

Zeitschrift: bulletin.ch / Electrosuisse

Herausgeber: Electrosuisse

Band: 106 (2015)

Heft: 4

Artikel: Vertriebsprozess im Wandel

Autor: Hüsser, Peter / Heimel, Stefan

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-856627>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Vertriebsprozess im Wandel

Neue Möglichkeiten für Prognosen im Rahmen des Risikomanagements

Sich verändernde gesetzliche Rahmenbedingungen, wachsender Wettbewerbsdruck, zunehmende Fluktuation bei Kunden, Verbrauch und Produktion sowie sinkende Margen – die Unsicherheiten im Energievertrieb nehmen weiter zu. Energieversorgungsunternehmen sehen sich heute und in Zukunft mit einer Vielzahl von Kräften konfrontiert, die massgeblich den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Über IT-gestützte kundenscharfe Voranalysen und Prognosen lassen sich schon zum Zeitpunkt der Angebotslegung viele Risiken identifizieren, minimieren und ausschliessen.

Entwicklung hat der seit der Liberalisierung des Strommarktes kontinuierlich zunehmende Wettbewerbsdruck eine neue Dimension erreicht. Den EVUs bleibt nichts anderes übrig, als sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen. Um in einem immer härter umkämpften Markt bestehen zu können, müssen sie ihre internen Prozesse weiterentwickeln und verfeinern.

Der Spielraum von Energieversiegern, mit günstigen Preisen am Markt zu punkten, ist allerdings überschaubar. Neben der Reduktion interner Kosten, einer klugen Einkaufsstrategie sowie klarer Öffentlichkeitsarbeit ist vor allem die differenzierte Betrachtung der Kunden eine Stellschraube im Vertriebsprozess. Jeder Kunde unterscheidet sich von dem anderen, jede Abweichung zwischen prognostizierter und realer Abnahme kostet das Unternehmen bares Geld. Genauere Prognosemodelle, die das Lastgangverhalten des Kunden individuell ausloten, sind somit nicht nur ein essenzielles Werkzeug für die Preisgestaltung. Sie bilden auch die Grundlage für die Herleitung wichtiger Kennzahlen und Informatio-

Peter Hüsser, Stefan Heimel

In der Zeit vor der Strommarktliberalisierung und dem Unbundling war es möglich, per Netlastprognose im eigenen Versorgungsgebiet das Abnahmeverhalten über alle Kunden hinweg ganzheitlich zu antizipieren. Der Einfluss einzelner Kunden oder kleinerer Kundengruppen brauchte in Lastvorhersagen nicht im Detail betrachtet zu werden – dies ging quasi im Grundauschen unter. Prognosen mit weit über 90% Eintrittswahrscheinlichkeit im Stromvertrieb waren keine Seltenheit. Auf dieser komfortablen Basis wurde auch beschafft.

Der Markt im Wandel

Mit der Öffnung der Netze traten die Energieversorgungsunternehmen untereinander in Konkurrenz. Weil Kunden seitdem ihren Lieferanten wechseln, liefern Netlastprognosen keine verlässlichen Aussagen mehr über die lieferanten-eigenen Vertriebsmengen im Netz. Der Schritt zur einzelkundenscharfen Prognose wird unumgänglich. Die Verwendung unterschiedlicher Prognosemethoden unter Berücksichtigung kundenindividueller Vorhersagemodelle wird sich zwangsläufig in allen Unternehmen etablieren müssen.

Etwa 60% des Energieverbrauches in der Schweiz entfallen heute auf Industrie und Gewerbe. Der Energiebezug stellt je nach Branche und Unternehmen einen erheblichen Anteil der Produktionskosten dar. Deshalb befassen sich nun auch

die Finanzverantwortlichen der Unternehmen verstärkt mit dem Thema Energieeffizienz und beziehen den Kostenfaktor Energieverbrauch verstärkt in das Controlling ein. Im Fokus steht aber nicht nur eine möglichst rationelle Energieverwendung, sondern auch die Suche nach dem günstigsten Energiedienstleister. Die Bereitschaft zum Wechsel zu günstigeren Anbietern nimmt zu. Mit dieser

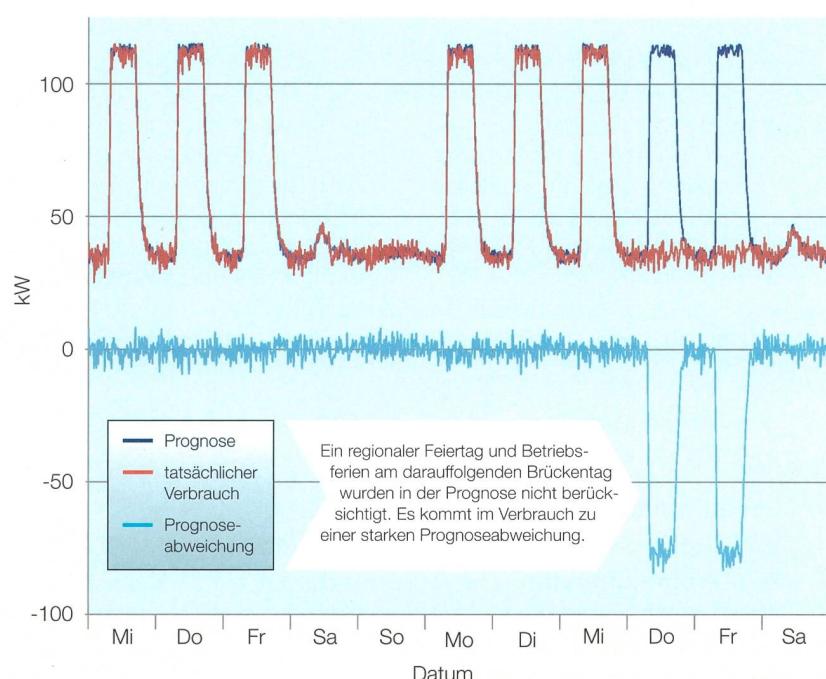


Bild 1 Hohe Prognoseabweichung infolge von nicht berücksichtigten Informationen.

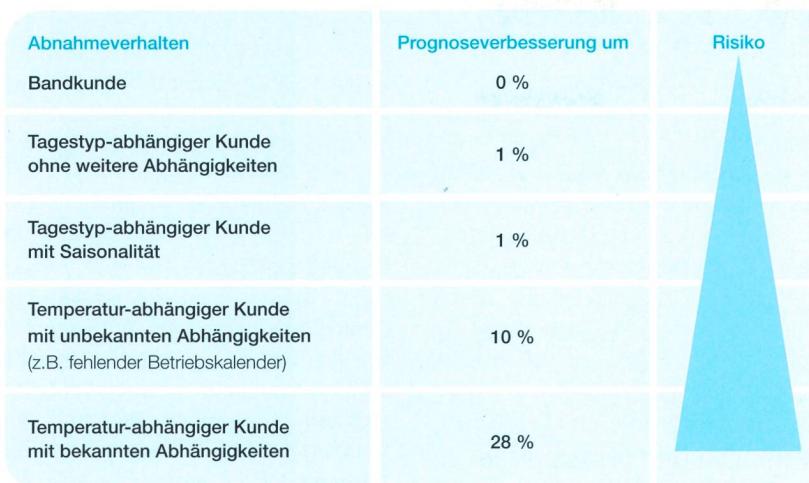


Bild 2 Mit einem kundenspezifischen Prognosemodell können eklatante Verbesserungen in der Prognosequalität erzielt werden.

nen rund um das Abnahmeverhalten. Folgerichtig müssen diese Daten als Entscheidungsgrundlage für die Kernfrage herangezogen werden, mit welchem Risiko ein Kunde überhaupt gewinnbringend versorgt werden kann. Kunden mit geringem Risiko können durch günstige Preise geworben bzw. gehalten werden. Kunden mit hohem Risiko sollten zumindest entsprechend bepreist, wenn nicht sogar abgelehnt werden, um drohende Ausgleichsenergiezahlungen zu vermeiden.

Risikokennzahlen zur Minimierung des Mengenrisikos

Durch naturbedingt starke Volatilität der Stromproduktion aus Wind und Sonne bzw. die grosse Unsicherheit bei langfristigen Produktionsprognosen steigt mit dem weiteren Ausbau der Erneuerbaren der Bedarf an kurzfristig einsetzbaren Regelenergiiekapazitäten. Aufgrund des langfristig schlecht planbaren Anlagen-einsatzes und den extremen Produktions-schwankungen werden die Regelenergie-preise weiter steigen. Selbst eine Verbilligung der Energiebezugspreise wird diesen Kostenfaktor nicht nivellieren. Damit erhöht sich das finanzielle Risiko bei Mengenabweichungen für ein EVU. Aufgrund dieser Entwicklung stellt sich für Versorgungsunternehmen immer drängender die Frage, ob und unter welchen Rahmenbedingungen sie es sich leisten können, einen Kunden mit hohen Mengen- und Preisrisiken zu beliefern.

Um diese Abschätzung fundiert treffen zu können, werden entsprechende Kennzahlen bereits zum Zeitpunkt der Angebotslegung benötigt. Hier bieten

sich die Ergebnisse aus individuellen Prognosemodellen an. Sie zeigen eindeutig auf, wie und mit welcher Qualität der Lastgang des Kunden in der Vergangenheit prognostizierbar war. Da Prognosen grundsätzlich das bisherige Abnahmeverhalten als Basis für die Erstellung von Aussagen über das zukünftige Lastverhalten verwenden, lassen sich diese Kennzahlen und Indikatoren auch im Rahmen des Risikomanagements zur Bewertung des Kunden verwenden.

Grundvoraussetzung hierbei sind Prognosemodelle, die möglichst genau auf die beim Kunden vorherrschenden Lastgangeinflüsse abgestimmt sind. Um solche Modelle sinnvoll aufzubauen zu können, müssen zusätzliche Daten vom Verbraucher erhoben werden. Betriebsferien sowie Schicht- und Kapazitätspläne seien dabei nur exemplarisch für die Vielzahl an Informationen genannt, die bei der Prognose des kundenindividuellen Abnahmeverhaltens eine Rolle spielen können (**Bild 1**). Bereits im Rahmen der Angebotslegung kann das EVU diese Informationen – IT-gestützt durch sein Vertriebsinformationssystem in Form von Lastgang-

analysen und Modellbildung – identifizieren und gegenüber dem Kunden als notwendige Voraussetzung für eine Belieferung kommunizieren. Key-Accounter, die als Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Kunden agieren, sollten die Bereitstellung dieser Daten aktiv einfordern, sobald klar ist, dass diese für eine qualitativ bessere Prognose unabdingbar sind (**Bild 2**). Die Einbindung zusätzlicher Kundeninformationen in die Vertragsbedingungen stellt einen weiteren wichtigen Aspekt der Risikominimierung dar. Der Verzicht auf solche Vertragsklauseln birgt ein entsprechend höheres Mengenrisiko, das wiederum durch individuelle Risikozuschläge einzupreisen ist. Die Erweiterung bestehender Risikohandbücher und Freigabeprozesse – sie basieren selbstverständlich auf den generierten Kennzahlen über das Abnahmeverhalten – schafft dabei Prozesssicherheit und Transparenz innerhalb der Abteilungen und gegenüber dem Kunden.

Potenziale in der Beschaffung

Die Anwendung des Transferpreismodells gewährleistet im Allgemeinen eine klare Verteilung der Risiken zwischen Vertrieb und Beschaffung (**Bild 3**). Bei diesem Verfahren liegt das Mengenrisiko beim Vertrieb (Bedarfsprognose), das Preisrisiko bei der Beschaffung (verbindliche Preisinformationen). Die vertriebsseitige Anpassung der Vertragsinhalte bzw. der Zuschläge für das Mengenrisiko stellt somit nur einen Teil der Preisbildung dar. Ohne zusätzliche Informationen zum Abnahmeverhalten des Kunden bleiben der Beschaffung einige Möglichkeiten vorerhalten, die zu einem günstigeren Einkaufspreis führen könnten. Das Resultat ist ein Energiepreis, der sich unter Umständen nicht mit den Angeboten der Wettbewerber messen kann bzw. die Strukturrisiken eines Kundenlastgangs nicht ausreichend berücksichtigt.

Kennzahlen wie Prognosegüte und Vertrauensintervalle sowie Charakteristi-

Das Diagramm zeigt die Interaktionen zwischen Endkunden, operativem Vertrieb und Beschaffung. Die Endkunden liefern Energielieferungen und erhalten Vertriebserlöse. Der operativer Vertrieb liefert Energielieferungen und erhält Transferpreise. Die Beschaffung liefert Transferzahlungen und erhält Preisrisikoauflschläge. Pfeile verdeutlichen die Flussrichtung der Daten und Wertschöpfung.

Bild: Soptim

Bild 3 Das Transferpreismodell ist grundlegend für die klare Verteilung der Risiken zwischen Vertrieb und Beschaffung.

ken der Prognoseabweichungen bieten der Beschaffung die Möglichkeit, den Lastgang in risikogewichtete Teilmengen zu zerlegen und diese separat einzukaufen. Da die Beschaffung in den wenigsten Fällen in der Lage ist, solche Informationen selbst zu gewinnen, müssten ihr diese im Rahmen eines aktiven Informationsaustausches permanent bereitgestellt werden. Somit können Mengen mit niedrigem Risiko am Terminmarkt langfristig beschafft werden und die erzielten Preisvorteile in den Transferpreis für den Kunden mit eingehen. Doch auch Mengen mit hohem Risiko können optimiert bezogen werden. Durch die Zusammenlegung von einzelnen Kunden mit gegensätzlichem, aber sich ergänzendem Abnahmeverhalten in einem Portfolio wird dieses somit risikooptimiert. Das Gesamtrisiko kann reduziert werden.

Die Ausprägung risikooptimierter Portfolios und deren Abbildung in Richtung Vertrieb über einzelne Transferpreise führen zu einer Vielzahl an Verträgen und Angeboten, die den individuellen Mengenrisiken preislich entsprechen.

Hohe Prozessautomatisierung und -integration erforderlich

Die geschilderte Verbesserung der Prognosen steigert die Komplexität der Prozesse erheblich. Die wachsenden Anforderungen können nur durch eine klare Definition von Rechten, Rollen und Funktionen in den Abteilungen sowie durch eine hohe Automatisierung der Prozessschritte bewältigt werden. Die beteiligten IT-Systeme müssen permanent interagieren, um bei veränderter Datenlage die beteiligten Stellen schnellstmöglich zu informieren. Nur dann können sie ihrer entscheidungsunterstützenden Rolle in der Angebotsphase gerecht werden. Als zentrales Werkzeug in dieser Prozesskette hat das Prognosesystem damit folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Entscheidungsunterstützung bzw. Automatisierung bei der Erstellung des optimalen Prognosemodells für einen Kunden.

- Kennzahlengenerierung für das innerbetriebliche Risikomanagement.
- Integration in bestehende Vertriebs- und Beschaffungsprozesse.
- Intuitive Bedienung bei skalierbarer Komplexität.

Grundsätzlich muss die Datenqualität dabei durch die Prozesse gesichert sein – die Prognose kann nur so gut sein wie die darunter gehaltenen Daten. Entsprechend ist die Prognosegüte immer durch ein funktionierendes Zusammenspiel aus Datengrundlage, Prozessen und Prognosesoftware geprägt.

Fazit

In Vertriebsprozessen rückt immer stärker das Ziel in den Vordergrund, Kunden konkurrenzfähige Angebote zu machen, die ihren Individualrisiken Rechnung tragen. Dabei sollten sich Vertrieb und Beschaffung auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Sämtliche Voranalysen und Risikobetrachtungen zu Kunden beim Key-Accounter zu bündeln, ist unrealistisch und bedeutet eine Überforderung. Das Erstellen gesicherter Preisangebote gelingt nur, wenn die abteilungsübergreifende Kommunikation funktioniert. Als dritte Instanz und interner Dienstleis-

ter nimmt im Optimalfall das Risikomanagement eine wichtige Rolle in den Prozessen ein. Es stellt sowohl dem Vertrieb als auch der Beschaffung die jeweils benötigten Informationen und Risikokennzahlen auf Basis der Prognose- und Lastganganalysen gebündelt bereit.

Die Unterstützung durch IT-Werkzeuge, die eng in die Vertriebs- und Beschaffungsprozesse integriert sind, ist dafür Voraussetzung. Auf realitätsnahen Kennzahlen basierende Prognosen werden somit zu einem unverzichtbaren Hebel für die Zukunftssicherung des Energievertriebs.

Autoren

Peter Hüsser ist seit 2012 Geschäftsleiter der SOPTIM Swiss. Nach dem Elektroingenieurstudium an der FH Bern und zwei Nachdiplomstudien arbeitete er unter anderem als Leiter des Geschäftsbereichs Energielogistik und Business Development bei Swisspower.

SOPTIM Swiss, 3053 Deisswil
peter.huesser@soptim.ch

Stefan Heimel ist seit 2011 Consultant im Bereich Vertriebsinformationssystem und Prognose bei der SOPTIM AG in Aachen. Nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik an der HTW Dresden war er von 2009 bis 2011 Consultant bei der ProCom GmbH in Aachen.

SOPTIM AG, DE-52072 Aachen
stefan.heimel@soptim.de

Résumé

Processus de vente en pleine mutation

Nouvelles possibilités pour les prévisions dans le cadre de la gestion des risques
L'insécurité dans le domaine de la vente de l'énergie ne cesse d'augmenter. Alors qu'avant la libéralisation du marché de l'électricité, une EAE avait la possibilité d'anticiper le comportement de tous les clients dans sa propre aire de desserte grâce à une prévision de la charge du réseau, aujourd'hui les EAE sont en concurrence. Etant donné que les clients changent de fournisseur, les prévisions de la charge du réseau ne fournissent plus d'indications fiables sur la quantité vendue par le fournisseur lui-même dans le réseau. Chaque écart entre la reprise pronostiquée et la reprise réelle coûte de l'argent à l'EAE. Des modèles de prévision précis qui estiment la courbe de charge de chaque client sont donc indispensables. Pour ce faire, il faut connaître précisément les risques individuels d'un client quant à la quantité et au prix. Pour pouvoir mettre sur pied des modèles de prévision judicieux, il faut saisir des données supplémentaires sur le consommateur, comme les vacances de l'entreprise, ainsi que les plans du travail en équipe et des capacités. L'amélioration des prévisions complique considérablement les processus. Ce qui implique une communication adéquate entre les départements responsables de la vente, l'acquisition d'énergie et le chef de produits comme lien avec le client. De plus, les systèmes informatiques concernés doivent interagir en permanence pour pouvoir informer le plus rapidement possible les acteurs concernés en cas de données modifiées.

Se

Anzeige

Die Beiträge dieser Ausgabe finden Sie auch unter
www.bulletin-online.ch