

Kunden nicht „um jeden Preis“ halten

Ein Produktmanagement hilft dem Unternehmen, sich auf das Wesentliche zu beschränken

Von Rainer Kübler, Stadtwerke Bietigheim-Bissingen und Dr. Marcus Mattis, multi-utility consulting, Stuttgart

Vor der Liberalisierung der Energiemärkte war in den Stadtwerken und bei vielen Verteilerwerken ein Produktmanagement und eine Produktentwicklung nicht notwendig. Der Wettbewerb hat hier mit neuen Anbietern, aber auch neuen Tarifen eine völlige Veränderung der Situation geschaffen. In Zukunft wird es von entscheidender Bedeutung sein, den Wert- und Ertragsbeitrag eines einzelnen Produktes zu kennen.

Billiganbieter drängten auf den Markt und versuchten Kunden abzuwerben. Es setzte heftiger Preiswettbewerb ein, mit dem Ziel, Kunden letztlich um jeden Preis zu gewinnen oder zu halten. Dabei wurden erhebliche Ertragspotentiale vernichtet. Unerfahrenheit im Vertrieb und in der Steuerung von Vertriebs- und Mutationsprozessen führte teilweise dazu, daß in der ersten Wettbewerbsphase in manchen Stadtwerken immer neue Produkte für den Kunden aufgelegt wurden. Die dafür nötigen internen Prozesse fehlten, insbesondere die Ertragskontrolle. Dies hatte eine Tariffut zur Folge, die sowohl im Vertrieb wie bei der Abrechnung nicht mehr verarbeitet werden konnte.

Diese Erfahrungen haben zu der Erkenntnis geführt, daß vor einer Entwicklung neuer Produkte ein Produktmanagement steht. Das soll die Verantwortlichen in die Lage versetzen, die Ertragskraft und den Wertbeitrag einzelner Produkte zu kennen, um dann über deren Zukunft entscheiden zu können.

Um erste Erfahrungen zu sammeln, wurde ein Pilotprojekt der Stadtwerke Bietigheim-Bissingen zusammen mit multi-utility consulting begonnen. Speziell geprüft werden sollte:

- welche Notwendigkeiten für ein ausgefeiltes Produktmanagement bestehen,
- wie die Anforderungen an ein Stadtwerk sind, um ein Produktmanagement möglichst einfach, ohne neue Stellen – ja sogar möglichst durch Vereinfachung der Prozesse – zu installieren.

Es fand im Haus ein interner Workshop statt, bei dem der Leitungsstab der Stadtwerke in die Problematik eingeführt und die Themen vertieft analysiert wurden. Zunächst

herrschte relativ wenig Verständnis, da das Thema in der Branche noch keinen besonders hohen Stellenwert besitzt.

Ziel von Produktmanagement ist, Produkte entweder zu verbessern oder die Prozesse dahinter klarer zu strukturieren oder gar ein Produkt auszusortieren. Daher wurde nachgefragt, welches Angebot in den nächsten Wochen und Monaten einer besonderen Beachtung bedürfe. Es stellte sich dabei heraus, daß es im Unternehmen nur eine geringe Anzahl von Speicherheizungen gibt. Es könnte durchaus passieren, daß es im Rahmen der Gesetzgebung Sinn macht, diese demnächst zu substituieren. Folge: Das Produkt müßte aussortiert werden.

Dabei wurde schnell offensichtlich, daß in der Versorgerbranche Produkte nicht einfach aussortiert werden können. Sie können nicht zum Kunden sagen: „Ab 31. 12. gibt es keine Speicherheizung mehr, vielen Dank.“ Vielmehr haben die EVU eine Versorgungsaufgabe, d.h. es muß für praktisch jedes Produkt eine Alternative angeboten werden.

Bei dem Pilotprojekt in Bietigheim-Bissingen ging man wie folgt vor: Zunächst wurden elementare Grundlagen des Produktmanagements vorgestellt und an die Bedürfnisse eines Stadtwerks angepaßt. Sämtliche Produkte wurden hinsichtlich der Prozesse ihres Ertragsbeitrags untersucht. Durch diese Untersuchungen konnten und können zunächst unrentable Angebote schnell erkannt und vom Markt genommen werden.

Dazu wurden die einzelnen Produktprozesse auf ihren Lebenszyklus hin untersucht, in einen sog. Life-Cycle-Management-Prozess überführt. Diesem unterliegen sämtliche Produktprozesse und Produkte des Unternehmens. Etwaige Schwachstellen werden so frühzeitig erkannt und eliminiert.

Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten wurden klar geregelt. So erhöhte sich die Transparenz der internen Abläufe des Unternehmens. Klare Strukturen ermöglichen so auch eine schnelle interne Kommunikation. Diese wiederum steigert die Kundenzufriedenheit, die letztlich oberstes Ziel sein muß.

Die Erfahrung beim Pilotprojekt in Bietigheim-Bissingen bestätigt, daß das Thema Produktmanagement in der Branche noch weitgehend unbekannt ist. Schon die Abgrenzung des Begriffs Produkt bereitet oft Schwierigkeiten. In einem liberalisierten Markt kann es nicht mehr oberstes Ziel sein, Kunden „um jeden Preis“ zu halten. Vielmehr sind genaue Überlegungen zur Ertragskraft von Produkten zur Steuerung des Unternehmens nötig.

Die deutlich gesunkenen Einstandspreise für Strom, aber auch Preisnachlässe beim Gas haben Stadtwerke ohne Eigenproduktion eine komfortable Ertragssituation beschert. Diese führte häufig dazu, daß es in den Eigentümergremien nicht ganz einfach war, neuere Überlegungen durchzusetzen.

Wäre es jedoch nicht sinnvoll, gerade in Zeiten guter Erträge darüber nachzudenken, wie man Prozesse, auch Produktprozesse für schwierigere Zeiten gestalten kann? So gesehen kann nicht früh genug mit diesen Überlegungen begonnen werden. Deutlich

wurde auch, daß ein Produktmanagement, das zunächst einmal Produkte auf den Prüfstand stellen, aussortieren und verbessern helfen soll, einen erheblichen Umdenkungsprozeß bei den Mitarbeitern erfordert. Auch hierfür bieten Zeiten guter Erträge die Chance, einen Change-Management-Prozeß langsam und angepaßt voranzubringen. Kommen erst schlechte Erträge und entstehen Krisensituationen, dann wird häufig hektisch und mit erheblichen Kosten das gemacht, was man überlegter hätte umsetzen können.

© ZEITUNG FÜR KOMMUNALE WIRTSCHAFT

Neumarkter Str. 87, 81673 München

Telefon 089/431985-50

Fax: 4312211

E-Mail: anzeigen@zfk.de

Internet: www.zfk.de