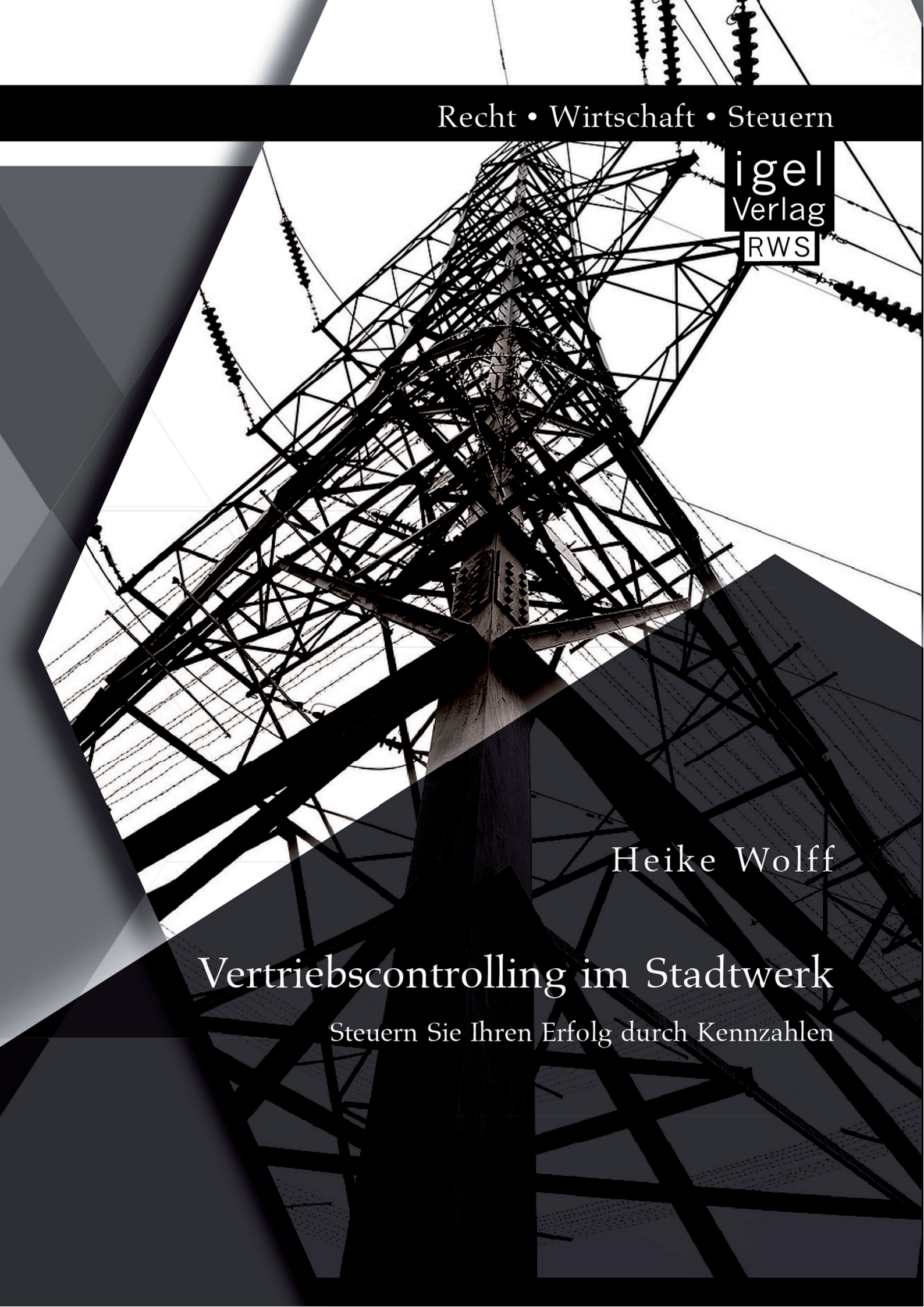




Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Heike Wolff

Vertriebscontrolling im Stadtwerk

Steuern Sie Ihren Erfolg durch Kennzahlen

Wolff, Heike: Vertriebscontrolling im Stadtwerk: Steuern Sie Ihren Erfolg durch Kennzahlen, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015

Buch-ISBN: 978-3-95485-014-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-514-8

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung	7
1.1 Aufgabenstellung.....	7
1.2 Aufbau dieser Studie	8
2 Stadtwerke und ihre Rolle im Elektrizitätsmarkt	10
2.1 Der Elektrizitätsmarkt in Deutschland	10
2.2 Stadtwerke als lokale Energieversorgungsunternehmen	15
3 Theoretische Grundlagen des Vertriebscontrollings	19
3.1 Definition des Begriffs Vertriebscontrolling.....	19
3.2 Strategische Instrumente	19
3.2.1 Markt – und Kundenanalyse	20
3.2.2 Wettbewerbsanalyse	20
3.2.3 Balanced Scorecard.....	21
3.3 Operative Instrumente	22
3.3.1 Kalkulation der Preise.....	22
3.3.2 Vertriebserfolgsrechnung.....	23
3.3.3 Abweichungsanalyse.....	23
3.3.4 Customer Relationship Management.....	24
3.4 Kennzahlen im Vertrieb	24
4 Konzept und Methodik der empirischen Erhebung.....	27
4.1 Die quantitative schriftliche Befragung	27
4.2 Konzeption des Fragebogens.....	29
4.3 Durchführung und Ablauf der Befragung	33
5 Auswertung der empirischen Ergebnisse	35
5.1 Struktur der befragten Stromversorger.....	35
5.2 Bedeutung der Elektrizitätsbeschaffung für das Vertriebscontrolling	38
5.3 Controllinginstrumente in den befragten Unternehmen	40

5.4	Der Einsatz von Kennzahlen zur Markt- und Kundenanalyse	44
5.5	Der Einsatz operativer Vertriebskennzahlen	47
5.6	Die Verwendung der Vertriebskennzahlen	50
5.7	Perspektiven des Vertriebscontrollings	53
6	Das Vertriebskennzahlensystems für Stadtwerke	55
6.1	Entwicklung eines Vertriebskennzahlensystems für kleine Stadtwerke ..	55
6.2	Kritische Würdigung des Vertriebskennzahlensystems	59
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	62
	Quellenverzeichnis	64
	Literaturquellen:	64
	Internetquellen.....	65
	Persönliche Quellen:.....	66
	Anhang	67

Abkürzungsverzeichnis

BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft, Berlin
BNetzA	Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen
CLV	Customer Lifetime Value (Kundenwert)
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
DB	Deckungsbeitrag
E.ON	E.ON AG, Düsseldorf
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes (Ergebnis vor Steuern und Zinsen)
EnBW	EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
EU	Europäische Union
RM	Rohmarge
RWE	RWE AG, Essen
ÜNB	Übertragungsnetzbetreiber
Vattenfall	Vattenfall Europe AG, Berlin
VKU	Verband kommunaler Unternehmen e.V.
VNB	Verteilungsnetzbetreiber

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschöpfungsstufen im Elektrizitätsmarkt	11
Abbildung 2: Vielfalt der Stromanbieter	12
Abbildung 3: Kundenstruktur des Elektrizitätsmarktes im Jahr 2008.....	13
Abbildung 4: Oligopolistische Marktmacht der Verbundunternehmen	14
Abbildung 5: Gewinner und Verlierer des Konsolidierungsprozesses.....	16
Abbildung 6: Überleben von Energieversorgungsunternehmen mit weniger als 100.000 Kunden.....	17
Abbildung 7: Ausweitung des Vertriebs über das bisherige Versorgungsgebiet	18
Abbildung 8: Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen den Perspektiven der Balanced Scorecard.....	22
Abbildung 9: Im Fragebogen verwendete Frage mit Einfachnennung.....	30
Abbildung 10: Im Fragebogen verwendete Frage mit Mehrfachnennung	31
Abbildung 11: Im Fragebogen verwendete Hybridfrage.....	31
Abbildung 12: Im Fragebogen verwendete Frage mit Rating-Skala.....	32
Abbildung 13: Struktur der Stromversorger nach Unternehmensgröße.....	36
Abbildung 14: Struktur der Stromversorger nach der Pflicht zur rechtlichen Entflechtung	37
Abbildung 15: Struktureinheit für die Strombeschaffung	39
Abbildung 16: Zusammensetzung des Strompreises für Haushalkunden 2009	40
Abbildung 17: Einsatz strategischer Controllinginstrumente.....	41
Abbildung 18: Einsatz operativer Controllinginstrumente.....	42
Abbildung 19: Einsatz von Kennzahlen zur Markt- und Kundenanalyse	44
Abbildung 20: Ermittlung von Kundentreue, Kundenzufriedenheit und Bekanntheit des Unternehmens.....	46
Abbildung 21: Einsatz von Kennzahlen zur Kundenstruktur	46

Abbildung 22: Einsatz operativer Vertriebskennzahlen.....	48
Abbildung 23: Dimensionen der Kennzahlen	49
Abbildung 24: Empfänger von Vertriebskennzahlen	50
Abbildung 25: Häufigkeit der Berichterstattung von Kennzahlen	51
Abbildung 26: Vertriebskennzahlensystem für Stadtwerke	56

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

1998 begann die Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes in Deutschland. Mit dem novellierten Energiewirtschaftsgesetz¹ hat Deutschland Mitte 2005 die Richtlinien der EU umgesetzt, nach denen bis 1. Juli 2007 eine Trennung von Netzbetrieb und Energiehandel vorzunehmen war, und eine Regulierungsbehörde gegründet. Damit soll neben der Sicherstellung einer preisgünstigen, effizienten und sicheren Versorgung der Allgemeinheit mit Energie auch der Wettbewerb auf dem Energiemarkt gefördert werden.² Die Netznutzungsentgelte unterliegen der Regulierung durch die Bundesnetzagentur bzw. die Landesregulierungsbehörden. Aufgrund der Absenkung der Netznutzungsentgelte werden die Margen im Netzbetrieb geringer. Umso stärker rückt das Vertriebsergebnis, also das Ergebnis aus dem Verkauf von Strom und Gas, ins Blickfeld der Energieversorger.

Die politisch-rechtlichen Veränderungen lassen somit das Vertriebscontrolling stark an Bedeutung gewinnen. Die Unternehmen haben erkannt, dass Margen, Effizienz, Preisattraktivität und die Vertriebskosten kritische Erfolgsfaktoren für den Energievertrieb darstellen.³

Im Elektrizitätssektor hat der Wettbewerb seit diesem Zeitpunkt stark an Dynamik gewonnen, im Gasmarkt kommt er langsam in Schwung. Neben den traditionellen Anbietern drängen unabhängige Energiehändler mit einer aggressiven Wettbewerbspolitik auf den Markt und verdrängen die Stadtwerke aus ihrer Monopolstellung. Das Bewusstsein der Kunden verschärft sich für die Besonderheiten der Produkte Strom und Gas und die Bereitschaft, den Anbieter zu wechseln, steigt, letztlich auch bedingt durch zunehmenden Kostendruck und die Berichterstattung in den Medien. Die genaue Kenntnis der Faktoren, die Einfluss auf die Absätze und damit auf die Erlöse haben, ist für die Entwicklung einer durchdachten Vertriebsstrategie unerlässlich.

¹ Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energiewirtschaftsgesetz – EnWG), verkündet als Art. 1 Zweites Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts vom 7.7.2005, BGBl. I S. 1970, das zuletzt durch Art. 2 des Gesetzes vom 21.8.2009 geändert worden ist (BGBl. I S. 2870).

² Vgl. § 1 EnWG.

³ Vgl. Bozem (2007a), S.21.