

Der Vertrieb im entflochtenen Wettbewerb
VDEW-Tagung

am 15./16. November 2006 in Leipzig

Energiedienstleistungen für Industriekunden

Mark-E Aktiengesellschaft, Hagen
Dipl.-Ing. Herbert Muders

- 1. Differenzierung**
- 2. Differenzierung benötigt Service, Dienste**
- 3. Kundenorientierung**
- 4. Produkte**



Anbieterschar

- Wenn aktuell rd. 900 traditionelle und 30 neue Unternehmen in Deutschland das gleiche Produkt anbieten, löst dies nachhaltigen Margendruck aus. Kaum ein Energievertrieb arbeitet aktuell mit der notwendigen Wertschöpfung.
- Damit entsteht bei jedem Energievertrieb der Marktdruck, eine nachhaltige Wertsteigerung zu erzielen. Hierbei bedarf es klassisch einer Optimierung des Kerngeschäftes und einer Verlängerung der Wertschöpfungskette.
- Differenzierung und Produktportfolio stehen im Mittelpunkt der Handlungsoptionen.

Grotesk mutet es an, dass im politischen Raum der aktuelle Wettbewerbsdruck der Vertriebe nicht erkannt wird. Der ordnungspolitische Rahmen steht konträr zum Wunschkonzert niedriger Preise und fördert gar ein Oligopol.

Dyckerhoff 

 **Zement**  Holcim

 **LAFARGE**

HEIDELBERGCEMENT

 T-Mobile

 O₂ **Mobilfunk**  e-plus⁺

 **vodafone**

STORAENSO 

 **Papier**  ZANDERS

 Scheufelen

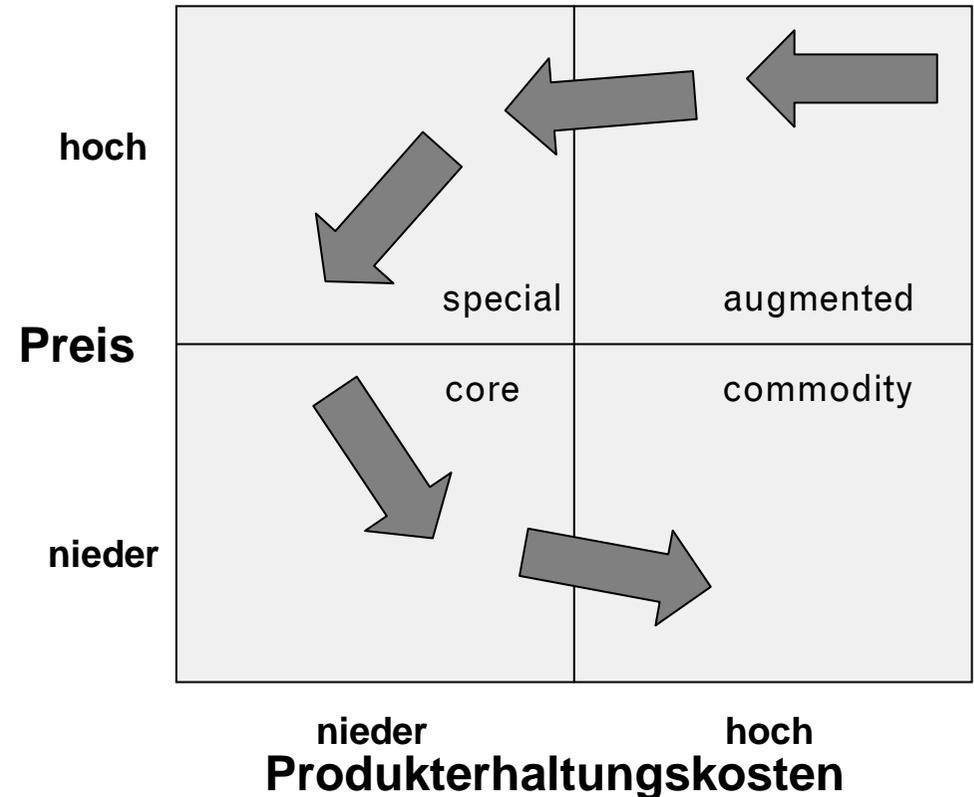
sappi PREMIUM WRITE SINCE 1855

 bp **ExxonMobil**

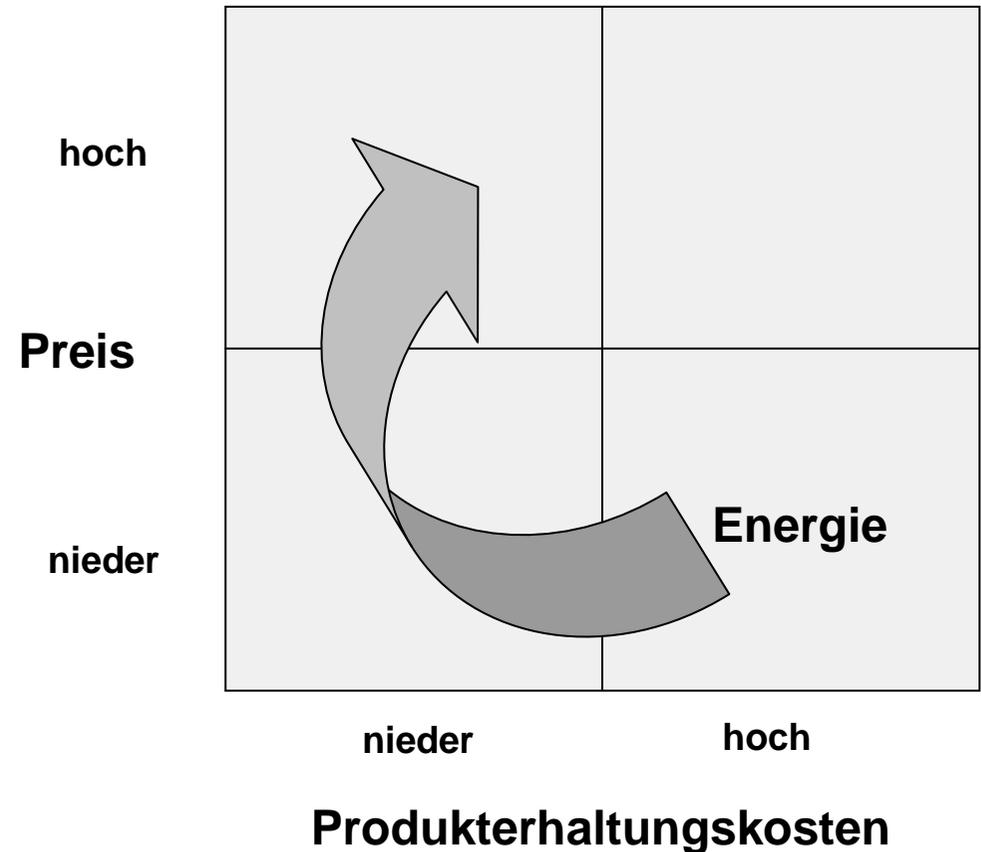
 TOTAL **Treibstoff**  ARAL 

„commodity magnet“; eine andere Sicht auf den Produktlebenszyklus

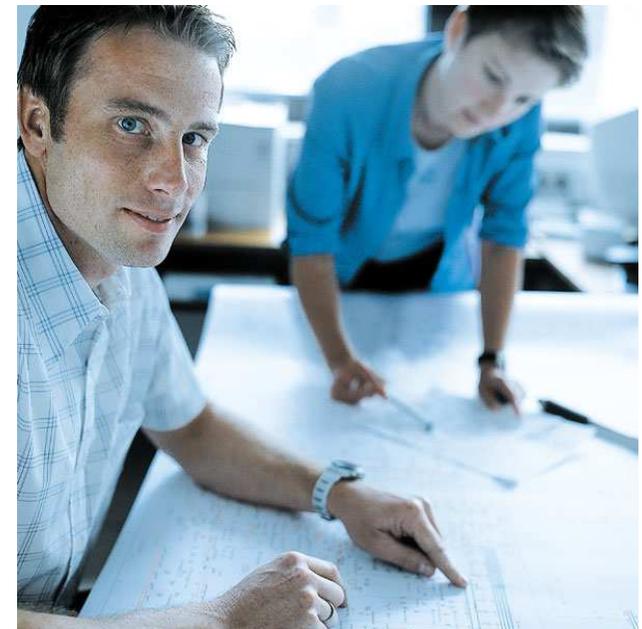
- Wertschöpfung und Produkterhaltungskosten charakterisieren Produkte sehr gut
- Der Lebenszyklus eines Produktes beginnt stets mit hohen Produkterhaltungskosten und hoher Wertschöpfung
- Der Lebenszyklus endet mit hohen Produkterhaltungskosten und geringer Wertschöpfung
- Wie von einem **Magneten** werden Produkte zu den unteren Quadranten hingezogen



- Energie ist ein klassisches commodity
- Bei mangelnder Produktdifferenzierung fällt es jedem Anbieter schwer, sein Ziel der wertoptimierten Vermarktung umzusetzen. Bei geringen Unterscheidungsmerkmalen zwischen den Lieferanten nehmen die Produkterhaltungskosten zu (Akquisitionsdauer und -aufwand, Kontakte, Angebotsvielfalt)
- Ziel ist es, die Energielieferung durch Produkte zu ergänzen und damit eine Entwicklung „weg vom commodity magnet“ einzuleiten

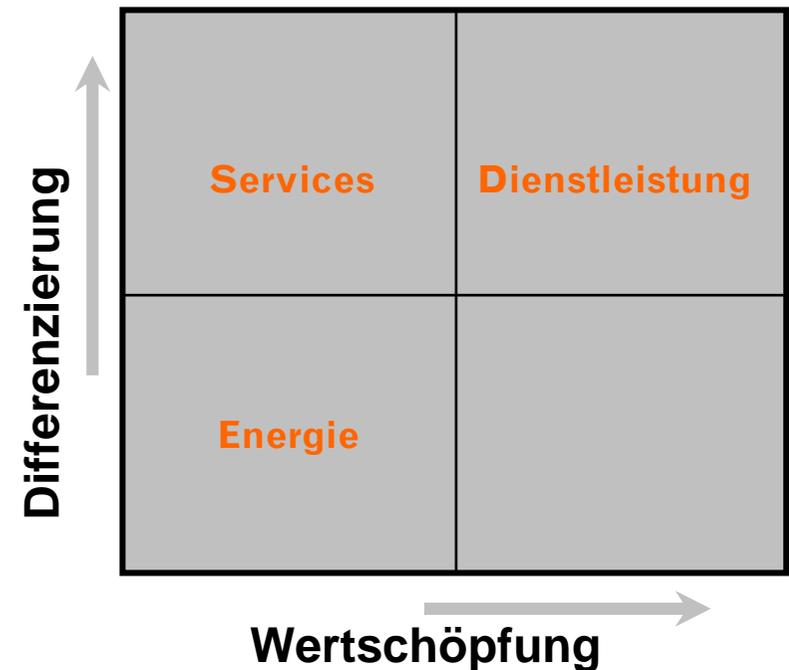


1. Differenzierung
2. Differenzierung benötigt **Service, Dienste**
3. Kundenorientierung
4. Produkte



Der Weg zur Differenzierung ermöglichen bei der Energievermarktung drei Bereiche:

- Die Positionierung des **Energieproduktes**
 - Anhand der 4 P's des Marketings (Product, Price, Promotion, Place)
- **Serviceangebote** zur Unterstützung des Energieproduktes
 - Kostenfreie Ergänzungsleistungen, welche die Positionierung der Energie abrunden
 - Die Kunst besteht darin, sie „wirksam“ und zu „geringen Kosten“ zu platzieren
- **Dienstleistungen**
 - Kostenpflichtige Leistungen hinter dem Zähler, die mit Investitionen und längerfristigen Personalleistungen zu erbringen sind

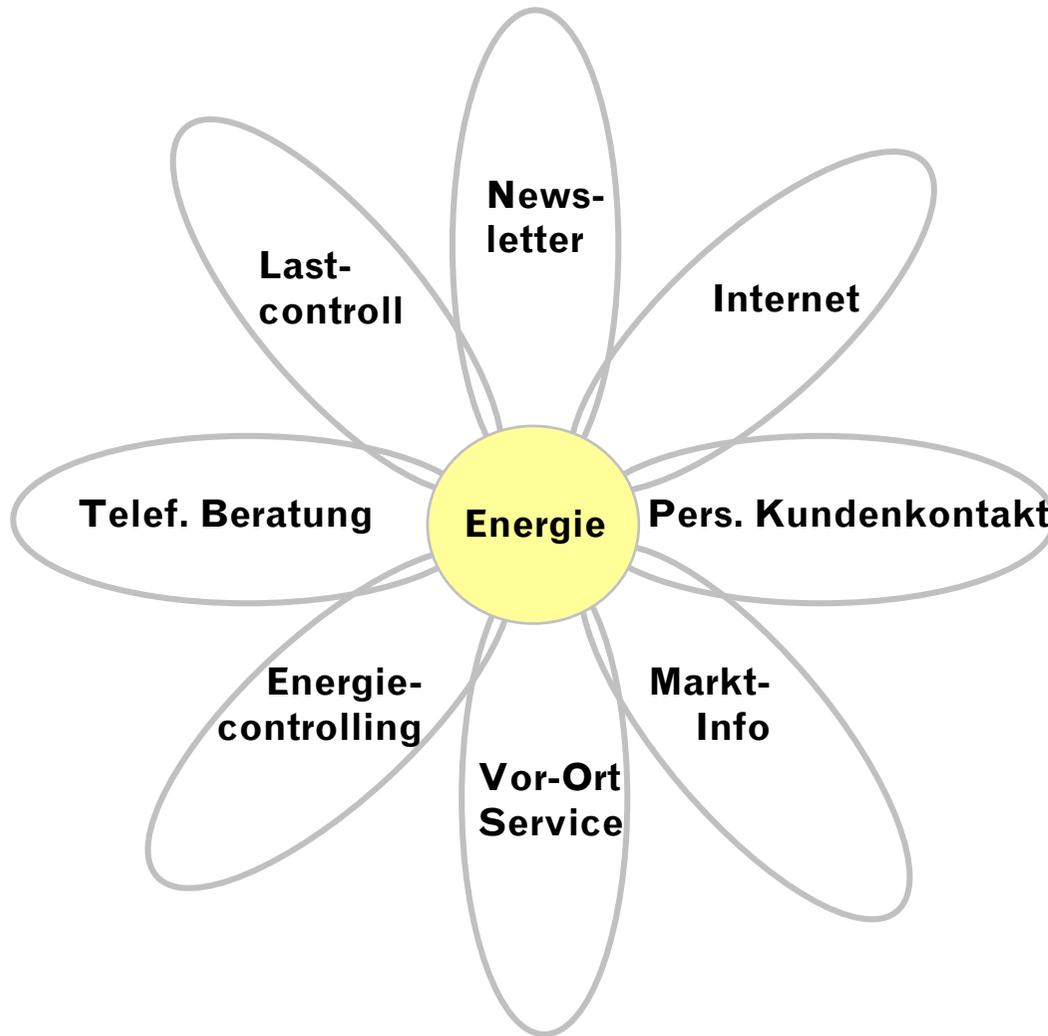


Beispiele zur Differenzierung des Kernproduktes:

- Die Erzeugung: von der Kernenergie über KWK zu Ökostrom
- Die Kaufvarianten: strukturierter Bezug, Fahrplan, Vollenergieversorgung
- Varianten zum Zeitpunkt: indexgebunden, chargiert, Volleindeckung
- Absicherungen: vom Price-Cap über Optionen
- Chancen: Marktniveauminderung und Vertragsverlängerung
- Fristigkeit: vom Spot- bis zum langfristigen Terminmarkt
- etc.
- Dazu die Wahl zu Ort, Region, Vertriebskanal und Kommunikation

Ziel

- Differenzierung im Kerngeschäft
- Preis nicht zu sehr in den Vordergrund stellen
- Vorteile über Produktvariation



Ziel von Services

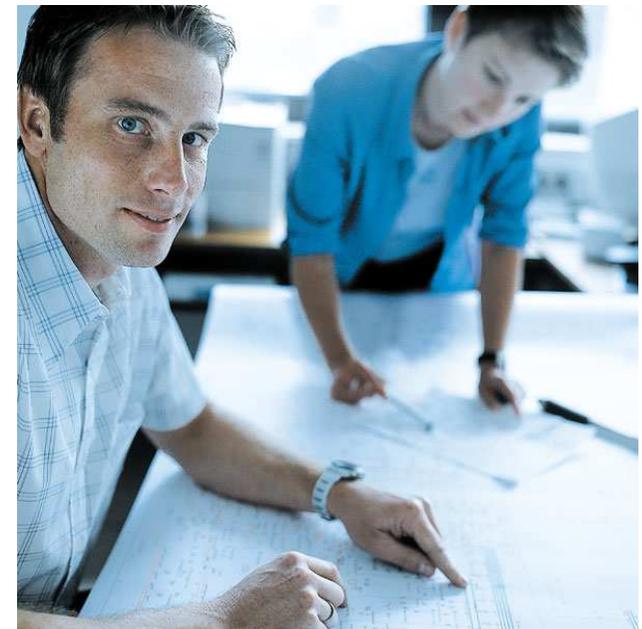
- Unterstützung des Kerngeschäftes, Beratungsfunktion und Individualität leben
- Jedoch: Services werden nicht entlohnt, damit gibt es keinen Gradmesser zur Notwendigkeit
- Die Herausforderung: No Frills, nur so wenig „Blütenblätter“ wie notwendig

Dienstleistungen entwickeln; Wertschöpfung mit anderen Produkten

- Transformatorenservice - Planung, Bau, Miete, Ölservice, Reinigung
- Stationservice - Planung, Bau, Reinigung
- Contracting - Wärme, Dampf, Kälte, Druckluft
- Biomasse



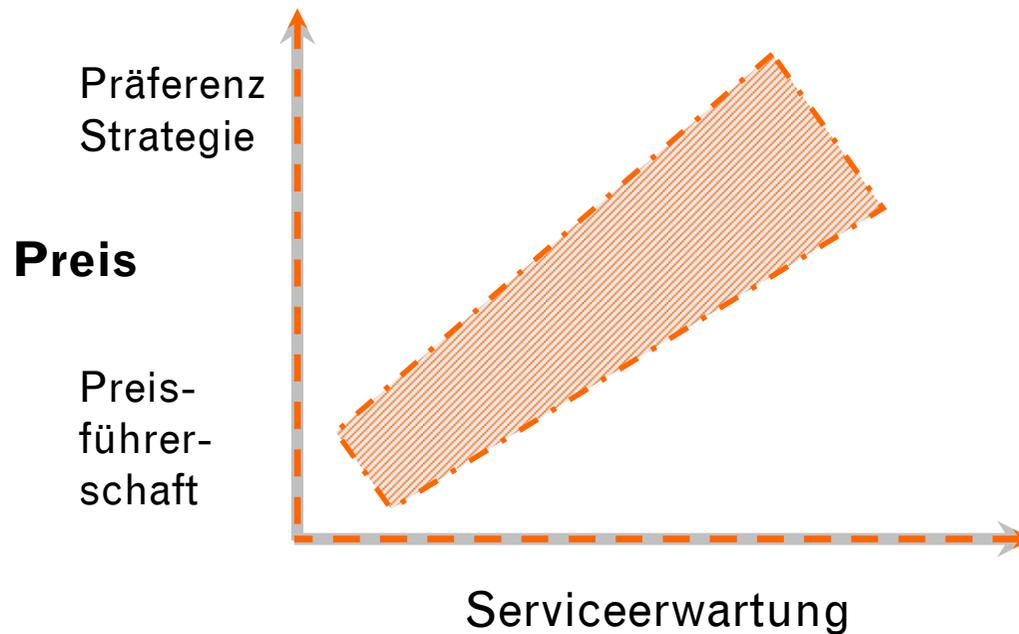
- 1. Differenzierung**
- 2. Differenzierung benötigt Service, Dienste**
- 3. Kundenorientierung**
- 4. Produkte**



Die Kundenorientierung bei einer Buchbestellung. . .

- ...kann über einen Online-Service mit geschickter Menüführung höher sein als bei einem Buchhändler ohne Parkplatz und ärgerlicher Wartezeit.
- ...kann beim Stöbern durch verschiedene Bücher in einem Buchladen mit Caffeteria genussvoller sein als im Internet.
- ...kann beim Durchforsten einer Secondhandsammlung erfüllt werden.

⇒ Das individuelle Bedürfnis gibt die Anforderung zur Kundenorientierung vor



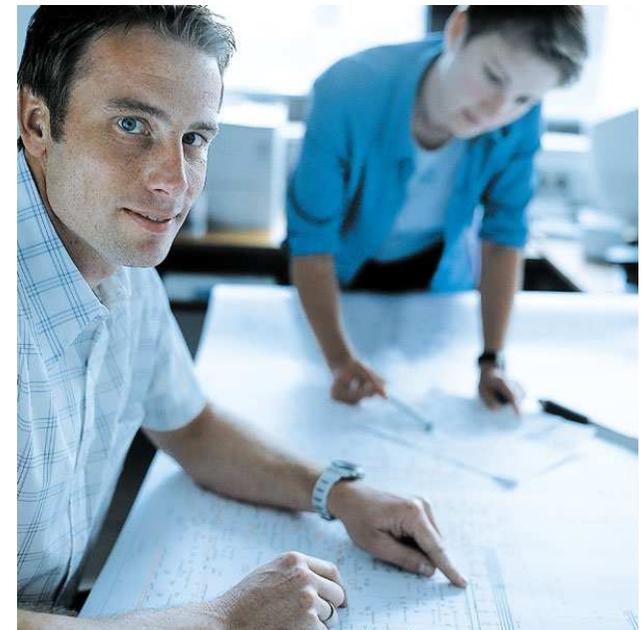
- Mit ansteigendem Preis nimmt die Erwartung an den Service zu
- Jede Preisstufe entspricht jeweils der vom Kunden erwarteten und honorierten Kundenorientierung

Daraus folgt:

⇒ Kundenorientierung \neq f (Preis)

⇒ Service = f (Preis)

- 1. Differenzierung**
- 2. Differenzierung benötigt Service, Dienste**
- 3. Kundenorientierung**
- 4. Produkte**



Der Energieanbieter steht vor der Aufgabe, sein Portfolio an den Kundenbedürfnissen auszurichten:

– Präferenzstrategie

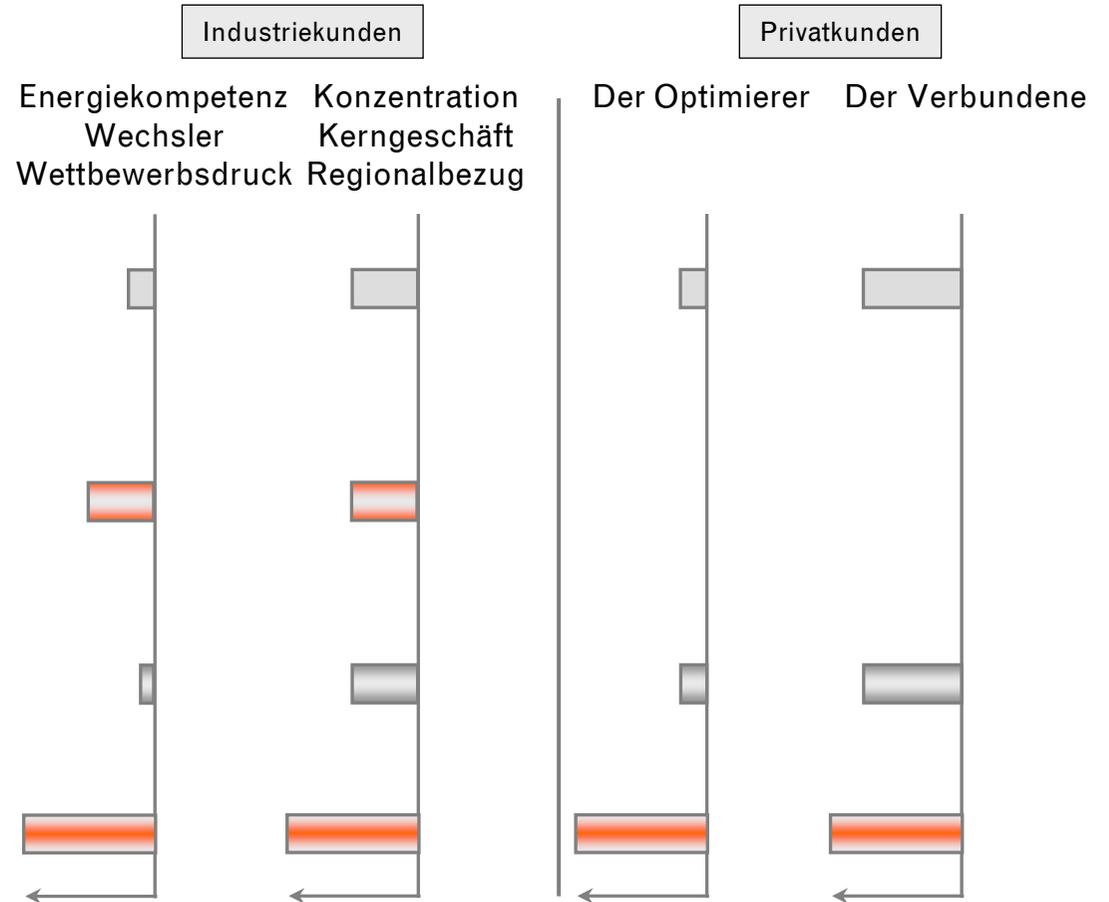
Z.B. mit zuvorkommenden Service, nachhaltigem Wirtschaften, exklusiven news und Tipps, aktuellen Marktdaten, qualifizierter Beratung, dienst erfüllender Personalleistung etc.

– Preisführerschaft, „no frills“

Mit klarer Unternehmensausrichtung auf günstige Versorgung, minimalsten Serviceangeboten, einfachsten Produkten, Minimierung der Kundenkontakte, wenig Beratung etc.

Beide Extreme und die dazwischen liegenden Angebotsmöglichkeiten entsprechen jeweils vorhandenen Kundenbedürfnissen.

Welche Ausrichtung benötigt welches Segment?

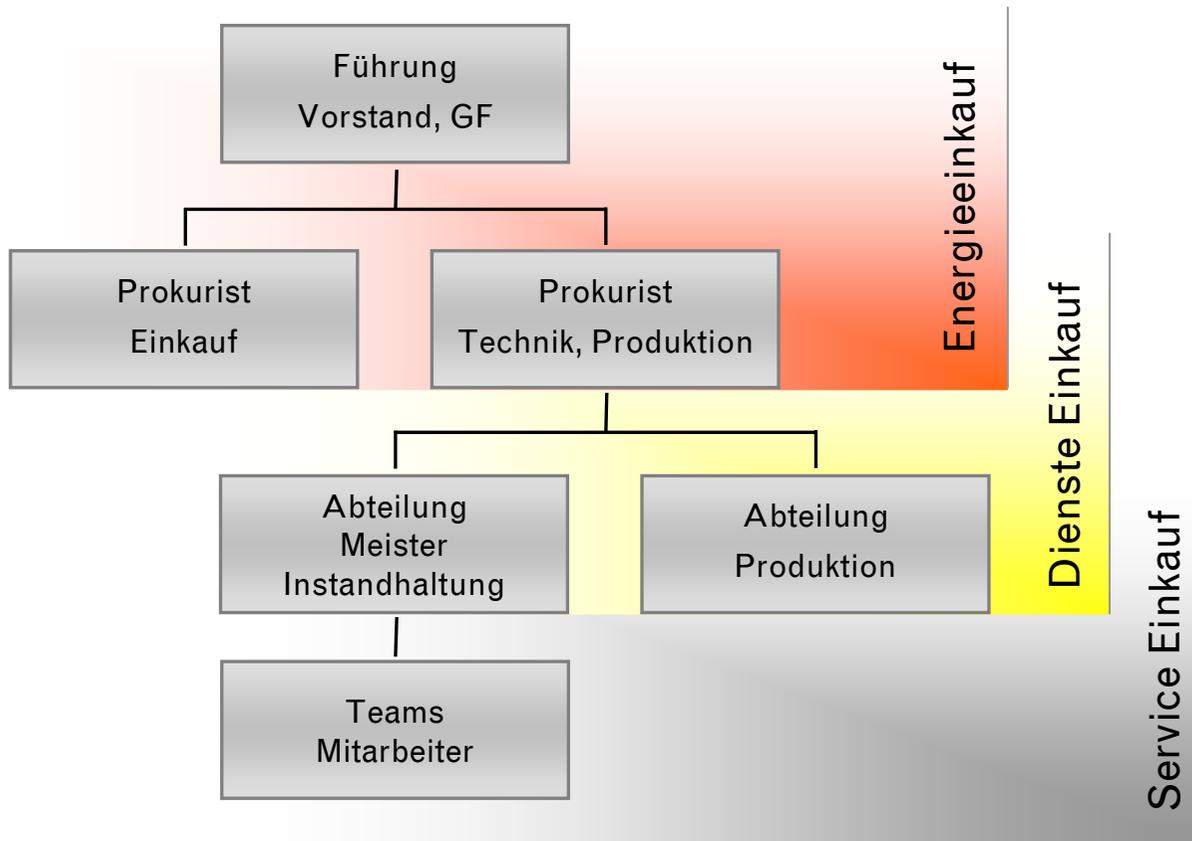


Die Kunst besteht darin, dem jeweiligen Kundensegment so viel Kundenorientierung zu geben wie nötig. Die rationale und emotionale Welt wird von Kunden in allen Segmenten gesucht. Differenzen entstehen bei Dienstleistungen und Services.

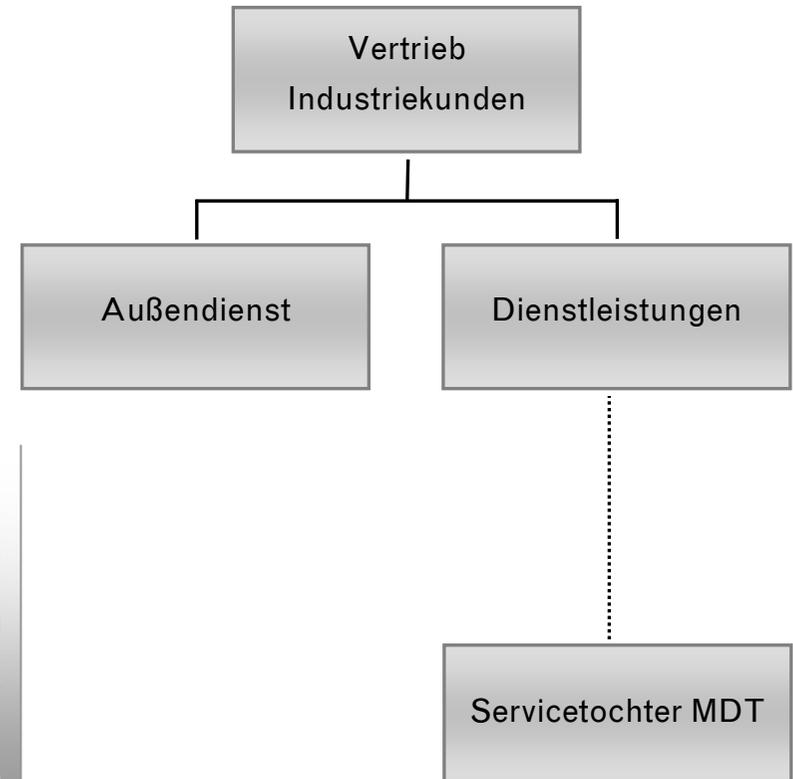
Kriterien zur Produktwahl	Faktoren für „goes“ oder „no goes“
Strategische Kompatibilität Produkt / Unternehmen, Nähe Kerngeschäft	Ergänzung, Übereinstimmung, Fortentwicklung, Umsetzung, Mentalitäten
Sales-Story	Nutzenargumentation, Vermarktung, Unternehmensimage, Vertriebskanal
Marktvolumen	Gestalt- und nutzbar, adressierbarer Markt konkret, Wettbewerber
Wirtschaftsplan	Eigenständig
Chancen / Risiken	Individuell bewerten
...	

Dienstleistungs- produkt	Verkaufsart	Markt	Bewerbung
Beratung	Einmalig. Pauschale.	Nachfrage-Produkt. Wettbewerb hoch, Subventionsmarkt.	Accounter, Flyer, Anzeigen
Trafo, Station	Miete, Contracting.	Muss-Produkt, keine Alternative. Wettbe- werb hoch.	Accounter
Druckluft	Contracting.	Verkäufer-Produkt. Wettbewerb hoch.	Accounter, Flyer, Mailings, Servicetochter
Kälte	Contracting.	Verkäufer-Produkt.	Accounter, Flyer, Mailings
Wärme, Biomasse	Contracting	Sowohl Nachfrage- als auch Verkäufer- Produkt	Accounter, Flyer, Mailings

Industriekunde



Organisation Mark-E



Produktuntergruppen zur Vorbereitung eines Contractings**Analyse**

- Aufnahme der Produktionszeiten, Räumlichkeiten, Zuwege, Versorgung
- Begehung der Anlage
- Anlagen listen, filmen und dokumentieren
- Anlagen bewerten (Alter, Zustand, Leistungen, Effizienz, Wartung)
- Befragung des Betreiberpersonals
- Messung des Bedarfs
- Bewertung des Verteilernetzes

Planung

- Auswertung der Messung nach Grund-, Mittel- u. Spitzenlast aus mehreren Lastprofilen
- Planrechnung mit Datenbank über spez. Kennwerte vieler unterschiedlicher Anlagen und Auswahl
- Projektierung der Einzelgewerke: 1. Investition: Erzeugung, Aufbereitung, Rohre, Lüftung, Elektrik, De- u. Montage. 2. Variabel: Wartung, Betrieb, Service, Sonstiges

Individual-Check

- Abgleich von Bonitäten
- BWA-Analysen
- Zinsgleitung
- Fördernde Finanzprogramme
- Finanzierungsoptionen
- Leasingmodelle
- Risikosplitting
- Check Leistungsfähigkeit Sublieferanten
- Verträge

Produktuntergruppen zur Durchführung eines Contractings

Bau

- Detailplanung aller Einzelgewerke
- Projektplan
- Ausschreibung und Verhandlung
- Aufbau Einzelgewerke
- Demontage
- DfÜ
- Endmontage
- Inbetriebnahme

Wartung/Reserve

- Wartungsplanung
- Festlegung lokal verfügbarer Ersatzteile
- Checkliste
- Begehungskonzept
- Wartung u. Instandsetzung
- Störungsmeldungen analysieren und abarbeiten
- Bereitstellung Reserveanlagen

Betrieb / Personal

- Online-Überwachung
- Aufzeichnung Lastkurven, Erzeugung, Verbräuche
- Begehungskonzept
- Sichtungen
- Rechnungslegung
- Versicherungen
- Erfassung Kundenzufriedenheit

Controlling/Monitoring

- Online-Effizienzbestimmung
- Abgleich mit Auslegedaten
- Benchmarking aller Anlagen
- Prognosen
- Potenzial für Verbesserungen eruieren
- Projektbezogene GuV

Anlagen-Contracting

Energie-Contracting

- Das Kernprodukt lässt noch eine Vielfalt von Variationen zu, die es zu entwickeln gilt.
- Services ergänzen, differenzieren das Kernprodukt, tragen nicht der Wertschöpfung bei und obliegen zusammen mit dem Kerngeschäft der Wertmaximierungspflicht (Senkung der Kosten-Maximierung der Preise).
- Dienstleistungen helfen sowohl bei der Differenzierung als auch bei der Wertmaximierung. Für jedes Segment sind sie bei wirtschaftlicher Darstellbarkeit zu entwickeln und anzubieten.

Vielen Dank für Ihr Interesse!

herbert.muders@mark-e.de