

## Zufriedenheit vom Stromkunden Identifikation der entscheidenden Einflussgrößen

**Munich Business School Working Paper**

2003-03

**Zoltan Bakay**  
Schwaiger & Partner

**Carsten Rennhak**  
Munich Business School  
Elsenheimerstrasse 61  
D-80687 Munich  
E-Mail: [Carsten.Rennhak@munich-business-school.de](mailto:Carsten.Rennhak@munich-business-school.de)

Die Analyse der Kundenzufriedenheit gilt bereits seit vielen Jahren als wichtige Fragestellung der marketingorientierten Konsumentenforschung. In vielen Ländern haben sich Instrumente zur regelmäßigen Erfassung der Kundenzufriedenheit etabliert; Kundenzufriedenheit gilt gemeinhin als ein zentraler Bestandteil des kundenorientierten Marketingmanagements. Mit Beginn der Liberalisierung des Strommarktes in Deutschland spielte naturgemäß auch für neue und etablierte Anbieter das Thema Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle. Aus Branchenstudien ist bekannt, dass die höchsten Zufriedenheitswerte v.a. bei der Versorgungssicherheit erreicht werden.<sup>1</sup> Vergleichsweise niedrige Werte erreichen Stromversorger z.B. in den Bereichen Problembearbeitung, Umweltberatung und Umweltschutz.<sup>2</sup> Bedeutet ein besonders gutes Ergebnis beim Leistungsattribut „Zuverlässigkeit“, dass der Kunde ein höchst motivierter, treuer Kunde ist? Lohnt es sich (zu) niedrige Zufriedenheitswerte über spezielle Maßnahmen bewusst anzugehen? Gibt es Unterschiede zwischen gewechselten und nicht-gewechselten Kunden? Diesen und ähnlichen Fragen widmet sich der vorliegende Beitrag. Insbesondere gilt es zu ermitteln, welche Zufriedenheit stiftenden Merkmale besonders geeignet sind, im Rahmen von Kunden bezogenen Maßnahmen beeinflusst zu werden.

### **Problemstellung**

Allgemein ergibt sich die hohe Bedeutung der Kundenzufriedenheit aufgrund ihrer – in zahllosen empirischen Untersuchungen nachgewiesenen - verstärkenden Wirkung auf nachgelagerte Aspekte wie z.B. die Kundenbindung und die Loyalität.<sup>3</sup> Gemäß aktuellen Forschungserkenntnissen spielt dabei vor allem die übergreifend wirkende Gesamtzufriedenheit eine ausschlaggebende Rolle.<sup>4</sup> Diese wird wiederum in entscheidendem Maße von der Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsmerkmalen bestimmt.<sup>5</sup>

Als Besonderheit ist dabei im Strommarkt zu beachten, dass sich der Kunde voraussichtlich nur am Rande für die eigentliche Kernleistung interessiert.<sup>6</sup> Entsprechend hat der Abnehmer häufig nur diffuse Vorstellungen über einzelne Leistungen,<sup>7</sup> was umgekehrt dazu führt, dass der Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit und Einzelzufriedenheiten möglicherweise relativ schwach ausgeprägt ist bzw. dass nur sehr wenige Leistungen als Treiber der Gesamtzufriedenheit wahrgenommen werden. Zur Identifizierung tatsächlich bedeutsamer Zufriedenheitstreiber bedarf es demnach gerade im Strommarkt der Analyse von Zusammenhängen zwischen Einzelzufriedenheiten und der Gesamtzufriedenheit.

### **Aufbau der Studie**

Datenbasis dieser Untersuchung ist eine bundesweite telefonische Befragung von 591 Haushal-

---

<sup>1</sup> z.B. *ServiceBarometer* AG 2001, S. 4

<sup>2</sup> z.B. *VDEW* 2000, S. 17ff.

<sup>3</sup> z.B. *Garbarino/Johnson* 1999, S. 74; *Walter* 1997, S. 267

<sup>4</sup> *Bakay* 2003, S. 67ff.

<sup>5</sup> *Peter* 1997, S. 170ff.

<sup>6</sup> *Bakay* 2003, S. 57ff.

<sup>7</sup> Dies zeigt sich z.B. in den allgemein recht hohen Anteilen von „weiß nicht“-Antworten in Branchenstudien (z.B. *VDEW* 2000, S. 17ff.).

ten aus dem Jahr 2002. Aus dem breiten Spektrum möglicher Leistungsattribute zur Erfassung der Kundenzufriedenheit wurden 10 Items selektiert, denen nach Expertenmeinung eine besonders hohe Bedeutung im Strommarkt zukommt. Bei der Analyse der Befragungsergebnisse wurde zwischen internen (nur neuer Vertrag) und externen (neuer Versorger) Wechseln sowie Verharrern (weder neuer Vertrag noch neuer Versorger) differenziert.<sup>8</sup> Diese Unterscheidung soll dazu beitragen, die voraussichtlich etwas klareren Meinungsbilder bereits gewechselter Kundensegmente herauszustellen, woraus sich unter Umständen Hinweise für zukünftige Entwicklungen absehen lassen.

Zur Identifizierung der Zufriedenheitstreiber, wurden sog. Zufriedenheitsportfolios<sup>9</sup> erstellt. Dieses in Forschung und Praxis gleichermaßen anerkannte und verbreitete Instrument besteht aus einem 4-Felder-Tableau, an dessen Achsen zum einen die Wichtigkeiten der Leistungsattribute, zum anderen die Korrelation der Zufriedenheit mit diesen Merkmalen mit der Gesamtzufriedenheit abgetragen werden. Die Korrelationen zeigen auf, in welchem Ausmaß die Gesamtzufriedenheit mit einzelnen Merkmalen zusammenhängt. Die Wichtigkeitsabfrage legt offen, welche Bedeutung der Kunde einem Merkmal direkt beimisst. Die vier Felder erlauben eine Einteilung der Leistungsmerkmale in folgende vier Treiberkategorien:

---

<sup>8</sup> Bakay 2003, S. 146ff.

<sup>9</sup> Das dargestellte Zufriedenheitsportfolio ähnelt dem von Infratest Burke entwickelten, in der Praxis weit verbreiteten Tri:M Grid (NFO World Group 2001, S. 3).



durchschnittlichen und überdurchschnittlichen Zufriedenheitsausprägungen differenziert.

Hierbei gilt es allerdings zu beachten, dass Aussagen auf Basis durchschnittlicher Zufriedenheitswerte insofern nur bedingt aussagekräftig sind, als relative Unterschiede zwischen den einzelnen Merkmalen voraussichtlich von den jeweils abgefragten Themengebiete mitbestimmt werden. Typischerweise wäre z.B. zu erwarten, dass die relative Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis niedriger ausfällt als mit der Zuverlässigkeit der Versorgung (Preise sind immer zu hoch, Versorgungsausfälle sind meist gänzlich unbekannt). Die Frage, ob ein bestimmter Zufriedenheitswert (zu) niedrig oder sehr hoch ist, lässt sich daher kaum beantworten.

## Ergebnisse

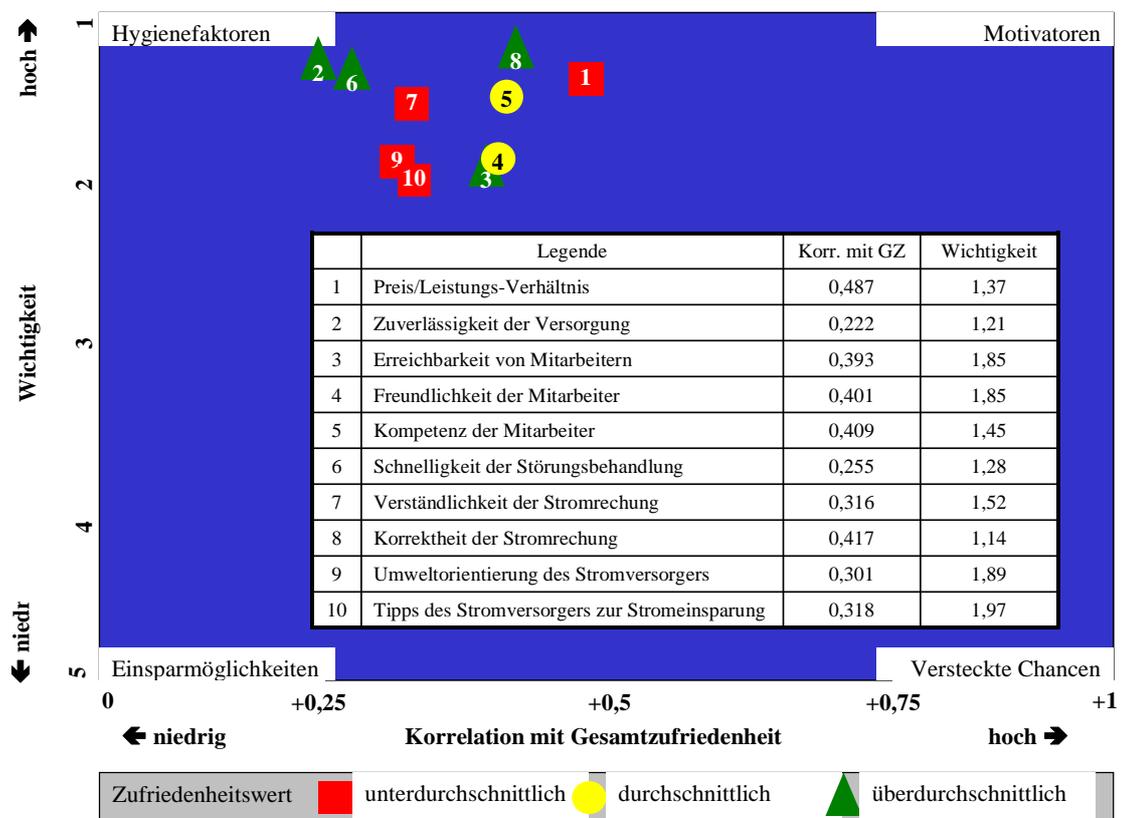


Abbildung 2: Zufriedenheitsportfolio für die Gesamtstichprobe

Wie das Portfolio der Gesamtstichprobe (ebenso wie alle weiteren Portfolios) dokumentiert, bestätigt sich die vermutete Tendenz, alle Leistungsmerkmale als wichtig einzustufen. Relativ erscheinen dabei die Items 3, 4, 9 und 10 am unbedeutendsten. Bis auf das Preis-Leistungsverhältnis werden alle Leistungsattribute deutlich als Hygienefaktoren identifiziert, wobei diese Eigenschaft am deutlichsten bei der Zuverlässigkeit der Versorgung und der Schnelligkeit der Störungsbehandlung zu Tage tritt.

Neben dem Preis-Leistungsverhältnis tendieren vor allem jene Aspekte in Richtung des Motivatorfeldes, die mit der direkten Interaktion zwischen Kunde und EVU zu tun haben (Erreich-

barkeit, Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter sowie die Korrektheit der Stromrechnung). Dies kann als schwacher Hinweis betrachtet werden, dass es sich für Versorger - neben der Vermittlung des Gefühls eines günstigen Preis-Leistungsverhältnisses –noch am ehesten lohnen könnte, in Aspekte der direkten Kundeninteraktion zu investieren. Tiefergehende Erkenntnisse könnten diesbezüglich im Rahmen von Kontaktpunktanalysen für einzelne EVU gewonnen werden. Es bleiben übergreifend folgende Empfehlungen festzuhalten:

- Stromkunden lassen sich am ehesten durch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis motivieren. Übergreifend sollten EVUs daher bestrebt sein, dieses Thema kommunikativ aufzugreifen und für alle Kundengruppen greifbar umzusetzen.
- Die Zuverlässigkeit der Versorgung mit Strom bzw. die reibungslose Behebung von Störungen sind Aspekte, die - relativ betrachtet - am wenigsten zur Steigerung der Gesamtzufriedenheit beitragen. Wie die hohen Wichtigkeitswerte belegen, können diese Aspekte aber auf keinem Fall vernachlässigt werden. Es handelt sich daher um typische Hygienefaktoren, die ein EVU zwar erfüllen muss, die aber nicht wirklich dazu beitragen, die Gesamtzufriedenheit in entscheidendem Umfang zu steigern.

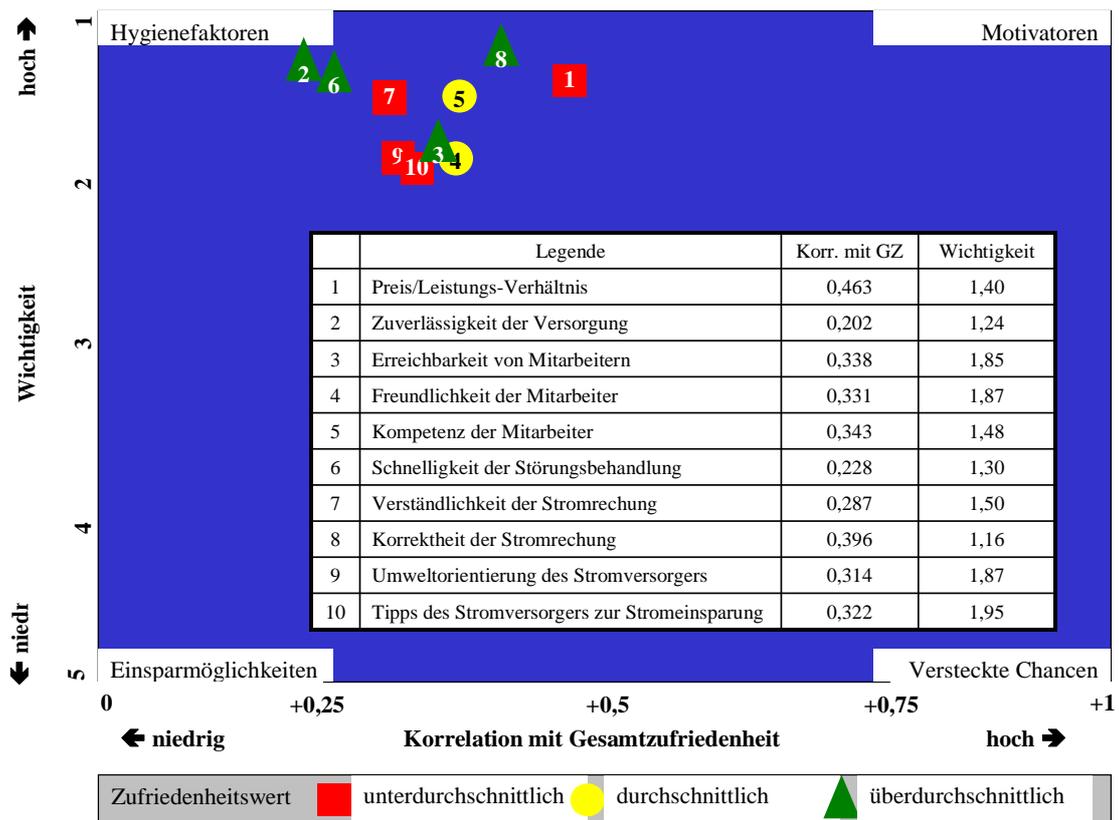


Abbildung 3: Zufriedenheitsportfolio der Verharrer

Vergleicht man das Portfolio der Verharrer mit dem der Gesamtstichprobe lassen sich kaum nennenswerte Unterschiede identifizieren, was angesichts der immerhin 179 Wechsler in der



desegment. Dennoch lassen sich auch bei dieser Gruppe kaum echte Motivatoren identifizieren. Vor diesem Hintergrund beschränken sich die Handlungsempfehlungen auf die bereits bei den Verharrern diskutierten Aspekte.

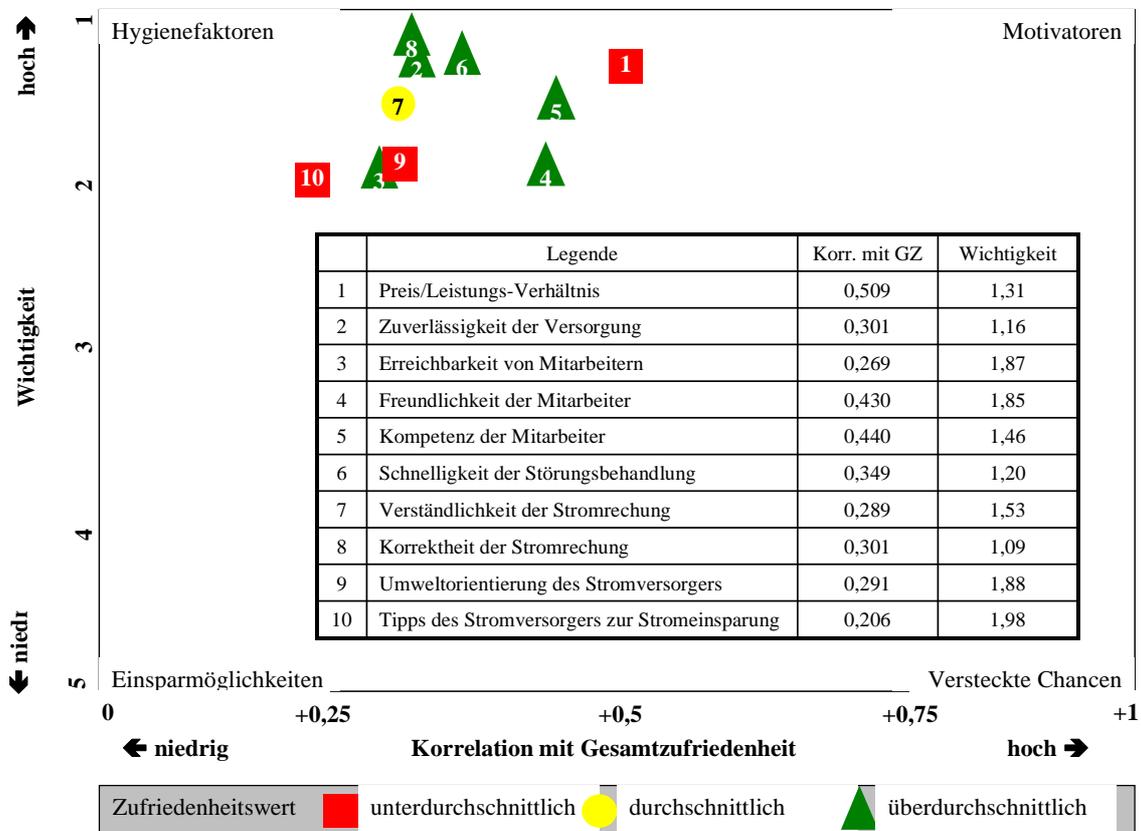


Abbildung 5: Zufriedenheitsportfolio externe Wechsler

Im Gegensatz zu den bislang diskutierten Portfolios ergibt sich für jene Kunden, die bereits einen Versorgerwechsel hinter sich haben, ein ganz anderes Bild. Neben dem Preis-Leistungsverhältnis wirkt sich die motivierende Kraft der Mitarbeiter bzw. Kontakt bezogenen Leistungsattribute 3, 4, 5 und 8 hier wesentlich deutlicher aus. Offensichtlich ist die Verbindung zwischen der Gesamtzufriedenheit und einzelnen Leistungsmerkmalen hier stärker ausgeprägt, was aufgrund der vermutlich bewusst getroffenen Entscheidung für einen neuen Versorger auch wenig überrascht. Als Empfehlungen für Anbieter die hohen Anteilen an neuen, d.h. von anderen Anbietern abgeworbenen Kunden, können folgende Aspekte festgehalten werden:

- Neben der herausragenden Stellung des Preis-Leistungsverhältnisses sollten Anbieter besonders jene Aspekte der Kundenbeziehung kommunikativ und operativ pflegen, bei denen der unmittelbare Kontakt zum Unternehmen wichtig ist (Service Center, Telefonbetreuung und Hotlines, Internetauftritt, Hausbesuche, Rechnungsstellung)
- Die bereits zuvor bestätigte Rolle der Zuverlässigkeit der Versorgung und die der reibungslosen Störungsbehandlung zeigt sich auch hier, diese Aspekte können kommuni-

kativ zurückgestellt werden, ebenso wie der Aspekt der Umweltorientierung.

## **Fazit**

Insgesamt dokumentieren die Ergebnisse – auch wenn sich dies bei den Verharrern bzw. internen Wechslern weitaus weniger deutlich zeigt – dass, neben einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis, Leistungsmerkmale an der Kontaktschwelle zum Kunden (Items 3–5, z.T. Item 8) die wesentlichen Treiber der Zufriedenheit im liberalisierten Strommarkt sind. Insbesondere stechen dabei die Erreichbarkeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter (Items 3 und 4) heraus, die über vergleichsweise einfache Maßnahmen wie z.B. Mitarbeiterschulungen und organisatorische Feinabstimmung verbessert werden können. Speziell die Resultate bei den gewechselten Stromkunden belegen, dass entsprechende Maßnahmen auch tatsächlich wahrgenommen und vom Kunden positiv registriert werden. Die in vielen Studien ermittelte hohe Zufriedenheit mit der Versorgungssicherheit (bzw. damit zusammenhängend Schnelligkeit der Störungsbehandlung) erweist sich als typischer Hygienefaktor, ein Leistungsmerkmal also, dass in jedem Fall erfüllt sein muss, letztendlich aber nicht wirklich dazu beiträgt, den Kunden zu motivieren und damit an sich zu binden. Als überraschend wenig bedeutsam erweisen sich die in den Items 9 und 10 berücksichtigten Umweltschutzaspekte. Ihre relativ zu den übrigen Leistungsmerkmalen untergeordnete Bedeutung deutet darauf, dass diese Themen voraussichtlich nur in beschränktem Maße (bzw. eventuell nur für bestimmte Zielgruppen) geeignete Differenzierungsmerkmale darstellen.

Für einzelne Versorger bieten die dargestellten Ergebnisse sicherlich einen ersten Ansatzpunkt zur Steuerung ihres Kundenzufriedenheitsmanagements. Die Analyse einzelner Unternehmen würde in diesem Zusammenhang wesentliche aussagekräftigere Schlussfolgerungen ermöglichen, insbesondere wenn die entsprechenden Daten im Zeitablauf erhoben würden, um die Wirksamkeit des Zufriedenheitsmanagements zu verfolgen.

## Literaturverzeichnis

*Bakay, Z.* (2003): Kundenbindung von Haushaltsstromkunden – Ermittlung zentraler Determinanten, Wiesbaden 2003.

*Garbarino, E.; Johnson, M.S.* (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999, April, S. 70-87.

*Meffert, H.; Schwetje, T.* (1998): Messprobleme der Kundenzufriedenheit: Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt. In: *Erichson, B.; Hammann, P.; Hildebrandt, L.* (Hrsg.): Probleme und Trends in der Marketingforschung, Stuttgart 1998, S. 73-93.

*NFO World Group* (Hrsg.) (2001): NFO TRI:M – Your Roadmap to Success, o.O. 2001.

*Peter, I.* (1997): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden 1997.

*Scharioth, J.* (1993): Wie Sie Kunden durch Kommunikation binden. In: *Gablers Magazin*, 1993, Heft 1, S. 22-24.

*ServiceBarometer AG* (Hrsg.) (2001): Kundenmonitor Deutschland 2001, Branchenanalyse Stromversorgungsunternehmen, München 2001

*VDEW* (Verband der Elektrizitätswirtschaft e.V.) (Hrsg.) (2000): Kundenzufriedenheit von Haushaltskunden – Ergebnisbericht des VDEW-Kundenfokus Haushalte 2000, Frankfurt a.M. u.a. 2001.

*Walter, A.* (1999): Der Beziehungspromotor: Gestalter erfolgreicher Geschäftsbeziehungen – Eine theoretische und empirische Analyse. In: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4. Quartal 1999, Heft 4, S. 267-283.