen von Kundenprofilen	3,83	,729
Einsatz von Vertriebsunterstützungssystemen	3,80	,732
Segmentierung von Kundengruppen	3,77	,770
Vernetztes Denken und Handeln	3,60	,856
Unternehmerisches Denken	3.50	,856

1 = reduzieren, 2 = kein Veränderungsbedarf, 3 = etwas steigern, 4 = deutlich steigern, 5 = sehr deutlich steigern

2.5 Worauf es insgesamt ankommt

Welches sind aber die Kompetenzen, die über die Systematik hinweg stärksten Veränderungsbedarf aufweisen? Es zeigt sich, dass **kundenorientierten Aspekte ganz klar im Fokus** der Vertriebsentwicklung stehen. Hier wird der größte Relevanzzuwachs gesehen und hier muss in den Stadtwerken am meisten getan werden. In den Tabellen 2.11 und 2.12 werden alle Kompetenzen aufgeführt, deren Bedeutungszuwachs im Mittel mit mindestens 3,5 (= deutlich steigern) bewertet wurde.

Ganz oben auf der Liste, die zeigt, was sich ändern wird, steht der Ausbau der Kompetenz **Service- und Dienstleistungsorientierung**. Knapp 7 von 10 Befragten erwarten, dass die Bedeutung dieser Kompetenz deutlich oder sehr deutlich zunehmen wird.

Deutlich weiter hinten findet sich die erste Personalkompetenz wieder. Das „Interesse an Innovationen“ steht an 7. Stelle und kommt auf einen Mittelwert von 3,76. Immerhin sehen zwei von drei Vertriebsexperten hier einen deutlichen bzw. einen sehr deutlichen Bedeutungszuwachs.

Tabelle 2.11: Ranking über alle Kompetenzen Teil 1: Platz 1-7

Kompetenzen	Kompetenzbereich	Mittel-wert	Standardab-weichung	Bedeutung wird deutlich bzw. sehr deutlich zunehmen
Service- und Dienstleistungs-orientierung	Soziale Kompetenzen Kundenorientierung	3,88	,878	38 + 29 = 67
Erstellen von Kundenprofilen	Methoden-kompetenzen	3,83	,729	55 + 17 = 72
Identifizierung von Kundenwünschen	Soziale Kompetenzen Kundenorientierung	3,83	,810	48 + 21 = 69
Kundenorientierte Leistungserstellung	Soziale Kompetenzen Kundenorientierung	3,82	,837	50 + 20 = 70
Einsatz von Vertriebsunter-stützungssystemen	Methoden-kompetenzen	3,80	,732	50 + 17 = 67
Segmentierung von Kundengruppen	Methoden-kompetenzen	3,77	,770	46 + 18 = 64
Interesse an Innovationen	Personal-kompetenzen	3,76	,798	53 + 16 = 69

Tabelle 2.12: Ranking über alle Kompetenzen Teil 2: Platz 8 bis 13

Kompetenzen	Kompetenzbereich	Mittel-wert	Standardab-weichung	Bedeutung wird deutlich bzw. sehr deutlich zunehmen
Wissensaustausch mit Marketing und Produktentwicklung	Soziale Kompetenzen Teamorientierung	3,67	,772	43 + 15 = 58
Engagement	Personal-kompetenzen	3,65	,871	49 + 15 = 64
Vertriebserfahrung	Fachkompetenzen	3,61	,783	52 + 10 = 62
Vernetztes Denken und Handeln	Methoden-kompetenzen	3,60	,856	36 + 17 = 53
Systematischer Wissensaustausch im Bereich Vertrieb	Soziale Kompetenzen Teamorientierung	3,55	,849	45 + 12 = 57
Unternehmerisches Denken	Methoden-kompetenzen	3,50	,850	39 + 12 = 51

2.6 Ganzheitliche Kompetenzentwicklung

Die Experten sind sich einig: Die Vertriebsmitarbeiter werden zukünftig im starken Umfang andere Kompetenzen benötigen als heute. Diese Fähigkeiten schnellst möglich auf zu bauen, ist eine der großen Herausforderungen beim Umbau des Energievertriebs. Insbesondere, da die benötigten Kompetenzen weitgehend miteinander vernetzt sind. Welche Auswirkung das auf die Vertriebsentwicklung hat, zeigt sich beispielsweise an der Kompetenz der Service- und Dienstleistungsorientierung der Kompetenz, die nach Ansicht der Experten am stärksten der Verbesserung bedarf.

sen gelangen? Eine der Voraussetzungen dieses Wissen zu bekommen ist ein CRM-System. Damit gehört es zu den wesentlichen Methodenkompetenzen, mit **Vertriebsunterstützungssystemen** wie einem CRM umzugehen. Die Fähigkeit ein CRM-System quasi als Datenbank zu nutzen, reicht aber allein nicht aus.

Service- und Dienstleistungsorientierung bedarf tragfähiger **Kundenprofile**, die der Mitarbeiter konzeptionell verstehen, pflegen und interpretieren können muss. Das gelingt um so leichter, wenn der Mitarbeiter die Kompetenz besitzt, **Kundensegmentierungen** zu verstehen und gegebenenfalls

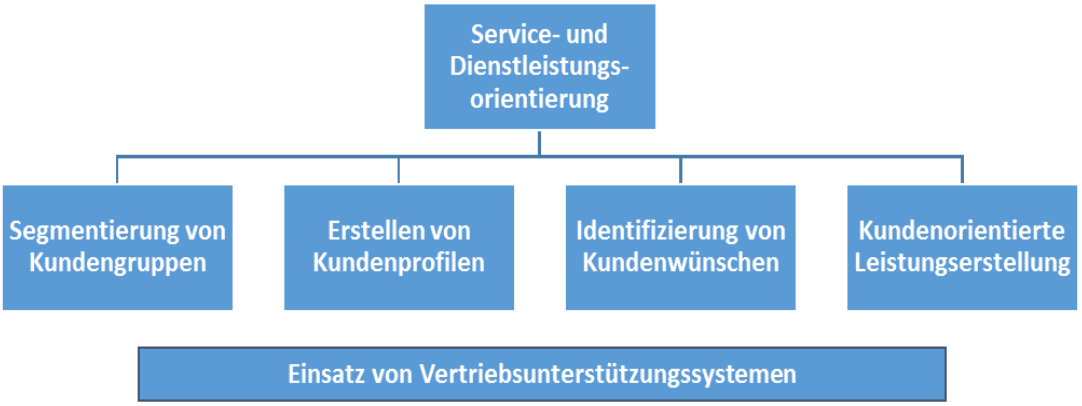


Abbildung 2.13: Zusammenhang zwischen den einzelnen Kompetenzen

Wie drückt sich die Service- und Dienstleistungsorientierung in der Praxis aus? Ein Aspekt ist die Fähigkeit, konkret auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Dazu gehört - neben der grundsätzlichen Wertschätzung des Kunden - das Wissen um die Bedürfnisse des einzelnen Kunden.

Woher soll der Mitarbeiter jedoch wissen, welche Bedürfnisse der Kunde hat. Im klassischen B2B mag sich dieses Wissen systematisch aufgebaut haben. Wie aber soll der Mitarbeiter im B2C an dieses Wis-

vorzunehmen, um homogene Gruppen gezielt und zielgruppengenau ansprechen zu können.

Was aber nutzen diese Methodenkompetenzen, wenn der Vertriebsmitarbeiter nicht über die notwendigen sozialen Kompetenzen im direkten Kontakt verfügt? So muss er u.a. in der Lage sein, den Kunden im Gespräch aktiv zuzuhören um seine **Wünsche identifizieren** zu können. Für die Kundenorientierte Leistungserstellung reicht dieser Baukasten von Kompetenzen und Ausstattung jedoch

für eine umfängliche Service- und Dienstleistungsorientierung noch nicht aus. Eine **kundenorientierte Leistungserstellung** kann nur gelingen, wenn der Mitarbeiter Empathie für den Kunden bzw. seine Bedürfnisse empfinden kann.

Dieses Verknüpftsein der Kompetenzen bedeutet, dass die isolierte Schulung einzelner fachlicher Fähigkeiten wohl kaum zum gewünschten Erfolg führen kann, sich deshalb Erfolgserlebnisse kaum einstellen werden und die erfolgreiche Neuausrichtung des Vertriebs verzögert wird.

So wird es nicht ausreichen, einen Mitarbeiter im Umgang mit dem CRM-System zu schulen, wenn er aufgrund fehlender sozialer Kompetenzen (etwa aktives Zuhören und Empathie) im direkten Umgang mit dem Kunden dieses „Datenbankwissen“ nicht einsetzten kann. Allein ein guter Zuhörer zu sein und Empathie zu empfinden reicht aber nicht aus, wenn aufgrund fehlender CRM-Fähigkeiten der Kunde zum zeitintensiven Einzelfall wird, dem grundsätzlich erst einmal jedes Produkt angeboten wird.

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess setzt damit das Erfassen der Interdependenzen im ersten Schritt voraus. Darauf kann die systemische Kompetenzentwicklung aufbauen. Nur so können sich die ersten Erfolgserlebnisse für den Mitarbeiter rasch einstellen. Erfolgserlebnisse die notwendig sind, damit die Mitarbeiter den Veränderungsprozess mittragen.

3 Reaktionen auf kundeninduzierte Veränderungen

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass die erwarteten Veränderung im Vertrieb der Stadtwerke ein systemisches Veränderungsmanagement notwendig machen. Wie diese kausalen Zusammenhänge strukturiert sind und welche Maßnahmen parallel zu ergreifen sind, um den Herausforderungen bestmöglich zu begegnen hängt davon ab, welche Zukunftserwartungen die Entscheider haben und wie sie den Vertrieb ausrichten wollen. Die Studie liefert valide Aussagen für die unterschiedlichen Treiber und Ziele.

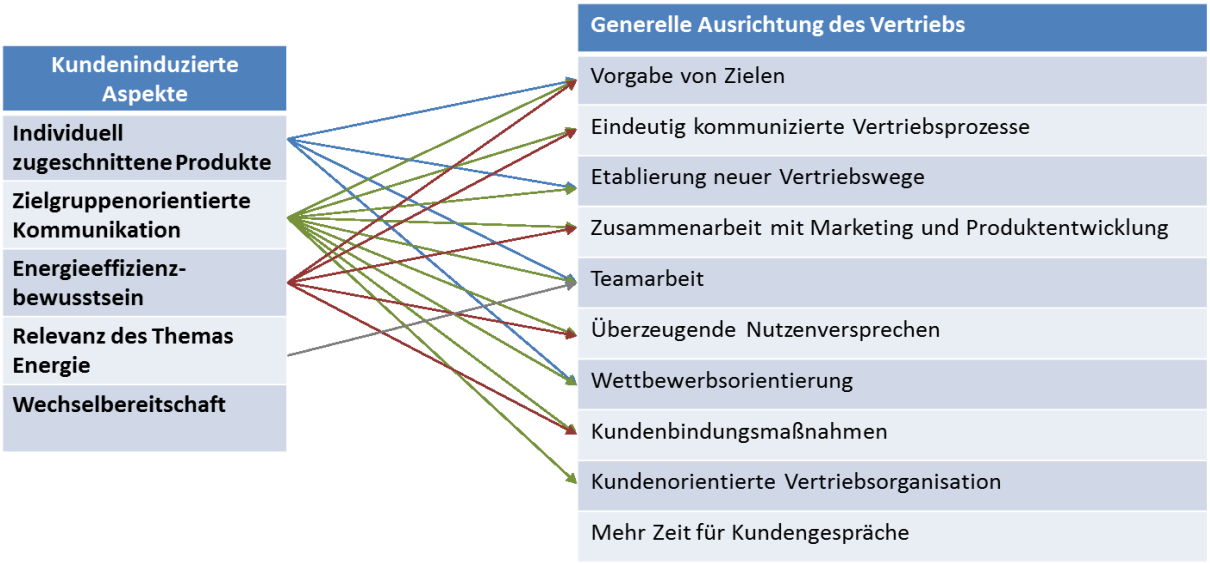


Abbildung 3.1: Kundeninduzierte Zukunftsveränderungen – Generelle Ausrichtung des Vertriebs

An dieser Stelle soll beispielhaft auf das Szenario einer im Wesentlichen durch das Kundenverhalten induzierten Veränderung des Umfelds eingegangen werden.

3.1 Welche Veränderungen wirken sich wie auf den Vertrieb aus?

Im ersten Schritt wird analysiert, welchen kundeninduzierten Aspekte nach Ansicht der Experten welche Änderungen in der Ausrichtung des Vertriebs notwendig machen. In die Analyse sind alle Beziehungen zwischen den einzelnen Zukunftsaspekten und den sich daraus ergebene Veränderungen im Unternehmen eingeflossen, die nachweislich eine enge Verbindung (= Korrelation) haben. Alle aufgezeigten Korrelationen sind hochsignifikant, d.h. $\alpha \leq 0{,}01$. Fehlen in den Darstellungen Verbindungen, dann bedeutet dies, dass kein hochsignifikanter Zusammenhang besteht.

Auffallend ist zunächst, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der erwarteten Veränderung der Wechselbereitschaft und der generellen Ausrichtung des Vertriebs gibt. Die Experten glauben dieser Herausforderung nicht mit einem oder zwei Veränderungen in der Ausrichtung des Vertriebs begegnen zu können. Die veränderte Wechselbereitschaft macht vielmehr ein systemisches Handeln, eine Veränderung in jeder einzelnen Variablen notwendig. Ähnlich systemisch wird die veränderte Relevanz des Themas Energie gesehen. Allein eine stärkere Teamarbeit wird allgemein als

angeraten betrachtet. Der Grund dafür dürfte in der Breite der möglichen Themen liegen, die nur in Teams gelöst werden können.

Auffallend ist außerdem, dass über alle 103 Befragten sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen einer der kundeninduzierten Aspekte und der Ausweitung der Zeit für Kundengespräche ergibt. Dieser fehlende Zusammenhang lässt sich vor allem dadurch erklären, dass die Befragten davon ausgehen, heute wäre bereits ausreichend Zeit für den direkten Kundenkontakt vorhanden.

gen, denn die klare Vorgabe von Zielen wird neben der stärkeren Teamarbeit zur „Allzweckwaffe“ um kundeninduzierten Veränderungen vertrieblich zu begegnen.

3.3 Zielgruppenorientierte Kommunikation

Bedingt durch die Erwartung, dass die Kunden zukünftig viel stärker eine **zielgruppengerechte Ansprache erwarten** als heute, wollen die Experten mit einer Veränderung fast aller vertrieblichen Stellschrauben reagieren. Hier sollte im Einzelfall

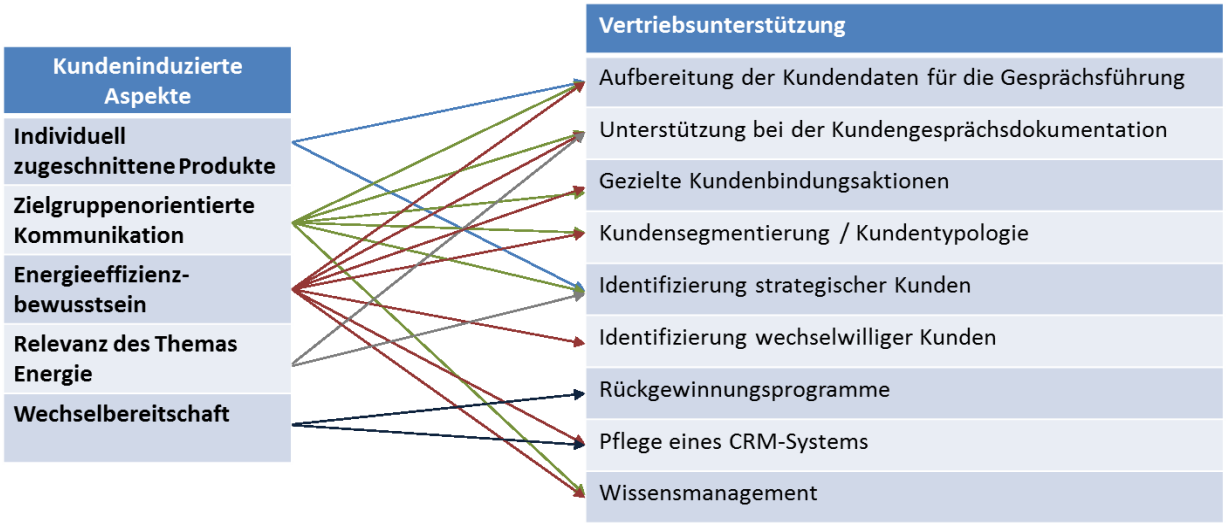


Abbildung 3.2: Kundeninduzierte Zukunftsveränderungen – Vertriebsunterstützung

3.2 Änderungen im Kundenverhalten lässt viele Baustellen entstehen

Es bestehen eine Vielzahl von engen Verbindungen zwischen kundeninduzierten Ursachen und den notwendigen Veränderungen im Vertrieb. Eine stärkere Ausrichtung auf die Etablierung neuer Vertriebswege, eine stärkere Wettbewerbsorientierung, klare Vorgabe von Zielen sowie mehr Teamarbeit strebt an, wer kundenseitig eine stärkere Relevanz von **individuell zugeschnittenen Produkten erwartet**. Überhaupt scheint im Hinblick auf die Zielvorgaben das ein oder andere im Argen zu lie-

sicherlich geprüft werden, ob eine Fokussierung auf einzelne Aspekte nicht effizienter ist. Auffällig sind auch die großen Unterschiede, wenn man die Betrachtungsrichtung umdreht. Wenn die Vertriebsexperten den Bedeutungszuwachs einer zielgruppenorientierten Kommunikation hoch einschätzen, sehen sie die Neuausrichtung ihres Vertriebs sehr vielschichtig. Lediglich zum Punkt „Mehr Zeit für Kundengespräche“ ergab sich keine hochsignifikante Verbindung.

Interessante Erkenntnisse liefert die Analyse zwischen kundeninduzierten Aspekten einerseits und

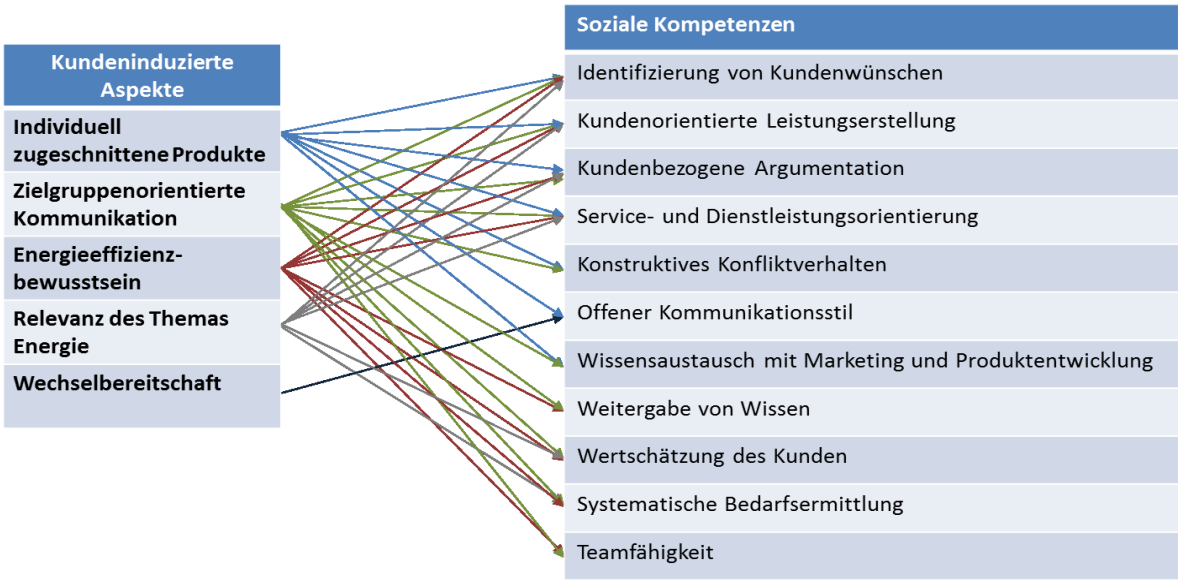


Abbildung 3.3: Kundeninduzierte Zukunftsveränderungen – Soziale Kompetenzen

vertriebsunterstützenden Maßnahmen (Abbildung 3.2). Zentrale Themen sind hier die Aufbereitung und Dokumentation von Kundeninformationen sowie die Identifizierung von strategischen Kunden.

3.4 Mit Vertriebsunterstützung gegen die Wechselbereitschaft

Während sich auf übergeordneter Ebene kein signifikanter Zusammenhang zwischen gestiegener **Wechselbereitschaft** und Vertriebsausrichtung zeigt, ergeben sich auf der operativer Ebene der Vertriebsunterstützung eindeutige Beziehungen. Steigt die Bedeutung individuell zugeschnittener Produkte, müssen die Kundendaten besser für die Gesprächsführung aufbereitet und die strategischen Kunden identifiziert werden. Rückgewinnungsprogramme werden benötigt, wenn mit steigenden Wechselraten gerechnet wird. Das wird aber nur dann erfolgreich sein, wenn das CRM-System entsprechend gepflegt wird, um die notwendigen Daten zeitnah zur Verfügung stellen zu können. Es überrascht, dass in diesem Zusammenhang die Beziehung zur Identifizierung der wechselwilligen Kunden nicht signifikant wird.

3.5 Umfassende Reaktion auf gestiegenes Energieeffizienzbewusstsein

Auffallend ist, dass aus den Expertenantworten kein genaues Reaktionsmuster auf eine zunehmende Bedeutung des Energiebewusstseins der Kunden zu erkennen ist. Es scheint, als habe sich der Vertrieb noch kein tragfähiges Bild von den Bedürfnissen des energieeffizienten Kunden gemacht. Aus diesem Grund sind die Experten bereit nahezu die ganze Palette der vertriebsunterstützenden Maßnahmen einzusetzen.

3.6 Soziale Kompetenzen im vertrieblichen Fokus

Ein klares Bild ergibt sich dagegen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen kundeninduzierten Veränderungen und den sozialen Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter (Abbildung 3.3). Bis auf eine Ausnahme (Wechselbereitschaft) werden unabhängig vom konkreten Aspekt starke Veränderungen im Bereich der sozialen Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter erwartet.

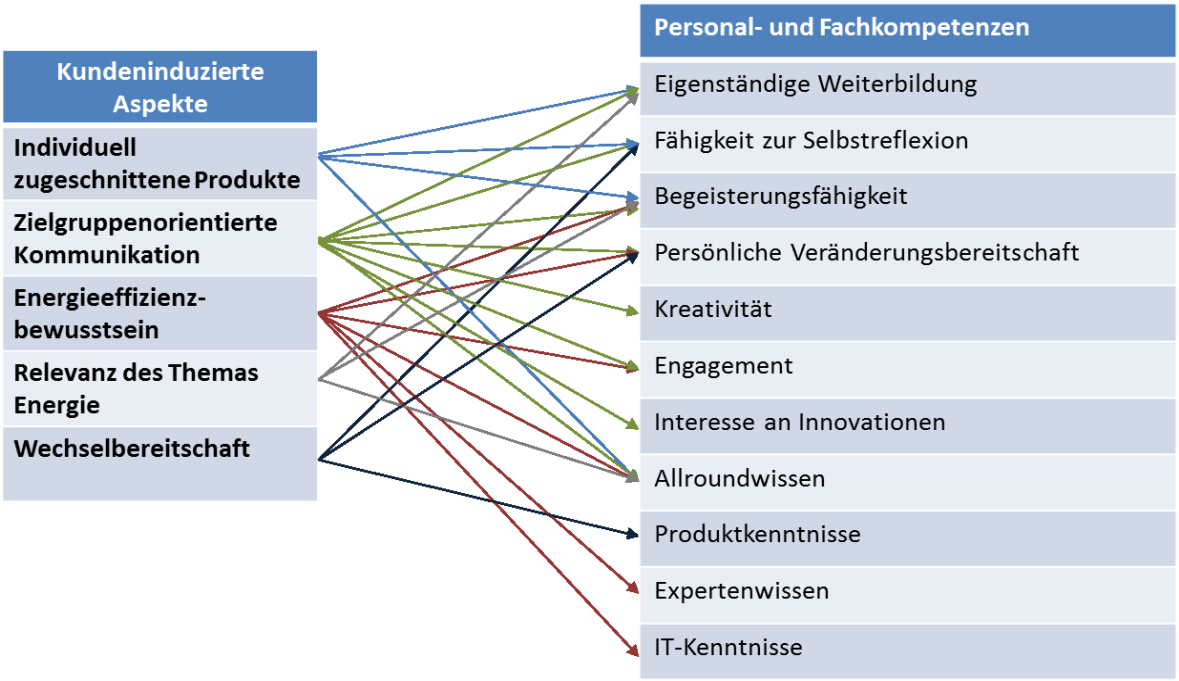


Abbildung 3.4: Kundeninduzierte Zukunftsveränderungen – Personal- und Fachkompetenzen

3.7 Interne Zusammenarbeit und Wissensaustausch sind keine Allround-Waffe

Nicht bei allen Umweltveränderungen helfen eine stärkere interne Zusammenarbeit bzw. der Wissensaustausch innerhalb der Abteilung oder abteilungsübergreifend. Wird bei den Themen „Individuell zugeschnittene Produkte“ und „Zielgruppenorientierte Kommunikation“ der Austausch mit Marketing und Produktentwicklung verstärkt, wird der Bereich „Energiebewusstsein“ offensichtlich mehr als Problem der Vertriebsabteilung gesehen.

Die aus Sicht der Vertriebsexperten stärksten Bedeutungsveränderungen im Bereich der Personalkompetenzen werden durch die erwartete stärkere zielgruppengerechten Kommunikation erwartet (Abbildung 3.4). Das Ergebnis lässt vermuten, dass diese Art der Kommunikation bisher eher verhalten eingesetzt wurde.

3.8 Nachholbedarf beim Allroundwissen

Bei den Fachkompetenzen besteht insbesondere beim Allroundwissen Nachholbedarf. Bei den IT-Kenntnissen hätten man erwarten können, dass dieser Bedeutungszuwachs stärker mit den Zukunftsveränderungen in Verbindung gebracht werden, da alle kundeninduzierten Aspekte letztendlich einen stärkeren IT-Einsatz im Vertrieb nach sich ziehen werden.

Zielgruppenorientierte Kommunikation“ und „Energieeffizienzbewusstsein“ haben auch auf die Methodenkompetenzen die größten Auswirkungen (vgl. Abbildung 3.5). Korrespondierend mit den anderen Kompetenzverschiebungen steht auch hier wieder die deutlich gesteigerte Kundenorientierung im Fokus.

3.9 Grundsätzliche Veränderung der Denkhaltung gefragt

Eine grundsätzliche Veränderung der Denkhaltung wird auch durch die signifikanten Korrelationen

zum „Unternehmerischen Denken“ und zum „Vernetzten Danken“ signalisiert. Hier scheinen die Experten davon auszugehen, dass die zukünftigen Herausforderungen besser bewältigt werden können, wenn die Vertriebsmitarbeiter ihr Handeln in einen größeren Kontext stellen und auch die Nebenwirkungen mit in die Entscheidungsfindung einbeziehen.

Eine Ausnahme bildet auch hier der Punkt „Wechselbereitschaft“, bei dem sich keine signifikanten Beziehungen zu dem Methodenkompetenzen nachweisen lassen. Trotzdem beeinflusst das Thema Wechselbereitschaft das Gesamtsystem „Vertrieb“ stark. Im nachfolgenden Punkt 4 wird deshalb ein konkreter Analysepfad beispielhaft bis hin zu operativen Empfehlungen dargestellt.

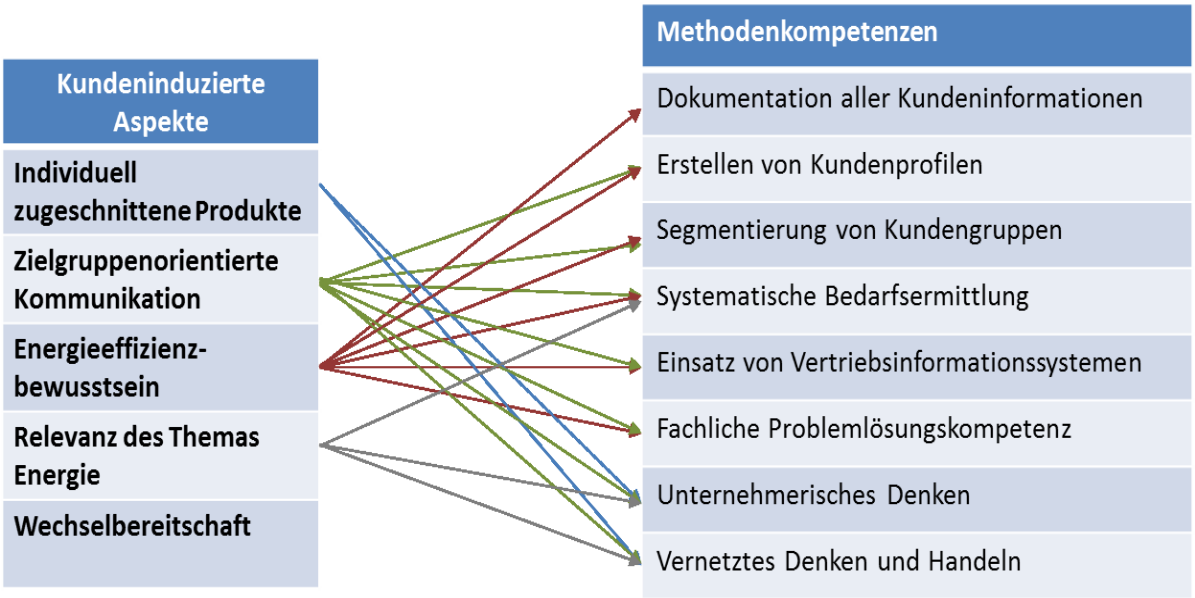


Abbildung 3.5: Kundeninduzierte Zukunftsveränderungen – Methodenkompetenzen

4 Von den Ursachen zu den Aktionsfeldern: Das Beispiel Margendruck

Betrachtet man alle Aspekte der zukünftig erwarteten Veränderungen, ergibt sich, wie bereits gezeigt, der Margendruck mit einem Mittelwert von 4,21 als der stärkste Faktor. Korreliert man den Margendruck mit den anderen Zukunftsvariablen, ergibt sich der in Abbildung 4.1 zusammengefasste Zusammenhang, wobei pro Gruppe (wettbewerbs- bzw. kundeninduziert) jeweils die 3 höchsten Korrelationskoeffizienten aufgeführt sind. Alle Korrelationen sind hoch signifikant.

4.1 Margen: Angriff von zwei Seiten

Vertriebsexperten, die davon ausgehen, dass der Druck auf die Margen zukünftig weiter zunehmen wird, erwarten auch, dass der Wettbewerb insbesondere durch eine zunehmende Konzentration auf dem Energiemarkt, neue Geschäftsmodelle und den Einstieg branchenfremder Unternehmen in den Energiemarkt noch weiter erhöht wird. Interessant ist auch der Blick auf die kundeninduzierten Einflussfaktoren. Hier ergeben sich die engsten Wechselwirkungen zum Margendruck im Bereich des Vertrauens des Energieversorgers sowie der Glaubwürdigkeit der Kundenberater. Dieses Ergebnis korrespondiert auch mit den Erkenntnissen bei der Analyse der Kompetenzen (vgl. Punkt 2). Dort wurde sehr deutlich, dass insbesondere im Bereich der sozialen Kompetenzen ein deutlicher Bedeutungszuwachs gesehen wird. An 3. Stelle steht die Wechselbereitschaft mit einem Korrelationskoeffizienten in Höhe von 0,334.

Die in Abbildung 4.1 aufgezeigten Ergebnisse beziehen sich auf alle 103 befragten Experten, so dass sich nun die Frage stellt, wie ein einzelnes Stadtwerk hieraus Aktivitäten für das eigene Unternehmen ableiten kann. In einem ersten Schritt muss individuell die Situation im eignen Kundenstamm bewertet werden. Wie stark ist das Vertrauen der eigenen Kunden in das Stadtwerk , ergeben sich Glaubwürdigkeitsprobleme in Bezug auf die Kundenberater oder zeigt die Kundendatenbank an, dass mit einer erhöhten Wechselbereitschaft gerechnet werden muss?

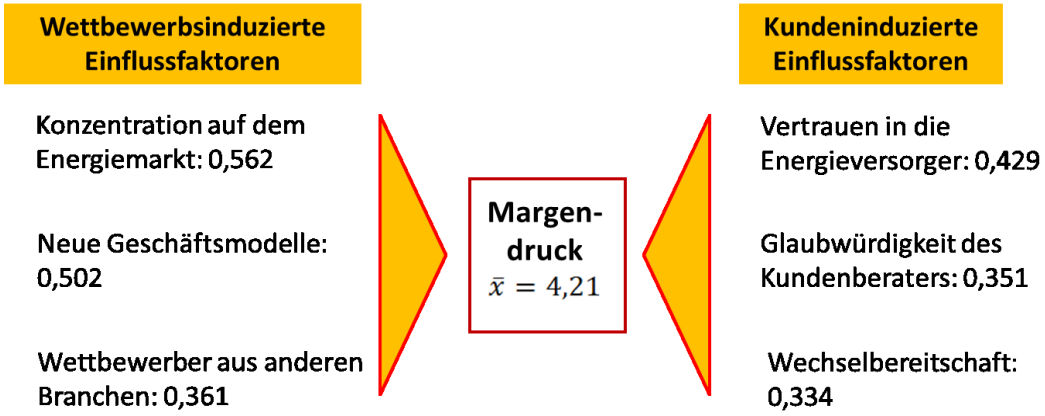


Abbildung 4.1: Einflussfaktoren auf den Margendruck

Was sollte aber beispielsweise passieren, wenn die Controllinginstrumente einen Anstieg der Wechselbereitschaft der Kunden aufzeigen? Nachdem in Punkt 3 relativ wenige Zusammenhänge zwischen der Wechselbereitschaft und den anderen erfass-

ten Variablen nachgewiesen werden konnten, liefert die nachfolgend dargestellte stärkere Fokussierung tiefergehende Einblicke, so dass konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

4.2 Was tun, wenn die Wechselbereitschaft stark zunimmt?

Um klarere Zusammenhänge zwischen der Wechselbereitschaft und anderen Größen zu erhalten, konzentriert sich die Analyse nun auf diejenigen Befragten, die einen deutlichen bzw. sehr deutlichen Anstieg der Wechselbereitschaft erwarten. Diese Gruppe umfasst 36 Vertriebsexperten.

Es zeigt sich, dass diese Experten zur Reduzierung der Wechselbereitschaft hinsichtlich der Ausrichtung ihres Vertriebs die Kundenbindungsmaßnahmen in den Vordergrund stellen wollen. Das überrascht nicht. Spannend ist, dass sie dafür die Instrumente der Vertriebsunterstützung wie Kundensegmentierung, Identifizierung wechselwilliger und strategischer Kunden und die verbesserte Pflege des CRM einsetzen wollen. Die Befragten sehen also vor allem einen hohen Veränderungsbedarf, wo es darum geht die Bedürfnisse der Kunden besser zu erfassen und entsprechend gezielter handeln zu können.

4.3 Kundenrückgewinnungsprogramme als Zwischenschritt

Da die Umsetzung dieser Veränderungen Zeit in Anspruch nimmt, sehen die Vertriebsexperten Rückgewinnungsprogramme als probates „Zwischenmittel“ zur Stabilisierung der Situation.

Unabhängig von den zahlreichen vertriebsunterstützenden Maßnahmen wird aber auch die Notwendigkeit einer Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen als notwendig erachtet. Vor allem die Verbesserung der kundenorientierten Leistungserstellung und die Fähigkeit der Segmentierung von Kundengruppen steht ganz oben auf der Verbesserungsliste.

4.4 Ein intensiver Blick auf Rückgewinnungsprogramme

Kundenrückgewinnungsprogramme scheinen den Befragten ein adäquates Mittel zur Vertriebsunterstützung, das eingesetzt wird, wenn eine Lösung der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen erwartet wird. Die Analyse der Erwartungen der 72

Themenfeld	Maßnahme	Mittelwert
Ausrichtung des Vertriebs	**Kundenbindungsmaßnahmen**	**4,11**
Vertriebsunterstützung	**Rückgewinnungsprogramme**	**4,22**
	Identifizierung wechselwilliger Kunden	**4,00**
	Pflege CRM-System	**4,00**
	Kundensegmentierung/Kundentypologie	**3,94**
	Identifizierung strategischer Kunden	**3,86**
Vertriebskompetenz	**Kundenorientierte Leistungserstellung**	**3,92**
	Segmentierung von Kundengruppen	**3,86**

Abbildung 4.2: Wie kann eine steigende Wechselbereitschaft verhindert werden?

Vertriebsexperten, die meinen, dass diese Rückgewinnungsaktivitäten deutlich bzw. sehr deutlich zunehmen müssen, sind in Abbildung 4.3 zusammengefasst.

Wer Kunden rückgewinnen will, hält ein ganzes Maßnahmenbündel für sinnvoll. Dabei spielt - als Quasi-Prävention - die Identifizierung wechselwilliger Kunden eine wichtige Rolle. Voraussetzungen hierfür ist die Kundensegmentierung und die Identifizierung strategischer Kunden. Die stärkere Nutzung von IT-Unterstützung und die Pflege des CRM-Systems komplettieren das Maßnahmenbündel.

Ansonsten bestätigt auch die Analyse in Bezug auf Rückgewinnungsprogramme, dass der Vertrieb seine Kundenorientierung sowohl im Vertriebsunterstützungsbereich als auch im Kompetenzprofil weiter ausbauen will (und wahrscheinlich auch muss).

nen auf der Grundlage zahlreicher Umsetzungsprojekte in vier Bereiche eingeteilt werden:

- **Produkte und Leistungen**
  Zielgruppenspezifische Produkte mit Zusatznutzen für den Kunden
- **Mitarbeiter**
  Motivation, fachliche und kommunikative Fähigkeiten der Mitarbeiter, Führungsqualitäten, etc.
- **Organisation**
  Klare Prozessbeschreibungen (Reaktionszeiten, kundenindividuelle Anreize zur Rückkehr, etc.), Entscheidungskompetenzen, Controlling-System, Ressourcenplanung, Schulungsmaßnahmen, etc.
- **Technik**
  Zieladäquate Datenbasis, hinterlegte Analyseinstrumente, aufgabenbezogene Zugriffsrechte, etc.

Themenfeld	Maßnahme	Mittelwert
Weitere Vertriebsunterstützung	Identifizierung wechselwilliger Kunden	4,06
	Kundensegmentierung/Kundentypologie	4,04
	Identifizierung strategischer Kunden	3,99
	IT-Ausstattung des Vertriebs	3,86
	Pflege des CRM-Systems	3,81
Vertriebskompetenzen	Kundenorientierte Leistungserstellung	3,86
	Service- und Dienstleistungsorientierung	3,86
	Einsatz Vertriebsunterstützungssysteme	3,83
	Erstellen von Kundenprofilen	3,82

Abbildung 4.3: Wie können Rückgewinnungsprogramme erfolgreich umgesetzt werden?

4.5 Ableitung von Handlungsalternativen

Zur Ableitung von konkreten Handlungsalternativen werden an dieser Stelle auch Erkenntnisse außerhalb der Studie mit einbezogen. Die Erfolgsfaktoren in Bezug auf das Rückgewinnungsmanagement kön-

4.6 Produkte und Leistungen

Hierbei geht es in erster Linie darum, die Customer Insights, die Motive, Einstellungen, Erwartungen und Kaufentscheidungsmodelle zu kennen, damit kundenbezogene Produkte und Leistungen entwi-

ckelt werden können. Die hierzu notwendigen Analysen findet man unter den Schlagworten: Customer Analytics, wertorientiertes Kundenmanagement, Analoge Analytics und Social Media Analytics. Das Analyseinstrumentarium lässt praktisch keine Frage offen, es kommt aber darauf an, dass im Unternehmen die richtigen Schlüsse aus den Marktforschungsergebnissen gezogen werden können. Unabdingbar ist hierfür eine Kundendatenbank als Ausgangspunkt eines CRM-Systems. Die Bedeutung leistungsfähiger CRM-System wurde, wie bereits gezeigt, auch von den Vertriebsexperten als ein wichtiger Baustein der zukünftigen Aufstellung des Vertriebs in Stadtwerken hervorgehoben.

4.7 Mitarbeiter im Kundenrückgewinnungsmanagement

Bei den Mitarbeitern kommt es in erster Linie darauf an, dass das Kompetenzprofil entsprechend erweitert wird. Hierzu bestätigen die in der Studie aufgezeigten Zusammenhänge die bisher in der Praxis vorzufindenden Vorgehensweisen. Folgenden Vertriebskompetenzen kommt im Rahmen der Rückgewinnung besondere Bedeutung zu (die Angaben geben die Korrelationskoeffizienten zwischen dem Bedeutungszuwachs der Rückgewinnungsprogramme sowie der aufgeführten Kompetenzen wieder. Alle Korrelationen sind hochsignifikant):

- Branchenerfahrung: 0,342
- Engagement: 0,297
- Kundenbezogene Argumentation: 0,294
- Einsatz von Vertriebsunterstützungssystemen: 0,280
- Begeisterungsfähigkeit: 0,263
- Vertriebserfahrung: 0,262
- Interesse an Innovationen: 0,237
- Vernetztes Denken und Handeln: 0,211

Der hohe Wert für die Branchenerfahrung zeigt, dass im Rahmen der Produkte und Leistungen von Stadtwerken Besonderheiten auftreten, die in anderen Branchen nicht zu finden sind. Insbesondere trifft dies auf die Lieferungen von Gas und Strom zu, da es sich hier um völlig austauschbare Produkte handelt. Die Praxis zeigt auch, dass der Erfolg von Rückgewinnungsaktivitäten sehr stark vom Engagement der Vertriebsmitarbeiter abhängig ist.

Vergessen darf man in diesem Zusammenhang aber nicht, dass der Erfolgsbeitrag der Vertriebsmitarbeiter sehr stark von den Führungskräften abhängig ist. Sollten Defizite bei den Mitarbeitern auftreten, sollte man deshalb auch den Führungsstil sowie das generelle Verhalten der Führungskräfte im Stadtwerk hinterfragen.

4.8 Organisation im Kundenrückgewinnungsmanagement

Eine stärkere Kundenorientierung des gesamten Vertriebs, die stärkere Nutzung von CRM-Systemen sowie eine klar auf den Kunden ausgerichtete Verhaltensweise bedingt in vielen Stadtwerken eine Neuordnung einer Vielzahl von Prozessen. Am Ende dieser Prozessoptimierung bzw. -anpassung rücken die Abteilungen stärker zusammen, da sowohl Vertrieb als auch Marketing auf dasselbe CRM-System zugreifen müssen. Dies bedeutet Veränderung, so dass im Rahmen dieser Anpassungen dem Changemanagement eine entscheidende Rolle zukommt. Gelingt es nicht, die notwendigen Veränderungen so zu gestalten, dass zumindest nach ersten Anlaufschwierigkeiten jeder Betroffene weiß was er wa-

rum machen soll und dies danach tatsächlich tut, bleibt es in der Regel bei Ankündigungen, klugen Reden und viel Papier. Die notwendige Kundenorientierung bleibt aber aus, so dass der Kunde keine Verhaltensänderung erleben kann.

Am Anfang müssen deshalb die Prozesse erfasst und bewertet werden, wobei den Schnittstellen eine besondere Bedeutung zukommt. Wichtig ist auch, mögliche Diskrepanzen zwischen den formulierten und den tatsächlich gelebten Prozessen aufzuzeigen. Fehler, die im Rahmen der Prozesserfassung gemacht werden, können später nur mit viel Aufwand korrigiert werden. Schwachstellenanalysen, Benchmarkingprozesse oder auch die Prozesskostenrechnung können hier wertvolle Hinweise liefern.

Abteilung. Aus diesem Grund sollte für eine nachhaltige Änderung der Vertriebsprozesse auf jeden Fall die Geschäftsleitung mit einbezogen werden, damit die notwendigen Ressourcen auch bereitgestellt werden können.

Neuorganisation bedeutet Veränderung, dies bedeutet, liebgewonnene Gewohnheiten abzulegen und etwas Neues zu lernen. Dies macht, wie hinlänglich bekannt ist, vielen Mitarbeitern zunächst Schwierigkeiten. Aus diesem Grund sollten neben der „zeitnahen“ Information und Einbeziehung der Mitarbeiter, entsprechende Schulungsmaßnahmen von Anfang an mit eingeplant werden. Budgets und Zeiträume sollten frühzeitig verabschiedet werden, weil diese Aspekte gerne auch einmal übersehen werden.

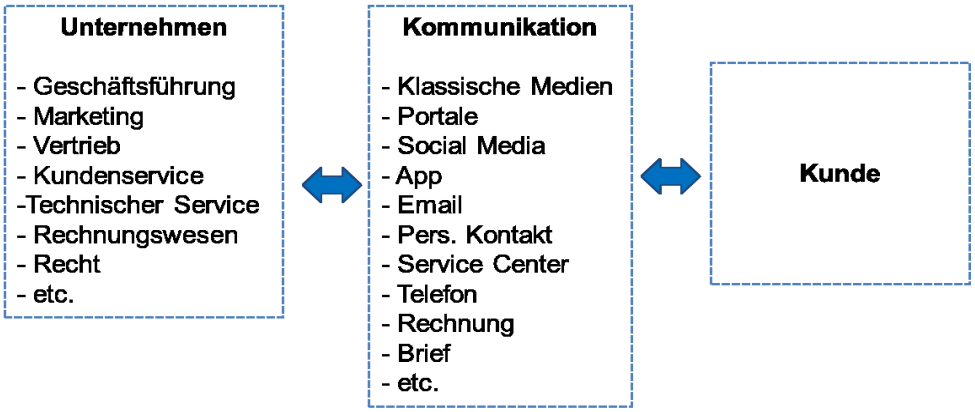


Abbildung 4.4: Einheitliche Verbindung Unternehmen - Kunde

Die organisatorischen Veränderungen beziehen sich allerdings nicht nur auf den Vertrieb und das Marketing, sondern betreffen auch die Produktentwicklung und vor allem den IT-Bereich. Häufig scheitert die verstärkte IT-Nutzung im Vertrieb daran, dass die IT-Abteilung zu wenig Ressourcen hat, um diese notwendige Erweiterung durchzuführen. Auch wenn der Vertrieb inhaltlich viel zur Ausgestaltung des CRM-Systems beitragen kann, liegt die IT-mäßige Umsetzung in den Händen der IT-

4.8 Einsatz der Technik im Kundenrückgewinnungsmanagement

Die Anpassung der Technik im Rückgewinnungsmanagement kann nicht isoliert erfolgen. Ziel muss es sein, den Weg in Richtung Omni-Channel-management zu gehen. Nur wenn alle kundenrelevanten Informationen und alle Kommunikationskanäle miteinander verbunden werden und alle Beteiligten zeitnah auf die für sie notwendigen Daten

zugreifen können, werden auch die Rückgewinnungsbemühungen erfolgreich sein (vgl. Abbildung 4.4).

Die Forderung nach einem stärkeren IT-Einsatz im Vertrieb wurde auch durch die Studie belegt, obwohl sich die Frage stellt, ob diese Überlegungen schon bis zum Omni-Channelmanagement reichen. Je nach Entwicklungsstand des CRM-Systems sowie der gesamten IT-Infrastruktur sollte man zwar bei der Konzeption den „Omni-Channel‘‘ im Blick haben, bezogen auf das Rückgewinnungsmanagement können aber auch mit kleineren Schritten Erfolge erzielt werden.

Fast man die vier Bereiche der Erfolgsfaktoren für das Rückgewinnungsmanagement zusammen, wird deutlich, dass in vielen Bereichen Optimierungspotenzial vorhanden ist. Jedes Stadtwerk muss für sich entscheiden, wie es am sinnvollsten vorgehen kann. Hierbei sind neben den individuellen Defiziten auch die verfügbaren Ressourcen zu beachten.

4.9 Ableitung einer Checkliste als Grundlage konkreter Handlungspakete

Zur Entwicklung einer Checkliste kann man analog zu Abbildung 1 auf Seite 7 vorgehen. In diesem Fall geht es um die Vertriebsunterstützungsmaßnahme „Rückgewinnungsprogramme“. Diese Variable steht mit verschiedenen anderen Variablen im engen (= signifikanten) Zusammenhang. Daraus resultiert das in Abbildung 4.5 dargestellte Vertriebsmosaik. (Alle zugrunde liegenden Korrelationskoeffizienten sind hochsignifikant.)

Der Vergleich der beiden Abbildung (zum leichteren Vergleich wurde Abbildung 1 wieder eingefügt) macht deutlich, dass die Veränderung des Vertriebs keine homogene Herausforderung ist. Stets muss,

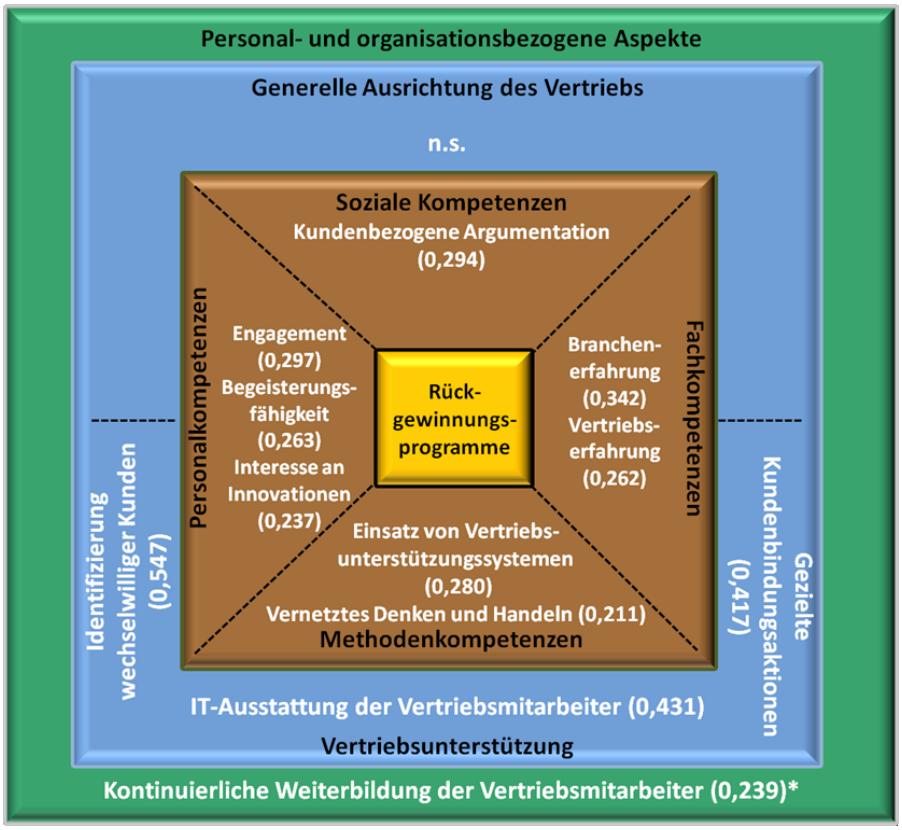


Abbildung 4.5: Verbesserung der Rückgewinnungsprogramme

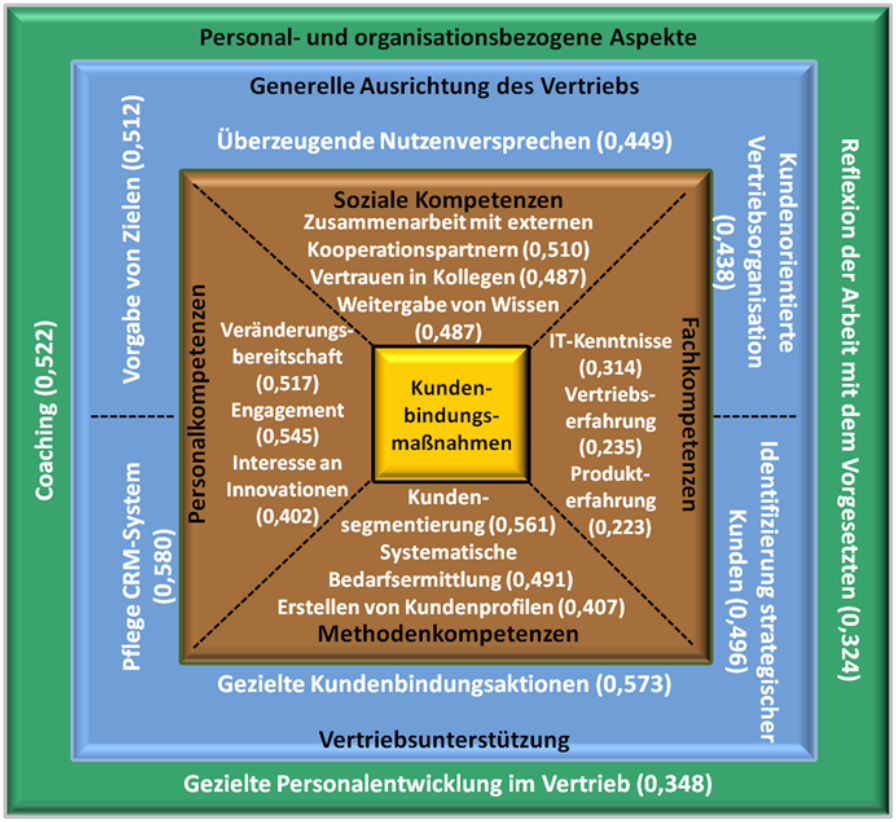


Abbildung 1: Verbesserung der Kundenbindungsmaßnahmen

zunächst analysiert werden, wo die konkreten Probleme des einzelnen Unternehmens liegen. Die Studie zeigt dann Wege auf, wie Zukunftsherausforderungen aus Sicht von Vertriebsexperten erfolgreich begegnet werden können. Die Adaption an die eigenen Gegebenheiten obliegt aber den einzelnen Unternehmen.

Auf dieser Basis kann eine individuelle Checkliste (vgl. Abbildung 4.6) abgeleiteten werden. Die Checkliste bildet die Grundlage für die Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen und bildet somit ausgefüllt auch die Basis für die Planung und Umsetzung weiterer Maßnahmen.

Auf dieser Grundlage kann anschließend der operative Weg zur Verbesserung der Rückgewinnungsprogramme eingeleitet werden.

Die aufgezeigten Analyseschritte beschreiben den organisatorischen und kompetenzbedingten Weg von der externen Änderung im Umfeld, die zum Margendruck führt bis zur Umsetzung der Maßnahme „Kundenrückgewinnung“. Wie nicht zuletzt aus Abbildung 4.1 (S. 25) deutlich wird, gibt es aber weitere Ursachen für einen erhöhten Margendruck. Für eine individuelle Analyse sind diese Faktoren analog zum dargelegten Beispiel zu untersuchen und bis hin zu den Checklisten auf die konkrete Fragestellung anzupassen.

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich - basierend auf der eigenen Ausgangssituation und den persönlichen Erwartungen - Entwicklungspfade und Handlungsempfehlungen zur individuellen Anpassung der Vertriebsorganisation und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ableiten.

Nr.	Erfolgsfaktoren des Kundenrückgewinnungsmanagements	nein	teil-weise	ja
1	Werden die Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich weitergebildet?			
2	Können wechselwillige Kunden identifiziert werden?			
3	Ist die IT-Ausstattung der Vertriebsmitarbeiter ausreichend?			
4	Können gezielte Kundenbindungsaktionen durchgeführt werden?			
5	Stehen kundenbezogene Argumentationen zur Verfügung?			
6	Verfügen die Vertriebsmitarbeiter über Branchenerfahrung?			
7	Verfügen die Vertriebsmitarbeiter über Vertriebserfahrung?			
8	Sind die Vertriebsmitarbeiter engagiert?			
9	……			

Abbildung 4.6: Checkliste: Kundenrückgewinnungsprogramme

5 Studiendesign

5.1. Struktur des Fragebogens

Am Beginn des Fragebogens wurde zunächst erfasst, inwieweit die Probanden eine Veränderung der zukünftigen Bedeutung kunden- und wettbewerbsrelevanter Zukunftsaspekte sehen. Die abgefragten Aspekte wurden im Vorfeld der Studie im Rahmen von Experteninterviews festgelegt. In einem zweiten Block wurde nach dem Veränderungsbedarf bei der generellen Ausrichtung des Vertriebs, bei der Vertriebsunterstützung, den möglichen Kooperationen sowie den personal- und organisationsbezogenen Aspekten gefragt. Der dritte Block bezog sich auf den Bedeutungswandel bzgl. der Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter. Aufgrund der sehr deutlichen Veränderungen im Umfeld der Energieversorgungsunternehmen war dieser Punkt von besonderem Interesse, da aufgezeigt werden sollte, inwieweit sich das Kompetenzprofil im Vertrieb aus Sicht der Praktiker verschieben muss, um zukünftig wettbewerbsfähig bleiben zu können. Abgerundet wurde der Fragebogen durch einige soziodemographische Fragestellungen (vgl. Abbildung 5.1).

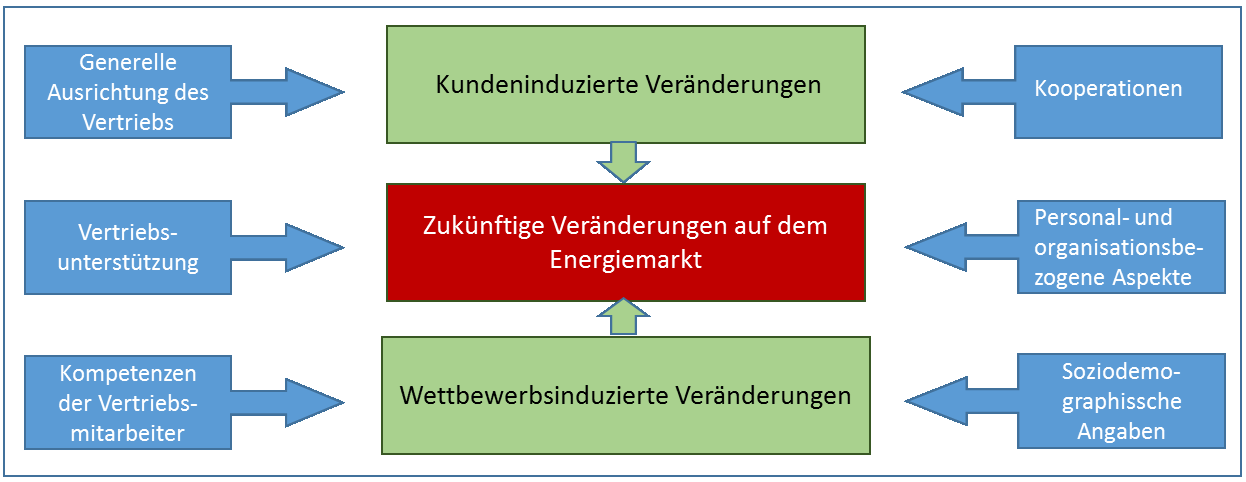


Abbildung 5.1: Struktur des Fragebogens

Es wurde ein vollstrukturierter Fragebogen eingesetzt, in dessen Rahmen offene Fragen lediglich als Ergänzung zu einer vorgegebenen Itembatterie oder zur Erfassung soziodemographischer Angaben verwendet wurden.

Es wurde mit einer unsymmetrischen 5er- Skalen gearbeitet, wobei die in Tabelle 5.1 aufgeführten Abstufungen verwendet wurden.

Diese Art der Skalierung wurde gewählt, da in allen Vorgesprächen in allen Bereichen mit einer Zunahme gerechnet wurde. Die Ergebnisse belegen, dass diese Vorgehensweise gerechtfertigt war, da nur in wenigen Ausnahmen eine 1 als Bewertung angegeben wurde.

Tabelle 5.1: Skalenaufbau in der Umfrage

Skalenwert	Bedeutung	Veränderungsbedarf
1	wird abnehmen	reduzieren
2	bleibt gleich	kein V-bedarf
3	wird zunehmen	etwas steigern
4	wird deutlich zunehmen	deutlich steigern
5	wird sehr deutlich zunehmen	sehr deutlich steigern

5.2 Zeitlicher Ablauf der Studie

Anfang 2015 wurden im Rahmen von Experteninterviews die ersten Vorarbeiten für die Befragung begonnen. Ziel dieser Gespräche war es, die für die Energieversorgungsunternehmen relevanten möglichen Zukunftsherausforderungen sowie alternative Anpassungsbereiche in den Unternehmen zu identifizieren. Nach der Pilotstudie zur Optimierung des Fragebogens wurde im Juni 2015 mit der Feldphase begonnen. Diese ging bis Ende 2015, wobei ein online-Fragebogen zum Einsatz kam. Im Anschluss an die Feldphase wurden die Ergebnisse ausgewertet und in diesem Bericht zusammengefasst.

Somit ergab sich folgender Studienablauf:

- Experteninterviews: Anfang 2015
- Entwicklung des Fragebogens: März 2015
- Pilotstudie Überarbeitung des Fragebogens: April / Mai 2015
- Feldphase Juni bis – November 2015
- Analysephase
- Bericht: Juli 2016

5.3.Stichprobe

Es wurden rund 300 Stadtwerke im Rahmen der Studie kontaktiert, wobei sich die Ansprache an den Vertrieb richtete. Die Auswahl erfolgte in erster Linie nach der Größe der Stadtwerke. Ein Großteil der Stadtwerke wurde telefonisch kontaktiert, um die richtgien Ansprechpartner identifizieren zu können. Der elektronische Fragebogen wurde als Link an die Stadtwerke gemailt. Insgesamt konnten 103 Fragebogen in die Auswertung einbezogen werden.

In der Stichprobe waren rund 1/3 der Probanden in Leitungspositionen, rund 60% waren männlich und der Anteil der betriebswirtschaftlichen Ausbildung (beruflich oder akademisch) lag etwas über der technischen Ausbildung, wobei 40 Probanden hierzu keine Aussage machten.

Kombiniert man die oben genannten Kriterien, ergibt sich trotz der fehlenden Werte ein recht guter Einblick in die Personalstruktur im Vertrieb bei Stadtwerken.

- Bei den Geschäfts- / Vertriebsleitungen dominieren die Männer: 23: 5
- Bei den Vertriebsmitarbeitern ist die Relation entgegengesetzt: 11:16
- Die weiblichen Probanden haben überwiegend eine betriebswirtschaftliche Ausbildung: 13: 2
- Bei den Männern ergibt sich ein ausgeglichenes Verhältnis: 21:21
- Die Geschäfts- / Vertriebsleitungen haben häufiger eine technische Ausbildung: 14: 5
- Die Vertriebsmitarbeiter haben häufiger eine betriebswirtschaftliche Ausbildung: 7 : 12

In Leitungspositionen dominieren die Männer, die in der Regel eine technisch-orientierte Ausbildung haben, wohingegen bei den Mitarbeitern die Frauen relativ stärker vertreten sind, die eher betriebswirtschaftlich ausgebildet sind.

Einen weiteren Einblick in die Struktur der Stichprobe ergeben die nachfolgenden Angaben:

- Im Durchschnitt haben die befragten Stadtwerke 430,91 Mitarbeiter, wobei allerdings 18 Unternehmen unter 100 und 13 über 1.000 Mitarbeiter haben.
- Die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter geht von 2 bis 200 und liegt im Durchschnitt bei 38.70.
- Die Probanden waren im Durchschnitt seit 6 Jahren auf ihrer aktuellen Position, seit 13 Jahren in der Energiebranche und durchschnittlich 42,01 Jahre alt.
- Die Rückantworten bezüglich des Umsatzes sowie der Aufteilung der Kunden nach Privatkunden, gewerblichen Kunden und Sondervertragskunden liegen bei unter 36%, so das hier auf eine weitere Betrachtung verzichtet wird.

6 Der Fragebogen

Energiewirtschaft: Vertrieb vor neuen Herausforderungen

Seit Jahren weist der Energiemarkt eine große Veränderungsdynamik auf, die weiter anhalten sollte. Der Schwerpunkt der Leistungen verschiebt sich zunehmend vom Verkauf von Commodity Produkten, hin zu allen Arten von Energiedienstleistungen. Gleichzeitig drängen neue Anbieter aus anderen Branchen und Startups in den Markt und konkurrieren, über alle Kundengruppen hinweg, mit den Energieversorgern in angestammten und in neuen Geschäftsfeldern.

Parallel mit dem Wettbewerbsdruck, steigen die Ansprüche der Kunden, die immer besser informiert sind und dem Thema Energie steigende Relevanz zumessen. Das forciert Veränderungen nicht nur im Produktportfolio, sondern verstärkt auch im vertrieblichen Bereich der Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund führt die Technische Hochschule Mittelhessen (THM) unter der wissenschaftlichen Leitung von Herrn Prof. Dr. Ulrich Vossebein und Dipl.-Volksw. Gabriele Hildmann ein Forschungsprojekt mit dem Titel: „Energiewirtschaft: Vertrieb vor neuen Herausforderungen“ durch. Die zentralen Forschungsfragen sind:

- Welche organisatorischen Veränderungen sind im Vertrieb notwendig, um in dem sich ändernden Markt erfolgreich zu bestehen?
- Welche vertriebsunterstützenden Maßnahmen gewinnen zukünftig an Bedeutung?
- Welche Kompetenzen sind im Vertrieb künftig stärker erforderlich?

Diese Primäruntersuchung dient der Erfassung der erwarteten Veränderungen in der Vertriebsorganisation sowie der Anforderungen an die VertriebsmitarbeiterInnen in den Energieversorgungsunternehmen. Die Erkenntnisse sollen dazu dienen, bestehende Lücken aufzudecken, vertriebliche Entwicklungspfade abzuleiten und Erfolgspotenziale aufzuzeigen.

Die Untersuchung richtet sich an alle VertriebsmitarbeiterInnen, unabhängig von der aktuellen Position im Unternehmen. Die Angaben zum Unternehmen und zum Befragten werden für die Auswertung benötigt. Selbstverständlich werden die Daten anonymisiert und nur im Rahmen des Forschungsprojektes analysiert.

Prof. Dr. Ulrich Vossebein Gabriele Hildmann

Im 1. Block des Fragebogens geht es um die Veränderungen, die auf dem Energiemarkt zukünftig auftreten sollten. Da sich die Studie mit Vertriebsthemen beschäftigt, werden sowohl kundeninduzierte als auch wettbewerbsinduzierte Veränderungen aufgeführt, wohingegen der Bereich der technologischen Veränderungen hier nicht behandelt wird.

1. **Bitte bewerten Sie, welche kunden- und wettbewerbsseitigen Aspekte in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.** Die Bewertungsskala geht von 1 = die Bedeutung wird abnehmen bis 5 = die Bedeutung wird sehr deutlich zunehmen.

	Bedeutung				
	wird abnehmen	bleibt gleich	wird zunehmen	wird deutlich zunehmen	wird sehr deutlich zunehmen
Kundeninduziert:					
Anforderungen an Beratungsleistungen	1	2	3	4	5
Relevanz des Themas Energie	1	2	3	4	5
Energieeffizienzbewusstsein	1	2	3	4	5
Wechselbereitschaft	1	2	3	4	5
Zielgruppenorientierte Kommunikation	1	2	3	4	5
Vertrauen in den Energieversorger	1	2	3	4	5
Transparente Entscheidungen des Energieversorgers	1	2	3	4	5
Glaubwürdigkeit der Kundenberater	1	2	3	4	5
Individuell zugeschnittene Produkte	1	2	3	4	5
Hohe Erreichbarkeit	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Wettbewerbsinduziert:					
Wettbewerber aus anderen Branchen	1	2	3	4	5
Konzentration auf dem Energiemarkt	1	2	3	4	5
Margendruck	1	2	3	4	5
Innovationsdruck	1	2	3	4	5
Schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen	1	2	3	4	5
Kundendaten als Grundlage der Vertriebssteuerung	1	2	3	4	5
Zielgruppenspezifisches Vorgehen	1	2	3	4	5
Digitale Unterstützung des Vertriebs	1	2	3	4	5
Neue Geschäftsmodelle	1	2	3	4	5
Cross-Selling	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5

Der 2. Block beinhaltet Fragen zur generellen Ausrichtung des Vertriebs, der Vertriebsunterstützung, mögliche Kooperationen sowie personalbezogene Aspekte.

2. **Bitte bewerten Sie, in welchen der nachfolgend genannten Aspekte Veränderungsbedarf in Ihrem Vertrieb besteht.** Die Bewertungsskala geht von 1 = reduzieren bis 5 = sehr deutlich steigern

	Veränderungsbedarf				
	reduzieren	kein V-Bedarf	etwas steigern	deutlich steigern	sehr deutlich steigern
Generelle Ausrichtung des Vertriebs:					
Kundenorientierte Vertriebsorganisation	1	2	3	4	5
Kundenbindungsmaßnahmen	1	2	3	4	5
Mehr Zeit für Kundengespräche	1	2	3	4	5
Überzeugende Nutzenversprechen	1	2	3	4	5
Teamarbeit	1	2	3	4	5
Eindeutig kommunizierte Vertriebsstrategie	1	2	3	4	5
Einheitlich definierte Vertriebsprozesse	1	2	3	4	5
Vorgabe von Zielen	1	2	3	4	5
Zusammenarbeit mit Marketing und Produkt-entwicklung	1	2	3	4	5
Wettbewerbsorientierung	1	2	3	4	5
Etablierung neuer Vertriebswege	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Vertriebsunterstützung:					
IT- Ausstattung der Vertriebsmitarbeiter (z.B. Tablet)	1	2	3	4	5
Aufbereitung der Kundendaten für die - Gesprächsführung	1	2	3	4	5
Unterstützung bei der Kundengesprächs-dokumentation	1	2	3	4	5
Gezielte Kundenbindungsaktionen	1	2	3	4	5
Kundensegmentierung / Kundentypologien	1	2	3	4	5
Identifizierung strategischer Kunden	1	2	3	4	5
Identifizierung wechselwilliger Kunden	1	2	3	4	5
Cross-Selling-Potenziale aufzeigen	1	2	3	4	5
Rückgewinnungsprogramme	1	2	3	4	5
Pflege eines CRM-Systems	1	2	3	4	5
Einsatz eines Frühwarnsystems /Trend Scouting	1	2	3	4	5
Wissensmanagement	1	2	3	4	5
Aufbau und Pflege sozialer Medien	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5

	Veränderungsbedarf				
	reduzieren	kein V-Bedarf	etwas steigern	deutlich steigern	sehr deutlich steigern
Kooperationen:					
Zusammenarbeit mit Handwerkern	1	2	3	4	5
Zusammenarbeit mit IKT-Dienstleistern	1	2	3	4	5
Zusammenarbeit mit anderen Energieanbietern	1	2	3	4	5
Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Personal- und organisationsbezogene Aspekte:					
Kontinuierliche Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter	1	2	3	4	5
Erfolgsabhängige Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter	1	2	3	4	5
Flexible Arbeitszeiten im Vertrieb	1	2	3	4	5
Reflexion der Arbeit mit dem Vorgesetzten	1	2	3	4	5
Auswahlverfahren für Vertriebsmitarbeiter	1	2	3	4	5
Anreizsysteme im Vertriebsbereich	1	2	3	4	5
Coaching	1	2	3	4	5
Gezielte Personalentwicklung im Vertrieb	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5
Sonstiges: _____	1	2	3	4	5

Im 3. Block stehen die unterschiedlichen Kompetenzen der einzelnen Vertriebsmitarbeiter im Fokus.

3. **Bitte bewerten Sie, welche Vertriebskompetenzen aufgrund der neuen Herausforderungen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.** Die Bewertungsskala geht von 1 = die Bedeutung wird abnehmen bis 5 = die Bedeutung wird sehr deutlich zunehmen.

	Bedeutung				
	wird abnehmen	bleibt gleich	wird zunehmen	wird deutlich zunehmen	wird sehr deutlich zunehmen
Soziale Kompetenzen - Kundenorientierung:					
Wertschätzung des Kunden	1	2	3	4	5
Identifizierung von Kundenwünschen	1	2	3	4	5
Kundenorientierte Leistungserstellung	1	2	3	4	5
Kundenbezogene Argumentation	1	2	3	4	5

	Bedeutung				
	wird abnehmen	bleibt gleich	wird zunehmen	wird deutlich zunehmen	wird sehr deutlich zunehmen
Service- und Dienstleistungsorientierung	1	2	3	4	5
Konstruktives Konfliktverhalten	1	2	3	4	5
Offener Kommunikationsstil	1	2	3	4	5
Systematische Bedarfsermittlung	1	2	3	4	5
Soziale Kompetenzen - Teamorientierung:					
Systematischer Wissensaustausch im Bereich Vertrieb	1	2	3	4	5
Wissensaustausch mit Marketing und Produktentwicklung	1	2	3	4	5
Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern	1	2	3	4	5
Teamfähigkeit	1	2	3	4	5
Vertrauen in die Kollegen	1	2	3	4	5
Weitergabe von Wissen	1	2	3	4	5
Personalkompetenzen:					
Kreativität	1	2	3	4	5
Eigenständige Weiterbildung	1	2	3	4	5
Fähigkeit zur Selbstreflexion	1	2	3	4	5
Persönliche Veränderungsbereitschaft	1	2	3	4	5
Engagement	1	2	3	4	5
Interesse an Innovationen	1	2	3	4	5
Begeisterungsfähigkeit	1	2	3	4	5
Fachkompetenzen:					
Produktkenntnis	1	2	3	4	5
Vertriebserfahrung	1	2	3	4	5
Branchenerfahrung	1	2	3	4	5
Expertenwissen	1	2	3	4	5
Allroundwissen	1	2	3	4	5
IT-Kenntnisse	1	2	3	4	5
Methodenkompetenzen:					
Dokumentation aller Kundeninformationen	1	2	3	4	5
Erstellen von Kundenprofilen	1	2	3	4	5
Segmentierung von Kundengruppen	1	2	3	4	5
Systematische Bedarfsermittlung	1	2	3	4	5
Einsatz von Vertriebsunterstützungssystemen	1	2	3	4	5
Fachliche Problemlösungskompetenz	1	2	3	4	5
Unternehmerisches Denken	1	2	3	4	5
Vernetztes Denken und Handeln	1	2	3	4	5

4. Welche Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter halten Sie darüber hinaus für notwendig?

_____

_____

Zum Abschluss möchten wir Sie bitten, noch einige soziodemographische Angaben zu machen. Diese sind für die Auswertung relevant, wobei wir Ihnen zusichern, dass in der Auswertung keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen gezogen werden können.

5. Soziodemographische Angaben:

Name des Unternehmens: _____

Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen? _____

Wie viele dieser MitarbeiterInnen arbeiten davon im Vertrieb? _____

Wie hoch lag der Umsatz Ihres Unternehmens im letzten Jahr? circa _____ €

Wie verteilen sich Ihre Kunden auf die Bereiche: Privatkunden: _____ %
Gewerbliche Kunden: _____ %
Sondervertragskunden: _____ %

Auf welcher Position arbeiten Sie zurzeit? _____ ?

Wie lange arbeiten Sie bereits auf Ihrer jetzigen Position? _____ Jahre

Wie lange arbeiten Sie insgesamt in der Energiebranche? _____ Jahre

Wie alt sind Sie? _____ Jahre

Geschlecht: männlich weiblich

Über welche berufliche Qualifikation verfügen Sie?

Erlernter Beruf: _____

Akademischer Abschluss als: _____

Zusatzqualifikationen: _____

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.