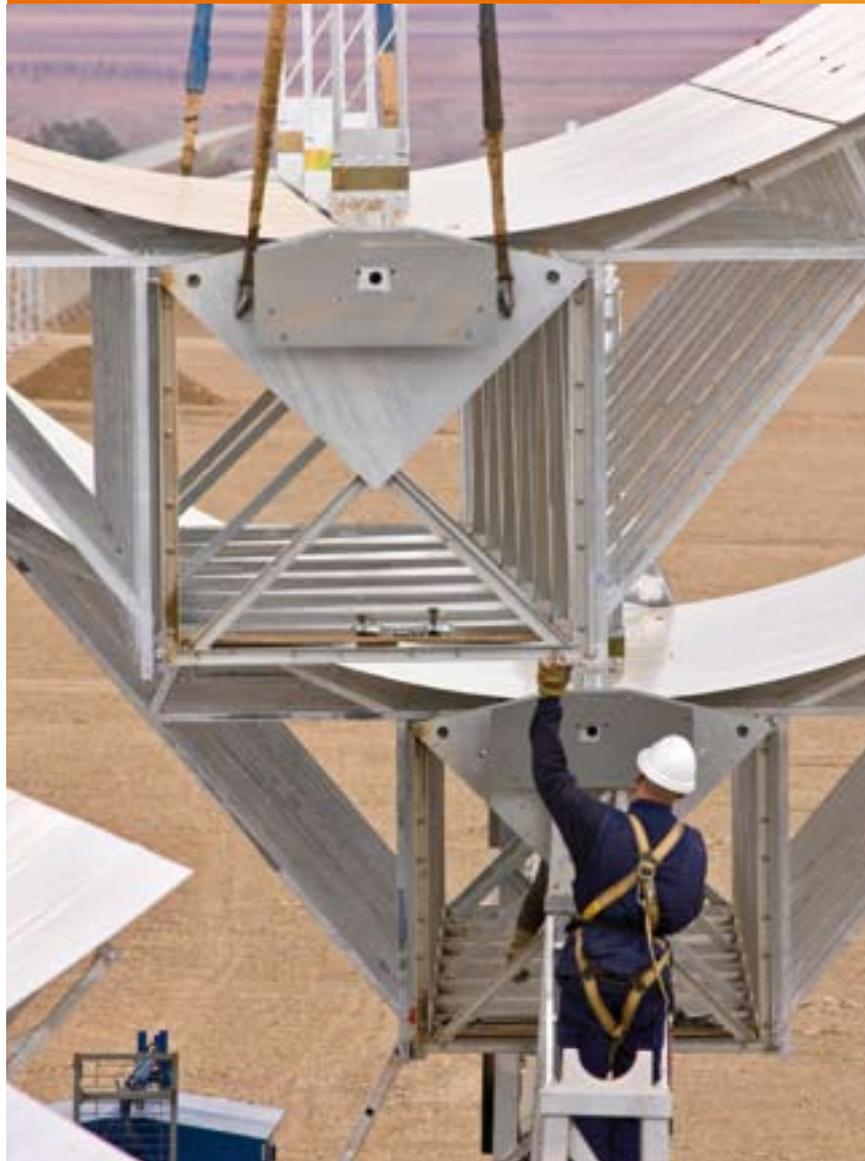


# *Erfolgsfaktor Vertriebs- controlling*

*Eine Studie über die  
strategische Nutzung des  
Vertriebscontrollings in der  
Energiewirtschaft*

**Mai 2011**

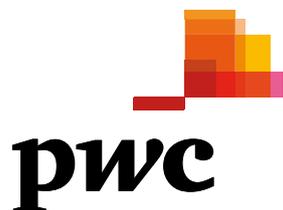


---

# *Erfolgsfaktor Vertriebs- controlling*

*Eine Studie über die  
strategische Nutzung des  
Vertriebscontrollings in der  
Energiewirtschaft*

**Mai 2011**



## **Erfolgsfaktor Vertriebscontrolling**

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Olaf Altenberend, Monty Balisch und Philip Franciscy

Unter Mitarbeit von Sonja Rüsing, Marco Apel und André Breuers

Mai 2011, 52 Seiten, 22 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Energieversorger stehen derzeit vor der Herausforderung, die vertrieblichen und vertriebsnahen Geschäftsbereiche am veränderten Marktumfeld auszurichten.

Auf dem Strom- und Erdgasmarkt für Endkunden werben Discounter den traditionellen Unternehmen in deren Stammgebieten kontinuierlich Kunden ab. Um diesen Rückgang zu bremsen und die Verluste auszugleichen, müssen die Versorger verstärkt Kundenbindungsinstrumente anwenden und neue Gebiete, Produkte und Vertriebswege erschließen.

Im Geschäftskundenbereich ist der Wettbewerb traditionell ohnehin stärker. Hier werden vermehrt individuelle Verträge ausgehandelt.

Aufgrund der Ölpreisbindung entstehen den traditionellen Versorgern auf der Beschaffungsseite Nachteile, der Konkurrenz hingegen Margenvorteile. Dieser und weitere Unterschiede bei den Beschaffungskonditionen erzwingen eine intensivere Produktsteuerung.

Das Vertriebscontrolling ist daher von entscheidender Bedeutung: Es dient zum einen als Basis für strategische Entscheidungen. Zum anderen macht es den Erfolg der Strategien messbar, sodass gegebenenfalls der eingeschlagene Kurs geändert werden kann.

Aber nicht nur die Bedeutung des Vertriebscontrollings wächst aufgrund der neuen Marktgegebenheiten, auch die Anforderungen, die an das Vertriebscontrolling gestellt werden, steigen:

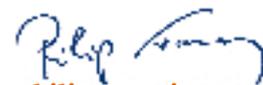
Aufgrund des verschärften Wettbewerbs können Kosten nicht mehr an die Kunden weitergegeben werden. Es muss demnach ein effizientes Management der Kosten im Vertriebscontrolling erfolgen, um die Produkte konkurrenzfähig anbieten zu können. Hierbei Transparenz zu schaffen und die Marge im Auge zu behalten, gewinnt für den Vertrieb eines Versorgers an Bedeutung.

Auch das Interesse von Öffentlichkeit, Anteilseignern und Geschäftsführung nimmt zu. Berichterstattung und Datenqualität erfahren somit erhöhte Aufmerksamkeit. Neben der Margenbetrachtung werden Performancekennzahlen immer wichtiger.

Die Energiebranche ist eine IT-intensive Branche und gerade das Vertriebscontrolling als Querschnittsfunktion ist auf eine intakte Systemlandschaft angewiesen. Neue Regulierungsvorgaben ziehen aber auch IT-seitig stets Umstellungen nach sich, sodass nicht immer auf eine reife Informationstechnologie zurückgegriffen werden kann.

PwC will mit dieser Studie zeigen, wie Unternehmen die genannten Herausforderungen und die gestiegenen Anforderungen bewerten und wie sie ihnen begegnen. Unser Dank gilt den Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre. Anmerkungen und Rückmeldungen sind uns jederzeit sehr willkommen.

  
Philip Franciscy

# Inhalt

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	7
<b>A Zusammenfassung .....</b>	<b>8</b>
<b>B Aufbau und Teilnehmer der Studie .....</b>	<b>10</b>
1 Aufbau der Studie .....	13
2 Auswahlkriterien .....	14
3 Teilnehmer.....	15
<b>C Ergebnisse – Rahmenparameter .....</b>	<b>16</b>
1 Verantwortlichkeiten für die vertriebliche Plan-Ist-Analyse.....	17
2 Abrechnungssysteme .....	18
3 Weiterführende Informationen .....	19
<b>D Ausrichtung – Strategische und operative Planung im Vertrieb.....</b>	<b>20</b>
1 Zielgrößen des Vertriebs .....	23
2 Zielvereinbarungen für Mitarbeitende .....	23
3 Steuerungsdimensionen im Vertrieb .....	24
4 Systeme zur operativen Vertriebsplanung .....	25
5 Zufriedenheit mit der operativen Planung.....	26
6 Weiterführende Informationen .....	27
<b>E Bewertung – Performancemessung und -reporting .....</b>	<b>28</b>
1 Aktive und geplante Nutzung von Controllinginstrumenten .....	31
2 Häufigkeit des Reportings von Vertriebskennzahlen .....	32
3 IT-Systeme für das Reporting .....	33
4 Verfügbarkeit finaler Ist-Daten.....	34
5 Dauer des Forecast .....	35
6 Zufriedenheit mit dem Berichtswesen im Vertrieb .....	36
7 Weiterführende Informationen .....	37
<b>F Unterstützung – Maßnahmen ableiten und umsetzen .....</b>	<b>38</b>
1 Häufigkeit von Maßnahmen.....	41
2 Change-Management – den Wandel gestalten.....	42
3 Zufriedenheit mit der Umsetzung von Maßnahmen .....	44
4 Weiterführende Informationen .....	45
<b>G Ausblick – Trends im Vertriebscontrolling von Energieversorgern .....</b>	<b>46</b>
1 Ausblick .....	49
Ihre Ansprechpartner .....	50

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	CPM-Konzept zum Vertriebscontrolling von PwC .....	13
Abb. 2	Anteil der Endkunden in Deutschland, die von einem der teilnehmenden Unternehmen beliefert werden.....	14
Abb. 3	Aufteilung der befragten Unternehmen nach Anzahl der Kunden.....	15
Abb. 4	Aufteilung der befragten Unternehmen nach Jahresumsatz .....	15
Abb. 5	Verteilung der befragten Unternehmen nach Tätigkeitsfeldern (vereinfachte Darstellung ohne Sparte) .....	15
Abb. 6	Verantwortungsbereiche für das Vertriebscontrolling bei den befragten Unternehmen.....	17
Abb. 7	Nutzung von Abrechnungssystemen bei den befragten Unternehmen.....	18
Abb. 8	Verwendung von Zielvorgaben für den Vertrieb.....	23
Abb. 9	Ableitung von Zielvorgaben für verschiedene Hierarchieebenen im Unternehmen.....	23
Abb. 10	Steuerungsdimensionen für die operative Vertriebsplanung.....	24
Abb. 11	Verwendung von IT-Systemen für die operative Vertriebsplanung .....	25
Abb. 12	Zufriedenheit mit dem operativen Planungsprozess.....	26
Abb. 13	Aktive und geplante Nutzung von operativen Controllinginstrumenten im Vertrieb.....	31
Abb. 14	Reportfingfrequenz von wesentlichen Vertriebskennzahlen.....	32
Abb. 15	Nutzung von IT-Systemen zur Berichterstattung.....	33
Abb. 16	Verfügbarkeit finaler Ist-Daten im Abschlussprozess.....	34
Abb. 17	Dauer des unterjährigen Forecast für den Vertrieb.....	35
Abb. 18	Zufriedenheit mit dem Berichtswesen im Vertrieb .....	36
Abb. 19	Häufigkeit der Maßnahmenplanung und -umsetzung bei den befragten Unternehmen.....	41
Abb. 20	PwC-Ansatz für ein erfolgreiches Change-Management .....	42
Abb. 21	Umsetzung der kritischen Erfolgsfaktoren bei Transformationsprojekten .....	43
Abb. 22	Zufriedenheit mit den abgeleiteten Maßnahmen bezüglich verschiedener Kriterien.....	44

## A Zusammenfassung

Die Studie beschreibt die Ergebnisse einer Umfrage unter vertikal integrierten Energieversorgern zum Thema Vertriebscontrolling in der Energiewirtschaft. Dabei liegt der Fokus auf Vertriebssteuerung und -planung, Berichterstattung und Forecast sowie Maßnahmenplanung und -umsetzung. Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen Erkenntnisse aus der Studie stichpunktartig zusammengefasst. Anschließend werden die Ergebnisse im Detail dargestellt.

### **Vertriebssteuerung und -planung**

- Die Steuerung des Vertriebs erfolgt zu 86 % über Sparten und Kundengruppen.
- Nur die Hälfte der Unternehmen steuert nach Produkten oder Regionen.
- Es herrscht große Unzufriedenheit mit IT-Systemen und dem Planungsaufwand (nur 33 % sind zufrieden).
- 50 % sind zufrieden mit der Integration der Strategie in die operative Planung.

### **Berichterstattung und Forecast**

- Fast ein Drittel der Unternehmen plant die Einführung einer Prozesskostenrechnung.
- Die meisten Kennzahlen werden monatlich berichtet – Erlöse und Marge von jedem dritten Unternehmen nur quartalsweise.
- 56 % der Unternehmen warten zum Jahresabschluss länger als 15 Arbeitstage auf das Vertriebsergebnis.
- 47 % der Unternehmen brauchen länger als vier Wochen für den unterjährigen Forecast.
- 25 % der Unternehmen kritisieren, dass die Ist-Datenaufbereitung zu lange dauert und zulasten der Analysezeit und -qualität geht.

## Maßnahmen

- 69 % der Unternehmen reagieren auf negative Plan-Ist-Abweichungen mit Marketingmaßnahmen.
- 57 % reagieren hierauf mit strategischen Maßnahmen.
- 42 % der Unternehmen sind zufrieden mit der Umsetzung der gewählten Maßnahmen.
- Nur 26 % sind zufrieden mit der nachhaltigen Verfolgung der Maßnahmen.

## Ausblick

- stärkere Ausrichtung an der Strategie
- neue Kennzahlen und Berichtssysteme
- komplexere Reportinganforderungen
- schnellere Bereitstellung der Analyseergebnisse
- Integration verschiedener Informationsquellen
- stärkere Integration in die operativen Prozesse
- neue Berichtsempfänger



***„Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements? Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.“***

Jean-Jacques Servan-Schreiber, französischer Journalist und Politiker





---

## ***B Aufbau und Teilnehmer der Studie***

# 1 Aufbau der Studie

Die Studie orientiert sich am PwC-Konzept zur Unternehmenssteuerung, dem Corporate Performance Management CPM®.

Das CPM® unterteilt den Prozess der Unternehmens- oder Vertriebssteuerung in drei Phasen:

1. Ausrichtung
2. Bewertung
3. Unterstützung

Ausgangspunkt des revolvierenden Ablaufs ist ein Strategie- und Planungsprozess. Die wesentliche Herausforderung besteht dabei darin, eine übergeordnete Strategie festzulegen und in Planungsvorgaben für die einzelnen operativen Geschäftsbereiche umzusetzen.

Dies beinhaltet neben der Budgetierung und der Identifizierung messbarer Erfolgsfaktoren unter anderem die Definition von Zielvorgaben für Mitarbeitende.

Bei der zweiten Phase, der Bewertung, sind zwei Perspektiven zu unterscheiden: Zum einen geht es um die Messung der aktuellen Performance und die Informationsweitergabe in Form von Reportings. Zum anderen umfasst die Bewertung den Vergleich der aktuellen mit der geplanten Performance (Plan-Ist-Analyse) und den Forecast-Prozess.

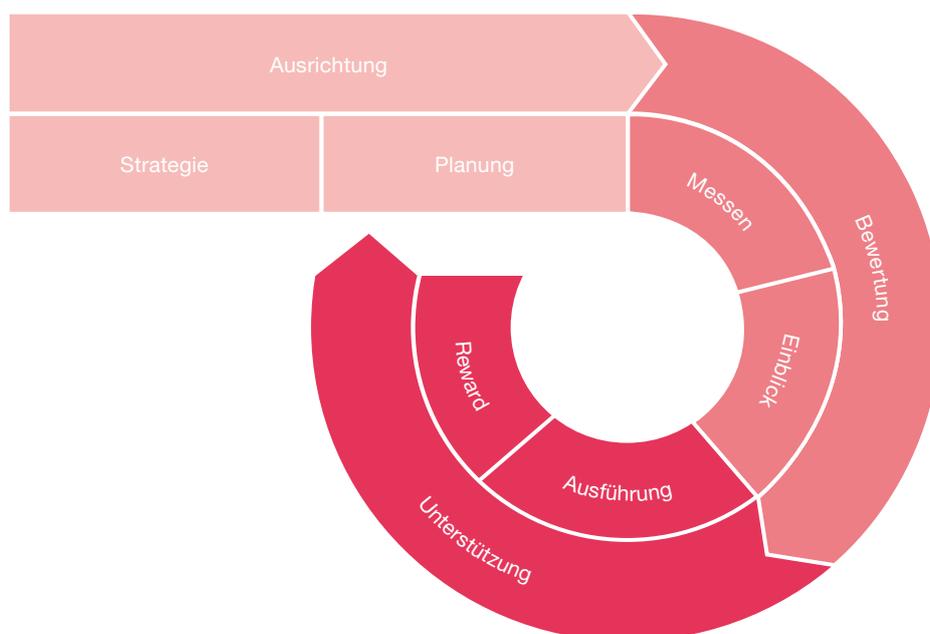
Aus der Plan-Ist-Analyse können in der dritten Phase Maßnahmen abgeleitet werden, beispielsweise gezielte Marketingaktionen, Mitarbeiter-schulungen oder Reorganisationsprojekte.

Angelehnt an die CPM®-Methodik gliederte sich der zugrunde liegende Fragebogen in drei Abschnitte, die sich mit den CPM®-Phasen decken.

Dabei wurde der Fokus auf die unternehmensspezifischen Ansätze gelegt, beispielsweise auf die Frage, nach welchen Zielgrößen in der operativen Vertriebsplanung gesteuert wird oder welche IT-Systeme für das Reporting verwendet werden.

Um die Ansätze einander gegenüberzustellen, wurden zusätzlich der zeitliche Aufwand der Datenerhebung und der Reportingprozesse sowie die Zufriedenheit mit den Prozessen erfragt.

**Abb. 1 CPM-Konzept zum Vertriebscontrolling von PwC**



## 2 Auswahlkriterien

Um die Qualität und Aussagekraft der Umfrageergebnisse zu sichern, wurden vorab Kriterien definiert, ausgehend von der Überlegung, dass das Vertriebscontrolling stark von der Geschäftsausrichtung abhängt.

Aus diesem Grund wurden in erster Linie Stadtwerke und andere vertikal integrierte Unternehmen angeschrieben.

Auf die Ansprache von Discountern und produktgetriebenen Nischenanbietern wurde hingegen verzichtet.

Alle angeschriebenen Unternehmen erzielen den großen Teil ihrer Umsätze mit dem Vertrieb von Strom und Gas. Seit Beginn der Liberalisierung hat der Wettbewerb in diesen beiden Sparten deutlich zugenommen.

Die Unternehmen sehen sich dadurch neuen Herausforderungen gegenüber, denen sie auch im Hinblick auf die Unternehmenssteuerung begegnen müssen.

Daher lassen sich die entscheidenden Entwicklungen im Vertriebscontrolling an den ausgewählten Unternehmen gut exemplifizieren.

Ansprechpersonen in den Unternehmen waren vor allem Leiter und Leiterinnen der Bereiche Vertrieb und Controlling sowie Vertriebscontrollingleiter und -leiterinnen.

### Repräsentanz

Da uns wichtig war, einen Großteil des Marktes abzudecken, haben wir die Teilnehmer gebeten, auch die Anzahl ihrer Kunden anzugeben.

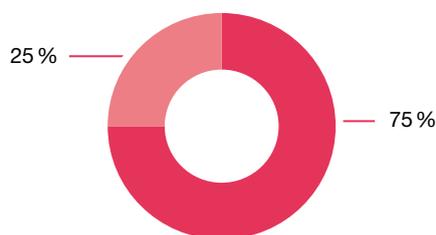
Eine reine Betrachtung nach Umsatz wäre nicht ausgewogen und würde zu fehlerhaften Aussagen führen.

Die Teilnehmer der Studie beliefern gut 25 % der potenziellen Kunden in Deutschland bei einer Grundgesamtheit von 49 Millionen Zählpunkten.<sup>1</sup>

Statistisch ist diese Auswahl eine gute Basis für belastbare Aussagen.

<sup>1</sup> Quelle der Grundgesamtheit: Monitoringbericht 2010

**Abb. 2 Anteil der Endkunden in Deutschland, die von einem der teilnehmenden Unternehmen beliefert werden**



### 3 Teilnehmer

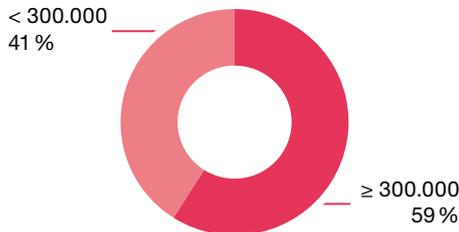
Anhand der Vertriebskundenzahl lassen sich die befragten Unternehmen in zwei Gruppen einteilen:

1. Unternehmen mit weniger als 300.000 Vertriebskunden
2. Unternehmen mit mehr als 300.000 Vertriebskunden

41 % der Teilnehmer sind der ersten und 59 % der zweiten Gruppe zuzuordnen.

Unternehmen der ersten Gruppe erzielen einen durchschnittlichen Umsatz von knapp über 400 Millionen Euro, Unternehmen der zweiten Gruppe ca. 2,6 Milliarden Euro.

**Abb. 3 Aufteilung der befragten Unternehmen nach Anzahl der Kunden**



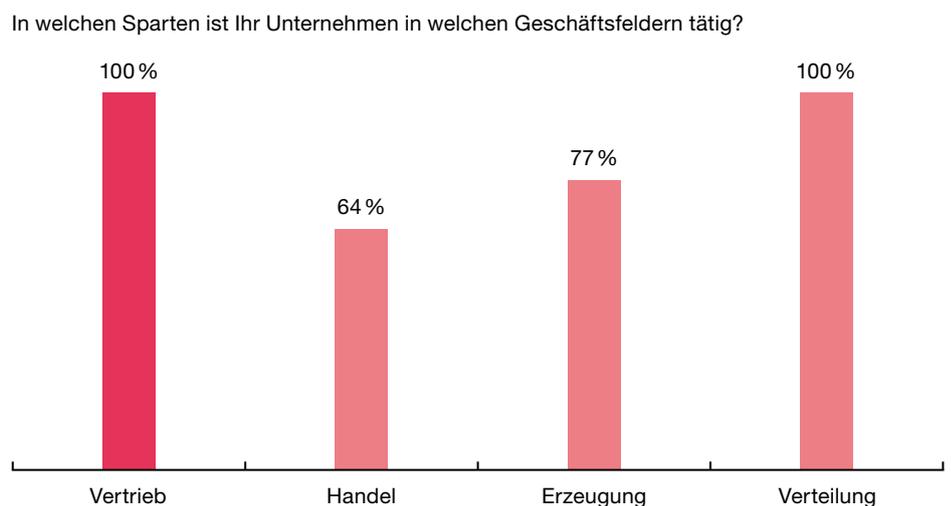
Die Teilnehmer lassen sich ferner anhand ihrer Tätigkeitsfelder in drei Kategorien einteilen.

64 % verfügen im Konzern über eine Handelseinheit, die die für den Absatz bestimmte Energie bezieht.

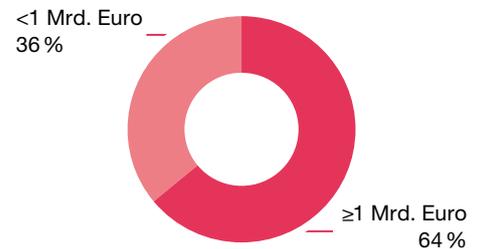
77 % haben im Konzern eine Erzeugungseinheit, die neben Strom Wärme produziert, die über den Vertrieb veräußert wird.

100 % gehören zu einem Konzern oder einer Gesellschaft, die ein Netz betreibt. Mitunter ist der Vertrieb in einer eigenständigen Gesellschaft organisiert, jedoch handelt es sich nicht um Discounter. Die Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten ist somit bei allen befragten Unternehmen vergleichbar.

**Abb. 5 Verteilung der befragten Unternehmen nach Tätigkeitsfeldern (vereinfachte Darstellung ohne Sparte)**



**Abb. 4 Aufteilung der befragten Unternehmen nach Jahresumsatz**



Für den Vergleich der Unternehmen lässt sich auch der Jahresumsatz heranziehen. Hierzu wurden die Teilnehmer in Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als einer Milliarde Euro und solche mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro eingeteilt.

---

# **C Ergebnisse**

## Rahmenparameter

# 1 Verantwortlichkeiten für die vertriebliche Plan-Ist-Analyse

Der Vertrieb generiert die Zahlen, wird aber auch an diesen gemessen. Das Controlling hat die nötige Distanz, jedoch kein vergleichbares Detailwissen über die vertrieblichen Zahlen. Dieser Konflikt zwischen Nähe zum Vertrieb und gegebener Objektivität stellt Unternehmen vor die Frage, wer die Verantwortung für die vertriebliche Plan-Ist-Analyse tragen soll. Unsere Umfrage soll unter anderem die Organisationsansätze im Markt darstellen.

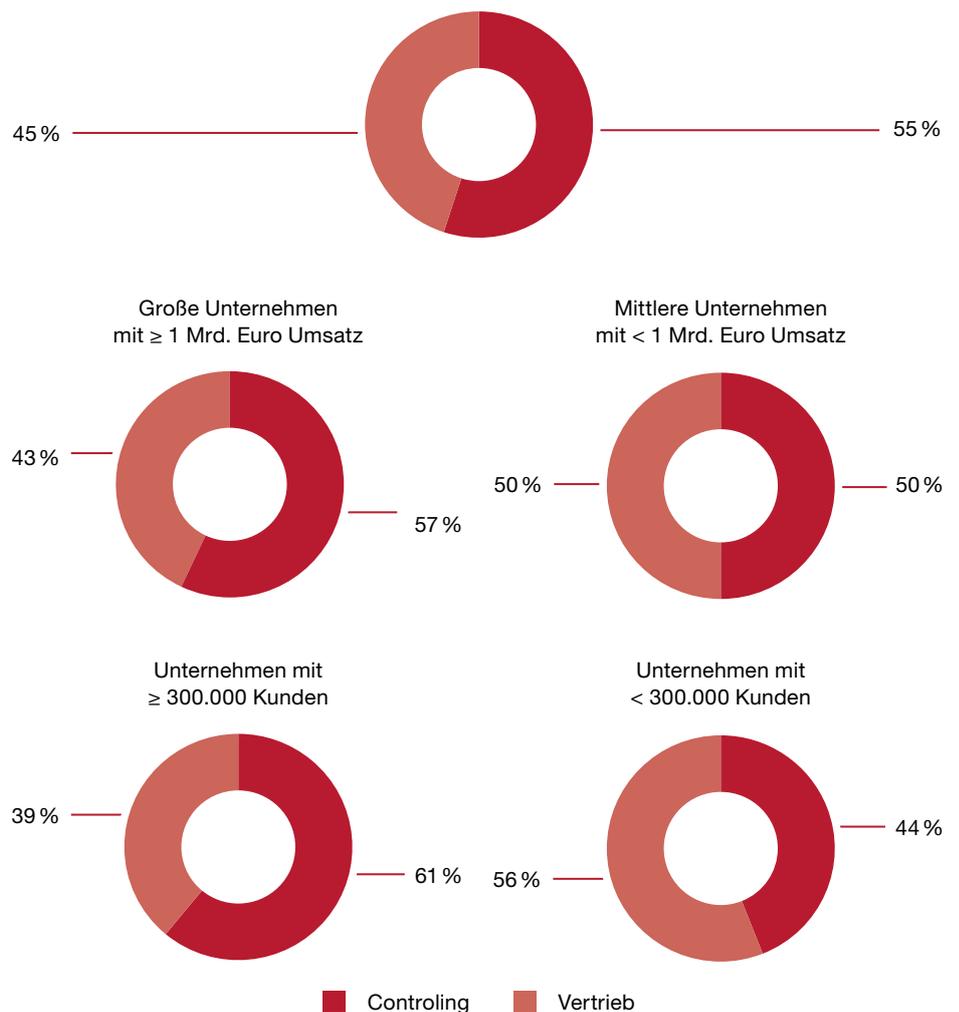
Bei rund 55 % der Teilnehmer verantwortet die Plan-Ist-Analyse das Controlling und bei 45 % der Vertrieb.

Von den Unternehmen, die einen Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Euro erwirtschaften, siedeln 43 % die Verantwortung beim Vertrieb an und 57 % beim Controlling. Bei Unternehmen mit weniger als einer Milliarde Euro Umsatz ist die Zuständigkeit gleich verteilt.

Betrachtet man die Studienteilnehmer nach ihrer Kundenzahl, so lässt sich feststellen, dass Unternehmen mit mehr als 300.000 Kunden die Verantwortung zu 61 % dem Controlling übertragen. Unternehmen mit weniger als 300.000 Kunden hingegen führen die Plan-Ist-Analyse mehrheitlich im Vertrieb durch.

**Abb. 6** Verantwortungsbereiche für das Vertriebscontrolling bei den befragten Unternehmen

In wessen Verantwortung liegt die Durchführung der vertrieblichen Plan-Ist Analyse?



**„Das Controlling ist zu weit weg und der Vertrieb ist zu nah dran!“**

Kaufmännische Leitung eines deutschen Energieversorgers



„Mit dem bloßen Einsatz von Standardsoftware erreicht man nicht unbedingt den gewünschten Standardisierungsgrad. Sowohl individuelle Wünsche von Fachbereichen als auch Regulierungsvorgaben führten häufig zu isolierten, individuellen Anpassungen, übergreifende Konzepte fehlten. Erfolgreiche Unternehmen harmonisieren ihre Prozesse und Systeme und managen die Veränderungen systematisch. Bei aller Optimierung darf die Zufriedenheit der Nutzer nicht vernachlässigt werden, da ansonsten ‚Schattenlösungen‘ (z. B. mit MS-Office-Produkten) entstehen, die die Standardisierungsbemühungen konterkarieren. In Zukunft werden daher verstärkt flexible Lösungen nachgefragt werden, die nicht nur eine Funktionalität (z. B. Abrechnung) unterstützen, sondern durchgängige IT-Unterstützung bieten. Damit steigt die Anforderung, Prozesse, Daten und Anwendungen in einem Gesamtbebauungsplan zu managen. Die Herausforderung liegt darin, Abläufe zu etablieren, die eine geregelte Weiterentwicklung gewährleisten, und gleichzeitig die IT-Kosten stärker zu kontrollieren.“

Dr. Hansjörg Neeb, Director bei PwC, Performance Improvement IT

## 2 Abrechnungssysteme

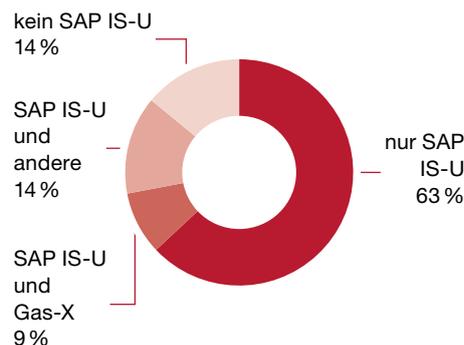
Für das Vertriebscontrolling sind Business-Intelligence-Systeme die täglichen Werkzeuge. Diese setzen auf den transaktionalen Systemen des Unternehmens auf und extrahieren die Informationen, die verdichtet das Berichtssystem bilden.

Aus Gründen der Qualitätssicherung und der Kostenreduktion ist es wichtig zu sehen, welche transaktionalen Systeme genutzt werden. Gerade im Rahmen der Ist-Auswertung und der bilanziellen Abgrenzung sind hier erhebliche Unterschiede in der Datenerzeugung und -bereitstellung zu beachten.

Die vertriebspezifische Informationstechnologie, die unter anderem das Abrechnungssystem, das Energiedatenmanagement (EDM) und das Customer-Relationship-Management (CRM) beinhaltet, verursacht erhebliche Kosten.

**Abb. 7 Nutzung von Abrechnungssystemen bei den befragten Unternehmen**

Welches Abrechnungssystem nutzen Sie?



Unternehmen mit mehr als 300.000 Kunden nutzen zu 92% SAP IS-U – entweder ausschließlich oder größtenteils.

Zusätzliche Lösungen sind zumeist spezifisch, wie zum Beispiel Gas-X.

Hier besteht zumeist die Herausforderung, die Daten der verschiedenen Systeme in ein einheitliches Berichtswesen oder Planungstool zu integrieren.

Auch Unternehmen mit weniger als 300.000 Kunden arbeiten mehrheitlich (zu 70%) mit SAP IS-U.

63% der Teilnehmer nutzen SAP IS-U ausschließlich.

## 3 Weiterführende Informationen

### European Corporate Performance Management Survey

In den letzten Jahren haben die Unternehmen Programme für das CPM eingeführt. Diese brachten oft nicht den erhofften Erfolg. Die 2009 erschienene europaweite Studie untersucht, ob und in welchem Umfang CPM-Programme in den Unternehmen umgesetzt wurden und wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen. Beteiligt haben sich rund 400 Unternehmen aus 22 Ländern.

*Juni 2010, 41 Seiten*



### IT-Kosten und Wertemanagement

IT-Kosten gehören zu den wesentlichen Kostenblöcken in Unternehmen. Daher gilt es, IT-Kosten kurzfristig wie auch dauerhaft zu senken, vor allem durch Standardisierung, die Etablierung von Steuerungsmodellen und ein effizientes Portfoliomanagement. Die 2010 erschienene Publikation zeigt Ansätze zur kurzfristigen Reduktion von IT-Kosten auf und diskutiert, wie mithilfe der IT ein strategischer Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann.

*November 2009, 20 Seiten*

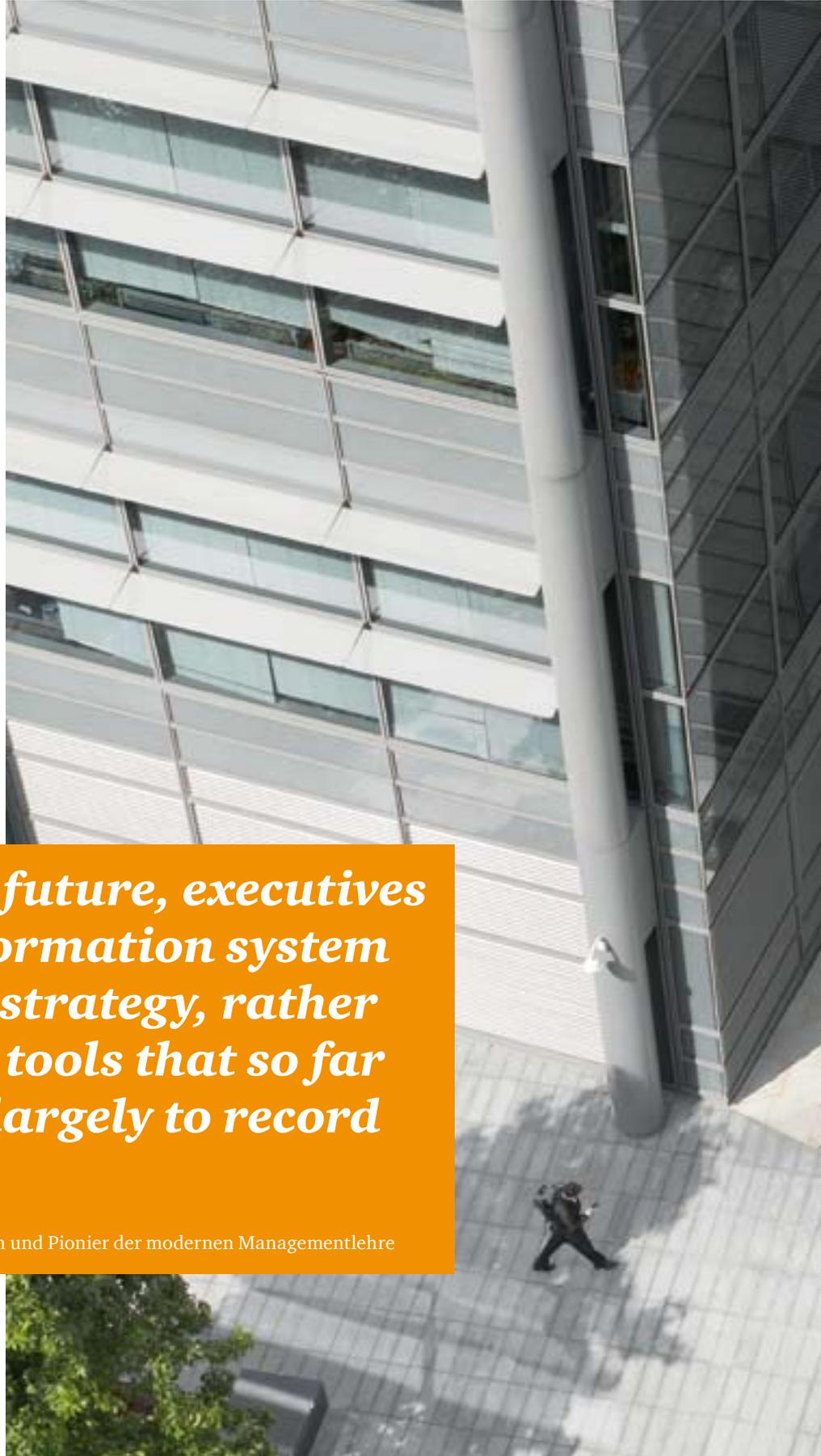


### Energiemengenbilanzierung

Solide Daten (z. B. Absätze, Erlöse, Bezugs- und Netzkosten) sind eine wichtige Grundlage des Vertriebscontrollings. Das Zusammenspiel dieser Daten wird in einer ausgewogenen Mengenzahlung ersichtlich. Diese hat sich vor allem durch die neue Marktkommunikation in den letzten Abschlüssen verändert: Bezugsmengen, Netzmengen und Absatzmengen passen nicht zueinander, werden aus unterschiedlichen Quellen zusammengesetzt und beinhalten abweichende Zeiträume. Differenzen führen jedoch zu Qualitätsverlusten im Vertriebscontrolling. Die Publikation beschreibt, wie diese Datenprozesse standardisiert und so in ihrer Komplexität beherrschbar gemacht werden können.

*September 2007, 4 Seiten*





***„To manage the future, executives will need an information system integrated with strategy, rather than individual tools that so far have been used largely to record the past.“***

Peter F. Drucker, US-amerikanischer Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre



---

## ***D Ausrichtung***

Strategische und operative Planung im Vertrieb

# 1 Zielgrößen des Vertriebs

Welche Zielgrößen ergeben sich aus dem Strategieprozess oder der Unternehmensvorgabe für den Energievertrieb?

Viele Unternehmen legen als Maßstab die Absatzmengen an. Diese variieren in der Regel nicht so stark wie der Umsatz oder der DB2 durch Differenzen in der Mengenzahl.

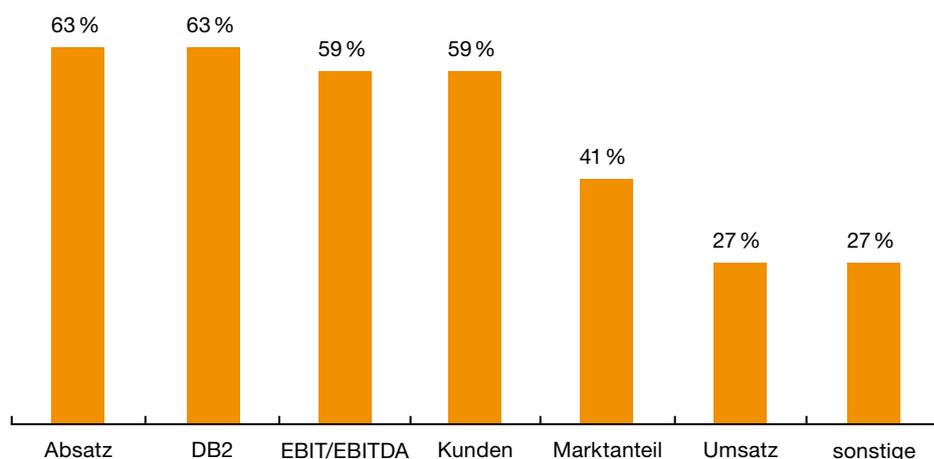
Interessant ist, dass nahezu alle Teilnehmer überwiegend nach Finanzkennzahlen steuern. Auch die sonstigen Kennzahlen, die von 27% der Unternehmen verwendet werden, sind zum großen Teil ergänzende Finanzkennzahlen.

Nur 5% der Befragten haben Kennzahlen zu Qualität, Kundenzufriedenheit oder Innovation aufgeführt. Das muss nicht heißen, dass diese Aspekte nicht betrachtet werden, sondern bedeutet vielmehr, dass sie nicht im Vordergrund stehen.

In anderen Branchen sind zumeist die Unternehmen erfolgreich, die eine gute Qualität, eine hohe Kundenzufriedenheit und Innovationsfähigkeit aufweisen.

**Abb. 8 Verwendung von Zielvorgaben für den Vertrieb**

Welche Kennzahlen werden als Zielvorgaben für den Vertrieb vorgegeben?



# 2 Zielvereinbarungen für Mitarbeitende

Aus der unteren Abbildung lässt sich ablesen, für welche Unternehmensebenen Zielvereinbarungen aus den Kennzahlen im Vertrieb abgeleitet werden.

Sämtliche Bereichsleitungen, aber nur 68% der Abteilungsleitungen werden an Zielvorgaben gemessen, die aus den oben genannten Zielgrößen abgeleitet werden.

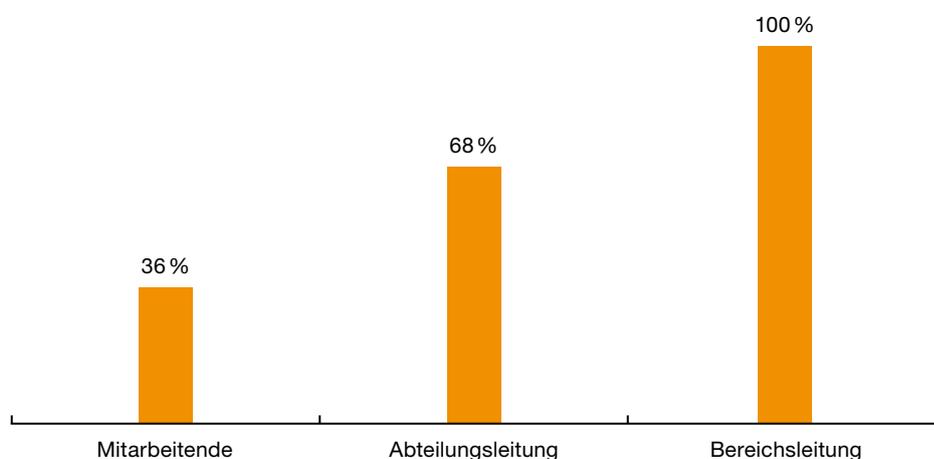
Mitarbeitende werden hingegen seltener (zu 36%) an den Kennzahlen gemessen.

Daraus folgt: Je mehr Verantwortung ein Mitarbeiter im Unternehmen trägt, umso häufiger wird er an den Kennzahlen gemessen.

Ferner lässt sich aus den Ergebnissen folgern, dass bei größeren Unternehmen die Abteilungsleitungen stärker an den Kennzahlen gemessen werden.

**Abb. 9 Ableitung von Zielvorgaben für verschiedene Hierarchieebenen im Unternehmen**

Für welche Unternehmensebenen werden Zielvorgaben anhand dieser Kennzahlen abgeleitet?



### 3 Steuerungsdimensionen im Vertrieb

Steuerungsdimensionen werden in erster Linie durch die strategische Ausrichtung eines Unternehmens bestimmt.

Ein Discounter steuert nach anderen Größen als ein Ökostromanbieter oder ein überregionaler Energieversorger.

Für die Auswertung war es daher wichtig, dass die Teilnehmer ähnlich ausgerichtet sind. Da es sich bei den Befragten um vertikal integrierte Unternehmen mit Aktivitäten in verschiedenen Sparten handelt und Discounter an der Befragung nicht teilgenommen haben, ist die Vergleichbarkeit gewährleistet.

Es gibt zwei Dimensionen, die für 86% der Unternehmen maßgeblich sind: Kundengruppen und Sparten.

Dass 86% der Unternehmen nach Sparten steuern, hat rechtliche (Segmentberichterstattung), geschäftspolitische und regulatorische Gründe.

Denn nach § 10 EnWG müssen vertikal integrierte Unternehmen für jede Sparte, in der sie aktiv sind, ein eigenes Reporting aufsetzen.

In der Dimension Kundengruppen wird in erster Linie zwischen Massen- und Individualkunden differenziert. Eine weiter gehende, komplexere Einteilung ist durchaus denkbar. Bezogen auf die Vertriebsstrategie, die Prozesse, die IT-Systeme und auch die Beschaffung unterscheiden sich diese beiden Kundensegmente deutlich. Dass dennoch nicht alle Teilnehmer nach dieser Dimension steuern, kann dadurch erklärt werden, dass oft das gesamte Produktportfolio an Kundensegmenten orientiert ist. In diesem Fall erfüllt die Steuerung nach Produkten bereits die wesentliche Funktion einer Steuerung nach Kundengruppen.

Mit Produkten (55%), Regionen (45%) und Organisationseinheiten (41%) liegen drei Dimensionen zwischen 40 und 55%, deren Bedeutung je nach Ausrichtung zu- oder abnimmt.

Auch hier ist eine Kombination von Dimensionen denkbar, zum Beispiel wenn einzelne Produkte nur für eine bestimmte Region vorgesehen sind.

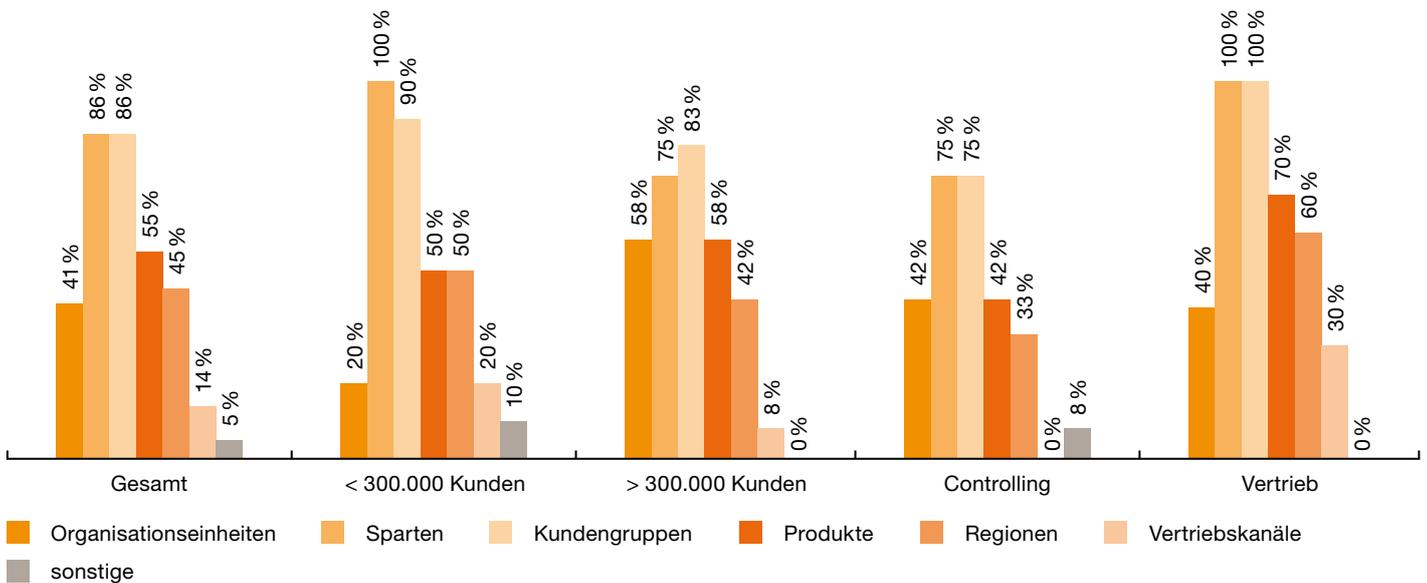
Interessanterweise ist die Steuerung nach Vertriebskanälen nicht weit verbreitet. Nur 14% planen ihre Vertriebsaktivitäten entsprechend. Dies liegt unter Umständen an der mangelhaften und oft fehlenden Kostentransparenz der Vertriebskanäle.

Ein Unternehmen, das seine Vertriebsaktivitäten auf die Kundensegmente zuschneidet, wird grundsätzlich auch den Distributionskanal berücksichtigen.

Die wenigsten Unternehmen (nur 9%) beschränken sich auf eine einzige Steuerungsdimension, die meisten (82%) verwenden drei oder vier.

Abb. 10 Steuerungsdimensionen für die operative Vertriebsplanung

Nach welchen Dimensionen wird in der operativen Vertriebsplanung gesteuert?



## 4 Systeme zur operativen Vertriebsplanung

Bei der Vertriebsplanung setzen mit knapp 90 % die meisten Unternehmen auf MS-Office-Lösungen. Je nach Interpretation der Frage gilt dies möglicherweise sogar für 100 %, da das Anwendungsspektrum von einer einfachen Zwischenrechnung bis zur komplexen Szenariodarstellung reichen kann.

Die MS-Office-Anwendungen haben den Vorteil einer breiten Kompatibilität und sind in der Regel mit guten Vorkenntnissen und somit weniger Schulungsbedarf kurzfristig einsatzfähig.

Die Kehrseite liegt in der Fehleranfälligkeit und der geringen Standardisierung: Die Nutzer laufen Gefahr, mehr Zeit in die Feinheiten des Tools zu investieren als in die eigentliche Planung.

Mehr als die Hälfte (ungefähr 60 %) nutzen wiederum die Software SAP Business Warehouse (BW).

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denen der PwC-Studie *Power is nothing without Controlling* aus dem Jahr 2007, stellt man fest, dass die Anzahl der Nutzer von SAP Business Intelligence (BI) erheblich zugenommen hat (damals nur 19 % der Befragten).

An dieser Stelle ist anzumerken, dass eine Planungsunterstützung durch Auswertungen aus SAP BW nicht gleichzusetzen ist mit der Planungsdurchführung in SAP (SEM/BPS).

Interessant ist, dass SAP BW auch von circa 6 % der Teilnehmer eingesetzt wird, die kein SAP IS-U nutzen.

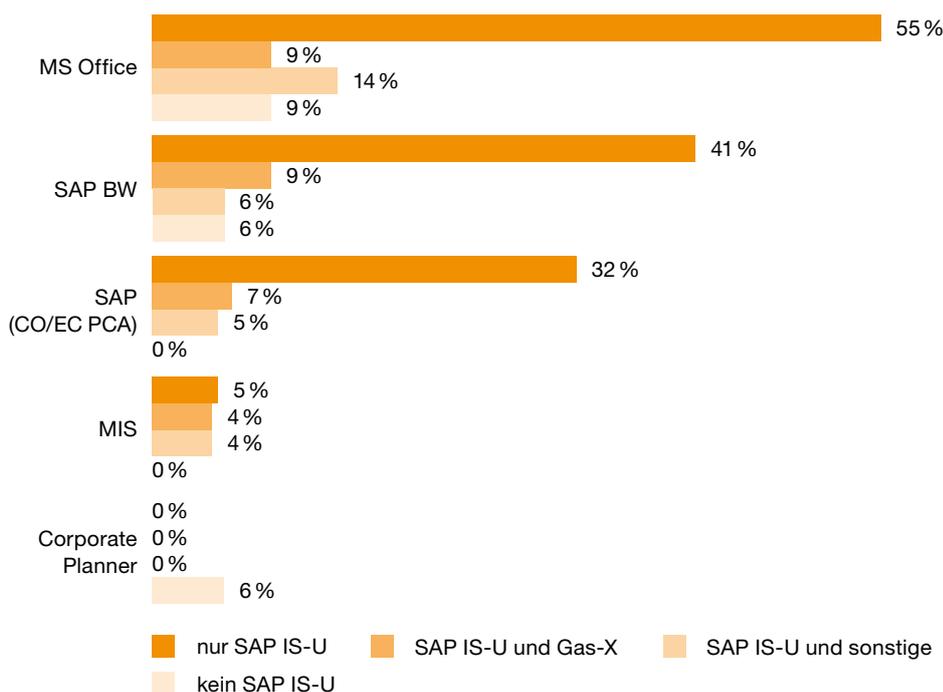
Betrachtet man die Unternehmen nach der Anzahl ihrer Kunden, lässt sich festhalten, dass 78 % der Unternehmen mit höchstens 300.000 Kunden MS Office verwenden. Von denjenigen, die mehr als 300.000 Kunden beliefern, sind es 92 %.

Unternehmen, die maximal 300.000 Kunden beliefern, nutzen für ihre vertriebliche Planung zu 32 % SAP (CO/EC PCA). Ebenso viele verwenden SAP BW (SEM/BCS).

Unternehmen mit mehr als 300.000 Kunden verwenden für diese Tätigkeiten zu 44 % SAP (CO/EC PCA) und zu 62 % SAP BW (SEM/BCS).

**Abb. 11 Verwendung von IT-Systemen für die operative Vertriebsplanung**

Welche IT-Systeme setzen Sie bei der operativen Vertriebsplanung ein?



## 5 Zufriedenheit mit der operativen Planung

Bei der Antwort auf die Frage, wie zufrieden sie mit der operativen Planung sind, konnten die Teilnehmer zwischen fünf Stufen („sehr zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“) wählen.

Inhaltlich sind 62% der Unternehmen mit der operativen Planung zufrieden bis sehr zufrieden. Unzufriedenheit bezüglich der Inhalte äußerten nur 5%. Zwar wird auch der Detaillierungsgrad mehrheitlich positiv bewertet, allerdings ist jeder fünfte Teilnehmer eher unzufrieden mit der Detailtiefe der operativen Planung.

Bezüglich der Integration der Strategie in die Planung zeigt sich ein ähnliches Bild: In 50% der Unternehmen scheint die Integration zu funktionieren, während 15% zum Teil sogar sehr unzufrieden mit dem Prozess sind. Die restlichen 35% haben keine Tendenz geäußert.

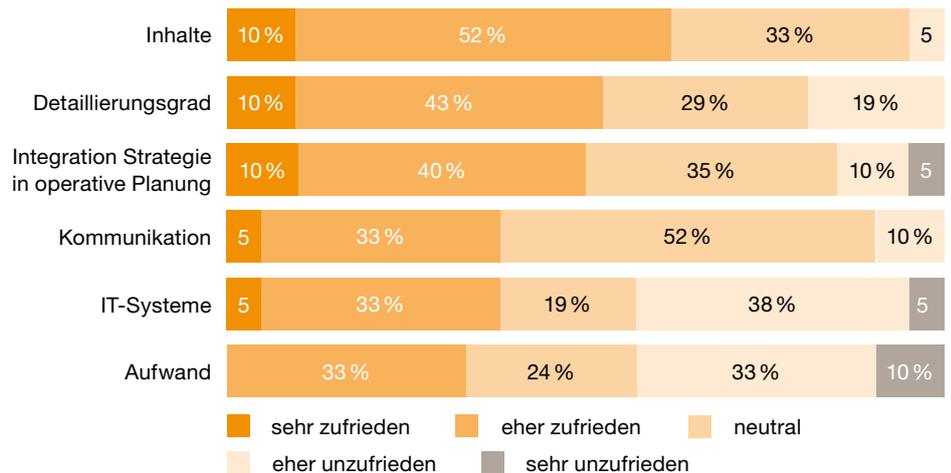
Die Kommunikation empfinden nur knapp 40% als zufriedenstellend, während mit 52% die Mehrheit der Unternehmen diesbezüglich neutral eingestellt ist und 10% eher unzufrieden sind.

Bei den IT-Systemen und beim Aufwand sind im Gegensatz zu den anderen abgefragten Merkmalen deutlichere Unzufriedenheiten auszumachen. In beiden Fällen liegt der Anteil der unzufriedenen Unternehmen bei 43%, während jeweils nur ungefähr ein Drittel zufrieden ist.

Eine Betrachtung der Korrelationen zwischen den einzelnen Angaben zeigt, dass die Unzufriedenheit mit den IT-Systemen aus einem höheren Aufwand resultiert. Ferner deuten die Antworten darauf hin, dass eine gute Kommunikation die Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration der strategischen Vorgaben in die operative Planung ist.

Abb. 12 Zufriedenheit mit dem operativen Planungsprozess

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem operativen Planungsprozess im Vertrieb?



Zum Teil finden sich die Ursachen für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auch in den Antworten auf die vorangegangenen Fragen. Unternehmen, die mehr Steuerungsdimensionen verwenden, sind im Schnitt mit dem Detaillierungsgrad zufriedener, beklagen sich jedoch über den erhöhten Aufwand bei der operativen Planung.

Die Unzufriedenheit mit den IT-Systemen ist bei den Unternehmen mit weniger als 300.000 Kunden stärker ausgeprägt als bei denen mit mehr als 300.000 Kunden. Ein Zusammenhang mit einem bestimmten Planungssystem ist dabei aber nicht erkennbar.

**43% sind mit den IT-Systemen und dem Aufwand für die operative Planung unzufrieden.**

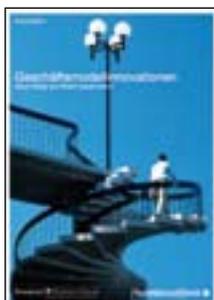
## 6 Weiterführende Informationen



### Mit strategischer Planung zum Erfolg

Wie planen erfolgreiche Unternehmen? Welchen Einfluss hat strategische Planung auf den Unternehmenserfolg? Diese und andere Fragen sind Themen der im Dezember 2010 erschienenen Studie, zu der 423 Führungskräfte befragt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen tendenziell umfassender planen.

*Dezember 2010, 44 Seiten*



### Geschäftsmodellinnovationen

Strategische Planung orientiert sich an der strategischen Ausrichtung. Viele Energieversorger müssen neue Dienstleistungen in ihr Angebot integrieren, was jedoch über eine reine Erweiterung des Produktportfolios hinausgeht. Gefragt sind Geschäftsmodellinnovationen, die Dienstleistungen und klassische Versorgungsleistungen verbinden und durch Differenzierung Wettbewerbsvorteilen erzielen. Die 2010 erschienene Publikation stellt Praxisbeispiele – unter anderem aus der Energiebranche – vor.

*Juni 2010, 62 Seiten*



### Smart Metering/Elektromobilität

In diesen Publikationen werden aktuelle Themen der Energiewirtschaft, wie Elektromobilität oder Smart Metering, untersucht. Chancen und Risiken werden aufgezeigt, die sich aus diesen Entwicklungen für die Energieversorger ergeben.

*Smart Meterin November 2008, 52 Seiten*

*Elektromobilität Juni 2010, 90 Seiten*

***„Ein Gramm Information  
wiegt schwerer als tausend  
Tonnen Meinung.“***

Gerd Bacher, österreichischer Journalist





---

## ***E Bewertung***

### Performancemessung und -reporting

# 1 Aktive und geplante Nutzung von Controllinginstrumenten

Für das operative Controlling werden verschiedene Instrumente genutzt.

Die Budgetierung ist dabei ein etabliertes und bewährtes Verfahren, das von 91 % der befragten Unternehmen verwendet wird.

Neben der Budgetierung ist die Kostenstellenrechnung mit 86 % weit verbreitet. Im Vergleich zu den Ergebnissen der bereits genannten PwC-Studie aus dem Jahr 2007 ist das jedoch ein Rückgang von 14 %. Damals nutzten ausnahmslos alle befragten Unternehmen die Kostenstellenrechnung.

Über die Gründe für den Rückgang lässt sich nur spekulieren. Die Kritik an dem Verfahren ist in den letzten Jahren lauter geworden. Sie bezieht sich auf die Aufteilung der indirekten Kosten, die im klassischen Ansatz anhand der prozentualen Anteile der direkten Kosten vorgenommen wird. Dieser Ansatz führt jedoch dazu, dass „einfache“ Produkte, die wenige indirekte Kosten verursachen, gegenüber „komplizierten“ Produkten benachteiligt werden.

Bei den anderen gängigen Instrumenten sind im Vergleich zu den Umfrageergebnissen von 2007 nur minimale Änderungen zu erkennen.

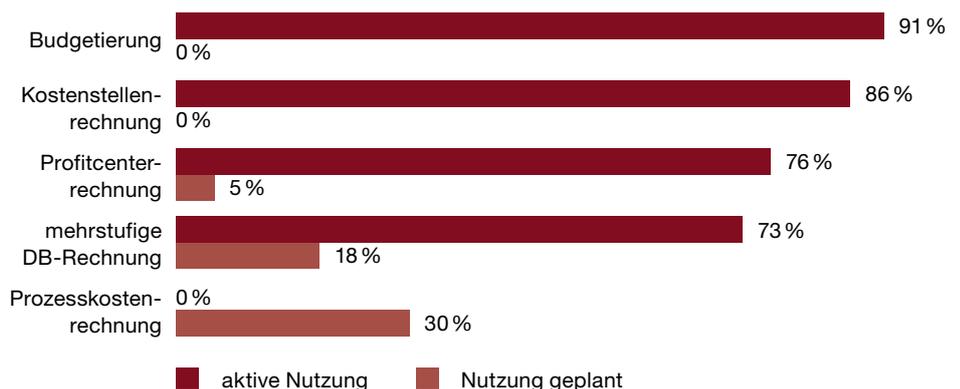
Demnach nutzten 2007 93 % die Budgetierung, 78 % die Profitcenterrechnung und knapp 70 % die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.

Dass die aktuellen Umfragewerte ähnlich sind, liegt möglicherweise daran, dass die Unternehmen einen Wechsel der verwendeten Instrumente scheuen. Dazu passt, dass schon 2007 18 % der Teilnehmer angaben, die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung einführen zu wollen. Dennoch ist ihr Anteil nur unwesentlich um 4 % gestiegen und immer noch beabsichtigen 18 %, sie zu nutzen.

Gerade vor diesem Hintergrund ist die Prozesskostenrechnung interessant. Denn 30 % haben in der aktuellen Umfrage angegeben, diese einführen zu wollen. Die Implementierung dieses Instruments ist allerdings mit hohem Aufwand verbunden: Die zugrunde liegenden Prozesse müssen aufgeschlüsselt und den Produkten zugeordnet werden. Auf diese Weise können dann die Kosten den Produkten anhand der Prozesse zugeordnet werden. Dies setzt unter anderem eine aktuelle Prozessdokumentation voraus. Es bleibt daher abzuwarten, wie viele Unternehmen die Prozesskostenrechnung tatsächlich einführen werden.

**Abb. 13 Aktive und geplante Nutzung von operativen Controllinginstrumenten im Vertrieb**

Welche operativen Controllinginstrumente nutzen Sie bzw. planen Sie zu nutzen?



## 2 Häufigkeit des Reportings von Vertriebskennzahlen

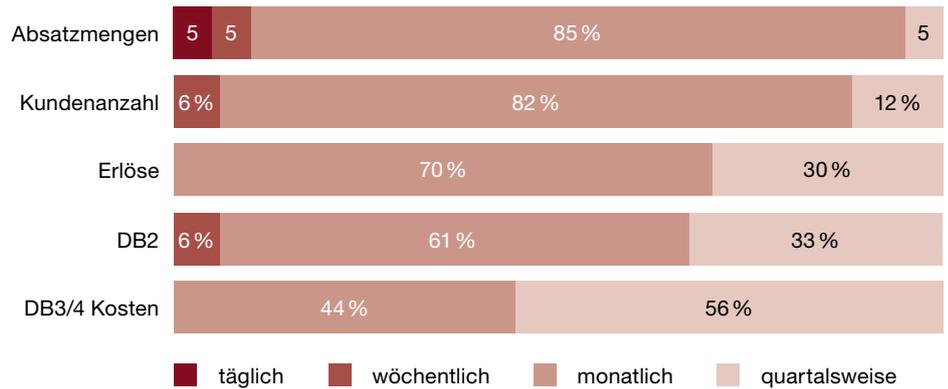
Die Reportingfrequenz im Vertrieb kann je nach Kennzahl variieren. Generell zeigen die Umfrageergebnisse jedoch, dass die meisten Unternehmen auf ein monatliches Reporting setzen. Manche Kennzahlen erfordern lediglich einen vierteljährlichen Bericht. Vereinzelt werden ausgesuchte Kennzahlen allerdings wöchentlich oder sogar täglich berichtet.

Ein regelmäßiges Reporting der Absatzmengen dient als zusätzliche Information für das Beschaffungsmanagement. Zudem lassen sich aus den Verbrauchsmengen Rückschlüsse auf die Kundenanzahl ziehen. 85% führen ein monatliches Absatzmengenreporting durch. Je 5% der befragten Unternehmen geben an, wöchentlich oder sogar täglich die Absatzmengen zu berichten.

Die Kundenorientierung rückt aufgrund des Wettbewerbsdrucks und der erhöhten Wechselbereitschaft der Kunden immer mehr in den Vordergrund. Ein Reporting der Kundenanzahl ist daher wichtig, um Kundenbewegungen früh zu erkennen und zeitnah reagieren zu können. Mit 82% der befragten Unternehmen setzt ein Großteil auf ein monatliches Reporting der Kundenanzahl. Knapp 6% sehen ein wöchentliches Reporting als angemessen an, während sich 12% mit einem vierteljährlichen Reporting begnügen.

**Abb. 14 Reportingfrequenz von wesentlichen Vertriebskennzahlen**

Welche Vertriebskennzahlen werden in welcher Häufigkeit reportet?



Umsatzerlöse und DB2 sind auch im Reporting eng miteinander verknüpft, da die Deckungsbeitragsrechnung in der Regel auf den Erlösen aufsetzt. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch darin, dass die Antworten zu den Reportingfrequenzen dieser beiden Kennzahlen sehr ähnlich ausfielen. Zwischen 60 und 70% berichten monatlich, während circa 30% dies vierteljährlich tun. Umsatzerlöse und DB2 sind insbesondere bei der Produktgestaltung von Interesse. Anpassungen des Produktportfolios sind jedoch selten kurzfristige Entscheidungen, sodass die Umfrageergebnisse für diese Kennzahlen dem Best-Practice-Ansatz entsprechen dürften. Ähnliches gilt für die DB3/4-Kosten, die von 56% der befragten Unternehmen vierteljährlich und von 44% monatlich berichtet werden.

### 3 IT-Systeme für das Reporting

95 % der Unternehmen nutzen für das Reporting dieselben IT-Lösungen wie für die Planung. Vor allem die Plan-Ist-Analyse wird dadurch deutlich vereinfacht. Doch was sind aus IT-Sicht die Besonderheiten bei der Berichterstattung?

Neben Daten aus dem Abrechnungssystem werden auch Daten aus anderen Quellsystemen in einem Data Warehouse gesammelt. Auf dieses greifen dann Reportingprogramme (sogenannte BI-Tools) zu.

Die Frage nach den verwendeten Reportinglösungen hat ergeben, dass mit 87% viele Unternehmen neben den angebotenen BI-Tools noch mit klassischen MS-Office-Programmen arbeiten. Diese greifen nicht direkt auf die Datenbank zu, sondern haben in der Regel Schnittstellen mit den BI-Tools. So können die Daten aus dem BI-Tool beispielsweise nach MS Excel übertragen werden, um individuelle Auswertungen

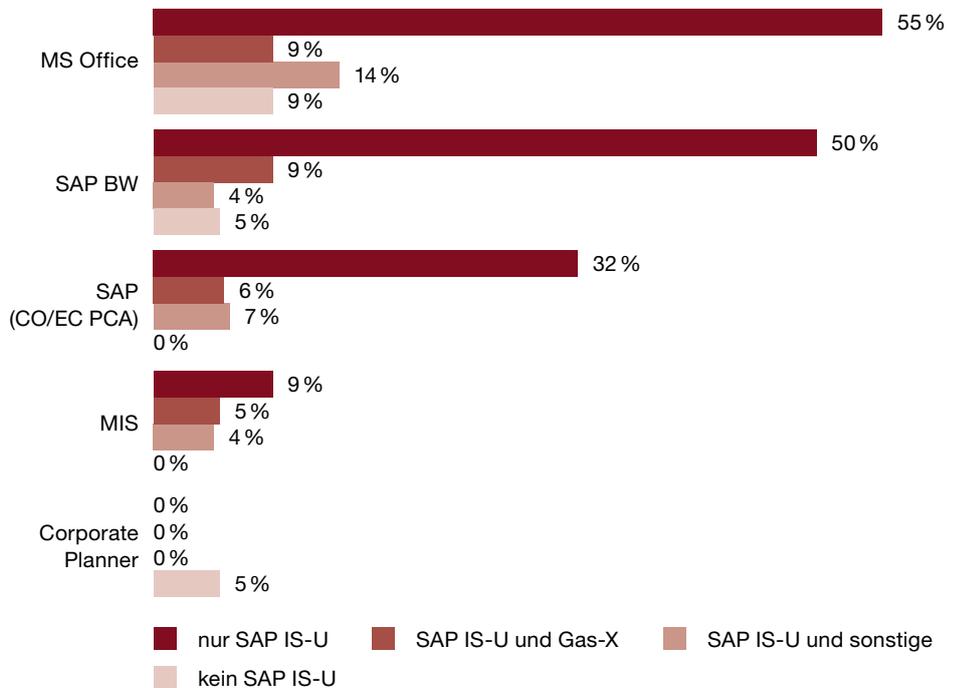
zu erstellen. Handelt es sich dabei um Einzel- oder Sonderauswertungen, kann das ein durchaus effizienter Weg sein. Für Standardauswertungen ist in Anbetracht der Aufwandsersparnis und Qualitätssicherung allerdings der Rückgriff auf andere Reportingsysteme zu empfehlen.

Im direkten Vergleich zeigt sich, dass zu 68% das integrierte SAP-BW-System verwendet wird, gefolgt von SAP (CO/EC PCA). Über dieses SAP-Modul können ausgewählte Bilanzpositionen auf Profitcentern gezeigt und somit die zur Steuerung und Kontrolle eines Verantwortungsbereichs notwendigen Kennzahlen ausgewiesen werden.

Andere, nicht SAP-basierte Managementinformationssysteme kommen auf einen Anteil von 18%. Den Corporate Planner nutzen zurzeit nur 5% der Unternehmen.

**Abb. 15 Nutzung von IT-Systemen zur Berichterstattung**

Welche IT-Systeme setzen Sie zur Berichterstattung ein?



„Es wird sehr spannend werden zu sehen, wie sich Unternehmen mit riesigen Kundendatenbeständen, insbesondere in der Energiebranche, neue Technologien zunutze machen, um die Analyse der Vertriebsaktivitäten zu optimieren. Dabei werden meines Erachtens neue Analysetools wie zum Beispiel die In-Memory-Technologie von Anbietern wie QlikTech oder auch SAP HANA, Front-End-Lösungen wie das iPad, aber auch verbesserte Suchalgorithmen wie die assoziative Suche in unstrukturierten Daten die größte Rolle spielen und klassische BI-Systeme ein Stück weit revolutionieren.“

Jan Stüben, Senior Manager bei PwC, Center of Excellence SAP BI



„Da sich das Rechnungswesen ständig wandelt und Reportings immer komplexer werden, sind tragfähige und zukunftsgerichtete Weiterentwicklungen in den Systemen und den Buchungsverfahren unausweichlich. Insbesondere steigen die Anforderungen an das Berichtswesen hinsichtlich der Schnelligkeit der Bereitstellung des Zahlenwerks, der Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Kontierungsprozesse sowie der Qualitätssicherung.“

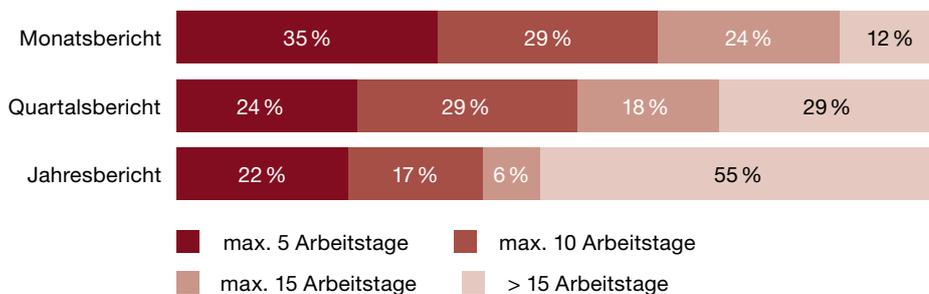
Erforderlich ist eine fachliche, methodische und technische Anpassung des Berichtswesens an veränderte Rahmenbedingungen. Dabei rückt ein integrativer Ansatz zur Optimierung der Kontierungs- und Ablaufprozesse und äquivalenten Berichtslösungen in den Fokus der Energieversorger.“

Olaf Altenberend, Partner bei PwC, Energy Consulting F&A

## 4 Verfügbarkeit finaler Ist-Daten

**Abb. 16 Verfügbarkeit finaler Ist-Daten im Abschlussprozess**

Wie viele Arbeitstage nach dem Ende der Berichtsperiode stehen finale Ist-(Vertriebs)daten zur Verfügung?



Für die Zielsetzung beim Ist-Reporting sind drei Dimensionen relevant, die eng miteinander verknüpft sind: Zeit, Qualität und Kosten.

In der Vergangenheit hatte die zeitliche Komponente stets die höchste Priorität. Aktuellen Umfragen zufolge rücken nun Qualitätssicherung und -optimierung in den Fokus.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Reportingprozesse mit dem Betrachtungszeitraum länger werden. So stehen die finalen Ist-Vertriebsdaten für den

Monatsbericht im Durchschnitt eher zur Verfügung als für den Quartals- oder Jahresbericht. Das dürfte unter anderem an den höheren Anforderungen liegen, die Letztere stellen. Dennoch sind die Ergebnisse kritisch zu hinterfragen.

Best Practice unter den befragten Unternehmen ist das Bereitstellen der finalen Ist-Vertriebsdaten für den Monatsbericht zum Stichtag selbst und für den Jahres-

bericht drei Arbeitstage nach dem Stichtag. Die Realität sieht jedoch oft anders aus: Für den Monatsbericht liefern 12 % der Unternehmen die Daten erst 15 Tage nach dem Stichtag, für den Quartalsbericht knapp 30 % und für den Jahresbericht sogar 55 %. Ein Zusammenhang zwischen diesen Werten und der Größe bzw. Kundenanzahl der Unternehmen besteht nicht. Es gilt also weder, dass Unternehmen mit weniger Kunden schneller berichten, noch, dass große Unternehmen sich durch besonders effiziente Prozesse auszeichnen.

Es gibt eine Reihe von Gründen dafür, dass Reportingprozesse sich in die Länge ziehen, zum Beispiel unnötige händische Auswertungen, die nicht in der IT-Landschaft abgebildet werden, oder auch fehlende Verantwortlichkeiten und mangelnde Kommunikation. Der Best-Practice-Ansatz zeigt ausgehend von der betrachteten Stichprobe aber, dass sich die Abschlussprozesse deutlich beschleunigen lassen. Da Mehraufwand immer auch zusätzliche Kosten bedeutet, stecken in der Identifikation und Beseitigung von Schwachstellen in den Reportingprozessen immense Einsparmöglichkeiten.

## 5 Dauer des Forecast

Der unterjährige Forecast hat zwei wesentliche Funktionen. Er dient zum einen als Brücke zwischen Plan- und Ist-Werten und zum anderen als Frühwarnsystem.

Ausgehend von aktuellsten Zahlen und Rahmenbedingungen wird basierend auf Einschätzungen des höheren und mittleren Managements die zukünftige Entwicklung prognostiziert. Der Forecast ist somit deutlich mehr als ein reines Fortschreiben der Ist-Werte. Er soll auch nicht die Planwerte ersetzen. Diese beschreiben das Ziel, der Forecast hingegen die aktualisierte Erwartung. Anpassungen der Planungsvorgaben sind nur in Ausnahmefällen sinnvoll, zum Beispiel wenn sich bestimmte Rahmenbedingungen fundamental verändert haben. Für den Forecast werden die aktuellen Entwicklungen zwingend berücksichtigt. So findet etwa eine Konjunkturabschwächung sofort

ihren Niederschlag, sodass entsprechend niedrigere Forecast-Werte das Management warnen und Gegenmaßnahmen ermöglichen.

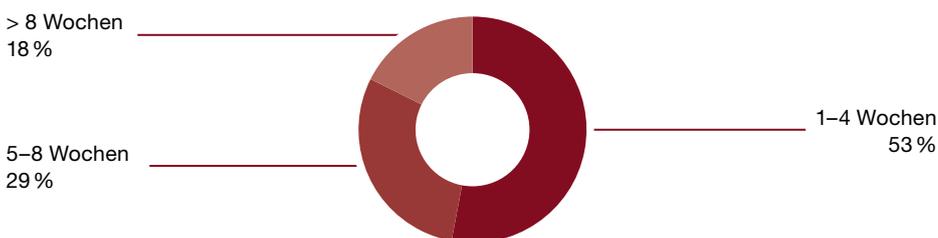
In den Forecast sind neben den wichtigsten Finanzaufgaben auch nicht-finanzielle Kennzahlen aufzunehmen. Typische Forecast-Daten sind zum Beispiel Umsatz, Kosten, EBIT, Auftragseingang, Auftragsbestand und Auslastung.

Die Forecast-Frequenz hängt primär von der Volatilität und den Zyklen des Geschäfts ab. Unabhängig vom festgelegten Forecast-Kalender können äußere Ereignisse oder plötzliche Änderungen der Rahmenbedingungen ein Update erzwingen.

Der Nutzen eines Forecast hängt maßgeblich von seiner Genauigkeit ab und diese wiederum von der Aktualität der Daten. In der Energiebranche sollte die Erstellung des unterjährigen Forecast daher nicht mehr als vier Wochen in Anspruch nehmen. Best Practice ist ein Zeitraum von maximal einer Woche – den viele der Befragten auch einhalten. Insgesamt benötigt etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (53%) höchstens vier Wochen. Sicherlich besteht mitunter ein Konflikt zwischen Genauigkeit und Schnelligkeit, sodass sich auch ein Zeitraum von vier bis acht Wochen (29% der befragten Unternehmen) rechtfertigen lässt. Ein Forecast, dessen Erstellung mehr als acht Wochen dauert, wie es bei 18% der Unternehmen der Fall ist, erfüllt allerdings nicht mehr seine oben beschriebenen Funktionen.

**Abb. 17 Dauer des unterjährigen Forecast für den Vertrieb**

Wie lange dauert Ihr unterjähriger Forecast im Vertrieb?



## 6 Zufriedenheit mit dem Berichtswesen im Vertrieb

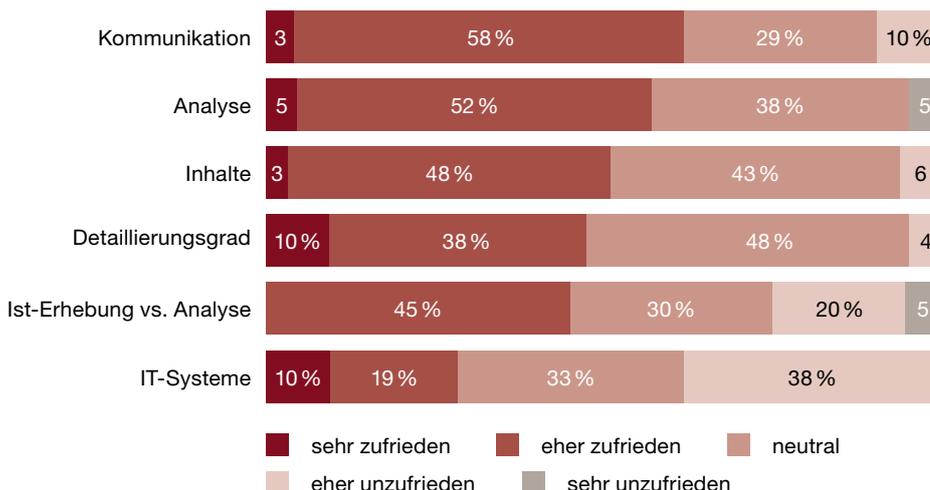
Nachdem bisher einzelne Aspekte des Berichtswesens im Vertrieb abgefragt worden sind, liegt der Fokus nun auf der Zufriedenheit mit dem gesamten Reportingprozess. Dabei zeigen die Umfrageergebnisse, dass die interne Kommunikation, die unter anderem die Informationsweitergabe an den Schnittstellen und die Klärung von Verantwortlichkeiten beinhaltet, von mehr als 60% der Befragten positiv bewertet wird. 10% sehen jedoch gerade in diesem Bereich Probleme. Die Analyse selbst und ihre Inhalte (Datenqualität und -aktualität) werden ebenfalls von mehr als 50% als zufriedenstellend beurteilt, während 6% diese kritisieren. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen ist mit dem Detaillierungsgrad der Reportingprozesse zufrieden, doch fallen auch hier die Kritiker mit 4% nicht besonders ins Gewicht. Anders ist das bei dem Verhältnis

zwischen dem zeitlichen Aufwand für die Ist-Erhebung und dem für die Analyse. Die teils deutliche Unzufriedenheit von 25% der Teilnehmer basiert hier darauf, dass die Ist-Reportingprozesse zu langwierig sind, was direkt zulasten der Analysephase geht. Trotz der im Vergleich hohen Unzufriedenheit empfinden mit 45% doch viele der Befragten das Verhältnis als angemessen. Die Zufriedenheit mit den IT-Systemen hält sich allerdings mit 29% in Grenzen. Deutlich mehr (38%) sind unzufrieden mit der IT-Landschaft, die ein wesentlicher Erfolgsfaktor für effiziente Reportingprozesse ist. Unternehmen mit weniger als 300.000 Vertriebskunden haben die IT-Systeme, aber auch den Detaillierungsgrad des Reportings kritischer bewertet als Unternehmen mit mehr als 300.000 Kunden.

Als wesentliches Ergebnis lässt sich überdies festhalten, dass diejenigen Unternehmen, deren Plan-Ist-Analyse vom Controlling verantwortet wird, zum Teil deutlich bessere Werte vorweisen. Insbesondere bezüglich IT-Systemen und des Verhältnisses der aufgewendeten Zeit für die Ist-Erhebung gegenüber der Zeit für die Analyse war die Zufriedenheit dieser Unternehmen im Mittel fast um eine ganze Wertungsstufe höher. Dass eine bestimmte Softwarelösung Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit der IT-Landschaft hat, konnte nicht festgestellt werden.

**Abb. 18 Zufriedenheit mit dem Berichtswesen im Vertrieb**

Wie zufrieden sind Sie mit dem Berichtswesen im Vertrieb?



## 7 Weiterführende Informationen



### Cashflow Excellence

Restriktivere Kreditvergabe der Banken nach der Finanzkrise und verschärfte gesetzliche Reportinganforderungen machen das Cashflow-Reporting zunehmend zum Thema. Mehr denn je müssen deshalb Unternehmen finanzielle Mittel aus eigener Kraft erwirtschaften und diese effektiv und effizient steuern. Die 2010 erschienene Studie zum Thema Cashflow-Planung, -Reporting und -Steuerung widmet sich diesen Anforderungen. Teilgenommen haben Unternehmen und Konzerne aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

November 2010, 26 Seiten



### Power is nothing without Controlling

Die Auswahl geeigneter Controllinginstrumente zur zeitnahen Erkennung von Chancen und Risiken und zur Realisierung von Effizienzpotentialen wird entscheidend dazu beitragen, die Herausforderungen des Energiemarktes in den nächsten Jahren zu meistern. In der Studie wurden die operativen und strategischen Controllinginstrumente, die von Energieversorgungsunternehmen genutzt werden, analysiert und ausgewertet. Die Ergebnisse der Studie basieren auf der Befragung der 55 größten regionalen Energieversorgungsunternehmen bzw. Netzgesellschaften Deutschlands.

Mai 2007, 32 Seiten



### Reporting Survey

Wachsende Berichterstattungsumfänge bei unverändertem Ressourceneinsatz in immer kürzeren Zeiträumen, so lautet die Hausforderung im Finanz- und Rechnungswesen. An der 2011 veröffentlichten Studie zu diesem Thema nahmen 230 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil.

Mai 2011, 40 Seiten



***„Man kann die raffiniertesten Computer der Welt benutzen und alle Diagramme und Zahlen parat haben, aber am Ende muss man alle Informationen auf einen Nenner bringen, muss einen Zeitplan machen und muss handeln.“***

Lee Iacocca, amerikanischer Topmanager, 1979 bis 1992 Vorstandsvorsitzender Chrysler Corp.



---

## ***F Unterstützung***

Maßnahmen ableiten und umsetzen

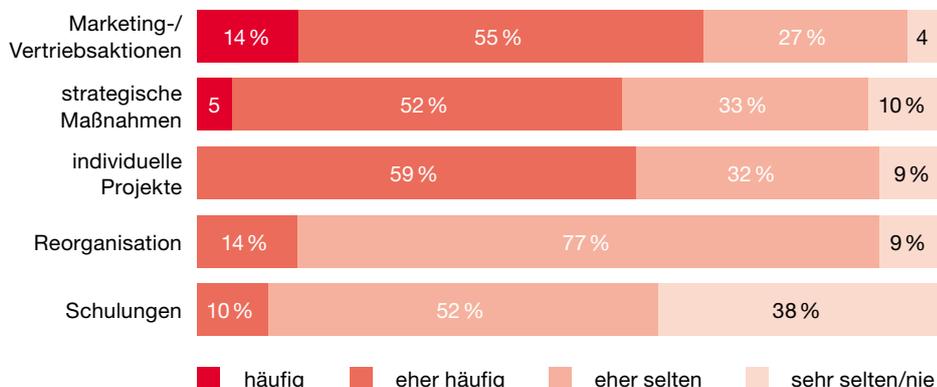
# 1 Häufigkeit von Maßnahmen

Gemäß der CPM®-Methodik werden im letzten Schritt aus den Ergebnissen der Plan-Ist-Analyse Maßnahmen abgeleitet. Uns interessiert, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen, um den Vertriebs-erfolg zu steigern. Außerdem wollen wir wissen, wie es um die Zufriedenheit mit diesen Maßnahmen bestellt ist.

Mit dieser Studie wurden gezielt mittlere und große Versorgungsgesellschaften angesprochen. Bei diesen Unternehmen sind absatzsteigernde Maßnahmen wie Marketing- oder Vertriebsaktionen die häufigste Konsequenz aus negativen Ergebnissen der Plan-Ist-Analyse. Rund 69% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen häufig bzw. eher häufig entsprechende Maßnahmen initiiert werden.

**Abb. 19 Häufigkeit der Maßnahmenplanung und -umsetzung bei den befragten Unternehmen**

Mit welcher Häufigkeit wurden in der Vergangenheit Maßnahmen aus der Plan-Ist-Analyse abgeleitet?



Auch individuelle Projekte, die in speziellen Teams weiterverfolgt werden, oder strategische Maßnahmen sind für mehr als jedes zweite Unternehmen ein probates Mittel, um negative Abweichungen von den Planzahlen anzugehen.

Mitarbeiterschulungen oder weitgreifende Reorganisationsmaßnahmen hingegen werden bei circa 90% der Unternehmen eher selten bis nie angestoßen.

Generell zeigt sich, dass die Maßnahmenhäufigkeit mit der Vertriebskundenanzahl zunimmt. Am deutlichsten lässt sich das an den Marketing- und Vertriebsaktionen belegen. Während 77% der Unternehmen mit mehr als 300.000 Kunden häufig oder eher häufig solche Aktionen durchführen, liegt der Anteil bei den kleinen und mittleren Unternehmen nur knapp über 50%. Außer bei den Schulungsmaßnahmen – bei denen beide Gruppen gleichauf liegen – lässt sich auch bei allen anderen abgefragten Maßnahmenarten eine größere Aktionsbereitschaft bei den Unternehmen mit mehr als 300.000 Vertriebskunden feststellen.



„Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein funktionierendes Corporate-Performance-Management maßgeblich davon abhängt, wie sehr Unternehmensziele auch mit den individuellen Zielen der Führungskräfte und Mitarbeitenden verwoben sind. Während Zielvereinbarungen bei Führungskräften und hoch qualifizierten Spezialisten in der Energiebranche seit einigen Jahren gang und gäbe sind, werden nun vermehrt auch Mitarbeitende über Ziele geführt. Um eine Konsistenz in der Zielkaskade zu erreichen, müssen sich die Ziele aus dem Corporate-Performance-Management auf Vorstands-, Bereichs-, Abteilungs- und Mitarbeiterebene herunterbrechen lassen. Dies verlangt eine klare Kommunikation der Ziele und eine entsprechende Führungskultur, die auf Basis von Zielerreichungsgraden unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen einleitet und kontinuierlich überprüft. Ein weiterer Schritt ist dann die Verbindung mit variablen Komponenten der Vergütung. Ein Corporate-Performance-Management ist nur so gut wie das bestehende People-Performance-Management!“

Till R. Lohmann, Partner bei PwC, Human Resources

## 2 Change-Management – den Wandel gestalten

Die Liberalisierung hat den Energiemarkt revolutioniert. Sie gibt seit Jahren immer neue Impulse für Veränderungen. Wandel ist zu einem Kennzeichen des Energiemarktes geworden, wenngleich nicht alle Institutionen und Unternehmen der Branche gleichermaßen auf den Wandel vorbereitet waren.

Dem Management geplanter Veränderungen (Change-Management) muss daher eine besondere Aufmerksamkeit gelten, sind doch die Flexibilität und die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen inzwischen kritische Erfolgsfaktoren im Energiemarkt. Erfolgsentscheidend ist, wie schnell (Zeit) und wie gut (Qualität) sich die Mitarbeitenden an neue Ziele und Strategien anpassen und sich daran ausrichten können. Unter Einsatz zielgerichteter Methoden und Instrumente ist Change-Management bestrebt, die Fähigkeiten, das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden so zu verändern, dass kritische Transformationen erfolgreich und ergebniswirksam durchlaufen werden.

Was Change-Management leistet:

- Steuerung „weicher“, menschlicher Faktoren, um „harte“ Ergebnisse zu erreichen
- allgemeines Verständnis bis hin zu Konsens über die Richtung und die Beweggründe des Veränderungsvorhabens
- Ausrichtung und Fokussierung der Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel
- Sichtbarmachen der Beiträge, die jede(r) Einzelne zur Strategie und Zielerreichung leisten kann
- Mobilisierung einer großen Anzahl von Menschen und dadurch Erzeugung einer Hebelwirkung

Change-Management kann nur funktionieren, wenn die einzuleitenden Maßnahmen auf der spezifischen Kultur des jeweiligen Unternehmens (siehe die speziellen Kulturen von Energiedienstleistern und -versorgern) aufbauen. Notwendige Veränderungen können nur dann nachhaltig greifen, wenn sie die jeweilige Organisation, die Führungs- und Entscheidungsweisen respektieren bzw. an den jeweiligen Normen und Werten ansetzen.

Häufig scheitern Veränderungsprojekte, weil die Dynamik von Veränderungen und die menschlichen Einflussfaktoren unzureichend beachtet werden. Gerade deshalb müssen Unternehmen und Organisationen eine Reihe von Faktoren identifizieren und steuern.

PwC bietet hierfür ein in der Praxis vielfach erprobtes Rahmenwerk, das aus acht Dimensionen besteht.

**Abb. 20 PwC-Ansatz für ein erfolgreiches Change-Management**



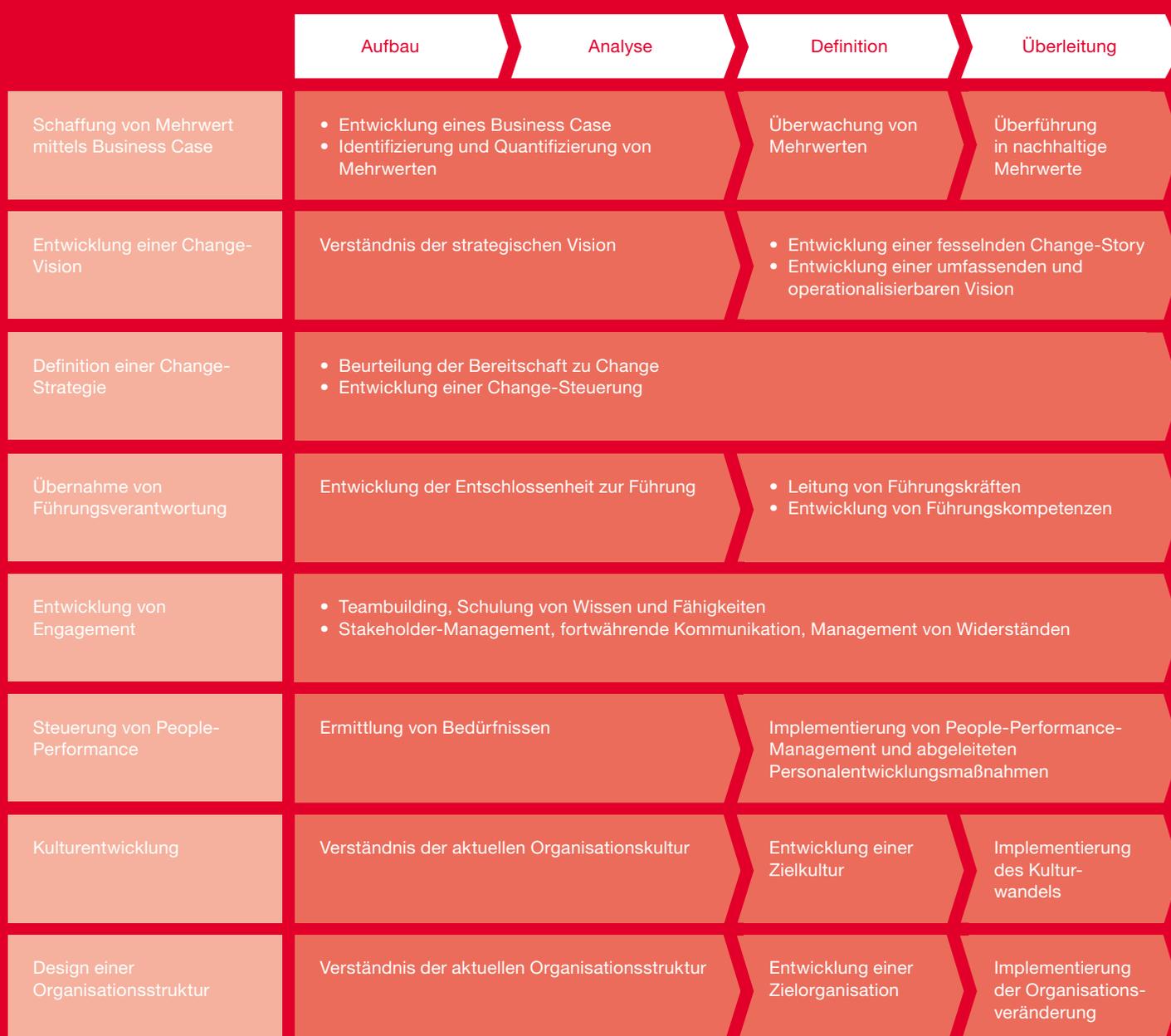
Ausgangsüberlegung ist, dass jedem erfolgreichen Change-Projekt ein Business Case zugrunde liegen muss. Dieser Business Case sollte

- die Notwendigkeit für den Change aufzeigen,
- das gewünschte Ergebnis erklären und
- darlegen, dass die Kosten für den Change geringer sind als die Kosten, die aus der Beibehaltung des Status quo entstehen.

PwC empfiehlt, die acht Dimensionen von Change, die auch als kritische Erfolgsfaktoren zu verstehen sind, in der unten dargestellten Art und Weise zu behandeln.

Werden diese acht Dimensionen bei der Planung und Abwicklung einer Veränderungsmaßnahme beachtet, dann ist der nachhaltige Erfolg des Change und der damit verbundenen Transformationen gesichert.

**Abb. 21 Umsetzung der kritischen Erfolgsfaktoren bei Transformationsprojekten**



### 3 Zufriedenheit mit der Umsetzung von Maßnahmen

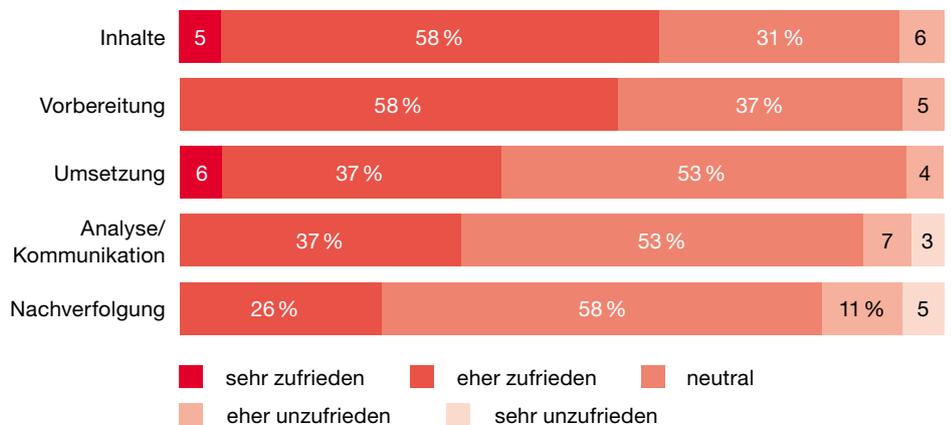
63% der Befragten sind mit der Art der getätigten Maßnahmen einverstanden. Nur 6% sind unzufrieden. Auch die Vorbereitung wird wenig kritisch beurteilt: Während 58% die Vorbereitung als zufriedenstellend bewerten, sind auch hier nur 5% unzufrieden. Mit der Umsetzung der Maßnahmen erklären sich nur noch 43% zufrieden, 53% äußern keine Tendenz. In der Kritik stehen sowohl die Analyse und Kommunikation der Ergebnisse als auch die Nachverfolgung. Diesbezüglich sind nur 37% bzw. 26% positiv eingestellt, während der Anteil der Kritiker 10% bzw. 16% beträgt. Für die Nachverfolgung gilt ferner, dass alle Unternehmen, die hiermit zufrieden sind, mehr als 300.000 Vertriebskunden beliefern.

Anfangs wurde abgefragt, ob die Verantwortung für die Plan-Ist-Analyse beim Vertrieb oder beim Controlling liegt. Im Verlauf der Studie zeigte sich bereits, dass die Unternehmen, in denen die Analyse vom Controlling verantwortet wird, häufiger Maßnahmen durchführen. Noch interessanter ist aber, dass auch die Zufriedenheit bezüglich aller Bewertungsgegenstände bei diesen Unternehmen höher ist – insbesondere was die Analyse und Kommunikation der Ergebnisse betrifft. Liegt die Verantwortung für die Plan-Ist-Analyse nicht beim Vertrieb, sondern beim Controlling, lassen sich demnach Maßnahmen besser planen und umsetzen. Zudem wird der Vertrieb dadurch merklich entlastet.

Generell fällt auf, dass viele Teilnehmer keine Tendenz angegeben haben. Das deutet darauf hin, dass die Auseinandersetzung mit der Maßnahmenplanung und -umsetzung in vielen Unternehmen noch eine untergeordnete Rolle spielt.

**Abb. 22 Zufriedenheit mit den abgeleiteten Maßnahmen bezüglich verschiedener Kriterien**

Wie zufrieden sind Sie mit den Maßnahmen?



## 4 Weiterführende Informationen

### IT-Studie Energiehandel; Annäherung zwischen Commodity Märkten

Die physischen und finanziellen Commoditymärkte in der Energiewirtschaft haben sich in den letzten Jahren wesentlich angenähert. Die Studie betrachtet vor diesem Hintergrund die neuen Herausforderungen an das Commodity-Risikomanagement von Unternehmen aus der Energiewirtschaft. Es werden wesentliche Fragestellungen untersucht wie die Rolle des Energiehandels und der Hedging-Aktivitäten in der Unternehmensstrategie sowie einzelne Bereiche wie Organisationsstrukturen, Steuern, Bewertung und Bilanzierung.



Juli 2009, 32 Seiten

### Mit weniger mehr erreichen!

Im Projektportfoliomanagement (PPM) hat sich gezeigt, dass die Verringerung der Projektzahl und die Fokussierung auf Projekte, die zu einem schnellen Return of Investment führen oder die Geschäftsstrategie wesentlich unterstützen, oft die Effektivität der Projekte erhöht. Die Studie verifiziert die Modelle, die PwC im Rahmen seiner Projekte begegnet sind, und bietet einen repräsentativen Überblick über den Stand des PPM im Bereich IT bei führenden Unternehmen in Deutschland.

September 2009, 36 Seiten



A woman with blonde hair is shown in profile, looking out a window. The background is a blurred cityscape with buildings and a body of water under a bright sky. The woman is wearing a dark grey sweater.

***„Aus der Vergangenheit kann jeder lernen. Heute kommt es darauf an, aus der Zukunft zu lernen.“***

Herman Kahn, amerikanischer Kybernetiker und Futurologe



---

## **G** *Ausblick*

Trends im Vertriebscontrolling von  
Energieversorgern

# 1 Ausblick

Die Studie hat gezeigt, dass eine eindeutige strategische Positionierung immer wichtiger wird. Die klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Der Preis bleibt insbesondere für Privat-, aber auch für Geschäftskunden das wichtigste Argument. Weiter sinkende Margen sind die Folge. Damit steigen die Anforderungen an das Vertriebscontrolling. Kostenmanagement und Kostentransparenz bzw. eine genaue Zuordnung von Kosten zu Produkten bestimmen auch in Zukunft den Unternehmenserfolg maßgeblich.

Aktuell spielt die Kundenloyalität gerade im Privatkundenbereich noch eine untergeordnete Rolle: Vorrang hat die Kundengewinnung, vor allem mithilfe von Lockangeboten und Preisgarantien. Für Bestandskunden wird hingegen eher wenig Aufwand betrieben. Das führt dazu, dass derjenige Kunde die günstigsten Preise bekommt, der jährlich seinen Anbieter wechselt. Diese Entwicklung wird durch den Trend zu kürzeren Vertragslaufzeiten unterstützt. Vor diesem Hintergrund könnten neue Kennzahlen zur Kundenloyalität eine Herausforderung für das Vertriebscontrolling bedeuten. Auch eine Steuerung nach Kundensegmenten, die an Loyalitätsgrade anknüpft, ist denkbar.

Ziel muss es sein, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Dazu wird es – außer für Discounter – vermutlich nicht ausreichen, als reiner Energielieferant wahrgenommen zu werden. Gerade der Bereich der Energiedienstleistungen bietet zahlreiche Möglichkeiten, sich dem Kunden als Partner zu präsentieren. Offene und verständliche Kommunikation, Vertrauen und Innovationskraft sind Werte, die dem Kunden von morgen wichtig sein werden. Bei der Vermittlung dieser Werte spielt das Vertriebscontrolling eine entscheidende Rolle.

Das Berichtswesen liefert die Datengrundlage für strategische Entscheidungen und für die externe Kommunikation in Form von Quartals- oder Jahresabschlüssen. Im Hinblick auf die drei Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten gilt, dass der Fokus beim Reporting verstärkt auf der Datenqualität liegen wird.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Komplexität des Vertriebscontrollings steigen wird, bedingt unter anderem durch eine steigende Anzahl von Informationsquellen sowie eine stärkere Integration des Vertriebscontrollings in die operativen Prozesse.

Was die operativen Controllinginstrumente betrifft, so bleibt abzuwarten, ob sich die Prozesskostenrechnung in der Praxis etabliert. Dass 30% der Unternehmen planen, sie einzuführen, spricht für sich – dass kein Unternehmen sie aktuell nutzt, aber auch. Aufgrund der eindeutigen Zuordnung von Kosten und des damit verbundenen Kostenmanagements ist die Methode äußerst reizvoll. Allerdings ist zu vermuten, dass die Implementierung bei vielen an dem hohen Aufwand scheitert.

Die IT-Systeme haben bei den Zufriedenheitsabfragen jeweils den letzten oder vorletzten Platz belegt. Demnach besteht hier bei vielen Unternehmen Handlungsbedarf. Doch welche Entwicklung müssen Unternehmen dabei berücksichtigen? Der Trend der letzten Jahre scheint sich 2011 fortzusetzen: Der BI-Markt wächst weiter.

Eine mögliche Erklärung für die anhaltende Verwendung von BI-Technologien liegt in ihrem Kernnutzen. BI schafft Klarheit. So können auch große Mengen von Informationen auf unterschiedlichen Verdichtungsebenen anschaulich dargestellt und analysiert werden.

Der zunehmende Wettbewerb im Gas- und Strommarkt zwingt Energieversorger, knapper zu kalkulieren. Viele stellen deshalb schon heute ihre Controllinginstrumente von produktscharfer Durchschnittsbetrachtung auf kundenscharfe Kalkulationen um. Insbesondere trifft dies auf die Deckungsbeitragsrechnung zu. Dadurch wird es möglich, den Kunden individuelle Preise anzubieten.

Diese Umstellungen erhöhen das Datenvolumen um ein Vielfaches. Mittlere und große Versorgungsunternehmen kommen dann um die Verwendung von BI-Technologien kaum herum. Mit einfachen MS-Office-Lösungen sind diese Massen von Daten nicht mehr sinnvoll auswertbar.

Hinzu kommt, dass die Mehrzahl der Versorger bereits SAP IS-U als Abrechnungssystem nutzt. Der Schritt zur Einführung eines BW mit entsprechender BI-Unterstützung desselben Herstellers ist dann nicht mehr weit.

Allgemein ist festzuhalten, dass der Energiemarkt in Bewegung bleiben wird und dass mit dem Wettbewerb auch die Anforderungen an das Vertriebscontrolling weiter steigen werden. Das Vertriebscontrolling nimmt eine zentrale Funktion ein, wenn es darum geht, die richtigen Antworten auf die aktuellen und kommenden Veränderungen zu finden.

## Ihre Ansprechpartner



**Olaf Altenberend**

Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
+49 170 7856364  
olaf.altenberend@de.pwc.com



**Philip Franciscy**

Moskauer Strraße 19  
40227 Düsseldorf  
+49 151 14654037  
philip.franciscy@de.pwc.com



**Monty Balisch**

Potsdamer Platz 11  
10785 Berlin  
+49 160 90108644  
monty.balisch@de.pwc.com

PwC begleitet Unternehmen und Stakeholder der Energiewirtschaft weltweit – auch in Phasen, die besonderen Einsatz erfordern. Allein bei PwC Deutschland engagieren sich 45 Partner und mehr als 700 Mitarbeitende im Bereich Energie für den langfristigen Erfolg unserer Mandanten.

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor neuen Aufgaben, haben interessante Ideen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 150 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.700 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,33 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland

