

Niels Pfläging

Controllingsystem für strategische und operative Planung internationaler Consulting-Projekte

Am Beispiel von EVUs unter besonderer Berücksichtigung des Aufbaus eines Akquisitionssystems

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832407933

Niels Pfläging

Controllingsystem für strategische und operative Planung internationaler Consulting-Projekte

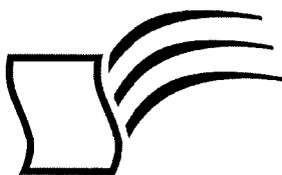
Am Beispiel von EVUs unter besonderer Berücksichtigung des Aufbaus eines Akquisitionssystems

Niels Pfläging

Controllingsystem für strategische und operative Planung internationaler Consulting-Projekte

*Am Beispiel von EVUs unter besonderer Berücksichtigung
des Aufbaus eines Akquisitionssystems*

**Diplomarbeit
an der Universität Hannover
März 1998 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 793

Pfläging, Niels: Controllingsystem für strategische und operative Planung internationaler Consulting-Projekte: Am Beispiel von EVUs unter besonderer Berücksichtigung des Aufbaus eines Akquisitionssystems / Niels Pfläging - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998

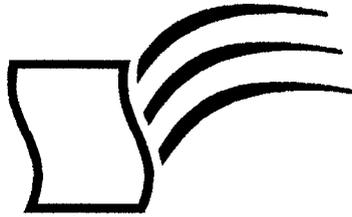
Zugl.: Hannover, Universität, Diplom, 1998

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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

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

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

1	Einführender Teil.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Abgrenzung des Themas.....	5
1.3	Gang der Untersuchung.....	7
2	Grundlegung.....	8
2.1	Internationale Consulting-Dienstleistungen im Energiemanagement am Beispiel von EVU.....	8
2.1.1	Begriff und Leistungsmerkmale des Energiemanagement-Consulting.....	8
2.1.2	Markteigenschaften und Situation der EVU.....	12
2.1.3	Entwicklung eines strategischen Bezugsrahmens des Marketingverständnisses im EVU-Consulting.....	14
2.2	Grundkonzept eines Controllingsystems für die Planung internationaler EMC-Projekte in EVU.....	19
2.2.1	Ableitung spezifischer Anforderungen an das Controlling.....	19
2.2.2	Aufgabenstruktur eines umfassenden Controlling operativer und strategischer Planung.....	24
2.2.3	Phasen des strategischen (Marketing-)Planungs-Prozesses im Consulting.....	27
3	Ansatzpunkte eines Controllingsystems zur strategischen und operativen Akquisition- und Projektplanung im internationalen Energiemanagement-Consulting.....	34
3.1	Ausgewählte Aspekte der geschäftsfeldbezogenen Realisationsplanung.....	34
3.1.1	Kennzeichen der Aufbau- und Ablauforganisation.....	34
3.1.2	Kennzahlen-System und strategisches Monitoring.....	38
3.1.3	Struktur eines geschäftsfeldspezifischen Berichtswesens.....	41
3.1.4	Ausgewählte Entscheidungsfelder des Marketing-Mix im CU.....	44
3.2	Darstellung des allgemeinen Akquisitions- und Projektablaufs und der Consulting-Kernprozesse.....	48
3.3	Kontaktphase.....	51
3.3.1	Marketing-Kommunikation zur Kontaktentstehung im Hinblick auf das generelle Beziehungsmanagement.....	51
3.3.2	Database Marketing als Grundlage eines Individual-Marketing.....	59
3.3.3	Verfahren der Kundensegmentierung.....	63
3.3.4	Integrierte Kundenkommunikation auf der Basis von Kundenportfolios.....	70
3.3.5	Kundenreporting und Monitoring der Kundenstruktur.....	73
3.3.6	Kooperationsmanagement - Probleme und Verfahren marktpartnerbezogener Marketingkommunikation.....	75
3.3.7	Dezentrale Ländermarktbearbeitung und Außendienststeuerung.....	80
3.3.8	Kontaktberichtswesen.....	83

3.4	Akquisitionsphase.....	87
3.4.1	Projekt-Identifikation.....	87
3.4.2	Akquisitionsprobleme bei internationalen öffentlichen Ausschreibungen	88
3.4.3	Selektionsverfahren für die Projektphasen als Basis der engpaßbezogenen Planung	90
3.4.4	Konzeption eines integrativen Akquisitions-Berichtswesens	100
3.4.5	Marketing-Kommunikation in der Akquisitionsphase.....	103
3.5	Angebotserstellung.....	109
3.5.1	Entscheidung über die Aufnahme der Angebotserstellung und Angebotsorganisation	109
3.5.2	Angebotsbestandteile und operative Angebotserstellung.....	111
3.5.3	Anbieterorganisation und Projektorganisation	117
3.5.4	Preisfindung und Auftragsfinanzierung.....	123
3.6	Akquisitions- und controllingbezogene Aspekte weiterer Projektphasen.....	126
3.6.1	Projektdurchführung/Leistungserstellung	126
3.6.2	Projektnachbereitung.....	130
3.6.2.1	Evaluation der Kundenzufriedenheit und Projektauswertung	130
3.6.2.2	Grundlagen eines Kundenpflege-Systems	133
4	Ausgewählte Aspekte eines Controlling unterstützender Prozesse im EVU-Consulting.....	135
4.1	Informationsmanagement.....	135
4.1.1	Konzept und Bausteine eines computergestützten Informationssystems	135
4.1.2	Ausgewählte Aspekte der Informationsbeschaffung im internationalen CU139	
4.1.3	Informationsspeicherung und Aufgaben eines Informationssystem-Controlling	142
4.2	Personalmanagement	148
4.2.1	Aufgaben des Personalmanagements	148
4.2.2	Entwicklung von Beratungs-Know-how.....	150
4.2.3	System der Personaleinsatzplanung	153
4.2.4	Anreizbildung im CU und Anreizsystem.....	156
5	Ausblick - zentrale Herausforderungen an ein erfolgreiches Controlling im internationalen EVU-Consulting	157

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Modell einer Gesellschaft aus der Managementperspektive von EVU	4
Abb. 2:	Beispielhafte Dienstleistungen im EMC und Marketingbezug	10
Abb. 3:	Praktische Erscheinungsformen des Marketing im CU	17
Abb. 4:	Rekonfiguration der Leistungsprozesse im EVU-Consulting durch kooperatives Value Engineering.....	18
Abb. 5:	Gesellschaftsorientiertes Marketing als Führungskonzept für das EVU-Consulting	19
Abb. 6:	Bezugsrahmen zur Erfassung alternativer Controlling-Konzeptionen	20
Abb. 7:	Strategische Phasen des Planungsprozesses und Planungsobjekte im CU.....	26
Abb. 8:	Phasenkonzept der strategischen und operativen Marketingplanung.....	29
Abb. 9:	Prozeß des strategischen Monitoring	39
Abb. 10:	Die Wertkette für das EVU-Consulting	50
Abb. 11:	Regelkreis des Database Marketing auf Basis von Individualdaten	62
Abb. 12:	Stufen der Auftragswahrscheinlichkeit auf der Loyalitätsleiter	66
Abb. 13:	Verfahren zur Erstellung von Kundenportfolios	67
Abb. 14:	Budgetorientierte Segmentierung im Kundenportfolio mit einer 9-Felder-Matrix	68
Abb. 15:	Segmentspezifische Kommunikationsstrategien im Kundenportfolio	71
Abb. 16:	Intensität des persönlichen Verkaufs im Kundenkontaktportfolio	72
Abb. 17:	Suchfelder im internationalen Kooperationsmanagement des EVU-Consulting	76
Abb. 18:	Portfolioanalyse zur Projektbewertung in den Phasen der Projektakquisition, der Angebotserstellung und der Projektdurchführung	93
Abb. 19:	Strukturplan für ein Angebotsprojekt im EMC (Beispiel)	111
Abb. 20:	Beispiel einer Entscheidungsmatrix für eine kooperative Projektaufteilung	121
Abb. 21:	Entscheidungsmatrix zur Wahl der Kooperationsform (Beispiel).....	122
Abb. 22:	Einflußgrößen des Angebotspreises im EMC.....	123
Abb. 23:	Ablauf eines Kundenkontaktprogramms (Beispiel).....	135
Abb. 24:	Struktur eines IV-Systems für das international tätige CU	138
Abb. 25:	Datenbanken eines MIS im EVU-Consulting	144
Abb. 26:	Konzept einer integrierten Kundendatenbank.....	145

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Defizite der EVU im Consulting und Beispiele für Ansätze zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen	13
Tab. 2:	Grundprinzipien eines „schlanken“ Controlling im EVU-Consulting	21
Tab. 3:	Beispielhafte Aufgabenfelder des strategischen Marketing-Controlling	23
Tab. 4:	Phasenkonzept zur Einführung oder Neugestaltung eines Controllingsystems im EVU-Consulting	23
Tab. 5:	Probleme der Planung in internationalen Unternehmen.....	24
Tab. 6:	Bestandteile eines Berichtssystems im EVU-Consulting (Beispiele).....	43
Tab. 7:	Ansatzpunkte einer kommunikativen Beeinflussung von Entscheidungen hinsichtlich der Kaufentscheidung im EMC	47
Tab. 8:	Kommunikationsformen im EMC-Marketing.....	54
Tab. 9:	Schema einer Ziel/Instrumente-Matrix der Marketingkommunikation im EVU-Consulting..	57
Tab. 10:	Informationsfelder/-inhalte der Kundendatenbank und ihre Verwendung	60
Tab. 11:	Database-basierte Kommunikationskonzepte zur Kundenansprache	62
Tab. 12:	Kundensegmentorientierte Normstrategien und Ableitung von Kundenprogrammen (Beispiel für das EVU-Consulting).....	69
Tab. 13:	Kennzahlen zum Monitoring der Kundenbasis (Wert-/Risikoentwicklung).....	74
Tab. 14:	Checkliste strategischer Entscheidungen hinsichtlich der Kooperation mit Marktpartnern im EVU-Consulting	77
Tab. 15:	Checkliste für den Aufbau einer strategischen Allianz.....	79
Tab. 16:	Aufgaben dezentraler Länderbeauftragter im internationalen CU	81
Tab. 17:	Controllingaufgaben im Hinblick auf das Kontaktberichtsessen	84
Tab. 18:	Struktur und Inhalte von Informationen im „Kontaktbericht“ bzw. „Akquisitionsbericht“	86
Tab. 19:	Checkliste für den Anfragen- und Projektselektions-Prozeß.....	94
Tab. 20:	Modell zur Projektbewertung in den Prozeßphasen (Beispiel).....	95
Tab. 21:	Formularstruktur Entscheidungsanalyse zur Projekt- und Anfragenselektion.....	97
Tab. 22:	Normstrategien A/B/C-Projekte im Falle einer „go“-Entscheidung zu Beginn der Phasen „Akquisition“ und „Angebotserstellung“ (Beispiel)	98
Tab. 23:	Controllinginformationen im EMC als Bestandteile eines Akquisitions-Berichtssystems....	102
Tab. 24:	Einflußfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten.....	104
Tab. 25:	Checkliste für die Zusammenstellung eines Akquisitionsteams.....	105
Tab. 26:	Checkliste zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Akquisitionsgesprächen	108
Tab. 27:	Struktur eines Angebotsberichts für das EMC (Beispiel)	113
Tab. 28:	Checkliste für Angebotserstellung, -prüfung und -freigabe	116
Tab. 29:	Gründe für die Bildung von Anbieterzusammenschlüssen im EMC.....	117
Tab. 30:	Checkliste für die kooperative Projektbearbeitung	119
Tab. 31:	Prinzip der Stark- und Schwachstellenanalyse auf Basis der Pflichtenliste: Analyse der Teilaufgaben	120
Tab. 32:	Übersicht über Gestaltungsfelder der internationalen Projektfinanzierung	125
Tab. 33:	Aufgaben des Projektcontrolling durch externe Organe	127
Tab. 34:	Komponenten eines Projektinformationssystems	127
Tab. 35:	Fragebogen zur Prozeßqualität im Projekt (Beispiel)	129
Tab. 36:	Checkliste für den Abschluß von Projekten	132

Tab. 37:	Stoßrichtungen der Klientenpflege im CU	133
Tab. 38:	Funktionen informationstechnologischer Systeme im CU	136
Tab. 39:	Informationsquellen für das Informationssystem im international tätigen EVU-Consulting	140
Tab. 40:	Checkliste zur Überprüfung des Systems der Informationsgewinnung	141
Tab. 41:	Typische Schwachstellen in MIS:	143
Tab. 42:	Systembildende Controllingfunktionen im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Informationssystems im CU	147
Tab. 43:	Informationsgrundlagen der Personalarbeit und des Personalmarketing im EVU-Consulting	149
Tab. 44:	„Kulturelle“ und organisatorische Unterschiede zwischen Fachbereichsorganisation und Fachbereichspools für die Consulting-Projektorganisation	150
Tab. 45:	Controlling als Instrument eines Bottom-up Empowerment im EVU-Consulting	159

Abkürzungsverzeichnis

#	Anzahl
ADB	Asian Development Bank
AKA	Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH
BC	Buying Center
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BOO	Build Operate Own
BOT	Build Operate Transfer
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSP	Bruttosozialprodukt
CAD	Computer Aided Design
CAS	Computer Aided Selling
CC	Corporate Communication
CI	Corporate Identity
CU	Consulting-Unternehmen
DBM	Database Marketing
DBW	Die Betriebswirtschaft
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EDU	Energiedienstleistungs-Unternehmen
DV	Datenverarbeitung
EMC	Energiemanagement-Consulting
ESCO	Energy Services Company
EU	Europäische Union
EVU	Energieversorgungs-Unternehmen
F&E	Forschung und Entwicklung
GOM	Gesellschaftsorientiertes Marketing
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
IFI	Internationale Finanzierungs-Institutionen
IS	Informationssystem
IV	Informationsverarbeitung
JoMC	Journal of Management Consulting

KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LCP	Least Cost Planning
LoI	Letter of Interest
MA	Mitarbeiter
MAIS	Marketing Informationssystem
Marketing ZFP	Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
MIS	Management Informationssystem
MVV	Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH
ÖPNV	Öffentlicher Personen-Nahverkehr
PF	Portfolio
PHARE	Poland Hungary Assistance for Reconstruction of the Economy
PR	Public Relations
QFD	Quality Function Deployment
QIT	Quality Improvement Teams
QMH	Qualitätsmanagement-Handbuch
RFMR	Recency Frequency Monetary Ratio
RfP	Request for Proposal
ROI	Return on Investment
SAVE	Specific Actions for Vigorous Energy Efficiency
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SOFT	Strengths, Opportunities, Failures, Threats
TACIS	Technical Assistance
TDM	1000 DM
THERMIE	Energy Technology for our Environment
TPA	Third Party Access
TQM	Total Quality Management
VEDEW	Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke e. V.
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

1 Einführender Teil

1.1 Problemstellung

Die kommunalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) haben eine Zeit „radikalen Wandels“ vor sich,¹ geprägt durch faktische oder absehbare Dynamisierung der Umweltentwicklung sowie zunehmende Komplexität der Einflüsse und Umwelten in allen Bereichen. So sehen sich die EVU in den ausklingenden 90er Jahren mit einem breiten Spektrum von Herausforderungen aufgrund eines weitreichenden Strukturwandels konfrontiert, die einen tiefgreifenden Identitätswandel im Sektor kommunaler Versorgungsbetriebe bewirken. Zu nennen sind u.a.:

- die Konfrontation der Energiewirtschaft mit der Ökologiediskussion
- stagnierende oder schrumpfende Märkte im klassischen Energieversorgungsgeschäft²
- zunehmenden Wettbewerb und zunehmende ökonomische Risiken³
- Veränderungen der Absatzmärkte⁴
- Chancen und Risiken durch die Erschließung neuer Märkte (Ostdeutschland, Osteuropa).

Zugleich sind interne Anspruchsgruppen (meist Kommunen, zukünftig auch private Eigentümer) in Bezug auf Ertragsleistungen zufriedenzustellen. Die skizzierten Herausforderungen und deren Zusammenspiel lassen sich als *Spannungsfeld zwischen den Zielen Umweltschutz, Bewältigung ökonomischer Risiken und Kundenorientierung* begreifen. Dies

¹ vgl. Hartung, R., 1995, S. 17; Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 94-95

² Die Konfrontation der Energiewirtschaft mit der Ökologiediskussion, Bemühungen um Energieeinsparung, die auf strengere gesetzliche Vorgaben, zunehmenden Kostendruck in der Industrie und ein gewachsenes Umweltbewußtsein der Bevölkerung zurückgehen, zeigen Wirkung. Der Druck auf die Versorger wird durch Verschärfungen im Bereich nationaler Energie-/CO²-Steuern und entsprechender Entwicklungen in der Europäischen Union (EU) tendenziell noch zunehmen; vgl. Hartung, R., 1995, S. 10; VDEW-Arbeitskreis „Controlling“, 1995, S.267-278; Mez, L., 1997, S. 247-249

³ Die Gefahren durch Richtlinienentwürfe und Vorschriften der EU-Kommission und der Bundesregierung laufen insbesondere auf eine nachhaltige Förderung des Wettbewerbs (z.B. durch „Third Party Access“ (TPA) im Sinne der Gewährleistung weitreichender Durchleitungsrechte für Konkurrenzanbieter) hinaus. Die erwartete Liberalisierung der Versorgungsmärkte und die internationale Konkurrenz wird zu einem Wettbewerb zumindest um industrielle Großkunden und damit einem in Deutschland neuartigen Preiswettbewerb führen vgl. u.a. Midttun, A., 1997, S. 291-294; Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S.94-95. Zu der kontrovers geführten Diskussion über Ziele und Folgen einer Liberalisierung in der Energieversorgung vgl. z.B. Leprieh, U., 1994, S. 21-87; Mez, L., 1997, S. 241-251; Bräuer, W., 1997, S. 81-162

⁴ Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, geprägt z.B. durch eine Tendenz zur Energieerzeugung durch Industrieunternehmen und Contracting-Angebote durch Nicht-EVU, führt zu Erhöhung der Intensität und Vielfalt der Kundenansprüche; Zusatzleistungen und konsequente Qualitätspolitik sind Ansätze, den Veränderungen auf der Absatzseite zu begegnen; vgl. VDEW-Arbeitskreis „Controlling“, 1995, S. 267

verlangt von den EVU zunehmend Dialogbereitschaft, Problemlösungsbewußtsein und Innovationsfähigkeit, jedoch ohne im Stammgeschäft den Status-quo des Verhältnisses zwischen Versorgungssicherheit und Preis zu gefährden. Als Antwort auf diese Entwicklungen wird von den EVU seit den 80er Jahren daher der Wandel vom Energieversorgungs- zum Energiedienstleistungs-Unternehmen (EDU) propagiert und - mit unterschiedlicher Konsequenz - vollzogen.⁵ Die Hinwendung zu jungen, wachstumsstarken und profitablen Geschäftsfeldern durch Verlängerung der Wertschöpfungskette der EVU sowie der Qualitätswettbewerb der Energiedienstleistungen kann in diesem Sinne als Produktentwicklungsstrategie gelten,⁶ Konzepte wie das „Least-Cost Planning“⁷, oder das Contracting⁸ stehen für wirtschaftlich und ökologisch „neue“ Wachstumsfelder der EVU.⁹

Daneben erscheint die **Strategie der Diversifikation**, d.h. die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, verbunden mit dem Eintritt in neue Märkte als besonders interessant.¹⁰ Die Diversifikation in angrenzende Märkte mit „Nähe“ zum Stammgeschäft, wie z.B. Entsorgung und Telekommunikation seien hier als Beispiel genannt. Das internationale Angebot von Beratungsleistungen im Rahmen eines **Energie- und Umwelt-Consulting**¹¹ kann daneben als ein weiterer Markt von besonders hoher Attraktivität gelten; der Bedarf an Beratungsleistungen in der Energieversorgung, der Wasserver- und -entsorgung ist vor allem in den neuen Bundesländern sowie in Ost- und

⁵ Dies spiegelt sich auch in der Weiterentwicklung der Organisationsformen von EVU (z.B. Profit Center) und der Tendenz zur Holdingstruktur bei großen EVU, wider; vgl. VDEW-Arbeitskreis „Controlling“, 1995, S. 268.

⁶ Die Begriffe „Produkt“ und „Dienstleistung“ werden im folgenden synonym verwendet.

⁷ Das Least Cost Planning (LCP) kennzeichnet ein Konzept auf die Minimierung gesellschaftlicher Kosten gerichteter Bereitstellung von Energiedienstleistungen unter Verknüpfung der Anbieter- und Nachfragerseite; vgl. ausführlich Lepich, U., 1994, S. 89-90; Hasse, H., 1996, S. 17-38

⁸ In der Energiewirtschaft ist Contracting ein Vertrag über eine im Zusammenhang mit einer Energiesparmaßnahme zu erbringenden Dienstleistung eines Dritten, die sich über die erzielten Energieeinsparungserträge refinanzieren soll.

⁹ Beispiele weiterer Energiedienstleistungen (EDL) sind u.a. die Energieberatung, Komplettangebote wie Nutzwärme konzepte und Heizungsanlageninstallation, Facility Management, die Betriebsführung versorgungswirtschaftlicher Anlagen und das Demand-Side Management (DSM) als anbieterbezogener Variante des LCP. Eine Systematik für die Entwicklung von EDL-Programmen bei EVU findet sich bei Seifried, D./Stark, N., 1995, S.28.; Löbke, S., 1993, S. 164-169; als Beispiel aus der Praxis eines EVU vgl. MVV, 1996, ohne Seitenangabe

¹⁰ Eine Suchheuristik für Diversifikationsfelder von EVU findet sich bei Löbke, S. 1993, S. 17; zu Strategien der Diversifikation im Unternehmen vgl. allgemein Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1997, S. 281-283

¹¹ Im folgenden soll hierfür der Begriff Energiemanagement-Consulting Verwendung finden, der neben Technologien wie Strom, Gas und Wärme prinzipiell ebenso wie Wasser, Entsorgung, Nahverkehr und neue Technologien einschließen kann.

Mitteleuropa außerordentlich groß.¹² **Diversifikationsstrategien** im EVU haben zum Ziel, das in EVU-Kerngeschäftsfeldern aufgebaute Know-how durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder zu erhalten und zu erweitern. Im Versorgungsgebiet freiwerdende Beschäftigungskapazitäten sollen durch Planungs- und Beratungsaufträge außerhalb des Versorgungsgebietes gesichert und neue Arbeitsplätze geschaffen werden.¹³ Zugleich bietet die Diversifikation in Consulting Chancen zur Risikostreuung und der Erzielung kompetenzbezogener Synergien sowie möglicherweise von positiven Ausstrahlungseffekten auf das EVU-Image und die Kundenakquisition im Kerngeschäft.¹⁴

Demgegenüber sind im Management und Marketing von Dienstleistungen in EVU allgemein erhebliche Defizite zu konstatieren, die sowohl das strategische als auch instrumentelle Marketing betreffen. Durch die Einführung zeitgemäßer Controlling- und Marketingmethoden,¹⁵ Konzepten zur Kostenreduzierung und moderner Managementkonzepte wie Total Quality Management (TQM)¹⁶, Lean Management¹⁷ und Corporate Identity-Konzepte¹⁸ versuchen EVU diese Lücke zu schließen und die „monopolistisch, bürokratisch, arrogant und behäbig“¹⁹ erscheinenden EVU verstärkt auf Marktorientierung zu trimmen. Dem Zwang öffentlicher Unternehmen, „besser, schneller und billiger“ zu werden, stehen allerdings im Vergleich zur Privatindustrie geringere Entscheidungsspielräume gegenüber.²⁰ Das Modell einer Gesellschaft aus der Managementperspektive kann als Grundlage eines auf die Herausforderungen eingehenden *markt- und gesellschaftsorientierten Marketingverständnisses und Handelns des EVU* dienen (siehe Abb. 1).

¹² vgl. Hartung, R., 1995, S. 16-17, Eckerle, K., 1996, S. 379-380; zu Ergebnissen einer Untersuchung zur Entwicklung des weltweiten Consulting-Marktes vgl. Lo Bianco, N., 1993, o.S.; Niedereichholz, C., 1994, S. 8-11; zu Consulting-Märkten in Osteuropa vgl. Radatz, F./Schödl, A./Szeloch, Z., 1993, S. 21-109; vgl. die Consulting-Strategie der MVV, MVV, 1995, o.S.; bzw. der Saarbrücker Stadtwerke, bei Heinrich, F./Brück, W., 1996, S. 200-201

¹³ vgl. Marciniak, M., 1996, S.7; Hartung, R., 1995, S. 16

¹⁴ vgl. Hasse, H., 1996, S. 166-167

¹⁵ vgl. z.B. Reh, H.-J., 1996, S. IX-XVI; Marciniak, M., 1996, S. 1-16

¹⁶ TQM kennzeichnet eine auf einem umfassenden Qualitätsmanagement beruhende Führungsmethode, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch die Zufriedenheit der Kunden auf den langfristigen Geschäftserfolg sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt; vgl. Zink, K.J., 1992, S. 29-34; Kotler, P./Bliemel, F., 1995, S. 65-73

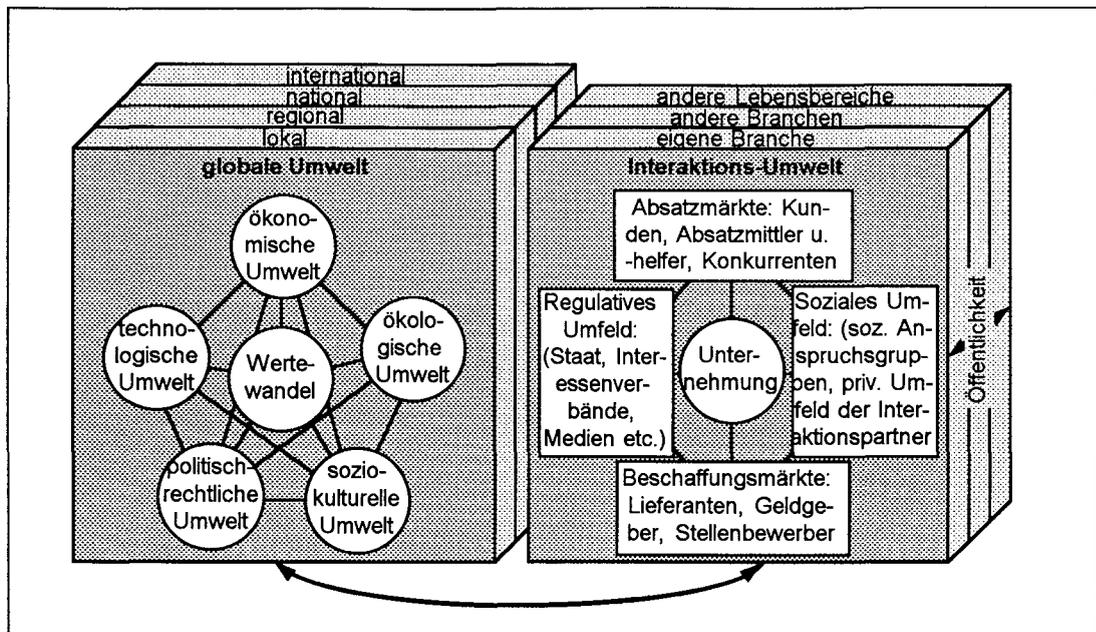
¹⁷ vgl. grundlegend Bösenberg, D./Metzen, H., 1993, S. 35-134

¹⁸ vgl. das Beispiel eines umfassenden CI-Prozesses für EVU bei der MVV bei Wiedmann, K.-P., 1993, S. 5; Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 94-99; umfassend Borchert, C., 1995, S. 20-67

¹⁹ Marciniak, M. 1996, S. 3

²⁰ vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 137-139

Abb. 1: Modell einer Gesellschaft aus der Managementperspektive von EVU



Quelle: vgl. Wiedmann, K.-P., 1989a, S. 230

Im Vordergrund der Betrachtung in dieser Arbeit steht das internationale Consulting-Geschäft der **Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (MVV)**, einem der großen regionalen EVU Deutschlands, das 1992 in den Markt der Consultingleistungen eintrat.²¹ Nach der tendenziell ungerichteten Entwicklung des Geschäftsfelds in den Anfangsjahren, gekennzeichnet durch eher unsystematischen Auf- und Ausbau des erforderlichen Markt-Know-hows sowie Management und Marketing nach dem „ad hoc“, sowie „trial and error“-Prinzip,²² stellt sich für das MVV-Consulting nun die *Frage nach einer Konsolidierung des Geschäftsfelds durch die Einführung wettbewerbs- und leistungsfähiger Managementsysteme.*²³ Im stark umkämpften Großkundensektor des internationalen Energiemanagement-Consulting (EMC) konkurrieren EVU mit einer Vielzahl von Ingenieurbüros, Energieagenturen, nationalen und internationalen Consultingunternehmen (CU), die von jeher dem Wettbewerb ausgesetzt waren und über unterschiedliche Kompetenzen im Wertschöpfungsprozeß der Consultingprojekte verfügen. Dies verstärkt die Notwendigkeit des Einsatzes von Controlling-Techniken in Bezug auf das einzelne Consulting-Projekt, mit den Zielen der Professionalisierung, der Stärkung

²¹ Im Geschäftsjahr 1996 verzeichnete die MVV in diesem Geschäftsbereich einen Umsatz von 6,2 Mio. DM.; vgl. MVV, 1997, S. 46

²² eigene Recherche

²³ Der im EVU für das Consultinggeschäft zuständige Geschäftsbereich soll im folgenden vereinfachend auch als EVU-Consulting bezeichnet werden, unabhängig von der organisatorischen und rechtlichen Eingliederung und Stellung im EVU.

relevanter Potentiale und Kompetenzen, der Führung und der Motivation des Personals.²⁴ Zugleich nimmt die Bedeutung von Controlling-Instrumenten zur innerbetrieblichen Steuerung der Arbeitsabläufe und Prozesse innerhalb der CU zu, z.B. aufgrund der komplexen Herausforderungen des Marktes bei der Durchführung internationaler Großprojekte im EMC.²⁵

1.2 Abgrenzung des Themas

Dem Bedarf an theoretisch fundierten Handlungsempfehlungen für das **Verhalten von CU im Wettbewerb** steht eine überwiegend praxis- und empirieorientierte Behandlung des Themas im Schrifttum gegenüber.²⁶ Vorhandene Gestaltungsempfehlungen sind in der Regel Branchen-allgemein oder haben im Falle der Literatur zum Marketing und Controlling im CU eher den Charakter von Erfahrungsberichten und eindimensionalen „Handlungsanweisungen“.²⁷ Die Realisierung der Marketing- und Controllingfunktion im CU geschieht in der Praxis zudem oftmals improvisatorisch (mangels Wissen) oder durch die Anwendung vorhandenen, unspezifischen theoretischen Wissens, häufig unter Berufung auf die „Einmaligkeit der Handlungsbedingungen“ im Consulting.²⁸ Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konkurrenzsituation im internationalen EMC läßt sich schlußfolgern, daß ein aktiver Wettbewerb in eigener Sache, d.h. die gezielte Suche nach zukunftsfähigen Geschäftsfeldern, die Entwicklung überlegener Leistungsangebote, die Qualitätssicherung und eine glaubwürdige Kommunikationspolitik - um nur einen Ausschnitt der relevanten Bereiche zu nennen - von sehr großer Bedeutung ist.²⁹ Es liegt daher nahe, spezielle, den spezifischen Herausforderungen des EVU-Consulting an das Controlling angepaßte **Gestaltungsempfehlungen** im Rahmen eines „situativen Ansatzes“ zu beschreiben, und daraus Ansätze für ein Controllingsystem zu gewinnen, das die

²⁴ Zur Bedeutung des Projektcontrolling im CU vgl. Wuffli, P.A., 1995, S. 187-192; Jentzsch, O.C./Nickl, W., 1997, S. 21

²⁵ vgl. Stolorz, C., 1997, S.5-6; Ott, M., 1989, S.281-285; zum Aufbau eines Controllingsystems in CU Melcher, H., 1982, S. 17-61

²⁶ vgl. Melcher, H., 1982, S. 11-13; zum Stand der Forschung zur Unternehmensberatung und insbesondere einen Überblick über Literatur zu Wettbewerbsaspekten in dieser Branche vgl. zusammenfassend Schade, C., 1996, S. 5-9, Meurer, C., 1993, S. 2-4

²⁷ Eine Planung im Sinne einer in EVU verbreiteten Fortschreibung des Status-quo bzw. ein auf Soll/Ist-Vergleich von Daten aus dem Rechnungswesen beruhendes Controlling erweist sich vor dem Hintergrund der Marktanforderungen im internationalen Consulting als unzureichend; vgl. zum Controlling in EVU Roithmeier, A./Hartl, P./Wolfram, U., 1995, S. 280-286; zum Controlling im CU vgl. Melcher, H., 1982, S. 25-32; Fickert, R./Schedler, B., 1995, S. 405-405; Wuffli, P.A., 1995, S. 183-185

²⁸ vgl. Melcher, H., 1982, S. 18-31

²⁹ zur Zunahme des Branchenwettbewerbs im Consulting vgl. Schade, C., 1996, S. 3-5 und die dort angegebene Literatur

zentralen Aspekte der Koordination von Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd beschreibt.³⁰

Die Arbeit geht von der Erkenntnis aus, daß die erfolgreiche Realisierung von internationalen EMC-Projekten ein durchdachtes **strategisches Marketing** erfordert, in dessen Zentrum eine ausgeprägte *Kunden-, Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung* steht. Die Situation des EVU im Consulting-Geschäft verlangt ein Marketingverständnis, das Marketing nicht als einen Funktionsbereich im Unternehmen definiert, sondern als die Denkhaltung, vom Markt her zu denken und für den Markt zu handeln.³¹ Die beiden in dieser Arbeit thematisierten **Beobachtungskreise Marketing und Controlling** weisen dabei erkennbare Parallelen bzw. Ergänzungen auf, die sich vor allem in der Informationsversorgung, Planung und Kontrolle bezüglich der Anpassung an veränderte Umwelt- und Unternehmensbedingungen widerspiegeln; Marketing braucht in dieser Hinsicht zusätzlich koordinierende Steuerungshilfen.³² Ziel ist insofern die Problematisierung des Controlling als Baustein der marktbezogenen Unternehmensführung im EVU-Consulting. Im Energiemanagement-Consulting erstreckt sich der Prozeß der Akquisition und Leistungserstellung teilweise über sehr lange Zeiträume (z.B. mehrere Jahre), die einzelnen erstellten Leistungen sind in aller Regel recht kundenspezifisch, d.h. individuell ausgelegt. Es stellt sich hier die **Frage der effizienten Organisation von Vertrieb und Leistungen** im EVU-Consulting, also leistungsfähigen Marketings, sowie erfolgsorientierter Auftragsabwicklung und damit im Kern, ob prozeßorientierte Organisationsansätze, propagiert v.a. für Sach- und Dienstleistungen mit repetitiven Leistungserstellungsprozessen, für das im EMC tätige CU übertragbar sind. Hierfür bestehen unterschiedliche Chancen: Einerseits kann man das im CU vorherrschende Projektgeschäft als eine Form der prozeßorientierten Organisation begreifen.³³ Andererseits legen es die Erfahrungen aus der industriellen Produktion nahe, Rationalisierungs- und Standardisierungspotentiale auch für das scheinbar so hoch individualisierte Consultinggeschäft zu identifizieren und wirtschaftlich auszuschöpfen. Aus der in der Regel größeren Zahl von gleichzeitig zu bewältigenden Projekten ergeben sich zusätzli-

³⁰ finanzwesenbezogene Controllingaufgaben (z.B. Rechnungswesen, Revision, Steuermanagement) bleiben im Rahmen dieser Arbeit weitgehend ausgeklammert

³¹ Ein solches Denken sieht den Schlüssel zum eigenen Erfolg in der Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen des Nachfragers, und schließt das Leitbild einer umfassenden Markt-, Kunden- und Qualitätsorientierung ein; vgl. Kotler, P./Bliemel, F., 1995, S. 25-32

³² vgl. Köhler, R., 1993, S. 253

³³ Im Consulting-Projekt wird in der Regel der gesamte Leistungserstellungsprozeß gebündelt und koordiniert; vgl. Schade, C., 1996, S. 32-33

che Potentiale für Abstimmungs-, aber auch Verbund- und Standardisierungsvorteile, die bei der wirtschaftlichen Gestaltung der Wertschöpfung und des Controlling großer Aufmerksamkeit bedürfen. Zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen reicht ein am Status-quo orientiertes Marktverhalten jedoch nicht aus. Wachstum des Geschäftsbereichs verlangt zugleich systematisches Management von Potentialen, Prozessen und Resultaten im strategischen Dreieck von Kunden-, Unternehmenspotential-, Wettbewerbsorientierung, eingebettet in eine umfassende Markt- und Gesellschaftsorientierung.

Vor diesem mehr allgemeinen Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit die Möglichkeiten eines praxisorientierten, „schlanken“, **prozeßorientierten Planungsansatzes und Controllingsystems** im internationalen EVU-Consulting, der die Dichotomie zwischen geschäftsfeldbezogener (projektübergreifender, „strategischer“) und einzelprojekt-also transaktionsbezogener Planung überwindet. Dabei werden vorliegende Erkenntnisse und Ansätze v.a. aus dem internationalen Marketing, Dienstleistungsmarketing, Industriegütermarketing,³⁴ TQM, der Projektmanagement-Diskussion und dem Controlling mit den Besonderheiten der Consulting-Branche und der Situation des EVU-Consulting in anwendungsorientierter, praxisnaher Betrachtungsweise verknüpft. Fehlende Literaturaussagen zu vielen Detailproblemen des Controlling und Marketing im international tätigen CU führten letztlich dazu, daß häufig literaturgestützte Plausibilitätsüberlegungen angestellt werden mußten. Die Darstellung soll neben der Erarbeitung eines *konzeptionellen Gestaltungsrahmens* für das Controllingsystem *konkrete Handlungsleitlinien für die Umsetzung* und Denkanstöße für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Geschäftsfeldes aufzeigen.

1.3 Gang der Untersuchung

In bezug auf den **Wertschöpfungsprozeß im EVU-Consulting** wird in der folgenden Untersuchung die Gestaltung des Akquisitionssystems und mithin der integrierten Marketingfunktion in den Mittelpunkt gestellt und damit das Marketing-Controlling³⁵ im internationalen Consulting von EVU thematisiert. Schwerpunkte der Arbeit bilden entsprechend die Darstellung eines umfassenden strategischen Planungs- und Kontrollprozesses für das CU, vor allem jedoch der operative Akquisitionsprozeß, der über die pre-sales-Phasen bis zur Angebotserstellung reicht und ausgewählte Aspekte der

³⁴ hier insbesondere aus den Bereichen des Anlagengeschäfts und der industriellen Dienstleistungen

³⁵ vgl. zu den verwendeten Begriffen Abschnitt 2.2.1 der Grundlegung

after-sales-Phasen als Anknüpfungspunkt für ein projektübergreifendes Beziehungsmanagement einschließt. Dabei wird versucht, Schnittstellen strategischer und operativer Akquisitionsplanung zu problematisieren und Vorschläge zur instrumentellen, prozessualen und organisatorischen Ausgestaltung herauszuarbeiten.

Die **Grundlegung** befaßt sich mit Eigenschaften von Markt und Umfeld des EMC und entwickelt daraus einen strategischen Bezugsrahmen für das Geschäftsfeld Consulting im EVU. Daneben wird das der Arbeit zugrundeliegende Controllingverständnis und der gewählte situative Planungsansatz dargestellt, wobei ein Phasenmodell strategischer (Marketing-)Planung zur Anwendung kommt. Im **Hauptteil** und dritten Teil werden im Anschluß an einige grundlegende geschäftsfeldbezogene Aspekte der Realisationsplanung anhand der Wertschöpfungskette des CU der *transaktionsbezogene sowie transaktionsübergreifende Akquisitionsprozeß* und *ausgewählte sekundäre Kernprozesse* im Hinblick auf die Anbieter-Nachfrager-Dyade sowie das marktpartnerbezogene Kooperationsmanagement diskutiert und geeignete Instrumente der Planung vorgestellt. Dabei finden Aspekte der Konzeption und Gestaltung einer integrativen Informationsversorgung und des Personalwesens als wesentliche Kernressourcen der im CU dominierenden Managementprozesse besondere Beachtung. Implementierungskonzepte und eine anwendungsorientierte Gestaltung geschäftsfeld- und projektbezogener Controllingaufgaben und -instrumente bilden den Schwerpunkt der Darstellung. Neben der Nachfragerdimension steht das akquisitionsbezogene Markt- und Kooperationsmanagement im Vordergrund, Aspekte eines ergänzenden Reputations- und Kontextmanagements können nur in Ansätzen behandelt werden. Die Darstellung schließt mit einer kurzen Darstellung ausgewählter Schlüsselfaktoren der Realisierung des dargestellten Controllingsystems (**Ausblick**).

2 Grundlegung

2.1 Internationale Consulting-Dienstleistungen im Energiemanagement am Beispiel von EVU

2.1.1 Begriff und Leistungsmerkmale des Energiemanagement-Consulting

Unter Energiemanagement soll hier zusammenfassend ein *ganzheitliches Konzept rationaler Energieerzeugung, -versorgung und -anwendung* verstanden werden. Das spezi-