

SLP-Gasvertrieb

Masse mal Klasse: Best Practices im überregionalen SLP-Gasgeschäft

Seit Beginn der Gasmarktliberalisierung läuft die Wettbewerbsintensität im SLP-Gassegment derjenigen in der Stromsparte hinterher. Das äußert sich nicht nur in einer geringeren Zahl von Anbietern und Produkten, sondern auch in höheren Vertriebsmargen. Vor allem kleine und mittlere EVU scheuen den Aufwand und die Risiken einer Ausweitung ihres Gasvertriebsgebiets. Erheblich erschwert wird die Entscheidung auch durch mangelnde Markttransparenz und die Komplexität der Gasnetzentgelte. Dabei lässt sich gerade solchen Herausforderungen mit Datenauswertungen und dem richtigen Know-how praktikabel begegnen.

Wollen Gasversorgungsunternehmen ihr lokales SLP-Massenkundengeschäft überregional ausrollen, müssen sie eine dauerhafte Vervielfachung verschiedener Aufwände einplanen. Für jedes zusätzliche Netz ist nicht nur eine Aufstockung der Marktkommunikation – mit Vertrags-, Lieferstellen-, Netznutzungs-, Beschaffungs- und Liefermanagement – erforderlich. Auf die Mitarbeiter kommen auch erhebliche Herausforderungen im Umgang mit den Netzentgelten und den damit zu kalkulierenden Tarifen zu. Denn anders als für die Stromsparte sind Gasnetzentgelte selbst im SLP-Segment äußerst vielfältig nach Verbrauch – und der korrelierenden Leistung – sowie Zählerart und -größe strukturiert. Teils werden sie auch nach sehr unterschiedlichen Regeln berechnet. So hat jeder Gasnetzbetreiber seine eigene Preissystematik, in der außer Grund- und Arbeitspreisen auch Stufen, Staffeln, Zonen, Vorzonen, Sockelbeträge, Leistungszuschläge und abgeholte Arbeitsmengen eine Rolle spielen können.

Der dadurch aufkommenden Datenflut mit Excel-Dateien zu begegnen, ist zwar prinzipiell möglich, aber enorm fehleranfällig und aufwendig. Denn längst stehen zuverlässige und für jede Produkt-, Pricing- und Vertriebsstrategie passende Lösungen

mit sich automatisch aktualisierenden Netzentgelt- und Wettbewerbsdaten zur Verfügung. Die GET AG hält mit dem Netzentgeltrechner, verschiedenen Webservices und dem Cockpit-Pricing mehrere Softwareprodukte und Datendienste für die entsprechenden Prozesse bereit.

Doch bei allen Prozess erleichterungen zwingen die durch eine Expansion entstehenden Mehraufwände auch von Anfang an zu bestmöglichen Kompromissen bei der Vertriebsgebietsauswahl und dem anschließenden Pricing. Dazu werden im Folgenden sowie in der ew 12/2017 Anregungen und Erfahrungen aus aktuellen Kundenprojekten der Autoren wiedergegeben.

Ermittlung der »besten« Vertriebsgebiete durch Bewertung relevanter Marktdaten

Wichtigstes Expansionsziel wird selten sein, selbst im kleinsten der bundesweit fast 700 Gasnetze einen ersten Kunden zu gewinnen. Vielmehr gilt es, sich im Rahmen des jeweils Machbaren zunächst auf die aussichtsreichsten Netze, also diejenigen mit den größten Mengenabsatz- und Margenpotenzialen zu konzentrieren. Das sind nicht zwangsläufig die benach-

barten Flächennetzgebiete. Sicherlich können der Bekanntheitsgrad der eigenen Marke und die räumliche Nähe zu potenziellen Kunden den Vertrieb deutlich vereinfachen. Daneben sollten aber auch einheitliche, aufgrund der eigenen Strategie als wichtig erachtete Merkmale einer objektiven Bewertung standhalten, anhand derer sich bundesweit sämtliche Gasnetze nach ihren Erfolgsaussichten in Bezug auf die gesetzten Vertriebsziele bemessen lassen.

Im Folgenden wird deshalb ein generischer Weg beschrieben, wie sich vor allem Energiemarkt- und soziodemografische Daten für diese Aufgabe nutzen lassen. Ziel ist es, anhand selbst präferierter und gewichteter Bewertungskriterien eine Rangliste der aussichtsreichsten Netze zu erstellen. Dazu werden zunächst einige der für eine solche Gebietsbewertung interessantesten Marktkennzahlen exemplarisch zusammengetragen und auf ihre Aussagekraft hin untersucht. Je nach Art und Quelle der Daten weisen diese eine unterschiedliche Gebietsschärfe auf – aufgelöst zum Beispiel nach PLZ-Gebieten, Orten oder Ortsteilen beziehungsweise noch genauer. Somit setzt sich der Bewertungs-Score für ein ganzes Netz aus mehreren, in ihrer jeweiligen Ten-

Vier Schritte zur Ermittlung der »besten« Netzgebiete:

Schritt 1:
Merkmalsauswahl und Indizierung relevanter einzelgebietsbezogener Marktkennzahlen

Schritt 2:
Gewichtung und Mittelung der Indizes zu einem Bewertungsscore je Einzelgebiet

Schritt 3:
Indizierung von Durchschnittsscore und Einzelgebietsanzahl je Netz

Schritt 4:
Gewichtung der netzbezogenen Indizes und Mittelung zum Netzbewertungs-Score

43420.1

Bild 1. Von der Merkmalsauswahl zur Netzgebietsliste

denz und Gewichtung unter Umständen gegenläufigen Kennzahlen für solche Einzelgebietszellen zusammen (*Bild 1* und *Bild 2*, Karten 4 und 5).

Die Bewertung kann dabei auch auf bestimmte Netze beziehungsweise solche mit vorgegebenen Eigenschaften beschränkt werden – zum Beispiel falls nicht in alle Gasmarkt- oder Qualitätsgebiete geliefert werden soll. Zudem lassen sich auf Grundlage der Einzelgebietsbewertungen etwa für spätere Direktvertriebskampagnen besonders lohnend erscheinende Fokusregionen identifizieren.

Kennzahlen zur Bewertung des Mengenabsatzpotenzials

Einer der wichtigsten Faktoren zur Beurteilung des SLP-Mengenpotenzials in einem Gasnetz ist – eigentlich – die Gesamtarbeitsmenge, die im Vorjahr durch Letztverbraucher in der Niederdruckstufe entnommen wurde. Jedoch muss der Gasnetzbetreiber gerade diese Information nicht explizit veröffentlichen. Allein aus der veröffentlichten Zahl der für die Niederdruckstufe vorhandenen Ausspeisepunkte lässt sich aber das tatsächliche SLP-Mengenpotenzial nicht sinnvoll abschätzen. Denn was ist, wenn es in einem Netz zwar viele Zähler gibt, diese aber überwiegend durch Kochgas- oder Single-Haushalte mit eher niedrigem Jahresverbrauch genutzt werden?

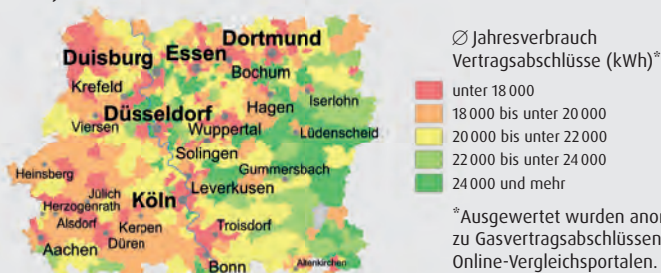
Als interessante Alternative bieten sich hier zum Beispiel anonymisierte Vertragsabschlussdaten an, die bundesweit PLZ-scharf bei Vertragswechseln auf Online-Vergleichsportalen erhoben wurden.¹ Selbst wenn dieser Vertriebskanal für die eigene Marketingstrategie weniger im Fokus stehen sollte, geben solche Massendaten repräsentativ Aufschluss darüber, in welchen Gebieten in den vergangenen Jahren vermehrt, und mit welchem durchschnittlichen Jahresverbrauchsmengen, gewechselt wurde (*Bild 2*, Karte 1). Auf der anderen Seite kann zum Beispiel eine überdurchschnittlich hohe Nachfrage bei zugleich niedriger Konversionsrate² im Vergleichsportalkanal

¹ Die GET AG verfügt durch Kooperationen mit Marktpartnern über Kundenwechseldaten aus verschiedenen Vertriebskanälen und bereitet diese auf.

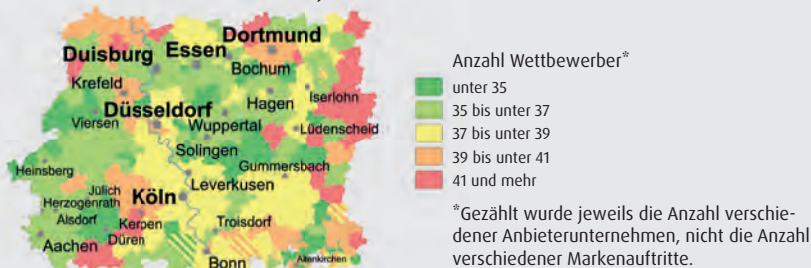
² Gemeint ist das Verhältnis von abgeschlossenen Verträgen zu ausgeführten Preisvergleichen.

Bild 2. Kennzahlen und Bewertungs-Scores in Karten (Überlappungen mit unterschiedlichen Werten schraffiert)

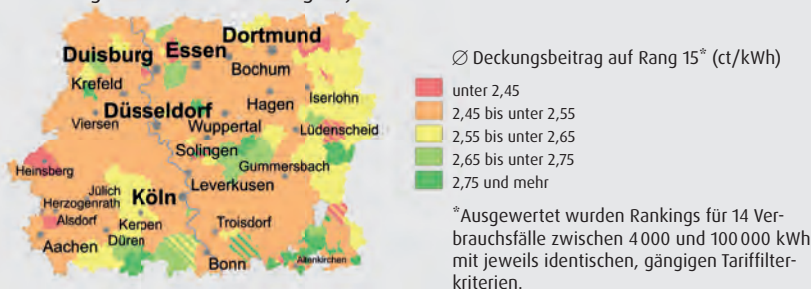
Karte 1: Durchschnittlicher Gasjahresverbrauch auf Vergleichsportalen je PLZ-Gebiet



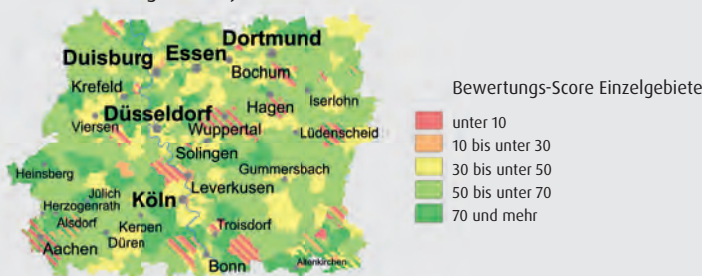
Karte 2: Anzahl von Wettbewerbern je PLZ-Gemeinde-Gebiet



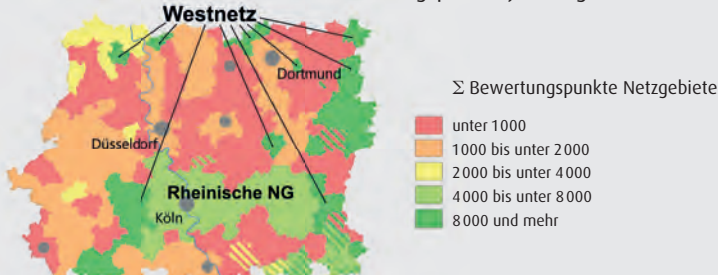
Karte 3: Durchschnittlicher Preisbestandteil für Gasbezug, Vertrieb und Marge im Produkt auf Rang 15 je PLZ-Gemeinde-Gebiet



Karte 4: Bewertungs-Score je PLZ-Gemeinde-Gebiet



Karte 5: Summe der Score-Werte als Bewertungspunkte je Netzgebiet



43420.2

auf ein erhöhtes Potenzial für Direktvertriebsmaßnahmen hindeuten. Falls dabei zugleich aktuelle Kundenwechseldaten aus dem Direktvermarktungskanal für solche Gebiete auf eine erhöhte Vertriebsaktivität durch konkurrierende Anbieter hinweisen, könnte dies wiederum negativ in die Bewertung einfließen.

Auch Erkenntnisse über regionale Mentalitätsunterschiede bezüglich Wechselbereitschaft oder Präferenzen zu Öko- oder Preisgarantieprodukten, die für die eigene Vertriebs- und Produktstrategie entscheidend sein können, lassen sich aus Kundenwechseldaten gewinnen und für Gebietsbewertungen nutzen.

Ergänzend können aus beliebigen anderen Quellen soziodemografische Kennzahlen zu Unterschieden beispielsweise in der Bevölkerungsstruktur und -bewegung, der Kaufkraft, der Alters-, Geschlechts- und Sozialstruktur oder der Gewerbedichte herangezogen werden.³ Selbst eine zielgruppenspezifische Vertriebsausrichtung zum Beispiel auf Grundlage von Sinus-Geo-Milieudaten des Sinus-Instituts ist somit möglich.

Kennzahlen zur Bewertung des Margenpotenzials

Zur Beurteilung des im jeweiligen Netz vorhandenen Margenpotenzials bietet es sich zunächst an, eine Deckungsbeitragsanalyse mit den Tarifen des örtlichen Grundversorgers durchzuführen. Denn laut »Monitoringbericht 2016« werden noch immer 77,5 % aller Gas-Haushaltskunden durch den Grundversorger beliefert – davon knapp ein Drittel sogar noch in der Grundversorgung, der Rest über Sonderprodukte.⁴ Demnach muss jeder Drittanbieter in erster Linie mit dem lokalen Grundversorger konkurrieren, sodass ein Preisvorteil gegenüber dessen Tarifen von erheblicher Bedeutung ist.

Ein hoher Deckungsbeitrag in den Tarifen des Grundversorgers im besonders absatzrelevanten Verbrauchsbereich⁵ kann

³ Die GET AG kooperiert beispielsweise mit der Nexiga GmbH, Bonn, und der Evermind GmbH, Leipzig, um solche Daten mit hoher Genauigkeit und Aktualität in individuellen Auswertungen zu berücksichtigen.

⁴ Vgl. zur Vertragsstruktur im Gas-Haushaltskundensegment: »Monitoringbericht 2016«, Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt, II.A.1.4, S. 256.

⁵ Beispielsweise bei 20 000 kWh oder beim jeweiligen Durchschnittsverbrauch, zu dem in der Vergangenheit nach Wechseldatenauswertungen im konkreten PLZ-Gebiet vermehrt Verträge abgeschlossen wurden.

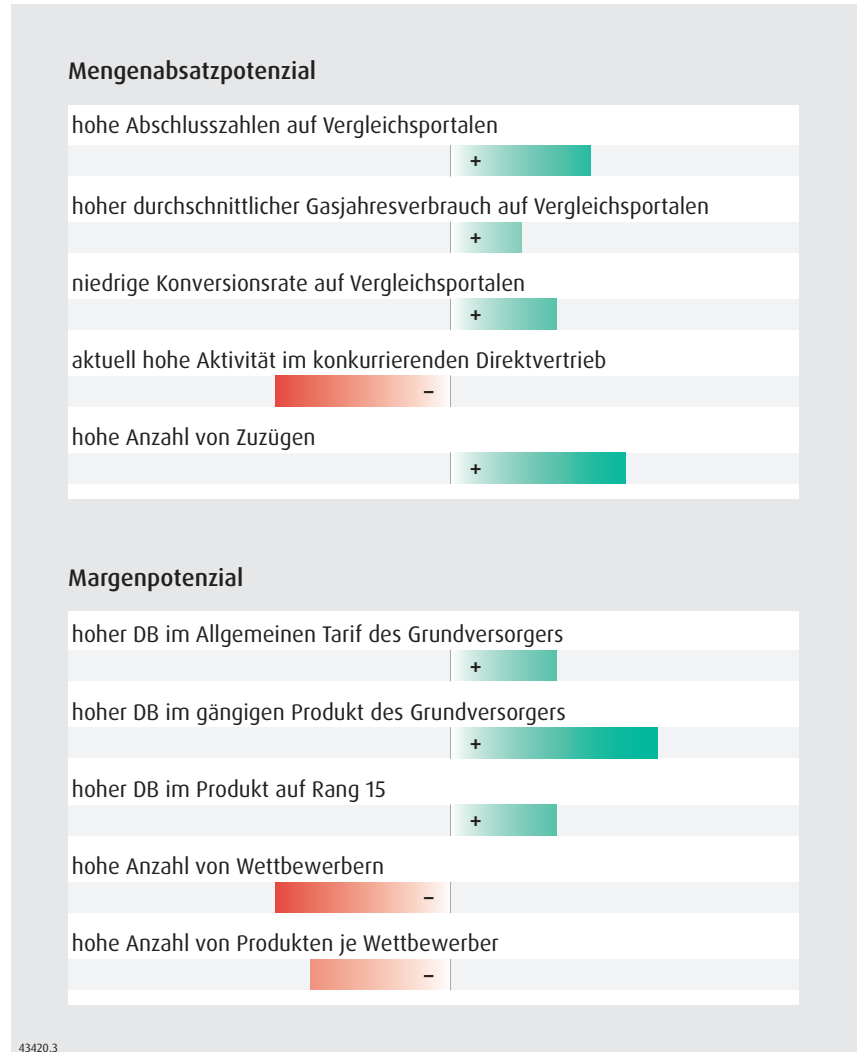


Bild 3. Bewertungskriterien und mögliche Gewichtungen

somit die Vertriebschancen und Marge des eigenen Gasprodukts entscheidend erhöhen. Zur Ermittlung aussagefähiger Kennzahlenwerte genügt es, auf Grundlage der veröffentlichten Netzentgelte und Tarifinformationen den jeweiligen Preisbestandteil zu errechnen, der dem Grundversorger in seinem Allgemeinen Tarif sowie in seinem günstigsten Sonderprodukt⁶ nach Abzug aller unbeeinflussbaren Kosten⁷ zur Deckung von Gasbezug, Vertrieb und Marge in den jeweils versorgten Einzelgebieten bleibt.

Allerdings dürften in einigen der hiernach zunächst als margenträchtig erscheinenden Gebiete längst andere Wettbewerber die vermeintliche Bedürfnislücke mit einer

breiten Produktpalette ausgefüllt oder sogar überkompensiert haben. Deshalb sollte eine hohe Anbieter- und Produktdichte wiederum nachteilig bei der Gebietsbewertung berücksichtigt werden (Bild 2, Karte 2).

Soll auch der durch den Wettbewerb entstehende Preisdruck selbst mit in die Bewertung einfließen, bietet sich zum Beispiel eine Auswertung des durchschnittlichen Deckungsbeitrags der bestplatzierten Produkte vor Ort innerhalb des präferierten Produkt- und Verbrauchssegments an. Sofern für das eigene Produkt eine bestimmte Ranking-Platzierung angestrebt wird, kann stattdessen der durchschnittliche Deckungsbeitrag des aktuellen Konkurrenzprodukts auf diesem Zielrang herangezogen werden (Bild 2, Karte 3).

Bewertungs-Score für jedes Einzelgebiet

Besteht Klarheit darüber, welche Kennzahlen auf welche Weise in die Bewer-

tung jedes Einzelgebiets einfließen sollen, müssen diese noch normalisiert werden. Dies bedeutet, die jeweiligen Einzelwerte werden in Indexwerte umgerechnet, die ihr Verhältnis zu dem jeweils auf 100 normierten bundesweiten Durchschnitt der Kennzahl widerspiegeln. Somit drücken die Indexwerte unmittelbar aus, wie gut oder wie schlecht das jeweilige Kriterium auf das konkrete Einzelgebiet zutrifft.

Anschließend lassen sich die Indexwerte aller einzubeziehenden Bewertungskriterien zu einem Bewertungs-Score je Einzelgebiet mitteln. Falls sich dabei eine starke Ausprägung bestimmter Kriterien besonders vor- oder nachteilig auf die Bewertung entsprechender Gebiete auswirken soll, können auch unterschiedliche und sogar negative Gewichtungen angesetzt werden (*Bild 3* und *Bild 2*, Karte 4). So empfiehlt es sich, zum Beispiel für eine anteilige Berücksichtigung der verschiedenen Deckungsbeiträge des Grundversorgers und der sonstigen Konkurrenz, ein Gewichtsverhältnis anzunehmen, das der im letzten Monitoringbericht festgestellten Vertragsstruktur für das Gas-Haushaltskundensegment entspricht (vgl. Fußnote 4).

Bewertung ganzer Netze

Um einen Bewertungsmaßstab für jedes Netz zu erhalten, können nun die Score-Werte der jeweils zugehörigen Einzelgebiete als Bewertungspunkte aufgefasst und netzweit summiert werden (*Bild 2*, Karte 5). Allerdings werden dadurch vor allem die größeren Flächennetze tendenziell auch eine hohe Gesamtpunktzahl auf sich vereinigen. Denn in dem einfachen Summenwert tritt die mittlere Attraktivität eines Netzes gegenüber der hohen

Zahl von zugehörigen Einzelgebieten eher in den Hintergrund.

Soll hingegen der Netzattraktivität eine größere Bedeutung beigemessen werden als der Zahl von Netz-Einzelgebieten, können der durchschnittliche Bewertungs-Score und die Einzelgebietsanzahl je Netz wiederum in Indexwerte umgerechnet und mit unterschiedlicher Gewichtung versehen werden. Auf diese Weise lassen sich auch beliebige weitere Kriterien, die gegebenenfalls nur für das Gesamtnetz vorliegen, in die Gesamtbewertung mit einbeziehen und schließlich zu einem Bewertungs-Score je Netz verrechnen.

Im Ergebnis liegen in einer Rangliste diejenigen Netze ganz oben, in denen der Vertrieb des künftigen Gasprodukts aufgrund eines fundierten Marktdatenabgleichs mit den selbst gesteckten Zielen besonders lohnend erscheint.

Ausblick: Ermittlung der »besten« Verbrauchsstaffelgrenzen für das künftige Gasprodukt

Sind die Zielgebiete bestimmt, geht es in die Pricing-Vorbereitungen für das künftige Produkt. Dazu muss in Abhängigkeit von den Anforderungen und Möglichkeiten der beteiligten Systeme, Vertriebspartner und Prozesse meist eine netzübergreifend einheitliche Verbrauchsstaffelung gefunden werden. Denn vor allem durch das verwendete Abrechnungssystem ist die erlaubte Höchstzahl möglicher Verbrauchsstaffeln häufig noch stark limitiert. Doch wenn die zu kalkulierenden Tarife in jedem Zielgebiet margendeckend und zugleich wettbewerbsfähig sein sollen, müssen sie zwangsläufig auch eng an die Vielfalt und

Variabilität der Netzentgelte gekoppelt werden. Das kann, unter tolerierbaren Schwankungen, nur mit einer Auswahl der »richtigen« Staffeln gelingen.

Im zweiten Teil des Beitrags, der in der ew 12/2017 erscheint, wird deshalb gezeigt, wie diese Aufgabe energiewirtschaftlich und finanzmathematisch optimal zu lösen ist. Dazu werden die im Gesamtpreis der betreffenden Netzentgelte meist an sehr unterschiedlichen Verbrauchspunkten auftretenden Kostenanomalien jeweils einer Bewertung unterzogen und nach Zahl und Ausmaß verbrauchsabhängig geclustert. In Abhängigkeit von den Vorgaben zum insgesamt abzudeckenden Verbrauchsband und zur Staffelhöchstzahl können so mit einigen mathematischen Kniffen die empfehlenswerten Staffeln ermittelt werden.



Dr. Rita Jablonski,
Inhaberin,
Jablonski Energy Consulting,
Aachen



Enrico Krüger,
Produktentwicklung,
GET AG, Leipzig

>> jablonski@jablonski-energy-consulting.de
enrico.krueger@get-ag.com

>> www.get-ag.com

43420