

## Aktuelle Benchmark-Studie

# Zukunftsfähigkeit im Geschäftskundenvertrieb

Energieversorger fokussieren sich beim Wettbewerb um Geschäftskunden auf regionale Angebote – erweitert um den Ausbau von zusätzlichen Dienstleistungsangeboten. Wichtiges Vertriebsziel ist dabei unter anderem die Sicherung der Bestandskunden. Dies ist ein Ergebnis der Studie »Zukunftsfähigkeit des Geschäftskundenvertriebs in der Energiewirtschaft« der Energieforen Leipzig GmbH, der Convista Consulting AG sowie von Horváth & Partners.

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer Führungskräftebefragung in 33 deutschsprachigen Energieversorgern. Die Teilnehmer bewerteten dabei Einflüsse, Produkte, Prozesse und Organisationsformen ihres Geschäftskundenvertriebs. Die Teilnehmer sind zu 33 % große Unternehmen mit einem Umsatz > 500 Mio. €, zu 46 % mittlere Unternehmen und zu 21 % kleinere Unternehmen mit einem Umsatz < 100 Mio. €.

Die Ergebnisse zeigen, dass Energieversorger neue Leistungsangebote suchen und effizienter werden müssen, um geringe Margen im Commodity-Geschäft auszugleichen. Der Energievertrieb wandelt sich zum Lösungsvertrieb. So wollen 88 % der Befragten Energiedienstleistungen (EDL) ausbauen. Als zukunftsweisendes Geschäftsfeld werden EDL von 94 % der Befragten bewertet, wobei viele Unternehmen damit derzeit nur geringe oder keine Margen erwirtschaften (55 %). Ausbauziele sind außerdem andere beratungsintensive Produkte, wie digitale Produkte (64 %),

handelsnahe Produkte (58 %) und grüne Produkte (48 %) (Bild 1).

In der Studie wird analysiert, welche Voraussetzungen notwendig sind, um die Vertriebsziele zu erreichen. Mit der derzeitigen Organisationsstruktur im Geschäftskundenvertrieb können 70 % der Befragten ihre Vertriebsziele noch nicht erreichen. Um diese Ziele umsetzen zu können, ist für 35 % der Unternehmen die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen erforderlich. Die effizientere Koordination der Zuständigkeiten wird mit 23 % als zweitwichtigster Veränderungshebel genannt, gefolgt vom Ausbau des Geschäftskundenvertriebs (20 %). Kein Unternehmen beabsichtigt, den Geschäftskundenvertrieb zu reduzieren (Bild 2).

## EVU positionieren sich als lösungsorientierte Partner außerhalb der Commodities

Es wird weiter gezeigt, wie die Vertriebsstrategie der Energieversorger positioniert ist, um neue, komplexe Produkte

erfolgreich zu vermarkten: So wird die Fokussierung auf Regionalität als wichtigstes Abgrenzungsmerkmal zum Wettbewerb genannt (94 %). Fast 70 % der Versorger nennen als Abgrenzungskriterium das Komplettpaket mit einer großen Bandbreite an Produkten und Dienstleistungen. Energieversorger möchten sich als lösungsorientierte Partner außerhalb des Commodity-Geschäfts aufstellen. Sie bieten dazu zusätzliche Dienstleistungen (61 %) an, die sich mit dem Verkauf von Energie kombinieren lassen. Die angebotenen Varianten dieser Dienstleistungen sind vielfältig und reichen zum Beispiel von der Beschaffungsoptimierung über Contractingleistungen bis zu besonderen Strombezügen ohne Mehr- oder Minderungenregelung. Auch White-Label-Produkte für andere Stadtwerke werden zunehmend angeboten (Bild 3).

## Bestandssicherung ist wichtigstes Vertriebsziel

Die Studie verdeutlicht aber auch, dass viele Energieversorger ihr zentrales Vertriebsziel in der Bestandssicherung innerhalb des Geschäftskundenvertriebs sehen und sich damit auf die Absicherung des bestehenden Marktanteils konzentrieren. Mit 52 % ist dies das meistgenannte Ziel. Es zeigt sich weiter, dass die beteiligten Unternehmen eher auf die Einflüsse aus dem disruptiven Wettbewerb (97 %) und auf politische Anforderungen (79 %) reagieren und sich derzeit weniger von aktuellen Markttrends beeinflusst sehen (39 %) (Bild 4).

»Die Unternehmen reagieren in dieser jetzigen Marktsituation zunächst richtig und versuchen, mit einer Kostenreduzierung in ihren Prozessen den Margenverfall zu stoppen«, so Torsten Lindner, Managing Partner bei Convista und Studienbeteiligter. »Die Energieversorger sollten sich bei ihren Kunden mit intelli-

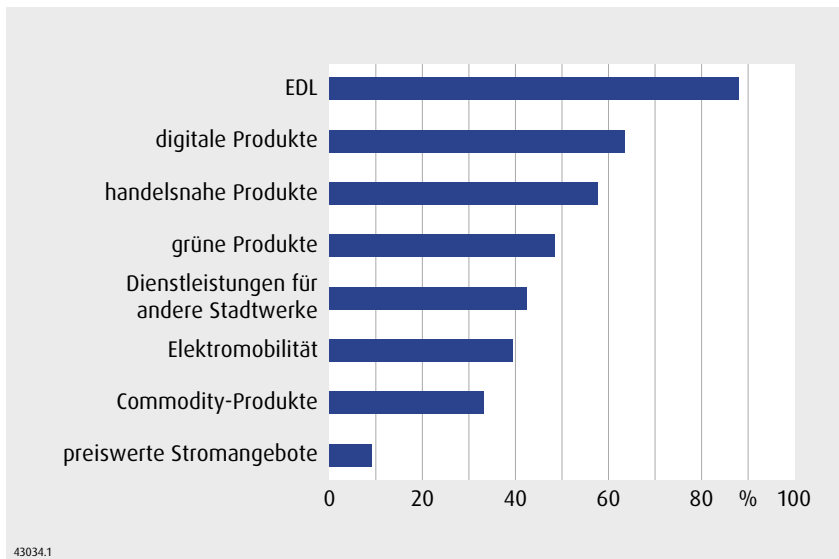


Bild 1. Geplanter Ausbau der Produkte

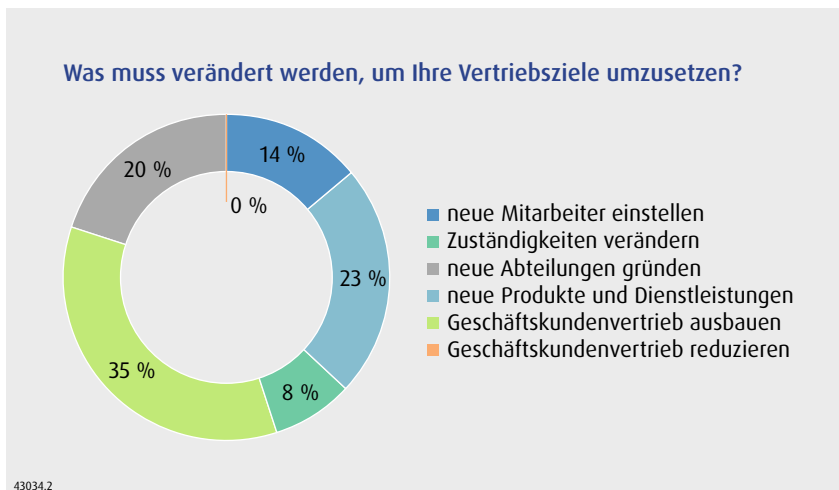


Bild 2. Veränderungsbedarf

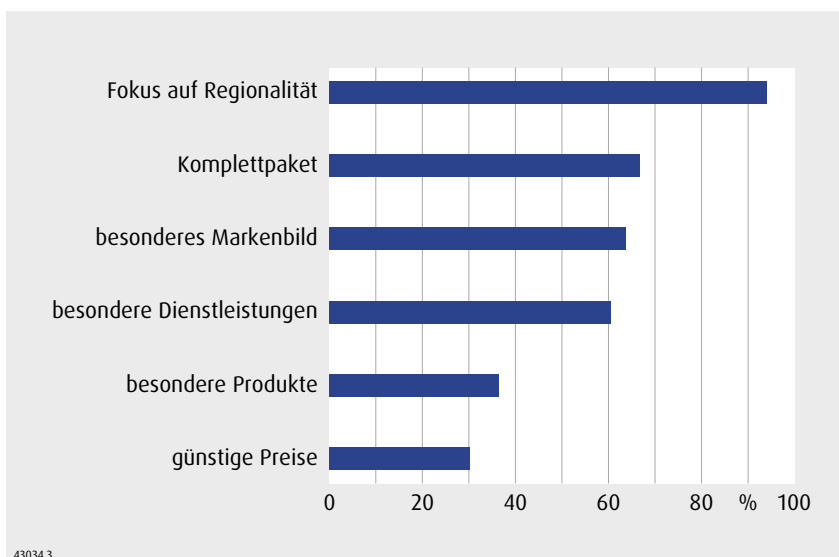


Bild 3. Abgrenzung zum Wettbewerb

genten, ergänzenden Leistungsangeboten präsentieren. Deshalb sollten sie sich zwingend darüber Gedanken machen, mit welchen Leistungen sie künftig Geld verdienen wollen.«

**Versorger suchen Möglichkeiten zur Prozessstandardisierung**

Komplexere Leistungsangebote für die Kunden der Energieversorger werden deshalb in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen. Dabei stellen die Versorger aber auch fest, dass ihre Vertriebsorganisation oft organisatorisch und prozessual weiterentwickelt werden muss. Um neue Lösungen am Markt erfolgreich zu platzieren, ist eine gut aufgestellte Organisation entscheidend. Die Schaffung effizienter Vertriebsstrukturen und -prozesse sowie die Optimierung der Teamzusammenarbeit werden als wichtige Einflussgrößen erkannt.

Eine besondere Rolle spielt dabei die Definition der Prozesse. Wichtig ist zum Beispiel die klare Zuordnung von Aufgaben zu Bearbeitern. In nur 33 % der Fälle ist eine Aufgabe nur einem definierten Bearbeiter zugeordnet. Meist ist die Umsetzung einer Aufgabe in mehreren Bereichen angesiedelt. Viele Unternehmen überlegen, diese Bereiche zu standardisieren, zum Beispiel indem der Außendienst ausschließlich Vertriebsaufgaben übernimmt. Das ist derzeit bei nur 9 % der Unternehmen der Fall.

Nahezu die Hälfte der Befragten nennt langsame Prozesse als Hemmnis. Alle Unternehmen haben Maßnahmen zur Prozessverbesserung eingeführt, aber in der Prozessstandardisierung liegen noch immer große Effizienzpotenziale. So wird beispielsweise häufig kein Unterschied in der Aufgabenzuordnung zwischen kleineren und größeren Geschäftskunden gemacht.

Eine wichtige Voraussetzung für den effektiven Geschäftskundenvertrieb ist das Wissen über die Kunden. In den meisten Fällen werden finanzielle Daten der Kunden erhoben. Kundenwertbezogene Daten, zum Beispiel Betreuungsintensität oder Cross-Selling-Potenziale, sind auch bei großen Unternehmen noch in der Minderheit.

**Fazit: Kundendaten und standardisierte Prozesse sind entscheidend**

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich der Geschäftskundenvertrieb in einer Phase des Umbruchs und auf Suche nach den richtigen Wegen befindet. Dies muss vor allem in Bezug auf neue Geschäfts-

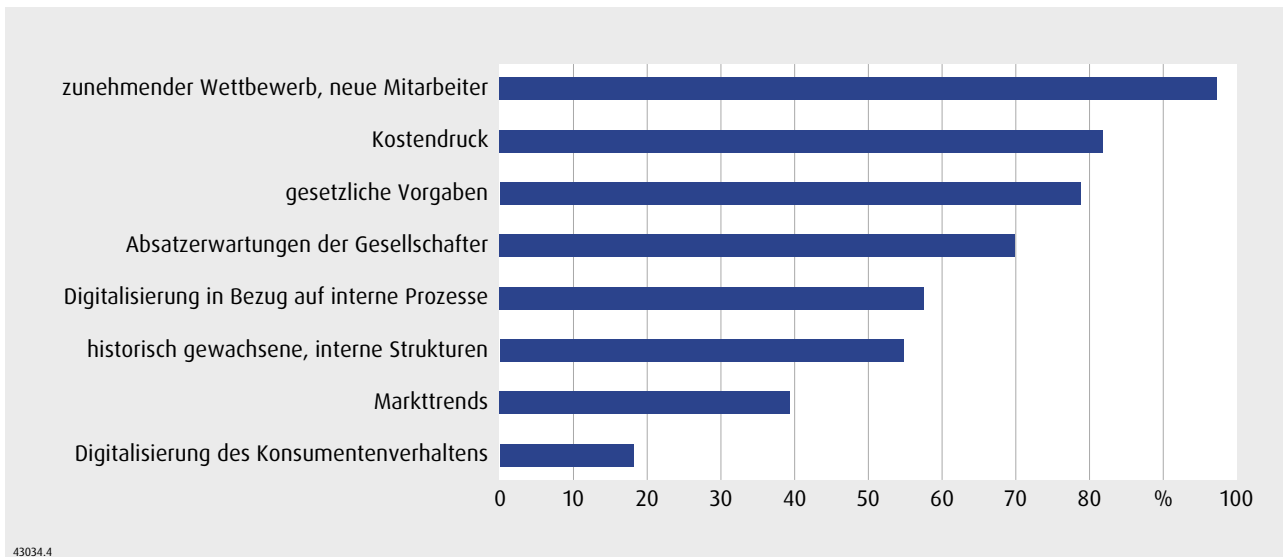


Bild 4. Einflüsse auf die Zielerreichung

felder, etwa den Energiedienstleistungen, geschehen, da der Wettbewerbsdruck in der Branche steigt. Dieser Umbruch bedarf daher eines Umdenkens bei den Unternehmen.

Um sich zukunftsfähig am Markt zu positionieren, können aus der Studie drei Handlungsfelder abgeleitet werden. Erstens ist das Wissen über die Kunden für Vertriebsentscheidungen wichtig. Eine agile und zukunftsorientierte Strategie muss an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sein, um Innovationen, Trends und somit gewinnbringende Geschäftsmodelle zu entwickeln. Kundenwissen und Kundendaten werden noch zu selten dazu verwendet, wertorientierte und bedürfnisorientierte Angebote zu entwickeln. Einige Teilnehmer haben hier Wege zur Effizienzsteigerung gefunden und verwenden Kundendaten zum Beispiel für die Definition von Betreuungspaketen im Kundenservice (»low price, low service«). Der zentralen Datensammlung und -speicherung kommt damit eine entscheidende Rolle zu. Hier gibt es noch Umsetzungsschwierigkeiten, dieses Herrschaftswissen zentral verfügbar zu machen.

Eine weitere wichtige Möglichkeit der Optimierung im Vertrieb ist die Definition von Prozessen. Alle Unternehmen wenden Prozessdefinitionen an, um Arbeitsabläufe zu vereinheitlichen. Dennoch gibt es auch hier Optimierungspotenzial. Insgesamt hat sich die Standardisierung von Prozessen vor allem in Hinblick auf eine verbesserte Zusammenarbeit im Team als vorteilhaft erwiesen.

Voraussetzung ist die Schaffung optimaler Strukturen. Die Teilung des Geschäfts-

kundenvertriebs in Back- und Frontoffice ist zu empfehlen. Wie die einzelnen Aufgaben innerhalb der beiden Unterabteilungen verteilt werden, ist jedoch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Eine Best Practice kann derzeit nicht abgeleitet werden. Auffällig ist jedoch, dass in vielen Fällen mehrere Abteilungen für eine Aufgabe zuständig sind. Eine klare Aufgabenzuordnung vermeidet Doppelarbeit. Hier gibt es Handlungsbedarf.

Erfolgreiche Unternehmen haben ein motivierendes Umfeld mit den nötigen Freiräumen geschaffen, in dem Mitarbeiter Innovationen vorschlagen und umsetzen. Außerdem sind Strukturen notwendig, um Prozesse zu analysieren und zu bewerten. Der Weg in eine flexible und agile Unternehmensstruktur ist für die Umsetzung eines Lösungsvertriebs

unabhängigbar. So werden neue Effizienzpotenziale gehoben.

Die komplette Studie kann kostenfrei bestellt werden: [www.energieforen.de/goto/studiegkv](http://www.energieforen.de/goto/studiegkv).



**Mandy Freudenberg,**  
Referentin Kompetenzfeld  
Marketing & Vertrieb,  
Energieforen Leipzig GmbH,  
Leipzig

>> [mandy.freudenberg@energieforen.de](mailto:mandy.freudenberg@energieforen.de)

>> [www.energieforen.de](http://www.energieforen.de)  
[www.convista.com](http://www.convista.com)

43034