

Preis- und Tarifoftware für Energielieferanten

Regionale Ausgestaltung des Portfolios zur Marken- und Marktanteilssteigerung

Die Energiewende und damit verbunden stagnierende oder nachlassende Margen und/oder Marktanteile im Kerngeschäft mit Strom und Gas zwingen die Energielieferanten, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und nach neuen Erlösquellen zu suchen. Nichtsdestotrotz lohnt es, auch im Bestandsgeschäft Potenziale zu heben, zum Beispiel durch die Umgestaltung der Strom- und Gasstarifportfolien. Wie aber reagieren Kunden darauf? Nicht selten werden mögliche Auswirkungen dieser Veränderungen auf Tarifattraktivität, Marktanteil und Marge nur via Bauchgefühl eingeschätzt – eine analytische oder sogar empirische Validierung findet in der Regel nicht statt. Der Kunde und seine Präferenzen bleiben eine Black Box. Ziel muss es aber vielmehr sein, das Unternehmensergebnis durch Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu optimieren, denn: Energielieferanten, die mit ihren Produkten Bedürfnisse ansprechen und dadurch Kundennutzen steigern, können Neukunden gewinnen, die ihnen nachhaltig treu bleiben – und gleichzeitig eine höhere Zahlungsbereitschaft erwirken und damit Marge abschöpfen.

Optimierung des Energietarifs

Zur Optimierung von Energietarifen haben TNS Infratest und conenergy Anfang 2013 ge-

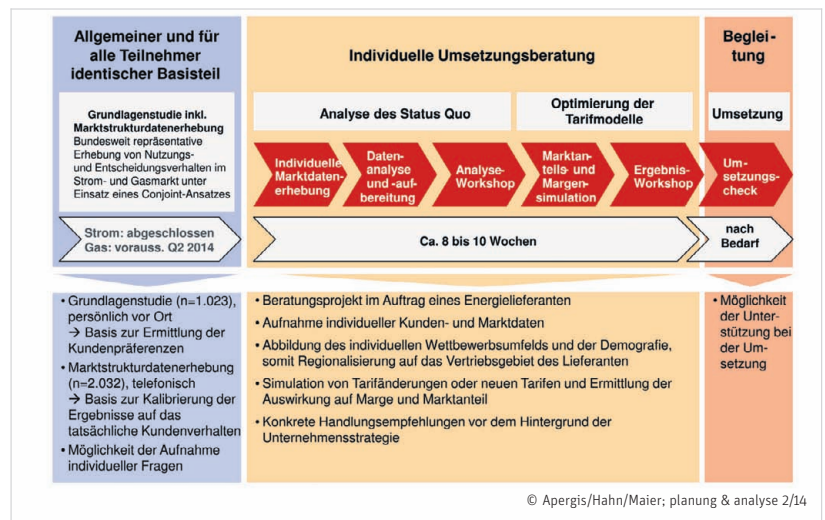


Abbildung 1: Mehrstufige Vorgehensweise – Übersicht

meinsam ein seit über zehn Jahren erprobtes Vorgehen aus dem Finanzmarkt auf den Energiemarkt adaptiert. Denn Finanz- und Energiemarkt weisen etliche Ähnlichkeiten auf – die wichtigsten sind:

- Regional spezifisches Geschäft
- Starke überregionale Wettbewerber
- Produktdifferenzierung über Preis und Produkteigenschaften

- Differenzierung über das Anbieterimage
 - Geringes Kundeninvolvement
- Ebenso wurden auch die Unterschiede berücksichtigt: Im Energiemarkt können Tarifangebote nach Postleitzahl-Gebieten variieren, die Fremdbezugskosten sind höher und die energiepolitischen Unwägbarkeiten bedeutender. Der entwickelte Ansatz besteht aus einer Marktuntersuchung und einer sich anschlie-

► Die Autoren



Apostolos Apergis ist Senior Director und Prokurist bei TNS Infratest und dort für die Energiemarktforschung verantwortlich. Als Unternehmensberater und Marktforscher berät er seit 17 Jahren mittelständische und Großunternehmen aus den Bereichen Energie- und Industriedienstleistung und Versorgung, sowie Hersteller von Investitionsgütern, Anlagenbauer und Technologieunternehmen.

✉ apostolos.apergis@tns-infratest.com



Dr. Heike Hahn ist seit Juni 2006 bei der conenergy unternehmensberatung gmbh & co. kg tätig, seit Januar 2011 dort in der Funktion als Bereichsleiterin. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der TU Dortmund promovierte sie im Bereich Marketing. Vor ihrer Tätigkeit bei conenergy arbeitete sie knapp zehn Jahre für ein Telekommunikationsunternehmen in überwiegend leitender Funktion.

✉ hahn@conenergy.com



Ulrich Maier arbeitet seit mehr als 14 Jahren bei TNS Infratest und dort aktuell als Associate Director und Teammanager in der Energiemarktforschung. Er hat ein Diplom der Universität Mannheim in Wirtschaftspädagogik mit Schwerpunkt Marketing und Marktforschung. 2007 absolvierte Maier ein 12 monatiges MBA Studium am Trinity College Dublin.

✉ ulrich.maier@tns-infratest.com

Benden kundenindividuellen Umsetzungsberatung (siehe Abbildung 1). In der breit angelegten, bundesweit repräsentativen Marktuntersuchung wurden neben Informationen zum Energienutzungsverhalten insbesondere die Präferenzen der Kunden hinsichtlich der verschiedenen Merkmale eines Tarifproduktes und seines Anbieters erhoben.

Die Umsetzungsberatungen beginnen mit der Abbildung des Status Quo im Vermarktungsgebiet des Versorgers sowie der Definition der strategischen Zielrichtung – Marktanteils- wachstum oder Deckungsbeitragsoptimierung. Fokus liegt auf der Simulation der Tarifoptionen auf Basis der erhobenen empirischen Daten – inklusive der Prognose von Wachstums- und Margenpotentialen sowie konkreten Handlungsempfehlungen.

Regionalisierung der Daten als Schlüssel

Die bundesweiten Daten der Marktuntersuchung werden auf die individuelle Situation in der betrachteten Region adaptiert. Dieser als Kalibrierung bezeichnete Schritt verarbeitet

dabei regionale Struktur- und Marktdaten wie die demographische Struktur der Haushalte, unterschiedliche Verbräuche oder die relevanten Wettbewerber und deren Marktanteile. Die langjährige Praxiserfahrung aus dem Finanzmarkt zeigt, dass Status Quo und Dynamik eines regionalen Marktes im Wesentlichen vom vorhandenen Angebot bestimmt werden, also von den Anbietern, deren Produkten, Preisen sowie ihren Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

Die einmalige bundesweite Erhebung und die Möglichkeit zur vielfachen regionalen Anpassung des Marktsimulationsmodells führen damit zu einem sehr kosteneffizienten Vorgehen. Den teilnehmenden Energieversorgern wird so eine empirisch fundierte Analyse der Tarifpräferenzen im regionalen Vermarktungsraum zu einem äußerst attraktiven Preis-Leistungsverhältnis ermöglicht.

Repräsentative Marktuntersuchung als Grundlage

Die Marktuntersuchung besteht aus zwei Teilen: Einer haushaltsrepräsentativen persönlichen Befragung sowie einer flankierenden tele-

fonischen Marktstrukturdatenerhebung. Zielpersonen waren immer (Mit)Entscheider über den Energieversorger im Haushalt. Insgesamt wurden in der persönlichen, computergestützten Befragung n = 1.023 Personen, in der telefonischen Befragung n = 2.032 Personen befragt. Durch die zusätzliche Marktstrukturdatenerhebung von wesentlichen Parametern des deutschen Energiemarktes stieg der Gesamtdatenbestand auf n = 3.055 und erreichte damit eine statistisch ausreichend stabile Grundlage für die Übertragung der bundesweit erhobenen Daten in den regionalen Raum eines zu analysierenden Vermarktungsgebietes.

Im Rahmen der persönlichen Befragung wurde ein alternativ-spezifisches Conjoint-Design eingesetzt, um die Präferenzen zu ermitteln. Dabei wurden die Befragungspersonen vor real nachempfundene Auswahlentscheidungen gestellt. Grundsätzlich wurden je Befragungsperson mehrfach Auswahlvarianten – bestehend aus jeweils drei Stromtarifen und den zugehörigen Anbietern – vorgelegt. Die Befragungsperson wurde gebeten, stets das für sie attraktivste Angebot auszuwählen. So-

ERWEITERN SIE IHRE REICHWEITE DURCH DAS EINBINDEN VON **MOBILNUTZERN**

Mit der SSI QuickThoughts™ Mobile App für Stichproben und Datenerhebung erreichen Sie auch diese Zielgruppe.



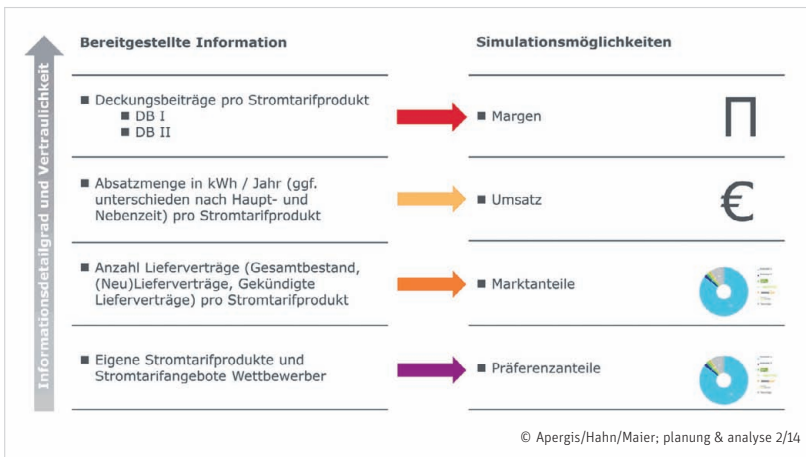


Abbildung 2: Mögliche Simulationen auf Basis der Conjoint-Ergebnisse

fern keiner der vorgelegten Tarife zusagte, konnte sich die Befragungsperson der Wahl entziehen und sich für die sogenannte Non-Option entscheiden.

Jeder Tarif wurde anhand von 14 Tarifmerkmalen (Grundpreis, Arbeitspreis, Preisgarantie, Boni sowie weitere marktübliche, aber auch individuell durch die beauftragenden Energielieferanten eingebrachte Parameter) beschrieben. Somit konnte die gesamte Palette des aktuellen Stromtarifangebots im Markt abgebildet werden - vom Grundversorger-Tarif bis zum Discounter-Angebot. Die ausgewiesenen Gesamtkosten des einzelnen Tarifs berechneten sich dabei dynamisch in Abhängigkeit des zuvor geschätzten monatlichen Stromverbrauchs des Befragten sowie der im einzelnen Tarif verwendeten Kostenparameter. Damit war die Voraussetzung für eine realistische Auswahl-situation im Rahmen der Befragung gegeben.

Im Ergebnis der persönlichen Befragung steht neben einer umfassenden Erhebung des aktuellen Energienutzungsverhaltens (Nutzung und Wahrnehmung von Stromanbietern, Markenbindung und Wechselverhalten) vor allem die Conjoint-basierte Beschreibung der

Stromtarifpräferenzen der deutschen Haushalte, die zu Simulationen von Tarifprodukten und Wettbewerbsszenarien genutzt werden können. Zusätzlich wurden zwei Zielgruppen-segmentierungen durchgeführt, die je nach Zielsetzung Hilfestellung bei der Produktoptimierung oder der Kundenansprache bieten.

Strategische Rahmenbedingungen und regionale Marktdaten

Wie bereits beschrieben, ist die Kalibrierung der Daten auf den jeweiligen Markt des zu betrachtenden Energielieferanten wesentlich für den Erfolg des Vorhabens, denn letztlich bestimmt das individuelle Wettbewerbsumfeld, wie die Präferenzen des Haushaltskunden gelagert sind. Sollte der Anbieter sich auch über-regional als Angreifer in neuen Marktgebieten bewegen, muss zudem eine Abgrenzung zum angestammten Vertriebsgebiet stattfinden, in dem er als Verteidiger auftritt. Die Erfahrung der bisherigen Projekte zeigt, dass in einer Angreifersituation der Fokus eher auf Marktanteilssteigerungen liegt, während man als Verteidiger eher die Margen zu optimieren sucht – optimalerweise nicht zu Lasten des Marktanteils. Dementsprechend steht die Festlegung

dieser strategischen Zielrichtung sowie die Erhebung der jeweiligen Marktdaten an erster Stelle der Umsetzungsberatung. Bei letzterer werden nicht nur die Tarife des zu analysierenden Energielieferanten abgebildet, sondern auch die der wesentlichen Wettbewerber sowie *besondere Vorkommnisse* (wie ungewöhnlich starke Vertriebs- und Marketingaktivitäten, Fusionshintergründe oder (negative wie positive) Presseberichte). Für die Simulationen ist zudem die Aufnahme interner Daten wie Anzahl Lieferverträge (Gesamtbestand, (Neu)Lieferverträge, Gekündigte Lieferverträge), der Absatzmenge in kWh/Jahr sowie der Deckungsbeiträge pro Stromtarifprodukt notwendig. Je mehr Informationen der Energielieferant zur Verfügung stellen kann/möchte, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse (siehe Abbildung 2).

Dieser erste Teil der Umsetzungsberatung wird abgeschlossen durch die Verständigung auf die Stellschrauben, die simuliert – oder auch nicht simuliert - werden sollen. Schließt der Anbieter zum Beispiel die Einführung neuer Tarife aus, werden nur Veränderungen an bestehenden Produkten vorgenommen. Denkbare Hebel sind Tarifbestandteile (Grund-/Arbeitspreis etc.), vertragliche Regelungen (Laufzeiten, Preisgarantien u. ä.), Serviceoptionen (zum Beispiel die Einführung einer kostenlosen 24-h-Hotline) oder sonstige zur Differenzierung geeigneter Merkmale (Anteil Erneuerbare Energien, Boni etc.). Im Rahmen der Simulationen werden weitere Möglichkeiten geprüft, die ggf. zielführend sein können. Simuliert werden können grundsätzlich alle Merkmale, die im Rahmen der Conjoint-basierten Marktuntersuchung abgefragt wurden.

Marktsimulationen

Mit diesen Informationen ausgestattet wird zunächst simuliert, was passieren würde, wenn der Energielieferant keinerlei Veränderungen in der Marktbearbeitung vornehmen würde (Business as usual). In der Regel stellt sich als Ergebnis hier eine Situation

► **Kurzfassung** Energielieferanten werden mit stagnierenden oder nachlassenden Margen und/oder Marktanteilen im Kerngeschäft mit Strom und Gas konfrontiert. Um dies zu kompensieren gestalten sie ihre Strom- und Gas tarife um und passen die Preise regelmäßig an. Die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Tarifattraktivität und letztendlich auf Marktanteil und Gesamtmarge werden aber in der Regel nur nach Bauchgefühl geschätzt, eine analytische oder sogar empirische Validierung der Auswirkungen von Tarifveränderungen findet nicht statt. Vor diesem Hintergrund hat TNS Infratest im Jahr 2013 einen seit vielen Jahren im Finanzmarkt erfolgreichen Pricing-Beratungsansatz gemeinsam mit der auf die Energiewirtschaft fokussierten con|energy unternehmensberatung auf die Energiebranche übertragen. Das auf einem alternativen-spezifischen Conjoint-Design basierende Modell inklusive Marktsimulation wird im Rahmen des Artikels vorgestellt.

► **Abstract** Energy suppliers are confronted with stagnating or declining margins and/or market shares in the core business of electricity and gas. In order to compensate for this, electricity and gas tariffs are being redesigned and prices are regularly adjusted. The effects of these changes on the attractiveness of the tariffs and ultimately on the market share and overall margin, are generally estimated by feeling. An analytical or even empirical validation of the effects of tariff changes does not take place. Against this background, in 2013 TNS Infratest together with con|energy unternehmensberatung transferred a pricing approach to the energy sector that has been proven to be successful in the finance market. The model presented in the context of this article is based on an alternative-specific conjoint design, including a market simulation.

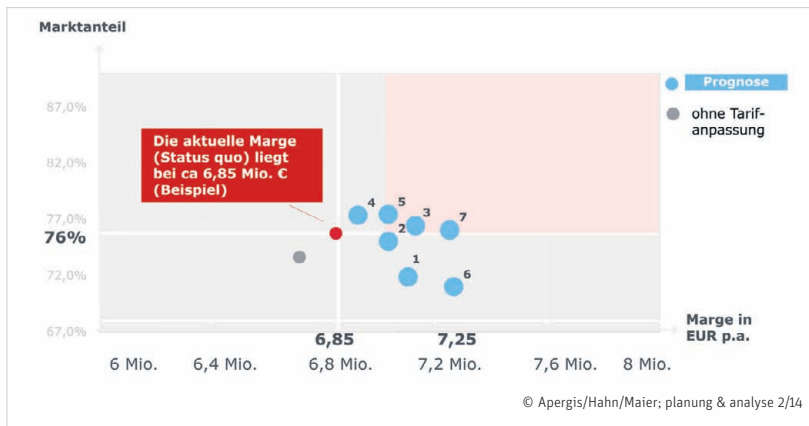


Abbildung 3: Auswirkungen diverser Veränderungen an den Tarifen (Beispiel)

dar, wie sie bereits aus der Wirtschaftsplanung des Anbieters bekannt ist – ein Indiz dafür, dass das Simulationsmodell die Realität präzise abbildet. Ausgehend von dieser Basis und der zuvor definierten Zielrichtung (Marge oder Marktanteil) sowie der Stellschrauben werden die eigentlichen Simulationen durchgeführt. Die Kosten, die für zusätzliche Angebote entstehen (zum Beispiel kostenlose 24-Stunden-Hotline oder Boni), werden dabei berücksichtigt. Im Ergebnis stehen konkrete Aussagen darüber, dass zum Beispiel das Angebot von 100-prozentigem Ökostrom, regionales Sponsoring oder eine 24-monatige Preisgarantie mehr Präferenzen auf sich vereinen als beispielsweise Treue- oder Neukundenboni oder das Angebot intelligenter Stromzähler. Solche und weitere Simulationen diverser Stellschrauben werden durchgeführt, bis sich letztlich diejenige findet, die den Anbieter am nächsten an sein Ziel heranführt (siehe Abbildung 3). In der Regel handelt es sich dabei um eine Kombination mehrerer Hebel.

Im dargestellten Beispiel würden also die Anpassungen 3 (zum Beispiel die Einführung ei-

nes Regionaltarifs) und vor allem 7 (zum Beispiel eine 24-monatige Preisgarantie) das gewünschte Ziel Margensteigerung erreichen. Durch die Kombination dieser beiden Anpassungen würde sich eine Margensteigerung in Höhe von 400.000 Euro ergeben, und zwar ohne Marktanteilserosion.

Erkenntnisse nach den ersten Umsetzungsprojekten

Der hier beschriebene Ansatz wurde bei mehreren regional tätigen Energielieferanten wie *N-Ergie* in Nürnberg und *Kevag* in Koblenz zur Optimierung des Stromtarifportfolios eingesetzt. Die strategische Vorgabe bestand fallweise in der Steigerung der Deckungsbeiträge im Stammgebiet, wo der Lieferant der Marktführer ist, ohne dabei netto Kunden zu verlieren, oder aber in der Gewinnung von Neukunden in einem Akquisitionsgebiet, bei einem Mindest-Deckungsbeitrag im Neugeschäft. Darüber hinaus sollten Szenarien ausgearbeitet werden, um Privatkunden aus nicht mehr aktiv angebotenen Altbestandtarifen in neue Tarife zu migrieren, ohne diese Verträge zu kündigen.

Dem Projektteam wurden von den Anbietern Daten zur Verfügung gestellt. Gemäß der Zielvorgabe wurden die Stellschrauben mit Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung der Marktanteils- bzw. Margenziele simuliert und bewertet. Das Tarifportfolio wurde mit der aus der Grundlagenstudie herausgearbeiteten Bedürfnissegmentierung abgeglichen und die Segmente, die aktuell nicht ausreichend bedient werden, wurden identifiziert. Es fanden sich sinnvolle Zusatzleistungen (wie zum Beispiel eine 24-Stunden-Hotline) oder Tarifanpassungen (zum Beispiel 100-prozentigem Ökostrom), um den Nutzen des Tarifs für das entsprechende Segment zu steigern – bei gleichzeitiger Deckung der Zusatzkosten durch eine Preiserhöhung. Auch das optimale Verhältnis zwischen Arbeitspreis und Grundpreis, das bei konstantem Deckungsbeitrag die Attraktivität eines Tarifs steigert, konnte ermittelt werden.

Weitere Aspekte, die in den Umsetzungsberatungen berücksichtigt wurden, sind u.a.:

- Reduzierung der Komplexität des neuen Tarifportfolios durch Angebot von nicht mehr als vier Tarifprodukten
 - Wirkung der neuen Tarifkonzepte auf das Image des Anbieters
 - Wirkung eines extremen Arbeits- bzw. Grundpreises auf den durchschnittlichen Absatz in einem Tarifprodukt
 - Erforderliche Vertriebs- und Marketingaktivitäten zur erfolgreichen Markteinführung.
- Abschließend lieferte das Projektteam präzise Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Tarifportfolios und gab eine fundierte Prognose der damit verbundenen Änderung von Marktanteil und Deckungsbeitrag. Für den Auftraggeber eine bedeutende Steigerung der Entscheidungssicherheit. ◀

eTop ist eine eingetragene Marke.



Markenführung:
Geht es auch ohne
Marktforschung?

1. + 2. Juli 2014
Intercontinental Hotel, Frankfurt am Main
www.planung-analyse.de/kongress

Save
the
date