



Liberalisierung des Schweizer Strommarktes
Schlummerndes Risiko unzufriedener Kunden

September 2020

EINLEITUNG

Die geplante Öffnung des Schweizer Strommarktes für Kundinnen und Kunden mit einem Jahresstromverbrauch von unter 100'000 kWh fordert alle Energieversorger (EVU). Branchenkennerinnen und -kenner rechnen mit einer vollständigen Liberalisierung in den Jahren 2023 bis 2025. Daher sind EVU nun mehr denn je angehalten, ihre Positionierung zu schärfen und ihren Zielmarkt sowie ihre Angebots- und Preisstrategie zu definieren.

Die Bedrohung für Schweizer EVU ist potenziell gross: Aktuell haben kumuliert 47.1 % aller Haushalte in Deutschland bereits mindestens einmal ihren Anbieter gewechselt, Tendenz steigend (BDEW, 2020).

Die tatsächliche Vorbereitung auf den vollständig liberalisierten Strommarkt läuft bei Schweizer EVU jedoch derzeit sehr heterogen: Während einige wenige EVU sich intensiv vorbereiten, ist der Grossteil zögerlich bis abwartend. Das konkret zu erwartende wirtschaftliche Risiko bleibt somit für viele EVU unbekannt.

Die vorliegende Studie untersucht die aktuelle Lage im Markt aus Kundensicht und gibt Aufschluss über die Wechselbereitschaft und Zufriedenheit von Stromkundinnen und -kunden. Weiter betrachtet sie kritische Leistungs- und Angebotsbestandteile der EVU in ihrem Potential Kundinnen und Kunden zu begeistern oder zu verärgern.

DATENERHEBUNG UND METHODIK

Die Studie beruht auf einer repräsentativen Befragung von 1'021 Schweizer Stromkundinnen und -kunden. Da über 14 % davon - fast jede sechste Person - nicht wissen, wer ihr derzeitiges EVU ist, wurden die Antworten per Postleitzahl dem jeweiligen Verteilnetzbetreiber zugeordnet (ECom 2019). Im Kern der Befragung steht die Erfassung der Loyalität gegenüber dem EVU mittels dem Net Promoter Score (NPS) und den Leistungsfaktoren des EVU, die diesen bestimmen.

Der Net Promoter Score teilt Kundinnen und Kunden in drei Gruppen ein: Promotoren, Passive und Detraktoren. Die Einteilung basiert auf der Antwort auf die einfache Frage «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [EVU] einem Freund oder Kollegen empfehlen würden?». Promotoren sind loyaler und empfehlen aktiv weiter, Detraktoren sind wechselgefährdeter. Die Gruppen unterscheiden sich zudem im Kaufverhalten, wobei im Energiekontext insbesondere der Cross-Selling-Bereich relevant ist. Ein

Blick auf die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppen erlaubt zudem das Erkennen und Priorisieren von Optimierungspotenzialen. Basierend auf den Anteilen dieser Gruppen lässt sich der Wert des NPS berechnen, der zwischen -100 (keine Promotoren) und +100 liegt (keine Detraktoren).

FOKUS LIEGT (NOCH) NICHT AUF DEM KUNDEN

Ein grosser Teil der Schweizerinnen und Schweizer ist aktuell unzufrieden mit dem eigenen EVU. So treten rund 49 % der Befragten als Detraktoren auf. Zudem geben 58 % der Befragten an, dass sie in einem liberalisierten Markt mindestens über einen Anbieterwechsel nachdenken würden - 15 % der Befragten äussern sogar konkrete Wechselabsichten.

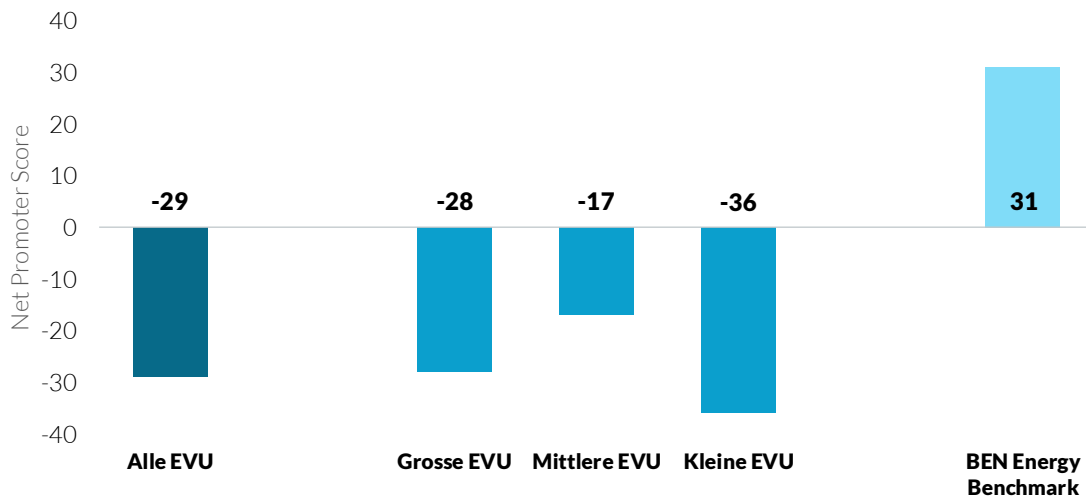
Abbildung 1 zeigt die unterschiedliche Situation von kleineren, mittelgrossen und grossen EVU.¹ Gerade kleinere EVU (insb. Gemeindewerke) schneiden mit einem mittleren NPS von -36 vergleichsweise schlecht ab und weisen einen hohen Anteil Detraktoren auf. Die niedrige Bekanntheit - 20 % kennen ihr EVU nicht - und Probleme, einen Service zu bieten, der in Punkto Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Umfang mit den «Grossen» mithalten kann, sind hier zentrale Faktoren für kleine EVU. Nicht gut, aber relativ betrachtet besser, schneiden die grossen EVU (insb. grosse Stadtwerke und kantonale Versorger) mit einem NPS von -28 ab. Diese erfreuen sich im Markt zudem breiterer Bekanntheit. So geben 90 % der Kundinnen und Kunden eines grossen EVU an, zu wissen, wer ihr derzeitiges EVU ist. Am besten schneiden in der Befragung mittelgrosse EVU (insb. Stadt- und Gemeindewerke) ab. Doch mit einem NPS von -16 liegen auch sie aktuell nicht in einem guten Bereich.

Besonders im internationalen Vergleich steht ein Grossteil der Schweizer EVU nicht gut da. Eine Benchmark aus den liberalisierten Märkten Deutschland und Österreich (NPS von +31) zeigt die Diskrepanz auf, mit welchen Werten sich Anbieter in den umkämpften Märkten behaupten.

Das schlechte Abschneiden im NPS und die hohe Wechselbereitschaft der Kundinnen und Kunden steht im Gegensatz zum Verhalten vieler Schweizer EVU, die das Thema vollständige Liberalisierung des Strommarktes und die Vorbereitung auf diese bislang nicht mit hoher Priorität behandeln. Insbesondere der Blick auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und die eigenen Verbesserungspotenziale sind häufig nicht Teil einer kontinuierlichen Betrachtung, die notwendig für nachhaltige Veränderungen ist.

¹ Klein unter 20'000, Mittel zwischen 20'000 und 50'000, Gross über 50'000 Personen im Verteilnetzgebiet. Siehe Anmerkung zu Abbildung 1.

Abbildung 1 Net Promoter Score Schweizer EVU nach Grösse*



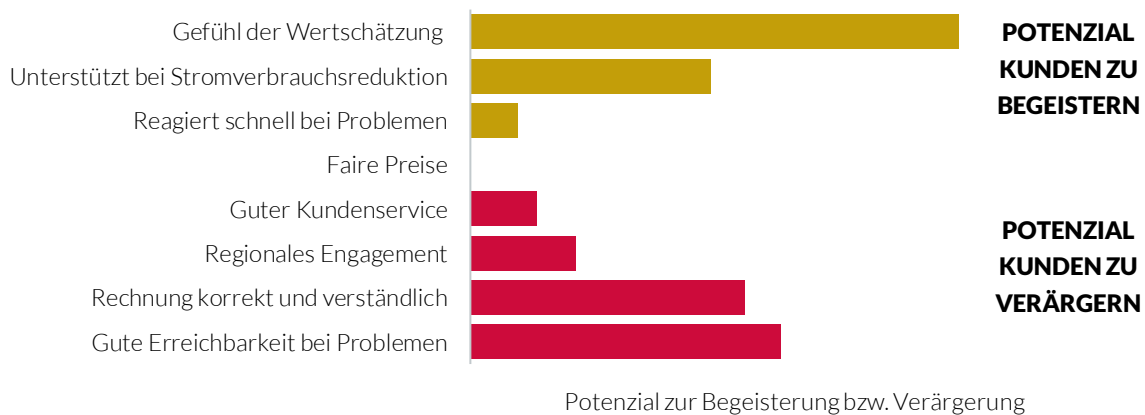
* Die Grösse der EVU wurde über die Personen im Versorgungsgebiet der jeweiligen Verteilnetzbetreiber (VNB) definiert, wobei Klein unter 20'000, Mittel zwischen 20'000 und 50'000, Gross über 50'000 Personen im Versorgungsgebiet entspricht; die «BEN Energy Benchmark» berechnet sich als nicht-repräsentativer Mittelwert der sechs Energieanbieter-Kunden von BEN Energy aus den liberalisierten Strommärkten Deutschland und Österreich, die den NPS erheben.

Abbildung 2 Kundinnen und Kunden begeistern oder verärgern



* BEN Energy hat die Zustimmung zu insgesamt 13 Eigenschaften von EVU abgefragt, von denen die 8 dargestellten einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit und Wechselabsicht von Kundinnen und Kunden haben. Die Achsen sind identisch skaliert und stellen die relative Zustimmung zu den 8 Eigenschaften der Detraktoren bzw. Promotoren in Bezug auf ihr persönliches EVU dar. Die relative Zustimmung ist berechnet als Zustimmung zu einer Eigenschaft relativ zur gesamten Zustimmung als Summe aller Eigenschaften – jeweils für Detraktoren und Promotoren separat berechnet.

Abbildung 3 Wichtigkeit der Faktoren mit dem Potenzial Kundinnen und Kunden zu begeistern oder zu verärgern



* Das Potenzial zur Begeisterung bzw. Verärgerung berechnet sich aus der Relation der relativen Zustimmung von Promotoren und Detraktoren.

WERTSCHÄTZUNG BEGEISTERT, SCHLECHTER SERVICE VERÄRGERT, DER PREIS MUSS STIMMEN

Gerade für Stadtwerke ist die Differenzierung zu Wettbewerbern und auch die Bindung von Kundinnen und Kunden keine reine Preisfrage. Klar ist, der Preis muss stimmen. Sonst laufen Anbieter die Gefahr, Kundinnen und Kunden zu verärgern und zu verlieren. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie ermöglichen einen differenzierteren Blick auf die Leistungen und Angebote von EVU und deren Wichtigkeit im Hinblick auf Loyalität und Wachstum (siehe [Abbildung 2](#)).

1. Begeistern durch Wertschätzung, Zusatzangebote und Reaktionsschnelligkeit

Promotoren haben im Vergleich zu allen anderen Kundinnen und Kunden in ihrem Kundenlebenszyklus signifikant stärker das Gefühl vermittelt bekommen, ein wertgeschätzter Kunde zu sein (siehe [Abbildung 3](#)). Dieses Gefühl der Wertschätzung kann auf verschiedenen Ebenen vermittelt werden: Im Service, als Teil einer Vertragskondition oder auch durch passende Zusatzleistungen. Voraussetzung ist die Denkweise, dass die Kundin oder der Kunde mehr ist als eine «Messstelle».

Auch zeigt sich, dass ein weiterer Bereich grosses Potenzial hat, Kundinnen und Kunden zu begeistern: Leistungen zur Unterstützung bei der Verbrauchsreduktion. Persönliche und digitale Angebote, z. B. im Rahmen der Energieberatung, bieten ein oft ungenutztes Potenzial. Viele EVU bieten noch wenige entsprechende Angebote, wobei sie hier auch an regulatorischen Unsicherheiten leiden und sich mehr Klarheit und Unterstützung wünschen – die Kundinnen und Kunden würde es freuen.

Zudem begeistert eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei Problemen und Reklamationen. Ein Bereich, in dem Schweizer EVU schon gut aufgestellt sind, dies jedoch auch bei steigendem Margendruck und Wettbewerb bleiben müssen.

2. Schlechte Erreichbarkeit, schlechter Service und unverständliche Rechnungen verärgern

Die Studie identifiziert die Faktoren, die das grösste Potenzial haben Kundinnen und Kunden zu verärgern ([Abbildung 3](#)). Mangelhafte Erreichbarkeit bei Problemen und unverständliche Rechnungen sind hier die grössten identifizierten Gefahrenquellen. Hier erwarten die Kundinnen und Kunden Korrektheit und Verständlichkeit, wobei diese Leistungen kein Begeisterungspotenzial haben. Vielmehr sind sie Hygienefaktor: Die Rechnung muss stimmen, das Telefon besetzt sein.

Ein unzureichender Kundenservice, und auch regionales Engagement sind ebenfalls kritische Bestandteile des Angebotes. Bei dem Kundenservice wird eine gewisse Kompetenz erwartet, die gegeben sein muss. Bei dem regionalen Engagement ist es komplizierter. Hier sehen die Schweizerinnen und Schweizer oftmals schon einiges von ihrem EVU, es wird jedoch – auch aufgrund der Verbreitung – als erwartet angesehen. Im Gegenteil führt die Ablehnung eines Engagements, wie z. B. dem Sponsoring einer Veranstaltung, zu einer Abwehrreaktion und Verärgerung.

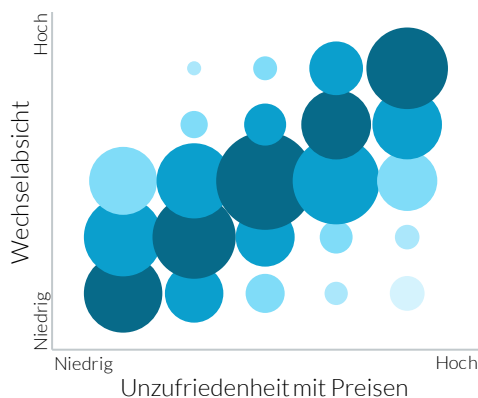
3. Der Preis muss stimmen

Die Studie zeigt, dass etwa 4 % der Schweizerinnen und Schweizer aktuell allein aufgrund des Preises ernsthaft über einen Anbieterwechsel nachdenken. Gefährdet sind

hier nachvollziehbarerweise Kundinnen und Kunden, die aktuell unzufrieden sind mit den Preisen – unabhängig von der Zufriedenheit mit anderen Leistungen wie dem Service (Abbildung 4).

Der Preis hat gleichermassen das Potential Kundinnen und Kunden zu begeistern und zu verärgern. Allerdings ist das Gewicht der Preise auf die Anzahl Promotoren bei derzeitigem Preisstand gering (Abbildung 2). In einem liberalisierten Markt ist zu erwarten, dass neue Anbieter den Preiskampf dominieren werden. Zu erwarten ist auch, dass zu den neuen Wettbewerbern nicht nur klassische Energieanbieter gehören, sondern immer mehr auch z. B. Telekommunikation- oder Automobilanbieter gehören werden, die in Kombi-Modellen Margen deutlich drücken können. Ein grosser Differenzierungsfaktor kann der Preis daher, gerade für regional verankerte und mittelgrosse bis kleine EVU, nicht sein. Stimmen muss der Preis dennoch.

Abbildung 4 Zusammenhang Unzufriedenheit mit Preisen und Wechselabsicht



* Die Abbildung zeigt die Antwortkombinationen der Kundinnen und Kunden in Bezug auf ihre Zufriedenheit mit den Preisen ihres EVU und ihre Wechselabsicht (Grösse der Kreise entspricht relativer Häufigkeit der Antworten). Der Einfluss der Unzufriedenheit mit Preisen auf die Wechselabsicht der Kundinnen und Kunden wurde mittels linearer Regression (OLS) berechnet ($p = 6.26E-51$, $R^2 = 22\%$).

DISKUSSION

Der Status Quo in Bezug auf die Bekanntheit der EVU und der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden ist ernüchternd. Für den Erfolg im liberalisierten Markt besteht hier aktuell grosser Handlungsbedarf. Die Kundinnen und Kunden müssen dabei mit ihren Bedürfnissen im Zentrum stehen, wenn EVU sich auch im liberalisierten Strommarkt als Dienstleister sehen.

Das Bestehen im liberalisierten Markt ist dabei Schweizer EVU keine reine Preisfrage. Vielmehr gilt es, die identifi-

zierte Zielgruppe mit dem eigenen Angebot zu begeistern. Gleichwohl muss das Potenzial Kundinnen und Kunden zu verärgern geringgehalten werden. Die vorliegende Studie gibt konkrete Ansatzpunkte, wo dies erfolgen kann.

Zunächst müssen die Hygienefaktoren stimmen. Eine korrekte und verständliche Rechnung sowie gute Erreichbarkeit bei Problemen werden vorausgesetzt. Ein guter Kundenservice ebenfalls, wobei hier eine Differenzierung von Preiskämpfern erfolgen kann, da sich diese oftmals keinen exzellenten und persönlichen Service leisten können. Dies gilt auch für regionales Engagement, wobei hier nicht das Image eines «Verschwenders» entstehen darf.

Der effektivste Weg Kundinnen und Kunden zu begeistern ist durch das Vermitteln eines Gefühls der Wertschätzung. Wobei das Potenzial hierzu in allen Angebots- und Leistungskomponenten liegt. Dieser Punkt beinhaltet einen Kulturwandel, der alle EVU betrifft und eine Änderung der Denkweise, die ein Geschäftsbereichsleiter Energie eines Deutschschweizer EVU wie folgt umschreibt: «In den letzten Jahren wurde aus der Messtelle ein Kunde; wenn nun aus dem Kunden ein Mensch wird, können wir gewinnen.» Zentral hierbei ist, dass ein grosser Anteil Promotoren nicht nur zu hoher Loyalität, sondern auch zu einem nachhaltigen, organischen Wachstum führen kann.

Zudem können Zusatzangebote, wie die Unterstützung bei der Verbrauchsreduktion, begeistern. EVU bieten hier bereits verschiedene Dienstleistungen, wie z. B. eine Energieberatung oder Gebäudetechnik, an. Auch digitale Dienstleistungen werden vermehrt angeboten, wie z. B. Services bei denen Kundinnen und Kunden mit Smart Meter Benachrichtigungen erhalten, wenn intelligente Algorithmen ungewöhnliche Verbräuche detektieren. Die technologischen Möglichkeiten im Zuge des Smart-Meter-Rollouts bieten zukünftig sicher eine ideale Grundlage zur Platzierung weiterer digitaler Zusatzangebote mit Kundenmehrwert. Solche Angebote bieten zudem einen Lock-in: Mit dem Anbieterwechsel verliert die Kundinnen und Kunden nicht nur ihren Stromversorger. Hier wünschen sich EVU mehr Klarheit vom Regulator.

Der Net Promoter Score kann ein Instrument sein, mit dem EVU die Zufriedenheit und Loyalität der Kundenbasis laufend überprüfen. Auch Kundenbedürfnisse und die wichtigen Kundeninformationen müssen kundenzentrierte EVU in einem liberalisierten Markt ständig im Blick haben. Dies bedarf einer hohen Prozess-, Daten- und Methodenkompetenz, die ebenfalls bei einem grossen Teil der EVU (noch) nicht ausreichend vorhanden ist. Der Weg in den liberalisierten Markt bleibt also ein spannender für Schweizer EVU.

ÜBER BEN ENERGY

BEN Energy ist für ihre über 45 Kunden in D-A-CH, die sie aus ihren Büros in Zürich und München betreut, der verlässliche Partner für die kundenbezogene Datenanalyse im Energiemarkt. Dabei unterstützt BEN Energy mit ihren Produkten und Services die digitale Transformation und Kundenzentrierung vom Konzept bis hin zur Operationalisierung.

Die Produkte von BEN Energy liefern zum einen wertvolle Angebote für Haushalte mit Smart Meter und ermöglichen Energieanbietern zum anderen die Interpretation und Vorhersage des Kündigerverhaltens ihrer Kundinnen und Kunden. Darüber hinaus unterstützt BEN Energy mit ihren Services die Energiewirtschaft bei der datenbasierten Beantwortung der wichtigsten kundenbezogenen operativen und strategischen Fragestellungen.

Erfahren Sie mehr unter www.ben-energy.com

Ihr Ansprechpartner

Dr. Felix Lossin

CMO

felix.lossin@ben-energy.com

+41 44 515 61 57

BEN Energy AG

Badenerstrasse 60

8004 Zürich

info@ben-energy.com

+41 44 515 61 50

BEN Energy GmbH

Pippinger Str. 51

81245 München

info@ben-energy.com

+49 89 210 938 30