

Aus der Vollversorgung zur vertriebs-orientierten Beschaffung

Gaswirtschaft, Entry-/Exit-Modell, erhöhte Liquidität, geänderte Marktbedingungen

Christoph Aretz, Ute Micke und Ralf Schemm

Der Gasmarkt gewinnt an Fahrt durch die zusammengelegten und dadurch größeren Marktgebiete und neue Anbieter. Dadurch müssen Stadtwerke ihre Beschaffung umstrukturieren, denn neue Anbieter mit neuen Preismodellen erhöhen den Druck auf die etablierten Versorger.

From full supply to sales-oriented procurement

The gas market is liven due to the consolidation of market areas and new providers. Therefore, public utilities have to restructure their procurement because new providers with new pricing models increase the pressure on the established supplier.

1. Verändertes Beschaffungsverhalten/ Vertriebsverträge

Mit der Festschreibung des Entry-/Exit-Modells für den Gasnetzzugang im Energiewirtschaftsgesetz wurde 2005 der Grundstein für eine Plattform gelegt, auf der sich ein von Netzrestriktionen weitgehend befreiter Markt für Erdgas entwickeln konnte. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die Unbundling-Verpflichtung für den Netzbetrieb. Die gesetzlich vorgeschriebene Zusammenarbeit der Netzbetreiber, die in der Kooperationsvereinbarung umgesetzt wurde, löste die alte Verbändevereinbarung ab und sorgte durch netzübergreifende Marktgebiete für eine Vergrößerung der Marktplätze, auf denen Energie gehandelt werden konnte.

Die Kernidee des Entry-/Exit-Modells, dass jeder Ein- und Ausspeisepunkt innerhalb eines Marktgebietes für jeden Erdgashändler bzw. -lieferanten erreichbar sein muss, wurde durch die Verlagerung der Organisation des Erdgastransportes auf die Netzbetreiber erreicht. Durch Kooperationen untereinander haben die Netzbetreiber den Erdgastransport innerhalb eines Marktgebietes sicherzustellen. Die Händler müssen lediglich Ein- bzw. Ausspeise(rahmen)verträge mit den Netzbetreibern abschließen, um ihre Kunden innerhalb des Marktgebietes beliefern zu können (Zweivertragsmodell). Durch Standardisierung der Verträge wurde der Netzzugang weiter vereinfacht, so dass sich Händler/Lieferanten ihrem Kerngeschäftsfeld – dem Energiehandel/der Energielieferung – widmen können.

Die anfänglich 19 einzelnen Marktgebiete im Jahr 2006 verfügten noch nicht über genügend Liquidität, um Handel oder die Etablierung eines Börsenplatzes innerhalb eines Marktgebietes zu ermöglichen. Mit der Zusammenlegung der Marktgebiete auf sechs wurde jedoch die Basis für die Entstehung von Börsenplätzen

in den beiden größten H-Gas-Marktgebieten NCG und Gaspool geschaffen. Mit der weiteren von Thyssengas (vgl. Pressemitteilung vom 12.11.2010) angekündigten, erstmals qualitätsübergreifenden Zusammenlegung von H- und L-Gas-Marktgebieten wird die Zahl der Marktgebiete zum 01.04.2011 auf dann noch drei Marktgebiete (NCG, Gaspool und Aequamus) halbiert. Durch die angekündigte Zusammenlegung der Marktgebiete Thyssengas H- und L-Gas sowie des OGE L-Gas-Marktgebietes auf das Marktgebiet NCG ist von einem Anstieg der Liquidität in diesem Marktgebiet auszugehen.

Mit den geänderten Rahmenbedingungen haben sich auch die Bedingungen für die etablierten Stadtwerke geändert. Diese treten angebotsseitig in Konkurrenz zu neuen, aber auch anderen etablierten Anbietern. Auf der Nachfrageseite haben die niedrigen Börsenpreise in den vergangenen beiden Jahren für Nachfragedruck seitens der Kunden gesorgt.

1.1 Angebotsdruck

Der Angebotsdruck entsteht derzeit nicht nur durch neue Anbieter, die in den Markt drängen, sondern auch durch die etablierten Unternehmen, die zunehmend außerhalb ihres eigenen Netzgebietes Angebote legen und Kunden akquirieren. Dabei ist diese Strategie nicht auf große Unternehmen beschränkt, wie beispielsweise E.ON Energie mit ihrer Tochter „E wie einfach“, sondern wird auch vermehrt von Stadtwerken aufgegriffen, um Kundenverluste im eigenen Versorgungsgebiet durch Kundengewinne außerhalb des angestammten Gebietes auszugleichen oder um weiterhin wachsende Renditen generieren zu können. Beschränkte sich der Angebotsdruck zu Beginn des Marktes hauptsächlich auf große Industriekunden, werden mittlerweile auch die kleineren Kunden für verschiedene Anbieter interessant.

Neben der Anbieterkonkurrenz gibt es Unternehmen, die Dienstleistungen rund um den Marktzugang anbieten und es Unternehmen ohne entsprechende Infrastruktur ermöglichen, am Wettbewerb teilzunehmen. In Form von Kooperationen oder Plattformen werden den beteiligten Unternehmen oder Kunden die Methoden und die Infrastruktur zur Verfügung gestellt, so dass auch Unternehmen am Markt agieren können, denen dies ohne die entsprechende Dienstleistung nicht möglich wäre. Dies erhöht die Anbietervielfalt und damit auch die Anbieterkonkurrenz, was zu weiter steigendem Angebotsdruck führt.

Mit der zunehmenden Zahl der Anbieter ist auch eine Zunahme der Produktvielfalt zu beobachten. Dies gilt sowohl für die Preismodelle (z.B. Tranchenmodell, Fixpreis, Bindung an verschiedene Indizes wie HEL, GO oder auch Spotpreise) als auch für die Produkte (z.B. Vollversorgung, Residuallieferung, Bandlieferung), die derzeit im Markt angeboten werden.

Der durch die globale Wirtschaftskrise im Jahr 2008 verursachte Absatzrückgang bei Erdgas, der sich bis zu Beginn des Jahres 2010 noch auswirkte, führte zu Überschussmengen auf dem Erdgasmarkt, wodurch die Preise stark unter Druck gerieten. In der Folge lagen die Notierungen für Börsenprodukte (Termin und Spot) teilweise deutlich unter den Preisen aus den bestehenden Lieferverträgen. Dies führte zu Begehrlichkeiten auf Kundenseite.

1.2 Nachfragedruck

Die durch die Börse geschaffene Transparenz und die niedrigen Börsennotierungen in den vergangenen beiden Jahren machten es für die etablierten Lieferanten schwierig, ihren Kunden Lieferverträge auf dem Niveau ihrer eigenen Bezugsbedingungen zu verkaufen. Die gestiegene Anbietervielfalt und die Preistransparenz durch die Börse führte zu einer gestiegenen Verhandlungsmacht der Kunden. Gerade große Industriekunden orientierten sich an den günstigen Börsenpreisen und nutzten die Anbietervielfalt, um niedrige Energiepreise zu erzielen. Aber auch immer mehr der kleineren Kunden wollen von günstigen Preisen profitieren.

Wie sich die etablierten Stadtwerke in diesem Umfeld positionieren, hängt von der jeweiligen Strategie des einzelnen Stadtwerkes ab. Während die einen auf das angestammte Versorgungsgebiet setzen und ihr Regionalität in den Vordergrund stellen, bieten die anderen ihre Produkte (Erdgas oder auch Dienstleistungen) deutschlandweit an. Unabhängig von der Strategie ist dabei die Notwendigkeit, die Beschaffung den neuen Marktbedingungen anzupassen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Konkret bedeutet dies: Weg von der Vollversorgung im Rahmen der etablierten Lieferkette hin zu einer vertriebsorientierten Beschaffung.

Denn sowohl für regionale als auch für überregionale Anbieter von Erdgas wird zukünftig immer mehr

der konkurrenzfähige Preis ausschlaggebend sein, um Kunden nicht zu verlieren und um neue Kunden akquirieren zu können.

2. Organisatorischer Paradigmenwechsel am Beispiel des Portfoliomanagementprozesses

Mit dem Paradigmenwechsel der Vollversorgung zu einer strukturierten Beschaffung am Markt gewinnt das damit verbundene Portfoliomanagement (PFM) sowie alle damit notwendigerweise anzupassenden Prozesse zunehmend an Bedeutung. Wurden mit einer Vollversorgung verursachungsgerecht die Kosten aus derselben auf die Kunden im Rahmen des Angebotskalkulationsprozesses übertragen, werden die Preise nun relativ zu den Großhandelsmarktpreisen bestimmt.

Die Kernaufgabe des Portfoliomanagements liegt in der Formulierung und Durchführung der „Beschaffungsentscheidung“, welche in der Vollversorgung zumeist allein die jährliche Vertragsverhandlung/Vertragsanpassung mit dem Vorlieferanten betraf.

Die Beschaffungsentscheidung im Rahmen der strukturierten Beschaffung bedarf der Formulierung einer generellen Ausrichtung der langfristigen Beschaffungsstrategie für einzelne Vertriebssegmente (z. B. eine Back 2 Back Strategie, rollierend horizontale Strategien, rollierend vertikale Strategien, Strategien orientiert an technischen Indikatoren oder fundamentalen Triggergrößen, Strategien ausgerichtet anhand von Risikolimit). Hierdurch wird der Spielraum für das aktive Beschaffungsmanagement bezüglich der Wahl des exakten Zeitpunktes zur Schließung einer Position am Markt (Beschaffungsmanagement im engeren Sinne) bzw. die Aussteuerung gegenüber den einzelnen Marktstufen definiert.

Eindeutig sind in aller Regel die Verantwortungsbereiche der Organisation des Marktzugangs durch eine Handelseinheit und der operativen Vertriebsaktivität im Vertrieb zuordenbar. Die Kernfunktion allerdings des Auslösens der Beschaffungsentscheidung (also des Portfoliomanagements) ist in vielen Unternehmen nicht klar einem dieser beiden Organisationseinheiten zu Beginn des Paradigmenwechsels zugeordnet.

Ganz entscheidend für eine transparente und auch effiziente Organisationsstruktur in Bezug auf die Beschaffungsaktivität ist es, ein klares Verantwortungs- und Rollenkonzept für die beiden Geschäftsfelder Handel und Vertrieb des Unternehmens zu erarbeiten. Folgende Extremvarianten von Rollenverteilungen lassen sich unterscheiden.

Tatsächlich nicht selten zu Beginn dieses Prozesses ist die Verantwortung der Beschaffungsentscheidung (und damit auch Tragen des Großhandelspreisrisikos) im Vertrieb angesiedelt. Hierbei erfolgt eine Positionsübergabe an den Handel zu Marktkonditionen und auf Risiko des Vertriebs. Dieses geschieht häufig aus der Motivation des Vertriebes, den gesamten Deckungsbei-

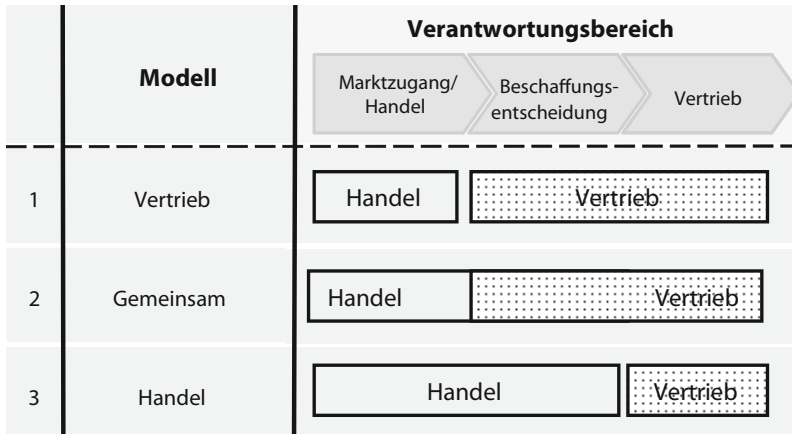


Bild 1. Extremvarianten von Rollenverteilungen.



Bild 2. Prozesse im Handel und Vertrieb.

trag und damit auch die Beschaffungsentscheidung verantworten und mithin auch steuern zu wollen. In einer derartigen Rollenteilung sind Handel und Vertrieb als Ergebniscenter definiert. Der Handel erhält hier lediglich die Rolle, den Marktzugang möglichst effizient zu organisieren. Als Gegenmodell finden sich auch häufig Rollenteilungen, in denen der Vertrieb seine Absatzpositionen zu Marktpreisen zum Zeitpunkt des Abschlusses des Kundenvertrages an den Handel verrechnet und der Handel alle Großhandelsrisiken aus dem Halten der Position trägt.

Um häufig auftretende gegenseitige Vorbehalte der beiden Center Handel und Vertrieb aus dieser sehr klaren und transparenten Strukturierung der Rollen im Ergebniscentermodell zu verringern, kann das Portfoliomanagement auch als interner Dienstleister für den Vertrieb ausgestaltet werden, wobei hier i.d.R. klare Benchmarkprozesse notwendig sind, um die Güte der Beschaffungsaktivität für den Vertrieb zu messen.

Bei der Definition von derartigen Verantwortungs- und Rollenkonzepten ist vor allem die Abwägung zwischen Spezialisierung, Transparenzanforderung und Koordinationskosten der Geschäftsfelder miteinander wichtig. Das heißt, es darf durch z.B. eine transparente eigenständige Deckungsbeitragsverantwortung und interne Verrechnung kein Gegeneinander einzelner Geschäftsfelder entstehen: Die gemeinsame Zielsetzung muss erhalten bleiben. Trotzdem ist die präzise und eindeutige Beschreibung der Verantwortungen für jedes Geschäftsfeld notwendig. Erst hierauf können eine zielgerichtete Zuordnung und Ableitung von Controlling- und Risikomanagementmethoden erfolgen. Neben diesem offensichtlichen Zielkonflikt existieren viele weitere, und es ist daher notwendig, vor dem Hintergrund des individuellen Werte- und Zielsystems des jeweiligen Unternehmens eine sorgfältige Abwägung gemeinsam mit den beteiligten Verantwortlichen der Organisationseinheiten vorzunehmen.

Eine wesentliche Aufgabe des Portfoliomanagements ist es, die Beschaffungsstrategie segmentspezifisch zu erarbeiten und durchzuführen. Hierzu müssen geeignete Kundencluster gebildet werden, die sich u.a. an der Risikotragfähigkeit und Preissensitivität der einzelnen Kundengruppen orientieren, um eine passgenaue Beschaffungsstrategie zu erarbeiten und die daraus entstehenden Kosten segmentscharf zuordnen zu können. Zur operativen Umsetzung muss hierfür eine übergeordnete Buch- und Portfoliostruktur erarbeitet werden, welche aus den erarbeiteten Prämissen aus der Rollen- und Verantwortungsverteilung resultiert und welche das entsprechende Transferpreissystem umsetzt. Die Buch- und Portfoliostruktur muss durch die IT-Systeme des Vertriebs (vor allem CRM-, EDM- und Angebotskalkulationswerkzeuge) sowie dem Portfoliomanagementsystem unterstützt bzw. implementiert werden können.

Neben dem übergeordneten Verantwortungs- und Rollenkonzept müssen für den Aufbau einer strukturierter Beschaffung wesentliche Kernprozesse entlang der Wertschöpfungsketten analysiert, neu aufgesetzt bzw. ggf. vorhandene Prozesse modifiziert werden. Vielfach sind diese organisch gewachsen und weisen Ineffizienzen auf. Diese Prozesse sowie die im Rahmen einzelner Aktivitäten verwendeten Methoden sollten im Fokus einer Reorganisation stehen. Folgende Abbildung zeigt die wesentlichen Prozesse im Handel und Vertrieb (in den Projekten zeigt sich aber immer wieder, dass diese Prozesse noch deutlich detailliert werden müssen, um die Rollen und Verantwortungen präzise zu beschreiben).

Im Rahmen des Übergangs auf eine strukturierte Beschaffung ist zeitnahe Information über die Wertentwicklungen der Portfolien bzw. der Bücher überlebenswichtig für das Unternehmen. Sowohl die operativ Handelnden als auch die Führungskräfte benötigen zeit-

nahe Informationen über die aktuelle wirtschaftliche Situation. Insofern sind auch der Entwurf und die Umsetzung von Steuerungssystemen notwendige Voraussetzungen für Betreiben der Wertschöpfungsstufen Beschaffung und Vertrieb.

Bild 3 fasst noch einmal alle wesentlichen Schritte, die beim Übergang von der Vollversorgung auf eine strukturierte Beschaffung zu bedenken sind, zusammen:

3. Prozesse und Kommunikation zwischen den Beteiligten

Wie vorangegangen detailliert beschrieben, ist eine Aufgabenverteilung notwendig, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

Die Aufgaben Vertrieb, Beschaffung, Handel und Belieferung sind in Kommunikationsströme zu kleiden. Folgende Abbildung zeigt nur einen kleinen Ausschnitt dieser komplexen Herausforderungen.

Diese Kommunikationskette ist zudem nicht eindimensional, sondern es laufen verschiedene Datenströme parallel, die es abzustimmen gilt. Es muss unterschieden werden, ob es sich um interne oder um externe Datenströme handelt. Externe Datenströme sind im Rahmen der regulatorischen Vorgaben größtenteils durch Leitfäden und Prozessvorschriften geregelt. Hierzu gehören, entwickelt aus den gesetzlichen Vorgaben, vor allen Dingen die Geschäftsprozesse „Kundenbelieferung Gas“ (GeLi Gas) sowie die Geschäftsprozesse „Messung/Messstellenbetrieb“ (WiM) als auch das „Grundmodell der Ausgleichsleistungen und Bilanzierungsregeln im deutschen Gasmarkt“ (GABi Gas). Aus den regulatorischen Vorgaben haben sich mit Unterstützung der Verbände weitere Branchenstandards entwickelt. Hierzu gehören u. a. die Kooperationsvereinbarung III Gas, das Standardlastprofilverfahren (VDEW, TU München), der Leitfaden Anwendung von Standardlastprofilen der TU München zur Belieferung nicht-leistungsgemessener Kunden (BGW/VKU), der Leitfaden Geschäftsprozesse zur Führung und Abwicklung von Bilanzkreisen bei Gas (BDEW/VKU/GEODE-Leitfaden) sowie die Umsetzungshilfe zur Be- und Abrechnung von Mehr-/Mindermengen Gas (BDEW/VKU-Leitfaden). Darüber hinaus ist die Kommunikationsrichtlinie des BDEW zu beachten.

Aufgrund dieser Vorgaben gibt es in der Erfüllung der externen Datenlieferung keine Freiheitsgrade für die Marktpartner. Diese offensichtliche Einschränkung erweist sich in der Praxis aus Vertriebsicht durchaus als Vorteil, da so garantiert wird, dass Daten zu bestimmten Zeitpunkten verfügbar sind und die entsprechende Verantwortung klar definiert ist.

Als direkter Kommunikationspartner des Netzbetreibers hat der Vertrieb/Lieferant/Handel quasi die gleiche Umsetzungsverpflichtung. Daneben gibt es aber interne Kommunikationsströme, die jedes Unternehmen selbst-



Bild 3. Übergang von der Vollversorgung auf eine strukturierte Beschaffung.

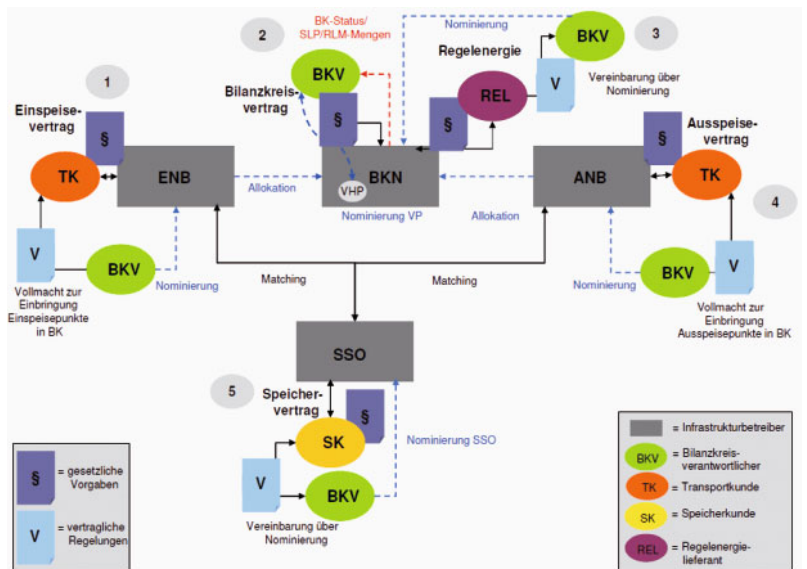


Bild 4. Überblick über das Zusammenspiel der einzelnen Marktrollen.

ständig zu beschreiben und umzusetzen hat. Hierbei sind die externen Datenlieferanforderungen als Leitplanken zu sehen, die es einzuhalten gilt.

Die vorstehende Abbildung zeigt, welche drei Zeitschienen es zu koordinieren gilt – Gastag, Kalendertag und Handelszeiten der EEX.

Maßgeblich ist der Gastag und die damit verbundenen Datenlieferpflichten an Externe, allen voran die ausgeglichene Nominierung des Bilanzkreises am Tag vor der Belieferung. Es ist zu erkennen, dass zur Optimierung der Bilanzkreises ein relativ langer Zeitraum zur Verfügung steht. Ausgehend von Tagesbandkunden im Bilanzkreis und unter Beachtung der Grenzen für Strukturierungsbeiträge, besteht die Möglichkeit noch während des Gastages der Belieferung im Handelsbuch offene Positionen durch Aktivitäten an der EEX entsprechend zu schließen. Zu beachten ist jedoch, dass die Zeitpunkte der Renominierung nicht nur mit den Handelszeiten der EEX übereinstimmen, sondern auch mit den gewöhnlichen Kernarbeitszeiten im Unternehmen, hier blau dargestellt.

Die internen Kommunikationswege und -zeitpunkte sind also so zu takten, dass notwendige Reaktions- und Ausführungszeiten beinhaltet sind. Das hat zur Konsequenz, dass der Transportkunde, der theoretisch seine Kunden jederzeit renominieren kann, entsprechende Vorgaben für Nominierung und Renominierung erhal-

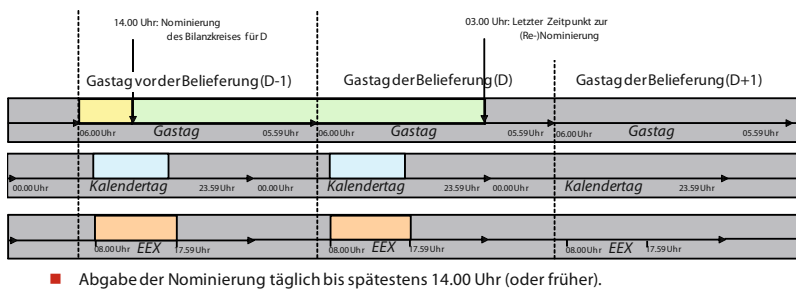


Bild 5. Synchronisation der Zeitschienen Gastag, Kalendertag und Handelszeiten.

ten muss, damit Handel, Beschaffung und Bilanzkreismanagement ihrerseits genügend Zeit für Plausibilisierungen und Datenmeldungen haben. Diese Zeitpunkte gilt es zwischen den nicht reglementierten Marktpartnern zu definieren und festzulegen, wer für welche Datenmeldung letztendlich wirtschaftlich verantwortlich ist.

4. Fazit

Das 2005 mit dem Energiewirtschaftsgesetz festgeschriebene Entry-/Exit-Modell zeigt die beabsichtigte Wirkung und hat in den letzten Jahren zu immer liquideren Marktplätzen geführt. Dabei hat die Vergangenheit gezeigt, dass die Liquidität an den beiden etablierten Marktplätzen NCG und Gaspool durch die Zusammenlegung von Marktgebieten und der damit einhergehenden Vergrößerung der jeweiligen Märkte erhöht wird. Durch die Transparenz der Preise an der Börse und begünstigt durch die niedrigen Notierungen auf den Termin- und Spotmärkten in den Jahren 2009 und 2010 ist die Durchsetzung der altbekannten ölindefinierten Preise extrem schwierig bis unmöglich. Neue Anbieter, die mit neuen Preismodellen auf den Markt drängten und drängen, haben den Druck auf die etablierten Stadtwerke noch weiter erhöht.

Dies alles hat dazu geführt, dass sich viele etablierte Versorgungsunternehmen den Gegebenheiten anpassen und sich in der Phase der Umstrukturierung der Beschaffung befinden – weg von der Vollversorgung, hin zu einer vertriebsorientierten Beschaffung. Wie in den Kapiteln 2 und 3 unseres Artikels beschrieben, ist dies kein trivialer Prozess, sondern erfordert teilweise einen weitreichenden Umbau bestehender, gewachsener Strukturen. Dem organisatorischen Umbau geht die Definition einer neuen Beschaffungsstrategie voran, die

die gegebenen Marktverhältnisse optimal für das jeweilige Unternehmen abbildet. Neben dem organisatorischen Umbau müssen auch die neuen Prozesse und die erforderliche Kommunikation intern zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und extern zum Netzbetreiber bzw. Kunden implementiert werden. Da eine Reorganisation interner Strukturen Tradierendes teilweise sehr stark in Frage stellt, hat es sich in allen Projekten gezeigt, wie wichtig die Integration der betroffenen Mitarbeiter ist. Dieses gilt umso mehr für Unternehmen, die noch keine Erfahrungen mit Handelsstrukturen im Strommarkt gesammelt haben.

BET hat in der Vergangenheit verschiedene Unternehmen bei diesem Prozess oder bei einzelnen Prozessschritten begleitet und macht dieses auch aktuell. Im Rahmen einer Reorganisation von innerbetrieblichen Strukturen hat es sich als sehr sinnvoll herausgestellt, sowohl die Projektstrukturierung als auch die fachliche Konzeption und Umsetzung durch einen Dritten begleiten zu lassen.

Autoren



Dipl.-Kfm. **Christoph Aretz**
 BET GmbH |
 Aachen |
 Tel.: +49 241 47062-419 |
 E-Mail: christoph.aretz@bet-aachen.de



Ute Micke
 BET GmbH |
 Aachen |
 Tel.: +49 241 47062-428 |
 E-Mail: ute.micke@bet-aachen.de



Ralf Schemm
 BET GmbH |
 Aachen |
 Tel.: +49 241 47062-448 |
 E-Mail: ralf.schemm@bet-aachen.de