

# Der individuelle Geschäftskundenvertrieb: Neue Chancen durch Digitalisierung

Thomas Timpe

## 1 Problemstellung

Zu Beginn der Liberalisierung um die Jahrtausendwende war der individuelle Geschäftskundenvertrieb für lange Jahre ein lukratives Geschäft. Die Kunden spürten zwar ihre neu gewonnene Freiheit, nutzten diese aber nur verhalten. Die zum Teil jahrzehntelange Verbindung zum Stadtwerk oder einem anderen regionalen Versorgungsunternehmen wollte nicht jedes Unternehmen gleich auf den Prüfstand stellen – so wurde man sich bei den Strom- und Gaslieferverträgen meist einig. Der Versorger konnte problemlos Margen von mehreren Euro je MWh generieren: ein erträgliches Geschäft. Zudem waren die Preise für Kunden schwer zu überprüfen: Preise für Standardhandelsprodukte wie das Base oder Peak des Frontjahres waren zu Beginn der Liberalisierung noch nicht im Internet verfügbar.

Das änderte sich, als die EEX begann, die Börsenpreise für Strom und Gas für jedermann im Netz zu veröffentlichen, und den Kunden damit erstmals die Möglichkeit verschaffte, den angebotenen Preis zu beurteilen. Die Lage für die Lieferanten wurde darüber hinaus zusätzlich schwieriger, weil die Börsenpreise für Strom und Gas extrem niedrig waren und Eigenerzeugungsanlagen z.T. nicht mehr wirtschaftlich betrieben werden konnten. Viele Stadtwerke trennten sich in dieser Zeit von ihren Kraftwerken und setzten verstärkt auf zugekaufte Energie. Viele Kunden fühlten sich in dieser zweiten Phase ihrem regionalen Anbieter weniger verbunden und kauften Energie dort ein, wo sie am billigsten war. Dies trieb den Preis weiter nach unten; zuletzt reichten die Margen der Lieferanten im reinen Commodityvertrieb für individuelle Geschäftskunden kaum noch zur Deckung der eigenen Kosten.

Kunden ließen sich nun für einen Strom- oder Gasliefervertrag bei mehreren Lieferanten einen Preis geben und wiederholten dieses Spiel teilweise mehrfach. Der Aufwand für Lieferanten wird dadurch enorm: Zum einen muss der Key-Accounter per Telefon oder E-Mail den Kontakt halten. Dann müssen zu jeder Anfrage eine Prognose sowie eine Kalkulation erstellt werden. Das Ergebnis wird in einen Vertrag übernommen, der dem Kunden per E-Mail zugeschickt wird. Ein heute noch gängiges Verfahren, das sehr zeitaufwendig ist. Wenn der Kunde dann nicht abschließt, bleiben alleinig die Vertriebskosten.

Selbst große Anbieter haben deswegen dem aktiven individuellen Geschäftskundenvertrieb den Rücken gekehrt. Das wird in einigen Jahren dazu führen, dass Unternehmen wieder höhere Preise werden akzeptieren müssen, damit sie überhaupt noch einen Lieferanten finden. Aktuell bleibt die Vertriebssituation in diesem Segment aber sehr angespannt – ohne grundsätzliche Änderungen im Angebotsprozess wird sich hier kurz- bis mittelfristig nichts ändern.

Im Privatkundengeschäft gibt es diese Probleme nicht. Hier ist alles vollautomatisiert und die Margen sind einträglich. Der Hauptunterschied für den Angebotsprozess liegt in der Art der Lastprognosen: Für Privatkunden gibt es eine überschaubare Anzahl verschiedener Standardlastprofile (SLP). Diese sind statisch und unabhängig von der tatsächlichen Laststruktur des Kunden. Ein solches Profil lässt sich preislich schnell und einfach beurteilen, sodass der Angebotsprozess einfacher wird.

Bei individuellen Geschäftskunden mit höherem Verbrauch hingegen wird kontinuierlich gemessen, im Strom viertelstündlich, im Gas stündlich. Diese registrierende Leistungsmessung (RLM) macht den Vertrieb sehr viel aufwendiger. Jeder Kunde hat sein individuelles Lastprofil und benötigt eine eigene Prognose mit einem eigenen individuellen Angebot. Zur Erstellung des Angebots muss die Prognose mit einer aktuellen Preiskurve bewertet werden. Dabei besteht eine Stromprognose über ein Jahr aus über 35.000 Einzelwerten, im Gas immerhin noch aus 8.760 Einzelwerten. Das sind die Gründe, warum

die Automatisierung des Angebotsprozesses so schwierig ist. Dazu kommt, dass Kunden heutzutage gewohnt sind, alles im Internet in einem Web-Portal einkaufen zu können: Einfach registrieren, klicken und schon ist die Energie bestellt. Im Privatkundensegment ist dies längst gängige Praxis, im Geschäftskundenbereich gibt es derartige Portale nicht.

## 2 Lösungsansatz mit EMDaCS

Eine Herausforderung, der sich das Team von timpetools angenommen hat. Nach über drei Jahren Entwicklung bringt das Unternehmen aus Moringen mit dem *Energy Market Data and Communication System* (EMDaCS) eine Lösung zur Automatisierung des Energievertriebs für individuelle Geschäftskunden auf den Markt. Hauptzielgruppe sind Stadtwerke und regionale Versorger, die sich mit den Unternehmen aus der Umgebung – ihrer regionalen Wirtschaft – verbunden fühlen und die Kundenbindung stärken möchten.

Das Portal soll bewusst kein System sein, in welchem sich ein Kunde mehrere Angebote verschiedener Lieferanten einholen kann. Solche Portale existieren im Privatkundenbereich mit Anbietern wie etwa Verivox bereits und konzentrieren sich darauf, wer aktuell den günstigsten Preis für das individuelle Lastprofil liefern kann. Allerdings ändern sich Preise im Privatkundensegment nicht so schnell. Angebote im Geschäftskundenvertrieb sind hingegen oft nur wenige Minuten gültig. Die Preise ändern sich ständig und sind abhängig von der Preisentwicklung an der Leipziger Energiebörse EEX.

Somit ist es für Kunden wichtig zu wissen, wie sich der Preis für das eigene Profil entwickeln wird: Folgt der Preis einem Trend nach unten oder oben? Wie ist die Markteinschätzung zur weiteren Preisentwicklung und was sagen Indikatoren und Oszillatoren in der technischen Chartanalyse zur Preisentwicklung? Marktanalysten erstellen für EMDaCS wöchentlich aktuelle Marktberichte auf Basis fundamentaler Ereignisse und geben diesbezüglich einen Ausblick. In Kombination mit der technischen Chartanalyse erhält der Kunde Unterstützung in seiner Bemühung, einen optimalen Kaufzeitpunkt zu finden. Dabei beschränkt sich die Trendentwicklung des Preises nicht auf wenige Tage. Für jedes individuelle Angebot wird eine Preishistorie von einem Jahr berechnet. Zusätzlich zum Preis kann der Kunde verschiedene Oszillatoren und Indikatoren ein- und ausblenden, um sich ein umfassendes Bild zu machen. Neben SMA (20, 90, 200), EMA (20, 90, 200) und dem Bollingerband stehen dem Kunden die Daten von MACD, Momentum und Williams zur Verfügung. Zur Risikoabschätzung dient der Value at Risk (VaR), welcher angibt, um welchen maximalen Wert sich der aktuelle Preis innerhalb eines Tages mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % verändern kann. Darüber hinaus kann der Kunde Preisgrenzen definieren, ober- oder unterhalb derer er per E-Mail informiert wird.

Das alles sind Mehrwerte für den Kunden, die genutzt werden können, aber nicht genutzt werden müssen. Manchen reicht die Preisentwicklung in grafischer Form aus, um eine Kaufentscheidung treffen zu können. Diese kann dann direkt über das Portal erfolgen. Ein Klick reicht aus und die Energie für das kommende Jahr ist bestellt, auf Basis des angegebenen Preises. Dabei wird jeder Kauf über ein TAN-Verfahren abgesichert, die dem Käufer per E-Mail zugeschickt wird. Bei größeren Unternehmen kann auch das Vier-Augen-Prinzip aktiviert werden. Hierbei muss der Käufer unmittelbar vor einem Kauf von einer zweiten Person die Freigabe anfordern. Diese erhält den Freigabelink ebenfalls per E-Mail. Nur wenn diese die Freigabe erteilt, kann der Kaufprozess fortgesetzt werden. Unmittelbar nach dem Kauf erhalten Kunde wie auch Lieferant eine E-Mail mit den Details des Kaufs – und die Kaufhistorie im Portal wird um die neue Kaufposition ergänzt. Beschaffungsstrategien

Die stark schwankenden Preise für Strom und Gas haben Kunden erkennen lassen, dass es risikobehaftet ist, den gesamten Energiebedarf an einem einzigen Zeitpunkt einzukaufen. Insofern dieser Zeitpunkt den minimalen Preis markiert, hat man zwar alles richtig gemacht, risikoarm ist diese Verhaltensweise aber nicht. Somit verliert die sogenannte Stichtagsbeschaffung, also eine Gesamteindeckung an einem Stichtag, immer mehr an Bedeutung und wird von anderen Beschaffungsszenarien abgelöst. Ziel all dieser alternativen Szenarien ist es, das Risiko zu streuen. Da man nicht genau weiß, ob der aktuelle Tag der günstigste Tag für die Beschaffung ist, kauft man gestückelt an mehreren Tagen. Lieferanten bieten hierzu verschiedene Modelle an.

Das **horizontale Tranchenmodell** ist eines der am meisten genutzten Modelle und besagt, dass der Gesamtenergiebedarf von der Struktur her in einzelne skalierte Teile (Tranchen) geteilt wird und an unterschiedlichen Tagen gekauft werden kann. Innerhalb eines Bewirtschaftungszeitraumes kann der Kunde entweder manuell einen Teil kaufen oder es wird ein automatischer Kauf vereinbart. Beim manuellen wie beim automatischen Prozess wird zuvor vereinbart, in wie viele Tranchen der Gesamtbedarf geteilt werden soll. Während die automatische Tranchenbeschaffung auch das Tagesintervall kennt, bei dem an jedem Handelstag ein kleiner Teil der Gesamtmenge gekauft wird, sind es meist 4, 8 oder 12 Tranchen beim manuellen Prozess. Hier muss der Kunde selbst die Preisentwicklung im Auge behalten und sich um die Fixierung der einzelnen Tranchen kümmern. Sollten am Ende des Bewirtschaftungszeitraumes nicht alle Tranchen fixiert sein, so greift ein automatisierter Kaufprozess, der an einem vertraglich zuvor vereinbarten Tag, z.B. am auf den Bewirtschaftungszeitraum folgenden Handelstag, alle noch offenen Tranchen fixiert. Dieser Fall kann eintreten, wenn die Preise ständig sinken und man nicht zu früh kaufen möchte.

EMDaCS unterstützt all das und darüber hinaus auch die Preisgestaltung der Tranchenbeschaffung. Diese ist im Gegensatz zur Stichtagsbeschaffung meistens formelbasiert. Kunden möchten von sinkenden Energiepreisen an der Börse (EEX) profitieren, wodurch die Formel zur Preisermittlung meistens die Base- und Peak-Produkte des Beschaffungsjahres beinhaltet. Eine Analyse vor Abschluss eines formelgebundenen Tranchenvertrags zeigt dann, wie viel Base- und wie viel Peak-Anteil in der Energiebedarfskurve steckt. Dementsprechend wird eine Formel zwischen Lieferant und Kunde vereinbart.

**Die übliche Form einer Formel lautet z.B.:**  
 **$0,9 \times J\text{-Base-2026} + 0,1 \times J\text{-Peak-2026} + 18,34 \text{ €/MWh}$**

Der Faktor vor dem Base- und Peak-Produkt gibt dabei den zuvor analysierten Anteil wieder und das additive Element zum Schluss beinhaltet alle Risiken und die Marge. Wird nun an einem Tag eine Tranche fixiert, so werden entsprechend der Formel die aktuellen Produktpreise für Base und Peak an der EEX ermittelt und der Preis steht fest. Sinken die Produktpreise, so sinkt auch der Preis der jeweiligen Tranche, steigen die Preise, so muss der Kunde höhere Preise akzeptieren. EMDaCS unterstützt dabei alle gängigen Formeln, beliebig viele Produkte innerhalb einer Formel und Produkte auf Jahres-, Quartals und Monatsbasis. Bei der Commodity Strom natürlich für Base und Peak, im Gas nur für Base, weil es dort Peak-Produkte nicht gibt.

Neben der horizontalen Tranchenbeschaffung nutzen vor allem sehr große Unternehmen die **vertikale Tranchenbeschaffung**. Hierbei wird der Energiebedarf zunächst in handelbare Produkte zerlegt, die dann ihrerseits wieder in Form einer horizontalen Tranchenbeschaffung beschafft werden. Das ermöglicht großen Unternehmen, ihre Energie noch wirtschaftlicher einzukaufen, bedingt aber auch deutlich mehr Aufwand in der Vorbereitung. Die Zerlegung des Gesamtbedarfs in handelbare Standardprodukte ist kein Bestandteil von EMDaCS, kann aber mit anderen Produkten von timpetools – wie INIPRO – realisiert werden. Für EMDaCS spielt die vertikale Beschaffung eher eine untergeordnete Rolle.

Eine Sonderform der vertikalen Tranchenbeschaffung, die vollständig über EMDaCS abbildbar ist, ist die **Spotmarktbeschaffung**. Hier kauft der Kunde nichts vom Energiebedarf im Vorfeld, sondern jeder Tag des Energiebedarfs wird am Vortag der Lieferung über den Spotmarkt zu tagesaktuellen Preisen gekauft. Als Aufschlag zu den reinen Energiekosten des Spotmarktkaufs erhebt der Lieferant eine Gebühr für das auch in dieser Beschaffungsform bleibende Struktur- und Mengenrisiko wie auch für die Dienstleistung der Beschaffung selbst. Gerade im fallenden Markt gewinnt diese Beschaffungsform an Attraktivität, weil man sofort von fallenden Kursen profitieren kann. Steigen dann aber die Preise, möchte manch einer die Beschaffungsstrategie gerne wieder ändern. Auch das wird von EMDaCS unterstützt. Da das System weiß, wie viel Energie bereits beschafft wurde, wie viele Tranchen ggf. schon fixiert wurden, weiß EMDaCS auch, wie groß die offene Menge ist und kann diese in eine neue Beschaffungsstrategie überführen. Dabei verhält sich EMDaCS maximal flexibel – mit einer Bedingung: Eine Stichtagsbeschaffung kann nicht in eine andere Strategie umgewandelt werden. Hat

der Lieferant den Energiebedarf des Kunden aber noch nicht selbst beschafft oder stellt sich die Situation an der Börse vielleicht gerade für den Lieferanten positiv dar, dann kann der Kunde den bereits geschlossenen Liefervertrag in Absprache mit dem Lieferanten ggf. kündigen und eine neue Beschaffung z.B. in Form einer Tranchenbeschaffung vereinbaren. Das ist dann aber kein von EMDaCS unterstützter Wechsel, sondern ein neuer Vertrag auf Basis einer Tranchenbeschaffung.

Alle anderen Wechsel von Beschaffungsstrategien werden von EMDaCS unterstützt:

- Tranchenbeschaffung → Stichtagsbeschaffung
- Tranchenbeschaffung ↔ Spotmarktbeschaffung
- manuelle Tranchenbeschaffung ↔ automatische Tranchenbeschaffung

Angebote müssen sich für den Lieferanten rechnen, weshalb der Energiebeschaffungspreis nur eine Komponente des Angebots darstellt. Um den korrekten Energiebeschaffungspreis kümmert sich die Preiskurve, die als Settlement-Preiskurve einmal täglich oder als Intraday-Preiskurve mehrmals täglich aktualisiert wird. Entweder übernimmt der Lieferant die Preiskurve von timpetools, oder EMDaCS nutzt die Preiskurven des Lieferanten. Genauso wichtig sind die Aufschläge, die das Angebot zum einen gegen Risiken absichern, zum anderen die Marge beinhalten. Hierbei kann der Lieferant flexibel agieren. Er kann globale Aufschläge in €/MWh für Endkunden definieren – differenziert nach Strom und Gas. Je Kunde können weitere Aufschläge hinzukommen, die auch negativ sein können, um z.B. einen strategischen Kunden zu halten. Der kundenspezifische Aufschlag kann zudem mit einer dynamischen Komponente versehen werden, dem *Value at Risk*. Dieser Wert wird jeden Tag neu berechnet und kann als Aufschlagskomponente für jeden Kunden aktiviert oder deaktiviert werden. Er entspricht damit dem Haltedaueraufschlag für einen Tag. Zuletzt gibt es einen weiteren angebotsspezifischen Aufschlag. Die Addition aller Aufschläge ergibt den Gesamtaufschlag. Dieser muss alle Kostenbestandteile eines Angebots umfassen und möglichst einen positiven Deckungsbeitrag ergeben.

Während der Lieferant bei der Sicht auf die Angebote den Energiebeschaffungspreis und den Gesamtaufschlag sieht, sieht der Kunde nur einen Gesamtpreis.

Für den Lieferanten wie auch für den Kunden darf hierbei die Übersicht nicht verloren gehen. Wie viele Tranchen sind noch offen? Welcher Durchschnittspreis hat sich über alle Tranchen hinweg ergeben? Welchen Wert haben aktuell alle noch offenen Tranchen? Das sind übliche Fragen im Portfoliomanagement – und auch hier kann EMDaCS weiteren Mehrwert liefern, für den Kunden wie für den Lieferanten. Jederzeit können direkt im Portal die Kennwerte in tabellarischer und grafischer Form abgerufen werden. Veränderungen werden sofort nach einem Kauf sichtbar. Der Lieferant muss keine Portfolioberichte per E-Mail verschicken, weil die Berichte Bestandteil des Portals sind. Zudem haben Lieferant und Kunde immer eine identische Sicht auf alle Daten, sodass auch der Lieferant die Portfolios seiner Kunden immer im Blick behalten kann.

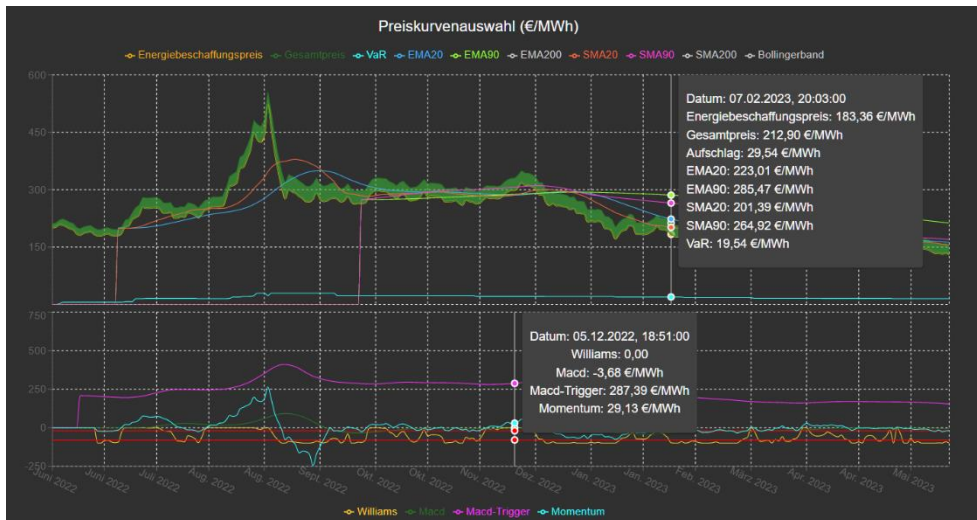


Abbildung 1: Preiskurvenauswahl

### 3 Mehrwert für Energieberater

Das gesamte System ist nicht nur für Lieferanten interessant, sondern auch für Beratungsunternehmen, die sich energiewirtschaftlich um größere Geschäftskunden kümmern. Zwischen Berater und Geschäftskunde gibt es zwar keine direkten Käufe, allerdings können Käufe im System auch virtuell abgeschlossen werden. Der aktuelle Marktpreis hat dann nur einen informatorischen Nutzen. Er dient gemeinsam mit dem historischen Preistrend und den Indikatoren ebenfalls zum Erkennen optimaler Kaufzeitpunkte. Der Deal wird zu einem Preis abgeschlossen, den der Berater oder der Kunde selbst mit einem anderweitigen Lieferanten abschließt. Dieser Preis und der Kaufzeitpunkt können vom Berater oder vom Kunden manuell eingegeben werden, wodurch sich ebenfalls eine Kaufhistorie ergibt und Ansichten fürs Portfoliomanagement erstellen lassen. Der Aufwand, Portfolioberichte zu versenden, entfällt, weil beide Parteien die Berichte direkt im Portal einsehen können.

Lieferanten können EMDaCS auch für ihre Geschäfte mit Weiterverteilern nutzen. Diese kaufen üblicherweise Standardhandelsprodukte oder Fahrpläne.

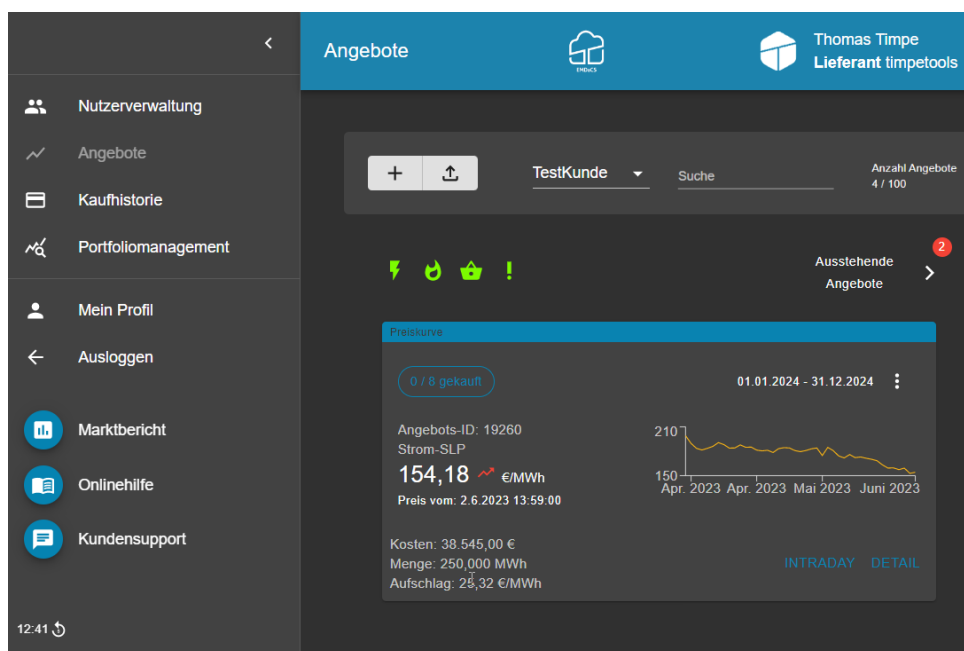


Abbildung 2: Hauptansicht EMDaCS

Anders als beim Endkundengeschäft muss hierbei kein Risiko berücksichtigt werden, weshalb die

Aufschläge für diese Kundengruppe unabhängig von den Endkunden definiert werden können. In diesem Geschäftsbereich ist es viel wichtiger, eine Limitverwaltung zu besitzen. Je nach Bonität und Vertrag können daher im System verschiedene Limits festgelegt werden: ein Limit für jeden Einzeldeal und Summenlimits für jeden Monat und für jedes Jahr. Käufe, die eines der Limits übersteigen, werden automatisch abgeblockt.

Die gesamte Verwaltung von EMDaCS erfolgt direkt über die Web-Oberfläche. Hier werden neue Kunden angelegt wie auch deren Anwenderinnen und Anwender. Jedem Kunden können Rechte mitgegeben werden, ob dieser z.B. kaufen, ob er an der Preiskurvenüberwachung teilnehmen oder ob er die detaillierte Preishistorie sehen darf. Das Gesamtportfolio aller Rechte wird von der Lizenz bestimmt. Die Rechte hängen allerdings von der eigenen Lizenz ab: Ein Kunde kann maximal so viele Rechte wie sein Versorger erhalten. Genauso kann man den Anwenderinnen und Anwendern eines Kunden nicht mehr Rechte vergeben, als der Kunde selbst besitzt. Sobald eine neue Person mit Vornamen, Namen und E-Mail-Adresse und deren Rechten angelegt wurde, erhält diese per E-Mail ihre Zugangsdaten und kann sich sofort im Portal anmelden. Die Lizenz gibt auch vor, wie viele Kunden überhaupt angelegt werden dürfen und wie viele Angebote diese Kunden in Summe anlegen können. Der Lieferant kann die maximale Anzahl der Angebote aber unterschiedlich auf seine Kunden verteilen. Nur in Summe darf die Gesamtanzahl aller Angebote aus der Lizenz nicht überschritten werden.

Obwohl das System Möglichkeiten bietet, das eigene Corporate Identity mit Farben, Farbverläufen und Logo in die Oberfläche und in die aus EMDaCS heraus exportierten Dokumente zu integrieren, möchten manche Unternehmen keine weitere Software in ihr Portfolio aufnehmen. Um trotzdem die Funktionen von EMDaCS nutzen zu können, kann das gesamte System per REST-API angesprochen werden. Die Kunden- und Anwenderverwaltung kann z.B. an ein bestehendes CRM angedockt werden; die Käufe könnten direkt in das Vertriebs- oder Beschaffungsportfolio des Lieferanten übertragen werden. Die API-Steuerung bietet damit maximale Flexibilität bei der Ankopplung an bestehende Systeme. Eine Onlinehilfe wie auch ein Ticketsystem von Atlassian runden das Paket ab, wobei EMDaCS in Deutsch wie auch in Englisch genutzt werden kann.

Das Portal wird von timpetools bei Microsoft Azure gehostet und wird damit skalierbar auch für große Lieferanten mit mehreren hundert Kunden. Die Kosten für EMDaCS trägt üblicherweise der Lieferant oder der Berater und bietet seinen Kunden das Portal kostenfrei an. Die vielen Mehrwerte für den Kunden binden diesen an seinen Lieferanten und festigen die Geschäftsbeziehung. Die im Vertrieb anfallenden Portalkosten für den Lieferanten stehen den Einsparungen im operativen Vertrieb gegenüber. Der hohe manuelle Aufwand bei der Prognose-, Kalkulations- und Angebotserstellung entfällt nahezu komplett. E-Mails und Telefonate werden auf ein Minimum beschränkt und es bleibt Zeit für andere wichtige Dinge.

Je nach Größe des Lieferanten oder Beratungsunternehmens bietet timpetools verschiedene Tarife zur Nutzung des Portals an. Basis ist immer eine Jahresgebühr für den Regelbetrieb des Portals, abhängig von der maximal bestellten Kundenanzahl. Dabei können Pakete für 10, 20, 50 oder 100 Kunden gewählt werden, wobei timpetools hierfür die Infrastruktur mit der entsprechenden Performance zur Verfügung stellt. Als weitere Preiskomponente kommt ein monatlicher Betrag für jeden tatsächlich angelegten aktiven Kunden hinzu. Die Implementierung eigener Preiskurven, das Anpassen von Dokumenten nach CI-Vorgaben und ggf. gewünschte API-Schnittstellen werden im Rahmen des Customizings nach Aufwand abgerechnet.

## **4 Fazit**

Aktuell ist EMDaCS das einzige Vertriebsportal dieser Art in Deutschland. Da die Preise für Geschäftskunden steigen und die Vertriebskosten durch das Portal sinken, kann der Energievertrieb für individuelle Geschäftskunden mit EMDaCS wieder attraktiv werden.

Buch erhältlich unter:

<https://www.ks-energy-verlag.de/it-lösungen-für-energieversorgungsunternehmen/>