

# Kundenbindung im schweizerischen Elektrizitätsmarkt

Autor(en): **Frattaroli, Josef**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **107 (2016)**

Heft 10

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-857203>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Kundenbindung im schweizerischen Elektrizitätsmarkt

## Erkenntnisse aus einer Diplomarbeit an der Universität St. Gallen

Die Liberalisierung im schweizerischen Elektrizitätsmarkt veranlasst Energieversorger, der Kundenbindung ein höheres Gewicht beizumessen. Eine Diplomarbeit zum Studiengang «Renewable Energy Management» an der Universität St. Gallen untersucht, welche Anreize für Stromkunden am attraktivsten sind, um einen Vertrag mit ihrem Energieversorger zu erneuern oder neu abzuschliessen. Der vorliegende Artikel stellt die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit vor.

### Josef Frattaroli

Mobiltelefone kauft man heute oft mit Rabatt: Schliesst man einen Mobiltelefonie-Vertrag ab, so erhält man einen deutlichen Preisabschlag auf ein neues Smartphone. Diese Praxis hat sich heute so weit gefestigt, dass eine Abkehr hiervon für jeden der Mobilfunkbetreiber einen spürbaren Nachteil in der Kundenbindung ergeben würde. Funktioniert dieses Modell auch für Stromkunden? Welche «Geschenke» erwarten Stromkunden von ihrem Energieversorger, damit sie einen neuen Vertrag unterzeichnen? Welchem Wert muss das Geschenk entsprechen, damit der Kunde für drei Jahre statt nur für zwei unterschreibt? Diesen und weiteren Fragen ist die Diplomarbeit «Kundenbindung im Schweizerischen Elektrizitätsmarkt» [1] auf den Grund gegangen. Vier Energieversorger aus der Ostschweiz haben die Arbeit unterstützt, drei davon auch mit einem finanziellen Beitrag.

### Repräsentative Umfrage

Aus der deutschsprachigen Schweiz wurde eine repräsentative Menge von Privatpersonen bestimmt, die an einem Online-Panel einer Marktforschungsfirma gemeldet waren. Alter, Geschlecht und Wohnregion wurden als Kriterien verwendet, um dem Durchschnitt in der schweizerischen Bevölkerung zu entsprechen. Weitere demografische Daten wurden in der Umfrage erhoben, um sicherzustellen, dass nicht zufälligerweise bestimmte Kundengruppen bevorzugt wurden.

Die Teilnehmer bekamen einen Link auf einen Online-Fragebogen zugestellt, der nach der Methode «Adaptive Choice Based Conjoint Analysis» funktioniert. Mit dieser Methode wird sichergestellt, dass die Wichtigkeit von Merkmalen im Angebot sehr präzise ermittelt wird. Verschiedene Kombinationen von Strompreis, Strom-Mix, Laufzeit des Stromvertrags, Zusatzangebot und Preisvorteil des Zusatzangebotes wurden den Probanden gezeigt, und sie mussten sich jeweils für oder gegen einzelne Kombinationen entscheiden.

### Der Strompreis steht an zweiter Stelle

Wie zu erwarten war, spielt der Strompreis eine wichtige Rolle. Allerdings ist diese Eigenschaft im Angebot nur auf Rang zwei von fünf. Die Probanden bekamen die Energiepreise auf einer Skala zwischen 10 Rp. und 45 Rp./kWh präsentiert. Hierbei ist deutlich geworden, dass Kunden auf dieser Skala die Werte in der unteren Hälfte generell akzeptiert haben.

Für Preise in der oberen Hälfte der Skala mussten andere Eigenschaften des Angebots schon sehr vorteilhaft sein, um das Gesamtangebot immer noch als akzeptabel zu bewerten. Insbesondere der höchste Preis von 45 Rp./kWh fand eine so starke Ablehnung, dass er an zweitletzter Stelle der Rangliste über alle Produktmerkmale stand.

### Öko-Mix ist gefragt

Der Strom-Mix ist für die Kunden das wichtigste Kriterium, um einen Stromvertrag zu erneuern oder neu abzuschliessen. Die Spitzenreiter in der Beliebtheit sind hierbei zertifizierter Öko-Mix (Rang 1), zertifizierter Was-

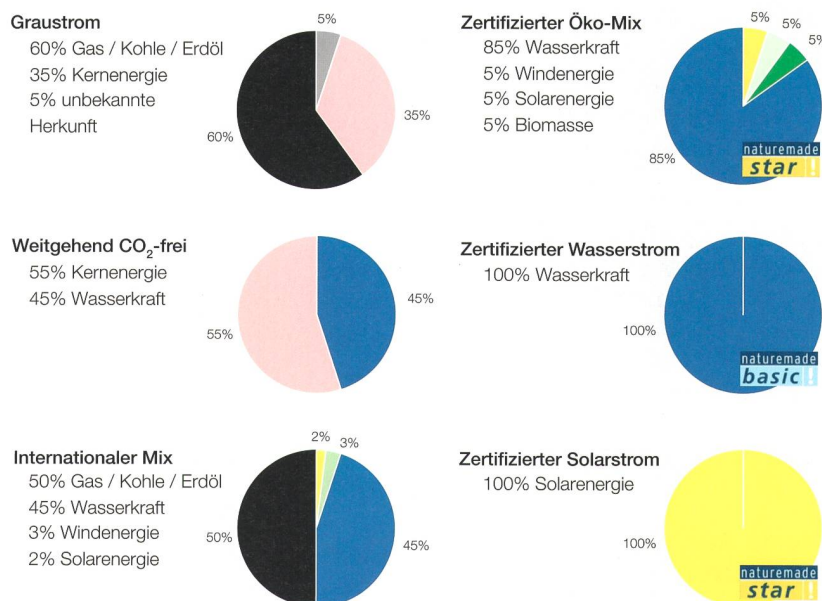


Bild 1 Strom-Mix-Auswahl und zugehörige Symbolbilder.



| Grösste Zustimmung |                            |
|--------------------|----------------------------|
| Rang               | Merkmal                    |
| 1                  | Zertifizierter Öko-Mix     |
| 2                  | Strompreis 10 Rp. / kWh    |
| 3                  | Zertifizierter Wasserstrom |
| 4                  | Zertifizierter Solarstrom  |
| 5                  | Strompreis 15 Rp. / kWh    |
| 6                  | 1 Jahr Vertragslaufzeit    |
| 7                  | 2 Jahre Vertragslaufzeit   |
| 8                  | 200 Fr. Preisvorteil       |
| 9                  | 3 Jahre Vertragslaufzeit   |
| 10                 | Strompreis 20 Rp. / kWh    |

| Grösste Ablehnung |  |
|-------------------|--|
| Rang              | Merkmal                                    |
| 21                | Zusatz Internet & Telekomm.                |
| 22                | Zusatz Lifestyle & Haushalt                |
| 23                | Strom-Mix weitgehend CO <sub>2</sub> -frei |
| 24                | 10 Fr. Preisvorteil                        |
| 25                | 5 Jahre Vertragslaufzeit                   |
| 26                | Strompreis 30 Rp. / kWh                    |
| 27                | Internationaler Mix                        |
| 28                | 6 Jahre Vertragslaufzeit                   |
| 29                | Strompreis 45 Rp. / kWh                    |
| 30                | Graustrom                                  |

**Tabelle 1** Merkmale aus allen Produktkombinationen, die am meisten Zustimmung oder Ablehnung erfuhren über alle Entscheidungen.

serstrom und zertifizierter Solarstrom. Nur gerade der allertiefste Strompreis von 10 Rp./kWh kann sich bezüglich Attraktivität mit diesen drei Produktionsformen messen.

Aber auch am negativen Ende der Skala spielt der Strom-Mix eine bedeutende Rolle: Graustrom und der internationale Mix stossen auf starke Ablehnung. Der Graustrom ist am Ende der Rangliste über alle Merkmale im Angebot. Auch der CO<sub>2</sub>-freie Mix, der einen grossen Anteil Atomstrom enthält, stösst eher auf Ablehnung.

In Kombination mit den Erkenntnissen zum Preis lässt sich sagen: Die Kunden suchen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Sie möchten ein qualitativ hochstehendes Produkt, das zu einem fairen Preis bezogen werden kann.

Die an der Studie beteiligten Energieversorger haben hinterfragt, ob die hohe Bedeutung des Öko-Mix nicht einfach die gesellschaftliche Erwünschtheit dieser Produkteigenschaft zum Ausdruck bringt und ob dann in realen Kaufentscheidungen vielleicht der Preis doch die entscheidende Rolle einnimmt. Doch der Aufbau der Umfrage hat mit zufälligen Reihenfolgen von Fragen, mit einer sehr sorgfältigen und wertfreien Formulierung der Texte und Antwortoptionen darauf geachtet, dass systematische Abweichungen so gut wie möglich vermieden werden. Ausserdem bestätigen auch die Antworten aus den Freitextfeldern eine Besorgtheit weiter Teile der Bevölkerung um die Themen Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit.

### Kurze Vertragslaufzeiten sind erwünscht

Die Vertragslaufzeiten von einem und zwei Jahren geniessen die höchste Zustimmung. Auch dreijährigen Verträgen

sind die potenziellen Kunden nicht abgeneigt. Laufzeiten zwischen vier und sechs Jahren stossen mit zunehmender Dauer auf stärkere Ablehnung.

Auch wenn also möglichst kurze Vertragslaufzeiten aus Kundensicht wünschenswert sind, so ist die Bedeutung deutlich kleiner als die des Strom-Mixes oder des Strompreises.

### Die Auswahl an Zusatzangeboten

Als Zusatzangebote wurden folgende Optionen zur Auswahl gestellt:

- Energieberatung.










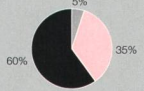
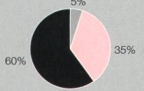
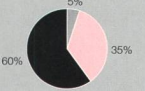



- Gutscheine für Kino, Theater, Einkauf usw.
  - Einmalige Treueprämie auf die Stromrechnung.
  - Smart-Meter-Display im Haushalt.
  - Lifestyle & Haushalt (Rabatt auf Elektro- und Elektronikgeräte).
  - Energie- und Kommunikationspaket.
- Der Wert dieser Zusatzangebote wurde zwischen 10 Franken und 200 Franken variiert. Die Auswahl wurde zusammen mit den Energieversorgern so festgelegt, dass die folgenden Kriterien erfüllt wurden.

### Tiefe Kosten

Der Deckungsbeitrag pro Kunde muss mit den zusätzlichen Kosten aus dem Zusatzangebot noch positiv sein.

### Möglichst alle Kundensegmente ansprechen

Bedient ein Energieversorgungsunternehmen verschiedene Kundensegmente, so ist ein Zusatzangebot, das mehrere oder gar alle Kundensegmente anspricht, viel besser geeignet als ein anderes, das nur eines oder sogar nur einen Teil eines Kundensegments anspricht. Insbesondere die Unterscheidung zwischen Mietern und Eigenheimbesitzern ist hierbei relevant.

|                          |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|
| Zusatzangebot:           | Energieberatung<br>   | Gutscheine<br>  | Gutscheine<br>  |
| Ihr Preisvorteil:        | 100 CHF<br>   | 10 CHF<br>  | 200 CHF<br>   |
| Dauer des Stromvertrags: | 5 Jahre<br>   | 2 Jahre<br>   | 1 Jahr<br>  |
| Strom-Mix:               | Graustrom<br><br>60% Gas / Kohle / Erdöl<br>35% Kernenergie<br>5% unbekannte Herkunft | Graustrom<br><br>60% Gas / Kohle / Erdöl<br>35% Kernenergie<br>5% unbekannte Herkunft | Graustrom<br><br>60% Gas / Kohle / Erdöl<br>35% Kernenergie<br>5% unbekannte Herkunft |
| Strompreis (Rp./kWh):    | 15 Rp./kWh<br>  | 20 Rp./kWh<br>  | 30 Rp./kWh<br>  |
|                          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>  |

**Bild 2** Screenshot aus der Online-Umfrage.



### Im Zeitpunkt wählbar

Das Zusatzangebot wird für den Moment der Vertragserneuerung oder Vertragserstellung benötigt. Wenn dieser Zeitpunkt nicht zusammenfällt mit der Beschaffung des Zusatzangebotes, ist es für den Zweck der Kundenbindung nicht geeignet.

### Positive Zustimmung auslösen

Das Zusatzangebot muss eine Wirkung erzielen. Im betrachteten Fall dient es dazu, den Kunden mit einem Stromvertrag für möglichst lange Zeit an das Energieversorgungsunternehmen zu binden. Wenn dieser Effekt ausbleibt, entstehen bloss Kosten.

Aus Kundensicht sind natürlich andere Kriterien für die Zusatzangebote wichtig. Aus der Umfrage wurde klar, dass ein möglichst hoher Wert, die freie Verwendbarkeit und der Bezug zum Energieversorger als wichtig erachtet werden.

### Zusatzangebote spielen eine untergeordnete Rolle

Die Umfrage hat deutlich gezeigt, dass die Zusatzangebote insgesamt eine untergeordnete Rolle spielen. Als Merkmal im gesamten Produktangebot stand das Zusatzangebot nur an vierter und somit zweitletzter Stelle der Rangliste. Noch weniger Bedeutung hatte einzig der Preisvorteil, also der Wert des Zusatzangebotes.

Die einzelnen Zusatzangebote fanden unterschiedlichen Zuspruch: Die Treueprämie bekam die beste Wertung, gefolgt von Smart-Meter-Displays und Gutscheinen. Eher auf Ablehnung stiess die Energieberatung, und noch weniger Zuspruch erhielten die Bündelung mit Telekommunikations-Angeboten und das Lifestyle- und Haushalt-Angebot.

Die Probanden hatten keinerlei Möglichkeit, kein Zusatzangebot zu wählen. D.h. sie mussten sich in jedem Fall für eines entscheiden. Das wurde von vielen Teilnehmern als störend empfunden, sodass in den Freitextbemerkungen dieser Hinweis nach Anmerkungen zum Preis am zweithäufigsten genannt wurde. Die potenziellen Kunden wünschen ein einfaches, vergleichbares Angebot ohne diese komplizierten Zusatzangebote, die als belastend und unnötig empfunden werden.

Energieversorger erweisen ihren Kunden mit Zusatzangeboten keinen wirklichen Dienst. Sie verteuern das Basisangebot auf intransparente Weise und ma-

chen die operative Abwicklung aufwendiger. Andererseits stellt sich hier auch die Frage nach Abgrenzung und Alleinstellungsmerkmalen: Wenn einige der Energieversorger mit solchen Zusatzangeboten, vielleicht auch nur in besonderen Aktionen, Kunden zu akquirieren beginnen, werden sich viele Mitbewerber gezwungen sehen, dieses Verhalten in der Folge zu kopieren.

### Interessante Kundensegmente sind identifizierbar

Viele der mit der Umfrage ermittelten Ergebnisse betreffen den Durchschnittskunden. Doch es gibt aus den Daten auch klare Hinweise auf mehrere Kundensegmente mit unterschiedlichen Präferenzen.

So gibt es eindeutig die preissensitiven Kunden, deren wichtigstes Entscheidungskriterium der Strompreis ist. Diese Kunden achteten bei Zusatzangeboten auch auf einen möglichst grossen Preisvorteil. Interessanterweise bevorzugten auch diese Kunden die Strom-Mixes Öko-Mix, zertifizierter Wasserstrom und zertifizierter Solarstrom. Doch es zeigt sich auch, dass in dieser Kundengruppe die Ablehnung gegenüber internationalem Mix und weitgehend CO<sub>2</sub>-freiem Strom am kleinsten ist.

Nachhaltig orientierte Kunden, für die Öko-Mix, zertifizierter Wasserstrom und zertifizierter Solarstrom wichtiger waren

als für den Durchschnitt, präferieren längere Vertragsdauern. Es scheint somit einfacher zu sein, diese Kunden für eine längere Zeit zu binden. In den Zusatzangeboten haben diese Kunden auch eher das Smart-Meter-Display oder die Energieberatung gewählt.

### Zusatzangebote für Prosumer

Es war kein Fokus in der Diplomarbeit, hat aber über die Freitext-Bemerkungen doch einigen Stellenwert in der Auswertung der Ergebnisse erlangt: Kunden, die selbst eine Photovoltaik-Anlage besitzen oder sich an einer beteiligen möchten, sind für langfristige Bindungen zu ihrem Energieversorger offen. So haben einige Probanden Modelle vorgeschlagen, die von Energieversorgern heute bereits praktiziert werden.

Die Energieversorger sollen die Finanzierung, die Planung und den Bau von Photovoltaik-Anlagen unterstützen. Im Gegenzug verpflichtet sich der Prosumer für einen Zeitraum von 10 bis 20 Jahren, den Strom zu einem festgelegten Preis abzunehmen (Power Purchase Agreement, PPA). Die Vorteile solcher Zusatzangebote für die Energieversorger sind bedeutsam:

- Es entspricht einem Kundenbedürfnis und ist somit eine wirksame Massnahme für die Kundengewinnung und Kundenbindung.

### Résumé

#### La fidélisation des clients sur le marché suisse de l'électricité

##### Résultats tirés d'un travail de diplôme de l'Université de Saint-Gall

La libéralisation sur le marché suisse de l'électricité pousse les fournisseurs d'énergie à accorder davantage de poids à la fidélisation de la clientèle. Un mémoire rédigé dans le cadre du cursus « Renewable Energy Management » de l'Université de Saint-Gall étudie les incitations qui motivent le plus les clients à renouveler un contrat avec leur fournisseur d'énergie ou à en conclure un nouveau. Cet article présente les principaux résultats de ce travail.

Dans le cadre de l'étude, un sondage représentatif a été mené auprès de particuliers, à qui on a présenté différentes combinaisons au niveau du prix de l'électricité, du mix électrique, de la durée du contrat et des offres supplémentaires. Les sondés devaient alors indiquer les combinaisons qui leur semblaient les plus intéressantes. Comme il fallait s'y attendre, le prix de l'électricité revêt une grande importance. Parallèlement, un mix électrique misant sur l'écologie est également souhaité: c'est un mix certifié écologique qui occupe ainsi la place de choix, précédant même le mix le moins cher. On peut donc en déduire que les clients recherchent un bon rapport qualité-prix. En outre, ce sondage a révélé que les offres supplémentaires possibles telles que conseil en énergie, bons ou encore primes de fidélité ne jouaient dans l'ensemble qu'un rôle secondaire.

De ce fait, les entreprises d'approvisionnement en énergie sont alors mises face au défi de proposer un mix électrique écologique à un prix concurrentiel. Dans l'environnement de marché actuel, il s'agit là d'une tâche exigeante, voire pratiquement insurmontable. Toutefois, compte tenu des évolutions à moyen et long terme qui rendront l'énergie éolienne et solaire viables sur le marché, ce souhait de la part des clients – obtenir un rapport qualité-prix optimal – semble réalisable.

Se



- Die Dauer der Kundenbindung ist im Vergleich zu den übrigen Zusatzangeboten viel grösser (im Bereich von 10 bis 20 Jahren).
- Die technische Kompetenz eines Energieversorgungsunternehmens kann eingebracht werden in Beratung und Engineering.
- Es können zusätzliche Service-Leistungen verkauft werden. Die Kundenbeziehung kann somit ausgebaut werden (Monitoring, Wartung).

Diese Form von Zusatzangeboten bietet Stoff für eine weiterführende Studie: Wer soll die Anlage besitzen und welche Form von Verträgen eignet sich besser (Kauf, Miete, Leasing)? Sind Anteilscheine an grösseren Anlagen besser als Kleinanlagen oder braucht es beides? Soll die Rückzahlung mit fixen Raten, allein über den Strompreis oder in gemischten Formen erfolgen? Sollen Eigenverbrauchsanlagen mit oder ohne Speicher angeboten werden? Soll über genügend gross dimensionierte Spei-

cher und Aggregation vieler Anlagen der Regelenergiemarkt bedient werden?

### Fazit

Die Liberalisierung des Schweizer Elektrizitätsmarktes stellt die Geschäftsleitungen vor neue Entscheidungen. Untersuchungen wie die in diesem Artikel zusammengefassten erhalten damit eine höhere Relevanz.

Ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, in diesem Fall ein hochwertiger Strom-Mix auf der Produktionsseite und ein konkurrenzfähiger Preis auf der Verbraucherseite, sind wichtige Eigenschaften für die Kundengewinnung und Kundenbindung. Für die Energieversorgungsunternehmen ergibt sich die Herausforderung, einen ökologischen Strommix zu einem konkurrenzfähigen Preis anzubieten.

Im aktuellen Marktumfeld, in welchem europaweite Überkapazitäten die Margen verschwinden lassen, scheint dies eine fast unlösbare Aufgabe zu sein.

Vor dem Hintergrund der mittel- bis langfristigen Entwicklungen, durch welche einerseits externalisierte Kosten der Stromproduktion vermehrt berücksichtigt werden müssen und andererseits Solar- und Windenergie die Gridparität in der Mehrheit der Märkte erreicht, wird der Kundenwunsch erfüllbar, ohne die ökonomischen Ziele vernachlässigen zu müssen.

### Link

- [www.es.unisg.ch/rem](http://www.es.unisg.ch/rem) (Studiengang «Renewable Energy Management» an der Universität St. Gallen).

### Referenz

- [1] Josef Frattaroli, Kundenbindung im liberalisierten Schweizerischen Elektrizitätsmarkt mit attraktiven Angeboten, Diplomarbeit, Universität St. Gallen, 5.12.2015. Die Arbeit kann unter [www.frattaroli.ch/downloads/DA-REM-HSG.pdf](http://www.frattaroli.ch/downloads/DA-REM-HSG.pdf) heruntergeladen werden.

### Autor

**Josef Frattaroli**, dipl. Informatik-Ing. ETH, ist Geschäftsführer der Frattaroli IT Consulting GmbH.  
Frattaroli IT Consulting GmbH, 8472 Seuzach  
[josef.frattaroli@frattaroli.ch](mailto:josef.frattaroli@frattaroli.ch)

Anzeige

## Machen Sie Ihren nächsten Karriereschritt Executive CAS im Energiebereich



### Flexibilität & Vorteile

- 7 Module Teil- oder Vollzeit
- Optimale work-life Balance
- Top-Aktuelle Praxisbeispiele
- Internationale Experten aus der Branche

### Executive CAS Ausbildungen

- CAS Strategies & Innovation
- CAS Financial Decision Making
- CAS Leadership & HR Management
- CAS Project Excellence

**Nächster Start im November**

CAS Project Excellence

UNIVERSITY OF FRIBOURG  
FACULTY OF ECONOMICS & SOCIAL SCIENCES

iimt - international institute of management in technology - Bd de Pérolles 90 - CH-1700 Fribourg  
Phone +41 26 300 84 30 - Fax +41 26 300 97 94 - e-mail [iimt@unifr.ch](mailto:iimt@unifr.ch) - [www.iimt.ch](http://www.iimt.ch)

