

Durchgängige Prozesse sind unverzichtbar für den Energievertrieb

Prozessautomatisierung von der Kalkulation zur Deckungsbeitragsrechnung

Der Kunde steht im Fokus des Energievertriebs, das ist klar. Doch wenn es darum geht, dem Kunden ein neues Angebot zu machen, wird es oft schwierig. Denn vielfach fehlen dem Energievertrieb wesentliche Informationen, die für die Kalkulation eines Angebots nötig sind. Denn das sollte auf der einen Seite wettbewerbsfähig sein, sich aber auf der anderen Seite auch rechnen. Nötig ist dazu ein durchgängig organisierter Prozess von der Angebotskalkulation bis zum Controlling, der auch von der eingesetzten Software integriert unterstützt wird. Nur so können die Unternehmen von der Nutzung einer durchgängigen Datenbasis profitieren und alle Synergien zwischen den Teilprozessen im Vertrieb nutzen.

VON DIRK HEINZE

Am Anfang steht der Interessent

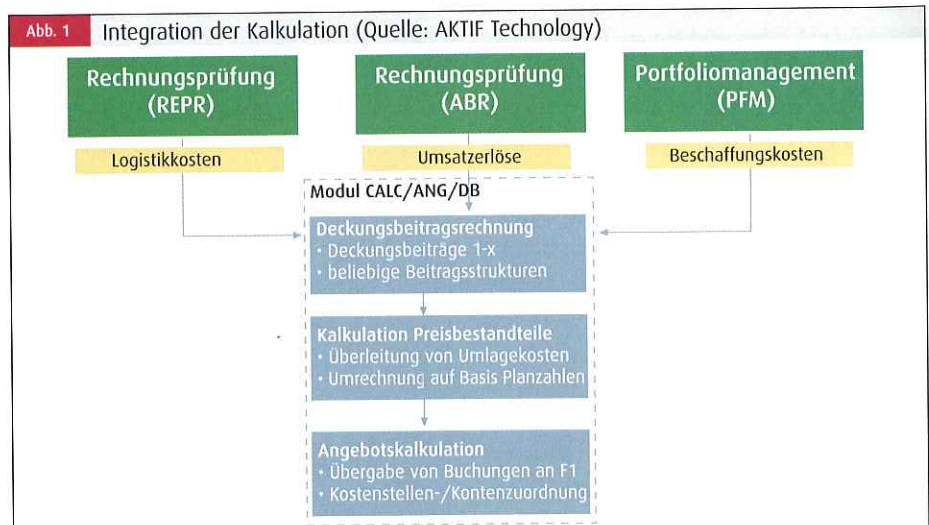
Bevor ein Kunde einen Vertrag unterschreibt, ist er zunächst einmal ein Interessent, über den das Unternehmen in der Regel sehr wenig weiß. Entsprechend schwierig gestaltet sich die Kalkulation. Schließlich will der Vertrieb dem Interessenten ein Angebot unterbreiten, das sich für das Unternehmen auch rechnet. Schon bei der Erfassung geht es deswegen darum, möglichst viele Informationen zu sammeln. Daher kommt es darauf an, die Erfassungsmasken optimal zu gestalten und die Eingabe so einfach und übersichtlich wie möglich zu machen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass keine wichtigen Angaben vergessen werden, egal ob man die Anfragen über externe Dienstleister oder im eigenen Call-Center erfasst. Bei Haushaltskunden gehören zu den unverzichtbaren Informationen die kompletten Stamm- und Jahresverbrauchsdaten, bei Sondervertragskunden kommen weitere Angaben wie etwa die historischen Lastgänge hinzu. Zur leichten und unkomplizierten Erfassung dieser Daten muss das Softwaresystem den Mitarbeiter am Telefon aktiv durch die Erfassung führen und Eingabefehler schon von vornherein über Plausibilitätsprüfungen vermeiden. Daneben muss

das System in der Lage sein, elektronisch angelieferte Daten wie etwa Lastgänge automatisch einlesen zu können.

Auf die Prognose kommt es an

Sauber erfasste und komplette Informationen über den Interessenten sind die Grundlage für den nächsten Prozessschritt, die Prognose. Mit ihr wird das Verbraucherverhalten dieses Interessenten möglichst exakt simuliert. Dabei müssen auch alle eventuellen Abhängigkeiten berücksichtigt werden können und je nach Interessent auch individuell parametrierbar sein, wie beispielsweise ein temperatur- oder saisonabhängi-

ges Verhalten. Aber auch andere individuelle Merkmale, wie beispielsweise Produktionspläne in der Industrie oder die Öffnungszeiten im Handel müssen bei einer solchen Prognose abgebildet werden können. Das am häufigsten verwendete Verfahren ist die Vergleichstagsprognose. Dabei werden die Vergangenheitswerte der Verbrauchsstelle herangezogen. Dieses Verfahren der Zeitreihenanalyse zieht die vorhandenen Vergangenheitswerte heran und berechnet die Prognose unter der Annahme, dass sich Parallelen unter vergleichbaren Umständen (Tagtypen, Parameter) ergeben. Die Prognosegüte hängt bei diesem Verfahren jedoch sehr von der

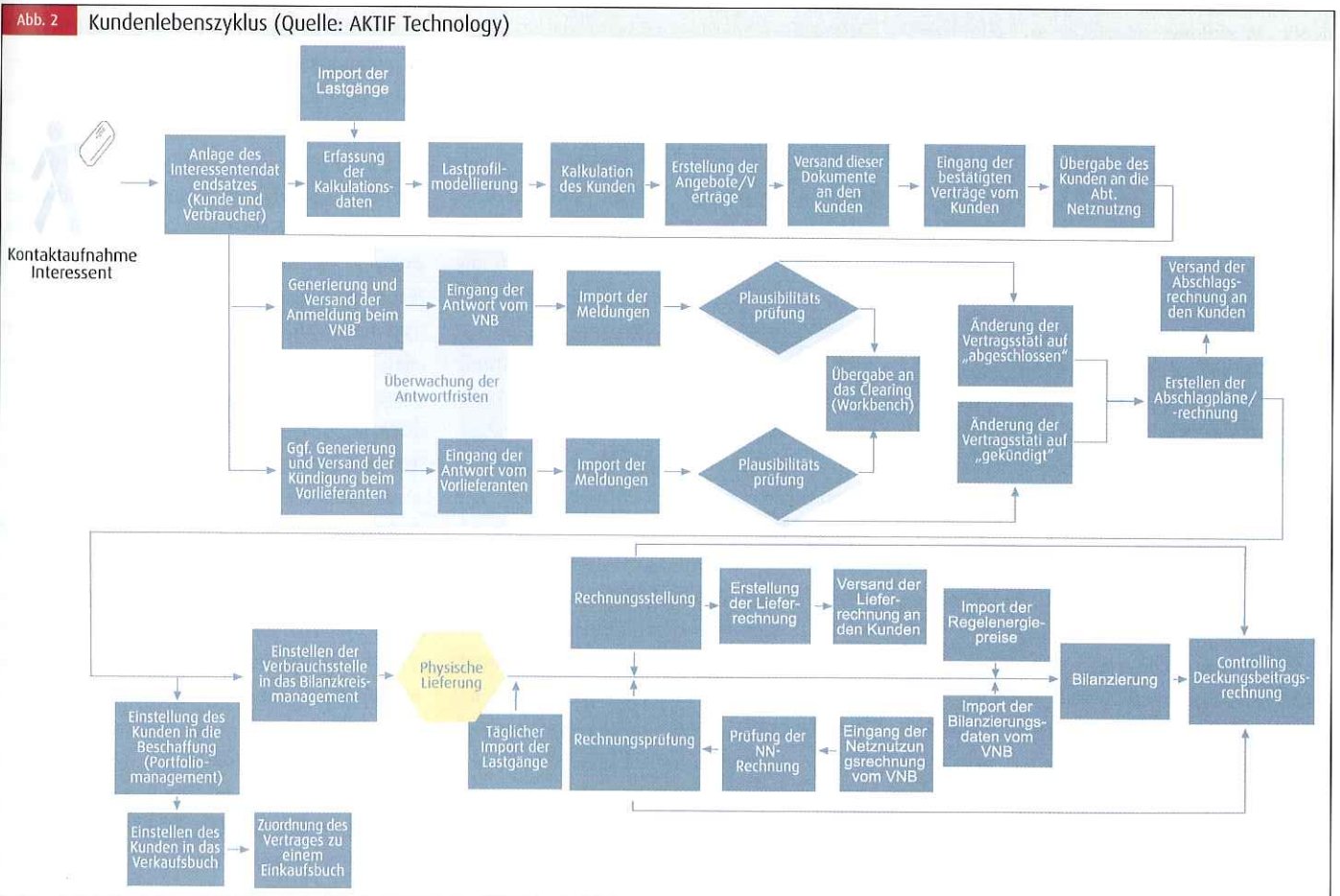


Qualität des vorhandenen Datenbestands ab: Je mehr Daten aus der Vergangenheit vorliegen, desto treffsicherer wird die Prognose. Es gibt eine Reihe weiterer Prognoseverfahren, die im Energiemarkt zur Berechnung von Verbrauchsprognosen herangezogen werden. Dazu gehört die Regressionsanalyse, die die lineare Abhängigkeit zwischen einer metrisch skalierten abhängigen Variablen (auch endogene Variable, Prognosevariable oder Regressand genannt) und einer oder mehrerer metrisch skalierten unabhängigen Variablen (auch exogene Variablen, Prädiktorvariablen sowie Regressoren genannt) untersucht. Oder das ARIMA-Modell, das aus zwei Komponenten besteht: einer gewichteten Summe vergangener Werte aus der Zeitreihe und einer gewichteten Summe von Fehlern die in der Vergangenheit aufgetreten sind. Bei diesem Verfahren können Saisonabhängigkeiten durch Differenzbildung berücksichtigt werden.

Steht die Verbrauchsprognose für den geplanten Belieferungszeitraum, können nun für den Kunden unterschiedliche Szenarien gerechnet werden. Für einen Lastprofilkunden werden dabei normalerweise die ausgerollten Lastprofile mit einem entsprechenden Tarif verknüpft. Dieser Tarif lässt sich auf verschiedene Weise ermitteln. Zum einen können Produkte gebildet und dann mit speziellen Preislisten hinterlegt werden. Preislisten können aber auch kostenorientiert erstellt und anschließend nach beliebigen Kriterien gruppiert werden, beispielsweise nach Kundengruppen. Dabei kann jederzeit individuell entschieden werden, ob einzelne Preisbestandteile in den Tarif hineingerechnet werden oder nicht. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die eingesetzte Software die entsprechende Flexibilität mitbringt und im Idealfall auf Basis der

Prognose die Tarife und Preislisten zur Kalkulation des Kunden automatisch bereitstellt. Für Sondervertragskunden gestaltet sich die Kalkulation etwas komplizierter. Vertriebsorganisationen können verschiedene Methoden verwenden, um das Verhalten des Kunden vorherzusagen. Im Idealfall werden die Lastgangdaten des Kunden als Berechnungsgrundlage für die Prognose verwendet. Stehen diese nicht oder nur lückenhaft zur Verfügung, muss ein Ersatzlastprofil ausgerollt werden. Oder man verwendet die Prognose eines Kunden, der ein ähnliches Verbrauchsverhalten aufweist. Für die Nachkalkulation lassen sich bei bestehenden Kunden auch bereits vorliegende Prognosen verwenden. Das erwartete Verbrauchsverhalten kann nun über den Lieferzeitraum ausgerollt und grafisch dargestellt werden. Dabei wird schnell erkennbar, wie das Verhalten des Kunden in das eigene Kundenportfolio passt

Anzeige www.deckungsbeitragsrechnung.info

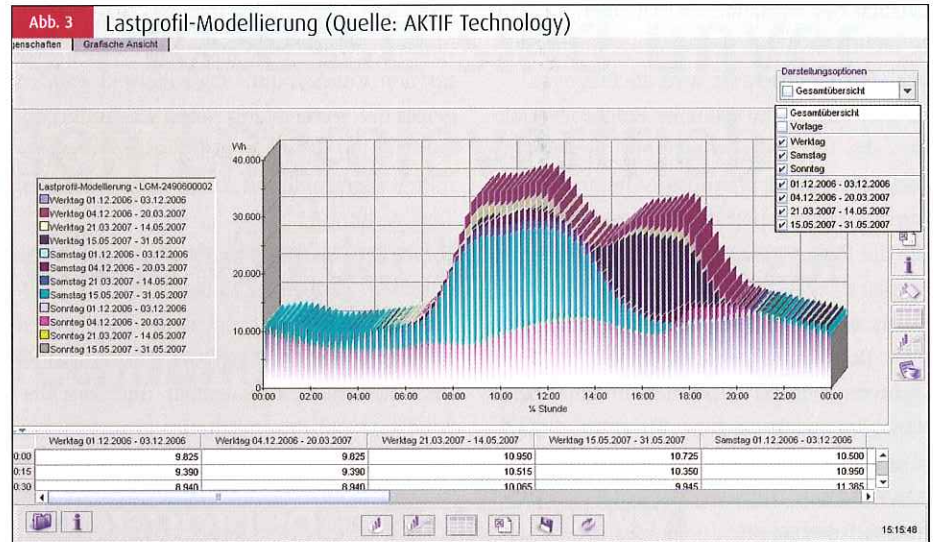


oder integriert werden kann. Hier zeigen sich auch Besonderheiten, wie ein auffälliges Abweichen von anderen Verbrauchern ähnlicher Struktur. Diese Informationen sind dann für die Risikobetrachtung eines Kunden von entscheidender Bedeutung.

Normalerweise werden Sondervertragskunden mehrfach mit verschiedenen Methoden kalkuliert, um eine korrekte Betrachtung des Kunden sicherzustellen und Fehler möglichst auszuschließen. Für die Software heißt das, sie muss alle unterschiedlichen Szenarien berechnen, bevor die Daten in das Angebot übernommen werden. Dabei sollte frei entscheidbar sein, ob Preisbestandteile, wie EEG oder Konzession eingerechnet oder separat ausgewiesen werden. Für Sondervertragskunden müssen diese Möglichkeiten zudem variabel gehalten werden, da die Verbrauchsstellen individuell betrachtet werden müssen. Der Ablauf zur Erstellung eines Angebots unterscheidet sich deswegen je nach Kunde. Unterschiede, die das System zur Unterstützung der Angebotskalkulation entsprechend abbilden muss, wenn möglich durch individuelle Workflows. Idealerweise sollte eine solche systemtechnische Unterstützung auch möglichst viele Plausibilitätsprüfungen beinhalten. So werden Eingabefehler vermieden und das Ergebnis ist verlässlicher.

Voraussetzungen für eine rationelle Angebotsbearbeitung

Um eine rationelle Angebotsbearbeitung möglich zu machen, muss die eingesetzte Softwarelösung automatisch aus dem berechneten Angebot die entsprechenden Angebotsdokumente erstellen, in der Regel über hinterlegte Templates. Dabei müssen zudem die Vertragsbedingungen oder AGB hinterlegt werden können, aber auch weitergehende Informationen, etwa in Form von Word-Dokumenten. Die Angebote müssen dann entweder direkt aus dem System heraus als E-Mail versendet werden oder an externe Dienstleister für den Versand aufbereitet und übergeben werden. Gleichzeitig müssen diese Dokumente archiviert und sämtliche Änderungen protokolliert werden, damit man den Verlauf des Kundenkontakts jederzeit nachvollziehen und die Originaldokumente am Bildschirm abrufen kann. Mit dieser durchgängigen



Transparenz kann die Vertriebsorganisation schnell und kompetent auf alle Kundenanfragen reagieren. Damit wird die integrierte Abbildung des gesamten Vertriebsprozesses auch zu einem wichtigen Instrument für den Ausbau der Kundennähe – unverzichtbar im härter werdenden Wettbewerb.

Zur Kundennähe trägt auch die schnelle Reaktion auf Änderungswünsche bei. Die Angebote müssen deswegen jederzeit bearbeitet und angepasst werden können. Idealerweise werden dabei alle Versionen der Angebote historisch vorgehalten. Damit sieht der Mitarbeiter jederzeit, welche Angebote dem Kunden bereits gemacht wurden. Je nach Restriktion des Unternehmens können die Vertragsvorschläge dem Kunden entweder gemeinsam mit dem Angebot zugesandt werden, oder auch erst, nachdem der Kunde seine Bereitschaft signalisiert hat, das Angebot zu akzeptieren. Auch hier ist eine flexible Auslegung des Softwaresystems auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens von enormer Bedeutung.

Herausforderung Lieferantenwechsel

Ist der Interessent zum Kunden geworden, müssen alle Verbrauchsstellen des Kunden bei den jeweiligen Netzbetreibern über die UTILMD-Meldung zur Belieferung angemeldet werden. Dies muss in jedem Fall automatisiert ablaufen, denn spätestens zum 1. August 2007 ist der elektronische Datenaustausch bei diesem Marktprozess Pflicht. Die Antworten der Netzbetreiber, aber auch

die regelmäßig auszutauschenden Bestandslisten, werden in das System importiert. Dabei müssen die erhaltenen Kunden-Informationen automatisch mit denen abgeglichen werden, die bereits im System vorliegen. Unregelmäßigkeiten können so detailliert aufgespiert und übersichtlich visualisiert werden. Auf diese Weise lassen sich Unklarheiten schnell beseitigen. Dies sichert im direkten Kontakt zum Kunden eine zeitnahe Abarbeitung der Fälle und eine direkte Rückmeldung über die Aufnahme seiner Belieferung. Wenn ein workflowgestütztes System verwendet wird, lassen sich die individuellen Abläufe und Vorgaben noch besser umsetzen. So ist es beispielsweise möglich, die Prozesse auch abteilungsübergreifend zu organisieren. Mit Hilfe des Workflows lassen sich aber auch Compliance-Regeln umsetzen, wie beispielsweise der Grundsatz, dass Kalkulationen immer erst vom Abteilungsleiter bestätigt werden müssen, bevor sie als Angebot an den Kunden gehen dürfen. Daneben können aber auch Eskalationsschritte definiert oder Vertretungsregelungen festgelegt werden, etwa bei Krankheit oder Urlaub. Derartige Workflowsysteme arbeiten in der Regel mit Prozessschritten (Tasks), die an bestimmte Bedingungen und Variablen geknüpft werden. Wie das funktioniert, wird am folgenden Beispiel deutlich, bei dem der An- und Abmeldeprozess eines Kunden automatisiert wird. Das auslösende Element für diesen Workflow ist die Migration zur Belieferung also der Schritt, der sich an den

Vertragseingang vom Kunden anschließt. In der Folge werden weitere Arbeitsschritte (Tasks) abgearbeitet:

1. Message an Abteilung Netznutzung „KundeXY kann in Belieferung gehen“
2. Erzeugung der Anmeldung beim VNB; ggf. parallel dazu Erzeugung der Kündigung beim Vorlieferanten
3. Versand der Meldungen per Mail (mit Protokollierung der Aktivitäten an den Kunden)
4. Überwachung von Timeouts für die Reaktion vom Netzbetreiber und Vorlieferanten
5. automatisierte E-Mail-Erinnerung an den Vorlieferanten/Netzbetreiber bei Ausbleiben der Meldung
6. Import der eingegangenen Antwort auf die Anmeldung bzw. Antwort auf die Kündigung
7. bei akzeptierten Wechsel - Umstellung der Vertragsstati auf „abgeschlossen“
8. bei nicht akzeptierten Wechsel oder bei unplausibler Übermittlung der Stammdaten, Übergabe an das Clearing in der Workbench und Message an die zuständigen Mitarbeiter „Anmeldung/Kündigung wurde abgelehnt“ mit der Angabe des Ablehnungsgrundes

Beim ersten Schritt wird die Abteilung Netznutzung über den Vertragsabschluss des Kunden informiert. Dazu haben die Mitarbeiter eine Messagebox, in der Informationsmeldungen, Eingabeaufforderungen bzw. Entscheidungen von den zuständigen Mitarbeitern abgefordert werden können. Anschließend werden die UTILMD-Listen für die Anmeldung beim Netzbetreiber bzw. für die Kündigung beim Vorlieferanten erzeugt und versendet. Mit der Timeout-Überwachung (Task 4) können beispielsweise E-Mail-Postfächer auf den Eingang der Antworten geprüft werden. Antwortet beispielsweise der Netzbetreiber nicht innerhalb der vorgeschriebenen Frist, kann das System vollautomatisch eine E-Mail an den Netzbetreiber senden, in der er nochmals an die erwartete Antwort erinnert wird. Wenn die Antworten schließlich eintreffen, werden sie automatisch in das System importiert. Wenn gewünscht können die Mitarbeiter auch darüber über eine Message informiert werden.

Beim Import werden die Antworten semantisch und syntaktisch geprüft und bei akzeptiertem Kundenwechsel die Verträge des Kunden auf den Status „abgeschlossen“ gesetzt. Damit ist der Kundenwechsel abgeschlossen und der Kunde steht in der Belieferung. Bei nicht akzeptierten Wechsel oder bei der unplausiblen Übermittlung von Stammdaten geht dieser Kunde ins Clearing. In der Workbench werden diese Kundendaten dann so in einer Übersicht dargestellt, dass die Mitarbeiter auf einen Blick erkennen können, mit welchen Schwierigkeiten sie es zu tun haben.

Innerhalb des Gesamt-Workflows kann der Prozess an jeder Stelle beendet werden. Wenn der Kunde zum Zeitpunkt, an dem die Änderung der Jahresverbrauchsprognose greifen würde, nicht mehr in Belieferung ist, ist diese Änderung irrelevant und muss nicht durchgeführt werden. Für jeden Teilschritt können Nachrichten für den Anwender hinterlegt werden, mit denen der Nutzer entweder lediglich informiert („Jahresverbrauch hat sich geändert“) oder zu einer Entscheidung aufgefordert wird („Änderung des Jahresverbrauchs liegt innerhalb der definierten Toleranzgrenze, soll er dennoch geändert werden?“). Indivi-

Anzeige



Unsere Weiterbildung - Ihre Chance

- **GEPRÜFTER ENERGIEFACHWIRT (IHK)**
- berufsbegleitende Weiterbildung
- anerkannter Abschluss
- speziell für die Energiewirtschaft entwickelt

- **ENERGIEWIRTSCHAFTSMANAGER**
- IHK-/HOCHSCHUL-ZERTIFIKAT
- aus den Unternehmen für die Unternehmen
- Hochschulniveau
- bundesweite Akzeptanz, hohe Handlungskompetenz

Besuchen Sie uns auf
www.ce-akademie.com

IN KOOPERATION MIT



Verband der
Elektrizitätswirtschaft e.V.

duelle Variablen, Entscheidungskriterien und frei konfigurierbare Tasks machen es dabei möglich, fast alle Abläufe im Unternehmen weitestgehend zu automatisieren. Entsprechende Standard-Workflows sind in vielen Softwaresystemen bereits enthalten, jedoch meist fest „verdrahtet“ und daher nicht anpassbar. Damit können Änderungen im herkömmlichen Ablauf nicht flexibel abgebildet werden – ein entscheidendes Kriterium, wenn es darum geht, die Geschäftsprozesse möglichst effizient auf die Anforderungen eines sich schnell wandelnden Marktes anzupassen.

Was kostet der Kunde und was bringt er ein?

Neben einer „belastungsfähigen“ Kalkulation im Vorfeld ist es nach erfolgter Belieferung des Kunden vor allem wichtig zu wissen, ob diese Kalkulation richtig war oder nicht. Deswegen ist das Instrument der Deckungsbeitragsrechnung heute unverzichtbar geworden. Die Deckungsbeitragsrechnung erfüllt als Teil des Vertriebscontrollings vor allem folgende Aufgaben:

- Basis für die Preispolitik des Energievertriebes
- Basis zur Festlegung von Preisuntergrenzen
- Basis für die Steuerung der strategischen Produktentwicklung

Mit der Deckungsbeitragsrechnung können die so genannten Bruttoerlöse (Deckungsbeiträge) auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden, indem die jeweiligen Kosten gegen die Erlöse gerechnet werden. Im Stromhandel werden dabei die Kosten für die Belieferung gegen die Erlöse des belieferten Kunden gestellt.

Dazu muss im ersten Schritt die Kostenstruktur definiert werden. Dabei werden Kostenarten auf Kostenstellen geschrieben und die Kostenarten entsprechend festgelegt. So sind beispielsweise Kosten für Messeauftritte oder Promotion-Aktionen der Kostenstelle Marketing zugewiesen. Neben dieser Zuweisung können Kosten auch aus der Rechnungsprüfung oder angrenzenden Bereichen übernommen werden: Stichwort Netznutzungskosten.

Die Kosten gliedern sich wiederum in unterschiedliche Kostenarten. Je nach Anforderung

werden die Kosten entweder fix (€ pro Jahr) oder variabel (€ je kWh) umgelegt oder auch zeitlich abgegrenzt. Alle Festlegungen müssen in einer Historie abgebildet werden können, so dass die Entwicklung jederzeit nachvollziehbar ist. Auf diese Weise lässt sich ein differenziertes und lückenloses Controlling aufbauen, das sämtliche Informationen liefert, die für eine strategische Führung des Unternehmens benötigt werden.

Systemtechnisch können Kostenstrukturen über verschiedene Bäume (Sichten) dargestellt und zur Berechnung herangezogen werden. Diese Kostenstrukturen sollten frei konfigurierbar sein. Neben unterschiedlichen Bezeichnungen verwenden Unternehmen ja real unterschiedliche Kostenstellen. Diese sollten immer softwaretechnisch individuell abbildbar sein, um stets die reale Situation im Unternehmen betrachten zu können. Dabei kann es sinnvoll sein, verschiedene Sichten mit den Strukturen zu definieren, z.B. mit bzw. ohne Marketing- oder Vertriebskosten. So kann man Szenarien durchplanen, wenn man z.B. eine Marketingaktion für eine ganz bestimmte Kundengruppe plant. Man erkennt sehr schnell, wie sich in diesem Falle der Deckungsbeitrag der Kundengruppe verändert. So sind Plan-Ist-Vergleiche schnell und unkompliziert möglich. Zudem lassen sich damit unterschiedlichste Unternehmensstrukturen abbilden, was normalerweise mit Standardsoftwareprodukten nicht möglich ist.

In einem nächsten Schritt werden dann die Deckungsbeitragsebenen definiert. Auch hier sollten beliebige Deckungsbeitragsebenen definiert werden können, da es je nach Betrachtungswinkel auch unterschiedliche Ebenen im Unternehmen geben kann. Dies ist insbesondere bei komplexen Unternehmensstrukturen zu beachten, beispielsweise bei Konzernen mit unterschiedlichen Tochterunternehmen. Die Definition der Kostenstrukturen und Deckungsbeitragsebenen sollte softwaretechnisch soweit unterstützt werden, dass sie keinen unnötigen manuellen Aufwand verursachen. So kann dazu beispielsweise eine Recherchefunktion implementiert werden, die über die Festlegung bestimmter Selektionskriterien wie etwa die Kundengruppe die automatische Generierung von Sichten ermöglicht.

In der eigentlichen Deckungsbeitragsrechnung wird dann die jeweils erwünschte Ansicht ausgewählt und es können eventuell noch fehlende Kostenbestandteile eingetragen werden. Dazu können auch Daten aus externen Systemen importiert werden, beispielsweise aus dem Portfoliomanagement oder der Rechnungsprüfung. Erlöse können auch aus den Abrechnungssystemen importiert und automatisch den jeweiligen Kunden zugewiesen werden. Festgelegt muss neben der Ebene (Kunde, Netz, Unternehmen) auch der Datenbestand, mit dem gerechnet werden soll (Jahresverbrauch, Lastgang). Mit dem ausgewiesenen Deckungsbeitrag kann dann auf einen Blick festgestellt werden, wie der Kunde oder die Kundengruppe zu bewerten ist. Dargestellt werden alle Parameter des Kunden, welche Kosten er verursacht hat bzw. welche Kosten auf ihn umgelegt werden müssen und was für einen Umsatz dieser Kunde für das Unternehmen bringt. Für tiefere Betrachtungen muss daneben auch eine detaillierte Übersicht sämtlicher Bestandteile der Deckungsbeitragsrechnung möglich sein.

Mit der Umsetzung der integrierten Abbildung des gesamten Prozesses von der Kalkulation bis zur Deckungsbeitragsrechnung gewinnt das Unternehmen nicht nur durch eine bessere Kalkulation des einzelnen Kunden, sondern auch durch eine deutlich effizientere Abwicklung der Vertriebsprozesse. Zudem nimmt mit dem Einsatz von Workflowsystemen die Flexibilität im Unternehmen deutlich zu. Damit wird der integrierte Software-Einsatz zu einer wichtigen Voraussetzung, die eigene Position im immer schärfer werdenden Wettbewerb zu halten oder gar auszubauen. ■

zur Person

Dirk Heinze

- Studium an der TU Dresden und Mitgründer der AKTIF Technology GmbH
- Als Energielogistik-Spezialist Analyse der Entwicklungen der liberalisierten Energiemärkte
- Dezember 2000 Initiation der EDNA-Initiative, die sich um Automatisierung von Geschäftsprozessen im Energiemarkt bemüht; Vorstandsvorsitzender der EDNA-Initiative