

Energiegeschäft

Kurzfristiges Wachstum in der Energiewirtschaft: Was EVU von anderen Branchen lernen können

Dr. Martin Handschuh, Steffen Herter, Dr. Florian Haslauer, Wolfgang Haag – A.T. Kearney

Profitables Wachstum ist der wirkungsvollste und nachhaltigste Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes. Kurzfristiges organisches Wachstum ist dabei für alle Unternehmen von Relevanz – ganz gleich, ob sie es als Wertsteigerungsbaustein im Rahmen von akquisitionsorientierten Wachstumsstrategien nutzen, oder es ein Kernelement organischer ausgerichtet Strategien ist. Die A.T.-Kearney-Berater zeigen auf Basis aktueller Studienergebnisse und Projekterfahrungen, worauf es ankommt.

Gestaffelte organische Wachstumsprogramme können branchenübergreifend kurzfristig auch bei großen Unternehmen zu Umsatzsteigerungen von bis zu sechs Prozent im ersten und 15 Prozent im zweiten Jahr führen. Kleinere Unternehmen erzielen sogar Wachstumsraten über zehn beziehungsweise 20 Prozent. Bei Energie-Unternehmen schränken in den letzten Jahren allerdings zahlreiche externe Barrieren das Wachstum zum Teil erheblich ein, beispielsweise regulatorische Anforderungen, Unbundling und Preisaufsicht. Dennoch bieten sich vielfältige Möglichkeiten, auch hier kurzfristig substanzielles organisches Wachstum zu realisieren.

A.T. Kearney hat in einer systematischen Auswertung die relevanten Hebel für kurzfristiges Wachstum identifiziert und nach ihrer Wirkung klassifiziert. Dazu wurden die weltweit angelegten A.T. Kearney-„Wachstums-Datenbanken“ herangezogen, branchenübergreifend 180 zwischen 2001 und 2005 durchgeführte Wachstumsprojekte analysiert sowie 140 Experteninterviews mit Projektverantwortlichen durchgeführt, davon 25 in der Energiewirtschaft mit Fokus auf Stadtwerken und regionalen Versorgungsunternehmen.

Der erste Schritt im Rahmen gestaffelter Wachstumsprogramme ist immer der **Abbau von Barrieren** und das **Vorantreiben von kurzfristigen**

Wachstumsideen (vgl. Abbildung Seite 7).

Wachstumsbarrieren beseitigen

Mitarbeiter im Unternehmen sind sich über Wachstumshemmnisse wie unzureichende Marktkennntnisse, Missverhältnis von Ressourceneinsatz und Marktpotenzialen, organisatorische Blockaden oder Vertriebskanalkonflikte oftmals bewusst. Dennoch werden diese nicht aktiv adressiert und beseitigt. Die Gründe liegen in der Regel darin, dass die Beseitigung der Barrieren vordergründig komplex und politisch sensibel erscheint und viele Zuständigkeitsbereiche betroffen sind.

Im branchenübergreifenden Vergleich zeigt sich, dass gerade **Stadtwerke** und **regionale Versorgungsunternehmen** in besonders starkem Maße durch **unzureichenden Fokus von Vertriebsaktivitäten, unzulängliche Angebotsdifferenzierung, vergleichsweise geringe Ausnutzung von Partnerschaften, Prozessineffizienzen** und **schwerpunktmäßige Kosten- und Qualitätsorientierung bei fehlendem Wachstumsfokus** beeinträchtigt werden. In allen Fällen gilt aber die Regel: Es gibt keine Barriere, die nicht durch Hinterfragen der aktuellen Situation, Schaffen von Transparenz, Identifizieren von Maßnahmen zur Ursachenbeseitigung, klares Zuordnen von Verantwortlichkeiten

und effektives Steuern der Umsetzung zu beseitigen ist (vgl. Abbildung S. 8).

Kurzfristige Wachstumsideen vorantreiben

In Unternehmen ist in der Regel auch eine Fülle an Wachstumsideen vorhanden oder offensichtlich. Wachstum kann gelernt und effektiv gesteuert werden, wenn dabei einige **Grundregeln** beachtet werden:

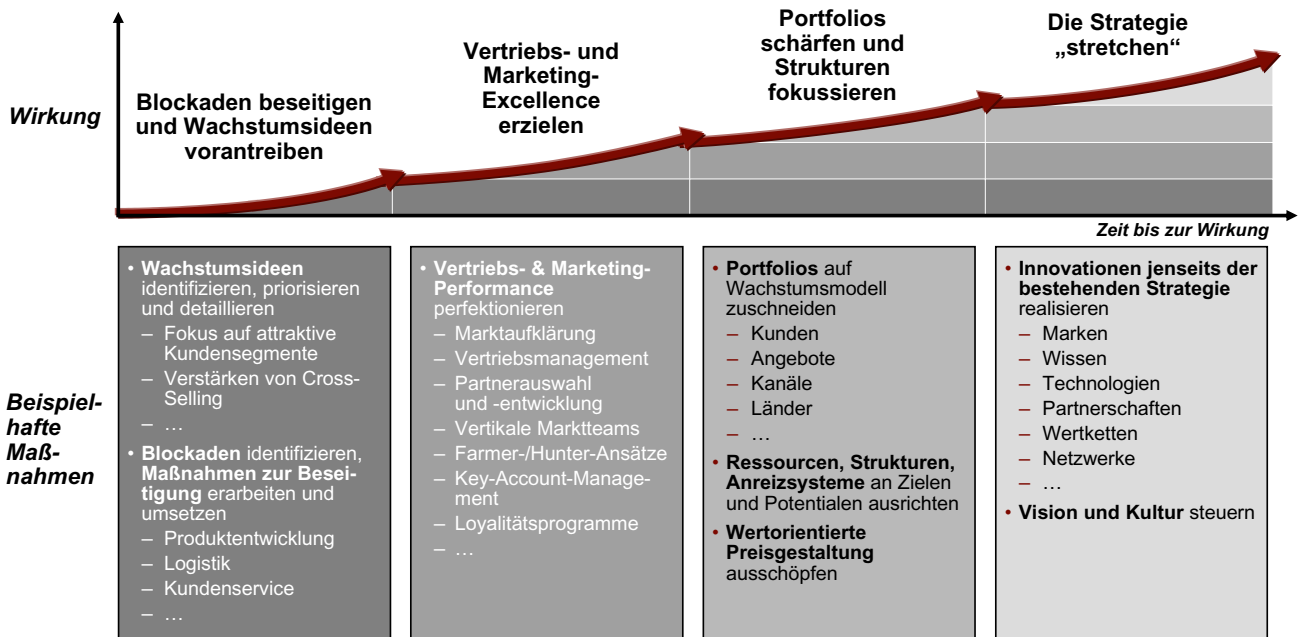
1. Kurzfristiges organisches Wachstum muss an der Basis, also am Ort der Geschäftsgenerierung, ansetzen.
2. Zentrale Planung oder Anwendung strikter Vorgaben sind in der Regel weniger wirkungsvoll als das aktive Einbinden der Mitarbeiter vor Ort.
3. Kurzfristig wirksame Maßnahmen müssen einfach, ohne großen konzeptionellen und trainingsbezogenen Vorlauf kommuniziert und realisiert werden können.
4. Der Nutzen muss für alle, die an der Umsetzung beteiligt sind, klar ersichtlich sein.
5. Fokussierung auf einige wenige Kernmaßnahmen ist wirkungsvoller als ein bunter Strauß an Initiativen.

Durch gezieltes Sammeln bestehender oder die Generierung neuer Ideen sowie durch Nutzen bewährter Maßnahmen anderer Industrien können in Verbindung mit konsequentem Priorisieren und wirkungsvollem Steuern substanzielle Optimierungen erzielt werden.

Kurzfristige Wachstumspotenziale wirkungsvoll erschließen

Für kurzfristiges organisches Wachstum steht eine breite Palette an Maßnahmen zur Auswahl. ►►

Vier Wachstumshebel im Rahmen gestaffelter organischer Wachstumsprogramme



Quelle: A.T. Kearney

DOWJONES

Branchenübergreifend sind die Intensivierung und eine professionellere Bearbeitung attraktiver Kundensegmente am wichtigsten. Zusätzlich bieten besonders geografische Expansion, Partnerschaften und Preisgestaltung weitere Potenziale.

Bei Energieunternehmen werden mit der zu erwartenden Wettbewerbsintensivierung die bedarfsorientierte **Mikrosegmentierung** von Haushalts- und Gewerbekunden sowie eine **segmentspezifische Angebots- und Preisgestaltung** rasant an Bedeutung gewinnen. Insbesondere die Anbieter mit genauer Kenntnis von Segmentanforderungen und -profitabilitäten werden zukünftig passgenaue Angebote unterbreiten und dadurch ihre Marktanteile steigern.

Key-Account-Management ist bei vielen Energieunternehmen als Vertriebsansatz fest etabliert. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass hier Potenziale noch immer nur ansatzweise ausgeschöpft werden: Kundenanforde-

runger werden nicht in vollem Umfang verstanden und bestehendes Wissen wird unter den Vertriebsmitarbeitern nur ansatzweise geteilt. In Folge dessen werden Angebote nur unzureichend spezifisch gestaltet, bleiben Alleinstellungsmerkmale ungenutzt und kommen Umsatz und Hit Rates nur langsam in Schwung.

Die weitere **Systematisierung der Kundenbearbeitung** auf Basis klar definierter Verantwortlichkeiten und unterstützt durch pragmatische Tools sowie adäquate Incentivierung von Mitarbeitern und Account-Teams sind daher essenziell. Nicht selten kann durch eine verbesserte Auswahl der Zielkunden, die Strukturierung und Klärung der Verantwortlichkeiten sowie die Verfeinerung von Account-Planung und operativer Account-Bearbeitung bereits im ersten Jahr deutlich mehr als zehn Prozent Wachstum im Segment der besonders wichtigen Kunden erzielt werden. Auch für **besondere Heraus-**

forderungen und Situationen stehen erprobte Werkzeuge bereit: So führen beispielsweise „**Win-Labs-Workshops**“, bei denen Angebote auf die konkreten Kundenherausforderungen ausgerichtet werden und die optimale Preisgestaltung bestimmt wird, bereits kurzfristig zu Hit-Rate-Steigerungen insbesondere bei Ausschreibungen mit intensivem Wettbewerb.

Bei Projekten mit zahlreichen Klienten in den Bereichen High-Tech, Maschinen- und Anlagenbau sowie technischen Services konnte bereits im ersten Jahr der Anteil gewonnener Angebote um mehr als 20 Prozent gesteigert werden, verbunden mit Mehrumsatz sowie gesteigerter Vertriebseffektivität und entsprechenden Kostenoptimierungen.

In der Fläche wachsen

Geografische Expansion außerhalb des traditionellen Versorgungsgebietes ist nach wie vor ein ►►

Energiegeschäft

wirkungsvoller Hebel zur Erzielung von kurzfristigem Wachstum. Wichtig ist, wenn sich Unternehmen zu substanziellem Wachstum in fremden Gebieten entscheiden, eine klare **Strategie** bei **Segmentierung, Pricing** und **Produkten**. Nur wer sich attraktive „Filetstückchen“ sucht und diese effektiv adressiert, wird nachhaltig erfolgreich sein. Des Weiteren muss natürlich auch der traditionelle Kundenstamm vor zu erwartenden „Vergeltungsschlägen“ des Wettbewerbs gesichert werden.

Aktive Kommunikation und **differenzierte Angebotsausgestaltung** sind hierbei besonders von Relevanz. Bei Produkteinführungen können Energieunternehmen insbesondere von Technologie- und Konsumgüterunternehmen lernen: Diese planen in der Regel die Markteinführung neuer Produkte stringent und adressieren dabei relevante Kundengruppen sowie Meinungsbildner und Kaufbeeinflusser wie einschlägige Medi-

en, Designinstitute, Agenten, Verbraucherzentralen oder Testinstitute in wohldefinierter Sequenz. Die Professionalisierung von Produktneueinführungen ist hierbei häufig der Schlüssel zu schnellen Vertriebsereignissen und kürzeren Payback-Zeiten.

Produkte wirkungsvoll bündeln

Cross-Selling ist branchenübergreifend ein wirkungsvolles Instrument, um Wachstum zu erzielen und Wechselraten in umkämpften Märkten zu reduzieren.

Insbesondere bei Privatkunden birgt die **Bündelung von artverwandten Produkten und Leistungen** Kundennutzen durch Vereinfachung von Einkaufsprozessen und Schaffung von Convenience: Bündelprodukte machen das Kundenleben leichter, indem sie das Prüfen vieler Angebote und Abschließen einzelner Verträge für einzelne Leistungen ersetzen. Kundenaufwand wird durch

das Schnüren von Leistungspaketen vermieden.

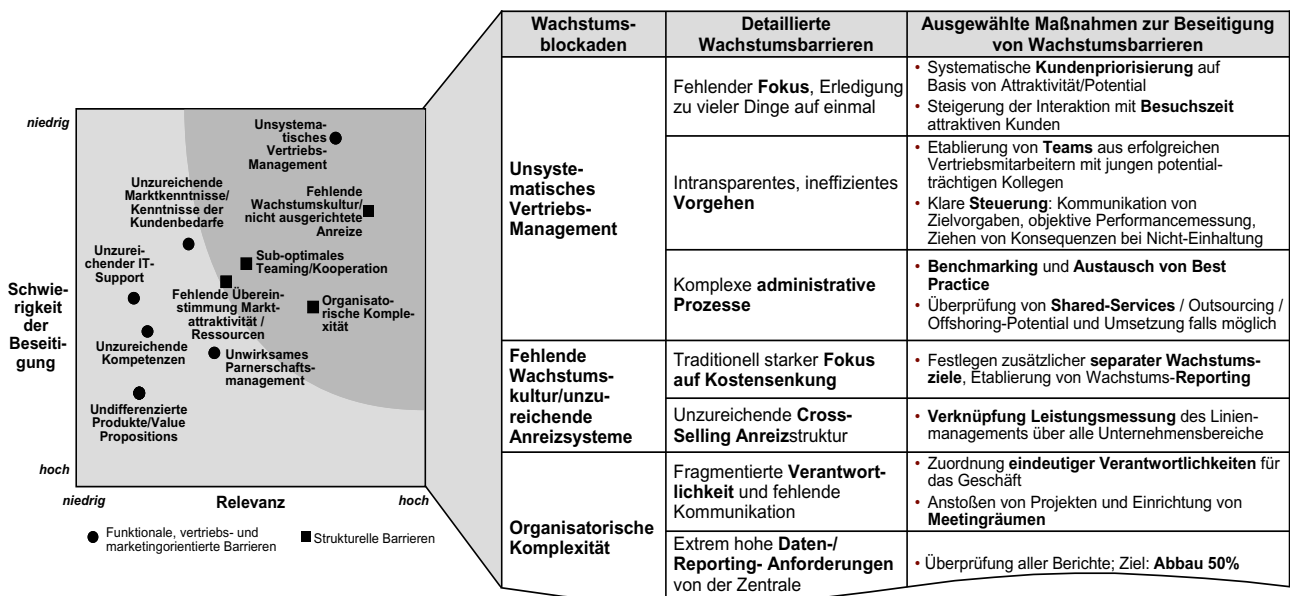
Im B2B-Geschäft ist zusätzlicher Mehrwert über reine modulare Bündelung von Einzelkomponenten hinaus essenziell. Professionelle Einkäufer identifizieren mit innovativen Analyseansätzen jeden versteckten Preisaufschlag für Bündelung und beharren auf Preisnachlässen bei Mehrvolumen.

Profitables Wachstum ist nur dann möglich, wenn auf Basis von Cross-Selling für den Kunden fundamentaler Mehrwert geschaffen wird. Dass solche Potenziale bestehen, belegen die Modul-Partnerschaften von Zulieferern und OEM beispielsweise im Automobilbau, bei denen führende Unternehmen wie Robert Bosch und Continental durch die Entwicklung und Lieferung von integrierten Modulen tief greifende prozessuale und strukturelle Optimierungen bei ihren Kunden ermöglichen.



Klientenbeispiel zur Beseitigung von Wachstumsbarrieren

Klientenbeispiel



Quelle: A.T. Kearney

Analyse & Hintergrund

A.T.-Kearney-Untersuchungen zeigen deutlich, dass **Preisspielräume und -elastizitäten** noch immer nicht voll ausgeschöpft werden. Potenziale für Preiserhöhungen ohne signifikanten Absatzzrückgang bestehen nach wie vor, wie der Vergleich von Preisen etablierter Unternehmen und neuen Spielern sowie entsprechender Kundenwechselraten zeigt. Neben den vorherrschenden undifferenzierten Preisanpassungen existieren differenzierte **Optimierungsansätze**, beispielsweise aus weiterer **regionaler Preisdifferenzierung** bei Privatkunden, dem Anbieten von **Preisgarantien** und der konsequenten markt-basierten Preisgestaltung von Nicht-Commodity-Leistungen.

Gemeinsam Stärke zeigen

Partnerschaften im Vertrieb werden in letzter Zeit zunehmend auch in der Energiewirtschaft angewendet. Die Analysen zeigen, dass Unternehmen, abgesehen von einigen Erfolgsbeispielen, oftmals mit der Performance im Partnergeschäft unzufrieden sind, insbesondere in Bezug auf Markt- und Kundenpenetration sowie Wachstum. Die Gründe im Detail sind vielfältig: Unzureichende Leistungsfähigkeit oder mangelndes Interesse von Partnern, Friktionen und Interessenkonflikte im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit oder unzureichende Koordination sowie Reibungspunkte bei gemeinsamen Initiativen.

Um Verbesserungen zu realisieren, sind zunächst grundsätzliche Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung des **Vertriebskanalmixes** erforderlich. Dies schließt die klare Definition von Zuständigkeiten, Leistungen und Preisen als Grundlage zur Vermeidung von Vertriebskanalkonflikten ein. Wichtig für kurzfristiges Wachstum sind ausgehend hiervon die Selektion leistungsfähiger Partner und deren Weiterentwicklung durch Schaffen von klaren Anreizen sowie tatkräftige Unterstützung in ihrem Geschäft, beispielsweise durch Management- und Vertriebs-Trainings oder der Bereitstellung von Marketingmaterial.

Während bei reinen Energielieferungen innovative Produktansätze häufig nur in neuen Vertragsformen bestehen und wenig Wachstum mit sich bringen, existieren bei Serviceangeboten noch immer substantielle Potenziale insbesondere in Bezug auf energie-nahe Dienstleistungen, Infrastrukturleistungen und Contracting bei Industriekunden.

Serviceangebote weiterentwickeln

Von wesentlicher Bedeutung ist hier neben der Professionalisierung der Leistungserbringung auch die adäquate Aufstellung des Vertriebs, der im Servicegeschäft nicht selten gänzlich anderen Kundenanforderungen und kundenseitigem Einkaufsverhalten gegenübersteht als im klassischen Energievertrieb. Eine **Aufteilung der Vertriebsmitarbeiter nach Angeboten oder auch nach Bestands- und Neugeschäft** führt in anderen Branchen oftmals bereits innerhalb des ersten Jahres zu segmentspezifischen Umsatzsteigerungen von über zehn Prozent.

Wachstum steuern

Unternehmen, die ihre Fähigkeiten beim organischen Wachstum richtig einsetzen, sind in der Lage, überdurchschnittliches Wertwachstum zu erzielen. Wachstumsprogramme müssen dabei grundsätzlich auf zwei Ebenen ansetzen: Definition und Realisierung von konkreten **Wachstumsplänen** und -maßnahmen einerseits sowie effektives **Change Management** andererseits. Nur bei einem guten Zusammenspiel dieser Komponenten werden sich die Bemühungen auszahlen.

Die ideale Wachstumskultur verzeiht Fehler und lässt Räume zum Experimentieren. Bereitstellung von dedizierten Wachstumsbudgets, Vereinfachung von Investitionsprozessen, Fokussierung des Managements auf Wachstum, Orientierung der Leistungsmessung und Mitarbeiterentwicklung an definierten Wachstumszielen sowie offene und geradlinige Kommunikation können neue Energi-

en in Unternehmen freisetzen und die Grundlagen für fundamentale Optimierungen schaffen. Wichtig hierbei sind Entschlossenheit und Konsistenz.

Best-Practice-Unternehmen etablieren feste Prozesse für Wachstum. Sie konzentrieren sich dabei nicht nur auf die ersten Schritte der Beseitigung von Barrieren und des Vorantreibens von kurzfristigen Wachstumsideen, sondern adressieren Wachstum gesamthaft. Sie steuern dabei Verbesserungen der Vertriebs- und Marketingperformance ebenso systematisch wie Anpassungen von Portfolios und Ausrichtungen des Ressourceneinsatzes an sich bietenden Möglichkeiten.

Was sich bei Kostensenkungen bewährt hat, gilt auch für organisches Wachstum. Management-Tools und Informationssysteme schaffen Transparenz und zeigen Steuerungs- und Anpassungsbedarfe auf. Operative Hilfsmittel und Instrumente entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sei es für Marktaufklärung, Kundensegmentierung, Account-Bearbeitung, Produktentwicklung oder Logistik, unterstützen die Umsetzung und stellen Effizienz und Effektivität sicher. Die reine Bereitstellung und die Einführung von Systemen reichen jedoch nicht aus. Wichtig ist, dass Wachstum wirklich gelebt wird. Die Unternehmensführung muss sich persönlich darum kümmern und Initiativen aktiv vorantreiben.

Brachliegende
Potenziale ausschöpfen

Profitables Wachstum ist branchenübergreifend ein starker Treiber zur Generierung von Unternehmenswert. Im Gegensatz zu Akquisitionen ist organisches Wachstum vergleichsweise risikoarm, es kann gelernt und schrittweise perfektioniert werden.

Jedes Unternehmen hat brachliegendes Potenzial, und substanzielle Wachstumsraten sind bereits kurzfristig möglich. Grund genug also, kurzfristigem organischem Wachstum eine hohe Priorität auf der Managementagenda zuzuweisen und alles daranzusetzen, die ungenutzten Potenziale zeitnah zu erschließen. ■