

Masterarbeit

Markt- bzw. Vertriebsstrategien im liberalisierten Strommarkt am Beispiel des städtischen Energieversorgers Wels Strom GmbH

Alexander Inführ BSc

Oktober 2012

Betreuer: Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Wolfgang A. Marko
Begutachter: Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Stefan Vorbach

Technische Universität Graz
Institut für Unternehmensführung und Organisation



Deutsche Fassung:
Beschluss der Curricula-Kommission für Bachelor-, Master- und Diplomstudien vom 10.11.2008
Genehmigung des Senates am 1.12.2008

EIDESSTÄTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....
(Unterschrift)

Englische Fassung:

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....
date

.....
(signature)

Danksagung

Diese Arbeit wurde von zahlreichen Menschen unterstützt.

Allen voran möchte ich meinem Firmenbetreuer Herrn Prok. Ing. Lothar Müller MSc, der mich in meiner Arbeit immer mit großem Fachwissen unterstützt und mir das Arbeiten und Leben im Vertrieb der Wels Strom GmbH näher gebracht hat, ein herzliches Dankeschön aussprechen.

Seitens der Universität, insbesondere des Institutes für Unternehmensführung und -organisation, gebührt ein aufrichtiges Dankeschön dem Begutachter meiner Diplomarbeit Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Stefan Vorbach und meinem Betreuer Herrn Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Wolfgang A. Marko, die mir in allen wissenschaftlichen Belangen und bei Fragen stets mit Rat und Tat zur Seite standen.

Des Weiteren haben sich das gesamte Vertriebsteam der Wels Strom GmbH mit Herrn Johann Weber, Herrn Dietmar Hintringer, Herrn Christian Steininger und Herrn Thomas Oberndorfer wegen ihrer Mithilfe und Unterstützung einen speziellen Dank verdient.

Besonders bedanke ich mich bei Frau Elisabeth Wimmer, die mir speziell bei den Kundenumfragen eine außerordentliche Hilfe war, und bei Herrn Mag. Roland Silberbauer, der mir in allen Rechtsfragen beratend zur Seite stand.

Ein herzliches Dankeschön an meine Eltern, die mir während meiner gesamten Studienzeit eine finanzielle und vor allem auch eine wichtige moralische und seelische Stütze waren. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Meiner Freundin Mag.theol. Katharina Kirchweger gebührt ein tief empfundenes und herzliches Dankeschön für ihre Unterstützung auf allen Ebenen und für ihren Glauben an mich.

Kurzfassung

Vor dem Hintergrund des Beginns der Strommarktliberalisierung in Österreich vor zehn Jahren ist es das Ziel der vorliegenden Masterarbeit, konkrete und effektive strategische Maßnahmen für den städtischen Energieversorger Wels Strom GmbH zu finden, um im Bereich der Haushaltskunden einerseits Kundenverluste am Heimmarkt zu reduzieren und andererseits den Kundengewinn im Fremdmarkt zu steigern.

Es werden zwei Methoden angewandt, um Antworten auf diese Fragen zu finden. Erstens werden eine Literatur- und eine Internetrecherche durchgeführt. Die Strommärkte in Deutschland und UK dienen als Referenz. Sie sind in ihrer Liberalisierung bereits weiter fortgeschritten als der österreichische Strommarkt und weisen höhere Wechselraten im Haushaltsbereich auf. Zweitens wird in einer Umfrage, bei der Fragebögen an Kunden der Wels Strom sowohl im Heim- als auch im Fremdmarkt per Email geschickt wurden, nach der Kundenzufriedenheit und den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden nachgegangen.

Die Ergebnisse der Studien zeigen, dass die Kunden vor allem sehr preissensibel sind. Zudem wünschen sie sich eine stets aktuelle sowie umfangreiche Informationspolitik. Energieberatungsangebote stehen ebenfalls ganz oben auf der Wunschliste.

Daraus ergibt sich die Handlungsempfehlung für die Wels Strom GmbH, die Kostenführerschaft für den österreichweit angebotenen Tarif „Voltino“ möglichst zu halten und die Kundeninformation weiter auszubauen und zu verbessern. Ein empfehlenswerter weiterer Schritt in die Zukunft wäre die Entwicklung vom klassischen Energieversorger zum Energiedienstleistungsunternehmen. Dabei kann man teilweise die Strukturen des Mutterunternehmens Elektrizitätswerk Wels AG sowie deren Tochterunternehmen Mea Solar (Photovoltaik Produkte) nutzen und verschiedene Dienstleistungen aus den Bereichen Gasversorgung, IT, Contracting, etc. zu marktkonformen Produkten bündeln.

Abstract

This master thesis examines the Austrian energy market, having the background of market deregulation in mind, which began ten years ago. The main goal of this paper is to develop strategic recommendations for the local energy supplier Wels Strom GmbH addressing two questions: firstly, how to reduce the loss of end-consumers in the home market and secondly, how the market share in Austria can be increased.

To address these issues, two methodologies are applied: desk research in terms of literature review and primary data gained through questionnaires. The energy markets in Germany and the United Kingdom are used as the basis of the desk research in this thesis, since these markets are more advanced in their liberalization efforts in comparison to the Austrian market and moreover, the churn rate of consumers in these markets is higher. The questionnaire has been digitally sent to consumers of Wels Strom GmbH and was designed to evaluate their level of satisfaction and service requirements.

Results show that consumers of this energy supplier are foremost price sensitive and they ask for more accurate and prompt information as well as for offers how to reduce energy consumption.

Based on this outcome, the first recommendation for Wels Strom GmbH is to keep its cost leadership through the „Voltino“ tariff and to improve customer service. Additionally, a more long-term recommendation is the development away from a sole energy supplier to a more service-orientated energy company. While implementing these suggestions, the company should be able to leverage existing structures and services within its organization to offer new, market-orientated products in the areas of gas supply, IT and contracting.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Aufgabenstellung	1
1.3. Forschungsfragen	1
1.4. Vorgehensweise	2
2. Situationsanalyse	4
2.1. Die Wels Strom GmbH	4
2.2. 10 Jahre Strommarktliberalisierung	6
2.2.1. Einleitung	6
2.2.2. Grundsätze	6
2.2.3. Geschichtliche Entwicklung	7
2.2.4. Die vier Eckpfeiler des europäischen Energiebinnenmarktes	9
2.2.5. Wettbewerb auf dem österreichischen Strommarkt	11
2.2.5.1. Geschichtliche Entwicklung	11
2.2.5.2. Aus Sicht der Kunden	12
2.2.5.3. Liberalisierungseffekte im österreichischen Elektrizitätsmarkt	15
2.2.6. Wettbewerb auf dem deutschen Strommarkt	18
2.2.6.1. Geschichtliche Entwicklung	18
2.2.6.2. Aus Sicht der Kunden	20
2.2.6.3. Liberalisierungseffekte im deutschen Elektrizitätsmarkt	22
2.2.7. Wettbewerb auf dem UK-Strommarkt	25
2.2.7.1. Geschichtliche Entwicklung	25
2.2.7.2. Aus Sicht der Kunden	28
2.2.7.3. Liberalisierungseffekte im UK-Elektrizitätsmarkt	30
2.2.8. Vergleiche und Zusammenfassung	33
2.2.8.1. Vergleich Strompreisanalyse (A, D, UK)	33
2.2.8.2. Vergleich Wechselratenanalyse (A, D, UK)	37
2.2.8.3. Vergleich Tarifikalkulatoranalyse (A, D, UK)	38
2.2.8.4. Vergleich Anbieterstrukturanalyse (A, D, UK)	39
2.2.8.5. Vergleich Margenniveau (A, D, UK)	40
2.2.8.6. Zusammenfassung	41
3. Soll-Ist-Vergleich der Vertriebsstrategie	42
3.1. Motivation und Ziele	42

3.2.	Vertrieb als wichtiger Wettbewerbsfaktor in der Energiewirtschaft	42
3.2.1.	Ausgangssituation	43
3.2.2.	Verzahnung von Markt- und Unternehmenssicht als Voraussetzung für eine unternehmerische Gesamtstrategie	44
3.2.3.	Strategische Vertriebssteuerung als Gesamtprozess	45
3.3.	Ist-Analyse des Vertriebsbereiches der Wels Strom GmbH	47
3.3.1.	Bisherige Vertriebsstrategie im Haushaltsbereich	47
3.3.2.	Aktuelle Vertriebsstrategie im Haushaltsbereich	57
3.3.2.1.	Tarifportfolio Haushaltskunden	57
3.3.2.2.	Entwicklung Heimmarkt	59
3.3.2.3.	Entwicklung Fremdmarkt (Ovilava & Voltino Tarif)	62
3.3.2.4.	SWOT-Analyse und Normstrategien der WSG	64
4.	Kundenzufriedenheitsanalyse	69
4.1.	Einleitung	69
4.2.	Ablauf der Zufriedenheitsanalyse	70
4.3.	Präsentation Ergebnisse Heimmarktfragebogen	80
4.4.	Präsentation Ergebnisse Fremdmarktfragebogen	87
5.	Strategische Maßnahmen	95
5.1.	Motivation und Ziele	95
5.2.	Energieeffizienz als fortschrittliches Geschäftsfeld in der Energiewirtschaft	95
5.3.	Gesetzesrahmen in EU & Österreich	96
5.4.	Energiewirtschaftliche Praxis	97
5.5.	Smart Meter als technologischer Treiber für die Energieeffizienz	100
5.6.	Aktuelle Beispiele für Energieeffizienzangebote in der Praxis	101
5.7.	Zusammenfassung der empfohlenen strategischen Maßnahmen für die Wels Strom GmbH	102
6.	Fazit und Ausblick	106
Anhang A:	Heimmarktfragebogen	A 1
A.	Fragebogen	A 1
B.	Detailergebnisse	A 13
B.1.	Fragen zum Thema Energie	A 13
B.2.	Gesamtzufriedenheit	A 14
B.3.	Bedürfnisse	A 15
Anhang B:	Fremdmarktfragebogen	B 1
C.	Fragebogen	B 1
D.	Detailergebnisse	B 15
D.1.	Fragen zum Thema Energie	B 15
D.2.	Gesamtzufriedenheit	B 16
D.3.	Bedürfnisse	B 17

Abbildungsverzeichnis

2.1. Was Stromkunden bewegt (Gallup, 2011)	13
2.2. Bewertung der Liberalisierung (Gallup, 2011)	14
2.3. Größte Vorteile der Liberalisierung (Gallup, 2011)	14
2.4. Größte Nachteile der Liberalisierung (Gallup, 2011)	15
2.5. Durchschnittlicher Strompreis eines Haushaltes mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh in ct/kWh (1996-2010) (Österreichs Energie, 2012)	16
2.6. Haushaltsstrompreis, brutto: Preiseffekt der Liberalisierung vs. Effekt der Elektrizitätsabgabe (Kratena, 2011; Energie-Control Austria, 2011b)	17
2.7. Lieferantenwechsel bei Haushaltskunden in Österreich (2001-2010) (Energie-Control Austria, 2011a)	18
2.8. Hindernisse bei der Akquisition von Neukunden in Deutschland (Bundesnetzagentur, 2010, S.99)	23
2.9. Lieferantenwechsel bei Haushaltskunden in Deutschland (2006-2010) (S. 47 Bundesnetzagentur, 2010; BDEW, 2011b)	24
2.10. Durchschnittlicher Strompreis eines 3-Personen-Haushaltes mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh in ct/kWh (1998-2011) (BDEW, 2012)	25
2.11. Durchschnittliche Stromrechnung für Haushaltskunden mit 4.000 kWh Jahresverbrauch in Pfund in UK (2006-2012) (OFGEM, 2012b)	31
2.12. Durchschnittliche Stromrechnung für Haushaltskunden mit 4.000 kWh Jahresverbrauch in ct/kWh in UK (2006-2012) (OFGEM, 2012b) (eigene Berechnung) ¹	32
2.13. Entwicklung der durchschnittlichen Stromrechnung für Haushaltskunden in UK (2005-212) (OFGEM, 2012b)	32
2.14. Lieferantenwechsel bei Haushaltskunden in UK (2003-2010) (OFGEM, 2012b; DECC, 2012; U2C, 2010)	33
2.15. Vergleich Strompreis Haushaltskunden zwischen D, A und UK inklusive und exklusive Steuern (2000-2011) (Eurostat, 2012)	34
2.16. Strompreisanalyse durchschnittlicher Haushaltsstrompreis 2010 Österreich (Österreichs Energie, 2012)	36
2.17. Strompreisanalyse durchschnittlicher Haushaltsstrompreis 2011 Deutschland (BDEW, 2012)	36
2.18. Strompreisanalyse Haushaltsstrom UK Jänner 2011 (OFGEM, 2011)	37
2.19. Steuern und Abgaben vs. Energie und Netznutzung (eigene Berechnung)	37
2.20. Kumulierte Wechselraten bei Haushaltskunden im Vergleich (D, A, UK) (Energie-Control Austria, 2011a; BDEW, 2011b; DECC, 2012; U2C, 2010)	38
2.21. Der österreichische Strompreistrichter 2009 (Adametz & Lindner, 2010, S. 22)	41

3.1.	Chancen für EVUs und deren Vertriebseinheiten (In Anlehnung an Faulenbach & Kloidt, 2007, S. 18)	43
3.2.	Wichtige Hebel zur Steigerung der Vertriebsperformance (In Anlehnung an Faulenbach & Kloidt, 2007, S. 19)	44
3.3.	Die Strategische Vertriebssteuerung im Gesamtprozess (In Anlehnung an Hecht, 2011, S. 53)	45
3.4.	Die strategische Vertriebssteuerung im Gesamtprozess (In Anlehnung an Hecht, 2011, S. 54)	46
3.5.	Kundenrückgewinnung März 2008 (VED, 2008)	50
3.6.	Stand Ovilava 1.3.2007 - 22.4.2008 (VED, 2008)	51
3.7.	Aktionen und Ideen für Kundenrückgewinnung- und bindung 2008 (VED, 2008)	52
3.8.	Neue Ideen für Kundenrückgewinnung- und bindung 2008 (VED, 2008)	53
3.9.	Haushaltskundenstruktur und -gruppen mit Kennzeichen, Marktanteil und Entwicklungstrends (U2C, 2010)	54
3.10.	Kundenverbleib mit einjähriger Vertragsbindung (U2C, 2010)	55
3.11.	Deckungsbeitragsstruktur Haushaltskunden Österreich 2009 (in ct/kWh) (U2C, 2010)	56
3.12.	Wertsteigerungsstrategie im Massenkundenvertrieb: 3 Ansätze (U2C, 2010)	57
3.13.	Aktuelles Tarifportfolio ab 1.7.2012 (Wels Strom GmbH, 2012)	58
3.14.	Stromlabelling der WSG für das Jahr 2011 (Wels Strom GmbH, 2012) .	59
3.15.	Entwicklung Heimmarkt 2006 - 2012 (VED, 2012)	60
3.16.	Entwicklung Voltino im Heimmarkt (VED, 2012)	60
3.17.	Entwicklung Lieferantenwechsel im Heimmarkt (VED, 2012)	61
3.18.	Gewechselte Zählpunkte pro Jahr (2001 - 2011) (VED, 2012)	62
3.19.	Aktuelle Entwicklung mit Szenario Ovilava & Voltino (VED, 2012) . . .	63
3.20.	Entwicklung Voltino und weggewechselte Kunden (VED, 2012)	63
3.21.	Strompreismonitor inklusive Neukundenrabatte März 2012 (Energie-Control Austria, 2012a)	64
3.22.	SWOT-Normstrategien (In Anlehnung an Kerth et al., 2009, S. 233) . .	66
3.23.	Priorisierte SWOT-Analyse für die WSG (In Anlehnung an Egger, 2011, S. 133)	67
3.24.	Gegenüberstellung und Ableitung der Normstrategien für die WSG (eigene Darstellung)	68
4.1.	Ergebnisse Fragen zum „Thema Energie“ n=971 (eigene Darstellung) . .	80
4.2.	Ergebnisse Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ n=845 (eigene Darstellung)	82
4.3.	Der Loyalitätsindex (GfK, 2010)	83
4.4.	Indikatoren des Loyalitätsindex (in Anlehnung an GfK (2010))	83
4.5.	Berechnung des Loyalitätsindex (in Anlehnung an GfK (2010))	83
4.6.	Ergebnisse Fragen zu „Bedürfnisse“ n=833 (eigene Darstellung)	85
4.7.	Kreuztabelle Smartphone App X Alter mit Residuen in SPSS n=833 . .	86
4.8.	Ergebnisse Gründe für den Wechsel zu „Voltino“ n=3.989 (eigene Darstellung)	87
4.9.	Anzahl der Wechsel vor „Voltino“ n=2.254 (eigene Darstellung)	88

4.10. Art, wie Kunden auf „Voltino“ aufmerksam wurden n=2.233 (eigene Darstellung)	89
4.11. Ergebnisse Fragen zum „Thema Energie“ n=2.210 (eigene Darstellung) .	90
4.12. Ergebnisse Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ n=2.089 (eigene Darstellung)	91
4.13. Ergebnisse Fragen zu „Bedürfnisse“ n=2.071 (eigene Darstellung)	92
4.14. Kreuztabelle Smartphone App X Alter mit Residuen in SPSS n=2.065 .	94
5.1. Mögliches Geschäftsmodell der WSG als Effizienz-EDU in Anlehnung an Schulz et al. (2008, S. 25)	98
5.2. Bezüge zwischen den Aktivitäten der Wels Strom als Effizienz-EDU untereinander und zum Kunden in Anlehnung an Schulz et al. (2008, S. 26)	99
5.3. Zukünftige strategische Maßnahmen der WSG im Heimmarkt	104
5.4. Zukünftige strategische Maßnahmen der WSG im Fremdmarkt	104

Tabellenverzeichnis

2.1. Übersicht Kraftwerke der WSG (Wels Strom GmbH, 2012)	5
2.2. Energiebilanz und Verwendung (Wels Strom GmbH, 2012)	6
2.3. Image Bewertung Energieversorger in Deutschland (BDEW, 2011a) . . .	21
2.4. Kundenzufriedenheit mit Energieversorger in Deutschland (BDEW, 2011a)	22
2.5. Gründe für den Verbleib beim aktuellen Stromversorger (Ipsos MORI, 2011, S. 20)	28
2.6. Gründe für den Wechsel zu einem anderen Stromversorger (Ipsos MORI, 2011, S. 23)	29
2.7. Möglichkeiten, wie Kunden auf den aktuellen Anbieter aufmerksam wur- den (linke Spalte) und den Wechsel tatsächlich vollzogen haben (rechte Spalte). (Ipsos MORI, 2011, S. 25ff)	30
2.8. Analyse Vergleich Tarifkalkulatoren: Stromkosten [€] für 3.550 kWh (Stand 22.4.2012) (Energie-Control Austria, 2012b; Verivox, 2012a; UKPower, 2012)	39
4.1. Vor- und Nachteile Zufriedenheitsanalyse (Kerth et al., 2009, S. 45) . . .	70
4.2. Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten (Hinterhuber & Matz- ler, 2009, S. 292)	73
4.3. Rücklaufquoten Fragebögen WSG (eigene Darstellung)	76
4.4. Interpretation des Spearman'schen Korrelationskoeffizienten r (Bühl & Zöfel, 2000, S. 242)	78
4.5. SPSS Statistik Fragen zum „Thema Energie“ $n=971$	81
4.6. SPSS Statistik Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ $n=845$	82
4.7. SPSS Statistik Fragen zu „Bedürfnisse“ $n=833$	85
4.8. SPSS Statistik Fragen zum „Thema Energie“ $n=2.210$	90
4.9. SPSS Statistik Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ $n=2.089$	91
4.10. SPSS Statistik Fragen zu „Bedürfnisse“ $n=2.071$	93

Abkürzungsverzeichnis

AAE	Alpe Adria Energie
ACER	European Agency for the cooperation of the Energy Regulators
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserversorgung e.V.
BETTA	British Electricity Trading Transmission Arrangements
CEGB	Central Electricity Generating Board
CKS	Costcenter-Kunden-Service
CRM	Customer-Relationship-Management
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EEX	European Energy Exchange
EDL-G	Energiedienstleistungsgesetz
EDU	Energiedienstleistungsunternehmen
ELWOG	Elektrizitätswirtschafts- und Organisationsgesetz
EnEffG	Energieeffizienzgesetz
ENTSO	European Network of Transmission System Operators
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
EU	Europäische Union
EVU	Energieversorgungsunternehmen
EXAA	Energy Exchange Austria
FHK	Fernheizkraftwerk
GWh	Gigawattstunde
ICE	Intercontinental Exchange
kV	Kilovolt

kWh	Kilowattstunde
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
KWK-G	Kraft-Wärme-Kopplung-Gesetz
MW	Megawatt
MWh	Megawattstunde
MWth	Megawatt thermisch
N2EX	Nord Pool Spot Nasdaq OMX Commodities
NETA	New Electricity Trading Agreements
NGC	National Grid Company
OFFER	Office of Electricity Regulation
OFGAS	Office of Gas Supply
OFGEM	Office of Gas and Electricity Market
REC	Regional Electricity Companies
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
ÜNB	Übertragungsnetzbetreiber
UK	United Kingdom
URL	Uniform Resource Locator
UWK	Unsere Wasserkraft
V	Volt
VAT	Value Added Tax
VED	Vertrieb und Energiedienstleistungen
WSG	Wels Strom GmbH

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Der heimische Strommarkt ist jetzt bereits seit über 10 Jahren liberalisiert. Seit 2001 haben in Österreich etwa 10% der Stromkunden im Segment Haushalt einen Versorgerwechsel durchgeführt. In der Stadt Wels sind es ca. 3% aller von Wels Strom erfassten Kunden. Die Wels Strom GmbH hat derzeit etwa 2% aller österreichischen Kunden, die bisher ihren Versorger gewechselt haben, mit einem speziellen Onlineprodukt unter Vertrag. Dies sind etwa 8.000 von gesamt etwa 400.000 Haushalten.

Seitens der EU und der österreichischen Gesetzgebung wird eine stärkere Liberalisierung und gleichzeitig höhere Wechselraten beim Stromanbieter angestrebt, wie dies schon in den skandinavischen Ländern und in UK der Fall ist. Die Erhöhung der Wechselrate wird vor allem vom behördlichen Regulator des österreichischen Strommarktes E-Control vorangetrieben.

1.2. Aufgabenstellung

Das Ziel der Arbeit ist es, aus den letzten 10 Jahren der Strommarktliberalisierung Tendenzen und Möglichkeiten herauszufinden, den aktuellen Markt zu betrachten und einen Blick in die mögliche Zukunft und in der Weiterentwicklung der Unternehmung in diesem Bereich zu geben. Es stellt sich die Frage, welche effektiven Maßnahmen das Unternehmen setzen muss, um die Kundenverluste am Heimmarkt zu reduzieren und gleichzeitig im Fremdmarkt den Kundengewinn zu steigern, mit Rücksicht auf einen positiven Deckungsbeitrag und einer Wertsteigerung des Unternehmens.

1.3. Forschungsfragen

In dieser Arbeit sollen durch Recherche und Kundenbefragung Antworten auf die vier folgenden Forschungsfragen gegeben werden:

1. Wie ist die allgemeine Marktsituation im Haushaltskundenbereich in Österreich, Deutschland & United Kingdom?
2. Wie ist die Wels Strom derzeit im Heim- und Fremdmarkt positioniert?
3. Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um Haushaltskunden am Heimmarkt zu binden und Verluste zu reduzieren?
4. Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um neue Kunden am Fremdmarkt zu gewinnen?

1.4. Vorgehensweise

Der erste Teil des zweiten Kapitels „Situationsanalyse“ behandelt die historische Entwicklung, Geschäftsbereiche und Kernkompetenzen der Wels Strom GmbH, im Folgenden auch Wels Strom bzw. WSG genannt. Hierbei wird ein kurzer Einblick in den städtischen Energieversorger gegeben.

Vor dem Hintergrund der Strommarktliberalisierung in der EU behandelt der zweite Teil des Kapitels den Wettbewerb auf dem österreichischen, deutschen und UK-Strommarkt in den letzten zehn Jahren. Dabei wird es wesentlich sein, die unterschiedlichen Ausprägungen innerhalb des Liberalisierungsprozesses in den verschiedenen Ländern hervorzuheben. Die Ergebnisse sollen eine Antwort auf die erste Forschungsfrage „Wie ist die allgemeine Marktsituation im Haushaltskundenbereich in Österreich, Deutschland & United Kingdom?“ liefern.

Im dritten Kapitel „Soll-Ist-Vergleich der Vertriebsstrategie“ wird das Thema Vertrieb in der Energiewirtschaft allgemein sowie der Vertriebsbereich der Wels Strom GmbH im Speziellen betrachtet. Der Schwerpunkt beschäftigt sich mit den Vertriebsstrategien der letzten 15 Jahren (vor der Liberalisierung, Heimmarktverteidigung, Fremdmarkteintritt und Fremdmarktzuwachs) der WSG. Es sollen des Weiteren mit einer SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Unternehmung analysiert sowie daraus resultierende Normstrategien abgeleitet werden. Die Beantwortung der Frage „Wie ist die Wels Strom derzeit im Heim- und Fremdmarkt positioniert?“ ist hierbei wichtig.

Das vierte Kapitel „Kundenzufriedenheitsanalyse“ behandelt den Hauptteil der Arbeit, nämlich die Kozeptionierung, Durchführung, Auswertung und Interpretation zweier Kundenzufriedenheitsanalysen für die Wels Strom GmbH. Konkret geht es um die Frage, wie sehr die Kunden mit ihrem aktuellen Stromversorger Wels Strom zufrieden sind und welche Bedürfnisse und Wünsche sie für die Zukunft haben. Es werden mögliche vorhandene signifikante Unterschiede in den abgefragten Altersgruppen, insbesondere für

die in Zukunft wichtige Zielgruppe der unter 30-jährigen, analysiert und interpretiert.

Im fünften Kapitel „Strategische Maßnahmen“ werden schließlich die Ergebnisse der vorherigen Kapitel zusammengeführt und mögliche strategische Maßnahmen in Abhängigkeit des aktuellen Rechtsrahmens und der technologischen Entwicklungen für die Wels Strom GmbH vorgestellt. Es sollen Antworten auf die Fragen „Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um Haushaltskunden am Heimmarkt zu binden und Verluste zu reduzieren?“ sowie „Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um neue Kunden am Fremdmarkt zu gewinnen?“ gefunden werden.

Schlussendlich wird im Kapitel „Fazit und Ausblick“ ein Resümee der relevanten Arbeitsergebnisse gegeben. Außerdem wird auf eventuelle Problembereiche und in der Thematik weiterführende Fragen kurz hingewiesen.

2. Situationsanalyse

2.1. Die Wels Strom GmbH

Geschichte und Fakten Die Geschichte des regionalen Energieversorgers Wels Strom GmbH geht auf das Jahr 1899 zurück, in dem die Elektrizitätswerk Wels AG gegründet wurde. Als Folge der Strommarktliberalisierung wurde im Jahr 2002 der Geschäftsbereich Strom der Elektrizitätswerk Wels AG in ein eigenständiges Unternehmen mit den Bereichen Erzeugung von Strom und Wärme, Stromnetz und Stromvertrieb ausgegliedert. Die Energie AG OÖ hat sich mit 49% an der Wels Strom GmbH beteiligt, die Elektrizitätswerk Wels AG hält 51% am Unternehmen. (Stangl, 2008, S. 100f)

Das Versorgungsgebiet umfasst neben der Stadt Wels Teile der Marktgemeinde Thalheim sowie der Gemeinden Buchkirchen, Gunskirchen, Marchtrenk und Steinhaus mit einer Fläche von insgesamt 60,9 km² und knapp 70.000 versorgten Einwohnern. Darüber hinaus werden Kunden in ganz Österreich mit Strom beliefert. (Stangl, 2008, S. 65)

Um der steigenden Nachfrage nach Strom aus 100% erneuerbaren Energieträgern gerecht zu werden, gründete man 2009 die Wels Strom Öko GmbH, welche die geforderte Händler-Stromkennzeichnung aus 100% erneuerbaren Energieträgern wie Kleinwasserkraft, Photovoltaik, Wind und Biomasse bietet. 90% des verkauften Stromes werden durch die eigenen Kleinwasserkraftwerke gewonnen, 10% durch sonstige Ökoenergieträger. Die Wels Strom GmbH hat zurzeit 95 Angestellte und 2 Lehrlinge (Stand 2012). (Wels Strom GmbH, 2012)

Geschäftsbereiche und Kernkompetenzen Die Wels Strom GmbH gliedert sich in vier Geschäftsbereich: Erzeugung von Strom und Wärme, Stromnetz, Vertrieb und Energiesysteme.

Erzeugung von Strom und Wärme Die Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über Arbeitsvermögen und Leistung der Kraftwerke des Unternehmens. Die Wasserkraftwerke liegen am Traunfluss, das Fernheizkraftwerk wurde im Jahr 2000 nach letztem Stand der Technik errichtet (Müller, 2005, S. 39).

Wasserkraftwerke	Arbeitsvermögen	Leistung
Traunleiten	63,0 GWh	9,7 MW
Wehrkraftwerk	6,3 GWh	1,4 MW
Breitenbach (Traun)	16,5 GWh	2,7 MW
Breitenbach (Mühlbach)	1,2 GWh	0,2 MW
Noitzmühle	0,4 GWh	0,1 MW
Fernheizkraftwerk (Kraft-Wärme-Kopplung)		
2 Gasturbinen		30 MW
2 Dampfturbinen		29,5 MW
2 Abhitzeessel mit Zusatzfeuerung		73,0 MWth
1 Hochdruckkessel		17,0 MWth
3 Sattedampferzeuger		49,0 MWth
Fernwärmeerzeugung	141,6 GWh	

Tabelle 2.1.: Übersicht Kraftwerke der WSG (Wels Strom GmbH, 2012)

Stromnetz Der Bereich Stromnetz ist für den Betrieb, die Instandhaltung und den Ausbau des Verteilnetzes verantwortlich.

Das Netz wird von vier Umspannwerken und 382 Netztrafostationen versorgt. Dabei wurde in den letzten Jahrzehnten statt Freileitungen auf störungssichere Erdkabel gesetzt. Im Gebiet Wels liegen derzeit ca. 1.324 km Hochspannungs- und Niederspannungsleitungen unter der Erde. Damit ist das Stromnetz in Wels zu 100% verkabelt. (Wels Strom GmbH, 2012)

Vertrieb und Kundenbetreuung Die Tabelle 2.2 zeigt, dass in Wels die Großkunden die mengenmäßig größte Kundengruppe mit über 64% stellen, gefolgt von Haushaltskunden und Gewerbekunden (Wels Strom GmbH, 2012). Zudem versorgt die Wels Strom österreichweit Tarifikunden, Gewerbe- und Industriekunden. Vor allem jene Industriekunden mit Stammsitz in Wels, die auch in anderen Netzen Verbrauchsstätten betreiben, konnten österreichweit akquiriert werden (Wels Strom GmbH, 2012).

Energiesysteme Der 2005 aus dem Bereich „Erzeugung“ entstandene Geschäftsbereich „Energiesysteme“ beschäftigt sich mit der Planung, Errichtung und dem Betrieb von dezentralen Energieerzeugungsanlagen mit Kraft-Wärme-Kopplung. So genannte Mikrogasturbinen können sowohl mit erneuerbaren Energieträgern wie Biogas, Biodiesel oder Biomasse, als auch mit Erdgas, Heizöl oder Flüssiggas betrieben werden.

Die Brennstoffausnutzung liegt im KWK-Betrieb über 90% und steigert die Energieeffizienz bei sehr geringen Emissionswerten. Es werden Mikrogasturbinen mit elektrischen Leistungen von 30, 65 und 200 kW angeboten. (Wels Strom GmbH, 2012)

Energiebilanz Netz	100%	482,3 GWh
Wasserkraftwerke	14,9%	71,9 GWh
Fernheizkraftwerk	23,5%	113,1 GWh
Fremdstrombezug	61,6%	297,3 GWh
Verwendung	100%	482,3 GWh
Haushalt	17,7%	85,1 GWh
Gewerbe inklusive öffentliche Beleuchtung	10,9%	52,6 GWh
Landwirtschaft	0,4%	2,1 GWh
Schwachlast	3,9%	18,8 GWh
Großkunden	63,4%	305,7 GWh
Netzverluste	3,7%	18,0 GWh
Spez. Haushaltsverbrauch je Einwohner		1499,0 kWh
Netzhöchstlast im Dezember		90,3 MW

Tabelle 2.2.: Energiebilanz und Verwendung (Wels Strom GmbH, 2012)

2.2. 10 Jahre Strommarktliberalisierung

2.2.1. Einleitung

In diesem Kapitel wird ein Überblick über drei verschiedene Märkte in der EU geboten: den österreichischen, den deutschen und den UK-Strommarkt. Besonders betrachtet werden die Unterschiede hinsichtlich ihres Fortschritts bei der Liberalisierung. Es zeigt sich, dass der deutsche und vor allem der UK-Strommarkt im Vergleich zu Österreich deutlich fortgeschrittene Liberalisierungsmerkmale aufweisen.

2.2.2. Grundsätze

Der Europäische Rechtsrahmen definiert drei Grundsätze für den EU-weiten Elektrizitätsbinnenmarkt:

- Nachhaltigkeit,
- Versorgungssicherheit,
- Wettbewerbsfähigkeit.

Beim Grundsatz der Nachhaltigkeit liegt der Schwerpunkt auf dem Umweltschutz. Das wesentliche Ziel ist die Reduktion von Treibhausgasemissionen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt man auf erneuerbare Energie, Energieeffizienz und konkrete Maßnahmen gegen den Klimawandel.

Die Betrachtung der Versorgungssicherheit zeigt ein großes Problem auf. Durch die

große Abhängigkeit der EU von Primärenergieträgern wie Kohle, Erdöl und Gas aus Drittländern (über 50%) ist eine konstante Versorgungssicherheit innerhalb der EU schwer sicherzustellen. Daher ist es essentiell, auch weiterhin Importe von Primärenergieträgern in ausreichender Menge und geeigneter Qualität sicher zu gewährleisten. Zusätzlich müssen die EU-Mitgliedsstaaten die nötige Infrastruktur ausbauen, auch um funktionierende nationale Märkte aufbauen und erhalten zu können.

Das wesentlichste Ziel des EU-Elektrizitätsbinnenmarktes ist indes der Grundsatz der Wettbewerbsfähigkeit, d.h. die nationalen Märkte sollen wettbewerbsfähig gemacht werden und der Wettbewerb sowohl auf den nationalen Energiemärkten als auch auf dem EU-Elektrizitätsbinnenmarkt in seiner Gesamtheit soll gefördert werden. Es sind für die Liberalisierung prinzipiell jene Rechtsakte relevant, die vor allem die Wettbewerbsfähigkeit des EU-Energiebinnenmarktes betreffen. (Energie-Control Austria, 2011b, S. 16)

2.2.3. Geschichtliche Entwicklung

Die Idee eines einheitlichen Elektrizitätsbinnenmarktes innerhalb der EU ist nicht neu. Bereits in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts entstanden konkrete Pläne für die Schaffung eines einheitlichen Binnenmarktes für Energie. Ursprünglich war die Liberalisierung eigentlich als Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Industrie in Europa gegenüber den USA und Japan und zur Einrichtung fairer Bedingungen im EU-weiten Wettbewerb gedacht.

Im Jahr 1997 entstand mit der EG-Richtlinie 96/92/EG zum Elektrizitätsbinnenmarkt die Grundlage für die Neuordnung in der europäischen Elektrizitätswirtschaft. Sie beschäftigte sich mit:

- der Marktöffnung im Elektrizitätssektor und
- der Stärkung des Wettbewerbs.

Den Mitgliedern der EU wurde bis 19.2.1999 Zeit gegeben, diese Prinzipien im eigenen Land umzusetzen. Dabei wurde besonders das Augenmerk auf Erbringung von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse gelegt.

Mit der Richtlinie zur Stärkung des Wettbewerbs war die mögliche Versorgung eines Kunden mit Energie eines Energieerzeugers und anderer Anbieter im Leitungsnetz eines fremden Netzbetreibers gemeint. Für den Netzzugang konnten die EU-Mitgliedsstaaten zwischen einem vertraglich geregelten Zugang oder einem Alleinabnehmer-System¹ frei entscheiden.

Als weitere Forderung war von den einzelnen Mitgliedsstaaten eine unabhängige Stelle,

¹ „Der Grundgedanke des Alleinabnehmersystems ist, dass eine zentrale Stelle (der Alleinabnehmer) allen Strom einkauft, um ihn dann an die Versorger weiter zu veräußern“ (Brunekreeft & Keller, 2003, S. 142)

die der Beilegung von Netzzugangsstreitigkeiten dient, zu installieren.

Hinsichtlich der Marktöffnung wurde von der EU genau vorgeschrieben, wann und wie weit der Markt in den folgenden Jahren geöffnet sein musste. Die vollständige Marktöffnung wurde in der ersten EG-Richtlinie 96/92/EG noch nicht gefordert (Energie-Control GmbH, 2001, S. 14). Da sich durch die EG-Richtlinie nicht die gewünschten Effekte in der Liberalisierung einstellten, beschloss die Europäische Kommission konkretere Maßnahmen.

So wurde die vollständige Öffnung der Elektrizitätsmärkte bis zum Jahr 2005 gefordert. Damit sollten die 15 noch nicht geöffneten nationalen Märkte in einen einheitlichen EU-Elektrizitätsbinnenmarkt übergeführt werden.

Am 25.11.2002 einigte sich der Energieministerrat auf die vollständige Öffnung der Elektrizitätsmärkte für gewerbliche Kunden bis 2004 und für Privatkunden bis 2007 während die EU-Richtlinie ja eine schrittweise Marktöffnung vorsah.

Des Weiteren wurden die Mitgliedsstaaten angewiesen, eine oder mehrere Behörden als „Regulator“ zu installieren. Diese haben die Aufgabe, den diskriminierungsfreien, funktionierenden Markt zu überwachen.

Ab sofort waren die Stromlieferanten gefordert, Angaben über die Herkunft des Stroms in der Stromrechnung zu machen. Dabei war Österreich Vorreiter, da verpflichtend Angaben über die Stromherkunft („Labelling“), Informationen über CO₂-Emissionen bei der Stromerzeugung sowie über eventuell anfallenden Atommüll zu machen waren. (Energie-Control GmbH, 2002, S. 16f)

Am 1.7.2004 trat nun die neue Richtlinie 2003/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 96/92/EG in Kraft (Energie-Control GmbH, 2004, S. 12).

Neue wesentlichen Punkte in der Richtlinie waren neben der bereits erwähnten vollständigen Öffnung der Märkte bis 1.7.2007, der Errichtung unabhängiger Regulierungsstellen und der Unbundling Maßnahmen, die Betonung der Versorgungssicherheit sowie die Stärkung der Konsumentenrechte.

Auf die Richtlinie 2003/54/EG folgte schließlich 2009 das dritte Liberalisierungspaket mit der Richtlinie 2009/72/EG über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt gemeinsam mit der Verordnung (EG) 714/2009 über die Netzzugangsbestimmungen für den grenzüberschreitenden Stromhandel und der Verordnung (EG) 713/2009 zur Gründung einer Agentur für die Zusammenarbeit der Energieregulierungsbehörden.

Zwischen 2005 und 2007 zeigte die Europäische Kommission in einer Markterhebung eine unwesentliche Verbesserung in der Marktkonzentration der nationalen Elektrizitätsmärkte im Vergleich zu der Zeit vor der Liberalisierung. Außerdem wurde angeprangert, dass die Preisgestaltung noch immer sehr intransparent und ineffizient wäre und die angestrebte Integration der Energiemärkte bislang kaum erreicht worden war. Dies ist mit ein Grund dafür, dass alle fünf bis sechs Jahre Anpassungen bzw. Novellierungen im

Gesetz beschlossen werden.

Die Gründe, warum die bisherigen Regulierungsmaßnahmen nicht ausreichten, lagen in der unterschiedlichen Umsetzungsweise der EU-Mitgliedsstaaten und dem Fakt, dass die Diskriminierungen bei Markteintritt, -austritt und der Gestaltung des Preises seitens der einstigen Monopole innerhalb der Mitgliedsstaaten nicht verhindert werden konnten. (Energie-Control Austria, 2011b, S. 17f)

Zu den Kernpunkten des dritten Liberalisierungspaketes zählten:

- Verbesserung der Marktintegration (Erleichterung des internationalen Energiehandels, Unbundling und EU-Agentur),
- Bestimmungen für Endkunden in Bezug auf mehr Informationen und Schutz der Endverbraucher im Haushalt und Kleingewerbe,
- zusätzliche, klar definierte Aufgaben für die nationalen Regulierungsbehörden.

Man wird erst in der Praxis sehen, ob das dritte Liberalisierungspaket die entsprechenden Verbesserungen mit sich bringt. (Sorger, 2011, S. 60)

2.2.4. Die vier Eckpfeiler des europäischen Energiebinnenmarktes

Es gelten vier Eckpfeiler für den europäischen Energiebinnenmarkt: Entflechtung, diskriminierungsfreier Netzzugang, grenzüberschreitender Energiehandel und institutionelles Netzwerk.

Entflechtung („Unbundling“) Die Anwendung des Instruments der Entflechtung war erforderlich, da Unternehmen mit eigenem Leitungsnetz ihre Monopolstellung zum Nachteil anderer Teilnehmer im Energiemarkt missbrauchen konnten.

Ein wesentlicher Punkt im ersten Liberalisierungspaket bezog sich auf die Verwaltung und die Buchhaltung der Energieversorgungsunternehmen (EVU). Das buchhalterische Unbundling sorgte für getrennte Konten für Aktivitäten auf der Übertragungs-, Erzeugungs- sowie Verteilerseite in der internen Buchführung der EVUs. Dies musste derart erfolgen, dass es äußerlich so aussieht, als wären es voneinander unabhängige Unternehmen. Durch verwaltungsmäßige Maßnahmen erreichte man in Unternehmen, die Übertragungsnetze² betrieben, eine Trennung von anderen Bereichen (verwaltungsmäßiges Unbundling). (Energie-Control GmbH, 2001, S. 14)

Eine dritte Unbundling-Maßnahme in der Einigung betraf die rechtliche Trennung für Übertragungsnetzbetreiber bis 1.6.2004 und für Verteilnetzbetreiber³ bis 1.6.2007, wo-

²Übertragungsnetzbetreiber betreiben operativ die Infrastruktur der überregionalen Stromnetze (Hochspannungsnetz mit 220 kV und 400 kV Spannung).

³Verteilnetzbetreiber betreiben Stromnetze im Hoch- (110 kV), Mittel- (30 kV, 20 kV, 10 kV) sowie Niederspannungsbereich (400 V).

bei die Bestimmung für diese nicht zwingend war. (Energie-Control GmbH, 2002, S. 16) Im dritten Liberalisierungspaket wurden dann verschärfte Vorschriften für Übertragungsnetzbetreiber und etwas weniger verschärfte für Verteilnetzbetreiber bei den Entflechtungsmaßnahmen beschlossen (Energie-Control Austria, 2011b, S. 19).

Diskriminierungsfreier Netzzugang In der Strommarktliberalisierung ist eine konsequente Trennung der Bereiche Erzeugung und Handel von Elektrizität auf der einen Seite und deren Transport und Verteilung durch die Netze auf der anderen Seite gefordert. Für ein vertikales EVU⁴ wäre es natürlich wirtschaftlich sinnvoller, den eigenen Netzzugang für andere Stromlieferanten zu blockieren und die Energie selbst an den Endverbraucher zu verkaufen.

Durch Ausgliederung der Stromnetze aus den ehemals integrierten EVUs wird ein diskriminierungsfreier Transport von Energie durch die Stromnetze zu den Kunden erreicht. Diskriminierungsfreier Netzzugang bedeutet dabei, dass der Transport für alle Kunden zu gleichen Bedingungen gewährleistet ist und bezüglich seines Lieferanten totale Wahlfreiheit für den Endverbraucher herrscht. (Tengg, 2011, S. 161)

Im ersten Liberalisierungspaket wurde festgelegt, dass die Mitgliedsstaaten zwischen verhandeltem und geregelter Netzzugang wählen konnten. Einerseits konnten Netzbetreiber den Netzzugang mit dem Betreiber des Netzes ausverhandeln, andererseits bot sich die Möglichkeit, den Zugang zu Verteil- oder Übertragungsnetzen durch veröffentlichte Tarife zu regulieren. In Österreich hat man sich von vornherein für einen regulierten Stromnetzzugang entschieden. Nach den beiden letzten Liberalisierungspaketen war es nicht mehr möglich zwischen verhandeltem und reguliertem Netzzugängen zu wählen. (Energie-Control Austria, 2011b, S. 19)

Grenzüberschreitender Energiehandel Das Ziel, einen gesamten europäischen Elektrizitätsbinnenmarkt zu ermöglichen, gelingt nicht nur durch die Liberalisierung der nationalen Strommärkte, sondern muss viel eher durch den tatsächlichen grenzüberschreitenden Energiehandel realisiert werden. Diese Tatsache bedarf naturgemäß einiger europaweit gültiger Regeln und Richtlinien, um Fragen rund um Kapazitätsvergabe, Engpassmanagement und Tarifgestaltung zu klären. Erst mit dem dritten Liberalisierungspaket wurden Grundlagen für den Erlass rechtsverbindlicher Standards ausgearbeitet. Bis dahin wurden regionale Initiativen als Zwischenschritt ins Leben gerufen, um zuerst auf regionaler Ebene gemeinsame Regeln und einen einheitlichen Markt zu schaffen und dann diese Märkte erst im zweiten Schritt zu einem einzigen Strommarkt zusammenzuführen. (Energie-Control Austria, 2011b, S. 20)

⁴Vertikale EVUs haben zum Ziel, nur eigenproduzierten Strom und Dienstleistungen direkt an den Endverbraucher zu bringen.

Institutionelles Netzwerk Zur Aufsicht und Kontrolle der Richtlinien und Bestimmungen wurden wie erwähnt Regulierungsbehörden gegründet. Sie sollen ihre Aufgaben, die mit jedem neuen Liberalisierungspaket mehr wurden, neutral, transparent und völlig unabhängig von Politik und Industrie durchführen. Parallel wurden die Übertragungsnetzbetreiber in den Europäischen Netzwerken der Übertragungsnetzbetreiber (ENTSO Strom) organisiert. Außerdem wurde die „Agentur für die Zusammenarbeit der Energieregulierungsbehörden“ (ACER) ins Leben gerufen. Die Energieregulierungsbehörden bilden gemeinsam mit der Europäischen Kommission den institutionellen Regulierungsrahmen. Österreichs Energieregulierungsbehörde E-Control wurde 2001 als Energie-Control GmbH gegründet und am 3.3.2011 in eine Anstalt öffentlichen Rechts umgewandelt. (Energie-Control Austria, 2011b, S. 20)

2.2.5. Wettbewerb auf dem österreichischen Strommarkt

2.2.5.1. Geschichtliche Entwicklung

Vor über zehn Jahren begann die Liberalisierung des Strommarktes in Österreich. Die Folge war ein kompletter Paradigmenwechsel in der heimischen E-Wirtschaft. Plötzlich konnte man den Stromanbieter wechseln, was bis dahin genauso wie in anderen EU-Mitgliedsstaaten undenkbar gewesen war. Da zuvor die Versorgung mit elektrischer Energie prinzipiell als Aufgabe des Staates erachtet wurde, war die Energieversorgung im Land bis zur Liberalisierung mit wenigen Ausnahmen in öffentlichem Besitz.

Österreich hatte bereits 1998 mit dem Elektrizitätswirtschafts- und Organisationsgesetz (ELWOG) einen rechtlichen Rahmen für die Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie 96/92/EG der EU geschaffen, mit dem Erzeugung, Handel und Vertrieb für den Wettbewerb geöffnet wurden. (Sorger, 2011, S. 59f)

Für 1999 war eine 26%ige Marktöffnung vorgeschrieben. Alle Kunden mit einem Jahresstromverbrauch von zumindest 40 GWh konnten ihren Stromversorger frei wählen. Im darauffolgenden Jahr wurden alle Kunden mit einem Stromverbrauch von mindestens 20 GWh in den freien Markt entlassen, was etwa 30% des österreichischen Gesamtverbrauchs entsprach. 2003 wurde eine 35%ige Öffnung des Marktes für sämtliche Kunden mit einem Jahresstromverbrauch von mindestens 9 GWh verfügt. (Energie-Control Austria, 2011b, S. 14)

Nach einer Novellierung des ELWOG im Jahr 2000 verwarf man jedoch den Zeitplan und strebte eine vollständige Marktöffnung bis 1. Oktober 2001 an.

Wie von der EU gefordert, wurde in Österreich bereits 2001 eine unparteiische und völlig transparente Regulierungsbehörde, die E-Control GmbH, gegründet. Frankreich wird erst 2015 eine eigene Regulierungsbehörde installieren.

Österreich brachte die Kernelemente des dritten Liberalisierungspaketes, wie in Kapitel 2.2.4 beschrieben, in die jüngste Novelle des ELWOG (ELWOG 2010), das am 3. März

2011 in Kraft trat, ein. Es werden seitens der Behörden wesentliche Verbesserungen für Konsumenten durch einen schnelleren Lieferantenwechsel, eine bessere Informationspolitik für den Kunden und neue Impulse für den weiteren Wettbewerb innerhalb des Landes erwartet. (Sorger, 2011, S. 59f)

2.2.5.2. Aus Sicht der Kunden

Um die zehn Jahre Strommarktliberalisierung am heimischen Markt ein wenig aus Kundensicht zu beleuchten, ließ die Interessenvertretung der österreichischen Energiewirtschaft „Österreichs Energie“ Anfang 2011 eine Umfrage durchführen (Gallup, 2011). Daraus ergaben sich unter anderem einige interessante Antworten auf Fragen zum Thema Verständnis der E-Wirtschaft, deren Ruf, die Bewertung der Liberalisierung und deren Vor- und Nachteile aus der Sicht des österreichischen Stromkunden.

Prinzipiell lässt sich sagen, dass die Österreicherinnen und Österreicher grundsätzlich eine positive Einstellung zur heimischen E-Wirtschaft haben. Bedeutend auf der positiven Seite sind die gute und sichere Stromversorgung und der hohe Anteil an erneuerbarer, umweltfreundlicher und emissionsarmer Energieversorgung, auf der negativen Seite hingegen dominieren die Themen Strompreise, Atomstrom und Umweltprobleme. Neutral gesehen wird die Bedeutung der Energieversorgung, die aber aus der Geschichte heraus schon als selbstverständlich gilt.

Laut Umfrage hat Österreichs Energiewirtschaft durchaus einen guten Ruf zu verzeichnen. Immerhin 52% der Befragten gaben an, dass sie der E-Wirtschaft einen guten Ruf zuerkennen. Die E-Wirtschaft liegt somit im Benchmark hinter den Wasserversorgern (68%) auf dem zweiten Platz. Damit verbesserte sich der Ruf der E-Wirtschaft seit 2006 um 6 Prozentpunkte.

Auch die Zufriedenheit mit dem eigenen Energieversorger verzeichnete einen Zuwachs. 82% der Stromkunden gaben an, entweder voll und ganz zufrieden oder zufrieden mit ihrem Stromlieferanten zu sein. Das entspricht einer Steigerung von 18 Prozentpunkten seit 2006.

Wie in Abbildung 2.1 gut ersichtlich ist, bewegen seit dem Start der Liberalisierung vor allem drei zentrale Fragen den Stromkunden, nämlich die Versorgungssicherheit, der Preis und die Herkunft des Stroms. (Brandstetter, 2011, S. 21ff)

Bei der Versorgungssicherheit als wichtigstem Beweggrund hat sich nichts geändert, sehr wohl aber beim Preis, der 2003/04 kurzfristig fast gleich wichtig war wie die Versorgungssicherheit und seitdem immer mehr an Bedeutung verloren hat. Dafür wird jetzt auf die Herkunft der Energie mehr Wert gelegt und findet beinahe so viel Interesse wie der Preis. Alle anderen Themen scheinen die Kunden derzeit nur wenig zu interessieren.

Erstaunlich ist die Tatsache, dass sich die Strommarktliberalisierung anscheinend noch nicht vollständig in den Köpfen der Endverbraucher festgesetzt hat. Nur 56% der Strom-

kunden wissen, dass bei der Stromversorgung ihres Haushalts der Stromnetzbetreiber und der Stromlieferant zwei verschiedene Unternehmen sein können. Der Rest ist noch auf dem Stand kurz nach der Liberalisierung. Jedoch weiß von den 56% nur knapp die Hälfte, dass man nur den Stromlieferanten wechseln kann. 39% glauben, es ist der Wechsel sowohl von Lieferanten als auch Netzbetreibern möglich, und weitere 7% sind der Meinung, man kann nur den Netzbetreiber wechseln.

Obwohl es vielleicht den Anschein hat, dass die Konsumenten sehr wenig wissen, ist ihnen die Liberalisierung nach 10 Jahren durchaus geläufig. Wie in Abbildung 2.2 zu erkennen ist, wird die Liberalisierung überwiegend als vorteilhaft betrachtet und nur ein geringer Prozentsatz sehen überwiegend negative Punkte. (Brandstetter, 2011, S. 24f) Die Befragten schätzten als größten Vorteil den billiger gewordenen Strom ein, gefolgt von mehr Wettbewerb und Transparenz für die Konsumenten.

Ein besserer Service durch den Anbieter und der Regulator als oberster Bewacher des Stromnetzes sind ebenfalls in den Top 5 der größten Vorteile gelandet (Abbildung 2.3). Wie in Abbildung 2.4 ersichtlich werden als größte Nachteile an der Liberalisierung der komplizierte Strommarkt (28%) und die schlechte Übersicht auf dem Strommarkt (20%) am öftesten genannt. Außerdem sind 14% der Kunden der Meinung, der Regulator hat nichts bewirkt, und 13% glauben, der Strom ist teurer geworden. (Brandstetter, 2011, S. 26)

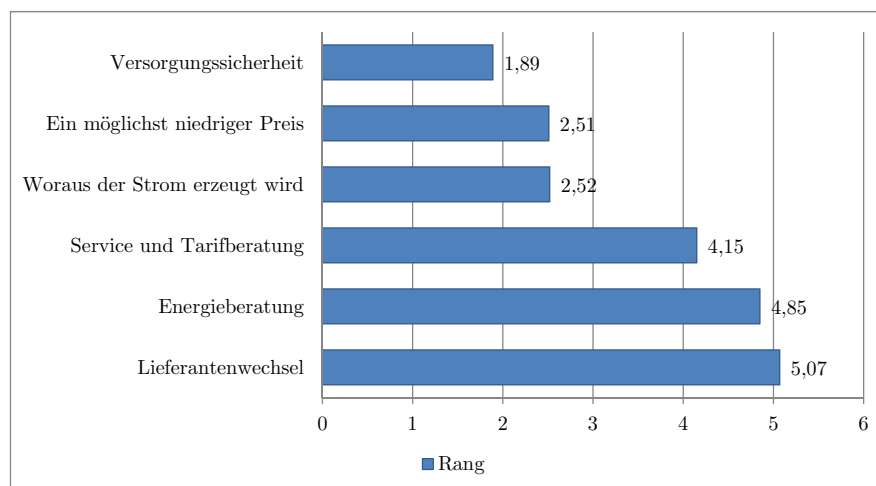


Abbildung 2.1.: Was Stromkunden bewegt (Gallup, 2011)

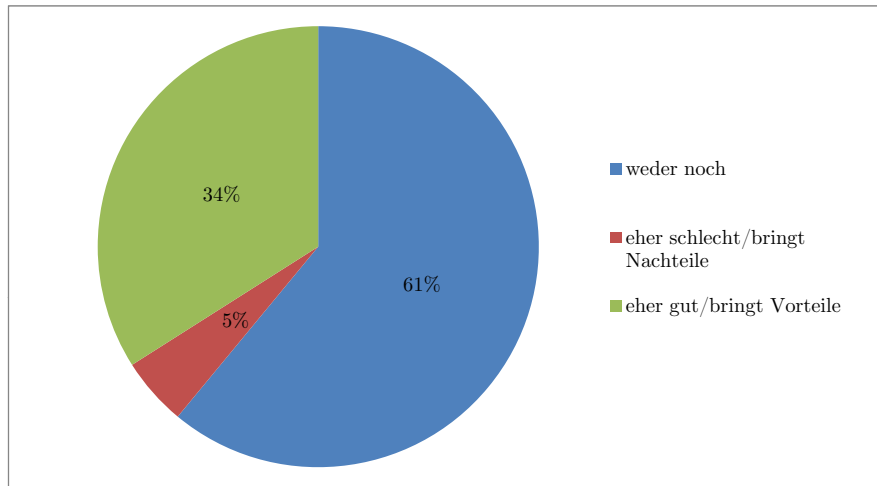


Abbildung 2.2.: Bewertung der Liberalisierung (Gallup, 2011)

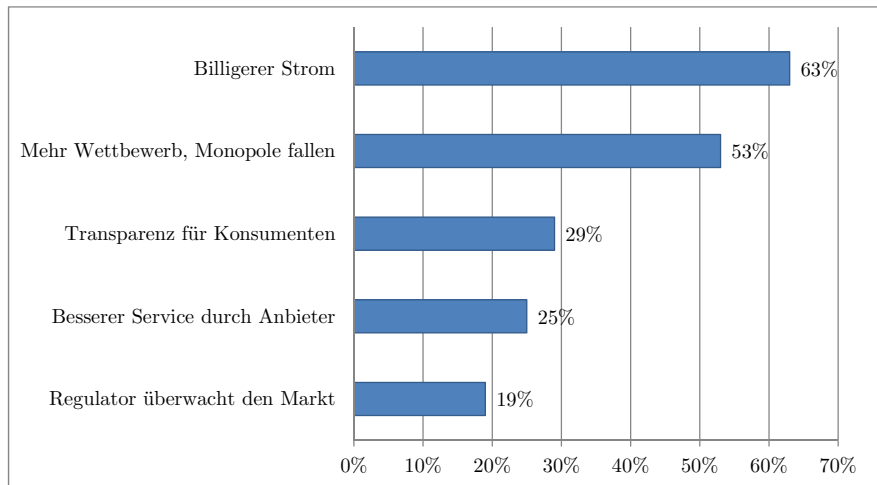


Abbildung 2.3.: Größte Vorteile der Liberalisierung (Gallup, 2011)

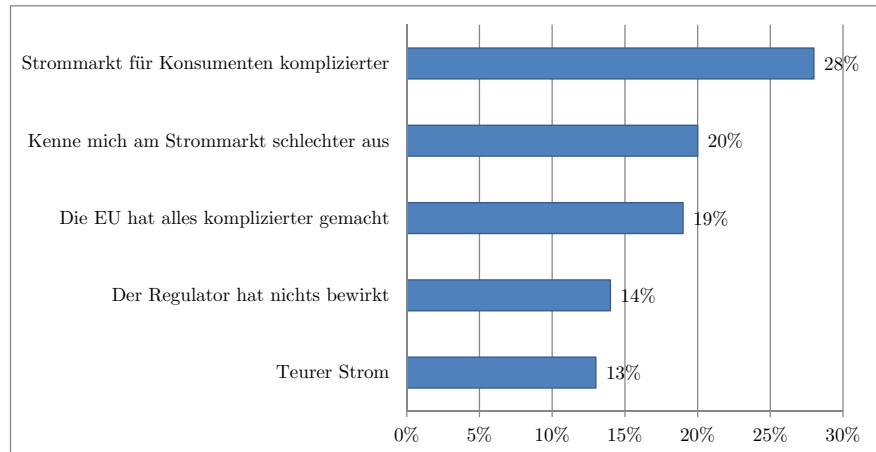


Abbildung 2.4.: Größte Nachteile der Liberalisierung (Gallup, 2011)

2.2.5.3. Liberalisierungseffekte im österreichischen Elektrizitätsmarkt

Es gibt u.a. zwei wichtige Liberalisierungseffekte, die sich zum einen auf die Entwicklung der Strompreise und zum anderen auf die Raten beim Versorgerwechsel während der letzten 10 Jahre beziehen.

In Abbildung 2.5 wird der durchschnittliche Strompreis eines Haushaltes mit einem jährlichen Verbrauch von 3.500 kWh inklusive aller Rabatte als Jahresdurchschnittswert dargestellt. Der Haushaltsstrompreis in Österreich besteht im Allgemeinen aus den Bestandteilen Energie, Netzentgelt, Ökostromförderung, Elektrizitätsabgabe und Steuern. Der Energieanteil, der am freien Markt gebildet wird, setzt sich dabei aus den Erzeugungs-, Beschaffungskosten und den Service- bzw. Vertriebskosten zusammen. Das Netzentgelt besteht aus dem Entgelt für Messleistungen, Netznutzungsentgelt und Netzverlustentgelt⁵. Der Bereich Steuern besteht aus der Umsatzsteuer, der Ökostrompauschale, der Elektrizitätsabgabe und der Gebrauchsabgabe (nur in manchen Gebieten). Die Ökostrompauschale ist von jedem Endkunden zu entrichten und beläuft sich für Haushalte auf 11 Euro pro Zählpunkt im Jahr. Seit 2003 ist die Ökostromförderung bundesweit einheitlich geregelt. Seit 1.7.2012 werden die Kosten für die Ökostromförderung als verordnete Zuschläge zu den Netztarifen verrechnet und nicht mehr über die Stromlieferanten.

Infolge der Liberalisierung hat sich das Netzentgelt preismindernd auf die Stromrechnung ausgewirkt und sank von 6,5 ct/kWh auf 5 ct/kWh um 1,5 ct/kWh. Die Elektrizitätsabgabe blieb während der Liberalisierungsperiode mit 1,5 ct/kWh sowie auch die Ökostromförderung in den letzten Jahren gleich, während der Energiepreis (inklusive Vertrieb und Margen) um mehr als das Doppelte angestiegen ist und nun den größ-

⁵Dies ist jenes Entgelt, das EVUs für den Ausgleich von Netzverlusten verwenden.

ten Teil des Strompreises ausmacht. Wenn man vom durchschnittlichen Strompreis für Haushalte in Österreich im Jahr 2010 ausgeht, entfallen rund 30% des Gesamtpreises auf Steuern und Abgaben, die an den Fiskus gehen, und die restlichen 70% werden für Strombeschaffung, Netznutzung und Vertrieb aufgewendet.

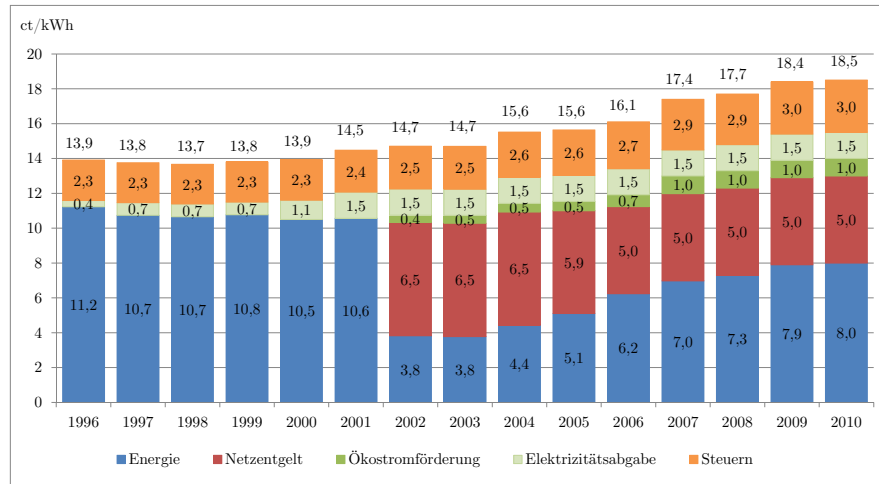


Abbildung 2.5.: Durchschnittlicher Strompreis eines Haushaltes mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh in ct/kWh (1996-2010) (Österreichs Energie, 2012)

Die alleinige Betrachtung der tatsächlichen Preisentwicklung erlaubt aber noch keine Aussage über Liberalisierungseffekte. Deswegen wurde vom österreichischen Regulator eine Studie - in Auftrag von Kratena (2011) durchgeführt - gegeben, die sich nicht nur mit den Preiseffekten, sondern auch mit dem volkswirtschaftlichen Nutzen beschäftigte. Dabei kam heraus, dass für Haushaltskunden weit weniger positive Preiseffekte gegeben waren als für Großkunden. In den letzten 10 Jahren der Stromliberalisierung waren Einsparungen von ca. 10 Milliarden Euro in Österreich zu verzeichnen, wobei den Haushaltskunden nur etwa 1,2 Milliarden Euro davon geblieben sind. Der Rest war den Großabnehmern vorbehalten. Ohne Eintritt der Liberalisierung wäre der Haushaltspreis jetzt etwa 13% höher als mit dieser. Betrachtet man das Szenario auch ohne Erhöhung der Elektrizitätsabgabe von 0,7 ct/kWh auf 1,5 ct/kWh, ergibt sich ein leicht differenziertes Bild der Strompreisentwicklung (Abbildung 2.6). (Kratena, 2011) in (Energie-Control Austria, 2011b, S. 131)

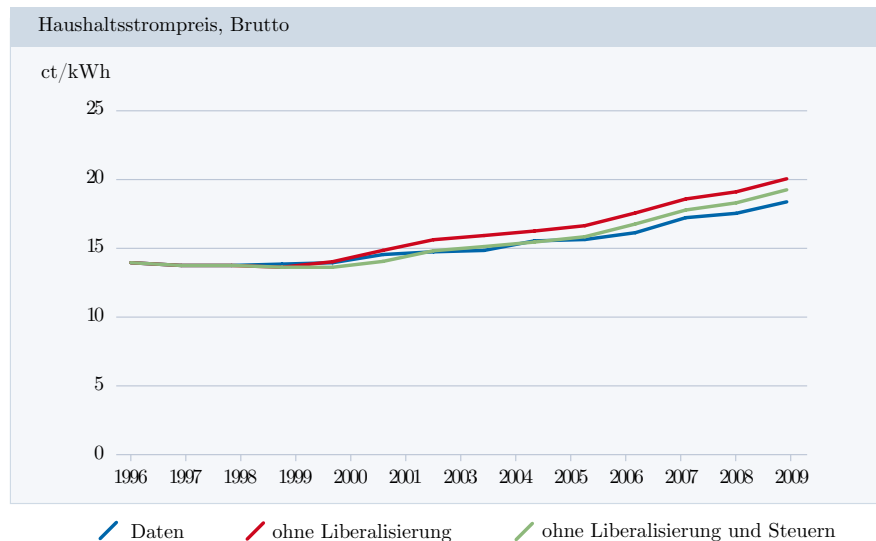


Abbildung 2.6.: Haushaltsstrompreis, brutto: Preiseffekt der Liberalisierung vs. Effekt der Elektrizitätsabgabe (Kratena, 2011; Energie-Control Austria, 2011b)

Auch wenn über 60% in einer Umfrage befragten Österreicherinnen und Österreicher relativ gut über die Strommarktliberalisierung informiert sind, ist ein Anbieterwechsel derzeit noch wenig gefragt. In Abbildung 2.7 kann man gut erkennen, dass sich die jährlichen Wechselraten bei Haushalts- und Kleingewerbekunden in Österreich nur marginal ändern. Auf die zehn Jahre akkumuliert ergibt sich eine Wechselrate von insgesamt gerade einmal 11,4% und dabei sind Mehrfachwechsler bereits berücksichtigt. Damit liegt Österreich mit seinen Wechselraten im europäischen Mittelfeld. (Gallup, 2011)

6% würden gerne ihren Anbieter wechseln, wohingegen die Zahl der Kunden, die bei ihrem Anbieter bleiben wollen, von 41% auf 49% gestiegen ist. Zu Anfang der Strommarktliberalisierung gaben 34% an, sich zumindest einen Wechsel vorstellen zu können. Dieser Wert stieg bis 2008 auf 49% und fiel bis zur aktuellsten Umfrage wieder auf 36%. Die Schlussfolgerung lautet demnach: Potentielle Wechselwilligkeit ist zu erkennen, bleibt jedoch auf auf stetig niedrigem Niveau. (Gallup, 2011) & (Brandstetter, 2011, S. 27)

Interessant sind die Zahlen der Lieferantenwechsel bei Haushaltskunden in Österreich. Die E-Control berechnet diese jährlich auf der Grundlage von vorgeschriebenen Erhebungen durch die EVUs. Hier erkennt man deutlich die noch sehr verhaltene Wechselbereitschaft der ÖsterreicherInnen. Abbildung 2.7 zeigt die in Österreich jährlich gewechselte Anzahl aller Zählpunkte bei Haushaltskunden, ihre jährliche Wechselrate in Prozent und die kumulierte Wechselrate in Prozent. Es hat sich in den letzten 10 Jahren gezeigt, dass die jährliche Wechselrate zwischen 0,6% und maximal 1,7% schwankt. Somit ergibt sich eine totale kumulierte Wechselquote von 11,4% im Jahr 2011. Hierbei

ist aber zu beachten, dass die Zahlen nicht nur die auf dem Markt neu gewonnenen Kunden widerspiegeln, sondern auch bereits solche, die schon mehrmals ihren Anbieter in der Vergangenheit gewechselt haben, berücksichtigen. (Energie-Control Austria, 2011a)

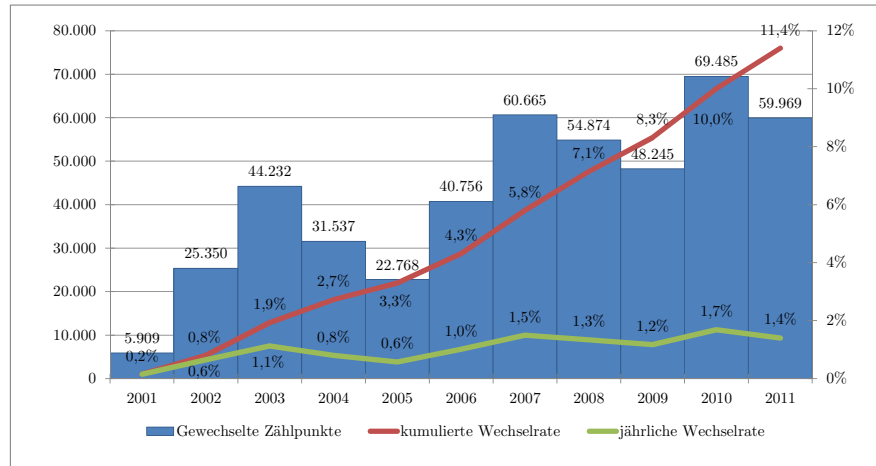


Abbildung 2.7.: Lieferantenwechsel bei Haushaltskunden in Österreich (2001-2010) (Energie-Control Austria, 2011a)

2.2.6. Wettbewerb auf dem deutschen Strommarkt

2.2.6.1. Geschichtliche Entwicklung

Ähnlich wie in Österreich hatten bis 1998 die vertikalen EVUs in Deutschland Monopolstellungen in der Energiewirtschaft inne. Diese Gebietsmonopole waren unter Aufsicht der staatlichen Fach- und Preisaufsichtsbehörde und der kartellrechtlichen Missbrauchsaufsichtsbehörde.

Wie in Kapitel 2.2.3 bereits erwähnt wurde, entwickelte die Europäische Kommission eine Grundlage, die in der EU-Richtlinie 96/92/EG manifestiert wurde, zur Verwirklichung des EU-weiten Energiebinnenmarktes. Deutschland setzte die Richtlinie mit dem novellierten Energiewirtschaftsgesetz, kurz EnWG, im April 1998 in nationales Recht um. Die Ziele in §1 des EnWG laut Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2005) lauten wie folgt:

- „(1) Zweck des Gesetzes ist eine möglichst sichere, preisgünstige, verbraucherfreundliche, effiziente und umweltverträgliche leitungsgebundene Versorgung der Allgemeinheit mit Elektrizität und Gas, die zunehmend auf erneuerbaren Energien beruht.“

- (2) *Die Regulierung der Elektrizitäts- und Gasversorgungsnetze dient den Zielen der Sicherstellung eines wirksamen und unverfälschten Wettbewerbs bei der Versorgung mit Elektrizität und Gas und der Sicherung eines langfristig angelegten leistungsfähigen und zuverlässigen Betriebs von Energieversorgungsnetzen.*
- (3) *Zweck dieses Gesetzes ist ferner die Umsetzung und Durchführung des Europäischen Gemeinschaftsrechts auf dem Gebiet der leitungsgebundenen Energieversorgung.“*

Deutschland entschied sich anders als alle anderen Mitgliedsstaaten nicht für einen geregelten, sondern für einen verhandelten Netzzugang. Durch Vereinbarungen zwischen den deutschen Energieversorgern, die sich in Interessenvertretungsverbänden zusammenschlossen, wurden Preise und Bedingungen des Netzzugangs festgesetzt.

Die von der EU beschlossene neue Richtlinie 2003/54/EG wurde in der Novellierung des EnWG im Jahr 2003 berücksichtigt. Diese hatte neben der Schaffung von einheitlichen Wettbewerbsbedingungen auf dem Energiebinnenmarkt die Beschleunigung der Liberalisierung zum Ziel. Dies wurde von der deutschen Regierung im neuen Energiewirtschaftsgesetz vom 7. Juli 2005 in nationales Recht umgesetzt. Durch die neuen Beschleunigungsrichtlinien der EU und der Novelle des EnWG änderte man den Netzzugang in einen regulierten. Analog zur österreichischen E-Control ist die Bundesnetzagentur als Regulator für die Überwachung der deutschen Energiewirtschaft zuständig. Außerdem wurde die Liberalisierung des Messwesens initiiert. Der Endverbraucher konnte sich ab sofort den Betreiber des Stromzählers, d.h. Zählereinbau und -wartung, frei aussuchen. (Kirbach, 2005, S. 4ff)

Die neueste Novellierung ist am 9. September 2008 als „Gesetz zur Öffnung des Messwesens bei Strom und Gas für Wettbewerb“ in Kraft getreten. Die wesentlichsten inhaltlichen Änderungen sind laut Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008) folgende:

- nicht mehr der Anschlussnehmer (Eigentümer), sondern der Anschlussnutzer (Mietler) darf den Messstellenbetreiber wählen,
- neben dem Messstellenbetrieb („Zählersetzen“) wird auch die Messung („Zählerablesung“) liberalisiert,
- Einführung von Zählern die *„den tatsächlichen Energieverbrauch und die tatsächliche Nutzungszeit widerspiegeln“* (sogenannte „Intelligente Zähler“) ab 1. Januar 2010, soweit *„technisch machbar und wirtschaftlich zumutbar“*. (§ 21b),
- der Kunde hat das Recht auf eine monatliche, vierteljährliche, halbjährliche oder jährliche Abrechnung. (§ 40 Abs. 2),

- verbindliche Einführung von „*lastvariablen oder tageszeitabhängigen Tarifen*“ ab 30. Dezember 2010. (§ 40 Abs. 3).

2.2.6.2. Aus Sicht der Kunden

Der Bundesverband der Energie- und Wasserversorgung e.V. aus Berlin, kurz BDEW, lässt seit 1999 jedes Jahr eine Marktforschung im Bereich Haushalts- und Gewerkekunden mit Fokus auf Unternehmensimage, Kundenzufriedenheit, Wechselquoten und Kundenbindung durchführen. Im folgenden Teil der Arbeit wird auf diese Marktforschungsstudie eingegangen, um die Liberalisierung aus Sicht der Kunden in Deutschland zu betrachten.

Interessant sind die Quoten der preis-zufriedenen⁶ Haushaltskunden mit 73,3% und die der preis-unzufriedenen⁷ mit 23,1%, wobei das Preis-Leistungsverhältnis der Energieanbieter von nur 4,3% als sehr gut und von 26,2% als gut empfunden wurde. Demnach ist durchaus noch Wechsellpotential vor allem bei den unzufriedenen Kunden vorhanden. Tabelle 2.3⁸ gibt einen Überblick über das Image deutscher Energieversorger im Allgemeinen.

Deutschlands Haushaltskunden schätzen ihre Energieversorger und sehen in ihnen zuverlässige (92,5%) und leistungsfähige (79,0%) Versorger, die außerdem kundenfreundlich (76,2%) und wichtig für die Region sind (72,4%). Jedoch meinen 20,7% der Befragten, dass ihr Energieversorger nicht unbedingt eine offene und ehrliche Informationspolitik betreibt. Darüber hinaus kritisieren 16,8% der Endverbraucher vor allem die geringe Förderung von Bildung, Sozialem, Kultur und Sport in der Region sowie die fehlende Unterstützung von erneuerbaren Energien und umweltschonende Stromerzeugung im Allgemeinen (je 15%). In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erwähnen, dass ein Großteil der Befragten die ökologischen (umweltschonende Stromerzeugung, Förderung von Biogas sowie Unterstützung erneuerbarer Energien) und sozialen Aspekte ihres Energieversorgers überhaupt nicht beurteilen konnten. Das Fazit daraus lautet: Entweder interessiert sich ein Großteil der Kunden weder für Ökologie noch für soziales Engagement oder die Energieversorger konnten ihnen diese Themen nicht vermitteln. (Köhler-Schute, 2011, S. 14)

⁶Preis-zufriedene Kunden sind all jene, die das Preis-Leistungsverhältnis entweder mit sehr gut, gut oder angemessen bewertet haben.

⁷Preis-unzufriedene Kunden sind all jene, die das Preis-Leistungsverhältnis entweder mit mäßig oder schlecht bewertet haben.

⁸Bewertungsskala 1(trifft voll zu) - 5(trifft überhaupt nicht zu). Auswertung nach Top-2-Boxes (Note 1 & 2) und Bottom-2-Boxes (Note 4 & 5). Die Note 3 wurde nicht übersetzt.

Top Image Kundenversorger 2011 (Noten 1 & 2)	%
... ist ein zuverlässiger Versorger	92,5
... ist ein leistungsfähiges Unternehmen	79,0
... ist kundenfreundlich	76,2
... ist wichtig für die Region	72,4
... arbeitet unbürokratisch	65,4
... ist sympathisch	63,8
... ist innovativ	59,1
... hat bei mir insgesamt ein hohes Ansehen	57,1
... betreibt eine offene und ehrliche Informationspolitik	47,6
... sorgt für eine umweltschonende Stromerzeugung	46,4
... unterstützt erneuerbare Energieformen wie Sonne, Wind und Wasser	44,0
... fördert Bildung, Soziales, Kultur und Sport in der Region	35,2
... setzt sich für die Förderung und Versorgung mit Biogas ein	26,5
Bottom Image Kundenversorger 2011 (Noten 4 & 5)	%
... betreibt eine offene und ehrliche Informationspolitik	20,7
... setzt sich für die Förderung und Versorgung mit Biogas ein	17,6
... fördert Bildung, Soziales, Kultur und Sport in der Region	16,8
... sorgt für eine umweltschonende Stromerzeugung	15,0
... unterstützt erneuerbare Energieformen wie Sonne, Wind und Wasser	15,0
... ist sympathisch	13,2
... hat bei mir insgesamt ein hohes Ansehen	12,9
... arbeitet unbürokratisch	12,4
... ist innovativ	11,1
... ist wichtig für die Region	9,0
... ist kundenfreundlich	8,9
... ist ein leistungsfähiges Unternehmen	4,4
... ist ein zuverlässiger Versorger	2,2

Tabelle 2.3.: Image Bewertung Energieversorger in Deutschland (BDEW, 2011a)

Der Sympathiewert der Versorger hat sich seit der letzten Marktstudie etwas erhöht. Die Kunden-Lieferanten-Bindung und die Identifikation mit dem Energieversorger sind nach wie vor nicht besonders gut ausgeprägt, da nur 63,8% der Befragten ihren Lieferanten sympathisch finden bzw. dieser nur bei 57,1% ein hohes Ansehen genießt. (Köhler-Schute, 2011, S. 13ff)

In der Marktstudie wurde auch nach der Zufriedenheit der Kunden mit ihrem momentanen Energieversorger gefragt. Die Fragen und Ergebnisse der Antworten sind in Tabelle 2.4 aufgelistet. Immerhin fast 94% der Befragten gaben an, mit dem aktuellen Energieversorger sehr zufrieden oder zumindest zufrieden zu sein und beinahe ebenso viele

würden bei ihrem Versorger bleiben und nicht wechseln wollen. Jedoch würden nur 76% ihren Stromlieferanten sicher oder wahrscheinlich weiterempfehlen, 21,3% würden das nicht tun, wenn sie gefragt werden würden.

Diejenigen, die bereits gewechselt haben, sind Großteils der Meinung, dass der neue Energieversorger zumindest genauso gut oder sogar besser ist als der alte. Nur 3,6% finden ihren neuen Anbieter schlechter.

Auf die Frage, wie wichtig es ist, vom aktuellen Stromversorger und nicht von einem anderen versorgt zu werden, antworteten zwei Drittel der Befragten, dass es ihnen wichtig oder eher wichtig wäre, wohingegen ein Drittel das für unwichtig halten.

Frage	Note 1 & 2	Note 3	Note 4 & 5
Gesamtzufriedenheit mit dem Energieversorger	sehr zufrieden 59,0%	zufrieden 34,8%	unzufrieden 5,8%
Wahrscheinlichkeit des Verbleibes beim neuen Energieversorger	sicher 53,2%	wahrscheinlich 37,8%	unwahrsch. 7,3%
Weiterempfehlung für neuen Versorger	sicher 34,0%	wahrscheinlich 42,1%	unwahrsch. 21,3%
Aktueller Stromversorger im Vergleich mit altem	besser 26,2%	genauso gut 50,6%	schlechter 3,6%
Wie wichtig, vom aktuellen Versorger versorgt zu werden	wichtig 46,4%	eher wichtig 17,6%	unwichtig 33,0%

Tabelle 2.4.: Kundenzufriedenheit mit Energieversorger in Deutschland (BDEW, 2011a)

2.2.6.3. Liberalisierungseffekte im deutschen Elektrizitätsmarkt

2011 hatten deutsche Haushaltskunden bereits die Wahl zwischen durchschnittlich 147 Stromlieferanten je Netzgebiet. Durchschnittlich gesehen ist die Grundversorgung weiterhin die teuerste Art der Stromversorgung. Durch Wechsel auf einen anderen Tarif des Grundversorgers bzw. durch einen Lieferantenwechsel können Endkunden weiterhin deutliche Einsparungen erzielen. 44% der Haushaltskunden in Deutschland haben noch keinen Versorgerwechsel bzw. Tarifwechsel vorgenommen.

Nur 15% aller Haushaltskunden werden über einen Stromliefervertrag eines Mitbewerbers versorgt, wohingegen 41% noch über ihren Grundversorger mit Strom beliefert werden. (Bundesnetzagentur, 2011, S. 9)

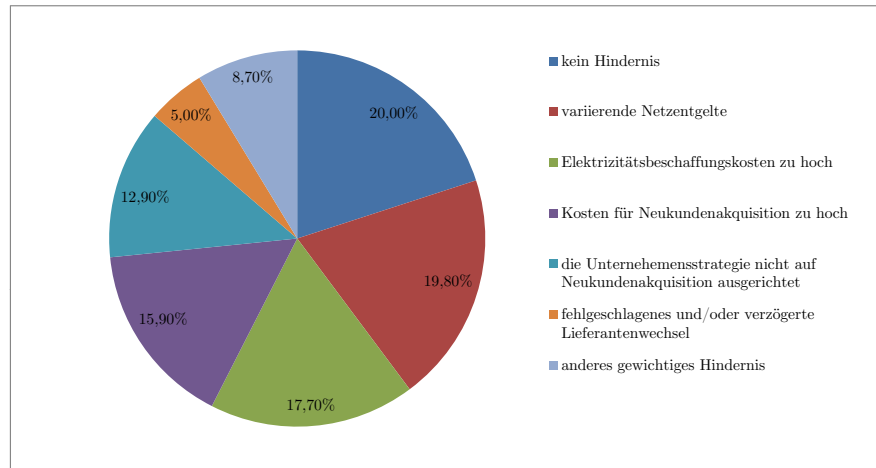


Abbildung 2.8.: Hindernisse bei der Akquisition von Neukunden in Deutschland (Bundesnetzagentur, 2010, S.99)

Laut Monitoring Bericht 2010 der deutschen Bundesnetzagentur (2010, S. 99) haben 20% der Lieferanten keine Probleme bei der Akquirierung von Neukunden wie Abbildung 2.8 zeigt. Weitere 20% nennen variierende Netzentgelte als Hindernis. Für ein Drittel der befragten EVUs sind die hohen Kosten, sei es bei der Neukundenakquisition oder wegen zu geringer Margen wegen der hohen Elektrizitätskosten, hinderlich. Falsch ausgerichtete Unternehmensstrategie aufgrund der Gemeindeordnung, des Örtlichkeitsprinzips sowie den Vorgaben der Anteilseigner, ist für knapp 13% ein nicht zu überwindendes Hindernis bei der Neukundenakquirierung. Zu den anderen gewichtigen Hindernissen zählen die Dumpingpreise innerhalb des Wettbewerbs. Die restlichen 5% haben Probleme mit der Marktkommunikation. In Abbildung 2.9 ist die Anzahl der Lieferantenwechsel von 2006 bis 2010 in Deutschland abgebildet. Es ist leicht zu erkennen, dass sich der Stromlieferantenwechsel von Haushaltskunden bis auf eine leichte Stagnation im Jahr 2009 von Jahr zu Jahr erkennbar erhöht hat. 2010 hat sich die Anzahl der Lieferantenwechsel um ein halbe Millionen auf über 2,7 Millionen erhöht, wobei die sich Anzahl der Lieferantenwechsel bei Einzug in einen neuen Haushalt kaum verändert hat. In Deutschland fanden ca. vier Millionen Umzüge im Jahr 2009 statt, d.h. man kann davon ausgehen, dass jeder zehnte umziehende Haushalt einen anderen Versorger als den ortsansässigen Lokalversorger als Stromlieferanten gewählt hat (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 9). Dafür hat sich die Anzahl der Lieferantenwechsel ohne Umzug von 1,7 Mio. auf 2,3 Mio. wieder deutlich erhöht. (Bundesnetzagentur, 2011, S. 46f)

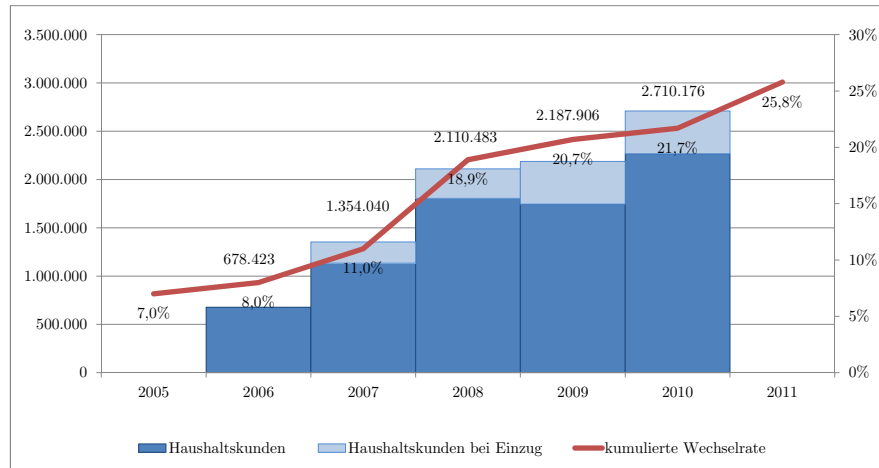


Abbildung 2.9.: Lieferantenwechsel bei Haushaltskunden in Deutschland (2006–2010) (S. 47 Bundesnetzagentur, 2010; BDEW, 2011b)

Kumuliert ergibt sich eine totale Wechselrate von 25,8% bis zum Jahr 2011. Diese Zahlen sind keine offiziellen Zahlen der Bundesnetzagentur, sondern ergeben sich aus dem BDEW-Kundenfokus und den BDEW-Energietrends der letzten Jahre. Zu beachten ist wie in der österreichischen Grafik für Lieferantenwechsel bei Haushalten (Abbildung 2.7), dass für die Berechnung der Wechselraten ebenfalls Mehrfachwechsler berücksichtigt wurden. Die Wechselrate ist als Prozentsatz der Haushaltskunden, die mindestens einmal seit der Liberalisierung den Energieversorger gewechselt haben, definiert. Die jährlichen Wechselraten werden nicht erhoben. (BDEW, 2011b)

Bedeutend für die Energiewirtschaft, besonders für den Vertrieb, sind neben der Wechselwilligkeit der Haushaltskunden auch Beobachtungen der Effekte auf die Entwicklung der Elektrizitätspreise. Laut dem Monitoring Bericht 2011 der deutschen Bundesnetzagentur (2011, S. 32f) sind Einsparungen beim Strompreis für den Endverbraucher nur für wechselwillige Haushaltskunden möglich, da sich der Elektrizitätspreis nicht verringert hat. Die Abbildung 2.10 zeigt die Entwicklung des Strompreises für Haushaltskunden in Deutschland mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh. Dabei ist leicht zu erkennen, dass der Anteil des Netzentgeltes seit zwei Jahren um 0,5 cent pro kWh gestiegen ist, während der Energiepreis im selben Zeitraum wiederum um 0,39 ct/kWh gesunken ist. Für die Erhöhung des Bereiches Ökostromförderung im Jahr 2011 zeichnete sich vor allem die Erhöhung der EEG-Abgabe⁹ um 1,5 ct/kWh verantwortlich. Weiterer Preistreiber war die Umsatzsteuererhöhung mit +0,25 ct/kWh. Neben der EEG-Abgabe gibt es in Deutschland das KWK-Gesetz zur Förderung der Kraft-Wärme-Kopplung, die §19-Umlage, die Strom- bzw. Ökoststeuer¹⁰ und die Konzessionsabgabe¹¹. Insgesamt

⁹Erneuerbare-Energien-Gesetz regelt bevorzugte Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Quellen.

¹⁰besteuert Strom aus nicht erneuerbaren Energiequellen.

¹¹dient als Entgelt für die Benutzung öffentlicher Wege zur Verlegung und Betrieb von Stromleitungen.

45% des Strompreises für Haushaltskunden im Jahr 2011 waren auf Steuern und Abgaben zurückzuführen. Die restlichen 55% entfielen auf Strombeschaffung, Netznutzung, Energiedatenmanagement und Vertrieb. Deutschland hat gemessen am Gesamtpreis für Elektrizität im gesamten europäischen Energiebinnenmarkt den höchsten Anteil an Steuern, noch weit vor Österreich und vor allem UK. (Bundesnetzagentur, 2011, S. 34f)

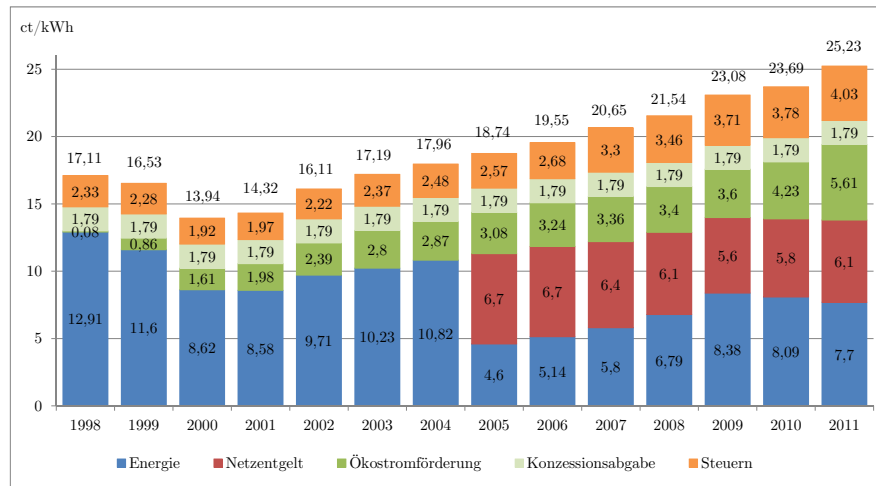


Abbildung 2.10.: Durchschnittlicher Strompreis eines 3-Personen-Haushaltes mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh in ct/kWh (1998-2011) (BDEW, 2012)

2.2.7. Wettbewerb auf dem UK-Strommarkt

2.2.7.1. Geschichtliche Entwicklung

In UK begann der Prozess der Strommarktliberalisierung bereits Ende der 1980er Jahre und somit zehn Jahre vor den EU-weiten Bestrebungen den Elektrizitätssektor zu liberalisieren.

Der Electricity Act von 1989 startete den Prozess der Deregulierung am UK-Strommarkt und führte damit das Land in eine Vorreiterrolle in Europa. Im Electricity Act wurden Richtlinien und Prozeduren für die schrittweise Liberalisierung festgelegt, wobei im Gegensatz zu den Bereichen Erzeugung und Versorgung die Bereiche Übertragung und Verteilung als Monopole erhalten blieben.

UK verfügt über drei Märkte, nämlich England-Wales, Schottland sowie Nordirland, wobei England-Wales gemessen am Bedarf der größte und gleichzeitig wichtigste Markt davon ist.

Vor der Strommarktliberalisierung gab es in England-Wales das staatliche Unternehmen

Central Electricity Generating Board, kurz CEGB genannt, welches die Verantwortung sowohl für die Stromerzeugung als auch -übertragung inne hatte. Für die Verteilung und den Vertrieb an die Kunden waren zwölf regionale Unternehmen in abgegrenzten Versorgungsgebieten verantwortlich. Schottland und Nordirland hatten stattdessen monopolistische vertikale EVUs.

Durch die Liberalisierung wurde im April 1990 das CEGB in vier Unternehmen aufgeteilt. Die neu gegründeten privaten Unternehmen National Power und PowerGen bekamen die Verantwortung für die konventionellen Kraftwerke und Nuclear Electric die Kernkraftwerke. Das vierte neue Unternehmen, die National Grid Company (NGC), wurde für die Kontrolle des nationalen Übertragungsnetzes gegründet. Die zwölf regionalen Unternehmen wurden privatisiert und waren ab sofort unabhängige regionale Stromversorger, so genannte Regional Electricity Companies, kurz REC. Diese RECs wurden dazu verpflichtet, für alle Wettbewerber einen offenen Zugang zum eigenen Netz und damit zu den Kunden zu gewähren. Nachdem bereits im Jahr 1990 Großkunden ihren Versorger frei wählen konnten, wurde diese Möglichkeit bis 1999 schrittweise auch den Haushaltskunden gegeben. Seit Mai desselben Jahres können alle Kunden ihren Versorger frei wählen.

Währenddessen in den Unternehmen in England und Wales die frühere vertikale Integration abgelöst wurde, wurde sie in den schottischen Unternehmen Scottish Power und Scottish Hydro-Electric beibehalten. Jedoch mussten ab sofort die verschiedenen Wertschöpfungsbereiche getrennt voneinander betrieben und abgerechnet werden und unterliegen der staatlichen Regulierung. Analog zur englischen Nuclear Electric ist die schottische Scottish Nuclear für die Kernkraftwerke zuständig und verkauft gleichzeitig seinen Strom ausnahmslos an die anderen beiden Unternehmen. Durch die „Non-Discriminatory Third Party Access“ Regelung muss Dritten ein uneingeschränkter Zugang zum Übertragungs- und Verteilungsnetz gewährleistet werden.

Interessant ist die Situation in Nordirland, wo durch die Liberalisierung 1992 die vier Kraftwerke des staatlichen Monopolunternehmens Northern Ireland Electricity, kurz NIE genannt, an private Investoren verkauft wurden. Dabei behielt NIE die Zuständigkeit für die Übertragung, Verteilung sowie den Vertrieb des Stroms an die nordirischen Kunden. Im darauffolgenden Jahr erfolgte der Börsengang. Der Wettbewerb funktioniert in Nordirland anders. Hier verkaufen die Stromerzeuger ihren gesamten Strom an die Northern Ireland Electricity als alleinigen Käufer der Energie. Wenn neue Wettbewerber auf den Markt drängen, müssen diese den Strom von NIE beziehen und können ihn nicht direkt von den Erzeugern kaufen, was wiederum einer Beeinträchtigung des Wettbewerbs entspricht. Auf den nordirischen Markt wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, da er auch bedingt durch das mit Irland geteilte Stromnetz mehrheitlich anderen Regeln unterliegt. (S. 33ff Wallmeier et al., 2002; Bartel, 2011, S. 165ff)

Der englische Energiemarkt hatte die erste verpflichtende Stromhandelsplattform, den von der NGC kontrollierten Electricity Pool, der für alle Stromerzeuger aus England und Wales mit einer Erzeugungskapazität mit über 100 MW verpflichtend war, für

die Preisfindung. Der gesamte produzierte Strom muss über diesen Pool verkauft werden. Neben der NGC sind die REC und die Stromhändler Teilnehmer am Pool, der von den Kunden damals als Mechanismus zur Preisregulierung kritisiert wurde. Am 27. März 2001 wurde deshalb als Nachfolger des Electricity Pool NETA, die New Electricity Trading Agreements, ins Leben gerufen, um neue Handelsregelungen zu schaffen, die den Wettbewerb auf dem englischen Elektrizitätsmarkt ankurbeln sollten und vor allem um die Preise zu senken. NETA änderte den Namen im April 2005 in British Electricity Trading Transmission Arrangements, kurz BETTA. Mit BETTA erweiterte man die New Electricity Trading Agreements über ganz England und Wales. Schottische Energieversorger haben keinen eigenen Pool und nehmen deshalb ebenfalls am englisch - walisischen Pool teil. Neben den ehemals monopolistischen EVUs sind seit der Liberalisierung ebenfalls immer mehr neue Wettbewerber am Strommarkt zu finden, die ihren Strom an den Pool verkaufen. Irland und Nordirland folgte dem Beispiel der verpflichtenden Stromhandelsplattform (Pool) und gründete 2007 den Single Electricity Market. Die Nord-Pool Handelsplattform mit Marktregionen Norwegen, Schweden, Finnland und Dänemark beruht im Gegensatz dazu auf freiwilliger Handelsbasis genauso wie der iberische Strommarkt MIBEL mit Spanien und Portugal als Teilnehmer. Über diese Strompools hinaus existieren eine Vielzahl von Strombörsen in den meisten EU-Mitgliedsstaaten, die sich auch über die Landesgrenzen hinweg organisieren. (S. 179 Bartel, 2011; Beyer, 2011, S. 174f)

In Österreich handelt die EXAA, die Energy Exchange Austria, mit Sitz in Wien mit Strom. Deutschland besitzt mit der EEX, der European Energy Exchange eine große Strombörse, die mit dem gemeinsamen Spotmarkt¹² sehr stark in Österreich, Frankreich und der Schweiz verankert ist. In UK hingegen existieren drei Börsen, die mit Strom handeln:

- die APX Power UK mit Spotmarkt für UK, Holland und Belgien.
- die Intercontinental Exchange (ICE) als größte europäische Börse für Optionen und Features auf elektrische Energie.
- die N2EX (Nord Pool Spot Nasdaq OMX Commodities) für Clearing und Marktservices.

Um diesen Wettbewerb überwachen zu können und die Lizenzen für den Elektrizitätsmarkt zu erteilen, gründete man als Regulator in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts OFFER (Office of Electricity Regulation). Durch den Utility Act 2000, der den Electricity Act von 1989 modifizierte, schmolzen das frühere OFFER und das OFGAS (Office of Gas Supply) zu OFGEM (Office of Gas and Electricity Market) zusammen. Sinn der Zusammenschließung war es, das oftmalige gleichzeitige Tätigwerden der EVUs sowohl auf dem Strom- als auch Gasmarkt zu regulieren. (Bartel, 2011, S. 172ff)

¹²hier treffen Angebot und Nachfrage für elektrische Energie zusammen

2.2.7.2. Aus Sicht der Kunden

Die vom Regulator OFGEM für UK in Auftrag gegebene und im Jänner durchgeführte Marktstudie „Customer Engagement with the Energy market“ (dt. Kundenbindung im Energiemarkt) zeigt sehr interessante Statistiken bezüglich Kundenzufriedenheit und -bindung im UK-Energiemarkt (Ipsos MORI, 2011). Hierbei wurden knapp 2.000 Personen durch PC-unterstützte persönliche Interviews befragt. Ähnliche Befragungen wurden außerdem in den Jahren 2007, 2008 und 2010 durchgeführt. Während in Österreich den Kunden teilweise Schwierigkeiten mit dem Begriff der Strommarktliberalisierung haben, ist den Kunden in UK sehr wohl bewusst, dass sie ihren Stromversorger wechseln können. Dieses Wissen ist wohl u.a. auch auf die lange Geschichte der Liberalisierung zurückzuführen. Auf die Frage, ob sie überhaupt über die Möglichkeit eines Anbieterwechsel Bescheid wüssten, antworteten 87% aller Kunden, die noch nie gewechselt hatten, mit ja. Diejenigen, die noch niemals gewechselt hatten, wurde nach den Gründen für ihre „Wechselunwilligkeit“ befragt. Die Top 5 Ergebnisse sind in 2.5 zu sehen.

Allen Anschein nach, ist für über dreiviertel der Energieabnehmer die Zufriedenheit mit ihrem derzeitigen Energieversorger ausschlaggebend, dass sie noch nie gewechselt haben. Knapp ein Viertel der Befragten tätigten die Aussage, dass der Wechsel des Stromanbieters umständlich und somit ein Ärgernis sei, wohingegen ein Fünftel der Meinung ist, dass sich ein Wechsel nicht rentieren würde, da es sowieso keine großen Unterschiede zwischen den EVUs geben würde. 13% scheuten einen Tarifvergleich mit anderen Anbietern nicht und kamen zur Erkenntnis, dass ihr aktueller Tarif gut genug sei. Vier Prozent der Befragten wissen nicht, wie sie zu Informationen und Hilfestellung bezüglich eines Versorgerwechsels kommen können.

Top 5 Aussagen	%
Ich bin mit meinem aktuellen Anbieter zufrieden.	77
Anbieterwechseln ist ein Ärgernis.	22
Ich glaube nicht, dass es einen großen Unterschied zwischen den Anbietern gibt, der einen Wechsel rechtfertigt.	20
Ich habe die Tarife anderer Anbieter verglichen und habe bereits einen guten Tarif.	13
Ich bin mir unsicher, woher ich Unterstützung und Informationen bezüglich eines Wechsels bekommen könnte.	4

Tabelle 2.5.: Gründe für den Verbleib beim aktuellen Stromversorger (Ipsos MORI, 2011, S. 20)

Aussagen	%
Glaubte, dass der neue Anbieter günstiger sei.	77
Glaubte, dass der neue Anbieter einen besseren Service bietet.	7
Wollte auf einen dual fuel Tarif wechseln.	5
Wollte auf einen „grünere“ Tarif umsteigen.	2
Wollte auf einen „fixed price“ Tarif umsteigen.	2
Wollte auf einen reinen online Tarif umsteigen.	<1

Tabelle 2.6.: Gründe für den Wechsel zu einem anderen Stromversorger (Ipsos MORI, 2011, S. 23)

Diejenigen, die bereits zumindest einmal ihren Energieversorger gewechselt hatten, wurden dementsprechend nach ihren Gründen für einen Wechsel befragt. In Tabelle 2.6 sind die Gründe der Befragten und deren Häufigkeit als Nennung zu sehen. Das Bild der Strommarktliberalisierung als Preissenker hat sich nicht nur bei den österreichischen und deutschen Kunden festgesetzt, denn 77% der Befragten gaben an, wegen des billigeren Tarifs gewechselt zu haben. Ein besserer Service durch den neuen Versorger ist für 7% entscheidend und 5% war der Wechsel auf ein dual fuel Paket¹³ ausschlaggebend für einen Wechsel während für 2% ein „fixed price“¹⁴ die Ursache war. Interessant an der Studie ist das eigentlich große Desinteresse an „grüner“ Energie in UK, das nur für 2% der Befragten ein wichtiger Grund für einen Wechsel war. Quasi unbedeutend und für die Statistik irrelevant war der Grund, auf einen reinen Online Tarif zu wechseln. Diese Zahlen hatten sich insgesamt in den letzten 4 Umfragen kaum verändert.

In Tabelle 2.7 werden Aussagen über die Art und Weise, wie Endkunden auf andere Stromversorger und Tarife aufmerksam wurden, getroffen. In der letzten Spalte steht die Häufigkeit der Art und Weise, wie der letzte Anbieterwechsel zustande kam. Offensichtlich werden in UK noch immer die meisten Informationen über direkten Kontakt an der Haustüre übermittelt, obwohl dieser Anteil seit 2008 von 41% auf 29% abgenommen hat. Die Mehrheit von 28% nahm auch diese Möglichkeit des Wechsels in Anspruch. Leicht gefallen ist der Online-Preisvergleich von 27% im Jahr 2010 auf 24% im Jahr 2011, wobei 16% direkt über einen Tarifkalkulator ihren Tarif wechselten. 9% der Befragten gaben an, mittels Telefonanruf vom Versorger direkt informiert worden zu sein, das einer Zunahme in den letzten Jahren von 3% entspricht. Diese Möglichkeit nutzten auch 8% der Befragten für einen Anbieterwechsel. Freunde oder Familie waren für 6% die Informationsquelle Nummer eins. Der direkte Kontakt face-to-face mit einem Verkäufer auf öffentlichen Plätzen wie Shopping Center wird von 7% genannt. 5% nutzten diese Gelegenheit für einen Wechsel. Werbung ist für immerhin 5% für die eigene In-

¹³Das „dual fuel package“ beinhaltet die Tarife für Strom und Gas vom selben Anbieter. Dadurch ergibt sich meist eine Vergünstigung beim Preis und eine gemeinsame Strom- und Gasrechnung.

¹⁴Mit einem „fixed price“ bezahlt man einen fixen Tarif für einen bestimmten Zeitraum, auch wenn die Strompreise eventuell in die Höhe schießen.

formation ausschlaggebend gewesen. Internetrecherche auf den Webseiten der Anbieter war für insgesamt 6% ein Anreiz und für 5% als Wechselmöglichkeit in Frage gekommen. Ebenfalls 6% informierten sich über Telefon direkt beim Anbieter bzw. wurden darüber informiert. Über diesen Weg wechselten 28% der Befragten ihren Stromanbieter und somit neben dem Tür-zu-Tür-Verkauf die Mehrheit. Man kann sagen, dass sich über die Hälfte entweder über Tür-zu-Tür-Verkauf oder Online-Preisvergleiche informieren und auch die meisten davon gleichzeitig diese Möglichkeit des Wechsels nutzen. Die dritte wichtige Art, den Anbieter zu wechseln, funktioniert noch immer über Telefon.

Aussagen	%	%
Tür-zu-Tür-Verkauf.	29	28
Online-Preisvergleich mit einem Tarifikkulator.	24	16
Telefonanruf von Anbieter.	9	8
Durch Freunde oder Familie.	6	-
Durch Verkäufer im Shopping Center, auf der Straße, etc.	7	5
Durch Werbung.	5	-
Telefonanruf eines Service für Preisvergleiche.	5	2
Über die Webseiten mehrerer Anbieter.	2	-
Über eine Anbieterwebseite.	4	5
Telefonanruf eines Anbieters.	4	28
Telefonanruf mehrerer Anbieter.	2	-
Andere.	5	1
Weiß es nicht.	4	6

Tabelle 2.7.: Möglichkeiten, wie Kunden auf den aktuellen Anbieter aufmerksam wurden (linke Spalte) und den Wechsel tatsächlich vollzogen haben (rechte Spalte). (Ipsos MORI, 2011, S. 25ff)

2.2.7.3. Liberalisierungseffekte im UK-Elektrizitätsmarkt

Der Regulator Ofgem bietet anders als die deutsche Bundesnetzagentur und die österreichische E-Control die durchschnittlichen jährlichen Strompreise für Haushaltskunden nicht auf Cent oder Pence pro kWh heruntergerechnet, sondern als durchschnittliche Stromrechnung, die von Haushaltskunden mit Standard Tarif bei den sechs größten Energieversorgern in UK bezahlt werden. In Abbildung 2.11 sieht man die durchschnittliche Stromrechnung für Haushaltskunden mit einem durchschnittlichen Jahresverbrauch von 4.000 kWh der letzten Jahre in Pfund gerechnet. Abbildung 2.12 veranschaulicht zum besseren Vergleich mit österreichischen und deutschen Preisentwicklungen die Bestandteile der Stromrechnung in Cent pro kWh gerechnet. Dabei lässt sich gut erkennen, dass sich die letzten drei Jahre die Energiekosten gemeinsam mit Steuern und Abgaben

ziemlich die Waage gehalten haben und stiegen während das Netzentgelt in UK seit 2006 beinahe unverändert geblieben ist. Die Entwicklung der Strompreise für Endkunden der letzten Jahre veranschaulicht Abbildung 2.13. Hierbei ist die jüngste Wirtschaftskrise, im Energiesektor allen voran die Ölkrise als Preistreiberin, von Mai 2008 bis Mai 2010 mit einer deutlichen Steigerung beim Energiepreis („Wholesale energy cost“) zu erkennen. Steuern und Abgaben („Other costs and Value Added Tax“) steigen in UK über die Jahre nur leicht an, wie man an den zwei relativ parallel verlaufenden Kurven erkennen kann. Die Gewinnspanne, in der Grafik als „Net Margin“ gekennzeichnet, hatte im Jahr 2005 einen starken Rückgang und war kurzfristig sogar im negativen Bereich. Die rote Linie ist die „Rolling average net margin“. Für jeden Monat wird der rollierende Durchschnitt basierend auf dem Durchschnitt der „Net Margin“ der vorangegangenen sechs Monaten, des laufenden Monats und der folgenden sechs Monate berechnet, um die Kurve der Netzmarge zu glätten.

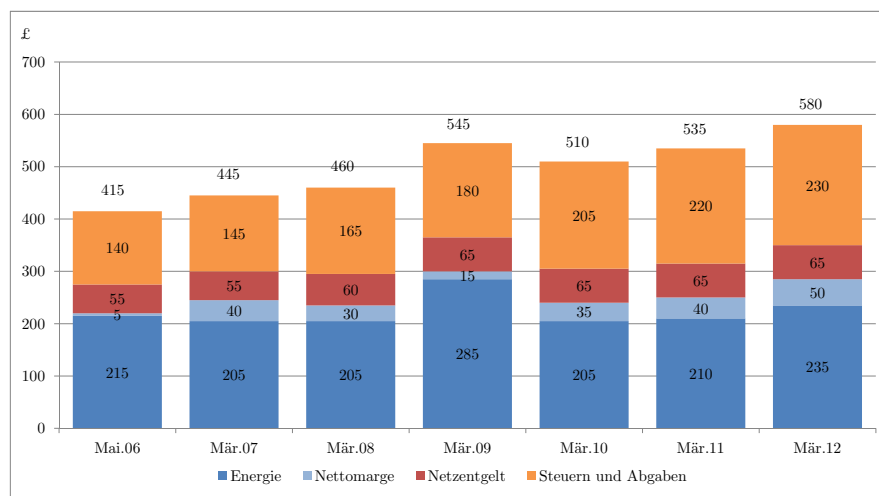


Abbildung 2.11.: Durchschnittliche Stromrechnung für Haushaltskunden mit 4.000 kWh Jahresverbrauch in Pfund in UK (2006-2012) (OFGEM, 2012b)

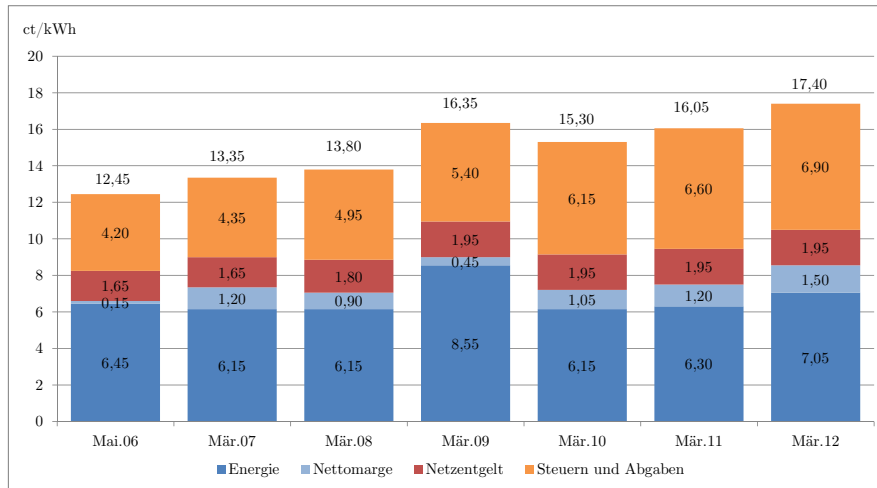


Abbildung 2.12.: Durchschnittliche Stromrechnung für Haushaltskunden mit 4.000 kWh Jahresverbrauch in ct/kWh in UK (2006-2012) (OFGEM, 2012b) (eigene Berechnung)¹⁵

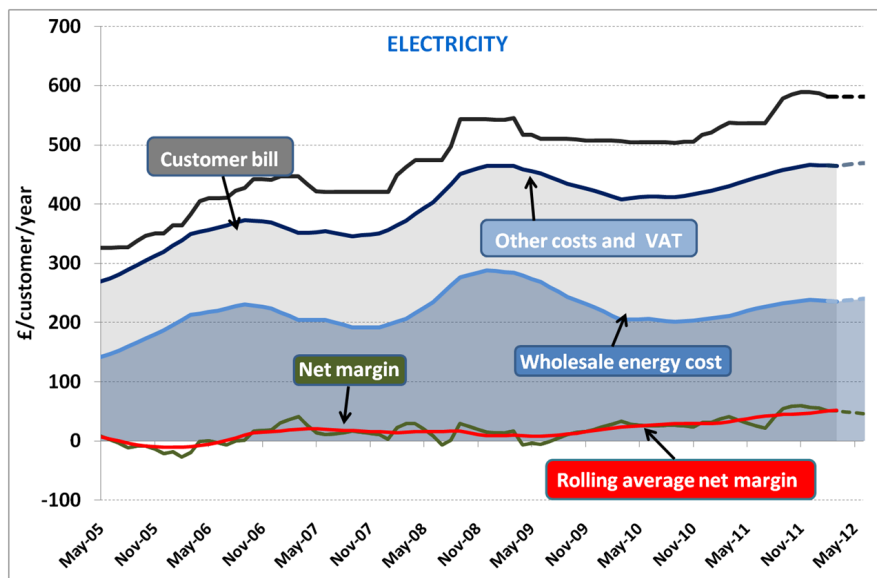


Abbildung 2.13.: Entwicklung der durchschnittlichen Stromrechnung für Haushaltskunden in UK (2005-2012) (OFGEM, 2012b)

Abbildung 2.14 bildet die jährlichen Wechselraten und Anzahl der durchschnittlichen gewechselten Zählpunkte in UK seit dem Jahr 2003 ab. Dabei zeigt sich schon alleine

¹⁵eigene Berechnung: $\text{Gesamtpreis}[\text{£}]/\text{Jahresverbrauch}[\text{kWh}] * 100 * 1,2$ (Umrechnungskurs von £ in € mit Stand 22.3.2012)

durch eine längere historische Entwicklung in der Liberalisierung deutlich, wie stark sich der Wettbewerb entwickeln kann. Die Anzahl der gewechselten Zählpunkte gibt die jährliche durchschnittliche Zahl von Kunden an, die von einem Energieversorger auf einen anderen gewechselt haben. Die Zahl beinhaltet keine Wechsler innerhalb eines EVUs. Insgesamt wird für UK eine kumulierte Wechselrate von 50,20% bis zum Jahr 2008 angegeben, d.h. über die Hälfte aller Haushalte in UK hat zumindest einmal seinen Anbieter seit dem Start der Liberalisierung für Strom gewechselt. Für die Jahresreihe seit der Liberalisierung (1998-2008) sei zum besseren Vergleich zwischen den einzelnen Ländern auf Abbildung 2.20 in Kapitel 2.2.8 verwiesen.

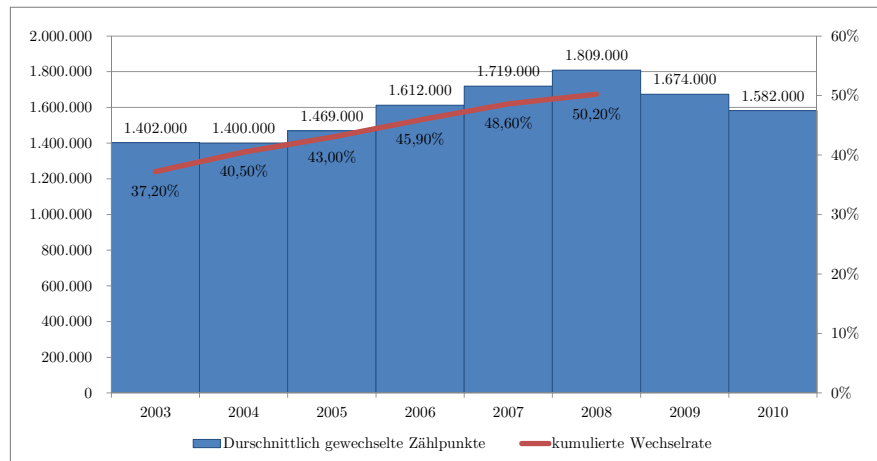


Abbildung 2.14.: Lieferantenwechsel bei Haushaltskunden in UK (2003-2010) (OFGEM, 2012b; DECC, 2012; U2C, 2010)

2.2.8. Vergleiche und Zusammenfassung

2.2.8.1. Vergleich Strompreisanalyse (A, D, UK)

Abbildung 2.15 verschafft einen guten Überblick über die Strompreisentwicklung ausgehend vom Jahr 2000 bis 2011 bei Haushaltskunden in Ö, D und UK. Sie stellt die Strompreise in ct/kWh dar, die Haushaltskunden in Deutschland, Österreich und UK in Rechnung gestellt werden. Strompreise für den Haushaltsverbrauch werden wie folgt definiert: Die helleren Linien sind nationale Durchschnittspreise in Euro pro kWh ohne angewandte Steuern (Nettopreise) für das erste Halbjahr eines jeden Jahres für den Haushaltsverbrauch mittlerer Größe (Verbrauch Gruppe Dc mit einem Jahresverbrauch zwischen 2.500 und 5.000 kWh). Die dunkleren Linien beziehen sich hingegen auf Durchschnittspreise inklusive nationalen Steuern (Bruttopreise). Bis 2007 beziehen sich die Preise jeweils zum 1. Januar eines jeden Jahres für Verbraucher mittlerer Größe (Stan-

dardverbrauch D_c mit einem Durchschnittsverbrauch von 3.500 kWh). Der Abbildung liegen die offiziellen Daten von Eurostat (2012) zu Grunde. Diese spiegeln die Strompreisverläufe der Branchenkurven in den entsprechenden Kapitel zuvor aufgrund unterschiedlicher Preisangaben nicht exakt gleich wider. Die Eurostat Kurve dient vermehrt der besseren Darstellung der Entwicklung des Strompreises als Vergleich zwischen den drei Ländern.

Im Diagramm ist die Entwicklung der Haushaltsstrompreise inklusive Steuern in Deutschland als dunkelgrüne Kurve zu erkennen, die primär durch die hohe Besteuerung auf Energie hervorgerufen wird. Seit 2000 hat sich eine Steigerung des Bruttopreises von 24,7% ergeben, wohingegen die Nettopreise nur eine Erhöhung um 8,3% erfahren haben. Eine ähnlich große Preissteigerung mit 23,7% über den Zeitraum hinweg verzeichnet die österreichische Strompreiskurve inklusive Steuern (dunkelblaue Kurve). Ebenfalls stark gestiegen sind die heimischen Nettopreise, die jetzt ein Fünftel teurer sind als noch vor zehn Jahren (hellblaue Kurve). Im Unterschied zur deutschen Strompreiskurve exklusive Steuern (hellgrüne Kurve), die einen relativ flachen Verlauf aufweist, zeigt die österreichische Kurve (hellblaue Kurve) ab 2006 einen starken Verlauf nach oben. 2011 war der österreichische Nettopreis sogar knapp teurer als bei seinem Nachbarn, der dafür eine extrem hohe Besteuerungspolitik betreibt und den Gesamtpreis in die Höhe schnellen lässt. Die Energiekrise zwischen 2007 und 2010 machte sich bei allen drei Preiskurven für Energie bemerkbar. Im Gegensatz zu den teilweise stark abweichenden mitteleuropäischen Kursverläufen bei Strompreis inklusive und exklusive Steuern haben die dunkel- und hellorangenen Kurven für UK einen fast parallelen Verlauf. Das kann man auf die sehr geringe Besteuerung von Energie in UK zurückführen (Abbildung 2.18).

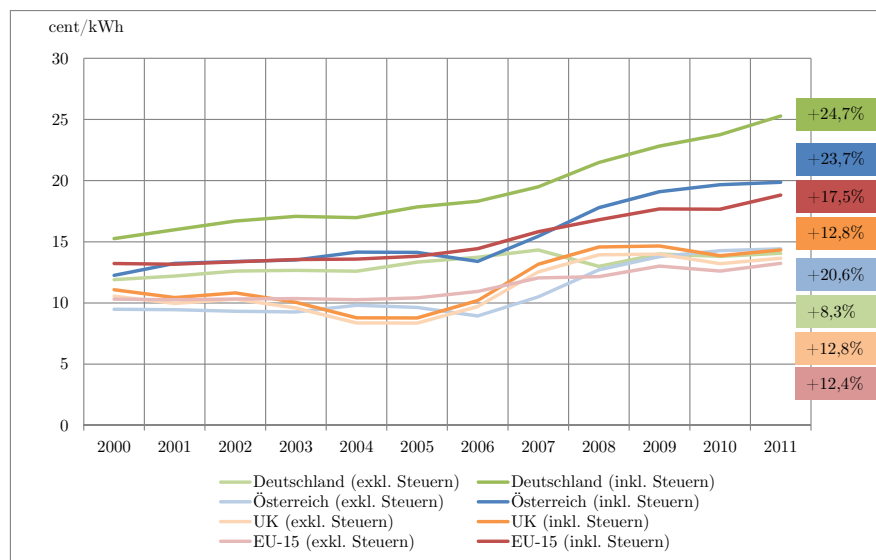


Abbildung 2.15.: Vergleich Strompreis Haushaltskunden zwischen D, A und UK inklusive und exklusive Steuern (2000-2011) (Eurostat, 2012)

Sowohl die Nettopreiskurve als auch Bruttopreiskurve haben nach einer längeren Phase der Preissenkung (zwischen 2003 und 2006) wieder eine starke Erhöhung der Preise zwischen 2006 und 2008 erfahren und stagnieren seitdem. Insgesamt ergibt sich daher ein Plus von 12,8% seit dem Jahr 2000. In den letzten vier Jahren haben sich die Nettopreise der drei Vergleichsländer eingependelt und liegen knapp beisammen mit ca. 14 ct/kWh. Zum Vergleich mit anderen EU Mitgliedsstaaten dient die dunkelrote Linie, die die Durchschnittswerte der EU-15 Länder inklusive Steuern darstellt, während die hellere rote Kurve die Nettopreise veranschaulicht. Es lässt sich daraus erkennen, dass die Durchschnittspreise der EU-15 sowohl im Brutto- als auch Nettobereich einen ähnlichen Verlauf haben wie in Österreich und auch ein ähnlich hohes Preisniveau. (Eurostat, 2012)

Die Strompreisanalyse für Österreich in Abbildung 2.16 zeigt, dass im Jahr 2010 43% auf Energie und 27% des Gesamtpreises auf Netzentgelte entfallen. Für Steuern fallen 16% an, für die Ökostromabgabe 6% und für die Elektrizitätsabgabe 8%. Abbildung 2.17 stellt den völlig aufgespaltenen Durchschnittsstrompreis für Haushaltskunden in Deutschland im Jahr 2011 dar. Beschaffung und Vertrieb machen nicht einmal ein Drittel des Preises aus, während Netzentgelte und Energiedatenmanagement mit knapp einem Viertel zu Buche schlagen. Deutschland hat hohe Abgaben und Ökostromförderungen. Neben dem EEG mit 14%, der 8%igen Stromsteuer und dem kaum signifikantem Anteil für das KWK-Gesetz gibt es noch eine Konzessionsabgabe (7%) für die Gemeinden. die Umsatzsteuer macht 16% des Gesamtpreises aus. Abbildung 2.18 zeigt die durchschnittliche Stromrechnung für einen Haushalt in UK mit einem jährlichen Stromverbrauch von 3.300 kWh im Jänner 2011 in ihre prozentualen Bestandteile berechnet. Dabei macht der Bereich der Energiebeschaffung inklusive dem Vertrieb und der Gewinnspanne mit 63% („wholesale energy, supply costs, profit margin“) den Hauptteil der Rechnung aus. Transport- und Übertragungsgebühren („distribution charges & transmission charges) verschlingen gut ein Fünftel der Rechnung, während sich die Mehrwertsteuer („VAT“) und Umweltabgaben („environmental costs“) mit 15% zu Buche schlagen. Gebühren für Metering („meter provision“), also für das Zählerwesen, werden mit 1% angegeben.

Um einen besseren Überblick zu bekommen, wie viel Prozent des Gesamtpreises an Strom an den Fiskus geht, sei auf Abbildung 2.19 verwiesen. Wie bereits erwähnt ist der Anteil der Steuern und Abgaben in Deutschland deutlich höher als in den Vergleichsländern. 45% des Gesamtpreises gehen an den Staat. Österreich liegt mit 30% in der Mitte, während in UK gerade einmal 15% Steuern und Abgaben bezahlt werden müssen.

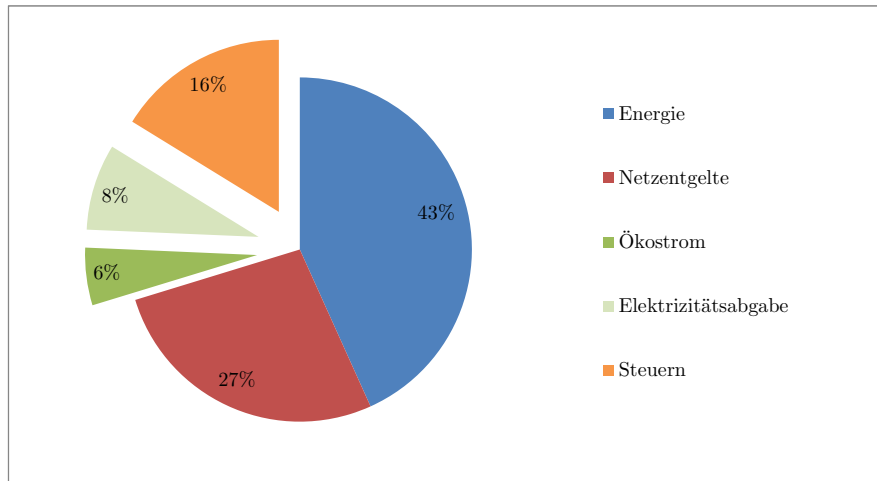


Abbildung 2.16.: Strompreisanalyse durchschnittlicher Haushaltsstrompreis 2010 Österreich (Österreichs Energie, 2012)

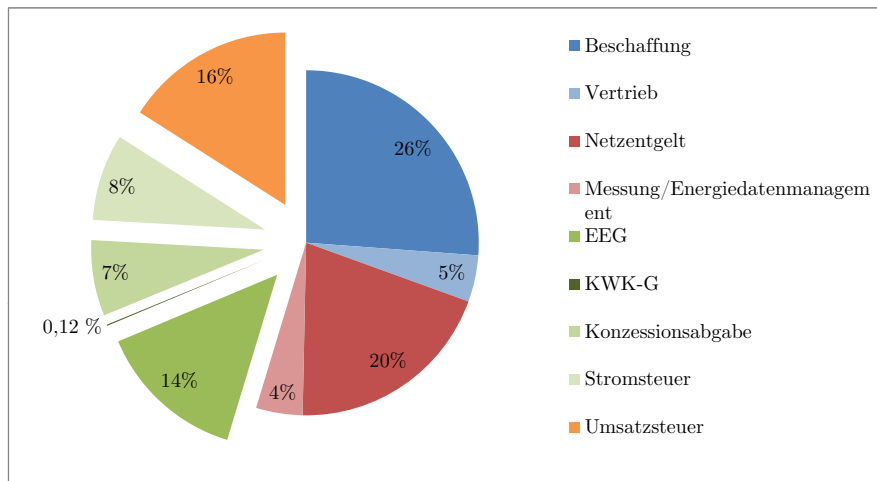


Abbildung 2.17.: Strompreisanalyse durchschnittlicher Haushaltsstrompreis 2011 Deutschland (BDEW, 2012)

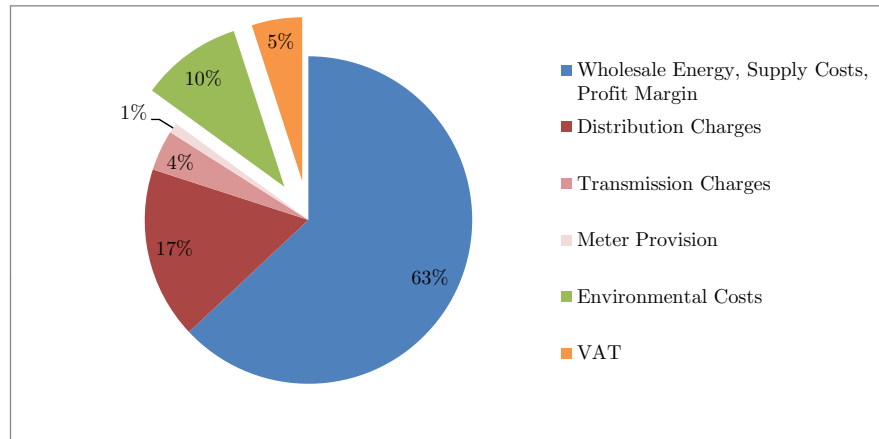


Abbildung 2.18.: Strompreisanalyse Haushaltsstrom UK Jänner 2011 (OFGEM, 2011)

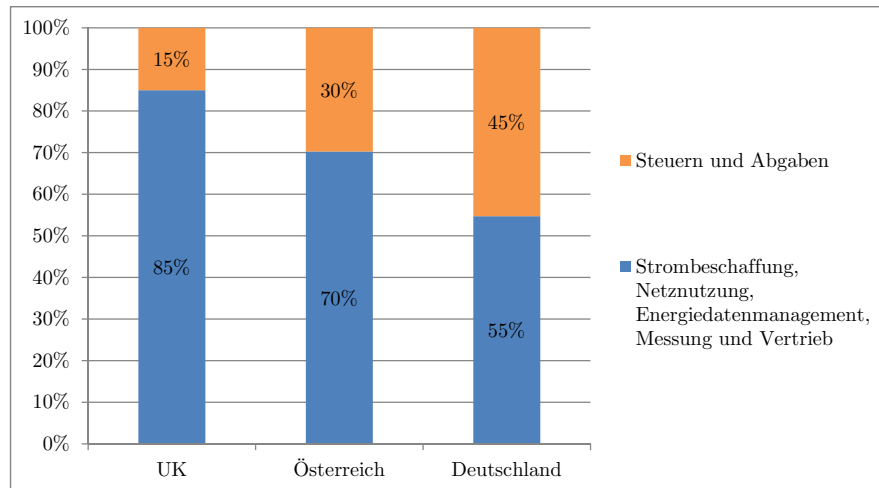


Abbildung 2.19.: Steuern und Abgaben vs. Energie und Netznutzung (eigene Berechnung)

2.2.8.2. Vergleich Wechselratenanalyse (A, D, UK)

Eine aufschlussreiche Grafik über Wechselverhalten als ein Liberalisierungseffekt zeigt Abbildung 2.20. Zu beachten ist bei allen drei Zeitreihen, dass Mehrfachwechsler ebenfalls inbegriffen sind. UK und Deutschland haben seit Ende der 90er des vorigen Jahrhunderts einen vollständig geöffneten Strommarkt für Haushaltskunden. Während es aber in UK bereits von Beginn an starke Steigerungsraten bei Lieferantenwechsel gab und von 1998 bis 2002 sogar eine totale Wechselquote von 34,6% zu Stande kam, bevor die Kurve in den nächsten Jahren deutlich abgeflacht ist und jetzt bei über 50%

steht, zeigt sich für Deutschland eine bis zum Jahr 2005 schwach ansteigende und flache Kurve. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass Deutschland seit Beginn der Liberalisierung einen verhandelten Netzzugang hatte, wo durch Vereinbarungen zwischen den deutschen EVUs Preise und Bedingungen des Netzzugangs festgesetzt wurden. Erst danach wechselte man auf einen regulierten Netzzugang, womit auch die Preise fielen und für Haushaltskunden mehr Wettbewerb stattfand. Bis 2005 hatten erst 5% der Haushaltskunden einen Stromanbieterwechsel vollzogen, bevor eine starke Steigung mit 16,7% Steigerungsrate in fünf Jahren bis 2010 zu vermerken ist und hält jetzt bei insgesamt 21,7% Wechselquote. Österreich hat in zehn Jahren Marktliberalisierung eine Wechselrate von gerade einmal 10% bei Haushaltskunden erreicht. Das bedeutet, dass es bis dahin noch nicht in dem Maße gelungen ist, den Wettbewerb anzukurbeln, wie es sich der Regulator und die EU wünschen.

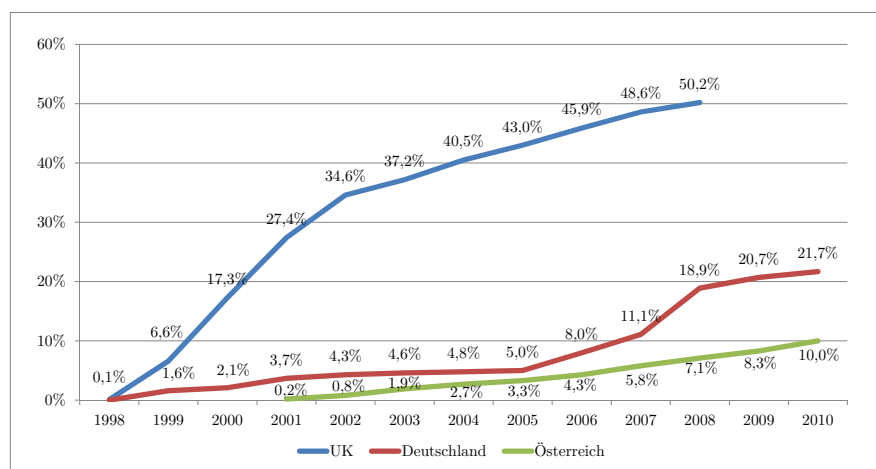


Abbildung 2.20.: Kumulierte Wechselraten bei Haushaltskunden im Vergleich (D, A, UK) (Energie-Control Austria, 2011a; BDEW, 2011b; DECC, 2012; U2C, 2010)

2.2.8.3. Vergleich Tarifkalkulatoranalyse (A, D, UK)

Ein Vergleich der drei Länder lässt sich auch gut anhand Tarifanalyse für einen Haushalt mit durchschnittlich 3.500 kWh Jahresverbrauch darstellen. Die Analyse wurde mit Hilfe der drei örtlich bekannten Internet-Tarifkalkulatorseiten der E-Control für Österreich, Verivox in Deutschland und UKPower in UK durchgeführt. Zum Vergleich wurden neben Wels noch die ähnlich großen Städte Rüsselsheim in Hessen und Ashford in der Grafschaft Kent gewählt. Tabelle 2.8 zeigt die Ergebnisse. Während der E-Control Tarifkalkulator für die Stadt Wels „nur“ 32 verschiedene Tarife anzeigt, werden in Ashford 69 und in Rüsselsheim sogar 232 mögliche Tarife angeboten, d.h. ein Einwohner

Rüsselsheims kann einen Tarif aus einem Portfolio auswählen, das über 7-Mal größer ist als in Wels. Auch bei den Preisuntergrenzen, sowohl mit Rabatten als auch ohne, lässt sich gut erkennen, dass es für deutsche Kunden eine eindeutig größere Preisspanne gibt als für österreichische. Während man sich in Wels und in Ashford eine gesamte Ersparnis von maximal 12% erwarten kann, ist es in Rüsselsheim sogar maximal ein Viertel des Gesamtpreises. Die Preisdifferenz bei Tarifen ohne Rabatte liegt in Wels sogar nur bei mageren 7%, während der Verivox Tarifkalkulator für Rüsselsheim noch beachtliche 20% Preisersparnis ausmacht. Der Tarifkalkulator für Ashford gibt keine gesonderten Tarife ohne Rabatte aus.

	Wels	Rüsselsheim	Ashford
Anzahl Tarife	32	232	69
Preisuntergrenze mit Rabatte [€]	601	652	521
Preisobergrenze mit Rabatte [€]	762	1.085	661
Preisdifferenz [%]	12	25	12
Preisuntergrenze ohne Rabatte [€]	637	736	521
Preisobergrenze ohne Rabatte [€]	736	1.110	661
Preisdifferenz [%]	7	20	12

Tabelle 2.8.: Analyse Vergleich Tarifkalkulatoren: Stromkosten [€] für 3.550 kWh (Stand 22.4.2012) (Energie-Control Austria, 2012b; Verivox, 2012a; UK-Power, 2012)

2.2.8.4. Vergleich Anbieterstrukturanalyse (A, D, UK)

Die Anzahl der deutschen Stromanbieter ist um 3% gestiegen. Während es im Januar 2011 noch insgesamt 984 Stromversorger waren, waren es ein Jahr darauf bereits 1.015 Stromlieferanten. 854 davon waren Grundversorger, die ein eigenes Versorgungsgebiet aufweisen. Die restlichen waren Vertriebsunternehmen, die ihre Stromtarife entweder bundesweit oder in bestimmten Gebieten anbieten. Außerdem lässt sich ein Trend erkennen, wobei immer mehr Grundversorger überregional ihre Tarife anbieten. Interessant sind vor allem die Daten über die Anzahl der angebotenen Tarife in Deutschland: Im Januar 2012 wurden bundesweit insgesamt 4.702 unterschiedliche Tarife angeboten. Dies entspricht einem Anstieg von ca. 6% im Vergleich zum Vorjahr. Je nach Postleitzahlgebiet standen im Januar diesen Jahres 96 unterschiedliche Anbieter zur Auswahl. (Verivox, 2012b)

Österreich bietet aufgrund seiner geringeren Größe eine deutlich geringere Anzahl an Stromanbietern im Bundesgebiet als Deutschland. Insgesamt 140 Anbieter sind am heimischen Strommarkt tätig, wobei ebenfalls die Grundversorger und ehemaligen Mono-

polisten mitgezählt werden. Ausländische Anbieter lassen sich zur Zeit nicht darunter finden. Der österreichische Markt ist bedeutend kleiner als der deutsche, zudem sind das geringere Preis- und Margenniveau (siehe 2.2.8.5) sowie der starke politische Einfluss in Österreich maßgeblich daran beteiligt, dass der Markt für ausländische Stromlieferanten eher uninteressant ist. (Energie-Control Austria, 2011b, S. 77)

Weitere Gründe für ein Nichteintreten in den Kleinkundenmarkt sind eventuell auftretende Marktabschottungen durch strategisches Verhalten im Wettbewerb, Vorbehalte gegenüber ausländischen Lieferantenfirmen bezüglich der Versorgungssicherheit sowie Wettbewerbsnachteile durch ungenügend umgesetztes Unbundling. Die E-Control gibt 12 bis 15 aktive Anbieter pro Netzgebiet an. Diese Zahlen sind doch deutlich niedriger als die durchschnittlich 96 Anbieter pro Netzgebiet in Deutschland. (Energie-Control Austria, 2011a, S. 77)

Anzumerken ist, dass bei großen österreichischen EVUs ausländische Energieunternehmen beteiligt sind (KELAG, EVN, Energie Steiermark). Der Markt in UK wird im Gegensatz zu Deutschland und Österreich zu 99% von nur sechs Anbietern, auch „the big six“ genannt, beherrscht, wobei drei davon ausländische Unternehmen sind. In den ersten 8 Jahren der Liberalisierung hat sich die Zahl von 15 auf 6 Unternehmen verringert (Lang, 2006, S. 60).

Zur Zeit gibt die OFGEM Behörde in UK 56 Energieversorger, die ihre Stromtarife auf dem Kleinkundenmarkt vertreiben, an. Von diesen 56 sind jedoch viele Versorger Tochterunternehmen der „big six“, je nach Versorgungsgebiet (OFGEM, 2012a).

2.2.8.5. Vergleich Margenniveau (A, D, UK)

Ein wesentlicher Faktor für die Einschätzung und Bewertung der Marktsituation ist für die Energiewirtschaft das Margenniveau in den einzelnen Ländern. Denn weniger Vertriebsmargen führen nach Deckung der Vertriebskosten zu einer geringeren Finanzierung von Marketing und Werbung für die eigenen Produkte.

Österreich weist ein relativ niedriges Niveau bei den Margen für Strompreistarife aus. Die Vertriebsmarge der Stromlieferanten liegt bei etwa 0,5 Cent pro Kilowattstunde und damit weit unter den Margen der Lieferanten in Deutschland und UK. In Deutschland beträgt die Marge durchschnittlich 1,8 Cent pro Kilowattstunde (eigene Berechnung von 2005 - 2011) und in UK liegt sie mit durchschnittlich 1,1 Cent pro Kilowattstunde (eigene Berechnung von 2007 - 2012) doch deutlich darüber. Abbildung 2.21 zeigt wie es zu der geringen Marge am Heimmarkt kommt. Nach Abzug von Steuern, der Elektrizitätsabgabe und Ökostromkosten sowie den Kosten für Energie und Netz bleiben am Schluss nicht mehr als 0,5 Cent über. Dies bedeutet für neue Stromanbieter eine geringere Attraktivität des heimischen Strommarktes. (Adametz & Lindner, 2010, S. 22)

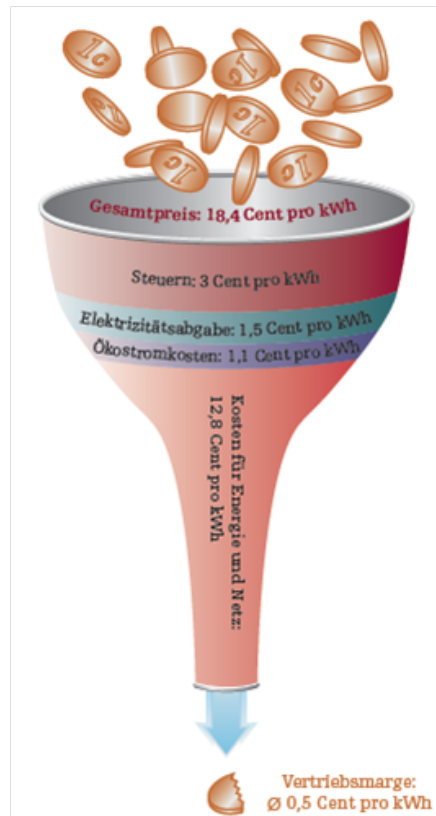


Abbildung 2.21.: Der österreichische Strompreistrichter 2009 (Adametz & Lindner, 2010, S. 22)

2.2.8.6. Zusammenfassung

Österreich hat derzeit noch nicht jenes Niveau in der Liberalisierung des Strommarktes erreicht, das in den beiden anderen betrachteten Märkten Deutschland und UK gegeben ist. Wegen der begrenzten Größe des österreichischen Marktes und der knappen erzielbaren Marge ist Österreich derzeit im Haushaltskundensegment für Lieferanten nicht sonderlich attraktiv.

Österreich hat im Gegensatz zu UK relativ hohe Steuern und Abgaben auf dem Strompreis, damit ist der Anteil der Energie am Gesamtstrompreis gering. Derzeit sind geringe Preisdifferenzen zwischen den Anbietern (mit und ohne Rabatte) auszumachen, was mit an den geringen Vertriebsmargen liegen dürfte. Es zeigt sich auch in den vergleichsweise noch niedrigen Wechselraten, dass die Haushaltskunden bislang offensichtlich noch wenig informiert sind und auch wenig Interesse zeigen.

3. Soll-Ist-Vergleich der Vertriebsstrategie

3.1. Motivation und Ziele

Dieses Kapitel behandelt kurz das Thema Vertrieb in der Energiewirtschaft allgemein sowie den Vertriebsbereich der Wels Strom GmbH im Speziellen. Der Vertrieb wird zur erfolgreichen Bewältigung des Wettbewerbes am Strommarkt immer wichtiger. Es soll gezeigt werden, welche Faktoren für den Erfolg des Vertriebs im Wettbewerb ausschlaggebend sind.

Der Schwerpunkt des Kapitels beschäftigt sich mit den Vertriebsstrategien der letzten 15 Jahre (vor der Liberalisierung, Heimmarktverteidigung, Fremdmarkteintritt und Fremdmarktzuwachs) der Wels Strom GmbH. Nachfolgend werden die aktuellen Bereiche wie Tarifportfolio, Entwicklung des Heimmarkts und Entwicklung des Fremdmarkts durch den „Ovilava“ bzw. „Voltino“ Internettarif anhand von Statistiken gewechselter Kunden betrachtet. Des Weiteren soll auf die von der WSG in Auftrag gegebene Studie von U2C (2010) zum Thema „Wertschöpfungssteigerung im Massenenergievertrieb“ eingegangen werden, um die künftigen Entwicklungen der Haushaltskundenstruktur, Deckungsbeitragsstruktur und Wertsteigerungsstrategien im Massenkundenvertrieb näher zu beleuchten.

Schlussendlich soll eine SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Wels Strom GmbH verdeutlichen sowie daraus resultierende Normstrategien abgeleitet werden.

3.2. Vertrieb als wichtiger Wettbewerbsfaktor in der Energiewirtschaft

Definition Die Definition des Begriffs „Vertrieb“ lässt sich am besten durch den Begriff der Vertriebspolitik erklären. Bruhn (2010, S. 245) definiert Vertriebspolitik folgendermaßen: *„Die Vertriebspolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die sich auf die direkte und/oder indirekte Versorgung der Kunden mit materiellen und/oder immateriellen Unternehmensleistungen beziehen.“*

3.2.1. Ausgangssituation

In der Energiewirtschaft hat die Deregulierung des Strommarktes einige gravierende Änderungen nach sich gezogen. Insbesondere im betrieblichen Bereich Vertrieb blieb bei vielen EVUs kein Stein mehr auf dem anderen, denn während vor dem Start der Liberalisierung der Vertrieb im Massenmarkt eine eher untergeordnete Rolle spielte und Vertriebsaktivitäten nur meist geringfügig waren, sind der Energievertrieb und eine wertorientierte Vertriebssteuerung nun äußerst gewichtige Erfolgsfaktoren. Unerlässlich für den Erfolg des Unternehmens ist hierbei das aufeinander abgestimmte Zusammenspiel von Prozessen, Organisation und Strategie. Nur so ist eine effektive Umsetzung der unternehmerisch funktionalen und operativen Zieldefinition sowie Maßnahmenplanung für die Vertriebssteuerung bei gleichzeitiger Wertgenerierung möglich (Hecht, 2011, S. 53). In Zukunft werden neben den wichtigen Aspekten der Kostensenkung und Effizienzsteigerung aber auch Initiativen zur Verbesserung der Ertragsbasis durch eine effiziente Marktbearbeitung eine große Bedeutung haben. Abbildung 3.1 gibt einen groben Überblick über grundsätzliche Entwicklungsmöglichkeiten für EVUs und deren Vertriebseinheiten. Wichtige Vertriebsziele sind vor allem eine stärkere Ausschöpfung von Kundenpotenzialen, eine gezielte Neukundenakquirierung und die Erzielung nachhaltiger Wertsteigerungseffekte im Betriebsergebnis. Abhängig von Unternehmensgröße und Vertriebsstrategie finden sich einige Hebel für eine Steigerung der Vertriebsleistung wie in Abbildung 3.2 zu sehen ist. Für eine systematische Optimierung der Vertriebsstrategie ist auf jeden Fall der Aufbau einer effektiven wertorientierten Vertriebssteuerung essentiell (Faulenbach & Kloidt, 2007, S. 18f).

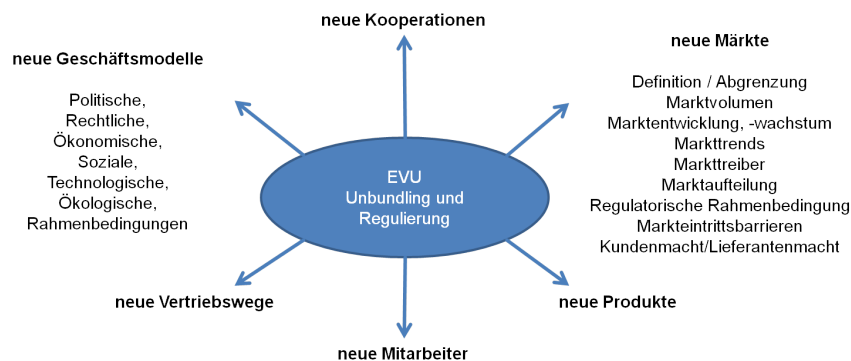


Abbildung 3.1.: Chancen für EVUs und deren Vertriebseinheiten (In Anlehnung an Faulenbach & Kloidt, 2007, S. 18)

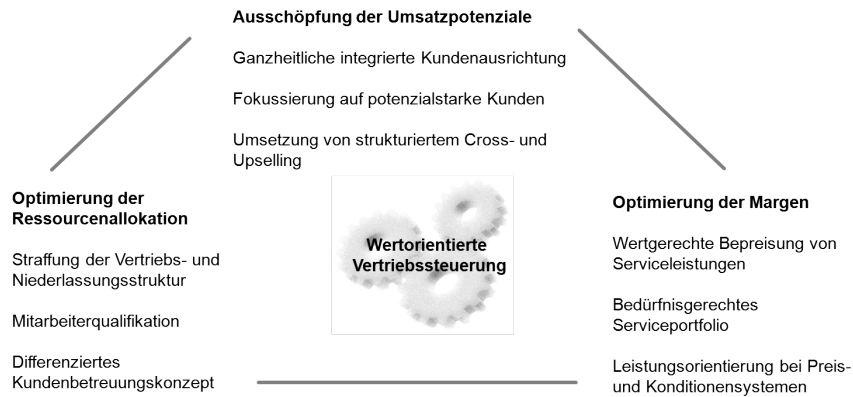


Abbildung 3.2.: Wichtige Hebel zur Steigerung der Vertriebsperformance (In Anlehnung an Faulenbach & Kloidt, 2007, S. 19)

3.2.2. Verzahnung von Markt- und Unternehmenssicht als Voraussetzung für eine unternehmerische Gesamtstrategie

Für die EVUs besteht die Herausforderung nun primär darin, bestehende Kunden zu binden und gewinnbringende Neukunden zu identifizieren und zu akquirieren. Demzufolge werden potentielle Optimierungsmöglichkeiten vermehrt auf der Marktseite gesehen und weniger auf der strategischen Ausrichtung der Unternehmung. Eine positive Marktentwicklung kann sich jedoch erst dann ergeben, wenn auch ein interner Fokus auf den Vertrieb gelegt wird. Abbildung 3.3 zeigt die Verzahnung der Markt- und Unternehmenssicht als Basis für die Gesamtstrategie des Unternehmens. Auf der Marktseite wird im liberalisierten Strommarkt ein intensiv eingesetztes Kundenmanagement immer unerlässlich. Ein positives Kundenmanagement bewirkt, dass Kunden mit ihrem Energieversorger zufrieden sind. Mit ausgewählten Instrumenten des Kundenmanagements wie zum Beispiel Kundensegmentierung und Kundenbindung soll gewährleistet werden, dass nicht nur Kunden neu gewonnen werden, sondern auch Bestandskunden gebunden und „kündigungsgefährdete“ Kunden gehalten werden. Außerdem lassen sich damit neue Absatzfelder erschließen und den Unternehmenswert steigern bzw. generieren. Diese Instrumente tragen nur dann zum Erfolg bei, wenn auch die interne Aufstellung des Vertriebs ordnungsgemäß funktioniert. Das bedeutet, dass die internen Prozesse und Strukturen die marktseitigen Optimierungsmaßnahmen unterstützen. Als Beispiel sei hier der Call-Back-Service ¹⁶ genannt. Seine Funktionstüchtigkeit kann nur durch entsprechend definierte Verantwortlichkeiten und klare Abwicklungsprozesse gewährleistet werden, so dass der Kunde auch tatsächlich zurückgerufen wird. Als Fazit lässt sich sagen, dass Optimierungspotenziale im Vertrieb und Realisierung von Gewinnen einer

¹⁶Meist als „Call-Back-Button“ auf Webseiten realisiert, welcher vornehmlich der Kundenkommunikation dient.

Gesamtstrategie bedarf. Hierfür dient die Verzahnung von Prozessen, Organisation und Strategie aus Unternehmenssicht und geeigneten Maßnahmen aus der Marktsicht für den Erfolg der strategischen Vertriebssteuerung (Hecht, 2011, S. 53).

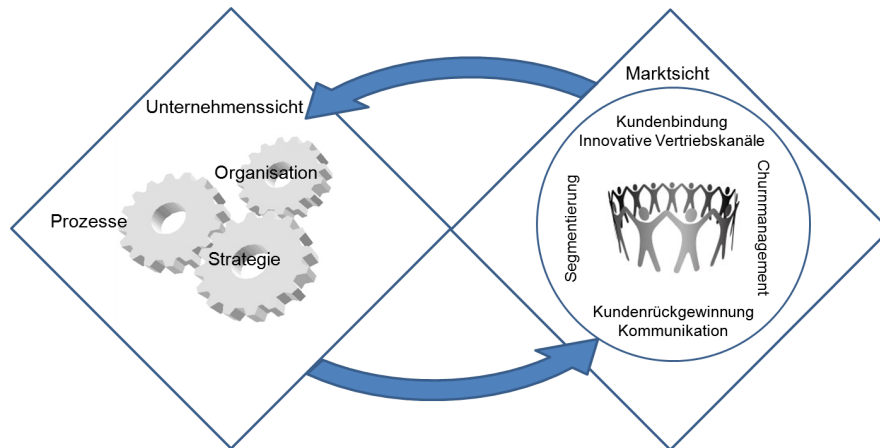


Abbildung 3.3.: Die Strategische Vertriebssteuerung im Gesamtprozess (In Anlehnung an Hecht, 2011, S. 53)

3.2.3. Strategische Vertriebssteuerung als Gesamtprozess

Die Vertriebssteuerung hat mehrere Aufgaben. Als Motor des Vertriebs ist sie für die Umsetzung der strategischen Ziele für operative Maßnahmen verantwortlich. Des Weiteren dient sie als Kontrolle für durchgeführte operative Maßnahmen und analysiert auch deren Abweichungen. Die Vertriebssteuerung muss außerdem gewährleisten, dass die aus der Strategiedefinition hervorgegangenen Anforderungen mit den durchgeführten Maßnahmen konform sind. Um die Aufgaben der Vertriebssteuerung durchführen zu können, muss man die Vertriebsstrategie definieren (siehe Abbildung 3.4). Zuerst beginnt man mit der Analyse der Kundensegmente, der Werttreiber und Potenziale in der Unternehmung. Als weitere Voraussetzung benötigt man fundamentale Kenntnisse über das Wettbewerbsumfeld und die aktuellen Best Practices¹⁷. Es ist also von Nöten, objektiv die eigene Effizienz am Markt zu erfassen und anschließend zu bewerten. Die Analyse und Bewertung des Status eigener Vertriebsbereiche wie Strategie, Organisation, Prozesse, Kunden, Preise und Produkte kann man mit Hilfe einer Business-Case-Analyse durchführen. Mit einem Soll-Ist-Vergleich zwischen dem Ergebnis der Business-Case-Analyse und dem Sollzustand des Vertriebs, seiner Einbindung in das EVU und der Position am Markt werden Stärken, Potenziale und eventuelle Schwächen sichtbar. Entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung können davon direkt abgeleitet werden.

¹⁷Best Practices bezeichnen bewährte, ausgezeichnete Methoden und Vorgehensweisen in der Unternehmung.



Abbildung 3.4.: Die strategische Vertriebssteuerung im Gesamtprozess (In Anlehnung an Hecht, 2011, S. 54)

Darauf folgt eine Definition der Vertriebsstrategie zur Positionierung des Vertriebs am Markt und in der Unternehmung, um anschließend daraus operative Maßnahmen abzuleiten. In den Augen von Hecht (2011, S. 54) ist es wichtig, bei der Definition und der Vorgehensplanung strategische Hebel zielgerichtet zu verzahnen:

Strategiedefinition:

- **„Marktbearbeitung:** Definition der Zielgruppen, Vertriebsgebiete, Marktaufteilung und Markt-Produkt-Kombination.
- **Produkte:** Gestaltung und Festlegung der Tarife, Produktgruppen und Produktsätze auch in Hinsicht auf Regionalität und Zielgruppengebundenheit der Produkte.
- **Marktpositionierung:** Beantwortung der Fragen nach den am besten geeigneten Vertriebskanälen und den Marktstrategien.“

Strategisches Vorgehen:

- **„Prozesse:** Ausrichtung und Gestaltung der Prozesse auf eine kundenorientierte Abwicklung, z.B. Automatisierung der interaktiven Geschäftsprozesse.
- **Organisation:** Überlegungen zur strukturellen Aufstellung, z.B. Definition von

Schnittstellen und Verantwortlichkeiten.

- **Instrumente:** Festlegung von Maßnahmen zur Zielerreichung, z.B. Kundenbindung, -segmentierung, -wertanalyse, -rückgewinnung, Steuerung durch Umsetzungs- und strategische Kontrolle.“

3.3. Ist-Analyse des Vertriebsbereiches der Wels Strom GmbH

3.3.1. Bisherige Vertriebsstrategie im Haushaltsbereich

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die bisherige Vertriebsstrategie der Wels Strom noch vor Beginn der Liberalisierung bis heute.

1990er bis Oktober 2001: Die Jahre vor der Liberalisierung Bis Oktober 2001 war der Geschäftsbereich Strom noch Bestandteil des Elektrizitätswerk Wels AG, das neben der Gas- und Wasserversorgung in der Stadt Wels und den Umlandgemeinden auch für die Fernwärme- und Abwassernetz zuständig war. Kunden hatten somit einen Versorger für alle Dienstleistungen. Alle Welser Endverbraucher (Haushalt, Gewerbe, Landwirtschaft und Industrie) hatten bei der Versorgung mit Elektrizität nur einen Basistarif, der jedoch relativ kompliziert zu bemessen war, zur Auswahl. Schwachlasttarife wie der Nachtstromtarif (für Warmwasserboiler etwa) und unterbrechbarer Strom (für Wärmepumpen) wurden vor 2001 ebenfalls angeboten. (E-Werk Wels AG, 1999)

1999: Kunden-Service-Zentrum (CKS) Noch vor der Liberalisierung hatte die EWW AG die Idee, ein Kompetenzzentrum für alle Kundenbedürfnisse zu errichten. Diese Idee wurde dann als Kunden-Service-Zentrum am Kaiser-Josef-Platz in Wels im Jahre 1999 realisiert. Ab sofort war es allen Kunden des Elektrizitätswerkes möglich, sich persönlich vor Ort um alle Angelegenheiten von Stromversorgung über Abwasser bis zur Fernwärme beraten und betreuen zu lassen. Darüber hinaus werden aktuell folgende Serviceleistungen angeboten:

- An- und Abmeldung von Strom, Gas, Fernwärme, Wasser und Abwasser,
- Tarifberatung,
- Rechnungsauskunft,
- Kassaeinzahlung,
- Veranstaltungen (Sponsoring),
- Energieberatung,

- Liwest Kabel TV, Internet und Telefonie (in Kooperation).

Das Kundenzentrum, unternehmensintern CKS (Costcenter-Kunden-Service) genannt, dient über allen Dienstleistungen hinaus auch als Gradmesser für die Kundenzufriedenheit. Ein entsprechend guter und kompetenter Service wirkt sich naturgemäß auch auf die Loyalität des Kunden zu seinem Energieversorger aus. Das E-Werk Wels hat bereits im Jahr 1999 erkannt, dass eine hohe Kundenzufriedenheit der Kundenbindung absolut förderlich ist. (VED, 2008)

Oktober 2001 bis 2007: Start der Liberalisierung und Heimmarktverteidigung Das Jahr nach der Liberalisierung brachte auch im E-Werk Wels einige Veränderungen mit sich. Plötzlich befand sich der Stromsektor nicht mehr innerhalb der Unternehmung, sondern wurde im Jahr 2002 in das eigenständige Tochterunternehmen Wels Strom mit einer 51%igen Beteiligung der EWW AG und einer 49%igen Beteiligung der Energie AG übergeführt. Zweck dieser Neustrukturierung war es, sich besser auf dem heimischen Strommarkt aufstellen und sich für den Wettbewerb rüsten zu können. Die Wels Strom erkannte die für Kunden oft komplizierten Tarifarten und bot ab Oktober **2001** folgende vereinfachte Tarife an:

- Privat-Strom: als empfohlener Standardtarif für Haushaltskunden mit einem Jahresverbrauch bis 4.000 kWh
- XL-Strom: für Kunden ab einem Jahresstromverbrauch von 4.000 kWh (mit einer Vertragsdauer von mindestens 15 Monaten)
- XXL-Strom: als günstigster Tarif für Kunden ab einem Jahresstromverbrauch von 4.500 kWh (mindestens 27 Monate Vertragsdauer)
- Welser Wasserkraft: für umweltbewusste Kunden wird Strom aus den Welser Wasserkraftwerken angeboten.
- Nachtstrom für Warmwasser und Heizung und Sommernachtstrom für konventionelle Heizungen, die im Sommer nicht für die Warmwassererzeugung eingesetzt werden
- Unterbrechbarer Strom für Wärmepumpen (Wärmepumpenstrom) und „Sonderanwendungen“ wie zum Beispiel Fußbodenheizung, Warmwasseraufbereitung und Swimmingpool)

Hinzugekommen sind Service Dienstleistungen wie zum Beispiel 24h- Service bei Elektrostörungen und Zuschüsse für Wärmepumpen und Nachtspeicherheizungen für Kunden im Netzgebiet der WSG. Als alleiniger Ansprechpartner für alle Energiearten diente weiterhin das CKS. Im Jahr **2002** begannen neu gegründete Stromlieferanten, vor allem switch, myElectric und Unsere Wasserkraft, durch Haustürgeschäfte („Türkeiler“) auch in den Welser Markt einzudringen. Man reagierte darauf mit Änderungen an den Tarifen und einer Fokussierung auf die Themen Umwelt, Service und Sicherheit. Bei

den Stromtarifen änderte sich in jener Zeit nicht viel. Die Privat Strom, XL-Strom und XXL-Strom Tarife wurden bei Jahresverbrauch und Mindestvertragsdauer nach unten hin angepasst. Es wurde vermehrt auf das Thema Versorgungssicherheit gesetzt, um den Kunden die Vorteile eines regionalen Energieversorgers mit 100%iger störungssicherer Erdverkabelung vermitteln zu können. Ein weiterer wichtiger Aspekt betraf die Nutzung sauberer Energiequellen mit dem Verweis auf die unternehmenseigenen Kleinkraftwerke und das Fernheizkraftwerk. Dem Servicepaket wurde auch mehr Bedeutung beigemessen, indem die angebotenen Dienstleistungen mehr propagiert wurden (24-Stunden-Service bei Elektrostörungen, auch an Sonn- und Feiertagen; Störungsbehebung zum halben Preis für die erste Arbeitsstunde; Sicherheitsüberprüfung zum halben Preis). Während sich **2004** bei der Tarifgestaltung nichts änderte, wusste man sehr wohl um die Bedrängnis durch externe Stromlieferanten Bescheid, da im Jahr **2005** die Verbund GmbH als größtes österreichisches Energieunternehmen begann, vermehrt auf dem Fremdmarkt und damit auch auf Welser Boden Kunden zu akquirieren. Die WSG sah sich veranlasst, darauf mit einer entsprechenden Tarifänderung zu reagieren und im selben Jahr den Tarif „Privat-Strom Lokal“ mit einem günstigeren Grundpreis sowie Arbeitspreis für Kunden bis 5.000 kWh Verbrauch und einer zweijährigen Vertragslaufzeit anzubieten. (VED, 2008)

2007 bis 2010: Start „Ovilava“ Strom und Fremdmarkteintritt Aufgrund der immer stärker werdenden Präsenz durch fremde Stromlieferanten erfolgte eine Neuausrichtung in der Strategie der Unternehmung. Energie von Wels Strom sollte österreichweit angeboten werden, um auch am Fremdmarkt Kunden zu gewinnen. Es wurde ein Tarifprodukt mit dem Namen „Ovilava“ entwickelt in Anlehnung an den alten römischen Namen für die Stadt Wels. Die Vorgaben dabei waren:

- der Tarif sollte im E-Control Tarifikalkulator (<http://www.e-control.at/tk>) gut positioniert sein, d.h. unter den Top 3 günstigsten Anbietern zu finden sein,
- der Tarif war online über die Webseite der Wels Strom (<http://www.welsstrom.at>), von wo man den Stromliefervertrag herunterladen konnte, ausfüllte und händisch an die WSG schickte, verfügbar.

Im Zuge der Erneuerung der Homepage des Mutterunternehmens Elektrizitätswerk Wels AG (<http://www.eww.at>) wurde die optische Modernisierung der eigenen Webseite durchgeführt. Dabei wurde insbesondere auf die erleichterte technische und inhaltliche Wartung durch das Redaktionsteam Wert gelegt. Um den Erfordernissen der Zeit gerecht zu werden, wurde das Augenmerk auf die Barrierefreiheit der Seite gelegt. Sehbehinderte Menschen konnten nun die Schriftgröße frei wählen und Bildschirmlesegeräte (Screenreader) wurden nun technisch unterstützt. Der positive Nebeneffekt war dabei, dass durch die Aufwertung semantisch korrekter und valider Seiten einen besseren Effekt auf das Suchergebnis hatte. Verbesserungen wurden auch beim Layout (bessere

Ladezeiten) und bei den Dokumenten (bessere Suchfunktionen) erzielt. Im März 2008 wurde zum ersten Mal eine Aktion gestartet, mit der man Kunden, die bereits vorher schon einmal Kunden der Wels Strom waren und zu „switch“ oder „Unsere Wasserkraft“ gewechselt waren zurückgewinnen wollte. Ausschlaggebend waren die Preiserhöhungen bei den Tarifen der beiden Mitbewerber. Die Rückgewinnungsaktion wurde mittels direktem Briefkontakt durchgeführt. (VED, 2008) Abbildung 3.5 zeigt die Anzahl der betroffenen Anlagen und die Ergebnisse der Aktion. Dabei wurden bei 126 Zählpunkten immerhin 24 Verträge (19%) zu Gunsten der WSG unterschrieben, 31 waren nicht erreichbar und bei genau so vielen war die Telefonnummer nicht bekannt (insgesamt fast die Hälfte). Uninteressiert zeigten sich knapp 17%, Verträge wurden von 7% nicht retourniert und insgesamt 3 (ca. 2%) hatten negative Erfahrungen mit der WSG als Grund für einen Nichtwechsel angeführt. Von den 24 erfolgreich zurückgewonnenen Kunden kamen 13 von „switch“ und 11 von „Unsere Wasserkraft“. Im August 2008 wurde eine ähnliche Aktion am Heimmarkt gestartet, die 749 Anlagen betraf, wo von immerhin 45 zurückgewonnen werden konnten (20 Verbund, 7 Switch, 0 AAE, 14 My Electric, 4 UWK). Es wurde den Kunden in den Briefen sowohl eine Fixpreisgarantie gegeben als auch einen Willkommensgutschein für wechselbereite Kunden.

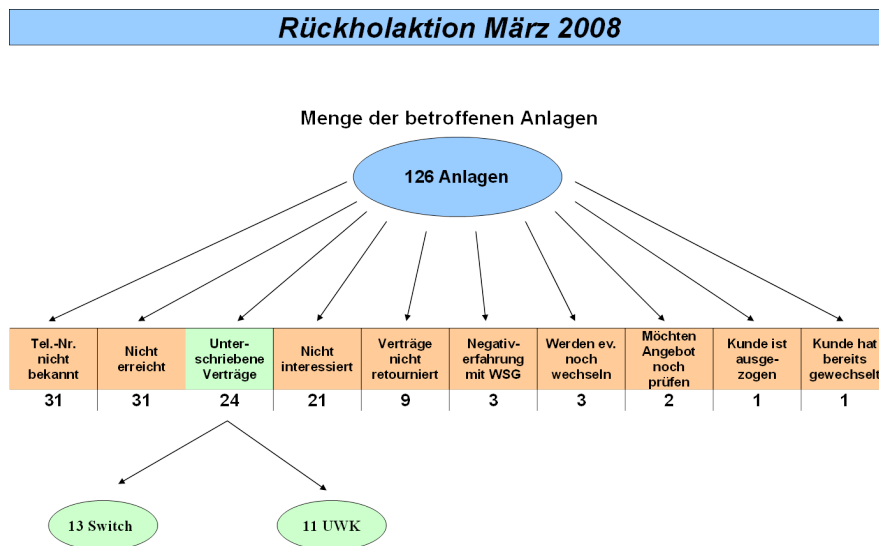


Abbildung 3.5.: Kundenrückgewinnung März 2008 (VED, 2008)

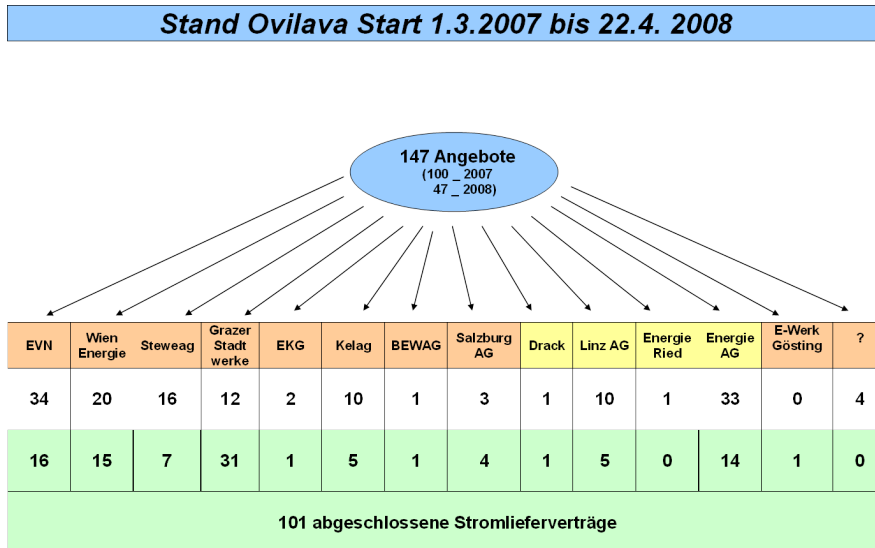


Abbildung 3.6.: Stand Ovilava 1.3.2007 - 22.4.2008 (VED, 2008)

Ein Aktion im Februar 2009 brachte der Wels Strom 9 Rückwechsler von insgesamt 67 angeschriebenen Kunden. (VED, 2010)

Während versucht wurde, Kunden am Heimmarkt erfolgreich zurückzugewinnen, war die österreichweite Kundengewinnung im ersten Jahr des „Ovilava“ Tarifs ein Teilerfolg. Vom Start des „Ovilava“ Tarifs am 1.3.2007 bis 22.4.2008 wurden insgesamt 101 Stromlieferverträge abgeschlossen. Abbildung 3.6 gibt einen Überblick über gelieferte Angebote und Statistiken über neu gewonnene Haushaltskunden und die Namen ihrer vorherigen Stromlieferanten. Darüber hinaus wurden Aktionen und neue Ideen überlegt, um vermehrt Kunden zurückzugewinnen und neue zu akquirieren (Abbildung 3.7 und 3.8). (VED, 2008)

	H A U S H A L T		
Kunden- gruppe	Bestehende Aktionen	Anteil geschätzt	Neue Ideen
PREISSENSIBEL ANONYM	e-control Rechner (Sonderaktionen vorne sein)	-5%	Zero Service Billigtarif
PREISSENSIBEL VERHANDLER	Kundenzentrum (Bonus/Freitage,...)	-20%	Rahmenpouvoir für CKS (vorhanden)
SERVICE- ORIENTIERT	24h-Service Elektrost. (32.000 €/Jahr) Energieberatung Ansprechpartner CKS	-1%	Kostenpflichtiges Servicepaket (Versicherung,...)
LOKALPATRIOT	Welser Wasserkraft Sponsoring KWK-FHK	-1%	Imagewerbung
ÖKO- ORIENTIERT	Label Welser Wasserkraft Fernwärme WAV & Solar PV-Sonnenstrombörse Fisch/Vogel-Naturschutz (Ökoprojekte)	-1%	Imagewerbung
VERSORGUNGS- SICHERHEITS- KUNDEN UNSENSIBEL UNINFORMIERT	Eigenproduktion Versorgungssicherheit Service	-72%	Imagewerbung Imagefolder

Abbildung 3.7.: Aktionen und Ideen für Kundenrückgewinnung- und bindung 2008 (VED, 2008)

NEUE IDEEN		* Zielgruppe * Nutzen * Kosten * Priorität * Zeitplan * Wer
1	Rechnungsbeilagen > "Goodies" > Sauna etc., Büchergutschein,... > Infos > CKS, Abbucher, Energieberatung > "Energievoll leben" € 4,90 statt € 13,90 (2008) > Gutschein Energiesparlampe um 1€ > Fragebogen ausfüllen	
2	"Ermäßigungscard" > kostenpflichtig > Sab-Tours > Bäder, Eislaufen, Schifahren > teuer (€ 15.000,-), kompliziert,...	
3	Geburtstagsgratulation > sms, e-mail,... > SDK.Webportal.....2009	Emotion
4	Energieeffizienz/Einsparung > Energieberatung > Struktur fehlt "Energiespion"... > Infoabende - Energie, Bier, Buffet,... (Wage,...)	
5	Interne Vernetzung EWW-Gruppe > Gemeinsame Kundenveranstaltung > 5 € je Energieart bei Umstieg auf Abbucher > Interne Rund (4x/Jahr)	läuft
6	e-control Rechner > Aktionen erweitern > Kunde wirbt Kunde	
7	Info über Gesamtportfolio > "Haben Sie gewusst, dass..." > Gerätereparatur	läuft
8	Internetinfos über laufende Aktionen > neue Homepage	
9	Monatlich und/oder per Quartal eine Aktion > EWW/WSG im Internet präsentiert	

Abbildung 3.8.: Neue Ideen für Kundenrückgewinnung- und bindung 2008 (VED, 2008)

2010 bis 2012: Projekt „Ovilava Neu“ und Fremdmartzuwachs Durch steigende Zahlen bei der Kundengewinnung im Fremdmart und den damit verbundenen Problemen, vor allem bei den Kapazitäten und den internen Prozessen, wurde es erforderlich, sich mit dem Thema des Massenenergievertriebs in der Energiewirtschaft genauer auseinanderzusetzen. Deshalb wurde die Firma U2C beauftragt, eine Studie zu erstellen, um sich für zukünftige Ziele wie der Steigerung der Wertschöpfung wappnen zu können. Die Autoren der Studie gelangen zu der Erkenntnis, dass sich die Struktur der Haushaltskunden stärker ausdifferenzieren wird und neue Kundengruppen bzw. -verhalten entstehen werden, die in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Abbildung 3.9 verdeutlicht die Aufteilung in drei Kundengruppen. Die größte Gruppe ist die der loyalen und immobilen Kunden, deren Anteil mittelfristig von 60% auf 45 bis

55% zurückgehen wird. Die Gruppe der scheinloyalen, aber wechselbereiten Kunden wird nach der Studie voraussichtlich stabil bei 30% bleiben während die der hochmobilen und wechsellaffinen Kunden von 10% auf etwa 25% steigen wird. Diese Ansicht wird auch durch die Ergebnisse der Umfrage im Kapitel „Ergebnisse der Umfrage im Fremdmarkt“ unterstützt. Es gelten folgende Eigenschaften (U2C, 2010):

1. Gruppe loyale / immobile Kunden

- Tendenziell Klein- und Kleinstverbraucher
- Stärker im ländlichen Raum vertreten
- Geringes / kein Bewusstsein für die Möglichkeiten der Marktliberalisierung
- Energie und deren Kosten spielen keine Rolle / haben keine Aufmerksamkeit im Kaufverhalten

2. Gruppe scheinloyale / wechselbereite Kunden

- Mittelgroße Kunden, kein regionaler Schwerpunkt
- Haben bereits bei anderen Commodities wie Mobilfunk, Telekom Wechselerfahrung gesammelt
- Versorgerwechsel Strom/Gas ist als Option bekannt und bewusst
- Eigene Energiekosten sind bewusster Kostenfaktor, Preiserhöhungen können Wechsel auslösen

3. Gruppe hochmobile / wechsellaffine Kunden

- Keine eindeutige Größenpräferenz erkennbar
- Stärker im urbanen Raum
- Haben bereits gewechselt und sind bereit wieder zu wechseln
- Sind innovativ und/oder preissensibel
- „Permanente Optimierer“ stellen Untergruppe dar (ca. 1% Anteil)
- Oft First Mover - Amazon Generation

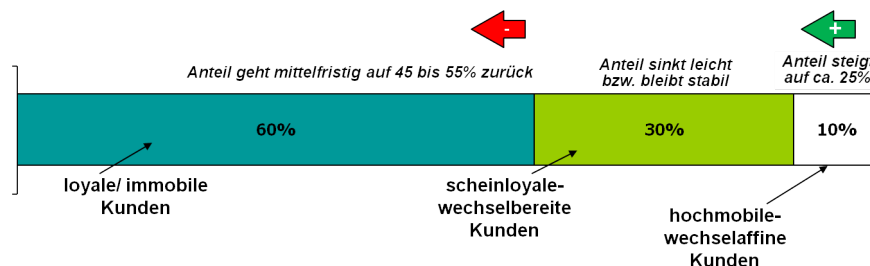


Abbildung 3.9.: Haushaltskundenstruktur und -gruppen mit Kennzeichen, Marktanteil und Entwicklungstrends (U2C, 2010)

Die Erfahrung in Österreich hat gezeigt, dass die Gruppe der hochmobilen Kunden mit einer hohen Wechselbereitschaft laut U2C (2010) eine durchschnittliche Kundenverbleibsdauer von über drei Jahre aufweist. Aufgrund der Vertragsbindung von einem Jahr muss angenommen werden, dass noch 100% der Kunden am Ende des Jahres vorhanden sind, ansonsten müsste der Bonus zurückgezahlt werden. Mit der Annahme eines konstanten Wechsels ab dem zweiten Jahr, reduziert sich der Kundenstock um 20% wie in Abbildung 3.10 zu erkennen ist. Nach drei Jahren bleiben nur mehr 60% der Kunden beim Versorger. In diesen Zahlen sind auch jene Kunden einbezogen, die durch Wohnungswechsel verlorengehen (ca. 10% pro Jahr). Somit beträgt die durchschnittliche Kundenverbleibsdauer auf dieser Basis 3,65 Jahre. (U2C, 2010)

Je größer der Zuwachs an Neukunden ist, desto mehr Abwanderung hat man zu kompensieren. Darum wird versucht, mit Gewinnspielen und Aktionen, wie zum Beispiel Kunde-wirbt-Kunde, diese Gruppe weiterhin zumindest mittelfristig zu binden. (VED, 2012)

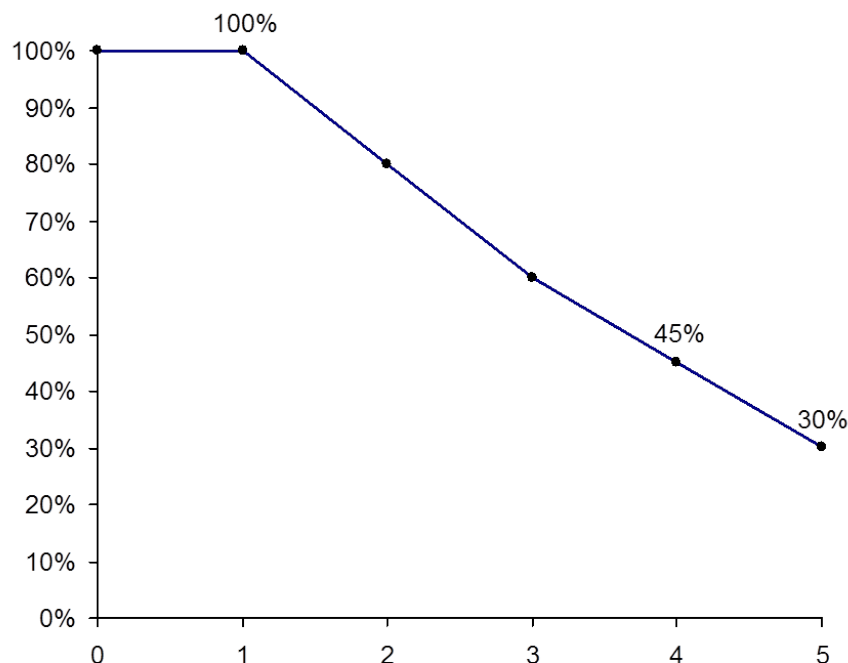


Abbildung 3.10.: Kundenverbleib mit einjähriger Vertragsbindung (U2C, 2010)

Eine weitere Erkenntnis der Studie ist wie im Kapitel 2.2.8.5 „Vergleich Margenniveau (A, D, UK)“ bereits erwähnt, die in Österreich sehr niedrige Deckungsbeitragsstruktur, wie in Abbildung 3.11 mit Hilfe einer ausführlichen Deckungsbeitragsrechnung abgebildet ist. Daran erkennt man, dass der Deckungsbeitrag 3, den die EVUs bei Haushalts-

kunden erzielen, selbst beim Standardtarif sehr niedrig ist - etwa 2,5% vom Umsatz - und beim Spartarif sogar gegebenenfalls negativ sein kann. Die Zahlen für den DB1 sind auf Basis der 10 großen Versorger in Österreich für das Jahr 2009 ermittelt worden und betreffen die durchschnittlichen Preise für Haushaltskunden mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh. (U2C, 2010)

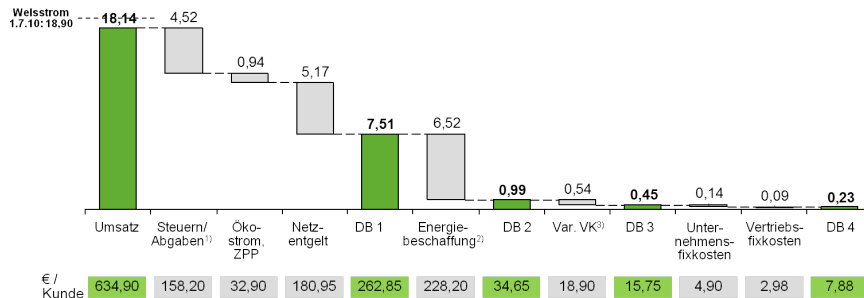


Abbildung 3.11.: Deckungsbeitragsstruktur Haushaltskunden Österreich 2009 (in ct/kWh) (U2C, 2010)

Die Studie kam schlussendlich auf drei chronologische Maßnahmen, um eine Wertsteigerung im Massenkundenvertrieb zu erreichen:

1. **Maßnahme** Senkung der Prozesskosten in allen Stufen
2. **Maßnahme** Erlöse im Bestand steigern
3. **Maßnahme** Exterritorial und in der Dienstleistung wachsen

Die erste Maßnahme sollte durch eine Automatisierung und Self-Service-Orientierung aller Prozesse stattfinden. Um Erlöse im Bestand einfahren zu können, wurde ein Re-Design des bestehenden Online-Produktes empfohlen sowie eine Neuaufstellung der Preismodelle. Durch einen Re-Launch des neuen Produktes sollte dieses auf einen exterritorialen Vertrieb umgestellt werden. Abbildung 3.12 veranschaulicht den Fahrplan der U2C-Studie. (U2C, 2010)

Schlussendlich wurden folgende Handlungsempfehlungen mit dem Hauptaugenmerk auf der Einführung eines voll-automatisierten Internet-Self-Services, die für den Vertrieb sowohl in- als auch out-of-area von zentraler Bedeutung sind, gegeben (U2C, 2010):

- Mit der damaligen Struktur und den Kapazitäten insbesondere im Wechselmanagement war ein weiter wachsender aktiver österreichweiter Vertrieb operativ nicht abzuwickeln. Gleichzeitig waren die Kosten für dieses „Niedrig-Margen-Geschäft“ zu hoch. Der Vertrieb des Produkts „Ovilava“ sollte auf voll-automatisierten

Internet-Self-Service Vertrieb umgestellt werden, ggf. frei werdende Kapazitäten im Wechselmanagement konnten im Vertrieb oder der Abrechnung produktiv genutzt werden.

- Die Anpassung und Flexibilisierung des Preis- und Bonusmodells „Ovilava“ auf Basis der Erfahrungen aus dem weitaus kompetitiveren deutschen Markt konnte das Ergebnis weiter verbessern.
- Bei einem Re-Launch des Out-of-Area-Vertriebs in Österreich war der Name des Produkts anzupassen.
- Ein Vertrieb in Deutschland war aufgrund der dortigen Wettbewerbsintensität und der dadurch bedingt engen Margen-Situation zu der Zeit nicht zu empfehlen – stattdessen sollte man sich auf das rentablere Geschäft in Österreich konzentrieren.

Die Marke „Voltino“ mit eigenem Webauftritt (<http://www.voltino.at>) ging schließlich im Juni 2011 online. (VED, 2012)

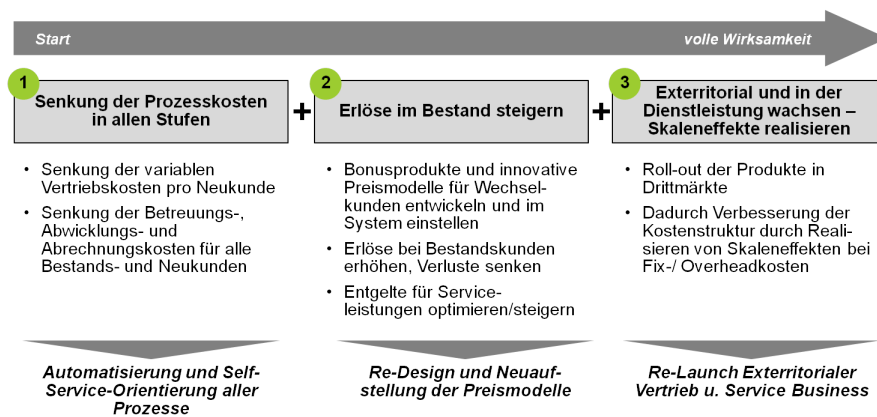


Abbildung 3.12.: Wertsteigerungsstrategie im Massenkundenvertrieb: 3 Ansätze (U2C, 2010)

3.3.2. Aktuelle Vertriebsstrategie im Haushaltsbereich

3.3.2.1. Tarifportfolio Haushaltskunden

Das momentan aktuelle Tarifportfolio für Haushaltskunden im Netzgebiet der Wels Strom GmbH beinhaltet die drei primären Tarife „Privat Strom Natur“, empfohlen für einen Jahresverbrauch bis 6.500 kWh, „Privat Strom XL“ für einen größeren durchschnittlichen Jahresverbrauch ab 6.500 kWh und „Privat Strom“ für Kunden, die keine Mindestvertragslaufzeit wünschen. (siehe Abbildung 3.13)

Darüber hinaus werden Tarife für (Sommer-)Nachtstrom, Wärmepumpenstrom und Unterbrechbaren Strom angeboten. (Wels Strom GmbH, 2012)

	Privat Strom Natur Agrar Strom Natur		Privat Strom XL Agrar Strom XL		Privat Strom Agrar Strom	
	bis 6.500 kWh Jahresstromverbrauch		ab 6.500 kWh Jahresstromverbrauch		keine Mindest- vertragslaufzeit	
	exkl. MwSt.		exkl. MwSt.		exkl. MwSt.	
	ct / kWh	€ / Monat	ct / kWh	€ / Monat	ct / kWh	€ / Monat
Energiepreis *						
Arbeitspreis	7,87		7,47		8,47	
Grundpreis		1,5		3,7		1,7
Netzpreis						
Arbeitspreis	5,282		5,282		5,282	
Ökostromförderbeitrag	0,708		0,708		0,708	
Grundpreis		0,5		0,5		0,5
Ökostromförderbeitrag Grundpauschale		0,144		0,144		0,144
Steuern und Abgaben						
E-Abgabe	1,5		1,5		1,5	
Ökostrompauschale		0,917		0,917		0,917
Gesamtkosten netto	15,36	3,06	14,96	5,26	15,96	3,26
Gesamtkosten brutto	18,43	3,67	17,95	6,31	19,15	3,91

Abbildung 3.13.: Aktuelles Tarifportfolio ab 1.7.2012 (Wels Strom GmbH, 2012)

Die von der EU geforderte Stromkennzeichnung gemäß §78 ELWOG 2010 dient zum Überblick über den Anteil an den verschiedenen Primärenergieträgern. In Abbildung 3.14 wird klar ersichtlich, dass der von Wels Strom transportierte Strom für das Jahr 2011 zu über 86% aus erneuerbaren Energiequellen wie Wasserkraft, Biomasse und Windenergie stammte. 13,31% wurden durch die Nutzung von Erdgas erzeugt. Die WSG weist einen Eigenanteil von insgesamt 34,72% für das Jahr 2011 aus, wobei 16,47% durch die eigenen Kleinwasserkraftwerke erzeugt wurden und 18,25% durch Kraft-Wärme-Kopplung im eigenen Fernheizkraftwerk.

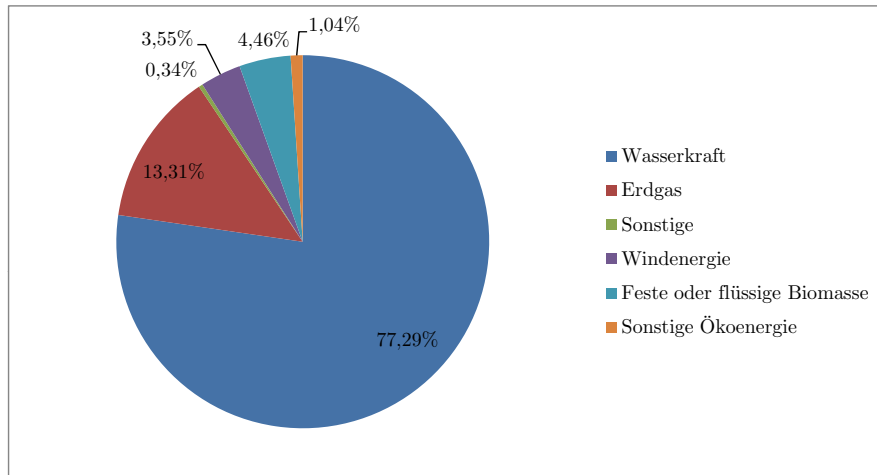


Abbildung 3.14.: Stromlabelling der WSG für das Jahr 2011 (Wels Strom GmbH, 2012)

3.3.2.2. Entwicklung Heimmarkt

Die Wels Strom GmbH versorgt im eigenen Heimmarkt, der neben der Stadt Wels Teile der Marktgemeinde Thalheim sowie die Gemeinden Buchkirchen, Gunskirchen, Marchtrenk und Steinhaus umfasst, zur Zeit knapp 30.300 Haushaltskunden (siehe Abbildung 3.15). Seit 2006 gab es einen Zuwachs von etwa 1.100 Kunden, das wiederum einer Steigerung von 3,78 Prozent im Zeitraum 2006 bis 2012 entspricht. Von diesen 30.300 entfallen zur Zeit ca. 14.800 auf Kunden, die den Tarif „Privat Strom Natur“ in ihrem Stromliefervertrag stehen haben, weitere 13.680 auf Kunden mit „Privat Strom“ Tarif ohne Mindestvertragslaufzeit, 1.146 Kunden mit „Privat Strom XL“ Tarif und knapp 650 mit „Voltino“ Onlinetarif. Die Gesamtentwicklung zeigt eine leichte Tendenz nach oben. Während die Anzahl der Haushaltskunden mit „Privat Strom“ Tarif um etwa 11.600 seit 2006 gesunken ist, hat sich die Anzahl der „Privat Strom Natur“ Kunden um ein etwas größeres Maß (beinahe 12.000) erhöht. Das liegt vor allem daran, dass viele Kunden der Wels Strom von „Privat Strom“ auf „Privat Strom Natur“ umgestiegen sind, da der Tarif sowohl einen günstigeren Arbeitspreis pro kWh als auch einen günstigeren fixen Grundpreis pro Monat aufweist (siehe Abbildung 3.13). Der Tarif „Privat Strom XL“ erfuhr von 2006 (1.072 Kunden) auf 2007 eine deutliche Steigerung um 483 und fiel seitdem wieder auf 1.146. Der „Voltino“ Tarif verzeichnete eine Steigerung um exakt 200 von 448 Kunden im Jahr 2011 auf aktuell 648 Verbraucher. Wenn man die Haushaltskundengruppen der U2C Studie in Abbildung 3.9 auf die Kundenstruktur im Heimmarkt der WSG ummünzt, ergibt sich eine Gruppe der hochmobilen und wechselaffinen Kunden, die den „Voltino“ Tarif gewählt haben und knapp 2,2% der Kunden ausmachen. Die Gruppe der scheinloyalen und wechselbereiten Kunden, die einen Tarifwechsel bei ihrem Grundversorger Wels Strom in den letzten sechs Jahren durchgeführt

haben, und die Gruppe der loyalen und immobilen Kunden, die keinen Wechsel vorgenommen haben, teilen sich den Rest mit je knapp 49%. (VED, 2012)

Eine genauere Statistik für die monatliche Entwicklung der „Voltino“ Kunden im Heimmarkt liefert Abbildung 3.16, wobei hierbei nicht die Anzahl der Kunden ausschlaggebend ist, sondern die Gesamtzahl aller Zählpunkte, d.h. inklusive Nachtstrom- und Wärmepumpenstromzähler. Im Zeitraum zwischen 1.8.2011 und 1.3.2012 verzeichnete die WSG eine Steigerung von 717 auf 864 Zählpunkte. Das bedeutet eine beachtliche Steigerung von 20% über einen Zeitraum von acht Monaten. (VED, 2012)

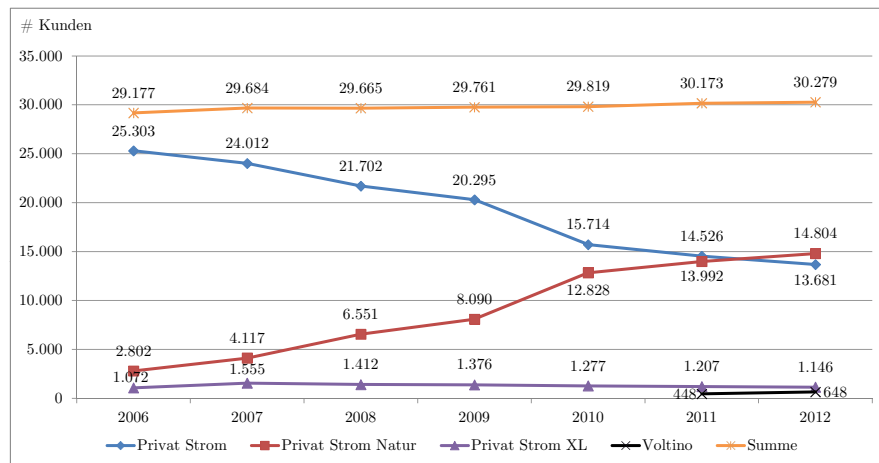


Abbildung 3.15.: Entwicklung Heimmarkt 2006 - 2012 (VED, 2012)

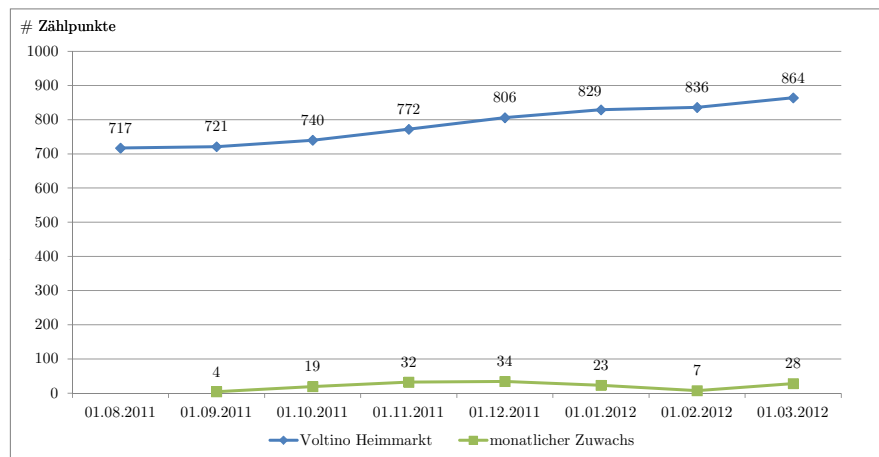


Abbildung 3.16.: Entwicklung Voltino im Heimmarkt (VED, 2012)

Wenn man sich die Zahlen für die Entwicklung der Lieferantenwechsel ansieht, zeigt sich ein eindeutiges Bild. Abbildung 3.17 stellt anschaulich dar, welche der relevanten

Stromlieferanten im heimischen Wettbewerb wieviele ehemalige Kunden der Wels Strom abgeworben haben. Speziell ein österreichischer Stromlieferant konnte im Versorgungsgebiet der WSG teils starke Zuwächse verbuchen. Seit 2006 steigerte sich die Anzahl an Zählpunkten dieses Lieferanten von 24 im Jahr 2005 auf 1.048 Zählpunkte im Jahr 2011. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von knapp 75% und einem Anteil von über 53% an Welser Wechselkunden im Jahr 2011. Daneben gibt es weitere Fremdanbieter, die zur Zeit relativ stark am Welser Markt vertreten sind. Deren Marktanteile liegen bei jeweils knapp 10%. Ebenfalls im Steigen inbegriffen ist die Anzahl der Zählpunkte, die von kleineren EVUs, welche unter „Sonstige“ aufscheinen, beliefert werden. Der Wels Strom ist es jedoch seit 2003 gelungen, Kunden von anderen Versorgern durch verschiedene Aktionen und Angebote zurückzugewinnen und damit deren Anteil zu reduzieren. Insgesamt werden aktuell etwa 1.980 Zählpunkte verschiedenen Fremdversorgern zugeordnet. Diese Zahlen beinhalten Haushalt- und Gewerbekunden sowie Groß- und Landwirtschaftskunden. Der Anteil der Haushaltskunden beläuft sich bei etwa der Hälfte. (VED, 2012)

Es lässt sich jedoch kein eindeutiger Trend bei der jährlichen Entwicklung der Lieferantenwechsel feststellen wie in der Abbildung 3.18 ersichtlich ist. 2003, 2007 & 2008 hat es mit jeweils über 620 gewechselten Zählpunkten drei „Peaks“ gegeben, während in den Jahren 2004, 2005 und 2009 deutlich weniger oft der Anbieter gewechselt wurde. (VED, 2012)

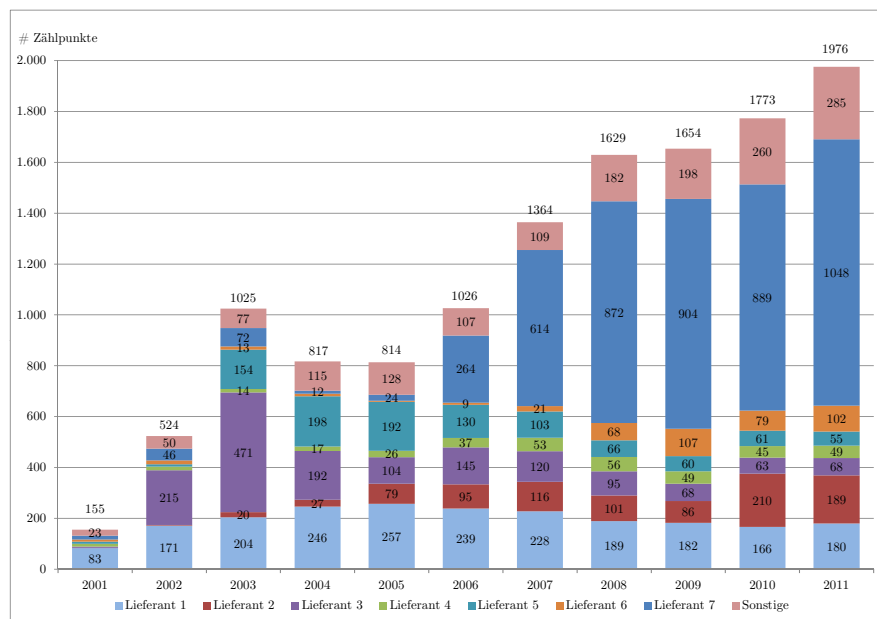


Abbildung 3.17.: Entwicklung Lieferantenwechsel im Heimmarkt (VED, 2012)

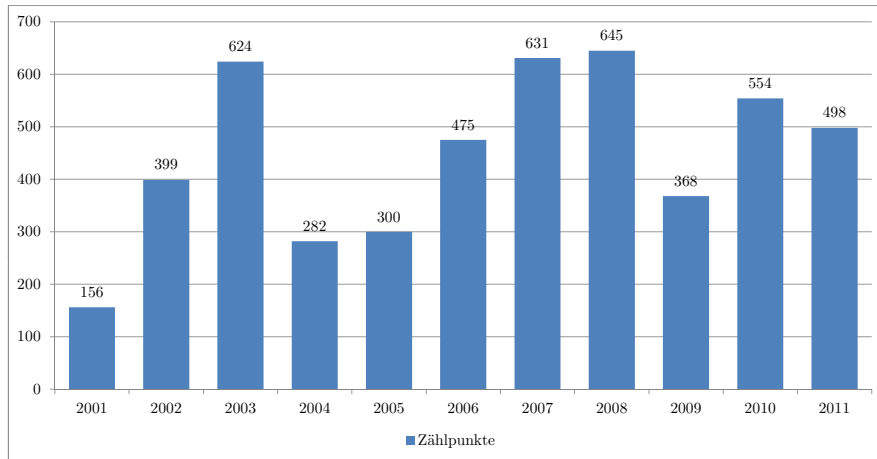


Abbildung 3.18.: Gewechselte Zählpunkte pro Jahr (2001 - 2011) (VED, 2012)

3.3.2.3. Entwicklung Fremdmarkt (Ovilava & Voltino Tarif)

Nach dem Beschluss einen Tarif zu entwickeln, der österreichweit angeboten wird, war das vorrangige Ziel im Entstehungsjahr 2008, im österreichischen Strommarkt Fuß zu fassen. Durch eine konsequente Preispolitik, den Energiepreis für die Kunden so niedrig wie möglich zu halten, ohne in einen negativen Deckungsbeitrag zu gelangen, wurde eine große Reichweite durch die Preisvergleichsseite der E-Control erzielt und immer mehr Kunden konnten akquiriert werden. Die Entwicklung des ersten Online-Tarifes der Wels Strom („Ovilava“) zeigt in den ersten beiden Jahren eine noch relativ flach ansteigende Kurve, wie in Abbildung 3.19 gezeigt wird. Bereits mit der Einführung des neuen Online Tarifs „Voltino“ am 1.6.2011 wurden jedoch starke Zugewinne erzielt. Diese belaufen sich bis dato auf ca. 8.350 neu gewonnene Kunden.

Das Entwicklungsszenario des Vertriebs sieht vor, weiterhin im selben Maß Kunden zu akquirieren wie es zur Zeit der Fall ist und bis 2015 einen Plan-Soll von 15.000 „Voltino“ Kunden zu haben (konstant steigende strichlierte Linie in Abbildung 3.19). Eine monatliche Statistik kann aus Abbildung 3.20 entnommen werden. Man kann daraus eine monatliche Wachstumsrate von 4,5 % errechnen. Im selben Zeitraum 1.8.2011 bis 1.3.2012 wechselten vergleichsweise wenige Bezieher von „Voltino“ ihren Tarif bzw. Versorger. Die vergleichsweise hohe Anzahl von 135 verlorenen Zählpunkten zum Stichtag 1.9.2011 ergeben sich aus dem Ende der Erstvertragslaufzeit.

3.3. Ist-Analyse des Vertriebsbereiches der Wels Strom GmbH

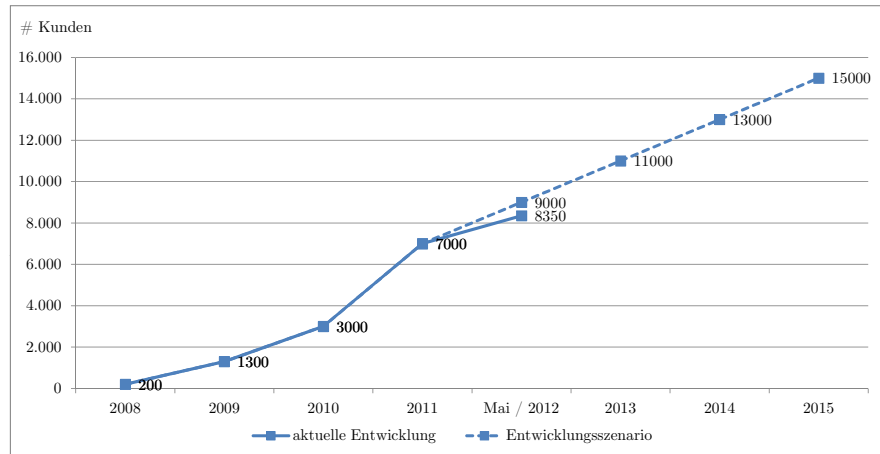


Abbildung 3.19.: Aktuelle Entwicklung mit Szenario Ovilava & Voltino (VED, 2012)

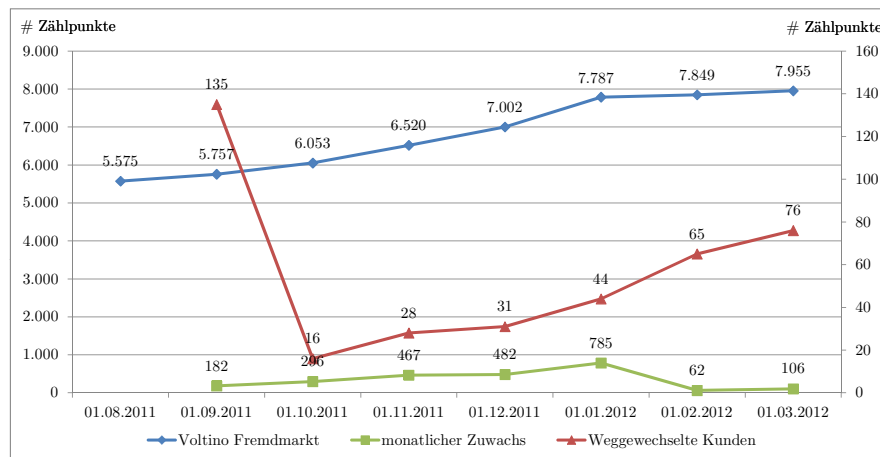


Abbildung 3.20.: Entwicklung Voltino und gewechselte Kunden (VED, 2012)

Da man annehmen muss, dass wechselwillige Stromkunden in erster Linie preissensible Kunden sind, wie auch die Ergebnisse der Umfrage im Kapitel 4.3 ganz klar zeigen, spielen Vergleichsportale und Strompreismonitore eine überaus große Rolle beim Auswählen des Stromlieferanten. Der Strompreismonitor der E-Control in Abbildung 3.21 zeigt jeden Monat den regional preiswertesten Stromanbieter und die Kostenersparnis zum jeweils teuersten Anbieter im gesamten Bundesgebiet.

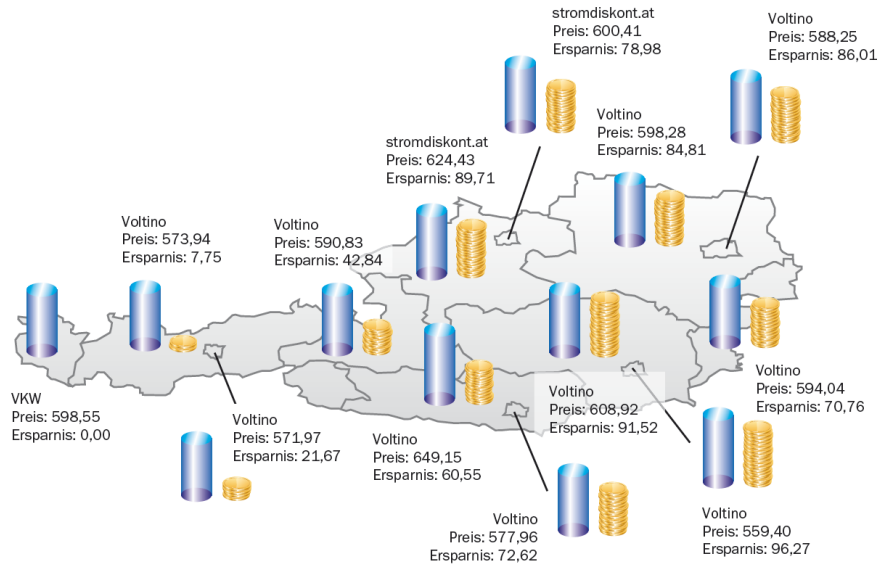


Abbildung 3.21.: Strompreismonitor inklusive Neukundenrabatte März 2012 (Energie-Control Austria, 2012a)

3.3.2.4. SWOT-Analyse und Normstrategien der WSG

Zur Verdichtung der Vertriebsstrategie wurde eine SWOT-Analyse (**S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats) durchgeführt. Laut Kerth et al. (2009, S. 233) beschäftigt sich diese Art der Analyse mit drei konkreten Leitfragen:

1. Welche Handlungsoptionen stehen der Unternehmung offen?
2. Welche strategische Optionen bieten sich der Unternehmung aufgrund der aktuellen Lage an?
3. Wie setzt die Unternehmung ihre Stärken richtig ein?

Aus dieser Analyse heraus generiert die SWOT-Methode strategische Optionen. Sie bietet jedoch nur einen methodischen Rahmen und gibt eher wenig konkrete Handlungsanweisungen. Ihre Vorteile liegen in ihrer übersichtlichen und integrierten Darstellungsweise sowie in der Reduktion komplexer Probleme. Außerdem zwingt sie zu einer Auseinandersetzung mit der unternehmerischen Situation und durch regelmäßige Anwendungen können gewisse Trends identifiziert werden. Aus der Interpretation der Analyse heraus können so genannte Normstrategien abgeleitet werden. Diese entsprechen systematischen, strategischen Optionen, sind jedoch nicht unbedingt als konkrete Strategieranweisungen zu verstehen, sondern vielmehr als individuelle Denkrichtungen, welche sich aus den externen Umweltbedingungen und internen Leistungsvermögen bil-

den. Die SWOT-Normstrategien bieten der Unternehmung eine Auswahl an möglichen Optionen, die zuerst auf den individuellen Fall hin konkretisiert und danach messbar gemacht werden müssen. (Kerth et al., 2009, S. 233ff)

Für die Durchführung einer SWOT-Analyse gelten folgende fünf Schritte (Dillerup & Stoi, 2010; Welge & Al-Laham, 2008):

1. **Zusammenfassung der Chancen und Risiken:** Hier werden die Chancen und Risiken der Entwicklungen sowie wichtige Einflussfaktoren aus der Umweltanalyse zusammengefasst. Möglichkeiten für das Wachstum oder auch für den Vertrieb des Unternehmens können sich hieraus ergeben. Zu den Risiken zählen neue Konkurrenten oder Substitutionsprodukte.
2. **Zusammenfassung der Stärken und Schwächen:** Hier werden die Stärken und Schwächen aus der internen Unternehmensanalyse in ein gemeinsames Profil zusammengefasst. Dieses wird dazu verwendet, um subjektive Wertungen der Unternehmensanalyse einerseits zu versachlichen und andererseits um die Ergebnisse dadurch vergleichbar zu machen.
3. **Priorisierung:** sämtliche Punkte aus den unterschiedlichen Listen an Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen werden danach priorisiert und somit in eine Rangordnung gebracht. Diese Prioritätenliste kann jederzeit erweitert werden.
4. **Gegenüberstellung:** Dieser Schritt bedeutet die Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken.
5. **Ableitung von Normstrategien:** Aufgrund der priorisierten Gegenüberstellung können Normstrategien abgeleitet werden. Man sollte hierbei Stärken betonen und Schwächen vermeiden. Aus der Kombination mit den Chancen und Risiken ergeben sich wichtige Handlungserfordernisse.

Für die Ableitung der Normstrategien kommen folgende Konstellationen in Frage (siehe Abbildung 3.22) (Dillerup & Stoi, 2010; Welge & Al-Laham, 2008):

1. **S-O-Strategien:** Diese Strategien sind für den besten Fall entscheidend. Dem Unternehmen bietet sich die Möglichkeit mit Hilfe der eigenen Stärken Chancen zu nutzen, um eine Verbesserung der Wettbewerbssituation zu ermöglichen.
2. **W-O-Strategien:** Gleichzeitig sollte das Unternehmen seine eigenen internen Schwächen verringern, um die Chancen des Umfeldes zu nutzen, d.h. das Unternehmen soll aufholen.
3. **S-T-Strategien:** Die Stärken sollen zur Absicherung der Risiken eingesetzt wer-

den.

4. **W-T-Strategien:** Hier treffen Schwächen und Risiken aufeinander. Der Fokus liegt auf dem Abbau von Schwächen, damit Schaden durch externe Risiken vermieden werden kann.

	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strength)	<p>SO-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung der Chancen unter Einsatz der Stärken • Expansionen/Investitionen • Nutzung von Trends durch vorhandene Ressourcen 	<p>ST-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärken ausnutzen, um Umweltrisiken auszugleichen bzw. zu lindern • Nutzung von Beziehungen, um Umweltbedingungen zu beeinflussen
Schwächen (Weaknesses)	<p>WO-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbau von Unternehmensschwächen, um Chancen zu nutzen • Beispielsweise Abbau eigener Bürokratie (Schwäche), um reaktionsschneller zu sein und Chancen des Marktes nutzen zu können 	<p>WT-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwächen abbauen, um Risiko zu reduzieren • Desinvestitionsstrategien

Abbildung 3.22.: SWOT-Normstrategien (In Anlehnung an Kerth et al., 2009, S. 233)

In Anlehnung an Egger (2011, S. 132f) wurden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Stadtwerken auf die Situation der Wels Strom angepasst und priorisiert dargestellt (siehe Abbildung 3.23). Ein besonderes alleinstehendes Merkmal von Stadtwerken im Allgemeinen liegt vor allem in der Kundennähe, die durch ihre Regionalität und deren Geschäftsfelder geprägt wird. Das Elektrizitätswerk Wels AG bietet gemeinsam mit ihrem Tochterunternehmen Wels Strom GmbH alle wichtigen Grundversorgungsgebiete wie Energie, Wasser, Kanal, etc. an. Dies führt zu einer hohen Kundenbindung. Eine konzentrierte Infrastruktur ist eine weitere große Stärke, da eine hohe Versorgungsdichte und damit verbundene geringere spezifische Infrastrukturkosten gegeben sind. Speziell in der Wels Strom sind kurze Entscheidungswege eine hervorzuhebende Stärke und neue Sparten (Fremdmarkteintritt mit „Voltino“ und „Energiesysteme“) lassen auf eine gewisse Veränderungsbereitschaft schließen.

Die Schwächen lassen sich vor allem in der am Gesamtmarkt gesehenen geringen Größe und am geringen Marktanteil im Verhältnis zu den Mitbewerbern messen. Außerdem stellt die Eigentümerstruktur mit öffentlichen Eigentümern eine Schwäche dar, die wiederum eine geringere Finanzkraft aus den öffentlichen Haushalten und somit eine Schwächung der Wettbewerbsposition nach sich zieht. Im Fall der WSG wiederum können Synergieeffekte wie die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z.B. in der EDV)

und der gemeinsame Stromeinkauf mit dem Miteigentümer Energie AG OÖ als Stärke bezeichnet werden. Problematisch hingegen könnte der Einfluss durch zwei Eigentümer gesehen werden. Eine weitere Schwäche stellt auch die mangelnde kostengünstige Eigenerzeugung dar.

Als Chance für die WSG kann der Ausbau und die Nutzung von Synergien durch weitere Kooperation mit der EWW AG und Energie AG OÖ gesehen werden. Eine große Chance bietet sich in einer Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie einer steigenden Nachfrage nach energienahen Dienstleistungen.

Weitere Faktoren sind der vermehrte Wettbewerb und der damit verbundene Kundenverlust sowie ein geringerer Spielraum für unternehmerische Entscheidungen durch energiepolitische Entscheidungen. Ebenfalls problematisch für ein Stadtwerk im Allgemeinen gelten Regulierungsrisiken im liberalisierten Strommarkt. Für die WSG als Stadtwerk in öffentlicher Hand besteht ein nicht völlig auszuschließendes Risiko einer Übernahme durch ein anderes Unternehmen.

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsbereitschaft (Voltino, Energiesysteme) • kurze Entscheidungswege • Kundennähe (geographisch, Anzahl der Geschäftsfelder) • konzentrierte Infrastruktur • Kundenbindung • gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z.B. gemeinsamer Einkauf, EDV) 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringer Marktanteil • Unternehmensgröße • geringe Eigenerzeugung mit optimaler Kostenstruktur (abgeschriebene Wasserkraftwerke) • Eigentümerstruktur / -einfluss • Nicht-Durchsetzung von höheren Preisen (öffentliche Eigentümer) • Finanzkraft
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • großes Potential an Neukunden • steigende Nachfrage nach energienahen Dienstleistungen (Energieeffizienz, Bündelprodukte) • Nutzen von Synergien durch Kooperationen 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • steigende Wettbewerbsintensität (Margendruck, Kundenverlust) • steigende Beschaffungspreise (DB sinkt) • Verkleinerung des Spielraums für unternehmerische Entscheidungen durch zunehmende energiepolitische Rahmenbedingungen • Regulierungsrisiken • Übernahme

Abbildung 3.23.: Priorisierte SWOT-Analyse für die WSG (In Anlehnung an Egger, 2011, S. 133)

In ihrer Dissertation „Strategische Optionen für Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Österreich“ geht Egger (2011, S. 33ff) auf die Formulierung von Zielen österreichischer EVUs anhand von Ergebnissen aus Interviews mit Branchenvertretern ein. Dabei kommt sie zur Erkenntnis, dass sich einige Spannungsfelder in der österreichischen Energiewirtschaft auftun. Vor allem das Spannungsfeld zwischen dem wettbewerbsorientierten Strommarkt und den mehrheitlich öffentlichen Eigentümern mit ihren volks-

wirtschaftlichen Interessen ist gegeben. Die Zielvorstellung der WSG geht mit jener der Branchenvertreter im Allgemeinen insofern auseinander, als dass diese noch keinen dringenden Handlungsbedarf in ihrer Strategieanpassung sehen, weil es den Unternehmen im Vergleich zu anderen Branchen wirtschaftlich noch verhältnismäßig gut geht. Obgleich sie sich dessen sehr wohl bewusst sind, dass die Zeichen prinzipiell auf eine starke Veränderung des Strommarktes hindeuten und ebenfalls eine Erweiterung ihrer Marktanteile als Mussziel definieren, kommt man zu dem Schluss, dass aufgrund der niedrigen Margen im Fremdmarkt oftmals keine Strategieanpassung in diesem Bereich vorgenommen wird. Die Ergebnisse der Dissertation von Egger (2011) und die von Wels Strom in Auftrag gegebenen Studie von U2C (2010) stimmen überein, dass wegen geringerer Margen für viele ein Eintritt in den Fremdmarktbereich eine große Herausforderung darstellt und dies nicht als oberstes Ziel angesehen wird. Die Zielvorstellungen der Wels Strom als Stadtwerk lauten in diesem Bereich hingegen den bereits vorhandenen Internetvertrieb weiter zu forcieren, um die Anteile am Fremdmarkt zu steigern sowie die Kundenzufriedenheit im Heimmarkt zu erhöhen, um eine große Kundenbindung und -loyalität zu erzeugen und Kundenverlusten vorzubeugen.

In Abbildung 3.24 sind die aus der SWOT-Analyse resultierenden Normstrategien ersichtlich.

	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strength)	SO-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit durch markt-konforme Angebote erhalten bzw. steigern • Potential an Neukunden durch rasche Reaktion auf Marktgegebenheiten nutzen 	ST-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsbereitschaft und kurze Entscheidungswege zur Kompensation des steigenden Wettbewerbes einsetzen • Beschaffungsstrategie (Zukauf Energie) laufend optimieren
Schwächen (Weaknesses)	WO-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil mit Hilfe energienaher Dienstleistungen (Energieeffizienz, Bündelprodukte) ausbauen 	WT-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Wasserkraftwerke zur (mittelfristigen) Reduktion des Beschaffungsrisikos

Abbildung 3.24.: Gegenüberstellung und Ableitung der Normstrategien für die WSG (eigene Darstellung)

4. Kundenzufriedenheitsanalyse

4.1. Einleitung

Dieses Kapitel behandelt den Hauptteil der Arbeit, nämlich die Konzeptionierung, Durchführung, Auswertung und Interpretation zweier Kundenzufriedenheitsanalysen. Der Sinn und Zweck einer Zufriedenheitsanalyse besteht laut Kerth et al. (2009, S. 41) darin, sich aus der Sicht der Unternehmung mit den folgenden Leitfragen zu befassen:

- Wie zufrieden sind die Kunden?
- Welches sind die wichtigsten Merkmale, um die Zufriedenheit dieser Gruppe zu gewährleisten?
- Wie werden wir von den Kunden wahrgenommen?
- Welche Bereiche weisen bezüglich der Zufriedenheit noch Schwachstellen auf?
- In welche Maßnahmen müssen wir investieren, um die Zufriedenheit bei den Kunden zu steigern?

Die Beantwortung dieser Fragen ist für die Konkretisierung strategischer Maßnahmen im Vertrieb der Wels Strom von Bedeutung.

Die Methode der Zufriedenheitsanalyse ermöglicht es, den Grad der Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu messen und zu kontrollieren. Ein weiteres Ziel ist es, die Schwachstellen des Unternehmens aus Sicht der Kunden aufzudecken und entsprechende Maßnahmen zur Zufriedenheitssteigerung einzuleiten. Der Erfolgsfaktor Zufriedenheit kann hierbei als Treiber für den wirtschaftlichen Erfolg dienen. Bei der Feststellung der Kundenzufriedenheit gibt es gleich mehrere Seiten, die man beachten sollte: Erstens muss man weniger Zeit und Ressourcen einsetzen, um Kundenbeschwerden entgegenzunehmen und zu bearbeiten. Zweitens darf man die Mundpropaganda nicht unterschätzen, da unzufriedene Kunden ihren Unmut bis zu elf Mal ihren Freunden und Bekannten mitteilen, zufriedene Kunden hingegen empfehlen das Produkt und/oder die Dienstleistung ihren Freunden und Bekannten weiter (Multiplikatoreffekt) (Meister & Meister, 2002, S. 9). Drittens reagieren Kunden mit einer hohen Zufriedenheit unempfindlicher gegenüber Preissteigerungen und sind auch offener hinsichtlich eines Kaufs von Überkreuzprodukten (Cross-Selling) (Kerth et al., 2009, S. 41).

Die Vor- und Nachteile einer Kundenzufriedenheitsanalyse werden in Tabelle 4.1 veran-

schaulicht.

Vorteile
Analysen geben Einblicke in die wichtigen, aber oft vernachlässigten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens Zufriedenheit strahlt unternehmensweit auf viele Bereiche ab Allein das Bestreben, die Zufriedenheit steigern zu wollen, hebt das Image Kundenzufriedenheit ist ein zentraler Punkt in der DIN ISO 9000 ff.
Nachteile
Kundenzufriedenheit führt nicht automatisch zu Folgekäufen - dazu sind weitere Maßnahmen erforderlich (CRM, Zufriedenheitsmanagement) Komplex und objektiv nur schwer messbar Zeitlicher Wandel der Ansprüche und Erwartungen verlangen eine regelmäßige Überprüfung

Tabelle 4.1.: Vor- und Nachteile Zufriedenheitsanalyse (Kerth et al., 2009, S. 45)

4.2. Ablauf der Zufriedenheitsanalyse

Der Ablauf einer Zufriedenheitsanalyse läuft idealerweise in sechs Phasen ab: (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 97)

1. **Phase** Einbeziehung der Mitarbeiter des Projektteams,
2. **Phase** Festlegung von Untersuchungszielen und Zielgruppen,
3. **Phase** Explorative Voruntersuchung,
4. **Phase** Konzeption der Untersuchung,
5. **Phase** Datenerhebung und Analyse,
6. **Phase** Visualisierung und Präsentation des Ergebnisberichts.

1. Phase: Einbeziehung der Mitarbeiter des Projektteams Für die Durchführung der Zufriedenheitsmessung ist es angebracht, die Mitarbeiter frühzeitig in die Überlegungen miteinzubeziehen, um die Akzeptanz sowie die Bereitschaft zur Mitarbeit zu erhöhen.

Des Weiteren wird in der Regel ein Projektteam eingerichtet sowie ein Leiter mit bereits vorhandener Erfahrung in der Durchführung von Projekten mit Organisations- und Strategieentwicklung ernannt. Die Mitglieder des Projektteams sollten zumindest Erfahrungen aus den unterschiedlichen Bereichen der Unternehmung wie zum Beispiel Service, Fertigung und Vertrieb haben. (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 97f)

Diese Phase wurde in dem vorliegenden Projekt mit Hilfe der Mitarbeiter des Vertriebs der Wels Strom GmbH durchgeführt.

2. Phase: Festlegung von Untersuchungszielen und Zielgruppen In dieser Phase sollen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden: (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 99ff)

- Wie viele Kundensegmente sind zu befragen?
- Sollen sämtliche Leistungskomponenten (sowohl Produkte als auch Dienstleistungen) analysiert werden?
- An wen wendet man sich, wenn gewerbliche Kunden befragt werden sollen?
- Welche Zielgruppen sollen befragt werden?

Die Frage nach der Zielgruppe kann folgendermaßen differenziert werden: erstens die potentiellen Kunden mit dem Ziel der Akquisition und der Suche nach Verbesserungspotential, zweitens derzeitige Kunden mit dem Ziel der Kundenbindung und drittens ehemalige Kunden mit dem Ziel der Rückgewinnung. Am Ende der Phase sollte die Problemstellung formuliert sein, die Zielgruppen für die Befragung feststehen, eine Übersicht über bereits vorhandene Daten zusammengestellt, Budget und Zeitrahmen klar sein. (Beutin, 2006, S. 133)

Für die vorliegende Zufriedenheitsanalyse wurden zwei Kundengruppen extrahiert, eine für den Heimmarkt und eine für den Fremdmarkt. Die Zielgruppe für den Heimmarkt besteht aus denjenigen Kunden der WSG, die zur Zeit einen der folgenden Tarife haben und deren Mailadresse in den Kontodaten stehen:

- Privat Strom Natur,
- Privat Strom XL,
- Privat Strom.

Die Zielgruppe für den Fremdmarkt besteht aus allen Kunden, die den „Voltino“ Online Tarif der Wels Strom gewählt haben. Da „Voltino“ österreichweit angeboten wird und dadurch auch Kunden im Versorgungsgebiet der WSG diesen Tarif wählen können, wurde ein weiterer identischer Fragebogen gesondert an „Voltino“ Kunden in Wels und Umgebung versandt, um eventuelle signifikante Unterschiede zwischen „Voltino“ Tarif Bezieher im Heimmarkt und im Fremdmarkt zu analysieren. Anzumerken sei hier, dass es sich um Kunden handelt, deren Mailadresse bekannt ist, da bei der Anmeldung des

Tarifs eine gültige Mailadresse angegeben werden muss.

3. Phase: Explorative Voruntersuchung Bevor die tatsächliche Befragung stattfindet, sollte eine Voruntersuchung (Pretest) durchgeführt werden, damit sich die inhaltliche Qualität überprüfen lässt sowie die Erwartungen der Kunden und kaufentscheidende Faktoren finden lassen. (Beutin, 2006, S. 146)

Im Laufe des Projekts wurden die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung sowie weitere dem Unternehmen außenstehende Personen zu den Pretests eingeladen, um konkrete und qualitative Verbesserungen erzielen zu können.

4. Phase: Konzeption der Untersuchung In dieser Phase sind vier Leitfragen maßgeblich: (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 105f)

1. Welche Form der Befragung soll verwendet werden: schriftlich, mündlich, telefonisch, online?
2. Wie soll der Aufbau des Fragebogens aussehen und wie sollen die Fragen formuliert werden?
3. Wie ist der konkrete Gegenstand der Befragung?
4. Wie sollen die Teilnehmer der Befragung ausgewählt werden?

Bei der Wahl der Befragungsform gibt es einige Einflussfaktoren der unterschiedlichen Arten zu beachten. Der schriftliche Fragebogen wird an die Kunden verteilt oder verschickt, die dann den ausgefüllten Fragebogen wieder an die Unternehmung zurückschicken. Ein beachtliches Problem dabei ist die oftmals eher geringe Rücklaufquote, die damit erreicht wird und eventuell die Repräsentativität der Umfrageergebnisse negativ beeinflussen kann. Der große Vorteil wiederum liegt in der Reduktion der Kosten, da kein Interviewer für eine Face-to-face-Interview benötigt wird. Für diese Art von Befragung befinden sich Interviewer und Proband direkt gegenüber. Dabei kann man nach standardisierten Verfahren unter Einhaltung der Reihenfolge der Fragen vorgehen, oder der Interviewer führt das Gespräch nach eigenem Ermessen im Sinne eines freien Interviews. Der größte Vorteil liegt eindeutig an der höheren Auskunftsbereitschaft während der größte Nachteil in den Kosten zu suchen ist. Eine Befragung mittels Telefon ist für kurze und leicht zu beantwortende Fragestellungen prädestiniert. Jedoch wird das Telefoninterview oft als „getarntes“ Verkaufsgespräch von den Befragten beurteilt, das ein gewisses Misstrauen entgegenbringt. Ein wichtiger Vorteil ist neben der geringen Kosten auch die erhöhte Flexibilität beim Interview selbst. (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 106ff)

Ein nicht unverkennbarer Trend geht hin zu Online- bzw. Internetbefragungen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen. Es gibt es drei verschiedene Befragungsmethoden: Man kann Fragebögen über E-Mail direkt an die Kunden verschicken oder auf einer

Webseite im Internet eine offene Befragung durchführen. Außerdem ist es möglich, eine geschlossene Befragung nach einer Anmeldung mit Passwort anzubieten. (Beutin, 2006, S. 136f) Einen detaillierten Überblick über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Befragungsarten bietet Abbildung 4.2.

	Persönliche Befragung	Telefonische Befragung	Schriftliche Befragung	Online-Befragung
Antwortrate	Hoch	Hoch	Tendenziell niedriger, aber beeinflussbar	Eher niedrig
Objektivität	Problematisch (Interviewereinfluss)	Problematisch (Interviewereinfluss)	Hoch	Keine
Flexibilität der Erhebung	Sehr hoch	Hoch	Gering	Gering
Erhebbarer Datenmenge	Sehr groß	Eher gering	Mittel	Eher gering
Kosten pro Erhebungsfall	Hoch	Gering	Gering	Gering
Zeitbedarf	Groß	Mittel	Eher groß	Mittel
Externe Validität	Sehr hoch	Hoch	Gering bis hoch	Gering bis hoch
Interaktionsmöglichkeit	Sehr groß	Groß	Gering	Gering bis mittel
Durchführungsprobleme	Zahlreich	Gering	Gering	Gering bis mittel

Tabelle 4.2.: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten (Hinterhuber & Matzler, 2009, S. 292)

Der Aufbau des Fragebogens könnte folgende Struktur aufweisen: (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 110ff)

- Eisbrecherfragen in der Einleitung, um eine entkrampfte Atmosphäre zu schaffen
- Sachfragen für den eigentlichen Inhalt der Befragung im Hauptteil
- Kontrollfragen dienen zur Kontrolle, ob der Proband beständig antwortet (Zwei unterschiedlich formulierte Fragen mit gleichem Inhalt an verschiedenen Stellen im Fragebogen platzieren)
- Soziodemographische Fragen sollten am Ende des Fragebogens stehen, um die Neutralität der Antworten zu erhöhen

Die Formulierung der Fragen kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen, nämlich die geschlossene und die offene Frage. Die offene Frage bietet keinerlei Antwortmöglichkeit an, damit die Antworten weniger subjektiv verzerrt werden. Sie soll als Möglichkeit dienen, bisweilen unbekannte Probleme bzw. neue Thematiken ans Tageslicht zu befördern. Ein großes Problem dabei ist die schwierige Auswertung der offenen Fragen, da die Antworten oftmals doch sehr unterschiedlich ausfallen. Geschlossene Fragen haben hingegen mindestens eine Antwortmöglichkeit. Diese können einfache Ja-Nein-Fragen sein oder auch mehrere Möglichkeiten zur Antwort anbieten. (Beutin, 2006, S. 138) Fragen sollten stets die folgenden drei Anforderungen erfüllen: (Homburg & Krohmer, 2009, S. 302)

- Einfachheit: Komplexe Sätze und Fachausdrücke vermeiden
- Neutralität: Suggestivfragen vermeiden
- Eindeutigkeit: Doppelfragen vermeiden

Die inhaltliche Gestaltung des Fragebogens sollte von der Antwortbereitschaft und den Fähigkeiten der Probanden abhängig gemacht werden (Homburg & Krohmer, 2009, S. 296f). Der Fokus der Befragung sollte auf besonders wichtige „Aspekte“ liegen, da ja nicht alle interessant erscheinenden Themen abgefragt werden können. Je länger die Beantwortung eines Fragebogens dauert, desto stärker sinkt die Antwortquote. Dies beeinträchtigt wiederum die Repräsentativität der Umfrage. (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 113f)

Die Größe der Strichprobengestaltung kann entweder mittels Voll- oder Teilerhebung erfolgen. Dabei geht es um die Frage, wie viele Umfrageteilnehmer man für eine geeignete Repräsentativität benötigt und wie diese auszuwählen sind. Die Vollerhebung kann in der Regel nur bei geringeren Kundenzahlen (ca. 1.000 Teilnehmer) eingesetzt werden. Eine weitere Möglichkeit ist eine Kombination von beiden Arten, d.h. eine Vollerhebung bei der größten Kundengruppe (A-Kunden) und eine Teilerhebung bei den kleineren Kunden (B-Kunden und C-Kunden). (Beutin, 2006, S. 133)

Im vorliegenden Projekt der Zufriedenheitsanalyse für die Wels Strom GmbH wurden für diese Phase die Befragungen online mit Hilfe einer kostenlosen Webseite zur Erstellung von Onlineumfragen (<http://www.surveymonkey.com>) erstellt und mit jeweils eigenem URL (Uniform Resource Locator) online verfügbar gemacht. Als Umfrageteilnehmer für eine Vollerhebung galten einerseits alle Welser Kunden mit gültiger Mailadresse sowie sämtliche „Voltino“ Tarifkunden. Es wurden sowohl offene Fragen („Was liegt Ihnen noch am Herzen? Teilen Sie uns Ihre Wünsche, Beschwerden und Anregungen mit.“) als auch geschlossene Fragen mit Multiple-Choice-Antwortmöglichkeiten und ordinalskalierte Auswahlmöglichkeiten verwendet. Man wählt eine Skala mit so vielen Antwortmöglichkeiten pro Item, dass die Befragten in Bezug auf eine Unterscheidungsfähigkeit einerseits nicht überfordert sind und andererseits doch kein Informationsverlust durch zu grobe Skalen auftritt. Das Optimum liegt vermutlich zwischen 7 +/- 2. Ein weiteres Problem liegt in der Wahl zwischen geraden und ungeraden Skalen. Bei ungeraden Skalen weiß man im Nachhinein nicht, ob der mittlere Wert als „weiß nicht“ oder als tatsächlich mittlerer Wert anzusehen ist. Eine gerade Skala hat den Nachteil, dass sie keine Antwortmöglichkeit für unsichere Befragte anbietet, andererseits aber auch keine Möglichkeit für jene Probanden, die tatsächlich die Mitte wählen wollen, hat. Ein Ausweg wäre die Verwendung einer weiteren Antwortkategorie „weiß nicht“. (Hinterhuber & Matzler, 2009, S. 285)

Für die vorliegende Umfrage wurde eine achtteilige Skala verwendet. Bei Items betreffend Fragen über die Zufriedenheit bzw. persönliche Aussagen etwa gilt folgendes:

- 1 - sehr zufrieden / trifft voll und ganz zu
- 2 - zufrieden / trifft weitgehend zu

- 3 - eher zufrieden / trifft eher zu
- 4 - neutral / weder noch
- 5 - eher unzufrieden / trifft eher zu
- 6 - unzufrieden / trifft weitgehend nicht zu
- 7 - sehr unzufrieden / trifft überhaupt nicht zu
- 8 - weiß nicht / weiß nicht

Die Fragen für den Heimmarkt wurden in folgende Bereiche gegliedert:

- Persönliche Einstellung zum Thema Energie
- Image der Wels Strom GmbH
- Zufriedenheit bezüglich Stromrechnung
- Zufriedenheit bezüglich Kundenbetreuung
- Zufriedenheit bezüglich Produkte und Dienstleistungen
- Zufriedenheit bezüglich Umweltaspekte
- Zufriedenheit bezüglich Informationsquellen
- Gesamtzufriedenheit
- Wünsche und Bedürfnisse der Kunden
- Soziodemografische Angaben

Der Fragebogen für den Fremdmarkt behandelt folgende Themen:

- Anzahl Tarif- und/oder Anbieterwechsel vor Voltino
- Angabe des vorherigen Anbieters
- Gründe für Wechsel zu Voltino
- Art, wie Kunden auf Voltino aufmerksam wurden
- Persönliche Einstellung zum Thema Energie
- Image der Strommarke „Voltino“
- Zufriedenheit bezüglich Webseite www.voltino.at
- Zufriedenheit bezüglich Stromrechnung
- Zufriedenheit bezüglich Kundenbetreuung
- Gesamtzufriedenheit
- Wünsche und Bedürfnisse der Kunden
- Soziodemografische Angaben

Um einen Gesamtüberblick über die verwendeten Fragebögen zu bekommen, sei auf Anhang A und Anhang B verwiesen.

5. Phase: Datenerhebung und Analyse Die fünfte Phase behandelt die Datenerhebung und die anschließende Analyse. Zur Feldphase zählen folgende zu erledigende Aufgaben: (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 123)

- Ausdrucken der Fragebögen
- Verfassen eines Begleitschreibens
- Versand der Fragebögen
- Dokumentation der Rücklaufquoten

Die Auswertung der qualitativen Daten, die durch offene Fragen gesammelt werden, ist je nach Anzahl der Beantwortungen mehr oder weniger aufwändig. Abhilfe schafft hierbei eine Zusammenfassung gleicher oder ähnlicher Antworten und eine Zuordnung zu einzelnen Kategorien. Falls besonders prägnante Aussagen getroffen wurden, sollten diese gesondert in der Präsentation der Ergebnisse dargestellt werden. Die Ergebnisse der quantitativen Daten sollten verdichtet werden, beobachtete Sachverhalte herausgefiltert werden und diese dann in einer Ursache und Wirkungsbeziehung gegenübergestellt werden, sowie weitere statistische Kennzahlen gefunden werden. Hierfür eignen sich konkrete univariate, bivariate und multivariate Analyseverfahren. (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 123ff)

In der vorliegenden Arbeit wurde der jeweilige URL zu den Online-Fragebögen an die Zielgruppen mit gültiger Mailadresse per Begleitmail geschickt. Im Begleittext der personalisierten Mails wurde auf ein freiwilliges Gewinnspiel hingewiesen, bei dem man am Ende der Befragung mit Eingabe persönlicher Daten wie Name und Adresse teilnehmen konnte, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen. Der Befragungszeitraum war von 26.4. bis 6.5.2012 angesetzt. Die Resonanz war für eine Online-Umfrage höchst erfreulich und erreichte eine Rücklaufquote von über 30 Prozent. Gesamt wurden 10.783 gültige Mails verschickt, davon wurden von 3.391 Personen einer der Fragebögen gestartet und insgesamt 2.985 komplett ausgefüllt, womit eine Rücklaufquote von 31,5% erzielt wurde. Die genauen Zahlen zu den diversen Quoten sind Tabelle 4.3 zu entnehmen. Die Rücklaufquoten in runden Klammern beziehen sich auf die von den Befragten komplett ausgefüllten Fragebögen, d.h. 27,7% der Kunden haben den gesamten Fragebogen ausgefüllt (inklusive Daten für das Gewinnspiel). Es wurde ein identischer Fragebogen an alle „Voltino“ Kunden im Versorgungsgebiet der WSG geschickt. Dieser ist in Tabelle 4.3 mit „Voltino-Heim“ vermerkt.

	# Emails	# Gestartet	# Ausgefüllt	Rücklaufquote
Heimmarkt	3621	972	822	26,8% (22,7%)
Fremdmarkt	6660	2254	2021	33,8% (30,4%)
Voltino-Heim	502	165	142	32,9% (28,3%)
Gesamt	10783	3391	2985	31,5% (27,7%)

Tabelle 4.3.: Rücklaufquoten Fragebögen WSG (eigene Darstellung)

Die Auswertung der quantitativen Daten wurde unter anderem mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS, ursprünglich Statistical Package for the Social Sciences genannt, heute

nur mehr SPSS, vorgenommen. Hierbei kamen für Analysen aufgrund einzelner Merkmale (univariate Analysen) folgende Statistikfunktionen zum Einsatz (Bühl & Zöfel, 2000, S. 119):

Top3 und Bottom3 Boxes Top3 Boxes sind die Anzahl der höchsten, zweit- und dritthöchsten und Bottom3 Boxes die der niedrigsten, zweit- und drittniedrigsten Kategorie.

Mittelwert Der Mittelwert ist das arithmetische Mittel der Messwerte und berechnet sich daher aus der Summe der Messwerte geteilt durch ihre Anzahl.

Median Der Median ist derjenige Punkt der Messwertskala unterhalb und oberhalb dessen jeweils die Hälfte der Messwerte liegen. Für einen genügend differenzierenden Wert im Falle gehäufte Daten so wie in dieser Arbeit gegeben ist gibt es eine entsprechende Abschätzformel: $Median = u + \frac{b}{f_m} \cdot (\frac{n}{2} - F_m - 1)$

n ... Anzahl der Messwerte

m ... Klasse, in welcher der Median liegt

u ... untere Grenze der Klasse m

f_m ... absolute Häufigkeit in der Klasse m

$F_m - 1$... kumulative Häufigkeit bis zur vorangehenden Klasse $m - 1$

b ... Klassenbreite

Modalwert Der Modalwert oder Modus ist der am häufigsten auftretende Wert in einer Stichprobe.

Um eventuelle bestehende Zusammenhänge zwischen zwei Variablen zu finden, wurden folgende bivariate Analysemethoden angewandt (Bühl & Zöfel, 2000, S. 229 & 239ff):

Kreuztabellen Kreuztabellen stellen Zusammenhänge zwischen nicht-metrischen, also nominal- oder ordinalskalierten Variablen dar.

Nicht standardisierte Residuen Die nicht standardisierten Residuen dienen der möglichen Existenz eines Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen. Sie sind die beobachtete Zellenhäufigkeit (f_o) minus der erwarteten Zellenhäufigkeit (f_e).

Standardisierte Residuen Die standardisierten Residuen sind nützlich bei der Analyse des Chi-Quadrat-Tests. Ein standardisiertes Residuum von 2 oder größer zeigt eine signifikante Abweichung der beobachteten von der erwarteten Häufigkeit. Die nicht standardisierten Residuen werden hierbei durch die Quadratwurzel aus der erwarteten Häufigkeit dividiert: $\frac{f_o - f_e}{\sqrt{f_e}}$.

Chi-Quadrat-Test Der Chi-Quadrat-Test überprüft die Unabhängigkeit der beiden Va-

riablen der Kreuztabelle und damit indirekt den Zusammenhang der beiden Merkmale. Zwei Variablen einer Kreuztabelle gelten dann als voneinander unabhängig, wenn die beobachteten Häufigkeiten (f_o) der einzelnen Zeilen mit den erwarteten Häufigkeiten (f_e) übereinstimmen. Chi-Quadrat-Test nach Pearson: $X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$

Korrelationsmaß Das Korrelationsmaß beschreibt die Schwäche bzw. Stärke eines Zusammenhangs sowie die Art und die Richtung der Beziehung. Zwei Variablen sind positiv korreliert, wenn eine gleichläufige bzw. gleichsinnige Beziehung vorliegt. Bei einer gleichsinnigen Beziehung gehen niedrige Werte bei der einen Variablen mit niedrigen Werten bei der anderen Variablen einher, hohe Werte mit hohen Werten. Zwei Variablen sind negativ korreliert, wenn eine gegenläufige bzw. gegensinnige Beziehung vorliegt. Bei einer gegensinnigen Beziehung gehen niedrige Werte bei der einen Variablen mit hohen Werten bei der anderen Variablen einher und umgekehrt. Korrelationsmaße nehmen stets Werte zwischen -1 und +1 an. Als Korrelationsmaß zwischen ordinalen Variablen wird der Spearman'sche Korrelationskoeffizient benutzt, wobei für die verbale Beschreibung Tabelle 4.4 zu Rate gezogen wird.

Werte des Korrelationskoeffizienten r	Interpretation
0,0 < r ≤ 0,2	sehr geringe Korrelation
0,2 < r ≤ 0,5	geringe Korrelation
0,5 < r ≤ 0,7	mittlere Korrelation
0,7 < r ≤ 0,9	hohe Korrelation
0,9 < r ≤ 1	sehr hohe Korrelation

Tabelle 4.4.: Interpretation des Spearman'schen Korrelationskoeffizienten r (Bühl & Zöfel, 2000, S. 242)

Anzumerken sei auch, dass bei allen Fragen Antwortzwang geherrscht hat, um keine unvollständigen und somit im vornherein bereinigte Daten bei den Items zu erhalten. (Schneider & Kornmeier, 2006, S. 123)

6. Phase: Visualisierung und Präsentation des Ergebnisberichts Die letzte Phase beschäftigt sich mit der Präsentation der Ergebnisse zum Abschluss des Projekts. Die Analyseergebnisse sollten in einem schriftlichen Ergebnisbericht zusammengefasst werden, der laut Schneider & Kornmeier (2006, S. 140f) folgende Kriterien erfüllen sollte:

- verständliche Formulierung,
- visuelle ansprechende Aufbereitung,
- fachliche und kompetente Kommunikation.

Außerdem sollen die Ergebnisse zur besseren und verständlichen Präsentation mit Hilfe von Graphiken wie beispielsweise Balkendiagrammen, Kurvendiagrammen oder Kreisdiagrammen visualisiert werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit werden in den Kapiteln 4.3 und 4.4 präsentiert. Es sei hier anzumerken, dass nur die Ergebnisse derjenigen Fragen und Aussagen dargestellt und interpretiert werden, die für diese Arbeit von Interesse sind, da ansonsten der Rahmen dieser Arbeit gesprengt werden würde. Fragen, was den Kunden wichtig ist, die Gesamtzufriedenheit zur Messung der Kundenloyalität sowie Fragen nach den Bedürfnissen der Kunden waren von Bedeutung. Für die Ergebnispräsentation des Fremdmarktfragebogens waren außerdem Gründe für einen Tarifwechsel sowie die Art und Weise, wie die Kunden auf „Voltino“ aufmerksam wurden relevant. Sämtliche weiteren Ergebnisse wurden der Wels Strom GmbH vorgelegt, um in diesen Bereichen einen Überblick zu bekommen und falls notwendig entsprechend darauf zu reagieren wie beispielsweise Fragen zur Rechnung, zur Kundenbetreuung und zu Informationsquellen.

4.3. Präsentation Ergebnisse Heimmarktfragebogen

Ergebnisse und Diskussion zu „Fragen zum Thema Energie“ Die Fragen zum Thema Energie behandelten die persönliche Einstellung der Probanden zu gewissen wichtigen energiebezogenen Themen und sollten den Grad der Wichtigkeit messen. Das Item umschloss die Bereiche Versorgungssicherheit, Strompreis, erneuerbare Energiequellen, Regionalität und sparsamer Umgang mit Energie. Die exakten Ergebnisse der 971 Samples kann man in Abbildung 4.1 sehen. Die Statistiken für die univariate Analyse finden sich in Tabelle 4.5. Die Detailergebnisse zu den einzelnen Fragen sind in B.1 aufgelistet.

Fazit: Den Kunden sind gewisse Dinge im Bereich der Energieversorgung sehr wichtig. Nicht nur eine hohe Versorgungssicherheit und ein günstiger Strompreis stehen im Vordergrund, sondern auch die Herkunft des Stromes bzw. ein entsprechend sparsamer Umgang mit Energie im Haushalt liegt den Kunden am Herzen. Die Regionalität bzw. die Wahl des Anbieters spielt hierbei vielleicht nicht die herausragendste Rolle, jedoch ist es für eine klare Mehrheit entscheidend.

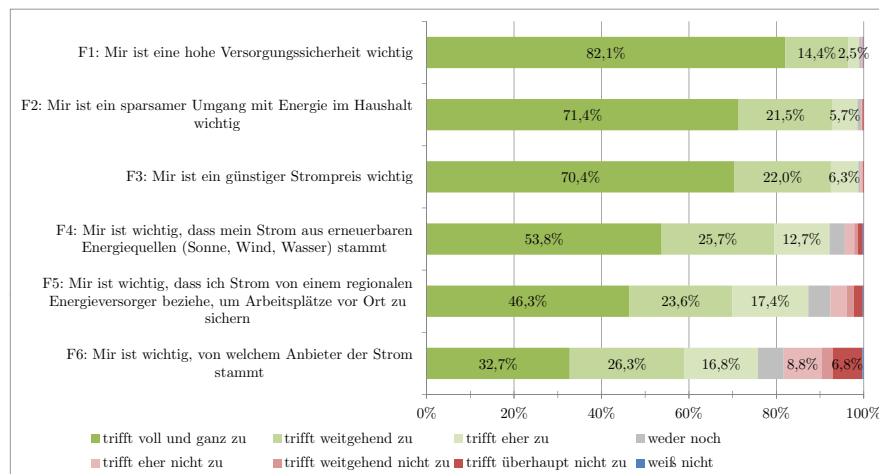


Abbildung 4.1.: Ergebnisse Fragen zum „Thema Energie“ n=971 (eigene Darstellung)

		Statistiken					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
N	Gültig	971	971	971	971	971	971
	Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		1,2358	1,3852	1,3965	1,8260	2,1040	2,6777
Median		1,1857 ^a	1,3082 ^a	1,3196 ^a	1,5816 ^a	1,7673 ^a	2,1914 ^a
Modus		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

a. Aus gruppierten Daten berechnet

Tabelle 4.5.: SPSS Statistik Fragen zum „Thema Energie“ n=971

Des Weiteren wurde eine bivariate Analyse mit Hilfe von Kreuztabellen vorgenommen. Dabei war die Aufgabe signifikante Unterschiede zwischen den Zielgruppen zu erfassen. Als Zielgruppe galt die Gruppe der 18-39 Jährigen als wichtige zukünftige Kundengruppe, da die vorliegende Arbeit strategische Maßnahmen für die Zukunft von Wels Strom behandelt. Im vorliegenden Fall zum Thema Energie wurden keinerlei statistisch relevante Unterschiede gefunden, d.h. jüngeren Kunden waren dieselben Themen gleich wichtig oder unwichtig wie den anderen Altersgruppen.

Ergebnisse und Diskussion zur „Gesamtzufriedenheit“ In diesem Kapitel soll die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit Wels Strom gemessen werden. Basierend auf der Berechnungsmethode zur Messung der Loyalität durch die Gesellschaft für Konsumforschung GfK (2010) wurde eine angepasste Berechnung für die Wels Strom durchgeführt. Das Itemset behandelt Fragen zu Vertrauen, Mehrpreisbereitschaft, Weiterempfehlungsbereitschaft und der Bereitschaft zum zukünftigen Weiterbezug. Für eine Darstellung der detaillierten Ergebnisse der Befragung sei auf Abbildung 4.2 verwiesen. Die Statistiken für die univariate Analyse mittels SPSS sind in Tabelle 4.6 zu finden. Die Detailergebnisse zu den einzelnen Fragen sind in B.2 aufgelistet.

Fazit: Die Ergebnisse der Fragen zur Gesamtzufriedenheit zeigen eine prinzipiell hohe Zufriedenheit bei allen Aussagen bis auf Frage F7, die tendenziell eher negativ geprägt ist.

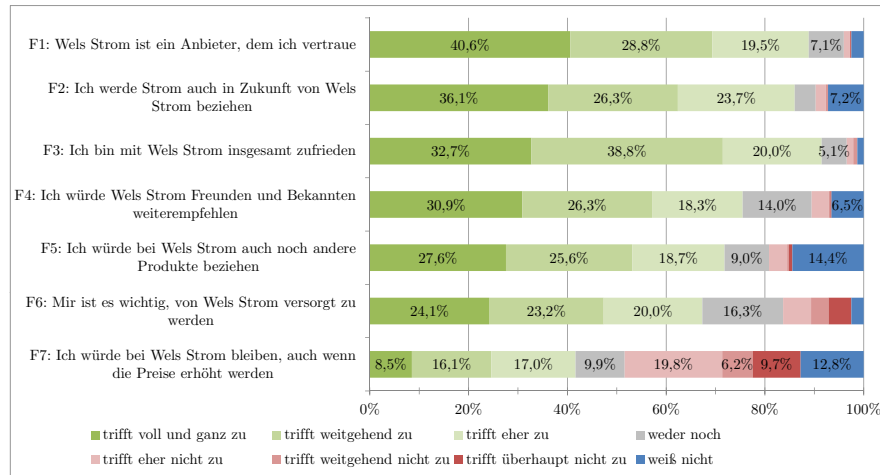


Abbildung 4.2.: Ergebnisse Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ n=845 (eigene Darstellung)

		Statistiken						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
N	Gültig	845	845	845	845	845	845	845
	Fehlend	126	126	126	126	126	126	126
Mittelwert		2,1325	2,4734	2,1254	2,6734	3,1172	2,9775	4,3751
Median		1,8567 ^a	2,0308 ^a	1,9421 ^a	2,2679 ^a	2,4358 ^a	2,6603 ^a	4,2271 ^a
Modus		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	5,00

a. Aus gruppierten Daten berechnet

Tabelle 4.6.: SPSS Statistik Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ n=845

Um die Kundentreue bzw. -loyalität zu messen, wurde in Anlehnung an GfK (2010) der Loyalitätsindex ermittelt (siehe Abbildung 4.3). Dabei werden die Einstellungen der Kunden zum Unternehmen gemessen und der Grad der Kundenbindung ausgewiesen. Rationale Einstellungen wie die Bereitschaft zum zukünftigen Weiterbezug und Mehrpreisbereitschaft sowie emotionale Einstellungen wie Weiterempfehlungsbereitschaft und Vertrauen wirken sich auf das Kundenverhalten aus. In Abbildung 4.4 werden die Indikatoren des Loyalitätsindex angegeben und mit den Aussagen aus dem Fragebogen verknüpft. Um nun zu einer Zahl zu gelangen, werden alle Top3 Boxen dieser vier relevanten Fragen zusammengezählt und durch die Anzahl, also 4, dividiert. Somit erhalten wir für die Wels Strom einen Loyalitätsindex im Heimmarkt von sehr guten 72,1%. Das bedeutet, dass 72,1 Prozent der Kunden prinzipiell loyal gegenüber der WSG sind und nicht in Erwägung ziehen, sich einen anderen Anbieter zu suchen (siehe Abbildung 4.5).

Der Loyalitätsindex misst die Einstellungen der Kunden zum Unternehmen und weist den Grad der Kundenbindung aus.



Rationale Einstellungen:

- Bereitschaft zum zukünftigen Weiterbezug
- Mehrpreisbereitschaft

Emotionale Einstellungen:

- Weiterempfehlungsbereitschaft
- Vertrauen

Abbildung 4.3.: Der Loyalitätsindex (GfK, 2010)

1	Bereitschaft zum zukünftigen Weiterbezug	„Ich werde auch in Zukunft Strom von Wels Strom beziehen“
2	Vertrauen	„Wels Strom ist ein Anbieter, dem ich vertraue“
3	Weiterempfehlungsbereitschaft	„Ich würde Wels Strom Freunden und Bekannten weiterempfehlen“
4	Mehrpreisbereitschaft	„Ich würde bei Wels Strom bleiben, auch wenn die Preise erhöht werden“

Abbildung 4.4.: Indikatoren des Loyalitätsindex (in Anlehnung an GfK (2010))

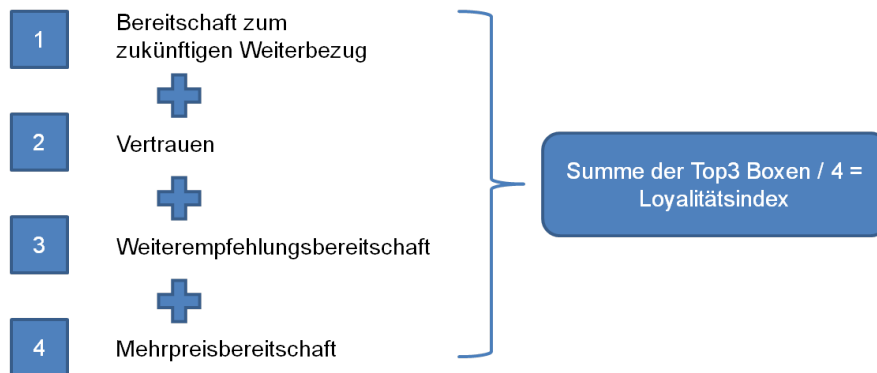


Abbildung 4.5.: Berechnung des Loyalitätsindex (in Anlehnung an GfK (2010))

Die für dieses Itemset durchgeführte bivariate Analyse zeigte keine signifikanten Unterschiede zwischen den Zielgruppen.

Ergebnisse und Diskussion zu „Bedürfnisse“ Um in Zukunft auf die Wünsche der Kunden eingehen zu können, wurden direkte Fragen zu dem Thema gestellt. Die Fragen gehen in die Richtung, inwiefern regelmäßige Informationen über Stromverbrauch und Strompreisveränderung sowie Energieberatungsangebote und Contractingmodelle von den Kunden gewünscht werden. Die detaillierten Umfrageergebnisse sind Abbildung 4.6 sowie die univariaten Analyseergebnisse Tabelle 4.7 zu entnehmen. Die Detailergebnisse zu den einzelnen Fragen sind in B.3 aufgelistet.

Fazit: Zusammenfassend kann aus den Ergebnissen geschlossen werden, dass eine eindeutige Präferenz in Richtung regelmäßiger Informationen vor allem über Strompreisänderungen gewünscht werden. Außerdem sind regelmäßige Informationen über den Stromverbrauch der Kunden mittels Kundenportal und Email wünschenswert. Eine Smartphone App wünscht sich zwar aktuell „nur“ ein Drittel der Kunden, dies wird jedoch für die jüngere Generation sicherlich als interessanter gesehen wie die bivariate Analyse am Schluss zeigt. Das Angebot, mittels Brief informiert zu werden, kann wegen des zu geringen Interesses als nicht zielführend betrachtet und somit als strategische Maßnahme ausgeschlossen werden. Energieberatungsangebote sind prinzipiell vermehrt ins Auge zu fassen wie man auch aus dem Ergebnis der Wichtigkeit dieses Themas wie bereits beschrieben schließen kann. Das Angebot zu Contractingmodellen stieß immerhin bei mindestens jedem Zweiten auf Zustimmung. Wenn man davon ausgeht, dass nicht jeder wusste, worum es dabei geht (15,2%) und 18% neutral eingestellt waren, ist die Tendenz sicherlich eine positive.

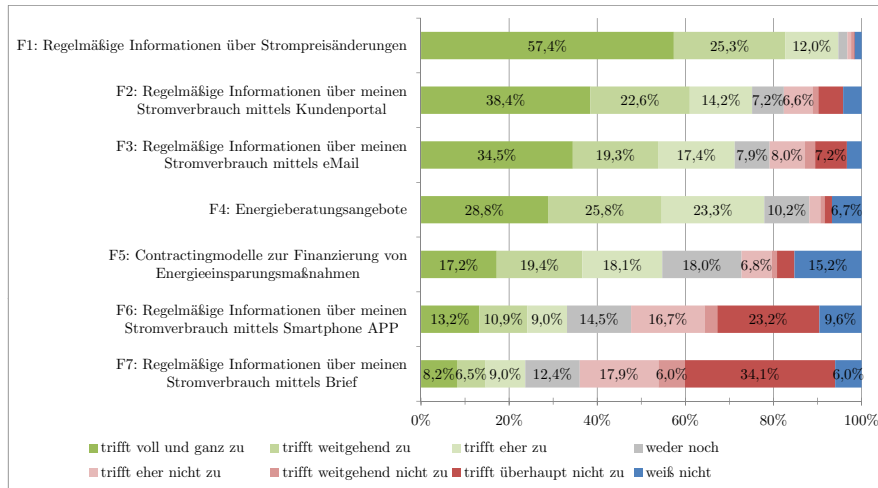


Abbildung 4.6.: Ergebnisse Fragen zu „Bedürfnisse“ n=833 (eigene Darstellung)

Statistiken

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
N Gültig	833	833	833	833	833	833	833
Fehlend	138	138	138	138	138	138	138
Mittelwert	1,7419	2,6819	2,8824	2,7503	3,7359	4,5990	5,0972
Median	1,5152 ^a	2,0163 ^a	2,3203 ^a	2,3374 ^a	3,2392 ^a	4,6154 ^a	5,4221 ^a
Modus	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	7,00	7,00

a. Aus gruppierten Daten berechnet

Tabelle 4.7.: SPSS Statistik Fragen zu „Bedürfnisse“ n=833

Im Vorfeld der Erhebung wurde die Hypothese aufgestellt, dass die jüngere Zielgruppe der unter 40 Jährigen sehr wohl an einem Smartphone App interessiert sei. Um diese These zu belegen, wurde eine bivariate Analyse durchgeführt (siehe Abbildung 4.7). Für die Analyse wurde eine Kreuztabelle mit Hilfe von SPSS erstellt und die Residuen berechnet. Diese zeigen wie bereits erwähnt einen Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen an. Im konkreten Fall ergibt sich ein standardisiertes Residuum von 3,3 für das erste Merkmal „Top3 Boxes“ mit dem zweiten Merkmal der Zielgruppe der „18-29 Jährigen“ und 2,6 für die Gruppe der „30-39“ Jährigen. Da beide Residuen deutlich über 2 liegen deutet es eine signifikante Abweichung der beobachteten von den erwarteten Häufigkeit an. Mit dem Chi-Quadrat-Test nach Pearson zur Überprüfung der Unabhängigkeit der beiden Merkmale ergibt sich ein Wert von 64,805 mit einer asymptotischen Signifikanz von $p < 0,001$, das einem höchst signifikantem Wert entspricht. Das bedeutet, dass zwischen dem Alter und der Aussage über das Interesse an einem Smartphone App ein eindeutiger Zusammenhang besteht. Um nun die Stärke dieses Zusammenhangs beschreiben zu können, wird das Korrelationsmaß ausgerechnet und das Ergebnis mit

Tabelle 4.4 verglichen. Daraus ergibt sich der Spearmansche Korrelationskoeffizient von $r = 0,235$. Aus der Tabelle lässt sich nun erkennen, dass eine geringe positive Korrelation zwischen den beiden Merkmalen vorliegt. Der Zusammenhang kann nun bestätigt werden.

Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Smartphone App * Wie alt sind Sie? Kreuztabelle			Wie alt sind Sie?					Gesamt
			18 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 bis 59	60 +	
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Smartphone App	Top3 Boxes	Anzahl	32	63	75	47	59	276
		Erwartete Anzahl	17,9	45,4	65,9	69,6	77,2	276,0
		% innerhalb von Alter	59,3%	46,0%	37,7%	22,4%	25,3%	33,1%
		Standardisierte Residuen	3,3	2,6	1,1	-2,7	-2,1	
	Middle Box	Anzahl	5	19	39	28	30	121
		Erwartete Anzahl	7,8	19,9	28,9	30,5	33,8	121,0
		% innerhalb von Alter	9,3%	13,9%	19,6%	13,3%	12,9%	14,5%
		Standardisierte Residuen	-1,0	-,2	1,9	-,5	-,7	
	Bottom3 Boxes	Anzahl	16	45	75	111	109	356
		Erwartete Anzahl	23,1	58,5	85,0	89,7	99,6	356,0
		% innerhalb von Alter	29,6%	32,8%	37,7%	52,9%	46,8%	42,7%
		Standardisierte Residuen	-1,5	-1,8	-1,1	2,2	,9	
weiß nicht	Anzahl	1	10	10	24	35	80	
	Erwartete Anzahl	5,2	13,2	19,1	20,2	22,4	80,0	
	% innerhalb von Alter	1,9%	7,3%	5,0%	11,4%	15,0%	9,6%	
	Standardisierte Residuen	-1,8	-,9	-2,1	,9	2,7		
Gesamt	Anzahl	54	137	199	210	233	833	
	Erwartete Anzahl	54,0	137,0	199,0	210,0	233,0	833,0	
	% innerhalb von Alter	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Abbildung 4.7.: Kreuztabelle Smartphone App X Alter mit Residuen in SPSS n=833

Zusammenfassung Die Ergebnisse und Interpretationen daraus können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Heimmarktkunden sind äußerst preisaffin: 98,8% wünschen sich den günstigsten Preis für ihren Stromtarif
- 98,6% der Befragten ist Energiesparen (sehr) wichtig und 92,2% wünschen sich Strom aus erneuerbaren Energiequellen
- 72,1% der Kunden im Heimmarkt stehen der Wels Strom prinzipiell loyal gegenüber
- 94,7% der Kunden wünschen sich regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen
- 75,2% der von WSG belieferten Haushaltskunden sind an regelmäßigen Informationen über ihren Stromverbrauch mittels Webportal (sehr) interessiert
- 71,2 Prozent hätten gerne einen Überblick über ihren Stromverbrauch mit Hilfe von Email Verkehr
- 78% wären prinzipiell an Energieberatungsangeboten interessiert
- 54,7% der Kunden, also mehr als die Hälfte, würden sich Contractingmodelle zur Finanzierung von Energieeinsparungsmaßnahmen wünschen
- 59,3% der 18-29 Jährigen bzw. 46% der 30-39 Jährigen würden sich für eine Smartphone App, die ihren Stromverbrauch anzeigt, interessieren

4.4. Präsentation Ergebnisse Fremdmarktfragebogen

Da der Fragebogen auch von Kunden mit „Voltino“ Tarif im Heimgebiet der Wels Strom beantwortet wurde, wird bei auffälligen Unterschieden innerhalb der Daten darauf hingewiesen (Prozentangaben in Klammern).

Ergebnisse und Diskussion zu „Fragen zum Thema Wechsel“ Ein Teil der Online-Umfrage beschäftigte sich mit der Frage, aus welchen Gründen die Befragten zu „Voltino“ gewechselt sind. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4.8 zu sehen. Da die Beantwortung eine Mehrfachauswahl zuließ, wurden gesamt 3.898 Nennungen gezählt (n=283 im Heimmarkt). 42,14% (38,16%) der Kunden war demnach der Strompreis bei ihrem alten Stromlieferanten zu hoch. 17,85% (6,71%) nannten eine Preisanpassung bzw. Tarifänderung beim alten Anbieter als Grund für den Umstieg auf einen neuen Anbieter. 10,35% (17,31%) waren wegen der Aktion 100 Gratisenergietage gewechselt, während 11,03% angaben, aus Umweltschutzgründen gewechselt zu sein. 4,46% (10,60%) wurde „Voltino“ von Bekannten und Freunden empfohlen. Weitere 4,06% (0,71%) gaben an, mit dem Service bei ihrem alten Anbieter unzufrieden gewesen zu sein und bei 3,96% war ein Umzug ausschlaggebend für einen Wechsel. 70,34% (62,19% im Heimmarkt) der Antworten für einen Umstieg wurden aus Preis- bzw. Geldgründen (zu hoher Strompreis, Preisanpassung, Gratisenergietage) genannt.

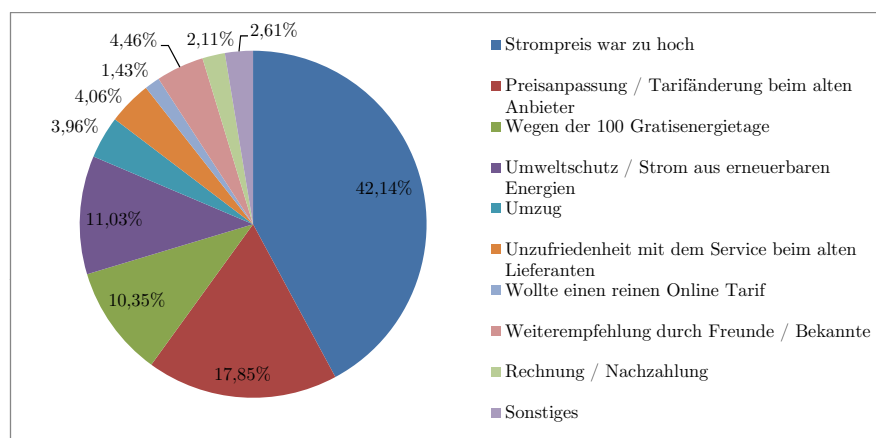


Abbildung 4.8.: Ergebnisse Gründe für den Wechsel zu „Voltino“ n=3.989 (eigene Darstellung)

Fazit: Das Ergebnis dieser Frage überrascht nicht, da es sich vor allem um die Gruppe der hochmobilen und wechselbereiten Kunden handelt, die bereits einmal oder öfter gewechselt haben und meist preissensibel sind. 30,2% (32,1% im Heimmarkt, n=165)

gaben an, vorher bereits einmal gewechselt zu sein. Weitere 22,1% (9,7%) haben sich vor dem Umstieg auf „Voltino“ entweder für einen neuen Anbieter oder Stromtarif entschieden und 10,7% (6,7%) der Befragten haben sogar öfter als zweimal einen Wechsel vollzogen. Für 37,5% (51,5%) war dies das erste Mal (siehe Abbildung 4.9).

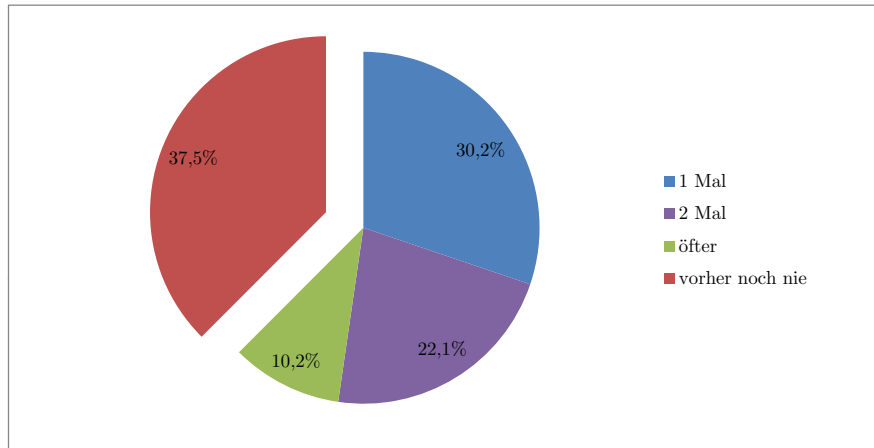


Abbildung 4.9.: Anzahl der Wechsel vor „Voltino“ n=2.254 (eigene Darstellung)

Eine weitere Frage beschäftigte sich mit der Art, wie Kunden auf „Voltino“ aufmerksam wurden (Abbildung 4.10). Dabei waren zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Fremd- und Heimmarkt Kunden zu erkennen. Während 80,7% der Fremdmarktkunden über den Tarifkalkulator der E-Control auf die Strommarke „Voltino“ aufmerksam wurden, war es im Heimmarkt gerade einmal die Hälfte. Durch Gespräche mit Freunden und/oder Bekannten wurden 7,5% auf das Produkt hingewiesen. Im WSG Heimgebiet wurden jedoch 28,60% der Kunden auf diese Art aufmerksam. Ein Grund für den hohen Prozentsatz liegt vermutlich in der verstärkten Mundpropaganda durch firmeneigene Mitarbeiter der Wels Strom GmbH und der Elektrizitätswerk Wels AG im Raum Wels. 5,8% der Befragten gaben an, einen Preisvergleich auf www.durchblicker.at durchgeführt zu haben. Dies machten allerdings nur 1,90% der Welser Kunden. Den Weg über die Google Anzeige gingen im Fremdmarkt nur 0,7% (im Heimmarkt 0 Nennungen). Direkt auf die Webseite www.voltino.at geklickt haben 1,8% der Befragten. Im Heimgebiet waren es immerhin 6,2%. Auch hier dürfte durch die starke Präsenz des Stadtwerkes eine Rolle gespielt haben.

Fazit: Für Fremdmarktkunden ist der Tarifkalkulator der E-Control die erste Anlaufstelle, um sich über andere Anbieter genauer zu informieren. Das trifft ebenfalls auf die Welser Heimkunden zu. Hier ist die Mund-zu-Mund-Propaganda der zweitwichtigste Informationskanal, um auf die Strommarke aufmerksam zu machen. Dies war auch im Fremdmarkt nicht unbeträchtlich. Weniger effektiv sind die Kanäle über Google Anzeige und direkte Werbung in Medien (geringe Werbepresenz durch geringe Werbemittel).

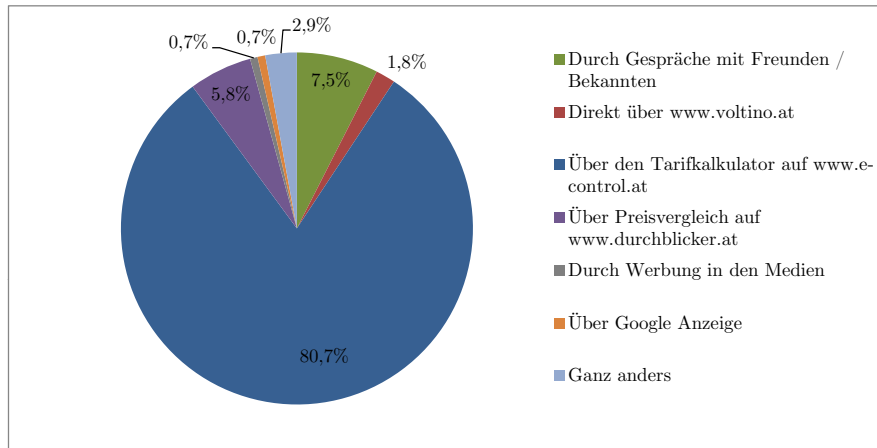


Abbildung 4.10.: Art, wie Kunden auf „Voltino“ aufmerksam wurden n=2.233 (eigene Darstellung)

Ergebnisse und Diskussion zu „Fragen zum Thema Energie“ Wie auch im Heimmarktfragebogen kam dies Frage zur persönlichen Einstellung zum Thema Energie. Das Item umschloss die Bereiche Versorgungssicherheit, Strompreis, erneuerbare Energiequellen, Regionalität und sparsamer Umgang mit Energie. Die exakten Ergebnisse der 2.210 Nennungen kann man in Abbildung 4.11 sehen. Die Statistiken für die univariate Analyse finden sich in Tabelle 4.8. Die Detailergebnisse zu den einzelnen Fragen sind in D.1 aufgelistet.

Fazit: Die Ergebnisse in den Bereichen Versorgungssicherheit, sparsamer Umgang mit Energie im Haushalt und günstiger Strompreis deckten sich mit jenen des Heimmarktfragebogens. Vor allem der günstige Preis steht vor allem anderen Themen. Die Regionalität des Energieversorgers bzw. der Umstand, von welchem Anbieter der Strom stammt, ist für Kunden im Fremdmarkt weit weniger wichtig als für jene im Heimmarkt.

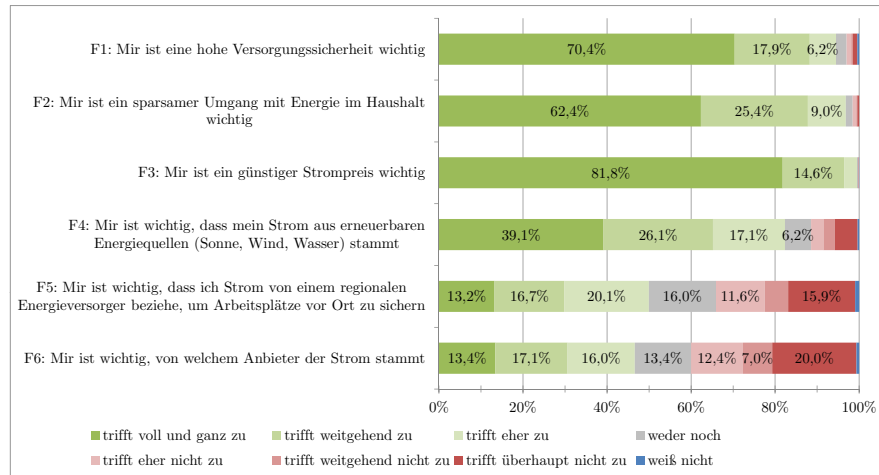


Abbildung 4.11.: Ergebnisse Fragen zum „Thema Energie“ n=2.210 (eigene Darstellung)

		Statistiken					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
N	Gültig	2210	2210	2210	2210	2210	2210
	Fehlend	44	44	44	44	44	44
	Mittelwert	1,5380	1,5570	1,2285	2,3937	3,8136	3,9833
	Median	1,3359 ^a	1,4289 ^a	1,1886 ^a	1,9334 ^a	3,5596 ^a	3,7754 ^a
	Modus	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	7,00

a. Aus gruppierten Daten berechnet

Tabelle 4.8.: SPSS Statistik Fragen zum „Thema Energie“ n=2.210

Analog zum Heimmarktfragebogen wurde in diesem Fall ebenso eine bivariate Analyse mit dem Merkmal der Altersgruppen angewandt. Da keine eindeutigen Abweichungen zu erkennen sind, ist eine Diskussion obsolet.

Ergebnisse und Diskussion zur „Gesamtzufriedenheit“ In diesem Kapitel soll die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit „Voltino“ als Strommarke gemessen werden. Hier wurde ebenso wie für den Heimmarkt als Berechnungsgrundlage der Loyalitätsindex der Gesellschaft für Konsumforschung GfK (2010) verwendet. Das Itemset behandelt Fragen zu Vertrauen, Mehrpreisbereitschaft, Weiterempfehlungsbereitschaft und der Bereitschaft zum zukünftigen Weiterbezug. Für eine Darstellung der detaillierten Ergebnisse der Befragung sei auf Abbildung 4.12 verwiesen. Die Statistiken für die univariate Analyse mittels SPSS sind in Tabelle 4.9 zu finden. Die Detailergebnisse zu den einzelnen

Fragen sind in D.2 aufgelistet.

Fazit: Die Ergebnisse der Fragen zur Gesamtzufriedenheit zeigen bis auf Frage F7 eine prinzipiell hohe Zufriedenheit. Das bedeutet bei einer drohenden Preiserhöhung wären nur 13,8% (eher) bereit, bei „Voltino“ zu bleiben und 63 Prozent würden sich wohl einen anderen Anbieter suchen. Diese Aussage deckt sich mit den Eigenschaften der hochmobilen und preissensiblen Kundengruppe, die einen Verbleib beim Energieversorger stark vom (günstigen) Preis abhängig machen.

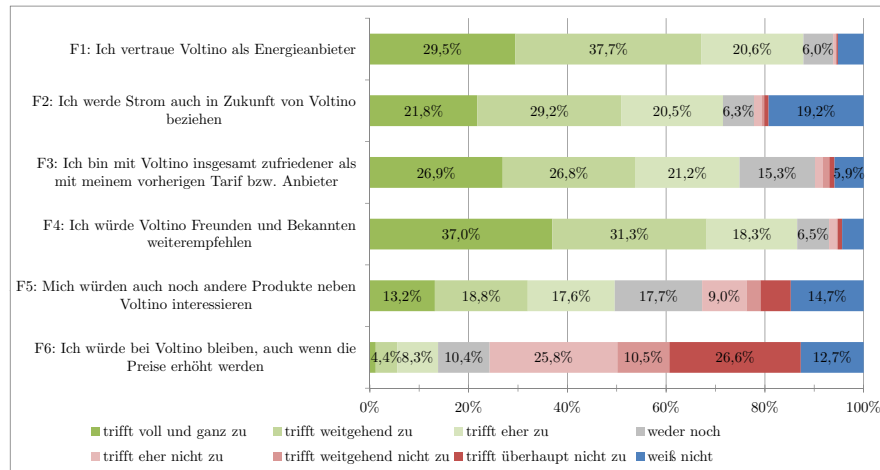


Abbildung 4.12.: Ergebnisse Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ n=2.089 (eigene Darstellung)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
N Gültig	2089	2089	2089	2089	2089	2089
Fehlend	165	165	165	165	165	165
Mittelwert	2,3815	3,3796	2,7554	2,3035	3,9727	5,5711
Median	2,0575 ^a	2,5476 ^a	2,4042 ^a	1,9242 ^a	3,5217 ^a	5,7039 ^a
Modus	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	7,00

a. Aus gruppierten Daten berechnet

Tabelle 4.9.: SPSS Statistik Fragen zu „Gesamtzufriedenheit“ n=2.089

Es wurde der Loyalitätsindex analog zu jenem für den Heimmarktfragebogen (Abbildungen 4.3, 4.4 und 4.5) berechnet. Das Ergebnis wiegt mit knapp 65% überraschend positiv, muss jedoch relativiert werden sobald es zum Thema Mehrpreisbereitschaft der

Kunden kommt, da hier eine sehr geringe Bereitschaft, einen höheren Preis zu bezahlen, besteht. Eine vorgenommene bivariate Analyse mit dem Merkmal der verschiedenen Altersgruppen ergab keine auffälligen Abweichungen.

Ergebnisse und Diskussion zu „Bedürfnisse“ Um in Zukunft auf die Wünsche der Kunden eingehen zu können, wurden direkte Fragen zu dem Thema gestellt. Die Fragen gehen in die Richtung, inwiefern regelmäßige Informationen über Stromverbrauch und Strompreisveränderung sowie Energieberatungsangebote und Contractingmodelle von den Kunden gewünscht werden. Zusätzlich wurde den „Voltino“ Kunden die Frage gestellt, ob Interesse an einem „dual fuel“ Tarif, also Strom und Gas, besteht. Für eine Darstellung der detaillierten Ergebnisse der Befragung sei auf Abbildung 4.13 verwiesen. Die Statistiken für die univariate Analyse mittels SPSS sind in Tabelle 4.10 zu finden. Die Detailergebnisse zu den einzelnen Fragen sind in D.3 aufgelistet.

Fazit: Analog zu den Heimmarktkunden wird dem Angebot über regelmäßige Informationen zu Strompreisänderungen ein hoher Wert beigemessen. Ebenfalls wünscht sich ein Gutteil der Fremdmarktkunden regelmäßige Informationen über den Stromverbrauch mit Hilfe des Webportals sowie über Email. Gut die Hälfte wäre an Energieberatungsangeboten interessiert und knapp die Hälfte hätte einem Strom und Gas Tarif etwas Positives abzugewinnen. Wie auch im vorherigen Ergebnis im Heimmarkt liegt kein großes Interesse an Smartphone App und regelmäßigen Informationen mittels Briefverkehr. Das Thema Contractingmodelle stieß immerhin auf 44% der Befragten auf Zustimmung.

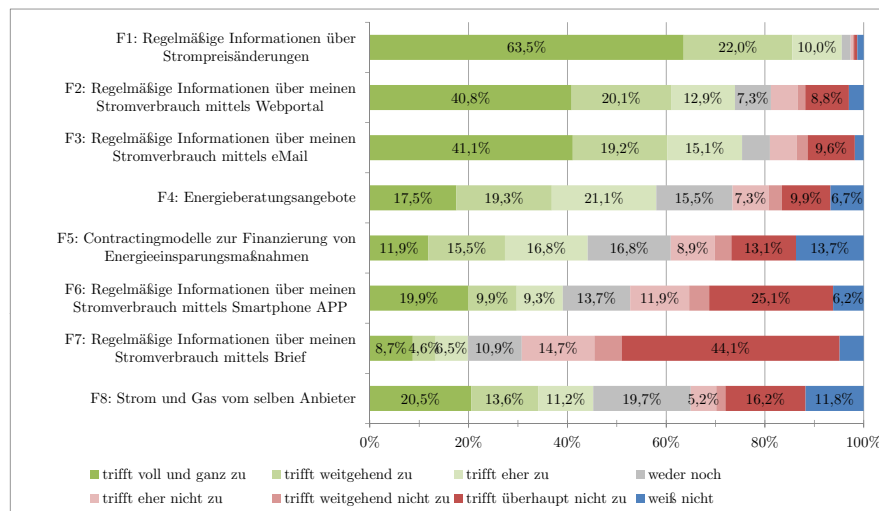


Abbildung 4.13.: Ergebnisse Fragen zu „Bedürfnisse“ n=2.071 (eigene Darstellung)

		Statistiken							
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
N	Gültig	2071	2071	2071	2071	2071	2071	2071	2071
	Fehlend	183	183	183	183	183	183	183	183
Mittelwert		1,6340	2,7117	2,6890	3,5674	4,2632	4,3139	5,3578	4,0478
Median		1,4261 ^a	1,9699 ^a	1,9776 ^a	3,1412 ^a	3,8489 ^a	4,3208 ^a	6,0710 ^a	3,6688 ^a
Modus		1,00	1,00	1,00	3,00	4,00	7,00	7,00	1,00

a. Aus gruppierten Daten berechnet

Tabelle 4.10.: SPSS Statistik Fragen zu „Bedürfnisse“ n=2.071

Es wurde analog zum Heimmarktfragebogen die Hypothese aufgestellt, dass die jüngere Zielgruppe der unter 40 Jährigen sehr wohl an einem Smartphone App interessiert sei. Um diese These zu belegen, wurde ebenfalls für den Fremdmarkt eine bivariate Analyse durchgeführt (siehe Abbildung 4.14). Für die Analyse wurde eine Kreuztabelle mit Hilfe von SPSS erstellt und die Residuen berechnet. Diese zeigen wie bereits erwähnt einen Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen an. Im konkreten Fall ergibt sich ein standardisiertes Residuum von 4,6 für das erste Merkmal „Top3 Boxes“ mit dem zweiten Merkmal der Zielgruppe der „18-29 Jährigen“ und 5,5 für die Gruppe der „30-39“ Jährigen sowie -3,5 und -5,0 für das Merkmal der „Bottom3 Boxes“. Gleichzeitig deuten die Residuen der „50-59 Jährigen“ mit -3,3 und -6,6 für die Gruppe „60+“ eine eindeutige Abweichung an. Im Merkmal „Bottom3 Boxes“ sind dies 3,0 und 5,8. Da diese Residuen deutlich über bzw. unter 2 liegen deutet es eine signifikante Abweichung der beobachteten von den erwarteten Häufigkeit an. Mit dem Chi-Quadrat-Test nach Pearson zur Überprüfung der Unabhängigkeit der beiden Merkmale ergibt sich ein Wert von 193,994 mit einer asymptotischen Signifikanz von $p < 0,001$, das einem höchst signifikantem Wert entspricht. Das bedeutet, dass zwischen dem Alter und der Aussage über das Interesse an einem Smartphone App ein eindeutiger Zusammenhang besteht. Um nun die Stärke dieses Zusammenhangs beschreiben zu können, wird das Korrelationsmaß ausgerechnet und das Ergebnis mit Tabelle 4.4 verglichen. Daraus ergibt sich der Spearman'sche Korrelationskoeffizient von $r = 0,289$. Aus der Tabelle lässt sich nun erkennen, dass eine geringe positive Korrelation zwischen den beiden Merkmalen vorliegt. Der Zusammenhang kann nun bestätigt werden.

4.4. Präsentation Ergebnisse Fremdmarktfragebogen

Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Smartphone APP * Wie alt sind Sie? Kreuztabelle			Wie alt sind Sie?					Gesamt
			18 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 bis 59	60 +	
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Smartphone APP	Top3 Boxes	Anzahl	123	256	241	118	69	807
		Erwartete Anzahl	81,7	182,1	232,9	160,2	150,1	807,0
		% innerhalb von Alter	58,9%	54,9%	40,4%	28,8%	18,0%	39,1%
		Standardisierte Residuen	4,6	5,5	,5	-3,3	-6,6	
	Middle Box	Anzahl	24	67	79	59	54	283
		Erwartete Anzahl	28,6	63,9	81,7	56,2	52,6	283,0
		% innerhalb von Alter	11,5%	14,4%	13,3%	14,4%	14,1%	13,7%
		Standardisierte Residuen	-,9	,4	-,3	,4	,2	
	Bottom3 Boxes	Anzahl	54	122	235	208	231	850
		Erwartete Anzahl	86,0	191,8	245,3	168,8	158,1	850,0
		% innerhalb von Alter	25,8%	26,2%	39,4%	50,7%	60,2%	41,2%
		Standardisierte Residuen	-3,5	-5,0	-,7	3,0	5,8	
	weiß nicht	Anzahl	8	21	41	25	30	125
		Erwartete Anzahl	12,7	28,2	36,1	24,8	23,2	125,0
		% innerhalb von Alter	3,8%	4,5%	6,9%	6,1%	7,8%	6,1%
		Standardisierte Residuen	-1,3	-1,4	,8	,0	1,4	
Gesamt	Anzahl	209	466	596	410	384	2065	
	Erwartete Anzahl	209,0	466,0	596,0	410,0	384,0	2065,0	
	% innerhalb von Alter	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Abbildung 4.14.: Kreuztabelle Smartphone App X Alter mit Residuen in SPSS n=2.065

Zusammenfassung Die Ergebnisse und Interpretationen daraus können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Fremdmarktkunden sind äußerst preissensibel: 99,5% wünschen sich den günstigsten Preis für ihren Stromtarif
- 96,8% der Befragten ist Energiesparen (sehr) wichtig und 82,4% wünschen sich Strom aus erneuerbaren Energiequellen
- 65% der Kunden im Heimmarkt stehen „Voltino“ als Energielieferant prinzipiell loyal gegenüber
- 95,6% der Kunden wünschen sich regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen
- 73,9% der von WSG belieferten Haushaltskunden sind an regelmäßigen Informationen über ihren Stromverbrauch mittels Webportal (sehr) interessiert
- 75 Prozent hätten gerne einen Überblick über ihren Stromverbrauch mit Hilfe von Email Verkehr
- 58% wären prinzipiell an Energieberatungsangeboten interessiert
- Immerhin 44,1% der Fremdmarktkunden würden sich Contractingmodelle zur Finanzierung von Energieeinsparungsmaßnahmen wünschen
- 45,2% bzw. 56,7% wären an einem gemeinsamen Tarif von Strom und Gas vom selben Anbieter interessiert

5. Strategische Maßnahmen

5.1. Motivation und Ziele

Das Kapitel beschäftigt sich mit möglichen strategischen Maßnahmen, die für die Wels Strom GmbH für die Zukunft von entscheidender Bedeutung sein können. Als Grundlage werden die Ergebnisse der vorherigen Kapitel zusammengeführt und die Ziele zum einen mit dem Hintergrund des aktuellen Rechtsrahmens (Energieeffizienzgesetz) in Österreich und zum anderen von den zukünftigen technologischen Entwicklungen (Smart Metering) verknüpft werden. Dabei werden die Maßnahmen in zeitliche Abschnitte für kurz-, mittel- und langfristige Ziele, jeweils für den Heimmarkt sowie den Fremdmarkt, gegliedert. Es sollen Antworten zu den beiden Forschungsfragen „Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um Haushaltskunden am Heimmarkt zu binden und Verluste zu reduzieren?“ bzw. „Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um neue Kunden am Fremdmarkt zu gewinnen?“ auf der Grundlage dieser Daten geliefert werden. Eine Zusammenfassung und ein Ausblick in die mögliche Zukunft der Unternehmung bilden den Abschluss der Arbeit.

5.2. Energieeffizienz als fortschrittliches Geschäftsfeld in der Energiewirtschaft

Nach der nuklearen Katastrophe von Fukushima in Japan am 12.3.2011 bekamen Themen rund um das Schlagwort „Energieeffizienz“ einen ganz wichtigen neuen Impuls für die Versorgungswirtschaft. Neben den vorhandenen EU-Richtlinien und nationalen Gesetzen (siehe Kapitel 5.3) ist es vor allem die neue öffentliche Aufmerksamkeit für Energieeffizienzthemen, die eine breite Akzeptanz schaffen und die Handlungsbereitschaft in der Gesellschaft und in den Energiemärkten definitiv steigern wird (Mildebrath, 2011, S. 40). Wie bereits die Ergebnisse der beiden Umfragen (siehe Kapitel 4.3 und Kapitel 4.4) für die Firma Wels Strom gezeigt haben, ist den Haushaltskunden das Thema „Energiesparen“ ein sehr wichtiges Anliegen. Insofern liegt es jetzt an den Versorgungsunternehmen, sich in Sachen Klimaschutz und Energieeffizienz konkret und konsequent mit den Anforderungen und Chancen von Energieeffizienz zu befassen. Es gilt hierbei die

These, dass das Geschäftsmodell des reinen Energielieferanten auf längere Sicht gesehen kein Erfolgsmodell sein wird, sondern nur die Weiterentwicklung der Energieversorger zu kundenorientierten Energieeffizienzdienstleistern eine Möglichkeit bietet, sich am umkämpften Strommarkt längerfristig behaupten zu können (Mildebrath, 2011, S. 40). Da den Stadtwerken aufgrund der Nähe zum Endkunden eine besondere Rolle dabei zukommt, soll dieses Modell auch eine strategisch relevante Richtung für die Wels Strom sein.

5.3. Gesetzesrahmen in EU & Österreich

Für die Gesetze in Österreich bilden die sogenannten EU 20-20-20-Ziele die Grundlage. Das Ziel ist es, den jährlichen Primärenergieverbrauch EU-weit bis 2020 um 20% zu verringern. Außerdem werden als weitere Ziele die 20%ige Reduktion der Treibhausgasemissionen und die Steigerung des Anteils der erneuerbaren Energiequellen am Strommix um 20% genannt. Als Bemessungsgrundlagen dienen die Daten aus dem Jahr 2008. (European Union, 2011)

Um diesen Zielen näher zu kommen, wurden drei Richtlinien von der Europäischen Kommission beschlossen:

1. Richtlinie 2004/8/EG über die Förderung einer am Nutzwärmebedarf orientierten Kraft-Wärme-Kopplung im Energiebinnenmarkt
2. Richtlinie 2006/32/EG über Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen
3. Richtlinie 2009/28/EG zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen

Die Maßnahmen für energieeffiziente Energienutzung sollen in sämtlichen Bereichen der Energiewertschöpfungskette, d.h. von der Energieumwandlung über die -verteilung bis zum -verbrauch, stattfinden. Die Richtlinie 2006/32/EG sieht bis 2016 Einsparungen von 9% im Vergleich zu einer Referenzperiode vor. (VÖWG & VKÖ, 2011)

Während in Deutschland das Gesetz über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen (EDL-G) seit November 2010 vorliegt, gibt es in Österreich bislang keine verbindlichen Maßnahmen zur Erreichung der Richtlinie 2006/32/EG, sondern nur einen Entwurf für das Energieeffizienzgesetz (EnEffG). Einige klar definierten Ziele des EDL-G in Deutschland sind laut Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010) unter anderem folgende:

- Verpflichtung der Energielieferanten zur Verbesserung der Energieeffizienz bei Endkunden,
- Energieeinsparungsziele bis 2017 (Zwischenziel 2011): Richtwerte von Bundesregierung festgelegt,

- „Mindestens (einmal) jährlich müssen Endverbraucher über Wirksamkeit von Energieeffizienzmaßnahmen sowie über die für sie verfügbaren Angebote unterrichtet werden“,
- „Energieunternehmen stellen den Endkunden zusammen mit Verträgen, Vertragsänderungen, Abrechnungen oder Quittungen in klarer und verständlicher Form Kontaktinformationen zu Verbraucherorganisationen, Energieagenturen oder ähnlichen Einrichtungen, einschließlich Internetadressen, zur Verfügung, von denen sie Angaben über angebotene Energieeffizienzmaßnahmen, Endkunden-Vergleichsprofile sowie gegebenenfalls technische Spezifikationen von energiebetriebenen Geräten erhalten können.“

Der österreichische Entwurf sieht aktuell folgende noch nicht konkret formulierte Themenpunkte vor (Adensam & Haas, 2012):

- Mehr Transparenz für Konsumenten beim Verbrauch von Strom, Gas und Fernwärme,
- Einführung Energiemanagement Systeme,
- Verpflichtung für EVUs mittels Endenergieeffizienzmaßnahmen 1,5% des Endenergieabsatzes einzusparen,
- Einheitliche Qualitätsstandards für Energiedienstleister,
- Regelung des Monitoring sowie von Berichtspflichten,
- die allgemeine Förderung von Energiedienstleistungen und anderen Energieeffizienzmaßnahmen.

5.4. Energiewirtschaftliche Praxis

Eine von Accenture durchgeführte aktuelle Studie bei Haushaltskunden in Deutschland kommt zum Ergebnis, dass Energieversorger weg von reinen Stromlieferungen hin zu Bündelprodukten mit Zusatzdiensten gehen werden (Eble, 2012). Bei der Umfrage zeigte fast jeder zweite Befragte Interesse an Energieberatung, an Materialien zum Stromsparen wie etwa Energiesparlampen, Eigenversorgung (z.B. durch Photovoltaik oder Wärmepumpe) oder an Gebäudeautomatisierung. Dabei zeigte sich, dass sich höhere Preise kaum durchsetzen lassen. 82% würden sich von solchen „Add-Ons“ reizen lassen, wenn sie damit Geld sparen, etwa durch eine Mehr-Sparten-Versorgung. Außerdem wies die Studie darauf hin, dass sich zwei Drittel der Befragten einen einheitlichen Ansprechpartner für Installation, Service und Problemlösung wünschen würden. Eine Mehrheit würde eine einzige Mehr-Sparten-Rechnung vorziehen, was im Gegensatz zu den formalen Rechnungslegungsvorschriften in der Energiewirtschaft gesehen werden kann. (Eble, 2012)

Einen Anreiz für ein mögliches Effizienz-Energiedienstleistungsunternehmen in Zukunft

bietet eine Studie des Bremer Energie Institutes (Schulz et al., 2008, S. 25). Aus Abbildung 5.1 lässt sich entnehmen, wie sich ein neues Geschäftsmodell eines Stadtwerkes nach einer entsprechenden Neuausrichtung verändern würde. Die größte Chance für heutige kommunale EVUs liegt vor allem in der Kundenbindung. Angebote, die für Energieeinsparungsmaßnahmen genutzt werden, sind nur in dem Maße vorhanden, wie es für die Kundenbindung als notwendig erachtet wird. In Zukunft würde sich dieses Modell als zu wenig ausgeprägt darstellen, um am Markt langfristig bestehen zu können. Deswegen wäre hier eine Hinführung zu einem Effizienz-Energiedienstleistungsunternehmen (EDU), das sich diesem wichtigen Bereich mit viel größerem Engagement widmet, vonnöten. Es wären viele Haushaltskunden bereit, für Energieberatungsangebote zu bezahlen, sofern die Angebote nachhaltig seien und sie sich dadurch auf längere Sicht gesehen etwas ersparen könnten (Eble, 2012). Als weitere Einnahmequelle neben dem Verkauf von Energie kämen dann die finanziellen Beiträge der Kunden für Energieberatungsangebote in Frage. Da die Unternehmung als Vermittler von externen Förderungen fungieren würde, wären externe Mittel die dritte Finanzierungsquelle. Dadurch wäre ein Ausbau der Energiedienstleistungsangebote möglich, insbesondere die Auswahl an Contracting-Modellen. (Schulz et al., 2008, S. 24f)

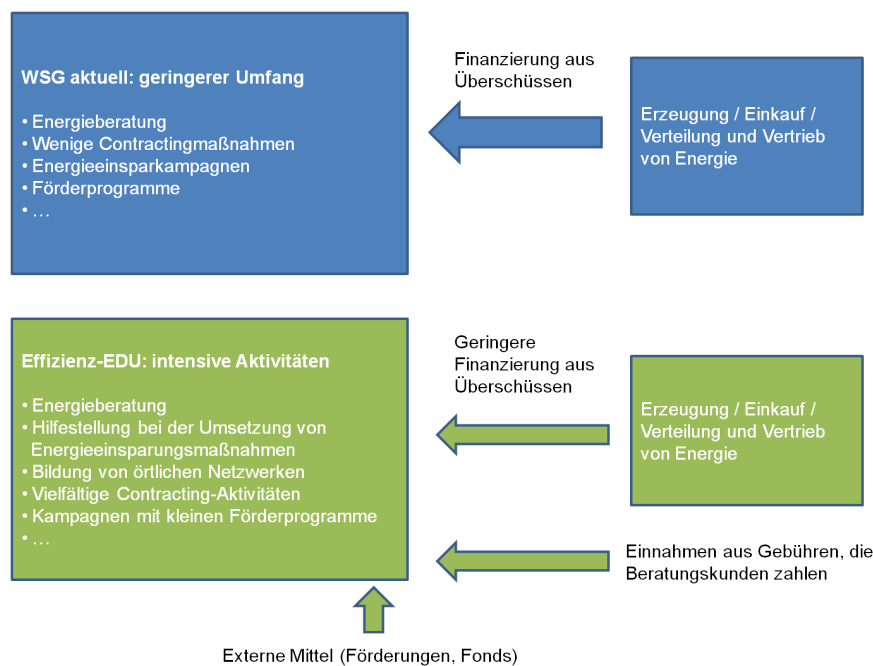


Abbildung 5.1.: Mögliches Geschäftsmodell der WSG als Effizienz-EDU in Anlehnung an Schulz et al. (2008, S. 25)

Das Bremer-Modell der Effizienz-EDU sieht vier Bausteine dafür vor:

1. Baustein: Intensivierung der Energieberatung und weiterer Hilfestellungen und eine externe Finanzierung dieses Angebotes
2. Baustein: Intensivierung der erweiterten Energiedienstleistungen (Contracting)
3. Baustein: Engagement bei der Qualifizierung von Marktpartnern und Bildung von örtlichen Netzwerken für Energieeffizienzmaßnahmen
4. Baustein: Vermittlung externer Fördermöglichkeiten

Die Hauptmotive für ein zukünftiges Wels Effizienz-EDU sind neben der Kundenbindung und der Verantwortung für Einsparungsmaßnahmen im Versorgungsgebiet in wirtschaftlicher Hinsicht gesehen besonders neue und rentable Geschäftsfelder. Dargestellt werden die sich bietenden Perspektiven für ein Effizienz-EDU. Es wird die Kundenbindung durch mehr Energieberatungsangebote sowie Contractingmodelle und auch den Ausbau der Fernwärmeversorgung, der im Wels Versorgungsgebiet weiter vorangetrieben wird, intensiviert.

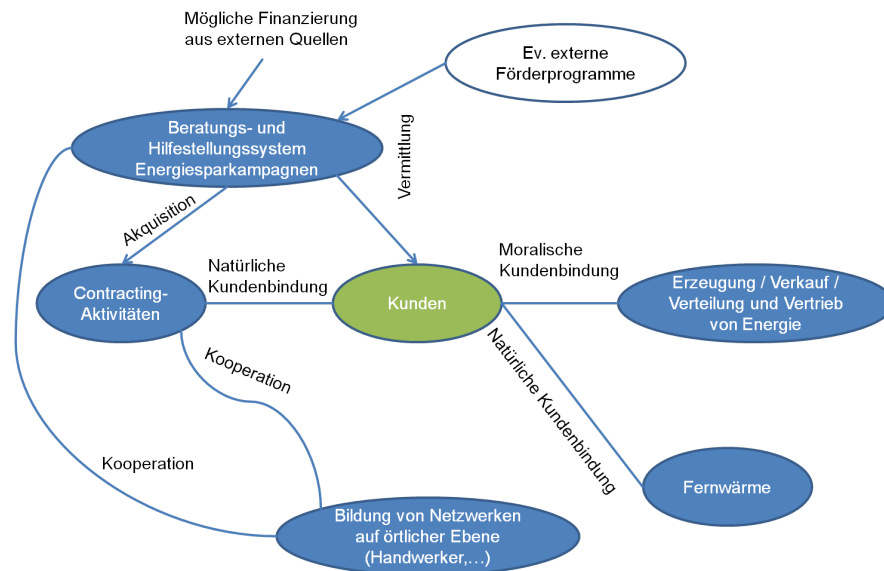


Abbildung 5.2.: Bezüge zwischen den Aktivitäten der Wels Strom als Effizienz-EDU untereinander und zum Kunden in Anlehnung an Schulz et al. (2008, S. 26)

Aus Sicht der Wels Strom GmbH sind einige Punkte zu nennen, die für einen Ausbau eines Effizienz-Energiedienstleistungsunternehmens sprechen würden:

- Der Preiswettbewerb am heimischen Strommarkt macht andere Qualitäten als EVU erforderlich.
- Die EWW bzw. WSG hat bereits Erfahrungen mit Contracting (Gemeinden, Bau-träger, ...) und ist schon Kooperationen mit örtlichen Partnern eingegangen. Es

werden von der Elektrizitätswerk Wels AG gemeinsam mit dem Tochterunternehmen Mea Solar GmbH Photovoltaik Anlagen errichtet sowie die Fördermittel vermittelt. Kooperationen mit Gemeinden wie beispielsweise Laakirchen und Ebensee wurden bereits eingegangen.

- Die Rolle als Navigator für Energieeinsparungsmaßnahmen (Beratung & Hilfestellung) ist zudem äußerst positiv für die Kundenbeziehung.
- Eine Ausweitung bzw. Bündelung des Produktportfolios ist durch bereits bestehende Produkte kein großes Problem: Strom, Gas, Fernwärme,... bis hin zur it&tel als „Schwesterunternehmen“ der Wels Strom für Internetprodukte, allgemeine Dateneinbindung und Data Storages.

In Zukunft wird es für die WSG sinnvoll sein, die bereits mehr oder weniger ausgeprägten Handlungsweisen zu intensivieren.

5.5. Smart Meter als technologischer Treiber für die Energieeffizienz

Als Grundlage für die Einführung von Smart Metern in Österreich gilt die Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft, Familie und Jugend, mit der die Einführung intelligenter Messgeräte am 24. April 2012 festgelegt wurde. In der Verordnung sind folgende Punkte enthalten (Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, 2012):

- Die Einführung intelligenter Messgeräte hat nach § 83 Abs. 1 ELWOG 2010 zu erfolgen.
- Jeder Netzbetreiber muss
 - bis Ende 2015 mindestens 10%,
 - bis Ende 2017 mindestens 70% und
 - bis Ende 2019 im Rahmen der technischen Machbarkeit mindestens 95% aller im Netz angeschlossenen Zählpunkte als intelligente Messgeräte ausstatten. Ausgenommen sind Endverbraucher mit Lastprofilzähler.
- Die Endverbraucher müssen im Vorhinein von den Netzbetreibern informiert werden.
- Die Netzbetreiber müssen dem Bundesministerium sowie der E-Control aktuelle Projektpläne über die Einführung von intelligenten Messgeräten sowie jeweils zum 31. März eines Kalenderjahres einen Bericht über den Fortschritt der Installation, zu den angefallenen Kosten, zu den Erfahrungen, zum Datenschutz und zur Verbrauchsentwicklung bei den Endverbrauchern übermitteln.
- Die E-Control hat die Aufgabe, die Einführung zu überwachen.

Der Nutzen von Smart Metering liegt laut Energie-Control Austria (2010, S. 14f) in der Möglichkeit den Energieverbrauch in den Haushalten zukünftig transparenter, variabler und verständlicher zu machen. Der Kunde kann durch die neue Technologie seinen Endverbrauch regelmäßig und vor allem zeitnahe kontrollieren. Vor allem durch das Potential des Internets soll eine laufende Kontrolle des Verbrauchs und der Kosten ermöglicht werden. Im Falle der Wels Strom ist eine Erweiterung und Nutzung des Kundenportals sinnvoll. Auch Smartphones werden in der Beziehung eine immer wichtigere Rolle spielen.

Außerdem bieten sich zusätzliche Funktionen, die bisher nicht in der Art umsetzbar waren. Dazu zählen zum Beispiel (Energie-Control Austria, 2010, S. 14ff):

- Eine Bereitstellung individueller Energiepreismodelle durch die Stromlieferanten, um die Bedürfnisse und Merkmale beim Energieverbrauch der Endkunden besser zu berücksichtigen,
- zeitlich variable Stromtarife mit einer Verbrauchsverlagerung von Spitzenzeiten (Peak-Zeiten) zu Off-Peak-Zeiten (Erweiterung und Differenzierung der bisher üblichen Tag-Nacht-Tarife),
- Aktivierung und Deaktivierung der Stromzähler aus der Ferne,
- die Erfassung von Lieferunterbrechungen,
- die Möglichkeit zur Fernablesung dient der Ermittlung verbrauchter Energie zum Zeitpunkt des Lieferantenwechsels (anstatt wie bisher den Zählerstand rechnerisch zu ermitteln),
- der Zugang zum eigenen Zählerstand und somit zum eigenen Stromverbrauch für Kunden zu jedem Zeitpunkt,
- Entfall des Aufwandes der Fremd- oder Selbstablesung.

Die Wels Strom rechnet mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von etwa 15 Mio. Euro als grobe Annahme. Für die 50.000 Zähler müssen je nach Annahme zwischen 115 Euro laut Energie-Control Austria (2010, S. 30) und 300 Euro (WSG Darstellung) pro Zähler gerechnet werden müssen. Diese werden sich wiederum in den Netzkosten widerspiegeln und im Messentgelt miteinbezogen werden, da die Kosten an die Kunden weiter verrechnet werden.

5.6. Aktuelle Beispiele für Energieeffizienzangebote in der Praxis

Traditionell gesehen zählt die Energieberatung zu den Serviceleistungen, die erbracht, aber von Haushaltskunden mehrheitlich nicht als solche direkt bezahlt werden bzw. nicht bezahlt werden müssen. Contracting zählt zu den Geschäftsfeldern der Versor-

gungswirtschaft, deren wirtschaftliche Ergebnisse bisher überwiegend hinter den Erwartungen zurück bleiben.

Dementsprechend gibt es eine gemischte Angebotssituation für Energieeffizienzdienstleistungen in der Versorgungswirtschaft. Zu den klassischen Energieberatungsangeboten zählen jene zu Lüften, Heizen, Beleuchtung und modernen Haushaltsgeräten oder beispielsweise die Thermografie, der Verleih von Messgeräten, die Ausstellung von Energiepässen und der Hinweis auf öffentliche Fördermittel. Ebenso klassisch sind die Contracting Angebote. Meist ist ein Wärmecontracting gemeint, das häufig in Zusammenarbeit mit den örtlichen Gewerken angeboten wird. (Mildebrath, 2011, S. 45f)

Die Stadtwerke Düsseldorf bieten neben der Bereitstellung von Wärme, auch Dampf und Kälte sowie eine Versorgung mit Strom, Druckluft und Licht an. (Stadtwerke Düsseldorf, 2012)

Ein weiteres Modell ist auch die Kombination von Energieberatung durch ein EVU mit einem Finanzierungsprogramm meist örtlicher Banken, mit denen energetische Sanierungen der privaten Wohnungswirtschaft gefördert werden sollen. Als Beispiel seien hier die Stadtwerke Duisburg mit ihrem „EnergieSparDarlehen“ in Kooperation mit der Sparkasse Duisburg zu erwähnen. (Stadtwerke Duisburg, 2012)

Nur wenige Versorgungsunternehmen gehen schon ganz neue Wege und definieren Energieeffizienz als eigenes Geschäftsfeld, welches den Erfolg und die Reputation im Wettbewerb und gleichberechtigt mit anderen Angeboten erzielen soll. Aktuelle Beispiele wären die RWE Effizienz GmbH (2012) mit dem Produkt „Smart Home“ im Bereich der Hausautomatisierung sowie einige andere Stadtwerke in Deutschland, die mit „uControl“ der Firma Schleupen eigene Effizienzprodukte anbieten. Beide Lösungen bieten die Option, über Produkte und Dienstleistungen ein eigenes Effizienzportfolio zu entwickeln. (Schleupen, 2012)

5.7. Zusammenfassung der empfohlenen strategischen Maßnahmen für die Wels Strom GmbH

Heimmarkt Aus den bisherigen Ergebnissen der Forschungsarbeit und denen des Fragebogens für Heimmarktkunden kann ein strategischer Maßnahmenkatalog für Wels Strom abgeleitet werden. Dieser ist Abbildung 5.3 zu entnehmen und nachfolgend beschrieben. Die Maßnahmen sind in drei Zeitabschnitte gegliedert:

- kurzfristige Maßnahmen in einem Zeitraum von 1 bis 2 Jahren,
- mittelfristige Maßnahmen in einem Zeitraum von 3 bis 5 Jahren und
- langfristige Maßnahmen in einem Zeitraum von mehr als 5 Jahren.

Die in der Abbildung 5.3 rot hinterlegten Felder deuten eine Abhängigkeit von Technologien an, die aktuell noch nicht die Marktreife erlangt haben bzw. wo noch auf ausgereifte Techniken gewartet wird wie beispielsweise bei Smart Metering.

Für den Heimmarkt kommt als kurzfristige strategische Option ein Ausweiten der bereits getätigten Energiesparaktionen wie zum Beispiel LED-Lampen als „Belohnung“ für die Verwendung von elektronischen Rechnungen statt in Papierform in Frage. Die Wels Strom GmbH hat bereits hohes Engagement in diesem Bereich bewiesen, vor allem sei auf die Tätigkeiten in der Energiesparmesse Wels hingewiesen, wo sich Kunden kostenlos über Angebote informieren lassen können. Außerdem gibt es immer wieder Energiesparaktionen wie die Vergabe von Strommessgeräten und Energiesparlampen. Eine weitere Maßnahme, die aus dem sehr deutlichen Umfrageergebnis gewonnen werden kann, behandelt die Informationspolitik der Unternehmung. Regelmäßige Informationen über Email oder Webportal seitens Wels Strom sind den Kunden besonders wichtig. In weiterer Folge kann mittelfristig die Erweiterung des Webportals für die Verbrauchs- und Kostenkontrolle durch die Möglichkeiten des Smart Metering gesehen werden. Als Zusatzleistung für die Zukunft ist für alle Kunden, die ein Smartphone besitzen, ein eigenes Smartphone App, welches die gleiche Funktionalität wie das Portal besitzt, sicherlich erstrebenswert. Auch hier werden sich in Zukunft durch Smart-Metering-Technologie viele Möglichkeiten sowohl für WSG als auch für Haushaltskunden bieten.

Eine Ausweitung und Bündelung des Produktportfolios mit Strom, Gas, Fernwärme und auch Internet zur Errichtung eines eigenen Produkt- und Dienstleistungsportfolios ist durch vorhandenes Know-how und bereits existierende Strukturen der Elektrizitätswerk Wels AG und der Tochterunternehmen möglich und sinnvoll. Das Motto „Alles aus einer Hand“ als Gegensatz zum Unbundling der Energiewirtschaft kann marketingstrategisch eine wichtige Rolle spielen und für eine stärkere Kundenbindung sorgen.

Ein mittelfristig anzustrebendes Ziel ist im Heimmarkt vor allem die Erweiterung des Tarifportfolios. Ähnlich der Mobilfunkbranche werden in Zukunft für den Kunden angepasste (zeitvariable) Tarife eine große Rolle spielen. Auch speziell angepasste E-Mobility Tarife für Elektrofahrzeuge sollten hierbei angedacht werden.

Im Sinne der Kunden, denen Energiesparen und Energieeffizienz am Herzen liegt, werden auch Contracting-Modelle für Haushaltskunden interessant sein. Als Vermittler von externen Förderprogrammen und als Generalunternehmer für Energieeffizienzdienstleistungen mit einem breit aufgestellten Netzwerk auf örtlicher Ebene mit unterschiedlichen Partnerunternehmen kann WSG nicht nur als reiner Stromlieferant, sondern auch als echter Dienstleister gesehen werden. Dazu können bereits vorhandene gute Verbindungen zu Partnerunternehmen genutzt werden.

Als langfristige Maßnahme sind Modelle für dezentrale autonome Energieerzeugung, wie zum Beispiel Mikro-Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen mit Brennstoffzellen als Mikro-Block-Heizkraftwerke, sinnvoll, vorausgesetzt die Technologie ist ausgereift und in der Herstellung leistbar.

Ein weiteres mögliches Einsatzgebiet könnte der Bereich der Hausautomatisierung sein,

5.7. Zusammenfassung der empfohlenen strategischen Maßnahmen für die Wels Strom GmbH

in der man über Produkte und Dienstleistungen ein eigenes Effizienzportfolio anbieten könnte.

Kurzfristige Maßnahmen (1-2 Jahre)	Mittelfristige Maßnahmen (3-5 Jahre)	Langfristige Maßnahmen (> 5 Jahre)
Ausweiten Energiesparaktionen: LED-Lampen als „Belohnung“ für elektron. Rechnung	Contracting-Modelle: • Wärmepumpencontracting • PV Contracting	Mikro-KWK mit Brennstoffzelle BHKW
Regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen (Email, Webportal)	Smart Metering: Erweiterung Webportal für Verbrauchs- und Kostenkontrolle in Echtzeit	Hausautomatisierungs- angebote
Ausweitung und Bündelung Produktportfolio: Cross-Selling Strom, Gas, Fernwärme, Internet	Tarifportfolio erweitern: zeitvariable Tarife (Zeitzonentarife), eigener E-Mobility Tarif für E- Autos	Thermische Wärmespeicherung (elektr. Speicher → mit Smart- Meter-Einspeisung ins Netz zu günstigen Zeiten)
Entwicklung eines Smartphone Apps mit Funktionalität wie Webportal	Erweiterung Funktionalität Smart Phone App (aktueller Stromverbrauch und Kostenkontrolle)	

Abbildung 5.3.: Zukünftige strategische Maßnahmen der WSG im Heimmarkt

Fremdmarkt Beinahe analog zum Heimmarkt kann man dieselben strategischen Maßnahmen ebenfalls auf den Fremdmarkt ummünzen wie Abbildung 5.4 zeigt.

Kurzfristige Maßnahmen (1-2 Jahre)	Mittelfristige Maßnahmen (3-5 Jahre)	Langfristige Maßnahmen (> 5 Jahre)
Erweiterung Voltino auf Strom & Gas Tarif „Voltino & Gasolina“	Contracting-Modelle: • Wärmepumpencontracting • PV Contracting	Mikro-KWK mit Brennstoffzelle BHKW
Regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen (Email, Webportal)	Smart Metering: Erweiterung Webportal für Verbrauchs- und Kostenkontrolle in Echtzeit	Hausautomatisierungs- angebote
Entwicklung eines Smartphone Apps mit Funktionalität wie Webportal	Tarifportfolio erweitern: zeitvariable Tarife (Zeitzonentarife), eigener E-Mobility Tarif für E- Autos	Thermische Wärmespeicherung (elektr. Speicher → mit Smart- Meter-Einspeisung ins Netz zu günstigen Zeiten)
	Erweiterung Funktionalität Smart Phone App (aktueller Stromverbrauch und Kostenkontrolle)	

Abbildung 5.4.: Zukünftige strategische Maßnahmen der WSG im Fremdmarkt

Hinzu kommt als kurzfristige Maßnahme die Einführung eines „Dual-Fuel“ Tarifes, der in England stark verbreitet ist und laut Umfrage in Österreich durchaus Anklang finden könnte. Die Erweiterung des „Voltino“ Tarifes zu einem Strom und Gas-Tarif (beispielsweise „Voltino & Gasolina“) hat den Vorteil, dass Wels Strom ihr Mutterunternehmen als örtlichen Gaslieferanten miteinbeziehen kann.

Da der Preis eine sehr wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung für einen Stromlieferanten spielt und der Tarifkalkulator der E-Control der am meisten genutzte Vertriebskanal für die Wels Strom im Fremdmarkt ist, sollte auch in Zukunft darauf geachtet werden, „Voltino“ in den vordersten Positionen des Kalkulators zu platzieren, um im Fremdmarkt mit den Mitbewerben mithalten zu können.

6. Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass die Wels Strom GmbH in der Zukunft an der Ausarbeitung und Umsetzung von strategischen Maßnahmen arbeiten muss, um sowohl am Heim- als auch am Fremdmarkt nachhaltig erfolgreich zu sein. Vor dem Hintergrund der Strommarktliberalisierung liegt es daran, sich seine eigenen Stärken wie Kundennähe und -bindung sowie kurze Entscheidungswege und die hohe Veränderungsbereitschaft des Unternehmens zu Nutze zu machen und seine Chancen wie Kundenzufriedenheit, steigende Nachfrage nach energienahen Dienstleistungen und Synergien durch Kooperationen zu nutzen.

Die Wels Strom GmbH als Stadtwerk ist sich ihrer Schwächen wie geringer Marktanteil, Unternehmensgröße und einer schwächeren Finanzkraft bewusst. Sie muss vermehrt ihre Stärken einsetzen, um einerseits im Heimmarkt bestehen zu können und andererseits die gewünschte Vergrößerung des Marktanteils insgesamt realisieren zu können.

Wie der Vergleich mit UK und Deutschland gezeigt hat, ist der Markt in Österreich zur Zeit aufgrund seiner kleinen Größe und der Beschaffenheit des Marktes noch nicht auf dem selben Liberalisierungsniveau wie die anderen beiden betrachteten Märkte. Es hat auch der rechtliche Gesetzesrahmen als Treiber der Liberalisierung noch nicht jene Wirkung wie in anderen Märkten erreicht. In den folgenden Monaten und Jahren wird sich zeigen, in welchem Umfang das Energieeffizienzgesetz die unternehmerische Entwicklung der WSG beeinflussen wird.

Wie die Umfrageergebnisse zeigen, ist aus Kundensicht Potential für die zukünftige Weiterentwicklung vorhanden und wenn es der Wels Strom gelingt sowohl auf Kundenebene als auch auf unternehmerischer Ebene die gesammelten Informationen zu bündeln und wirtschaftlich zu verwerten, ist das Fundament für einen späteren Unternehmenserfolg gegeben.

Die Ausarbeitung konkreter Business-Cases am Beispiel der vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen werden der nächste Schritt in der Umsetzung sein.

Literaturverzeichnis

- Adametz D., Lindner D., 2010: *Daten und Fakten zum Strompreis - Warum ein Tag Strom weniger kostet als eine Tasse Espresso*, Österreichs E-Wirtschaft, Wien.
- Adensam H., Haas F., 2012: Grundzüge des Energieeffizienzgesetzes und der Energieeffizienzrichtlinie, http://www.energieinstitut.net/portal/page/portal/EIW_HOME/EnEffG%202012%20-%20Vortrag%20bei%20WKO%2020.9.2012_adensam.pdf, 1.10.2012.
- Bartel K., 2011: *Wettbewerbsprobleme auf dem deutschen Energiemarkt durch Unternehmenszusammenschlüsse - Entflechtung als Mittel der Marktöffnung*, Band 53, Lit Verlag, Münster.
- BDEW, 2011a: BDEW-Kundenfokus Haushaltskunden Bundesstudie 2010/2011 (n=1200), http://www.promit.de/de/ergebnis-center/downloads/bdew-kundenfokus.html?file=files/downloads/result-center/bdew-kundenfokus/BDEW_Kundenfokus_2010_2011_HH_Preiszufriedenheit.pdf, 8.3.2012.
- BDEW, 2011b: Wechselverhalten im Energiemarkt 2011, <http://www.bdew.de>, 27.3.2012.
- BDEW, 2012: Strompreisanalyse für März 2012, <http://www.bdew.de>, 21.3.2012.
- Beutin N., 2006: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: C. Homburg, Hrsg., *Kundenzufriedenheit*, Gabler, Wiesbaden, 10. Auflage.
- Beyer S.E., 2011: Liberalisierungsvergleich in Europa - Die Ziele der Liberalisierung aus Sicht der Europäischen Kommission, in: B. Schmidt, Hrsg., *Strom Aufwärts - 10 Jahre Liberalisierung des Strommarkts in Österreich*, Lit Verlag, Münster, S. 173–183.
- Bühl A., Zöfel P., 2000: *SPSS Version 10 - Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*, 7. Auflage, Addison-Wesley, München.
- Brandstetter E., 2011: Zwischen Vertrauen und Distanz – Das Verhältnis der Österreicherinnen und Österreicher zu „ihrer“ E-Wirtschaft ist besser als viele glauben, in:

- B. Schmidt, Hrsg., *Strom Aufwärts – 10 Jahre Liberalisierung des Strommarkts in Österreich*, Lit Verlag, Münster, S. 21–27.
- Bruhn M., 2010: *Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis*, 10. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Brunekreeft G., Keller K., 2003: Netzzugang im europäischen Vergleich, in: G. Knieps, G. Brunekreeft, Hrsg., *Zwischen Regulierung und Wettbewerb*, Physica-Verlag, Heidelberg, 2. Auflage, S. 140–143.
- Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, 2012: 138. Verordnung: Intelligente Messgeräte-Einführungsverordnung, http://www.bmwfj.gv.at/Ministerium/Rechtsvorschriften/kundgemachte_rechtsvorschriften/Documents/Intelligente%20Messger%C3%A4te.pdf, 12.10.2012.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2005: Energiewirtschaftsgesetz, http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enwg_2005/gesamt.pdf, 8.3.2012.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2008: Gesetz zur Öffnung des Messwesens bei Strom und Gas für Wettbewerb, <http://www.bmwi.de/Dateien/Energieportal/PDF/gesetz-oeffnung-messwesen,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, 8.3.2012.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2010: Gesetz über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen (EDL-G), <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/edl-g/gesamt.pdf>, 10.10.2012.
- Bundesnetzagentur, 2010: Monitoringbericht 2010, <http://www.bundesnetzagentur.de/cae/servlet/contentblob/191676/publicationFile/9834/Monitoringbericht2010Energiepdf.pdf>, 8.3.2012.
- Bundesnetzagentur, 2011: Monitoringbericht 2011, http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/BNetzA/Presse/Berichte/2011/MonitoringBericht2011.pdf?__blob=publicationFile, 8.3.2012.
- DECC, 2012: Transfer statistics in the domestic gas and electricity markets, <http://www.decc.gov.uk/media/viewfile.ashx?filepath=statistics/source/prices/qep271.xls&filetype=4&minwidth=true>, 12.4.2012.
- Dillerup R., Stoi R., 2010: *Unternehmensführung*, 3. Auflage, Vahlen, München.
- E-Werk Wels AG, 1999: Stromtarife.

- Eble G., 2012: Zwei von drei wollen nur einen Ansprechpartner, in: *ZfK- Zeitschrift für kommunale Wirtschaft*.
- Egger I., 2011: *Strategische Optionen für Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Österreich*, Dissertation, TU Graz.
- Energie-Control Austria, 2010: Studie zur Analyse der KostenNutzen einer österreichweiten Einführung von Smart Metering, <http://www.e-control.at/portal/page/portal/medienbibliothek/strom/dokumente/pdfs/pwc-austria-smart-metering-e-control-06-2010.pdf>, 12.10.2012.
- Energie-Control Austria, 2011a: Verbraucherverhalten - Versorgerwechsel nach Verbrauchergruppen Berichtsjahr 2011, http://www.e-control.at/portal/pls/portal/portal.kb_folderitems_xml.redirectToItem?pMasterthingId=2382936, 8.3.2012.
- Energie-Control Austria, 2011b: Zehn Jahre Energiemarkt-Liberalisierung in Österreich, <http://www.e-control.at/portal/page/portal/medienbibliothek/presse/dokumente/pdfs/bericht-10-jahre-energiemarktliberalisierung.pdf>, 8.3.2012.
- Energie-Control Austria, 2012a: Strompreise in Österreich - Preismonitor inklusive Neukundenrabatte, <http://e-control.at/de/konsumenten/strom/strompreis/strompreis-monitor>, 16.8.2012.
- Energie-Control Austria, 2012b: Tarifkalkulator, <http://www.tarifkalkulator.e-control.at/>, 22.4.2012.
- Energie-Control GmbH, 2001: E-Control Jahresbericht 2001, <http://www.e-control.at/portal/page/portal/medienbibliothek/publikationen/dokumente/pdfs/e-control-jahresbericht-2001.pdf>, 8.3.2012.
- Energie-Control GmbH, 2002: E-Control Jahresbericht 2002, <http://www.e-control.at/portal/page/portal/medienbibliothek/publikationen/dokumente/pdfs/e-control-jahresbericht-2002.pdf>, 8.3.2012.
- Energie-Control GmbH, 2004: E-Control Jahresbericht 2004, <http://www.e-control.at/portal/page/portal/medienbibliothek/publikationen/dokumente/pdfs/e-control-jahresbericht-2004.pdf>, 8.3.2012.
- European Union, 2011: Energy 2020 - A strategy for competitive, sustainable and secure energy, http://ec.europa.eu/energy/publications/doc/2011_energy2020_en.pdf, 10.10.2012.

- Eurostat, 2012: Elektrizität - Haushaltabnehmer - halbjährliche Preise, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nrg_pc_204&lang=de, 19.3.2012.
- Faulenbach D., Kloidt C., 2007: Eckpfeiler einer wertorientierten Vertriebssteuerung, in: C. Köhler-Schute, Hrsg., *Wettbewerbsorientierter Vertrieb in der Energiewirtschaft - Kalkulation, Controlling, Beschaffung*, KS-Energy-Verlag, Berlin, S. 18–28.
- Gallup, 2011: Umfrage zu 10 Jahre Strommarktliberalisierung in Österreich, <http://www.gallup.at>, 8.3.2012.
- GfK, 2010: Wechsel im Energiemarkt - Eigenstudie GfK Energie & Umwelt, http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfkmarktforschung/maerkte/eigenstudie_pr__sentation.pdf, 22.8.2012.
- Hecht S., 2011: Strategische Vertriebssteuerung - Erfolgsfaktoren zur Wertschöpfung, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 61.Jg.(Heft 5), S. 53–55.
- Hinterhuber H., Matzler K., 2009: *Kundenorientierte Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden.
- Homburg C., Krohmer H., 2009: *Marketingmanagement - Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Ipsos MORI, 2011: Customer Engagement with the Energy market - Tracking Survey, http://www.ofgem.gov.uk/Markets/RetMkts/rmr/Documents1/IpsosMori_switching_omnibus_2011.pdf, 14.3.2012.
- Kerth K., Asum H., Stich V., 2009: *Die besten Strategietools in der Praxis*, 4. Auflage, Hanser, München.
- Köhler-Schute C., 2011: Energieversorger im Wettbewerb, in: C. Köhler-Schute, Hrsg., *Wettbewerbsorientierter Vertrieb in der Energiewirtschaft - Kundenverlustprävention, neue Geschäftsfelder und Produkte, optimierte Vertriebsprozesse*, KS-Energy-Verlag, Berlin, 2. Auflage, S. 13–32.
- Kirbach K., 2005: *Vom verhandelten zum regulierten Netzzugang im Energiewirtschaftsrecht*, Grin Verlag, München.
- Kratena K., 2011: *Gesamtwirtschaftliche Effekte der Energiemarktliberalisierung in Österreich*, Kratena, Kurt, Wien.

- Lang V., 2006: Wettbewerb um Haushaltskunden in England, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 56.Jg.(Heft 6), S. 60–63.
- Meister U., Meister H., 2002: *Kundenzufriedenheit messen und managen*, Hanser, München.
- Mildebrath B., 2011: Energieeffizienz als innovatives Geschäftsfeld in der Versorgungswirtschaft, in: C. Köhler-Schute, Hrsg., *Wettbewerbsorientierter Vertrieb in der Energiewirtschaft - Kundenverlustprävention, neue Geschäftsfelder und Produkte, optimierte Vertriebsprozesse*, KS-Energy-Verlag, Berlin, 2. Auflage, S. 40–46.
- Müller L., 2005: *Chancen und Grenzen des Beitrages der städtischen Energieversorger und Energiedienstleister E-Werk Wels AG und Wels Strom GmbH zur nachhaltigen und erneuerbaren Strom- und Wärmeversorgung der Stadt Wels*, Donau-Universität Krems, Krems.
- OFGEM, 2011: Updated Household energy bills explained, <http://www.ofgem.gov.uk/Media/FactSheets/Documents1/updatedhouseholdbillsjan11.pdf>, 15.3.2012.
- OFGEM, 2012a: All Electricity licensees - Registered Addresses, http://www.ofgem.gov.uk/Licensing/Work/Documents1/external_electricity_list_excel1.pdf, 20.6.2012.
- OFGEM, 2012b: Electricity and Gas Supply Market Indicators, <http://www.ofgem.gov.uk/Markets/RetMkts/rmr/smr/Pages/indicators.aspx>, 15.3.2012.
- RWE Effizienz GmbH, 2012: SmartHome - Webseite, <http://www.rwe-smarthome.de/web/cms/de/448330/smarthome/>, 11.10.2012.
- Schleupen, 2012: uControl - Webseite, http://www.schleupen.de/cms/uControl_schleupen.html, 11.10.2012.
- Schneider W., Kornmeier M., 2006: *Kundenzufriedenheit - Konzept, Messung, Management*, Haupt Verlag, Bern.
- Schulz W., Gabriel J., Eikmeier B., 2008: *Konzeptvorschlag: Energieeffizienz als Geschäftsfeld für Stadtwerke*, Bremer Energie Institut.
- Sorger V., 2011: Was die Liberalisierung den großen Stromkunden brachte – Erfolge, Probleme und Chancen aus industriepolitischer Sicht, in: B. Schmidt, Hrsg., *Strom Aufwärts – 10 Jahre Liberalisierung des Strommarkts in Österreich*, Lit Verlag, Münster, S. 59–67.

- Stadtwerke Düsseldorf, 2012: Webseite - Contracting, <http://www.swd-ag.de/geschaeftskunden/contracting/index.php>, 10.10.2012.
- Stadtwerke Duisburg, 2012: e² - EnergieSparDarlehen, http://www.stadtwerke-duisburg.de/fileadmin/swdu/pdf/energieProfi/Flyer_e_2_ESD.pdf, 10.10.2012.
- Stangl E., 2008: Wels Strom GmbH, in: *E-Werk Wels - Chronik des Unternehmens seit 1899*, E-Werk Wels AG, Wels, S. 65–102.
- Statistisches Bundesamt, 2009: Ältere Menschen in Deutschland und der EU, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/BlickpunktAeltereMenschen1021221119004.pdf?__blob=publicationFile, 15.1.2013.
- Österreichs Energie, 2012: Jährlicher Verbrauch von 3.500 kWh inkl. aller Rabatte (Jahresdurchschnittswerte), zusätzliche Quellen: E-Control, Eurostat, BMF, A.T.Kearney, AEA.
- Tengg H., 2011: Das Bilanzgruppensystem als Rückgrat des liberalisierten Strommarktes – Über Modelle und Funktionsweisen, in: B. Schmidt, Hrsg., *Strom Aufwärts – 10 Jahre Liberalisierung des Strommarkts in Österreich*, Lit Verlag, Münster, S. 161–165.
- U2C, 2010: Wertschöpfungssteigerung im Massenenergievertrieb - Entscheidungsgrundlagen schaffen.
- UKPower, 2012: Energy Price Comparison Service, <http://www.ukpower.co.uk/>, 22.4.2012.
- VED, 2008: Vertrieb und Energiedienstleistung - Klausur Präsentation 2008.
- VED, 2010: Vertrieb und Energiedienstleistung - Klausur Präsentation 2009.
- VED, 2012: Vertrieb und Energiedienstleistung - Klausur Präsentation 2012.
- Verivox, 2012a: Tarifkalkulator, <http://www.verivox.de>, 22.4.2012.
- Verivox, 2012b: Wettbewerb um Stromkunden nimmt stetig zu, <http://www.verivox.de/presse/wettbewerb-um-stromkunden-nimmt-stetig-zu-83241.aspx>, 26.4.2012.
- VÖWG, VKÖ, 2011: Energieeffizienz II - Kommission schlägt Energieeffizienzrichtlinie vor.

Wallmeier C., Ford J., Güleler S., 2002: Grundlagen und Marktentwicklung - Europäische Strommärkte, in: M. Laker, Hrsg., *Marketing für Energieversorger - Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb*, Ueberreuter, Wien/Frankfurt, 3. Auflage, S. 29–64.

Welge M., Al-Laham A., 2008: *Strategisches Management - Grundlagen, Prozess, Implementierung*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Wels Strom GmbH, 2012: Wels Strom GmbH Homepage, <http://www.welsstrom.at>, 8.3.2012.

Anhang A: Heimmarktfragebogen

A. Fragebogen



Persönliche Einstellung zum Thema Energie



1. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen!

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Mir ist eine hohe Versorgungssicherheit wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, von welchem Anbieter der Strom stammt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, dass ich Strom von einem regionalen Energieversorger beziehe, um Arbeitsplätze vor Ort zu sichern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist ein günstiger Strompreis wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, dass mein Strom aus erneuerbaren Energiequellen (Sonne, Wind, Wasser) stammt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist ein sparsamer Umgang mit Energie im Haushalt wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... sonstiges (bitte angeben)

Weiter



Wels Strom

Image



2. Wie gut passen die folgenden Aussagen ihrer Meinung nach zu Wels Strom?

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Handelt ökologisch verantwortungsvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützt erneuerbare Energieformen wie Sonne, Wind und Wasser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bietet eine zukunftsorientierte Energieversorgung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist innovativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bietet umfassende Angebote rund um das Thema Energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bietet ein gutes Preis-Leistungsverhältnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informiert mich ausreichend über Preise und Tarife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engagiert sich in der Region, in der ich lebe (Sport, Kultur, Soziales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hebt sich positiv von anderen Energieanbietern ab	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist sympathisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitet unbürokratisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



3. Rechnung: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... der Korrektheit der Rechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Verständlichkeit der Rechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Transparenz der Preisgestaltung (Preiszusammensetzung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kundenbetreuung: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... der Freundlichkeit der Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Einhaltung abgesprochener Termine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Einsatz / dem Engagement der Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der telefonischen Erreichbarkeit eines Ansprechpartners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zuverlässigkeit beim Rückruf eines Ansprechpartners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Geschäftszeiten des Kundenzentrums	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Verhalten bei An-, Ab-, Ummeldung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Verhalten bei Beschwerden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



5. Produkte und Dienstleistungen: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... der Kompetenz der Beratung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Verständlichkeit der Beratung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Umfang des Dienstleistungsangebotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Preis-Leistungs-Verhältnis ihres aktuellen Tarifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Umwelt: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... der Umweltverträglichkeit des gelieferten Stroms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Aktivitäten, die Sie als Kunde beim Energiesparen unterstützen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Aktivitäten bei der Förderung erneuerbarer Energien (Wasser, Wind, Sonne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Informationsquellen: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... dem Informationsangebot der Homepage www.welsstrom.at	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Benutzerfreundlichkeit der Homepage www.welsstrom.at	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Kundenportal auf www.welsstrom.at	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Kundenmagazin EWW-Aktuell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



Gesamtzufriedenheit



8. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Ich werde Strom auch in Zukunft von Wels Strom beziehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wels Strom ist ein Anbieter, dem ich vertraue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde bei Wels Strom auch noch andere Produkte beziehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde Wels Strom Freunden und Bekannten weiterempfehlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde bei Wels Strom bleiben, auch wenn die Preise erhöht werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, von Wels Strom versorgt zu werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit Wels Strom insgesamt zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



9. Was wünschen Sie sich in Zukunft von Wels Strom?

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Energieberatungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contractingmodelle zur Finanzierung von Energieeinsparungsmaßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Kundenportal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Smartphone APP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels eMail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Brief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... sonstiges (bitte eintragen)

Zurück

Weiter



Anmerkungen



10. Was liegt Ihnen noch am Herzen? Teilen Sie uns Ihre Wünsche, Beschwerden und Anregungen mit.

Zurück

Weiter



Wels Strom

Persönliche Angaben



11. Wie alt sind Sie?

- 18 bis 29
- 30 bis 39
- 40 bis 49
- 50 bis 59
- 60 +

12. Geschlecht?

- weiblich
- männlich

13. Welcher ist Ihr höchster Schulabschluss?

- kein Schulabschluss
- Hauptschule
- abgeschlossene Lehre
- AHS / BHS mit Matura
- abgeschlossenes Studium

14. Welchen Beruf üben Sie aus?

- Selbstständige/r / Unternehmensinhaber/in
- leitende/r Angestellte/r
- Angestellte/r, Arbeiter/in, Beamter / Beamtin
- Freiberufler/in / Künstler/in
- Landwirt/in
- Hausfrau / Hausmann
- Lehrling / Student/in
- Rentner/in
- vorübergehend ohne Beschäftigung

15. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

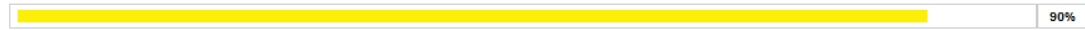
Anzahl

Zurück

Weiter



Wels Strom



16. Wollen Sie am Gewinnspiel teilnehmen?

- JA
- Nein

Zurück

Weiter



Wels Strom



17. Bitte geben Sie Ihre Daten ein, um am Gewinnspiel teilnehmen zu können.

Name:

Adresse:

Ort:

PLZ:

E-Mail-Adresse:

Kundennummer:

Zurück

Fertig

B. Detailergebnisse

B.1. Fragen zum Thema Energie

F1: Mir ist eine hohe Versorgungssicherheit wichtig Die Hypothese, dass den Kunden eine hohe Sicherheit bei der Versorgung mit Strom wichtig ist, kann entsprechend belegt werden. Die Top3 Boxes beinhalten alle Kunden, die diese Frage mit „trifft voll und ganz zu“, „trifft weitgehend zu“ und „trifft eher zu“ beantwortet haben. Der überwiegende Großteil der Befragten mit 99,0 Prozent hielt sich in diesem Bereich auf. Die Bottom 3 Boxes enthielten 0,5% der Stimmen. Es ergibt sich ein Mittelwert von 1,24. Am häufigsten wurde die Note 1 vergeben (Modus) und der Median liegt ebenfalls bei eins mit 1,19.

F2: Mir ist ein sparsamer Umgang mit Energie im Haushalt wichtig Diese Aussage traf auf 98,6% der Kunden zu. Nur 0,6% waren der Meinung, dass dies für sie weniger wichtig sei. Der Mittelwert liegt bei 1,39. Am meisten wurde diese Aussage mit der Note 1 quittiert, der Median liegt ebenfalls bei 1 mit 1,31.

F3: Mit ist ein günstiger Strompreis wichtig 98,8% gaben an, dass ihnen dieser Umstand wichtig sei. 0,8% negierten diese Aussage. Hier liegt der Mittelwert ebenfalls bei der sehr guten Zahl von 1,4. Hier wurde ebenfalls am meisten die Note 1 vergeben und der Median ist mit 1,32 eindeutig sehr positiv.

F4: Mit ist wichtig, dass mein Strom aus erneuerbaren Energiequellen stammt Die Top 3 Boxes indizieren mit 92,2% der Antworten eine deutliche positive Tendenz. 4,1 Prozent (Bottom 3) der Befragten ist diese Aussage weniger wichtig. Der Mittelwert liegt bei 1,83. Die am häufigsten vergebene Note ist wieder 1 und der Median liegt bei 1,77.

F5: Mir ist wichtig, dass ich Strom von einem regionalen Energieversorger beziehe Dieser Ansicht sind 87,3% und 7,4% geben an, dass es ihnen nicht wichtig sei. Der Mittelwert beläuft sich auf 2,1. Die Note 1 wurde am häufigsten vergeben und der Median liegt mit 1,77 schon eher bei 2.

F6: Mir ist wichtig, von welchem Anbieter der Strom stammt Dreiviertel der Probanden gaben an, dass diese Aussage wichtig sei. Bei 18% war das Gegenteil der Fall. Hier zeigt sich ein Mittelwert von 2,68. Der Median liegt bei 2,2 obwohl auch hier 46,3% der Befragten die Note 1 vergeben haben.

B.2. Gesamtzufriedenheit

F1: Wels Strom ist ein Anbieter, dem ich vertraue Dieser Frage konnten 88,9% der Befragten zustimmen (Top3 Boxes), während 1,5% gegenteiliger Meinung sind. Neutral eingestellt waren 7,1%. Der ermittelte Mittelwert ergibt 2,13. Der Modus liegt bei der Note 1, während der Median 1,86 ergibt.

F2: Ich werde Strom auch in Zukunft von Wels Strom beziehen 86% gaben an, auch in Zukunft Strom von Wels Strom beziehen zu wollen. 2,5% wollen das nicht tun und 7,2% waren sich nicht einig. Bei dieser Frage ergibt sich ein Mittelwert von 2,47. Die häufigste Note war 1 und der Median lag bei 2,03.

F3: Ich bin mit Wels Strom insgesamt zufrieden 91,5% konnten dieser Aussage zustimmen, während 3,1% (eher) unzufrieden sind. Der Mittelwert liegt bei 2,13, der Median bei 1,94 und der Modus ist 2.

F4: Ich würde Wels Strom Freunden und Bekannten weiterempfehlen Weiterempfehlen würden 75,5% der Probanden. 4 Prozent würden das (eher) nicht tun. Bei dieser Frage ergibt sich ein Mittelwert von 2,67. Die am häufigst vergebene Note war 1 und der Median liegt bei 2,27.

F5: Ich würde von Wels Strom noch andere Produkte beziehen 71,8% bejahen diese Aussage, während 4,7% verneinen. 14,4% sind neutraler Ansicht. Damit ergibt sich ein Mittelwert von über 3,1 und ein Median von 2,44. Der Modus ist 1.

F6: Mir ist wichtig, von Wels Strom versorgt zu werden Diese Aussage teilen sich gute Zweidrittel der Befragten, während knappe 14% darauf eher negativ reagieren. 16,3% sind neutraler Meinung. Ein Mittelwert von 2,98 und ein Median von 2,66 deuten eine noch positive Tendenz an. Auch hier wurde am häufigsten die Note 1 vergeben.

F7: Ich würde bei Wels Strom bleiben, auch wenn die Preise erhöht werden Immerhin 41,7% würden bei Wels Strom bleiben, auch wenn die Preise erhöht werden würden. 35,6% wären anderer Meinung und 12,8% wussten die Antwort zu dem Zeitpunkt nicht. Der Mittelwert liegt bei 4,38, bei einer Breite von 8 also über der Hälfte. Auch der Median mit 4,23 und der Modus mit 5 („trifft eher nicht zu“) zeigen eine eher negative Einstellung gegenüber der Aussage.

B.3. Bedürfnisse

- F1: Regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen** Beeindruckende 94,7% der Kunden hätten gerne regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen. Lediglich 1,7% wollen keine. Der Mittelwert liegt hier bei 1,74. Am häufigsten wurde „trifft voll und ganz zu“ (Modus = 1) auf diese Aussage gewählt, wobei der Median bei 1,51 liegt.
- F2: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Kundenportal** Dreiviertel der Befragten hätten gerne Informationen zu ihrem Stromverbrauch über das Webportal. 13,4% sehen hier kein Verlangen danach. Mit einem Mittelwert von 2,68, einem Median von 2,02 und dem Modus von 1 ist diese Art der Informationsbeschaffung definitiv für die Zukunft interessant.
- F3: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels eMail** 71,2% würden sich dieses Angebot wünschen, während 17,5% kein Interesse daran haben. Der Mittelwert liegt bei 2,88, der Median bei 2,32 und am häufigsten wurde die Note 1 gewählt.
- F4: Energieberatungsangebote** Diesen Wunsch hätten knappe 78% der Probanden. 5,2% wären nicht daran interessiert. 6,7% gaben als Antwort „weiß nicht“. Der Mittelwert liegt bei 2,75. Der Median wird mit 2,34 berechnet und der Modus liegt auf 1.
- F5: Contractingmodelle zur Finanzierung von Energieeinsparungsmaßnahmen** Mehr als jeder Zweite (54,7%) würde sich solche Modelle wünschen, während 12% kein Interesse daran haben. 15,2% wussten zu dem Zeitpunkt keine Aussage darüber zu treffen. Ein Mittelwert von 3,74 sowie ein Median von 3,24 deuten noch auf eine positive Grundtendenz hin. Die am häufigsten gewählte Note war 2.
- F6: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mit Smartphone App** Interessanterweise war für diese Art der Informationsbeschaffung nur ein Drittel der Kunden zu interessieren. 42,7% lehnten dies (eher) ab. 9,6% wussten zu dem Thema nicht Bescheid. Durch die starke Präferenz bei „trifft überhaupt nicht zu“ (Modus = 7) liegen sowohl der Mittelwert als auch der Median bei 4,6, also tendenziös eher negativ.
- F7: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Brief** Dieser Wunsch wird gerade einmal von 23,6% der Kunden geteilt. Deutliche 58% sehen keinen Wunsch, ihren Stromverbrauch mittels Brief zu erfahren. 6 Prozent waren unentschlossen. Der Mittelwert liegt bei 5,1 und der Median bei 5,4 („trifft eher nicht zu“). Da die Mehrheit mit über einem Drittel überhaupt kein Interesse

hatten, ist der Modus ebenfalls 7.

Anhang B: Fremdmarktfragebogen

C. Fragebogen



Anbieterwechsel 1/3



1. Sie beziehen jetzt Voltino Strom. Haben Sie vorher schon einmal den Tarif und/oder den Anbieter gewechselt? Wenn ja, wie oft?

- 1 Mal
- 2 Mal
- öfter
- vorher noch nie

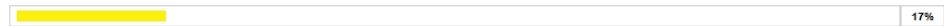
2. Welchen Anbieter hatten Sie vor Voltino?

Anbieter

Weiter



Anbieterwechsel 2/3



3. Aus welchen Gründen haben Sie sich entschlossen zu Voltino zu wechseln? (mehrere Antworten möglich)

- Strompreis war zu hoch
- Preisanpassung / Tarifänderung beim alten Anbieter
- Wegen der 100 Gratisenergie Tage
- Umweltschutz / Strom aus erneuerbaren Energien
- Umzug
- Unzufriedenheit mit dem Service beim alten Lieferanten
- Wolte einen reinen Online Tarif
- Weiterempfehlung durch Freunde / Bekannte
- Rechnung / Nachzahlung
- Sonstiges (bitte angeben)

Zurück

Weiter



Anbieterwechsel 3/3



4. Wie sind Sie auf Voltino aufmerksam geworden?

- Durch Gespräche mit Freunden / Bekannten
- Direkt über www.voltino.at
- Über den Tarifkalkulator auf www.e-control.at
- Über Preisvergleich auf www.durchblicker.at
- Durch Werbung in den Medien
- Über Google Anzeige
- Ganz anders (bitte angeben)

Zurück

Weiter



Persönliche Einstellung zum Thema Energie



5. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen!

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Mir ist eine hohe Versorgungssicherheit wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, von welchem Anbieter der Strom stammt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, dass ich Strom von einem regionalen Energieversorger beziehe, um Arbeitsplätze vor Ort zu sichern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist ein günstiger Strompreis wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, dass mein Strom aus erneuerbaren Energiequellen (Sonne, Wind, Wasser) stammt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist ein sparsamer Umgang mit Energie im Haushalt wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... sonstiges (bitte angeben)

Zurück

Weiter



Image



6. Wie gut passen die folgenden Aussagen zu Voltino?

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Handelt ökologisch verantwortungsvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützt erneuerbare Energieformen wie Sonne, Wind und Wasser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bietet eine zukunftsorientierte Energieversorgung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist innovativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bietet ein gutes Preis-Leistungsverhältnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informiert mich ausreichend über Preise und Tarife	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hebt sich positiv von anderen Marken bzw. Energieanbietern ab	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist sympathisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitet unbürokratisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



Zufriedenheit



7. Webseite www.voltino.at: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... der optischen Gestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Benutzerfreundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Angebot an nützlichen Informationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem online Anmeldeformular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Rechnung: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... der Korrektheit der Rechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Verständlichkeit der Rechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Transparenz der Preisgestaltung (Preiszusammensetzung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kundenbetreuung: Wie zufrieden sind Sie mit ...?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	weiß nicht
... der Freundlichkeit der Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Einhaltung abgesprochener Termine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Einsatz / dem Engagement der Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der telefonischen Erreichbarkeit eines Ansprechpartners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Zuverlässigkeit beim telefonischen Rückruf des Ansprechpartners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dem Verhalten bei Beschwerden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter



Gesamtzufriedenheit



10. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Ich werde Strom auch in Zukunft von Voltino beziehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vertraue Voltino als Energieanbieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mich würden auch noch andere Produkte neben Voltino interessieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde Voltino Freunden und Bekannten weiterempfehlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde bei Voltino bleiben, auch wenn die Preise erhöht werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit Voltino insgesamt zufriedener als mit meinem vorherigen Tarif bzw. Anbieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



Bedürfnisse



11. Was wünschen Sie sich in Zukunft von Voltino?

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht
Strom und Gas vom selben Anbieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energieberatungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contractingmodelle zur Finanzierung von Energieeinsparungsmaßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Webportal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Smartphone APP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels eMail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Brief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... sonstiges (bitte eintragen)

Zurück Weiter



Anmerkungen



12. Was liegt Ihnen noch am Herzen? Teilen Sie uns Ihre Wünsche, Beschwerden und Anregungen mit.

Zurück

Weiter



Persönliche Angaben



13. Wie alt sind Sie?

- 18 bis 29
- 30 bis 39
- 40 bis 49
- 50 bis 59
- 60 +

14. Geschlecht?

- weiblich
- männlich

15. Welcher ist Ihr höchster Schulabschluss?

- kein Schulabschluss
- Hauptschule
- abgeschlossene Lehre
- AHS / BHS mit Matura
- abgeschlossenes Studium

16. Welchen Beruf üben Sie aus?

- Selbstständige/r / Unternehmensinhaber/in
- leitende/r Angestellte/r
- Angestellte/r, Arbeiter/in, Beamter / Beamtin
- Freiberufler/in / Künstler/in
- Landwirt/in
- Hausfrau / Hausmann
- Lehrling / Student/in
- Rentner/in
- vorübergehend ohne Beschäftigung

17. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

Anzahl

Zurück

Weiter

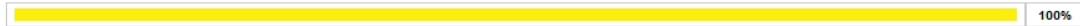


18. Wollen Sie am Gewinnspiel teilnehmen?

- JA
- Nein

Zurück

Weiter



19. Bitte geben Sie Ihre Daten ein, um am Gewinnspiel teilnehmen zu können.

Name:

Adresse:

Ort:

PLZ:

E-Mail-Adresse:

Kundennummer:

Zurück Fertig

D. Detailergebnisse

D.1. Fragen zum Thema Energie

F1: Mir ist eine hohe Versorgungssicherheit wichtig Auch hier wurde die Frage nach der Wichtigkeit einer hohen Versorgungssicherheit gestellt und diese wurde wenig überraschend von 94,5% der Probanden mit entweder sehr, weitgehend oder eher beantwortet. Nur 2,5% der Befragten gaben an, dass dies weniger oder gar nicht wichtig sei. Der Mittelwert beträgt 1,54. Der Median liegt auf 1,34 und der Modus liegt auf der Note 1.

F2: Mir ist ein sparsamer Umgang mit Energie im Haushalt wichtig Diese Aussage traf auf 96,8% der Kunden zu. Nur 1,5% waren der Meinung, dass dies für sie weniger wichtig sei. Der Mittelwert liegt bei 1,56. Am meisten wurde diese Aussage mit der Note 1 quittiert, der Median liegt ebenfalls bei 1 mit 1,43.

F3: Mit ist ein günstiger Strompreis wichtig 99,5% gaben an, dass ihnen dieser Umstand (sehr) wichtig sei. 0,2% negierten diese Aussage. Hier liegt der Mittelwert bei sehr guten 1,23. Am häufigsten (81,8%!) wurde die Note 1 vergeben. Das wirkt sich dementsprechend auf den Median mit 1,19 aus.

F4: Mit ist wichtig, dass mein Strom aus erneuerbaren Energiequellen stammt Die Top 3 Boxes indizieren mit 82,4% der Antworten eine weniger positive Tendenz als es beim Heimmarktfragebogen der Fall war. 11,1 Prozent (Bottom 3) der Befragten ist diese Aussage weniger oder gar nicht wichtig. Der Mittelwert liegt bei 2,4. Die am häufigsten vergebene Note ist jedoch wieder 1 und der Median liegt bei 1,93.

F5: Mir ist wichtig, dass ich Strom von einem regionalen Energieversorger beziehe Dieser Ansicht sind nur die Hälfte der Strombezieher und 33,1% geben an, dass es ihnen (eher) nicht wichtig sei. 16% ist dieser Umstand egal. Der Mittelwert beläuft sich auf 3,8. Die Note 3 als Modus wurde am häufigsten vergeben und der Median liegt auf 3,56. Als einzige Auffälligkeit bei den „Voltino“ Heimmarktkunden war dieser Umstand knappen 72% wichtig und nur 18% (eher) unwichtig.

F6: Mir ist wichtig, von welchem Anbieter der Strom stammt 46,6 Prozent der Probanden gaben an, dass diese Aussage (sehr) wichtig sei. Bei 39,4% war das Gegenteil der Fall. 13,4% entschieden sich für „weder noch“. Hier zeigt sich ein Mittelwert von 3,98. Der Median liegt bei 3,78 und am häufigsten wurde die Note 7 vergeben („trifft überhaupt nicht zu“).

D.2. Gesamtzufriedenheit

F1: Ich vertraue Voltino als Energieanbieter Dieser Frage konnten 87,8% der Befragten zustimmen (Top3 Boxes), während 1% gegenteiliger Meinung war. Neutral eingestellt waren 6%. 5,2% wählten „weiß nicht“ als Antwort. Der ermittelte Mittelwert ergibt 2,38. Der Modus liegt auf der Note 2, während der Median 2,06 lautet.

F2: Ich werde Strom auch in Zukunft von Voltino beziehen 71,5% gaben an, auch in Zukunft Strom von „Voltino“ beziehen zu wollen. 3% wollen das nicht tun und 19,2% waren sich nicht einig. Bei dieser Frage ergibt sich ein Mittelwert von 3,38. Die häufigste Note war 2 und der Median lag bei 2,55.

F3: Ich bin mit Voltino insgesamt zufriedener als mit meinem vorherigen Anbieter Knapp Dreiviertel der Befragten konnte dieser Aussage zustimmen, während 4% (eher) unzufriedener im Vergleich zu ihrem alten Anbieter sind. Der Mittelwert liegt bei 2,76, der Median bei 2,40 und am häufigsten wurde die Note 1 vergeben.

F4: Ich würde Voltino Freunden und Bekannten weiterempfehlen Weiterempfehlen würden 86,5% der Probanden. 2,6 Prozent würden das (eher) nicht tun. Bei dieser Frage ergibt sich ein Mittelwert von 2,3. Die am häufigst vergebene Note war 1 und der Median liegt bei 1,92.

F5: Mich würden auch noch andere Produkte neben Voltino interessieren Knapp die Hälfte bejaht die Aussage, während 18% diese verneinen. 9% sind neutraler Ansicht und 14,7% wussten keine Antwort darauf zu geben. Somit ergibt sich ein Mittelwert von über 3,97 und ein Median von 3,52. Der Modus ist 2. Die Kontrollgruppe der „Voltino“ Heimmarktkunden wäre mit 71,1% deutlich interessierter gegenüber anderen Produkten.

F6: Ich würde bei Voltino bleiben, auch wenn die Preise erhöht werden Nur 13,8% würden bei „Voltino“ bleiben, auch wenn die Preise erhöht werden würden. 10,4% waren neutral, 63% wären anderer Meinung und 12,7% wussten die Antwort zu dem Zeitpunkt nicht. Der Mittelwert liegt bei 5,57, bei einer Breite von 8 also über der Hälfte. Auch der Median mit 5,7 und der Modus mit 7 (26,6% wählten „trifft überhaupt nicht zu“ als Antwort) zeigen eine stark negative Einstellung gegenüber der Aussage.

D.3. Bedürfnisse

- F1: Regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen** Beinahe jeder Kunde (95,6%) hätte gerne regelmäßige Informationen über Strompreisänderungen. Lediglich 1,4% wollen keine. Der Mittelwert liegt hier bei 1,63. Am häufigsten wurde „trifft voll und ganz zu“ (Modus = 1) auf diese Aussage gewählt, wobei der Median bei 1,43 liegt.
- F2: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Webportal** 73,9% der Befragten hätten gerne Informationen zu ihrem Stromverbrauch über das Webportal. 7,3% sind neutral eingestellt und 15,8% sehen hier kein Verlangen danach. Mit einem Mittelwert von 2,72, einem Median von 1,97 und dem Modus 1 ist diese Art der Informationsbeschaffung definitiv für die Zukunft interessant.
- F3: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels eMail** Dreiviertel der Fremdmarktkunden würden sich dieses Angebot wünschen, während 17,2% kein Interesse daran haben. Der Mittelwert liegt bei 2,69, der Median bei 1,98 und am häufigsten wurde die Note 1 gewählt.
- F4: Energieberatungsangebote** Diesen Wunsch hätten 58% der Probanden. 15,5% wählten „weder noch“ als Antwort und 19,8% wären nicht oder nur wenig daran interessiert. 6,7% gaben als Antwort „weiß nicht“. Der Mittelwert liegt bei 3,57. Der Median wird mit 3,14 berechnet und der Modus liegt auf 3 („trifft eher zu“).
- F5: Contractingmodelle zur Finanzierung von Energieeinsparungsmaßnahmen** 44,1% würden sich solche Modelle wünschen, während ein Viertel kein Interesse daran hat. 13,7% wussten zu dem Zeitpunkt keine Aussage darüber zu treffen. Ein Mittelwert von 4,26 sowie ein Median von 3,85 wurden ermittelt. Die am häufigsten gewählte Note war 4 („weder noch“).
- F6: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mit Smartphone App** Nur 39,1% waren für diese Art der Informationsbeschaffung zu interessieren. 13,7% war das Thema gleichgültig und 41,1% lehnten dies (eher) ab. 6,2% wussten zu dem Thema nicht Bescheid. Durch die starke Präferenz bei „trifft überhaupt nicht zu“ (Modus = 7) liegen sowohl der Mittelwert als auch der Median bei 4,3, also tendenziös eher negativ.
- F7: Regelmäßige Informationen über meinen Stromverbrauch mittels Brief** Dieser Wunsch wird gerade einmal von 19,8% der Kunden geteilt (12,9% bei „Voltino-Heimmarkt-Kunden“). Deutliche 64,4% sehen keinen Wunsch, ihren Stromverbrauch mittels Brief zu erfahren. 10,9% Prozent waren neutraler Meinung und knappe 5% wussten keine Antwort auf diese Frage. Der Mittelwert liegt bei 5,36

und der Median bei 6,01 („trifft weitgehend nicht zu“). Da eine explizite Mehrheit mit 44,1% überhaupt kein Interesse hatte, ist der Modus ebenfalls 7.

F8: Strom und Gas vom selben Anbieter Immerhin 45,2% wären für einen „dual fuel“ Tarif zu begeistern. 19,7% stehen diesem Angebot neutral gegenüber und 23,2% lehnen dies (eher) ab, wobei 11,8% dies zu dem Zeitpunkt nicht wussten. Ein Mittelwert von 4,05 und ein Median von 3,67 wurden bei dieser Fragestellung errechnet. Der Modus lautet 1. Die „Voltino-Heim-Kunden“ wären mit 56,7% noch interessierter daran.