Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
Band: 102 (2011)
Heft: (12)

Artikel: Positives Geschäftsergebnis dank Kundenbindung
Autor: Eberhard, Hans Peter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-856891

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: 09.07.2025

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

Positives Geschäftsergebnis dank Kundenbindung

Die zweite Stufe der Liberalisierung bedarf der Vorbereitung

Um in einem liberalisierten Strommarkt die bestehenden Kunden halten zu können, müssen die Energieversorger ihre Massnahmen bezüglich Kundenbindung und Kundenzufriedenheit verbessern. Dies setzt voraus, dass sie die verschiedenen Kundensegmente kennen, die sie beliefern. Der Artikel gibt eine Einführung in die Thematik.

Hans Peter Eberhard

Die Schweizer Stromlandschaft steht vor einem Paradigmenwechsel. Der zweite Schritt zur Marktöffnung, welcher voraussichtlich 2015 ansteht, wird auch kleineren Unternehmen und Haushaltskunden die freie Wahl ihres Stromlieferanten ermöglichen. Obwohl zurzeit die Kundenwechsel eher auf einem tiefen Niveau stattfinden (die Energieversorger sind verpflichtet, in der Grundversorgung zu maximal den Gestehungskosten zu liefern), ist es empfehlenswert, sich heute schon mit der Frage der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit auseinanderzusetzen. Denn die Marktöffnung kommt: Fraglich ist, wann und wie. Und jeder Kunde, den ein Energieversorgungsunternehmen (EVU) verliert, bedeutet Umsatz- und Gewinnrückgang.

Nachfolgend werden die Ergebnisse einer Masterarbeit vorgestellt, welche die «Kundenbindung von Haushaltskunden für Energieversorgungsunternehmen» erörterte und an der HTW Chur in Zusammenarbeit mit Swisspower Services entstand.

Der Lebenszyklus der Kundenbeziehung

Kunden unterliegen einem Lebenszyklus. Es besteht die Möglichkeit, den Kundenlebenszyklus anhand des Produktlebenszyklus mit den idealtypischen Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Verfall aufzuzeigen. Lutz Lohse/Manuela Künzel beschreiben den Kundenbeziehungslebenszyklus in drei zentralen Kernphasen: Kundenakquisition, Kundenbindung/Entwicklung, Kundenrückgewinnung (Bild 1). [1]

Die Gefährdungspunkte im gesamten Kundenlebenszyklus zeigen auf, dass der Kunde zu jedem Zeitpunkt wechseln könnte. Dies aus preislichen Überlegungen, aber auch weil ein Mitbewerber bessere Produkte oder Dienstleistungen anbietet – oder weil der Kunde einfach unzufrieden ist. «In der Energiebranche gilt es zu beachten, dass Kunden in der Grundversorgung keine längere Vertragslaufzeit haben und damit (insbesondere aufgrund zunehmender Wettbewerbsmassnahmen) jederzeit abwanderungsgefährdet sind. Im Gegensatz dazu haben sich Kunden in einem Sondervertrag aktiv für diesen entschieden und sind in der Regel mit einer Vertragslaufzeit an ihren Energiedienstleiter gebunden (Erhöhung der Wechselbarriere).» [2]

Die in der Schweizer Energiewirtschaft zurzeit wichtigste Phase im Lebenszyklus ist die Kundenbindung der aktuellen Kunden. Dies sind Kunden, welche bereits im bestehenden Kundenportfolio erfasst sind. Grosser Vorteil dieser Kundengruppe: Es bestehen bereits Bezugspunkte und Kontakte.

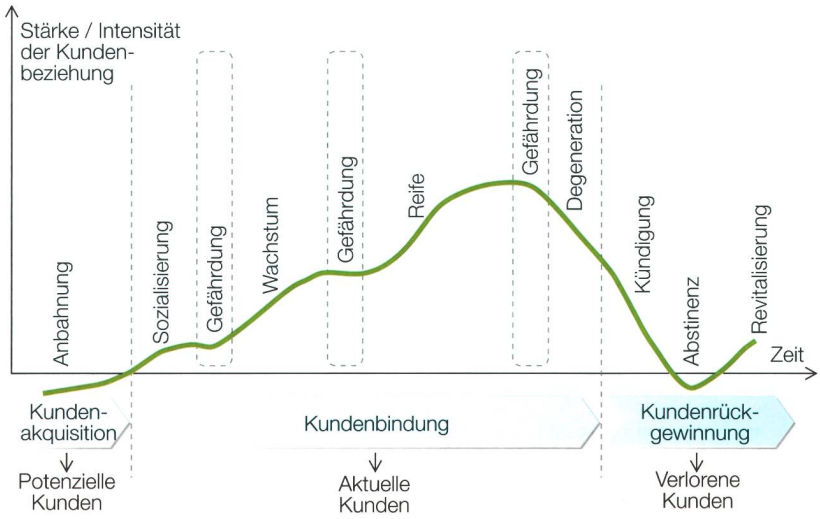
Warum ein Management der Kundenbindung?

Für jede Unternehmung sind Neuakquise- und auch Rückgewinnungsphasen kostenintensive Tätigkeiten. Der Gewinn pro Kunde steigt jährlich – aber dies erst in der Kundenbindungsphase. Somit muss Ziel jedes Unternehmens sein, Kundenbeziehungen auf mehrere Jahre zu halten.

Dieses Vorhaben kann nur gelingen, wenn alle kundenbezogenen Massnahmen optimal ausgerichtet und umgesetzt werden. Dies bedeutet im Gegenzug, dass nur interessante Kundengruppen, welche heute oder künftig einen Beitrag an den Erfolg leisten, fokussiert bearbeitet werden. Andere dagegen werden vernachlässigt. [3]

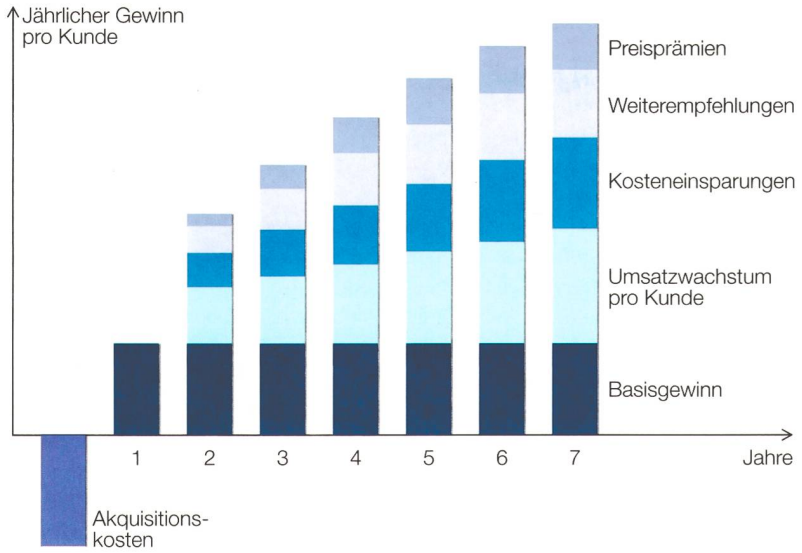
Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Die Kundenzufriedenheit ist eine wichtige Bedingung für die Kundenbindung. Kundenzufriedenheit führt aber



Lohse/Künzel [16]

Bild 1 Kundenbeziehungslebenszyklus.



Reichheld [17]

Bild 2 Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen.

nicht automatisch zu Kundenbindung. «Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten ist offensichtlich sehr viel komplexer, als bislang angenommen. Empirische Untersuchungen zeigen verschiedene Formen des Zusammenhangs [...]. Zur Stärkung der Kundenbindung müssen zudem auch andere Faktoren ins Kalkül gezogen werden.» [5]

Die Kundenzufriedenheit ergibt sich allgemein aufgrund ihrer – in zahllosen empirischen Untersuchungen nachgewiesenen – verstärkenden Wirkung auf Einstellung und Loyalität gegenüber dem Versorger. «Gemäss aktuellen Forschungserkenntnissen spielt dabei vor allem die übergreifend wirkende Gesamtzufriedenheit eine ausschlaggebende Rolle. Diese wird wiederum in entscheidendem Masse von der Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsmerkmalen bestimmt.» [6]

Zu beachten ist, dass sich der Kunde voraussichtlich nur am Rande für die eigentliche Kernleistung (Strom) interessiert. Gemäss Studie von Bakay [7] sind folgende Attribute für die Kundenzufriedenheit bestimmend:

- Preis-Leistungs-Verhältnis,
- Zuverlässigkeit des Versorgers,
- Erreichbarkeit von Mitarbeitern,
- Freundlichkeit der Mitarbeiter,
- Kompetenz der Mitarbeiter,
- Schnelligkeit der Störungsbehandlung,
- Verständlichkeit der Stromrechnung,
- Korrektheit der Stromrechnung,
- Umweltorientierung des Versorgers,
- Tipps des Stromversorgers zur Stromeinsparung.

Insgesamt zeigt die Studie auf, dass «neben einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis Leistungsmerkmale an der Kontaktschwelle zum Kunden die wesentlichen Treiber der Zufriedenheit im liberalisierten Strommarkt sind. Insbesondere stechen dabei die Erreichbarkeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter heraus, die über vergleichsweise einfache Massnahmen wie z. B. Mitarbeiterschulungen und organisatorische Feinabstimmung verbessert werden können.» [8] Interessant ist, dass die Resultate der Studie bei den gewechselten Stromkunden belegen, dass entsprechende Massnahmen tatsächlich wahrgenommen und vom Kunden positiv registriert werden.

Massnahmen der Kundenbindung

Die hier vorgestellte Masterarbeit ging der Frage nach, welche Kundenbindungsmassnahmen bei Versorgungsunternehmen eingesetzt werden. Die Analyse fand auf dem deutschen wie auch Schweizer Markt statt, auf denen mittelgrosse und grosse Versorgungsunternehmen analysiert worden sind. Die Analyse zeigt auf, dass die Gewichtung auf Massnahmen liegt, welche auf Preis/Leistung, Umweltorientierung der Unternehmung und Erreichbarkeit setzen.

Somit wird die Theorie bestätigt, dass sich teils Haushaltskunden beispielsweise durch Massnahmen wie verständlich und intuitiv zu bedienende Internetseiten mit Hotline-Nummer und E-Mail-Funktionen zufriedenstellen lassen. Dies haben auch Versicherungs-, Banken und Telefonanbieter festgestellt und betreiben entsprechende Leistungen aktiv.

Erfolgreiche Kundenbindung durch Kundensegmentierung

Aber welchen Kunden sprechen auf welche Massnahme an? Wissen die EVUs, welche Kunden spezifisch auf den Preis schauen? Wissen die Verkaufs- und Marketingabteilungen, welche Kunden eine hohe Umweltorientierung erwarten? Denn Umweltorientierung heisst beispielsweise noch lange nicht, dass der Kunde Ökostrom bezieht.

Die Masterarbeit zeigt auf, dass oft auf dem schweizerischen Markt Haushaltskundensegmentierung nicht aktiv und strukturiert betrieben wird. Auf die Frage, wie viele Kunden ein Energieversorger hat, wird oft die Anzahl Zähler genannt. Aber wissen die Unternehmen, was für eine Person hinter dem Begriff Zähler steht? Wissen sie, welche Aktionen und Massnahmen bei den Kunden welche Reaktionen generieren?

Die Kundensegmentierung ist für den Einsatz von Kundenbindungsmassnahmen und Kundenbindungsinstrumenten unumgänglich. Noch heute werde Rechnungsbeilagen versendet, ohne zu wissen, ob es die richtige Ansprache ist und ob es den Kunden überhaupt interessiert. Auch meinen viele Unternehmungen, dass das Internet das Mass aller Dinge sei – aber nur ein Teil der Endkunden möchte übers Internet informiert werden. Wissen die Unternehmen auch, welchen Anteil es betrifft?

«Es zeigt sich, dass Kundenbindung im Energiemarkt segmentspezifisch betrachtet werden muss, da sich Kundenerwartungen und -bedürfnisse von Segment zu Segment sehr deutlich unterscheiden. Branchenüblich ist die Unterscheidung von vier Kundensegmenten: Privat- und Gewerbekunden, Industriekunden, Key Accounts sowie Weiterverteiler.» [9] Um die richtige Massnahme zu setzen, braucht es eine klare Definition der Zielgruppen. «Im Energiebereich finden selbstverständlich die unterschiedlichen Erwartungen der grossen Kundengruppen (Privat- und Gewerbekunden, Industriekunden und Key-Accounts oder andere EVUs) Berücksichtigung. Aber das Denken in feineren, gar psychografischen Zielgruppen ist bislang eher unüblich.» [10]

Erfahrungen, auch aus dem deutschen Markt, zeigen, dass es sich lohnt, um die drei bis sechs verschiedene psychografische Segmente zu erstellen.

Für ein Stadtwerk wurde durch Homburg et al. eine Befragung gemacht. In

dieser Befragung identifizierte man Kundentypen unter den Privatkunden. «Dabei haben sich drei Typen herauskristallisiert, die wir in ähnlichen Grundzügen auch bei anderen Erhebungen vorfinden konnten. [11] Dies sind:

- treue Energiekunden,
- preissensible Energiekunden,
- unkonventionelle Kunden.

Kundenbindung für ein positives Geschäftsergebnis

Die Ergebnisse der hier vorgestellten Masterarbeit zeigen, dass Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Zukunft auf dem Schweizer Markt unumgänglich sind. Doch der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten ist kosten-, personal- und zeitintensiv. Zusätzlich muss die zeitliche Abstimmung zur Marktöffnung dringendst beachtet werden. Kundenbindung muss jetzt begonnen werden, damit bei kommender Marktöffnung eine Kundenbindung zum Endkunden vorhanden ist. Somit sollte auch klar sein, dass Kundenbindung Führungsaufgabe ist und in die Unternehmensstrategie gehört.

Welches Instrument zu welchem Zeitpunkt geschaltet wird, ist je nach Unternehmung, Unternehmensziel und deren Zweck unterschiedlich. Es macht keinen Sinn, das gesamte Instrumentarium bereits jetzt im Einsatz zu haben. Eine sukzessive Einführung von Kundenbindungsinstrumenten kann die Effizienz und die Effektivität von Kundenbindungsinstrumenten erhöhen. Wird dies nicht getan, wird mit «Kanonen auf Spatzen geschossen».

Gleichzeitig wächst die Kommunikation mittels Social-Media-Plattformen. «Energieunternehmen geniessen ein Image ähnlich wie Banken oder Versicherungen: Die Produkte selbst sind nicht ‹sexy›, aber die Marke kann emotional besetzt sein. Ihr kann Vertrauen entgegengebracht werden. Wem sie vertrauen, entscheiden aber viele Kunden heute auf Basis von Empfehlungen anderer Konsumenten. Vor allem junge Leute stützen sich dabei zunehmend auf die Stakkato-Botschaften in ihren sozialen Netzwerken». [12]

Doch sind nicht nur Teenies Empfänger für Social-Media-Netzwerke. Die Teilnehmerstruktur wird mit zunehmendem Wachstum der Alterspyramide mitwachsen und sich immer mehr dem Altersdurchschnitt der Bevölkerung anpassen. «Je älter die Zielgruppe, desto stärker das Wachstum in Facebook.» [13]

Es kann auch interpretiert werden, dass jüngere, nunmehr als Kunden nachrückende Altersgruppen ein grundsätzlich weniger loyales Verhalten gegenüber Anbietern aufweisen. «Die Ergebnisse haben eindrücklich gezeigt, dass die Wechselbereitschaft bei den bis 30-jährigen Probanden im Vergleich zu den älteren, befragten Stromkunden deutlich höher, gleichzeitig die Zufriedenheit mit dem Anbieter niedriger und das Risiko eines Wechsels als signifikant geringer eingeschätzt wird. Darüber hinaus zeigt das Einstellungsprofil dieser jüngeren Alterskohorte ein in nahezu allen Fällen signifikant stärker ausgeprägtes Smart-Shopping-Verhalten.» [14] So kann festgehalten werden, dass Kundenbindung für junge Kunden massgeblich an Bedeutung gewinnt.

Es empfiehlt sich daher, die Kundenzufriedenheit bei Haushaltskunden zu erhöhen. Denn «gemäss Theorie bestätigt Kundenzufriedenheit Konsumenten darin, bei ihrem Anbieter zu bleiben». [15] Mit diesem Bleiben beeinflussen Konsumenten das finanzielle Geschäftsergebnis der EVUs positiv.

Résumé

Un résultat annuel positif grâce à la fidélité de la clientèle

La deuxième étape de la libéralisation nécessite une préparation

Pour la seconde phase de l'ouverture du marché, au cours de laquelle les plus petites entreprises et les ménages pourront librement choisir leur fournisseur d'électricité, la fidélité de la clientèle actuelle aura une importance capitale pour les fournisseurs d'électricité. Regagner des clients perdus ou en acquérir de nouveaux est beaucoup plus coûteux que de soigner la clientèle actuelle.

Pour que les clients restent fidèles, il faut qu'ils soient satisfaits. En ce qui concerne la satisfaction des ménages, une étude allemande a identifié les facteurs suivants: rapport prix-prestation, fiabilité du fournisseur, le fournisseur est-il joignable, amabilité et compétence des collaborateurs, rapidité dans le traitement des perturbations, clarté et exactitude de la facture, orientation du fournisseur en ce qui concerne le respect de l'environnement et conseils pour économiser l'électricité.

Pour pouvoir fidéliser les clients, il faut en outre savoir quelles mesures appliquées à quels clients. Selon une étude réalisée en Allemagne, il faut distinguer trois types de clients privés : les clients fidèles, les clients sensibles aux prix et les clients non conventionnels. Un mémoire de master réalisé à la Haute école de technique et d'économie (HTW) de Coire montre toutefois que dans le marché électrique suisse, les ménages n'ont actuellement pas encore été segmentés ni structurés. Mn

Referenzen

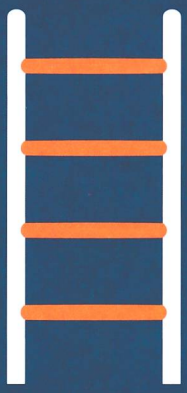
[1] Lohse, L., Künzel, M.: Customer Relationship Management im Energiemarkt, Gabler Verlag, 2011, S. 388.
[2] Lohse, L., Künzel, M.: Customer Relationship Management im Energiemarkt, Gabler Verlag, 2011, S. 388.
[3] Hippner, H., Wilde, K. D. : Grundlagen des CRM, Gabler Verlag, 2006, S. 29.
[4] Lohse, L., Künzel, M.: Customer Relationship Management im Energiemarkt, Gabler Verlag, 2011, S. 389.
[5] Friedemann, W., Neumann, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Springer-Verlag, 2007, S. 144.
[6] Bakay, Z.: Kundenbindung von Haushaltsstromkunden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2003, S. 2.
[7] Bakay, Z.: Kundenbindung von Haushaltsstromkunden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2003, S. 9.
[8] Bakay, Z.: Kundenbindung von Haushaltsstromkunden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2003, S. 9.
[9] Lüers, T.: Kundenbindungsmanagement in der Energieversorgung. In: Bruhn, M., Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2008, S. 740.
[10] Lüers, T.: Kundenbindungsmanagement in der Energieversorgung. In: Bruhn, M., Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2008, S. 749.
[11] Lüers, T.: Kundenbindungsmanagement in der Energieversorgung. In: Bruhn, M., Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2008, S. 750.
[12] Klotz, K.: Social Media für Energieunternehmen, Energy20.net, Mai 2011, abgerufen unter: www.energy20.net/pi/index.php?StoryID=317&articleID=187938.
[13] Klotz, K.: Social Media für Energieunternehmen, Energy20.net, Mai 2011, abgerufen unter: www.energy20.net/pi/index.php?StoryID=317&articleID=187938.
[14] Bakay, Z., Rennhak, C.: Kundenbindung im liberalisierten Strommarkt – eine Generationenfrage? Munich Business School, 2004, S. 7.
[15] Henseler, J.: Das Wechselverhalten von Konsumenten im Strommarkt. Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S. 31.
[16] Lohse, L., Künzel, M.: Customer Relationship Management im Energiemarkt, Gabler Verlag, 2011, S. 389.
[17] Reichheld, F.: Der Loyalitätseffekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt, 1997, S. 52.

Angaben zum Autor

Hans Peter Eberhard, Betr. Oek. FH, ist Projektleiter und Leiter Weiterbildung bei Swisspower Services AG. Er hat an der HTW Chur den Master of Advanced Studies in Energiewirtschaft abgeschlossen und die Masterarbeit zu «Kundenbindung von Haushaltskunden für Energieversorgungsunternehmen» verfasst. Im Weiteren ist er für den Swiss Energy Expert verantwortlich, ein Weiterbildungsprogramm der Swisspower in Kooperation mit der Berner Fachhochschule.

Swisspower Services AG, 8048 Zürich, hanspeter.eberhard@swisspower.ch

Une prise en charge pour chaque étape de vos projets.

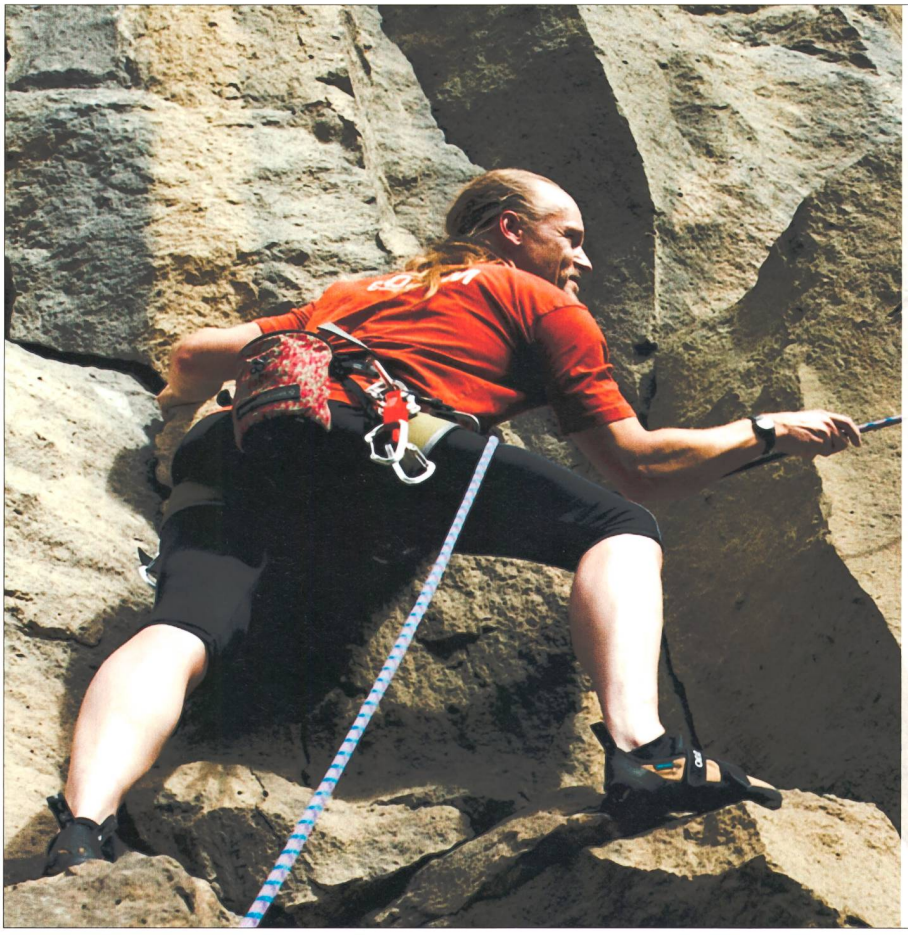


©moserdesign.ch

Solutions & Services: vos réseaux de A jusqu'à Z.
La gestion de vos réseaux d'énergie et de télécommunications requiert des compétences spécifiques. Chez Nexans, vous pouvez vous appuyer sur un savoir-faire global et profiter d'une gamme complète de services: ingénierie, check-up et maintenance des réseaux, localisation des pannes ou encore projets clés en main. Découvrez notre offre en détails sur www.nexans.ch

Contact: services.ch@nexans.com

Nexans
Expert global en câbles et systèmes de câblage



GÖRLITZ
Schweiz AG

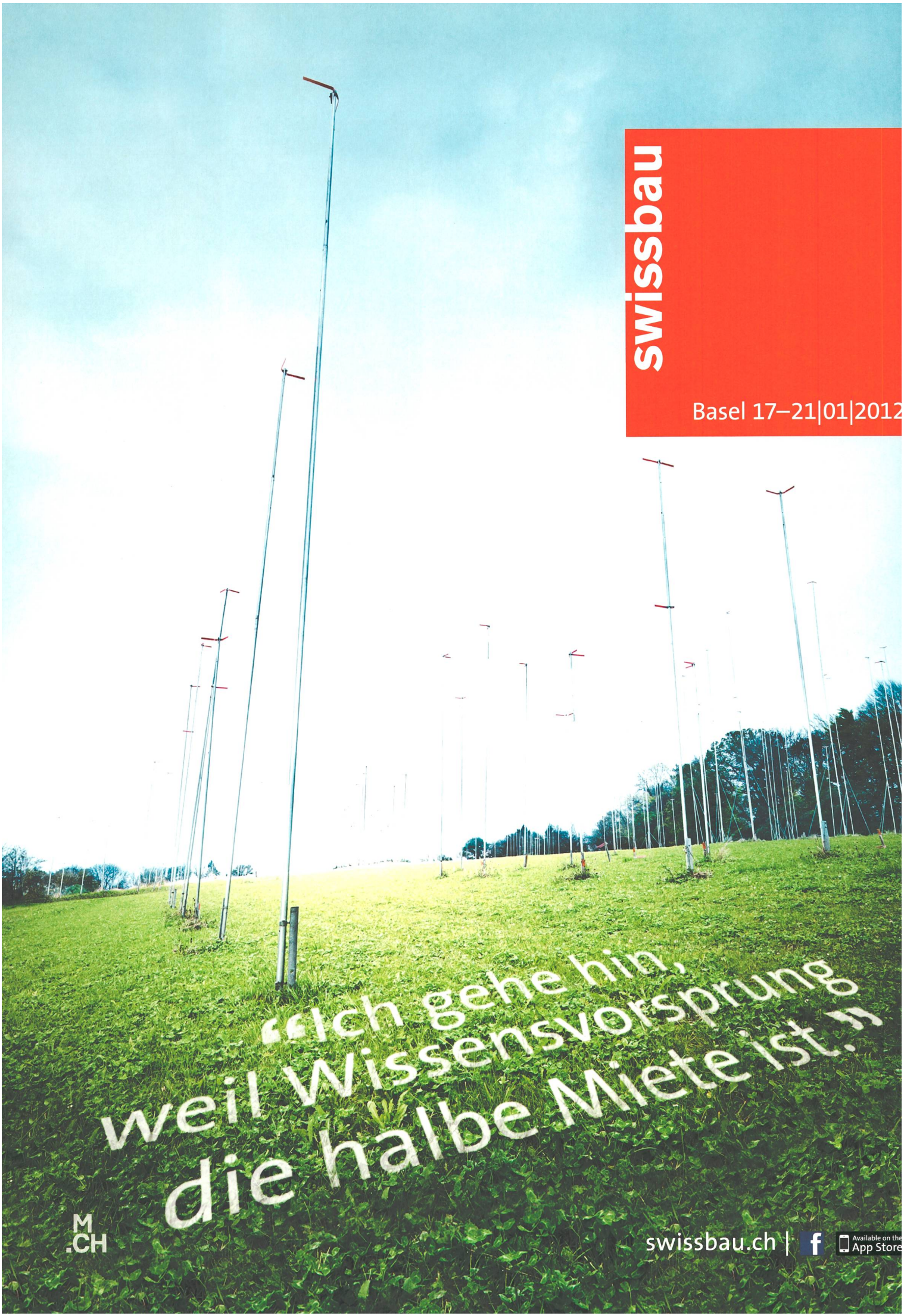
GÖRLITZ und IDS, eine starke Gemeinschaft mit Zukunft.

Durch den Eintritt der GÖRLITZ AG in die IDS Gruppe rundet die IDS ihr Produktportfolio zur Bewältigung neuer Smart Grid Märkte optimal und umfassend ab.

Die variable Kombination von Scada, GIS, AMM und MDM Systemen aus einer Hand liefert alle Funktionen vom Zähler bis zu abrechnungsfähigen Daten, wie vom Sensor bis zum Aktor, abgestimmt bis ins kleinste Detail.

GÖRLITZ Schweiz AG
Lorzenparkstrasse 2 • CH-6330 Cham
Telefon: +41 41 7201250 • Telefax: +41 41 7201251
E-Mail: info@goerlitz.ch • Internet: www.goerlitz.ch

ids Gruppe


swissbau
Basel 17–21|01|2012
„Ich gehe hin,
weil Wissensvorsprung
die halbe Miete ist."
M
.CH
swissbau.ch
Available on the
App Store