

Vertriebskosten senken – Kundenzufriedenheit steigern

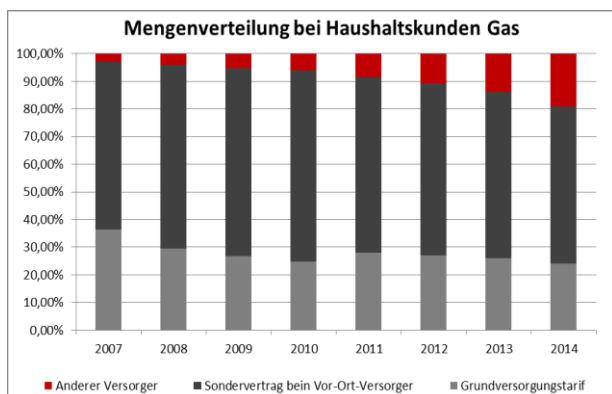
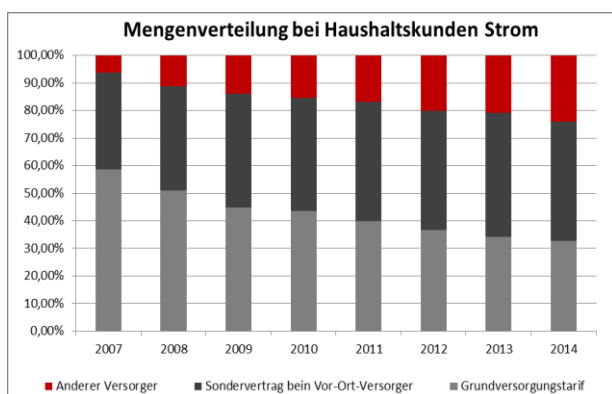
Eine trügerische Sicherheit und Maßnahmen, um im Verdrängungswettbewerb zu bestehen.

von Markus Müllers

Der Status quo

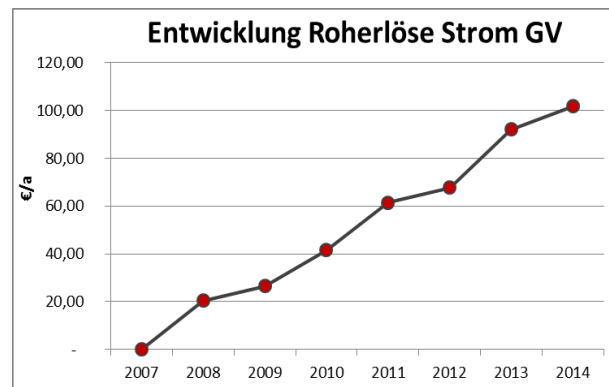
Die Liberalisierung der Strom- und Erdgasmärkte in Deutschland nahm vor mittlerweile rund 18 Jahren ihren Beginn. Seit den bewegten ersten Tagen hat sich viel getan. Prozesse und Datenformate wurden weitestgehend standardisiert, viele neue Player sind vom Markt bereits wieder verschwunden, andere sind hinzugekommen.

In den letzten Jahren nimmt der Wettbewerb immer weiter an Fahrt auf. Im Jahr 2014 lag bundesweit der Anteil der Grundversorger an der Stromlieferung in ihren angestammten Gebieten bei noch etwa 75%, beim Erdgas sind es noch ca. 80%. Der Anteil der Kunden, die noch im Grundversorgungstarif verharren, sank auf ca. 33% beim Strom und auf ca. 25% beim Erdgas.



Sowohl im Strom- als auch im Gasmarkt ist eine jährliche Abnahme der vom Grundversorger gelieferten Menge um ca. 2,4% zu beobachten. Ist diese Entwicklung im Strombereich von Jahr zu Jahr stark unterschiedlich ausgeprägt, kann im Erdgasmarkt über die letzten Jahre eine starke Beschleunigung der Wechselaktivitäten festgestellt werden.

Eine gegenläufige Entwicklung ist im Bereich der Rohertragsentwicklung zu beobachten. Strom- und Erdgasvertriebseinheiten waren in der Lage, im Zeitraum von 2007 bis 2014 Kostensenkungen nur teilweise an die Kunden weiterzugeben und das Rohertragsniveau, welches nahe null lag, deutlich nach oben zu korrigieren.



Am Beispiel der Roherträge im Bereich der grundversorgten Haushaltskunden Strom lässt sich die Entwicklung sehr gut nachvollziehen. Sie ist auf den Bereich der SLP-Sonderverträge in ähnlicher Weise übertragbar.

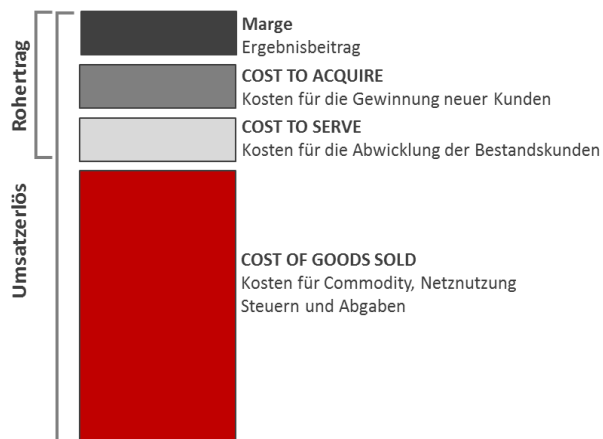
Rohertrag definiert sich als Differenz zwischen dem Umsatzerlös und dem Waren- bzw. Materialeinsatz. In der Energiewirtschaft werden in der Regel Commodity, Netzentgelte und Steuern/Abgaben als Waren- bzw. Materialeinsatz bezeichnet.

Die deutliche Erhöhung der Roherträge hat im Ergebnis zu einer Überkompensation der Kundenverluste geführt. Dieser Zusammenhang ist angesichts der folgenden Tatsache vollkommen klar: Im Jahr 2007 verfügte der Strom-Grundversorger zwar noch über einen Marktanteil von ca. 95%. Bei spezifischen Roherträgen von nahe 0,- €/Zählpunkt und Jahr muss das Ergebnis schlechter sein als bei Roherträgen von 100,- €/Zählpunkt und Jahr und einem Marktanteil von 75%.

Steigende Roherträge schaffen natürlich auch Anreize für Wettbewerber. Gab es im Jahr 2007 noch wenig Spielraum für Wettbewerber, sieht die Situation heute gänzlich anders aus. Es ist aber sehr fraglich ob weitere Kundenverluste auch in Zukunft durch immer höhere Roherträge ausgeglichen werden können.

Hierzu lohnt ein Blick über den Tellerrand hin zu anderen Retailmärkten, die einem starken Verdrängungswettbewerb unterliegen:

Die Umsatzerlöse eines Energieversorgers lassen sich vereinfacht wie folgt strukturieren:



Der Waren- beziehungsweise Materialeinsatz wird auch als „Costs of Goods Sold“ oder kurz COGS bezeichnet. Ein Kostenblock, der kaum durch die Vertriebsseinheiten zu beeinflussen ist. Lediglich der Preis der Commodity ist individuell verschieden. Durch einen transparenten Großhandelsmarkt und sehr ähnlich ausgeprägte Beschaffungsstrategien sind die Unterschiede im Massenkundengeschäft allerdings von nachrangiger Bedeutung. Eine besondere Rolle spielen hier jedoch stark fallende oder stark steigende Großhandelspreise. Während etablierte Versorger für ihre Bestandskunden eher eine langfristige Beschaffung bevorzugen und so mit durchschnittlichen Beschaffungspreisen über zwei bis drei Jahre agieren, sind viele Wettbewerber dazu gezwungen, kurzfristiger zu beschaffen. Sind Preise stark gefallen, tut sich auf Grund der niedrigeren COGS ein Zeitfenster zur Neukundenakquise auf. Diese Situationen lassen sich auch für den Aufbau eines überregionalen Vertriebsgeschäfts durch angestammte Versorger nutzen.

Dagegen spielen die Abwicklungskosten im Massengeschäft eine signifikante Rolle. Hierbei handelt es sich um die Kosten, welche ein Versorger aufwenden muss, um die Kunden zu beliefern. Hierzu zählen Kosten für Abrechnung, Kundenservice, Energiedatenmanagement und Gemeinkosten der Organisation. Man spricht im Allgemeinen von „Cost to Serve“ oder kurz CTS.

Die Relevanz dieser Kosten lässt sich fassen, wenn folgende Zusammenhänge betrachtet werden: Eine Verbesserung des Strom-Beschaffungspreises von 5% bei einem Großhandelspreisniveau vom 35,- €/MWh und einer Kundengröße von durchschnittlich 3,5 MWh/a zieht eine Verbesserung der COGS in Höhe von gerade einmal ca. 6,- €/a nach sich. Die CTS unterschiedlicher Versorger weisen dagegen derzeit in Deutschland eine Spanne von bis zu 150,- €/Zählpunkt und Jahr auf.

Zu guter Letzt spielen die Kosten der Kundengewinnung noch eine Rolle. In Anlehnung an die „Cost to Serve“ spricht man hier von „Cost to Acquire“ oder CTA. Damit sind alle Kosten gemeint, die für die Gewinnung eines Neukunden anfallen. Diese beinhalten sowohl Wechselprämien und Vermittlungsprovisionen als auch Kosten für den Kundenwechselprozess und das auf Neukunden ausgerichtete Marketing beim Versorger selber. Im Gegensatz zu den beiden anderen Kostenarten fallen die CTA nur einmal und nicht jährlich an.

Um nun die Wirtschaftlichkeit einer Kundenbeziehung zu ermitteln, ist es vor den oben erläuterten Hintergründen noch wesentlich zu wissen, wie lange die Kundenbeziehung andauert. Dazu kann der Wert einer Kundenbeziehung über den gesamten Lebenszyklus ermittelt werden – der sogenannte „Lifetime Value“, kurz LTV. Zur Berechnung werden die jährlichen CTS vom Rohertrag abgezogen und mit der Kundenlebensdauer multipliziert. Das Ergebnis sollte größer sein als die CTA, nur dann trägt sich das Geschäftsmodell.

Ein Beispiel in vier einfachen Schritten:

Step 1: Ermittlung Rohertrag

+ Umsatzerlös:	1.200,00 €/a
- COGS:	760,00 €/a
= Rohertrag:	440,00 €/a

Step 2: Kundenwert über ein Jahr

+ Rohertrag:	440,00 €/a
- CTS:	120,00 €/a
= Kundenwert p.a.:	320,00 €/a

Step 3: Kundenwert über Lebensdauer

+ Kundenwert:	320,00 €/a
x Lebensdauer:	2,50 a
= LTV:	800,00 €

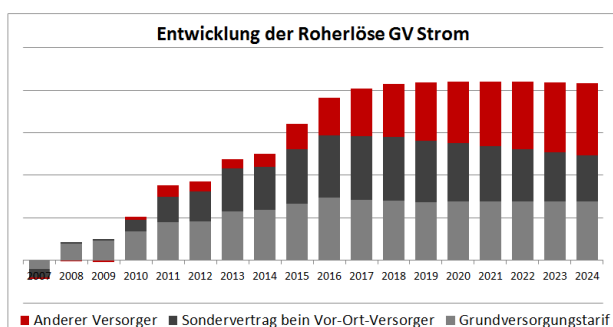
Step 4: Wirtschaftlichkeit

+ LTV:	800,00 €
- CTA:	400,00 €
Ergebnis:	400,00 €

Gelingt es dem Lieferanten im oben gerechneten Beispiel eine durchschnittliche Kundenlebensdauer von 2,5 Jahren zu generieren, so stellt sich die Kundenbeziehung trotz Akquisekosten (CTA) in Höhe von 400,- € als sehr wirtschaftlich dar. Das Verhältnis von LTV zu CTA beträgt hier zwei. Ein Verhältnis größer drei gilt als absatzhemmend. Es ist davon auszugehen, dass aggressive Wettbewerber dieses Verhältnis nicht überschreiten werden. Ein klares Indiz dafür, dass Rohertragssteigerungen an ein Limit stoßen werden.

Ein Blick nach vorne

Geht man davon aus, dass die Wettbewerbsintensität sich in dem Maß der letzten Jahre weiterentwickelt und Roherträge sich nicht unendlich steigern lassen, so kommt man zwangsläufig in zwei bis drei Jahren zu einer Situation, in der rückläufige Kundenzahlen nicht mehr durch steigende Roherlöse kompensiert werden können. Die Ergebnisse gehen nach starken Zugewinnen in den Jahren 2007 bis 2017 künftig deutlich zurück.



Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Stückkosten – also die spezifischen „Cost to Serve“ - durch Kundenverluste stetig steigen. Der Kundenwert wird bei schrumpfenden Vertriebseinheiten hierdurch zusätzlich belastet, wenn nicht durch Effizienzgewachs die CTS entsprechend gesenkt werden können.

Weichen für die Zukunft bewusst stellen

Angesichts der Entwicklung im Vertriebsmarkt, ist es von zentraler Bedeutung, eine künftige strategische Ausrichtung zu erarbeiten, festzulegen und entsprechend zu handeln.

Es lassen sich zwei grundsätzlich verschiedene Basisstrategien denken.

Zum einen kann das Ziel verfolgt werden, Roherlöse möglichst hoch zu halten, Kundenverluste hinzunehmen und „Cost to Serve“ und „Cost to Acquire“ so weit wie möglich zu senken. Kommt der Kundenverlust bei einem bestimmten Marktanteil zum Stillstand oder verlangsamt sich zumindest signifikant, so kann ein mittelfristig stabiles, wenn auch in Relation zu heute geringeres Ergebnis erwartet werden. Das größte Risiko besteht hierbei in der Annahme der langfristig verbleibenden Kunden. Wird diese deutlich unterschritten oder gelingt es nicht die CTS zu senken, droht das Vertriebsgeschäft gänzlich zu erodieren.

Zum anderen kann eine Strategie mit nachhaltigem Wachstum verfolgt werden. Über Effizienzgewinne und steigende Kundenzahlen werden spezifische „Cost to Serve“ deutlich gesenkt. Eine Voraussetzung ist die Berücksichtigung ausreichenden Kundenpotenzials. Dies geht zwangsläufig mit entsprechenden Kosten für Kundengewinnung (CTA) – also einer Investition in Kundenbeziehungen – einher. Kundengewinnung, Kundenentwicklung und Kundenbindung werden zu zentralen Aufgaben der Vertriebsmitarbeiter.

Welche der beiden Strategien man verfolgt oder ob es zu einer Mischform kommt, ist von der äußerst individuellen Situation und Möglichkeit des jeweiligen Versorgers abhängig. Es muss im Einzelfall genau untersucht und entschieden werden.

Für alle Versorger aber gilt es, die Weichen aktiv zu stellen und eine planbare Entwicklung der Vertriebsaktivitäten vor Augen zu haben. Die aktuelle Situation birgt eine trügerische Sicherheit, die sich kurzfristig deutlich anders entwickeln kann.

Wie ENERKO Ihnen dabei helfen kann

Aus Kontakten zu sämtlichen Ebenen einer Vielzahl von Stadtwerken und anderen Versorgern haben wir die Notwendigkeit einer Beratungsleistung erkannt, die zielgerichtet zu einer planbaren Zukunftsperspektive für den Vertrieb führt.

Zunächst empfiehlt es sich, die Kostenstrukturen zu analysieren. Dabei wird untersucht, ob Kosten vollständig und verursachergerecht zugeordnet sind, zu welchen Stückkosten diese führen und wie der Versorger in einem anonymisierten Benchmark mit Wettbewerbern einzuordnen ist. ENERKO führt diese Kostenanalyse anhand von Erfolgsrechnungen aus Ihrem Jahresabschluss oder nach individueller Aufnahme der Kosten durch, analysiert die Ergebnisse und präsentiert diese im Rahmen eines Workshops. Als Resultat erhalten Sie eine Stückkostenrechnung (CTS und CTA) für Ihre Vertriebsarbeit, Erkenntnisse zu Ihrer Positionierung im Wettbewerb und Ansätze für Optimierungspotenzial.

In einem zweiten Schritt ist die Erlössituation zu betrachten. Anhand von Zählpunktdaten und Tarifzuordnungen wird die Wirtschaftlichkeit nach unterschiedlichen Produkten über das gesamte Verbraucherspektrum in dem jeweiligen Tarif untersucht. Im Anschluss liegen fundierte Informationen über die Wirtschaftlichkeit aller Produkte vor.

Im Rahmen einer Erfolgsvorschaurechnung auf Basis der aktuellen Zahlen und künftiger Entwicklungen stellt ENERKO die Geschäftsentwicklung für verschiedene Szenarien dar. Auch diese Ergebnisse werden bei einem Strategieworkshop in Ihrem Haus vorgestellt und mögliche zukünftige Ausrichtungen werden eruiert.

Als letzter Planungsschritt erstellt ENERKO auf Basis der individuellen Ausgangslage in Abstimmung mit Ihnen einen Zeit- und Maßnahmenplan zur Umsetzung der

angestrebten Ausrichtung. Selbstverständlich begleiten wir Sie auch gerne bei der operativen Umsetzung.

Lassen Sie uns darüber reden

Wir würden uns freuen, wenn Sie den Kontakt zu uns suchen und gemeinsam mit uns ganz unverbindlich einen Blick aus einer anderen Perspektive auf diesen spannenden Themenkomplex werfen möchten. Mit einem Partner, mit dem es seit drei Jahrzehnten einfach Spaß macht, die Energiewirtschaft zu verändern. Wir sind dieser Partner. Auch für Sie.

ENERKO. changing energy.

EES ENERKO Energy Solutions GmbH
Markus Müllers
02 41 / 99 00 19 – 13
markus.muellers@ees-enerko.de