

Agieren statt reagieren

Strategie Vor dem Hintergrund des Smart Metering ist der Energievertrieb die einzige Markttrolle, die nicht dem direkten Druck regulatorischer Vorgaben unterliegt. Dennoch ergeben sich für Lieferanten vielfältige Handlungsfelder, um das Agieren im zukünftigen Wettbewerb von Anfang an auf ein solides Fundament zu stellen.

Aktuell wartet die deutsche Energiebranche voller Spannung auf die Verabschiedung der im Rahmen des Smart Metering relevanten Vorgaben des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) – und damit auf konkrete Festlegungen hinsichtlich der technischen Anforderungen.

Das Ergebnis wird die nächsten Schritte von Netz- und Messstellenbetreibern sowie Messdienstleistern beeinflussen. Lieferanten sind nur mittelbar betroffen: Im Gegensatz zu den Mitspielern von Netz und Messstellenbetrieb, die aufgrund der gesetzlichen Vorgaben zum Handeln verpflichtet sind, müssen sich Energievertriebe »nur« dem Druck des Wettbewerbs stellen und auf Basis der Umsetzungen der Marktpartner Produkte entwickeln, die sich verkaufen lassen.

»Ob dies wirklich das leichtere Los ist, bleibt abzuwarten«, sagt Sebastian Landgraf, Geschäftsführer der cronos smart utility consulting. »Die Akteure sind in jedem Fall gut beraten, ihre Hände nicht in den Schoß zu legen und sich rechtzeitig mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen.«

SEGMENTIERUNG ALS GRUNDLAGE

Denn die Entwicklung einer Smart-Metering-Strategie setze auf verschiedensten Handlungsfeldern auf, die es in ihrer Komplexität zu durchdringen gilt. Ganz wichtig sei ein schrittweises Vorgehen, das mit der Durchleuchtung bekannter Größen beginnen sollte: den eigenen Kunden. Um Produkte passgenau aufbauen und anbieten zu können, kommt es darauf an, die Kunden zu segmentieren. Das



Bild: Kaarsten

»Lieferanten müssen ihre Chance jetzt erkennen und die **Bühne, die ihnen Smart Metering bietet**, zur Positionierung nutzen.«

Sebastian Landgraf, cronos smart utility consulting

Verbrauchsverhalten ist hier nur ein Aspekt, der grundsätzlich berücksichtigt werden sollte. So unterscheiden sich Gewerbekunden in ihrem Energiebedarf und in der Flexibilität bei der Energienutzung deutlich von Single-Haushalten, um ein plakatives Beispiel zu nennen. Auch haben soziodemografische Variablen in diesem Zusammenhang einen Einfluss auf die Akzeptanz, die ein Energieprodukt beim Kunden genießt.

Vor allem das Alter gilt als relevantes Kriterium: Ein Angebot, das die Visualisierung der Verbrauchswerte via Web-Portal und den Rechnungsversand per E-Mail umfasst, setzt zwangsläufig einen Internetzugang voraus. Die Erfolgchancen dieses Produktes bei der Adressierung älterer Kunden fallen somit von vornherein gerin-

ger aus, auch wenn eine solche Aussage nicht pauschal zu treffen ist. »Der Blick auf die Realität beim Endverbraucher zeigt auf, dass bei der Segmentierung zahlreiche Variablen in Betracht kommen, deren Einfluss im Sinne des Erfolgs kontinuierlich überprüft werden muss«, so Landgraf weiter. Es gebe bereits vielfältige Best-Practices der Konsumforschung, die sich Vertriebsunternehmen zunutze machen können, um passgenaue Produkte zu entwickeln. Entsprechend muss danach der passende Vertriebskanal gefunden werden. Die zuständigen Fachabteilungen müssen hinterfragen, wie sie den einzelnen Kunden am besten adressieren – via Mail, Brief oder Telefon. »Je genauer ein Lieferant die Präferenzen seiner Kunden trifft, desto höher ist auch die Aussicht auf Erfolg. >

INTERVIEW

»Eine Frage der Zielgruppe«

Sebastian Landgraf, Geschäftsführer cronos smart utility consulting, über Strategien und Handlungsfelder im Bereich Smart Metering.

Wie unterscheiden sich die Herausforderungen der Markttrollen? Was müssen etwa MSB und MDL bei der Entwicklung einer Smart-Metering-Strategie beachten?

Messstellenbetreiber und -dienstleister müssen sich, genau wie Netzbetreiber, zunächst den technischen Vorgaben stellen. An der Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen kommt keiner von ihnen vorbei. Die strategische Ausrichtung ist dann vor allem eine Frage der Zielgruppe, für die die Angebote entwickelt werden. Ein MSB/MDL kann im Zuge seiner Strategie auch Endkunden adressieren, wenn es etwa um den reinen Messstellenbetrieb oder entsprechende Services an der Messstelle geht. Größeres Potenzial steckt derzeit in der Entwicklung zielgerichteter Dienstleistungen – zum Beispiel im Rahmen der Massendatenverarbeitung und -aufbereitung – für Lieferanten und Netzbetreiber. Es kommt darauf an, bei der Fülle an Möglichkeiten seinen eigenen Weg zu finden, ein betriebswirtschaftlich lohnendes Geschäftsmodell zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Für MSB/MDL werden besonders Invests in Auf- oder Ausbau eines leistungsstarken Energiedatenmanagement-Systems unvermeidbar sein.

Wie wichtig sind Kooperationen und Outsourcing für Netzbetreiber und MSB/MDL?

Sicher werden sich alle Akteure mit dem Punkt Outsourcing und Kooperation auseinandersetzen – getrieben von den Skaleneffekten, die sich erzielen lassen. Es sollte jedoch immer die individuelle Unternehmenskonstellation beachtet werden, da solche Entscheidungen auch von den Stakeholdern politisch und strategisch getragen werden müssen. Die Frage nach dem Vorgehen erfordert die Einbeziehung des gesamten Unternehmensumfelds. Klar zählt der betriebswirtschaftliche Erfolg jeder Markttrolle, aber die konkrete Vorgehensweise einzelner Gesellschaften muss im Einklang mit der Gesamtstrategie des Mutterkonzerns stehen. Solange das »eigene Fleisch« nicht geschnitten wird, sind Kooperationen und Outsourcing auf den verschiedensten Ebenen möglich.

Können Sie konkrete Beispiele benennen?

Für Netzbetreiber und Messstellenbetreiber sehe ich besonders im Bereich Gateway-Administration, Beschaffung von Messsystemen sowie bei der Abwicklung von Service-Prozessen wichtige Ansätze für Kooperationen. Einkaufsgemeinschaften im Rahmen der Zählerbeschaffung erhalten ganz andere Konditionen bei den Herstellern. Zudem ist es gerade für kleinere Netzbetreiber sehr kostenintensiv, die Aufgaben im Bereich Wartung und Service in Eigenregie abzuwickeln. Die Beauftragung eines Dienstleisters stellt hier eine Alternative dar. Skaleneffekte kommen nicht zuletzt auch im Bereich der IT-Administration oder der Abwicklung von Standardprozessen wie der Marktkommunikation zum Tragen. Es muss jedoch immer die konkrete Situation betrachtet werden.

Wäre es sinnvoll, eine Art gemeinsame Grundstrategie zu entwickeln?

Bisherige Ansätze zeigen nur mäßigen Erfolg. Dieser steht und fällt mit der Auskunftsbereitschaft der Beteiligten. Die Hemmschwelle, im Sinne des Konsens Detailinformationen zum eigenen Vorgehen preiszugeben, ist sehr hoch. Daher entscheiden sich vor allem größere Unternehmen für ein eigenständiges Vorgehen. Kleineren Unternehmen fehlen dagegen häufig die Mittel, alles selbst zu stemmen. Für sie sind Modelle der Zusammenarbeit sinnvoll, wenn nicht sogar notwendig.



Sebastian Landgraf,
Geschäftsführer cronos
smart utility consulting,
eine Tochter der cronos
Unternehmensgruppe.

Allein dieses Feld bietet bereits unterschiedlichste Möglichkeiten, sich im Wettbewerb zu positionieren.«

Die gezielte Kundenansprache mit den richtigen Produkten sei jedoch nur ein Puzzleteil bei der Definition einer tragfähigen Gesamtstrategie, führt Landgrafauf. »Daneben zählt vor allem, ein Angebotsspektrum aufzubauen, das sich für die Vertriebsgesellschaft rechnet. Daher sollte das Augenmerk auch auf den eigenen Prozessen und damit einhergehenden Kosten liegen.«

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Dreh- und Angelpunkt des Tagesgeschäfts eines Energievertriebs sei der Deckungsbeitrag, den die Produkte erwirtschaften. »Um diesen so hoch wie möglich zu halten, ohne sich preisseitig Chancen im Wettbewerb zu verspielen, müssen die eigenen Stärken und Schwächen ins Kalkül gezogen werden.« Wenn zu einem konkreten Angebot etwa die Visualisierung der Verbrauchsdaten via Online-Portal gehört, sollte der Aufwand beim Aufbau und Betrieb in den eigenen Reihen betriebswirtschaftlich hinterfragt werden. »In vielen Fällen lässt sich eine solche Leistung günstiger bei externen Anbietern einkaufen, ohne Abstriche hinsichtlich der Qualität hinnehmen zu müssen.«

So kann ein Messstellenbetreiber mit mehreren Hunderttausend Zählpunkten auf einen viel umfangreicheren Erfahrungsschatz zurückgreifen und erreicht bei der Bereitstellung vorplausibilisierter Zeitreihen deutlich höhere Skaleneffekte als ein Lieferant, der dieses Thema im Zuge seiner Vertriebsstrategie neu aufgreift. Ähnlich verhält es sich im Umfeld der Abrechnung.

»Es ist zudem davon auszugehen, dass der Wettbewerb bei Energiedienstleistungen in den nächsten Monaten weiter ansteigen und das Gesamtangebot passgenauer Services deutlich breiter werden wird – eine Entwicklung, von der Lieferanten nur profitieren können.« Entsprechende Hebel zur Kostensenkung innerhalb der Produktstruktur sollten aufgespürt und genutzt werden, um im Konkurrenzkampf der kommenden Jahre nicht das Nachsehen zu haben.

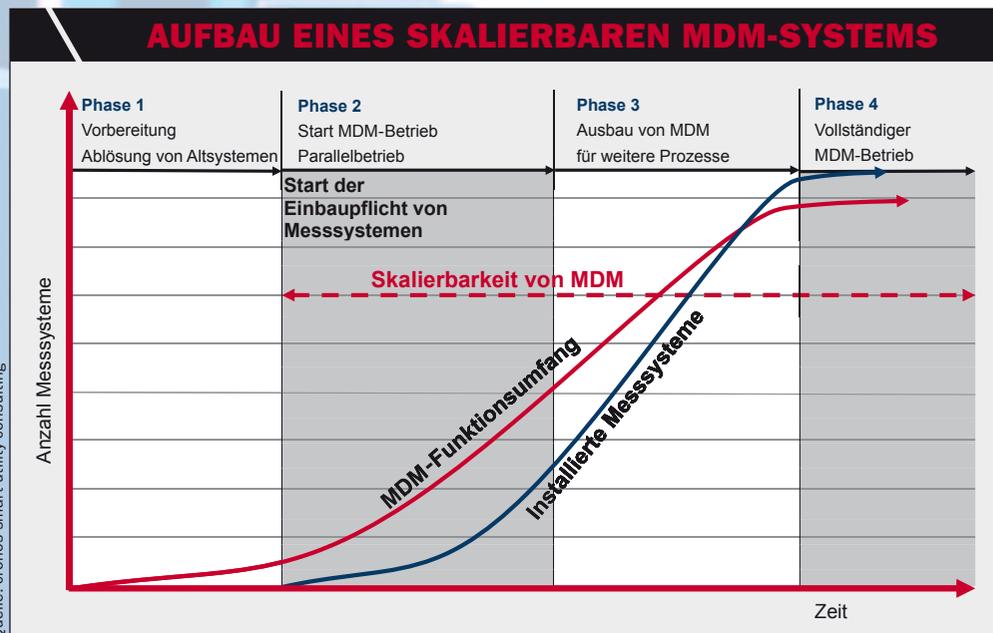
Das prozessseitige Zusammenspiel mit den verschiedenen Marktpartnern stellt zudem hohe Ansprüche an das IT-Umfeld aller Akteure. Durch Smart Metering wird das Datenaufkommen bei der Verbrauchswertenerhebung enorm ansteigen. Hier rückt das untertägige Verbrauchsverhalten in den Fokus. »Daher spielt die Integration von EDM- oder MDM-Systemen eine wichtige Rolle«, so Landgraf. Die gelieferten Zählwerte und die darauf aufbauenden neuen Tariftypen müssen im Abrechnungssystem abbildbar

sein. »Die Anpassung der entsprechenden Strukturen sollte keinesfalls zu kurz greifen und die Möglichkeiten einer künftigen Spartenintegration berücksichtigen.«

Ein weiteres relevantes Handlungsfeld umfasst laut Landgraf das Thema Personal. Hier seien vor allem Unternehmen betroffen, die weiter gestiegenen Wert auf die Abwicklung des Tagesgeschäfts in den eigenen Reihen legen. Denn mit der Umsetzung des Smart Metering geht ein erhöhter Personalbedarf einher, der alle Fachabteilungen betrifft. »Besonders gefordert ist jedoch der Kundenservice. Die neue Produktwelt bietet künftig viel mehr Angriffsfläche.«

KOMPLEXITÄT BESIEGEN

Während Kunden sich aktuell vor allem bei Störungen mit dem Zähler oder bei Unklarheiten hinsichtlich der Jahresabrechnung melden, werden tägliche Verbrauchsvisualisierungen und wachsende Produktvielfalt auch die Häufigkeit der Rückfragen enorm nach oben treiben. Auf diese Entwicklung muss ein Lieferant vorbereitet sein, Personal bereitstellen und entsprechend schulen.



Mehr Funktionen einplanen: Durch Smart Metering wird das Datenaufkommen bei der Erhebung der Verbrauchswerte stark steigen. Für künftige Entwicklungen und für die steigende Anzahl der Zähler ist Skalierbarkeit des MDM-Systems wichtig.

Bei der Komplexität des gesamten Themas ist es wichtig, sich von der Summe der Anforderungen nicht abschrecken zu lassen, so Landgraf. Der neutrale Blick eines externen Fachmanns könne helfen, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren oder Einzelbereiche und entsprechende Möglichkei-

ten gezielt zu hinterfragen. »Das größte Risiko besteht darin, zu lange zu warten: Lieferanten müssen ihre Chance jetzt erkennen und die Bühne, die ihnen Smart Metering bietet, zur Positionierung nutzen.«

www.cronosnet.de

www.smart-utility-consulting.de



Die Brennstoffzelle | 12. Forum für Produzenten und Anwender



Foto: Linde AG

Das internationale Forum für die Branche

Konferenz
Messe
f-cell award

8.-10.10.2012

Messe
Stuttgart

www.f-cell.de

NEU: Zusätzliche Parallelveranstaltungen



Internationale Fachmesse und Konferenz für Batterie- und Energiespeichertechnologien



B+K Bittner+Krull

Softwaresysteme GmbH

Argos.Forum 2012
25. - 26. September, München

IHR
LÖSUNGSPARTNER
für innovative Geschäftsmodelle



Für den effizienten Netz- und Messstellenbetrieb

Bittner+Krull
Softwaresysteme GmbH
München • info@bittner-krull.de
www.bittner-krull.de • Tel. 089/458595-0

SAP® Certified
Powered by SAP NetWeaver®
Argos Connector 10.1
ist zertifiziert für SAP NetWeaver