

Kundenbindungsmanagement
von Energieversorgungsunternehmen
vor dem Hintergrund liberalisierter Märkte

Von dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

der Universität Hannover

zur Erlangung des Grades

Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

- Dr. rer. Pol. -

genehmigte Dissertation

von

Dipl.-Ök. Stephanie Michel

geboren am 18.12.1973 in Köln

2004

Referent: Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Korreferent: Prof. Dr. Claus Steinle

Tag der Promotion: 15. Juni 2004

Abstract

Deutsches Abstract

Die vorliegende Dissertation behandelt das Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten deutschen Energiemarkt, wobei die Bindung privater Stromkunden durch vormals monopolistische Stromversorger der lokalen bzw. regionalen Ebene im Mittelpunkt steht. Die Liberalisierung des deutschen Strommarktes, welche Wettbewerb, Kundenverlustgefahr und somit die Notwendigkeit aktiver Kundenbindung mit sich brachte, stellte dabei den Ausgangspunkt dar. Ziel der Arbeit war die Entwicklung eines umfassenden Kundenbindungsmanagementmodells für Energieversorgungsunternehmen im Sinne einer ausführlichen strategischen Verankerung des Kundenbindungsmanagements im Rahmen der marktorientierten Planung. Dazu werden zunächst die Grundlagen des liberalisierten Energiemarktes dargestellt, wobei vor allem auf die Besonderheiten des Produktes Strom, die Klärung relevanter Begriffe sowie die Entwicklung eines „Kundenbindungskubus“ als Bezugsrahmen eingegangen wird. Im Rahmen der Situationsanalyse werden anschließend die kundenbindungsrelevanten Entwicklungen von globaler und Interaktionsumwelt untersucht. Darauf aufbauend werden konkrete Gestaltungsansätze für den Entwurf eines Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern im Rahmen der Gesamtarchitektur marktorientierter Planung aufgezeigt und zwar sukzessive von der strategischen Rahmenplanung über die strategische Programmplanung zur strategischen Realisationsplanung. Abschließend werden die Anforderungen an die Implementierung eines solchen Kundenbindungsmanagementkonzeptes in den Bereichen Organisation, Mitarbeiter und Systemen aufgezeigt.

Englisches Abstract

This thesis deals with customer retention management of utility companies in the liberalized German energy market, focusing on the retention of private customers by once monopolistic local and regional electric power companies. The impetus for this work was the liberalization of the German electricity market, which brought about competition, the danger of customer loss and therefore the necessity to actively retain customers. The objective was to develop an exten-

sive customer retention model for utility companies via thoroughly and strategically tying customer retention management into the market oriented planning process. For that purpose, the basics of the liberalized energy market are explained, especially the particularities of electricity as a product, the clarification of relevant terms and the development of a “customer retention cube” as a reference frame. Subsequently, in the situation analysis, retention relevant developments in global and interaction environment are examined. Based on this, concrete starting points for the outline of a customer retention management for utility companies within the architecture of the market oriented planning process are shown: consecutively from strategic frame planning, to strategic program planning, to strategic realization planning. Finally, the requirements for the implementation of this customer retention management model are shown in the areas of organization, human resources and systems.

Schlagworte

Deutsche Schlagworte

Kundenbindungsmanagement, Energieversorgung, Liberalisierung

Englische Schlagworte

customer retention management, utility company/companies, liberalization

Danksagung

Ich danke Herrn Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann für die Anregung und die Motivation, mich mit dieser Thematik zu befassen.

Herrn Prof. Dr. Claus Steinle bin ich dankbar, dass er die Mühe des Zweitgutachtens bereitwillig auf sich nahm und dass er mir seine detaillierten Korrekturnotizen für Verbesserungen zur Verfügung gestellt hat.

Den Herren Prof. Dr. Lothar Hübl und Dr. Ulf Schrader möchte ich dafür danken, bei meiner Disputation als Vorsitzender bzw. beratender Beisitzer teilgenommen zu haben.

Dank schulde ich auch Frau Andrea Loos, die bei der Terminkoordination, der Zusammenstellung aller benötigten Dokumente und bei allen weiteren Fragen immer sehr hilfsbereit und freundlich war.

Meinem Mann danke ich dafür, mich, wann immer es nötig war, ermutigt, aufgeheitert und auf andere Gedanken gebracht zu haben.

Meinem Vater und meinem Bruder danke ich für Hilfe bei Computerproblemen, Literatursuche bzw. Kopierarbeiten.

Vor allem aber danke ich meiner Mutter, die mir immer am meisten und auf die unterschiedlichsten Arten geholfen und beigestanden hat.

Stephanie Michel

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
1. Einführung	18
1.1. Thema	18
1.2. Abgrenzung	22
1.3. Gang der Untersuchung	27
2. Grundlagen von Energiewirtschaft, liberalisiertem Elektrizitätsmarkt und Kundenbindungsmanagement	29
2.1. Energieversorgungsunternehmen im Zeichen der Liberalisierung	29
2.1.1. Grundlagen der Energiewirtschaft	29
2.1.1.1. Der Produktionsfaktor Energie	29
2.1.1.2. Struktur und Aufbau der Elektrizitätswirtschaft	31
2.1.1.3. Besonderheiten des Produktes Strom	35
2.1.2. Hintergründe der Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes	39
2.1.2.1. Die Begriffe Wettbewerb, Regulierung, Deregulierung und Liberalisierung	39
2.1.2.2. Regulierung der Elektrizitätswirtschaft	41
2.1.2.3. Deregulierung der Elektrizitätswirtschaft	43
2.1.2.4. Ausgewählte Vor- und Nachteile der Liberalisierung	47
2.2. Kundenbindungsmanagement als strategisch bedeutsamer Ansatz eines zukunftsgerichteten Marketing	49
2.2.1. Einordnung des Kundenbindungsmanagements in das Marketing-Konzept	50
2.2.1.1. Die Begriffe Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement	50
2.2.1.2. Abgrenzung des Kundenbindungsmanagements von verwandten Konzepten	54
2.2.1.3. Einflüsse auf das Kundenbindungsmanagement und seine zeitliche Entwicklung	59
2.2.1.4. Unternehmerische Bedeutung des Kundenbindungsmanagements und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	61
2.2.2. Skizze eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagementkonzepts	67
2.2.2.1. Vorstellung der Kundenbindungsdimensionen	68
2.2.2.1.1. Die Dimension Kundenbindungsbezugsobjekt	69

2.2.2.1.2.	Die Dimension Kundenbindungszustand	69
2.2.2.1.3.	Die Dimension Kundenbindungsart	70
2.2.2.1.3.1.	Faktische Kundenbindung und ihre Ursachen	72
2.2.2.1.3.2.	Emotionale Kundenbindung und ihre Ursachen	74
2.2.2.1.4.	Die Dimension Kundenbindungszyklus	81
2.2.2.2.	Vereinigung der Kundenbindungsdimensionen im Kundenbindungsmanagementkubus	84
3.	Analyse der Situation von Energieversorgungsunternehmen im Hinblick auf Kundenbindung	87
3.1.	Analyse der globalen Umwelt der Energieversorger	90
3.1.1.	Einfluss politisch-rechtlicher Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement	90
3.1.2.	Einfluss soziokultureller Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement	94
3.1.3.	Einfluss technologischer Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement	97
3.1.4.	Einfluss ökonomischer Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement	101
3.1.5.	Einfluss ökologischer Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement	103
3.1.6.	Ergebnis der Analyse der globalen Umwelt der Energieversorger	104
3.2.	Interaktionsumweltanalyse der Energieversorger	105
3.2.1.	Wettbewerberanalyse aus der Sicht alteingesessener Energieversorger	108
3.2.2.	Allgemeine Kundenanalyse aus der Sicht alteingesessener Energieversorger	110
3.2.3.	Ansatzpunkte einer Bedarfsanalyse	112
3.2.4.	Ansatzpunkte einer Verhaltensanalyse	113
3.2.4.1.	Theoretische Ansätze zur Erklärung von Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	114
3.2.4.1.1.	Anwendung institutionenökonomischer Ansätze auf den liberalisierten Elektrizitätsmarkt	115
3.2.4.1.1.1.	Erklärungsbeitrag von Informationsökonomik und Principal-Agent-Theorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	116
3.2.4.1.1.2.	Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	118

3.2.4.1.2.	Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze auf den Elektrizitätsmarkt	121
3.2.4.1.2.1.	Erklärungsbeitrag der Lerntheorien zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	121
3.2.4.1.2.2.	Erklärungsbeitrag der Risikotheorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	124
3.2.4.1.2.3.	Erklärungsbeitrag der Dissonanztheorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	126
3.2.4.1.2.4.	Erklärungsbeitrag der Interaktions- und Austauschtheorien zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	127
3.2.4.1.3.	Ergebnis der Analyse theoretischer Ansätze zur Erklärung von Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	130
3.2.4.2.	Tatsächliches Wechselverhalten im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	132
3.2.4.3.	Analyse der Kundenzufriedenheit von Stromkunden	134
3.2.5.	Ergebnis der Interaktionsumweltanalyse der Energieversorger	137
3.3.	Kundenbindungsbezogene Unternehmensanalyse alteingesessener Energieversorger	138
3.3.1.	Betrachtung der strategischen Grundausrichtung alteingesessener Energieversorger	140
3.3.1.1.	Kundenbindungsbezogene Analyse der globalen Zielkonzeption alteingesessener Energieversorger	140
3.3.1.2.	Kundenbindungsbezogene Analyse der Unternehmensphilosophie alteingesessener Energieversorger	142
3.3.1.3.	Kundenbindungsbezogene Analyse der Unternehmenskultur alteingesessener Energieversorger	143
3.3.1.4.	Kundenbindungsbezogene Analyse des Images alteingesessener Energieversorger	145
3.3.2.	Betrachtung der Mitarbeiter alteingesessener Energieversorger	146
3.3.3.	Betrachtung der Organisation alteingesessener Energieversorger	148
3.3.4.	Betrachtung der Kunden alteingesessener Energieversorger	150
3.3.5.	Ergebnis der Unternehmensanalyse alteingesessener Energieversorger	156
3.4.	Zusammenfassende Betrachtung von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen alteingesessener Energieversorger	157

4.	Gestaltungsperspektiven eines zukunftsgerichteten Kundenbindungsmanagements von Energieversorgungsunternehmen	161
4.1.	Ansatzpunkte des Kundenbindungsmanagements in der strategischen Rahmenplanung	162
4.1.1.	Bestimmung der globalen Zielkonzeption	162
4.1.1.1.	Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensmission	163
4.1.1.2.	Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensvision	164
4.1.2.	Bestimmung von Unternehmensphilosophie, -kultur, -identität	165
4.1.2.1.	Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensphilosophie	165
4.1.2.2.	Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmenskultur	169
4.1.2.3.	Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensidentität	170
4.1.2.3.1.	Allgemeine Ausprägungen der Unternehmensidentität	171
4.1.2.3.2.	Konkrete Ausprägungen der Unternehmensidentität	172
4.1.3.	Bestimmung strategischer Steuerungssysteme	178
4.1.4	Abschließende Bemerkungen zur strategischen Rahmenplanung	178
4.2.	Ansatzpunkte des Kundenbindungsmanagements in der strategischen Programmplanung	179
4.2.1.	Bestimmung eines kundenbindungsorientierten Zielsystems	180
4.2.2.	Bestimmung der Ausrichtung des Kundenbindungsmanagements	181
4.2.3.	Bestimmung von Strategien der Kundenbindung	185
4.2.3.1.	Marktsegmentierungsstrategie im Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen	186
4.2.3.1.1.	Kundenbindungsorientierte Segmentierung im liberalisierten Energiemarkt	187
4.2.3.1.1.1.	Geographische Segmentierungskriterien	188
4.2.3.1.1.2.	Demographische Segmentierungskriterien	190
4.2.3.1.1.3.	Sozioökonomische Segmentierungskriterien	192
4.2.3.1.1.4.	Kaufverhaltensbezogene Segmentierungskriterien	193
4.2.3.1.2.	Kundenbindungsorientierte Segmentauswahl	200
4.2.3.2.	Differenzierungsstrategie im Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen	205
4.2.3.3.	Kooperationsstrategie im Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen	208

4.2.4.	Abschließende Bemerkungen zur strategischen Programmplanung	214
4.3.	Ansatzpunkte des Kundenbindungsmanagements in der strategischen Realisationsplanung	214
4.3.1.	Kundenlebenszyklus als Orientierungsrahmen für die strategische Realisationsplanung	215
4.3.1.1.	Die Phase der Kundengewinnung	215
4.3.1.2.	Die Phase der Kundenbindung im engeren Sinne	217
4.3.1.3.	Die Phase der Kundenentwicklung	220
4.3.2.	Instrumente im Kundenbindungsmanagement	225
4.3.2.1.	Produktpolitik im Kundenbindungsmanagement	226
4.3.2.2.	Preispolitik im Kundenbindungsmanagement	232
4.3.2.3.	Distributionspolitik im Kundenbindungsmanagement	235
4.3.2.4.	Kommunikationspolitik im Kundenbindungsmanagement	240
4.3.2.5.	Kundenclub als integratives Kundenbindungsinstrument	244
4.3.2.6.	Beschwerdemanagement als unterstützendes Kundenbindungsinstrument	248
4.3.3.	Abschließende Bemerkungen zur strategischen Realisationsplanung	253
5.	Ansatzpunkte der Kundenbindungsmanagementimplementierung	255
5.1.	Ansatzpunkte der Implementierung in der Organisation	256
5.1.1.	Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Organisation	257
5.1.2.	Organisationsmöglichkeiten im Hinblick auf die Anforderungen	260
5.2.	Ansatzpunkte der Implementierung bei den Mitarbeitern	262
5.2.1.	Change Management als Implementierungshilfe	264
5.2.2.	Kulturmanagement als Implementierungshilfe	265
5.2.3.	Balanced Scorecard als Implementierungshilfe	267
5.3.	Ansatzpunkte der Implementierung bei den Systemen	271
5.3.1.	Allgemeine Anforderungen an Informationssysteme von Energieversorgern	274
5.3.2.	Anforderungen an das gesamte Informationssystem	276
5.3.3.	Anforderungen an Teile des Informationssystems	280
5.3.3.1.	Anforderungen an das Marketing- und Vertriebsinformationssystem	280
5.3.3.2.	Anforderungen an das Abrechnungs- und Verbrauchssystem	282

5.3.3.3.	Anforderungen an das Finanz- und Rechnungswesen	283
5.4.	Abschließende Bemerkungen zu den Ansatzpunkten der Kundenbindungsmanagementimplementierung	284
6.	Zusammenfassende Schlussbetrachtung	285
	Literaturverzeichnis	288

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung	28
Abbildung 2:	Dreistufige Energieflusskette	30
Abbildung 3:	Strommarktstruktur	33
Abbildung 4:	Entwicklungstendenzen des Kundenbindungsmanagements	60
Abbildung 5:	Reaktionen auf Kunden(un)zufriedenheit	78
Abbildung 6:	Kundenbindungskubus	85
Abbildung 7:	Modell der Gesellschaft aus einer Managementperspektive	89
Abbildung 8:	Wirkungen globaler Umwelteinflüsse auf das Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen	104
Abbildung 9:	Theoretische Erklärungsansätze von Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt	131
Abbildung 10:	Unternehmensphilosophie, -kultur und -identität	143
Abbildung 11:	Kundenschnittstellen im Kundenlebenszyklus	153
Abbildung 12:	Veränderung der Kunden-Energieanbieter-Beziehung	155
Abbildung 13:	Kundenbindungsbezogene Stärken und Schwächen etablierter lokaler Energieversorger	156
Abbildung 14:	Kundenbindungsbezogene Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken etablierter lokaler Energieversorger	157
Abbildung 15:	Gesamtarchitektur marketingorientierter Planung	161
Abbildung 16:	Beurteilung der Eignung möglicher singulärer Identitätsmerkmale	177
Abbildung 17:	Strategische Rahmenplanung	179
Abbildung 18:	Zielsystem	180
Abbildung 19:	Beurteilung von Segmentierungskriterien	198
Abbildung 20:	Beurteilung der Eignung möglicher Kundenwertanalysen	205
Abbildung 21:	Kundenlebenszyklusbezogene Strategie- und Instrumentenschwerpunkte sowie Erwartungen	225
Abbildung 22:	Erfolg und Misserfolg von Konzepten in Abhängigkeit von der Implementierung	255
Abbildung 23:	Ableitung von Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Organisation	259
Abbildung 24:	Beurteilung der Eignung möglicher Organisationsansätze für Energieversorgungsunternehmen vor dem Hintergrund des Kundenbindungsmanagements	262

Abbildung 25:	Ableitung von Anforderungen an das personale Element	263
Abbildung 26:	Ableitung von Anforderungen an ein integriertes Informations- bzw. Entscheidungsunterstützungssystem für ein Energieversorgungsunternehmen	272
Abbildung 27:	Zentrale Informationsfelder einer Kundendatenbank	281

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Arbeitsgemeinschaft regionaler Energieversorgungsunternehmen e.V.
AVBEltV	Allgemeine Verordnung über Versorgungsbedingungen für die Belieferung mit Elektrizität aus dem Niederspannungsnetz
AVV	Stromeinspeisungsgesetz, Allgemeine Verwaltungsvorschriften
BAT	Bundesangestelltentarif
BDI	Bund Deutscher Industrie
Bewag	Berliner Kraft- und Licht AG
BGBI	Bundesgesetzblatt
BMTG	Bundsmanteltarifs Gemeinden
BTOElt	Bundestarifordnung Elektrizität
cal	Kalorie
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
DFÜ	Datenfernübertragung
DSG	Datenschutz-Gesetz
DSM	Demand Side Management
DVG	Deutsche Verbundgesellschaft e.V.
EAM	Energie AG Mitteldeutschland
EDF	Electricité de France
EDM	Energiedatenmanagement
EDU	Energiedienstleistungsunternehmen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EEG	Erneuerbare Energie Gesetz
EIBR	Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie
EnBW	Energie Baden-Württemberg AG
EnEG	Energieeinsparungsgesetz
EnEV	Energieeinsparverordnung
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
EVM	Energieversorgung Magdeburg
EVO	Energieversorgung Offenbach
EVU	Energieversorgungsunternehmen
FreqBZPV	Frequenzbereichs-Zuordnungsplanverordnung
FreqNPAV	Frequenznutzungs-Planaufstellungsverordnung

FreqZuV	Frequenz-Zuteilungsverordnung
GG	Grundgesetz
GOM	Gesellschaftsorientiertes Marketing
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HEA	Hauptberatungsstelle für Energieanwendung
HEAG	Hessische Elektrizitäts-AG
HEW	Hamburgische Electricitäts-Werke AG
i.e.S.	im engeren Sinne
IPP	Independent Power Providers
IT	Informationstechnologie
IZE	Informationszentrale der Elektrizitätswirtschaft
J	Joule
KartellG	Kartellgesetz
KIS	Kunden-Informationssystem
kWh	Kilowattstunde
kWh/a	Kilowattstunde pro Jahr
KWKG	Gesetz zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung
MAIS	Marketing-Informationssystem
MbO	Managements by Objectives
MIS	Management- Informationssystem
MVV	Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH
O.V.	Ohne Verfasser
PR	Public Relations
RGBI	Reichsgesetzblatt
RWE	Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerke AG
SOFT	Strengths, Opportunities, Failures, Threats
StrEG	Stromeinspeisungsgesetz
SWH	Stadtwerke Hannover
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TKG	Telekommunikationsgesetz
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
ÜZH	Überland-Zentrale Helmstedt
VDEW	Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke e.V.

VEAG	PreussenElektra, Vereinte Energiewerke AG
VEW	Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG
VIK	Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft
VKU	Verband kommunaler Unternehmen e.V.
VV	Verbändevereinbarung
VWEW	Vertrags- und Wirtschaftsgesellschaft der Elektrizitätswerke
W	Watt
Wh	Wattstunde
Ws	Wattsekunde
ZFA	Zählerfernauslesung

1. Einführung

1.1. Thema

In der heutigen von steigender Komplexität und Dynamik sowie hohem Konkurrenzdruck geprägten Zeit, in der besonders die in- und externen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns ständigem Wandel ausgesetzt sind, hängt das Überleben der Unternehmen unter anderem maßgeblich von einem Erfolgsfaktor ab: dem Kunden. Diesem kommt als Engpassfaktor auf dem Markt zentrale Bedeutung zu. Will ein Unternehmen erfolgreich sein, muss es nicht nur wissen, wie es Kunden für sich gewinnen, sondern darüber hinaus auch, wie es diese langfristig an sich binden kann. Das bedeutet, der „richtige“ Umgang mit dem Kunden gehört heute zu den besonderen und elementaren Herausforderungen, sowohl für die unternehmerische Praxis als auch für die Betriebswirtschaftslehre – und zuallererst für das Marketing.

Dieser Gedanke ist keineswegs neu: bereits in den 60er Jahren fand eine Umorientierung des Marketing vom reinen Verkaufsdenken hin zur Kundenorientierung und einer langfristigeren Sichtweise statt.¹ Eine große Anzahl von (strategischen) Marketing- und Managementkonzepten sind entwickelt worden, die sich mehr oder weniger explizit und umfassend mit diesem Themenkomplex befassen, und mehr oder weniger geeignete Lösungen anbieten.²

In der vorliegenden Arbeit wird ein grundlegender Bereich herausgegriffen: das Kundenbindungsmanagement – ein strategischer Managementansatz, der der Kundenbindung im Zielsystem der Unternehmung eine zentrale Stellung einräumt, um so den Unternehmenserfolg sicherzustellen, wobei sämtliche auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen einer systematischen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle unterliegen.³ In dieser Arbeit soll das Kundenbindungsmanagement jedoch nicht losgelöst von seinem Anwendungs-

¹ Vgl. Meffert, H., 1994, S. 664. Erste Aufsätze zum Thema sind zu finden bei Bülles, U./Raffée, H., 1974, S. 4f, 11-13; Kotler, P., 1974 und Levitt, T., 1960.

² Siehe dazu Kapitel 2.2.1.2..

³ Vgl. zum Beispiel Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 8 und 16f.

bereich behandelt werden, sondern es geht vielmehr um die Entwicklung eines für die Energiebranche geeigneten Kundenbindungsmanagementkonzeptes.

Die Energiewirtschaft wurde spätestens mit der Diskussion um die Öffnung der europäischen Strom- und Gasmärkte auch im deutschsprachigen Raum in den Mittelpunkt nicht zuletzt des betriebswirtschaftlichen Interesses gerückt. Nachrichten von Kooperationen zwischen und Fusionen von Energieversorgungsunternehmen, von Preiskämpfen im liberalisierten Markt sowie von den Konsequenzen für die Verbraucher sind seit der Liberalisierung ein Thema und bringen den Energiemarkt immer wieder in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Als am 19.12.1996 die EU-Richtlinie 96/92 betreffend gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt von europäischem Parlament und Rat verabschiedet wurde – ein weiterer Schritt zur wirtschaftlichen Integration der Staaten Europas zu einem einheitlichen Binnenmarkt –, war der Startschuss für die Überführung des monopolistischen deutschen Strommarktes in einen freien Markt gefallen. Am 29.04.1998 wurde entsprechend mit dem Gesetz zur Neuordnung des Energiewirtschaftsrechts⁴ europäisches Recht in deutsches Recht überführt.⁵ Es war das Ende der Regulierung der deutschen Energieversorgung und der Beginn fundamentaler Veränderungen, neuer Aufgaben und großer Herausforderungen, verbunden mit teils ungeahnten Problemen für alle Akteure und Unternehmen auf dem Energiemarkt: es war der Anfang des Wettbewerbs auf dem deutschen Energiemarkt.⁶

Die Liberalisierung des Energiemarktes ist nicht die erste Öffnung eines monopolistischen Marktes in Deutschland: unter anderem sind auch der Telekommunikationsmarkt, das Post- und Eisenbahnwesen sowie der Milchmarkt in der jüngeren Vergangenheit reformiert worden.⁷ Auch die Liberalisierung eines

⁴ Vgl. BGBl I, S. 730, 24.04.1998.

⁵ Siehe zu den rechtlichen Bestimmungen bzw. Neuregelungen Kapitel 2.1.2.3..

⁶ Zu Beginn der Liberalisierung konzentrierte sich der Wettbewerb auf den Geschäftskundensektor; im Privatkundensektor wurde der Wettbewerb Anfang August 1999 durch die „19/19“-Kampagne von Yello-Strom (19,00 DM monatlicher Grundpreis, 0,19 DM je kWh) eingeleitet.

⁷ Manche Autoren sprechen deshalb von einer „Ära des Neoliberalismus bzw. -kapitalismus“. (Vgl. Wallnöfer, B., 2000, S. 4.) Der Wettbewerb auf dem Telekommunikationsmarkt wurde durch die EU-Richtlinie 96/19 in Gang gesetzt und mit dem Telekommunikationsgesetz (TKG) vom 25. Juli 1996 (siehe BGBl I S. 1120) in deutsches Recht überführt. Analogien von Elektrizitäts- und Telekommunikationsmarkt werden bei Fritz, W./König, S., 2001, S. 12f beschrieben.

Energiemarktes ist nicht völlig neu: vor Deutschland bzw. der Europäischen Union gaben schon Großbritannien⁸, die USA⁹ und Skandinavien¹⁰ ihre Strommärkte frei. Bisher einzigartig ist allerdings die Art und Weise, in der Deutschland seinen Strommarkt dem Wettbewerb geöffnet hat: auf einen Schlag, auf allen Ebenen und für alle, auch ausländische, Anbieter.¹¹ Die Regelungen und das Vorgehen bei der Liberalisierung zeigen weiterhin markt- und landesspezifische Besonderheiten. So können weder die Erfahrungen „1:1“ auf den deutschen Markt übertragen, noch können alle Probleme und Schwierigkeiten vorhergesehen werden. Besonders die einzelnen Unternehmen und hier wiederum die kleinen und mittleren Betriebe im Energiegewerbe, die seit mehr als 60 Jahren¹² ohne Konkurrenz tätig waren, wurden/werden durch diese Veränderungen vor eine herausfordernde Aufgabe gestellt: sie mussten/müssen sich nicht nur organisatorisch und technisch auf die neue Situation einstellen, um am Markt überleben zu können, sondern darüber hinaus vielmehr ihre Denkweise, Mentalität, ihre gesamte Kultur, besonders das Verhältnis zu ihren Kunden, grundlegend verändern.¹³

Die mittel- bis langfristigen Überlebenschancen der rund 1000 deutschen zu Beginn der Liberalisierung existierenden Energieversorgungsunternehmen

⁸ In Großbritannien wurde 1990 (beginnend mit der Electricity Order 1990) sowohl mit der Liberalisierung als auch mit der Privatisierung und schrittweisen Deregulierung des Strommarktes begonnen. (Vgl. hierzu Lechner, H., 2000.)

⁹ Die Basis für die Öffnung des US-amerikanischen Energiemarktes wurde bereits im Jahre 1978 durch den Public Utility Regulatory Policies Act (PURPA, Förderung von Stromerzeugung durch Nicht-Energieversorgungsunternehmen) gelegt; die eigentliche Liberalisierung begann mit dem Energy Policy Act (Freigabe des Hochspannungsnetzes in bestimmtem Umfang für Durchleitung) 1992 und wurde 1996 durch die Orders 888 und 889 der Federal Energy Regulatory Commission (Gleichbehandlung qualifizierter Dritter beim Zugang zum Netz, d.h. Open Access) vervollständigt. Jeder US-Bundesstaat kann über die Deregulierung seines Energiemarktes entscheiden. Bis heute haben etwa die Hälfte der Staaten Gesetze zur Liberalisierung verabschiedet, wenngleich in unterschiedlichem Umfang. Die totale Öffnung des kalifornischen Strommarktes erfolgte am 01.04.1998. (Vgl. hierzu Energy Information Administration, 2001.)

¹⁰ Finnland verabschiedete 1995 die entsprechende neue Gesetzgebung und öffnete seinen Strommarkt 1997 vollständig. Schweden tat dies bereits 1996 und eröffnete zusammen mit Norwegen einen gemeinsamen Strommarkt (NordPool). (Vgl. hierzu Lechner, H., 2000.)

¹¹ Die Liberalisierung in Großbritannien, den USA und Skandinavien wurde jeweils stufenweise über einige Jahre hinweg betrieben. Die Neuordnung des deutschen Stromversorgungsmarktes war ein dramatischer Umbruch – mehr Revolution als Evolution.

¹² Die Regulierung der deutschen Energiewirtschaft erfolgte im wesentlichen durch das Gesetz zur Förderung der Energiewirtschaft (EnWG) vom 13.12.1935 (RGBl I, 13.12.1935, S. 1451) und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).

¹³ Es besteht die Notwendigkeit eines strategischen, strukturellen und kulturellen Wandels.

wurden kurz nach der Marktöffnung von Experten mit zwischen 50 und 200 zukünftig am Markt verbleibenden Unternehmen als sehr gering eingestuft.¹⁴ Diese Prognosen sagten Kooperationen, strategische Allianzen und Fusionen, also einen deutlichen Konzentrationsprozess voraus. Weiterhin wurden auf der einen Seite steigende Erwartungen der Kunden besonders bezüglich neuer Dienstleistungen der Energieversorger, auf der anderen Seite verstärkte Marketingaktivitäten seitens der Unternehmen bei zunehmender Spezialisierung und Trennung einzelner Bereiche prognostiziert. Wie sehr sich diese Vorhersagen noch bewahrheiten werden, wird die Zukunft zeigen – der generelle Trend gibt ihnen bisher zumindest teilweise recht.

Viele Unternehmen wollten diese Bedrohung lange nicht wahr haben, doch inzwischen ist festzustellen, dass von den meisten Energieversorgern erkannt wurde: der Kunde ist der Schlüssel zum Erfolg, zur Existenzsicherung. Der Kunde ist nicht länger nur ein Abnehmer, eine Zählernummer, sondern er ist die „wichtigste Person im Unternehmen“ – die es so lange wie möglich zu binden gilt.

In der Praxis hapert es zum Teil noch bei der Umsetzung des Kundenbindungsgedankens.¹⁵ Viele Energieversorgungsunternehmen stehen im Wettbewerb um den Kunden immer noch mehr oder weniger hilflos vor ähnlichen Problemen. Notwendig ist ein umfassendes integriertes strategisches Konzept zur Kundenbindung, das individuell auf die Stärken und Schwächen und die spezifische Situation des einzelnen Energieversorgungsunternehmens angepasst werden kann und einen umfassenden Ansatz zur Lösungshilfe darstellt.

Bei der Analyse des heutigen Stands der Forschung ist ersichtlich, dass umfassende Literatur zum Kundenbindungsmanagement im allgemeinen vorhanden ist.¹⁶ Es gibt auch schon einige, zum Teil sehr konkrete Arbeiten zum Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen, der große Nach-

¹⁴ Vergleiche dazu beispielsweise Binz, M., 2000, S. 52; Apking, W./Boltz, W./Dettwiler, H., 2000, S. 18; Hake, J.-F./Kraft, A., 1999, S. 312; Laker, M./Herr, S., 1999, S. 8; Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 126; Markewitz, P./Nollen, A., 1999, S. 155 oder Brinker, W., 2000, S. 311. Unter den 1000 Energieversorgern waren rund 900 Stadtwerke.

¹⁵ Kundenbindung wurde/wird fälschlicherweise als nur über niedrige Preise erreichbar verstanden, was zu Beginn der Liberalisierung zu (zum Teil ruinösen) Preiskämpfen geführt hat.

¹⁶ Siehe dazu auch Kapitel 2.2.1.1..

teil besteht jedoch immer darin, dass jeweils nur einzelne Teilaspekte herausgegriffen und tiefer behandelt werden.¹⁷ Die Behandlung des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern sowie die Integration des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern in ein strategisches Gesamtkonzept findet sich, wenn überhaupt, bisher nur ansatzweise wieder. Weiterer Forschungsbedarf besteht zum einen bezüglich der langfristigen Entwicklungen dieser Teilbereiche. Zum anderen ist es, um der Komplexität und Vielschichtigkeit eines umfassenden Kundenbindungsmanagements in dieser Branche gerecht zu werden, notwendig, die Bezüge zwischen den relevanten Teilbereichen herzustellen und zu zeigen, welche Faktoren für das Kundenbindungsmanagement von Energieversorgern wichtig sind und wie diese miteinander verbunden sind bzw. wechselwirken. Ein solcher, breit angelegter Ansatz erscheint besonders deshalb sinnvoll, als ein Kundenbindungsmanagement nur dann Aussicht auf Erfolg haben kann, wenn es alle Teilbereiche berücksichtigt und in angemessener Weise umsetzt. Ein selektives Herausgreifen und Umsetzen einzelner Aspekte unter Vernachlässigung anderer Bereiche macht kaum Sinn.

Ziel dieser Arbeit ist aus diesem Grund die proaktive Entwicklung eines ganzheitlichen, zukunftsgerichteten Kundenbindungsmanagementmodells für Energieversorgungsunternehmen. Zur Modellentwicklung soll ein bewusst sehr breit angelegtes „Aufwirbeln“ von Thesen zum Bindungsmanagement von Energiekunden beitragen.

1.2. Abgrenzung

Da der grundsätzliche Aufgabenbereich dieser Arbeit mit der Entwicklung eines strategischen Modells des Kundenbindungsmanagements für Energieversorgungsunternehmen relativ weit gespannt ist, müssen einige Abgrenzungen des Untersuchungsgegenstandes getroffen werden, um eine angemessene Abhandlung der Thematik zu gewährleisten.

¹⁷ Das wird beispielsweise an den folgenden Arbeiten deutlich: Beutin, N./Paul, A./Schröder, N., 2001, S. 171-188; Gathen, A. von der, 2002, S. 95-114; Kloubert, T., 2001; Meyer, A./Kloubert, T., 1999, S. 590-593; Schneider, R., 2002; Vocatus, 2002; Wangenheim, F. von/Bayón, T./Weber, L., 2002, S. 181-194.

Inhaltliche Abgrenzungen müssen bei der Bestimmung des relevanten Marktes, des Bezugsobjektes sowie der betrachteten Energieversorgungsunternehmen vorgenommen werden.

Der interessierende Markt ist der deutsche Energiemarkt, also der Teil der deutschen Volkswirtschaft, der sich der Energieversorgung, einschließlich Energiegewinnung, -umwandlung und -verteilung widmet.¹⁸ Der Energiemarkt lässt sich unter anderem nach der Versorgungssparte sowie nach der Umwandlungsstufe der Energie untergliedern. Die Übertragbarkeit von Ergebnissen auf vergleichbare ausländische Märkte ist dabei nicht auszuschließen, wozu aber weitere Untersuchungen notwendig sind.

Bei den Versorgungssparten können die Wirtschaftszweige Stein- und Braunkohle-, Mineralöl-, Gas-, Elektrizitäts- sowie Fernwärmewirtschaft unterschieden werden. Diese Arbeit konzentriert sich auf den Elektrizitätsmarkt, der als erster und bisher zusammen mit dem Gasmarkt einziger Energie-Teilmarkt liberalisiert wurde. Da Energieversorgungsunternehmen gleichzeitig auf mehreren dieser interdependenten Teilmärkte tätig sind, ist eine isolierte Betrachtung allerdings nicht immer möglich.

Nach der Energieumwandlungsstufe werden die Energiewirtschaftszweige Primär-, Sekundär- und Endenergeträgermarkt unterschieden. Die Märkte für Primär- und Sekundärenergieträger sind nahezu identisch mit dem Rohstoffmarkt und sollen nicht näher betrachtet werden.¹⁹ Vielmehr soll in dieser Arbeit der Endenergeträgermarkt²⁰ für elektrischen Strom von Interesse sein.

¹⁸ Vgl. VWEW, 1997, S. 25. Vergleiche mit anderen Ländern und deren Erfahrungen können dabei zum Teil zwar interessant, aber etwa bedingt durch kulturelle Unterschiede nicht immer hilfreich sein. Die internationale (und dabei besonders die europäische) Elektrizitätswirtschaft ist allerdings vor dem Hintergrund zunehmender Fusionen und Konzentrationen nicht vollständig aus der Betrachtung auszuschließen. Für einige Energieversorger ist die Kooperation mit ausländischen Unternehmen eine wichtige Handlungsoption. Da diese Arbeit aber auf kleine Energieversorger fokussiert ist, sind diese Aspekte weitgehend zu vernachlässigen. Dementsprechend werden auch folgende Aspekte der Liberalisierung der Strommärkte in Europa nicht behandelt: Schwierigkeiten bei der Liberalisierung durch politische oder nationale Unterschiede in den historisch gewachsenen Strukturen der Energiewirtschaft in den Mitgliedstaaten und die unterschiedlichen Resultate, die die Liberalisierung in den einzelnen Ländern hervorbringt.

¹⁹ Die Vermarktung nicht-leitungsgebundener Energie (z.B. Strom, Gas) erfordert den Aufbau eines Leitungsnetzes und unterscheidet sich schon allein dadurch grundlegend vom Rohstoffmarkt. Hierauf soll im Folgenden nicht eingegangen werden.

²⁰ Der Endenergeträgermarkt ist der Markt für Energie in unmittelbar verwendungsfähigem Zustand.

Das Bezugsobjekt des zu erstellenden Modells, die Kunden, stehen im Mittelpunkt des Kundenbindungsmanagements. Unter Kundenbindung wird im allgemeinen die Bindung aller Kunden, also aller Kundengruppen verstanden.²¹ Die Strom-Kunden von Energieversorgungsunternehmen lassen sich unterteilen in Tarifikunden und Sondertarifikunden.²² Tarifikunden (Privatkunden) sind private Haushalte, die Strom als Endverbraucher konsumieren, zu denen auch kleine Gewerbe- oder Landwirtschaftsbetriebe sowie sonstige Kleinstverbraucher zu zählen sind. Sondertarif- bzw. Sondervertragskunden sind Geschäftskunden (Gewerbe- und Industriekunden), die Strom zum Zweck der Leistungserstellung nachfragen und aufgrund ihrer Abnahmemenge vorteilhaftere Vertragskonditionen erhalten als Privatkunden.²³ Obwohl die Sondertarifikunden oft als wichtigste Kundengruppe angesehen werden, steht die hohe Bedeutung der Massenkunden außer Zweifel, was beispielsweise auch ihr Anteil am Gesamtstromverbrauch deutlich macht.²⁴ Die Unterschiede zwischen den beiden Endkundengruppen liegen nicht allein im Verwendungszweck, in den Abnahmemengen und/oder der Leistungsanspruchnahme, sondern auch im Kaufentscheidungsverhalten. Das organisationale Beschaffungsverhalten unterscheidet sich grundlegend von dem der Privatkunden, weil in Organisationen Kaufentscheidungen (meist) nicht nur von einer Person, sondern von einem aus mehreren Personen bestehenden Einkaufsgremium, einem sogenannten Buying Center, getroffen werden, während Privatkunden als Einzelpersonen entscheiden können.²⁵ Innerhalb dieser Arbeit soll eine Konzentration auf die Privatkunden erfolgen, was es möglich macht, von Buying-Center-Einwirkungen bzw. sonstigen unternehmerischen Kalkülen unbeeinflusste Kundenbindungsmechanismen

²¹ Marketing wird hier als Absatzmarketing verstanden (d.h. beispielsweise Ausschluss von Beschaffungs- oder Public-Marketing).

²² Weiterhin bestehen Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten und weiteren Interaktionspartnern, die je nach Betrachtungsweise auch als Kunden angesehen werden können.

²³ Es gibt allerdings auch Privatkunden, die zum Beispiel aufgrund hoher Abnahmemengen einen Sonderstatus eingeräumt bekommen. Bei den Sondervertragskunden sind die Kunden mit standardisiertem Vertrag von denen mit individueller Vertragsgestaltung zu unterscheiden; bei letzteren handelt es sich meist um industrielle Groß- bzw. Größtkunden.

²⁴ Mit einem Anteil von knapp 26% am gesamten deutschen Elektrizitätsverbrauch stellen die privaten Haushalte nach der Industrie die zweitgrößte Kundengruppe in Deutschland dar. (Vgl. Schiffer, H.-W., 2002, S. 170.) Während nur rund 40% der Energieversorger in regulierten Märkten die Massenkunden attraktiver einschätzen als die Großkunden, so sind es bei Versorgern in liberalisierten Märkten 90%. (Vgl. Weilharter, B./Posch, W., 1999, S. 20.)

²⁵ Vgl. Bauer, H.H., 1994, S. 138.

zugrundelegen zu können. Ein weiterer Grund für die Konzentration auf die Privatkunden ist, dass diese nicht, wie bei den Sondervertragskunden üblich, durch langfristige Verträge gebunden werden²⁶ und somit die Bedeutung des gesamten Kundenbindungsinstrumentariums größer ist. Es kann und soll allerdings nicht generell ausgeschlossen werden, dass Teilergebnisse auf den Geschäftskundenbereich übertragbar sind.

Eine weitere Abgrenzung muss bei den betrachteten Energieversorgungsunternehmen vorgenommen werden. In Deutschland sind Energieversorgungsunternehmen auf Verbund-, Regional- und Lokalebene tätig.²⁷ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen alteingesessene Energieversorger der lokalen Ebene im Vordergrund der Betrachtung stehen, also mittelständische, kommunale Unternehmen, größtenteils Stadtwerke. Unternehmen dieser Stufe sind vergleichbar, und so können relativ allgemeingültige Aussagen getroffen werden, die nur situativ auf die Besonderheiten des einzelnen Unternehmens abgestimmt werden müssen. Gerade die Existenz dieser kleinen Unternehmen wurde aufgrund ihrer fehlenden Marktmacht und unzureichenden Veränderungswilligkeit bzw. -fähigkeit durch die Liberalisierung am stärksten gefährdet. Obwohl in den meisten Fällen die Voraussetzungen für Kundenbindung scheinbar günstig aussahen – hierbei muss sich vor Augen gehalten werden, dass diese Unternehmen meist über einen großen existierenden Kundenstamm mit zum Teil jahrzehntelangen Kundenbeziehungen verfügten – wurden hohe Wechselraten und Wechselwilligkeit der Kunden zu neuen Anbietern vorhergesagt. Die Defizite im Kundenbindungsmanagement sollen durch das in dieser Arbeit zu erstellende Kundenbindungsmanagementsystem zumindest theoretisch behoben werden.

Neben den bisher getroffenen inhaltlichen Abgrenzungen sind außerdem folgende gestaltungsorientierte Spezifizierungen notwendig:

Die Entwicklung des Kundenbindungsmanagementsystems erfolgt aus der Sicht der Energieversorgungsunternehmen. Dies scheint deshalb sinnvoll, da der Elektrizitätsmarkt – seit der Aufhebung des Monopols – ein Käufermarkt ist,

²⁶ Mit langfristig sind Verträge mit einer Laufzeit von 5 bis 10 oder mehr Jahren gemeint.

²⁷ Auf die Struktur der deutschen Elektrizitätswirtschaft wird in Kapitel 2.1.1. eingegangen.

die Marktmacht also bei den Kunden liegt. Dadurch befindet sich die Unternehmensseite in einer Art Handlungszwang, um am Markt zu überleben. Bei der Diskussion der zentralen direkten und indirekten Einfluss- und Steuergrößen, die als Ausgangspunkt zur Erklärung von Kundenbindung fungieren, ist allerdings eine kundenzentrierte Sichtweise erforderlich. Diese auf den einzelnen Betrieb gerichtete Mikro-Perspektive lässt keinen Raum für Untersuchungen aus der institutionsübergreifenden Gesellschaftsebene (Meso-Perspektive) oder der hoch aggregierten Betrachtungsebene (Makro-Perspektive), auch wenn diese durchaus interessant und fruchtbar sein könnten.

Wie bei jeder Theorie ist auch im Rahmen dieser Arbeit eine situative Relativierung der Aussagen zur Ausgestaltung des Marketing notwendig.²⁸

Im gestaltungsorientierten Teil dieser Arbeit wird keine Totaldarstellung eines kundenorientierten unternehmerischen Führungssystems vorgenommen werden können. Es ist eine Konzentration auf die Kernaspekte der strategischen Verankerung eines Kundenbindungsmanagementsystems notwendig. Dabei sollen nicht nur die einzelnen Teilbereiche eines strategischen Führungssystems behandelt werden, sondern auch deren Verknüpfung. So werden die wichtigsten Aspekte aller logischen Ebenen der Unternehmensführung behandelt (normatives, strategisches und operatives Management) sowie die funktionalen Subsysteme (Unternehmenskultur und -philosophie, Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystem). Die Systeme zur Führungsunterstützung, unternehmerisches Controlling- und Informationssystem, werden aus Platzgründen nur zum Teil und ansatzweise behandelt, wobei für das Informationssystem ein kundenbindungsorientiertes Anforderungsprofil erarbeitet wird.

Eine weitere Eingrenzung ist angesichts der theoretischen Fundierung der Ausführungen notwendig. Die Vielfalt der im Rahmen dieser Arbeit potentiell relevanten Theorien, von marketingwissenschaftlichen über personalwirtschafts-

²⁸ Dem situativen Ansatz (Kontingenzansatz) liegt die These zugrunde, dass es für die Lösung eines (Marketing-)Problems keine generell gültige, optimale Handlungsalternative gibt, sondern in der Regel mehrere situationsbezogen angemessene. Ziel der situativen Marketingtheorie ist es, alternative Gestaltungsmöglichkeiten zu generieren und in ein Entscheidungsmodell einzubringen, um dann aus der Summe der denkbaren Alternativen diejenigen auszuwählen, die unter den spezifischen situativen Gegebenheiten die geeignetste zu sein scheint (situativer Fit). (Vgl. Meffert, H., 1994a, S. 701.) Ausführlich zum situativen Ansatz als methodisch konzeptionelles Grundgerüst siehe Wiedmann, K.-P., 1982, Abschnitt 4.3.2..

organisations- und unternehmensführungstheoretischen bis hin zu psychologischen, erlaubt bei weitem keine erschöpfende kritische Würdigung. So wird versucht anhand von Faktoren wie theoretischem und praktischem Bewährungsgrad und potentieller Eignung eine geeignete Auswahl zu treffen.

1.3. Gang der Untersuchung

Im Folgenden werden kurz der grundlegende chronologische Aufbau der Arbeit, die Inhalte der einzelnen Kapitel sowie die Verknüpfungen zwischen den Kapiteln beschrieben (siehe Abbildung 1).

Im Anschluss an die Einleitung werden in Kapitel 2. die grundlegenden Zusammenhänge dargestellt. Zunächst wird auf die Grundlagen von Energiewirtschaft und Liberalisierung des Energiemarktes eingegangen (2.1.). Anschließend werden Konzeption, Begriff, spezifische Herausforderungen und Rahmenbedingungen des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgungsunternehmen dargestellt (2.2.), wobei zuerst allgemein auf Kundenbindungsmanagement im Marketing-Konzept eingegangen und dann mit der Skizze eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagementkonzepts ein spezieller Bezugsrahmen für das Kundenbindungsmanagement entwickelt wird.

In Kapitel 3. wird die Situation der kommunalen Energieversorgungsunternehmen im Hinblick auf Kundenbindung mittels Analysen der globalen Umwelt (3.1.), der Interaktionsumwelt (3.2.) und der Energieversorger selbst (3.3.) genau untersucht, um so das Zustandekommen von Kundenbindung im Energiemarkt sowie kundenbindungsbezogene Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken alteingesessener Energieversorger zu ermitteln.

In Kapitel 4. werden Gestaltungsperspektiven zukunftsgerichteten Kundenbindungsmanagements eines kommunalen Energieversorgungsunternehmens anhand der Gesamtarchitektur marketingorientierter Planung erarbeitet, indem auf die kundenbindungsrelevanten Aspekte von strategischer Rahmenplanung (4.1.), strategischer Programmplanung (4.2.) und strategischer Realisationsplanung (4.3.) eingegangen wird.

In Kapitel 5. werden strukturelle (5.1.), kulturelle (5.2.) und informationelle (5.3.) Anforderungen an die Implementierung des Kundenbindungsmanagements bei Energieversorgungsunternehmen behandelt.

Zum Abschluss erfolgt im Rahmen der Schlussbetrachtung ein zusammenfassendes Fazit.

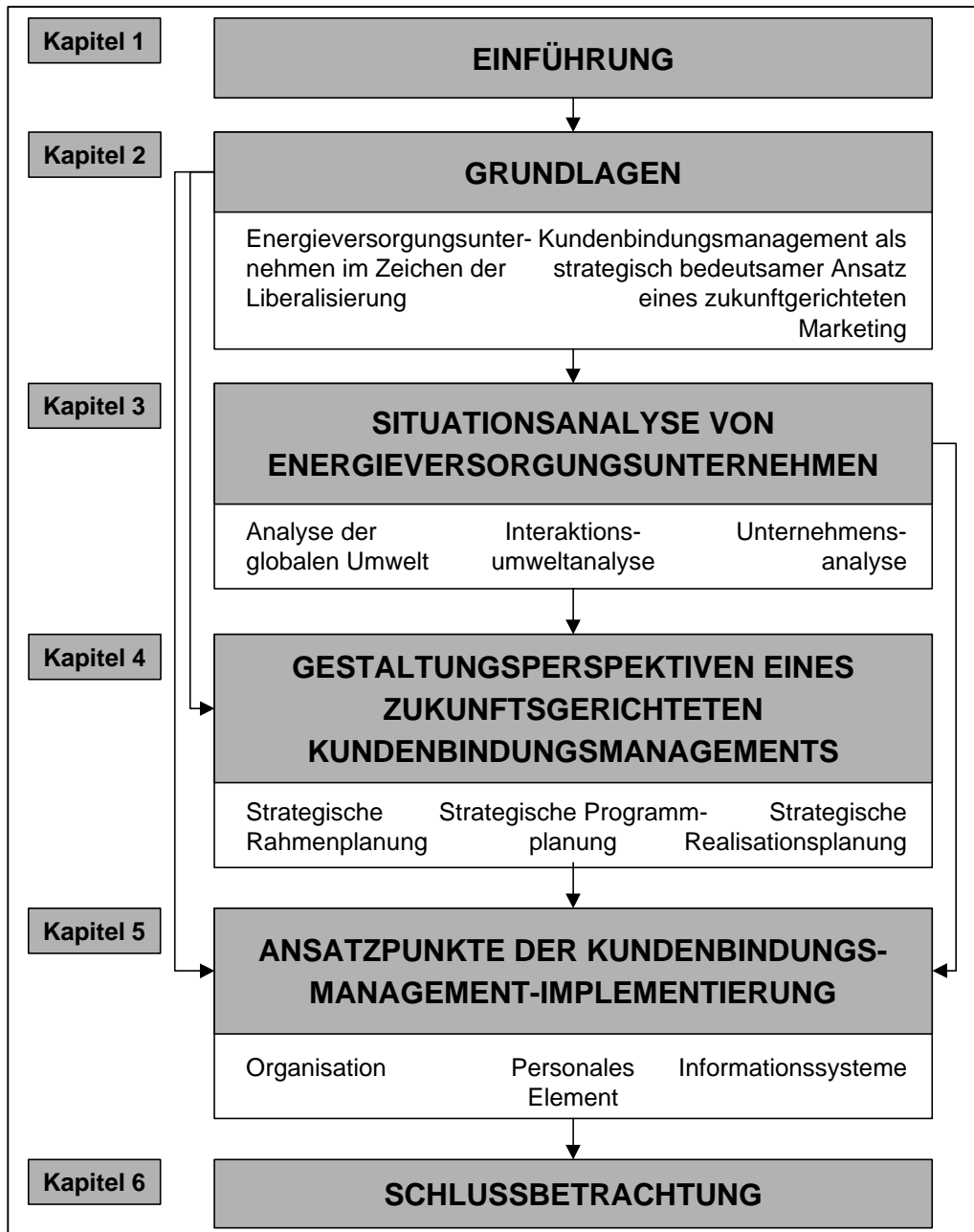


Abbildung 1: Gang der Untersuchung
(Eigene Darstellung)

2. Grundlagen von Energiewirtschaft, liberalisiertem Elektrizitätsmarkt und Kundenbindungsmanagement

2.1. Energieversorgungsunternehmen im Zeichen der Liberalisierung

Zum besseren Verständnis sollen eingangs einige Grundbegriffe und -zusammenhänge aus der Energiewirtschaft sowie Grundlagen rund um die Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes erläutert werden.

2.1.1. Grundbegriffe der Energiewirtschaft

2.1.1.1. Der Produktionsfaktor Energie

Energie¹¹ ist ein zentraler und unentbehrlicher Produktionsfaktor moderner Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften. Unternehmen und Haushalte sind an das jederzeitige Vorhandensein von elektrischer Energie¹² – auf „Knopfdruck“ – so gewöhnt, dass diese Energie-Abhängigkeit erst in Situationen akuter Energieknappheit bzw. bei Ausfall oder Unterbrechung der Energieversorgung richtig deutlich wird.¹³ Im täglichen Sprachgebrauch wird das Wort Energie meist ohne genauere Spezifizierung benutzt, technisch-physikalisch handelt es sich um die Fähigkeit eines Systems (physikalische) Arbeit zu verrichten.¹⁴ Energie wird in allen Bereichen des täglichen Lebens benötigt, aber im Grunde immer nur indirekt, als Mittel zum Zweck. Aus der Sicht des einzelnen Kunden ist vor allem die mit einem Energieträger in Kombination mit einer bestimmten Energieumwandlungstechnik erzielbare Energiedienstleistung, die am Ende des Prozesses der Energieumwandlung steht, interessant (siehe Abbildung 2).¹⁵

¹¹ Das Wort Energie stammt vom griechischen *energeia* für Tätigkeit, Wirksamkeit, tätige Kraft.

¹² Synonyme für elektrische Energie sind Elektrizität und (elektrischer) Strom.

¹³ Das beste Beispiel dafür ist Kalifornien: schlechte Planung, unzureichende Produktionskapazitäten und extrem hoher Energiebedarf führen dort vor allem im Sommer zu wiederholten und langandauernden Stromausfällen bzw. -abschaltungen in viele tausend Haushalten.

¹⁴ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 3 (atomarer/molekularer Bereich (chemische Umwandlungen), mechanische Arbeit (Heben/Transport einer Masse) oder Verändern von Temperaturen). (Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 3f.) Energie wird in Joule (J), elektrische Leistung in Watt (W) und elektrische Energie in Wattstunden (Wh) gemessen ($1 \text{ J} = 1 \text{ kg} \cdot \text{m}^2/\text{s}^2 = 0,239 \text{ cal} = 1 \text{ Ws}$).

¹⁵ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 14 oder VWEW, 1997, S. 46f.

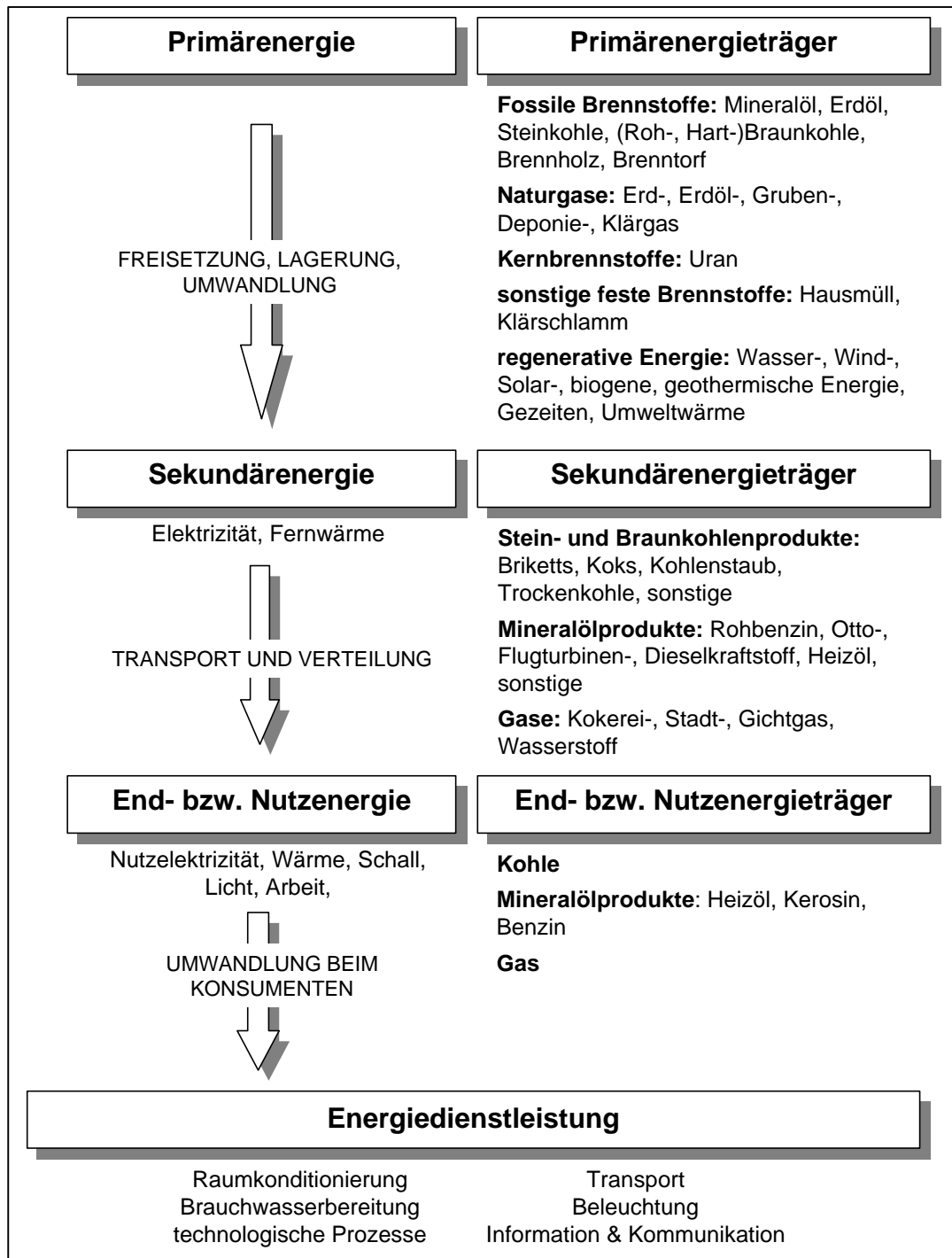


Abbildung 2: Dreistufige Energieflusskette

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Cadosch, W., 1982, S.7; Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 19-21 und VWEW 1997, S. 26.)

Primärenergie wird in Form von Primärenergieträgern (zum Beispiel Kohle) direkt von der Natur zur Verfügung gestellt und kann mit Hilfe eines je nach ein-

Energieumwandlung ist die Umwandlung eines Energieträgers in einen anderen. Energieträger (Energiequellen) sind Stoffe, in denen Energie mechanisch, thermisch, chemisch oder physikalisch gespeichert ist, sowie elektromagnetische Felder. (Vgl. VWEW, 1997, S. 25.)

gesetztem Energieträger spezifischen Umwandlungsprozesses in Sekundärenergie umgewandelt bzw. veredelt werden.¹⁶ Die Sekundärenergie (hier Elektrizität) wird mittels eines Leitungsnetzes zu den Verbrauchern transportiert und verteilt.¹⁷ Die Endverbraucher beziehen die Ware Elektrizität, die aus dem eigentlichen Produkt der Energieumwandlung der Energieart und der Transportleistung des Netzes besteht, wobei diese sogenannte Nutzenergie unmittelbar die Erfüllung einer Energiedienstleistung bewirkt.¹⁸ Die Umwandlung der Nutzenergie in die gewünschte Energiedienstleistung, dem Nutzen, der aus einer Energieanwendung gezogen werden kann wie Raumkonditionierung, Brauchwasserbereitung, technologischer Prozess, Transport, Beleuchtung, Information, Kommunikation,¹⁹ erfolgt direkt beim Verbraucher.²⁰

2.1.1.2. Struktur und Aufbau der Elektrizitätswirtschaft

Die Energiewirtschaft als Teil des produzierenden Gewerbes umfasst im weiteren Sinne alle Bereiche, die der Deckung des Energiebedarfs dienen, und im engeren Sinne alle Wirtschaftszweige, die an der inländischen Energiegewinnung, den Energieumwandlungen und der Energieverteilung als hauptbeteiligt anzusehen sind.²¹ Energieversorgungsunternehmen (EVU) sind dabei nach der Legaldefinition ohne Rücksicht auf Rechtsformen und Eigentumsverhältnisse alle Unternehmen und Betriebe, die andere mit Energie oder Gas versorgen oder ein Netz für die allgemeine Versorgung betreiben.²² Die Elektrizitätswirtschaft, die neben den Versorgungssparten Gas- und Fernwärmewirtschaft ei-

¹⁶ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W, 1998, S. 111.

¹⁷ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W, 1998, S. 111.

¹⁸ Vgl. VWEW, 1997, S. 48.

¹⁹ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W, 1998, S. 14f/138f; VWEW, 1997, S. 26. Anteile am gesamten Stromverbrauch im Haushalt (2000): Kühlschrank 11%, Warmwasser Bad 10%, Gefriergerät 10%, Elektroherd 9%, Beleuchtung 8%, Fernseher/Audio/Video/PC 7%, Gemeinschaftsanlagen wie Treppenhausbeleuchtung/Aufzüge 6%, Waschmaschine 4%, Geschirrspüler 3%, Warmwasser Küche 3%, Wäschetrockner 3%, Elektrische Heizgeräte (ohne Elektro-Speicherheizung und Elektro-Wärmepumpen) 2%, sonstige 24%. (Vgl. O.V., 2002.)

²⁰ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W, 1998, S. 111.

²¹ Vgl. VWEW, 1997, S. 39.

²² Vgl. Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, 1998, Artikel 1, § 2, Artikel 3. Energieversorgungsunternehmen lassen sich unterscheiden nach: Wertschöpfungsstufen (Erzeugungs-, reine Vertriebsgesellschaften, vertikal integrierte Unternehmen), Netzart bzw. Versorgungsgebiet (Verbund-, Regional-, Kommunalunternehmen), Eigentumsstruktur (öffentliche, gemischt-wirtschaftliche, private Unternehmen). (Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 3f.)

nen weiteren Zweig der Energiewirtschaft und einen der größten Wirtschaftsbereiche Deutschlands darstellt, hat konkret die Aufgabe, die Volkswirtschaft jederzeit sicher mit der nachgefragten Menge an elektrischer Energie zu versorgen.²³ Ihre Bedeutung veranschaulichen folgende Zahlen:²⁴ 160.000. Beschäftigte, 44 Millionen Tarifkunden, 501 Milliarden kWh Gesamtstromverbrauch.²⁵ Die Elektrizitätswirtschaft lässt sich (wie die gesamte Energiewirtschaft) in folgende Marktstufen gliedern (siehe Abbildung 3):²⁶

Der Bereich der Erzeugung umfasst alle Schritte der Umwandlung von Primär- in Nutzenergie. In Deutschland erfolgt die Stromerzeugung durch Verbundunternehmen²⁷, selbstständige Stadtwerke, die Deutsche Bahn AG, industrielle Eigenerzeuger und Kraftwirtschaft sowie kleinere Eigenerzeuger.²⁸

Da Erzeugung und Verbrauch elektrischer Energie meist nicht am selben Ort erfolgen und die Übertragung (Transport) von großen Mengen elektrischer Energie nur leitungsgebunden möglich ist, ist eine entsprechende Infrastruktur in Form von Hoch- und zum Teil auch Mittelspannungsnetzen erforderlich. Dieses Transport- bzw. Verbundnetz hat unter anderem die Aufgabe, die Genera-

²³ Vgl. Röösl, F./Seeholzer, U., 1997, S. 141. Elektrizitätswirtschaft ist funktionell die Gesamtheit der technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und rechtlichen Mittel und Regelungen zu Erzeugung, Transport und Verteilung elektrischer Energie dar, strukturell/institutionell alle Unternehmen, die Elektrizität erzeugen, übertragen und verteilen. (Vgl. VDEW, 1990, S. 13.)

²⁴ Vgl. zu den Angaben zum deutschen Energiemarkt Schiffer, H.-W., 2002, S. 170.

²⁵ Pro-Kopf-Stromverbrauch [Deutschland, 2001]: 6160 kWh. (Vgl. O.V., 2002a.) Industrie 240 Mrd. kWh (47,90%), Haushalte 129 Mrd. kWh (25,75%), Gewerbe/Handel/Dienstleistungen/Landwirtschaft 116 Mrd. kWh (23,15%), Verkehr 16 Mrd. kWh (3,19%).

²⁶ Vgl. zum Folgenden Schmidtchen, D./Beier, C., 1997, S. 12; Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 111; Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 116f oder Röösl, F./Seeholzer, U., 1997, S. 141; O.V., 2003. Anstatt von Markt- wird auch von Wertschöpfungsstufen bzw. stromwirtschaftlichen Funktionen gesprochen.

²⁷ Die deutschen Verbundunternehmen (Netzgesellschaften, Übertragungsnetzbetreiber) [1999: Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerke AG (RWE), Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG (VEW), PreussenElektra, Vereinte Energiewerke AG (VEAG), Energie Baden-Württemberg AG (EnBW), Bayernwerk AG, Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HEW), Berliner Kraft- und Licht AG (Bewag)] bilden die Deutsche Verbundgesellschaft e.V. (DVG).

²⁸ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 135f. Es ist zu unterscheiden zwischen der öffentlichen Elektrizitätsversorgung, also alle Unternehmen, die nicht nur sich selbst mit Strom versorgen, und der nicht öffentlichen Versorgung, also industrielle Eigenversorgung und Deutsche Bahn. (Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 3.)

torleistung in bezug auf die Spitzennachfrage auszugleichen.²⁹ Zuständig für den Betrieb des Verbundnetzes sind die Verbundunternehmen.

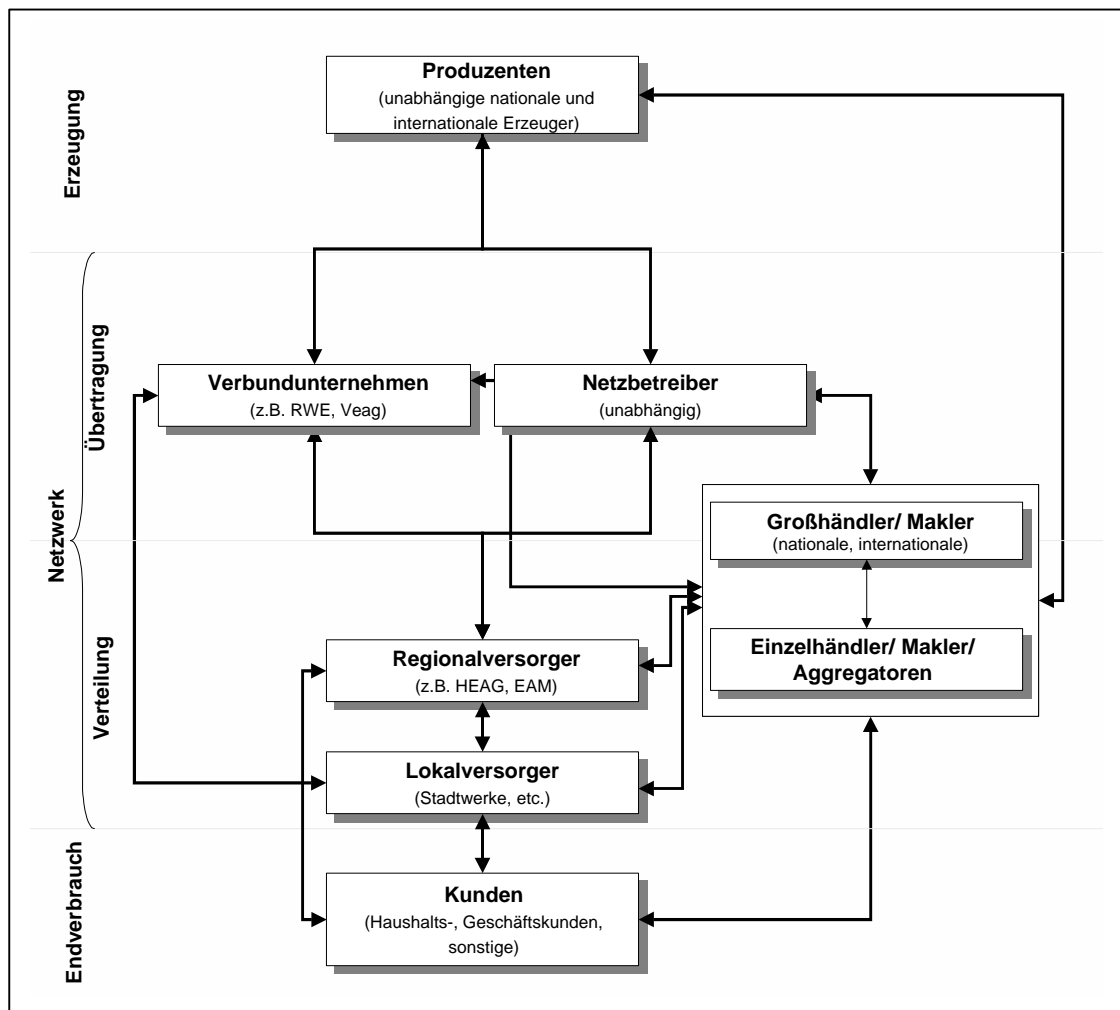


Abbildung 3: Strommarktstruktur

(Eigene Darstellung mit Informationen aus Engelhardt, W.H./Günter, B., 1981 S. 237; Hake, J.-F./Kraft, A., 1999, S. 310; Schulz, G., 1999, S. 173; Heierle, M.C./Kleinpeter, M., 2000, S. 14 und Kistowski, J. von, 1998, S. 82.)

Bei der Verteilung muss zwischen physischer und wirtschaftlicher Verteilung unterschieden werden. Die physische Verteilung (Stromübertragung vom Verbundnetz in die Verteilungsnetze, Weiterleitung und Verteilung mittels Einspeisung in Abnehmeranlagen)³⁰ erfolgt durch Netzgesellschaften auf regionaler

²⁹ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 111. Weitere Aufgaben sind beispielweise gegenseitige Störungshilfe oder Minimierung des Regelleistungsbedarfs. (Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 5.) Es gibt neben dem deutschen auch internationale Verbundsysteme (wie etwa die europäische Union für die Koordinierung der Erzeugung und den Transport elektrischer Energie (UCPTE)). (Vgl. Markewitz, P./Nollen, A., 1999, S. 159.)

³⁰ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 111.

und lokaler bzw. kommunaler Ebene. Regionalversorgungsunternehmen³¹ verteilen Strom in der Fläche an kommunale Energieversorgungsunternehmen und Endverbraucher,³² Lokalversorgungsunternehmen traditionell im Querverbund mit Gas, Fernwärme und Wasser an Endverbraucher.³³ Die wirtschaftliche Verteilung betrifft den Stromhandel bzw. -verkauf, woran die oben genannten regionalen oder lokalen Netzgesellschaften sowie Verbundunternehmen oder sonstige Händler beteiligt sein können.

Als vierte Marktstufe lässt sich ergänzend der Endverbrauch anfügen, der durch Privat-, Gewerbe- und Industriekunden erfolgt.³⁴

Ursache und auslösendes Moment des Energiebedarfs ist der Wunsch nach einer Energiedienstleistung.³⁵ Einfluss- bzw. Bestimmungsfaktoren des Bedarfs an elektrischer Energie sind klimabezogene, situative (Jahreszeit³⁶, Witterung/Wetter³⁷, Tagestyp³⁸, lokale/mediale Großereignisse), soziokulturelle, konjunkturelle, demographische und sozioökonomische (Entwicklungsstand der Volkswirtschaft, Ausstattung mit Elektrogeräten, Erfolge beim effizienten Energieeinsatz) und verhaltensbezogene Faktoren.³⁹ Die Nachfrage nach Elektrizität

³¹ Zu Beginn der Liberalisierung gab es etwa 70 deutsche Regionalversorgungsunternehmen wie etwa Hessische Elektrizitäts-AG (HEAG) oder Energie AG Mitteldeutschland (EAM).

³² Vgl. Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 116. Außerdem erzeugen die Regionalversorger Strom, wenn auch in wesentlich geringerem Umfang als Verbundunternehmen.

³³ Vgl. Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 116. Zu Beginn der Liberalisierung gab es etwa 900 Lokalversorgungsunternehmen, vor allem Stadtwerke, in Deutschland. Lokalversorgungsunternehmen beziehen ihren Strom meist von Verbundunternehmen, betreiben aber auch oft Klein-, Mittel- oder Großkraftwerke.

³⁴ Physikalisch gesehen gibt es nach dem ersten Hauptsatz der Thermodynamik, dem Energieerhaltungssatz, keinen Energieverbrauch, da in einem geschlossenen System die Energiemenge nicht verändert, sondern lediglich zwischen verschiedenen Erscheinungsformen umgewandelt werden kann. Aus ökonomisch-technischer Sicht allerdings kann insofern von Energieverbrauch gesprochen werden, als eine qualitativ hochwertige Form von Energieträgern, die für Produktions- und Konsumprozesse benötigt wird, entsprechend dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik in minderwertigere Wärmeenergie umgewandelt wird, die keine qualitativ hochwertige Arbeit leisten kann. Präziser wäre es jedoch von Energieträgerverbrauch zu sprechen, analog zu den Begriffen Strom-/Brennstoff-/etc. -verbrauch. Entsprechendes gilt für den Begriff Energieerzeugung. (Vgl. dazu VWEW, 1997, S. 14f.)

³⁵ Vgl. VWEW, 1997, S. 48.

³⁶ Die Nachfrageunterschiede Sommer/Winter stehen etwa im Verhältnis 1:2. (Vgl. Seidel, M./Weyand, M., 1999, S. 604.) Einflussfaktoren dabei sind Sonnenauf- und -untergangszeiten.

³⁷ Einflussfaktoren des Wetters sind aktuelle Temperatur, Temperaturverlauf der Vortage, Feuchtigkeitsgehalt der Luft, tatsächliche Helligkeit oder Windgeschwindigkeit.

³⁸ Es lassen sich Wochen-, Feier- und Ferientage unterscheiden.

³⁹ Vgl. Pohlmann, M., 1999, S. 14.

auf Seiten der Verbraucher ergibt sich aus den bei ihnen installierten Geräten, deren Aufnahmekapazität und Betriebsweise.⁴⁰

Den zeitlichen Verlauf des Stromverbrauchs eines Kunden, der typischerweise entsprechend seines Lebensrhythmus schwankt, zeigt die sogenannte Lastkurve.⁴¹ Da Strom dann erzeugt werden muss, wenn er verbraucht wird, müssen die Kapazitäten der Kraftwerke auf die Spitzenverbrauchszeiten (Spitzenlast) ausgelegt sein.⁴² Zur Optimierung und zum effizienteren Umgang mit Energie (Verringerung der Spitzenlast) dient das Lastmanagement.⁴³

2.1.1.3. Besonderheiten des Produktes Strom

Der Strommarkt ist ein Käufermarkt, was bedeutet, dass ein Angebotsüberschuss besteht und die Marktmacht bei den Konsumenten liegt.⁴⁴ Der Strommarkt unterscheidet sich grundsätzlich von anderen Käufermärkten aufgrund der folgenden Besonderheiten des Produktes Strom, die für die wirtschaftliche Organisation von großer Bedeutung sind und unter anderem ursprünglich zur Intervention des Staates im Energiesektor geführt haben:⁴⁵

Netz- bzw. Leitungsgebundenheit von Transport und Verteilung: Strom ist nicht frei handelbar. Die Verfügbarkeit von Strom setzt eine spezifische Infrastruktur, wie Transport- und Verteilungsnetze, zwischen Produzent und Abnehmer voraus. Diese Netze unterliegen weitgehend den Bedingungen eines

⁴⁰ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 114. Die Nachfrage nach Energieträgern ist daher eine abgeleitete Größe aus der Nachfrage nach den verschiedenen Formen von Nutzenergie, den dafür verfügbaren Produktionstechniken und deren Kosten. (Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 15.)

⁴¹ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 114. Die Lastkurve (-gang, -profil) ist eine Zeitreihe, die für jede Abrechnungsperiode einen Leistungswert festlegt und in einem Diagramm darstellt, in dem auf der Ordinate die Leistung in Kilowattstunden und auf der Abszisse die Zeit in Minuten abgetragen wird. Man unterscheidet Tages-, Wochen-, Monats- und Jahreslastkurven. Bei der tagesbezogenen Sichtweise, ist festzustellen, dass Verbrauchsspitzen vormittags zwischen 6 und 10 sowie gegen 12 Uhr mittags und abends zwischen 19 und 20 Uhr auftreten, ab 22 Uhr gehen die Verbrauchskurven zurück.

⁴² Neben Spitzen- (10-20% der Kapazität) gibt es noch Mittel- (20-30%) und Grundlast (50-70%). (Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 116.)

⁴³ Lastmanagement ist Demand Side Management (DSM).

⁴⁴ Vgl. Bauer, H.H., 1994a, S. 744. Der Kunde stellt auf einem Käufermarkt (Gegenteil: Verkäufermarkt) aufgrund des Angebotsüberhangs/Nachfragedefizits einen Engpass dar. Die meisten Märkte der Industrieländer sind Käufermärkte. Die Ziele der Nachfrager lassen sich leichter realisieren als die der Anbieter. (Vgl. Bauer, H.H., 1994a, S. 744 oder auch Becker, J., 2001, S. 1.)

natürlichen Monopols, da ein einzelnes integriertes Netz technisch kostengünstiger betrieben werden kann als mehrere konkurrierende Netze, wenn sich die Betreiber wie wettbewerbsorientierte Akteure verhalten.

Nicht-Lager- bzw. Nicht-Speicherfähigkeit: Elektrische Energie kann nur äußerst begrenzt und durch teure Umwandlung in andere Energieformen gespeichert werden und wird somit ökonomisch als nicht speicherfähig angesehen.

Simultanität von Produktion und Verbrauch: Die Nicht-Speicherfähigkeit bedingt, dass es keine Möglichkeit der Entkoppelung von Erzeugung und Verbrauch über die Bildung von Lagern gibt und somit Produktion und Verbrauch von Strom gleichzeitig stattfinden müssen.⁴⁶

Geringe Substitutionsmöglichkeiten: Die Verfügbarkeit der Ware Strom ist Grundlage für die Nutzung einer Reihe von Gütern, wobei nur geringe oder gar keine Substitutionsmöglichkeiten bestehen.

Nicht-Identität: Es ist nicht möglich, konkret den durch einen Vertragspartner ins Netz eingespeisten dem durch den anderen Vertragspartner entnommenen Strom zuzuordnen, da Strom automatisch auf Spannungsveränderungen reagiert und dahin fließt, wo Strom entnommen wird.⁴⁷ Dadurch wird beispielsweise die Markierung des Produktes Strom im eigentlichen Sinne nahezu unmöglich.

Die Kategorisierung von Strom als Sach- oder Dienstleistung ist nicht eindeutig:⁴⁸ die Ware Elektrizität setzt sich aus den Teilleistungen Energieträger und Transport des Energieträgers zusammen. Erstere weist Sachleistungszüge wie Messbarkeit auf, letztere Dienstleistungszüge wie Immaterialität und zeitliche

⁴⁵ Vgl. zu den folgenden Besonderheiten, die auch für den Fernwärmemarkt und mit Einschränkungen für den Gasmarkt gelten Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 111-113.

⁴⁶ Ein anderes Beispiel für ein zeitabhängiges Produkt ist die Telekommunikation: Besetzzeichen ertönt, wenn keine Leitung frei ist.

⁴⁷ Dies spielt allerdings nur eine untergeordnete Rolle, da Strom keine physikalischen Qualitätsunterschiede aufweist. Einzig die Herstellungsweise (Nutzung regenerativer Energien/Kernenergie) kann für den Verbraucher einen (psychologischen) Unterschied machen.

⁴⁸ Dienstleistungen haben folgende konstitutive Eigenschaften: Intangibilität (Nicht-Greifbarkeit), Simultanität von Leistungserstellung und -anspruchnahme (uno-actu-Prinzip) und Integration des externen Faktors in den Prozess der Leistungserstellung (Faktorintegration). (Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., 1997, S. 59f oder Scheuch, F., 1994, S. 192-194.) Daraus ergeben sich Besonderheiten wie Individualität/Integration, hohe Komplexität, besondere Schwierigkeit der Qualitätsbeurteilung, Bedeutung der zeitlichen Dimension, Betrachtung von Handel und Transport. (Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 229f.)

Simultaneität von Erzeugung und Verbrauch.⁴⁹ Strom kann entsprechend als Ware, Stromversorgung als Dienstleistung gesehen werden.⁵⁰

Im Folgenden sollen einige weitere Charakteristika von Strom betrachtet werden, die für das Kundenbindungsmanagement von Bedeutung sind:⁵¹

- Der **Wert einer Produkteinheit** ist gering: Eine Kilowattstunde kostet durchschnittlich etwa 10 Cent. Die Kaufhäufigkeit jedoch ist hoch: Wann immer ein elektrisches Gerät angestellt wird, wird das Produkt Strom konsumiert (Verbrauchsgut). Der Stromkauf bzw. -verbrauch kann nicht sinnvoll auf eine einzelne Transaktion herunter gebrochen werden. Es macht daher Sinn, anstelle von Kauf- bzw. Verbrauchszyklen, Rechnungs- oder Kündigungsfristzyklen zu verwenden. Die Bedeutung einzelner Kunden ist aufgrund des andauernden Konsums des Produktes Strom recht hoch, was wiederum die Bedeutung des Kundenbindungsmanagements unterstreicht.
- Die **technische Komplexität** ist gering: Bei Strom gibt es keine Qualitätsunterschiede. Kunden können zwar zwischen Strom unterschiedlicher Erzeugungsart – Ökostrom⁵² oder herkömmlichen Strom – wählen, aber für die erbrachte Leistung macht das keinen Unterschied (homogenes Gut). Dies schränkt die Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Produktpolitik ein und, was im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement noch wichtiger bzw. gravierender ist, die Möglichkeiten der produktbezogenen Abgrenzung und Differenzierung von Konkurrenten.
- Die **Kaufentscheidung** ist habitualisiert:⁵³ Das Produkt Strom wird gekauft/konsumiert, ohne dass explizit über diese Kaufhandlung nachgedacht

⁴⁹ Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 226.

⁵⁰ Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 44.

⁵¹ Vgl. zu den Produktmerkmalen Knoblich, H., 1994, S. 964-967.

⁵² Unter Ökostrom („grüner“ oder Naturstrom) versteht man allgemein elektrische Energie, die aus regenerativen Energieträgern hergestellt wurde. Der Zusatzerlös, der aus dem im Vergleich zu normalem Strom höheren Preis resultiert, wird meist in den Ausbau erneuerbarer Energiequellen investiert. Regenerative Energiequellen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Quellen nach menschlichen Maßstäben unendlich und vom Menschen nicht beeinflussbar sind.

⁵³ Habitualisierte Kaufentscheidungen resultieren aus einem kognitiven Entlastungsstreben von Kunden, wodurch der Kaufentscheidungsprozess bei bestimmten Produkten durch Gewohnheiten gesteuert wird also quasi automatisch abläuft. Habitualisierten Kaufentscheidungen sind gekennzeichnet durch geringe Informationsbeschaffung und -verarbeitung auf Seiten des Kon-

wird. Die für den Kauf aufgewendete Mühe und Zeit sind gering: Nachdem einmal ein Versorger ausgewählt ist, wird Strom automatisch geliefert. Dies ist aus Kundenbindungssicht gut, da der Kauf für den Kunden leicht, einfach und unkompliziert ist. Vor allem auch die Tatsache, dass der Kunde nicht bei jedem „Kauf“ vor eine Bleibe- bzw. Wechselentscheidung gestellt wird, ist im Kundenbindungsmanagement grundsätzlich positiv zu beurteilen. Problematisch ist allerdings, dass keine echte Beziehung zwischen Kunde und Stromversorger aufgebaut wird, dass für die Kunden der Strom oft einfach „aus der Steckdose“ kommt und somit für das Kundenbindungsmanagement wichtige Basispotentiale fehlen.

- Das **Produkt-Involvement** ist sehr gering (Low-Involvement-Produkt):⁵⁴ Die Kunden hatten und haben zu Strom kaum Bezug; Strom ist „anonym“, die Begegnung mit ihm beschränkt sich auf das Betätigen eines Einschaltknopfes. Dies unterstreicht die gerade genannten Kundenbindungsdefizite.
- Es handelt sich bei Strom um ein tendenziell **superiores Gut**:⁵⁵ die Nachfrage nach Strom reagiert auf Preis- bzw. Einkommensänderungen normal, wenn auch zeitlich verzögert (mit steigendem/sinkendem Preis sinkt/steigt die mengenmäßige Nachfrage und umgekehrt).⁵⁶ Somit sind ökonomische Einflüsse und Preispolitik bedeutend für das Kundenbindungsmanagement der Stromanbieter.

Von besonderer Relevanz für die Kundenbindung ist neben den aufgeführten Charakteristika des Produktes Strom die Beziehung zwischen Stromanbieter und Kunde. Die Beziehung eines Kunden zu seinem Energieversorger kann durch Tod, Illiquidität oder Kündigung (aktiven Anbieterwechsel) beendet wer-

sumenten. Von den habitualisierten Kaufentscheidungen werden limitierte/vereinfachte, impulsive und extensive Kaufentscheidungen unterschieden. (Vgl. Weinberg, P., 1979, S. 563f.)

⁵⁴ Low-Involvement- bzw. Low-Interest-Produkte sind gekennzeichnet durch untergeordnete Bedeutung, geringen kognitiven Aufwand, passive Informationsaufnahme, Beachtung weniger Merkmale, Gewohnheitskauf und Orientierung am Anspruchsniveau. (Vgl. Trommsdorff, V., 1998, S. 51.) Häufig handelt es sich um standardisierte Güter (Commodities). (Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 44.)

⁵⁵ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 39.

⁵⁶ Vgl. O.V., 1993, S. 3211. Die kurzfristige Preiselastizität der Nachfrage ist aufgrund des kurzfristig nicht möglichen/sinnvollen Wechsels der Technik relativ gering und deutlich niedriger als die mittel- bis langfristige. (Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 15.)

den.⁵⁷ Eine Kündigung war vor der Liberalisierung ausschließlich umzugsbedingt möglich; mit der Liberalisierung kam die Möglichkeit des freiwilligen Anbieterwechsels hinzu. „Ein Wechsel wird definiert als die Beendigung einer existierenden Beziehung und die anschließende Aufnahme einer neuen Beziehung zu einem alternativen Anbieter.“⁵⁸ Für den Energieversorgerwechsel ist eine aktive Wechselanstrengung des Kunden notwendig. Da es zur Zeit in Deutschland noch nicht möglich ist, parallele Beziehungen zu verschiedenen Stromanbietern zu unterhalten – wie etwa bei der Wahl von Supermärkten oder dem Call-by-Call im Telefonsektor – findet ein Anbieterwechsel immer vollständig statt.⁵⁹ Entsprechend wichtig ist es, den Kunden frühzeitig zu binden.

2.1.2. Hintergründe der Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes

2.1.2.1. Die Begriffe Wettbewerb, Regulierung, Deregulierung und Liberalisierung

Wettbewerb – als wichtigster Faktor effizienter Güterallokation und zentrales Ordnungs- und Organisationsprinzip der Marktwirtschaft⁶⁰ – ist dadurch gekennzeichnet, dass zwei oder mehr miteinander rivalisierende Wirtschaftseinheiten im individuellen Interesse ein wirtschaftliches Ziel anstreben, wobei mit dem jeweils höheren Grad der Zielverwirklichung eine bessere Honorierung zu Lasten der Konkurrenten verbunden ist.⁶¹ Wettbewerb besteht ausschließlich und erst dann, wenn der Käufer die Möglichkeit hat, unter konkurrierenden Lieferanten bzw. Anbietern desselben Gutes zu wählen.⁶² Voraussetzungen für das Funktionieren des Wettbewerbs sind klar definierte Eigentumsrechte, freier Marktzugang bzw. -austritt sowie Vertragsfreiheit.

⁵⁷ Vgl. Tomczak, T./Dittrich, S., 1999, S. 64. Tod, Illiquidität und Ortswechsel sind im Gegensatz zum kündigungsbedingten Anbieterwechsel „natürlicher“ Kundenverlust.

⁵⁸ Kloubert, T., 2001, S. 2.

⁵⁹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 2. In England werden bereits Strom-Chip-Karten eingesetzt.

⁶⁰ Vgl. Rössing, R., 1994, S. 1023f. Die Grundsatzentscheidung für den Markt als Ordnungssystem der Wirtschaft beruht auf der Erwartung, dass Wettbewerb zur gesamtwirtschaftlich bestmöglichen Nutzung knapper Ressourcen führt, woraus folgt, dass bei der Verfolgung nicht-allokativer Ziele Eingriffe in diesen Mechanismus so weit wie möglich zu vermeiden sind.

⁶¹ Vgl. Rössing, R., 1994, S. 1023. Eine ähnliche Definition liefert Backhaus, K., 1999, S. 26, der zur Erklärung den komparativen Konkurrenzvorteil/Unique Selling Proposition anführt.

⁶² Vgl. Mombaur, P.M., 1997, S. 571.

Unter Regulierung werden im weitesten Sinne alle Maßnahmen verstanden, die darauf zielen, den ordnungspolitischen Rahmen für die wirtschaftliche Tätigkeit abzustecken – sozusagen die Spielregeln der Volkswirtschaft.⁶³ Da nach dieser Definition kein Bereich der Wirtschaft existiert, der nicht auf irgendeine Weise reguliert ist, wird Regulierung im engeren Sinne definiert als alle direkten wirtschaftspolitisch motivierten Eingriffe⁶⁴ des Staates zur Beseitigung von Marktmechanismen oder zur Übernahme von Marktfunktionen, wenn Wettbewerb zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis führt.⁶⁵ Regulierung kann an verschiedenen Stellen ansetzen – wie Gewinn, Preis, Qualität, Kosten, Konditionen, Kontrahierungsbedingungen sowie Kooperationsmöglichkeiten.⁶⁶

Deregulierung ist entsprechend Abbau bzw. Aufhebung staatlicher Einflussnahme oder anderer Vorschriften, die vorher zum Ausschluss von Wettbewerb geführt haben.⁶⁷ Ein Spezialfall der Deregulierung ist die Liberalisierung, die im Rahmen der Wettbewerbspolitik die wettbewerbliche Öffnung vormals monopolistischer Wirtschaftsbereiche bezeichnet.⁶⁸

Im Zusammenhang mit Deregulierung und Liberalisierung wird oft der Begriff Privatisierung gebraucht, der sich allerdings nicht auf Wettbewerbsverhältnisse, sondern auf den Wechsel der Eigentumsverhältnisse vom öffentlichen zum privaten Sektor, also die Überführung von gemeinwirtschaftlichem oder öffentlichem Vermögen in Privatbesitz bezieht.⁶⁹ Dies wird hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt und im Folgenden nicht weiter interessieren.

⁶³ Vgl. Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 135.

⁶⁴ Man spricht von Marktinterventionen bzw. Wettbewerbsbeschränkungen (Marktordnungen, gewerbliche Schutzrechte (Patente)).

⁶⁵ Vgl. Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 135 oder Rössing, R., 1994a, S. 1024.

⁶⁶ Vgl. Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 135f. Nachteile von Regulierung etwa beim Monopol können Missmanagement, Status-quo-Verharrung und Verschwendung durch fehlende Kostenorientierung sein.

⁶⁷ Vgl. Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 135 und Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 172. „Märkte, die ihre traditionellen Regeln durch den Rückzug staatlicher Eingriffe verändern, zählen zu den neuen Märkten.“ (Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 87.) Es kann zwischen aufbrechenden und jungen Märkten unterschieden werden. (Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 89.) Der Elektrizitätsmarkt ist ein aufbrechender Markt, da etablierte Anbieter mit etablierten Produkten mit neuen Anbietern konfrontiert werden. (Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 90.)

⁶⁸ Vgl. Schneider, J.P., 1999, S. 31.

⁶⁹ Vgl. Wagener, H.-J., 1994, S. 736. Obwohl Privatisierung auch in der Energiewirtschaft eine Rolle spielt, soll sie im folgenden nicht weiter interessieren. Die Eigentumsverhältnisse in Pro-

2.1.2.2. Regulierung der Elektrizitätswirtschaft

Grundsätzlich gilt in der deutschen und europäischen Wirtschaftsordnung, dass Wirtschaftsprozesse dezentral privat organisiert werden sollen.⁷⁰ Das Vorrangprinzip der Märkte verlangt für Ausnahmen eine besondere Begründung. Soweit in bestimmten Bereichen nicht davon ausgegangen werden kann, dass Märkte für ein hinreichendes Angebot von Gütern und Leistungen sorgen werden, ist ein Grund für einen Staatseingriff gegeben.⁷¹ Nur wenigen Wirtschaftsbereichen wird prinzipiell das Potential für die Einführung kompetitiver Strukturen abgesprochen, zu diesen gehörte aus folgenden Gründen die Energiewirtschaft:

Eine ökonomische Begründung lieferte die Besonderheitenlehre, die den ganzen Energiesektor als natürliches Monopol definierte,⁷² bei dem ein einzelner Anbieter den gesamten Markt zu geringeren Kosten beliefern kann als mehrere Anbieter.⁷³ Ein natürliches Monopol setzt Größenvorteile bei der Produktion eines Gutes (economies of scale) sowie Vorteile bei der Verbundproduktion (economies of scope) voraus.⁷⁴

Eine politische Begründung für die Regulierung war die Behandlung von Elektrizität als meritorisches Gut.⁷⁵ Meritorischen Gütern wird der Charakter öffentlicher Güter zugemessen, ohne dass sie deren Eigenschaften wirklich haben.⁷⁶ Sie sollen allgemein verfügbar sein, was im Falle von Elektrizität die hohe Be-

duktion, Transport und Verteilung auf dem Energiemarkt sind (waren) privat-, gemein- und gemischtwirtschaftliche Natur. (Vgl. Rössli, F./Seeholzer, U., 1997, S. 142.)

⁷⁰ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 161.

⁷¹ Man spricht von eingeschränkter Marktfähigkeit.

⁷² Vgl. Monopolkommission, 1992/1993, S. 341 oder Schmidtchen, D./Beier, C., 1997, S. 18.

⁷³ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 164. Diese Besonderheit wird auch als Subadditivität der Kostenfunktion bezeichnet. Die zwei Grundtypen der Regulierung der Energieversorgung: staatliches Versorgungsmonopol (Frankreich), dezentrales Versorgungssystem (Deutschland). Auf diese Systeme soll hier nicht eingegangen werden.

⁷⁴ Vgl. Schubert, F., 1999, S. 320. Ein Angebotsmonopol besteht aus einem Anbieter und zahlreichen kleinen Nachfragern (Mengenanpasser). (Vgl. Westphal, H.M., 1994, S. 44.)

⁷⁵ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 113.

⁷⁶ Vgl. dazu Schumann, J., 1992, S. 41. Öffentliche Güter (Social Good, Public Good, Kollektivgut) haben folgende Merkmale: Nichtanwendbarkeit des Ausschlussprinzips (Die Nutzung des öffentlichen Gutes kann nicht von der Zahlung eines Entgelts abhängig gemacht werden, da der Nutzungsausschluss etwa aus technischen Gründen nicht durchsetzbar ist), Nichtrivalisierender Konsum (Der Nutzen für die Individuen aus der Nutzung des öffentlichen Gutes ist unabhängig von der Zahl der Nutzer (kein Überfüllungsproblem, Nichtrivalitätsaxiom)), externe Effekte. (Vgl. Schumann, J., 1992, S. 41.)

deutung von Versorgungssicherheit und -zuverlässigkeit erklärt. Versorgungssicherheit als qualitativer Wertbegriff ist die Vermeidung von Deckungslücken durch geeignete Vorsorgemaßnahmen,⁷⁷ Versorgungszuverlässigkeit als quantitativer Größenbegriff das Maß für die Wahrscheinlichkeit, dass unter gegebenen wirtschaftlichen Bedingungen Energie zur gewünschten Zeit in der gewünschten Menge und Qualität zur Verfügung steht, also die Fähigkeit eines Netzes seine Versorgungsaufgabe unter vorgegebenen Bedingungen während einer bestimmten Zeitspanne zu erfüllen, wobei Unterbrechungsdauer und -häufigkeit als Kenngrößen dienen.⁷⁸

Die Regulierung der deutschen Energiewirtschaft erfolgte im wesentlichen durch das Gesetz zur Förderung der Energiewirtschaft (EnWG) aus dem Jahr 1935 und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).⁷⁹ Die Kernelemente der alten Ordnung waren:⁸⁰

- **Konzession:** Kommunale Einflussnahme auf die Energieversorgung durch Vergabe von Alleinkonzessionen an Unternehmen auf der Grundlage des kommunalen Wegerechts,⁸¹
- **Demarkation:** Alleinversorgung durch ein Unternehmen für ein Versorgungsgebiet⁸² und Absicherung dieser Gebiete durch vertragliche Vereinbarungen zwischen potentiellen Konkurrenten (Gebietsschutz, geschlossene Versorgungsgebiete),

⁷⁷ Vgl. VWEW, 1997, S. 27.

⁷⁸ Vgl. VWEW, 1997, S. 27 und Bochanky, L. 1999, S. 10f. Für Energieversorger ergibt sich ein Optimierungsproblem zwischen auf der einen Seite dem niedrigen Preis und auf der anderen Seite der hohen Versorgungsqualität und -sicherheit. (Vgl. Bochanky, L., 1999, S. 11.)

⁷⁹ Reichsgesetzblatt I, 13.12.1935, S. 1451.

⁸⁰ Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 171.

⁸¹ Nach GWB, 1980, § 103 (1) waren die folgenden vier typischen Vertragsarten der Energiewirtschaft von der Anwendung der §§ 1 (Unwirksamkeit wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen), 15 (Nichtigkeit von Verträgen über Preisgestaltung oder Geschäftsbedingungen) und 18 (Aufhebung von Ausschließlichkeitsbestimmungen) freigestellt: Konzessions-, Demarkations-, Preisbindungs- und Verbundverträge. Insofern bestand kein freier Markteintritt. Konzessionsverträge sind Verträge zwischen den Kommunen als privatrechtliche Eigentümer der öffentlichen Wege und Versorgungsunternehmen leitungsgebundener Dienste (Gas, Strom, Wasser) über die befristete Überlassung des ausschließlichen Wegenutzungsrechtes (Ausschließlichkeits-/Verzichtsklausel) für das Versorgungsunternehmen, das als Gegenleistung die Konzessionsabgabe (Umsatz- oder Gewinnanteil) an die Kommune zahlt. (Vgl. Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W., 1998, S. 87; Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 113.)

⁸² Vgl. zur Abgrenzung von Versorgungs- und Liefergebiet Klopfer, T./Schulz, W., 1993, S. 3f.

- **staatliche Preisaufsicht:** Versorgung mit Strom durch die Stromanbieter zu einheitlichen Tarifen in jedem Versorgungsgebiet gemäß verbindlicher staatlicher Anforderungen an die Preisregelung,⁸³
- **staatliche Investitionsaufsicht:** Überprüfung der Investitionen von Energieversorgern (Energieanlagenbau, -erweiterung, -erneuerung, -stilllegung) durch Energieaufsichtsbehörde auf ihre Vereinbarkeit mit dem Ziel einer sicheren und preiswürdigen Energieversorgung mit der Möglichkeit der Untersagung von Investitionen aus Gründen des Gemeinwohls.⁸⁴

2.1.2.3. Deregulierung der Elektrizitätswirtschaft

Die Deregulierung bzw. Liberalisierung der deutschen Elektrizitätswirtschaft wurde mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechtes am 29.04.1998 gesetzlich vorgeschrieben.⁸⁵ Die Aufhebung des Strommonopols in Deutschland wurde von verschiedenen Faktoren beeinflusst.

Politisch beeinflusst die wirtschaftliche Integration der Staaten Europas die Energiepolitik⁸⁶. Die übergeordneten Ziele der europäischen Energiepolitik sind möglichst preisgünstige und sichere Versorgung mit Energie (quantitative und qualitative Verfügbarkeit), effiziente und rationelle Energieverwendung und -bereitstellung (Umweltschutz, Umweltverträglichkeit, nachhaltige Entwicklung)⁸⁷ sowie wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit (Wirtschaftlichkeit)^{88, 89}.

⁸³ Vgl. EnWG, 1935, § 7.

⁸⁴ Vgl. EnWG, 1935, § 4 (1). Neben Preis- und Investitionsaufsicht gab es noch Energie-, Missbrauchs- und kartellbehördliche Aufsicht. Des Weiteren hatten Energieversorgungsunternehmen unter anderen nach EnWG, 1935, §§ 3-5 folgende Pflichten: Auskunfts-, Anzeige- und Genehmigungspflicht. Diesen Pflichten stand die Ausschließlichkeit der Rechte gegenüber.

⁸⁵ Vgl. BGBl I, S. 730, 24.04.1998. Die zeitliche und rechtliche Trennung der Liberalisierung auf dem Strom- und dem Gasmarkt erfolgte, weil Unterschiede zwischen den beiden Märkten vorherrschen wie etwa, dass Gas geographisch bestimmte Lagerstätten hat, speicherfähig ist und für den Verbraucher Substitutionsmöglichkeiten bestehen. (Vgl. Mombaur, P.M., 1997, S. 576.)

⁸⁶ Energiepolitik ist politische Aktivität und gesetzgeberische Maßnahmen, die auf die Beeinflussung und Steuerung von Energieproduktion, -verteilung und -verbrauch gerichtet sind und wird stark von der Umweltschutzpolitik beeinflusst.

⁸⁷ Umweltschutz im Energiebereich ist ökologisch ebenso bedeutsam wie wirtschaftlich, denn verursachte Schäden bewirken Kosten, die die Volkswirtschaft tragen muss.

⁸⁸ Marktwirtschaftliche Strukturen werden als am besten geeignet angesehen, für wirtschaftliche bzw. effiziente Energiebereitstellung und -nutzung zu sorgen. Die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Länder auf dem europäischen und dem Weltmarkt erfordert gleiche Voraussetzungen, das heißt Chancengleichheit, für die die Liberalisierung der europäischen Energiemärkte eine wesentliche Grundlage darstellt.

Die ökonomische Grundlage für die Liberalisierung ist, dass heute die Auffassung vertreten wird, dass der Gesamtmarkt in eigenständige, voneinander wirtschaftlich streng getrennte Einzelbereiche (Erzeugung, Übertragung, Verteilung) aufgeteilt werden kann, und die das Monopol begründenden Größenvorteile nur im Bereich der Verteilung vorhanden sind,⁹⁰ wohingegen früher die gesamte Stromversorgung als natürliches Monopol angesehen wurde. Ein natürliches Monopol wird zudem nicht mehr automatisch mit Regulierungsbedarf gleichgesetzt,⁹¹ was bedeutet, dass es für den Bereich der Verteilung andere Möglichkeiten gibt.

Rechtlich wurde die Liberalisierung vom europäischen Primärrecht beeinflusst, welches den europäischen Binnenmarkt als ein Gebiet ohne interne Grenzen und mit freiem Güter-, Personen-, Handels- und Kapitalverkehr definiert und offene und wettbewerbsorientierte Märkte vorschreibt. Ende 1996 wurden mit der Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie 96/92 die grundlegenden Vorschriften für die Öffnung der Energiemärkte festgelegt.⁹² Nach dem Prinzip der Subsidiarität, blieb die Festlegung der Modalitäten im einzelnen den Mitgliedstaaten überlassen.⁹³ Das Energiewirtschaftsgesetz⁹⁴ gab den deutschen Strommarkt auf allen Ebenen zugleich frei,⁹⁵ und sah die Abschaffung von Konzession⁹⁶ und Demar-

⁸⁹ Vgl. Hake, J.-F./Kraft, A., 1999, S. 303. Die Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie räumt der kosteneffizienten Bereitstellung von Strom Priorität ein ohne dabei die übrigen Eckpunkte des energiepolitischen Zieldreiecks (Versorgungssicherheit, Umweltschutz), ins Abseits zu stellen.

⁹⁰ Vgl. Schubert, F., 1999, S. 321 und Monopolkommission, 1992/1993, S. 341.

⁹¹ Es gibt weitere Regulierungsalternativen wie beispielsweise Contestable Markets, Monopolfanchising, Yardstick-Wettbewerb. (Vgl. zu Contestable Markets Baumol, W.J., 1982.)

⁹² Vgl. Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, 25.03.1957, Artikel 3 (1c). Die Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie (EIBR) 96/92/EG (EU-Binnenmarktrichtlinie Strom) trat am 19.02.1997 in Kraft. (Vgl. Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie, 1997, S. 20.) Darin wurde den EU-Mitgliedsstaaten mit Ausnahme von Belgien und Irland eine zweijährige Frist gesetzt, um die Richtlinie in nationales Recht umzuwandeln.

⁹³ Vgl. Hake, J.-F./Kraft, A., 1999, S. 304.

⁹⁴ Das Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts ändert als sogenanntes Artikelgesetz vor allem drei Gesetze: in Artikel 1 das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), in Artikel 2 das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB, Einführung von § 103 b, der die kartellrechtliche Freistellung von Versorgungsunternehmen abschafft) und in Artikel 3 weitere Gesetze wie Stromeinspeisungsgesetz (StrEG), Gesetz zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung (KWKG), Erneuerbare Energien Gesetz (EEG). Des Weiteren finden sich Übergangsregelungen für laufende Konzessionsverträge und den Netzzugang.

⁹⁵ Die meisten anderen europäischen Länder führ(t)en die Liberalisierung stufenweise durch. Eine totale Marktöffnung wie in Deutschland erfordert zunächst behördliche Überwachung. (Vgl. Heierle, M.C./Kleinpeter, M., 2000, S. 14.)

⁹⁶ Vgl. Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, 1998, Artikel 1, §§ 13-15.

kation⁹⁷, die Einführung von verhandeltem Netzzugang ohne staatliche Regulierung der Zugangspreise⁹⁸ sowie Unbundling⁹⁹ vor.

Mit Netzzugang¹⁰⁰ (Negotiated Third Party Access) wird der Zugang potentieller Konkurrenten eines eingessenen Netzinhabers zu dessen Leitungsnetz bezeichnet.¹⁰¹ Der verhandelte Netzzugang erlaubt Verbrauchern Strom von einem Erzeuger außerhalb des Versorgungsgebietes zu beziehen, in dem sie ansässig sind, und ist die Voraussetzung für Durchleitung. Mit Durchleitung (Wheeling) bezeichnet man den organisatorischen und vertraglichen Vorgang der Einspeisung von Strom durch einen Stromerzeuger ohne eigenes Netz im entsprechenden Gebiet gegen ein Durchleitungsentgelt in das Netz eines Gebietsversorgers und die zeitgleiche Entnahme derselben Strommenge aus dem Gebietsnetz durch einen in diesem Versorgungsgebiet ansässigen Verbraucher.¹⁰² Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen erklärt die Verweigerung der Durchleitung zum Missbrauchstatbestand.¹⁰³ Die Berechnung des Preises für die Durchleitung, des sogenannten Durchleitungsentgeltes, ähnlich den Netzzugangskosten in der Telekommunikation, legt die Verbändevereinba-

⁹⁷ Vgl. Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, 1998, Artikel 1, § 13.

⁹⁸ Vgl. Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, 1998, Artikel 1, § 7.

⁹⁹ Vgl. Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, 1998, Artikel 1, § 9 (2).

¹⁰⁰ Neben dem Netzzugang, auch Durchleitungsmodell oder Punktmodell genannt, existieren noch folgende weitere Deregulierungs- bzw. Wettbewerbsmodellgruppen: Ausschreibungsmodelle, Pool-Modelle (Großhandelsmarkt für Strom), sowie Mischmodelle. Ein kritischer Vergleich der Modelle findet sich bei Monopolkommission, 1992/1993, S. 343-349; Wallmeier, C./Ford, J./Gülener, S., 2002, S. 31f. Inzwischen werden bereits Stimmen laut, die den verhandelten Netzzugang als Wettbewerbsmodell aufgrund der steigenden Strompreise für gescheitert halten und eine Änderung des deutschen Energiewirtschaftsgesetzes fordern. (Vgl. O.V., 2002b.)

¹⁰¹ Man spricht dabei auch von freiem im Gegensatz zu reguliertem Netzzugang. Beim freien Netzzugang werden verhandelter und genereller Netzzugang unterschieden.

¹⁰² Der Begriff Durchleitung vermittelt den Eindruck, Strom werde an einer Stelle des Leitungssystems eingespeist und an einer anderen Stelle quantitativ und qualitativ identisch entnommen. Dem ist nicht aber so: technisch-physikalisch gesehen nehmen eingespeiste Elektronen nicht den direkten Weg zu ihrem bestimmungsmäßigen Entnahmeort, sondern verteilen sich im Leitungsnetz nach dem physikalischen Gesetz des geringsten Widerstandes. Strom wird bedarfsgerecht an der Nachfrage orientiert erzeugt, ins Netz eingespeist und vom Kunden entnommen, wobei ein Ausgleich im Gesamtsystem erfolgt. Von der Stromdurchleitung ist der -transit zu unterscheiden, bei dem das Versorgungsgebiet des Anbieters unangetastet bleibt und lediglich dessen Netzleistung durch den durchleitenden Dritten in Anspruch genommen wird. (Vgl. Klopfer, T./Schulz, W., 1993, S. 21.)

¹⁰³ Gesetzesgrundlage des kartellrechtlichen Diskriminierungsverbotes ist GWB, 1998, § 19 Abs. 3 Nr.4. Diese Mitbenutzungsvorschrift schränkt die Handlungsfähigkeit der Netzbetreiber ein. Zur Verhinderung von Wettbewerbsnachteilen bietet eine Schutzklausel die Möglichkeit gegebenenfalls die Durchleitung aus dem Ausland zu verweigern, falls in diesem Land vergleichbare Kunden nicht zum Wettbewerb freigegeben sind.

zung (VV)¹⁰⁴ fest. Die Verbändevereinbarung in ihrer jeweiligen Fassung stellt als freiwillige Vereinbarung der großen Verbände¹⁰⁵ der Branche die kommerziellen Spielregeln von Netznutzung bzw. Netzzugang dar. Sie haben rein empfehlenden Charakter und sind in keiner Weise verbindlich. Weitere technische Regelwerke sind Grid Code, Distribution Code und Metering Code.¹⁰⁶ Zudem gibt es seit Herbst 2001 die Task Force Netzzugang des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, deren Hauptanliegen die Überwindung praktischer Probleme der Netznutzung ist, die aufgrund fehlender Standards und nicht definierter bzw. nicht akzeptierter Marktregeln entstehen.¹⁰⁷

Unbundling ist die buchführungs- und betriebstechnische Entflechtung bzw. Trennung des Transports von Erzeugung, Verteilung und sonstigen Aktivitäten.¹⁰⁸ Die Rechnungslegung aller integrierten Elektrizitätsunternehmen soll so ein Höchstmaß an Kostentransparenz aufweisen.¹⁰⁹ Die Stromversorger mussten eine rechnungsmäßige Entflechtung für die genannten Bereiche einführen und auch eine gesonderte Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen. Dies ist bei den Energieversorgungsunternehmen durch Umstrukturierung oder Gründung separater Tochtergesellschaften erfolgt. Für den Kunden heißt das, dass er separat den Netznutzungs- bzw. -anschlussvertrag mit dem Netzbetreiber sowie den Energielieferungsvertrag mit dem Lieferanten abschließen muss, wohingegen vorher alles im Stromlieferungsvertrag vereint war.

¹⁰⁴ Verbändevereinbarungen: Verbändevereinbarung I (22.05.1998), Verbändevereinbarung II (13.12.1999), Verbändevereinbarung II plus (13.12.2001).

¹⁰⁵ Bund Deutscher Industrie (BDI), Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft (VIK), Verband kommunaler Unternehmen (VKU), Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke (VDEW).

¹⁰⁶ Der Grid Code regelt den Netzzugang zu den Übertragungsnetzen, der Distribution Code den zu Verteilnetzen und der Metering Code regelt das Zähler- und Messwesen.

¹⁰⁷ Ein Schwerpunkt der Task Force Netzzugang ist die Beobachtung und Bewertung der Netznutzungsentgelte, da insbesondere auf diesem Gebiet erheblichen Kritiken hinsichtlich des allgemeinen Niveaus im europäischen Vergleich als auch der erheblichen Preisunterschiede zwischen den Netzbetreibern bei gleichem Netzprodukt im nationalen Vergleich.

¹⁰⁸ Durch Unbundling wird die bisher vertikal integrierte Wertschöpfungskette aufgebrochen, wodurch es möglich wird, die Wettbewerbsbereiche, Erzeugung und Vertrieb, und die natürlichen Monopolbereiche, Übertragung und Verteilung, regulatorisch getrennt voneinander zu behandeln. Eine über die buchführungstechnische hinausgehende zum Beispiel personelle, organisatorische oder gar eigentumsrechtliche Entflechtung der Funktionsbereiche wird nicht gefordert. (Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 8.)

¹⁰⁹ Vgl. Hake, J.-F./Kraft, A., 1999, S. 304.

2.1.2.4. Ausgewählte Vor- und Nachteile der Liberalisierung

Die Liberalisierung der Elektrizitätswirtschaft hat aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive sowohl positive als auch negative Effekte, von denen hier kurz einige angesprochen werden sollen.

Hauptvorteil der Liberalisierung ist die effizientere Allokation, zu der Wettbewerb im Allgemeinen führt. Für den Strommarkt bedeutet das konkret nicht nur potentiell niedrigere Strompreise,¹¹⁰ sondern vor allem viele Neuerungen und Veränderungen in Form neuer und diversifizierter Produkte und Dienstleistungen und neuer Marktteilnehmer¹¹¹ und Institutionen¹¹². Die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland wird durch sinkende Strompreise und dadurch geringere Faktorkosten verbessert, Arbeitsplätze werden geschaffen und/oder gesichert.¹¹³ Zwei Effekte gefährden möglicherweise eine effizientere Allokation. Zum einen wird befürchtet, dass besonders in abgelegenen eventuell wenig lukrativen Regionen fehlendes Interesse zu geringem Wettbewerb und somit eventuell zu für die dort ansässigen Kunden unangemessen hohen Preisen führen könnte; zum anderen können die zunehmenden Konzentrationstendenzen zur Situation eines Oligopols führen, wodurch die Wahlfreiheit der Kunden erheblich eingeschränkt würde.

Unterschiede, die sich aus den unterschiedlichen rechtlichen Voraussetzungen der Liberalisierung der einzelnen europäischen Länder ergeben, erzeugen Probleme bezüglich der Chancengleichheit der Energieversorger im Wettbewerb. Nationale Wettbewerbshindernisse besonders aus der Sicht Deutschlands stellen beispielsweise das Stromeinspeisungsgesetz, wonach erneuerbare Energien auf Kosten der Stromversorger subventioniert werden, oder die Behinderung der Kernenergie dar. Diese und weitere Umweltschutzbestimmungen bzw. -standards in der Energiewirtschaft müssen europaweit harmonisiert werden, um auf der einen Seite die für einen fairen Wettbewerb notwendige

¹¹⁰ Nach anfänglichem Sinken steigen die Strompreise zur Zeit wieder. (Vgl. O.V., 2002b.)

¹¹¹ Zu diesen sogenannten neuen Playern zählen Anlagenbauer, Finanziere, Contractoren, Independent Power Providers (IPP), Primärenergielieferanten, ausländische Energieunternehmen, Broker, Banken, Versicherungen etc..

¹¹² Hier seien zum Beispiel Strombörsen genannt.

¹¹³ Vgl. Schmidtchen, D./Beier, C., 1997, S. 83.

Chancengleichheit und auf der anderen Seite akzeptable Umweltbedingungen zu schaffen bzw. Umweltdumping zu vermeiden. Für kommunale Unternehmen wird die Chancengleichheit weiterhin aufgrund Restriktionen des Gemeindefortschrittsrechtes wie etwa dem Örtlichkeitsprinzip¹¹⁴ eingeschränkt.¹¹⁵

Der Schutz der Umwelt ist neben Wettbewerbsfähigkeit und sicherer Energieversorgung ein weiteres Hauptziel der Liberalisierung.¹¹⁶ Nichtsdestotrotz kann die Liberalisierung gerade in diesem Bereich negative Auswirkungen haben. Wettbewerb könnte zur Senkung der Strompreise führen.¹¹⁷ Sinkende Preise könnten

- zu einer Schwächung des Energiesparbewusstseins der Bevölkerung führen, was der umweltpolitischen Zielsetzung einer sparsamen und rationellen Stromverwendung entgegensteht.¹¹⁸
- die Marktchancen von Ökostrom erschweren.
- sich auf den Ersatz elektrischer Haushaltsgeräte und den Kauf neuer energiesparender Geräte nachteilig auswirken, da, wenn „Energiefresser“ nicht mehr so ins Gewicht fallen, die Motivation zum Kauf meist etwas teurerer Energiespargeräte mit verlängerten Amortisationszeiten sinkt.
- zur Einstellung kostenintensiver Stromsparprogramme führen, wie sie die Energieversorgungsunternehmen in der Vergangenheit zum Teil mit großem Erfolg durchgeführt haben, was wiederum zu Lasten der Umwelt ginge.

Vollständige Versorgungssicherheit und -zuverlässigkeit werden in der Elektrizitätswirtschaft als Grundbedürfnisse der Verbraucher angesehen, deren Sicherstellung nur im Monopol möglich erschien. Zum Teil wird behauptet, dass im

¹¹⁴ Nach dem Örtlichkeitsprinzip (GG Artikel 28 (2)) sind kommunale Unternehmen in ihrer Tätigkeit grundsätzlich auf das eigene Gemeindegebiet beschränkt, weshalb sie vom Wettbewerb um Kunden außerhalb des Gemeindegebietes weitgehend ausgeschlossen sind und daher Vorteile größerer Unternehmen aus der Kostendegression nicht nutzen können und an Kooperationen mit anderen Unternehmen zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition gehindert werden. (Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 11.)

¹¹⁵ Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 11. Ein weiterer Punkt ist, dass die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen stets von einem öffentlichen Zweck getragen sein muss, auch wenn sie sich in privatrechtlicher Form vollzieht. (Vgl. dazu Moraing, M., 2001, S.44f.)

¹¹⁶ Vgl. Hake, J.-F./Kraft, A., 1999, S. 303.

¹¹⁷ Vgl. zu den folgenden Punkten besonders Durach, W., 1996, S. 24-28. Ausführlich wird diese Thematik beispielsweise bei Schalast, C., 2001 behandelt.

liberalisierten Markt wegen verzögerter Investitionen, ungenügender Wartung und Personaleinsparungen das Risiko eingeschränkter Versorgungssicherheit und Versorgungszuverlässigkeit besteht; die Expertenmeinungen gehen hier auseinander.¹¹⁹

Die genannten Aspekte sind nur eine Auswahl der bekannten bzw. thematisierten allgemeinen Vor- und Nachteile bzw. Gefahren der Liberalisierung. Allerdings konnten weder im Vorfeld der Liberalisierung und noch können jetzt alle Effekte antizipiert werden. Für das einzelne Energieversorgungsunternehmen bedeutet das, dass eine sorgfältige Analyse aller Facetten der aktuellen Situation besonders auch im Hinblick auf deren Kundenbindungsrelevanz von großer Bedeutung ist, um davon ausgehend markt- und situationsgerechte Kundenbindungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.¹²⁰

2.2. Kundenbindungsmanagement als strategisch bedeutsamer Ansatz eines zukunftsgerichteten Marketing

Das heute vorrangig vorherrschende Verständnis des Marketing als integriertes¹²¹, marktorientiertes Unternehmensführungskonzept mit disziplinübergreifendem Charakter liegt auch dieser Arbeit zugrunde. Marktorientierung wird im Rahmen dieser Arbeit im Sinne der Marktperspektive des gesellschaftsorientierten Marketing (GOM) als Gesellschaftsorientierung interpretiert.

Das gesellschaftsorientierte Marketing knüpft an der im traditionellen Marketing im Mittelpunkt stehenden Leitmaxime der Kundenorientierung an (enge Marktperspektive), geht aber insofern darüber hinaus, als Facetten des gesellschaftlichen Wandels in Form von Entwicklungen in allen Bereichen des globalen Umfeldes explizit Beachtung finden (umfassende Marktperspektive).¹²² Der An-

¹¹⁸ Vgl. Heierle, M.C./Kleinpeter, M., 2000, S. 13.

¹¹⁹ Vgl. Steeg, H., 1999, S. 120 (kein Risiko) und Leonhard, W., 2001, S. 7, 9 (Risiko).

¹²⁰ Siehe dazu Kapitel 3..

¹²¹ Als integriert wird Marketing verstanden, wenn es ein Element vollständig integrierten Denkens ist mit Schnittstellen zu sämtlichen Funktionen und Bereichen einschließlich der Technik. (Vgl. Busch, R./Dögl, R./Unger, F., 2001, S. V.)

¹²² Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 235. Zum gesellschaftlich orientiertem Marketing vergleiche ausführlich Wiedmann, K.-P., 1989 oder Wiedmann, K.-P., 1996. In diesem Zusammenhang spielen auch Marketing-Konzepte wie beispielsweise das Öko-Marketing eine Rolle. Zu Kundenorientierung siehe ausführlich Kapitel 2.2.1.2..

satz erkennt den „[...] nachhaltigen Trend zur aktiven und kritischen Gesellschaft, die von Unternehmen mehr als nur eine ökonomisch effiziente Versorgung mit Gütern einfordert“¹²³ und begreift die Unternehmung als mit ihrer marktlichen und gesellschaftlichen Umwelt stark vernetzte Institution.¹²⁴ Es ist also ein ganzheitliches und zukunftsgerichtetes Marketingkonzept¹²⁵, das einen tragfähigen Ansatz zur inhaltlichen Ausrichtung einer zukunftsweisenden Gestaltung der Strukturen und Prozesse moderner Unternehmensführung darstellt.

2.2.1. Einordnung des Kundenbindungsmanagements in das Marketing-Konzept

Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen zum Kundenbindungsmanagement ist neben der Definition die begriffliche und inhaltliche Abgrenzung von verwandten Konzepten. Danach werden Entstehung bzw. Entwicklung und unternehmerische Bedeutung behandelt.

2.2.1.1. Die Begriffe Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement

Zunächst sind vor allem Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement zu definieren. Dabei macht es Sinn, mit den Begriffen Kunde und Bindung zu beginnen, und davon ausgehend die weiteren Begriffe zu erschließen.

Ein Kunde ist die tatsächliche, im weiteren Sinne auch potentielle, Partei auf der Nachfrageseite eines Marktes, die aus einer Einzelperson, einer Institution oder einer Organisation mit mehreren Entscheidungsträgern bestehen kann.¹²⁶ Im engeren Sinne werden Kunden¹²⁷ definiert als Nachfrager, die von einem be-

¹²³ Wiedmann, K.-P., 1996, S. 235. Dies zeigt sich zum einen in der „Einmischung“ verschiedener umwelt- und verbraucherpolitischer Institutionen und zum anderen in den Forderungen relevanter Marktpartner selbst nach sozial verantwortlichem Unternehmensverhalten. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 235.)

¹²⁴ Raffée, H., Wiedmann, K.-P., 1987, S. 2. Dies spielt heute besonders deshalb eine große Rolle, strategisch relevante Austauschprozesse zunehmend auf einer gesellschaftlichen Ebene stattfinden. (Vgl. dazu Wiedmann, K.-P., 1989, S. 229.)

¹²⁵ Als zukunftsgerichtet kann Marketing angesehen werden, das die von Markt und Gesellschaft an das Unternehmen gestellten Herausforderungen ganzheitlich annimmt und zielgerichtet angeht.

¹²⁶ Vgl. Diller, H., 1994, S. 583.

¹²⁷ Die Bedeutung von Kunden wird in den folgenden Zitaten deutlich: „Die Basis jeder erfolgreichen Unternehmung sind die Kunden.“ (Hinterhuber, H.H., 1999, S. 11.) „Der Kunde ist Herr über Leben und Tod einer Unternehmung.“ (Hinterhuber, H.H., 1999, S. 7.)

stimmten Anbieter bereits mindestens einmal eine Leistung bezogen haben, unabhängig davon, ob es sich um Endverbraucher oder institutionelle Abnehmer handelt.¹²⁸ Dieser engen Sichtweise wird in dieser Arbeit gefolgt, wobei die Begriffe Käufer und Abnehmer synonym für Kunde verwendet werden sollen.¹²⁹ Die Bezeichnungen Nachfrager¹³⁰ und Konsument¹³¹ setzen eine in der Vergangenheit liegende erstmalige Transaktion mit einem bestimmten Lieferanten nicht zwangsläufig voraus, sondern beziehen auch potentielle Marktpartner mit ein, und fallen demnach nicht unter die hier verwendete Kundendefinition.¹³²

Mit Bindung verbindet man im allgemeinen Sprachgebrauch Begriffe wie Gebundensein, Zusammenhalt, Verpflichtung oder Zweckbindung. Diesen Begriffen ist gemein, dass sie ein Verhältnis zwischen mindestens zwei Parteien (Gegenständen, Personen oder Institutionen) beschreiben, die aus einem bestimmten Grund durch eine bestimmte Handlung oder Situation zusammengebracht bzw. -gehalten werden.

Auch unter Kundenbindung kann man sich intuitiv direkt etwas vorstellen, eine eindeutige, allgemein anerkannte Definition zu finden, ist allerdings schwierig.¹³³ Obwohl oder weil sich besonders seit Ende der 80er Jahre in der Marketingliteratur Abhandlungen zum Thema Kundenbindung häufen, wofür theoretische Erkenntnisse zum Marketingerfolg der Kundenbindung wie die Fortschritte in der Kundenzufriedenheitsforschung, die Entwicklung des Beziehungsmarketing sowie empirische Ergebnisse zur ökonomischen Bedeutung loyaler Kunden

¹²⁸ Vgl. Diller, H., 1994, S. 583.

¹²⁹ Diese enge Begriffsdefinition wird gewählt, da im Rahmen von Kundenbindung(smanagement) die Nachfrager im Mittelpunkt stehen, die bereits mit dem Unternehmen Transaktionen durchgeführt haben.

¹³⁰ Nachfrage ergibt sich, wenn ein bestimmter Bedarf angesichts verfügbarer Kaufkraft, eines attraktiven Angebotes und gebotener Dringlichkeit zu einer konkreten Beschaffungsdisposition wie etwa einem Kaufgebot oder Geschäftsbesuch eines Nachfragers führt. (Vgl. Diller, H., 1994a, S. 799.) Derjenige, der den Bedarf verspürt, ist der Bedarfsträger, wobei zwischen ursprünglichem/privaten und abgeleitetem/gewerblichen Bedarf unterschieden wird.

¹³¹ Konsumenten sind Bezieher, Verwender und Verbraucher von wirtschaftlichen Gütern. (Vgl. Behrens, G., 1994, S. 560.)

¹³² Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 7.

¹³³ Im Englischen werden für Kundenbindung die Begriffe ist Customer Retention bzw. Customer Bonding (Fesseln) verwendet, wobei der letztere Ausdruck eher die unfreiwillige Bindung meint. Es lassen sich bezüglich des Bindenden beispielsweise folgende Bindungsarten unterscheiden: Kundenbindung durch Hersteller (Markenbindung), Kundenbindung durch den Handel (Einkaufsstättenbindung) oder Bindung des Handels durch Hersteller (Handelspartnerbindung). (Vgl. Zentes, J./Swoboda, B., 1999, S. 279f.)

verantwortlich sind,¹³⁴ ist weder eine einheitliche Definition des mehrdeutigen und vielschichtigen Begriffs Kundenbindung noch eine einheitliche Abgrenzung der Kundenbindung von inhaltlich verwandten Konstrukten zu finden. „Systematisiert man die Sichtweisen, so wird Kundenbindung überwiegend als ein Phänomen angesehen, das die Geschäftsbeziehung¹³⁵ zwischen einem Anbieter und einem Kunden betrifft.“¹³⁶ Die Definition von Kundenbindung kann also bei Anbieter¹³⁷, Kunde¹³⁸ und/oder der Geschäftsbeziehung¹³⁹ ansetzen. Die folgende integrierte Kundenbindungsdefinition berücksichtigt alle drei Ansatzpunkte: Kundenbindung ist ein System von Anbieteraktivitäten zur Verbesserung des Transaktionsgeschehens auf der Grundlage positiver Einstellungen der Kunden und daraus resultierender Bereitschaft zu Folgekäufen.¹⁴⁰ Für die weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit soll jedoch aus Praktikabilitätsgründen eine andere, enger gefasste begriffliche Abgrenzung erfolgen:

¹³⁴ Überblicke über Studien und Erkenntnisse aus der Kundenbindungs- und Kundenzufriedenheitsforschung sind beispielsweise zu finden bei Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F., 1999, S. 182-184 oder Peter, S.I., 1997, S. 364-373.

¹³⁵ Als Geschäftsbeziehung werden alle anbieterseitig von ökonomischen Zielen geleiteten, das heißt nicht zufälligen, direkten, integrativen und auf mehrmalige Transaktionen ausgerichteten Interaktionsprozesse zwischen zwei oder mehr Wertschöpfungspartnern angesehen, die zu einer mehr oder minder starken Integration dieser Partner führen unabhängig von der Art des angebotenen Gutes, den spezifischen Markt- bzw. Vermarktungsbedingungen oder der Existenz persönlicher Kontakte. (Vgl. Diller, H., 1996, S. 81f und Diller, H., 1997, S. 573.)

¹³⁶ Diller, H., 1996, S. 81 sowie Diller, H., 1995, S. 5.

¹³⁷ Kundenbindung als Bündel von Aktivitäten des Anbieters, die geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten (Vgl. Diller, H., 1996, S. 82 und Diller, H., 1995, S. 9.) meint Kundenbindung als unternehmerische Aufgabe (Vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C., 1999, S. 195.).

¹³⁸ Kundenbindung als komplexes Merkmal der Kunden bzw. im weiteren Sinne als Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter, die sich in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt (Vgl. Diller, H., 1996, S. 82.), meint Kundenbindung als Ergebnis beim Kunden (Vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C., 1999, S. 195.).

¹³⁹ Kundenbindung als komplexes Merkmal der Geschäftsbeziehung umfasst overttes Einkaufsverhalten von Kunden, Interaktionsgeschehen und Geschäftsatmosphäre. (Vgl. Diller, H., 1996, S. 82 und Diller, H., 1995, S. 9.)

¹⁴⁰ Vgl. Diller, H., 1996, S. 84 oder Diller, H., 1995, S. 9. Diese Kundenbindungsdefinition findet in der Literatur vielfach Verwendung. Ähnlich umfassend ist die folgende Definition, die sowohl die nachfrager- als auch die anbieterbezogene Sichtweise enthält und in dieser Arbeit ihrer Weite wegen nicht verwendet wird: „Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesen Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“ (Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 8.)

Kundenbindung ist die Planung oder Realisierung wiederholter Transaktionen¹⁴¹ zwischen einem Anbieter und einem Kunden innerhalb eines in Abhängigkeit von der Art des Produktes bestimmten Zeitraums.¹⁴² Diese Definition empfiehlt sich vor allem aus den folgenden Gründen:

1. Sie schließt sowohl Stromanbieter- als auch -kundenseite¹⁴³ ein.
2. Sie enthält keine Information über mögliche Determinanten, also Bindungsarten,¹⁴⁴ oder Wirkungen der Kundenbindung, was eine situative Anpassung, Spezifizierung und Analyse erlaubt (qualitative Tiefe der Konzeptionalisierung und Einfachheit der Messung).
3. Sie kann besonders auch durch die Offenheit der zeitlichen Dimension in Bereichen mit den unterschiedlichsten Kauf- bzw. Verbrauchszyklen angewandt werden, was gerade angesichts der Besonderheit der Geschäftsbeziehung von Stromanbieter und Kunde wichtig ist.¹⁴⁵
4. Sie umfasst als konstituierende Merkmale sowohl eine verhaltensorientierte Komponente, Realisierung bzw. tatsächliches Handeln, als auch eine einstellungsorientierte Komponente, Planung bzw. Verhaltensabsichten¹⁴⁶ (Breite der subsumierten Verhaltensformen).¹⁴⁷

¹⁴¹ Bei einem wiederholten Kauf wird von einem Wiederholungskauf gesprochen, das heißt ein Kauf, der dem Ersatz eines ge- bzw. verbrauchstechnisch, ästhetisch oder ökologisch entwerteten Gutes dient. (Vgl. Jeschke, K., 1995, S. 89.) Davon abzugrenzen ist ein Folgekauf, der demgegenüber der Zukauf von komplementären Zusatzprodukten oder Serviceleistungen zu einem bereits erworbenen Hauptprodukt dient. (Vgl. Jeschke, K., 1995, S. 89.)

¹⁴² Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 8. Eine ähnliche Definition liefert beispielsweise Diller: „Kundenbindung liegt dann vor, wenn innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraums wiederholte Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben (ex-post Betrachtung) bzw. geplant sind (ex-ante Betrachtung).“ (Diller, H., 1996, S. 84.) Die Aktivitäten eines Anbieters zur Bindung von Kunden werden auch als Kundenpflege bezeichnet. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 883.)

¹⁴³ Implizit ist dabei auch das Passivverständnis im Sinne der Kundenbindung als Ergebnis beim Kunden eingeschlossen.

¹⁴⁴ Das bedeutet, dass neben der freiwilligen auch die unfreiwillige Bindung nicht ausgeschlossen wird, wobei erstere als idealistische Forderung angesehen werden kann.

¹⁴⁵ Siehe zum Verbrauchszyklus beim Stromkauf Kapitel 2.1.1.3..

¹⁴⁶ Bisheriges Verhalten bezieht sich auf vergangenheitsbezogenes Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten. Verhaltensabsichten beziehen sich auf zukünftige Transaktionen wie Wiederkaufs-, Zusatzkaufs- und Weiterempfehlungsabsichten (Goodwill) eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen. (Vgl. Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1341 oder Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 8.)

¹⁴⁷ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 9.

Zwischen Kundenbindungsmanagement und Kundenbindung besteht eine Art Mittel-Zweck-Beziehung, was die folgende Definition deutlich macht: Kundenbindungsmanagement¹⁴⁸ ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.¹⁴⁹ Es handelt sich beim Kundenbindungsmanagement also um ein Managementkonzept, das sich auf die anbieterseitigen Bindungsaktivitäten bezieht und dessen Gegenstand die Beeinflussung der endogenen Kundenbindungsarten¹⁵⁰ ist.¹⁵¹ Das Kundenbindungsmanagement kann dem Nachkaufmarketing¹⁵² zugeordnet werden.¹⁵³

2.2.1.2. Abgrenzung des Kundenbindungsmanagements von verwandten Konzepten

In der Literatur herrschen gewisse Unstimmigkeiten bezüglich der Abgrenzung von Kundenbindungsmanagement zu Ansätzen wie Beziehungsmanagement, Kundenmanagement oder Kundennähe.¹⁵⁴ Das erzeugt eine gewisse Unschärfe und logische Inkonsistenz innerhalb und zwischen den verschiedenen Arbeiten und erschwert die Vergleichbarkeit. Um für die vorliegende Arbeit von einem eindeutigen Begriffsverständnis ausgehen zu können, soll an dieser Stelle eine Abgrenzung der genannten und einiger weiterer Begriffe erfolgen.

Einen umfassenden, integrierten Ansatz des gesellschaftsorientierten Marketing stellt das Beziehungsmanagement¹⁵⁵ dar, das als Management von Beziehun-

¹⁴⁸ Englisch: (Customer) Retention Management. Management: zielgerichtetes Treffen von Entscheidungen.

¹⁴⁹ Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 8. Ziel des Kundenbindungsmanagement ist langfristige Kundenbindung, was zeigt, dass es sich um einen strategischen Marketingansatz handelt.

¹⁵⁰ Zu Bindungsarten sowie endogener und exogener Kundenbindung siehe Kapitel 2.2.2.1.3..

¹⁵¹ Vgl. Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1344 und Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 413.

¹⁵² Nachkaufmarketing ist die Gesamtheit aller Marketingaktivitäten eines Unternehmens, die nach erfolgtem Kauf einsetzen und darauf gerichtet sind, dem Kunden eine möglichst zufriedenstellende Nachkaufphase zu gewährleisten. (Vgl. Hansen, U./Jeschke, K., 1994, S. 805.) Ausführlich zum Nachkaufmarketing siehe Jeschke, K., 1995.

¹⁵³ Vgl. Hansen, U./Jeschke, K., 1992, S. 88. Die Kundengewinnung ist im Grenzbereich.

¹⁵⁴ Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 8.

¹⁵⁵ Das Geschäftsbeziehungsmanagement (Relationship Management) lässt sich als Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristig zielgerichteten Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen definieren. (Vgl. Diller, H./Kusterer, M., 1988, S. 212.) Eng verwandt mit dem Beziehungsmanagement ist das Netzwerkmanage-

gen nicht nur die langfristigen Beziehungen zu Kunden, sondern auch zu den übrigen relevanten Austauschpartnern (auch den nicht unmittelbar geschäftsbedingten Zielgruppen) einschließt.¹⁵⁶ Das Bezugsobjekt unterscheidet es vom Kundenbindungsmanagement: Während sich das Beziehungsmanagement auf alle relevanten Austauschpartner richtet, ist das Kundenbindungsmanagement ausschließlich auf die Beziehung zu Kunden gerichtet und stellt daher einen Teilbereich des unternehmerischen Beziehungsmanagements dar. Neben dem klassischen Bereich des Transaktionsmanagements, bei dem konkrete Transaktionen im Mittelpunkt stehen, umfasst das Beziehungsmanagement die Aufgabenbereiche Reputations- und Beziehungsmanagement sowie Kontextmanagement.¹⁵⁷ Das Reputations- und Beziehungsmanagement umfasst Tätigkeiten wie Aufbau und Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen¹⁵⁸ und die Sicherung von Akzeptanz, Vertrauen und Zuneigen seitens der Austauschpartner bzw. allgemein positiver Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, dessen Zielen und Leistungen.¹⁵⁹ Das Kontextmanagement befasst sich mit der Beeinflussung relevanter Rahmenbedingungen des Transaktions- sowie des Reputations- und Beziehungsmanagements.¹⁶⁰ Der dem Beziehungsmanagement zugrundeliegende Marketingansatz ist das Beziehungsmarketing,¹⁶¹ das sämtli-

ment (Network Approach), das sich allerdings nur auf die Beziehungen von Unternehmen zu Unternehmen (Business-to-Business-Bereich) bezieht: Network Approach „focuses on the interactive character of relationships in the field of business-to-business marketing and takes an inter-organizational perspective“. (Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 4.)

¹⁵⁶ Vgl. Meffert, H., 1999, S. 119.

¹⁵⁷ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1989, S. 240. Vgl. Dwyer, F.R./Schurr, P.H./Oh, S., 1987, S. 13 zur Abgrenzung von Einzeltransaktionen und dem Austausch in Geschäftsbeziehungen.

¹⁵⁸ Eine Beziehung ist eine Relation zwischen zwei (dann: dyadische Beziehung) oder mehreren Elementen (Vgl. Herkner, W., 1991, S. 385.) und zeichnet sich durch die drei Elemente Interaktion, Dauerhaftigkeit und Integrativität aus (Vgl. Hinde, R., 1979, S. VI-VII.). Ausführlich zu Beziehungen siehe Kloubert, T., 2001, S. 7-11.

¹⁵⁹ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1989, S. 240.

¹⁶⁰ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1989, S. 240.

¹⁶¹ Die Begriffe Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) und Beziehungsmanagement werden allerdings trotzdem oft synonym verwendet, was zum Teil zu logischen Inkonsistenzen führt. Erstmals in der Marketing-Literatur erwähnt wird das Beziehungsmarketing bei L.L. Berry im Jahr 1983 (Vgl. Berry, L.L., 1983.). Eine kurze Darstellung des Beziehungsmarketing und eine Kritik an der häufig aufgestellten Behauptung, es handele sich dabei um einen Paradigmenwechsel, finden sich bei Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 3-6; ein tabellarischer Vergleich von Transaktions- und Beziehungsmarketing bei Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 5 oder Peter, S.I., 1997, S. 59. Zu den 6 Prinzipien („6 I’s“) des Beziehungsmarketing siehe Diller, H., 2000, S. 43f.

che Maßnahmen im Rahmen von Aufbau, Pflege und Intensivierung der Beziehungen eines Unternehmens zu all seinen Anspruchsgruppen umfasst.¹⁶²

Auch das Kundenbindungsmarketing¹⁶³, das die Beschreibung, Erklärung, Gestaltung und Prognose von Kundenbindung als grundlegenden Aufgabenbereich der Marketingwissenschaft anerkennt, ist inhaltlich weiter gefasst als das Kundenbindungsmanagement. Es bildet die wissenschaftliche Grundlage für das die technologische Perspektive betonende Kundenbindungsmanagement.

Kundenbindungsorientiertes Marketing bzw. Management¹⁶⁴ bezieht sich auf die konkrete Durchführung der Beschreibungs-, Erklärungs-, Gestaltungs- und Prognose-Aktivitäten im Rahmen des Kundenbindungsmarketing.

Kundennähe beschreibt die totale Ausrichtung eines Unternehmens auf die Erfüllung von Kundenwünschen.¹⁶⁵ Als Bündel unternehmerischer Maßnahmen zum Aufbau des akquisitorischen Potentials¹⁶⁶ hat Kundennähe eine räumliche und eine psychische bzw. kommunikative Dimension.¹⁶⁷ Kundennähe kann und sollte im Rahmen des Kundenbindungsmanagements angestrebt werden.

Das Kundenwertmanagement (Customer Value Management), das die Fokussierung des Kundenbindungsmanagements auf rentable Kunden bezeichnet,¹⁶⁸ kann als Teilbereich des Kundenbindungsmanagements angesehen werden.

Customer Relationship Management (CRM) zielt auf die technische und informationelle Unterstützung des Beziehungsmanagements ab.¹⁶⁹ Es handelt sich um ein strategisches Konzept, dessen Ziel es ist, vorhandene Technologien gezielt einzusetzen, um die richtigen Kunden zu gewinnen, zu binden und den

¹⁶² Vgl. Grönroos, C., 1996, S. 11. Ähnlich auch bei Diller, H., 1997, S. 572f.

¹⁶³ Kundenbindungsmarketing wird auch (Customer) Retention Marketing genannt.

¹⁶⁴ Es wird von Customer (Retention) Oriented Marketing/Management gesprochen.

¹⁶⁵ Vgl. Peters, T.J./Watermann, R.H., 1991, S. 189f.

¹⁶⁶ Vgl. Homburg, C., 1995, S. 203.

¹⁶⁷ Vgl. Albers, S., 1994, S. 590. Die physische Dimension bezieht sich auf die räumliche Lage eines Unternehmens, die psychische bzw. kommunikative Dimension auf die mentale Nähe. (Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1994, S. 116-119.)

¹⁶⁸ Vgl. Keller, B./Matzke, 2001, S. 46. Siehe zum Kundenwert Kapitel 4.2.3.1.2..

¹⁶⁹ Siehe zum Customer Relationship Management Kapitel 5.3..

Wert der Beziehung schrittweise auszubauen.¹⁷⁰ Neben Kundenbindungseffekten kann es auch vielfältige Möglichkeiten der Kostenreduktion durch Automatisierung bieten.¹⁷¹ Es kann im Rahmen des Kundenbindungsmanagements somit als unterstützendes Instrument angesehen werden.

Kundenmanagement betrifft organisationale und funktionale Aspekte der Marktbearbeitung.¹⁷² Es handelt sich im Gegensatz zum Kundenbindungsmanagement um einen Organisationstyp; Ausprägungen sind beispielsweise das Key-Account-Management und das Kundengruppenmanagement.¹⁷³

Kundenorientierung¹⁷⁴ ist die grundlegende Orientierung am Kunden, das heißt die Ausrichtung des Unternehmens auf die mit Zahlungsbereitschaft versehenen Wünsche der Konsumenten und bildet so die gedankliche Grundlage für das Kundenbindungsmanagement.¹⁷⁵ Kundenorientierung heißt Problemlösungen anbieten statt Produkte verkaufen.¹⁷⁶ Das dynamische, fortlaufend zu überprüfende Phänomen Kundenbindung ist als variable, situativ zu beurteilende Grundeinstellung der Mitarbeiter einer Unternehmung zu den Kunden und deren Bedürfnissen zu verstehen. Kundenorientierung beinhaltet die Leitideen Engpass- und Bedürfnis-/Gratifikationsorientierung.¹⁷⁷

¹⁷⁰ Vgl. Gerth, N., 2001, S. 104. Manchmal wird die Software, die den Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt in allen wesentlichen Belangen unterstützt, mit Customer Relationship Management bezeichnet. (Vgl. Grutzeck, M., 2002, S. 1.) Dieser Sichtweise wird hier nicht gefolgt.

¹⁷¹ Vgl. Apking, W./Schulte, M./Didjurgeit, C., 2002, S. 342.

Beispiel: Automatisierung von Workflows, durch die Bearbeitungs-/Durchlaufzeiten und Personalkosten reduziert werden.

¹⁷² Vgl. Diller, H., 1995a, S. 1363.

¹⁷³ Vgl. Diller, H., 1995a, S. 1365. Siehe zum Kundenmanagement Kapitel 5.1.2..

¹⁷⁴ Synonym werden oft die Begriffe Nachfrager-, Verbraucher-, Nutzer-, Abnehmer-, Anwender-, Konsumentenorientierung, Customer (Focused)/User Orientation, Customerization und Customer Care verwendet. Zum Teil wird in der Literatur sogar der Begriff Kundennähe synonym zu Kundenorientierung verwandt (beispielsweise Backhaus, K., 1992, S. 18.), dem wird in dieser Arbeit nicht gefolgt.

¹⁷⁵ Vgl. Backhaus, K., 1997, S. 26. Ausführlich zur Kundenorientierung siehe beispielsweise Backhaus, K., 1997, S. 26-29.

¹⁷⁶ Siehe dazu Levitt, T., 1960. Levitt spricht bei Konzentration auf das Produkt statt auf Kundenbedürfnisse von Marketing-Myopia/-Kurzsichtigkeit: „The view that an industry is a customer satisfaction process, not a goods-producing process, is vital for all businessmen to understand. An industry begins with the customer and his needs, not with a patent, a raw material, or a selling skill.“ (Levitt, T., 1960, S. 55.)

¹⁷⁷ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 237. Leitideen bilden den harten Kern moderner Managementtechnologien, die zu einer Neuorientierung im Denken und Handeln von Unternehmen führen. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1985, S. 149.) Zu den Leitideen des strategischen Marketing siehe Raffée, H., 1989, S. 6-10.

- „Die Idee der Engpassorientierung findet ihren Niederschlag in der Forderung, die gesamte Unternehmung von den Absatzmärkten her auf diese hin zu führen.“¹⁷⁸ Dies gilt es nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch und vor allem für den Kunden spürbar umzusetzen, ob durch die entsprechende Gestaltung bzw. Anwendung geeigneter Konzepte des Informationsmanagements, der Organisations- und Arbeitszeitgestaltung oder sonstiger Ansätze. In der unternehmerischen Praxis stellt gerade die Umsetzung die größte Herausforderung bzw. den größten Problembereich dar. Es zeigt sich oft, dass Philosophien nicht gelebt werden und reine Worthülsen bleiben; Entschlossenheit und konsequentes Vorleben der Kundenorientierung durch die Unternehmensspitze sind unter anderen unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung.
- Das Konzept der Bedürfnisorientierung umfasst nicht nur die Bedarfsdeckung, sondern auch die Bedarfs- und Bedürfnisbeeinflussung.¹⁷⁹ Man spricht, in Abhängigkeit davon, welcher Teil überwiegt, von adaptivem bzw. strukturveränderndem Marketing.¹⁸⁰ Sowohl Bedarfs- als auch Bedürfnisorientierung beruhen auf der Gratifikationsorientierung, welche eine Ausrichtung des Marketing an den Bedürfnissen, Erwartungen und Forderungen der Austauschpartner postuliert.¹⁸¹ Sie arbeitet nach dem Gratifikationsprinzip, das in der Denktradition der Kosten-Nutzen-Überlegungen steht und menschliches bzw. organisatorisches Handeln als Streben nach knappen Gütern versteht.¹⁸² Unter einer konsequenten Gratifikationsorientierung, die keineswegs auf die Austauschbeziehungen mit den Kunden beschränkt ist,¹⁸³ wird – nach der systematischen Erforschung der Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen einzelner Austauschpartner – die Entwicklung situativ geeigneter Gratifikationskonzepte zur Bedarfsdeckung oder

¹⁷⁸ Wiedmann, K.-P., 1996, S. 236. Vgl. dazu auch Becker, J., 2001, S. 3 oder Hansen, U./Bode, M., 1995, S. 52.

¹⁷⁹ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 238. Ein Problem muss dem Kunden nicht explizit bewusst und kann dennoch latent vorhanden sein.

¹⁸⁰ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 238.

¹⁸¹ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 48.

¹⁸² Vgl. dazu ausführlich Wiedmann, K.-P., 1996, S. 239-242.

¹⁸³ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 241.

-beeinflussung auf Basis verschiedener Marketingstrategien¹⁸⁴ und -instrumente verstanden.¹⁸⁵ Entscheidend ist, dass explizit alle Maßnahmen des Unternehmens auf die Optimierung des Kundennutzens gerichtet sind.¹⁸⁶

2.2.1.3. Einflüsse auf das Kundenbindungsmanagement und seine zeitliche Entwicklung

Die Ursprünge der Kundenbindung sind in der Untersuchung des Wiederkaufverhaltens von Kunden zu sehen, mit dem sich bereits Anfang der 20er Jahre des vorigen Jahrhunderts die Wissenschaft zu beschäftigen begann.¹⁸⁷ Abbildung 4 zeigt die Haupttendenzen dieser Entwicklung bzw. die Veränderung des Fokus der Analysen im Zeitverlauf: von behavioristischen über verhaltenswissenschaftliche bis zu Kundenbindungsmanagement-Modellen.¹⁸⁸ Heute kommt vor allem der Integration verschiedener Strategien, Aspekte und Instrumente im Rahmen des integrierten Kundenbindungsmanagements zunehmende Bedeutung zu. An dieser Stelle kann und soll nicht auf die einzelnen Analysebereiche, Forschungsrichtungen und Studien eingegangen werden, sondern nur allgemein gezeigt werden, welche Triebkräfte zur Veränderung von Bedeutung, Schwerpunkt und Strategie der Kundenbindung geführt haben und inwieweit dies für Energieversorgungsunternehmen zutrifft.¹⁸⁹

Steigende Wettbewerbsintensität auf gesättigten Märkten, sinkende Wachstumsraten und zunehmende Neukundengewinnungskosten sind auch auf dem

¹⁸⁴ Marketingstrategien umfassen alle langfristig orientierten Handlungsprogramme, die der Realisierung der Leitideen und Ziele des Marketing dienen. (Vg. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 50.)

¹⁸⁵ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1989, S. 233.

¹⁸⁶ Vgl. Backhaus, K., 1997, S. 28.

¹⁸⁷ Zu nennen ist beispielsweise die Untersuchung des Wiederkaufs von Marken (brand insistence) von Copeland, M.T., 1923.

¹⁸⁸ Siehe zu den verhaltenswissenschaftlichen Modellen Kapitel 3.2.4.1.2.. Zum Wandel/Unterschied von Transaktions- zu Kundenbindungsmanagement siehe zum Beispiel Meffert, H., 1999, S. 117. Es erfolgt eine Veränderung der Perspektiven von aktionsbezogen, instrumentell, episodenhaft, statisch, sachbezogen, entscheidungsorientiert, kurzfristig zu interaktionsbezogen, prozessual, historisch-ganzheitlich, evolutionär-dynamisch, sach- und personenbezogen, implementationsorientiert, langfristig. (Vgl. Diller, H., 1993, S. 14.) Siehe Lasogga, F., 2000, S. 343 zu einem weiteren Vergleich des klassischen und kundenbindungsorientierten Marketing.

¹⁸⁹ Vgl. zu den folgenden Punkten im allgemeinen Diller, H., 1995a, S. 1366f.

Elektrizitätsmarkt Hauptgründe für die große Bedeutung des Kundenbindungsmanagements und erhöhen gerade für kommunale Stromanbieter die Wichtigkeit der Kundenbindung gegenüber der Kundengewinnung.

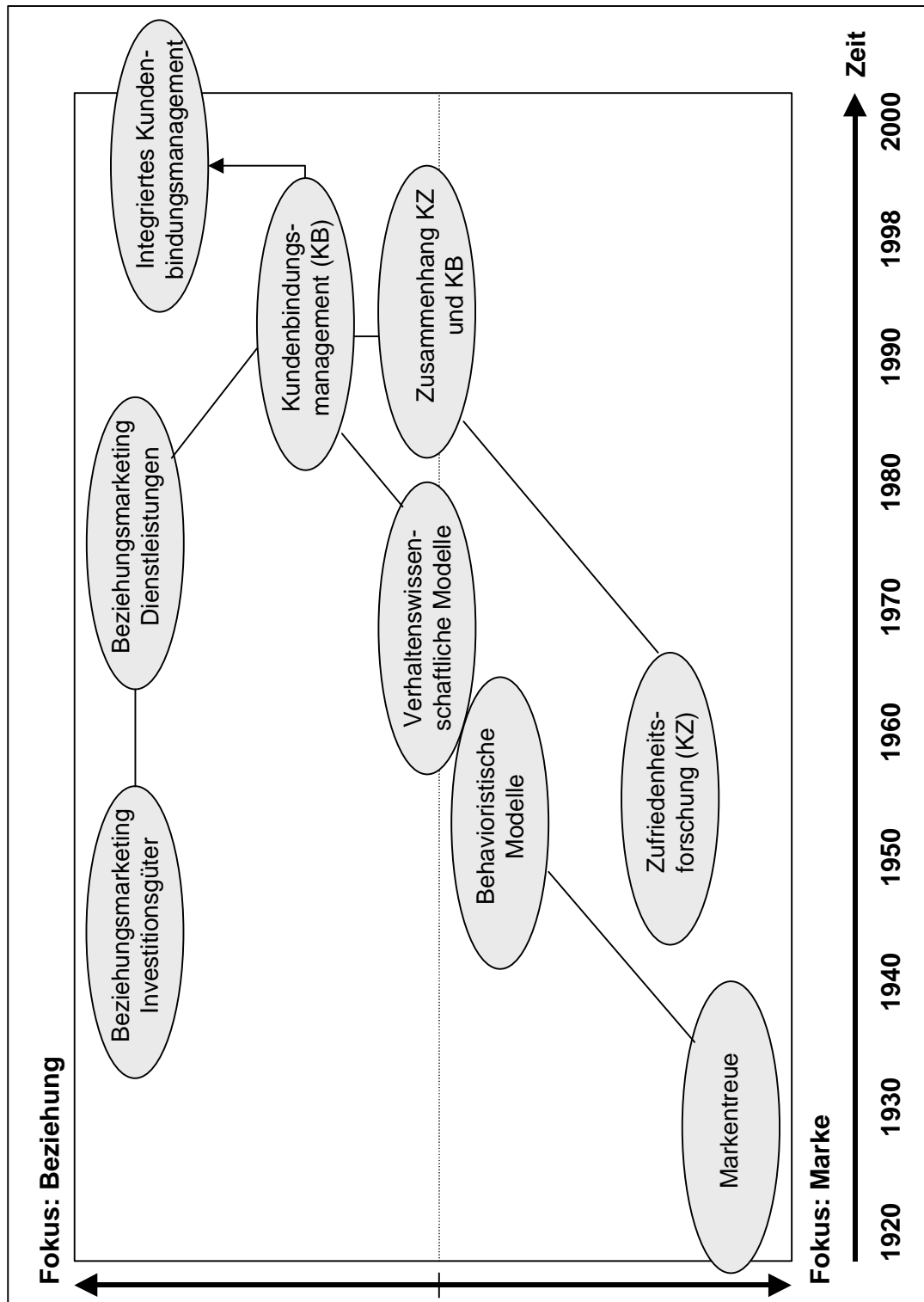


Abbildung 4: Entwicklungstendenzen des Kundenbindungsmanagements (Quelle: nach Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 6.)

Zunehmende Abnehmerkonzentration führt zu größerer Abhängigkeit von bestimmten Kunden(-gruppen) und erhöht die Bedeutung von Kundenbindung. Für Energieanbieter spielt dies bei den Privatkunden eine untergeordnete Rolle, wobei allerdings darauf hinzuweisen ist, dass Nachfragebündelung, also die Bildung sogenannter Nachfragepools, durchaus ähnliche Effekte haben kann.

Die Individualisierung des Marketing im Sinne der Veränderung vom undifferenzierten Massenmarketing zum differenzierten Marketing ist nicht nur ursächlich für Kundenbindung, sondern auch notwendige Folge bzw. Bestandteil des Kundenbindungsmanagements. Für Energieversorgungsunternehmen, die sich mit Marketing zu Monopolzeiten relativ wenig beschäftigt haben, fällt die genannte Veränderung extremer und schneller aus als in anderen Branchen, in denen diese Entwicklung über lange Jahre erfolgte.

Es erfolgt zunehmend eine Orientierung am Kundennutzen durch Added-Value (Produkte und Services). Gerade beim Produkt Strom, das zum einen extrem homogen ist und dessen Nachfrage zum anderen aus dem Bedarf an Energiedienstleistungen abgeleitet wird, spielen produktbegleitenden Leistungen eine große Rolle im Rahmen des Kundenbindungsmanagements.

Die genannten Einflüsse haben dazu geführt, dass die Bedeutung von Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement für Unternehmen allgemein gestiegen ist – mit entsprechenden Auswirkungen auf deren Bedeutung im Rahmen des unternehmerischen Zielsystems.

2.2.1.4. Unternehmerische Bedeutung des Kundenbindungsmanagements und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Ein Energieversorgungsunternehmen hat im liberalisierten Markt generell zwei Möglichkeiten zur Sicherstellung eines ausreichenden Kundenkreises: die Gewinnung neuer Kunden¹⁹⁰ und die Bindung alter Kunden¹⁹¹.

Die Kosten der Neukundenakquisition betragen im Durchschnitt etwa das Fünffache der Kosten, die für die Pflege von Altkunden aufzubringen sind, wobei die

¹⁹⁰ Die Gewinnung neuer Kunden heißt (Neu-)Kundengewinnung, -akquisition oder -findung.

¹⁹¹ „If customers are the ultimate source of all revenue, then efficiency in acquiring and retaining customers is the key to long-term financial health.“ (Anderson, E.W., Fornell, C., 1994, S. 241.)

genauen Zahlen von Branche, Produkt und Marktsituation abhängen.¹⁹² Auch die zum Aufbau einer langfristigen Bindung privater Stromkunden an den Energieanbieter notwendigen Investitionen sind geringer als die der Neukundengewinnung.¹⁹³ Kundenbindung kann daher die Erzielung positiver Effizienz- und Effektivitätseffekte ermöglichen.¹⁹⁴ Dementsprechend kann aus Anbietersicht in den meisten Fällen von dem Grundsatz Kundenbindung vor Kundengewinnung ausgegangen werden.¹⁹⁵ Dies ist auch der Grund dafür, dass Kundenbindung ein zentrales Marketingziel ist. Die Bindung von Kunden ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erreichung ökonomischer Ziele.¹⁹⁶ Unabhängig davon, wie Kundenbindung erreicht werden kann, hat sie eine hauptsächlich positive Wirkung auf die ökonomischen Ziele Sicherheit, Wachstum und Gewinn:¹⁹⁷

Kundenbindung beeinflusst die Sicherheit des Anbieters durch:

- erhöhte Stabilität und Kontinuität ökonomisch attraktiver Geschäftsbeziehungen aufgrund von Habitualisierung oder längerfristigen vertraglichen Vereinbarungen:¹⁹⁸ Der Habitualisierungseffekt ist bei den alteingesessenen kommunalen Stromanbietern besonders stark, da die meisten bestehenden Kundenbeziehungen bereits extrem lang andauern, worauf entsprechend zurückgeblickt und aufgebaut werden kann. Strombezugsverträge von Privatkunden sind im allgemeinen nicht besonders langfristig und haben meist eine Kündigungsfrist von einem Monat, weshalb diese eher wenig zur Stabilität und Kontinuität beitragen.

¹⁹² Vgl. Müller, W./Riesenbeck, H.J., 1991, S. 69.

¹⁹³ Vgl. Diller, H., 1996, S. 82; Kotler, P./Bliemel, F., 1999, S. 73 (Beispielsrechnung). „[...] given that customers are more costly to acquire than to retain, customer retention should be one of the highest priorities of any business enterprise.“ (Anderson, E.W., Fornell, C., 1994, S. 241.)

¹⁹⁴ Vgl. Plinke, W./Söllner, A., 1999, S. 74. Effektivität bedeutet die richtigen Dinge tun, Effizienz die Dinge richtig tun. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 819.)

¹⁹⁵ Vgl. Munkelt, I., 1995, S. 102.

¹⁹⁶ Vgl. Diller, H., 1995, S. 31. Es wird bezüglich der Stellung im unternehmerischen Zielsystem zwischen Ober- und Unterzielen unterschieden, zwischen denen eine Mittel-Zweck-Beziehung besteht, siehe dazu Kapitel 4.1.1. und 4.2.1..

¹⁹⁷ Vgl. Diller, H., 2000, S. 31f oder auch Peter, S.I., 1997, S. 41. Diese Wirkungen sind abhängig von Branche, Situation und Kunden.

¹⁹⁸ Vgl. Diller, H., 1995, S. 32.

- größere Fehlertoleranz gebundener Kunden gegenüber dem Anbieter:¹⁹⁹ Auch hier kommen den alteingesessenen Energieanbietern wieder ihre lange bestehenden Kundenbeziehungen zugute sowie außerdem die meist über lange Jahre hohe Versorgungsqualität und -sicherheit. Davon ausgehend verzeihen Kunden eher kleinere Probleme und Fehler als bei unbekanntem, neuen Anbietern.
- Immunisierung der Kunden durch weniger Kontakt und Information anderer Wettbewerber:²⁰⁰ An den gegenwärtigen Stromversorger gebundene Kunden suchen im allgemeinen nicht aktiv Informationen oder Kontakt zu anderen Anbietern. Da ihr generelles Interesse an anderen Anbietern relativ niedrig sein dürfte, sollte auch die passive Informationsaufnahme gering sein. Hier spielt gerade auch die Tatsache eine große Rolle, dass die „einzelne“ Stromkaufentscheidung keine Bleibe- oder Wechselentscheidung ist, sondern völlig unbewusst erfolgt.
- Vereinfachung der Kommunikation, mehr Feedback, erhöhte Beschwerde-/Auskunftsbereitschaft, Aufbau von Informationspotentialen, Bereitschaft zur Mitarbeit:²⁰¹ Dies trifft auf die Beziehung eines Stromanbieters zu seinen Privatkunden allgemein zu, wobei allerdings kritisch zu bedenken ist, dass Kontaktpunkte und -kanäle (Rechnungen, Kundenzentrum) verbesserungswürdig sind.
- Reduzierung der Risiken eines Anbieters:²⁰² Dieser Effekt resultiert aus den bereits genannten Punkten.
- Negativ können sich Inflexibilität, Trägheit und Reaktanz auf die Sicherheit auswirken:²⁰³ Gerade alteingesessene Energieversorger, die zu Monopolzeiten vor Konkurrenz sicher und allgemein relativ inflexibel und träge waren, sind für diese negativen Aspekte eines durch Kundenbindung hervorgerufenen Sicherheitsgefühls besonders anfällig. Reaktanz auf Kundenbindungs-

¹⁹⁹ Vgl. Diller, H., 1995, S. 32.

²⁰⁰ Vgl. Diller, H., 1995, S. 32.

²⁰¹ Vgl. Diller, H., 1995, S. 32; Franzen, O., 1999, S. 25.

²⁰² Vgl. Franzen, O., 1999, S. 25.

²⁰³ Vgl. Diller, H., 1995, S. 32.

maßnahmen von Stromversorgern ist bei den Privatkunden hauptsächlich gegenüber langfristigen Verträgen zu erwarten.

Kundenbindung beeinflusst das Wachstum des Anbieters durch:

- bessere Kundenpenetration²⁰⁴ im Sinne von steigender Kauffrequenz und -volumen sowie Schaffung von Cross- und Up-Selling-Potentialen.²⁰⁵ Für Energieversorgungsunternehmen spielt von diesen Punkten hauptsächlich das Cross-Selling eine Rolle, wobei damit weniger Gas, Wasser und Fernwärme gemeint sind, sondern vor allem unterschiedliche Dienstleistungen und Services. Up-Selling ist bei Strom eventuell im Verkauf von teurerem Öko-Strom anstelle konventionellen Stroms denkbar. Die Kauffrequenz kann beim Produkt Strom praktisch nicht gesteigert werden, da die Kunden bereits rund um die Uhr Strom nachfragen (hier ist auch an die Vielzahl an Geräten zu denken, die permanent Strom verbrauchen wie etwa Kühlschränke). Die Steigerung des Kaufvolumens ist beispielsweise mit dem Umweltschutzziel nicht zu vereinbaren.
- mehr Kundenempfehlungen bzw. Referenzbereitschaft, das heißt Kunden- bzw. Adressenvermittlung sowie positive Mund-zu-Mund-Werbung.²⁰⁶ Dies spielt für kommunale Stromanbieter eine untergeordnete Rolle, da das angestammte Versorgungsgebiet meist nicht ausgedehnt wird und die meisten der in dem Gebiet ansässigen Kunden dem Unternehmen bereits als langjährige Kunden bekannt sind. Der positive Image-Effekt ist dennoch durchaus wichtig.

²⁰⁴ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 43. Kundenpenetration ist eine Erhöhung der Beziehungsintensität.

²⁰⁵ Vgl. dazu auch Franzen, O., 1999, S. 25. Cross-Selling ist die Ausdehnung einer bestehenden Kundenbeziehung durch das Angebot weiterer Produkte einer Unternehmung. (Vgl. Berghimer, M., 1991, S. 227.) Dabei spielen neben- und nachgeschaltete Kundenepisoden eine Rolle. Aus Kundensicht wird nicht von Cross-Selling, sondern von Cross-Buying gesprochen. Cross-Selling-Beispiele siehe Apking, W./Boltz, W./Dettwiler, H., 2000, S. 11. Up-Selling bezeichnet das aktive Anbieten oder Verkaufen höherwertiger bzw. höherpreisiger Produkte (Upgrades) anstelle der bestehenden.

²⁰⁶ Vgl. Diller, H., 1995, S. 32. Unzufriedene Kunden berichten häufiger als zufriedene Kunden, was wiederum in Opportunitätsgewinnen der Kundenbindung resultiert. Besondere Bedeutung haben im Zusammenhang mit der Mund-zu-Mund-Werbung die sogenannten Meinungsführer. Zu Meinungsführern siehe Meffert, H., 1991, S. 163f.

- Negativ können sich eine einseitige Kundenstruktur und negative Mund-zu-Mund-Werbung auf das Wachstum auswirken:²⁰⁷ In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass neben den in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden Privatkunden für Energieversorger auch die anderen Kundengruppen gebunden werden müssen. Negative Mundpropaganda ist in allen Bereichen schädlich.

Kundenbindung beeinflusst Gewinn bzw. Rentabilität des Anbieters durch:

- Erlössteigerungen durch geringere Preiselastizität, zusätzliche Cross-Selling-Erlöse sowie Kundendeckungsbeitrags- und -wertsteigerung:²⁰⁸ Bezüglich der Energieanbieter ist zu sagen, dass die zu Monopolzeiten aus der Zwangsbindung der Kunden resultierenden Gewinne im liberalisierten Markt durch freiwillige Kundenbindung nur schwer zu überbieten sind.
- Kostensenkungen/-einsparungen durch geringere Kundenbetreuungs- und Transaktionskosten²⁰⁹, bessere Amortisation von Akquisitionskosten, Opportunitätskosten der Kundengewinnung und geringere Streuverluste:²¹⁰ Für die kommunalen Stromversorger trifft schwerpunktmäßig der erste Aspekt zu, da Kundengewinnung nahezu keine Rolle spielt.
- Negativ wirken zumindest kurzfristig die Kundenbindungskosten auf Gewinn bzw. Rentabilität, idealtypischerweise sollten sie sich mit der Zeit amortisieren.²¹¹ Gerade für alteingesessene Stromanbieter stellen Konzeption und Umsetzung eines umfassenden Kundenbindungsmanagements zunächst einmal einen erheblichen Kostenblock dar.

Die genannten Wirkungen der Kundenbindung sind als mögliche Wirkungen zu verstehen und in der Praxis abhängig Unternehmen und situativen Gegebenheiten unterschiedlich stark ausgeprägt bzw. unterschiedlich häufig anzutreffen.

²⁰⁷ Vgl. Diller, H., 1995, S. 32.

²⁰⁸ Vgl. Skerst, B. von, 1999, S. 16. Die Preiselastizität gibt Stärke und Richtung der Kundenreaktionen auf Veränderungen einzelner Preiskomponenten an. Erhöhte Preisbereitschaft bedeutet geringere Preisempfindlichkeit.

²⁰⁹ Der Effekt der Kostensenkung kann auch auf die Neuproduktentwicklung einwirken, wenn durch Kundeninformationen Entwicklungskosten gesenkt werden. In diesem Zusammenhang spielt der Lead User Ansatz eine große Rolle. Zum Lead User Ansatz: Hippel, E. von, 1989.

²¹⁰ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 46. Dabei liegt eine gewisse Überlagerung der Effekte vor, da die Wachstumseffekte wiederum auf den Gewinn wirken.

Die Kosten des Kundenbindungsmanagements sind der bewertete Güterverzehr, der durch Aktivitäten zur Bindung von Kunden an ein Unternehmen entsteht.²¹² Es können verschiedene Kundenbindungskosten unterschieden werden: Kundenbindungsimpementierungskosten (Aufbau Kundenzentrum, Unternehmensberatung), laufende Kundenbindungskosten wie Kundenbindungseinzelkosten (Geschenke oder Zusatzleistungen bei Kundenbeschwerden, Erlösminderung aufgrund kundenspezifischer Treuerabatte), Gemeinkosten (für Schulung von Servicemitarbeitern, Verminderung der Nutzungsmöglichkeiten von Skaleneffekten), Fixe Kosten (Gehalt der Angestellten der Beschwerdeabteilung), Intervallfixe Kosten (für einen Hotline-Telefonanschluss), Variable Kosten (Telefongebühren einer 0130-Nummer).²¹³

Die Kundenbindungsmanagementkosten sind als Investitionen zu betrachten; Investitionsobjekt ist der Kunde, wobei die Folgegeschäfte in ihrer Gesamtheit zur Amortisation der Vorleistungen, wie Kundenbindungsaktivitäten oder -akquisition, führen sollen.²¹⁴ Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Kundenwert, dem abgezinsten Ertrag, den ein Unternehmen aus einer Beziehung zu einem Kunden über deren gesamte Dauer hinweg generiert.²¹⁵ Den Kundenbindungskosten sind wie in einer Investitionsrechnung bzw. Wirtschaftlichkeitsanalyse²¹⁶ periodenübergreifend die Rückflüsse in Form entsprechender

²¹¹ Vgl. Diller, H., 2000, S. 32.

²¹² Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 415.

²¹³ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 51.

²¹⁴ Vgl. Diller, H./Kusterer, M., 1988, S. 211 oder Plinke, W., 1989, S. 316 oder Reichheld, F.F./Sasser, E.W. Jr., 1990, S. 107.

²¹⁵ Vgl. Reichheld, F.F./Sasser, E.W. Jr., 1990, S. 109. Siehe auch Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 262. Der Lebensumsatz eines Kunden ist die Summe der über die Gesamtdauer einer kundenspezifischen Geschäftsbeziehung realisierten Umsätze. (Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 43 oder Diller, H., 1995, S. 41.) Auch die Unternehmen selbst werden heute weniger an ihrer Ertragskraft und mehr an ihrem Kundenwert gemessen. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 884f.) Siehe zum Kundenwert Kapitel 4.2.3.1.2..

²¹⁶ An dieser Stelle steht die Perspektive des Anbieters im Vordergrund, es darf aber nicht vergessen werden, dass auch bzw. gerade für den Kunden Kosten-Nutzen-Überlegungen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für eine langfristige Geschäftsbeziehung spielen. Erste Erkenntnisse und Ansatzpunkte dazu finden sich bei Hansen, U., 2000.

Nutzeffekte gegenüberzustellen,²¹⁷ und zwar in vorausschauenden Planungen wie auch in rückblickenden Ergebniskontrollen.²¹⁸

Der Nutzen des Kundenbindungsmanagements kann allgemein als das bewertete Maß der Zielerreichung durch Aktivitäten des Kundenbindungsmanagements definiert werden.²¹⁹ Es lassen sich beziehungsneutraler und beziehungsbezogener Nutzen unterscheiden. Ersterer setzt sich etwa aus Kommunikations-, Image- und Informationsnutzen zusammen, welche eine indirekte Erlöswirkung haben. Der beziehungsbezogene Nutzen kann in Beziehungserhaltungs- sowie -intensivierungsnutzen unterteilt werden.²²⁰ Besonders beim Beziehungserhaltungsnutzen wird der Effekt auf die bereits oben genannten ökonomischen Ziele deutlich. Kundenbindungsmanagement ist weniger als Kostensenkungs-, sondern vielmehr als Ertragssteigerungsprogramm aufzufassen. Für die hier betrachteten kommunalen Energieanbieter ist der Beziehungserhaltungsnutzen im Sinne eines Wiederwahlnutzens von vorrangiger Bedeutung.

2.2.2. Skizze eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagementkonzepts

Ein Konzept ist allgemein ein Entwurf oder Plan.²²¹ Ein Marketingkonzept ist ein strategischer Grundsatzentwurf für die Koordination der marktbezogenen Aktivitäten einer Unternehmung.²²² Entsprechend ist ein Kundenbindungsmanagementkonzept ein auf Kundenbindung ausgerichtetes Marketingkonzept, dessen Zielsetzung es ist, den kundenbindungsrelevanten Herausforderungen in Marketingtheorie und -praxis Rechnung zu tragen, indem auf Basis marketingtheoretischer Grundlagen Aussagen abgeleitet werden, die Unternehmungen in die

²¹⁷ Vgl. Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 2. In diesem Zusammenhang sei auf die Kundenbindungsbilanz hingewiesen, die eine Möglichkeit darstellt, Kosten und Nutzen des Kundenbindungsmanagements gegenüberzustellen. Vertiefend dazu Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 431f.

²¹⁸ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 331. Letztlich lässt sich der Wert eines Kunden für das Unternehmen nur in einer Mehrperiodenbetrachtung, die auch die zukünftigen Kosten der Kundenbindungspolitik einschließt, bestimmen. (Vgl. Köhler, R., 1999, S. 331.)

²¹⁹ Vgl. O.V., 1994, S. 826f.

²²⁰ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 421.

²²¹ Vgl. Drosdowski, G., 1990, S. 429.

²²² Vgl. O.V., 1993a, S. 2202. „Marketing-Konzeptionen stellen [...] umfassende, ganzheitliche, markt- bzw. kundenorientierte Leitpläne des Unternehmens dar.“ (Becker, J., 2001, S. 861.)

Lage versetzen sollen, ein hohes Maß an Kundenbindung und zugleich die Realisierung wirtschaftlicher Ziele sicherzustellen.

Das Ziel des strategischen Marketing ist der Entwurf eines geschlossenen Marketingkonzepts.²²³ Ein Marketingkonzept muss die anzustrebenden Zustände in Form der Marketing-Ziele (Wunsch-Orte) benennen, unter Berücksichtigung grundlegender Handlungsbedingungen alternative Handlungswege anhand spezifischer Marketing-Strategien (Route) aufzeigen und diese taktisch-operativ durch ein ziel- und strategiegerechtes Marketing-Mix (Beförderungsmittel) in Form eines in sich schlüssigen Plans zusammenfassen.²²⁴ Es muss also schrittweise über die konzeptionellen Ebenen des strategischen Managements von strategischer Rahmenplanung über strategische Programmplanung zu strategischer Realisationsplanung geplant und konkretisiert werden.

Manche Branchen, wie zum Beispiel die Energiebranche, lassen sich aufgrund ihrer produkt- und marktbedingten Besonderheiten nicht durch klassische Konzepte „in den Griff bekommen“, weshalb die Notwendigkeit der Entwicklung eines eigenen Kundenbindungskonzeptes besteht. Da nur ein umfassendes Verständnis der einzelnen Einflussgrößen die Erstellung eines integrierten Kundenbindungsmanagementkonzeptes erlaubt, wird in den folgenden Abschnitten eine Konzeptualisierung²²⁵ der Kundenbindung erfolgen, wobei zunächst die Dimensionen eines Kundenbindungsmanagementkonzeptes vorgestellt werden.²²⁶

2.2.2.1. Vorstellung der Kundenbindungsdimensionen

Die Dimensionen der Kundenbindung bzw. Gestaltungsparameter des Kundenbindungsmanagements sind sehr komplexe und in Abhängigkeit von situativen Bedingungen variierende Phänomene. Die wichtigsten Kundenbindungsdimensionen, die bei der Planung eines Kundenbindungsmanagementkonzeptes

²²³ Vgl. Diller, H./Lücking, J., 1994, S. 1114.

²²⁴ Vgl. Becker, J., 2001, S. 4.

²²⁵ Konzeptualisierung ist die Erarbeitung der relevanten Dimensionen/Determinanten eines Konstrukts, Operationalisierung die darauf aufbauende Entwicklung eines Messinstrumentes inklusive Untersuchung des Messinstrumentes unter Validitäts- und Reliabilitäts Gesichtspunkten. (Vgl. Homburg, C., 1995, S. 13.) Zur Operationalisierung von Kundenbindung siehe Homburg, C./Faßnacht, M./Werner, H., 1999.

beachtet werden sollten, sind: Kundenbindungsbezugsobjekt, -zustände, -arten und -lebenszyklus. Eine weitere für das Kundenbindungsmanagementkonzept bedeutsame Dimension ist die Kundenbindungszielgruppe.²²⁷ Da zwischen den einzelnen Dimensionen bzw. zwischen den Ausprägungen der Dimensionen zum Teil sehr enge Wechselbeziehungen bestehen, ist eine klare Abgrenzung nicht immer möglich.

2.2.2.1.1. Die Dimension Kundenbindungsbezugsobjekt

Verschiedene Erscheinungsformen von Bindungen haben ihren Ursprung in unterschiedlichen Bezugsobjekten.²²⁸ Abhängig von der Art des Bezugsobjektes lassen sich beispielsweise leistungs-, personen- sowie unternehmensbezogene Kundenbindung unterscheiden, wobei jeweils ein- und wechselseitige Formen existieren.²²⁹ „Obwohl sich verschiedene Bezugsobjekte von Kundenbindung isolieren lassen, erweist sich die gewählte Differenzierung als idealtypisch. In der Regel bilden mehrere Bezugsobjekte die Basis dauerhafter Geschäftsbeziehungen, von denen meist eines im Vordergrund steht.“²³⁰

Bei kommunalen Stromanbietern stellen sowohl das Produkt Strom als auch das Energieversorgungsunternehmen selbst das Kundenbindungsobjekt dar.

2.2.2.1.2. Die Dimension Kundenbindungszustand

„People stay in relationships for two major reasons: because they want to, and because they have to.“²³¹ Diese zwei Zustände der Kundenbindung können als Verbundenheit und Gebundenheit bzw. freiwillige und unfreiwillige (erzwunge-

²²⁶ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 104.

²²⁷ Die Kundenbindungszielgruppendefinition klärt die Frage, mit welcher Priorität in die verschiedenen Kundensegmente zur Steigerung der Kundenbindung investiert werden soll. (Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 18.) Im Rahmen dieser Arbeit werden die Privatkunden als Zielgruppe angesehen.

²²⁸ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 27.

²²⁹ Vgl. Plinke, W., 1989, S. 308; Peter, S.I., 1997, S. 27.

Es existieren eine Reihe von Untergliederungen: Bruhn, M./Bunge, B., 1994, S. 60; Jackson, B.B., 1985, S. 67-72; Morris, H.H./Holman, J.L., 1988, S. 119; Plinke, W., 1989, S. 308.

²³⁰ Peter, S.I., 1997, S. 28.

²³¹ Johnson, M.D., 1982, S. 52f.

ne, unechte) Bindung bezeichnet werden.²³² Während Kunden im Zustand der Verbundenheit positive Verhaltensabsichten besitzen, verhalten sie sich im Zustand der Gebundenheit gegenüber ihrem Anbieter neutral bis negativ.²³³ Gebundenheit sollte auf wettbewerbsintensiven Märkten von einem Anbieter nur in Kauf genommen werden, um eine vorübergehende Wettbewerbsschwäche kurzfristig zu überbrücken.²³⁴ Langfristig führt diese Vorgehensweise zu Reaktanz und Unzufriedenheit und auch meist dazu, dass die Kunden, sobald die Möglichkeit zum Anbieterwechsel wieder besteht, diese Möglichkeit auch nutzen. Ziel eines effektiven Kundenbindungsmanagements sollte es daher sein, beim Kunden Verbundenheit zum Unternehmen zu erzeugen, denn dann ist ein Wechsel eines Kunden zu einem anderen Anbieter zwar theoretisch möglich, erfolgt aber aufgrund der persönlichen Präferenz nicht.²³⁵

Die Kunden der ehemals monopolistischen Stromanbieter waren jahrzehntelang unfreiwillig gebunden, weshalb freiwillige Bindung zu erreichen eine Herausforderung darstellt.

2.2.2.1.3. Die Dimension Kundenbindungsart

Kundenbindungsarten, Antezedens-Variablen der Kundenbindung, sind Hemmnisse jedweder Art, die aus der Sicht des Kunden die Abwanderung zu einem anderen bzw. neuen Anbieter erschweren oder gar unmöglich machen und so den etablierten Anbieter schützen – es handelt sich um Wechselbarrieren.²³⁶

²³² Vgl. Bliemel, F.W./Eggert, A., 1998, S. 39. Man spricht von freiwilliger bzw. gewollter Dedication-based Relationship-Maintenance gegenüber unfreiwilliger bzw. erzwungener Constraint-based Relationship-Maintenance (unfreiwillig gebundener Kunde, Captive Customer).

²³³ Vgl. Eggert, A., 2000, S. 127. „[...] we can say that consumers in a forced relationship are willing to be mobile, but are unable to act on this wish, while the converse is true of consumers in voluntary relationships.“ (Hansen, U., 2000, S. 429.) Verbundenheit schließt den affektiv (Affiliationsmotiv) und den normativ (gesellschaftliche Werte) begründeten Bindungszustand, Gebundenheit hingegen den kognitiv begründeten Bindungszustand (Rationalitätsmotiv) ein. (Vgl. Eggert, A., 2000, S. 126.)

²³⁴ Vgl. Eggert, A., 2000, S. 127.

²³⁵ Vgl. Beutin, N./Werner, H., 1999, S. 549.

²³⁶ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 117. Zum Teil werden die Begriffe Wechselbarrieren (exit barriers) und (rein ökonomische) Wechselkosten synonym verwendet, wenn auch unterschiedliche Auffassungen dahinter stehen. (Vgl. zum Beispiel Dick, A./Basu, K., 1994, S. 109 oder Fornell, C., 1992, S. 10f.) Manche Autoren fassen den Begriff der Wechselbarrieren so eng, dass diese automatisch zu Gebundenheit führen und Verbundenheit nicht möglich machen. (Vgl. Link, J., 2001, S. 2.) Da hier Wechselbarrieren recht weit definiert werden, hängt der Zustand der Kundenbindung von der Art der Wechselbarriere ab.

Diese Definition ist sehr breit angelegt, um auch rein subjektiv empfundene Wechselhemmnisse darunter subsumieren zu können. Weiterhin ermöglicht diese weite Definition, die zahlreichen, in Abhängigkeit vom betrachteten Wirtschaftszweig variierenden Ausprägungsformen der Kundenbindung einzuschließen.²³⁷ Anzumerken ist, dass Ursachen und Wirkungen von Kundenbindung teilweise schwer zu unterscheiden sind, da Kundenbindung im Zeitablauf entsteht und von dynamischen Wirkungszusammenhängen und selbstverstärkenden Prozessen beeinflusst wird.²³⁸ In der einschlägigen Literatur werden verschiedene Bindungsarten unterschieden:²³⁹

- nach den Bedingungslagen seitens des Gebundenen: persönliche, strukturelle bzw. situationsabhängige Bindung,
- nach den vom Anbieter eingesetzten Bindungsinstrumenten: institutionelle, vertragliche, technologische, psychologische Bindung,
- nach der Stärke der Differenziertheit der für die Kundenbindung ausschlaggebenden Einstellungen: fehlende, falsche, latente und offene Bindung,
- als implizite Unterscheidungen in der Praktiker-Literatur: unter anderem freiwillige, erzwungene, formelle, informelle, geliebte, ungeliebte sowie bewusste, unbewusste Bindung,
- nach der Bindungsabsicht: geplante und ungeplante Bindung,²⁴⁰
- nach dem Zeithorizont: qualitative Intensität der Bindung, quantitative Intensität der Bindung, das heißt Frequenz, Periodizität, Regelmäßigkeit.²⁴¹

Hier soll die Kundenbindung zunächst entsprechend ihrer Beeinflussbarkeit durch den Anbieter in endogene, also beeinflussbare, und exogene, nicht beeinflussbare, unterteilt werden.²⁴² Für das unternehmerische Kundenbindungs-

²³⁷ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 117. Bei der Operationalisierung bedarf es der Berücksichtigung spezifischer Gegebenheiten in dem jeweils untersuchten Wirtschaftszweig.

²³⁸ Vgl. Diller, H., 1995, S. 17. Loyalität und Vertrauen stellen sowohl Voraussetzungen als auch psychische Konsequenzen der Kundenbindung dar. (Vgl. Weinberg, P., 1998, S. 48.)

²³⁹ Zitiert nach Diller, H., 1995, S. 16-18. Diese Liste soll nur einen Eindruck von der Vielfältigkeit der in der Literatur vorhandenen Kategorisierungsansätze vermitteln und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

²⁴⁰ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 30.

²⁴¹ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 28.

²⁴² Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 413.

management interessieren nur die Kundenbindungsarten, die mit dem Kundenbindungsmanagement auch zu beeinflussen sind: die endogenen. Auf diese wird im folgenden näher eingegangen. Die endogenen Kundenbindungsarten lassen sich unterteilen in faktische, emotionale sowie sonstige²⁴³ Kundenbindung.²⁴⁴ Anzumerken ist, dass Gebundenheit vorrangig durch faktische und Verbundenheit primär durch emotionale Kundenbindungsarten hervorgerufen wird.

2.2.2.1.3.1. Faktische Kundenbindung und ihre Ursachen

Faktische oder auch kognitive bzw. rationale Kundenbindung (Kopfbindung) kann ökonomische, rechtliche, technologische und situative Ursachen haben.²⁴⁵

Ökonomische Kundenbindung wird hervorgerufen durch Aufwendungen wie Wechselkosten (Switching Costs) oder materielle Bindungsursachen, die für einen Kunden mit der Abwanderung zu einem anderen Anbieter einhergehen.²⁴⁶

Die Austrittsbarrieren sind umso höher je größer die Opfer sind, die der Kunde leisten muss, um sich aus der Beziehung zu befreien, wobei es nicht nur um das Freiwerden aus der Beziehung, sondern auch um die Sicherung einer alternativen anderen Lösung des Ressourcenbeschaffungsproblems geht.²⁴⁷ Zu nennen sind:²⁴⁸

- direkte Kosten: Kosten der Suche, Anbahnung und Vereinbarung einer neuen Geschäftsbeziehung, einschließlich eventuell notwendiger Investitionen in die neue Beziehung sowie Beendigungskosten, die aus der Auflösung der bestehenden Geschäftsbeziehung resultieren. Gerade über spezielle Beendigungskosten haben einige Energieversorgungsunternehmen zu Anfang der Liberalisierung versucht, ihre Kunden von einem Wechsel abzuschre-

²⁴³ Auf die sonstigen Kundenbindungsarten soll nicht weiter eingegangen werden.

²⁴⁴ Vgl. Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1341; Peter, S.I., 1997, S. 118; Schoenheit, I./Niedergesäß, U., 1999, S. 464. Die Situation eines Angebotsmonopols wird hier ausgeschlossen.

²⁴⁵ Vgl. Meffert, H., 1999, S. 127.

²⁴⁶ Vgl. Plinke, W./Söllner, A., 1999, S. 73. Wechselkosten sind die zusätzlich zum Kaufpreis anfallenden Kostenbestandteile bei einem Anbieterwechsel. (Vgl. Kloubert, 2001, S. 145.)

²⁴⁷ Vgl. Plinke, W./Söllner, A., 1999, S. 73.

²⁴⁸ Vgl. Plinke, W./Söllner, A., 1999, 73f. Obwohl ökonomische Kundenbindung hauptsächlich Gebundenheit hervorruft, hat wirkt sie auch über die Zufriedenheit auf die Verbundenheit.

cken, inzwischen spielen allerdings hauptsächlich die Kosten der Suche, Anbahnung und Vereinbarung einer neuen Geschäftsbeziehung eine Rolle bei den direkten Kosten.

- Sunk Costs: frühere irreversibel vordisponierte sogenannte versunkene Kosten oder Investitionen²⁴⁹, die der Geschäftsbeziehung galten und ihren Erfolg sichern sollten. Für die Kunden eines Stromanbieters spielen Sunk Costs keine große Rolle, vorstellbar sind aber beispielsweise Kosten für spezielle Zähler, die ausschließlich von einem Anbieter verwendet werden.
- Opportunitätskosten: entgangener Nutzen einer Andersverwendung von Ressourcen sowie materielle und immaterielle Vorteile, die bei Beendigung einer bestehenden Geschäftsbeziehung verloren gehen wie Rabatte und sonstige Sonderkonditionen für Stammkunden.²⁵⁰ Die Opportunitätskosten werden aus Kundensicht angesichts immer ausgefeilterer Preismodelle der Stromanbieter im Rahmen der ökonomischen Kundenbindung zunehmend bedeutender.
- finanzielle Risiken, die mit der Aufnahme einer neuen Geschäftsbeziehung verbunden sind. Denkbar sind unterschiedliche Szenarien, in denen für die Kunden finanzielle Risiken durch einen Stromversorgerwechsel entstehen. Gerade bei einem Wechsel zu einem relativ kleinen neuen Anbieter ist die Gefahr gegeben, dass dieser nicht liefern kann bzw. am Markt nicht überlebt und eventuell geleistete Anzahlungen den Kunden nicht erstattet werden.

Rechtliche Kundenbindung wird verursacht durch vertragliche Vereinbarungen, die den Anbieterwechsel an bestimmte Bedingungen knüpfen bzw. andere juristische Hürden. Bei alteingesessenen kommunalen Stromanbietern beträgt die gesetzlich vorgeschriebene Kündigungsfrist einen Monat. Neue Anbieter sind etwas freier in der Definition von Vertragslaufzeiten und sonstigen kundenbindungsrelevanten Bedingungen.

Technologische Kundenbindung wird durch einen technisch-funktionalen Leistungsverbund (Kompatibilität mit eigenen Produkten, Inkompatibilität mit Pro-

²⁴⁹ Es kann dabei auch von spezifischen Investitionen gesprochen werden.

²⁵⁰ Das heißt, günstige Preise eines Anbieters stellen eine ökonomische Kundenbindungsart dar, sofern die Kunden aufgrund dieses Preisvorteils bei einem Anbieter bleiben.

dukten anderer Anbieter) bewirkt. Dabei sind technische Modulsysteme²⁵¹ sowie proprietäre Technikstandards²⁵² zu unterscheiden.²⁵³ Technologische Kundenbindung spielt im Bereich der Stromversorgung kaum eine Rolle.

Situative Kundenbindung kann beispielsweise durch Bequemlichkeit²⁵⁴ oder sonstige moderierende Einflussfaktoren, die allerdings oft nur wenig von den Kundenbindungsaktivitäten eines Anbieters abhängen, entstehen.²⁵⁵

2.2.2.1.3.2. Emotionale Kundenbindung und ihre Ursachen

Emotionale Kundenbindung liegt dann vor, wenn Kunden aus emotionalen Gründen den Anbieter nicht wechseln wollen.²⁵⁶ Zu unterscheiden sind die emotionalen in soziale und psychologische Wechselbarrieren.

Soziale Wechselbarrieren bauen einerseits auf unterschiedlichen Formen der Integration der Kunden in das Unternehmensgeschehen auf,²⁵⁷ und andererseits auf Wünschen und Meinungen der Familie bzw. des Partners oder der Meinung von Freunden und Bekannten.²⁵⁸ In der Stromversorgung ist im Privatkundenbereich die Kundenintegration von geringer Bedeutung. Auch der zweite Aspekt sozialer Kundenbindung spielt kaum eine Rolle, obgleich in bestimmten

²⁵¹ Bei technischen Modul-Systemen kann der Kunde seine Produkte entsprechend kombinieren bzw. ausbauen (Beispiel Gardena). (Vgl. Diller, H., 1995, S. 51.)

²⁵² Durch proprietäre Technikstandards wird die Abwanderung der Kunden verhindert, was allerdings eine hohe Produktattraktivität erfordert (Beispiel IBM). (Vgl. Diller, H., 1995, S. 51.)

²⁵³ Vgl. Diller, H., 1995, S. 51.

²⁵⁴ Vgl. Schoenheit, I./Niedergesäß, U., 1999, S. 465.

²⁵⁵ Neben den eigentlichen Kundenbindungsarten spielen auch noch die sogenannten moderierenden Faktoren eine Rolle: (Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 10.) Unternehmensexterne moderierende Faktoren: Heterogenität der Kundenerwartungen, marktbezogene Dynamik, marktbezogene Komplexität; Ertragspotential der Kunden, Leistungsbedürfnis der Kunden, Preisrestriktionen, Kundenfluktuation. Unternehmensinterne moderierende Faktoren: Individualität der Leistung, Heterogenität des Leistungsspektrums, Leistungskomplexität; Ausgestaltung der kundenbezogenen Informationspolitik, Mitarbeitermotivation.

²⁵⁶ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 120.

²⁵⁷ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 122. Beispiele für soziale Einbindung: Einladung von Schlüsselkunden zu Unternehmensstrategiesitzungen, Etablierung von Kundenbeiräten, zwischenmenschliche Kontakte bis hin zu Freundschaften.

²⁵⁸ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 198. Das genannte soziale Umfeld eines Kunden beeinflusst den Kunden in jedem Fall: entweder zum Bleiben oder zum Wechseln. Dabei spielt die soziale Qualität von Produkten eine Rolle, deren primäre Bedeutung ist, seinem Besitzer gesellschaftliche Anerkennung zu verschaffen. (Vgl. Hansen, U., 1990, S. 92.) Der Kauf eines „falschen“ Produktes, das die Normen der sozialen Umwelt verletzt und die Meinung bestimmter Bezugspersonen negativ beeinflusst kann zu Sanktionen führen. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 156.)

Kreisen im Hinblick auf die Nachfrage nach Ökostrom im Gegensatz zu herkömmlichem Strom schon eine gewisse Tendenz sozialen Drucks denkbar ist.

Psychologische Wechselbarrieren „verkörpern für den Kunden keinen materiellen Vorteil aus einer andauernden Beziehung, sondern schlagen sich in einer positiven emotionalen Empfindung oder Affinität gegenüber dem Lieferanten nieder.“²⁵⁹ Unter anderem zählen dazu Commitment, Vertrauen und Kundenzufriedenheit – die Erfolgsfaktoren des Beziehungsmarketing.²⁶⁰

Commitment bezeichnet die innere Verpflichtung oder Verbundenheit einer Person gegenüber einem Bezugsobjekt, also einem Unternehmen, Produkt oder einer Marke.²⁶¹ Eine Ausdrucksform dieses verhaltenswissenschaftlichen Konstruktes ist die Loyalität.²⁶² Unter Loyalität²⁶³ versteht man umgangssprachlich das Einstehen für eine Sache oder Person auch unter Inkaufnahme von Nachteilen; Kundenloyalität bezeichnet entsprechend das Treueverhalten²⁶⁴ eines Abnehmers, eine Beziehung aufrechtzuerhalten, auch wenn kurzfristig Nachteile in Kauf zu nehmen sind.²⁶⁵ Diese nachfragerbezogene Bindungsperspektive ist ein Maß für die verringerte Wechselbereitschaft des Kunden.²⁶⁶ Der Zusammenhang zwischen Commitment bzw. dessen Ausdrucksformen und Kundenbindung ist differenziert zu betrachten: zum einen gilt, je größer das Commitment eines Kunden bezüglich eines Anbieters, desto stärker wird auch die Bindung an diesen; zum anderen aber gilt, dass Commitment oder Loyalität

²⁵⁹ Peter, S.I., 1997, S. 120.

²⁶⁰ Vgl. Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 8.

²⁶¹ Vgl. Anderson, E./Weitz, B., 1992, S. 19. „Commitment to a relationship goes beyond a simple, positive evaluation of the relationship based on a consideration of the current benefits and costs of the relationship. It implies a sense of loyalty and a measure of trust – a belief that each party will act in the best interest of the other over the long run.“ (Anderson, E./Weitz, B., 1992, S. 3.)

²⁶² Vgl. Diller, H., 1995, S. 19 oder Diller, H., 1996, S. 88. Unterschiedliche Konzeptualisierung und Definition von Commitment bei Söllner, A., 1993, S. 92.

²⁶³ Zu den verschiedenen Loyalitätsstufen siehe Bliemel, F.W./Eggert, A., 1998, S. 43 und ergänzend Jeschke, K., 1995, S. 115.

²⁶⁴ Man spricht auch von Kundentreue. Verschiedene Treuebegriffe sind zu unterscheiden: Marken-, Produkt-/Service-, Händler- und Ladentreue. Siehe zur Abgrenzung der Treuebegriffe zum Beispiel Dick, A.S./Basu, K., 1994, S. 99; Nolte, H., 1976, S. 140 und 175.

²⁶⁵ Vgl. Diller, H., 1995, S. 19. „Loyale Kunden sind eine Markteintrittsbarriere für Wettbewerber.“ (Müller, W./Riesenbeck, H.-J., 1991, S. 68.) „Loyal customers are not necessarily satisfied customers, but satisfied customers tend to be loyal customers.“ (Fornell, C., 1992, S. 7.)

²⁶⁶ Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 8.

nicht zwangsläufig durch Kundenbindung entstehen, sondern nur im Fall freiwilliger Kundenbindung.²⁶⁷

Vertrauen (Trust) „heißt, sich auf eine Person zu verlassen bzw. Zuversicht in ein Ereignis zu entwickeln und in Erwartung eines Zugewinns bewusst ein Risiko einzugehen.“²⁶⁸ Vertrauen reflektiert Glaubwürdigkeit desjenigen, dem vertraut wird. Vertrauen hat eine kognitive, eine affektive und eine intentionale Dimension: die kognitive bezieht sich auf die Art und Angemessenheit der Wahrnehmung eines Menschen, die affektive beinhaltet Emotionen wie Gefühle der Ruhe und Geborgenheit, die intentionale die Bereitschaft zu konkreten Handlungen, etwa zum Verzicht auf Kontrolle.²⁶⁹ Vertrauen ist immer auch das bewusste Eingehen eines Risikos, wobei dahinter die Hoffnung bzw. der Glaube steht, dass die Vertrauensperson, also hier der Anbieter, das Vertrauen nicht missbraucht.²⁷⁰ Dieses Risiko wird unter anderem deshalb eingegangen, um sich vor Überforderung durch die Komplexität der Umwelt zu schützen und handlungsfähig zu bleiben bzw. zu sein.²⁷¹ Vertrauen ist ein gegenseitiges Konstrukt.²⁷² Der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kundenbindung lässt sich folgendermaßen beschreiben: Kundenbindung ohne Vertrauen ist denkbar in einer gegenseitigen oder einseitig kritischen Form; auch Vertrauen ohne Kundenbindung ist möglich, etwa eine Geschäftsfreundschaft.²⁷³ Die erwünschte Kombination ist Vertrauen und Kundenbindung.²⁷⁴ Auf Vertrauen und Kundenbindung bei Energieversorgern wird später eingegangen (Kapitel 3.).

Mit Zufriedenheit verbindet man im allgemeinen Sprachgebrauch positive psychische Zustände wie Wohlbefinden, Freude, Glück oder Befriedigung.²⁷⁵ In der

²⁶⁷ Vgl. Diller, H., 1995, S. 20f. Dort findet sich eine relativ ausführliche Diskussion des Commitment mit Literaturhinweisen.

²⁶⁸ Diller, H./Kusterer, M, 1988, S. 218.

²⁶⁹ Vgl. Diller, H., 1995, S. 22.

²⁷⁰ Vgl. Diller, H., 1995, S. 23 bzw. Schottlaender, R., 1957, S. 21. „Vertrauen stellt Harmonie und Stabilität in zwischenmenschlichen Beziehungen her, da es selbst wiederum Vertrauen bewirkt („Echo-Effekt“).“ (Diller, H., 1996, S. 89.)

²⁷¹ Vgl. Luhmann, N., 1989, S. 23f.

²⁷² Vgl. Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 8.

²⁷³ Vgl. Diller, H., 1995, S. 25.

²⁷⁴ Vgl. Diller, H., 1995, S. 25.

²⁷⁵ Vgl. Müller, W., 1996, S. 149. Es liegt keine allgemein anerkannte Theorie zur Zufriedenheit vor. Die meisten Literaturbeiträge gehen von den hier beschriebenen sozial-psychologischen

Kaufverhaltensforschung stellt Zufriedenheit ein kurzlebiges und instabiles, theoretisches Konstrukt dar,²⁷⁶ welches das positive Ergebnis eines komplexen psychischen Soll-Ist-Vergleichs²⁷⁷ ist,²⁷⁸ wobei zwischen Leistungszufriedenheit (Primary Satisfaction) und Beschwerdezufriedenheit (Secondary Satisfaction), also der Zufriedenheit des Kunden mit der Antwort des Unternehmens auf seine Beschwerde, unterschieden werden kann.²⁷⁹

- **Kognitive Erwartungsbildung:** In der ex ante Beurteilung spezifiziert der Kunde seine Erwartungen²⁸⁰, er definiert die Soll-Leistung.
- **Ermittlung der wahrgenommenen Leistung:** Ex post beurteilt der Kunde die tatsächliche Nutzenstiftung, also die Ist-Leistung.
- **Kognitiver Vergleich:** Der Kunde stellt Soll- und Ist-Leistung gegenüber mit drei möglichen Erwartungs-Erfüllungsgraden:

Soll-Leistung < Ist-Leistung: positive Nicht-Bestätigung

Soll-Leistung = Ist-Leistung: Bestätigung

Soll-Leistung > Ist-Leistung: negative Nicht-Bestätigung

Differenzmodellen aus. Im folgenden steht die individuelle Zufriedenheit im Vordergrund, welche von der mikro- und der makroökonomischen Zufriedenheit unterschieden werden muss. (Siehe zu diesen Ansätzen Anderson, E.W./Fornell, C., 1994, S. 251-265.)

²⁷⁶ Zufriedenheit ist als Verhaltenskonstrukt eng mit der Einstellung verbunden. (Vgl. Diller, H., 1996, S. 90.)

²⁷⁷ Man spricht deshalb auch in der Kundenzufriedenheitsforschung vom Confirmation-Disconfirmation Paradigma bzw. dem Theoriezweig der nichtbestätigten Erwartungen, welches die anerkannteste Theorie ist. (Vgl. Churchill, G.A. Jr./Surprenant, C., 1982, S. 491-493.) Andere Modellierungsrahmen sind die Equity Theorie (Gerechtigkeitsparadigma) oder die Attributions- sowie Konsistenz-, Kontrast- und Assimilations-Kontrast-Theorie. (Siehe dazu Homburg, C./Rudolph, B., 1998, S. 44.)

²⁷⁸ Vgl. Weinberg, P., 1998, S. 43. Ein Überblick über Qualitätsdefinitionen findet sich bei Garvin, D.A., 1984, S. 25-29. „Satisfaction is a postconsumption evaluation of perceived quality relative to expected quality.“ (Anderson, E.W./Fornell, C., 1994, S. 245.) Ähnlich wird auch der teleologische Qualitätsbegriff definiert: Qualität ist der Grad der Eignung eines Produktes für seinen Verwendungszweck (Fitness for Use). (Vgl. Hansen, U., 1990, S. 90 oder Juran, J.M., 1991, S. 20.) Zum Verhältnis zwischen Qualität und Zufriedenheit siehe Klee, A./Henning, T., 1996. Eine Unterscheidung zwischen kunden- und produktbezogenem Qualitätsbegriff bei Bruhn, M., 1998, S. 59. Vgl. zum folgenden Müller, W., 1996, S. 150f.

²⁷⁹ Vgl. Stauss, B., 1999, S. 222. Siehe ausführlich zum Ablauf des Zufriedenheits-Prozesses Oliver, R.L., 1981. Ausführlich zur Beschwerdezufriedenheit siehe Stauss, B., 1999, S. 222-236.

²⁸⁰ Erwartungen werden als Kenntnis der Leistungsfähigkeit bestimmter Produktattribute definiert. (Vgl. Homburg, C./Rudolph, B., 1998, S. 40.) Die durch individuelle Normen und andere Maßstäbe bestimmten Erwartungen (siehe zu den Einflussfaktoren auf die Erwartungen Meyer, A./Dornach, F., 1998, S. 182.), lassen sich unterscheiden in: realistische, ideale und minimale

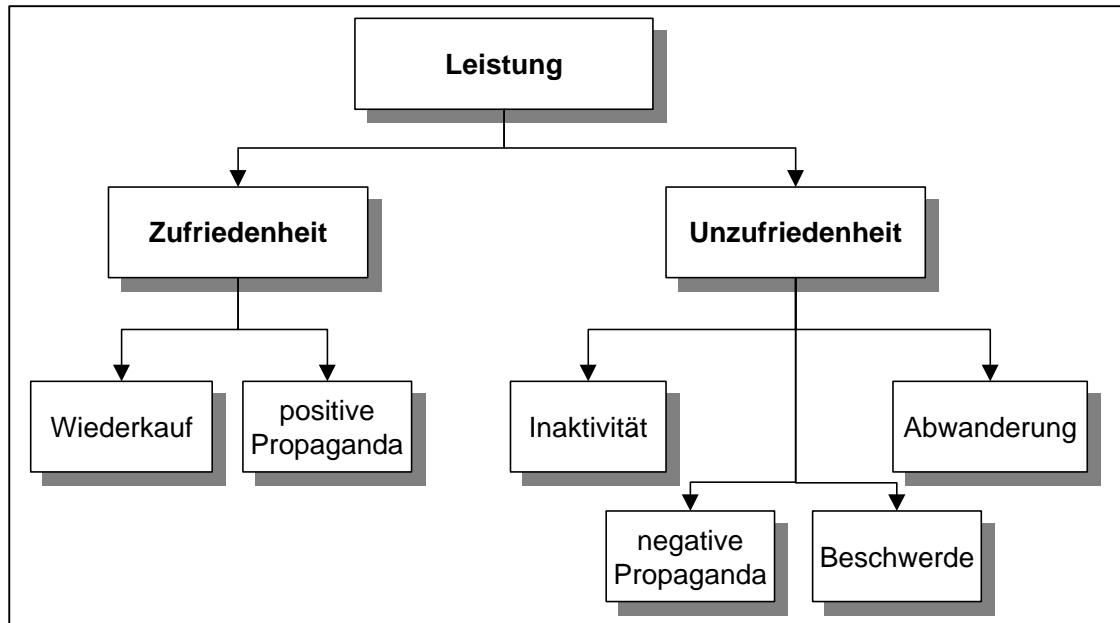


Abbildung 5: Reaktionen auf Kunden(un)zufriedenheit
(Quelle: Mierzwa, M., 2002a, S. 21.)

- **Kundenzufriedenheitsurteil:** Der Kunde setzt das Resultat des kognitiven Vergleichsprozesses mit der individuellen Motivstruktur in Beziehung, wobei durch positive Nicht-Bestätigung Zufriedenheit, durch Bestätigung Zufriedenheit oder Indifferenz, durch negative Nicht-Bestätigung Unzufriedenheit hervorgerufen wird.
- **Reaktion:** Der Kunde reagiert bei Zufriedenheit mit Loyalität sowie eventuell positiver Mund-zu-Mund-Propaganda²⁸¹ oder Cross-Buying, bei Unzufriedenheit mit Abwanderung (Exit) und/oder Beschwerde bzw. Widerspruch (Voice) sowie negativer Mund-Propaganda (siehe Abbildung 5).²⁸²

In der Literatur wird entsprechend meist von folgendem positiven Zusammenhang ausgegangen: je größer die Kundenzufriedenheit, desto stärker die Kundenbindung.²⁸³ Die Beziehung zwischen beiden scheint allerdings keineswegs

Erwartungen. (Vgl. Cadotte, E./Woodruff, R./Jenkins, R., 1987, S. 306; Schütze, R., 1992, S. 157f oder Homburg, C./Faßnacht, M./Werner, H., 1999, S. 392.)

²⁸¹ Sowohl positive als auch negative Mund-zu-Mund-Propaganda erzeugen Referenz- und Multiplikatoreffekte. (Siehe ausführlich zu Kundenempfehlungen Diller, H., 1995, S. 42-47.) Zufriedene Kunden teilen ihre Erfahrungen allerdings generell weniger häufig mit als unzufriedene Kunden. (Vgl. Diller, H., 1995, S. 45 oder Hansen, U., 1990, S. 121.)

²⁸² Vgl. Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F., 1999, S. 177 oder Hirschman, A.O., 1970, S. 4.

²⁸³ Siehe Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 253. Obwohl in verschiedenen Studien ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung belegt wurde (Vgl. dazu beispielsweise Reichheld, F.F./Sasser, E.W. Jr., 1991.), herrscht in der Literatur kein Konsens

einfacher, linearer Natur zu sein, sondern einen äußerst komplexen Charakter zu haben.²⁸⁴ Kritisch anzumerken ist, dass beispielsweise die Situation, in der ein Kunde mit bestimmten Eigenschaften einer Leistung unzufrieden ist, obwohl er sich der Eigenschaft vorher nicht bewusst war, mit diesem Ansatz nicht erklärt werden kann.²⁸⁵ Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit kann er beispielsweise durch eine Optimierung des Leistungsangebots²⁸⁶ oder eine Steuerung der Kundenerwartungen erreichen. Zufriedene Kunden stellen einen realen, wenn auch immateriellen Vermögenswert für ein Unternehmen dar.²⁸⁷ Es muss gesagt werden, dass es sich bei (Un-)Zufriedenheit um ein instabiles, nicht-statisches, situations- und zeitgebundenes Konstrukt handelt.²⁸⁸ Zum einen ändern sich die Bedürfnisse der Kunden und zum anderen die Leistungen der Anbieter. Besonders vor diesem Hintergrund wird auch die große Bedeutung der regelmäßigen Messung von Kundenzufriedenheit deutlich.²⁸⁹ In diesem Zusammenhang sollen kurz drei Faktoren genannt werden, die eine Erklärung für die Tatsache liefern, dass selbst zufriedene Kunden, die das Angebot von Konkurrenten ihres Anbieters nicht zwangsläufig als attraktiver erachten, abwandern können und damit Grenzen des Kundenbindungsmanagements aufzeigen:²⁹⁰

- **Variety Seeking** ist das Verhalten des Marken- oder Anbieterwechsels, das trotz Zufriedenheit mit bisher verwendeten Produkten stattfindet und durch

über den genauen Zusammenhang, die herausragende Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die Kundenbindung ist jedoch unbestritten. (Vgl. Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F., 1999, S. 189; Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 422-34 oder Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 10.) Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Bindung von Abnehmern ist um so höher, je weniger die Wirtschaftszweige mono- oder oligopolistisch strukturiert sind. (Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 108.) Anderson, E.W./Fornell, C., 1994, S. 243f bieten Zufriedenheitsforschungs-Überblick.

²⁸⁴ Vgl. Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F., 1999, S. 189.

²⁸⁵ Vgl. Homburg, C./Rudolph, B., 1998, S. 40.

²⁸⁶ Vgl. Franzen, O., 1999, S. 25.

²⁸⁷ Vgl. Fornell, C./Bryant, B.E., 1998, S. 168.

²⁸⁸ Nach der Opponent-Process Theory of Acquired Motivation kann Kundenzufriedenheit als positiver emotionaler Zustand nur einen begrenzten zeitlichen Zustand darstellen, „da der Opponent-Prozess aufgrund des Homeostase-Prinzips das emotionale Gleichgewicht des Individuums wiederherstellt und auf ein vom zentralen Nervensystem akzeptiertes Niveau zurückführt.“ (Matzler, K., 1999, S. 124.)

²⁸⁹ Zur Messung von Kundenzufriedenheit siehe einführend Matzler, K./Bailom, F., 1999. Es ist von Bedeutung, welche Teilleistungen vom Kunden wahrgenommen werden und wie diese beurteilt werden.

²⁹⁰ Vgl. Gierl, H., 1993, S. 92 und Peter, S.I., 1997, S. 102f.

Neugier, Langeweile oder den Wunsch nach Abwechslung bzw. Multi-Optionalität begründet ist.²⁹¹ Dem Variety Seeking wirkt der Wunsch nach Kontinuität entgegen.²⁹² Variety Seeking ist als Wirkungsgröße im Strommarkt nahezu zu vernachlässigen, was verschiedene Gründe hat: Zum einen ist das Produkt Strom extrem homogen, so dass es zwischen den einzelnen Anbietern diesbezüglich keine Unterschiede gibt. Zum anderen ist das Produkt Strom ein Low-Involvement-Produkt, wobei der einzelne „Kauf“ relativ unbewusst erfolgt.

- **Opportunismus** (Eigennutz) ist „the willingness of customers to take any opportunity to get more value for money, to be fully flexible shopping and to only be interested in their own personal benefit.“²⁹³ Dem Opportunismus wirkt zum einen der Wunsch nach Erleichterung bzw. Vereinfachung entgegen und zum anderen auch die Loyalität.²⁹⁴ Die Wirkung des Opportunismus kann im Strommarkt in gewissem Maße als Bedrohung angesehen werden, da Konsumenten allgemein eigennütziger und preissensitiver werden: Opportunismus verstärkt die Wirkung ökonomischer Kundenbindung. Zunehmende Service- und Umweltorientierung wirken dem Eigennutz entgegen.
- **Autonomie** ist Unabhängigkeit von anderen und Entscheidungsfreiheit.²⁹⁵ **Reaktanz** entsteht durch die Einengung von Freiheiten und äußert sich in Abwehrmaßnahmen bzw. Widerstand.²⁹⁶ Nach der Reaktanz-Theorie sind Individuen bestrebt, ihre Autonomie aufrecht zu erhalten oder wiederherzustellen, wobei die Stärke der Reaktanz von der Wichtigkeit der bedrohten Freiheit sowie von Umfang und Stärke der Freiheitseinengung abhängt.²⁹⁷ Dem Drang nach Autonomie wirkt der Wunsch nach sozialer Integration, al-

²⁹¹ Vgl. O.V., 1994a, S. 1182. „Variety, [is] the proverbial spice of life [...]“ (McAlister, L./Pessmier, E., 1982, S. 311.) Variety Seeking tritt insbesondere bei Produkten auf, bei denen das Risiko einer Fehlentscheidung gering ist und bei denen der Geschmack eine große Rolle spielt. (Vgl. O.V., 1994a, S. 1182.) Vom Variety (Veränderung) Seeking kann das Novelty (Neuigkeit) Seeking abgegrenzt werden. Der Kundenabwanderung aufgrund von Variety Seeking kann mittels Abwechslungssurrogaten entgegengewirkt werden.

²⁹² Vgl. Diller, H., 2000, S. 39. Man spricht von Motivambivalenz. (Vgl. Diller, H., 2001, S. 851.)

²⁹³ Diller, H., 2000, S. 40.

²⁹⁴ Vgl. Diller, H., 2000, S. 40 und Diller, H., 2001, S. 851.

²⁹⁵ Vgl. Diller, H., 2000, S. 42.

²⁹⁶ Vgl. Brehm, J.W., 1966, S. 3f und Tarlatt, A., 2001, S. 63.

so Zugehörigkeit zu einem sozialen Gefüge, entgegen.²⁹⁸ Die Bindung an ein Unternehmen (etwa durch lange Vertragslaufzeiten) stellt für einen Kunden eine Freiheitseinengung dar, und wird deshalb von den Kunden negativ im Sinne einer Bedrohung wahrgenommen. Die Liberalisierung hat den zu Monopolzeiten lange zwangsweise gebundenen Kunden am Energiemarkt neue Freiheit gebracht (von Fremd- zu Eigenbestimmung). Es ist anzunehmen, dass die Kunden ihre gerade gewonnene Freiheit nicht gleich wieder verlieren wollen, indem sie sich an neue Anbieter binden, sondern sich lieber alle Optionen offen halten wollen und daher bei den bisherigen Anbietern bleiben.²⁹⁹ Da keine eingehende Beschäftigung mit der Entscheidungssituation erfolgt, sondern ausschließlich die Erreichung von Autonomie im Vordergrund steht, kann von einer Vereinfachung gesprochen werden.³⁰⁰

Die Stärke der jeweiligen Motivation³⁰¹ hängt neben den branchen- bzw. produktspezifischen Einflussfaktoren auch von der persönlichen Disposition und situativen Faktoren ab.³⁰² Die Bedeutung von Zufriedenheit, Variety Seeking, Opportunismus und Reaktanz für das Kundenbindungsmanagement bei Energieversorgern soll in Kapitel 3. betrachtet werden.

2.2.2.1.4. Die Dimension Kundenbindungszyklus

Wie oben gesagt, handelt es sich bei der Kundenbindung um ein dynamisches Phänomen, das im Zeitablauf entsteht und von dynamischen Wirkungszusammenhängen und selbstverstärkenden Prozessen beeinflusst wird. Um dieses prozessuale Verständnis der Kundenbindung abzubilden, das heißt die Prozessorientierung der Kundenbindung in das Kundenbindungsmanagementkonzept einzubauen, soll auf das Lebenszykluskonzept zurückgegriffen werden.

²⁹⁷ Vgl. Wiswede, G., 1979, S. 82. Einflussfaktoren auf die Stärke der Reaktanz finden sich bei Brehm, J.W., 1966, S. 98f.

²⁹⁸ Vgl. Diller, H., 2000, S. 42.

²⁹⁹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 113. Kloubert merkt an, dass die Vertragslaufzeiten zu Beginn der Liberalisierung teilweise bis zu 36 Monaten betragen haben, während die Kündigungsfrist bei den etablierten Versorgern nur einen Monat beträgt. (Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 113f.)

³⁰⁰ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 114.

³⁰¹ Motivation ist der Beweggrund für ein bestimmtes Verhalten. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 150.)

³⁰² Vgl. Diller, H., 2001, S. 851.

Das Lebenszykluskonzept³⁰³ ist eine weit verbreitete Methodik und besagt allgemein, dass die Entwicklung des betrachteten Phänomens im Zeitverlauf bestimmten Phasen folgt.³⁰⁴ Für jede Phase gibt es nach der Theorie des Lebenszykluskonzeptes eine optimale Strategie, weshalb das Ziel des Lebenszykluskonzeptes nicht allein die Vorherbestimmung des weiteren Verlaufs ist, sondern auch gleichzeitig die Nutzung des Konzeptes als Instrument der Marketing- und Strategieplanung.³⁰⁵

Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements ist der Kundenbindungs(lebens)zyklus zu betrachten.³⁰⁶ Ein solcher Lebenszyklus zeigt ein idealtypisches Muster der Entwicklung bestimmter charakteristischer Merkmale von Anbieter-Kunden-Beziehungen auf und ist somit ein Instrument zur Konzeptualisierung der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen.³⁰⁷ In der Literatur zum Thema sind unterschiedliche mehr oder weniger detaillierte Phasenverläufe zu finden.³⁰⁸ Als Beispiele sind zu nennen: Pre-Relationship, Development, Maintenance und Termination³⁰⁹ oder Kundenerschließung, -entwicklung, -ausreifung, und -abbau.³¹⁰ Jede Phase stellt unterschiedliche Anforderungen an das Marketing bzw. Management, woraus sich phasenspezifische Aufgaben (Task Variables) ableiten lassen. Im Gegensatz dazu stehen die nicht-phasen- bzw. -aufgabenspezifische Variablen (Non-Task Variables), die unabhängig von der jeweiligen Phase während der gesamten Geschäftsbeziehung bedeutsam

³⁰³ Bereits in den 50er Jahren erkannte Penrose, dass in der Theorie der Unternehmung Analogien zur Entwicklung biologischer Organismen bestehen. (Vgl. Penrose, E.T., 1952.) Das gängigste Lebenszykluskonzept ist der Produktlebenszyklus, der auf die vorgelagerten Konzepte des Nachfrage- und Technologielebenszyklus aufbaut und die Umsatzentwicklung eines Produktes als s-förmige Kurve darstellt und in die Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang einteilt. (Vgl. Busch, R./Dögl, R./Unger, F., 2001, S. 55.)

³⁰⁴ Vgl. Sabel, H./Tacke, G., 1993, S. 608.

³⁰⁵ Vgl. Sabel, H./Tacke, G., 1993, S. 608.

³⁰⁶ Die Begriffe Kunden- bzw. (Geschäfts-)Beziehungs(lebens)zyklus, Customer Life Cycle und Relationship Life Cycle werden im folgenden synonym verwandt. Abzugrenzen ist der Begriff des Kundenlebenszyklus vom Kundenprozess (Kunden- bzw. Dienstleistungstransaktion).

³⁰⁷ Vgl. Diller, H., 1995, S. 57.

³⁰⁸ Weitere Beispiele für Kundenlebenszyklen: Awareness, Exploration, Expansion, Commitment, Dissolving (Vgl. Dwyer, F.R./Schurr, P.H./Oh, S., 1987, S. 15-19.), Kennenlernphase, Vertiefungsphase, Routinephase, Infragestellungsphase (Vgl. Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 25.), Vor-Beziehungsphase, Startphase, Penetrationsphase, Reifephase, Krisenphase, Trennungsphase (Vgl. Hentschel, 1991, S. 27.), Kennenlernphase, Vertiefungsphase, Routinephase, Infragestellungsphase (Vgl. Diller, H., 1997, S. 25.).

³⁰⁹ Vgl. Wackman, D.B./Salmon, C.T./Salmon, C.C., 1986/87, S. 22.

³¹⁰ Vgl. Götz, P., 1995, S. 275.

sind. Zu diesen zählen Kommunikations- und Informationsaufgaben, aber auch Aufgaben der Verhandlungsführung und des Konfliktmanagements. Für diese Arbeit soll folgende Phaseneinteilung des Kundenbindungslebenszyklus von Energieversorgungsunternehmen gewählt werden:³¹¹

1. **Kundengewinnung:** Die Phase der Kundengewinnung schließt Kundensuche und -bewertung ein,³¹² hat aber ihren Schwerpunkt in der Kundenakquisition und den damit zusammenhängenden Aufgaben.
2. **Kundenbindung im engeren Sinne:** Diese Phase stellt den ursprünglichen Haupthandlungsbereich für das Kundenbindungsmanagement dar und umfasst die Teilphasen Sozialisation und Stabilisierung.
3. **Kundenentwicklung:** Die Phase der Kundenentwicklung umfasst die Intensivierung der bestehenden Kundenbeziehungen (Wachstums- und Reifephase), Gefährdungsphase und nach einer tatsächlichen Kundenabwanderung die Kundenrückgewinnung.³¹³

Diese grobe und kundenbindungsorientierte Einteilung hat den Vorteil, dass sie viele der existierenden Phasenmodelle einschließt und somit integrativen und umfassenden Charakter hat. So fällt außerdem die Einordnung in eine der Phasen leichter, was zu Fehlerreduktion bzw. -vermeidung bei Strategieableitung und Handlungsempfehlungen führen kann. In Abhängigkeit von der situativen Notwendigkeit ist es möglich, diese grobe Einteilung durch weitere Unterteilungen zu verfeinern und den Gegebenheiten individuell und flexibel anzupassen. Phasenschwerpunkte im Rahmen dieser Arbeit sind Kundenbindung im engeren Sinne und Kundenentwicklung. Genauer wird auf die jeweils abzuleitenden Strategien und Maßnahmen an späterer Stelle (Kapitel 4.) eingegangen.

Obwohl ein Kundenlebenszyklus ein nützliches Analyseraster für die phasengerechte Behandlung der Kundenbindung darstellt, ist er aber auch kritisch zu be-

³¹¹ In Anlehnung an die Einteilung bei Bruhn, M., 1998, S. 56: Kundengewinnungsmanagement (Neukundenakquisition/Recruitment), Kundenbindungsmanagement (Retention), Kundenrückgewinnungsmanagement (Recovery).

³¹² Götz trennt diese vom Kundenlebenszyklus, indem er einen separaten Kundenbestimmungszyklus (Kundensuche und -bewertung) vorschaltet. (Vgl. Götz, P., 1995, S. 275.)

³¹³ Kundenentwicklung umfasst auch die systematische Erhaltung und Verbesserung der kundenindividuellen Qualifikation und des Qualifikationspotentials im Rahmen der Kundenintegration. (Vgl. Gouthier, M.H.J., 1999, S. 307.)

trachten. Aus dem Lebenszykluskonzept abgeleitete allgemeine Empfehlungen, die ohne Überprüfung der jeweiligen individuellen, spezifischen Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituation nur aufgrund der momentanen Position im Lebenszyklus gegeben werden, bergen Risiken. Es ist zu beachten, dass es sich um einen idealtypischen Verlauf handelt, der keineswegs eine Gesetzmäßigkeit darstellt. Nicht jede Geschäftsbeziehung durchläuft in der Praxis alle Phasen des Kundenlebenszyklus, es werden Phasen übersprungen, die Beziehung wird vorzeitig abgebrochen. Ein weiteres Problem ist die Einordnung der Kunden in die einzelnen Phasen.³¹⁴

2.2.2.2. Vereinigung der Kundenbindungsdimensionen im Kundenbindungsmanagementkubus

Nur wenn alle relevanten Dimensionen im Kundenbindungsmanagement beachtet, integriert und zielgerichtet koordiniert werden, kann letztlich der Aufbau und die Sicherung kundenbindungsbezogener Erfolgspotentiale in einem umfassenden bzw. ganzheitlichen, integrierten Kundenbindungsmanagementkonzept gelingen. Voraussetzung für eine zielorientierte Problembearbeitung ist also die Zusammenfügung der vorangehend behandelten Kundenbindungsdimensionen samt ihren Ausprägungen in einem Bezugsrahmen zur Erfassung und gedanklichen Trennung alternativer Kundenbindungsmanagementkonzeptionen. Bei einem solchen Bezugsrahmen, wie dem Kundenbindungs(management)kubus in Abbildung 6, steht das Aufspannen eines gedanklichen Rahmens im Vordergrund, innerhalb dessen im Rahmen der marktorientierten Planung kreativ-innovativ nach neuen Kundenbindungsmanagementansätzen gesucht werden kann bzw. soll.

Die kubusförmige Darstellung der Kundenbindungsdimensionen – Kundenbindungsbezugsobjekte, Kundenbindungszustände, Kundenbindungsarten und dem Kundenbindungslebenszyklus – verdeutlicht die Mehrdimensionalität des Kundenbindungsmanagements. Der integrative und transaktionsübergreifende Charakter des Kundenbindungsmanagements soll durch den im Kubus-Zentrum stehenden Kundenbindungslebenszyklus deutlich werden. Dieser gibt

³¹⁴ Siehe dazu ansatzweise Kapitel 4.3.1..

den allgemeinen zeitlichen bzw. chronologischen Verlauf der Bindung eines Kunden innerhalb einer Geschäftsbeziehung wieder, innerhalb dessen sich die Beziehung nach einem groben generellen Muster entwickelt und anhand dessen die Gestaltungsparameter der Beziehung entsprechend einzusetzen bzw. zu beeinflussen sind. So soll deutlich gemacht werden, welche Möglichkeiten der Kundenbindung über den gesamten Verlauf des Kundenbindungslebenszyklus gegeben sind. In anderen Worten: die Phasenstruktur ermöglicht eine Erfassung und Ausdifferenzierung relevanter Managementprobleme in jeder Situation oder Phase entlang des Lebenszyklus. Der Lebenszyklus soll außerdem verdeutlichen, dass die einzelnen Gestaltungsparameter nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern vielmehr ein komplexes System bilden.

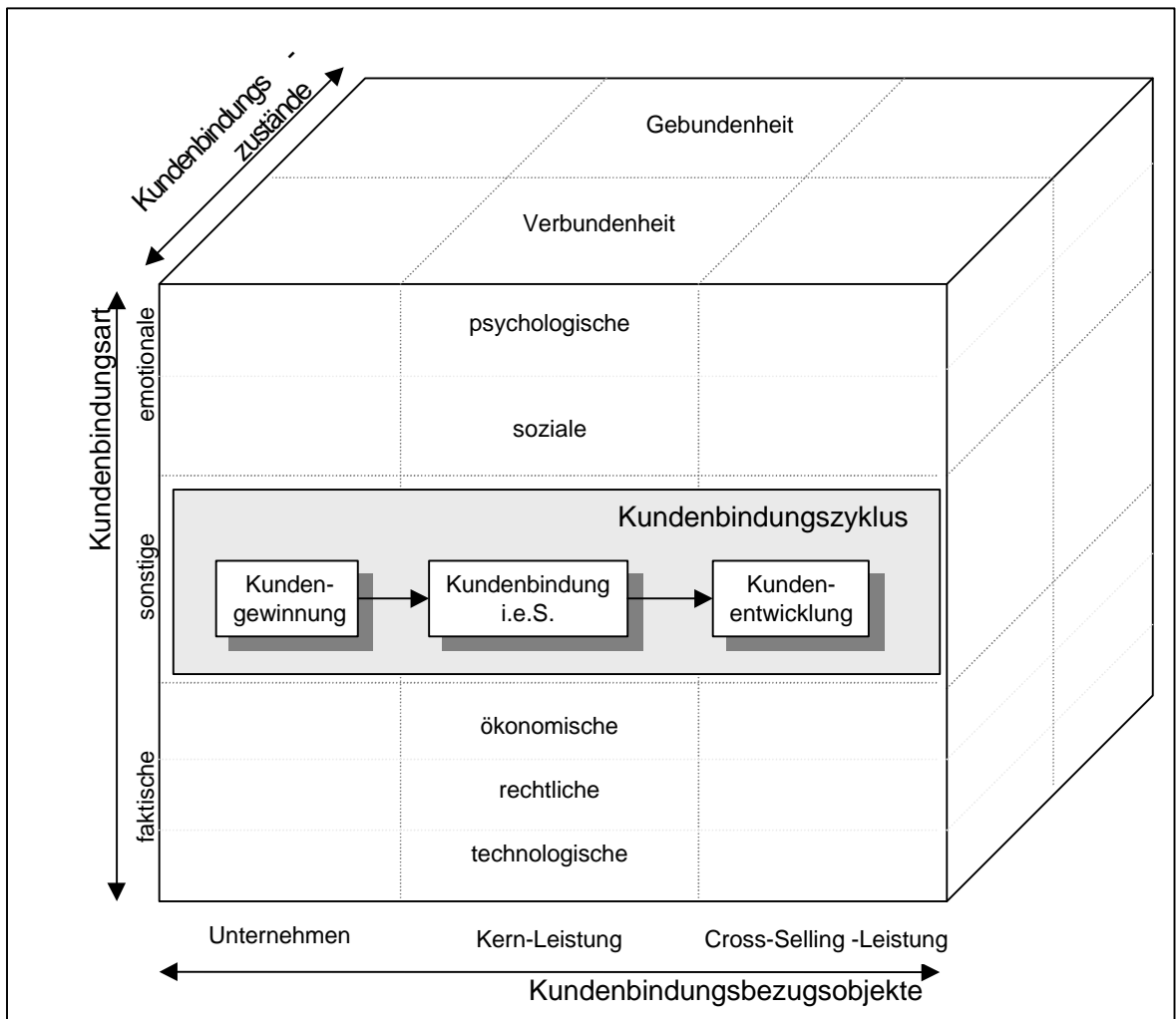


Abbildung 6: Kundenbindungskubus
(Eigene Darstellung)

Für jedes imaginäre Segment des Kundenbindungsmanagementkubus lassen sich im Rahmen der strategischen Realisationsplanung in Abhängigkeit von der

Parameterwahl geeignete Kundenbindungsinstrumente und -maßnahmen finden. Intensität und Timing des Einsatzes der Kundenbindungsinstrumente sind in der operativen Planung festzulegen.

Doch bevor ein geeignetes Kundenbindungsmanagementkonzept im Rahmen der marketingorientierten Planung modelliert werden kann, muss in einem ersten Schritt die informationelle Grundlage geschaffen werden. Aus diesem Grund wird im Folgenden (Kapitel 3.) eine auf kundenbindungsrelevante Aspekte ausgerichtete Situationsanalyse der Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten deutschen Energiemarkt vorgenommen. Ausgehend von den dort gewonnenen Erkenntnissen werden dann (Kapitel 4.) Gestaltungsperspektiven der marktorientierten Planung im Rahmen des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern erarbeitet.

3. Analyse der Situation von Energieversorgungsunternehmen im Hinblick auf Kundenbindung

Ausgangspunkt der Analyse ist die Notwendigkeit der Schaffung einer informationellen Grundlage. Die herausragende Bedeutung von Informationen als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor¹ bei der Gestaltung von Austauschbeziehungen auf von Unsicherheit geprägten Märkten erklärt sich besonders dadurch, dass sie die Handlungsmöglichkeiten der Marktteilnehmer determinieren.² Da für die Akteure auf dem Energiemarkt de jure aus einer regulierten sicheren eine deregulierte unsichere Umwelt geworden ist,³ ist die Bedeutung von Informationen gerade für etablierte Energieversorgungsunternehmen entsprechend gestiegen.

Obwohl Informationsgewinnung für Energieversorger nicht grundsätzlich neu ist, sind Aufgaben, Schwerpunkte und Ausmaße heute doch grundlegend anders als zu Monopolzeiten.⁴ Während der Fokus früher auf quantitativen Analysen des Stromverbrauchs und daraus abgeleiteten Vorhersagen des künftigen Strombedarfs lag, ist heute vorrangig qualitative, kundenbezogene Forschung von Bedeutung.⁵ Aufgrund positiver Informationskosten ist ein vollständiger Informationsstand weder denkbar, noch erwünscht.⁶ Ziel der Informationsgewinnung ist nicht vollkommene Information, sondern ein Informationsvorsprung im Sinne eines Wettbewerbsvorteils gegenüber den anderen Marktteilnehmern.⁷

Der grundlegende Schritt im Rahmen der Informationsgewinnung ist die strategische Situationsanalyse, welche die informatorische Basis für die strategische

¹ 160 Definitionen siehe Steinbuch, K., 1978, S. 48. Informationen, also in einen sinnvollen Zusammenhang gebrachte Daten, lassen sich als ökonomische Güter begreifen (Vgl. Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E., 1993, S. 444.), die als Produktionsfaktoren in Leistungserstellungsprozesse eingehen. (Vgl. Weiber, R./Jacob, F., 1995, S. 515f.)

² Vgl. Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E., 1993, S. 444; Wiedmann, K.-P./Jung, H.-H., 1996, S. 3. Je ausgeprägter Unsicherheit und Informationsdefizite sind, desto größer ist der Informationsbedarf (Vgl. Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E., 1993, S. 466.), die „Gesamtheit aller Informationen, die zur Lösung eines konkreten Entscheidungsproblems erforderlich sind.“ (Weiber, R./Jacob, F., 1995, S. 521.)

³ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 28.

⁴ Vgl. Nickel, M., 1999, S. 11. Synonym zu Informationsgewinnung ist Informationsbeschaffung.

⁵ Vgl. Nickel, M., 1999, S. 11.

⁶ Es besteht nur dann der Anreiz, Informationen zu sammeln, wenn der besser Informierte einen zusätzlichen Gewinn erzielen kann. (Vgl. Schulenburg, J.-M., Graf von der, 1987, S. 700.)

Marketingplanung schafft.⁸ Im Mittelpunkt der Situationsanalyse steht die Identifikation strategischer Herausforderungen durch die systematische Gewinnung und Verarbeitung von Informationen über unternehmensexterne Chancen und Risiken sowie unternehmenseigene Stärken und Schwächen zur Erfassung von Potentialen und Handlungsfreiräumen.⁹ Aufgrund des großen Umfangs unternehmerischen Informationsbedarfs und marktlichen Informationsangebots bedarf es zur effizienten und effektiven Informationsgewinnung einer Strukturierung der Situationsanalyse mittels eines Bezugsrahmens.

Als Bezugsrahmen für die Situationsanalyse kleiner Energieversorgungsunternehmen im Hinblick auf die Bindung von Privatkunden wird im Folgenden das Modell der Gesellschaft aus einer Managementperspektive (siehe Abbildung 7) herangezogen, das sowohl die interne Unternehmenssituation als auch die sich aus den Markt- und den sonstigen Umfeldbedingungen eines Unternehmens ergebende externe Umwelt beinhaltet.¹⁰ Die Analyse ist als permanente Analyse im Sinne einer strategischen Früherkennung bzw. -aufklärung aufzufassen, mittels der relevante Veränderungen mit einem möglichst langen zeitlichen Vorlauf erkannt und antizipiert werden können.¹¹

Im Rahmen der folgenden Situationsanalyse kann und soll nicht auf alle aus der Liberalisierung resultierenden Veränderungen eingegangen werden, sondern

⁷ Vgl. Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E., 1993, S. 444.

⁸ Der Begriff Situationsanalyse (Ist- oder Status-quo-Analyse) stammt aus der Theorie der Wirtschaftspolitik und wird dort definiert als ein Instrument zur Erkennung wirtschaftspolitischen Handlungsbedarfs unter Berücksichtigung der Verzögerungen, mit denen die Wirkungen erwogener Maßnahmen einsetzen dürften. (Vgl. O.V., 1993b, S. 2978.) Eine Situationsanalyse besteht aus Diagnose und Prognose künftiger Erwartungen sowie der Bewertung verschiedener Bedingungen vor dem Hintergrund verschiedener An- und Herausforderungen. (Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 53; O.V., 1993b, S. 2978.) Status-quo-Prognose: Vorhersage der Fortentwicklung der Situation, wenn keine Eingriffe vorgenommen werden, Wirkungs-/Entscheidungsprognose: Vorhersage möglicher Haupt- und Nebenwirkungen der zur Zielerreichung vorgeschlagenen Instrumente/Programme. (Vgl. O.V., 1993b, S. 2978.)

⁹ Vgl. Raffée, H., 1989, S. 14.

¹⁰ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 53. Umwelt wird im Sinne der Entscheidungstheorie definiert als all jene Umstände, die für den Planer zum Zeitpunkt der Planung nicht verändert werden können. (Vgl. Diller, H., 1998, S. 7.) Die Umwelt steckt einerseits die Grenzen des strategischen Spielraums ab und eröffnet andererseits den Raum für neue Strategiealternativen. (Vgl. Schreyögg, G., 1984, S. 100.)

¹¹ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 63. Es handelt sich um eine prioritäre Daueraufgabe. (Vgl. Rieser, I., 1989, S. 308.) Die beste Art, Überraschungen zu vermeiden, ist die Einrichtung eines Systems zur ständigen Überwachung des Marktumfeldes. (Vgl. Collins, A., 1992, S. 77.) Vgl. zu strategischen Frühwarn-, Früherkennungs- und Frühaufklärungssystemen Raffée, H., 1989, S. 15-17; Wiedmann, K.-P., 1994, S. 1317f.

nur auf die besonders kundenbindungsrelevanten.¹² Es soll geprüft werden, ob und inwieweit diese Veränderungen Kundenbindung unterstützen oder behindern und wie sie sich auf die Wechselbereitschaft der Kunden auswirken. Es soll herausgefunden werden, welche Größen in welcher Weise auf die rationale, emotionale und situative Kundenbindung privater Stromkunden wirken.

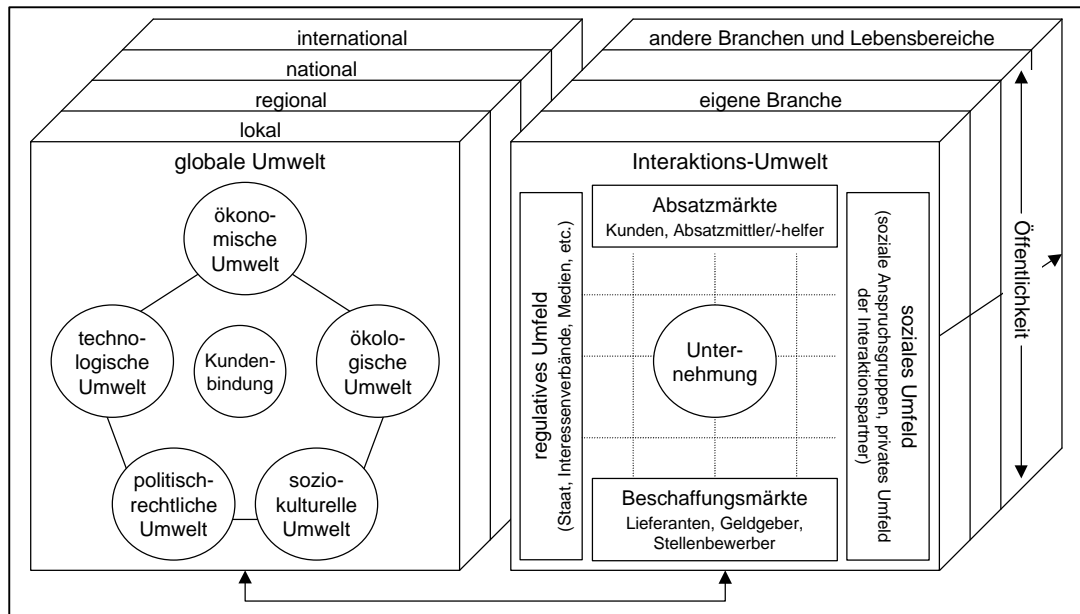


Abbildung 7: Modell der Gesellschaft aus einer Managementperspektive (Quelle: Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1987a, S. 187 zitiert nach Wiedmann, K.-P., 1989, S. 230 (modifiziert).)

Entsprechend der Untergliederung der externen Umwelt ist die folgende Untersuchung in die Bereiche globale¹³ und Interaktionsumwelt¹⁴ gegliedert.¹⁵

¹² Man spricht von einer gerichteten Analyse (gerichtete, gezielt entscheidungsbezogene Informationssuche vor dem Hintergrund einer bestimmten Fragestellung). Generell hat die Umweltanalyse auch ungerichtet zu erfolgen, um die Informationsperspektive nicht vorschnell einzuzengen, als allgemeine Suche nach Informationen ohne bestimmtes Ziel und mit unbestimmten, vagen Informationsbedürfnis. (Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, H., 1989, S. 84.)

¹³ Die globale Umwelt heißt auch Makroumwelt(-System). (Vgl. Hansen, U., 1990, S. 55.)

¹⁴ Andere Begriffe für Interaktionsumwelt sind Wettbewerbs-/Markt-, Aufgaben-, Branchen-, Mikro-Umwelt, Marktssystem sowie relevante oder aufgabenspezifische Marktumwelt.

¹⁵ Die Umweltanalyse hat die Aufgabe, das externe Unternehmensumfeld und dessen Veränderungen auf Anzeichen für Bedrohungen des gegenwärtigen Geschäftes sowie neue Chancen zu untersuchen. Es sind die strukturellen Determinanten des Wettbewerbs bzw. die sie treibenden Kräfte zu identifizieren und voraussagen. (Vgl. Götz, P., 1998, S. 51.) Umweltereignisse sollen nicht nur antizipiert werden, um sich ihnen anpassen zu können, sondern auch, um sie gegebenenfalls zu verhindern oder zu verstärken. (Vgl. Schreyögg, G., 1984, S. 100.)

3.1. Analyse der globalen Umwelt der Energieversorger

Die globale Umwelt beinhaltet die langfristig meist nicht kontrollierbaren Variablen, die das Verhalten der verschiedenen Marktteilnehmer mittelbar bzw. indirekt beeinflussen können und deren Veränderungen Auswirkungen auf die Transaktionen zwischen der Unternehmung und ihren Märkten haben.¹⁶ Die Veränderungen der globalen Umwelt und die Interdependenzen zwischen den Subumwelten¹⁷ (politisch-rechtliche, soziokulturelle, technische, ökonomische und ökologische Umwelt) sind mit vergleichsweise hoher Ungewissheit, Komplexität und Dynamik verbunden,¹⁸ wobei auch Entwicklungen auf internationaler Ebene zu beachten sind.¹⁹

Die Veränderungen und Entwicklungen, welche die aktuelle Situation am Strommarkt kennzeichnen, sind extrem vielfältig. Aspekte aus allen Bereichen der globalen Umwelt spielen für die mit ihrer Umwelt stark vernetzten Energieversorgungsunternehmen eine Rolle und sind von großer Bedeutung für das Kundenbindungsmanagement.²⁰

3.1.1. Einfluss politisch-rechtlicher Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement

Die politisch-rechtliche Umwelt stellt das den herrschenden politischen Willen ausdrückende institutionalisierte Rechts- und Normensystem²¹ mit sämtlichen

¹⁶ Vgl. Bruhn, M./Tilmes, J., 1994, S. 95. Die hier gewonnenen Umfeld- bzw. Marktdaten sind Potentialinformationen. (Vgl. Weiber, R./Jacob, F., 1995, S. 515f.) „Potentialinformationen umfassen alle Informationen, die zum Aufbau von Leistungspotentialen zur Steuerung autonomer Leistungsangebote im Hinblick auf die Erzielung von Kundenvorteilen von Bedeutung sind.“ (Weiber, R./Jacob, F., 1995, S. 519.)

¹⁷ Vgl. beispielsweise Wiedmann, K.-P., 1985, S. 150. Es wird dabei auch von den Rahmenfaktoren der Makroumwelt gesprochen. (Vgl. Hansen, U., 1990, S. 198-210.)

¹⁸ Vgl. Bruhn, M./Tilmes, J., 1994, S. 95. Zu dem aus zunehmender Komplexität und Dynamik resultierenden „Dilemma“ der Unternehmensführung siehe Becker, J., 2001, S. 820-822.

¹⁹ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 67.

²⁰ „Wie jedes Unternehmen ist auch ein Elektrizitätsversorgungsunternehmen ein offenes System, das über viele Schnittstellen mit seinem Umfeld in Beziehung steht.“ (Hoecker, H.E., 1999, S. 47.)

²¹ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 68. Zu nennen sind nationale und internationale Regelungen/Gesetze in Bereichen wie Regulierung, Privatisierung, Subventionen, Besteuerung/Abgaben, Vertragsgestaltung, Verbraucher- und Umweltschutz, die zum Teil sehr detailliert den unternehmerischen Handlungsrahmen festlegen. Die Politikbereiche schließen sowohl die verschiedenen Fachpolitiken ein wie etwa Energie-, Umwelt-, Beschäftigungspolitik als auch die unterschiedlichen Ebenen (Kommunal-, Landes-, Bundes-, Europapolitik).

Restriktionen, Einhaltungskontrollen, Sanktionen, Förderungen sowie politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen. Der gesetzliche bzw. rechtliche Ordnungsrahmen für die Elektrizitätsversorgung besteht sowohl aus den allgemeinen die Liberalisierung konstituierenden Gesetzen²², als auch aus den die Details regelnden Gesetzen und Verordnungen²³, energiewirtschaftlichen Subventionsvorschriften²⁴, sowie allgemeinen Rechtsvorschriften²⁵. Die starke Verflechtung von Politik und Energiewirtschaft wird auch dadurch deutlich, dass Länder und Kommunen häufig Anteilseigner von Energieversorgungsunternehmen sind.²⁶ Die politisch-rechtlichen Veränderungen wirken sich im Rahmen des Kundenbindungsmanagements vorrangig auf die faktische Kundenbindung und deren Möglichkeiten aus. Die aus Kundenbindungssicht gravierendsten rechtlichen Änderungen sind die Abschaffung von Demarkation und Konzession und die Einführung des verhandelten Netzzugangs.²⁷

Durch die Abschaffung von Demarkation und Konzession wurde die zwangsweise rechtliche Kundenbindung aufgehoben und die alteingesessenen Energieversorger praktisch erstmals mit dem Marktrisiko²⁸ konfrontiert.²⁹ Jeder Stromlieferant hat die Möglichkeit, elektrische Energie an Kunden unabhängig

²² Hier sind EU-Richtlinie 96/92, Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts und Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen zu nennen (siehe Kapitel 2.1.2.3.).

²³ Dazu zählen beispielsweise Bundestarifordnung Elektrizität (BTOElt), Allgemeine Verordnung über Versorgungsbedingungen für die Belieferung mit Elektrizität aus dem Niederspannungsnetz (AVBEltV), Stromeinspeisungsgesetz, Allgemeine Verwaltungsvorschriften (AVV), Energieeinsparungsgesetz/-verordnung (EnEG/EnEV) sowie Atomgesetznovelle.

²⁴ Es sind vor allem das Erneuerbare-Energien-Gesetz und Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz zu nennen.

²⁵ Zum Beispiel: Handels-, Bundesgesetz, Gemeindeordnungen, Arbeits-/Gewerberecht.

²⁶ Eigentumsstrukturen der Energieversorgungsunternehmen: 64% gemischtwirtschaftliche Unternehmen (< 95% öffentliches, < 75% privates Kapital), 15% Unternehmen der öffentlichen Hand (= 95% Kapitalbeteiligung des Bundes, der Länder, Gemeindeverbände und Gemeinden), 21% rein private Unternehmen (= 75% privates Kapital). (Vgl. Schiffer, H.-W., 1999, S. 175.)

²⁷ Rechtliche, sich aus Abschaffung von Demarkation und Konzession bzw. Einführung verhandelten Netzzugangs ergebende Probleme, wie etwa Fragen zu Stranded Costs, der Verletzung der Vertragsfreiheit oder des Eigentumsrechts, sollen hier nicht behandelt werden. Siehe dazu beispielweise Heierle, M.C./Kleinpeter, M., 2000, S. 15-18.

²⁸ Das Marktrisiko besteht aus dem Marktpreisrisiko (Ungewissheit in bezug auf die Höhe des Marktpreises auf Beschaffungs- und Absatzseite) und dem Volumenrisiko/Mengenrisiko: Absatzschwankungen aufgrund von Anbieterwechsel oder Verbraucherschwankungen (Ungewissheit in bezug auf Höhe des Bedarfs und der Produktion an Elektrizität während eines Zeitraumes). (Vgl. Latkovic, K./Seiferth, T., 1999, S. 25.)

²⁹ Weitere gesetzliche Regelungen (zum Bau von Parallelleitungen (Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, 1998, Artikel 1, § 13.) oder ähnlichem) klären Details und erleichtern das Abwerben bzw. Beliefern von Kunden konkurrierender Energieversorger.

von deren geographischer Lage zu liefern, und umgekehrt hat jeder Kunde die Möglichkeit, den Energieversorger frei zu wählen. Für Energieversorgungsunternehmen besteht jedoch auch weiterhin die Möglichkeit rechtlicher Kundenbindung, allerdings in Form freiwilliger Bindung durch langfristige Verträge mit den Kunden, die verhindern, dass die Kunden innerhalb der Vertragslaufzeit zu einem anderen Anbieter wechseln. Der Vorteil der rechtlichen Kundenbindung ist aus Anbietersicht schnell erkennbar, aus Kundensicht jedoch eher eingeschränkt. Die Bereitschaft von Stromkunden langfristige Verträge abzuschließen dürfte besonders deshalb relativ gering sein, da diese ihre relativ neue Freiheit zunächst bewahren wollen, nicht zuletzt, um sich alle Möglichkeiten offen zu halten. Bezüglich der Geschwindigkeit und Einfachheit des Anbieterwechsels aus Kundensicht gibt es keine rechtlich bindenden Vorschriften. Es gibt allerdings eine Empfehlung³⁰: auf Initiative der Task Force Netzzugang des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie haben sich die Verbände der Netzbetreiber, des Stromhandels und der Verbraucher darauf verständigt, dass private Haushalte und andere Kleinverbraucher ihren Stromlieferanten innerhalb eines Monats³¹ wechseln können sollen.³² Das macht für das Kundenbindungsmanagement Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit nötig.

Die Einführung von verhandeltem Netzzugang und Durchleitungspflicht hat großen Einfluss auf das Kundenbindungsmanagement, da erst durch sie Wettbewerb möglich und Kundenbindung nötig wurde. Zusätzlich werden durch sie die Möglichkeiten der alteingesessenen Energieversorger im Rahmen der ökonomischen Kundenbindung begrenzt, da sie unangemessen hohe Durchleitungsentgelte sowie Wechselgebühren verbieten.³³

³⁰ Best-Practice-Empfehlung des Wirtschaftsministeriums, Merkblatt zum Lieferantenwechsel.

³¹ Die Kündigungsfristen für Privatkunden bei den lokalen Energieversorgungsunternehmen betragen meist einen Monat. Dies war bei einem Umzug des Kunden kein Problem, der Zeitaufwand für einen Wechsel des Stromlieferanten (ohne Umzug) war bisher jedoch höher.

³² Wird ein Lieferverhältnis zum Monatsletzten gekündigt, so können innerhalb eines Monats alle für einen Wechsel erforderlichen Aktivitäten durchgeführt werden, damit der neue Lieferant seine Lieferung am nächsten Monatsersten aufnehmen kann. Voraussetzung hierfür ist lediglich, dass Netzbetreiber und Lieferanten bestimmte Arbeitsschritte einhalten und ihren Geschäftsverkehr in elektronischer Form auf Basis einheitlicher Datenformate unter Beachtung bestimmter Mindestanforderungen an die Datenqualität abwickeln.

³³ Die relativ hohen Durchleitungsentgelte führen zum Teil zu sehr hohen Strompreisen.

Ein weiteres politisch-rechtlich bedingtes Risiko im Sinne einer Beeinträchtigung der Möglichkeiten des Kundenbindungsmanagements für Stadtwerke stellt deren Anschluss- und Versorgungspflicht dar, die sie verpflichtet, alle (potentiellen) Kunden in ihrem Versorgungsgebiet, wenn gewünscht, zu allgemeinen Bedingungen und Tarifen an das Netz anzuschließen und zu versorgen – auch die unrentablen Kunden.

Auch politisch-rechtliche Einflüsse in Form staatlich auferlegter Sonderlasten wie Ökosteuer oder der Förderung erneuerbarer Energien (nach Erneuerbare Energien Gesetz, Gesetz zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung) wirken kundenbindungseinschränkend. Sie beeinträchtigen die autonome Preisbildung der Energieversorger und erschweren es so Kunden über einen niedrigen Produktpreis zu binden. Die ökonomischen Kundenbindungsmöglichkeiten werden verringert. Auf der anderen Seite können politisch-rechtliche Einflüsse wie Steuererhöhungen auch zu einer Erhöhung von Bedeutung und Effektivität ökonomischer Kundenbindungsaktivitäten der Energieanbieter beitragen: Indem sie das Haushaltsbudget der Kunden reduzieren, tragen sie zu erhöhter Preissensibilität der Kunden bei und somit auch zu besonderer Bindungsbereitschaft im Hinblick auf ökonomische Kundenbindungsanstrengungen der Energieanbieter.

Abschließend ist zu sagen, dass die politisch-rechtlichen Veränderungen auf die ökonomischen und rechtlichen Kundenbindungsmanagementmöglichkeiten der Energieversorger zum Teil einschränkend (Beeinträchtigung der Preisgestaltungsautonomie durch Gesetze, Aufhebung von Demarkation und Konzession) und zum Teil fördernd (Haushaltsbudgetauswirkungen von Steuern, Möglichkeit vertraglicher Kundenbindung) wirken. Eine Bedeutungssteigerung ökonomischer Kundenbindung, das heißt eine Zunahme ökonomisch begründeter Wechselbereitschaft, stellt für das Kundenbindungsmanagement ein Risiko dar, da es sich dabei meist um unechte Kundenbindung handelt. Die Beeinträchtigung ökonomischer Kundenbindung führt zu Bedeutungssteigerung psychologischer Kundenbindung, was als Chance für das Kundenbindungsmanagement der etablierten Energieversorger angesehen werden kann.

3.1.2. Einfluss soziokultureller Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement

Die soziokulturelle Umwelt besteht aus psychologischen und gesellschaftlichen Umweltfaktoren wie Veränderungen der Erfahrungen, Traditionen, Einstellungen, Lebensstile, Gewohnheiten, Werte³⁴ und Normen der Bevölkerung.³⁵ Auch die soziokulturellen Veränderungen haben Einfluss auf das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger bzw. die Wechselbereitschaft der Privatkunden, wie die folgenden Ausführungen zeigen werden.

Individualisierung resultiert beispielsweise aus der Zunahme von Freizeit,³⁶ und bezeichnet das zunehmend heterogene und unstete Kauf- und Konsumverhalten der Menschen.³⁷ Aufgrund der immer differenzierteren und umfassenderen Anforderungen wird von hybriden Kunden gesprochen.³⁸ Auf dem Elektrizitätsmarkt könnte dieser allgemeine Trend zusätzlich noch dadurch verschärft werden, dass Individualisierungsmöglichkeiten dort zu Monopolzeiten jahrzehntelang unterdrückt wurde und die Kunden nun diesbezüglich einen Nachholbedarf haben. Individualisierung wirkt sich sowohl auf die faktische als auch auf die emotionale Kundenbindung am Strommarkt negativ aus.

Individualisierung, mit der ein gewisser Egoismus (Eigennutz, Opportunismus) verbunden ist, kann zu erhöhter Preissensibilität, nachlassender Treue, Loyalität bzw. Bindungsbereitschaft von Stromkunden führen.³⁹ Das ist zwar für die psychologische Kundenbindung von Energieversorgern ungünstig, erhöht aber die Wirksamkeit der ökonomischen Bindung über niedrige Strompreise.

Mit Individualisierung ist auch ein Streben nach Selbstentfaltung, Selbstverwirklichung und Individualität verbunden.⁴⁰ Kunden werden sich nicht damit zufried-

³⁴ Werte sind Konzeptionen des Wünschenswerten. (Vgl. Hansen, U., 1990, S. 57.)

³⁵ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 64. „Sozio-kulturelle Faktoren bilden den geistigen Hintergrund für die Entwicklung von Märkten.“ (Hansen, U., 1990, S. 57.)

³⁶ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 65; Bruhn, M./Tilmes, J., 1994, S. 98.

³⁷ Vgl. Gierl, H., 1989, S. 423 (auch zu den Erklärungsvariablen der Individualisierung).

³⁸ Vgl. Wiedmann, K.-P./Jung, H.-H., 1996, S. 8.

³⁹ Vgl. Chevalier, P., 1999, S. 4. Konsumenten, die besonders auf den eigenen, vor allem finanziellen, Vorteil ausgerichtet sind, werden als Smart Shopper bezeichnet (smart = clever). Dies zeigt, dass eigennütziges Verhalten gesellschaftlich anerkannt und bewundert wird. Dieser Eigennutz wird sehr deutlich in dem L'Oréal-Slogan „Ich bin treu, bis ich etwas besseres finde.“

⁴⁰ Abwertung von Disziplin, Gehorsam, Selbstbeherrschung, Unterordnung.

den geben, als einheitliche Kundennummer behandelt zu werden, sie wollen nicht mehr mit „Eintopfmarketing“ abgespeist bzw. als Abnehmer einer (undifferenzierten) Marktleistung abgestempelt werden. Selbstbewusst berücksichtigen sie heute in ihrem Kaufverhalten zunehmend solche Unternehmen, die sie als Individuen wahrnehmen, echtes Interesse an ihnen haben und mit ihnen in einen aktiven Dialog treten, kurzum die mit ihnen eine Beziehung aufbauen. Diese Herausforderung an das Beziehungsmanagement stellt gleichzeitig besonders eine Herausforderung an das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger dar und vor allem im Hinblick auf die psychologische Kundenbindung. Ein weiterer Bereich, der im Rahmen der Analyse der soziokulturellen Einflüsse auf das Kundenbindungsmanagement zu betrachten ist, ist der neue Herausforderungen an die Unternehmen stellende gesellschaftliche Wertewandel, durch den beispielsweise Themen wie Umweltschutz und Arbeitsplatzsicherung heute einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert haben.⁴¹

Immer mehr Menschen sind bereit, ihre Lebensqualität über umweltorientierte Beiträge und Maßnahmen zu steigern. Das gesteigerte Umweltbewusstsein der Verbraucher führt zu einer gestiegenen Kritik- und Dialogbereitschaft bzw. -fähigkeit, die sich neben der Forderung nach verantwortlichem und umweltschützendem oder zumindest umweltschonendem Verhalten der Unternehmen auch in der Zahl der Protestgruppen oder Bürgerinitiativen ausdrückt.⁴² Unternehmen – gerade in sensiblen Branchen wie der Energiebranche, bei der Themen wie Risiken der Energieerzeugung, Entsorgungsprobleme und Ressourcenknappheit im Vordergrund stehen⁴³ – müssen diese gesellschaftlichen Werte berücksichtigen, Verantwortungsbewusstsein zeigen und zur Aufrechterhal-

Aufwertung von Kreativität, Spontaneität, Eigenständigkeit, Abenteuer, Spannung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse, Emanzipation von Autoritäten.

⁴¹ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1985, S. 150; Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 65 und Bruhn, M./Tilmes, J., 1994, S. 99f. Wertewandel (Wertedynamik/-pluralisierung) bezeichnet die Umorientierung der Gesellschaft. (Vgl. Honecker, M., 1993, S. 258.) Es wird von einer Tendenz zur aktiven und kritischen Anspruchsgesellschaft gesprochen, mit einem geschärften Bewusstsein für gesellschaftliche Probleme und Risiken. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 27.) Vgl. ausführlich zum Wertewandel Wiedmann, K.-P., 1984; Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1986 u. 1989.

⁴² Dies ist die Forderung nach Corporate Social Responsibility. Diese Trends lassen sich beispielsweise durch das gestiegene Bildungsniveau der Bevölkerung oder auch das große Engagement verbraucherpolitischer Institutionen erklären. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1989, S. 231.)

⁴³ Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 61.

tung gesunder Lebensräume beitragen. Umweltschutz spielte im Energiemarkt schon vor der Liberalisierung eine große Rolle,⁴⁴ was Projekte wie etwa Energiesparprogramme, die Förderung von erneuerbaren Energiequellen und die nicht nur von staatlicher Seite verschärften Anforderungen an umweltverträgliche Produktion und Verwendung beweisen. Auf das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger wirken sich diese Entwicklungen folgendermaßen aus: Zum einen führt der bewusstere Umgang mit Energie zu sinkender Energienachfrage, was wiederum zu verringerter Preissensibilität und somit zu einer Bedeutungsverlagerung von ökonomischer zu psychologischer Kundenbindung führen kann. Vertrauen und Zufriedenheit der Kunden sind gerade in diesem Bereich aufzubauen bzw. zu stärken, indem sich das energiewirtschaftliche Handeln an Prinzipien orientiert wie Nachhaltigkeit⁴⁵, Verantwortung und Ethik.⁴⁶ Zum anderen sind viele Konsumenten bereit, einen Aufpreis für Strom aus regenerativen Quellen zu zahlen, was die Bedeutung ökonomischer Kundenbindung weiter reduziert.⁴⁷ Dieser Wertewandel beeinflusst auch die soziale Kundenbindung. Die Nachfrage nach Strom aus regenerativen Quellen sowie der Wechsel zu einem Anbieter mit einem besonders umweltbewussten Image kann in bestimmten gesellschaftlichen Gruppen sozial erwünscht sein. Da die Herkunft bzw. Erzeugungsweise des Stroms für Dritte allerdings nicht direkt ersichtlich ist und die symbolische Wirkung somit sehr eingeschränkt ist, ist die soziale Bindungskraft auch eher gering.

Die zunehmende Bedeutung der Arbeitsplatzsicherung birgt für das Kundenbindungsmanagement eine Chance im Bereich der emotionalen Kundenbindung, die besonders lokale Energieanbieter nutzen können: Der Verbleib beim

⁴⁴ Vgl. Leonhardt, W., 1992, S. 681-691, besonders S. 682.

⁴⁵ Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development) heißt, die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Bedürfnisbefriedigung zu beeinträchtigen. (Vgl. World Commission on Environment and Development, 1987, S. 43.)

⁴⁶ Hier setzt auch das ökologische/Öko-Marketing an, das die bewusste Integration ökologischer Folgewirkungen im Rahmen der Gestaltung von Markttransaktionen darstellt, (Vgl. Hansen, U., 1994, S. 832.) und alle auf einen maximalen Beitrag zur Unternehmenserhaltung bei minimalen Belastungen des ökologischen Systems gerichteten Maßnahmen umfasst. (Vgl. Mefert, H./Bruhn, M./Schubert, F./Walter, T., 1986, S. 148.)

⁴⁷ Rund 57% der Bevölkerung haben großes Interesse an Öko- im Gegensatz zu herkömmlichem Strom, 52% sind bereit, dafür einen Aufschlag von bis zu 6 Euro/Monat zu zahlen. Die Kernzielgruppe für Ökostrom macht rund 15% der Gesamtbevölkerung aus. (Vgl. O.V., 2003a.) Ökostrom ist eine Vertrauensqualität, die Vertrauen gegenüber dem Unternehmen voraussetzt.

lokalen Anbieter sichert Arbeitsplätze und stärkt die lokale Wirtschaft, was über soziale Erwünschtheit die soziale und über den Zusatznutzen „etwas Gutes für die Region zu tun“ die psychologische Kundenbindung fördert.

Ein weiterer Punkt, der im Rahmen der Betrachtung der soziokulturellen Einflüsse zu nennen ist, ist der Trend zur von genereller Informationsüberlastung, allgemeiner Zeitknappheit und Stress geprägten, aktiven Gesellschaft. Dieser Trend hat auf das Kundenbindungsmanagement den Effekt, dass die Kunden von ihren Energieversorgern genau wie von anderen Unternehmen Dinge wie Geschwindigkeit, Flexibilität, Timing und Termintreue bei der Leistungserbringung als zunehmend wichtiger einstufen. Im Rahmen der psychologischen Kundenbindung gilt es, die Kunden diesbezüglich zufrieden zu stellen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die soziokulturellen Veränderungen vor allem auf die soziale (gesellschaftliche Verantwortung nötigt zu bewussterem nicht preisgesteuertem Energiekauf) und psychologische (aus der Individualisierung und zunehmender Aktivität entstehende, nicht über den Preis befriedigbare Wünsche) Kundenbindung wirken, doch auch die ökonomische Bindung (zunehmender Eigennutz und Opportunismus) wird beeinflusst. Hinzuzufügen ist, dass im Bereich des Einflusses soziokultureller Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement von Energieversorgern noch Forschungsbedarf besteht.

3.1.3. Einfluss technologischer Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement

Die technologische Umwelt bezieht sich auf technische bzw. technologische Neuerungen⁴⁸ in Bereichen wie Automatisierung, Computerisierung sowie Information und Kommunikation.⁴⁹ Den technologischen Wandel betreffend sind für Energieversorgungsunternehmen allgemein vor allem Kraftwerkstechnik,⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Hake, J.-F./Kraft, A., 1999, S. 299.

⁴⁹ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1985, S. 150.

⁵⁰ Kraftwerkstechnik: Senkung des Primärenergieeinsatzes/Erhöhung der Wirkungsgrade fossiler Kraftwerke, Reduzierung der Umweltauswirkungen (Abgasreinigung, regenerative Energieanlagen), Sicherheitserhöhung von Kraftwerken, verbesserte Computergestützte Auslegung von Kraftwerkskomponenten, neue kostengünstigere Werkstoffe, standardisierte und kompakte Module, Schaffung eines globalen Fertigungs- und Einkaufsnetzes, Standardisierung, compu-

Stromtransport und -verteilung sowie Anwendungs-⁵¹ und Kommunikationstechnik⁵² interessant. Speziell für das Kundenbindungsmanagement der Energieversorgungsunternehmen sind Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechniken,⁵³ wie etwa bei Energiedatenerfassung, Datenmanagement und Kundenkommunikation von Bedeutung. Die technologischen Veränderungen wirken hauptsächlich auf die Möglichkeiten der emotionalen Kundenbindung.

Die im Rahmen des Zähler- und Messwesens eine Rolle spielende Energiedatenerfassung steht für die Sammlung und Verarbeitung der Verbrauchsdaten der Kunden. Sie erfolgt traditionell durch die jährliche Ablesung der Stromzähler beim Kunden, woraus unter anderem die Abschlagszahlungen für das Folgejahr abgeleitet werden. Technische Entwicklungen bringen intelligentere Stromzähler hervor, welche die Energiedatenerfassung aus Anbietersicht erheblich vereinfachen und beschleunigen, zum Teil sogar ohne den Verbraucher in den Prozess einzubeziehen. In diesem Zusammenhang seien Datenfernübertragung (DFÜ) bzw. Zählerfernauslesung (ZFA) genannt, mittels derer die Verbrauchsdaten der Kunden vom Energieversorgungsunternehmen aus (per Funk oder online) abgelesen werden können. Durch die technischen Entwicklungen im Bereich der Energiedatenerfassung bieten sich den Energieversorgern neue Möglichkeiten zur Zufriedenstellung der Kunden bzw. zur Verbesserung der emotionalen Kundenbindung, etwa durch den aufgrund des Wegfalls des Zählerablesetermins entstehenden Zusatznutzen in Form einer Zeitersparnis. Einer solchen Zeitersparnis kommt vor allem vor dem Hintergrund der oben im Zusammenhang mit dem Trend zu einer aktiveren Gesellschaft genannten allgemeinen Zeitknappheit eine besondere Bedeutung zu. Die Online-Ablesung wird den Kunden in Zukunft vielleicht sogar die Möglichkeit eröffnen, flexibel zwischen verschiedenen Anbietern auszuwählen bzw. zu wechseln, wie dies in

tergestützte Simulation, computergestützte digitale Messwerterfassung. (Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 72-74; Markewitz, P./Nollen, A., 1999, S. 163.)

⁵¹ Anwendungstechnik: Energiesparlampen, Brennstoff- und Solarzellen, Wirkungsgrade von Heizungen und elektrischen Antrieben. (Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 72-74.)

⁵² Kommunikationstechnik: Breitbandkabel/Glasfaser, Funk, Vernetzung für kürzere Informationswege und neue Services/Produkte wie etwa Einbruchs-/Feueralarm. (Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 72-74.)

⁵³ Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 14.

Skandinavien bereits praktiziert wird.⁵⁴ Für das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger würde das eine besondere Herausforderung darstellen.

Das Datenmanagement befasst sich mit der Beschaffung, Aufbereitung und Weiterleitung von unternehmensin- und -externen Daten und Informationen mit Hilfe von Informationssystemen.⁵⁵ Der richtige und effiziente Umgang mit Kundendaten leistet einen extrem wichtigen Beitrag zur emotionalen Kundenbindung, und die Entwicklungen im Datenmanagement können die diesbezüglichen Möglichkeiten verbessern, indem die Kundenbearbeitung beschleunigt, die Kundenansprache präzisiert (korrekte Schreibweise von Kundennamen und -adressen) und die Lösung von Kundenproblemen verbessert wird.

Technische Veränderungen führen außerdem zu Verbesserungen der Kundenkommunikation und Vernetzungen der unterschiedlichen Kommunikationskanäle.⁵⁶ Kommunikation als Verbindung zwischen Kunden und Anbieter stellt das Rückgrat des Kundenbindungsmanagements dar, was die große Bedeutung des technischen Fortschritts in diesem Bereich deutlich macht. Kommunikation wirkt direkt auf die Zufriedenheit der Kunden und auf das Vertrauen. Je besser die technischen Kommunikationsmöglichkeiten, desto besser sind auch die Möglichkeiten des Kundenbindungsmanagements der Energieanbieter – vor allem im Hinblick auf die emotionale Kundenbindung.

Technische Entwicklungen können des weiteren neue Produktangebote ermöglichen und so auch wiederum die psychologischen Kundenbindungschancen verbessern. Bei Energieversorgern ist in diesem Zusammenhang etwa an den Datentransfer per Stromnetz (Powerline Communication) zu denken. Diese neuen Nutzungsmöglichkeiten der Stromleitungen lassen Telekommunikation, Energieversorgung und Energiedienstleistungen zusammenwachsen.⁵⁷ Durch die Aufnahme von Angeboten wie der Powerline Communication in ihr Leis-

⁵⁴ Vgl. Kafka, G., 2003.

⁵⁵ Kunden-, Management- und Marketing-Informationssysteme (KIS, MIS und MAIS).

⁵⁶ Siehe zu den (Kommunikations-)Kanälen Kapitel 4.3.2.3..

⁵⁷ Vgl. Laker, M./Herr, S., 1999, S. 10 bzw. Laker, M./Herr, S., 2000, S. 26.

tungsprogramm können Energieversorger nicht nur Kunden binden, sondern neben Cross-Selling auch neue Kunden dazugewinnen.⁵⁸

Schließlich sind für das Kundenbindungsmanagement besonders auch die technologischen Entwicklungen relevant, die den Anbieterwechsel aus Kundensicht vereinfachen und/oder beschleunigen. Zu denken ist etwa an Software, die es ermöglicht, gleichzeitig alle wesentlichen Geschäftsprozesse auf Basis der Verbändevereinbarung und Best-Practice-Empfehlung vollständig zu automatisieren,⁵⁹ oder Strom-Chip-Karten, sogenannte Smart Cards, die den Kunden die Möglichkeit eröffnen sollen, abhängig vom aktuellen Strompreis den Anbieter flexibel zu wechseln, entsprechend dem Call-by-Call in der Telekommunikation.⁶⁰ Diese stellen erhebliche Risiken für das Kundenbindungsmanagement dar und gleichzeitig eine besondere Herausforderung, die Kunden auf anderem Wege zu binden. Aber auch die Stromübertragung über Datenkabel stellt eine zunehmend realistischere Gefahr für die alteingesessenen Stromanbieter dar, da diese es neuen Anbietern eventuell ermöglichen werden, Kunden sogar ohne Nutzung der alten Netze und die Entrichtung von Durchleitungsgebühren zu beliefern.⁶¹ Diese Technologie ermöglicht außerdem noch das Angebot neuer Leistungen (Power-on-Ethernet-Produkte) besonders in der Gebäudetechnik (IP-gestützte Überwachungskameras inner- und außerhalb von Gebäuden, Anlagen zur Steuerung von Heizungen, Jalousien oder Beleuchtung).⁶²

Abschließend kann gesagt werden, dass die technologischen Veränderungen sowohl aus Kundensicht Anbieterwechsel bzw. Wechselvorgang vereinfachen als auch aus Anbietersicht die Möglichkeiten zur emotionalen Kundenbindung (Vertrauen und Zufriedenheit durch verbesserte Kommunikation) verbessern.

⁵⁸ Wechselbeziehungen zur politisch-rechtlichen Umwelt: Rechtsverordnungen wie Frequenzbereichs-Zuordnungsplanverordnung (FreqBZPV), Frequenznutzungs-Planaufstellungsverordnung (FreqNPAV) und Frequenz-Zuteilungsverordnung (FreqZulV).

⁵⁹ Vgl. O.V., 2003b. Die Energiedienstleister ewmr (Stadtwerke Bochum, Stadtwerke Herne, Stadtwerke Witten), EnBW, E.ON Energie, RWE und Vattenfall Europe haben die Software VV2@SAP entwickelt, die datenintensive Arbeitsabläufe wie Abrechnung von Netznutzungsentgelten/Anbieterwechsel, Rechnungsstellung durch Netzbetreiber, Rechnungsverarbeitung durch Lieferanten, Zahlungsabwicklung zwischen Beteiligten billiger macht. (Vgl. O.V., 2003b.)

⁶⁰ Vgl. Laker, M./Herr, S., 1999, S. 10 bzw. Laker, M./Herr, S., 2000, S. 26.

⁶¹ Vgl. O.V., 2003c.

⁶² Vgl. O.V., 2003c.

3.1.4. Einfluss ökonomischer Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement

Die makro-ökonomische Umwelt wird durch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Sinne qualitativen bzw. quantitativen Wachstums und Tendenzen zunehmender Verflechtung, Konzentration und Wettbewerb konstituiert,⁶³ wobei auch demographische und sozioökonomische Entwicklungen, also zahlenmäßige Bewegungen und Strukturverschiebungen von Bevölkerung (Alters-/Familienstruktur) oder verfügbarer Kaufkraft (Erwerbstätigkeit) von Bedeutung sind.⁶⁴

Die Elektrizitätswirtschaft ist ein Wirtschaftszweig, der für nahezu alle Branchen und Bereiche der Wirtschaft Vorleistungen erbringt, woraus sich eine gewisse Abhängigkeit bzw. Wechselwirkung der Elektrizitätswirtschaft von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ergibt.⁶⁵ Das liegt auch daran, dass Strom ein superiores Gut ist, die Nachfrage nach Strom also auf Preis- bzw. Einkommensänderungen, wenn auch zeitlich verzögert, normal reagiert.⁶⁶ Allerdings entkoppeln sich Wirtschaftswachstum und Anstieg des Stromverbrauchs in Deutschland zunehmend: während das Brutto-Inlandsprodukt zwischen 1991 und 2001 im Mittel um 1,5% pro Jahr wuchs, gab es beim Stromverbrauch nur noch ein Plus von jährlich 0,7%.⁶⁷ Die wichtigsten Gründe für die Entkopplung von Konjunktur und Stromverbrauch sind neue Techniken zum effizienten Energieeinsatz, Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft und wachsendes Energiebewusstsein.⁶⁸ Trotz dieser Entkopplung kann angenommen werden, dass tendenziell bei schlechter konjunktureller Lage der Strompreis als Kauf- bzw. Anbieterwahlkriterium zunehmend in den Vordergrund rückt, was allerdings bei Privatkunden von geringerer Bedeutung als bei Geschäftskunden

⁶³ Vgl. Hansen, U./Bode, M., 1995, S. 94-99 sowie Wiedmann, K.-P., 1985, S. 150.

⁶⁴ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 55.

⁶⁵ Vgl. Hoecker, H.E. 1999, S. 64. „The prosperity of electric utilities continues to wax extravagant as the home is converted into a museum of electric gadgetry.“ (Levitt, T., 1960, S. 46.)

⁶⁶ Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.3..

⁶⁷ Vgl. O.V., 2002c. In den 50er Jahren stieg in Westdeutschland der Stromverbrauch mit 10% jährlich deutlich stärker als das Wirtschaftswachstum mit 8,2% pro Jahr. In den 80er Jahren begann eine Trendwende: Der Stromverbrauch stieg im Mittel pro Jahr nur noch um 1,8%, das Inlandsprodukt hingegen um 2,3%. (Vgl. O.V., 2002c.)

⁶⁸ Vgl. O.V., 2002c.

sein dürfte. Je schlechter die allgemeine wirtschaftliche Lage ist, desto größer können die Schwierigkeiten oder Risiken des Kundenbindungsmanagements sein bzw. desto größer wird die Bedeutung ökonomischer Kundenbindung. Die zunehmend geringere Abhängigkeit der Energienachfrage von der wirtschaftlichen Entwicklung bedeutet gleichzeitig ein Abnehmen dieser Risiken und tendenziell eine Bedeutungsverlagerung zur emotionalen Kundenbindung.

Demographische und sozioökonomische Entwicklungen wie die von Bevölkerung, Wohnungsbau oder der Anzahl der Singlehaushalte sind Indizien für die Entwicklung des Bedarfs an Stromanschlüssen und der Energienachfrage.⁶⁹ Die Entwicklung in Deutschland ist durch folgende Tendenzen gekennzeichnet: Bevölkerungsabnahme, da die Geburtenrate dauerhaft unter Bestanderhaltungsniveau liegt, Internationalisierung, da Zuwanderer den Bevölkerungsrückgang abfedern, Überalterung, räumliche Verschiebung aus den Städten hinaus und Zunahme von Singlehaushalten bzw. Kleinfamilien.⁷⁰ Der Strommarkt im Privatkundenbereich ist kein Wachstumsmarkt, weshalb die Bedeutung von Kundenbindung für die Energieversorger als zunehmend zu beurteilen ist.⁷¹

Aus den genannten Entwicklungen ergeben sich außerdem bestimmte Tendenzen im Rahmen der Kundenbedürfnisse, aus denen sich für die emotionale Kundenbindung geeignete Schlussfolgerungen etwa im Hinblick auf Segmentierung und Produktentwicklung ableiten lassen. Große Segmente sind beispielsweise ältere Menschen und Singles, deren Bedeutung das jeweilige Energieversorgungsunternehmen individuell bestimmen muss, einige Ansatzpunkte seien hier genannt. Das allgemeine Konsumverhalten älterer Menschen ist gekennzeichnet durch ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, wenig ausgeprägte Preissensibilität, hohe Markentreue, unbewegliche Konsumgewohnheiten; Serviceorientierung sowie persönliche und räumliche Nähe spielen eine besondere Rolle.⁷² Wechselbereitschaft, Variety Seeking und der Hang zum Eingehen von Risiken sind meist gering ausgeprägt. Das sind für das emotionale Kundenbin-

⁶⁹ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 64.

⁷⁰ Vgl. Müller, M., 2001, S. 3. Der Anteil der Singlehaushalte betrug in Deutschland im Jahr 2001 36,56%. (Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2003.)

⁷¹ Die Zahl der Privatkunden hat von 1992 bis 2002 um 7% zugenommen. (Vgl. O.V., 2003.)

⁷² Vgl. Müller, M., 2001, S. 21.

dungsmanagement der Energieversorger sehr gute Voraussetzungen. Das Konsumverhalten der Singles ist vor allem von wenig Zeit und einer zunehmenden Neigung zum elektronischen Einkauf (Internet) geprägt.⁷³ Auch in diesem Segment eröffnen sich für die emotionale Kundenbindung der Energieanbieter neue Möglichkeiten. Um Vertrauen und Commitment aufzubauen, um Kunden zufrieden zu stellen bzw. emotional zu binden, ist es unabdingbar, sich auf deren Bedürfnisse und Wünsche einzustellen und entsprechende Produkte bzw. Services anzubieten.

Abschließend kann gesagt werden, dass die makro-ökonomischen Veränderungen auf die ökonomischen Kundenbindungsmöglichkeiten sowohl beeinträchtigend als auch fördernd wirken (abhängig von der konjunkturellen Lage), vor allem aber neue Möglichkeiten psychologischer Kundenbindung aufzeigen.

3.1.5. Einfluss ökologischer Veränderungen auf das Kundenbindungsmanagement

Die natürliche Umwelt besteht aus sämtlichen die Wechselbeziehungen zwischen Lebewesen und Umwelt betreffenden, also ökologischen Rahmenfaktoren.⁷⁴ Die natürliche Umwelt wird auf der einen Seite unter anderem durch Energieversorger beeinflusst bzw. beeinträchtigt und auf der anderen Seite beeinflusst sie wiederum auch die Energieversorger.

Durch Energieproduktion und -konsum entstehen externe Effekte für die natürliche Umwelt in Form von Umweltverschmutzung, zunehmender Ressourcenverknappung bzw. -erschöpfung sowie Zerstörung ökologischer Kreisläufe.⁷⁵ Die ökologischen Probleme fordern aus Kundenbindungssicht vor allem die emotionale Kundenbindung.

Die Beeinflussung der Energieversorger durch die natürliche Umwelt erfolgt vor allem durch Wetter bzw. Klima, die in großem Maße für den Bedarf an Energie verantwortlich sind. Neben den normalen jahreszeitlichen Witterungsverände-

⁷³ Vgl. Müller, M., 2001, S. 27.

⁷⁴ Umwelt wird als Gesamtheit der den menschlichen Lebensraum umfassenden natürlichen Gegebenheiten definiert. (Vgl. Meffert, H./Bruhn, M./Schubert, F./Walther, T., 1986, S. 140.)

⁷⁵ Vgl. Meffert, H., /Bruhn, M./Schubert, F./Walther, T., 1986, S. 141. Siehe dazu die Ausführungen zu politisch-rechtliche und soziokulturelle Veränderungen in Kapitel 3.1.1. und 3.1.2..

rungen, die immer in mehr oder weniger gleicher Weise die Energienachfrage beeinflussen, kommt es auch zu wetterbedingten Situationen wie etwa Hochwassern oder Stürmen, die zumindest kurzfristig Stromlieferungen unmöglich machen. Dies wirkt sich insofern auch auf die Kundenbindungsmöglichkeiten aus, als die Kunden sichere Versorgung und bei Unterbrechungen oder sonstigen die Versorgung beeinträchtigenden Schäden einen schnellen und zuverlässigen Service wünschen. Vertrauen in und Zufriedenheit mit diesbezüglichen Fähigkeiten eines Anbieters kann zu psychologischer Bindung der Kunden führen.

Die ökologischen Veränderungen bewirken vor allem eine Bedeutungssteigerung emotionaler Kundenbindung.

3.1.6. Ergebnis der Analyse der globalen Umwelt der Energieversorger

Die Wirkungen der globalen Umwelteinflüsse auf das Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen sind zusammenfassend in Abbildung 8 dargestellt, wobei die jeweiligen Wirkungsbereiche mit „X“, beeinträchtigende Wirkungen mit „-“ und fördernde Wirkungen mit „+“ gekennzeichnet sind.

		UMWELTEINFLÜSSE				
		politisch-rechtlich	sozio-kulturell	technologisch	ökonomisch	ökologisch
KUNDENBINDUNG	faktisch	X	X		X	
	ökonomisch	+/-	+		+/-	
	rechtlich	+/-				
	emotional	X	X	X	X	X
	sozial		+			
	psychologisch	+	+	+	+	+

Abbildung 8: Wirkungen globaler Umwelteinflüsse auf das Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen
(Eigene Darstellung)

Auffällig ist, dass die Veränderungen der unterschiedlichen globalen Teilumwelten vor allem auf die Möglichkeiten im Rahmen der emotionalen und hier be-

sonders der psychologischen Kundenbindung wirken bzw. diese verbessern. Die Umwelteinflüsse auf die ökonomischen Kundenbindungsmöglichkeiten sind sehr differenziert. Als Chance für die Energieversorger ist aus diesen Ergebnissen abzuleiten, dass generell im Energiemarkt die Möglichkeiten für echte Kundenbindung sehr günstig sind, weshalb ein Wettbewerb über den Preis wenig sinnvoll erscheint und vielmehr eine Konzentration auf Kundenzufriedenheit und Vertrauen eine Rolle spielt. Zukünftige detailliertere Untersuchungen der Kundenbindungswirkungen in den einzelnen Bereichen scheinen sinnvoll.

3.2. Interaktionsumweltanalyse der Energieversorger

Die Analyse der Interaktionsumwelt befasst sich mit der engeren Unternehmensumwelt,⁷⁶ wobei die Austauschpartner, deren Struktur und Verhalten die relevanten Informationsobjekte darstellen.⁷⁷ Die Interaktionsumwelt von Energieversorgern umfasst folgende Analysebereiche (siehe Abbildung 7):⁷⁸

- **regulatives Umfeld:** Staat, (Interessen-)Verbände⁷⁹, Gremien, politische Meinungsbildner, Medien,
- **soziales Umfeld:** soziale Anspruchs- und Interessengruppen, privates Umfeld der Interaktionspartner,
- **Beschaffungsmärkte:** Lieferanten, Geldgeber bzw. Anteilseigner, Stellenbewerber, Sicherheit von Rohstoff- und Energieversorgung, Zugriffsmöglichkeiten auf relevantes Know-how, Zugang zum Kapitalmarkt und
- **Absatzmärkte:**⁸⁰ Kunden, Wettbewerber, Absatzmittler.

⁷⁶ Vgl. Lücking, J., 1994a, S. 1167.

⁷⁷ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 62. Die Interaktionsumweltanalyse wird auch Marktanalyse bzw. Marktforschung genannt, die von der Marketingforschung abgegrenzt werden muss. Letztere geht über erstere hinaus, da sie auch marketingbezogene Informationen des betrieblichen Rechnungswesens einschließt.

⁷⁸ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 61; Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 99.

⁷⁹ Verbände der Energiewirtschaft sind beispielsweise Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke e.V. (VDEW), Deutsche Verbundgesellschaft e.V. (DVG), Arbeitsgemeinschaft regionaler Energieversorgungsunternehmen e.V. (ARE), Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU), Verbund Industrieller Energie- und Kraftwirtschaft (VIK), Hauptberatungsstelle für Energieanwendung (HEA), Informationszentrale der Elektrizitätswirtschaft (IZE).

⁸⁰ Vgl. Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 61.

Für das Kundenbindungsmanagement ist vor allem die Analyse des Absatzmarktes interessant, dessen allgemeine Situation unter anderem durch Markteintrittsbarrieren, Wettbewerbsintensität, Wettbewerber und Kunden gekennzeichnet wird.⁸¹

Die Markteintrittsbarrieren für den Strommarkt, also die Nachteile, die ein neuer Anbieter gegenüber etablierten Stromanbietern beim Markteintritt hat,⁸² haben sich durch die Liberalisierung verringert. Rechtlich gesehen steht ein Markteintritt jedem Unternehmen frei, das sich auf dem Energiemarkt beteiligen will. Technische und rechtliche Schwierigkeiten sind in der Energiewirtschaft vor allem dadurch gegeben, dass das Produkt Strom leitungsgebunden ist. Durch die Regelung der Durchleitung wurden diese Probleme weitestgehend gelöst. Die Höhe der ökonomischen Hemmnisse ist für unterschiedliche Anbieterarten verschieden: besonders für Makler oder Stromhändler sind diese sehr gering, da sie keine eigenen Erzeugungsanlagen oder Leitungsnetze benötigen.

Die Wettbewerbsintensität auf dem Strommarkt ist relativ hoch, was besonders damit zu begründen ist, dass die Nachfrage im Vergleich zu der zu Monopolzeiten mengenmäßig relativ konstant geblieben ist, sich die Anbieterzahl aber durch die zusätzlichen Konkurrenten erhöht hat. Es handelt sich um ein Nullsummenspiel. Der Strommarkt ist ein reifer, in hohem Maße gesättigter Markt, Marktpotential und -wachstum sind gering. Die Konkurrenzsituation auf dem Elektrizitätsmarkt kurz nach der Liberalisierung war zunächst durch Trägheit geprägt, die dann im Sommer 1999 in überraschende (Über-)Aktivität überging. Nach einiger Zeit intensiven, allerdings hauptsächlich über den Preis geführten, Verdrängungswettbewerbs beruhigte sich dann die Branche wieder und verfiel zum Teil in ihre alte Trägheit zurück, zum Teil in eine Phase des geplanten und nicht nur preisgerichteten Wettbewerbs. Durch die sich verschärfende Konkur-

⁸¹ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 99. Des weiteren wichtig: Marktpotential, -volumen, -wachstum, -rentabilität (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Kapitalumschlag).

⁸² Vgl. Töpfer, A., 1994, S. 718. Diese Nachteile können ökonomischer, technischer, rechtlicher oder psychologischer Natur sein. (Vgl. Plinke, W., 1989, S. 306.) Markteintrittsbarrieren (Markteintrittsschranken, -hemmnissen, Barriers to Entry) sind Aufwendungen, die notwendig sind, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen, zu erhalten oder Wettbewerbsnachteile auszugleichen; die Höhe der Eintrittsbarrieren entscheidet dabei über die Zahl der Wettbewerber in einer Branche oder einem Gebiet. Bestehen hohe Barrieren ist es den Anbietern möglich, hohe Gewinne zu erzielen ohne neue Anbieter in den Markt zu locken. (Vgl. Rieser, I., 1989, S. 297f.)

renzsituation kommt es zu sinkenden Gewinnmargen und einer Neuverteilung der Marktanteile.⁸³ Das deutsche Stadtwerk als der kommunale Energieversorger kommt im Zuge der Liberalisierung der Energiemärkte immer mehr unter Wettbewerbsdruck.⁸⁴ Ein andauernder Konzentrationsprozess hat mit der Bildung von Kooperationen, strategischen Allianzen und Fusionen eingesetzt; es droht die Bildung von Oligopolen.⁸⁵ Es zeigen sich schon deutliche Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Versorgungsbetriebe.⁸⁶ Die Spitzengruppe mit den zehn ertragreichsten Stadtwerken erreichte danach im Jahr 2000 eine durchschnittliche Umsatzrentabilität von 14%, während diese bei den zehn schlechtesten Betrieben im Schnitt bei minus 2% lag.⁸⁷ Auch im Ertrag bezogen auf das eingesetzte Eigenkapital ergaben sich ähnliche Differenzen.⁸⁸ Bei den kommunalen Stadtwerken handelt es sich fast immer um Komplettversorger, die alle wesentlichen Versorgungsleistungen anbieten. Für kommunale Energieversorgungsunternehmen erwirtschaftet der Bereich Strom meist den Großteil des Gesamtumsatzes, der Umsatz verteilt sich in etwa zu gleichen Teilen auf die Kundensegmente industrielle Großkunden, sonstige Geschäftskunden und Privatkunden. Es besteht hohe Abhängigkeit auf der Lieferantenseite, da kommunale Energieversorgungsunternehmen meist keinen nennenswerten Eigenanteil in der Energieproduktion aufweisen.

⁸³ Vgl. Chevalier, P, 1999, S. 4-9.

⁸⁴ Vgl. O.V., 2002d. Prognosen zu Anfang der Liberalisierung aber auch noch heute besagen, dass in wenigen Jahren nur noch etwa 100 von anfangs 900 Stadtwerken ihre bisherige Geschäftstätigkeit fortsetzen könnten. (Vgl. O.V., 2002d.)

⁸⁵ Eine ausführliche Liste mit Beispielen von Beteiligungen an ausländischen Energieversorgungsunternehmen und Fusionen findet sich bei Haufe, F.P., 2000, S. 56-60.

Beispiele für Kooperationen bzw. strategische Allianzen: kommunal: Einkaufs- und Vertriebsgemeinschaften von Stadtwerken wie den Stadtwerken Mainz und Wiesbaden mit der Hessische Elektrizitäts-AG (HEAG), Energieversorgung Offenbach (EVO) und den Kraftwerken Mainz-Weisbaden, regional: Vertriebspartnerschaft zwischen den Stadtwerken Hannover und der PreussenElektra, international: Bayernwerk und Stadtwerke Verona.

Beispiele für Fusionen: national: Gründung der Avacon AG aus 3 Töchtern der PreussenElektra Energieversorgung Magdeburg (EVM), Überland-Zentrale Helmstedt (ÜZH), HASTRA (Hannover) und 2 Gasversorgern FSG (Salzgitter) und Landesgas (Sarstedt), PreussenElektra/Bayernwerk, Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerke AG (RWE)/Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG (VEW), Veba/Viag, international: Beteiligung der Electricité de France (EDF) an der Energie Baden-Württemberg (EnBW).

⁸⁶ Vgl. O.V., 2002d.

⁸⁷ Vgl. O.V., 2002d.

⁸⁸ Vgl. O.V., 2002d. Hier lagen die zehn Spitzenreiter ebenfalls im Jahr 2000 bei durchschnittlich 22,5%, während die zehn Schlusslichter nur 1,2% ihres eingesetzten Eigenkapitals im Durchschnitt an Gewinn erwirtschafteten. (Vgl. O.V., 2002d.)

Im Folgenden soll auf die beiden besonders relevanten Austauschpartner eingegangen werden – zunächst auf die Wettbewerber und dann auf die Kunden.

3.2.1. Wettbewerberanalyse aus der Sicht alteingesessener Energieversorger

Sowohl aktuelle als auch potentielle Wettbewerber sind Betrachtungsobjekte der Wettbewerberanalyse.⁸⁹ Durch die Liberalisierung stehen de jure alle Energieversorgungsunternehmen miteinander im Wettbewerb, faktisch allerdings erst durch die Klärung praktischer Durchleitungsfragen sowie die Definition der Durchleitungsverweigerung als Missbrauchstatbestand.⁹⁰ Nicht nur kommunale bzw. regionale Energieversorgungsunternehmen benachbarter Gebiete, sondern auch nationale und internationale Energiekonzerne⁹¹ (horizontale Konkurrenz) sowie völlig neue Marktteilnehmer und Anbieter komplementärer⁹² (vertikale Konkurrenz) und substitutiver⁹³ (Surrogat-Konkurrenz) Leistungen stehen nun als Konkurrenten miteinander im Wettbewerb um den Endkunden. Zu nennen sind etwa Versicherungen, Banken,⁹⁴ Stromhändler⁹⁵, Strommakler⁹⁶, Aggregatoren⁹⁷ und Portfoliomanager⁹⁸ (siehe Abbildung 3).

⁸⁹ Vgl. O.V., 1993c, S. 1882. Andere Bezeichnungen für Wettbewerberanalyse sind Konkurrenzanalyse, -aufklärung bzw. -untersuchung.

⁹⁰ Da das Leitungsnetz den Engpass darstellt, ist Wettbewerb in der Praxis nur dann möglich, wenn die Leitungsnetzbetreiber verpflichtet sind, Strom der Wettbewerber durch ihr Netz zu leiten bzw. langfristig auch eigene Netze zu bauen.

⁹¹ Diese stellten zum Teil für das lokale Energieversorgungsunternehmen „nur“ Lieferanten dar.

⁹² Komplementäre Leistungen wie Anschlussplanung und -verlegung werden beispielsweise von Elektrobauern oder Architekten angeboten.

⁹³ Für das Produkt Strom gibt es, wie in Kapitel 2.1.1.3. bereits gesagt, nur wenige Substitute/Surrogate. Andere Leistungen der Energieversorger wie Gas sind leicht zu substituieren.

⁹⁴ Versicherungen und Banken sind nicht nur neue Konkurrenten, sondern auch Anbieter neuer Produkte und Dienstleistungen für Stromversorger selbst. (Vgl. Laker, M./Herr, S., 1999, S. 8.)

⁹⁵ Stromhändler (Trader, Marketer) treten als An- und Verkäufer von Strom in eigenem Namen und auf eigene Rechnung auf. Sonstige Stromhändler wie etwa Spekulanten sind Strom- bzw. Derivate-Händler mit spezifischer Orientierung an Papiermarktgeschäften ohne tatsächliches Interesse an einer physischen Erfüllung. (Vgl. Latkovic, K./Seiferth, T., 1999, S. 24.)

⁹⁶ Makler (Broker) sind als reine Vermittler von physischen und/oder finanziellen Geschäften zwischen Anbietern und Nachfragern auf fremde Rechnung tätig. (Vgl. Latkovic, K./Seiferth, T., 1999, S. 24.)

⁹⁷ Aggregatoren, die im Namen anderer arbeiten, bündeln Endkunden, um so attraktive Bezugskonditionen zu realisieren. (Vgl. Latkovic, K./Seiferth, T., 1999, S. 24.)

⁹⁸ Portfoliomanager unterstützen vorwiegend kleine Marktteilnehmer beratend und durchführend bei Stromeinkauf und Risikomanagement. (Vgl. Latkovic, K./Seiferth, T., 1999, S. 24.)

Eine Wettbewerberanalyse ist aus Sicht kommunaler Stromversorger für deren Kundenbindungsmanagement deshalb von großer Bedeutung, weil Wettbewerber ein Spiegel von Kundenbedürfnissen und -erwartungen sind, weil Produkt- und Leistungsbewertungen der Kunden von Vergleichen zwischen eigenem und fremden Energieanbietern beeinflusst werden, Wettbewerber eine wichtige Informationsquelle für Ideen und Anregungen zur eigenen Leistungserstellung darstellen und Frühwarnfunktion bezüglich zukünftiger Marktveränderungen und Trends haben.⁹⁹ Die wichtigsten Wettbewerber müssen auf Gemeinsamkeiten mit und Unterschiede zum eigenen Unternehmen in Marktposition und Verhalten, Aktivitäten, Zielen, Voraussetzungen wie Gesellschaftsform oder Kapitalausstattung und Fähigkeiten wie Leistungspotential oder Umsatz- und Gewinnsituation untersucht werden.¹⁰⁰ Stärken der Konkurrenz stellen, besonders wenn es sich dabei um Schwächen des eigenen Energieversorgungsunternehmens handelt, Risiken dar. Die Kenntnis von Schwach- bzw. Starkpunkten der Konkurrenz stellt eine Chance zur Verbesserung dar. Für ein Energieversorgungsunternehmen interessieren deshalb besonders die kundenbindungsrelevanten (Re-)Aktionen der Wettbewerber und die Beurteilung der den Kunden wichtigen Leistungsmerkmale der Konkurrenten.

Aus Sicht alteingesessener kommunaler Energieversorger stellen vor allem die ebenfalls alteingesessenen kleinen und mittleren Versorger der direkten Umgebung sowie die großen überregionalen Anbieter ein Risiko dar, wobei die kleinen Versorger relativ ähnliche Stärken und Schwächen haben und gerade in Aspekten des Kundenbindungsmanagements großen Energieversorgern unterlegen sein dürften. Bei der Betrachtung der Aktivitäten dieser Wettbewerber fällt auf, dass Kommunikationsaktivitäten und besonders der Imageaufbau einen hohen Stellenwert einnehmen. Ein Risiko stellen dabei die Akquisitionsaktivitäten der Wettbewerber dar, die bei den Privatkunden neben einer Aktivierung durch Wissensaufbau vor allem kognitive Dissonanzen hervorrufen können. Vorteilhaft ist, dass die Konkurrenz in Form neuer Anbieter von den Kunden als wenig attraktiv eingestuft wird.¹⁰¹ Die Erfahrungen experimentierfreudiger Kun-

⁹⁹ Vgl. Isuma, 1999, S. 7.

¹⁰⁰ Vgl. Rieser, I., 1989, S. 303.

¹⁰¹ Vgl. Vocatus, 2002.

den, die zum Wechsel bereit waren, haben potentielle Nachahmer zum Teil abgeschreckt.¹⁰² Auffällig sind diesbezüglich natürlich vor allem die Aktivitäten großer Wettbewerber wie E.ON oder RWE.¹⁰³ Kundenorientierung wird in allen Bereichen betont und hervorgehoben, was durch die zunehmende Serviceorientierung und ganzheitliche Ansprache und Konzepte deutlich wird.

3.2.2. Allgemeine Kundenanalyse aus der Sicht alteingesessener Energieversorger

Kunden sind naturgemäß die Gruppe von Austauschpartnern, die für das Kundenbindungsmanagement am interessantesten ist und daher am genauesten untersucht werden muss. Eine Kundenanalyse umfasst neben Kundendefinition und Sammlung allgemeiner Kundendaten (wie Kundenkonzentration und -struktur) auch Bedarfs- und Verhaltensanalysen. Die dabei gewonnenen Informationen sind unabdingbare Bausteine für eine individualisierte, auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Kundenbearbeitung zur Kundenbindung.¹⁰⁴

Die Kundendefinition bzw. -abgrenzung und die Unterscheidung potentieller und aktueller Kunden war für etablierte Energieversorgungsunternehmen vor der Liberalisierung einfach: Kunden waren alle Abnehmer im Versorgungsgebiet, bei zwangsweiser Kongruenz von aktuellen und potentiellen Kunden. Durch die Liberalisierung wurde das aufgehoben. Energieversorger können heute relativ frei ihr Absatz- bzw. Versorgungsgebiet und somit ihre potentiellen Kunden festlegen.¹⁰⁵ Für kommunale Stromanbieter, die ihr Versorgungsgebiet in der Regel nicht oder kaum ausweiten, entspricht der heutige potentielle Kundenstamm meist dem Kundenstamm zu Monopolzeiten. Deshalb sind die aktuellen Kunden gleich den potentiellen Kunden bereinigt um (seit Anfang der Liberalisierung) verlorene bzw. abgewanderte Kunden.

¹⁰² Vgl. Vocatus, 2002.

¹⁰³ Es ist auch an die Stadtwerke Hannover (SWH) oder die Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (MVV) zu denken.

¹⁰⁴ Vgl. Diller, H., 1995, S. 54. Eine Kundenanalyse dient beispielsweise auch als Segmentierungsgrundlage (siehe dazu Kapitel 4.2.3.2.1.).

¹⁰⁵ Eine Relativierung bzw. Einschränkung dieser Freiheit stellt für kommunale Unternehmen beispielsweise das Örtlichkeitsprinzip dar.

Kundenkonzentration ist die räumliche Verteilung der Kunden im Absatzgebiet. Diese wird bei verschiedenen Energieanbietern sehr unterschieden ausgeprägt sein, beispielsweise in Abhängigkeit davon, ob es sich um ein eher ländliches oder städtisches Versorgungsgebiet handelt. In ländlichen Gebieten besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass gerade abgelegen wohnende Kunden (geringe Kundenkonzentration) weniger rentabel sind.¹⁰⁶ In der Folge kann auch der Wettbewerbsdruck variieren (in rentableren, städtischen Gegenden mehr Wettbewerb), was wiederum im Kundenbindungsmanagement berücksichtigt werden sollte. Entsprechende Kundenkonzentrationsanalysen sind von den Energieversorgern individuell durchzuführen.

Auch die Kenntnis um die Kundenstruktur ist für das Kundenbindungsmanagement sehr wichtig – zum einen, um bestimmte Entwicklungen frühzeitig antizipieren, und zum anderen, um geeignete Strategien ableiten zu können.¹⁰⁷ Allgemein kann über die Kundenstruktur von Energieversorgern gesagt werden, dass sie aufgrund der naturgemäß breiten Marktabdeckung äußerst heterogen ist.¹⁰⁸ Dies gilt nicht nur über die großen Kundengruppen (Privat- und Geschäftskunden), sondern auch innerhalb dieser Gruppen. Die Privatkunden unterscheiden sich bezüglich ihrer Verbrauchsmengen, -gewohnheiten und -zeiten sowie ihrer Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen im Hinblick auf Produkte, Leistungen und Kommunikations- und Distributionswege. Bei der detaillierten Analyse der Kundenstruktur eines Versorgers sind demographische, soziokulturelle und technologische Aspekte interessant.

Die demographische Struktur (Haushaltsgröße, Altersstrukturen, Bildungsstände) des Privatkundensegments kann von Versorgungsgebiet zu Versorgungsgebiet sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise bestehen in kleinen Universitätsstädten meist eine Vielzahl Studenten- bzw. Singlehaushalte mit relativ geringem Einkommen, bei denen die langfristigen Kundenbindungsaussichten relativ gering sind, da davon auszugehen ist, dass die meisten Studenten nach dem Studium in einer anderen Stadt wohnen werden. Für das Kundenbin-

¹⁰⁶ Natürlich kann es überall unrentable Kunden geben, hier soll nur darauf hingewiesen werden, dass die Rentabilität auch von der Kundenkonzentration abhängen kann.

¹⁰⁷ Hier ist auch wieder an die Segmentierung zu denken (siehe dazu Kapitel 4.2.3.1.).

¹⁰⁸ Vgl. Schneider, R., 2002, S. 16.

dungsmanagement bedeutet das, dass auf der einen Seite geeignete Produkte für diese Kunden angeboten werden sollten, aber auf der anderen Seite die Investitionen in diese Kundengruppe besonders vorsichtig gegenüber den zu erwartenden Kundenbindungserfolgen abgewogen werden müssen.¹⁰⁹ Aspekte wie Alterstrukturen und Bildungsstände sind gerade im Hinblick auf kundenbindende Produktgestaltung und Kommunikation wichtig.¹¹⁰

Bei der Analyse der soziokulturellen Struktur des Absatzgebietes stehen die dominanten Orientierungen im Vordergrund, wobei beispielsweise an Umwelt-, Preis- bzw. Serviceorientierung zu denken ist. Entsprechend der jeweiligen Prägung ist das Kundenbindungsmanagement situativ auszugestalten.

Auch die technologische Struktur der Haushalte ist wichtig für eine angemessene Bearbeitung im Rahmen des Kundenbindungsmanagements. Zum einen wirkt sich die technische Ausstattung der Haushalte (mit diversen Kleingeräten sowie Nachtspeicherheizungen, Saunen und anderen Großgeräten) auf den Verbrauch aus, zum anderen ergeben sich besonders im Rahmen von Distribution und Kommunikation zwischen Energieanbieter und Kunden in Abhängigkeit von der vorhandenen Technologie völlig neue Möglichkeiten (zu denken ist hier besonders an das Internet).

3.2.3. Ansatzpunkte einer Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse dient der Erforschung des aktuellen Bedarfs, also der Erhebung der effektiven, konkret fassbaren Nachfrage, der Bestimmungsfaktoren des Bedarfs, der langfristigen Bedarfsentwicklung und der Prognose des Bedarfsdeckungsgrades.¹¹¹ Nur bei Kenntnis der kundenindividuellen Bedarfe können Ansatzpunkte für ein problemlösendes Marketing gefunden werden.¹¹²

¹⁰⁹ Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, wer im privaten Haushalt die Entscheidung über den Stromkauf trifft, das heißt wer die Bleibe- bzw. Wechselentscheidung fällt, worauf hier nicht weiter eingegangen werden soll. Zur Problematik der Beeinflussung der Konsumentscheidung durch Familienmitglieder bzw. der Kaufentscheidungen in Familien siehe Ruhfus, R.E., 1976 oder Kirchler, E., 1989.

¹¹⁰ Siehe dazu vertiefend Kapitel 4.2.3.1.1. und 4.3.2.1..

¹¹¹ Vgl. Wagner, G.R., 1989, S. 79.

¹¹² Vgl. Diller, H., 1995, S. 54.

Die aktuelle Nachfrage nach elektrischer Energie hat sich in Deutschland durch die Liberalisierung quantitativ nicht grundlegend verändert, es wurde kein sprunghafter, sondern lediglich ein im Vergleich zu vorhergehenden Jahren nahezu kontinuierlicher Anstieg des Energieverbrauchs verzeichnet.¹¹³ Für die Prognose der Bedarfsentwicklung müssen neben den bereits behandelten Bestimmungsfaktoren des Energiebedarfs auch folgende verhaltensbezogene Faktoren beachtet werden:¹¹⁴

Kauf-/Investitionsverhalten: Welche energieverbrauchenden Geräte, Maschinen oder Anlagen werden in den Wohngebäuden verwendet?

Wartungs-/Instandhaltungs-/Reparaturverhalten: Wie verläuft das installierte Effizienzniveau der Energieumwandlung der eingesetzten Technologien?

Nutzungsverhalten: Wie werden die vorhandenen energieverbrauchenden Geräte eingesetzt?

Aus Kundenbindungssicht ist die Kenntnis von Energiebedarfsbestimmungsfaktoren und Bedarfsentwicklung vor allem für die Kundensegmentierung¹¹⁵ und die Bestimmung des Kundenwertes¹¹⁶ von Bedeutung, da so ermittelt werden kann, welche Kunden für das Energieversorgungsunternehmen langfristig besonders interessant sind.

3.2.4. Ansatzpunkte einer Verhaltensanalyse

Die Verhaltensanalyse dient der Erforschung und Erklärung des Kauf-, Nutzungs- und Wechselverhaltens der Kunden. Relevante Aspekte sind etwa Kaufintensität und -häufigkeit, kaufbeeinflussende Informationsquellen, Wechselraten, Persönlichkeitsmerkmale und Kundentypen, kaufrelevante Einstellungen und Präferenzen sowie Gründe des Anbieterwechsels.¹¹⁷ Im Folgenden soll

¹¹³ Der Verbrauch der privaten Haushalte blieb relativ konstant, der Verbrauch der übrigen Wirtschaftsbereiche stieg in leicht an. (Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2002.)

¹¹⁴ Vgl. Raaji, W.F./Verhallen, M.M., 1983, S. 41.

¹¹⁵ Zur Segmentierung siehe Kapitel 4.2.3.1..

¹¹⁶ Zum Kundenwert siehe Kapitel 4.2.3.1.2..

¹¹⁷ In diesem Zusammenhang sind nur nicht-umzugsbedingte Wechselanlässe interessant.

Die Verhaltensanalyse soll Fragen beantworten wie: Welche Bedeutung haben einzelne Faktoren wie Preis, Qualität und Image? Was sind die entscheidenden Kaufkriterien? Welches sind

primär auf das Wechselverhalten (Bleibe- bzw. Wechselgründe) eingegangen werden. Dabei sollen zuerst theoretische Ansätze zur Erklärung von Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt auf ihre Anwendbarkeit geprüft werden und danach einige empirische Daten zu Wechselverhalten, -absichten und Einflussfaktoren auf die Wahl des Energieversorgers untersucht werden.

Die Situation auf dem liberalisierten Energiemarkt lässt sich folgendermaßen beschreiben: Es handelt sich um einen aufbrechenden Markt.¹¹⁸ Die Konsumenten haben auf der einen Seite viel Erfahrung mit den eingesessenen Anbietern, Produkten und Dienstleistungen und auf der anderen Seite relativ geringe Kenntnisse über die neueren Anbieter und deren Leistungen. Es bestehen feste Beurteilungskriterien für Angebote.¹¹⁹ Die Entscheidung für einen Anbieter ist keine Erstentscheidung, sondern eine Bleibe- oder Wechselentscheidung.¹²⁰

3.2.4.1. Theoretische Ansätze zur Erklärung von Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Zur Erklärung und Prognose der relevanten Mechanismen von Kundenbindung sind theoretische Modelle von zentraler Bedeutung.¹²¹ Aus der Vielfalt der in der modernen Marketingtheorie vorhandenen Erklärungs- bzw. Forschungsansätze soll eine Auswahl von für die vorliegende Arbeit vorrangig bedeutsamen Ansätzen getroffen werden, wobei Überschneidungen möglich sind.¹²² Die ausgewählten Ansätze aus der Institutionen-Ökonomik und der Verhaltenswissenschaft erscheinen mit ihren individuellen Vor- und Nachteilen jeweils geeignet, aus ihrem spezifischen Blickwinkel heraus Kundenbindung zu erklären oder

die zentralen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb? Wie zufrieden sind die Kunden bzw. von welchen Faktoren hängt die Zufriedenheit ab? (Vgl. Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 287.)

¹¹⁸ Ein aufbrechender Markt ist gekennzeichnet durch alteingesessene Anbieter mit herkömmlichen Produkten und neuen Anbietern mit herkömmlichen und neuen Produkten. (Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 89f.) Die Liberalisierung eines vormals monopolistisch ausgerichteten Marktes verwandelt diesen in einen aufbrechenden Markt. Aufbrechende zählen wie junge Märkte zu den neuen Märkten. (Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 89.)

¹¹⁹ Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 91.

¹²⁰ Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 91.

¹²¹ Modelle sind Hilfsmittel, die reale Zusammenhänge in vereinfachter Form abbilden und so für die Planung zugänglich machen. (Vgl. Diller, H., 1998, S. 24.)

¹²² Das Kundenbindungsmanagement steht im Schnittpunkt von Neuer Institutionenökonomik, Wettbewerbs-, Spieltheorie, Investitionsgütermarketing, Innovationsmanagement, die es zu er-

besser gesagt Erklärungsvermutungen für diese zu generieren. Allen Ansätzen ist gemein, dass der Allgemeinheits- und Abstraktionsgrad der zentralen Aussagen recht hoch ist, was zum einen den Vorteil hat, dass sie eine weite Gültigkeit haben und ein hohes Integrationspotential für spezifischere Theorien eröffnen,¹²³ zum anderen aber eine genauere Betrachtung der einzelnen möglichen Determinanten der Kundenbindung notwendig machen.¹²⁴ Die kurz anhand ihrer Grundideen erläuterten Theorien sollen im folgenden im Hinblick auf ihre Eignung zur Erklärung von Kundenbindung von Energieversorgungsunternehmen beurteilt werden.

3.2.4.1.1. Anwendung institutionenökonomischer Ansätze auf den Elektrizitätsmarkt

Die Neue Institutionen-Ökonomik versucht mittels moderner ökonomischer Theorien Zustandekommen und Auseinanderbrechen von Geschäftsbeziehungen zu erklären, wobei sie von grundsätzlich anderen als den der (neo-)klassischen Ökonomie zugrundeliegenden Annahmen ausgeht.¹²⁵ Die zentralen Grundannahmen der Theorie – Opportunismus, eingeschränkte Rationalität und Informationsasymmetrie – betreffen die Unvollkommenheit der Marktteilnehmer.¹²⁶ Die Theorie ist prinzipiell auf die Elektrizitätswirtschaft anwendbar, da ihre Grundannahmen dort grundsätzlich erfüllt werden. Innerhalb der Neuen Institutionen-Ökonomik gibt es unterschiedliche Ansätze wie Informationsökonomik, Principal-Agent- und Transaktionskosten-Theorie, die sich mit unterschiedlichen Aspekten von Institutionen beschäftigen.¹²⁷

klären und theoretisch zu fundieren suchen. Vor allem Ansätze zur Erklärung, Prognose und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen können dem Kundenbindungsmanagement nutzen.

¹²³ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 103f.

¹²⁴ Ein großes theoretisches Dach ermöglicht einerseits unterschiedliche Sachverhalte und Theorieteile darunter zu vereinen, andererseits sollte es nicht zu groß sein, um einen gewissen Grad an Präzision nicht zu verlieren.

¹²⁵ Vgl. Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 4. Neue Institutionenökonomik heißt auch New Institutional Economics Approach, Moderne Institutionenökonomik, Neue Institutionenlehre, Neuere Institutionelle Mikroökonomik oder ökonomische Analyse von Institutionen. Vgl. zur institutionenökonomischen Begründung von Geschäftsbeziehungen Kleinaltenkamp, M., 1994.

¹²⁶ Die zentrale Grundannahme der (neo-)klassischen Mikroökonomie ist die des vollkommenen Marktes: Güterhomogenität, vollständige Transparenz, einheitlicher Preis, Transaktionskostenfreiheit. (Vgl. Richter, R./Bindseil, U., 1995, S. 132.)

¹²⁷ Vgl. Richter, R./Bindseil, U., 1995, S. 132.

3.2.4.1.1. Erklärungsbeitrag von Informationsökonomik und Principal-Agent-Theorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Die Informationsökonomik (Information Economics) beschäftigt sich mit den Voraussetzungen und Konsequenzen von Informationsasymmetrien zwischen Wirtschaftssubjekten, der Erklärung und Gestaltung dadurch entstehender Marktspannungen sowie Möglichkeiten zu deren Überwindung.¹²⁸ Aus Informationsasymmetrien resultieren Informationsgefälle zwischen opportunistisch handelnden Marktteilnehmern, mit deren Beziehung sich die Principal-Agent-Theorie (Vertretungstheorie, Agency Theory) beschäftigt.¹²⁹ Für den weniger informierten Principal besteht im Gegensatz zum informierten Agenten Unsicherheit.¹³⁰ Es werden drei Unsicherheitssituationen unterschieden: Hidden Characteristics, Hidden Action und Hidden Intention.¹³¹ Durch geeignetes Informationsverhalten in Form von Screening, also Informationsbeschaffung der schlechter informierten Marktseite, und Signalling, also Informationsübermittlung der informierten an die uninformierte Marktseite etwa durch Versicherungen oder Garantien, kann Unsicherheit verringert werden.¹³²

Auf die Energiewirtschaft übertragen ist der Stromanbieter der Agent und der Kunde der Principal. Das Informationsgefälle zwischen Kunde und verschiedenen Stromanbietern fällt allerdings unterschiedlich stark aus: Der Informations-

Die jeweiligen Grundgedanken der genannten Konzepte erläutern zum Beispiel Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E., 1993; Kaas, K.P., 1995, S. 3f. Weitere Spezialgebiete der Neuen Ökonomik sind Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights Theory) Ökonomische Analyse des Rechts, Neoinstitutioneller Ansatz der Wirtschaftsgeschichte, Neue Politische Ökonomie, Konstitutionelle Ökonomik, Neue Österreichische Schule. (Vgl. Richter, R./Bindseil, U., 1995, S. 134.)

¹²⁸ Vgl. Lingen, T. von, 1994, S. 448.

¹²⁹ Vgl. Richter, R./Bindseil, U., 1995, S. 134.

¹³⁰ Im Gegensatz zur Unsicherheitsökonomik handelt es sich bei der Unsicherheit im Rahmen der Informationsökonomik um eine endogene Größe. (Vgl. Lingen, T. von, 1994, S. 448.)

¹³¹ Vgl. Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E., 1993, S. 448.

Hidden Characteristics (vor Vertragsabschluss nicht bekannte Leistungseigenschaften) können zu Adverse Selection (Verdrängung des qualitativ guten Angebots vom Markt) führen. Durch Hidden Action (nach Vertragsabschluss nicht beurteilbare Leistungen) kann Moral Hazard (Ausnutzung des Informationsvorsprungs der besser informierten Marktseite auf Kosten der schlechter informierten Seite) entstehen. Hidden Intention bezeichnet vor Vertragsabschluss unbekanntes opportunistische Verhaltensweisen. (Vgl. Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E., 1993, S. 448.)

¹³² Vgl. Lingen, T. von, 1994, S. 448.

nachteil und somit die Unsicherheit (Misstrauen/Ängste) des Kunden ist gegenüber neueren Energieversorgern größer als gegenüber seinem herkömmlichen Energieversorger. Das lässt sich dadurch erklären, dass er ausschließlich mit letzterem, dem er wie einer Behörde vertraut,¹³³ Erfahrung hat, über andere (etablierte und neue) Anbieter und deren Leistungen aber wenig Informationen oder Kenntnisse besitzt. Es besteht so etwas wie eine vertrauensbasierte psychologische Bindung zum bisherigen Anbieter.

Aufgrund der unterschiedlichen Erfahrung der Konsumenten mit den verschiedenen Anbietern bestehen aus Kundensicht auch Unterschiede hinsichtlich des von den verschiedenen Anbietern zur Verringerung des Informationsgefälles durchgeführten Signalling bzw. der Sicherheitswerte dieser Signale, also dem Maß der Verifizierbarkeit und Glaubwürdigkeit:¹³⁴ Die Signale neuer Anbieter sind weniger glaubwürdig und können den Informationsnachteil der Kunden nicht oder nur wenig reduzieren. Die Kunden haben Angst, dass neue Anbieter aus dem Markt austreten, unattraktive Kunden ablehnen oder betrügerische Absichten hegen könnten.¹³⁵ Die Signale der bisherigen Anbieter sind glaubwürdiger. Das bedeutet konkret, dass die Kunden Werbebotschaften und anderen kommunikativen Signalen des eigenen Anbieters weitaus mehr Glauben schenken als denen anderer Anbieter. Dieser aufgrund der langjährigen anbieterbezogenen Erfahrung des Kunden bestehende Vertrauensbonus wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass nur für alteingesessene Gebietsversorger eine rechtlich vorgeschriebene Versorgungspflicht besteht.¹³⁶ Aus diesen Gründen ist es aus Kundensicht sicherer, zunächst beim bisherigen Anbieter zu bleiben, auch wenn vielleicht andere Anbieter günstigere Konditionen anbieten. Der rein ökonomische Preisvergleich führt nicht zum Anbieterwechsel.¹³⁷

¹³³ Vgl. Bongers, U./Leinpinsel, I., 1996, S. 299f.

¹³⁴ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 65.

¹³⁵ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 65. Beispielsweise Insolvenzfälle neuer Anbietern (wie DSA) tragen zur Verunsicherung der Kunden bei, da die wenigsten wissen, dass ihnen die Versorgung notfalls von einem etablierten Anbieter garantiert werden muss. (Vgl. Vocatus, 2002.)

¹³⁶ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 66f und 71. Gebietsversorger haben laut Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, 1998, Artikel 1, § 10 (1) eine allgemeine Anschluss- und Versorgungspflicht der in ihrem Gebiet ansässigen Letztverbraucher.

¹³⁷ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 73.

Dieser Zusammenhang lässt sich auch ökonomisch interpretieren: Die Kunden belohnen die wahrgenommene höhere Sicherheit und die komplexitätsreduzierende Wirkung des Vertrauens mit der Zahlung einer Sicherheitsprämie an ihren bisherigen Anbieter.¹³⁸ Je risikoscheuer ein Kunde ist, desto mehr ist er bereit für die beim bisherigen Anbieter empfundene Sicherheit zu zahlen, desto größer kann der Strompreisunterschied zwischen eigenem und fremdem Anbieter sein ohne beim Kunden einen Wechselwunsch auszulösen, desto größer ist die Kundenbindung. Die Informationsökonomie leistet so mit der Sicherheitsprämie einen Erklärungsbeitrag zu Wechselverhalten bzw. Kundenbindung im deregulierten Energiemarkt.¹³⁹ Es ist anzunehmen, dass die Kunden mit der Zeit (aktiv oder passiv) Informationen über die neuen Anbieter sammeln, Glaub- und Vertrauenswürdigkeit der neuen Anbieter zunehmen und das Informationsgefälle zwischen Kunden und neuen Anbieter abnimmt. Das bedeutet nicht, dass das Informationsgefälle zwischen Anbietern und Kunden aufgelöst wird, sondern nur, dass sich das Informationsgefälle der Kunden zu den verschiedenen Anbietern angleicht. Daraus folgt, dass die Sicherheitsprämie, welche die Kunden ihren bisherigen Anbietern zu zahlen bereit sind, mit der Zeit abnimmt. Langfristig sind Informationsökonomik und Principal-Agent-Theorie deshalb nicht geeignet, Kundenbindung am Energiemarkt zu erklären.

3.2.4.1.1.2. Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Ähnlich wie bei Informationsökonomik und Principal-Agent-Theorie lässt sich auch im Rahmen der auf R. H. Coase zurückgehenden Transaktionskostentheorie (Transactioncost Theory) argumentieren, die sich mit den alle Tauschakte begleitenden Kosten, den sogenannten Transaktionskosten beschäftigt.¹⁴⁰

¹³⁸ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 67. Die Sicherheitsprämie ist analog zur Risikoprämie zu verstehen. Eine Risikoprämie ist der Betrag, der zum Ausgleich für die Übernahme von Risiko bei einem Kredit durch den Kreditnehmer gezahlt wird. (Vgl. Schumann, J., 1992, S. 108f.)

¹³⁹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 72f.

¹⁴⁰ Die Transaktionstheorie (Siehe Coase, R.H., 1937.) wurde besonders von Oliver E. Williamson (Vgl. Williamson, O.E., 1979.) weiterentwickelt. Transaktionen sind Interaktionen zwischen Transaktionspartnern, bei denen der Gütertausch im Vordergrund steht. (Vgl. Kirsch, W./Kutschker, M./Lutschwitz, H., 1978, S. 76.) Die Transaktions- oder Koordinationskosten setzen sich aus den Kosten für Anbahnung, Abwicklung, Kontrolle, Anpassung und Auflösung von Verträgen sowie aus den Opportunitätskosten zusammen. (Vgl. Picot, A., 1982, S. 270.)

Grundgedanke der Transaktionskostentheorie ist, dass mit steigender Spezifität¹⁴¹ und Häufigkeit sowie abnehmender Unsicherheit einer Transaktion die zu minimierenden Transaktionskosten in der Organisationsform Markt steigen, in einer Geschäftsbeziehung mit zunehmender Dauer sinken.¹⁴² Durch spezifische Investitionen wird eine Geschäftsbeziehung einer fundamentalen Transformation unterzogen, also von einer ex ante unspezifischen in eine ex post spezifische Transaktionsbeziehung gewandelt,¹⁴³ wodurch die Transaktionspartner zunehmend stärker in der Beziehung verankert werden.¹⁴⁴ Das Beenden einer Geschäftsbeziehung verursacht Transaktionskosten, das Fortsetzen minimiert diese. So erklärt die Transaktionskosten-Theorie allgemein die Entstehung von langfristigen Geschäftsbeziehungen als kostenoptimale Organisationsform und begründet Kundenbindung.¹⁴⁵ Dieses Modell lässt sich folgendermaßen auf den Strommarkt übertragen, wobei zwei Fälle zu unterscheiden sind:

(a) Transaktionen innerhalb der bestehenden Beziehungen (zwischen Kunden und alteingesessenen Energieversorgern):

Da die Kunden über lange Jahre spezifisches Wissen über den Anbieter bzw. dessen Leistungen und Leistungsfähigkeit aufgebaut haben, ist die Spezifität relativ hoch.¹⁴⁶ Daher sind auch Unsicherheit und Komplexität relativ gering.¹⁴⁷ Die Transaktionshäufigkeit ist sehr groß.¹⁴⁸

¹⁴¹ Spezifität entsteht durch auf bestimmte Austauschbeziehungen spezialisierte Aufwendungen und Fähigkeiten eines Marktteilnehmers.

¹⁴² Vgl. Williamson, O.E., 1979, S. 239. Kritisch muss angemerkt werden, dass sich die mit einer Beziehung verbundenen Transaktionskosten nicht exakt messen lassen, so dass gleichzeitig mehrere Beziehungsformen transaktionskosteneffizient sein können. Eine kritische Betrachtung des Transaktionskostenansatzes findet sich bei Döring, H., 1998. Zur Kritik der Opportunismusannahme siehe Döring, H., 1998, S. 129-131 oder Gierl, H., 2000, S. 109.

¹⁴³ Vgl. Williamson, O.E., 1985, S. 61ff zitiert nach Plinke, W./Söllner, A., 1999, S. 64.

¹⁴⁴ Vgl. Plinke, W./Söllner, A., 1999, S. 64. Muss ein Konsument zunächst einen erhöhten Aufwand in Kauf nehmen, um eine bestehende Beziehung aufzulösen bzw. zu einem neuen Anbieter zu wechseln, wird das Lock-In genannt. (Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 144.)

¹⁴⁵ Die Konzentration auf die Minimierung von Transaktionskosten ist als Erklärungsursache für Kundenbindung zu einseitig, da auch andere (psychologische oder soziologische) Faktoren eine Rolle spielen. (Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 39f.) Dieselbe Grundidee: Für einen Nachfrager ist es so lange sinnvoll, in einer Beziehung zu bleiben, wie die Differenz aus Erträgen und Aufwendungen einer bestehenden Beziehung größer ist als die entsprechende Differenz der nächstbesten Alternative (Interdependenztheorie). Kundenbindung wird erreicht, wenn Ertrag minus Aufwand minus Anspruchsniveau gleich Zufriedenheit bzw. Zufriedenheit minus Vergleichsniveau plus Investition ist (Investitionstheorie). (Vgl. Hentschel, B., 1991, S. 25f.)

¹⁴⁶ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 77.

¹⁴⁷ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 77.

⇒ Die Beziehung zum bisherigen Versorger im liberalisierten Energiemarkt ist also von einer hohen fundamentalen Transformation geprägt.¹⁴⁹

(b) Transaktionen am Markt (zwischen Kunden und neuen Stromanbietern):

Die Spezifität ist gering, da kein/kaum Wissen über die neuen Anbieter gesammelt wurden oder keine andere Spezialisierungen der Transaktion erfolgt sind.¹⁵⁰ Aufgrund fehlender Sachkenntnis und mangelnden Wissens über die alternativen Anbieter sind Unsicherheit und Komplexität für den Kunden bei einem Anbieterwechsel relativ groß.¹⁵¹ Die Transaktionshäufigkeit ist sehr groß.

⇒ Die Transaktion nach einem Anbieterwechsel ist von einer geringen fundamentalen Transformation geprägt.¹⁵²

Daraus folgt, dass es für die Kunden aus transaktionskostenökonomischer Sicht sinnvoll ist, zunächst bei der bisherigen Koordinationsform, also in der Geschäftsbeziehung zum bisherigen Versorger, zu verbleiben.¹⁵³ Somit erklärt die Transaktionskostentheorie das Nicht-Wechselverhalten der Kunden im liberalisierten Elektrizitätsmarkt durch die hohe Unsicherheit der Transaktionen im Wettbewerb, der Koordinationsform Markt und die (noch) bestehende hohe fundamentale Transformation zum bisherigen Anbieter.¹⁵⁴ Dies könnte als psychologisch beeinflusste ökonomische Kundenbindung bezeichnet werden, da unter anderem die psychologischen Konstrukte Unsicherheit und Vertrauen (auch Zufriedenheit) auf die Höhe der für die Bindung der Kunden ausschlaggebenden Transaktionskosten Einfluss nehmen. Die Angebote neuer Anbieter erscheinen den Kunden im Vergleich zu den Vorteilen der bestehenden Beziehung als unzureichende Alternativen, was für den Kunden einer Alternativenre-

¹⁴⁸ Siehe Kapitel 2.1.1.3..

¹⁴⁹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 80.

¹⁵⁰ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 77.

¹⁵¹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 77.

¹⁵² Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 80.

¹⁵³ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 83. Der Vorteil des bekannten Unternehmens bei Entscheidungsunsicherheit wird auch bei Muthukrishnan, A.V., 1995, S. 98f beschrieben. Vgl. außerdem Gilbert, R.J., 1989, S. 478 und Hoch, S.J./Deighton, J.B., 1989, S. 10f, S. 80.

¹⁵⁴ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 85.

duktion gleichkommt.¹⁵⁵ Eine Alternativenreduktion bedeutet für den Kunden eine Vereinfachung. Die durch Vereinfachung entfallenden Wechselanstrengungen müssen vom Konsumenten nicht mehr geleistet werden und werden über den Preismechanismus als Aufschlag zum Marktpreis abgegolten.¹⁵⁶ Man kann analog zur Sicherheitsprämie von einer Vereinfachungsprämie sprechen. Die Vereinfachungsprämie ist zeitlich instabil und verliert mit zunehmendem Wissen der Kunden über neue Anbieter (Alternativen) an Bedeutung. Langfristig führt die Transaktionskostentheorie Kundenbindung auf ökonomische Ursachen zurück (Minimierung der Transaktionskosten).

3.2.4.1.2. Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze auf den Elektrizitätsmarkt

Primäres Erkenntnisziel verhaltenswissenschaftlicher Theorien ist die Erklärung der Wirkungen absatzpolitischer Maßnahmen von Unternehmen mit Hilfe verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte, aus denen Techniken zur Steuerung des menschlichen Verhaltens zu entwickeln versucht werden.¹⁵⁷ Basis ist eine empirische Fundierung der Verhaltenshypothesen, die eine intersubjektive Nachprüfbarkeit sicherstellen soll.¹⁵⁸ Zur Erklärung bzw. Analyse von Kundenbindung hat die Verhaltenswissenschaft Ansätze wie Lern-, Risiko-, Dissonanz-Interaktions- und Austauschtheorie hervorgebracht, die im folgenden auf ihren Erklärungsgehalt im Strommarkt überprüft werden sollen.

3.2.4.1.2.1. Erklärungsbeitrag der Lerntheorien zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Lerntheorien¹⁵⁹ versuchen Veränderungen in Verhaltensweisen durch Lernprozesse zu erklären. Nach der Theorie Lernen durch Verstärkungsprinzip (Ope-

¹⁵⁵ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 85.

¹⁵⁶ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 139.

¹⁵⁷ Vgl. Meffert, H., 1994a, S. 700f. Die Verhaltenswissenschaft untersucht innerhalb ihrer einzelnen Fachbereiche, wie etwa Psychologie, Soziologie, Verhaltensbiologie oder Konsumentenforschung, das individuelle und soziale Verhalten von Menschen. (Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 1999, S. 8.)

¹⁵⁸ Vgl. Meffert, H., 1994a, S. 700f.

¹⁵⁹ Kategorien von Lerntheorien: klassische Stimulus-Response-Theorien, kognitive Theorien des Lernens und Theorien des verbalen und bildlichen Lernens einordnen lassen. (Siehe Hilgard, E.R./Bower, G., 1973, S. 22-29; Meyer-Hentschel, G., 1994, S. 609f.)

rant Conditioning/Instrumental Learning) werden annahmegemäß nutzenbringende Verhaltensweisen der Vergangenheit beibehalten im Gegensatz zu wenig nutzenbringenden Verhaltensweisen.¹⁶⁰ Auf Kundenbindung bezogen bedeutet das, dass Kunden eine Geschäftsbeziehung beibehalten, wenn sie Nutzen spendet.¹⁶¹ Die Wechselentscheidung ist entsprechend einer Nutzenbetrachtung zu unterziehen. Bleibe- und Wechselalternative unterscheiden sich unter anderem durch den Stand an Wissen, Erfahrung, Sicherheit und Zufriedenheit.¹⁶² Bleibenutzen¹⁶³ ist der Nutzen, der für den Kunden bei Verweilen beim bisherigen Anbieter entsteht; Wechselnutzen ist der Nutzen, der für den Nachfrager durch den Wechsel der Geschäftsbeziehung entsteht.¹⁶⁴ Der Wechselnutzenvorteil ist die positive Nutzendifferenz zwischen Wechselnutzen und Bleibenutzen. Aus dem Ziel der Nutzenmaximierung resultiert für den Konsumenten folgende Entscheidungsregel: ein Anbieterwechsel erfolgt nur, wenn der wahrgenommene Wechselnutzenvorteil größer ist als die anfallenden Wechselkosten.¹⁶⁵ Das heißt, die Ersparnis zwischen Bleibealternative und Wechselalternative sollte größer sein als die Nutzendifferenz zzgl. Wechselkosten.¹⁶⁶ Aufgrund des unbekanntem Wechselnutzenvorteils und des relativ hohen Bleibenutzens ist aus dieser Theorie abzuleiten, dass die Kunden im liberalisierten Energiemarkt zunächst eher nicht den Anbieter wechseln.

Lernen ist der Prozess, durch welchen Erfahrung zu Veränderungen in Wissen, Einstellungen und Verhalten führt.¹⁶⁷ Durch problem- bzw. entscheidungsbezogene Verarbeitung von Informationen entsteht Wissen.¹⁶⁸ Wissen (etwa um den Wechselnutzenvorteil) spielt wie bereits beschrieben für das Wechselverhalten

¹⁶⁰ Vgl. Wilkie, W.L., 1990, S. 292.

¹⁶¹ Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 14.

¹⁶² Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 144.

¹⁶³ Der Bleibenutzen beinhaltet eine Vereinfachungsprämie.

¹⁶⁴ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 143.

¹⁶⁵ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 152. Pattsituation: Wechselkosten + Nutzen der Bleibealternative = Nutzen der Wechselalternative. (Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 151.)

¹⁶⁶ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 153.

¹⁶⁷ Vgl. Engel, J.F./Blackwell, R.D./Miniard, P.W., 1990, S. 396. In den Lerntheorien wird Lernen in Form von gesetzmäßigen, das heißt gedanklich nicht oder nur wenig kontrollierten Verknüpfungen zwischen beobachtbarem Stimulus (Reiz) und beobachtbarem Response (Reaktion) dargestellt. (Vgl. Meyer-Hentschel, G., 1994, S. 609f.)

¹⁶⁸ Vgl. Becker, J., 2001, S. 900. Wissen ist eine dezentral verteilte, unbestimmte Ressource, die sich im Zeitablauf dynamisch verändert. (Vgl. Tsoukas, H., 1996, S. 13.)

der Kunden im Energiemarkt eine große Rolle.¹⁶⁹ Aufgrund der im Gegensatz zur Dauer der Deregulierung noch sehr kurzen Liberalisierung sind Erfahrung und Wissen der Kunden über neue Anbieter, Wechselmöglichkeiten und Wechselmodalitäten relativ gering ausgeprägt.¹⁷⁰ Mangelndes Wissen führt dazu, dass die Kunden beim bisherigen Anbieter verbleiben; je mehr Wissen jedoch aufgebaut wird, desto mehr wächst aus Sicht der alteingesessenen Anbieter die Gefahr, Kunden zu verlieren.¹⁷¹

- Ist einem Kunden die Möglichkeit der freien Anbieterwahl nicht bekannt, fehlt damit die Voraussetzung für Wechselbereitschaft.
- Ist einem Kunden die freie Anbieterwahl bekannt, fehlen ihm aber Informationen über alternative Anbieter, Produkte oder Preise, so kann nur potentielle Wechselbereitschaft vorhanden sein, jedoch kein konkreter Wechsel möglich sein.
- Besitzt ein Kunde sowohl Informationen über Wechselmöglichkeiten als auch über alternative Anbieter, Produkte und Preise, besteht die informationelle Grundlage für einen Wechsel.¹⁷²

Ist wenig Wissen vorhanden, wie im Fall des Wissens bezüglich neuer Anbieter, Wechselmöglichkeiten und Wechselmodalitäten, dann erfordert das Lernen besondere Anstrengungen der Kunden.¹⁷³ Der Mensch tendiert aber aus Bequemlichkeitsgründen bei der Bewältigung komplexer Situationen bzw. Zusammenhänge zur Vereinfachung.¹⁷⁴ Für Stromkunden stellt Nicht-Lernen bzw. der Verbleib in der etablierten Beziehung eine Vereinfachung dar.¹⁷⁵ Durch diese Vereinfachung kommt es zum Verbleiben des Kunden beim bisherigen Anbieter und zur Zahlung einer Vereinfachungsprämie.

Auch die Konstrukte Aktivierung und Involvement können im Rahmen der Lerntheorien zur Erklärung von Kundenbindungszusammenhängen am Energie-

¹⁶⁹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 102.

¹⁷⁰ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 99.

¹⁷¹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 100.

¹⁷² Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 105.

¹⁷³ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 105.

¹⁷⁴ Vgl. Sheth, J.N., 1981, S. 275.

¹⁷⁵ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 105.

markt beitragen. Aktivierung (Activation, Arousal), die psychische Aktivität, die den Organismus in Leistungsbereitschaft und -fähigkeit versetzt, stellt als verhaltenswissenschaftliches Konstrukt die Voraussetzung für sämtliche Vorgänge der psychischen Informationsverarbeitung wie etwa Wahrnehmung, Denken oder Lernen dar.¹⁷⁶ Das Ergebnis des Aktivierungsprozesses ist ein bestimmtes Aktivierungsniveau: das Involvement (Ich-Beteiligung, Engagement).¹⁷⁷ Das Involvement kann insofern einen Beitrag zur Erklärung von Kundenbindung leisten, als geringes Involvement zu geringer (hohes Involvement zu hoher) wechselbezogener Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung führt und eine geringe (hohe) Wechselbereitschaft zur Folge hat. Ein Anbieterwechsel setzt einen bestimmten, individuell unterschiedlich hohen Aktivierungsgrad voraus. Ein zu geringer Aktivierungsgrad führt zu einer unzureichenden Handlungsstimulierung und folglich zu Inaktivität bzw. Verbleib des Kunden beim bisherigen Anbieter.¹⁷⁸ Sowohl produktbezogenes als auch kaufbezogenes Involvement sind bei elektrischer Energie gering.¹⁷⁹ Die einzelnen Kaufhandlungen sowie die Fortführung der Geschäftsbeziehung erfolgen gewohnheitsmäßig; es sind keine aktiven Handlungen des Kunden erforderlich.¹⁸⁰ Auch hier kann die Kundenbindung als Vereinfachung interpretiert werden.

Es kann festgehalten werden, dass im Rahmen der Lerntheorien die Vereinfachungsprämie kurz- bis mittelfristig kundenbindungsbegründend sein kann. Es ist allerdings davon auszugehen, dass mit der Zeit das Wissen der Kunden zunimmt und die Zahlung einer Vereinfachungsprämie für den Kunden nicht mehr erforderlich ist. Langfristig entscheidet der individuelle Wechselnutzenvorteil, was bedeutet, dass psychologische (Zufriedenheit) oder ökonomische (Preis) Kundenbindung im Vordergrund stehen wird.

¹⁷⁶ Vgl. Meyer-Hentschel, G., 1994a, S. 24; Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 1999, S. 55-57.

¹⁷⁷ Vgl. Rothschild, M.L., 1984, S. 217. Es handelt sich um ein mehrdimensionales hypothetisches Konstrukt, das durch personen-, reiz- und situationsspezifische Faktoren wie Interesse am Produkt, Belohnung beim Kauf, Identifikation, Selbstdarstellbarkeit, Risikowahrscheinlichkeit und empfundenes Risiko beeinflusst wird. (Vgl. Kapferer, J.-N./Laurent, G., 1985, S. 291/294.)

¹⁷⁸ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 90.

¹⁷⁹ Siehe Kapitel 2.1.1.3..

¹⁸⁰ Es handelt sich um einen Gewohnheitskauf; die Beziehung zum Stromanbieter wird so lange automatisch fortgesetzt, bis dieser aktiv den Anbieter wechselt. Eine aktive Kaufhandlung des Kunden beim Stromeinkauf liegt insofern vor, als der Kunde ein elektronisches Gerät einschal-

3.2.4.1.2.2. Erklärungsbeitrag der Risikotheorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Die Risikotheorie beschäftigt sich mit dem subjektiv wahrgenommenen kaufspezifischen Risiko von Individuen. Das subjektive Risiko wird zum einen von der Wichtigkeit negativer Konsequenzen einer möglichen Fehlentscheidung und zum anderen von der bestehenden Unsicherheit hinsichtlich des Eintretens dieser Negativfolgen beeinflusst.¹⁸¹ Nach der Risikotheorie versuchen Individuen ihr subjektiv wahrgenommenes Risiko möglichst gering zu halten.¹⁸²

Auf die Erklärung von Kundenbindung im liberalisierten Strommarkt lässt sich das folgendermaßen übertragen: Die Möglichkeit einer Fehlentscheidung besteht für den Stromkunden zunächst bei einem Anbieterwechsel. Mögliche aus einer Fehlentscheidung resultierende negative Konsequenzen für den Kunden können sowohl unzureichende Versorgungssicherheit bzw. -zuverlässigkeit als auch finanzielle Verluste sein. Außerdem besteht aufgrund der Informationsnachteile der Kunden generell große Unsicherheit bezüglich des Eintretens dieser Negativfolgen/negativen Konsequenzen. Daraus folgt, dass das Risiko eines Anbieterwechsels aus Kundensicht aufgrund der Qualitätsunsicherheit (ungenügende Kenntnis von Qualität, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des neuen Anbieters) als vergleichsweise groß eingeschätzt wird.

Durch die Wiederholung einer ihm vertrauten Kaufentscheidung, das heißt durch das Beibehalten der Beziehung zum bisherigen Stromanbieter, kann ein Kunde versuchen, sein individuelles Risiko gering zu halten.¹⁸³ Das Verbleiben beim bisherigen Anbieter stellt aus Kundensicht die einfachste und mit keiner psychischen Anstrengung verknüpfte Möglichkeit zur Minimierung des Risikos

ten muss, um Strom zu konsumieren. Da es aber nicht zeitgleich zu einer Zahlung kommt und dem Kunden der Kaufakt nicht direkt bewusst ist, kauft der Kunde nicht „aktiv“ ein.

¹⁸¹ Vgl. Bruhn, M., 1982, S. 130. Es werden unterschieden: funktionelles (Produkt erfüllt seine Funktion nicht), finanzielles (Verlust der finanziellen Mittel bei Fehlkauf), soziales (Produkt widerspricht den Normen des sozialen Umfeldes und führt zu Verlust von Status oder Sozialprestige) und psychisches (Unzufriedenheit) Risiko. (Vgl. Kuß, A./Diller, H., 1994, S. 524.)

¹⁸² Vgl. Kroeber-Riel, W., 1992, S. 260.

¹⁸³ Vgl. Hentschel, B., 1991, S. 25.

dar.¹⁸⁴ Man kann wieder von einer Vereinfachung sprechen, die die Kunden zur Zahlung einer Vereinfachungsprämie veranlasst.¹⁸⁵

Auch hier gilt wiederum, dass mit der Zeit Wissen zunimmt, und Unsicherheit sowie Risiko des Anbieterwechsels für den Kunden mit der Zeit abnehmen. Die Höhe der Vereinfachungsprämie, welche die Kunden zu zahlen bereit sind, nimmt ab. Die Risikotheorie kann Kundenbindung im liberalisierten Energiemarkt langfristig nicht erklären.

3.2.4.1.2.3. Erklärungsbeitrag der Dissonanztheorie zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Die Grundannahme der Dissonanztheorie ist, dass Individuen ein dauerhaftes Gleichgewicht ihres kognitiven Systems anstreben und versuchen, durch inkonsistente Kognitionen entstandene Spannungen durch die Wiederherstellung der Konsistenz der Kognitionen abzubauen, um das Gleichgewicht wiederherzustellen.¹⁸⁶ In bezug auf eine Geschäftsbeziehung bedeutet das, dass nach einem Kauf dissonanz erhöhende Informationen vermieden und dissonanzmindernde Informationen gesucht werden. Umbewertung, Ergänzung oder auch Verdrängung von Informationen sind typische Verhaltensweisen, um vorhandene Dissonanzen abzubauen.¹⁸⁷ Das gilt auch im Energiemarkt. Ein zufriedener Kunde befindet sich in einem psychischen Gleichgewicht. Dieses Gleichgewicht kann der Kunde durch die Vermeidung kognitiver Dissonanzen (bzw. dissonanter Informationen wie etwa günstigere und/oder bessere Angebote neuer Anbieter) erhalten, was dazu führt, dass er in der Beziehung zum bisherigen Anbieter verbleibt.¹⁸⁸ Die Vermeidung von Dissonanzen stellt für den Kunden eine Ver-

¹⁸⁴ Vgl. Hentschel, B., 1991, S. 25 und Kloubert, T., 2001, S. 109.

¹⁸⁵ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 109.

¹⁸⁶ Vgl. Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G., 1973, S. 17. Die Dissonanztheorie (Theorie der kognitiven Dissonanz) hat unter den kognitiven Gleichgewichtstheorien (Konsistenztheorien) eine besondere Stellung. Kognitionen sind Wissen, Erfahrungen und Meinungen. Ein Ungleichgewicht des kognitiven Systems wird durch inkonsistente Kognitionen (kognitive Dissonanzen) herbeigeführt. Diese entstehen, wenn die Anzahl und Wichtigkeit der Kognitionen, die mit einer Entscheidung unvereinbar, also dissonant, sind, größer ist als die der bestätigenden Kognitionen. Einfacher ausgedrückt: „Kognitive Dissonanz ist eine als unbequem empfundene psychische Spannung aufgrund eines psychologischen Widerspruchs zwischen füreinander relevanten und gleichzeitig resistenten Kognitionen.“ (Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G., 1973, S. 18.)

¹⁸⁷ Vgl. Kroeber-Riel, W., 1992, S. 177.

¹⁸⁸ Vgl. Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F., 1999, S. 181.

einfachung dar, „da eine kritische Auseinandersetzung mit dissonanten Informationen und Revidierung von Entscheidungen vermieden wird“¹⁸⁹. Die Dissonanztheorie leistet so mit der Vereinfachungsprämie einen Erklärungsbeitrag zur Kundenbindung.

Die Kunden sind allerdings nur bis zu einer individuell unterschiedlichen Dissonanzstärke bzw. Unzufriedenheitslevel zur Vereinfachung bereit, danach akzeptiert der Kunde die Situation nicht mehr. Je größer die kognitive Dissonanz, desto eher wird der Kunde die Anstrengung des Wechsels in Kauf nehmen, anstatt inkonsistente Informationen zu verdrängen.¹⁹⁰ Dann wird er auf die Vereinfachung verzichten und sowohl Anstrengungen als auch Risiken in Kauf nehmen, um eine bessere Alternative zu finden. Das bedeutet für die Energieversorger, dass letztendlich die Kundenzufriedenheit bindend wirkt.

Es soll betont werden, dass die Vereinfachungsprämie im Rahmen der Dissonanztheorie nicht wie etwa bei Lern- oder Risikotheorien zeitlich instabil ist. Die Vereinfachungsprämie ist nur in Abhängigkeit von der Höhe der Dissonanz instabil. Ausschlaggebend ist allerdings immer die Zufriedenheit des Kunden.

3.2.4.1.2.4. Erklärungsbeitrag der Interaktions- und Austauschtheorien zur Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Interaktionstheorien¹⁹¹ beschäftigen sich mit den gegenseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen in sozialen Interaktionen.¹⁹² Soziale Interaktionen sind generell durch Kontakt zwischen mindestens zwei Individuen, zeitliche Abfolge von Aktionen und Reaktionen sowie Interdependenz der Handlungen der Inter-

¹⁸⁹ Kloubert, T., 2001, S. 112.

¹⁹⁰ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 112.

¹⁹¹ Bei den Interaktionstheorien handelt es sich um ein der Soziologie entnommenes und im Rahmen des Investitionsgütermarketing dominierendes Theorie- und Forschungsfeld zur Beschreibung und Erklärung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen auf der Grundlage sozialpsychologischer Konstrukte, wobei geschäftliche Transaktionen als Spezialfall von Interaktionen interpretiert werden. Einen Überblick zur Interaktionstheorie gibt Kern, E., 1990.

¹⁹² (Soziale) Interaktion wird als Austausch von materiellen und immateriellen Gütern bzw. gegenseitiger Belohnungen und Bestrafungen angesehen. Dem liegt die Hypothese zugrunde, dass je häufiger die Aktivität einer Person belohnt wird, diese Person die Aktivität mit umso größerer Wahrscheinlichkeit ausführen wird. (Vgl. Homans, G.C., 1972, S. 154.)

aktionspartner gekennzeichnet.¹⁹³ Die sozialwissenschaftliche Austauschtheorie¹⁹⁴ ist ein in der Sozialpsychologie entwickeltes Konzept zu Zustandekommen und Dauerhaftigkeit von sozialen Austauschprozessen.¹⁹⁵

Interaktions- und Austauschtheorien basieren auf dem Ansatz des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts, das wegen des als Prämisse unterstellten Nutzenmaximierungsverhaltens von Individuen gegeben sein muss, damit beide Interaktionspartner in einer Beziehung verbleiben.¹⁹⁶ Anreize (Nutzen, Belohnung) und Beiträge (Kosten, Bestrafung) sind hier allerdings nicht streng ökonomisch zu sehen, sondern können unter anderem auch psychologische Dimensionen wie Gefühle oder Einstellungen mit einbeziehen. Die Interaktionspartner unterscheiden ein bestimmtes Vergleichsniveau¹⁹⁷ sowie ein alternativenbezogenes Vergleichsniveau.¹⁹⁸ Der einzelne Interaktionspartner vergleicht demnach sein wahrgenommenes Nettoergebnis mit seinem Vergleichsniveau. Liegt das Nettoergebnis über dem Vergleichsniveau, entsteht Zufriedenheit; liegt es darunter, kommt es zu Unzufriedenheit. Erst der Vergleich mit einem alternativen Vergleichsniveau bestimmt jedoch, ob eine Geschäftsbeziehung beendet wird oder nicht. Der Fortbestand einer Geschäftsbeziehung hängt also auf der einen Seite

¹⁹³ Vgl. Diller, H., 1994b S. 471. Die genannten Merkmale sind besonders typisch für Geschäftsbeziehungen im Business-to-Business Bereich. Im Unterschied dazu wird in Konsumgütermärkten, die von anonymer Massenkommunikation gekennzeichnet sind und in denen im engeren Sinne keine Interaktion von Unternehmen und Kunden herrscht, vom Stimulus-Response-Gedanken ausgegangen.

¹⁹⁴ Die Austauschtheorie Austauschansatz (sozialer/sozialwissenschaftlicher Austauschansatz) von Thibaut und Kelley (Vgl. Thibaut, J./Kelley, H, 1959, S. 10-14.) wurde in unterschiedlichen Studien weiterentwickelt wie etwa von Homans, G.C., 1972 oder Blau, P.M., 1964. Deshalb kann eigentlich auch nicht von *dem* Austauschansatz gesprochen werden.

¹⁹⁵ „„Social exchange“ [...] refers to voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others.“ (Blau, P.M., 1964, S. 91.) Der soziale Austausch ist eine Situation, in der das Verhalten eines Akteurs das eines anderen entweder verstärken oder abschwächen kann. Sozialer Austausch unterscheidet sich vom strikt ökonomischen Austausch, spielt aber in sämtlichen Beziehungen eine wichtige Rolle.

¹⁹⁶ O.V., 1994b, S. 72. Homans Interaktionstheorie besagt, dass sich soziale Interaktion ausschließlich an Kosten-Nutzen-Überlegungen orientiert, wobei in einem wechselseitigen Prozess jede Person vom jeweiligen Interaktionspartner für ihr Verhalten belohnt bzw. bestraft wird, abhängig von dem Wert der betreffenden Aktion für die Person. (Vgl. Homans, G.C., 1972a, S. 59f.) Eine Tendenz zur Fortsetzung der Beziehung ergibt sich, wenn beide Parteien das Gefühl haben, angemessen belohnt zu werden. (Vgl. Homans, G.C., 1972, S. 62f.)

¹⁹⁷ Das Vergleichsniveau bzw. Comparison Level ist ein aus früheren Erfahrungen abgeleiteter Maßstab für die Erwartungen des Kunden.

¹⁹⁸ Das alternativenbezogene Vergleichsniveau bzw. Comparison Level of Comparisons ist ein Maßstab für das Verhältnis von Kosten und Nutzen bei der besten erreichbaren alternativen Geschäftsbeziehung.

vom Verhältnis der Zufriedenheit eines Abnehmers mit der Beziehung zu dem derzeitigen Lieferanten und auf der anderen Seite von Vorhandensein und Attraktivität der Konkurrenzangebote ab.¹⁹⁹

Die allgemeine Kritik daran betrifft vor allem die ökonomische Prägung aufgrund der Nutzenmaximierungsannahme sowie die geringe Operationalisierung der verwendeten Konstrukte (Belohnung, Bestrafung, Anreiz, Beitrag).²⁰⁰ Dass der Ansatz recht ökonomisch geprägt ist, kann auf den Strommarkt bezogen grundsätzlich als realitätsnah und positiv betrachtet werden, auch wenn der Stromkunde kein homo oeconomicus²⁰¹ ist.²⁰² Weiterhin ist positiv zu beurteilen, dass die Existenz von Beziehungsalternativen für den Kunden vorausgesetzt wird, was seit der Liberalisierung für Stromkunden möglich ist. Eine Übertragung bzw. Anwendung der Theorien auf den Strommarkt ist also durchaus möglich.

Dementsprechend ist zu untersuchen, wie Anreize und Beiträge im Strommarkt aussehen. Neben der eigentlichen Stromlieferung und produktbegleitenden Services stellen aus Kundensicht vor allem auch die psychologischen Konstrukte Zufriedenheit, Sicherheit und Vertrauen Anreize dar. Beiträge sind vor allem monetärer Art, aber auch beispielsweise das Eingehen von Risiken. Die neuen Anbieter scheinen den Kunden im Vergleich zur bestehenden Beziehung als unzureichende Alternativen, was besonders mit mangelnden Anreizen wie Sicherheit und Vertrauen bzw. zu hohen Beiträgen (Risiko) zu erklären ist. Es kommt zu einer Alternativenreduktion bzw. Vereinfachung. Entsprechend erklären Interaktions- und Austauschtheorien kurzfristig Kundenbindung im liberalisierten Energiemarkt mit der Vereinfachungsprämie.

¹⁹⁹ Zufriedenheit bezieht sich dabei nicht lediglich auf die Leistung, sondern auf die gesamte Beziehung und impliziert Facetten wie unter anderem ökonomische Vergünstigungen und niedrige Transaktionskosten aufgrund von bestehendem Vertrauen.

²⁰⁰ Vgl. Schanz, G., 1977, S. 167, 170. Zur Kritik am Austauschansatz siehe Secord, P.F./Backman, C.W., 1976, S. 289-291.

²⁰¹ Zur Theorie des homo oeconomicus und deren Kritik siehe Schumann, J., 1992, S. 110f.

²⁰² Besonders dadurch, dass die Begriffe Kosten und Nutzen nicht im streng ökonomischen Sinne zu sehen sind, sondern eine umfassende Bedeutung erlangen, die auch psychologische Dimensionen wie Gefühle und Einstellungen einschließt, wird die Anwendung der Nutzenmaximierungshypothese auch in diesem Zusammenhang ermöglicht.

Langfristig wird Kundenbindung nach den Interaktions- und Austauschtheorien von der Zufriedenheit des Kunden (Anreiz-Beitrags-Überschuss, psychologische Kundenbindung) und ökonomischen Faktoren (ökonomische Kundenbindung) beeinflusst.²⁰³

3.2.4.1.3. Ergebnis der Analyse theoretischer Ansätze zur Erklärung von Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Die voranstehende Analyse diente dazu, einige theoretische Konzepte im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erklärung von Kundenbindung am Energiemarkt zu prüfen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die betrachteten institutionenökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze durchaus einen Beitrag zur Erklärung der Bindung von Stromkunden leisten können. Im Rahmen der institutionenökonomischen Ansätze wurden als kurz- bis mittelfristige Gründe gegen den Anbieterwechsel im liberalisierten Energiemarkt zum einen bei Informationsökonomik bzw. Principal-Agent-Theorie die Sicherheitsprämie (SP) und zum anderen bei der Transaktionskostentheorie die Vereinfachungsprämie (VP) identifiziert, im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze bei Lern-, Risiko- und Dissonanztheorie und Interaktions- bzw. Austauschtheorien die Vereinfachungsprämie (siehe Abbildung 9).

Da die Höhe von Sicherheits- und Vereinfachungsprämien von zeitlich instabilen Konstrukten beeinflusst wird, können diese nur für eine begrenzte Zeit Kundenbindung erklären. Je länger die Liberalisierung zurückliegt, desto mehr Informationen und Wissen über neue Anbieter, Wechselmöglichkeiten und -prozesse sammeln die Kunden sowohl aktiv als auch passiv. In der Folge nehmen aus Kundensicht Unsicherheit, objektives und subjektives Risiko sowie auch die Höhe der Sicherheits- und Vereinfachungsprämien, welche die Kunden dem bisherigen Anbieter zu zahlen bereit sind, ab und damit nimmt die allgemeine Wechselbereitschaft bzw. -tätigkeit zu. Diese im Laufe der Zeit eintretende Veränderung der allgemeinen Wechselbereitschaft im liberalisierten Energiemarkt kann mit der Diffusion, dem Prozess der Verbreitung neuer Pro-

²⁰³ Siehe dazu beispielsweise die Ausführungen bei Peter, S.I., 1997, S. 96-99.

dukte im Markt, verglichen werden.²⁰⁴ Die Entwicklung zu mehr Wechselbereitschaft kann zusätzlich noch dadurch verstärkt werden, dass technische Möglichkeiten oder rechtliche Gegebenheiten den Wechsel vereinfachen und Transaktionskosten senken.²⁰⁵ Am Ende dieses Diffusionsprozesses wird sich die Situation am Energiemarkt bezüglich der generellen Kriterien des Anbieterwechsels weniger von der auf anderen, vormals nicht regulierten Märkten unterscheiden, wobei sich die produktbedingten Unterschiede auch weiterhin auswirken werden.

THEORETISCHER ANSATZ	KUNDENBINDUNG	
	kurz- /mittelfristig	langfristig
Institutionenökonomische Ansätze		
Informationsökonomik, Principal-Agent-Theorie	SP	-
Transaktionskostentheorie	VP	ö
Verhaltenswissenschaftliche Ansätze		
Lerntheorien	VP	p, ö
Risikothorie	VP	-
Dissonanztheorie	VP	p
Interaktions- bzw. Austauschtheorien	VP	p, ö

SP: Sicherheitsprämie, VP: Vereinfachungsprämie, p: psychologische Kundenbindung, ö: ökonomische Kundenbindung

Abbildung 9: Theoretische Erklärungsansätze von Kundenbindung im liberalisierten Elektrizitätsmarkt
(Eigene Darstellung)

²⁰⁴ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 19. Eine erstmalige Wechselmöglichkeit ist mit ihren potentiellen Vor- und Nachteilen Marktwiderständen ausgesetzt, die denen bei der Einführung von innovativen Produkten ähneln und zu einer Akzeptanzverzögerung der Wechselalternativen beim Nachfrager führen. Zu den Grundlagen der Diffusionsforschung siehe beispielsweise Rogers, E.M., 1962 (Diffusionsprozess S. 76-120) oder Robertson, T.S., 1967, S. 14-19.

²⁰⁵ Zu denken ist etwa an Smart Cards sowie Vorschriften zur Durchleitung oder zum IT-gestützten Datenaustausch zwischen Energieversorgern bei Wechsel eines Kunden.

Der Bedeutungsverlust von Sicherheits- und Vereinfachungsprämien wird dann zu einer Bedeutungssteigerung anderer Kundenbindungsarten führen im Rahmen der institutionenökonomischen Ansätze vorrangig ökonomische Kundenbindung (ö), im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze vorrangig psychologische (p). Es ist daher anzunehmen, dass neben monetären Faktoren langfristig Kundenzufriedenheit die wesentliche Determinante des Treueverhaltens der Kunden im liberalisierten Strommarkt sein wird. In diesem Bereich sind zukünftig genauere Forschungen notwendig.

Kurzfristig stellen also Sicherheits- und Vereinfachungsprämie und langfristig die Bedeutungssteigerung ökonomischer und psychologischer Kundenbindung für kommunale Energieversorger eine Chance dar.

3.2.4.2. Tatsächliches Wechselverhalten im liberalisierten Elektrizitätsmarkt

Im Rahmen der Analyse des tatsächlichen Wechselverhaltens und zur Messung von Kundenbindung sind neben der Entwicklung der Wechsel- bzw. Kundenabwanderungsraten oder Kundenbindungsraten und den Merkmalen wechselwilliger Nachfrager besonders die Gründe für Anbieterwahl und -wechsel und die Rolle der Kundenzufriedenheit interessant.²⁰⁶

Zu Beginn der Liberalisierung wurden im Privatkundenbereich Wechselraten von 10 bis 20% prognostiziert,²⁰⁷ die tatsächlichen Wechselraten blieben jedoch hinter diesen Prognosen zurück:²⁰⁸ Bis Ende 1999 wechselten nur etwa 0,5% der Haushalte zu einem neuen Lieferanten,²⁰⁹ bis Ende 2000 2-5%,²¹⁰ bis Ende 2001 4%²¹¹.²¹² Obwohl Experten eine Steigerung der Wechselraten erwartet

²⁰⁶ Wechselraten zeigen den Anteil der gewechselten Kunden an den Gesamtkunden. Die Kundenabwanderungsrate beträgt im Idealfall der Zero-Migration Null.

²⁰⁷ Vgl. Pirovsky, W., 1999, S. 36.

²⁰⁸ Die Angaben in der Fachpresse gehen bei diesen Angaben zum Teil etwas auseinander. Unbestritten ist, dass prognostizierte und wirkliche Zahlen deutlich voneinander abweichen.

²⁰⁹ Vgl. Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 286.

²¹⁰ Vgl. Beutin, N./Paul, A./Schröder, N., 2001, S. 176; O.V., 2001; Dienes, M./Winkelmann, D., 2001, S. 42.

²¹¹ Vgl. O.V., 2002e.

²¹² Diese Wechselraten geben den Anteil der seit der Liberalisierung gewechselten Kunden an.

haben und erwarten,²¹³ scheint die tatsächliche Wechselbereitschaft der Kunden eher zu sinken: Verschiedene Studien ermittelten eine latente Wechselbereitschaft der Kunden von 15 bis 20%.²¹⁴

Wechselwillige Nachfrager zeichnen sich tendenziell durch folgende Merkmale aus: 29-49 Jahre, männlich, hohes Einkommen, hoher Bildungsstand, angestellt oder freiberuflich, größerer Haushalt bzw. Wohnfläche, niedrige Globalzufriedenheit, niedrige Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis, Nutzer von privaten Telefongesellschaften, Online-Diensten und Mobiltelefonen.²¹⁵ Bei diesen Nachfragern sind aufgrund des vergleichsweise hohen Informationsstandes sowie ersten Wechselerfahrungen in anderen Branchen geringere Wechselunsicherheit und -anstrengung zu vermuten.²¹⁶ Der höhere und absolute Energiebedarf bedeutet, dass höhere Ausgaben für Energie anfallen und monetäre Vorteile beim Wechsel offensichtlicher werden.²¹⁷ Besonders auch die geringe Zufriedenheit als Merkmal der Wechsler geht mit dem Ergebnis der theoretischen Analyse konform.

Gleiches gilt für die aus Kundensicht wichtigsten Gründe gegen einen Anbieterwechsel: Zufriedenheit²¹⁸ mit bisherigem Anbieter, Verunsicherung bzw. Angst²¹⁹ vor Wechselablauf und -risiken, Erwartung, dass ein Wechsel keinen Vorteil bringt (Preissenkungen auch ohne Versorgerwechsel, Aufhebung des

²¹³ Vgl. Dienes, M./Winkelmann, D., 2001, S. 42.

²¹⁴ Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 61; Meyer, A./Dornach, F., 2000, S. 135; FOCUS, 2000, S. 25. Eine andere Studie sagt eine weiterhin abnehmende Wechselbereitschaft voraus. (Vgl. O.V., 2000.) In der Konsumgüterbranche hat sich gezeigt, dass 75% der Befragten, die angeben, sie würden „sehr wahrscheinlich“ wechseln, dies auch tatsächlich tun, bei den „wahrscheinlich“ Wechselnden sind es nur 25%. Entsprechend sind die Ergebnisse aktueller Studien zur Wechselbereitschaft zu relativieren. In einer anderen Studie wurde eine steigende Loyalität der Privatkunden (72% 2001 versus 51% 1999) festgestellt (nur 19% (2001) versus 36% (1999) hatten sich danach noch nicht entschieden, ob sie den Versorger wechseln wollen oder nicht. (Vgl. imug, 2002, S. 2.)

²¹⁵ Vgl. FOCUS, 2000, S. 26; Meyer, A./Dornach, F., 2000.

²¹⁶ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 110.

²¹⁷ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 110.

²¹⁸ Zufriedene verändern nichts, Unzufriedene hingegen schon.

²¹⁹ Abgesehen von der Furcht vor mangelhafter Versorgungssicherheit und -qualität spielt besonders auch die Sorge, dass bei einem getätigten Wechsel eine mögliche Rückkehr zum bisherigen Energieversorger nicht möglich ist, eine Rolle. (Vgl. O.V., 1999.)

Preisvorteils durch sonstige Kosten).²²⁰ Studien zeigen eine hohe sogar steigende Globalzufriedenheit der Kunden mit ihren Energieversorgern.²²¹

In der Praxis zeigt sich also wie in der Theorie die große Bedeutung der Kundenzufriedenheit für das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger im liberalisierten Markt. Um Kundenzufriedenheit als Determinante der Kundenbindung richtig steuern zu können, müssen die Energieversorger wissen, wie Zufriedenheit entsteht, welche Faktoren wie auf sie einwirken und wie sie aktiv beeinflusst werden kann. Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

3.2.4.3. Analyse der Kundenzufriedenheit von Stromkunden

Kundenzufriedenheit ist das positive Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs zwischen Erwartungen und tatsächlichen Leistungen.²²² Sie kann über die Wahrnehmung der Leistung beeinflusst werden, also sowohl über die Erwartungen als auch über die Leistungen.²²³

Kundenerwartungen sind also nicht nur eine zu berücksichtigende Informationsbasis, sondern zudem eine erfolgsrelevante Steuergröße. Die Beeinflussung bzw. Steuerung der Erwartungen der Kunden, das Erwartungsmanagement, hat das Ziel bzw. die Aufgabe, durch eine Senkung des Vergleichsniveaus ein realistisches Erwartungs- bzw. Anspruchsniveau bei den Kunden zu etablieren, um so durch die eigene Leistung die wahrgenommene Leistungsqualität und Zufriedenheit zu steigern.²²⁴ Generell sind zunächst globale Erwartungen und Erwartungen bezüglich einzelner Leistungsfaktoren zu unterscheiden, wobei letztere prädikative oder normative Erwartungen sein können.²²⁵

²²⁰ Vgl. beispielsweise Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 286 und 289 oder Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 47. In einer Studie wurden folgende Anteile ermittelt: Zufriedenheit mit dem bisherigen Zustand 24%, der Wunsch, die Marktentwicklung abzuwarten 17%, Risikoaversion 13%, Wechsellaufwand/-komplexität 11%, Unübersichtlichkeit 7%, Ökosteuern frisst Ersparnis 6%. (Vgl. Beutin, N./Paul, A./Schröder, N., 2001, S. 172.)

²²¹ Vgl. Meyer, A./Dornach, F., 2000, S. 134f.

²²² Siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.3.2.. Vgl. zu Kundenerwartungen an Energieversorger Baur, R./Dittmann, R./Kapellen, C./Winkler, S., 1996, S. 293f; Buba, H./Laurick, H., 1996, S. 281f; Wetzels, H., 1996, S. 289f.

²²³ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 185.

²²⁴ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 185f und Hentschel, B., 1991, S. 25.

²²⁵ Vgl. Niedergesäß, U./Heinzelmann, P.J., 2002, S. 406. Daneben stellt das Image laut den Kunden den letzten entscheidenden Erfolgsfaktor bzw. Bleibgrund dar.

„Prädikative Erwartungen [...] haben antizipierenden Charakter, indem der Kunde durch sie zum Ausdruck bringt, welches Leistungsniveau er vor Inanspruchnahme der Leistung vorhersieht bzw. für wahrscheinlich hält.“²²⁶ Die prädikativen Erwartungen werden vor allem von unternehmensbezogenen Determinanten geprägt, insbesondere den bisherigen Erfahrungen mit dem Anbieter.²²⁷ „Dahingegen stellen normative Erwartungen [...] eine Forderung des Kunden an den Dienstleister dar und bezeichnen das Leistungsniveau, das der Kunde vom Unternehmen verlangt.“²²⁸ Sie werden von unternehmensbezogenen Faktoren wie der Unternehmenskommunikation und nicht steuerbaren, situativen Faktoren, persönlichen Bedürfnissen der Kunden oder Aktivitäten der Konkurrenz beeinflusst.²²⁹ Die Erwartungen bezüglich einzelner Leistungsfaktoren („Zufriedenheitstreiber“) lassen sich in drei Kategorien einteilen.²³⁰

- **Basiserwartungen** (Dissatisfier, Musskriterien) beziehen sich auf Grundleistungen, deren Erbringung nicht zu Zufriedenheit, sondern lediglich nicht zu Unzufriedenheit führt.
- **Leistungserwartungen** (Satisfier) sind Erwartungen, deren zunehmende Erfüllung zu steigender Zufriedenheit der Kunden führt.
- **Begeisterungserwartungen** (Exciters) sind auf Leistungen gerichtet, deren Vorhandensein bei den Kunden zu überproportionaler Zufriedenheit führt.

Erwartungen unterliegen einer gewissen Dynamik: eine Leistung, die heute noch Begeisterung auslöst, kann morgen als Selbstverständlichkeit angesehen werden.²³¹ Die Vorteile der Kategorisierung sind vor allem das bessere Verständnis der Kundenanforderungen sowie die Möglichkeit differenzierte und maßgeschneiderte Leistungspakete zu entwickeln.²³² Die Leistungsparameter, die für die Kunden am wichtigsten sind und von denen sie am meisten erwarten, beeinflussen die Bildung von Zufriedenheit bzw. keiner Unzufriedenheit am

²²⁶ Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 187.

²²⁷ Vgl. Boulding, W./Kalra, A./Staelin, R./Zeithaml, V.A., 1993, S. 9.

²²⁸ Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 187.

²²⁹ Vgl. Boulding, W./Kalra, A./Staelin, R./Zeithaml, V.A., 1993, S. 9; Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 185.

²³⁰ Vgl. Matzler, K./Bailom, F., 1999, S. 173.

²³¹ Heutige Extras werden morgige Standards sein.

meisten und stellen deshalb aus Anbietersicht die besten Ansatzpunkte zur aktiven Gestaltung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit im Rahmen des Kundenbindungsmanagements dar. Es kommt schließlich darauf an, in den aus Kundensicht wichtigen Bereichen besonders gut zu sein und nicht in den ihnen unwichtigen. Im Folgenden werden die Erwartungen der Stromkunden kurz genauer betrachtet und ansatzweise in die Erwartungskategorien eingeteilt.²³³

Eine Basiserwartung betrifft den aus Kundensicht grundlegendsten und somit wichtigsten Leistungsaspekt: die Versorgungsqualität.²³⁴ Diese umfasst sowohl die Versorgungszuverlässigkeit als auch die Versorgungssicherheit, das heißt im einzelnen durchgängige Liefer- und Leistungsbereitschaft, Störungsfreiheit sowie einen guten und schnellen Störungsdienst. Wird die Grundleistung Stromlieferung nicht erbracht bzw. bei Unterbrechungen in der Stromversorgung, kommt es zu Unzufriedenheit der Kunden. Das Gleiche gilt für Richtigkeit und Verständlichkeit der Abrechnung. Die Bedeutung der Richtigkeit dürfte gegenüber der Verständlichkeit überwiegen. Eine richtige und verständliche Abrechnung bringt keine Zufriedenheit, eine fehlerhafte und/oder unter unverständliche jedoch Unzufriedenheit.

Zu den Leistungserwartungen der Stromkunden zählen Erwartungen, die sich auf Termintreue, Kompetenz, Flexibilität, Freundlichkeit und Umgangsformen der Ansprechpartner (Kundendienst, Kundenbetreuung und -beratung) beziehen oder im Rahmen der Abrechnungsgestaltung die Berücksichtigung von Kundenwünschen, Möglichkeit für Rückfragen, Auswahl an Zahlungsmodalitäten, des weiteren Zertifizierung des Anbieters, Komplettversorgung, Größe und Kapazität des Anbieters, räumliche Nähe des Anbieters zum Kunden.

Einige Leistungen können bei den Stromkunden sowohl Zufriedenheit als auch Begeisterung auslösen (Leistungs- und Begeisterungserwartungen), abhängig von der Leistungserfüllung bzw. individuellen Erfahrungen der Kunden. Zu diesen Leistungen zählen Services, Kommunikations- und Informationsweisen und

²³² Vgl. Matzler, K./Bailom, F., 1999, S. 173.

²³³ Die Kategorisierung der Erwartungen variiert unter anderem in Abhängigkeit vom Kunden und der Kundenlebenszyklusphase. Hier soll jeweils nur die generelle Tendenz angegeben werden. Kundenzufriedenheits- und Beschwerdeanalysen liefern kundenindividuelle Daten.

²³⁴ Vgl. auch zu den folgenden Ausführungen Chevalier, P., 1999, S. 4.

vor allem der Umgang mit Beschwerden. Beispielsweise kann eine gute Bearbeitung einer Beschwerde zur Zufriedenheit des Kunden führen, aber bei einer Übererfüllung der Erwartungen, die der Kunde mit der Beschwerde verbindet, sogar zu Begeisterung.

Ziel des Leistungsmanagements ist eine gezielte und kontinuierliche Verbesserung der Leistungen (Leistungsspektrum, -bereitschaft/-fähigkeit) im Sinne einer Anpassung an die Kundenerwartungen. Dies kann unter anderem durch die Erhöhung der Erträge für den Kunden, etwa durch zusätzliche Leistungskomponenten, oder die Senkung seines Aufwandes etwa durch Preisnachlässe erzielt werden.²³⁵ Der Preis (Höhe, Flexibilität und Transparenz) dient als Relativierungsgröße. Ein niedriger Preis reduziert die Erwartungshaltung bezüglich Qualität und Service. Es gilt herauszufinden, wie viel den Kunden die einzelnen Leistungskriterien wert sind. Da im liberalisierten Strommarkt die erzielbaren Preise die Kosten begrenzen und Kunden Qualitäten, die ihnen keinen direkten Nutzen bringen, preislich nicht honorieren, gewinnt diese Abwägung zwischen Kundennutzen und Kosten an Bedeutung.²³⁶

Wie die Zufriedenheit der Kunden mit den lokalen Energieversorgern im einzelnen ausgeprägt ist bzw. wo die Anbieter aus Kundensicht Stärken und Schwächen haben, wird im Rahmen der Unternehmensanalyse behandelt.

3.2.5. Ergebnis der Interaktionsumweltanalyse der Energieversorger

Die aus der theoretischen Betrachtung hervorgegangenen Erkenntnisse, dass die potentielle Wechselbereitschaft im liberalisierten Energiemarkt mit der Zeit steigen wird und dass der Hauptgrund für das Nichtwechseln der Kunden also der Hauptkundenbindungsgrund deren Zufriedenheit mit dem bisherigen Anbieter ist, scheinen durch die Betrachtung des tatsächlichen Wechselverhaltens zumindest teilweise bestätigt werden zu können, auch wenn zur endgültigen Bestätigung dieser These weitere Forschungen erforderlich sind. Daraus kann für das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger gefolgert werden, dass eine Konzentration auf psychologische Kundenbindung sinnvoll ist, das

²³⁵ Vgl. Hentschel, B., 1991, S. 25.

heißt eine vorrangige Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit.²³⁷ Die faktischen Kundenbindungsarten (ökonomische/rechtliche/technologische Kundenbindung) spielen eine weniger bedeutende Rolle.

Um die Situation der Energieversorger abschließend beurteilen zu können, soll im Folgenden eine Unternehmensanalyse im Sinne einer Betrachtung bestimmter kundenbindungsrelevanter Aspekte lokaler Energieversorgungsunternehmen durchgeführt werden.

3.3. Kundenbindungsbezogene Unternehmensanalyse alteingesessener Energieversorger

Eine Unternehmensanalyse dient dazu, Handlungsmöglichkeiten, Leistungsreserven und strategische Lücken zu erkennen.²³⁸ Im Rahmen der Unternehmensanalyse werden die zentralen internen Bedingungen eines Unternehmens auf (Miss-)Erfolgsfaktoren untersucht. Dazu eignen sich Potential- und Stärken-Schwächen-Analyse. Eine Potentialanalyse analysiert und bewertet vorliegende und zu erwartende Unternehmenspotentiale unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung zur Bewältigung spezifischer strategischer Herausforderungen.²³⁹ Die unternehmensspezifischen Fähigkeiten werden auf ihre strategische Relevanz hin überprüft, um herauszufinden, wodurch sich im Wettbewerb ein verteidigungsfähiger Vorteil aufbauen lässt.²⁴⁰ Mittels der Stärken-Schwächen-Analyse kann dann die Bestimmung der Ist-Position der Unternehmung im Wettbewerbsumfeld erfolgen,²⁴¹ die Ermittlung der Stellung in Relation zur Konkur-

²³⁶ Bei einem Anbieterwechsel wird besonders auf Sicherheitsgarantien, Vertragsdauer, Serviceleistungen und Preis geachtet. (Vgl. Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 288.)

²³⁷ Soziale Kundenbindung spielt eine sehr geringe Rolle.

²³⁸ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 88. Unternehmensanalyse wird hier nicht im klassischen/traditionellen Sinne, auf eine finanziell ausgerichtete Unternehmensbewertung beschränkt gesehen, sondern als umfassende Analyse quantitativer und qualitativer Aspekte. Instrumente zur Unternehmensanalyse: Potential-, Gap-, Lebenszyklus-, Portfolio- oder Stärken-Schwächen-, Auftragsgewinn-/verlust-, Betroffenheits-, Impact-Analysen, morphologischer Kasten. Ausführlich dazu siehe Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P., 1994, S. 69-73.

²³⁹ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 96f.

²⁴⁰ Vgl. Busch, R./Dögl, R./Unger, F., 2001, S. 72.

²⁴¹ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 57.

renz.²⁴² Dazu kann anhand bestimmter Beurteilungskriterien ein unternehmensinternes Stärken-Schwächen-Profil erstellt werden, wobei die Möglichkeit besteht, Ist- und Soll-Profile oder Unternehmens- und Konkurrenzprofile gegenüberzustellen.²⁴³ Es ist generell möglich, eine solche Analyse für die gesamte Unternehmung oder nur für bestimmte strategische Geschäftseinheiten durchzuführen.²⁴⁴ Im Rahmen der folgenden Betrachtung wird der Fokus auf der strategischen Geschäftseinheit „Strom“ liegen.

Die Aussagefähigkeit der Unternehmensanalyse hängt davon ab, dass sie vor dem Hintergrund spezifischer situativer Bedingungen (hier: liberalisierter Energiemarkt), den aktuell relevanten Erfolgskriterien (hier: Kundenbindung) und den damit jeweils verbundenen Anforderungen seitens der vorrangig interessierenden direkten Austauschpartner (hier: Privatkunden) durchgeführt wird.²⁴⁵

Zu betrachten sind deshalb im Folgenden die betrieblichen Faktoren, welche die Leistungsfähigkeit lokaler Energieversorgungsunternehmen besonders im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement prägen. Es müssen einerseits die vom Kunden wahrnehmbaren Teile der Gesamtleistung auf konsequente Kundenorientierung hin überprüft und andererseits muss die Qualität der für den Kunden unsichtbaren unterstützenden Voraussetzungen untersucht werden.²⁴⁶ Dabei stehen weniger finanzielle Aspekte im Vordergrund, als vielmehr qualitative. Es interessiert, wie die Kunden die Leistungen des eigenen Unternehmens und dessen Konkurrenten konkret beurteilen, dass heißt, wo aus Kundensicht im Rahmen des Leistungsmanagements Stärken bzw. Schwächen (Nachholbedarf) bestehen. Die Qualität des Kundenbindungsmanagements wird vorrangig durch die grundlegende strategische Grundausrichtung, die Mitarbeiter, die Organisation sowie Charakteristika der Beziehung zu den Kunden beeinflusst. Auf diese soll im Folgenden eingegangen werden.

²⁴² Vgl. Rieser, I., 1989, S. 306; Götz, P., 1998, S. 51. Die Stärken-Schwächen-Analyse (Ressourcenanalyse) ist der wohl bekannteste Ansatz der strategischen Analyse. (Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 95.)

²⁴³ Vgl. Hammer, R.M., 1982, S. 159.

²⁴⁴ Vgl. Lücking, J., 1994, S. 1098. Strategische Geschäftsfelder/-einheiten (SGF/SGE) sind Unternehmenseinheiten, für die separate Strategien entwickelt werden können. (Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 68.)

²⁴⁵ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 95 oder auch Götz, P., 1998, S. 51.

²⁴⁶ Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 234.

3.3.1. Betrachtung der strategischen Grundausrichtung alteingesessener Energieversorger

Die sich in allen Bereichen der strategischen Planung widerspiegelnde strategische Grundausrichtung hat einen grundlegend prägenden Einfluss auf das Kundenbindungsmanagement bzw. die Kundenbindung.

3.3.1.1. Kundenbindungsbezogene Analyse der globalen Zielkonzeption alteingesessener Energieversorger

Die strategische Grundausrichtung wird vor allem durch die globale Zielkonzeption geprägt, die das Unternehmensselbstverständnis aufzeigt und Unternehmensmission und -vision (Handlungsrahmen und -richtung) festschreibt.²⁴⁷

Die Unternehmensmission²⁴⁸ (Unternehmenszweck) gibt mit der Festlegung von Formal- und Sachzielen²⁴⁹ den unternehmerischen Handlungsrahmen vor.²⁵⁰ Formalziele sind Ziele ohne unmittelbaren Zweck-Mittel-Bezug zur Leistungserstellung bzw. -verwertung wie etwa betriebliche Ziele (Effektivität, Effizienz, Gewinn, Wachstum, Umsatz) oder gesellschaftliche Ziele (Verantwortung, Ethik).²⁵¹ Sachziele beziehen sich auf die Leistungssphäre und stecken konkrete Beschäftigungsfelder und Problemlösungsprogramme (Sach- bzw. Dienstleistungen) des Unternehmens ab.²⁵²

Bei den lokalen Energieversorgern dominieren aufgrund ihrer bedarfs- bzw. gemeinwirtschaftlichen Orientierung traditionellerweise die Sachziele.²⁵³ Versorgungssicherheit und Bedarfsdeckung, das heißt quantitative, qualitative und zeitliche Erfüllung der Nachfrage nach Strom, Gas, Fernwärme und/oder Was-

²⁴⁷ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 29. Eine Vision gab es zu Monopolzeiten praktisch nicht. Das oberste bzw. übergeordnete Ziel im unternehmerischen Zielsystem ist das Meta-Ziel.

²⁴⁸ Synonyme: (Business) Mission (Statement), Business Definition, (Unternehmens-)Leitidee.

²⁴⁹ Formalziele (Leistungserbringungsziele, „generelle Imperative“) dienen dem „Defining the Business Mission“. Sachziele (Leistungswirkungsziele, „singuläre Imperative“) dienen dem „Defining the Business“. (Vgl. Böcker, F./Gierl, H., 1994, S. 706; Kosiol, E., 1972, S. 212-216.)

²⁵⁰ Vgl. Drucker, P.F., 1973, S. 74 und Abell, D.F./Hammond, J.S., 1979, S. 407.

²⁵¹ Vgl. O.V., 1994c, S. 330.

²⁵² Vgl. Eichhorn, P., 2000, 163-167.

²⁵³ Das Sachziel hat in öffentlichen Unternehmen im Gegensatz zum Formalziel existenzielle Bedeutung. Wirtschaftlichkeit ist eine Anforderung an die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe, deren Verletzung nicht zum Verzicht auf diese Aufgabe führt. (Vgl. O.V., 1993d, S. 1284f.)

ser (das Komplettversorgungsangebot in dieser Form heißt Multi Utility).²⁵⁴ Das Formalziel Kosteneffizienz spielt eine untergeordnete Rolle. Dieses Versorgungsdenken ergab sich aus der Präambel²⁵⁵ des Energiewirtschaftsgesetzes, die nach allgemeiner Rechtsauffassung als Zusammenfassung der essentiellen Prinzipien der Stromversorgung verstanden wird: Daraus resultierten eine starke Risikoaversion, hohe technische Standards und Reserveanforderungen, deren Kosten nicht hinterfragt wurden.²⁵⁶ Ein solches Selbstverständnis, bei dem durch die Einbeziehung politischer neben wirtschaftlichen Kalkülen die Entscheidungsfreiheit der Unternehmensführung eingeschränkt wird, kann im Wettbewerb eine Schwäche darstellen und zu Wettbewerbsnachteilen führen. Da die weit in die Unternehmensführung hineinreichenden politischen Einflüsse und Vorgaben häufig in einem diametralen Verhältnis zu den Erfordernissen der marktorientierten Neuausrichtung dieser Unternehmen stehen, besteht für Energieversorger der öffentlichen Hand die Gefahr einer nur bedingt betriebswirtschaftlichen bzw. marktorientierten Handlungsfähigkeit.²⁵⁷ Gerade die fehlende Marktorientierung und daraus resultierende mangelnde Kundenorientierung stellen eine sehr ungünstige Basis für ein strategisch ausgerichtetes Kundenbindungsmanagement dar. Eine Stärke im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement stellt der im Sachziel verankerte Multi Utility Ansatz dar, da er Cross-Selling ermöglicht und aus Kundensicht zusätzliche Vereinfachungen bei Bezug der Leistungen aus einer Hand (das heißt von einem Anbieter) bringt und so kundenbindungsfördernd wirkt.

Das Selbstverständnis wirkt sich auch auf die Unternehmensphilosophie, -kultur und -identität der Energieversorger aus bzw. spiegelt sich in diesen wider.

²⁵⁴ Vgl. Dienes, M./Winkelmann, D., 2001, S. 42. Stadtwerke sind die ältesten Multi-Utility-Unternehmen der Welt. (Vgl. Wallnöfer, B., 2000, S. 4.)

²⁵⁵ „Um die Energiewirtschaft als wichtige Grundlage des wirtschaftlichen und sozialen Lebens im Zusammenwirken aller beteiligten Kräfte der Wirtschaft und der öffentlichen Gebietskörperschaften einheitlich zu führen und im Interesse des Gemeinwohls die Energiearten wirtschaftlich einzusetzen, den notwendigen öffentlichen Einfluss in allen Angelegenheiten der Energieversorgung zu sichern, volkswirtschaftlich schädliche Auswirkungen des Wettbewerbs zu verhindern, einen zweckmäßigen Ausgleich durch Verbundwirtschaft zu fördern und durch all dies die Energieversorgung so sicher und billig wie möglich zu gestalten, hat die Reichsregierung das folgende Gesetz beschlossen.“ (EnWG, 1935, Präambel.)

²⁵⁶ Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 77.

3.3.1.2. Kundenbindungsbezogene Analyse der Unternehmensphilosophie alteingesessener Energieversorger

Die Unternehmensphilosophie bildet die Sinn- und Wertebene, auf der Unternehmenskultur (Objekt- und Verhaltensebene) und Unternehmensidentität (Interaktions- und Entwicklungsperspektive) aufbauen (siehe Abbildung 10).²⁵⁸ Sie prägt das Fühlen, Denken und Handeln der Organisationsmitglieder, stellt einen Ansatzpunkt für weiche Verhaltenssteuerung besonders für die Mitarbeiter im Kundenkontaktbereich dar und beinhaltet Kriterien, die für die Wahl zwischen Alternativen von Bedeutung sind, wie etwa Werte und Normen, Verhaltensrichtlinien und Regeln gegenüber unternehmensin- und -externen Anspruchsgruppen.²⁵⁹ Die Bedeutung der Unternehmensphilosophie ist sowohl allgemein als auch für das Kundenbindungsmanagement groß, da zum einen das gesamte Unternehmensgeschehen in Werthaltungen eingebunden und zum anderen die Philosophie eines Unternehmens für die Beziehung bzw. das Verhältnis zu den Kunden prägend ist.²⁶⁰

Die Unternehmensphilosophie von Energieversorgungsunternehmen ist meist nicht strategisch geplant worden, sondern über Jahre gewachsen. Sowohl Kundenorientierung als auch Kundenbindung waren in den Unternehmensphilosophien etablierter lokaler Energieversorger vor der Liberalisierung selten zu finden. Dies stellt eine kundenbindungsbezogene Schwäche dieser Versorger im Wettbewerb um die Privatkunden dar. In den ersten Jahren seit der Liberalisierung wurden diese für das Kundenbindungsmanagement unabdingbaren Orientierungen bereits von vielen Versorgern in ihre Philosophien aufgenommen.

²⁵⁷ Die Einsicht politischer Entscheidungsträger bezüglich des letzten Arguments führt zur Modifikation der Eigentümerverhältnisse in Richtung (Teil-)Privatisierungen (zum Beispiel Verkauf der Anteile des Landes Baden-Württemberg an der EnBW). (Vgl. Isuma, 1999, S. 2.)

²⁵⁸ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 8 oder Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 47.

²⁵⁹ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 76; Wiedmann, K.-P., 1992, S. 8; Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 47. Werte und Normen (Werthaltungen/-orientierungen/-vorstellungen) sind Maßstäbe wie Erfolgskriterien, Moralkodizes, Menschenbilder, Orientierungsstandards, ethische Prinzipien, Denkmuster, Grundhaltungen, grundlegende Überzeugungen, Credos, Paradigmen. Unternehmensinterne Anspruchsgruppen: Eigentümer, Stakeholder, Management, Mitarbeiter, unternehmensexterne: Kunden, Lieferanten, Verbände, Medien, etc..

²⁶⁰ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 77. Entsprechend ihrer großen Bedeutung ist die Planung der Unternehmensphilosophie eine Top-Management-Aufgabe, wobei allerdings – nicht zuletzt um den Gefahren der Betriebsblindheit zu begegnen – externe Planungsexperten hinzugezogen werden sollten. (Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 80.)

Doch das allein reicht nicht aus, sie müssen sich auch in der Unternehmenskultur zeigen, in der sich die Unternehmensphilosophie manifestiert.

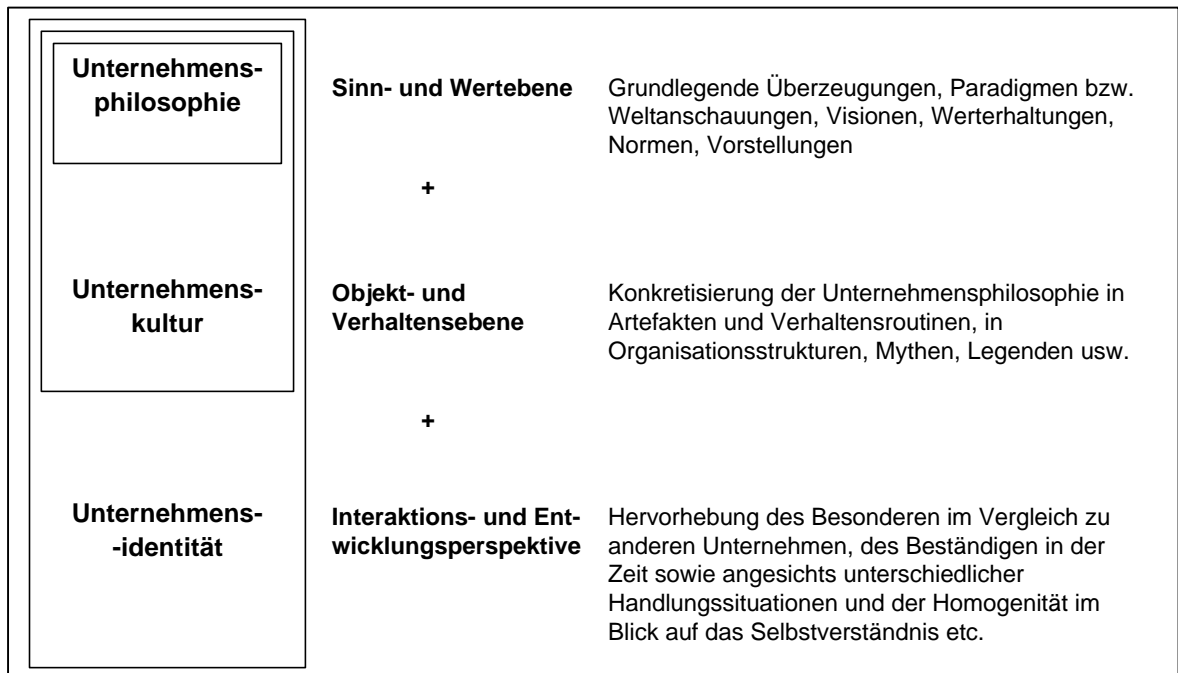


Abbildung 10: Unternehmensphilosophie, -kultur und -identität
(Quelle: Wiedmann, K.-P., 1992, S. 8.)

3.3.1.3. Kundenbindungsbezogene Analyse der Unternehmenskultur alteingesessener Energieversorger

Die Unternehmenskultur²⁶¹ geht über die Werte, Normen, Regeln und Verhaltensvorschriften der Unternehmensphilosophie hinaus und schließt Wertkonkretisierungen ein.²⁶² Diese Wertkonkretisierungen bzw. Kulturmanifestationen sind symbolische Artefakte (Architektur, Bürogestaltung, Firmenwagen, Kleidung, Titel, Sitten und Gebräuche, sonstige Symbole), Strukturen (Planungs-, Kontroll-, Informations-, Controllingssysteme) und Verhaltensroutinen (Führungs- bzw. Management-Stil), aber vor allem das Verhalten jedes Mitarbeiters, besonders die Art des Umgangs der Mitarbeiter untereinander und mit den Kun-

²⁶¹ Kultur ist ein allgemeines System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, das von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und bewirkt, dass sich diese soziale Gruppe sich in ihrem Verhalten deutlich von anderen unterscheidet. (Vgl. Löhner, M., 2001, S. 3.) Unternehmenskultur (Corporate Culture) geht auf das „Esprit de Corps“ aus dem 18ten Jahrhundert zurück.

²⁶² Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 47; Wiedmann, K.-P., 1992, S. 8; Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 76 oder Steinle, C./Eggers, B./ter Hell, A., 1994, S. 4.

den.²⁶³ Die Bedeutung der Unternehmenskultur ist groß, weil alle Ziele, Strategien und Maßnahmen des Unternehmens mit den vorliegenden Wertorientierungen, Potentialen und Verhaltensweisen abgestimmt werden müssen, um erfolgreich zu sein und nach außen ein einheitliches Image ausstrahlen zu können.²⁶⁴

Die Unternehmenskultur etablierter lokaler Energieversorger ist meist geprägt von bürokratischen bzw. verwaltungsorientierten Denk- und Handlungsweisen sowie Arbeitsmentalitäten des öffentlichen Dienstes. Das zu Monopolzeiten alles beherrschende Versorgungsdenken, also der Erhalt von Versorgungsfunktionen und die staatlich verordnete Versorgungssicherheit, hat über die Jahre eine Kultur geformt, die geprägt ist von Aufgabenerfüllungsdenken, Denken in maximalen Qualitäts- und Sicherheitsansprüchen, wenig kostenbewusstem Verhalten sowie Formalismengläubigkeit.²⁶⁵ Technologieorientierung spielt eine Hauptrolle, was dazu führt, dass nicht das Notwendige, sondern das Machbare handlungsentscheidend ist. Weitere Merkmale sind Inflexibilität, geringe Managementqualifikation sowie zudem meist wenig Motivation bei der Umsetzung von Neuerungen.²⁶⁶ Die Unternehmenskultur stellt für alteingesessene Energieversorger einen gravierenden Problembereich dar. Vor allem die mangelnde Kundenorientierung ist für die Installierung eines Kundenbindungsmanagements eine Schwäche. Eine Verankerung einer Kundenorientierungs- und Kundenbindungsphilosophie in allen Phasen der strategischen Planung ist erforderlich. Durch die mehr als 60 Jahre lang geschützte monopolistische Stellung der gesamten Energieversorgungsbranche haben sich eine gewisse Trägheit bzw. spezifische Verhaltensmuster und Einstellungen bei Mitarbeitern in den einzelnen – besonders den öffentlichen – Energieversorgungsunternehmen entwickelt, die der Kundenorientierung zum Teil völlig entgegenstehen.²⁶⁷ Auch mangelndes Kostenbewusstsein bzw. unzureichende Handlungsorientierung an wirtschaftlichen Gesichtspunkten stellen besonders im Vergleich zu neuen Wett-

²⁶³ Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 47; Wiedmann, K.-P., 1992, S. 8; Lücking, J., 1994b, S. 1174; Hinterhuber, H.H., 1999, S. 14.

²⁶⁴ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 76f.

²⁶⁵ Vgl. Rösli, F./Seeholzer, U., 1997, S. 142.

²⁶⁶ Vgl. zum Teil Hoecker, H.E., 1999, S. 85.

²⁶⁷ Vgl. Rösli, F./Seeholzer, U., 1997, S. 142.

bewerbern, die erwerbswirtschaftlich nach marktwirtschaftlichen Maximen marktorientiert handeln, kundenbindungsbezogene Schwächen dar.

3.3.1.4. Kundenbindungsbezogene Analyse des Images alteingesessener Energieversorger

Entsprechendes gilt für das Image der Energieversorger. Das Image, also das Bild, das ein Kunde von seinem Energieversorger hat, hat nicht nur großen Einfluss auf die Erwartungen, sondern auch auf die Beurteilung der einzelnen Leistungen des Unternehmens. Das Image wirkt sich besonders auch auf die Globalzufriedenheit der Kunden aus, wobei die einzelnen Imagefaktoren in unterschiedlicher Weise wirken bzw. unterschiedlich große Bedeutung haben.

Das Image kommunaler Energieversorger bei ihren Privatkunden ist meist sehr positiv, vor allem bezüglich Aspekten wie Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Seriosität, Ehrlichkeit, Kompetenz und Stellenwert für Stadt/Region.²⁶⁸ Das ist unter anderem damit zu erklären, dass kommunale Energieversorgungsunternehmen oft das Image einer Behörde haben.²⁶⁹ Allerdings werden damit auch negative Charakteristika wie eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz, Schnelligkeit und Flexibilität verbunden. Das Image bezüglich sozialem oder Umwelt-Engagement ist wenig ausgeprägt.²⁷⁰ Für das Kundenbindungsmanagement der kommunalen Energieversorger stellt ein solches Image einen guten Ausgangspunkt dar. Wie in der theoretischen Analyse und der Betrachtung des tatsächlichen Wechselverhaltens gesehen, spielt gerade in den ersten Jahren der Liberalisierung Vertrauen eine große, wenn nicht sogar die größte Rolle bei der Kundenbindung aus Sicht der alteingesessenen Anbieter. Um die Kunden langfristig zu binden, ist es notwendig, diese Stärke auszubauen und das Image vor allem in Richtung von mehr Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen. Dies ist besonders unter dem Gesichtspunkt der Steigerung der Globalzufriedenheit der Kunden entscheidend. Weitere Stärken im Image kommunaler Energieversorger sind besonders in großer Bürgernähe und der ökologischen Glaubwürdigkeit zu sehen, auf denen aufgebaut werden sollte.

²⁶⁸ Vgl. imug, 2002, S. 2.

²⁶⁹ Vgl. dazu Hoecker, H.E., 1999, S. 62f.

3.3.2. Betrachtung der Mitarbeiter alteingesessener Energieversorger

Die Mitarbeiter zählen zu den wichtigsten Elementen eines Unternehmens. Ihr Verhalten spiegelt die Unternehmenskultur wider und stellt gerade für das Kundenbindungsmanagement eine zentrale Schlüsselrolle bzw. einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Das Verhalten der Mitarbeiter sowohl im direkten Kundenkontakt (Front-Office) als auch im Backoffice entscheidet darüber, ob die Kunden ihre Kontakte zum Unternehmen in guter Erinnerung behalten bzw. wie kundenorientiert das Unternehmen wahrgenommen wird.²⁷¹ Dies gilt gerade für Dienstleistungsunternehmen und ist besonders wichtig für Unternehmen in Branchen mit qualitativ nahezu identischen Produkten und Leistungen wie Stromanbieter.²⁷² Bei der Betrachtung der Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensanalyse interessieren im allgemeinen eine Vielzahl von Punkten, was diesen Analysebereich sehr umfangreich und vielschichtig macht. Kundenbindungsbezogen stehen allerdings vor allem qualitative Aspekte sowie Aspekte der Mitarbeitermotivierung im Vordergrund. Die quantitative Ausstattung mit Personal ist im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement von geringerer Bedeutung, obwohl die zu Monopolzeiten meist „dicke“ Personaldecke etablierter Energieversorger im Hinblick auf die Kosten gerade zu Beginn der Liberalisierung eine wettbewerbsbezogene Schwäche darstellte. Die Zahl der Beschäftigten bei den Stromversorgern hat seit Beginn der Liberalisierung auch schon erheblich abgenommen.²⁷³ In qualitativer Hinsicht ist das Personal auf seine Struktur und Qualifikation hin zu untersuchen.

Die Personalstruktur bezieht sich unter anderem auf Aspekte wie Geschlecht, Alter und Betriebszugehörigkeit, die alle in gewisser Weise die Qualifikation der Mitarbeiter beeinflussen. Bei den etablierten Energieanbietern waren besonders in den technischen Bereichen und in Führungspositionen überwiegend Männer beschäftigt, das durchschnittliche Alter relativ hoch und die Betriebszugehörig-

²⁷⁰ Vgl. imug, 2002, S. 2.

²⁷¹ Vgl. imug, 2002, S. 4.

²⁷² Vgl. imug, 2002, S. 4.

²⁷³ Von 1997 bis 2001 nahm die Beschäftigtenzahl bei Stromversorgern um 26% ab. (Vgl. O.V., 2002f, S. 23.)

keit relativ lang.²⁷⁴ Damit sind – besonders auf der Managementebene – Nachteile wie Inflexibilität, Betriebsblindheit und eine gewisse Abneigung gegenüber Änderungen bzw. Neuerungen verbunden. Das kann im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement eine Schwäche sein, für welches Flexibilität, neue Sichtweisen, Veränderungen und Veränderungsbereitschaft nötig sind. Der Anteil der kaufmännischen Angestellten ist gegenüber technischen Angestellten und Arbeitern relativ gering.²⁷⁵ Dies stellt insofern eine kundenbindungsbezogene Schwäche dar, als im Rahmen des Kundenbindungsmanagements gerade nicht-technische Fähigkeiten der Mitarbeiter wie kommunikative oder betriebswirtschaftliche gefragt sind.

Bei der Betrachtung der Qualifikation des Personals sind unterschiedliche Kompetenzbereiche zu betrachten. Arbeitstechnische Qualifikation und Fachkompetenz sind bei den etablierten Energieversorgern recht hoch, was mit der langen Betriebszugehörigkeit und daraus resultierenden langjährigen Erfahrung zu erklären ist. Problemlösungskompetenz (heuristische Kompetenz, neue Probleme), soziale Kompetenz (Gespür für die Bedürfnisse der Kunden), kommunikative Kompetenz (Sprache, Gestik, Mimik), Managementkompetenz (Befähigung eigenständig Entscheidungen zu treffen), Innovationsfähigkeit und wettbewerbsorientiertes Know-how sind hingegen im allgemeinen schlechter ausgeprägt.²⁷⁶ Das zeigt sich auch bei der Beurteilung aus Kundensicht: die Privatkunden sind gerade bezüglich Aspekten des persönlichen Services wie Freundlichkeit, Höflichkeit, Eingehen auf Kundenwünsche und Beratungsqualität mit neuen Anbietern weit zufriedener als mit der etablierten Konkurrenz.²⁷⁷ Für die etablierten Anbieter stellt dies im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement eine erhebliche Schwäche dar. Kompetenzen rund um Kundenorientierung bzw. Kundenbindung sind auf- bzw. auszubauen.

²⁷⁴ Vgl. Meller, E., 2002. In Deutschland liegt der Anteil der Frauen in der Stromwirtschaft bei etwa 16%. 67% der dort beschäftigten Frauen gehörten Anfang 2002 zu den kaufmännischen Angestellten. 8% technische Angestellte und 3% Arbeiterinnen.

²⁷⁵ Anteil der kaufmännischen Angestellten in der Energiewirtschaft liegt etwa bei 28%. (Vgl. O.V., 2002g.)

²⁷⁶ Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 85. Vgl. zu den fünf Dimensionen der wahrgenommenen Kompetenz Gierl, H./Helbich, G., 1997, S. 540f.

²⁷⁷ Vgl. Vocatus, 2002.

In diesem Zusammenhang spielen auch Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit eine Rolle.²⁷⁸ Neben Indikatoren für Motivation und Zufriedenheit des Personals wie beispielsweise Fluktuation und Krankenstände sind in diesem Zusammenhang vor allem Entlohnungs- und Anreizsysteme zu betrachten.²⁷⁹ Die Entlohnungssysteme alteingesessener Energieversorger sind meist nicht leistungs-, sondern betriebszugehörigkeitsdauerorientiert; leistungsorientierte Anreizsysteme sind kaum vorhanden. Die wenig gespreizte und wenig leistungsorientierte Entlohnung des Personals stellt eine große Schwäche der Energieversorger dar.²⁸⁰ Im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement ist diese mangelnde Leistungsorientierung in der Entlohnung besonders bezüglich im Kundenkontakt bedeutenden Leistungsfaktoren wie Kompetenz, Freundlichkeit und Kundenorientierung zu kritisieren.

3.3.3. Betrachtung der Organisation alteingesessener Energieversorger

Obwohl sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation für das Kundenbindungsmanagement von Bedeutung sind, soll an dieser Stelle nur auf die Aufbauorganisation eingegangen werden.²⁸¹ Die Aufbauorganisation des Energieversorgungsunternehmens ist im Rahmen der kundenbindungsbezogenen Unternehmensanalyse vor allem auf ihre Kundenorientierung hin zu untersuchen, deren organisatorische Verankerung eine Grundvoraussetzung für das Kundenbindungsmanagement darstellt. Es interessieren besonders Aspekte wie die Verankerung des Marketing und die Ausrichtung bzw. Struktur der Organisation.

Da Marketing gerade bei kommunalen Energieversorgungsunternehmen zu Monopolzeiten weder funktional noch inhaltlich eine große Rolle spielte,²⁸² war

²⁷⁸ Zum Einfluss Mitarbeiter- auf Kundenzufriedenheit Holtz, R. von, 2000; Langecker, F., 1995.

²⁷⁹ Ebenso wie Kundenzufriedenheitsanalysen sollten auch Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden.

²⁸⁰ Vgl. Pfaffenberger, W./Münch, D./Salge, K., 1999, S. 128.

²⁸¹ Der Grund dafür ist, dass die Ablauforganisation sehr von den situativen Gegebenheiten abhängig ist.

²⁸² Diese geringe Bedeutung des Marketing ist historisch damit zu begründen, dass Marketing für Energieversorger in den letzten 60 Jahren keine Notwendigkeit darstellte. (Raffée/Fritz merken an, dass aufgrund der Sorge um die Sicherung der Energieversorgung seit der Ölkrise 1973/4 Marketing für sinnvollen, verantwortungsbewussten, effizienten und rationellen Stromverbrauch gefordert wurde. (Vgl. Raffée, H./Fritz, W., 1980, S. 6f.)) Schon allein durch Demar-

die Institutionalisierung des Marketing im Unternehmen zu Anfang der Liberalisierung oft unangemessen. Meist gab es keine explizite Marketingstelle, wenn überhaupt nur als Stabsstelle²⁸³ bzw. Unterabteilung des Vertriebs²⁸⁴ und inhaltlich ging das Marketing nur wenig über das Veröffentlichen der aktuellen Tarife und wenig Public Relations (PR) hinaus.²⁸⁵ Es hat allerdings bereits eine Wandlung zum Marketing als Hauptabteilung neben dem Verkauf begonnen. Der Einfluss des Marketing auf die strategische Planung ist aufgrund der noch nicht durchweg etablierten Idee des Marketing in der Unternehmensführung entsprechend gering, was gerade für das Kundenbindungsmanagement eine Schwäche darstellt.

Was die Organisationsstruktur angeht, ist zu sagen, dass Energieversorgungsunternehmen meist funktional bzw. – besonders bei Querverbundunternehmen – nach Sparten organisiert sind.²⁸⁶ Die Organisationsstruktur ist auf die technische Versorgungsaufgabe und nicht auf den Kunden hin ausgerichtet.²⁸⁷ Im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement ist es als Schwäche zu betrachten, dass der Kunde kein Organisationskriterium darstellt und keine kunden-gruppenbezogene Spezialisierung erfolgt, die es erlaubt schneller und besser auf individuelle Kundenwünsche einzugehen.²⁸⁸

Eine weitere Schwäche ist die bei den meisten Energieversorgern anzutreffende organisatorische Trennung von technischem und kaufmännischem Be-

kation und Preisvereinbarungen war zum einen weder das Risiko der Kundenabwanderung gegeben, weshalb aktive Kundenbindung unnötig war, noch zum anderen die Chance durch geschickte operative oder strategische Maßnahmen neue Kunden zu gewinnen. Die Kunden – oder Abnehmer – waren ein Fixum, hatten keine Wahl, mussten aufgrund der monopolistischen Zwangsbindung weder umfassend informiert, noch umkämpft, geschweige denn mittels aufwendiger Strategien und Programme ans Unternehmen gebunden werden.

²⁸³ Primitivform des Marketing: Marketing als Unterstützung des primär taktisch orientierten Verkaufs. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 837.)

²⁸⁴ Bei zunehmender Professionalisierung des operativen Verkaufsgeschehens werden spezielle Marketingmaßnahmen wie Werbung und Verkaufsförderung nötig, die von Spezialisten wahrgenommen werden müssen. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 837.)

²⁸⁵ Arbeiten zur Bedeutung einzelner Schwerpunkte des Marketing für die Energiewirtschaft entstammen fast ausschließlich der jüngeren Vergangenheit: Mann, E.W./Laker, M., 1995; Borchert, C., 1995; Voien, S., 1997; Günter, B., 1998; Seiferth, T., 1999; Meyer, A./Kloubert, T., 1999; Beutin, N./Werner, H., 1999; Laker, M., 2000; Kloubert, T., 2000.

²⁸⁶ Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 92.

²⁸⁷ Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 94.

²⁸⁸ Siehe dazu Kapitel 5.1.2..

reich.²⁸⁹ Diese Zweiteilung führt auf der einen Seite zu einem ausgeprägten Ressortdenken, wenig Flexibilität, schlechter Koordination, Kommunikation bzw. Information zwischen den Bereichen, sowie auf der anderen Seite zu wenig Kundenorientierung im technischen Bereich. Es mangelt an kundenorientiertem und unternehmensweitem Denken und somit an den Voraussetzungen für integriertes Marketing.

Weitere Organisationsmerkmale, welche die mangelnde Flexibilität und Kundenorientierung der Versorger noch verstärken, sind strenge Hierarchien mit wenig Verantwortungsdelegation und eine ausgeprägte Bürokratie.

3.3.4. Betrachtung der Kunden alteingesessener Energieversorger

Eine Stärke der etablierten Energieversorgungsunternehmen ist, dass sie auf eine Vielzahl langer Kundenbeziehungen zurückblicken und aufbauen können und ihnen eine vergleichsweise große Menge Kundendaten zur Verfügung steht. Dazu zählen neben den Stammdaten wie Energieverbrauch, Familienstand und Wohngegend auch Konsumverhaltensdaten (Lastkurven) und Lifestyle-Aspekte (individuelle und soziale Aktivitäten, Interessen, Neigungen, Meinungen), Kundenwert oder -loyalität. Diese Daten werden allerdings von den Versorgern noch nicht ausreichend genutzt,²⁹⁰ was eine Schwäche darstellt.

Im Rahmen der Unternehmensanalyse ist aus Kundenbindungssicht vor allem die Beziehung zwischen Energieversorgungsunternehmen und Kunden bedeutsam. Diese Beziehung ist allgemein gekennzeichnet durch mittlere Interaktionshäufigkeit, einen nur selten persönlichen auf die Dauer der Nutzung der Energie am jeweiligen Wohnort ausgerichteten Interaktionsprozess, relativ hohe, stark standardisierte Integrativität, bis in den Wohnraum des Nachfragers reichende Transportinfrastruktur, zeitlich versetzte Lieferung und Abrechnung sowie namentliche Kenntnis der Kunden.²⁹¹ Ein Erfolgsfaktor der lokalen Ener-

²⁸⁹ Vgl. zur Organisation von Energieversorgungsunternehmen Hoecker, H.E., 1999, S. 92-95.

²⁹⁰ Vgl. Dienes, M./Winkelmann, D., 2001, S. 42.

²⁹¹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 16f. Die Beziehung ist auf sachlicher Ebene stark, auf kommunikativer gering und auf emotionaler Ebene höher ausgeprägt. (Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 17.)

gieversorger ist in diesem Zusammenhang besonders ihre Präsenz vor Ort, also ihre räumliche Kundennähe.²⁹²

Die aus Kundensicht wahrnehmbaren Teile der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen sind die Kontaktpunkte oder Kundenschnittstellen.²⁹³ Ihnen kommt im Hinblick auf die Qualitätsbeurteilung besondere Bedeutung zu, da sich an jeder Kundenschnittstelle dem Unternehmen die Chance bietet, den Kunden zufrieden zu stellen bzw. zu binden (Kontaktqualität).²⁹⁴ Zwischen einem Energieversorgungsunternehmen und seinen Kunden gibt es kundenlebenszyklusabhängig unterschiedliche Kontaktpunkte (siehe Abbildung 11).²⁹⁵ Die einzelnen Kontakte sollen im Folgenden etwas genauer betrachtet werden. Vorab ist zu sagen, dass die Kontakte kundenindividuell bezüglich Dauer, Häufigkeit und Intensität unterschiedlich sind und persönlich, telefonisch oder schriftlich erfolgen können. Zwischen den einzelnen Kontakten treten Pausen auf, in denen anbieterseitig Aktivitäten erfolgen wie technische Installationen, Analysen und Abrechnungen, die alle einen Beitrag zur Wertschöpfung und Kundenzufriedenheit leisten.²⁹⁶ Diese für Privatkunden nicht direkt erleb- oder wahrnehmbaren Leistungen sind insofern problematisch, als der Eindruck entstehen kann, dass das Unternehmen nichts tut.²⁹⁷

In der Phase der Kundengewinnung sind vor allem die Schnittstellen Erstkontakt und Vertragsabschluss zu nennen. Ein vom Kunden ausgehender Erstkon-

²⁹² Vgl. O.V., 2003d.

²⁹³ Eine Kundenschnittstelle wird auch als (Kunden-)Kontakt(-Punkt), Customer Touch Point, Dienstleistungskontakt (Service Encounter) oder Augenblick der Wahrheit bezeichnet. (Vgl. Stauss, B., 2000, S. 323; Sidler, P., 2000, S. 26; Bitner, M.J./Hubbert, A.R., 1994, S. 73.) Als „Ereignis“ sind alle vom Kunden aufgrund eines Kontakts mit einem Anbieter wahrgenommenen Vorfälle zu verstehen, die zu einer Beurteilung der Leistung herangezogen werden. (Vgl. Stauss, B./Seidel, W., 1998, S. 206.) Mehrere Kontaktpunkte bilden eine Kunden- bzw. Dienstleistungsepisode (Transaktionsepisode, Transaction Episode, Customer Episode). Die Kunden- bzw. Dienstleistungstransaktion (Kontaktkette, Kundenprozess) wiederum ist eine vollständige Dienstleistungsnutzung aus Kundensicht mit fixierbarem Beginn und Ende. Aus der Sequenz aller Dienstleistungstransaktionen ergibt sich die Kunden- bzw. Dienstleistungsbeziehung, also die gesamte Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen. (Vgl. Stauss, B./Seidel, W., 1998, S. 208-210.)

²⁹⁴ Vgl. Simon, H./Homburg, C., 1998, S. 23; Skerst, B. von, 1999, S. 16.

²⁹⁵ Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 234. Grundsätzlich kann zwischen Beratungs- und Arbeitskontakt unterschieden werden. (Vgl. Buba, H./Laurick, H., 1996, S. 282f.)

²⁹⁶ Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 234. Durch die Liberalisierung ist es zu Veränderungen der Wertschöpfungskette gekommen, die zu Bedeutungsverlagerungen und zu neuen Kompetenzanforderungen geführt hat. (Vgl. Simon, H./Homburg, C., 1998, S. 22; Hoecker, H.E., 1999, S. 81.)

²⁹⁷ Vgl. Schoenheit, I./Niedergesäß, U., 1999, S. 465.

takt kann das Resultat bestimmter kommunikationspolitischer Aktivitäten des Energieversorgers sein. Ein solcher Kontakt wird meist telefonisch oder per Brief, Fax oder E-Mail erfolgen. Lange Wartezeiten, mangelnde telefonische Erreichbarkeit, späte/keine Beantwortung von E-Mails und schleppende Bearbeitung von Kundenanliegen sind oft Anlass zur Kundenkritik an den Energieversorgern und somit Schwächen.²⁹⁸ Hier stehen die etablierten Anbieter heute allerdings in der Kundenmeinung besser da als die seit der Liberalisierung dazugekommene Konkurrenz.²⁹⁹ Das Unternehmen informiert bzw. berät den potentiellen Kunden, nimmt Informationen über ihn auf und macht ihm ein Angebot. Solche Beratungsgespräche sind aus Kundenbindungssicht extrem bedeutsam, da das Unternehmen in dessen Verlauf eine Vielzahl von wichtigen Informationen über den Kunden sammeln kann, die dessen Bedürfnisse, Probleme, Strombedarf/-verbrauchsgewohnheiten und vieles mehr betreffen. Handlungsbedarfe werden von den Kunden vor allem bei Preis- bzw. Tarifinformationen und beim generellen Leistungsangebot gesehen.³⁰⁰ Ist der potentielle Kunde mit dem Angebot und vor allem auch mit dem Verlauf des Kontaktes zum Unternehmen zufrieden, kommt es zum Vertragsabschluss. Unter Kundenbindungsgesichtspunkten ist auf der einen Seite auf Verständlichkeit, Übersichtlichkeit und Genauigkeit von Vertragsinhalt und -formularen zu achten, um hier keine Unzufriedenheit beim Kunden aufkommen zu lassen, auf der anderen Seite muss auf den Kundeninformationen aufbauend eine Preiskalkulation und Kundenwertbestimmung erfolgen, und eine detaillierte Aufnahme und Speicherung der Kundendaten.

In der Kundengewinnung sind die Grundlagen für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement zu schaffen. „Die Integration prozessrelevanter Funktionen wie Angebotserstellung, Verkauf und Auftragsabwicklung in eine organisatorische Einheit ermöglicht eine Ausrichtung auf spezifische Zielgruppen und die Berücksichtigung ihrer individuellen Anforderungen und Bedürfnisse.“³⁰¹ Das

²⁹⁸ Vgl. Vocatus, 2002; O.V., 2003e.

²⁹⁹ Vgl. Vocatus, 2002.

³⁰⁰ Vgl. imug, 2002, S. 2.

³⁰¹ Bullinger, H.-J./Stanke, A., 1997, S. 13.

zeigt deutlich, wie wichtig eine kundenorientierte Organisation auch im Hinblick auf die direkten Kundenschnittstellen ist.

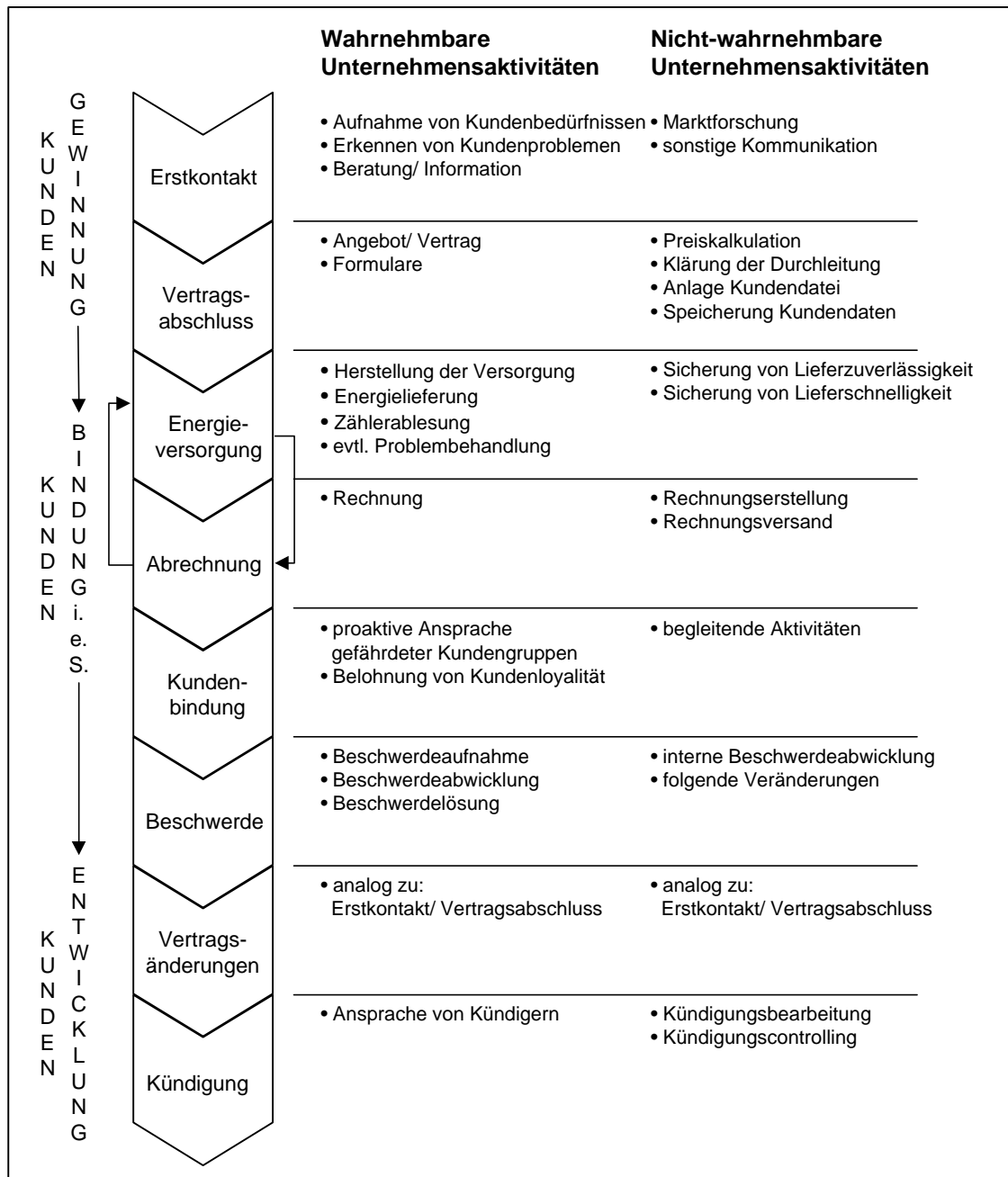


Abbildung 11: Kundenschnittstellen im Kundenlebenszyklus (Eigene Darstellung)

In der Phase der Kundenbindung im engeren Sinne erfolgt die Energieversorgung; der einzige regelmäßige Kontakt der Stromanbieter mit dem Kunden ist aber die Rechnung, die einen negativen Aspekt der Beziehung darstellt.³⁰² Der generell negativ empfundene Kontakt Rechnung wird zusätzlich dadurch noch

³⁰² Vgl. Vocatus, 2002.

negativer empfunden, dass die von den Kunden geforderten Standards von Verständlichkeit, Übersichtlichkeit und Richtigkeit oft nicht erfüllt werden, das heißt die eher technischen Abrechnungen die (Basis-)Erwartungen der Kunden nicht erfüllen und so Unzufriedenheit verursachen.³⁰³ Insofern stellt die Rechnung eine große Schwäche im Rahmen der Beziehung der Energieversorger zu ihren Kunden dar.³⁰⁴ Die kundenorientierte Rechnungsgestaltung ist daher eine bislang scheinbar unerkannte Chance besonders zur Abhebung von den Wettbewerbern.³⁰⁵ Die bestehenden technischen Möglichkeiten machen es relativ leicht, diese Chance zu nutzen.³⁰⁶ Weitere (wiederum negativ geprägte) Kontakttanlässe, die sich nachteilig auf die Kundenbindung auswirken, sind Störungen sowie Reparaturen.

In der Phase der Kundenentwicklung treten neben Informationswünschen der Kunden zu Dingen wie Bauprojekten besonders negativ geprägte Kundenkontakte wie Beschwerden oder im schlimmsten Fall die Kündigung auf. Doch gerade bei der inhaltlichen Problembearbeitung (Verhalten/Schnelligkeit/Kulanz) weisen die Stromanbieter aus Kundensicht Schwächen auf, wobei die etablierten Anbieter besser abschneiden als die neuen.³⁰⁷ Das Angebot von Services und Leistungen, das neben zusätzlichen Kontakten zum Kunden Zufriedenheit und/oder Begeisterung auslösen könnte, ist meist verbesserungswürdig.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in vielen Fällen, in denen der Kunde den Kontakt zum Energieversorger sucht, die Kontaktsituation eher negativ geprägt ist, und er, „wenn alles gut läuft“, keinen Kontakt sucht (Ausnahmen sind beispielsweise Bauprojekte oder Vertragsänderungswünsche). Leistungen werden nicht wahrgenommen bzw. oft nur dann, wenn sie fehlerhaft sind, was als kundenbindungsbezogene Schwäche der Energieversorger anzusehen ist, die allerdings grundsätzlich bei allen Anbieter besteht. Aus diesen

³⁰³ Vgl. Vocatus, 2002.

³⁰⁴ Vgl. Vocatus, 2002.

³⁰⁵ Vgl. Vocatus, 2002.

³⁰⁶ Vgl. Vocatus, 2002. Rechnungen können zum einen kundenorientierter gestaltet werden, indem alle Rechnungsposten übersichtlich aufgelistet und detailliert, auch für Nichtfachleute verständlich erklärt werden. Weiterhin können tiefergehend Erklärungen den Rechnungen beigelegt werden. Außerdem kann dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, einfach und kostenlos Rückfragen zu seiner Rechnung zu stellen (telefonisch oder per E-Mail).

³⁰⁷ Vgl. Vocatus, 2002.

Gegebenheiten lässt sich die Notwendigkeit der Schaffung von mehr und vor allem positiv besetzten Kontaktpunkten ableiten. Vor allem kleine Energieversorgungsunternehmen müssen vorhandene Wertschöpfungspotentiale über die reine Stromlieferung hinaus nutzen.³⁰⁸

Abschließend ist noch zu sagen, dass die Zufriedenheit mit dem eigenen Energieversorger im allgemeinen relativ hoch ist, was besonders im Hinblick auf die Versorgungssicherheit gilt.³⁰⁹

KRITERIUM	VERGANGENHEIT		GEGENWART		ZUKUNFT/ SOLL
Unternehmen:	Energieversorger/ Monopolist	↔	Energieversorger	↔	Energiedienstleister („EDU“)
Kunden:	Abnehmer	↔	Kunde	↔	Klient
Leistung:	Energieträger	↔	Energieträger + Dienstleistungen	↔	Energiedienstleistung
Beziehungsart:	Abnehmer-Versorger- Beziehung	↔	Kunden-Versorger- Beziehung	↔	Geschäftsbeziehung
Marktmacht:	beim Anbieter	↔	sowohl als auch	↔	beim Nachfrager
Unternehmensfokus:	Verkauf		↔		Beratung
	technische Merkmale		↔		Kundennutzen
	Kostenorientierung		↔		Kunden-/ Marktorientierung
	intern		↔		extern
	Reaktion		↔		(Inter-, Pro-)Aktion
	Reklamationsbearbeitung		↔		Beschwerdemanagement
	Adressenverwaltung		↔		Kundeninformationssysteme
	Verwaltungsorientierung		↔		Effizienzorientierung

Abbildung 12: Veränderung der Kunden-Energieanbieter-Beziehung
(Quelle: in Anlehnung an Kloubert, T., 2001, S. 30; Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 46.)

Abbildung 12 zeigt einige notwendige Entwicklungstendenzen auf. Besonders wichtig ist gerade auch für das Kundenbindungsmanagement die Dienstleistungskonversion, das heißt die Entwicklung vom Energieversorgungsunternehmen zum Energiedienstleistungsunternehmen (EDU).

³⁰⁸ Vgl. Skerst, B. von, 1999, S. 19.

³⁰⁹ Vgl. imug, 2002, S. 2.

3.3.5. Ergebnis der Unternehmensanalyse alteingesessener Energieversorger

Die Unternehmensanalyse hat verschiedene kundenbindungsbezogene Stärken und Schwächen kommunaler Energieversorgungsunternehmen in unterschiedlichen Bereichen gezeigt, die in Abbildung 13 jeweils mit einem „X“ gekennzeichnet sind.

Schwächen liegen in den folgenden Bereichen: in der strategischen Grundausrichtung beim Selbstverständnis (politisch beeinflusst, gemeinwirtschaftlich), bei der Unternehmensphilosophie (gewachsen, fehlende Kundenorientierung), bei der Unternehmenskultur (bürokratisch, verwaltungsorientiert, mangelnde Wettbewerbs- und Kostenorientierung), beim Personal (lange Betriebszugehörigkeit, wenig kundenorientierte Kompetenz), bei der Aufbauorganisation (Stellung des Marketing, wenig Kundenorientierung und Flexibilität) und bei der Beziehung zu den Kunden (regelmäßige Kontakte vorrangig negativ geprägt (Rechnungen), Leistungen verbessern und Services anbieten).

	Stärken	Schwächen
Strategische Grundausrichtung		
Globale Zielkonzeption		X
Unternehmensphilosophie		X
Unternehmenskultur		X
Unternehmensimage	X	
Mitarbeiter		
Struktur	X	X
Qualifikation	X	X
Aufbauorganisation		X
Kunden	X	X

Abbildung 13: Kundenbindungsbezogene Stärken und Schwächen etablierter lokaler Energieversorger
(Eigene Darstellung)

Stärken liegen beim Unternehmensimage (Vertrauen, Sicherheit), beim Personal (lange Betriebszugehörigkeit, fachliche Kompetenz) und in der Beziehung zu den Kunden (hohe globale Zufriedenheit).

Im Folgenden soll nun die allgemeine strategische Wettbewerbsposition der etablierten Energieversorger ermittelt werden.

3.4. Zusammenfassende Betrachtung von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen alteingesessener Energieversorger

Zur Ermittlung der allgemeinen strategischen Wettbewerbsposition werden die externen kundenbindungsbezogenen Chancen und Risiken den internen kundenbindungsbezogenen Stärken und Schwächen aus globaler und Interaktionsumweltanalyse gegenübergestellt (siehe Abbildung 14).³¹⁰

	Chancen	Risiken
Stärken	VP/ SP psychol. KB ↑ Konkurrenz U'-Image Personal Zufriedenheit	ök. KB ↑ Konkurrenz ↑ Kundenstamm
Schwächen	psychol. KB ↑ Personal U'-Philosophie Organisation angebotene Leistungen Beziehung zu den Kunden	ök. KB ↑ Konkurrenz ↑ Selbstverständnis U'-Kultur

Abbildung 14: Kundenbindungsbezogene Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken etablierter lokaler Energieversorger (Eigene Darstellung)

³¹⁰ Man spricht auch von SWOT- bzw. SOFT-Analyse (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, SOFT: Strengths, Opportunities, Failures, Threats). Eine Kontrastierung und Visualisierung kann in der SWOT-Matrix erfolgen.

Die Umweltanalyse hat folgende kundenbindungsbezogenen Chancen und Risiken ergeben.³¹¹ Aus den Veränderungen der globalen Umwelt konnte eine generelle Bedeutungssteigerung von psychologischer Kundenbindung (psychol. KB ↑) als Chance abgeleitet werden. Bezüglich der Bedeutung der ökonomischen Kundenbindung wurden sowohl diese positiv als auch negativ beeinflussende Veränderungen festgestellt. Eine Bedeutungssteigerung ökonomischer Kundenbindung (ök. KB ↑) kann als Risiko angesehen werden, da diese meist keine echte Bindung hervorruft.

Die Betrachtung der Interaktionsumwelt hat gezeigt, dass die Wechselbereitschaft mit zunehmender Informiertheit und Aufklärung der Kunden, also mit zunehmender Dauer der Liberalisierung, und der daraus resultierenden Verringerung von Unsicherheit, Vereinfachungswunsch und Risiko zunimmt, sofern die Kunden mit ihrem Anbieter nicht zufrieden sind. Daraus wurde gefolgert, dass kurzfristig Vereinfachungs- und Sicherheitsprämie (VP/SP) und langfristig Kundenzufriedenheit bzw. die Bedeutungssteigerung psychologischer Kundenbindung (psychol. KB ↑) Hauptansatzpunkte zur Kundenbindung und somit Chancen sind. Ergänzend kann die für die Kunden noch wenig bekannte Konkurrenz (Konkurrenz) als Chance angesehen werden, wobei diese allerdings auf der anderen Seite auch ein Risiko darstellt (Konkurrenz ↑), da zum einen die Zunahme von Konkurrenten aufgrund niedriger Markteintrittsbarrieren den Wettbewerb um den Kunden besonders hart macht und zum anderen viele Konkurrenten viel Marktmacht und auch Erfahrung im Wettbewerb haben.

Das kundenbindungsbezogenen bedeutendste Ergebnis von globaler und Interaktionsumweltanalyse ist also die Bedeutung bzw. die zu erwartende Bedeutungssteigerung von psychologischer Kundenbindung, die eine Chance darstellt. Zufriedenheit ist als Schlüssel kommunaler Energieversorger zur Kundenbindung im liberalisierten Energiemarkt anzusehen.

³¹¹ Anzumerken ist noch einmal, dass im Rahmen der Analyse nicht alle Aspekte betrachtet werden konnten und der Fokus auf den für das Kundenbindungsmanagement relevanten Entwicklungen und Gegebenheiten lag. Für das einzelne Energieversorgungsunternehmen muss die Analyse in der Praxis wesentlich detaillierter ausfallen und genau auf individuelle sowie situative Gegebenheiten eingehen.

Als aus der Unternehmensanalyse hervorgegangene Stärken zur Nutzung der Chancen sind vor allem das Vertrauen und Sicherheit ausstrahlende Unternehmensimage (U'-Image), die lange Betriebszugehörigkeit und fachliche Kompetenz des Personals (Personal) und die relativ hohe globale Zufriedenheit der Kunden mit den etablierten Energieversorgern (Zufriedenheit) zu sehen. Diese Position ist zu halten bzw. auszubauen. Ein Ausbau der Stärken ist besonders wichtig, da die Anforderungen der Kunden steigen und man sich auch in Bereichen, in denen man zur Zeit Vorteile gegenüber der Konkurrenz hat, „nicht ausruhen darf“.

Die Stärke, die sowohl einer eventuell steigenden ökonomischen Kundenbindung und zunehmender bzw. härterer Konkurrenz entgegensteht, ist vor allem in dem großen Kundenstamm der etablierten Versorger zu sehen, der zwar aktiv gebunden werden muss, aber keine Akquisitionsanstrengungen nötig macht und außerdem auf viel Erfahrung mit und Wissen über den Versorger hat.

Schwächen im Bezug auf die Chance, welche die zunehmende Bedeutung psychologischer Kundenbindung darstellt, sind vor allem das fehlende aktive Kundenbindungsmanagement, die lange Betriebszugehörigkeit und wenig kundenorientierte Kompetenz des Personals (Personal), die gewachsene und wenig kundenorientierte Unternehmensphilosophie (U'-Philosophie), die wenig kundenorientierte oder flexible Organisation (Organisation) sowie das Fehlen regelmäßiger positiv besetzter Kundenkontakte (Beziehung zu den Kunden).

Den Risiken (psychol. KB ↑, Konkurrenz ↑) stehen Schwächen wie das politisch beeinflusste, gemeinwirtschaftliche Selbstverständnis (Selbstverständnis) und die bürokratische, verwaltungsorientierte, wenig wettbewerbs- und kostenorientierte Unternehmenskultur (U'-Kultur) gegenüber.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Hinblick auf die Bindung privater Stromkunden deren Zufriedenheit die bedeutendste Chance, die wichtigste Stellschraube, den Haupterfolgsweg darstellt. Die Wahrnehmung dieser Chance durch die Ausnutzung der eigenen Stärken und Abbau der vorhandenen Schwächen bzw. deren Umwandlung in Stärken relativiert die negativ wir-

kenden Faktoren und wirkt risikomindernd.³¹² Durch eine geschickte strategische Planung, welche die vorliegenden Gegebenheiten berücksichtigt, kann eine Verbesserung der Situation für das kommunale Energieversorgungsunternehmen erreicht werden. Ausgewählte Gestaltungsansätze der strategischen Planung im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement sollen im folgenden Kapitel aufgezeigt werden.

³¹² Die Sicherung des Unternehmens soll durch Chancenausnutzung, nicht durch Risikovermeidung erreicht werden. Zur Realisierung des Chancenpotentials ist ein aktiver Umgang mit (Chancen und) Risiken bzw. ein umfassendes Risikomanagement Voraussetzung. Risikomanagement beinhaltet Entscheidungen und Maßnahmen zur Reduzierung oder Eliminierung von Risiken, es kann aber auch dazu verwendet werden, Risiken umzuwandeln oder in einigen Fällen sogar zu vergrößern. (Vgl. Nabe, C.A./Borchert, J., 1999, S. 207.) Siehe zu Risikomanagement bei Energieversorgern im liberalisierten Markt Nabe, C.A./Borchert, J., 1999.

4. Gestaltungsperspektiven eines zukunftsgerichteten Kundenbindungsmanagements von Energieversorgungsunternehmen

Für die Gestaltung eines Kundenbindungskonzeptes kommunaler Energieversorger ist neben den Ergebnissen von Umwelt- und Unternehmensanalyse die Schaffung eines konzeptionellen Rahmens erforderlich. Als Bezugsrahmen zur Strukturierung der kundenbindungsmanagementbezogenen Gestaltungsperspektiven soll im Folgenden die Gesamtarchitektur marketingorientierter Planung herangezogen werden, welche normative, strategische und operative Planungsebenen umfasst (siehe Abbildung 15).¹ Im Mittelpunkt steht dabei die strategische Planung.

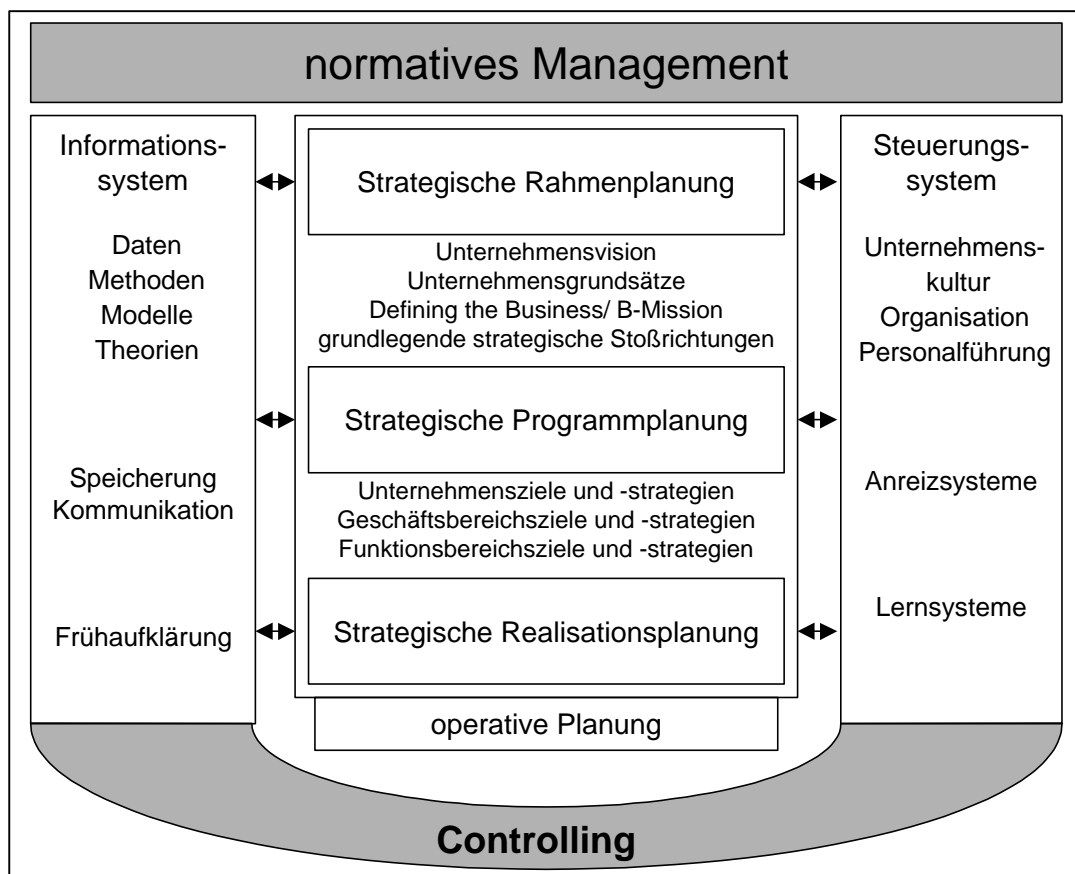


Abbildung 15: Gesamtarchitektur marketingorientierter Planung
(Quelle: Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 70.)

¹ Normatives Management, das sich mit den grundlegenden bewussten und unbewussten Voraussetzungen des Denkens, Fühlens und Handelns im gesamten Unternehmen auseinandersetzt, wirkt begründend, strategisches ausrichtend und operatives vollziehend. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1996, S. 236.) Ausführlich zu den einzelnen Gestaltungsbereichen des normativen Managements siehe Wiedmann, K.-P., 1988, S. 25-71.

Strategische Planung, verstanden als Analyse der Erfolgspotentiale und Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung im Kontext der zielorientierten Gestaltung der umweltbezogenen Austauschprozesse des Unternehmens,² umfasst strategische Rahmen-, Programm- und Realisationsplanung.³ Als phasenübergreifende bzw. prozessbegleitende Bausteine stehen Steuerungs-, Informations- und Controllingssysteme zur Verfügung. Gestaltungsansätze zur systematischen und konsequenten Verankerung von Kundenbindung in jeder Kernphase der strategischen Planung sollen im Folgenden behandelt werden, um so ein grobes gedankliches Profil einer ganzheitlichen, zukunftsgerichteten und vor allem kundenbindungsorientierten Ausrichtung von Energieversorgungsunternehmen im Sinne eines schlüssigen, klaren und überzeugenden Kundenbindungsmanagementkonzepts zu erhalten.

4.1. Ansatzpunkte des Kundenbindungsmanagements in der strategischen Rahmenplanung

Die strategische Rahmenplanung kann als Planung eines strategischen Bezugsrahmens aufgefasst werden, der den langfristigen Kurs des Unternehmens festlegt und vor dessen Hintergrund einzelne Herausforderungen beurteilt werden können.⁴ Die die globale Zielkonzeption, Unternehmenskultur, -philosophie und strategisches Steuerungssystem festlegende strategische Rahmenplanung wirkt orientierungs-, impulsgebend, steuernd und koordinierend.⁵

4.1.1. Bestimmung der globalen Zielkonzeption

Den ersten Teilschritt der strategischen Rahmenplanung stellt die Bestimmung der globalen Zielkonzeption dar, die das Selbstverständnis der Unternehmung

² Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 68. Probleme: Vielzahl von Aktionsparameterinterdependenzen, Komplexität des Ergebnisraumes, Komplexität und Dynamik der Wirkungszusammenhänge, Entscheidungsproblem, Variabilität des Informationsstandes, multipersonale Entscheidungsprozessstruktur. (Vgl. Diller, H., 1998, S. 19-23.)

³ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 69. Weitere Kategorisierungen sind zu finden bei Steinmann, H./Schreyögg, G., 1997, S. 8-11; Staehle, W.H., 1994, S. 26-28 und 78-81.

⁴ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 71.

⁵ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 71f.

aufzeigt und Unternehmensmission sowie -vision festschreibt.⁶ Die in diesen Bereichen bestehenden Schwächen der Energieversorger gilt es zu beheben.

4.1.1.1. Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensmission

Aufgrund der durch die Liberalisierung veränderten Marktsituation müssen etablierte Energieversorgungsunternehmen ihre Unternehmensmission grundlegend überarbeiten und im Hinblick auf die Kundenbindung neu ausrichten. Die Unternehmensanalyse hat ergeben, dass die kundenbindungsbezogene Schwäche der Mission etablierter lokaler Energieversorger, mangelnde Markt- und Kundenorientierung, vor allem aus der gemeinwirtschaftlichen Grundorientierung und der daraus folgenden Sachzieldominanz hervorgeht.⁷ Daraus folgt als Hauptanforderung an die Veränderung der Unternehmensmission eine Bedeutungsverlagerung zu den Formalzielen, denn Kundenbindungsmanagement setzt Markt- und Kundenorientierung voraus, Markt- und Kundenorientierung wiederum setzen – besonders im Wettbewerb – eine betriebswirtschaftliche Grundausrichtung der Unternehmung voraus, die nur bei Dominanz der Formalziele möglich ist.⁸

Als Formalziel muss der Erhalt des Unternehmens im Vordergrund stehen, also die Stabilisierung bzw. Sicherung von Kunden und Marktposition durch die dauerhafte Abwehr von Angreifern (Verteidigung).⁹

Das Sachziel der Energieversorger sollte sowohl die Anspruchsgruppen als auch das Leistungsprogramm der Unternehmung aufzeigen.¹⁰ Bezogen auf das Kundenbindungsmanagement sind im Rahmen der Festlegung der Anspruchsgruppen vor allem die Kunden bedeutsam, wobei die einzelnen Kundengruppen

⁶ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 73; Wiedmann, K.-P., 1992, S. 29.

⁷ Siehe dazu Kapitel 3.3.1.1..

⁸ Eine Unternehmung kann nur dann dauerhaft Sachziele erbringen kann, wenn die wirtschaftliche Grundlage gegeben ist. Das gilt auch für Unternehmen mit Non-Profit-Ausrichtung.

⁹ Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 94. Neue Marktteilnehmer ohne bestehende Stromkundenbasis sind entsprechend Angreifer, etablierte Stromversorger mit dediziertem Wachstumsanspruch außerhalb ihres Stammgebietes Ausweiter. Als Verteidiger soll man sich nicht von den Newcomern die Butter vom Brot nehmen lassen. (Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D., 1999, S. 87.) Beispiel für Formalziel: Das EVU hat den Zweck, dauerhaft eine attraktive Rendite zu erwirtschaften und den Unternehmenswert zu steigern.

¹⁰ Beispiel für Sachziel: Wir sind ein Multi Utility Unternehmen, das seinen Kunden in allen Bereichen der Energie auf deren Probleme abgestimmte Lösungen bietet.

(Privat-, Gewerbe- und Industriekunden) und ihre Bedeutung explizit erwähnt werden sollten.¹¹ Weitere Anspruchsgruppen, wie vor allem Gesellschaft und Umwelt, können und sollten im Rahmen einer erweiterten Umweltperspektive bzw. ganzheitlichen Sicht der Austauschpartner integriert werden, was für Energieversorger besonders vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher Kritik- und Dialogbereitschaft die Möglichkeit bietet, proaktiv gesellschaftliche Kritik anzugehen und durch Interaktion und Kommunikation, alle Anspruchsgruppen des Unternehmens bei der unternehmerischen Planung und Tätigkeit zu berücksichtigen und durch einen kontinuierlichen Dialog gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zu fördern. Diese erweiterte Perspektive ist gerade vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Analyse der soziokulturellen Umwelt und im Hinblick auf die emotionale bzw. psychologische Kundenbindung sehr bedeutsam. Auch das Leistungsprogramm ist explizit in die Mission aufzunehmen, wobei der bereits in der alten Mission verankerte und in der Unternehmensanalyse als kundenbindungsbezogene Stärke erkannte Multi Utility Ansatz, unbedingt deutlich werden sollte.¹² Um eine durchgehende Kundenorientierung und damit auch Kundenbindung möglich zu machen, sollte die Bedürfnisbefriedigungsausrichtung und die Dienstleistungsausrichtung des Anbieters zusätzlich verdeutlicht werden.¹³

Nach der Festlegung des Handlungsrahmens in Form der Unternehmensmission ist im nächsten Schritt die Unternehmensvision festzulegen.

4.1.1.2. Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensvision

Mit der Unternehmensvision als realistisches Idealbild soll dem unternehmerischen Handeln eine bestimmte Richtung vorgeben werden.¹⁴ Um Veränderun-

¹¹ Beispiel: Wir glauben, dass unsere Kunden das Wichtigste in unserem Unternehmen sind und deshalb wollen wir unsere Kunden an uns binden.

¹² Beispiel: Wir versorgen unsere Kunden mit elektrischer Energie (Kerngeschäft) und mit Gas, Wasser und/oder Fernwärme (Nebengeschäfte).

¹³ Grundlage hierfür ist ein ganzheitliches Geschäftsverständnis, das ein Denken in übergeordneten Problemlösungskategorien unterstützt (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 30.) zur Vermeidung von Marketing Myopia: Produkte den Kunden anpassen, nicht andersherum.

¹⁴ „Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen, sich anzuspannen, einer Vision nachzuleben.“ (Fromm, E., 1980, S. 1.)

gen im Energieversorgungsunternehmen in Richtung Kundenbindung zu erzielen bzw. um Kundenbindungsstrategien zu implementieren, ist eine kundenbindungsorientierte Vision erforderlich. Die Anforderungen an eine solche Vision können aus dem „Umdrehen“ bestehender kundenbindungsbezogener Probleme bzw. Schwächen abgeleitet werden, wobei generell gilt, dass eine Vision auf der einen Seite Grenzen im Denken überwinden soll und auf der anderen Seite realistisch sein muss. Als kundenbindungsbezogene Schwächen wurde im Rahmen der Unternehmensanalyse besonders die mangelnde Kundenorientierung (in Unternehmensphilosophie, -kultur, Personal und Aufbauorganisation) herausgestellt. Entsprechend sollte die Vision neben Kundenorientierung besonders Kundenzufriedenheit hervorheben bzw. anstreben. Anzustreben sind völlige Orientierung am/Ausrichtung auf den Kunden, absolute Zufriedenstellung (Zufriedenheit) der Kunden und in der Folge Kundenbindung im Sinne von Verbundenheit.¹⁵ Verbundenheit kennzeichnet den Zustand freiwilliger Bindung der Kunden an den Anbieter, der in einem offenen Markt langfristig unbedingt angestrebt werden muss.¹⁶

Auf die Festlegung von Unternehmensmission und -vision folgt die Bestimmung von Unternehmensphilosophie, -kultur und -identität.¹⁷

4.1.2. Bestimmung von Unternehmensphilosophie, -kultur und -identität

4.1.2.1. Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie stellt eine kundenbindungsbezogene Schwäche etablierter Energieversorger dar; die aktive und planvolle Gestaltung einer Unternehmensphilosophie ist für sie eine relativ neue Aufgabe. Die Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Philosophie lassen sich aus Mission und Vision ableiten. Der angestrebte Kundenbindungszustand Verbundenheit und

¹⁵ Beispiel: Zufriedene Kunden sind der Garant unseres Erfolgs, darum stehen unsere Kunden im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Wir stellen unsere Kunden 100% zufrieden, weshalb unsere Kunden 100% loyal sind.

¹⁶ Siehe zu freiwilliger Bindung Kapitel 2.2.2.1.2..

¹⁷ Soweit man überhaupt davon sprechen kann, eine Unternehmenskultur zu bestimmen.

dessen Antezedent Kundenzufriedenheit machen bestimmte grundlegende Überzeugungen, Werte, Normen sowie Verhaltensrichtlinien erforderlich.

Die im Sinne einer gedanklichen Grundlage für das Kundenbindungsmanagement wichtigste Orientierung ist die Kundenorientierung.¹⁸ Das ist allgemein aus der im Rahmen der Analyse der globalen Umwelt erkannten Bedeutungssteigerung psychologischer Kundenbindung im Energiemarkt abzuleiten. Für die alteingesessenen kommunalen Energieversorger kommt noch hinzu, dass sie bezüglich der Kundenorientierung noch erhebliche Schwächen aufweisen, weshalb es für sie besonders wichtig ist, diese Orientierung im Rahmen der Unternehmensphilosophie explizit und an erster Stelle aufzunehmen. Kundenorientierung beginnt damit, dass der Kunde vom Stromanbieter als Kunde angesehen wird und nicht als Abnehmer oder Zählernummer. Kundenorientierung bedeutet, dass alles Denken und Handeln maßgeblich (wenn auch nicht ausschließlich) von den Wünschen, Forderungen und Problemen der Kunden beeinflusst wird.¹⁹ Ausgehend von den Problemen der Kunden sollen Lösungshilfen gefunden werden.²⁰ Den letztendlichen Maßstab zur Qualitätsbeurteilung sollten stets die Wahrnehmungen und Beurteilungen der Kunden darstellen; der Einsatz von Technik sollte immer zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und/oder der Erfüllung betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien, niemals als Selbstzweck dienen.²¹ Gerade dieser letzte Punkt erfordert von alteingesessenen Energieversorgern ein Umdenken, da die technischen Möglichkeiten meist unabhängig von den kundenbezogenen Erfordernissen völlig ausgeschöpft wurden, was besonders auch durch die große Anzahl technischer Mitarbeiter gefördert wurde. Da in den technischen Bereichen Kundenorientierung meist wenig ausgeprägt ist, ist dort ein Philosophiewandel besonders notwendig. Im Hinblick auf Kundenbindung ist Kundenorientierung im Sinne einer Beziehungs-

¹⁸ Zur Kundenorientierung siehe Kapitel 2.2.1.2.. Obwohl im Rahmen des Kundenbindungsmanagements die externen Kunden im Mittelpunkt stehen, ist auch interne Kundenorientierung erforderlich. (Vgl. Meyer, T./Dahlhoff, D., 2002, S. 286.)

¹⁹ Neben Kunden- sind auch Wettbewerber- und Potentialorientierung in der Philosophie zu verankern, auf die hier aufgrund ihrer geringen Kundenbindungswirkung nicht eingegangen wird. Kunden- und Wettbewerberorientierung bilden zusammen die Marktorientierung. (Vgl. Backhaus, K., 1997, S. 29.)

²⁰ Vgl. Backhaus, K., 1997, S. 26.

²¹ Schneider, R., 2002, S. 10. Nicht das Selbst-, sondern das Fremdbild ist Maßstab. Nicht das Produkt, sondern die Problemlösung und Kundennutzen bestimmen die Leistungsgestaltung.

bzw. Interaktionsausrichtung zwischen Anbieter und Kunde zu gestalten, der ein echtes Dienstleistungsverständnis zugrunde liegt. Vor dem Hintergrund der Bedeutungssteigerung der Individualisierung müssen Energieanbieter mit Kundenorientierung auch verbinden, dass jeder Kunde als ein Individuum mit spezifischen Bedürfnissen und Wünschen anzusehen ist.²²

Aus der Kundenorientierung als allgemeiner Grundhaltung und aus der Notwendigkeit bei den Kunden Sicherheit und Vertrauen zu schaffen, die zum einen kurz- bis mittelfristig über Sicherheits- und Vereinfachungsprämie und zum anderen langfristig über Kundenzufriedenheit kundenbindend wirken, können weitere für Energieversorgungsunternehmen besonders wichtige Grundwerte und -normen abgeleitet werden, wie beispielsweise Respekt, Fairness, Zuverlässigkeit, Offenheit und Ehrlichkeit. Diese Werte sind im Sinne von Basisanforderungen zu verstehen und beziehen sich nicht nur auf den Umgang mit den Kunden, sondern auch auf den Umgang mit allen anderen Anspruchsgruppen. Es ist leicht verständlich, dass, um das Vertrauen der Kunden zu erhalten bzw. gewinnen, um den Kunden ein Gefühl von Sicherheit zu geben, der Umgang mit den Kunden fair und respektvoll sowie absolut offen und ehrlich sein muss. Unzufriedenheit der Kunden kann dabei nur vermieden werden, wenn vor allem die vom Unternehmen beim Kunden selbst geweckten Erwartungen zuverlässig erfüllt werden.

Weiterhin ist für Energieversorger eine ethische und verantwortungsbewusste Grundhaltung bedeutend, also die Integration gesellschaftsbezogener Werte in die Unternehmensphilosophie.²³ Die Übernahme von Verantwortung für die Effekte unternehmerischen Handelns auf Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt ist gerade in einer sensiblen Branche wie der Energiebranche extrem wichtig, was unter anderem vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wertewandels und der gestiegenen Kritik- und Dialogbereitschaft bzw. -fähigkeit der

²² Zur Individualisierung siehe Kapitel 3.1.2..

²³ Ethik bezeichnet die Lehre vom richtigen bzw. guten Handeln. Grundidee des Ethikgedankens in der Wirtschaft ist, dass das ökologisch und gesellschaftlich bzw. sozial Vertretbare in den Vordergrund gestellt und nicht das wirtschaftlich Machbare zum Maßstab genommen wird. Proaktiv und eigendynamisch sollen dem eigenen Wirtschaften Grenzen gesetzt werden. Zur Marketingethik siehe Hansen, U., 1995, S. 29-45; Schlegelmilch, B.B./Götze, E., 1999.

Öffentlichkeit besonders deutlich geworden ist.²⁴ Die Effekte einer solchen ethischen Grundhaltung auf das Kundenbindungsmanagement der Stromanbieter sind wie bei der Kundenorientierung vor allem in der Stärkung von Vertrauen und Sicherheit der Kunden im Sinne psychologischer Kundenbindung und in der Folge in echter Verbundenheit zum Unternehmen zu sehen.

Neben diesen grundlegenden Werten und Normen sind allgemeine Anforderungen an die Arbeitsweise der Mitarbeiter zu definieren. Zu diesen zählen im Hinblick auf Kundenorientierung und Kundenbindung besonders Kreativität bei der Gestaltung individueller Problemlösungen und Flexibilität beim Versetzen in die Lage der Kunden, sowie die Fähigkeit, sich gegen alteingesessene und neue Konkurrenten zu behaupten.²⁵ Kreativität und Flexibilität stellen für die etablierten Energieversorger neue Herausforderungen dar und erfordern eine allgemeine Änderungsfreundlichkeit. Nachdem zu Monopolzeiten jahrzehntelang Kontinuität den Alltag der Anbieter geprägt hat, muss sich die im Wettbewerb notwendige Änderungsfreundlichkeit, die nach dem Prinzip „Change alone is unchanging“²⁶ „Wandel als Normalfall“²⁷ ansieht, explizit in der Philosophie wiederfinden. Dies gilt umso mehr angesichts der zunehmend aktiveren Gesellschaft, die von Zeitmangel, Stress und schnellen Änderungen geprägt ist. Nur wenn Änderungen und Wandel offen und aufgeschlossen gegenübergestellt wird, ist auch Änderungsfähigkeit gegeben.

Die Fähigkeit, sich im Strommarkt gegen alteingesessene und neue Konkurrenten durchzusetzen, also Wettbewerbsfähigkeit, erfordert unter anderem Effektivität und Effizienz von den Mitarbeitern bei allem, was sie tun. Dies ist gerade im Hinblick auf das Ziel Kundenbindung von großer Bedeutung, da Kunden die Leistung eines Unternehmens im Vergleich zu den Leistungen seiner Wettbewerber beurteilen, und aus der Leistungsbeurteilung im Abgleich mit den Erwartungen Kundenzufriedenheit (bzw. -unzufriedenheit) entsteht, was zu Kunden-

²⁴ Siehe dazu auch Kapitel 3.1.2..

²⁵ Flexibilität ist immer bedeutend, aber besonders im Rahmen der strategischen Planung: Strategische Planung ist die Planung von Änderungen. (Vgl. Collins, A., 1992, S. 16.)

²⁶ Herakleitos, 1999, Fragment 23, S. 15. „[...] what survival always entails, that is, changing.“ (Levitt, T., 1960, S. 52.) oder „It is not necessary to change. Survival is not mandatory.“ (W.E.B. Du Bois) Im Rahmen der durch die Liberalisierung beinahe revolutionsartigen Veränderungen auf dem Elektrizitätsmarkt zeigt sich besonders, wie wahr diese Sichtweise ist.

²⁷ Wiedmann, K.-P., 1989, S. 234.

bindung (bzw. nicht zu Kundenbindung) führt. Auch diese Wettbewerbsorientierung sollte in der Philosophie ausdrücklich verankert sein.

Nach der kundenbindungsgerechten Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf der Sinn- und Wertebene muss dies auch mit der Unternehmenskultur auf der Objekt- und Verhaltensebene geschehen.²⁸

4.1.2.2. Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur stellt bei den alteingesessenen Lokalversorgern meist eine Schwäche dar.²⁹ Die Unternehmenskultur konkretisiert die Unternehmensphilosophie durch Verhaltensroutinen und Organisationsstrukturen. Entsprechend lassen sich die Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Kultur eines Energieversorgungsunternehmens im liberalisierten Markt aus der kundenbindungsorientierten Philosophie ableiten.

Aus Kundenorientierung, aber auch aus Respekt und Fairness folgt die Forderung nach guten Umgangsformen, also einer Kultur, die sich besonders durch Freundlichkeit, Höflichkeit, Geduld und Verständnis aller Mitarbeiter auszeichnet – im Umgang miteinander sowie im Umgang mit den Kunden und anderen Austauschpartnern.

Eine Philosophie, die von Zuverlässigkeit geprägt ist, fordert eine Kultur der Pünktlichkeit, Termintreue, Korrektheit, Genauigkeit und Kompetenz von allen Unternehmensmitgliedern. Flexibilität und Kreativität erfordern eine Kultur, die neben Schnelligkeit vor allem auch Spontaneität zur Verkürzung der Problemlösungszyklen bei den Kunden ermöglicht. Effektivität und Effizienz erfordern unter anderem das Setzen von Prioritäten, Timing und Kompetenz. Die Anforderung an die Unternehmenskultur ist entsprechend Professionalität.

Offenheit, Ehrlichkeit und Verantwortung zeigt sich besonders im Umgang mit Fehlern. Notwendig ist eine positive Fehlerkultur, bei der Fehler als Chance ge-

²⁸ Abschließend sind Unternehmensphilosophie, -mission und -vision im Unternehmensleitbild zu dokumentieren. (Vgl. O.V., 1993e, S. 3406; Busch, R./Dögl, R./Unger, F., 2001, S. 107.) Das Unternehmensleitbild enthält die Unternehmensgrundsätze (-leitmaximen, -leitsätze, -vorschriften, -kernaussagen, -richtlinien) und eine Zusammenfassung in Form eines Mottos: Wir machen den Weg frei – Volksbanken/Raiffeisenbanken. EVU – Ihr Problemlöser in Energiefragen. Zu Anforderungen an Unternehmensgrundsätze siehe Wiedmann, K.-P., 1992, S. 36.

²⁹ Siehe dazu Kapitel 3.3.1.2..

sehen werden. Das bedeutet, dass Fehler nicht vertuscht werden, dass für Fehler ein- und gerade gestanden wird, Fehler aber nicht Anlässe für Bestrafung, sondern Chancen zum Lernen und für Verbesserungen darstellen.

Auch wenn es sich bei diesen Anforderungen größtenteils um Aspekte handelt, die als selbstverständlich angesehen werden können, so ist doch deren bewusste Reflektion, offene Behandlung und explizite Erwähnung wichtig, um ihre Bedeutung gerade für das Kundenbindungsmanagement zu unterstreichen und den Mitarbeitern zu vermitteln. Die bewusste Auseinandersetzung mit diesen kulturellen Anforderungen macht außerdem eine Berücksichtigung in der Strategieentwicklung und bei bestimmten Maßnahmen (hier sei besonders an Personalauswahl und -entwicklung gedacht) möglich.

Nach der kundenbindungsorientierten Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf der Objekt- und Verhaltensebene erfolgt die Ausrichtung der Interaktions- bzw. Entwicklungsperspektive, also die Betrachtung der Unternehmensidentität.³⁰

4.1.2.3. Einbindung der Kundenbindung in die Unternehmensidentität

Unternehmensidentität bzw. Corporate Identity (CI)³¹ steht für die spezifische Persönlichkeit, Eigenart bzw. den Charakter der Unternehmung, also für die Summe aller tangiblen und intangiblen Charakteristika, die das Unternehmen einzigartig machen.³² Die bei Unternehmensphilosophie und -kultur ansetzende Entwicklung der Corporate Identity umfasst Identitätsfindung und -bestimmung, Identitätsgestaltung und -sicherung sowie Identitätsvermittlung.³³ Im Folgenden

³⁰ Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 46.

³¹ Definitionen von Corporate Identity sind grundlegend verschieden und zum Teil in sich widersprüchlich. Eine Systematisierung findet sich bei Kleinfeld, K., 1992, S. 20-120, besonders S. 23-29. Von der Corporate Identity abzugrenzen sind Corporate Image (das Bild, das die einzelnen Anspruchsgruppen vom Unternehmen haben) und Corporate Reputation (der Ruf des Unternehmens, der neben der Zuschreibung von Eigenschaften auch die damit verbundenen zeitlich relativ stabilen subjektiven Bewertungen umfasst).

³² Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., 1988, S. 23.

³³ Ausführlich zu den drei Schritten siehe Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 56-66; Wiedmann, K.-P., 1992, S. 24-54. Ähnlich bei Herbst, D., 2000, S. 58.

Identitätsfindung und -bestimmung: Analyse der Entwicklung und Ausprägung von Philosophie, Kultur, Image und Identitätserwartungen zur realistischen Selbsteinschätzung, Bestimmung eines tragfähigen, zukunftsgerichteten Identitätsentwurfs und Definition der Soll-Position.

wird untersucht, welche Anforderungen eine kundenbindungsorientierte Identität kommunaler Energieversorger im liberalisierten Markt erfüllen muss.³⁴

4.1.2.3.1. Allgemeine Ausprägungen der Unternehmensidentität

Grundlegende Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Corporate Identity beziehen sich auf die allgemeinen Ausprägungen Homogenität (Gleichartigkeit), Kontinuität (Beständigkeit), Konsistenz (Festigkeit), Kongruenz (Widerspruchsfreiheit) und Singularität (Einzigartigkeit).³⁵ Diese Merkmale sind gerade im Hinblick auf die Kundenbindung bedeutend:

Homogenität, Kontinuität, Konsistenz und Kongruenz wecken bzw. stärken bei den Kunden (sowie anderen Austauschpartnern³⁶) Vertrauen und Sicherheit.³⁷ Vertrauen und Sicherheit sind kurz- bis mittelfristig für die Bindung privater Stromkunden im liberalisierten Strommarkt ausschlaggebend.³⁸ Langfristig erzeugt bzw. erhöht eine homogene, kontinuierliche, konsistente und kongruente Corporate Identity bei den Kunden Glaubwürdigkeit³⁹ und Akzeptanz gegenüber dem Unternehmen und beeinflusst die Erwartungen der Kunden, indem sie klar und deutlich vermittelt, was der Kunde vom Unternehmen und dessen Leistun-

Identitätsgestaltung oder -sicherung: systematische Kanalisierung der Unternehmenskultur sowie Beeinflussung der bestehenden und sich formierenden Identitätserwartungen im Sinne der angestrebten Soll-Position.

Identitätsvermittlung: authentische Selbstdarstellung der Unternehmenskultur nach innen und außen, Einflussnahme auf die Vermittlung der Unternehmensidentität durch Dritte durch systematisch abgestimmten Einsatz des CI-Mix. Der Unterschied zwischen Identitätsgestaltung und -vermittlung liegt in der differenzierenden Zielrichtung: Veränderung der bestehenden Identität versus Vermittlung der bestehenden Identität. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 34.)

³⁴ Zur Notwendigkeit einer konsequenten Identitätspolitik Wiedmann, K.-P., 1988a, S. 236f.

³⁵ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 8. Corporate Identity steht im Spannungsverhältnis von Streben nach Gleichheit und Eigenständigkeit. Das Streben nach Gleichheit wird durch den Wunsch begründet, so sein zu wollen wie alle. Das Streben nach Eigenständigkeit/Unverwechselbarkeit/Individualität/Einmaligkeit/Identifizierbarkeit/Besonderheit und persönlichem Profil verdeutlicht den Wunsch, so sein zu wollen, wie kein anderer. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 10.)

³⁶ Auf die Wirkungen der Corporate Identity auf die Mitarbeiter (Wir-Gefühl, Steigerung von Motivation, Arbeitsmoral, Produktivität und Leistung) soll hier nicht weiter eingegangen werden, obwohl durch sie indirekt Kundenorientierung und -bindung verbessert werden.

³⁷ Vgl. Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G., 1989, S. 41, 60; Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1989, S. 603.

³⁸ Siehe zur Kundenbindungswirkung von Vertrauen und Sicherheit Kapitel 3.2.4.1.. Durch die Stärkung des Vertrauens der Kunden wird die Signalwirkung des Unternehmens erhöht.

³⁹ Wer nicht hält, was er verspricht, wird unglaubwürdig und zerstört die Grundlage zur langfristigen Partnerschaft: „Walk the talk!“ (Oggenfuss, C.W., 1995, S. 60.)

gen erwarten kann bzw. zu erwarten hat. Corporate Identity kann aus diesem Grund dem Erwartungsmanagement zugerechnet werden. Durch die Beeinflussung der Kundenerwartungen wird gleichzeitig auch die Kundenzufriedenheit (positiv) und so die Kundenbindung verbessert.

Singularität kann ein Energieversorgungsunternehmen durch das Angebot spezifischen Nutzens, den andere Unternehmen nicht aufweisen oder der von diesen bisher nicht besonders herausgestellt wird, erreichen.⁴⁰ Sie ermöglicht Differenzierung von Wettbewerbern und bewirkt bei den Kunden die Bildung von Präferenzen. Diese Präferenzen bzw. Erwartungen, die nur von dem speziellen Energieanbieter befriedigt werden können, bieten die Möglichkeit, die Kunden zufrieden zu stellen und in der Folge zu binden. Die Bedeutung der Singularität für Energieversorger wird zusätzlich durch die Homogenität des Produktes Strom erhöht, die den Unternehmen auf der Ebene der Kernleistung kaum Differenzierungspotentiale bietet. Da auch die klassischen Profilierungspotentiale bei den flankierend angebotenen Dienst- bzw. Sekundärleistungen begrenzt sind,⁴¹ gewinnen produktunabhängige Profilierungsansätze wie die emotionale Aufladung, also das Vermitteln einer Erlebniswelt durch die Corporate Identity gegenüber den Kunden sehr an Wichtigkeit. Der Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmenspersönlichkeit ist in aller Regel weniger leicht nachahmbar als das Produkt- und Dienstleistungsangebot und bietet insofern einen beständigen Wettbewerbsvorteil.⁴²

Weitere Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Identität kommunaler Energieversorger beziehen sich auf konkrete Identitätsausprägungen.

4.1.2.3.2. Konkrete Ausprägungen der Unternehmensidentität

Bei der Betrachtung der konkreten Ausprägungen geht es um die inhaltliche Füllung der Corporate Identity. Dabei sollte das aktuell bei den Kunden beste-

⁴⁰ Unterschiede geben den Kunden Gründe, nicht bei der Konkurrenz zu kaufen. (Vgl. Collins, A., 1992, S. 108.)

⁴¹ Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 65.

⁴² Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 65.

hende Unternehmensimage berücksichtigt werden. Dort ist beim Ausbau der Stärken des bestehenden Images in die gewünschte Richtung anzusetzen.⁴³

Kommunale Energieversorger haben, wie bereits dargestellt, ein generell positives Image bei ihren Privatkunden, vor allem in den Punkten Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Seriosität, Ehrlichkeit, Kompetenz und regionaler Stellenwert. Negativ ausgeprägt ist das Image bezüglich Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz, Flexibilität und Kundenorientierung, wenig ausgeprägt bezüglich sozialem und Umweltengagement. Die genannten Imagemerkmale sind alle bedeutende Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Kunden. Entsprechend sind die Merkmale, in denen das Unternehmen ein positives Image hat zu festigen, und die, in denen das Unternehmen ein negatives Image hat bzw. wenig ausgeprägt ist, zu verändern bzw. zu verbessern, was auch Unternehmensphilosophie und -kultur (und die in diesem Zusammenhang oben behandelten Aspekte) widerspiegelt. Anzustreben ist ein rundum kundenorientiertes Image, das Zuverlässigkeit, Flexibilität, Effizienz, Offenheit und Freundlichkeit ausstrahlt.

Um sich von anderen Anbietern abzugrenzen, ist außerdem ein singuläres Merkmal für die Corporate Identity zu bestimmen, das nur dieses Unternehmen hat. Die Anforderungen an singuläre Merkmale sind allgemein⁴⁴ Wahrnehmbarkeit, Dauerhaftigkeit und Bedeutsamkeit und hier speziell Kundenbindungstauglichkeit. Im folgenden sollen die Merkmale Versorgungssicherheit, Umweltbewusstsein, Multi Utility und Regionalität auf ihre Tauglichkeit als singuläre Identitäts-Merkmale für Energieversorger im liberalisierten Markt untersucht werden.

- **Versorgungssicherheit**

Die *Wahrnehmbarkeit* des Merkmals Versorgungssicherheit ist insofern eingeschränkt, als es sich bei ihr um eine Vertrauensqualität handelt. Dabei stellt das bereits bestehende diesbezügliche Image der alteingesessenen Versorger, die auf langjährige, störungsfreie Stromlieferungen zurückblicken können, einen unschätzbaren Vorteil gegenüber neuen Wettbewerbern dar.

⁴³ Siehe zum bestehenden Image etablierter Energieversorger Kapitel 3.3.1.4..

⁴⁴ Vgl. Backhaus, K., 1999, S. 34-36.

Auch wenn die Versorgungssicherheit selbst ein *dauerhaftes* Merkmal darstellt, so eignet es sich trotzdem nicht langfristig als Unterscheidungsmerkmal, da die Kunden mit der Zeit Informationen über die neuen Anbieter sammeln und letztendlich – vorausgesetzt, dass diese sich auch als versorgungssicher herausstellen – diesbezüglich kaum noch einen Unterschied zwischen den verschiedenen Anbietern werden erkennen können. Allein die gesetzliche Versorgungspflicht birgt für kommunale Energieversorger im Hinblick auf die Versorgungssicherheit langfristig einen, wenn auch relativ kleinen, Vorteil.

Die *Bedeutsamkeit* des Merkmals Versorgungssicherheit ist aus Kundensicht sehr groß und stellt eine Basisanforderung dar.

Auch die *Kundenbindungstauglichkeit* der Versorgungssicherheit ist nur kurz- bis mittelfristig gegeben und mit der anfangs bestehenden Angst der Kunden vor schlechterer bzw. unsicherer Versorgung bei neuen Anbietern aufgrund fehlenden Vertrauens diesen gegenüber zu begründen. Da es sich bei der Versorgungssicherheit um eine Grundleistung handelt, die von den Kunden als selbstverständlich erwartet wird, besteht hier nicht die Möglichkeit, den Kunden einen Nutzen zu bieten, den diese nicht auch bei anderen Anbietern geboten bekommen. Die Zufriedenstellung und somit Bindung der Kunden bezüglich dieses Nutzens/Leistungsaspektes ist nicht nur durch einen bestimmten Energieversorger möglich, sondern durch viele. Das bedeutet, dass Versorgungssicherheit nicht als singuläres Identitätsmerkmal geeignet ist.

- **Umweltschutz**

Die *Wahrnehmbarkeit* des Merkmals Umweltbewusstsein des Versorgers ist zumindest teilweise gegeben und kann beispielsweise über Architektur, Sponsoring, im eigenen Haus verwandte Systeme (Sonnenkollektoren, Gasfahrzeuge) sowie Ökobilanzen erfolgen bzw. zumindest unterstützt werden.

Die *Dauerhaftigkeit* des Merkmals Umweltbewusstsein ist gegeben, wenn es auch von anderen Versorgern nachahmbar bzw. verwendbar ist.

Die *Bedeutsamkeit* von Umweltbewusstsein (besonders Energiesparen, umweltschonende/emissionsarme Energieproduktion) ist bei den Energieversorgungsunternehmen aus Sicht der Kunden bzw. Gesellschaft sehr groß.⁴⁵

Die *Kundenbindungstauglichkeit* des Merkmals Umweltbewusstsein ist generell gegeben. Angesichts der Bedeutungssteigerung umweltbezogener Themen und deren Beeinflussung der Zufriedenheit der Kunden, bietet eine umweltbezogene Corporate Identity große und vor allem mit der Zeit zunehmende Kundenbindungspotentiale. Dies bietet sich besonders an, weil es sich bei Strom (auch bei Gas und Wasser) um unter Umweltgesichtspunkten sensible Themen handelt. Bei einer umweltbezogenen Identität besteht allerdings das Risiko, dass ein umweltbezogenes Problem in einem Unternehmensbereich negative Ausstrahlungseffekte für das gesamte Unternehmen mit sich bringt.⁴⁶

- **Multi Utility**

Die *Wahrnehmbarkeit* des Merkmals Multi Utility ist gegeben. Die Kunden der Energieversorger beziehen meist seit Jahren neben Strom auch Wasser, Gas und/oder Fernwärme von ihrem kommunalen Versorger.

Die *Dauerhaftigkeit* von Multi Utility ist auch gegeben, eine dauerhafte Abgrenzung von Wettbewerbern allerdings nicht, da die meisten anderen alteingesessenen Energieanbieter auch Multi Utility Unternehmen sind.

Die *Bedeutsamkeit* des Merkmals ist relativ hoch.

Entsprechend ist auch die *Kundenbindungstauglichkeit* von Multi Utility gegeben, da den Kunden der Bezug der verschiedenen Leistungen vereinfacht wird, was kundenbindungsfördernd wirkt. Für das Kundenbindungsmanagement besonders interessant sind die in dabei entstehenden Cross-Selling Effekte.

- **Regionalität**

Die *Wahrnehmbarkeit* des Merkmals Regionalität ist sowohl durch die räumliche als auch durch die gedankliche und emotionale Nähe zu den Kunden gegeben. Stadtwerke sind keine anonymen Energielieferanten, sie sind lokale bzw. regionale Dienstleister. Einige Stadtwerke haben das Unterscheidungs-

⁴⁵ Siehe dazu Kapitel 3.1.2..

merkmal der Regionalität bereits aufgegriffen: „Stadtwerke Cottbus – Wir sind da.“⁴⁷ oder „Stadtwerke Marburg – Was liegt näher?“⁴⁸

Die *Dauerhaftigkeit* des Merkmals Regionalität ist gegeben, da Regionalität weder vergänglich noch nachahmbar ist.

Die *Bedeutsamkeit* von Regionalität des Energieversorgungsunternehmens als Wert an sich ist aus Kundensicht mittelmäßig ausgeprägt. Regionalität bietet aber die Möglichkeit, emotionale Verbundenheit aufzubauen, wie etwa durch die wirtschaftlichen Effekte, die ein Energieversorgungsunternehmen auf den Standort (Stadt bzw. Region) durch Arbeitsplatzsicherung im Unternehmen selbst sowie Beschäftigungsmultiplikator in Zuliefer- oder Kooperationsunternehmen (Elektriker, Ingenieure) haben kann. Weitere mit der Regionalität verbundene Zusatznutzen, die sich aus der kommunalen Verantwortung des Energieanbieters heraus ergeben, sind beispielsweise die Förderung regionaler Umweltprogramme oder Sponsoring regionaler Veranstaltungen oder Vereine.⁴⁹ Gerade weil Stadtwerke traditionell fest in der Region verwurzelt sind und dort eine wichtige Rolle im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben spielen, kann durch entsprechende Kommunikation und Proaktivität die Regionalität auch in den Köpfen der Kunden an Bedeutung gewinnen.

Das Merkmal Regionalität ist *kundenbindungstauglich*, da es über die mit der Regionalität einhergehenden möglichen Zusatznutzen, die Erwartungen der Kunden so beeinflussen kann, dass nur das eigene Unternehmen diese erfüllen, die Kunden zufrieden stellen und somit binden kann. Die regionale Identität kann zum echten „Heimvorteil“⁵⁰ werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Regionalität, Multi Utility und Umweltbewusstsein als dauerhafte Unterscheidungsmerkmale für ein Stadtwerk tragfähig sind und die Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen

⁴⁶ Vgl. Raffée, H., Wiedmann, K.-P., 1993, S. 66.

⁴⁷ Stadtwerke Cottbus, 2002.

⁴⁸ Stadtwerke Marburg, 2002.

⁴⁹ Die Bedeutung eines Stadtwerkes für Stadt und Region zeigen beispielsweise Hübl, L./Möller, K.-P./Schaffner, J., 2002.

⁵⁰ Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 56.

fördern können (siehe Abbildung 16).⁵¹ Die Eignung von Regionalität als singuläres Merkmal der Corporate Identity eines Energieversorgers ist besonders groß, da sowohl die Dauerhaftigkeit des Merkmals selbst als auch die Dauerhaftigkeit der Singularität des Merkmals (im Gegensatz zu Multi Utility und Umweltschutz) relativ unbegrenzt ist. Regionalität bietet insofern gerade aus der Sicht kleiner kommunaler Anbieter die Möglichkeit, sich von den Konkurrenten klar und deutlich abzugrenzen und Kunden dadurch zu binden, dass sie ihnen einen absolut unnachahmlichen Nutzenvorteil bieten.

		Merkmal			
		Versorgungsqualität	Umweltbewusstsein	Multi Utility	Regionalität
Anforderungen	Wahrnehmbarkeit	(+)	+	+	+
	Dauerhaftigkeit	(+)	+	+	+
	Bedeutsamkeit	+	+	+	+
	Kundenbindungstauglichkeit	-	+	+	+

Abbildung 16: Beurteilung der Eignung möglicher singulärer Identitätsmerkmale (Eigene Darstellung)

Generell sind weitere Unterscheidungsmerkmale denkbar, die unternehmensindividuell unterschiedlich sein können. Eine mehrdimensionale Ausrichtung ist strategisch vorteilhaft, da eine Konzentration auf einen einzelnen Imageaspekt wenig Flexibilität und große Abhängigkeit von den jeweils angesprochenen Kundengruppen und sich verändernden Rahmenbedingungen mit sich bringt. Im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement bietet sich eine Konzentration auf die Merkmale Regionalität und Kundenorientierung an. Diese Kombination ermöglicht es dem kommunalen Energieversorger, der Kundenorientierung eine einzigartige und unnachahmbare Note zu verleihen. Die regionale Nähe kann genutzt werden, um die Kunden genauer kennen zu lernen, besser zu verstehen, umfassender zu befriedigen.⁵² Eine Berücksichtigung des Merkmals

⁵¹ Vgl. Herbst, D., 2000, S. 59.

⁵² Die Mercedes Benz Händler der Tri-State Area New York, New Jersey, Delaware zeigen das in ihren gemeinsamen Slogan: „We understand – we live here, too.“ (Mercedes-Benz, 2002.)

Multi Utility kann dies zusätzlich abrunden. Zur Umsetzung bzw. Vermittlung der Corporate Identity dienen die Instrumente Corporate Behaviour⁵³, Corporate Design⁵⁴, Corporate Communications^{55, 56}.

4.1.3. Bestimmung strategischer Steuerungssysteme

Strategische Steuerungssysteme sind Implementierungs- bzw. Umsetzungshilfen der strategischen Marketingplanung, mit denen jeweils der allgemeine Kurs vorgegeben wird.⁵⁷ Beispiele sind Personalauswahl und -entwicklung, zielgerichtete bzw. erfolgsorientierte Beurteilungs-, Entlohnungs- und Anreizsysteme, Verhaltensprogramme, Organisationshandbücher, Marketingmanuals, Balanced Scorecard.⁵⁸ Auf die Bestimmung des Kundenbindungsmanagement unterstützender strategischer Steuerungssysteme alteingesessener Energieversorgungsunternehmen soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, mehr dazu in Kapitel 5..

4.1.4. Abschließende Bemerkungen zur strategischen Rahmenplanung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die strategische Rahmenplanung kommunaler Energieversorger im liberalisierten Energiemarkt im Hinblick auf eine kundenbindungsorientierte Ausrichtung bestimmte Anforderungen erfüllen muss, um die Erwartungen der Kunden zum einen zu lenken zum anderen zu erfüllen und die Kunden letztendlich zu binden (siehe Abbildung 17). Die Erfüllung dieser Anforderungen ist nur der erste Schritt auf dem Weg zur Kundenbindung, aber ein grundlegender und richtungsweisender. Im Rahmen der stra-

⁵³ Das Verhalten der Mitarbeiter einer Unternehmung hinterlässt bei den Anspruchsgruppen oft lang andauernde Eindrücke, was die Bedeutung der Corporate Behaviour unterstreicht. Notwendig ist schlüssiges, konzeptionsgeleitetes Verhalten „vom Top-Manager bis zum Pförtner“. (Wiedmann, K.-P., 1988a, S. 237.)

⁵⁴ Notwendig ist ein einheitlicher, typischer, von anderen Unternehmen unterscheidbarer visueller Auftritt durch Markenzeichen, Schriftzüge, Farben, Formen, Verpackung, Kleidung. Die Stadtwerke Langen beispielsweise demonstrieren ihre Ambitionen im Umweltschutz durch ihre Architektur: der Verwaltungsgebäudekomplex in Niedrigenergiebauweise setzt bezüglich des Heizwärmebedarfs Maßstäbe bei Bürogebäuden. (Vgl. Stadtwerke Langen, 2002.)

⁵⁵ Notwendig ist ein systematischer, einheitlicher, widerspruchsfreier und geschlossener Einsatz aller formellen und informellen Kommunikationsinstrumente und -medien.

⁵⁶ Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.M., 1988, S. 23.

⁵⁷ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 82; Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1989, S. 595.

⁵⁸ Zur Bedeutung des personalen Elements siehe Kapitel 5.2., zur Balanced Scorecard Kapitel 5.2.3..

tegischen Rahmenplanung erfolgt die Konkretisierung der Ansätze des Kundenbindungsmanagements.

	Anforderungen
Mission	Formalzieldominanz Sachziel: Kunden in allen Bereichen der Energie auf deren Probleme abgestimmte Lösungen anbieten
Vision	völlige Orientierung am/Ausrichtung auf den Kunden, die absolute Zufriedenstellung (Zufriedenheit) der Kunden und in der Folge Kundenbindung im Sinne von Verbundenheit
Philosophie	Kundenorientierung (Respekt, Fairness, Zuverlässigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit) ethische und verantwortungsbewusste Grundhaltung Änderungsfreundlichkeit (Flexibilität, Kreativität) Wettbewerbsfähigkeit (Effizienz, Effektivität)
Kultur	gute Umgangsformen (Freundlichkeit, Höflichkeit, Geduld, Verständnis) Pünktlichkeit, Termintreue, Korrektheit, Genauigkeit, Kompetenz, Professionalität positive Fehlerkultur Schnelligkeit, Spontaneität
Identität	kundenorientiertes Image, das Zuverlässigkeit, Flexibilität, Effizienz, Offenheit und Freundlichkeit ausstrahlt Regionalität als Besonderheit

Abbildung 17: Strategische Rahmenplanung
(Eigene Darstellung)

4.2. Ansatzpunkte des Kundenbindungsmanagement in der strategischen Programmplanung

Die strategische Maßnahmen- bzw. Programmplanung konzentriert sich auf die Generierung und Bewertung konkreter Strategien und Maßnahmenprogramme zur Verwirklichung der im strategischen Bezugsrahmen vorgezeichneten Unternehmensentwicklung.⁵⁹ Hier sollen also aus den allgemeinen Vorgaben der globalen Zielkonzeption im Sinne der strategischen Stoßrichtung Kundenbindung konkrete kundenbindungsorientierte Strategieprofile abgeleitet werden.

⁵⁹ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 82.

Dazu soll die Kundenbindung zunächst in den Rahmen des gesamten unternehmerischen Zielsystems eingeordnet werden und darauf aufbauend die Kundenbindungsstrategien festgelegt werden.

4.2.1. Bestimmung eines kundenbindungsorientierten Zielsystems

Die bereits angesprochenen Zusammenhänge der kundenbindungsbezogenen Ziele sollen hier noch einmal kurz zusammenfassend dargestellt werden. Die Oberziele eines kommunalen Energieversorgers im liberalisierten Markt sind Sicherheit, Stabilität und Gewinn,⁶⁰ was auch die Unternehmensmission schon andeutet und im Sinne von Verteidigung der gegenwärtigen Marktposition zu verstehen ist (siehe Abbildung 18). Die Bedeutung des Ziels Wachstum ist für kleine alteingesessene Energieanbieter aufgrund dieser Verteidigerposition gering, wird aber im Folgenden der Vollständigkeit halber mit aufgeführt.⁶¹

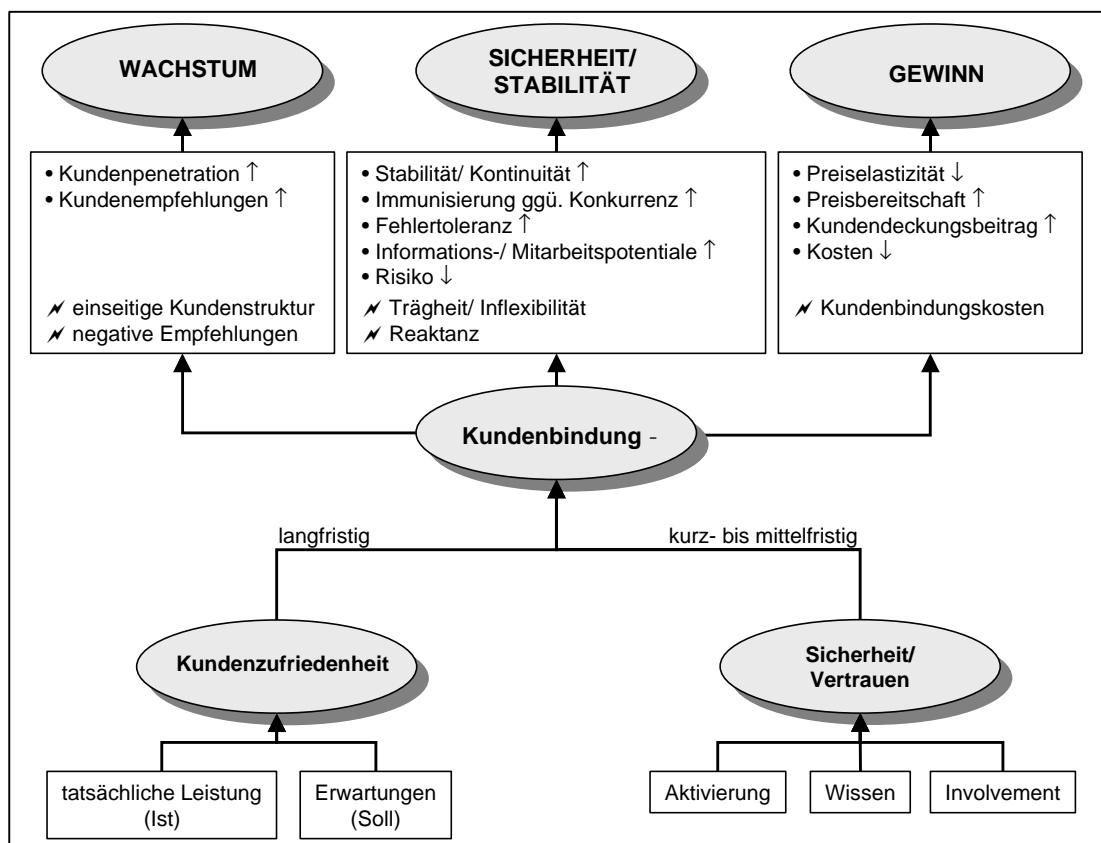


Abbildung 18: Zielsystem
(Eigene Darstellung)

⁶⁰ Dahinter steckt das Ziel „besser, billiger und schneller“ (Wiedmann, K.-P., 1996, S. 243.) zu werden. Diese Grundidee ist bereits 1940 zu finden (Vgl. Mises, L. von, 1980, S. 277).

⁶¹ Mehr Bedeutung hat Wachstum für Angreifer und Ausweiter.

Diese Oberziele können durch das Unterziel Kundenbindung erreicht werden.⁶² Kundenbindung bringt Sicherheit für den Anbieter, indem sie die Stabilität und Kontinuität ökonomisch attraktiver Geschäftsbeziehungen erhöht, die Kunden gegen die Wettbewerber immunisiert, größere Fehlertoleranz bei den Kunden hervorruft und die Kommunikation mit den Kunden verbessert. Kundenbindung sorgt für Wachstum und Gewinn, indem sie zu besserer Kundenpenetration führt, die Kunden weniger preissensitiv macht und die Kosten senkt.

Zur Erreichung von Kundenbindung sind, wie die Analyse in Kapitel 3. gezeigt hat, kurz- bis mittelfristig Sicherheit und Vertrauen der Kunden, die durch deren Wissen, Aktivierung und Involvement beeinflusst werden, und langfristig Kundenzufriedenheit erforderlich.⁶³ Die Zufriedenheit der Kunden kann durch die (Verringerung der) Erwartungen sowie durch die (Verbesserung der) Leistungen (positiv) beeinflusst werden.

4.2.2. Bestimmung der Ausrichtung des Kundenbindungsmanagements

Um das Kundenbindungsmanagement unternehmensspezifisch auszurichten, ist zunächst eine grundsätzliche Entscheidung bezüglich des angestrebten Kundenbindungszustandes zu treffen – es ist zu wählen zwischen Verbundenheit und Gebundenheit.⁶⁴

Wie bereits bei der Behandlung der Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Philosophie und Kultur alteingesessener Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten Energiemarkt deutlich wurde, ist das Kundenbindungsmanagement sinnvollerweise auf Verbundenheit auszurichten, da nur damit eine langfristige und vor allem stabile Bindung der Kunden erreicht werden kann, die es der Unternehmung ermöglicht relativ „ungeachtet“⁶⁵ der Aktivitäten der Wettbewerber, die eigenen Ziele (Sicherheit, Gewinn, Wachstum) zu erreichen. Im Folgenden sollen einige Aspekte, die ein Energieversorger im

⁶² Siehe Kapitel 2.2.1.4. zum Einfluss der Kundenbindung auf Sicherheit, Wachstum, Gewinn.

⁶³ Siehe Kapitel 3.2.4.1. zur Kundenbindungswirkung von Vertrauen und Sicherheit.

⁶⁴ Siehe zu den Kundenbindungszuständen Kapitel 2.2.2.1.2..

Rahmen eines auf Verbundenheit ausgerichteten Kundenbindungsmanagements beachten sollte, betrachtet werden.

Zunächst muss klar sein, was Verbundenheit als Zustand der Kundenbindung genau bedeutet. Ist ein Kunde seinem Stromanbieter verbunden, dann bedeutet das, dass er bei diesem bleibt, weil er dies möchte, und nicht, weil rechtliche, ökonomische oder andere Gegebenheiten ihn dazu zwingen. Deshalb wird Verbundenheit auch freiwillige bzw. echte Kundenbindung genannt. Der Zustand der Verbundenheit ist vergleichbar mit dem der Treue und Loyalität. Das setzt gegenseitiges Vertrauen und Verständnis voraus, was die Notwendigkeit der entsprechenden (kundenbindungs- bzw. verbundenheitsorientierten) Ausrichtung von Unternehmensphilosophie, -kultur und -identität, wie sie oben dargestellt wurden, deutlich macht. Die dort festgelegten Werte und Orientierungen sollen zum einen das Denken und Handeln der Unternehmensmitglieder auf Kundenorientierung und zum anderen das Kundenbindungsmanagement auf diese Werte ausrichten. Im Hinblick auf die Bildung von Vertrauen sind besonders Kontinuität, Durchgängigkeit und Verlässlichkeit von Bedeutung. Hier wird wiederum die Bedeutung der Corporate Identity für das Kundenbindungsmanagement deutlich. Diese Merkmale des Kundenbindungsmanagements sollen dem Kunden vermitteln, dass er für seinen Energieversorger zu jeder Zeit wichtig ist, dass sein Energieversorger immer für ihn da ist, dass seine Probleme immer auf ein offenes Ohr stoßen und dass sein Energieversorger immer versucht diese bestmöglich zu lösen. Es wäre fatal, wenn der Eindruck entstünde, dass Kundenprobleme nur zu Zeiten bestimmter Kundenbindungsaktionen für das Unternehmen von Interesse sind. Kontinuität, Durchgängigkeit und Verlässlichkeit des Kundenbindungsmanagements sollen weiterhin verdeutlichen, dass das Unternehmen Kundenbindungsanstrengungen nicht nur bei akuter Gefahr von Kundenverlust oder in anderen „Notlagen“ durchführt.

Durch die Festlegung des angestrebten Kundenbindungszustandes wird gleichzeitig ein weiterer Parameter der Kundenbindungsausrichtung der Stromanbie-

⁶⁵ Dies soll nicht andeuten, dass die Aktivitäten der Wettbewerber nicht zu beachten sind, im Gegenteil. Hier soll nur verdeutlicht werden, dass bei dem Unternehmen verbundenen Kunden die Abwanderungsgefahr aufgrund von Aktivitäten oder Angeboten der Wettbewerber sinkt.

ter tendenziell festgelegt: die Kundenbindungsart.⁶⁶ Während faktische Kundenbindung tendenziell zu Gebundenheit führt, führt emotionale Kundenbindung zu Verbundenheit. Wie oben behandelt hat im Rahmen der emotionalen Bindung von Stromkunden die psychologische Bindung (über Vertrauen und Kundenzufriedenheit) die größte Bedeutung, wohingegen soziale Bindung eine untergeordnete Rolle spielt.⁶⁷

Ergänzend soll hier als dritter Parameter der Ausrichtung des Kundenbindungsmanagements das Kundenbindungsobjekt genannt werden: Energieversorgungsunternehmen, Kernleistung Strom sowie Zusatzleistungen.⁶⁸

Als nächstes ist das mit dem auf Verbundenheit ausgerichteten Kundenbindungsmanagement einhergehende Beziehungsverständnis zu betrachten.⁶⁹ Grundsätzlich handelt es sich bei der Beziehung zwischen Stromanbieter und Kunde um eine Geschäftsbeziehung. Diese Geschäftsbeziehung soll beiden Seiten einen bestimmten Nutzen bringen: auf Kundenseite Bedürfnisbefriedigung, auf Anbieterseite Sicherheit, Gewinn, Wachstum. Echte Kundenbindung setzt eine „echte“ Beziehung zwischen Stromanbieter und Kunden voraus. Die Kunden sind gleichwertige und mündige Partner der Anbieter und entsprechend zu behandeln. Eine auf Verbundenheit ausgerichtete partnerschaftliche Geschäftsbeziehung stellt bestimmte Anforderungen an das Kundenbindungsmanagement: es kommt darauf an, dass es richtig proportioniert ist: weder „zu wenig“ noch „zu viel“. Um zu verhindern, dass „zu wenig“ Kundenbindungsmanagement erfolgt, ist eine langfristige, dauerhafte und konsequente Ausrichtung auf den Kundennutzen notwendig. Das Kundenbindungsmanagement sollte entsprechend von Proaktivität⁷⁰ und Aufmerksamkeit geprägt sein und aus der Stärke heraus erfolgen. Aus zwei Gründen muss es dabei Grenzen geben,

⁶⁶ Siehe dazu Abbildung 6.

⁶⁷ Siehe zur Bedeutung von sozialer Kundenbindung Kapitel 3.1.2..

⁶⁸ Das Kernangebot eines Energieversorgers besteht aus Nutzen des Energieträgers Strom (Kernleistung) und Transport des Energieträgers (obligatorisches Leistungsmerkmal). (Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 226 und Kloubert, T., 2001, S. 48.) Bei Multi Utility Anbietern erfolgt über Wasser und/oder Fernwärme bereits eine Zwangsbindung der Kunden.

⁶⁹ Hier sei angemerkt, dass das Kundenbindungsmanagement ein Teil des Beziehungsmanagements ist (siehe Kapitel 2.2.1.2.).

⁷⁰ Proaktives bzw. antizipatives Handeln geht über reaktives Handeln, also das Anpassen an bestehende Markttrends, und aktives Handeln, also das Aufschließen zu den Wettbewerbern, hinaus. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 910.)

muss verhindert werden, dass „zu viel“ Kundenbindungsmanagement erfolgt: zum einen aus Respekt vor den Kunden und zum anderen aus Rentabilitätsgründen. Respektvoller Umgang mit den Kunden ist unabdingbar beim Kundenbindungsmanagement. Das bedeutet unter anderem, dass die Kunden durch die Kundenbindungsaktivitäten der Anbieter nicht belästigt werden sollen. Angesichts der Tatsache, dass die Kunden mündige Partner sind, sollten diese selbst entscheiden können, ob sie beim Unternehmen bleiben möchten und auf die Kundenbindungsanstrengungen der Anbieter reagieren. Sie sollten nicht dazu ge- oder bedrängt werden. Das ist nicht mit dem zugrundeliegenden Beziehungsverständnis vereinbar und kann außerdem letztlich nicht den gewünschten Effekt der Verbundenheit haben, sondern führt entweder zu Gebundenheit (im Sinne eines emotionalen Gefühls der Gebundenheit, nicht im Sinne faktischer Gebundenheit) oder zu Reaktanz. Das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger sollte unaufdringlich sein, ohne aber dabei seine Wirkung zu verlieren. Der Anbieter sollte auch mal abwarten und sehen, was passiert. Der zweite Grund, weshalb Kundenbindung nicht um jeden Preis anzustreben ist, ist die Forderung nach Rentabilität und Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. Der Grad der Kundenorientierung bzw. der Kundenbindungsanstrengungen muss dem Kundenwert⁷¹ angepasst sein. Das heißt, es sollte ein sinnvolles Verhältnis zwischen Kundenbindungskosten und Kundenbindungsnutzen bestehen.⁷² In Kunden, die nicht gebunden werden wollen bzw. von denen kein entsprechender Return zu erwarten ist, darf weder zu viel Zeit, noch zu viel Geld investiert werden. Der Energieanbieter muss auch „loslassen“ können, muss erkennen können, wann ein Kunde verloren ist. Das soll nicht heißen, dass ein abwandernder bzw. abgewanderter Kunde leichtfertig aufgegeben werden soll, sondern nur, dass Kundenbindungsmaßnahmen wohl durchdacht und angemessen sein müssen.

Auf diesen grundlegenden Ausführungen zur Ausrichtung des Kundenbindungsmanagements aufbauend können im nächsten Schritt geeignete Kundenbindungsstrategien abgeleitet werden.

⁷¹ Siehe ausführlich zum Kundenwert Kapitel 4.2.3.1.2..

⁷² Vgl. Dienes, M./Winkelmann, D., 2001, S. 40.

4.2.3. Bestimmung von Strategien der Kundenbindung

Strategien zeigen im Hinblick auf die Verwirklichung globaler strategischer Stoßrichtungen instrumentübergreifend alternative Realisierungsmöglichkeiten auf und dienen zur zieladäquaten Steuerung des Einsatzes von Marketing-Instrumenten.⁷³ Durch die Bestimmung von Strategien zur Kundenbindung von Energieversorgern werden Richtlinien und Gestaltungskorridore für die konkrete Festlegung einzelner Kundenbindungsmaßnahmen vorgegeben.⁷⁴ Zur Realisierung von Kundenbindung und zur Profilierung am Markt können Energieversorger zwischen kosten- und leistungsbezogenen Strategien wählen.⁷⁵

Eine kostenbezogene Strategie setzt Kostenvorteile im Sinne einer Kostenführerschaft voraus und zielt auf Preiswettbewerb bzw. -kampf ab. Bei einer solchen Strategie ist zu berücksichtigen, dass Preissenkungen nur schwer wieder rückgängig gemacht werden können, da das zu Unzufriedenheit bei den Kunden führt. Ein Energieversorgungsunternehmen muss sich sicher sein, dass es eine solche Strategie durchführen will und kann. Für kleine alteingesessene Stromanbieter ist sie im Hinblick auf das Ziel Kundenbindung vor allem aus zwei Gründen nicht besonders geeignet. Zum einen ist die Wettbewerbsfähigkeit kleiner Energieversorger für eine Strategie der Kostenführerschaft nicht ausreichend ausgeprägt. Der Preis bzw. die Kosten sind im allgemeinen keine Stärke kommunaler Energieversorger. Andere, sowohl größere alteingesessene Anbieter als auch neue Anbieter, haben in diesen Punkten eindeutige Wettbewerbsvorteile. Zum anderen ist der angestrebte Kundenbindungszustand Verbundenheit nicht durch eine Bindung der Kunden über den Preis (ökonomische, faktische Bindung) erreichbar. Die Bedeutung von Leistungsaspekten wie Liefersicherheit, Qualitätsgarantien oder Services ist für die Stromkunden generell höher einzuschätzen als der Preis. Eine Konzentration auf die Kosten bzw. Preise würde für alteingesessene Energieversorger einen Verzicht auf strategische Wettbewerbsvorteile bedeuten.

⁷³ Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1989, S. 595 oder Wiedmann, K.-P., 1985, S. 149. Instrumente zur Generierung strategischer Handlungsalternativen bzw. zur Bewertung und Auswahl von Strategien siehe Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 111-116.

⁷⁴ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 111.

⁷⁵ Vgl. Porter, M.E., 1992, S. 32 oder Meffert, H., 1991, S. 106.

Leistungsbezogene Strategien bieten lokalen Energieversorgern im Gegensatz zu kostenbezogenen Strategien mehr und bessere Ansatzpunkte bzw. Möglichkeiten zur Erreichung von Kundenbindung. Die Leistung oder besser die Wahrnehmung der Leistung durch den Kunden kann dabei, wie bereits beschrieben, über die Erwartungen der Kunden (Erwartungsmanagement) als auch über die Qualität der Leistungen (Leistungsmanagement) beeinflusst werden.⁷⁶ Über die Wahrnehmung der Leistungen durch die Kunden wird wiederum die Kundenzufriedenheit beeinflusst, die, wie die Situationsanalyse gezeigt hat, langfristig als Hauptbindungsgrund privater Kunden an ihren Stromanbieter zu sehen ist. Das zeigt, dass leistungsbezogene Strategien zur Erreichung von Kundenbindung im liberalisierten Strommarkt allgemein gut geeignet sind. Außerdem ist zu sagen, dass sowohl durch das Erwartungs- als auch durch das Leistungsmanagement die schon bestehende Stärke alteingesessener Lokalversorger im Hinblick auf das Ziel Kundenbindung weiter verbessert und darüber hinaus auch die Schwäche der angebotenen Leistungen reduziert werden kann. Im Folgenden ist zu prüfen, welche leistungsbezogenen Strategien wie zur Erreichung dieses Ziels beitragen können.

4.2.3.1. Marktsegmentierungsstrategie im Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen

Marktsegmentierung ist die Aufteilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Kriterien in Marktsegmente, die in sich homogen und untereinander heterogen sind.⁷⁷ Durch die Bearbeitung abgegrenzter Teilbereiche und einen hohen Grad an Identität zwischen der angebotenen Marktleistung und einer bestimmten Zahl von Kunden sollen unwirtschaftliche Streuverluste⁷⁸ jedweder Art vermieden, die Komplexität reduziert und die Effizienz verbessert werden.⁷⁹ Dies gilt

⁷⁶ Siehe zu Leistungs- und Erwartungsmanagement Kapitel 3.2.4.3..

⁷⁷ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 243; O.V., 1993f, S. 2213; Freter, H., 1994, S. 733. Marktsegmente heißen auch Absatz-/Käufergruppen, -segmente, -klassen, -typen. Synonyme für Marktsegmentierung sind segmentorientiertes Marketing, Kundensegmentierung. Marktselektion ist dagegen die Auswahl eines Marktsegments.

⁷⁸ Dies gilt nicht nur für die Allokation des Budgets und für die Kommunikationspolitik, sondern auch für andere Maßnahmen wie Marktforschung, Produkt-, Preis- und Distributionspolitik. Somit ermöglicht die Segmentierung eine konsequente Beachtung des Kosten-Nutzen-Prinzips.

⁷⁹ Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 61; Meffert, H., 1991, S. 243 oder O.V., 1993f, S. 2213. Weitere Marktsegmentierungsziele sind bessere Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen,

auch für das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger, da mit Hilfe der Kundensegmentierung die einzelnen Kundenbindungsmaßnahmen und Strategien besser den Wünschen und Erwartungen der einzelnen Kundensegmente angepasst werden können.⁸⁰ Entsprechend stellt eine Marktsegmentierungsstrategie eine Möglichkeit im Rahmen des Kundenbindungsmanagements dar, den bestehenden Kundenstamm, der eine Stärke der alteingesessenen Anbieter ist, optimal zu bearbeiten. Zu untersuchen ist, welche Segmentierungskriterien mit Blick auf die Kundenbindung am besten geeignet sind und welche Kundensegmente für das Kundenbindungsmanagement besonders wichtig sind.⁸¹

4.2.3.1.1. Kundenbindungsorientierte Segmentierung im liberalisierten Energiemarkt

Energieversorgungsunternehmen haben ihre Kunden bereits zu Monopolzeiten segmentiert und zwar in zwei Stufen: In der ersten Stufe (Makro- bzw. Grobsegmentierung) wurden die Kunden nach dem Segmentierungskriterium Verwendungszweck (investiv/konsumtiv) bzw. Art der Geschäftsbeziehung (Business to Business/Business to Customer) in Privat- und Geschäftskunden unterschieden.⁸² In der zweiten Stufe (Mikro- bzw. Feinsegmentierung) wurden die Kunden – meist allerdings nur die Geschäftskunden – anhand des Kriteriums Stromverbrauchsmenge segmentiert.

Eine mehrstufige Segmentierung ist angesichts gesellschaftlicher Individualisierungstendenzen und der Notwendigkeit des Eingehens auf unterschiedliche Kundenwünsche (Individualität) zur Zufriedenstellung und Bindung im liberali-

Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, richtige Positionierung von Neuprodukten, fundierte Prognosen der Marktentwicklung, gezielter Einsatz der Marketinginstrumente. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 243; Freter, H., 1994, S. 733.) Eine Marktsegmentierungsstrategie stellt eine *conditio sine qua non* dar. (Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1989, S. 596.)

⁸⁰ Für die Energieversorgung hat Marktsegmentierung noch den zusätzlichen Effekt der Effizienzerhöhung der Bedarfslenkungsinstrumente. (Vgl. Raffée, H./Fritz, W., 1980, S. 10.)

⁸¹ Es sei darauf hingewiesen, dass die einzelnen Segmente nur unternehmensindividuell sinnvoll bestimmt werden können und jeweils im Einzelfall auf ihre kundenbindungsmanagementbezogene Bearbeitbarkeit und Rentabilität zu prüfen sind.

⁸² Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 99.

sierten Markt auch bei den privaten Stromkunden notwendig.⁸³ Dazu müssen im ersten Schritt im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement geeignete Segmentierungskriterien definiert werden.⁸⁴ Zur Beurteilung von Segmentierungskriterien sind neben der Kundenbindungsrelevanz bzw. -tauglichkeit (Chance zur Kundenbindung) auch allgemeine Anforderungen wie einfache Erfass- bzw. Messbarkeit und zeitliche Stabilität heranzuziehen. Außerdem sollten die gebildeten Segmente Wirtschaftlichkeit⁸⁵ und gute Zugänglich- bzw. Erreichbarkeit⁸⁶ aufweisen.⁸⁷ Ausgewählte geographische, demographische, sozioökonomische, psychographische und Kaufverhaltensmerkmale sollen im Folgenden auf ihre Eignung zur kundenbindungsorientierten Segmentierung privater Stromkunden untersucht werden.

4.2.3.1.1. Geographische Segmentierungskriterien

Geographische Segmentierung stellt für lokale und regionale Energieversorger den Ausgangspunkt der Marktsegmentierung dar.⁸⁸ Zu Monopolzeiten ließ sich vom Wohnort eines Kunden auf dessen Versorger schließen.⁸⁹ Die geographische Segmentierung grenzt heute die im Versorgungsgebiet ansässigen potentiellen Kunden eines Anbieters von den außerhalb des Versorgungsgebietes ansässigen Nicht-Kunden ab. Ob der geographische Ansatz geeignet ist, die

⁸³ Es lassen sich einstufige, mehrstufige und mehrdimensionale Marktsegmentierungsansätze unterscheiden: (Vgl. Backhaus, K., 1997, S. 184-194.) dreistufige Ansätze (Vgl. Scheuch, F., 1975, S. 70-88; Gröne, A., 1977, S. 171-189.), fünfstufiger Ansatz (Vgl. Bonoma, T.V./Shapiro, B.P., 1983, S. 157.).

⁸⁴ Man spricht von taxonomischer Marktsegmentierung oder auch Markterfassung. (Vgl. Freter, H., 1994, S. 733.) Mathematisch-statistische Segmentierungsmethoden sind multivariate Analysen wie Regressions-, Faktoren-, Cluster- und Diskriminanzanalyse sowie multidimensionale Skalierung. (Vgl. O.V., 1993f, S. 2214.)

⁸⁵ Es geht um das Kosten-Nutzen-Verhältnis, also die Möglichkeit der Bildung ausreichend großer Marktsegmente. Segmentierung bedeutet zusätzlichen Aufwand, der sich nur rechnet, wenn sich durch die Segmentierung zusätzliche Erlöse erzielen lassen. Mehrerlöse lassen sich realisieren, falls die Kunden in einzelnen Segmenten bereit sind, einen höheren Preis für Leistungen zu zahlen, oder falls Segmentierung zu Kundenbindung und so langfristig zu entsprechenden Erlösen führt. (Vgl. Gathen, A. von, 2002, S. 99.)

⁸⁶ Die identifizierten Segmente müssen vom Anbieter einzeln ansprechbar sein. Es geht um die Verwertbarkeit für Marketingmaßnahmen, die Aussagefähigkeit für den Instrumenteneinsatz.

⁸⁷ Vgl. Hansen, U./Bode, M., 1995, S. 85 und Backhaus, K., 1997, S. 184.

⁸⁸ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 101. Mit der Begrenzung auf das Versorgungsgebiet erfolgt eine regionale Konzentration.

⁸⁹ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 100.

privaten Stromkunden auch detaillierter zu segmentieren, soll anhand der oben genannten Anforderungen geprüft werden.

Die einfache *Erfass- bzw. Messbarkeit* des Segmentierungskriteriums Wohnort ist gegeben, da dem Versorger notwendige Verbrauchs- und Adressdaten der Kunden sowie auch die entsprechenden Informationen über die anfallenden Kosten einzelner Segmente (beispielsweise Stadtteile) innerhalb des Versorgungsgebietes vorliegen.

Das Kriterium ist *zeitlich stabil*, obwohl Wohnungswechsel relativ oft erfolgen.⁹⁰

Gute *Zugänglich- bzw. Erreichbarkeit* der einzelnen Segmente ist gegeben. Verschiedene Marketing- oder Kundenbindungsmaßnahmen sind geographisch differenzierbar und den einzelnen Segmenten anpassbar.

Die *Wirtschaftlichkeit* der Segmentierung ist unter anderem von der Anzahl der gebildeten Segmente abhängig. Die Möglichkeit der Bildung ausreichend großer Marktsegmente ist bei der geographischen Segmentierung gegeben. Zusätzliche Erlöse lassen sich durch eine die segmentspezifische Kosten-Nutzensituation berücksichtigende Produkt- und Preisgestaltung erzielen. Es ist davon auszugehen, dass gerade in ländlicheren Regionen die Versorgung von entlegen wohnenden Stromverbrauchern für den Versorger höhere Kosten verursacht als die von zentral wohnenden Verbrauchern. Wenn diesen zusätzlichen Kosten zusätzliche Erlöse gegenüberstehen, kann die Segmentierung deutliche Rentabilitätsvorteile bringen. Es ist allerdings zu prüfen, inwieweit eine durch eine solche Segmentierung entstehende Diskriminierung mit dem staatlichen Anschluss- und Versorgungspflicht der Lokalversorger rechtlich vereinbar ist (welche sie verpflichtet, alle Kunden in ihrem Versorgungsgebiet – auch die unrentablen Kunden – sofern diese das wünschen, mit elektrischer Energie zu versorgen).

Die im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement wichtigste Anforderung an das Segmentierungskriterium Wohnort, die *Kundenbindungsrelevanz bzw. -tauglichkeit*, wird nur eingeschränkt erfüllt, was die folgenden Überlegungen zeigen. Die geographische Segmentierung stellt beispielsweise dann eine

Chance zur Kundenbindung bzw. zur Verbesserung des Kundenbindungsmanagements dar, wenn sie bzw. die anschließende differenzierte Bearbeitung zu mehr Zufriedenheit in den einzelnen Segmenten führt. Das bedeutet, dass die geographische Lage mit den Erwartungen der Kunden korrelieren müssten. Diese Korrelation ist allerdings nur ansatzweise denk- bzw. erkennbar: Die Kunden in Gebieten, in denen vorrangig Einfamilienhäuser stehen, sind einander ähnlicher in ihrer Abnahmemenge, ihrem Verbrauchsverhalten und ihren sonstigen Energiebedürfnissen als Kunden, die in Gebieten mit Wohnblocks wohnen. Ein weiteres Beispiel sind Neubaugebiete, in denen die ansässigen Stromkunden beispielsweise alle mit Solarenergieanlagen ausgestattet sind und aufgrund dessen ähnliche Wünsche an ihren Stromversorger haben. Es ist allerdings weiterhin anzunehmen, dass in vielen Gebieten, die geographische Segmentierung relativ wenig mit den Kundenbedürfnissen vernetzt und somit auch relativ wenig kundenbindungsrelevant bzw. -tauglich ist. Die prognostische Relevanz bezüglich des tatsächlichen Kaufverhaltens ist dann gering. Die geographische Segmentierung allein ist daher aus Sicht des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern im Rahmen der Feinsegmentierung nur in Kombination mit anderen Segmentierungskriterien, die mehr Bindungs- und Kaufverhaltensbezug haben, ratsam.

4.2.3.1.1.2. Demographische Segmentierungskriterien

Es können eine Vielzahl demographischer Segmentierungskriterien unterschieden werden wie etwa Alter, Geschlecht, Religion oder Wohnsituation. Während Kriterien wie Alter, Geschlecht und Religion für die kundenbindungsorientierte Segmentierung von Energieversorgern aufgrund ihrem geringen Stromverbrauchsbezug nicht sonderlich geeignet erscheinen, so ist die Wohnsituation einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Das Segmentierungskriterium Wohnsituation betrifft die Haushaltsgröße bzw. den Haushaltstyp der Kunden, wobei beispielsweise Apartment, Reihen- und Einzelhaus oder aber Single-, Paar- und Familienhaushalte zu unterscheiden sind.

⁹⁰ Die durchschnittliche umzugsbedingte (Stromanbieter-)Wechselrate in Deutschland beträgt 21% pro Jahr. (Vgl. Bracklow, C./Ewerdwalbesloh, F., 2001, S. 486.)

Das Kriterium Wohnsituation ist unterschiedlich leicht *erfass- und messbar*. Daten über die physische Haushaltsbeschaffenheit (Wohnung, Haus) sind bei den Versorgern meist vorhanden, aus der Zählerart erkennbar oder zumindest kurzfristig erhebbar (etwa durch die Ableser). Daten über die personelle Haushaltsbeschaffenheit (Single, Familie) sind dagegen selten vorhanden und etwas schwerer zu beschaffen. Hier ist die Marktforschung des einzelnen Energieversorgers gefragt.

Das Kriterium Wohnsituation ist zeitlich zumindest kurz- bis mittelfristig relativ *stabil*. Langfristig treten vermehrt Veränderungen auf: Singles ziehen zusammen, Paare werden zu Familien und so ändert sich dann jeweils deren Zuordnung zu einem Segment. Änderungen in der Wohnsituation von Kunden haben nicht immer kundenbindungsrelevante Auswirkungen, entsprechende Informationen sollten aber gleichwohl kontinuierlich und konsequent erfasst und gespeichert werden.

Zugänglich- bzw. Erreichbarkeit sind relativ leicht, besonders was Kommunikationsmaßnahmen betrifft.

Die *Wirtschaftlichkeit* einer Segmentierung nach der Wohnsituation ist differenziert zu betrachten. Es besteht die Möglichkeit, ausreichend große Marktsegmente zu bilden. Ob sich aber zusätzliche Erlöse erzielen lassen, ist fraglich. Es ist anzunehmen, dass kurz- bis mittelfristig der Segmentierungsaufwand gegenüber zusätzlichen Erlösen überwiegt, dass langfristig hingegen möglicherweise die Rentabilität durch Cross-Selling und Kundenbindungseffekte steigt.

Die *Kundenbindungsrelevanz bzw. -tauglichkeit* des Segmentierungskriteriums Wohnsituation ist eingeschränkt. Da ein stabiler Zusammenhang zwischen der Anzahl der in einem Haushalt lebenden Personen und der nachgefragten Strommenge besteht,⁹¹ weist die Wohnsituation gerade kurz- und mittelfristig eine deutliche Kaufverhaltensrelevanz auf. Langfristig besteht aber eine relativ geringe prognostische Relevanz bezüglich des tatsächlichen Kaufverhaltens der Kunden. Welche kundenbindungsbezogene Bedeutung der jeweilige Haushalt zukünftig für den Energieversorger haben wird, ist nicht allein aus der Grö-

⁹¹ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 101.

ße einer Wohnung oder der Anzahl der Haushaltmitglieder ableitbar. Entsprechend kann das Kriterium Wohnsituation zwar auch wiederum unterstützend bei der Segmentierung eingesetzt werden, jedoch nicht als alleiniges Feinsegmentierungskriterium.

4.2.3.1.1.3. Sozioökonomische Segmentierungskriterien

Sozioökonomische Segmentierungskriterien sind unter anderem Schulbildung, Beruf und Einkommen. Sie korrelieren meist miteinander, weshalb die Untersuchung der Eignung dieser Kriterien im folgenden umfassender Natur sein soll.

Die sozioökonomischen Kriterien sind aus Energieversorgersicht nicht leicht *erfass- bzw. messbar*. Die Auskunftsbereitschaft der Kunden diesbezüglich ist auch als eher gering einzustufen, da es sich zum einen um sehr persönliche Informationen handelt und zum anderen die Notwendigkeit der Preisgabe der Information an den Energieversorger aus Kundensicht nicht eindeutig ist.

Die *zeitliche Stabilität* der Kriterien ist ebenfalls eingeschränkt.

Auch die *Wirtschaftlichkeit* ist anzuzweifeln. Die Möglichkeit der Bildung ausreichend großer Marktsegmente ist theoretisch möglich, es ist allerdings sehr fraglich, ob die zusätzlichen Kosten auch wirklich durch zusätzliche Erlöse ausgeglichen werden können.

Es ist anzunehmen, dass die *Zugänglich- bzw. Erreichbarkeit* der einzelnen Segmente eingeschränkt ist. Dies gilt sowohl für die Produkt- und Preisgestaltung, als auch für die unpersönliche Kommunikation.

In bezug auf die Kundenbindung sind die sozioökonomischen Segmentierungskriterien als *relevant* einzustufen. Eine differenzierte, kundenbindungsorientierte Bearbeitung der verschiedenen Segmente macht durchaus Sinn. Das kann beispielsweise dadurch erklärt werden, dass unterschiedliche Bildungsniveaus unterschiedliche Anforderungen bezüglich Informations- oder Beratungsangeboten mit sich bringen und eine gezielte Erfüllung dieser unterschiedlichen Bedürfnisse zu einer Erhöhung der Zufriedenheit in den Segmenten führen kann. Bildung, Einkommen bzw. Beruf sind als Indikatoren für Wachstumspotentiale der Kunden gerade im Hinblick auf die langfristige Rentabilität von Kundenbindungsanstrengungen von großer Bedeutung und deshalb kann eine entspre-

chende Segmentierung auch eine Chance für das Kundenbindungsmanagement darstellen. Auch indirekt bieten die sozioökonomischen Kriterien eine Kundenbindungschance: unterschiedlich hohes Einkommen bedeutet unterschiedlich große Kaufkraft und Preissensibilität. Die Preissensibilität kann als Kaufverhaltensgröße angesehen werden und soll deshalb im nächsten Abschnitt genauer behandelt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die genannten sozioökonomischen Kriterien als Feinsegmentierungskriterium für Energieversorger aufgrund der genannten allgemeinen Probleme weniger geeignet sind. Entsprechende Informationen über die Kunden sollten aber, sofern vorhanden bzw. erfassbar, unbedingt gespeichert und kundenbindungsbezogen genutzt werden.

4.2.3.1.1.4. Kaufverhaltensbezogene Segmentierungskriterien

Kaufverhaltensmerkmale sind etwa Verbrauchsmenge, (quantitative/qualitative) Informationsbedürfnisse, Wechselbereitschaft, Kaufanlass, Nutzen, Kundenbindungszyklusphase, Servicenutzung, Cross-Buying, Preisresponse, Beschwerde und Zufriedenheit.⁹² Allgemein kann gesagt werden, dass die kaufverhaltensbezogene Segmentierung relativ leicht *messbar*, zeitlich *stabil* und *wirtschaftlich* ist, einschränkend ist zu sagen, dass die so gebildeten Segmente zum Teil nicht gezielt *ansprechbar* sind. Am bedeutendsten ist die hohe prognostische Kundenbindungsrelevanz. Einige Beispiele sollen untersucht werden.

- **Segmentierung nach der Verbrauchsmenge**

Die Segmentierung nach der Verbrauchsmenge hat im Segment der Privatkunden bis zur Liberalisierung keine Rolle gespielt.⁹³ Seither führen die Versorger gerade in bezug auf die Produktgestaltung meist eine Unterteilung in Wenig- und Vielverbraucher durch.⁹⁴ Die Bezeichnungen der entsprechenden Produkte

⁹² Vgl. unter anderem Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1989, S. 687.

⁹³ Es wurde lediglich einigen Großverbrauchern eine Art Sondervertragsstatus eingeräumt, aber keine wirkliche Feinsegmentierung vorgenommen.

⁹⁴ Die entsprechenden Preise sind so gestaltet, dass bei höherer Abnahmemenge die Grundgebühr höher und der Preis pro Kilowattstunde niedriger ausfällt. Es ist möglich, die Segmentierung in diesem Bereich zu verfeinern, indem zusätzlich Segmente von Kunden mit speziellen, besonders stromintensiven Geräten (Nachtspeicherheizungen, Saunen) gebildet werden.

sind meist irreführend, da sie Haushaltsgröße bzw. Familienstand und nicht Verbrauchsmenge als Segmentierungskriterium vermuten lassen.⁹⁵

Segmentierung nach der Verbrauchsmenge ist relativ *einfach*, da die entsprechenden Daten über die Kunden vorliegen und mittelfristig relativ *stabil* sind. Eine Segmentierung nach der Verbrauchsmenge ist durchaus als *wirtschaftlich* anzusehen. Zu beachten ist jedoch, dass die Abnahmemenge nicht automatisch den kundenindividuellen Deckungsbeitrag oder Gewinn widerspiegelt. Die Segmentgröße kann vom Versorger definiert werden und es sind Zusatzerlöse zu erwarten. Die einzelnen Segmente sind gut *erreichbar*.

Aus *Kundenbindungssicht* greift eine Feinsegmentierung der Privatkunden auf Basis des Stromverbrauchs zu kurz.⁹⁶ Der Stromverbrauch ist zwar eine bedeutende Größe, sagt aber über die Bedürfnisse der Kunden im Einzelnen wenig aus, da gleiche Abnahmemengen nicht zwangsläufig auch mit gleichen Nutzenerwartungen verbunden sind.⁹⁷ Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:⁹⁸

Single-Haushalt A und Single-Haushalt B weisen die gleichen soziodemographischen Merkmale auf: Alter: 30, Hochschulabschluss, mittleres Einkommen, Stromverbrauch: 1500 kWh/a. Sie unterscheiden sich aber in ihren Nutzensvorstellungen: Single A: preissensitiv, technikaffin, ökologisch interessiert, Single B: wenig preissensitiv, technikavers, ökologisch uninteressiert. Eine gleiche Ansprache beider Haushalte kann entweder bewirken, dass das Angebot des Energieversorgers nur den Bedürfnissen eines Singles entspricht und der andere abwandert oder dass die Bedürfnisse beider Singles nur zum Teil erfüllt werden und schlimmstenfalls beide abwandern.

Dies zeigt, dass die Kunden in den verschiedenen, nach der Verbrauchsmenge gebildeten Segmenten durch eine segmentbezogene Bearbeitung trotz differenzierter Produktgestaltung unter Umständen nicht ausreichend zufriedenge-

⁹⁵ Sehr gebräuchlich ist die Verwendung von „Single“ und „Familie“ in unterschiedlichen Ausprägungen: Family Tarif/Single Tarif (Stadtwerke Karlsruhe, 2002.), Hanau Classic/Hanau Family (Stadtwerke Hanau, 2002.).

⁹⁶ Vgl. Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 256.

⁹⁷ Vgl. Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 256; Schneider, R., 2002, S. 20.

⁹⁸ Vgl. Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 256.

stellt und gebunden werden können. Eine mehr kundenbindungsorientierte Segmentierung ist zumindest zur Kombination wünschenswert.

- **Segmentierung nach dem Nutzen**

Segmentierung nach dem Nutzen (Benefit-Segmentation) bedeutet, dass die Kunden anhand ihrer individuellen Nutzenprofile bzw. -strukturen in Gruppen eingeteilt werden.

Erfassung und Messung der Nutzenprofile können aufwendig sein. Besonders die Conjoint-Analyse ist zur Messung von Nutzen bzw. Einstellungen zu bestimmten Produktkonstellationen geeignet.⁹⁹ Gerade zu Beginn einer solchen Segmentierung sollten jedoch nur die wichtigsten Nutzenbestandteile ermittelt werden. Mit der Zeit können die einzelnen Nutzenprofile detaillierter erforscht und erfasst werden. Die Nutzenprofile sind mittelfristig *stabil*. Die *Wirtschaftlichkeit* einer Nutzen-Segmentierung ist unter anderem aufgrund der Möglichkeit der Bildung großer Segmente gegeben. Zugänglich- bzw. Erreichbarkeit der einzelnen Segmente können unter Umständen etwas schwieriger sein. Einen Ausweg bietet hier die Selbst-Selektion (Self-Selection), bei der nicht der Anbieter die Kunden, sondern diese sich selbst einem Segment zuordnen. Dies kann beispielsweise durch das Angebot auf verschiedene Nutzenprofile zugeschnittener Produkte erreicht werden, wobei durch die Wahl eines Produktes gleichzeitig die Zuordnung zu einem Segment erfolgt.¹⁰⁰ So kann der Anbieter „Zeit und Geld“ sparen und auch die gezielte Ansprache der verschiedenen Segmente wird erleichtert.

Die Segmentierung nach dem Nutzen ist aus *Kundenbindungssicht* optimal, da sie dem Grundsatz folgt, die Probleme, Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden bzw. deren Lösung und Befriedigung in den Mittelpunkt zu stellen, und so direkt an den „Schalthebeln“ der Kundenzufriedenheit ansetzt. Vorteilhaft ist eine derartige Segmentierung auch gerade deshalb, weil sie die unterschiedlichen Nutzenbestandteile und -erwartungen (sogar gewichtet) berücksichtigt.

⁹⁹ Ziel der Conjoint-Analyse ist die Ermittlung des Beitrags einzelner Eigenschaften eines Angebots zum Gesamtnutzen durch eine Aggregation individueller Nutzenvorstellungen von Kunden mittels Abfrage von Präferenzen für alternative Angebotskombinationen. (Vgl. auch ausführlich zur Conjoint Analyse Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P., 1999, S. 279-282.)

¹⁰⁰ Vgl. Gathen, A. von, 2002, S. 99.

Das bedeutet, es können Grund- und Zusatznutzen sowie preisliche Aspekte (Preisresponse¹⁰¹) berücksichtigt werden. Gerade in wenig preissensitiven Segmenten, in denen den Kunden andere Faktoren wichtiger sind, sind die Chancen für psychologische Kundenbindung ungleich größer. Gleichzeitig sind aber die preissensitiven Kunden tendenziell weniger gebunden, unterliegen einer größeren Abwanderungsgefahr und stellen somit eine besondere Herausforderung für das Kundenbindungsmanagement dar. Mögliche sich teilweise überschneidende Segmente können sein: Preis-, Service-, Sicherheits-, Qualitäts-, Umweltbewusste oder Abwechslungssuchende. Eine derartige Segmentierung erlaubt beispielsweise im Hinblick auf die Produktpolitik die differenzierte Gestaltung von bestimmten Stromprodukten bzw. Paketen (siehe dazu Differenzierung bzw. Produktpolitik), und auch in den übrigen Bereichen des Marketing-Mix kundenbindungsorientierte Maßnahmen.¹⁰²

- **Segmentierung nach der Wechselbereitschaft**

Bei der Segmentierung nach der Wechselbereitschaft (Wechselwilligkeit) werden die Kunden nach der Wahrscheinlichkeit eines Anbieterwechsels eingeteilt, wobei beispielsweise folgende Segmente denkbar sind: Gebundene und Nicht-Gebundene; Mutige, Aufgeschlossene, Abwartende, Skeptische und Ablehnende; Wertoptimierer, Träge, Abwartende und Loyale.¹⁰³

Die *Erfass- bzw. Messbarkeit* der Wechselbereitschaft ist gegeben, wenn auch mit Aufwand verbunden. Da die Wechselbereitschaft von Informationsstand,¹⁰⁴ Risikobereitschaft und Involvement, und langfristig vor allem von der Zufriedenheit der Kunden mit dem Anbieter abhängt, kann besonders das Zufrieden-

¹⁰¹ Eine Rolle spielen Preisbereitschaft, -sensitivität, -einstellung und Sonderangebotsresponse. Preissensibilität für das Kundenbindungsmanagement bedeutend ist und direkt messbar ist.

¹⁰² Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 103.

¹⁰³ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 106; Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 288. Es könnten hinzukommen: preissensitive, serviceorientierte Kunden, markenorientierte Kunden mit maßgeblichem Sicherheitsbedürfnis. (Vgl. Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 288.) Die Einteilung in derartige Segmente soll nicht den Eindruck erwecken, als ob die Kunden der ersten Gruppe zuerst wechseln, bevor die der zweiten Gruppe wechseln und eine entsprechende stufenweise Bearbeitung der Segmente gefordert ist, sondern sie bedeutet lediglich, dass die Wahrscheinlichkeit eines Anbieterwechsels in den einzelnen Segmenten sehr unterschiedlich ist. (Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 107.)

¹⁰⁴ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 105.

heitsniveau als Indikator für die Wechselwilligkeit herangezogen werden.¹⁰⁵ Entsprechend können statt der Segmente Gebundene und Nicht-Gebundene die Segmente Zufriedene und Unzufriedene gebildet werden. Sowohl *Wirtschaftlichkeit* als auch *Zugänglich- bzw. Erreichbarkeit* sind gegeben. Die einzelnen Kundenbindungsmaßnahmen können entsprechend der individuellen Notwendigkeit besonders effizient und wirtschaftlich eingesetzt werden (beispielsweise im Segment der Gebundenen weniger als im Segment der Nicht-Gebundenen). Die nach der Wechselbereitschaft erstellten Segmente sind *zeitlich* unterschiedlich stabil. In Segmenten mit geringer Wechselbereitschaft, in denen Information und Risiko neben Zufriedenheit noch eine größere Rolle spielen, sind als eher wenig stabil anzusehen, da mit zunehmender Information, das wahrgenommene Risiko sinkt und dadurch wiederum ein eventueller Wechsel wahrscheinlicher wird. Stabiler sind dagegen Segmente von Kunden, die mit ihrem Anbieter absolut zufrieden sind.

Die Segmentierung nach der Wechselbereitschaft ist für die Kundenbindung von größter Bedeutung bzw. *Relevanz*.¹⁰⁶ Die Wechselbereitschaft stellt als eine Art Kehrwert von Treue bzw. Loyalität die zentrale Größe im Rahmen des Kundenbindungsmanagements dar. Besondere Anstrengungen sind in der Folge immer in den Segmenten der Weniger- oder Nicht-Gebundenen notwendig. Durch die Segmentierung nach der Wechselwilligkeit wird gleichzeitig aufgezeigt, welche Kunden durch Abwerbungsaktivitäten anderer Anbieter besonders gefährdet werden. Es lassen sich gezielte Abwehrmaßnahmen einleiten. Die Segmentierung nach der Wechselbereitschaft ist besonders gut mit der Segmentierung nach dem Nutzen kombinierbar.

- **Segmentierung nach dem Kundenbindungszyklus**

Bei der Segmentierung nach der Kundenbindungszyklus werden die Kunden nach der Phase ihrer Bindung an das Unternehmen eingeteilt. Relativ neue Kunden befinden sich in der Kundengewinnung, die bisherigen Kunden sind

¹⁰⁵ Dies ist besonders für tieferegehende Marktforschungsprogramme oder spezielle Kommunikationsaktivitäten im Segment der Unzufriedenen sinnvoll, um dort zum einen Informationen über Gründe von Unzufriedenheit und über Nutzenerwartungen zu erhalten und zum anderen neue Beschwerdekanäle zu installieren.

¹⁰⁶ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 105.

entweder der Phase der Kundenbindung im engeren Sinne oder der Kundenentwicklung zuzuordnen. Auch bereits abgewanderte Kunden können zu einem Segment zusammengefasst werden.

Diese Art der Segmentierung weist gewisse Parallelen mit der Segmentierung nach der Wechselbereitschaft auf. Auch hier ist die *Erfass- bzw. Messbarkeit* unterschiedlich leicht. Relativ einfach sind die Kunden der ersten Phase anhand der kurzen Dauer der Kundenbeziehung zu erkennen. Die Unterscheidung zwischen Kunden in der Kundenbindungs- bzw. der Kundenentwicklungsphase ist schwieriger. Hier kann unter anderem auf Beschwerden oder (Un-)Zufriedenheitsniveaus, aber auch auf Wechselwissen und Risikoaversion als Indikatoren zurückgegriffen werden. Die *zeitliche Stabilität* ist relativ gut. Auch Wirtschaftlichkeit und gute Zugänglich- bzw. Erreichbarkeit sind gegeben.

Da Kundenbindungsmaßnahmen auf die Kundenbindungsphasen abgestimmt besonders wirksam und sinnvoll sind, ist die *Kundenbindungsrelevanz bzw. -tauglichkeit* der Segmentierung nach der Kundenbindungsphase sehr groß.

		Segmentierungskriterien				
		geographisch	demographisch	psychographisch	sozioökonomisch	Kaufverhalten
Anforderungen	Erfassbarkeit	+	(+)	(+)	(+)	+
	Stabilität	+	(+)	+	-	+
	Zugänglichkeit	+	(+)	+	-	(+)
	Wirtschaftlichkeit	+	(+)	+	(-)	+
	Kundenbindungsrelevanz	(-)	(-)	+	+	+

Abbildung 19: Beurteilung der Eignung möglicher Segmentierungskriterien (Eigene Darstellung)

Zusammenfassend ist zu sagen, dass für Energieversorgungsunternehmen aus der Sicht des Kundenbindungsmanagements eine mehrstufige Segmentierung bzw. eine Kombination aus unterschiedlichen Segmentierungskriterien sinnvoll ist, wobei sich aus Kundenbindungssicht besonders die kaufverhaltensbezogenen Segmentierungskriterien eignen (siehe Abbildung 19). Eine Kombination aus Segmentierung nach der Kundenbindungsphase, der Wechselwilligkeit und dem Nutzen ist aus Sicht des Kundenbindungsmanagements am empfehlens-

wertesten. Als Grundlage sind gerade geographische und psychographische Segmentierung geeignet. Die Frage, welche Kriterien das einzelne Energieversorgungsunternehmen letztendlich tatsächlich nutzen soll, ist jeweils im Einzelfall situativ zu entscheiden und empirisch zu prüfen.¹⁰⁷

Aus Sicht der Energieversorger sind im Rahmen der kundenbindungsorientierten Kundensegmentierung abschließend folgende Aspekte zu beachten:

Problematisch kann sich die oft nur unzureichende Datenbasis der alteingesessenen Versorger im Rahmen der Segmentierung auswirken, die meist auf Namen, historische Verbrauchsdaten (Abnahmemengen/Verbrauchsverhalten), Anschrift und Bankverbindungen der Kunden beschränkt ist. Hier haben die alteingesessenen Energieanbieter allerdings immer noch einen Vorteil gegenüber den neueren Anbietern am Markt, die nicht einmal auf diese Informationen zurückgreifen können. Weitere notwendige Informationen (wie etwa Einstellungen, Lebensumstände, Familienstand, Zahlungsmoral, verwandtschaftliche Beziehungen zu anderen Kunden und spezifische Nutzenerwartungen) werden meist entweder nicht gespeichert oder sind gar nicht erst verfügbar. Derart detailliert Daten zu sammeln, wird den Versorgern, wenn überhaupt, nur langfristig gelingen, zumal die Kunden nicht unbedingt geneigt sein werden, sich zum „gläsernen Kunden“¹⁰⁸ zu machen. Es sind passende Anreize (Gewinnspiele o.ä.) anzubieten, um wenigstens über einen Teil der Kundschaft mehr zu erfahren. Langfristig profitieren die Kunden davon, dass die Produkte auf ihre Wünsche zugeschnitten werden könnten.¹⁰⁹

Um zu gewährleisten, dass die Segmente den qualitativen Anforderungen auch über die Zeit genügen, ist eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Segmente und Segmentierungskriterien notwendig.¹¹⁰ Dies ist auf Grund der großen Komplexität und Dynamik der Umwelt auch erforderlich, wenn bei der Auswahl der Segmentierungskriterien auf zeitliche Stabilität geachtet wurde.

¹⁰⁷ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 100.

¹⁰⁸ Schneider, R., 2002, S. 22.

¹⁰⁹ Vgl. Schneider, R., 2002, S. 22.

¹¹⁰ Vgl. Backhaus, K., 1997, S. 194. Dies bringt hohe Anforderungen an die Marktforschung, erheblicher Ressourceneinsatz und immer wieder die Frage der Wirtschaftlichkeit mit sich.

Die Bildung von Segmenten bedeutet nicht, dass unabhängig von Kundenbindungsphase oder Instrument im Marketing-Mix¹¹¹ immer die gleiche Einteilung der Kunden verwendet werden soll. Segmente sind nicht starr, sie sind flexibel zu behandeln. Es macht nicht nur Sinn, sondern ist zum Teil auch notwendig für bestimmte Kommunikationsprogramme oder Distributionskanäle bestehende Segmente weiter aufzuteilen oder völlig andere Segmente zu bilden.

4.2.3.1.2. Kundenbindungsorientierte Segmentauswahl

Nach der Bestimmung der einzelnen Kundensegmente sind im zweiten Schritt der Marktsegmentierung die zu bearbeitenden Segmente auszuwählen.¹¹² Man spricht von Markt- bzw. Kundenselektion. Für die Energieversorger stellt sich entsprechend die Frage, welche Kundensegmente aus Sicht des Kundenbindungsmanagements besonders wichtig sind. So soll geklärt werden, mit welcher Priorität in die verschiedenen Kundensegmente zur Steigerung der Kundenbindung investiert werden soll.¹¹³ Es gilt also, die Segmente auf ihre Investitionswürdigkeit zu prüfen und auf dieser Basis Aktivitäten bezüglich der einzelnen Kundengruppen zu generieren.

Aus dem Verständnis der Stromversorgung als hoheitliche Versorgungsaufgabe wurde das Prinzip der Gleichbehandlung aller Kunden abgeleitet.¹¹⁴ Die der Segmentierung zugrundeliegende Idee der differenzierten Kundenbehandlung, also der Vernachlässigung einzelner Segmente bei Konzentration auf andere, hat in gewisser Weise diskriminierende Elemente.¹¹⁵ Dies war vor der Liberalisierung weder erforderlich noch erwünscht,¹¹⁶ und ist auch heute für kommunale Energieversorger problematisch, da sie aufgrund der weiterhin bestehenden Anschluss- und Versorgungspflicht eine sichere Versorgung mit Energie für je-

¹¹¹ Der Marketing-Mix kennzeichnet die taktische Komponente der Marketingstrategie. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 116.)

¹¹² Vgl. O.V., 1993f, S. 2213. Die Anzahl der auszuwählenden bzw. zu bearbeitenden Segmente hängt von der Strategie ab: differenzierte Strategie: viele bis alle Segmente, selektiv-differenzierte Strategie: wenige Segmente, konzentrierte/Nischenstrategie: ein Segment. (Vgl. O.V., 1993f, S. 2214.)

¹¹³ Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 18.

¹¹⁴ Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 84.

¹¹⁵ Vgl. Hansen, U., 2000, S. 429.

¹¹⁶ Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 84.

den (im jeweiligen Versorgungsgebiet) gewährleisten müssen. Doch auch wenn ein Stadtwerk grundsätzlich alle in seinem Versorgungsgebiet ansässigen Nachfrager beliefern muss und somit, abgesehen von der regionalen Selektion, keine selektive Kunden- oder Segmentauswahl treffen kann, so kann es die einzelnen Segmente doch unterschiedlich bearbeiten besonders im Hinblick auf die Kundenbindungsaktivitäten und -investitionen.

Die Auswahl (Bearbeitung/Investition) von Segmenten sollte sich an der Segmentattraktivität orientieren.¹¹⁷ „One of the important principles of relationship marketing is not to seek to make all customers loyal, but to target customers according to their „value“.“¹¹⁸ Die Kundenattraktivität wird auch als Kundenwert bezeichnet.¹¹⁹ Der Kundenwert bildet die wichtigste betriebswirtschaftliche Kennzahl des Kundenbindungsmanagements. Für das strategische Kundenbindungsmanagement ist der langfristige Kundenwert über den Lebenszyklus (Kundenlebenswert, Customer Lifetime Value, Kundenkapitalwert) ausschlaggebend. Das heißt, die Kunden sind nicht nur hinsichtlich ihres heutigen Wertes, sondern hinsichtlich ihres Wertes über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung zu beurteilen.¹²⁰ Das hängt mit dem dem Beziehungsmanagement zugrundeliegenden Erkenntnis zusammen, dass manche Kunden erst nach einer gewissen Zeit rentabel werden. Der langfristige Kundenwert berechnet sich als Saldo aus dem Barwert der Erlöse und dem Barwert der Investitionen über die Dauer der gesamten Kundenbeziehung.¹²¹ Die Erlöse schließen sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren ein. Zu den monetären Faktoren¹²² zählen Umsatz-, Gewinn- und Deckungsbeitragsgrößen, aber auch Bonität und Zahlungsverhalten¹²³, zu den nicht-monetären Faktoren zählen Referenz-

¹¹⁷ Vgl. Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 259f.

¹¹⁸ Hansen, U., 2000, S. 429. „From the perspective of the supplier, segmentation in relationship marketing means scaling the level of investment in a relationship according to the value of the customer in question.“ Hansen, U., 2000, S. 429. Bei sämtlichen Kundenbindungsmaßnahmen sollten die Investition mit dem zu erwartenden Nutzen korrelieren, nach dem Motto: Zähle nicht, wie viele Kunden du bindest, binde die Kunden, die wirklich zählen.

¹¹⁹ Man spricht von Kundenwertmanagement. (Vgl. Ploss, D., 2002, S. 2; siehe Kapitel 2.2.1.2.)

¹²⁰ Vgl. Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 257f.

¹²¹ Vgl. Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 262.

¹²² Es kann von ökonomischer Bedeutung bzw. Betreuungattraktivität gesprochen werden.

¹²³ Das Zahlungsverhalten umfasst unter anderem Zahlungsbereitschaft und -sicherheit.

/Meinungsführer-, Cross-Selling-, Innovations-, Informations- und Kundenbindungspotential.¹²⁴

Die meisten traditionellen Rechnungssysteme sind nicht in der Lage, den Wert eines Kunden zu veranschlagen,¹²⁵ da diese sich auf die Erhebung von Kosten und Erträgen der laufenden Periode konzentrieren und die erwarteten Ertragsströme für die Gesamtdauer einer Kundenbeziehung vernachlässigen, obwohl mit jedem weiteren Jahr einer Geschäftsbeziehung der Nutzen für das Unternehmen steigt.¹²⁶ Aus diesem Grund sind besonders zur kundenbindungsorientierten Segmentauswahl, aber auch zur kundenbindungsorientierten Kosten-Nutzen-Betrachtung, Kundenwertanalysen (Customer Lifetime Value Analyse) heranzuziehen. Im Folgenden sollen die Vor- und Nachteile von drei Verfahren aus Sicht von Energieversorgern vorgestellt werden.

- **ABC-Analyse**

Die ABC-Analyse (XYZ-Analyse) ist ein eindimensionales Verfahren zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit mittels Schwerpunktbildung durch Dreiteilung in wichtig (A), weniger wichtig (B) und relativ unwichtig (C).¹²⁷ Die Ordnung der (Kunden-)Segmente erfolgt nach ihren Umsatz- bzw. Gewinnbeiträgen.¹²⁸ Die Grenzziehung zwischen den Kundenklassen kann sich an den erkennbaren Änderungen im Steigungsmaß der Konzentrationskurve orientieren.¹²⁹

Für Energieversorgungsunternehmen ist eine ABC-Analyse relativ *einfach* und *kostengünstig*, da die notwendigen Daten vorliegen bzw. recht leicht zu berech-

¹²⁴ Vgl. Backhaus, K., 1999, S. 37; Hentschel, B., 1991, S. 26; Hansen, U./Jeschke, K., 1992, S. 92f. Auch die nicht-monetären Faktoren wirken sich mittel- bis langfristig positiv auf die finanzielle Situation aus, was gerade bei Cross-Selling- oder Meinungsführerpotential deutlich wird.

¹²⁵ Vgl. Reichheld, F.F./Sasser, E.W.Jr., 1999, S. 138.

¹²⁶ Vgl. Reichheld, F.F./Sasser, E.W.Jr., 1999, S. 138f. Obwohl Lage und Form der Migrationskurven von Branche zu Branche variieren, gilt doch, dass die Kundenwerte generell steigen, wenn die Migrationsrate sinkt. (Vgl. Reichheld, F.F./Sasser, E.W.Jr., 1999, S. 142.)

¹²⁷ Vgl. Haupt, R., 1996, S. 1 und O.V., 1993g, S. 3. Eine Einteilung in mehr als drei Bereiche ist möglich und eventuell auch sinnvoll.

¹²⁸ Vgl. Hentschel, B., 1991, S. 26. In der Regel trifft man dabei auf eine 80:20-Verteilung, das heißt, 20% der Kunden erwirtschaften 80% des Umsatzes oder Gewinns. B-Kunden (30%) erzielen 15%, C-Kunden (50%) 5% des Umsatzes/Gewinns (Vgl. Homburg, C./Daum, D., 1997, S. 395; Köhler, R., 1999, S. 335; Sonntag, S., 2001, S. 67.)

¹²⁹ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 336. Die Konzentrationskurve ergibt sich aus der Abbildung des kumulierten Umsatz-/Gewinnanteils auf der Ordinate gegenüber dem kumulierten Anteil am Kundenbestand. (Vgl. Köhler, R., 1999, S. 336.)

nen sein sollten. Da die Attraktivität der Kunden aber, wie gesagt, nicht nur auf vergangenheitsbezogene finanzielle Aspekte zurückzuführen ist,¹³⁰ sind bei der Bewertung der Kundensegmente über die Umsatz- und Gewinnbeiträge hinausgehende (besonders auch nicht-monetäre) kundenbindungsbezogene Potentiale der Segmente zu berücksichtigen.¹³¹ Gerade das Einbeziehen von nicht-monetären Faktoren ist aber im Rahmen der ABC-Analyse schwierig, besonders was die Bildung der Konzentrationskurve angeht.

Die ABC-Analyse ist für Energieversorger zur Segmentbewertung bzw. -auswahl also nur bedingt geeignet. Sie kann allerdings durch mehrfache Anwendung über einen längeren Zeitraum auch zur Analyse von Veränderungen der Kundenstruktur eingesetzt werden.¹³² Dies ist besonders im Rahmen des Kundenbindungscontrolling bedeutend, um zu prüfen, ob durch die Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements tendenziell die „richtigen“ Kunden gebunden werden.

- **Kunden- oder Beziehungsportfolioanalyse**

Kunden- oder Beziehungsportfolioanalysen sind mehrdimensionale Verfahren zur Priorisierung von Beziehungen zu einzelnen Kunden(-Segmenten) auf der Grundlage zweier Dimensionen.¹³³ Die Dimensionen können durch einzelne oder mehrere Indikatoren im Sinne eines Faktors repräsentiert werden.¹³⁴

Bei der Festlegung der Dimensionen müssen Energieversorger neben situativen Aspekten auch die Besonderheiten des Produktes Strom bzw. die der Beziehung zu den Privatkunden berücksichtigen. Im Rahmen der Segmentauswahl sollten die Dimensionen zum einen die Bedeutung bzw. Attraktivität des jeweiligen Kunden(-Segments) für den Anbieter deutlich machen und zum anderen das Bindungsniveau.¹³⁵ Ein Kundensegment mit hoher Attraktivität und

¹³⁰ Zur Kundendeckungsbeitragsrechnung siehe Köhler, R., 1999, S. 338.

¹³¹ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 336 und Hentschel, B., 1991, S. 26.

¹³² Vgl. Homburg, C./Daum, D., 1997, S. 395.

¹³³ Das Kundenportfolio ist eine Variante der traditionellen Portfolioanalyse, eine Weiterentwicklung traditioneller Marktattraktivitätsportfolios. Zum Grundgedanken des Portfolioansatzes siehe Kreikebaum, H., 1997, S. 74-80, 81-83; Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 104-109 oder Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1994, S. 907-917.

¹³⁴ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 267.

¹³⁵ Vgl. zu diesen und weiteren Merkmalskombinationen Belz, C., 1994, S. 37f; Campbell, N.C.G./Cunningham, M.T., 1983, S. 376-378; Dickson, P.R., 1983, S. 36; Dubinski, A./Ingram,

niedriger Bindung erfordert besondere Bearbeitung; hohe Attraktivität und hohe Bindung ist optimal; bereits stark gebundene, aber noch wenig attraktive Kunden sind in ihrem Wert zu steigern, etwa durch Cross-Selling; das uninteressanteste Segment ist das der wenig gebundenen und wenig attraktiven Kunden, das entsprechend kaum Kundenbindungsanstrengungen erfordert.¹³⁶ Die Kundenattraktivität ist am einfachsten durch den Kundendeckungsbeitrag auszudrücken, wobei die gleichen Einschränkungen bezüglich der Aussagefähigkeit wie oben gelten. Das Bindungsniveau kann durch Dauer der Lieferbeziehung, Kundenzufriedenheit, -zugänglichkeit, -bindungswilligkeit sowie -bindungsfähigkeit ausgedrückt werden. Beschaffung und Messung der notwendigen Daten können relativ aufwendig und somit auch kostenintensiv sein.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Kunden- oder Beziehungsportfolioanalysen eine gute Möglichkeit zur effizienten Kunden- bzw. Segmentauswahl, zur Schaffung von Profitabilitätstransparenz und zur Wirtschaftlichkeitsorientierung des Kundenbindungsmanagements bieten.¹³⁷

- **Scoring-Modelle**

Scoring-Modelle (Nutzwertanalysen) sind mehrdimensionale Verfahren zur Alternativenbewertung. Die zur Bewertung herangezogenen Kriterien sind individuell definierbar und erlauben vor allem auch die Integration qualitativer Merkmale.¹³⁸ Außerdem werden die Kriterien bedeutungsabhängig gewichtet.

Energieversorger können also die verschiedenen Kundensegmente anhand der oben genannten monetären und nicht-monetären Kriterien (Umsatz-, Gewinn-/Deckungsbeitragsgrößen, Bonität/Zahlungsverhalten, Referenz-/Meinungsführer-, Cross-Selling-, Innovations-, Informations- und Kundenbindungspotential) beurteilen. Der Aufwand der Informationsbeschaffung ist entsprechend hoch

T., 1984, S. 36; Fiocca, R., 1982, S. 56; Götz, P./Diller, H., 1991, S. 4f; Joas, A., 1995, S. 60; La Forge, R.W./Young, C.E., 1985, S. 11f; Link, J./Hildebrand, V. 1993, S. 50f; Shapiro, B.P./Rangan, V.K./Moriarty, R.T./Ross, E.B., 1993, S. 280f; Böing, E./Barzen, D., 1992, Köhler, R., 1999, S. 344-346.

¹³⁶ Einteilungen in mehr als vier Segmente können diese Betrachtung und die Ableitung von Maßnahmen noch weiter verbessern. (Siehe zu neun Segmenten Köhler, R., 1999, S. 346f.)

¹³⁷ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 434; Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 291.

¹³⁸ Siehe dazu Link, J., 1995, S. 109. Ausführlich zu Scoring-Modellen siehe Zangemeister, C., 1970; Weber, M./Krahen, J./Weber, A., 1995 oder Strebel, H., 1986.

und kostenintensiv. Dafür ist aber auch der Aussagewert für das Kundenbindungsmanagement besonders groß.

Abschließend kann zu den verschiedenen Verfahren der Kundenwertanalyse gesagt werden, dass sie tendenziell für das strategische Kundenbindungsmanagement umso aussagekräftiger sind, je höher ihre Komplexität und der mit ihnen verbundene (allgemeine und finanzielle) Aufwand ist (siehe Abbildung 20). Für kleine Energieversorgungsunternehmen ist aufgrund der meist unzureichenden Informationsausstattung und des wenig ausgeprägten Controlling die Durchführung einer Scoring-Analyse gerade beim ersten Mal sehr aufwendig und kompliziert. Aufgrund der für das Kundenbindungsmanagement so wichtigen Erkenntnisse, die aus dieser Analyse gewonnen werden können, ist dies jedoch lohnenswert.

		Kundenwertanalyseverfahren		
Beurteilungs- kriterien		ABC	Portfolio	Scoring
	einfach	+	-	-
	preiswert	+	-	-
	kundenbindungs- relevant	-	+	+

Abbildung 20: Beurteilung der Eignung möglicher Kundenwertanalysen
(Eigene Darstellung)

Nach der Identifikation und Auswahl der aus Sicht des Kundenbindungsmanagements besonders bindungswürdigen Segmente folgt die Segmentbearbeitung, wozu unter anderem Differenzierungs- und Kooperationsstrategie geeignet sind. Im Folgenden sollen diese auf ihr Kundenbindungspotential aus Sicht von Energieversorgern überprüft werden.

4.2.3.2. Differenzierungsstrategie im Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen

Differenzierungsstrategien¹³⁹ dienen der differenzierten Marktbearbeitung auf Kundenebene. Es soll geprüft werden, ob bzw. wie eine solche Strategie für lokale Energieanbieter eine Chance zur Kundenbindung bietet. Angesichts des

¹³⁹ Differenzierung steht im Marketing für die Variation von Leistungen.

angestrebten Kundenbindungszustandes Verbundenheit ist zu fragen, inwieweit im liberalisierten Markt mittels Differenzierungsstrategien die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst werden kann.

Die Situationsanalyse hat gezeigt, dass die Bedeutung von Individualisierung und Individualität allgemein zunehmend ist und dass die Stromkunden, deren Erwartungen unter anderem aufgrund von demographischen, soziokulturellen und technologischen Unterschieden variieren, zunehmend differenzierte und ihren individuellen Ansprüchen angepasste Leistungen fordern. Und genau da setzt die Differenzierungsstrategie an: Aus der Erkenntnis, dass Kunden individuell unterschiedliche Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen haben, wird die Notwendigkeit von Differenzierung im Rahmen der Bedürfnisbefriedigung abgeleitet. Differenzierung erfolgt im allgemeinen bei den Leistungen (Erhöhung der Sortimentstiefe¹⁴⁰) und Preisen, aber auch bei Distribution und Kommunikation.¹⁴¹ Beim Produkt Strom, das an sich sehr homogen ist, sind Differenzierungen vor allem bei den produktbegleitenden Dienstleistungen möglich. Es bestehen jedoch auch Möglichkeiten der Leistungsindividualisierung und Enthomogenisierung des Produktes Strom.¹⁴² Entsprechend stellen Differenzierungsstrategien durch ihre spezielle Ansprache und Bearbeitung der Kunden eine Chance dar, auf die Forderung nach mehr Individualisierung und Individualität zu reagieren. Auch der direkte Produktnutzen für die Kunden wird durch die Schaffung von Produkt- oder Leistungsvorteilen erhöht.¹⁴³ Dadurch werden wiederum die Erwartungen der Kunden besser erfüllt und deren Zufriedenheit erhöht. Die Zufriedenheit wird umso positiver beeinflusst, je wichtiger für den Kunden die Leistungsdimensionen sind, die differenziert und somit aus Kundensicht verbessert werden.¹⁴⁴ Eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie resultiert in der Regel in einer erhöhten Kundenbindung.¹⁴⁵ Der Wechsel zur Konkurrenz wird vor allem dann zusätzlich erschwert, wenn sich die differenzierten Leistungen

¹⁴⁰ Die Tiefe des Programms ist die Anzahl der Artikel pro Produktgruppe.

¹⁴¹ Vgl. O.V., 1994d, S. 199.

¹⁴² Das Produkt Strom kann beispielsweise in die Produkte Öko-Strom und konventionellen Strom differenziert werden.

¹⁴³ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 106.

¹⁴⁴ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 106.

¹⁴⁵ Vgl. O.V., 1994d, S. 199.

von denen der Konkurrenten unterscheiden, das heißt, wenn die Kunden den speziellen Produktnutzen nicht in gleicher Art oder Qualität bzw. überhaupt nicht von anderen Anbieter angeboten bekommen.

Differenzierungsstrategien bieten dem Energieversorger die Möglichkeit zur Schaffung neuer, positiver Kundenkontakte, was gerade vor dem Hintergrund, dass regelmäßige Kundenkontakte oft negativ geprägt sind,¹⁴⁶ besonders bedeutend und kundenbindungsförderlich ist. In diesem Zusammenhang sind auch Kundenbefragungen im Rahmen der Marktforschung zu nennen, die ermitteln sollen, welche Erwartungen und Bedürfnisse vorhanden sind.¹⁴⁷ Diese bringen nicht nur wertvolle Informationen, sondern vermitteln dem Kunden außerdem, dass sein Stromanbieter sich für ihn interessiert. Die Kunden haben die Möglichkeit, sich direkt und ohne eigene Initiative über ihre Probleme und Wünsche zu äußern. Sie fühlen sich in ihren Eigenschaften und Gewohnheiten verstanden. Das Angebot bzw. die Kommunikation der daraus entwickelten differenzierten Leistungen bietet einen weiteren Anlass, um mit den Kunden in Kontakt zu treten.

Weitere Vorteile differenzierter Marktbearbeitung sind besonders die Kundenorientierung, die große Marktnähe, die Möglichkeit flexibel auf veränderte Marktbedingungen bzw. Kundenwünsche zu reagieren und eine etwas geringere Anfälligkeit gegenüber Imitationsversuchen der Konkurrenz.¹⁴⁸

Differenzierungsstrategien sind grundsätzlich kostenintensiv und können kurzfristig durchaus zu Gewinneinbußen führen.¹⁴⁹ Dies gilt auch für Differenzierungen beim Produkt Strom, wobei die produktbegleitenden Dienstleistungen hier die größten Kostenfaktoren darstellen. Langfristig ergeben sich positive Erlöswirkungen, weshalb die im Rahmen der Differenzierungsstrategie anfallenden Kosten als Investitionen betrachtet werden sollten, was für Kundenbindungs-

¹⁴⁶ Hier ist an Rechnungen zu denken. Siehe dazu Kapitel 3.3.4..

¹⁴⁷ Wie diese Marktforschung im Detail aussehen kann/sollte (schriftlich/mündlich, Frequenz, etc.), soll an dieser Stelle aus Platzgründen nicht weiter behandelt werden.

¹⁴⁸ Vgl. Meffert, H., 1985, S. 15. Veränderungen von Kundenerwartungen und -bedürfnissen müssen frühzeitig erkannt, wozu Früherkennungssysteme unerlässlich sind.

¹⁴⁹ Vgl. Porter, M.E., 1992, S. 175.

kosten generell gilt.¹⁵⁰ Trotzdem sollte keine „Über-Differenzierung“ erfolgen, sondern Differenzierung, wo nötig – Standardisierung, wo möglich.

4.2.3.3. Kooperationsstrategie im Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen

„Kooperation ist jede auf freiwilliger Basis beruhende, vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Betriebe zum Zwecke der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit.“¹⁵¹ Energieversorgungsunternehmen sind schon vor der Liberalisierung Kooperationen eingegangen – meist mit dem Ziel der Bedarfslenkung oder der Aufklärung der Bürger in bezug auf das Energiesparen. Im Folgenden soll behandelt werden, ob bzw. wie Kooperationen im liberalisierten Energiemarkt Kundenbindungschancen bieten.

Zunächst kann allgemein gesagt werden, dass Kooperationen dazu dienen, Stärken auszubauen und Schwächen zu kompensieren. Genauer heißt das, dass die Kooperationspartner die eigenen Möglichkeiten durch die Bündelung gemeinsamer Aktivitäten und Ressourcen und durch die Nutzung der daraus resultierenden finanziellen und fachlichen Synergieeffekte erweitern.¹⁵² Dadurch kann es den kooperierenden Unternehmen gelingen, vielfältigere und bessere Leistungen zu günstigeren Preisen anzubieten. Dies wiederum beeinflusst die Leistungswahrnehmung der Kunden positiv, was zu mehr Zufriedenheit und in der Folge zu mehr Kundenbindung führt. Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements haben Kooperationen entsprechend große Bedeutung.

Diese allgemeine Erklärung der Vorteilhaftigkeit von Kooperationen im Rahmen des Kundenbindungsmanagements trifft auch auf die Energiebranche bzw. Kooperationen zwischen Energieanbietern zu. Zusätzlich ist die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen in der Energiebranche allerdings auf zwei weitere Punkte zurückzuführen. Zum einen liegt die Liberalisierung noch nicht allzu lange zu-

¹⁵⁰ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 1999, S. 435.

¹⁵¹ Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1995, S. 22. Die Beibehaltung der rechtlichen Selbstständigkeit der Partner grenzt Kooperationen (Partnerschafts- Verbundstrategie) von Fusionen ab. (Vgl. Tietz, B., 1994, S. 569.)

¹⁵² Vgl. Haufe, F.P., 2000, S. 55. Mit Ressourcen sind vor allem Know-how, Kompetenzen sowie technische Ausstattung gemeint. Finanzielle und fachliche Synergieeffekte sind unter anderem Kostensenkungen bei Strombeschaffung, Spezialisierung und mehr Flexibilität.

rück, was bedeutet, dass eine Vielzahl von am liberalisierten Markt und für das Kundenbindungsmanagement wichtigen Kompetenzen gerade bei den kleinen alteingesessenen Stromanbietern noch ausbaufähig bzw. -bedürftig sind. Gezielt auf diese Aspekte ausgerichtete Kooperationen erlauben es den jeweiligen Stromanbietern relativ einfach und schnell entsprechende Kompetenzen zu nutzen. Zum anderen nimmt angesichts zunehmender Machtkonzentration auf dem Energiemarkt durch Fusionen oder auch Kooperationen großer, internationaler Anbieter die Gefahr für kleine Anbieter zu, sich am Markt weniger und weniger behaupten zu können. Die durch Kooperationen für kleine Anbieter möglichen Größeneffekte haben entsprechend besonderes Gewicht. Manche Angebote im Rahmen des Kundenbindungsmanagements können bei kleinen Energieanbietern aus ökonomischen Gründen nur in Kooperation stattfinden.

Im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement eignen sich für die Energieversorger die unterschiedlichsten Kooperationsarten, die unter anderem nach der Intensität der Zusammenarbeit und den beteiligten Wirtschaftsstufen unterschieden werden können.¹⁵³

Die Intensität der Zusammenarbeit kann vom einfachen Informations- und Erfahrungsaustausch, über Absprachen und Gemeinschaftsarbeiten ohne Ausgliederung von Unternehmensfunktionen bis hin zu Gemeinschaftsarbeiten mit Ausgliederung von Unternehmensfunktionen, Gütergemeinschaften, Bildung von Kooperationsmanagements, Gemeinschaftsgründungen oder rechtlichen Ausgliederungen von Kooperationsmanagements reichen.¹⁵⁴ Mit steigender Intensität der Zusammenarbeit nimmt die Abhängigkeit zu und die Eigenständigkeit ab. Ein schrittweises Vorgehen erscheint daher sinnvoll. Für kleine Anbieter ist es zunächst wichtig, möglichst viel von anderen Unternehmen in bezug auf Kundenbindung zu lernen, wofür sich besonders die weniger intensiven Koope-

¹⁵³ Bei der Kooperationspartnersuche interessieren Kooperationswilligkeit (kompatible Unternehmenskulturen, langfristiger Zeithorizont, inneres Commitment zum Geschäftspartner) und Kooperationsfähigkeit (ausgewogener ökonomischer Zusatznutzen/Kooperationsnutzen für beide Kooperationspartner). Ein tragfähiges Kooperationskonzept enthält klare Definitionen bestimmter Durchsetzungsprinzipien und -regeln wie beispielweise Checklisten für die Partnerselektion, Pflichtenkataloge, Schulungsmaßnahmen, Kontrollroutinen oder Koordinationsgremien. (Vgl. Diller, H., 1989, S. 218.)

¹⁵⁴ Vgl. O.V., 1993h, S. 1923. Weitere Kooperationsformen: Franchising, strategische Allianz, Joint Venture, Genossenschaft, Unternehmensnetzwerk, virtuelle Kooperation, Projektgemeinschaft, Wertkettenpartnerschaft.

rationsarten eignen. Mit der Zeit können einzelne Kooperationen intensiviert werden, indem beispielsweise gemeinsame kundenbindungsorientierte Aktivitäten (Gemeinschaftsarbeiten ohne Ausgliederung von Unternehmensfunktionen) durchgeführt werden wie etwa Kundenbefragungen.

Unabhängig von der Intensität können nach den beteiligten Wirtschaftsstufen horizontale, vertikale und laterale Kooperationen unterscheiden werden.¹⁵⁵

Bei einer horizontalen Kooperation stehen alle Partner auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette, wie etwa bei einer Kooperationen verschiedener Stadtwerke.¹⁵⁶ Solch eine Kooperation hat vor allem den Vorteil, dass die Stärke der kleinen Anbieter gegenüber den großen, „Feindbilder“ darstellenden Anbietern (wie etwa E.ON) aufgebaut wird. Einige Möglichkeiten im Bereich horizontaler Kooperation kleiner Stromanbieter zur Verbesserung des Kundenbindungsmanagements sollen kurz aufgezeigt werden.

Ein Energieversorgungsunternehmen kann beispielsweise im Gegenzug für andere Leistungen als gemeinsames Rechenzentrum die informationelle Infrastruktur für benachbarte Energieversorger zur Verfügung stellen.¹⁵⁷ Die beteiligten Energieversorger können ihren Kunden durch eine solche Kooperation Dienstleistungen wie Zählerfernauslesung, Energiedatenmanagement (EDM) oder Strom-Portfolio-Management anbieten, ohne dafür selbst die aufwändige Infrastruktur im eigenen Haus aufbauen zu müssen.¹⁵⁸ Dies ist gerade im Hinblick auf das meist noch wenig ausgeprägte (Dienst-)Leistungsspektrum kleiner Energieanbieter und die zunehmend steigenden Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden von Bedeutung. Auch die für ein gutes Kundenbindungsmanagement notwendigen detaillierten Privatkundendaten können durch eine solche Kooperation verbessert werden, was für alle folgenden Kundenbindungsaktivitäten von Vorteil ist.

¹⁵⁵ Vgl. O.V., 1993h, S. 1923.

¹⁵⁶ Mehr als 90% der Unternehmen schätzen Kooperationen mit anderen Stadtwerken und Regionalversorgern positiv ein. (Vgl. O.V., 2003f.)

¹⁵⁷ Vgl. O.V., 2002h. Die regionale Selbsthilfe in Form eines IT-Verbundes oder im sogenannten Co-Sourcing wird beispielsweise von den Stadtwerken Herborn (Hessen), GGEW Bensheim (südliches Hessen) und Radolfzell (Baden-Württemberg) bereits umgesetzt. (Vgl. O.V., 2002h.)

¹⁵⁸ Ein solches Konzept verfolgen die EnergiePartner Süd GmbH mit Sitz in Tübingen, unter deren Dach sich die Stadtwerke Schwäbisch-Hall, Tübingen, Friedrichshafen, Bietigheim-Bissingen, Mühlacker und Ulm zusammengeschlossen haben. (Vgl. O.V., 2002i.)

Stadtwerke können Einkaufsgemeinschaften bilden, um durch die aufgrund der gebündelten Nachfrage erzielten Preisvorteile Schwächen auf der Bezugsseite auszumerzen.¹⁵⁹ So können sie den Strom günstiger anbieten. Da die Zufriedenheit der Kunden auch vom Preis beeinflusst wird, kann auch eine solche Kooperation zur Bindung der privaten Kunden beitragen.¹⁶⁰

Weitere kundenbindungsbezogene Kooperationsmöglichkeiten bieten sich in den Bereichen Kommunikation (Gemeinschaftswerbung) oder Marktforschung (regionale Kundenbefragungen).

Bei einer vertikalen Kooperation kommt es zu einer Zusammenarbeit von Unternehmen vor- bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, wie etwa Stadtwerk und Verbundunternehmen oder Regionalversorger.¹⁶¹ Dies erlaubt dem kleineren Energieversorger Dienstleistungen in größerem Umfang und mit größerer Finanzkraft zu erbringen,¹⁶² was neben den genannten Vorteilen für das Leistungsspektrum auch kundenbindungsbezogene Schwächen beim Personal zu verbessern helfen kann. Bei einer vertikalen Kooperation mit einem starken Partner besteht allerdings die Gefahr, dass die eigenen Interessen gegenüber dem stärkeren Partner nicht ausreichend durchzusetzen sind, dass es zu einem Identitätsverlust kommt, oder dass die Selbständigkeit verloren geht. Die konkreten Möglichkeiten der Kooperationsausgestaltung im Bereich vertikaler Kooperationen von Stadtwerken sind denen der horizontalen Kooperationen sehr ähnlich.

Bei lateralen Kooperationen arbeiten Partner unterschiedlicher Wertschöpfungsketten zusammen. Kooperationen von Stadtwerken mit Industrie, Handel, Verbraucherorganisationen (Verbraucherberaterstellen, Stiftung Warentest)¹⁶³ oder der Wissenschaft möglich.¹⁶⁴ Gerade in diesem Bereich sind die Möglichkeiten nahezu unbegrenzt. Bei den lateralen Kooperationen sind für kleine Energieversorger besonders solche geeignet, die ihre Regionalität und räumli-

¹⁵⁹ Vgl. Haufe, F.P., 2000, S. 55; O.V., 2002d.

¹⁶⁰ Dies fördert allerdings primär ökonomische Bindung (im Sinne von Gebundenheit).

¹⁶¹ Wie etwa die Beteiligung der Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (MVV) an der Energieversorgung Offenbach (EVO). (Vgl. O.V., 2003g.)

¹⁶² Vgl. O.V., 2003g.

¹⁶³ Vgl. Raffée, H./Fritz, W., 1980, S. 15.

¹⁶⁴ Vgl. Raffée, H., 1989, S. 22f.

che Nähe zu den Kunden unterstreichen, was auch dann sinnvoll ist, wenn Regionalität kein besonderes Merkmal der Unternehmensidentität ist. Im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement seien folgende Beispiele hervorgehoben:

Durch die Kooperation mit regionalen Unternehmen (Finanzdienstleister, Behörden, Sportstudios, Videotheken, etc.) können Stadtwerke eine Vielzahl von neuen Services anbieten – zum Beispiel einen Service, der es den Kunden ermöglicht, sich durch den Energieversorger bei allen Unternehmen gleichzeitig umzumelden.¹⁶⁵ Dieser Service ist aus Kundenbindungssicht besonders geeignet, da er den Kunden in einer möglichen Wechselsituation zufrieden stellt und die Wechselwahrscheinlichkeit so (pro-)aktiv verringert. Auch Vertriebskooperationen von Stadtwerken mit lokalen Dienstleistern sind denkbar.¹⁶⁶

Kooperationen zwischen Stadtwerken und dem lokalen bzw. regionalen Handwerk haben nicht nur den Effekt, dass diese Betriebe aktiv für das Energieversorgungsunternehmen und dessen Produkte werben, sondern auch, dass die heimische, lokale bzw. regionale, Wirtschaft gefördert bzw. gestärkt wird.¹⁶⁷ Für das Kundenbindungsmanagement bedeutet solch eine Kooperation vor allem, dass eventuell vorhandene kognitive Dissonanzen bei den Kunden durch unterschiedliche Quellen ausgeglichen werden können. Zufriedenheit und Bindungswilligkeit der Kunden steigen. Dazu kommt, dass auch die Förderung der Region einen Zusatznutzen für die Kunden darstellen kann, der sich wiederum positiv auf die Bindungsbereitschaft auswirkt.

Weitere Kooperationsmöglichkeiten bieten sich besonders auch in Geschäftsfelder wie dem Facility Management.¹⁶⁸ Hier ist an Zusammenarbeit eines Stadtwerkes mit Bauunternehmen, Reinigungsfirmen oder Handwerksbetrieben

¹⁶⁵ Dies bietet beispielsweise die Mülheimer Energiedienstleistungs GmbH www.ich-zieh-um.de.

¹⁶⁶ E.ON und SCHLESWAG bieten mit der Sparda-Bank Hamburg „EnergieBanking – das Konto mit Power“ an, eine Produktkombination aus einem Stromvertrag für E.ON AquaPower und einem gebührenfreien Sparda-Gehaltskonto.

¹⁶⁷ Ein Beispiel ist die Kooperation der Stadtwerke Münster mit dem regionalen Handwerk, die Eigentümern und Verwaltern von Ein- und Mehrfamilienhäusern ihr gemeinsames Thermoprodukt anbieten. Für einen monatlichen Basispreis werden sie dann nicht mehr mit Kosten für Wartung, Reparaturen und Ersatzteile für die Heizungsanlage belastet. Angebotspalette reicht von der Basisleistung Wärmelieferung über Zusatzleistungen wie zum Beispiel Brennwerttechnik bis hin zur solarthermischen Warmwassererzeugung. Die einzelnen Produktkomponenten können je nach Kundenwunsch individuell zusammengestellt werden. (Vgl. O.V., 2002k.)

¹⁶⁸ Zum Facility Management siehe Kapitel 4.3.2.1..

zu denken, die über diese Zusammenarbeit gleichzeitig wieder als Kunden gebunden werden können. Die privaten Kunden werden über das Angebot neuer Leistungen und die besondere Leistungsqualität gebunden.

Außerdem sind Kooperationen im Bildungsbereich zwischen Energieversorgern und Schulen, Universitäten sowie Handwerks- sowie Industriebetrieben möglich.¹⁶⁹ Dies wirkt zum einen direkt zur Sicherung von Ausbildungsstandorten, Steigerung der Attraktivität der Aus- und Weiterbildung, Kostensenkung und Entwicklung umweltschonender Verfahren, zum anderen wirkt es indirekt auf das Image des Energieanbieters, die Zufriedenheit und Bindung der Kunden.

Eine Alternative zur Kooperation stellt das Outsourcing dar. Outsourcing (outside resource using) bezeichnet die Ver- oder Auslagerung (Externalisierung) von bislang unternehmensinternen Aktivitäten in den externen Markt. Outsourcing ist grundsätzlich für jede Unternehmensleistung oder -funktion denkbar, macht aber nur Sinn, wenn andere die Leistungen besser erstellen und so Zeit und/oder Geld gespart werden kann. Ziele des Outsourcing sind die Konzentration auf das Kerngeschäft des Unternehmens und die Nutzung von Spezialwissen bzw. Sicherstellung einer professionellen Leistung.¹⁷⁰ Besonders sinnvoll scheint ein Outsourcing von Aufgaben bei Fehlen der internen Kompetenzen oder Ressourcen. Bei lokalen Energieversorgungsunternehmen sind das meist Marktforschung, Maßnahmen der Kommunikationspolitik – vor allem in der Werbung – oder auch IT-Aufgaben, wie Komplettsysteme für die Energiewirtschaft, Call-Center und Energiedatenmanagement.¹⁷¹ Outsourcing ist insofern kundenbindungsmanagementrelevant als es der Unternehmung ermöglicht, die Zufriedenheit seiner Kunden zu erhalten bzw. sogar zu erhöhen, indem es gute/verbesserte Leistungen zu guten/günstigeren Preisen anbieten kann als bei Eigenherstellung. Die Vorteilhaftigkeit ist im Einzelfall zu prüfen.

¹⁶⁹ Die Zusammenarbeit mit Schulen in Projekten zum Umweltschutz und Energiesparen ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Eine Kooperation der Electricité de France (EdF) und der Universität Karlsruhe widmet sich der Erforschung neuer Energieerzeugungsformen, wozu ein gemeinsames Energieforschungsinstitut gegründet wurde, das von der EdF mit jährlich 4 Millionen DM ausgestattet wird. Für Stadtwerke sind ähnliche Kooperationen im kleineren Rahmen vorstellbar, wie Zusammenarbeit in der Lehre oder Forschungs- und Entwicklungssponsoring.

¹⁷⁰ Vgl. Dobschütz, L. von, 1996, S. 556.

4.2.4. Abschließende Bemerkungen zur strategischen Programmplanung

Grundgedanke im Rahmen der strategischen Programmplanung war, dass durch Erwartungs- und Leistungsmanagement Kundenzufriedenheit erzielt werden kann, durch Kundenzufriedenheit Kundenbindung und durch Kundenbindung Unternehmenssicherung. Ansatzpunkte des Erwartungs- und vor allem des Leistungsmanagements wurden in Differenzierung (Notwendigkeit zur Unterscheidung von der Konkurrenz) und Segmentierung gesehen, deren Kundenbindungsmöglichkeiten besonders bei kleinen Anbietern durch Kooperationen erweitert werden können. Sie können als grundlegende Strategien im Rahmen des Kundenbindungsmanagements verstanden werden, die unternehmensindividuell und situativ durch andere Strategien ergänzbar sind.

Gerade im Bereich der strategischen Programmplanung ist für kleinere alteingesessene Energieversorger aufgrund der liberalisierungsbedingten Vielzahl neuer Aufgaben und Herausforderungen die Inanspruchnahme einer Unternehmensberatung zum Aufbau eigenen Know-hows oder bis zur Entscheidung über Kooperations- bzw. Outsourcing-Strategien ratsam, Vorteile sind besonders in der Expertise und dem anderen Blickwinkel zu sehen, den Unternehmensberatungen mitbringen.¹⁷²

4.3. Ansatzpunkte des Kundenbindungsmanagement in der strategischen Realisationsplanung

Die strategische Realisationsplanung dient der Steuerung der operativen Marketingplanung und soll dafür Sorge tragen, dass sich alle operativen Tätigkeiten (konkrete Festlegung einzelner Maßnahmen im Marketing-Mix) an den in der strategischen Marketingplanung festgelegten Richtlinien orientieren.¹⁷³

¹⁷¹ In diesem Bereich ist es für kleine Energieversorger meist sinnvoller eine Kooperation einzugehen. Der Aufbau entsprechender Infrastruktur sowie die Einführung von Softwarelösungen wird allerdings meist von Spezialisten fremdbezogen.

¹⁷² Das Problem der Betriebsblindheit kann durch externe Berater vermieden werden.

¹⁷³ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 109-111, 117.

Die Aufgaben der strategischen Realisationsplanung umfassen Organisations-/Personalplanung, Budgetierung sowie Terminplanung. (Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 117f.)

4.3.1. Kundenlebenszyklus als Orientierungsrahmen für die strategische Realisationsplanung

Es bietet sich an, den Kundenlebenszyklus mit seinen Teilphasen Kundengewinnung, Kundenbindung im engeren Sinne und Kundenentwicklung als Orientierungsrahmen für die auf das Kundenbindungsmanagement bezogene strategische Realisationsplanung zu verwenden. Im Folgenden sollen entsprechend phasenbezogene Ansatzpunkte der Kundenbindung und Programmoptionen dargestellt werden, wobei besonders die jeweiligen phasenbezogenen Erwartungen und Kundenschnittstellen interessieren (siehe Abbildungen 11 und 12).

Die nicht-phasen- bzw. -aufgaben-spezifischen Variablen, wie Kommunikations- und Informationsaufgaben sowie Aufgaben der Verhandlungsführung und des Konfliktmanagements, sind unabhängig von der jeweiligen Lebenszyklusphase während der gesamten Geschäftsbeziehung bedeutsam und sollen hier zunächst nicht weiter behandelt werden.

Zur Ein- bzw. Zuordnung der Kunden zu den verschiedenen Phasen kann besonders der Indikator Beziehungsdauer herangezogen werden. Zusätzlich sind Beschwerdeanzahl sowie Informations- und Leistungsgesuche Maßstäbe für die Stellung des Kunden im Lebenszyklus.

4.3.1.1. Die Phase der Kundengewinnung

Kundengewinnung umfasst Kundensuche, -bewertung und -akquisition.

Die Kundensuche, bei der potentielle Kunden identifiziert bzw. definiert werden,¹⁷⁴ spielt für kleine etablierte Energieversorger angesichts ihrer Verteidigerposition eine relativ geringe Rolle. Potentielle Kunden sind für sie hauptsächlich Abnehmer, die neu in das Versorgungsgebiet ziehen. Zur Identifizierung und Kontaktvorbereitung dient vor allem die Kommunikation (Vorkaufkommunikation). Diese sollte inhaltlich auf den die Erhöhung von Bekanntheit, Reduktion der Unsicherheit, den Aufbau von Vertrauen, das Knüpfen eines positiv besetzten emotionalen Bandes zum Verbraucher und den Aufbau bzw. die Änderung von Präferenzen sowie die Beeinflussung des Images und der Leistungsbewer-

¹⁷⁴ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 331.

tung gerichtet sein.¹⁷⁵ Alle persönlichen und unpersönlichen Kommunikationsinstrumente kommen in Betracht, wobei Kreativität gefragt ist. Es können etwa in Neubaugebieten oder Meldeämtern Informationen über den Anbieter bzw. dessen Produkte und Leistungen ausgelegt werden oder durch Umzugsfirmen oder Architekten persönliche Kontakte (pro-)aktiv vorbereitet werden.

Bei der Kundenbewertung werden die identifizierten Kunden auf ihre Attraktivität hin untersucht und nach ihrer möglichen Bedeutung für das Unternehmen klassifiziert.¹⁷⁶ Da dazu die bereits erläuterten Kundenanalyse-Verfahren verwendet werden können, wird hier nicht weiter darauf eingegangen.¹⁷⁷

Die Kundenakquisition ist die Kundengewinnung im engeren Sinn, bei der auch die ersten Kundenschnittstellen auftreten. Hier wird der erste Kontakt zu den potentiellen Kunden hergestellt und es kommt zu Information, Beratung bzw. Angebot und idealerweise in der Folge zum Vertragsabschluss. Die Erwartungen der Kunden beziehen sich dabei vor allem auf gute, richtige und differenzierte Information über Produkte und Preise, gute (auch telefonische) Erreichbarkeit des Anbieters, Freundlichkeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt, kurze Wartezeiten bzw. schnelle Bearbeitung ihrer Fragen, Anrufe bzw. E-Mails und ihren Bedürfnissen entsprechende Angebote. Bei Vertragsabschluss sind Verständlichkeit, Übersichtlichkeit und Genauigkeit von Vertragsinhalt und -formularen zwingend.

Da in dieser Phase andere Leistungen bzw. deren Erfüllungsqualität des Anbieters für die Kunden noch nicht beurteilbar sind, spielt gerade hier die Potentialqualität des Anbieters eine bedeutende Rolle.¹⁷⁸ Die Potentialqualität wird beurteilt nach Tech-Qualities und Touch-Qualities.¹⁷⁹ Zu den Tech-Qualities, die zwar vor dem Kauf beurteilbar sind, aber zum großen Teil nur Indikatoren für die sonstige Leistungsfähigkeit darstellen, zählen Größe und Kapazität des Anbieters, technische Ausstattungen, Ausstattung von Geschäftsräumen und Unternehmensgebäuden sowie Zertifizierungen. Die Touch-Qualities werden vor

¹⁷⁵ Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 55.

¹⁷⁶ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 331.

¹⁷⁷ Siehe Kapitel 4.2.3.1.2..

¹⁷⁸ Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 231.

¹⁷⁹ Vgl. Kloubert, T., 2001, S. 167.

allem durch das Image (Referenzen, Mundpropaganda und Erfahrungen mit ähnlichen Anbietern) und die Unternehmensphilosophie determiniert.¹⁸⁰ Hier zeigt sich die Bedeutung der entsprechend ausgerichteten strategischen Rahmenplanung im Rahmen des Kundenbindungsmanagements. Besonders durch ein gutes Erwartungsmanagement kann hier bereits eine solide Grundlage für Kundenzufriedenheit und somit langfristige Kundenbindung gelegt werden.¹⁸¹ Die prädikativen Erwartungen der Kunden sollten aufgrund des positiven Zusammenhangs zwischen diesen und der Kaufverhaltensabsicht hoch sein.¹⁸² Durch ein Image, das Glaubwürdigkeit und Kompetenz ausstrahlt, wird dies vereinfacht und unterstützt. Gleichzeitig ist auch darauf zu achten, dass keine Erwartungen erzeugt werden, denen später nicht entsprochen werden kann; das würde nur zu Unzufriedenheit und negativer Mund-Propaganda führen. Die normativen Erwartungen sollten ebenfalls hoch sein, damit es aus Sicht der Konkurrenz schwieriger wird, die Kunden zufrieden zu stellen.¹⁸³

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in der Phase der Kundengewinnung vorrangig Kommunikations- und Distributionspolitik von Bedeutung sind.¹⁸⁴ Produktpolitik,¹⁸⁵ die mit sich von anderen Anbietern unterscheidenden Angeboten die Kunden neugierig machen soll,¹⁸⁶ und Preispolitik, die durch die Übernahme von Wechselkosten die Eintrittsbarrieren für neue Kunden senken oder durch Preisdifferenzierung monetäre Anreize für potentielle Kunden schaffen soll, spielen auch eine nicht unbedeutende Rolle.

4.3.1.2. Die Phase der Kundenbindung im engeren Sinne

Die Phase der Kundenbindung im engeren Sinne mit den Teilphasen Sozialisation und Stabilisierung stellt für kleine alteingesessene Energieversorger im Rahmen des Kundenbindungsmanagements einen Haupthandlungsbereich dar.

¹⁸⁰ Vgl. Kloubert, T., 2000, S. 231 und Bruhn, M., 1998, S. 56.

¹⁸¹ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

¹⁸² Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

¹⁸³ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

¹⁸⁴ Vgl. Bruhn, M., 1998, S. 56.

¹⁸⁵ Die Schwerpunkte der Produktpolitik in den einzelnen Phasen des Lebenszyklus sind unterschiedlich. (Siehe Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1348; Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 7.)

¹⁸⁶ Vgl. Tomczak, T./Dittrich, S., 1999, S. 70.

In der Sozialisationsphase liegt der Fokus bei den neueren Kunden, weshalb auch von Neukundenmanagement gesprochen wird.¹⁸⁷ Die Kundenschnittstelle von Energieversorger und Kunden in dieser Teilphase ist die Herstellung der Versorgung und die Energielieferung. Diesbezügliche Erwartungen der Kunden betreffen vor allem Termintreue, Freundlichkeit/Umgangsformen des Kontaktpersonals und besonders die Versorgungsqualität (Versorgungszuverlässigkeit/-sicherheit, Liefer- und Leistungsbereitschaft, Störungsdienst). Um die neuen Geschäftsbeziehungen zusätzlich zu festigen, sind kaufbestätigende Informations- und Kommunikationsaktivitäten gefragt.

Dies ist auch in der Stabilisierungsphase, in der die Geschäftsbeziehungen permanent gefestigt bzw. gestärkt werden sollen, fortzusetzen. Es gibt außerdem in dieser Phase weitere planmäßige Kundenschnittstellen wie Zählerableseung, eventuelle Problembehandlung und Abrechnung. Die diesbezüglich bedeutenden Kundenerwartungen betreffen Termintreue (bei der Ablesung), Richtigkeit und Verständlichkeit der Rechnungen sowie das Angebot verschiedener Zahlungsmodalitäten. In dieser Teilphase sind Maßnahmen zur Erhöhung der Bindungsintensität zu planen und durchzuführen, etwa durch proaktive Ansprache, Belohnung von Loyalität und die Schaffung neuer positiver Kontaktpunkte.¹⁸⁸ Beispiele dafür werden an späterer Stelle behandelt.¹⁸⁹ Zuverlässigkeit im Einhalten von Leistungs- bzw. Qualitätszusagen muss dabei immer oberstes Gebot sein. Zur Auslösung von Begeisterung bei den Kunden sind Kundenorientierung, Service und Kommunikation erforderlich. Diese (Nachkauf-)Kommunikation dient vorrangig der emotionalen Bestätigung der Kaufentscheidung.¹⁹⁰ Nachkaufdissonanzen sollen vermieden bzw. reduziert werden, Kundenzufriedenheit gesichert und gesteigert.¹⁹¹ Die eigenen Vorteile sollen gegenüber den Leistungen der Wettbewerber im Sinne von konsistenter Information herausgestellt werden.¹⁹² Es ist zu berücksichtigen, dass sich der Kunde auf der einen Seite an Energiedienstleistungen in dem Bewusstsein erfreuen

¹⁸⁷ Vgl. Bruhn, M., 1998, S. 56.

¹⁸⁸ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 331.

¹⁸⁹ Siehe Kapitel 4.3.2.4. und Kapitel 4.3.2.5..

¹⁹⁰ Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 55.

¹⁹¹ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 396.

¹⁹² Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 58.

soll, dass diese für ihn jederzeit, problemlos und ohne eigene Anstrengungen nutzbar sind, auf der anderen Seite darf aber nicht der Eindruck entstehen, dass Strom „aus der Steckdose“ kommt. Dem Kunden muss klargemacht werden, woher der Strom kommt, dass es keinesfalls egal ist, von welchem Anbieter dieser kommt und dass der Anbieter „hart für den Nutzen und die Zufriedenheit des Kunden arbeitet“, auch wenn diese Arbeit für den Kunden oft nicht direkt sichtbar ist. Dieses Problem wird durch die geringe Kontaktintensität und besondere Kontaktstruktur, bei der die Rechnung den einzigen regelmäßigen Kontakt darstellt, von Energieanbieter und -kunden verstärkt.

In der Phase Kundenbindung im engeren Sinne ist ein umfassendes Zufriedenheitsmanagement gefragt, wobei sowohl das Erwartungs- als auch das Leistungsmanagement gefordert sind. Generell spielt dementsprechend die Differenzierung eine wichtige Rolle. Beim Leistungsmanagement steht die Produktpolitik im Vordergrund, wobei gerade bezogen auf die Zahlungsmodalitäten und Rechnungsqualität auch die Preispolitik gefordert ist.¹⁹³ Schwerpunkt der Produktpolitik in dieser Phase sind vor allem die produktbegleitenden Dienstleistungen. Beim Erwartungsmanagement ist vorrangig die Kommunikationspolitik gefragt. Das Erwartungsmanagement ist nach zufriedenen und unzufriedenen Kunden zu differenzieren.¹⁹⁴ Um die Bindungsintensität von zufriedenen Kunden zu erhöhen, ist eine Erhöhung der prädikativen Erwartungen aufgrund der hohen wahrgenommenen Dienstleistungsqualität nicht erforderlich; in bedingtem Maße ist eine Verringerung der normativen Erwartungen anzustreben, um die zukünftige Zufriedenstellung der Kunden auf der Erwartungsseite abzusichern.¹⁹⁵ Zur Bindung unzufriedener Kunden sind hohe prädikative Erwartungen erforderlich, um aufgrund der negativ wahrgenommenen Dienstleistungsqualität mögliche negative Verhaltensabsichten zu kompensieren; dahingegen sollten die normativen Erwartungen verringert werden, um auf diese Weise eine höhere wahrgenommene Dienstleistungsqualität bei der nächsten Service-

¹⁹³ Vgl. Bruhn, M., 1998, S. 56.

¹⁹⁴ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

¹⁹⁵ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

transaktion zu erzielen.¹⁹⁶ Kooperationen sind in dieser Phase oft hilfreich, um besondere Services oder Produkte anbieten zu können.¹⁹⁷

4.3.1.3. Die Phase der Kundenentwicklung

Die Phase der Kundenentwicklung enthält die Teilphasen Wachstum und Reife, Gefährdung sowie Kundenrückgewinnung und spielt gerade bei Energieversorgern eine wichtige Rolle.

Das Ziel der Wachstums- und Reifephase ist die Intensivierung der bestehenden Kundenbeziehungen etwa durch das Angebot neuer Leistungen, die beispielsweise zu Cross-Selling führen.¹⁹⁸ Die (Nachkauf-)Kommunikation soll der Information über weitere Leistungen dienen.¹⁹⁹ Im Rahmen der Preispolitik besteht dabei die Möglichkeit, Kunden, die sich durch kontinuierliche und intensive Nachfrage auszeichnen, durch Preisvorteile zu belohnen und so eine Stabilisierung der Beziehungen zu erreichen.²⁰⁰ Zur Verwirklichung dieser Angebote bieten sich oft gerade für kleinere Energieanbieter Kooperationen an. So sollen stabile Beziehungen zu gebundenen Kunden noch enger und vor allem rentabler gemacht werden. Dadurch wird dann auch wiederum die Kundenbindung intensiviert. Es entstehen neue Kundenschnittstellen wie etwa Beratung und Information oder auch Vertragsänderungen, wobei aus Kundensicht ähnliche Erwartungen wie beim Erstkontakt bestehen, also bezüglich schneller, kulanter und den Bedürfnissen angepasster Problembearbeitung.

Im Rahmen der Gefährdungsphase steht für das Unternehmen die Stabilisierung gefährdeter Beziehungen und die Verhinderung von Kündigungen im Vordergrund. Dabei sind besonders drei Situationen von Bedeutung, in denen eine Kundenschnittstelle entsteht, der Fortbestand der Beziehung gefährdet wird und sich die Chance zur aktiven Kundenbindung bietet: Beschwerden, Wohnungswechsel und Kündigung. Auf diese drei Situationen soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

¹⁹⁶ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

¹⁹⁷ Siehe dazu die Ausführungen zur Kooperationsstrategie.

¹⁹⁸ Vgl. Tomczak, T./Dittrich, S., 1999, S. 70.

¹⁹⁹ Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 55.

²⁰⁰ Vgl. Hentschel, B., 1991, S. 28.

Beschwerden sind konsumentenseitige Artikulationen von Unzufriedenheit, die den Zweck haben, auf ein kritikwürdiges Verhalten der Unternehmung aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.²⁰¹ Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern kann der richtige Umgang mit Beschwerden gerade im Leistungsmanagement vorteilhaft sein. Die Erwartungen der Kunden bezüglich des Beschwerdemanagements sind vielschichtig, besonders was die Erwartungshöhe angeht: eine Basisanforderung der Kunden ist, dass ihre Beschwerden ernst genommen werden; Leistungsanforderung bezieht sich auf die Beseitigung des Beschwerdegrundes und eine Wiedergutmachung, wobei die Art der Wiedergutmachung unter Umständen über die Zufriedenheit hinaus auch Begeisterung auslösen kann.²⁰² Auf das Instrument Beschwerdemanagement wird unten genauer eingegangen.²⁰³

Ein *Wohnungswechsel* ist praktisch der einzige Anlass, bei dem Kunden aktiv über die Wahl des Stromanbieters nachdenken müssen.²⁰⁴ Es sind die Fälle Wohnungswechsel innerhalb des Versorgungsgebietes und Wohnungswechsel in ein anderes Versorgungsgebiet zu unterscheiden. Für lokale Energieversorger, die ihr Versorgungsgebiet nicht ausdehnen, spielt nur der erste Fall eine Rolle. In dieser kritischen und aufgrund der möglichen Kundenabwanderung für das Energieversorgungsunternehmen gefährlichen Situation ist die Bedeutung aktiver Kundenbindung besonders groß. Um eine Abwanderung der Kunden zu verhindern, ist zwischen zufriedenen und unzufriedenen Kunden zu differenzieren. Bei zufriedenen Kunden spielen hauptsächlich die spezifischen Erwartungen eine Rolle, die sich vor allem auf eine problemlose (schnelle, einfache) Ummeldung beziehen. Bei ihnen führt die positive wahrgenommene Dienstleistungsqualität nicht zu positiven Verhaltensabsichten, weshalb diese durch hohe prädikative Erwartungen verstärkt werden sollte.²⁰⁵ Ferner sind relativ hohe

²⁰¹ Vgl. Stauss, 1989, S. 42; Stauss, B./Hentschel, B., 1990, S. 237f. Beschwerden können in mündlicher oder schriftlicher Form sowohl dem Unternehmen als auch Drittinstitutionen gegenüber geäußert werden. Im folgenden wird vom ersten Fall ausgegangen.

²⁰² „Take Complaints Seriously and Act Responsibly“. (Engel, J.F./Blackwell, R.D./Miniard, P.W., 1990, S. 553 und 555.)

²⁰³ Siehe Kapitel 4.3.2.6..

²⁰⁴ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 102.

²⁰⁵ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

normative Erwartungen anzustreben, da diese durch die eigenen Leistungen erfüllt werden und zudem eine Wettbewerbsbarriere darstellen können.²⁰⁶ Bei unzufriedenen Kunden kommen weitere Erwartungen hinzu, die auch im Fall einer (nicht-wohnungswechselbedingten) Kündigung auftreten und deshalb im nächsten Abschnitt behandelt werden sollen.

Eine (drohende) *Kündigung* aufgrund von Unzufriedenheit stellt die größte Herausforderung für das Kundenbindungsmanagement dar. Negative Maßnahmen zur Verhinderung einer Kündigung wie die Verweigerung von Kündigung/Versorgerwechsel, Weitergabe der Zählerstände oder Netzanschlussvertragsabschluss sowie die Androhung von Zählerausbau bzw. Stromabschaltung, das Erzählen von Schauergeschichten über neue Anbieter, das Versenden von weiteren Zahlungsaufforderungen oder die Erhebung einer Wechselgebühr sind unbedingt zu vermeiden. Vielmehr sind positive Wege zu finden, um die Kunden doch noch zu binden. Dabei sind gerade die Kundenkontaktpersonen gefordert. Über besondere Angebote (preislicher, aber vor allem auch servicebezogener Art) sollen die bisher nicht erfüllten Erwartungen der gefährdeten Kunden erfüllt werden. Hier sind besonders Kreativität und Flexibilität der Anbieter gefragt. Es sind hohe prädikative Erwartungen anzustreben, während die normativen Erwartungen geringer ausfallen sollten, da diese bei den letzten Kontakten nicht erfüllt werden konnten.²⁰⁷

Kann eine Kündigung nicht verhindert werden, kommt es zur Kundenabwanderung und die Phase Kundenrückgewinnung beginnt.²⁰⁸ Diese Phase dient außer der Rückgewinnung abgewanderter Kunden der Beseitigung von Mängeln in der Leistungserstellung und Reduzierung von Fehlerkosten.²⁰⁹ Abgewanderte Kunden stellen ein Potential dar, da sie den Versorger kennen, außerdem weiß der Versorger mehr über den Kunden als über fremde Nicht-Kunden.²¹⁰ Abwanderungsursachen sind Ansatzpunkte für die Rückgewinnung, Kosten-

²⁰⁶ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

²⁰⁷ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 194.

²⁰⁸ Vgl. Stauss, B., 2000a, S. 456. „Service companies have their own kind of scrap heap: customers who will not come back.“ (Reichheld, F.F./Sasser, E.W. Jr., 1990, S. 105.)

²⁰⁹ Vgl. Stauss, B., 2000a, S. 456.

²¹⁰ Vgl. Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 263.

Nutzen-Relation von Rückgewinnungsmaßnahmen.²¹¹ Grundlage aller Bemühungen um die Kundenrückgewinnung sind Informationen über die wahren Ursachen des Abbruchs der Geschäftsbeziehung, weshalb eine Kündigungsgrund- oder Beziehungsabbruchanalyse durchzuführen ist. In Fokusgruppen, Einzelinterviews oder einem aktiven Call-Center können die Gründe für den Abbruch der Beziehung erforscht werden.²¹² Auf der einen Seite reagieren Kunden zum Teil mit Reaktanz auf entsprechende Nachfragen und fühlen sich gestört, auf der anderen Seite ist die Auskunftsbereitschaft oft sogar höher als erwartet.²¹³ Schon das Bemühen um den Kunden in Form der Nachfrage kann zu positiven Effekten führen, weil sich der Kunde verstanden und ernst genommen fühlt.²¹⁴ Der Versorger hat bereits viel gewonnen, wenn der Kunde positive Mundpropaganda betreibt oder zumindest negative unterlässt.²¹⁵ Außerdem ist eine Kundenverlustanalyse durchzuführen, die dazu dient, herauszufinden, ob die attraktiven oder die weniger attraktiven Kunden abgewandert sind.²¹⁶ Wandern attraktive Kunden ab, ist zum einen die Bearbeitung der attraktiven Kundensegmente zu überprüfen und zu verbessern und zum anderen sind Rückgewinnungsaktivitäten einzuleiten, die an den individuellen Ursachen des Kundenverlustes ansetzen.²¹⁷ Rückgewinnungsaktivitäten wie kundenindividueller Dialog zur Problembeseitigung und Vermittlung von Wertschätzung und Vertrauen oder die Abgabe kundenindividueller Angebote werden dann bei den Kunden entsprechend durchgeführt.²¹⁸ Zu den Maßnahmen im Erwartungsmanagement gehören direkte Serviceversprechen (Kommunikation), indirekte Serviceversprechen (Preis), direkte Serviceinformationen (Beratungsgespräche), indirekte Serviceinformationen (Presseberichte), direkte Serviceperformance (Erfahrung), indirekte Serviceperformance (Mund-Propaganda).²¹⁹ Eine Erfolgs- bzw. Rentabilitätsmessung von Rückgewinnungsmaßnahmen er-

²¹¹ Vgl. Gerth, N., 2001, S. 112.

²¹² Vgl. Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 263.

²¹³ Vgl. Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 263.

²¹⁴ Vgl. Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 263.

²¹⁵ Vgl. Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 263.

²¹⁶ Vgl. Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 263.

²¹⁷ Vgl. Stauss, B., 2000a, S. 457 und Pfeiffer, O./Paul, M., 2002, S. 263f.

²¹⁸ Vgl. Bruhn, M., 1998, S. 56 und Stauss, B., 2000a, S. 457.

²¹⁹ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D., 2000, S. 195.

folgt im Rückgewinnungscontrolling.²²⁰ Erfolgsfaktoren des Rückgewinnungsmanagements sind EDV-Unterstützung, genaue Zielkundenselektion, kundenindividuelle Anreize zur Rückgewinnung, fachliche und kommunikative Fähigkeiten der Mitarbeiter und Motivation der Mitarbeiter.²²¹

In der Phase der Kundenentwicklung spielen sowohl Segmentierung als auch Differenzierung eine große Rolle, wobei hier die Segmentierung vor allem nach der (Un-)Zufriedenheit bzw. der Abwanderungsgefährdung erfolgt. Die wichtigsten Instrumente sind Kommunikations-, Distributions- (Ummeldekanäle) und Produktpolitik (Cross-Selling), Preispolitik sowie besonders das Beschwerdemanagement mit den entsprechenden Analysen. Schwerpunkte der Produktpolitik in dieser Phase sind neben den produktbegleitenden Dienstleistungen auch die alleinstehenden Dienstleistungen.

Die in den einzelnen Phasen besonders bedeutenden Strategien und Instrumente sind zusammenfassend in Abbildung 21 dargestellt, ebenso wie die Kundenerwartungen, die in allen Phasen des Kundenbindungszyklus als Ansatzpunkte für Erwartungs- und Leistungsmanagement eine zentrale Rolle spielen.²²² Die Einordnung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen soll nur eine grobe Tendenz darstellen. Die Angaben in Klammern zeigen, ob es sich bei der jeweiligen Leistung kleiner alteingesessener Energieversorger tendenziell eher um eine Stärke (+), eine Schwäche (-) oder etwas dazwischen (0) handelt.

²²⁰ Vgl. Stauss, B., 2000a, S. 457.

²²¹ Vgl. Sauerbrey, C./Henning, R., 2000, S. 15.

²²² Die Einordnung der in den einzelnen Kundenlebenszyklusphasen genannten Instrumente sind nicht so zu verstehen, dass diese Instrumente nur in diesen Phasen angewandt werden, sondern dass diese hier besondere Bedeutung haben bzw. einen Schwerpunkt bilden.

		Kundenlebenszyklusphase		
		Akquisition	Bindung i.e.S.	Entwicklung
Schwerpunkt	Strategie	- Segmentierung	- Differenzierung - Kooperation	- Segmentierung - Differenzierung - Kooperation
	Instrument	- Kundenanalysen - Kommunikationspolitik - Distributionspolitik - Produktpolitik - Preispolitik	- Produktpolitik - Kommunikationspolitik - [Preispolitik] - Kundenclub	- Kommunikationspolitik - Produktpolitik - Preispolitik - Beschwerdemanagement
Anforderungen/Erwartungen	Basis-	- verständliches Informationsmaterial (0) - gute Erreichbarkeit (0) - schnelle Bearbeitung (0) - Freundlichkeit (0) - Termintreue (0) - verständliche/übersichtliche Verträge (0)	- hohe Versorgungsqualität (+) - richtige Rechnung (+) - verständliche Rechnung (-)	- Berücksichtigung von Kundenwünschen (-) - Möglichkeit für Rückfragen (0) - problemlose Ummeldung (0)
	Leistungs-	- Komplettversorgung (+) - räumliche Nähe (+)	- Freundlichkeit (0) - Kompetenz (+) - Kundenorientierung (-) - Auswahl an Zahlungsmodalitäten (0) - Zuverlässigkeit (+) - Kommunikation (-) - Information (-)	- Flexibilität (-) - Kreativität (-)
	Begeisterun	- Zertifizierung (0)	- Service (-)	- Service (-)

Abbildung 21: Kundenlebenszyklusbezogene Strategie- und Instrumentenschwerpunkte sowie Erwartungen
(Eigene Darstellung)

4.3.2. Instrumente im Kundenbindungsmanagement

Das Kundenbindungsinstrumentarium umfasst alle im Kundenbindungsmanagement einsetzbaren bzw. dieses unterstützende Marketinginstrumente. Im Rahmen der vorgegebenen Grundsatzentscheidungen sind entsprechende marketingpolitische Instrumente auszuwählen, die zur Realisierung der Kun-

denbindungsmanagementziele im Rahmen der operativen Planung im Anschluss qualitativ, quantitativ und zeitlich zu kombinieren bzw. koordinieren sind. Im Folgenden sollen einige Ansatzpunkte zur Gestaltung der Instrumente Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik sowie Beschwerdemanagement und Kundenclub bei Energieversorgungsunternehmen aufgezeigt werden.²²³

4.3.2.1. Produktpolitik im Kundenbindungsmanagement

Die Produkt- bzw. Leistungspolitik umfasst alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der Absatzleistungen und deren Verbund im Leistungsprogramm beziehen.²²⁴ Zu den Absatzleistungen der Energieversorger zählen neben Strom meist Gas, Wasser und Fernwärme sowie produktbegleitende und alleinstehende Dienstleistungen. Für eine optimale Kundenbindungswirkung sind als Gestaltungs- und Verbesserungsansätze der Leistungen die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden ausschlaggebend: „The essential aspects to improve are those where impact or importance is high and performance low. Improvements are thus focused where they have the greatest impact on satisfaction and subsequent retention and profitability.“²²⁵ Dabei ist besonders eine Leistungsdifferenzierung (Leistungsverbesserung und -individualisierung) im Rahmen der Differenzierungsstrategie²²⁶ hilfreich. Außerdem sollte die Gestaltung des Leistungsprogramms an marktorientierten Kalkülen und nicht an öffentlichen Vorgaben ausgerichtet werden.²²⁷

Differenzierung auf der Ebene des Kernproduktes

²²³ Vgl. Diller, H., 1998, S. 16; Meffert, H., 1991, S. 116.

Ein Überblick über andere Einteilungen der absatzpolitischen Marketinginstrumente als die hier verwandte klassische nach den „4 P's“ (Product, Price, Promotion, Place Policy) findet sich bei Becker, J., 1983, S. 247-249.

²²⁴ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 117. Eine Sonderstellung der Produktpolitik ergibt sich aus der Produktbezogenheit aller anderen Marketing-Mix- Bereiche. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 117.)

²²⁵ Johnson, M.D., 1997, S. 122.

²²⁶ Leistungen werden differenziert und individuellen Kundenwünschen durch die Integration von „customized elements“ (Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 9.) angepasst. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 366.)

²²⁷ Vgl. Isuma, 1999, S. 11. Zunehmende Emanzipierung kommunaler Energieversorgungsunternehmen von der kommunal- und stadtpolitischen Instrumentalisierung: Kommunal- und Stadtpolitik sollten nur eine Rahmenbedingung von vielen sein. (Vgl. Isuma, 1999, S. 11.)

Aufgrund der Homogenität des Produktes Strom bieten sich auf der Ebene des Kernproduktes kaum Differenzierungsmöglichkeiten.²²⁸ Eine Enthomogenisierung kann durch die Differenzierung nach den zur Erzeugung eingesetzten Primärenergieträgern (Atom-, Wind-, Wasser-, Solarenergie) erreicht werden.²²⁹ Die entstehenden Produkte erfüllen zwar segmentspezifische Kundenbedürfnisse (Öko-Strom für das Segment der Umweltbewussten), sind aber leicht von Wettbewerbern nachahmbar und so weder Grundlage für Wettbewerbsvorteile noch besondere Chance zur Kundenbindung.²³⁰

Auch Leistungsbündelung (Produkt- und/oder Dienstleistungsbündelung) im Sinne des Multi Utility bietet Differenzierungsmöglichkeiten. Das „Alles-aus-einer-Hand“-Konzept soll den Kunden Vorteile wie Vereinfachung und Übersichtlichkeit bieten und wird als Zusatznutzen wahrgenommen.²³¹ Die Differenzierungspotentiale sind für Stadtwerke in diesem Bereich unterschiedlich: gegenüber anderen alteingesessenen Energieanbietern aufgrund der bei diesen meist auch vorhandenen Multi Utility Angebote eher geringer, gegenüber neuen, reinen Stromanbietern etwas größer. Es kommt allerdings immer auf die Kreativität der Bündelung an. Es ist auch an Bündelungen mit Dienstleistungen zu denken.

Differenzierung auf der Ebene produktbegleitender bzw. -erweiternder Dienstleistungen

Gerade durch die Differenzierung auf der Ebene der Dienstleistungen kann eine Individualisierung erreicht und die (Preis-)Vergleichbarkeit erschwert werden. Die Entwicklung von Energie-Dienstleistungen bedeutet eine Ausweitung der unternehmerischen Aktivitäten auf die Ebene hinter dem Zähler,²³² was die kundenbindungsrelevanten Aspekte Kundenkontakt und -nähe verbessert. Gerade im Bereich der oft personal- und somit kostenintensiven Dienstleistungen

²²⁸ Differenzierungen von Produkt- oder Verpackungsdesign (Farbe, Form, etc.) sind beispielsweise nicht möglich. Siehe zu den Besonderheiten des Produktes Strom Kapitel 2.1.1.3..

²²⁹ Vgl. Raffée, H./Fritz, W., 1980, S. 17. E.ON ermöglicht eine individuelle Produktmischung.

²³⁰ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 104. Dieses Segment stellt allerdings höchste Ansprüche an die Glaubwürdigkeit des jeweiligen Anbieters. (Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 104.)

²³¹ Vgl. Gathen, A. von der, 2002, S. 104. Das RWE-Logo, eine Hand, verdeutlicht dies gut.

²³² Vgl. Hoecker, H.E., 1999, S. 86.

ist ein ausgewogenes Verhältnis von Standardisierung und Individualisierung wichtig, um Kunden- und Kostenorientierung zu vereinen.²³³

Produktbegleitende Dienstleistungen sind Serviceleistungen, die dem Kunden einen Zusatznutzen bzw. Mehrwert bringen sollen, indem sie das Produkt beim Kunden nutzbar machen oder den Gebrauch längerfristig gewährleisten.²³⁴

Produktbegleitende bzw. -erweiternde Dienstleistungen können den Kunden kostenlos oder mit Strom günstig im Paket angeboten werden. Das Angebot von Paketeleistungen kann je nach Paket auf unterschiedliche Segmente abzielen (Beispiel Segment der Umweltbewussten: Ökostrom mit speziellen Kundenberatungen oder Schulungen zum Energiesparen oder auch Energie-Checks von Haus oder Wohnung).

Nutzbarmachung und längerfristige Gebrauchsgewährleistung beim Kunden erfolgen durch Leistungen im Rahmen der Kundendienstpolitik wie etwa Information, Beratungen oder Anwenderschulungen zum Energiesparen, Energieversorgungskonzepte, Bauberatung, Installation, Montage, Pflege, Wartung, Inspektion, Reparatur, Ersatzteilversorgung, Vor-Ort-Service Kunden- bzw. Störungsdienst, Kundenforen, Verleih von Messgeräten zur Messung der Energieeffizienz oder anderen technischen Spezialgeräten.²³⁵ Auch die Zählerfernauslesung ist ein Service, der auf Kundenseite leicht zu Zufriedenheit führen kann, da er für diesen zeitsparend ist (kein Termin mit dem Ableser, kein Warten) und außerdem theoretisch ein monatliches Zählerauslesen möglich macht, was wiederum zu monatlich genauen Rechnungen führen und das zum Teil für Kunden relativ unverständliche Abschlagsystem obsolet machen könnte.

Weitere Zusatzleistungen sind Garantien. Sowohl Kernprodukt als auch produktbegleitende bzw. -erweiternde Dienstleistungen müssen den Qualitätsvorstellungen der Kunden entsprechen, denn je höher die Qualität von den Kunden eingeschätzt wird, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.²³⁶ Garantien können in Form verbindlicher Qualitätsgrundsätze oder -vorgaben aufgestellt wer-

²³³ Vgl. Bullinger, H.J./Stanke, A., 1997, S. 12.

²³⁴ Vgl. Bullinger, H.J./Stanke, A., 1997, S. 12.

²³⁵ Vgl. Koppelman, U., 2001, S. 518f.

²³⁶ Vgl. Bruhn, M., 1998, S. 57. Instrumente der Qualitätsplanung siehe Bruhn, 1998, S. 83.

den und beispielsweise die Erreichbarkeit und Reaktionszeit des Störungsdienstes bzw. Vor-Ort-Services betreffen: „Unser Störungsdienst ist 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche für Sie da.“ und/oder „Wir sind innerhalb von 30 Minuten nach einer Störungsmeldung bei Ihnen.“ Sie können auch die Kompetenz²³⁷ und Freundlichkeit der Ansprechpartner betreffen. Besonders bedeutend sind Garantien in den Bereichen der Basisanforderungen. Garantien sind bezüglich Garantiefumfang und Garantiedauer zu spezifizieren. Es ist von grundlegender Bedeutung, dass Garantien eingehalten werden („nicht zu viel versprechen“), da sie aktiv Erwartungen wecken, deren Nicht-Erfüllung automatisch zu Unzufriedenheit und Misstrauen der Kunden führt.

Differenzierung auf der Ebene reiner Dienstleistungen

Reine Dienstleistungen können nah am oder fern vom Kerngeschäft sein und bis zu branchenfremden Leistungen bzw. neuen Geschäftsfeldern reichen.

Mögliche nah am Kerngeschäft liegende Dienstleistungen sind beispielsweise Beratung, Planung, Durchführung und Finanzierung oder Bezuschussung von Energieprojekten wie zum Beispiel Solardächern, das Angebot von Energie-Checks mittels Luftdichtigkeitsprüfungen (Blower-Door Messungen, Thermographie) oder auch Entsorgungsleistungen etwa von Trink- und Abwasser. Weitere Dienstleistungen wie Energiemanagement, Abrechnungsservice, Betriebsdateninformationssysteme, Energiehandel, Erdgastankstellen, Zählermanagement, Spartendienstleistungen (Betriebsführung von Wasserwerken) sind eher auf die Segmente Geschäftskunden, andere Energieversorger oder Unternehmen ausgerichtet und weniger für den Bereich der Privatkunden geeignet.

Zu möglichen fern vom Kerngeschäft liegenden Dienstleistungen zählen beispielsweise Finanzdienstleistungen oder Versicherungen²³⁸, Unternehmens- oder Rechtsberatung, Projektmanagement sowie Erwerb, Betrieb und/oder Beteiligung an Erzeugungsanlagen. Auch Datentransfer per Stromleitung (Powerline Communication (PLC)) ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Neben

²³⁷ Vier Kompetenzarten sind notwendig: soziale (Umgang mit/Führung von Mitarbeitern), Management- (Gestalten/Führen), Fach- (Sach-/Fachwissen), persönliche Kompetenz (Zusammenfassung der genannten Führungsqualitäten). (Vgl. Zickendraht, V., 1991, S. 25f.)

Diensten wie Internetzugang, Netztelefonie (inklusive Festnetz, Mobilfunk oder Internet) und das Angebot von Überwachungs- bzw. Alarmsystemen²³⁹ bietet dies eine Fülle weiterer Einsatzmöglichkeiten. So könnte beispielsweise der Energieverbrauch von Elektrogeräten wie Waschmaschinen oder Warmwasserbereitern zentral unter Berücksichtigung von Verbrauchsspitzen und besonders günstigen Tarifen gesteuert werden. Außerdem ließe sich elektrischen Haushaltsgeräten oder Fertigungsmaschinen eine individuelle Internetadresse zuteilen. Störungen könnten dann automatisch an eine Service-Zentrale gemeldet, ebenso wären Ferndiagnose und Software-Updates über die Steckdose möglich. Schließlich lässt sich mit dieser Technik auch in Altbauten oder denkmalgeschützten Gebäuden eine IT-Infrastruktur bereitstellen, ohne dass dafür neue Kabel verlegt werden müssen.

Auch das Facility Management zählt zu den möglichen neuen Dienstleistungen für Energieversorgungsunternehmen. Facility Management „[...] ist der ganzheitliche strategische Rahmen für koordinierte Programme, um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionstüchtig zu halten und an die wechselnden organisatorischen Bedürfnisse anzupassen.“²⁴⁰ Durch die Integration von Planung, Realisierung, Bewirtschaftung und Controlling von Facilities (Grundstücken, Infrastrukturen, Gebäuden, Anlagen, Maschinen, Einrichtungen) und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld soll das Facility Management eine verbesserte Nutzungsflexibilität/Gebrauchsmobilität, Arbeitsproduktivität, Werthaltigkeit und Kapitalrentabilität erreichen. Typische Bereiche des Facility Managements sind Eigentumsverwaltung, Wartung/Instandhaltung, Material-/Teileverwaltung, Mietverwaltung, Lagerverwaltung, Raum-/Flächenplanung, grafische Belegungsplanung, Projektierung/Budgetierung, Kabelverwaltung, Umzugsmanagement, Gründung von Betreibergesellschaften, Erschließungsträgerschaften, Energiedienstleistungen rund um Gebäudeleittechnik, Gebäudeverwaltung und infrastrukturelle Leistungen wie Sicherheitsdienste, etwa Einbruchs- oder Feuermeldungen über das

²³⁸ Ein Beispiel sind Versicherungen zur Begleichung der Stromrechnung bei Arbeitslosigkeit. (Vgl. Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 50.) Aber auch von der Energiewirtschaft völlig losgelöste Versicherungsleistungen sind möglich – gerade in Kooperation mit anderen Versicherern.

²³⁹ Vgl. Kafka, G., 2003.

²⁴⁰ EuroFM Network, 1988.

Stromnetz, Reinigungsprozesse, Catering oder Entsorgung. Hier sind die Grenzen zwischen Angeboten für Privat- und Geschäfts- bzw. Industriekunden fließend. Ein weiterer Bereich des Facility Managements ist das Contracting.

Unter Contracting wird ein umfassendes Dienstleistungskonzept verstanden, bei dem Maßnahmen zur Energieversorgung sowie zur effizienten Energieverwendung an einen außenstehenden Dritten (Contractor) vergeben werden, der das unternehmerische Risiko übernimmt.²⁴¹ Der Leistungsumfang und die Ausgestaltung des Contracting sind vom Contracting-Modell abhängig. Beispiele für Contracting-Modelle sind Dienstleistungs-, Betriebsführungs-, Energiespar- und Kooperations-Contracting. Beim Einspar-Contracting (Energy Performance Contracting) realisiert der Contractor Maßnahmen zur Energiebedarfsreduktion im Sinne von Energieeinsparung durch Verbrauchsoptimierung, wobei sich sein Entgelt an der Höhe der eingesparten Energiemengen orientiert.²⁴² Beim Anlagen-Contracting finanziert der Contractor die Anlage vor und bemisst das Entgelt an den dem Nutzer zur Verfügung gestellten Energiemengen. Beim Wärme-Contracting geht es um die Versorgung mit Raumwärme und Warmwasser. Die Finanzierung erforderlicher Neubau- oder Modernisierungsmaßnahmen ist Teil des Contracting. Beim Contracting wird eine moderne, effiziente Energieversorgungsanlage von einem externen Unternehmen als Contractor finanziert, gewartet und betrieben. Der Contractor verkauft die gewonnene Energie an den Gebäudeeigentümer.

Das Angebot solcher Dienstleistungen ist für viele Stadtwerke völlig neu. Es handelt sich daher mehr um eine Diversifikation als um eine Differenzierung, da nicht die Programmtiefe, sondern die Programmbreite erhöht wird.²⁴³ Die Diversifikation unterstützt das Kundenbindungsmanagement, indem eine Bindung über eine breitere Leistungsbasis möglich ist (Möglichkeit für Cross-Selling). Unabdingbar ist bei allen Leistungen die Servicequalität.

Für abwechslungsussuchende Kunden ist das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen sinnvoll, um ihnen so Abwechslungssurrogate zu bieten, die

²⁴¹ Vgl. O.V., 2000a, S. 72.

²⁴² Vgl. O.V., 2000a, S. 74.

²⁴³ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 367.

ihnen das Gefühl geben, etwas verändert bzw. verbessert zu haben. Generell ist im Rahmen der Leistungs politik Flexibilität gegenüber Kundenwünschen gefragt. Die neuartigen Leistungsbereiche sollten kommerziell erfolgsversprechend sein, was vor allem Problemlösungswahrscheinlichkeit voraussetzt.²⁴⁴ Unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg am Markt ist allerdings eine genaue Kalkulation bezüglich der Rentabilität der Dienstleistungen (monetäre Erfolgzurechnungen), besonders auch vor dem Hintergrund, dass diese Leistungen fern von den Kernkompetenzen eines Stadtwerkes liegen und unter Umständen von anderen Anbietern besser und billiger angeboten werden.

4.3.2.2. Preispolitik im Kundenbindungsmanagement

Preispolitik umfasst alle Maßnahmen zur Kalkulation sowie zur Beeinflussung von Preisen. Sie ist zusammen mit Absatzfinanzierungs- und Konditionenpolitik, welche vertragliche Regelungen über Rabatte, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie Garantieverpflichtungen umfassen, Teil der Kontrahierungspolitik.²⁴⁵ Die Preispolitik wirkt sich über das Preis-Leistungsverhältnis auf die Erwartungen der Kunden bezüglich der unternehmerischen Leistungen und somit auf die Kundenzufriedenheit aus. Bei einem günstigen Preis, wird darauf geschlossen, dass die Leistung qualitativ schlechter bzw. mit weniger Service verbunden ist.²⁴⁶ Der Preis stellt eine Schlüsselinformation und Relativierungsgröße dar. Es sei noch einmal betont, dass echte Kundenbindung im Sinne von Verbundenheit über den Preis nicht möglich ist. Günstige Preise können besonders durch Preismodelle, die schnelle Benefits versprechen, wie etwa Discounts, leicht zur Gefahr werden.²⁴⁷ Besser sind auf Kundenwert und Kunden-

²⁴⁴ Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1989, S. 599.

²⁴⁵ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 118.

Die Kontrahierungspolitik umfasst also die Gesamtheit vertraglicher Vereinbarungen über das Leistungsangebot also die Transaktionsbedingungen. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 118.) Auch in der Konditionenpolitik gibt es für Energieversorger Ansatzpunkte zur Kundenbindung. Beispielsweise kann der Abschluss langfristig bindender Verträge durch Preisgarantien bezüglich Konstanz des Preises über die Vertragslaufzeit oder weitere nicht preisbezogene Garantien und vertraglichen Regelungen gefördert werden.

²⁴⁶ Vgl. Diller, H., 1994c, S. 914.

²⁴⁷ Vgl. Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 10; Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 21.

lebenszyklus ausgerichtete Preismodelle geeignet, die den Kunden in den einzelnen Phasen seines Entscheidungsprozesses unterstützen.²⁴⁸

Bei der Preisdifferenzierung (nicht-lineare Preisbildung) variiert der Preis in Abhängigkeit bestimmter Variablen.²⁴⁹ Für Energieversorger sind allgemein räumliche²⁵⁰ und zeitliche²⁵¹ und mengenabhängige²⁵² Preisdifferenzierung von Bedeutung,²⁵³ im Hinblick auf Kundenbindung folgende Ansätze:

Zeit- und loyalitätsabhängige Preisdifferenzierung

Die Preisdifferenzierung nach der Vertragslaufzeit bzw. der Dauer der Kundenbeziehung hat die offensichtlichste Kundenbindungswirkung.²⁵⁴ Sie bietet sich zum Ausbau und Erhalt der Beziehung an. Der Strompreis im Privatkundenbereich wird in Verrechnungspreis und Arbeitspreis unterteilt, die beide Ansatzpunkte zur Differenzierung darstellen.²⁵⁵ Dabei sind beispielsweise Treuerabatte, Sockelpreissysteme²⁵⁶ oder Preis-Clubs möglich.²⁵⁷ Da die Kunden seit der Liberalisierung langen Verträgen eher skeptisch gegenüberstehen aus Angst,

²⁴⁸ Vgl. Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 10.

²⁴⁹ Preisdifferenzierung setzt eine entsprechende Segmentierung voraus. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 338.)

²⁵⁰ Bei der räumlichen Preisdifferenzierung erfolgt die Differenzierung anhand der Regionszugehörigkeit des Kunden.

²⁵¹ Zeitliche Preisdifferenzierung orientiert sich an der Jahres- oder Tageszeit. Viele Energieversorger bieten „normalen“ Tag- und billigeren Nachtstrom an und empfehlen ihren Kunden Tätigkeiten wie Wäschewaschen und Geschirrspülen in den Abend zu verlegen. Dies hat bedarfslenkende Effekte (Lastmanagement/Bedarfs-/Bedürfnisbeeinflussung), da für die Kunden der Anreiz geschaffen wird, ihren Stromverbrauch in die billigeren Schwachlastzeiten zu verlagern, was zu einer Verbesserung der Auslastung der Kraftwerke führt. (Vgl. Raffée, H./Fritz, W., 1980, S. 18f.) Der Preis soll die Verbraucher zu energieeffizienterem Verhalten anreizen.

²⁵² Die Preisdifferenzierung erfolgt nach der gekauften Menge (Mengen-/Umsatzrabatte) wie etwa bei den Family- und Single-Tarifen.

²⁵³ Vgl. Beutin, N./Paul, A./Schröder, N., 2001, S. 180; Latkovic, K./Seiferth, T., 1999, S. 25. Außerdem spielen bei Energieversorgern auch anwendungsbezogene (investive versus konsumtive Anwender) und qualitätsbezogene Preisdifferenzierung (Unterscheidung von Stromqualitäten etwa nach der Unterbrechungsfreiheit) eine Rolle.

²⁵⁴ Dieses erfordert die Einhaltung bestimmter Bedingungen wie etwa die Identifizierung der Anspruchsberechtigten. (Vgl. Simon, H./Tacke, G./Woscidlo, B./Laker, M., 1999, S. 243.)

²⁵⁵ Der Verrechnungspreis (Grund-, Bereitstellungs-/Servicepreis) ist laut Allgemeinen Tarifen das Entgelt für die Vorhaltung einer Messeinrichtung (Zähler und Zubehör) sowie für Ablesung, Verrechnung und Inkasso für eine bestimmte Zeitspanne. Der Verrechnungspreis wird in Geldeinheiten je Zähler und Zeiteinheit angegeben. Der Arbeitspreis (Verbrauchspreis) ist das Entgelt je Einheit elektrischer Arbeit und wird in Geldeinheiten je Kilowattstunde angegeben.

²⁵⁶ Nach der Zahlung eines Basisbetrags bekommt man die angebotenen Leistungen günstiger (Beispiel: Bahncard). (Vgl. Diller, H., 1995, S. 52.)

²⁵⁷ Vgl. Simon, H./Tacke, G./Woscidlo, B./Laker, M., 1999, S. 239. Beispiel: nach x Monaten Vertragszugehörigkeit, y Bonuspunkte.

bessere Angebote von Konkurrenten, die sich später ergeben (könnten), nicht wahrnehmen zu können, sind Kompromisse zwischen Vertragslaufzeit und monetären Anreizen zu finden. Während der Dauer des Vertrages ist besonders darauf zu achten, dass die Kunden zufriedengestellt werden und den Vertragsabschluss nicht bereuen; nur so werden diese Kunden langfristig zu wirklich treuen und gebundenen Kunden, denn die Bindung über einen langfristigen Vertrag führt sonst nur zu Gebundenheit der Kunden.

Mehrprodukt-Preisdifferenzierung

Die Mehrprodukt-Preisdifferenzierung spielt für Energieversorger im Rahmen des Kundenbindungsmanagements deshalb eine besondere Rolle, weil sie das Cross-Buying erhöht, wodurch wiederum die Kundenbindung erhöht wird. Dies ist gerade vor dem Hintergrund von Multi Utility sinnvoll. Möglichkeiten der Ausgestaltung sind unter anderem Paketpreise, Sortimentsrabatte und Gesamtumsatzboni. Dabei ist nicht nur an Produktbündel zu denken, die im Verbund günstiger angeboten werden als alleine (wie etwa Strom mit Wasser und Gas), sondern auch an Produkt-Dienstleistungs-Bündel.²⁵⁸

Preisdifferenzierung nach der Zahlungsweise

Ein Preisnachlass bietet sich aus Energieversorgersicht beispielsweise bei Zahlung per Einzugsermächtigung an. So soll eine Beeinflussung der Kunden zur Nutzung der Zahlungsweisen erfolgen, die aus Unternehmenssicht Vorteile besitzen. Bei der Zahlung per Einzugsermächtigung entfällt zum einen für den Kunden mit der Notwendigkeit der regelmäßigen, aktiven Rechnungsbegleichung ein negatives Element der Beziehung zum Energieversorger, was gerade unter Kundenbindungsgesichtspunkten sehr positiv zu sehen ist, zum anderen wird die Wahrscheinlichkeit von Zahlungsverzögerungen und entsprechend die Notwendigkeit von Mahnungen reduziert.

²⁵⁸ Vgl. Simon, H./Tacke, G./Woscidlo, B./Laker, M., 1999, S. 246.

Paketpreise (Bundling): Pure Bundling (Produkte werden nur als Paket, nicht einzeln angeboten) und Mixed Bundling (Produkte werden einzeln oder im Paket angeboten). (Vgl. Simon, H./Tacke, G./Woscidlo, B./Laker, M., 1999, S. 239 und 244.)

Sortimentsrabatt: von der Anzahl der nachgefragten Produkte abhängiger Nachlass.

Gesamtumsatzbonus: ein zum Jahresende auf den Jahresumsatz gewährter Rabatt.

Bei der Preisgestaltung und besonders der Preisdifferenzierung müssen Energieversorger immer auch mögliche soziale (Nachteile für Bevölkerungsschichten mit niedrigem Einkommen) oder umweltpolitische Nebeneffekte antizipieren bzw. beachten und auf deren Auswirkungen auf Kundenbindung sowie deren Vereinbarkeit mit Unternehmensmission und -philosophie prüfen.²⁵⁹ Einschränkend wirken auf die Preisgestaltung und die Kundenbindungswirkung der Preispolitik der Energieversorger Stromsteuer, Gesetz zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung und Erneuerbare Energien Gesetz. Bei der Preisfindung kommt es darauf an, nicht die gesamte Kostenersparnis an den Kunden weiterzureichen, sondern nur den zur Kundengewinnung und -bindung notwendigen Anteil.²⁶⁰

4.3.2.3. Distributionspolitik im Kundenbindungsmanagement

Die Distributionspolitik umfasst alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Weg einer Leistung zum Endkäufer stehen, besonders physische Distribution und Wahl der Absatzkanäle.²⁶¹

Die physische Distribution von Strom unterscheidet sich aufgrund von dessen Nichtlagerfähigkeit und Leitungsgebundenheit von der in anderen Märkten. Im Energiemarkt ist der qualitäts- und zufriedenheitsentscheidende Aspekt die Versorgungsqualität (Versorgungssicherheit und -zuverlässigkeit, jederzeitige Lieferbereitschaft und geringe Lieferrisiken). Die Sicherstellung höchster Qualität in diesen Bereichen ist oberstes Gebot für die Distributionspolitik im Rahmen des Kundenbindungsmanagements.

Bei der Wahl der Absatzkanäle bietet sich Energieanbietern eine Vielzahl von Möglichkeiten, die gut aufeinander abgestimmt zu einem hybriden Multi- bzw. Mehrkanalsystem kombiniert werden sollten.²⁶² Gerade kleine Energieversorger

²⁵⁹ Vgl. Raffée, H., Fritz, W., 1980, S. 19.

²⁶⁰ Vgl. Munack, U., 2002, S. 215.

²⁶¹ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 118. Auch Abrechnungssystem und Mahnwesen gehören dazu.

²⁶² Vgl. Laker, M./Herr, S., 2000, S. 25. Man spricht auch von Multi-Kanal-Ansatz bzw. Cross-Channel-Knowledge-Management.

sollten sich, um Organisationsprobleme und Ineffizienzen zu vermeiden, auf wenige Kanäle beschränken.²⁶³ Die wichtigsten sollen vorgestellt werden.²⁶⁴

Kundencenter

Kundencenter sind Verkaufs-, Service- und Beratungsstellen. Besonders im Privatkundenbereich stellen diese für Energieversorgungsunternehmen einen sehr wichtigen Absatzkanal und eine enge Kontaktstelle zu den Kunden dar.²⁶⁵

Zu Kundenorientierung und -bindung tragen individuelle Ansprechpartner im Kundencenter, schnelle Reaktionen auf Kundenanfragen und die aktive Ansprache bestehender oder potentieller Kunden bei. Es ist auf kommunikationstechnisch und fachlich kompetentes und freundliches Kontaktpersonal und flexible Öffnungszeiten zu achten.²⁶⁶

Call-Center

Ein Call-Center ist ein informationstechnologisch gestütztes System zur Verbesserung der telefonischen Außenkommunikation einer Institution.²⁶⁷ Call-Center können als unternehmensinterne, -externe oder aber gemischte Lösungen realisiert werden.²⁶⁸ Für lokale Energieanbieter ist ein unternehmenseigenes bzw. -internes Call-Center unter Umständen zu viel. Vielmehr bieten sich in diesem Bereich (falls überhaupt notwendig und nicht über das Kundencenter abdeckbar) Kooperationen mit anderen lokalen Energieversorgern an. Gebührenfreie Servicenummern wie etwa 0130-Nummern können gerade im Rahmen des Beschwerdemanagements (Beschwerdestimulierung) hilfreich sein. Call-Center können neben der Akquisition vor allem auch kundenbindungsbezogene Aufgaben übernehmen wie Marktforschung, Anfragenbeantwortung, Auftrags-

²⁶³ Vgl. Laker, M./Herr, S., 2000, S. 25.

²⁶⁴ Vgl. Beutin, N./Paul, A./Schröder, N., 2001, S. 179; Keller, B./Matzke, S., 2001, S. 53.

²⁶⁵ Siehe dazu auch die Ausführungen zur persönlichen Kommunikation in Kapitel 4.3.2.4..

²⁶⁶ Vgl. Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 12.

Persönlich-soziale Kompetenzen: Teamgeist, Flexibilität, Eigeninitiative, Konfliktfähigkeit, Frustrationstoleranz, Kontakt-/Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Zielorientierung/Zielstrebigkeit, Aufgeschlossenheit. Fachlich-unternehmerische Kompetenzen: Marketing-/Vertriebs-Know-how, zukunftsorientiertes Denken, Kostenbewusstsein/-orientierung, Priorisierung, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, vernetztes Denken, Koordinationsfähigkeit. (Vgl. Meyer, T./Dahlhoff, D., 2002, S. 286.)

²⁶⁷ Vgl. Wiencke, W./Koke, D., 1997, S. 11. Man spricht von Telefonvertrieb/-marketing.

²⁶⁸ Vgl. Link, J., 2000, S. 112.

annahme, Kundenbetreuung und -beratung zu allen relevanten Energiethemen (Umzüge, Zählerstände, Forderungsbearbeitung).²⁶⁹ Vorteile eines Call-Centers gegenüber einem herkömmlichen Kundencenter sind dessen höhere Kapazität, permanente und kostengünstige oder -lose Erreichbarkeit (24 Stunden/Tag, 7 Tage/Woche)²⁷⁰ und Möglichkeiten wie gezielte Anrufsteuerung, Spracherkennung und Anrufauswertungen über die Nutzung moderner Kommunikationsmedien.²⁷¹ Gleichzeitig können sie eine Entlastung des Kundencenters von Routineangelegenheiten bringen beispielsweise zur Konzentration auf Akquisition und Beratung.²⁷² Zur Erzielung optimaler Ergebnisse sind Technik und Personal (Auswahl/Schulung²⁷³) entscheidend.

Internet

Das Angebot einer Web-Seite ist für Energieversorgungsunternehmen heute nicht nur vor dem Hintergrund des Kundenbindungsmanagements ein Muss. Sie birgt angesichts der zunehmenden Zahl von Internetbenutzern, höheren Sicherheitsstandards und einer wachsenden Akzeptanz seitens der Verbraucher ein entwicklungsfähiges Potential. Die inhaltliche Gestaltung des Internet-Auftritts sollte informations-, kommunikations- und interaktions-/transaktionsorientiert sein.²⁷⁴ Informationen sollten vor allem die allgemeinen Geschäftsbedingungen, Antworten auf häufig gestellte Fragen sowie Preise und Tarife umfassen, wobei ein Tarifrechner beinahe unabdingbar ist. Außerdem spielen Stromspartipps, Unterhaltung und eventuelle Kundenclubinformationen eine wichtige Rolle. Zur Kommunikation dienen E-Mail, Chat, Gästebuch, Mailings und Diskussionsforen. Im Hinblick auf die Transaktionsorientierung sollten An-, Ab- und Ummeldungen sowie Datenaktualisierung in den Bereichen Zäh-

²⁶⁹ Vgl. Link, J., 2000, S. 111.

²⁷⁰ Vgl. Diller, H., 1995, S. 53; Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 10.

²⁷¹ Vgl. Binz, M., 2000, S. 52. Beispiele: ACD (Automatic Call Distribution), IVR (Interactive Voice Response), CTI (Computer Telephone Integration), CAS (Computer Aided Selling).

²⁷² Vgl. Binz, M., 2000, S. 54.

²⁷³ Hierunter fällt nicht nur die inhaltliche Schulung, sondern auch die Kommunikationsschulung, etwa zur Gewährleistung optimaler Kundenorientierung oder auch zur Reduzierung von Gesprächszeiten für effizientere Kommunikation. (Vgl. Binz, M., 2000, S. 52.)

²⁷⁴ Vgl. Munack, U., 2002, S. 203. Siehe dazu Koch, M./Meng, C./Baier D., 2002, S. 673-676.

lerstände, Rechnungsanschriften oder Bankverbindungen möglich sein.²⁷⁵ Auch Gewinnspiele oder Merchandisingbestellungen können angeboten werden. Die Anforderungen an die Gestaltung des Internetauftritts sind intensiv zu prüfen, denn eine schlecht gemachte Internetseite kann mehr Unzufriedenheit verursachen als das Fehlen einer Seite. Das Internet fördert die Flexibilität des Anbieters, was angesichts von Zeitknappheit und Individualisierungstendenzen besonders kundenorientiert ist.²⁷⁶

Eine Neuausrichtung des Kundenzugangs in dieser Weise ist besonders zur Ansprache von Kundensegmenten mit geringer persönlicher Beratungsintensität geeignet. Da gerade in diesen Segmenten die Kunden meist wechselwilliger sind, ist hier der Bindungseffekt des Online-Angebotes besonders groß.²⁷⁷ Das Internet kann also helfen besondere Bedürfnisse der Kunden (gerade was die Geschwindigkeit von Interaktion und Kommunikation betrifft) zu befriedigen und so Zufriedenheit und Bindungsbereitschaft zu erhöhen. Aus Vorsorgersicht ist dieser Absatzweg auch wegen seiner geringen Personalintensität interessant.

Gefahren des Internets für das Kundenbindungsmanagement sind in wenig persönlichem Kontakt und entsprechend geringer persönlicher Bindung des Kunden an den Anbieter zu sehen. Auch die Möglichkeit von Online-Abmeldungen stellt eine kundenbindungsbezogene Gefahr dar.

Außendienst

Der klassische Außendienst im Sinne eines Haustürverkaufs spielt im Privatkundenbereich für lokale Energieversorger gerade im Hinblick das Kundenbindungsmanagement eine untergeordnete Rolle. Er sollte auf die strategisch profitabelsten Kunden sowie komplexe, mehrwertbehaftete Vertriebstransaktionen

²⁷⁵ Kunden können sich mit ihrer Kundennummer und selbstgewähltem Passwort online registrieren und Daten in ihrem „Konto“ ändern. Klar strukturierte Eingabemasken mit gekennzeichneten Pflichtfeldern helfen, keine notwendigen Angaben zu vergessen. Ob die Änderungen wie gewünscht erfolgt sind, kann der Kunde umgehend überprüfen, indem er sich erneut einloggt. Bereits installiert haben ein solches System die Stadtwerke Kiel AG. (Vgl. Cremers, R., 2002.) Das Unternehmen kann so Kosten sparen (Zeit und Wegekosten).

²⁷⁶ Der Kunde muss sich nicht nach den Öffnungszeiten des Kundencenters richten, sondern kann seine Interaktion mit dem Energieversorger auf eine für ihn passende Zeit legen.

²⁷⁷ Siehe dazu die Merkmale wechselwilliger Nachfrager in Kapitel 3.2.4.2..

fokussiert sein.²⁷⁸ Der Außendienst ist zur Kundengewinnung geeignet, gerade für kleine Energieversorger, bei denen Kundenakquisition nicht im Vordergrund steht, ist diese personalintensive Variante jedoch unbedeutend.

sonstige

Generell bestehen weitere Distributionsmöglichkeiten, die aber für kleine und mittlere Energieversorger eine untergeordnete Rolle spielen. Dazu zählen der Vertrieb von Strom über Direct Mails, Kataloge oder Mail Order, Freundschafswerbung, der Vertrieb über den Einzelhandel²⁷⁹ oder situative Distribution beispielsweise bei image- und bindungsfördernden Events²⁸⁰ wie gesponserten Kulturveranstaltungen.²⁸¹ Diese sind aufgrund des Aufwandes der Maßnahmen und der gleichzeitig geringen Bedeutung der Neukundengewinnung eher für größere Energieversorger geeignet.

Kundenbindungstechnisch gesehen hat die Distributionspolitik den größten Einfluss auf die Kundengewinnung. Dabei sind vor allem die Absatzkanäle erfolgversprechend, die dem hohen Informationsbedürfnis der Kunden Rechnung tragen und einen erkennbaren Bezug zum Energieversorgungsunternehmen haben wie etwa Call- und Kundencenter oder der Außendienst – Verkaufsstände in Supermärkten, Einkaufszentren oder Tankstellen hingegen scheinen diese Anforderungen weniger zu erfüllen.²⁸² Der Grund dafür ist wahrscheinlich in der größeren Seriosität der erstgenannten Vertriebswege sowie der Möglichkeit zur zweiseitigen Kommunikation, also wechselseitigen Fragen und Antworten, zu sehen. Ein Push-Ansatz, der dem Kunden das Angebot aktiv näher bringt und erläutert, wird besser funktionieren als ein Pull-Ansatz, der auf das Interesse des Kunden und dessen eigene Initiative setzt.²⁸³ Dies ist damit zu erklären,

²⁷⁸ Vgl. Sonntag, S., 2001, S. 67. Diese Überlegung lässt sich im Übrigen genauso auf die Service Betriebe eines Unternehmens anwenden, denn auch hier trifft man auf ähnliche Phänomene. (Vgl. Sonntag, S., 2001, S. 67.)

²⁷⁹ Der Vertrieb über den Einzelhandel bietet sich bei Kooperationen an. Er wird in Zukunft aufgrund der Entwicklung der Strom-Chipkarten an Bedeutung gewinnen.

²⁸⁰ Events können beispielsweise auch Kunstausstellungen oder ähnliches in den Räumlichkeiten des Kundencenters sein. Das hat nicht nur den direkten Imageeffekt, sondern bringt Kunden einen positiven Kontaktanlass. So können Hemmschwellen abgebaut werden, der potentielle Kunde kann sich über Produkte und Leistungen quasi nebenbei informieren.

²⁸¹ Vgl. Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 12f.

²⁸² Vgl. Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 290.

²⁸³ Vgl. Drake, F.-D./Ohler, T./Röthel, T., 2000, S. 290.

dass die Kaufsituation beim Low-Involvement-Produkt Strom sich wie beschrieben von anderen Kaufsituationen grundlegend dadurch unterscheidet, dass nach einer einmaligen Kaufentscheidung bei Vertragsabschluss das Produkt automatisch so lange geliefert wird bis es wieder aktiv abbestellt wird.

4.3.2.4. Kommunikationspolitik im Kundenbindungsmanagement

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der bewussten Gestaltung der auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen einer Unternehmung zum Zwecke der Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen aktueller und potentieller Kunden.²⁸⁴ In dem seit der Liberalisierung von Verunsicherungen, Verwirrung, Desorientierung und zum Teil Überforderungen der Kunden geprägten Klima dient die Kommunikationspolitik besonders dem Management von Erwartungen, dem Aufbau von Vertrauen sowie der Steigerung von Wissen und ist von grundlegender Bedeutung für das Kundenbindungsmanagement. Durch Kommunikation können direkte Kontakte zu den Kunden besser genutzt und die Kundenkontaktqualität verbessert werden. Energieversorger können sich unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente bedienen:

Persönliche Kommunikation ist der unmittelbare, individuelle und zweiseitige Kontakt zwischen Anbieter und Kunde (Dialog, Two-Way-Communication).²⁸⁵ Obwohl Strom an sich kein erklärungsbedürftiges Produkt ist,²⁸⁶ ist die Bedeutung der persönlichen Kommunikation groß; sie ist eine Grundvoraussetzung für Kundenorientierung und Kundennähe sowie für die Lösung individueller Kundenprobleme oder -beschwerden.²⁸⁷ Grundsätzlich ist jeder Kontakt mit einem Kunden als Chance einer kontinuierlichen Verbesserung der Beziehung nicht zuletzt durch den Aufbau psychischer und sozialer Wechselbarrieren²⁸⁸ zu sehen. Persönliche Kommunikation ist im Kundencenter, Außendienst, Call-Center und bei speziellen Veranstaltungen möglich.²⁸⁹

²⁸⁴ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 119 und 443.

²⁸⁵ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 444f. Man spricht auch von persönlichem Verkauf.

²⁸⁶ Sehr wohl erklärungsbedürftig sind hingegen eventuell Preissysteme und Produktpakete.

²⁸⁷ Kundennähe ist nicht nur geographische, sondern auch kommunikative Nähe zum Kunden.

²⁸⁸ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 251.

²⁸⁹ Faxe, Briefe und E-Mails sind nicht persönliche Kommunikation.

Auch unpersönliche Kommunikation, wie Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, ist für Energieversorger im Rahmen des Kundenbindungsmanagement wichtig.²⁹⁰ Das Angebot einer Internetseite dient unter anderem der unpersönlichen Kommunikation.²⁹¹ Der Anbieter kann dort Informationen anbieten, die von den Kunden relativ gezielt abgefragt werden. Die Kunden haben individuell die Möglichkeit den weiteren Ablauf zu steuern, indem sie bestimmte Inhalte anfordern oder ignorieren. Diese Art des Kommunikation ist außerordentlich wertvoll, weil sie dem Anbieter Informationen über die Kundenbedürfnisse bzw. -interessen liefert und ihm zeigt, wo die Bereitschaft bzw. Notwendigkeit zum weiteren Dialog besteht.

Im Rahmen der Werbung²⁹² sind beispielsweise Film- und Fernsehwerbung für lokale Energieversorgungsunternehmen aufgrund hoher Kosten und gleichzeitig hoher Streuverluste nicht besonders geeignet. Gleiches gilt für die Online- bzw. Banner-Werbung. Print-Werbung, also Werbung in Zeitungen, Zeitungsbeilagen, Zeitschriften sowie auf Plakaten, spielt eine große Rolle – soweit sie sich bei den kleinen Anbietern auf regionale Print-Medien beschränkt. Noch besser geeignet sind allerdings personalisierte Kommunikation im Sinne eines Direktmarketing wie Direct Mailings, Werbebriefe, Prospekte, regelmäßige Informationsblätter, Postwurfsendungen, Rechnungsbeilagen, Newsletter und Kundenzeitschriften (auch in elektronischer Form). Es ist darauf zu achten, dass eine ausreichende und vor allem korrekte²⁹³ Personalisierung erfolgt und keine Reaktanz entsteht. Wird durch den Einsatz spezifischer Response-Instrumente²⁹⁴ oder auf andere Art der Anstoß zum Dialog gegeben, ist diese Art des Direktmarketing eher der zweiseitigen Kommunikation zuzurechnen.

²⁹⁰ Unpersönliche Kommunikation (One-to-Many-/One-Way-Communication) ist einseitig (ohne unmittelbares Feedback zwischen den Kommunikationspartner), indirekt (Einschaltung technischer Verbreitungsmittel) und anonym.

²⁹¹ Siehe zum Internet auch die Ausführungen in Kapitel 4.3.2.3..

²⁹² Es sind Film-, Fernseh- und Radio-, Online-, Print- und Direktwerbung zu unterscheiden.

²⁹³ Beispielsweise korrekte Schreibweise von Kundennamen und -adresse führt zu Zufriedenheit durch persönliche Ansprache, keine Verzögerungen von postalischen Sendungen.

²⁹⁴ (Direct-)Response-Instrumente bedienen sich Massenmedien, geben dem Kunden aber gleichzeitig die Möglichkeit einen gezielten individuellen Kontakt herzustellen beispielsweise durch Rücksende-Coupons, Antwortkarten oder Preisausschreiben. Aber auch das Bereitstellen von Beschwerdemöglichkeiten, etwa das anzeigen einer Hotline-Nummer für Probleme und Beschwerden im Rahmen einer TV-Werbung, kann dazu gezählt werden.

Die konsumentenorientierte Verkaufsförderung²⁹⁵ (Sales Promotion) bedient sich Zugaben, Proben, Rezepte, Gutscheinen/Coupons, Preis- bzw. Prämienaktionen sowie Gewinnspielen, Verlosungen bzw. Preisausschreiben zur Schaffung von zusätzlichen Anreizen oder Nutzenaspekten für die Kunden.²⁹⁶ In diesem Bereich bieten sich für kleine Energieversorgungsunternehmen besonders in der Phase der Kundenakquisition und Kundenbindung im engeren Sinne eine Vielzahl von Möglichkeiten. Es können auch ungewöhnliche Dinge ausprobiert werden: ein Tag kostenlose Stromlieferung als „Produktprobe“, ein Jahr kostenlose Stromlieferung als Hauptgewinn bei einem Preisausschreiben, Vergabe von Punkten für jeden Monat der Kundenbeziehung, welche dann in Prämien wie energiesparende Elektrogeräte oder bestimmte Energieservices eingelöst werden können.²⁹⁷ Zur Erhöhung des Effektes auf die Kundenbindung sind die Teilnahmevoraussetzungen der Aktionen entsprechend zu gestalten.²⁹⁸

Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations (PR)) ist aufgrund ihrer Stärke bei der Meinungs- und Imagebildung²⁹⁹ für das Kundenbindungsmanagement geeignet. Die Möglichkeiten reichen von Presse- und Verbandsarbeit über Umwelt-, Sozial-, Kultur- und Sport-Sponsoring³⁰⁰ bis hin zu Zertifizierungen³⁰¹ und kundenbezogenen Veranstaltungen.³⁰² Besonders kundenbindungsrelevant sind letztere, zu denen beispielsweise Seminare, Vorträge, Kundenforen, -beiräte, -schulungen, Feste, Betriebsführungen und Aktionstage (Tag der offenen Tür) zählen. Diese ermöglichen den Energieversorgern in besonderer Weise einen offenen und proaktiven Dialog mit ihren Kunden, das Eingehen auf bestimmte

²⁹⁵ Neben konsumentenorientierter Verkaufsförderung gibt es verkaufspersonal- (Außendienstwettbewerbe), und handelsorientiert (Händlerschulungen zum Energiesparen) Verkaufsförderung, die, wenn überhaupt, nur indirekte Kundenbindungseffekte haben und hier nicht behandelt werden sollen. (Vgl. Meffert, H., 1991, S. 491f.)

²⁹⁶ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 491f.

²⁹⁷ Um besonders interessante Preise anbieten zu können, sind auch in diesem Bereich Kooperationen denkbar: Sat 1 und DSA Deutsche Strom AG haben beispielsweise eine gemeinsame Gewinnaktion veranstaltet, mit dem Hauptpreis kostenloser Strom ein Leben lang.

²⁹⁸ Siehe dazu auch die Ausführungen zum Kundenclub in Kapitel 4.3.2.5..

²⁹⁹ Vgl. Meffert, H., 1991, S. 490.

³⁰⁰ Umweltsponsoring (Demand Side Management Programme zur Förderung des Energiesparens wie Sponsoring von Solarenergie-Dächern) spielt besonders für Energieversorger eine Rolle, die ein sehr umweltbewusstes Image anstreben; regionales Kultur- und Sportsponsoring hingegen weisen eher auf die regionale Verbundenheit des Anbieters hin.

³⁰¹ Zertifizierungen sind in bezug auf die Umweltorientierung der Anbieter bedeutend.

³⁰² Vgl. Meffert, H., 1991, S. 494.

Themen oder Probleme, die den Kunden am Herzen liegen, und eröffnen gleichzeitig die Möglichkeit für Interaktion in einem nicht alltäglichen Umfeld. Diese Schaffung neuer und positiver Kontaktsituationen ist angesichts der wenigen Kundenschnittstellen der Energieversorger von großer Bedeutung.

Die Kommunikationsinhalte sollten sich nach den kunden-, situations- und kundenbindungsphasenabhängigen, quantitativen und qualitativen Informationsbedürfnissen richten. Es sind die Bereiche leistungs-, image- und kontextbezogene Kommunikation abzudecken.³⁰³ Generell kann gesagt werden, dass eine gute Mischung emotionaler und rationaler Inhalte bestehen sollte. Unterstützend kann eine Segmentierung (aktiv oder passiv Informationssuchende, Zeitungsleser, Radiohörer oder Internetuser) dazu beitragen, die Kommunikation gezielter und effektiver zu gestalten.

Die Schaffung einer Vielzahl von Kanälen zum kontinuierlichen Informationsaustausch ist eine wichtige Voraussetzung für eine umfassende und kundennahe Kommunikation und einen engen Kundenkontakt. Bei der Kundenkommunikation sollten Energieversorgungsunternehmen alle Kommunikationskanäle technisch zu einem problemlos funktionierenden hybriden Mehrkanalsystem vernetzen.³⁰⁴ Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das Unternehmen mit einer Stimme zum Kunden spricht (one voice to the customer). Das bedeutet, dass die Kunden nach freier Entscheidung zwischen allen Kontaktkanälen zum Unternehmen wählen und wechseln können, ohne dabei jemals das Gefühl zu haben, in der Kommunikation mit dem jeweiligen neuen Gesprächspartner wieder bei Null anfangen zu müssen.³⁰⁵ Der Informationsfluss darf nicht unterbrochen oder gestört werden, denn wenn ein Kunde sein Problem wiederholt schildern muss, entstehen Ineffizienzen, Zeitverluste, zusätzliche Kosten sowie Kundenunzufriedenheit.³⁰⁶ Nur das abgestimmte Zusammenspiel unterschiedlicher Medien ermöglicht es dem Kunden, zu jeder Zeit und über jeden Kontaktweg einen einheitlich hervorragenden Service zu genießen.³⁰⁷ Die Be-

³⁰³ Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1989, S. 668-670.

³⁰⁴ Siehe Kapitel 4.3.2.3. zur Distributionspolitik.

³⁰⁵ Vgl. Link, J., 2001, S. 4f oder Gerth, N., 2001, S. 107.

³⁰⁶ Vgl. Sonntag, S., 2001, S. 68f.

³⁰⁷ Vgl. Fichtner Consulting und Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH, 2000, S. 5.

reitstellung der unterschiedlichsten Kommunikationskanäle hat weiterhin den Effekt, dass den individuellen und situativen Wünschen und Vorlieben der Kunden entsprochen werden kann, was wiederum vor dem Hintergrund der Individualisierungstendenzen wünschenswert und vorteilhaft ist. Weitere Erfolgsfaktoren im Rahmen der Kommunikationspolitik sind Individualisierung, Personalisierung, Kreativität, Flexibilität, Schnelligkeit, Seriosität und Proaktivität.³⁰⁸

4.3.2.5. Kundenclub als integratives Kundenbindungsinstrument

Ein Instrument, das verschiedene Elemente von Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik kombiniert bzw. integriert, ist der Kundenclub.³⁰⁹ Für das Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen sind Kundenclubs besonders aufgrund der Schaffung eines inhaltlichen oder emotionalen bzw. psychologischen Mehrwertes³¹⁰ und eines auf der Produktebene schwer erreichbaren Zusatznutzens³¹¹ geeignet. Er soll helfen, eine intensive, permanente und dialogorientierte Kommunikation³¹² anzuregen, individuelle Kundenbeziehungen aufzubauen, ein unternehmensbezogenes Zusammengehörigkeitsgefühl³¹³ herzustellen, Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit aufzubauen und Kunden zu binden.³¹⁴ Besonders aufgrund der Notwendigkeit vermehrter positiv besetzter Kundenkontakte stellt ein Kundenclub ein gutes Instrument zur Kundenbindung für Energieversorger dar. Ein Club wirkt auch dem Variety Seeking entgegen, indem die Kunden immer wieder mit besonderen Leistungen und interessanten Veranstaltungsangeboten überrascht

³⁰⁸ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 237; O.V., 2003d.

³⁰⁹ Vgl. Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 11, Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1349-1350; Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 13.

³¹⁰ Vgl. Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1349. Die Schaffung eines emotionalen bzw. psychologischen Mehrwertes im Sinne einer Erlebniswelt lädt die Kundenbeziehung emotional auf.

³¹¹ Vgl. Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1350.

³¹² Über den Club werden zahlreiche Kontakt- bzw. Kommunikationsanlässe geschaffen: Einladungen zu speziellen Events, Informationen über den aktuellen Punktestand und aktuelle Angebote, Versenden des neuesten Prämienkatalogs, Grußkarte zum Geburtstag. (Vgl. Küge, M., 2001, S. 53; Tomczak, T./Dittrich, S., 1999a, S. 177.)

³¹³ Kundenclubs stellen auch im Kontextmanagement einen interessanten Ansatz dar: wenn die Kunden das Rollenverständnis eines Partners internalisiert haben und sich zwischen Kunden und Unternehmensvertretern zwischenmenschliche Beziehungen entwickelt haben, trägt dies nicht nur zur Herausbildung wirkungsvoller Marktbarrieren bei, sondern es werden zentrale strategische Erfolgsfaktoren für Auseinandersetzungen in der öffentlichen Diskussion aufgebaut. (Vgl. Wiedmann, K.-P., 1989, S. 241.)

³¹⁴ Vgl. Bruhn, M., 1995, S. 169.

werden.³¹⁵ Aufbau, Pflege, Optimierung einer aktuellen Kundendatenbank³¹⁶ sowie die Unterstützung von Marktforschung und Produktentwicklung sind positive Effekte von Kundenclubs, die sich gerade auch auf das Kundenbindungsmanagement positiv auswirken.³¹⁷ Für kleinere Energieversorger, bei denen die Frage der Rentabilität des Clubs besonders schwer wiegt, bieten sich Kooperationen an, sowohl mit regionalen Unternehmen als auch mit anderen kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen der Region. Ein Kundenclub ist in allen Phase des Kundenbindungslebenszyklus von Bedeutung, besonders aber in der Kundenentwicklung.

Bei der Gestaltung des Kundenclubs³¹⁸ müssen Energieversorger vor allem Eintrittsbedingungen und Clubleistungen festlegen.³¹⁹

Eintrittsbedingungen

Bezüglich der Eintrittsbedingungen³²⁰ empfiehlt es sich für Energieversorger, die Clubmitgliedschaft an die Bedingung zu knüpfen, Kunde des Energieanbieters zu sein.³²¹ Bei besonders interessanten Clubleistungen kann dies auch akquisitorische Wirkungen haben. Verschärft werden kann diese Bedingung beispielsweise dadurch, dass der Liefervertrag des Kunden mit dem Unternehmen eine bestimmte Laufzeit haben muss, was den Kundenbindungsgedanken deutlich unterstreicht und verbessert. Vorsicht ist hier insofern geboten, als eine längere Laufzeit eventuell Kunden abschrecken könnte, was besonders für die Kunden gilt, die sich einen Anbieterwechsel generell vorstellen können und so

³¹⁵ Vgl. Peter, S.I., 1997, S. 255.

³¹⁶ Siehe auch Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1350. Neben Adressdaten können so genaue Informationen über Bedürfnisse, Probleme gewonnen werden. (Vgl. Wills, G./Wills, J., 1995, S. 29.)

³¹⁷ Vgl. Holz, S./Tomczak, T., 1996, S. 23.

³¹⁸ Beispiele für Kundenclubkonzepte: Service-, Beziehungs-, Stammkundenvorteils-, Bestkundenaktivierungs-, Image- oder Akquisitionsclub.

³¹⁹ Vgl. Holz, S./Tomczak, T., 1996, S. 44. Die Eintrittsbedingungen sollten so hoch wie möglich, damit niemand eintritt, der nicht eintreten soll, und so niedrig wie nötig, damit alle eintreten können, die eintreten sollen, sein. (Vgl. Holz, S./Tomczak, T., 1996, S. 32.)

³²⁰ Zwei Möglichkeiten: Kopplung der Clubmitgliedschaft an monetäre (Mitgliedsgebühr) oder nicht-monetäre (bestehende Kundenbeziehung) Eintrittsbedingungen (geschlossener Club) oder nicht (offener Club).

³²¹ Je sorgfältiger die Gestaltung der Zutrittsbeschränkungen erfolgt, desto genauer wird die Zielgruppe angesprochen. (Vgl. Tomczak, T./Dittrich, S., 1999a, S. 175.) Die Zielgruppe des Clubs im Rahmen des Kundenbindungsmanagement sind die an das Unternehmen zu bindenden Kunden des Energieanbieters.

am wechselgefährdetsten sind. Weiterhin ist zu beachten, dass höhere Eintrittsbedingungen wie etwa längere Vertragslaufzeiten auch die Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Clubleistungen und -vorteile erhöhen; werden die Kunden in der Folge durch den Club enttäuscht wirkt sich das auch negativ auf die Kundenbeziehung aus und der Club hat nicht nur nicht sein Ziel erreicht, sondern sogar das Gegenteil bewirkt. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen muss im jeweiligen Einzelfall genau geprüft werden, welche Ausgestaltung der Eintrittsbedingungen optimale Ergebnisse bringt. Es ist auch immer auf die Vereinbarkeit des Clubs mit der Corporate Identity zu achten und das Clubkonzept muss Teil des strategischen Kommunikationskonzeptes sein. So macht ein hoch-exklusiver Club für ein Energieversorgungsunternehmen, das generell alle Kunden ansprechen will, wenig Sinn. Die Club-Anmeldung sollte für den Interessenten relativ einfach und auf verschiedenen Wegen möglich sein, etwa im Internet und im Kundencenter. Bei Clubs, die als einzige Eintrittsbedingung den Kundenstatus haben, ist es möglich und manchmal auch sinnvoll, alle Kunden automatisch in den Club aufzunehmen oder ihnen zumindest direkt einen Beitrittsantrag zuzusenden. Bei offenen Clubs sowie bei geschlossenen Clubs mit ausgefeilteren Eintrittsbedingungen ist eine aktive Handlung des Interessierten für den Beitritt zum Club gefordert, wie das Ausfüllen eines Anmeldeformulars.

Clubleistungen

Bei der Ausgestaltung der (materiellen und/oder immateriellen) Clubleistungen ist generell darauf hinzuweisen, dass diese sich im Verlauf ändern können und sollen, um so möglichst gut auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden eingehen zu können. Bei der Neugestaltung eines Clubs kann das Leistungsspektrum deshalb noch etwas eingeschränkter sein. Mit zunehmendem Zuspruch zum Club, können diese dann ausgeweitet werden; auch ist es dann wesentlich leichter Kooperationspartner für den Club zu finden. Mögliche Leistungen können grundleistungsbezogene Nutzenverbesserungen (Notdienst), exklusive Produktangebote, Informationen, geldwerte Vorteile (Einräumung diverser Preisvorteile, Vergabe von Tickets für besondere Veranstaltungen) oder Annehmlichkeiten sein.³²²

³²² Vgl. Tomczak, T./Dittrich, S., 1999a, S. 176.

Energieversorger können Clubmitgliedern bestimmte Leistungen (24-Stunden-Notdienst, Energieberatung, Werksbesichtigungen, Vorträge oder Seminare) kostenlos anbieten, die für Nicht-Clubmitglieder kostenpflichtig sind oder diesen gar nicht angeboten werden (kostenloser Verleih versus Vermietung von Geräten). Um dem Kundenwert gerecht zu werden, kann eine Staffelung der Leistungen in Abhängigkeit von Vertragslaufzeit, Umsatz oder Deckungsbeitrag erfolgen. Mit einer Clubkarte kann das Clubleistungsangebot abgerundet werden, wobei folgende Karten möglich sind:³²³ reiner Clubausweis,³²⁴ Rabatt-,³²⁵ Bonus-,³²⁶ Clubkarte mit Zahlungsfunktion³²⁷ oder Kreditkarte. Auf Kundenseite können Clubkarten Begeisterung hervorrufen.³²⁸ Sie sind vor allem deshalb beliebt, da sie den Jäger und Sammler im Menschen ansprechen und den Kunden Erfolgserlebnisse in Form von Rabatten und Schnäppchen bieten.³²⁹ Unabhängig von der Ausgestaltung der Clubkarte stellt sie für das Unternehmen eine wichtige Informationsquelle dar. Rabatt- oder Bonuskarten, die in Kooperation mit lokalen Händlern (Bäcker, Frisör, Reisebüro) und Handwerkern angeboten werden, sind besonders geeignet zur Unterstreichung der Regionalität eines lokalen Energieversorgers (Förderung der regionalen Wirtschaft).³³⁰

Überblicke zu Clubleistungen bei Butscher, S. 1994, S. 26f; Peters, M., 1989, S. 53 oder Wiencke, W./Koke, D., 1995, S. 184.

³²³ Eine Clubkarte kann personen- oder haushalts- bzw. familienbezogen angelegt sein.

³²⁴ Dieser berechtigt die Kunden zur Inanspruchnahme bestimmter Informationen, Angebote oder Geburtstagsüberraschungen. (Vgl. Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1350.)

³²⁵ Diese gewährt bei jedem Kauf einen direkten Preisnachlass. (Vgl. Küge, M., 2001, S. 53.)

³²⁶ Die mit der Karte gesammelten Punkte gegen Produkte, Dienstleistungen oder auch Geld eintauschen. (Vgl. Küge, M., 2001, S. 53.) Eine weitere Möglichkeit: die gesammelten Punkte die Stromrechnung um den entsprechenden Betrag reduzieren. Die Art der Punktvergabe kann prozentual, absolut, zeitlich gestaffelt oder nicht linear erfolgen. (Vgl. Wassel, P., 2001, S. 37.)

³²⁷ Clubkarten sind von Kundenkarten abzugrenzen. Eine Kundenkarte bietet in ihrer ursprünglichen Form reine Zahlungsvorteile an, die optional durch Clubvorteile ergänzt werden können, ein Kundenclub bietet im Kern Clubvorteile an, die durch Zahlungsvorteile erweitert werden können. Beide Konzepte sind einzeln einsetz- oder kombinierbar. Zahlungsvorteile sind bargeldloses Einkaufen, gewisses Zahlungsziel, kostenlose Kontoführung. Clubvorteile sind spezielle Angebote, Preisnachlässe, Informationen, transaktionsunabhängige Versicherungen. (Vgl. Holz, S./Tomczak, T., 1996, S. 15.)

³²⁸ Vgl. Wassel, P., 2001, S. 14.

³²⁹ Vgl. Wassel, P., 2001, S. 14.

³³⁰ Die Stadtwerke Barth haben dies in den Namen ihrer Clubkarte einfließen lassen: Local Card. Der Nutzen der Karte wird auf der Internetseite mit folgenden Worten beschreiben: „Wer die Karte häufig nutzt, kann viel Geld sparen – und gleichzeitig damit die heimische Wirtschaft fördern. Denn die Local Card trägt ihren Teil dazu bei, dass das Dienstleistungsangebot in der Region genutzt wird. Und das sichert wiederum viele Arbeitsplätze.“ (Stadtwerke Barth, 2002.)

Die gesetzlichen Voraussetzungen bzw. Regelungen stellen rechtliche Grenzen für Kundenclubs dar.³³¹ Weitere Grenzen sind in den Kundenclubkosten³³² und der Reaktanz der Kunden zu sehen. Die Kosten sind zumindest teilweise den Kundenbindungskosten zuzurechnen und stellen gerade für kleine Anbieter eine große Hürde dar. Die Reaktanz der Kunden ist vor allem mit der Vielzahl bestehender Kundenclubs und Kundenkarten und dem dadurch sinkenden Grenznutzen zusätzlicher Clubs zu erklären. Die entsprechenden Gegebenheiten sind situativ zu prüfen.

4.3.2.6. Beschwerdemanagement als unterstützendes Kundenbindungsinstrument

Beschwerdemanagement umfasst Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen eines Unternehmens im Zusammenhang mit Beschwerden – wie Beschwerdestimulierung, -kanalisierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion, -auswertung.³³³ Es stellt ein Kernelement des Qualitätsmanagements³³⁴ sowie ein Instrument des Nachkaufmarketing dar und erlangt gerade im Rahmen des Kundenbindungsmanagements besondere Bedeutung.³³⁵ Theoretisches Leitprinzip des Beschwerdemanagements ist das Dialog-Konzept,³³⁶ denn es soll

Weitere Kundenclub-Beispiele: HEW-Club (Vgl. HEW, 2002), Energieclub (Vgl. Stadtwerke Kreuznach, 2002.), „Wir-sind-dabei“-Club (Vgl. Stadtwerke Greven, 2002.).

³³¹ Durch das Gesetz zur Abschaffung des Rabattgesetz und der Zugabeverordnung, das am 25.08.2001 in Kraft getreten ist, haben sich die rechtlichen Möglichkeiten erhöht. Einschränkend wirken in Deutschland weiterhin Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG), Kartellgesetz (KartellG) und Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Auch die Bestimmungen des Datenschutz-Gesetz (DSG) zu beachten und auch gegenüber den Kunden besonders darauf hinzuweisen, dass die übermittelten personenbezogenen Daten nicht über den zur Leistungserbringung hinaus erforderlichen Zeitraum und nicht in einem Maße, welche den zur Leistungserbringung unerlässlichen Umfang der Daten überschreitet verarbeitet und gespeichert werden. Übermittelte personenbezogene Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

³³² Zu den Kosten gehören Vorlaufkosten (Clubkonzept, Beratung, Schulungen des Personals), Service-Center-Kosten (Personal, EDV, Telefonanlage), Kosten der Clubleistungen i.e.S., Kosten von Aufbau und Unterhalt der Datenbank, Vertriebskosten (Porto, Verpackung, Transport), Kommunikationskosten (Mailings, Clubzeitschriften, Hotline) sowie Koordinationskosten durch Zusammenarbeit mit anderen Firmen. (Vgl. Tomczak, T., Dittrich, S., 1999a, S. 184.)

³³³ Vgl. Hansen, U./Jeschke, K., 1992, S. 94; Wimmer, F., 1985, S. 233; Stauss, B., 1999, S. 217. Synonyme: Beschwerdepolitik, Complaint Management, Management by Complaint Handling. (Vgl. Fornell, C., 1978; Wimmer, F., 1985.) Anregungsmanagement schließt auch Tipps und Anregungen nicht unzufriedener Kunden ein.

³³⁴ Vgl. Mierzwa, M., 2002, S. 21. Das Beschwerdemanagement ist in verschiedene Normen eingegangen (DIN ISO 9000: 2000, EFQM-Modell). (Vgl. Mierzwa, M., 2002, S. 21.)

³³⁵ Vgl. Hansen, U., 1994a, S. 105.

³³⁶ Vgl. Hansen, U./Jeschke, K., 1992, S. 94.

den kontinuierlichen Dialog mit den Kunden im Sinne eines institutionalisierten „Ohr am Kunden“ sicherstellen.³³⁷

Die Ziele des Beschwerdemanagements sind Identifizierung und Nutzung der in den Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und marktliche Chancen, Reduzierung interner und externer Fehlerkosten, Wiedergutmachung von Fehlern, (Wieder-)Herstellung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung oder, wenn dies nicht möglich ist, zumindest die Minimierung bzw. Vermeidung negativer Auswirkungen anderer Reaktionsformen unzufriedener Kunden.³³⁸ Notwendig ist dazu die Herstellung von Beschwerdezufriedenheit: Zufriedenheit eines Kunden mit der Antwort des Unternehmens auf seine Beschwerde.³³⁹ Beschwerdezufriedenheit resultiert aus dem Vergleich zwischen erwarteten und wahrgenommenen Beschwerdeergebnis.³⁴⁰ Die Erwartung wird durch Rollenverständnis, Problemrelevanz, wahrgenommene Schuld des Anbieters, Kosten-, Nutzeinschätzungen, explizites oder implizites Reaktionsversprechen, Beschwerdeerfahrungen und Mund-zu-Mund-Kommunikation beeinflusst.³⁴¹ Das Beschwerdeergebnis hängt ab von Zugänglichkeit³⁴², Interaktionsqualität³⁴³, Problemlösungsdauer bzw. Reaktionsgeschwindigkeit³⁴⁴, Problemlösungsart, -umfang, -angemessenheit, Fairness der angebotenen Wiedergutmachung.³⁴⁵ Besonderen Effekt auf die Beschwerdezufriedenheit hat eine Politik der Übererfüllung von Beschwerdeerwartungen, wo-

³³⁷ Vgl. Schneider, W., 1996, S. 483. Verwandte Verfahren wie Critical Incident und Blueprinting werden im Gegensatz zum kontinuierlich eingesetzten Beschwerdemanagement im Rahmen spezieller Analysen eingesetzt.

³³⁸ Vgl. Stauss, B., 1999, S. 216f; Stauss, B., 1999b, S. 234; Stauss, B., 1989, S. 46f. „An objective of complaint handling is to turn a dissatisfied customer into a loyal customer.“ (Fornell, C., 1992, S. 15.)

³³⁹ Vgl. Stauss, B., 1999b, S. 222. Es wird von Leistungs- versus Beschwerdezufriedenheit (primary versus secondary satisfaction) gesprochen. (Vgl. Oliver, R.L., 1996, S. 368.)

³⁴⁰ Vgl. Jeschke, K., 1995, S. 126. Ausführlich zur Beschwerdezufriedenheit und deren Zustandekommen bei Stauss, B., 1999, S. 220-230 oder Stauss, B., 1999b, S. 222-229.

³⁴¹ Vgl. Stauss, B., 1999, S. 226-228; Stauss, B., 1999b, S. 229.

³⁴² Zugänglichkeit ist die Leichtigkeit, mit der ein unternehmerischer Ansprechpartner für ein Kundenproblem gefunden werden kann.

³⁴³ Kundenorientierte Gestaltung der Interaktionen während der Beschwerdeannahme und -bearbeitung wie Freundlichkeit/Höflichkeit, Einfühlungsvermögen/Verständnis, Bemühtheit/Hilfsbereitschaft, Aktivität/Initiative, Verlässlichkeit. (Vgl. Stauss, B./Seidel, W., 1998a, S. 253.)

³⁴⁴ Reaktionsgeschwindigkeit ist die Zeit für Reaktionen wie Eingangsbestätigung, Antwort auf Rückfragen, Falllösung. (Vgl. Stauss, B./Seidel, W., 1998a, S. 253.)

bei allerdings auch Barrieren gegen ökonomischen Missbrauch nötig sind.³⁴⁶ Zur dauerhaften Zufriedenstellung des Kunden muss jedoch neben einer hohen Beschwerdezufriedenheit eine geringe Wahrscheinlichkeit des wiederholten Problemauftritts gegeben sein.³⁴⁷

Beschwerdestimulierung im Sinne einer Steigerung der Beschwerderate³⁴⁸ ist notwendig. Zum einen, weil sich nicht alle unzufriedenen Kunden beschweren,³⁴⁹ zum anderen, weil sich beschwerende Kunden wertvoll sind, da sie dem Unternehmen die Möglichkeit geben, eine geäußerte Kritik an ihren Leistungen abzustellen,³⁵⁰ und zeigen, dass der Beschwerdeführer auch weiter mit dem Unternehmen zusammenarbeiten möchte. Insbesondere unzufriedene Nicht-Beschwerdeführer sind durch eine aktive Ansprache zur direkten Beschwerde gegenüber den Unternehmen zu ermuntern.³⁵¹ Energieversorger sollten nicht nur darauf warten, dass die Kunden kommen und sich beschweren, sondern proaktiv auf diese zugehen, indem sie beispielsweise prozessintegrierte Befragungen durchführen.³⁵² Wichtig ist, das potentielle Beschwerdeaufkommen realistisch einzuschätzen und die notwendigen Ressourcen und Prozesse für die Bearbeitung und Beantwortung bereitzustellen.³⁵³

Es sollte den Kunden durch eine geeignete Beschwerdekalisierung möglichst einfach gemacht werden, sich zu beschweren: auf der einen Seite durch die Schaffung offener, leicht erreichbarer Beschwerdekanäle, wozu alle bekannten, ins Unternehmen führenden Kommunikationskanäle zählen, und auf der ande-

³⁴⁵ Vgl. Stauss, B./Seidel, W., 1998a, S. 253.

³⁴⁶ Vgl. Stauss, B., 1999b, S. 234-236.

³⁴⁷ Vgl. Stauss, B., 1999b, S. 233.

³⁴⁸ Die Beschwerderate ist die Anzahl der sich beschwerenden Kunden zur Anzahl der unzufriedenen Kunden, wobei 100% die optimale Auslastung darstellt.

³⁴⁹ Siehe auch Abbildung 5. Gründe für unterlassene Beschwerden: Problem wird nicht als gravierend empfunden/Problemursache ist unklar/Berechtigung zur Beschwerde unklar/Person, die Unzufriedenheit empfindet, und Beschwerdeführer unterscheiden sich/Aufdecken des Problems führt zu Sanktionen für den unzufriedenen Kundenmitarbeiter/schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit.

³⁵⁰ Vgl. Niedergesäß, U./Schoenheit, I., 2000, S. 659.

³⁵¹ Vgl. Hansen, U./Jeschke, K., 1992, S. 94.

³⁵² Vgl. Mierzwa, M., 2002, S. 22.

³⁵³ Vgl. Mierzwa, M., 2002, S. 22.

ren Seite durch den Abbau von Beschwerdebarrieren, wie etwa das Angebot kostenloser Servicenummern.³⁵⁴

Bei der Beschwerdeannahme sind sowohl die geschichtspsychologischen, emotionalen, kommunikativen und fachlichen Qualifikationen des Kundenkontaktpersonals als auch die Qualität des Informationssystems von größter Bedeutung.³⁵⁵ Das Kontaktpersonal muss freundlich, höflich, ernsthaft und glaubwürdig mit dem Kunden bzw. der Beschwerde umgehen, die problemverursachenden Faktoren vollständig identifizieren und die einzuleitende Fallbearbeitung kommunizieren.³⁵⁶ Sie müssen Beschwerden auch dann weitergeben, wenn diese sich auf ihre eigene Leistung beziehen. Das eingesetzte Informationssystem muss ausreichende Möglichkeiten zur Informationsspeicherung und -aufbreitung geben.

Die sogenannte Beschwerdefalllösung, kann entweder als Standard- oder Einzelfalllösung erfolgen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Beschwerdebearbeitung bzw. -reaktion schnell, unbürokratisch, flexibel und großzügig erfolgt. Den mit der Beschwerdebearbeitung beauftragten Mitarbeitern müssen entsprechende Kompetenzen bzw. Befugnisse gegeben werden.

Im Rahmen der Beschwerdeauswertung werden die Beschwerden auf die in ihnen enthaltenen Qualitätsinformationen analysiert, um Maßnahmen zur Leistungsverbesserung ableiten zu können.³⁵⁷

Die aufbauorganisatorische Einbindung des Beschwerdemanagements kann zentral oder dezentral erfolgen. Die Vorteile einer zentralen Organisation im Sinne einer gesonderten Beschwerdeabteilung sind vor allem in einer klaren

³⁵⁴ Vgl. Mierzwa, M., 2002, S. 22. Man spricht von proaktivem Beschwerdemanagement. Zu den einzelnen Kanälen siehe Kapitel 4.3.2.3.. Beschwerdebarrieren können sowohl immaterieller/psychischer (Kontaktängste) als auch materieller Art sein (Zeit- und Kostenaufwand).

³⁵⁵ Vgl. Niedergesäß, U./Schoenheit, I., 2000, S. 661. Vgl. Goleman, D., 1996 zu emotionale Intelligenz.

³⁵⁶ Vgl. Riemer, M., 1985, S. 273f.

³⁵⁷ Vgl. Niedergesäß, U./Schoenheit, I., 2000, S. 661; Stauss, B., 2000, S. 330.

Im Beschwerde-Controlling sollte zur Verbesserung des Beschwerdemanagements und zur Überprüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses eine Schwachstellenanalyse erfolgen. Zur Aufdeckung von Schwachpunkten im Beschwerdemanagementsystem sollten Beschwerdezufriedenheitsbefragungen durchgeführt werden. (Vgl. Stauss, B., 1999b, S. 234-236.)

Verantwortungs- und Kompetenzzuordnung³⁵⁸ und höherem Engagement der Mitarbeiter zu sehen.³⁵⁹ Zu den Nachteilen zählen die aufgrund der Personalintensivität relativ hohen Kosten und die Gefahr, dass sich die übrigen Mitarbeiter für Beschwerden nicht mehr zuständig fühlen und gerade in kritischen Situationen entsprechend unzureichend reagieren.³⁶⁰ Die Vorteile dezentralen Beschwerdemanagements, bei dem alle Mitarbeiter mit Kundenkontakten für Beschwerden zuständig sind, sind verursachungsgemäße Annahme der Kundenbeschwerden, Sensibilisierung der Mitarbeiter bezüglich Chancen und Risiken unzufriedenheitsbedingter Beziehungskonflikte und Verbesserung von Nachkauf-/Kunden- bzw. Bindungsorientierung in der Unternehmung.³⁶¹ Nachteile resultieren aus umfangreichen Koordinations- und Kontrollerfordernissen wie Abgrenzung von Zuständigkeiten und Kompetenzen, bereichsübergreifende Planung, Steuerung und Kontrolle von Beschwerdestandards³⁶² und der Unterdrückungs- oder Verdrängungsgefahr von Beschwerdetatbeständen bei Konfrontation mit selbstverursachten Fehlern.³⁶³ Gerade für Stadtwerke ist eine ganze Beschwerdeabteilung meist überdimensioniert. Es empfiehlt sich eine dezentrale Beschwerdeannahme, bei der alle Beschwerden in ein zentrales System eingegeben werden. Wichtig ist, dass allen Mitarbeitern klar gemacht wird, wie wichtig Beschwerden sind und dass keine Schuldzuweisungen erfolgen. Die Sammlung und Aufbereitung der Beschwerden sollte an zentraler Stelle koordiniert und abgestimmt werden, damit Beschwerden auf gleiche Weise behandelt werden und Schwachpunkte schneller ersichtlich werden. Es würde Sinn machen, eine Kundenkontaktperson zur Beschwerdebeauftragten zu machen, die dieses System pflegt und die jeweiligen Informationen gesammelt auswertet. Die Falllösung sollte durch die Beschwerdeannahmeperson oder den Beschwerdebeauftragten erfolgen. Das Beschwerde-Controlling sollte durch die Controlling-Abteilung erfolgen.

³⁵⁸ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 459.

³⁵⁹ Vgl. Stauss, B., 1987, S. 317.

³⁶⁰ Vgl. Günter, B./Platzek, T., 1994, S. 308.

³⁶¹ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 459.

³⁶² Vgl. Hoffmann, A., 1991, S. 18.

³⁶³ Vgl. Hansen, U., 1990, S. 459.

4.3.3. Abschließende Bemerkungen zur strategischen Realisationsplanung

Die vorgestellten Instrumente stellen nur einen Ausschnitt aus dem Spektrum der möglichen Maßnahmen dar. Selbstverständlich sind die jeweiligen Konzepte der strategischen Realisationsplanung ständig zu überprüfen und weiterzuentwickeln, wobei nicht zuletzt im Wege eines systematischen Lernprozesses mögliche Rationalisierungspotentiale situativ und unternehmensindividuell voll auszuschöpfen sind, um die Geschwindigkeit und Qualität der Ziel- und Strategierealisation zu erhöhen.³⁶⁴ Die Fähigkeit zur raschen und konsequenten Durchsetzung entwickelter Strategien gehört heute mehr denn je zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.³⁶⁵

Kundenbindungskonzeptionen versprechen erst dann dauerhaften Erfolg, wenn die vielen Einzelmaßnahmen in ein Gesamtkonzept integriert sind und die jeweilige Phase im Interaktions- und Bindungsprozess berücksichtigt.

Es wurde gezeigt, in welcher Art und Weise ein zukunftsgerichtetes Kundenbindungsmanagement in die Gesamtarchitektur marktorientierter Planung eines Energieversorgers eingebracht werden kann und worauf besonders zu achten ist, um integrierte und durchgängige Kundenbindung zu erreichen:

- die Verankerung wirtschaftlicher Kundenorientierung und Kundenbindungsgedanken in der strategischen Rahmenplanung, das heißt in Unternehmensmission, -vision, -kultur, -philosophie und -identität,
- die konsequente Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten im Rahmen der strategischen Programmplanung am Ziel der Unternehmenssicherung durch Kundenbindung, wobei unter anderem Segmentierungs- und Differenzierungsstrategien helfen sollen,
- das kundenbindungslebenszyklusbezogene Aufzeigen von Konkretisierungsansatzpunkten der Strategien im Rahmen der strategischen Realisationsplanung.

³⁶⁴ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 118.

³⁶⁵ Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S. 118.

Auf Ansatzpunkte dafür, wie sich das in Kapitel 4. Gesagte im Einzelnen bei den Energieversorgern widerspiegeln soll, wie ein solches Kundenbindungsmanagementkonzept bei diesen zu implementieren ist und welche Steuerungssysteme in diesem Zusammenhang notwendig sind, wird im folgenden Kapitel eingegangen.

5. Ansatzpunkte der Kundenbindungsmanagementimplementierung

Unter Implementierung versteht man das Verwirklichen von Lösungen, die im Entwurf vorhanden sind und durch Umsetzen zu konkretem Handeln führen.¹ Kundenbindungsmanagementimplementierung soll hier definiert werden als alle Maßnahmen, die der Schaffung von Voraussetzungen für das Kundenbindungsmanagement, deren Umsetzung im eigentlichen Sinne und deren Kontrolle dienen. Das Ziel der Implementierung ist die reibungslose und fehlerfreie Umsetzung des Konzeptes.² Die Bedeutung der Implementierung erklärt sich aus ihrem Einfluss auf deren Erfolg: die besten Konzepte sind nutzlos, wenn sie nicht in die Realität umgesetzt werden können (siehe Abbildung 22).³

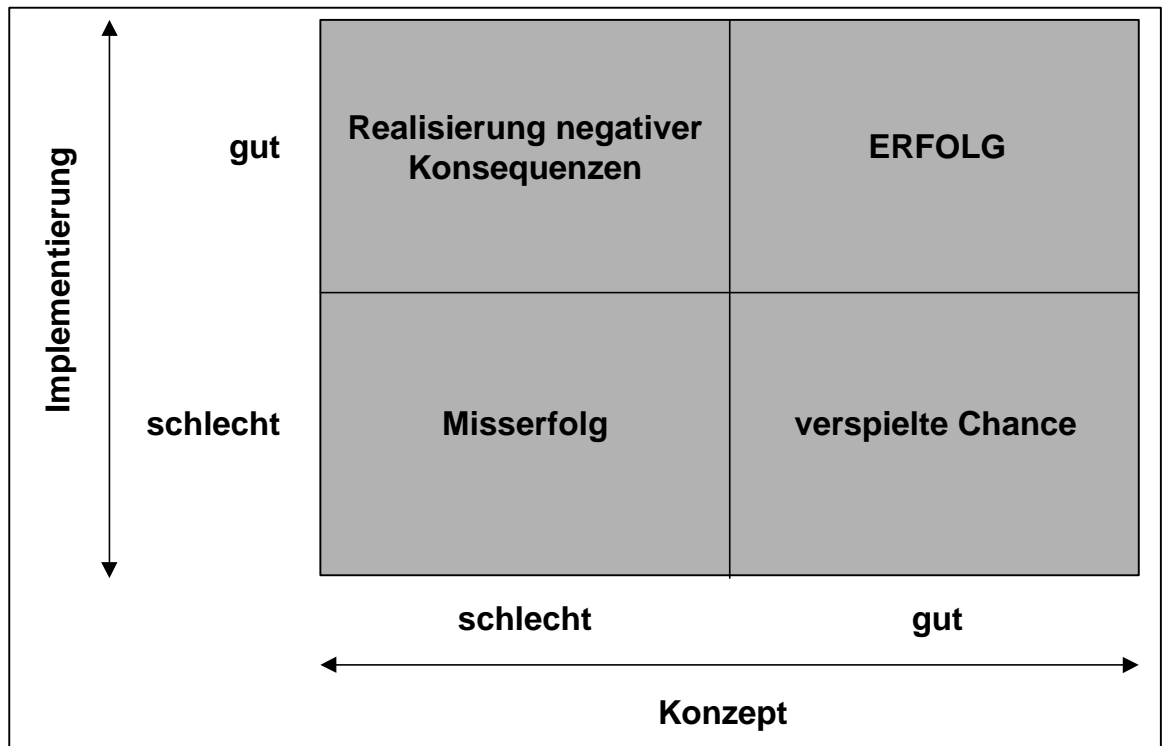


Abbildung 22: Erfolg und Misserfolg von Konzepten in Abhängigkeit von der Implementierung

(Quelle: Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 226.)

¹ Vgl. Hilker, J., 1993, S. 4. „Make the concept work.“ (Becker, J., 2001, S. 855.) Die Implementierung von Marketingkonzeptionen umfasst im weitesten Sinne Planung und Erarbeitung, Organisation und Realisation sowie Kontrolle und Überprüfung, im engsten Sinne Grundfragen der organisatorisch-personalen Umsetzung. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 819.)

² Vgl. Tarlatt, A., 2001, S. 153.

³ Vgl. Rieg, R./Wunder, T., 2000, S. 486.

Zunächst müssen spezifische, bindungsrelevante Implementierungsansatzpunkte, mögliche unternehmensinterne Probleme bzw. Widerstände gegen die Implementierung sowie die Notwendigkeit von Einführung und/oder Veränderung von das Kundenbindungsmanagement unterstützenden Steuerungssystemen identifiziert werden, um so im Sinne einer Schaffung von Voraussetzungen eine Umsetzung des Kundenbindungsmanagements zu ermöglichen.⁴

Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Kundenbindungsmanagementimplementierung sind allgemein in der Schaffung von Voraussetzungen in den Bereichen Organisation, Unternehmenskultur bzw. Personal und (Informations-)Systeme zu sehen.⁵ Auch für alteingesessene lokale Energieversorger gilt, dass in diesen Bereichen bei der Implementierung des Kundenbindungsmanagements Probleme auftreten können und Handlungsbedarfe bestehen. Da eine detaillierte Behandlung aller Implementierungsansatzpunkte den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, sollen im Folgenden lediglich die jeweiligen kundenbindungsbezogenen Anforderungen ermittelt sowie erste Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

5.1. Ansatzpunkte der Implementierung in der Organisation

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagements ist zunächst die strukturelle Anpassung des organisatorischen Ordnungsrahmens, das heißt die organisatorische Verankerung. Die Organisationsstruktur eines Unternehmens ist das System von Regelungen, welches das Verhalten der Organisationsmitglieder auf das übergeordnete Ziel – hier: Kundenbindung – ausrichten soll.⁶ Vor dem Hintergrund der strategischen Rahmenplanung im Sinne kundenorientierter Unternehmensmission und -vision sowie Unternehmensphilosophie, -kultur und -identität ist auch die Organisationsstruktur des Energieversorgungsunternehmens kundenorientiert zu gestalten. Auch strategische Programm- und Realisationsplanung ma-

⁴ Vgl. Becker, J., 2001, S. 836.

⁵ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., 1997, S. 487.

⁶ Vgl. Frese, E., 1993, S. 2505.

chen organisatorische Anpassungen notwendig. Zu denken ist besonders an aus Segmentierung und Differenzierung resultierende Erfordernisse. Es sind alle Potentiale, Prozesse und Ergebnisse dem Diktat der Kundenorientierung zu unterwerfen,⁷ wodurch sowohl Dialog und Interaktion mit den Kunden als auch interne Kommunikation und Abläufe verbessert werden sollen.⁸ Im Einzelnen lassen sich die im folgenden Abschnitt behandelten Anforderungen ableiten.

5.1.1. Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Organisation

Eine kundenorientierte Grundhaltung kann besser umgesetzt und gelebt werden, wenn die Strukturen und Prozesse auf die Kunden und deren Bedürfnisse ausgerichtet sind.⁹ Die Hauptanforderung an eine kundenbindungsorientierte Organisationsstruktur der Energieversorger, welche die Bedeutung der Kunden nach innen und außen deutlich macht, ist die Ausrichtung der Organisation auf den Kunden im dem Sinne, dass der Kunde als Organisationskriterium dient.

Eine weitere damit eng einhergehende Anforderung ist die unternehmensführungsnahe Verankerung des Marketing in der Aufbauorganisation. Nur so kann eine Berücksichtigung von Kundenorientierungs- bzw. Kundenbindungsgedanken von der Strategieplanung bis zur Umsetzung im Energieversorgungsunternehmen konsequent gewährleistet werden.

Weitere Anforderungen an die kundenbindungsorientierte Organisation von Energieversorgern leiten sich aus deren spezifischen Besonderheiten ab:¹⁰

Aus der gerade genannten Anforderung einer unternehmensführungsnahe Anordnung des Marketing resultiert für die alteingesessenen Energieversorger eine weitere Notwendigkeit: die Aufhebung der organisatorischen Zweiteilung des gesamten Unternehmens in technischen und kaufmännischen Bereich. Eine solche Zweiteilung sowie die daraus folgenden Bereichs- oder Ressortinte-

⁷ Vgl. Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 16 oder Meyer, A./Oevermann, D., 1995, S. 1350.

⁸ Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 25. Man spricht dabei von Reorganisation, einem Teilgebiet der Organisationsgestaltung, das sich mit der Änderung der bestehenden Organisationsstruktur befasst (bei Unternehmensprozessen: Business Process Reengineering).

⁹ Vgl. Schneider, R., 2002, S. 11.

¹⁰ Vgl. Mann, W.E./Laker, M., 1995, S. 453.

ressen stehen einer kunden- und marktorientierten Führung des Unternehmens entgegen. Die Aufbauorganisation sollte deutlich machen, dass es sich bei dem Energieversorger um eine Einheit handelt. Es sollte deutlich werden, dass der Kundenbindungsgedanke im gesamten Unternehmen durchgehend verankert ist. Dies wird noch deutlicher, wenn bedacht wird, dass gerade das technische Personal zum einen eine Vielzahl von Kundenkontakten und zum anderen meist einen hohen Nachholbedarf im Hinblick auf die Kundenorientierung hat.

Die Anforderungen im Wettbewerb sind nicht mehr primär technischer, sondern vor allem betriebswirtschaftlicher und kundenorientierter Natur. Energieversorger sind Dienstleister, bei denen kaufmännische und kundenbezogene Unternehmensbereiche wie Vertrieb, Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder Personalentwicklung im Vergleich zu den technischen Bereichen an Bedeutung gewinnen. Notwendig ist ein Machtzuwachs von marketing- und vertriebsspezifischen Funktionsbereichen sowie eine Akzentverschiebung von eher innengeleiteten Funktionen zu den außergeleiteten bzw. marktorientierten Funktionen und Aufgaben.¹¹ Die Vielschichtigkeit der Inhalte der Kundenkontakte von Energieversorgungsunternehmen macht integriertes Marketing zu einer Anforderung an die Organisation: das heißt es muss durch Dezentralisierung, kurze Entscheidungswege und eindeutige Kompetenzzuweisungen sowohl eine effiziente Koordination aller Marketingaktivitäten als auch eine Abstimmung mit den anderen Subsystemen der Unternehmung erfolgen können (Marketing als integrative Funktion).¹² Dabei spielen sowohl Können (Qualifikation) als auch Dürfen (Entscheidungsspielraum) eine Rolle.¹³

Das erfordert weiterhin ein gewisses Maß an Flexibilität der Organisation, um unterschiedliche Kundenprobleme schnell und kundenorientiert lösen zu können, und damit das Unternehmen trotz Änderungen in den Umweltbedingungen seine Leistungswirksamkeit bewahren kann.¹⁴ Es ist Organisationsformen der Vorzug zu geben, welche etwa durch Dezentralisation von Aufgaben und Dele-

¹¹ Vgl. Schneider, R., 2002, S. 11.

¹² Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 227.

¹³ Vgl. imug, 2002, S. 4.

gation von Entscheidungsbefugnissen nicht nur Bearbeitungsgeschwindigkeit und -qualität, sondern auch Kreativität und Innovationsbereitschaft erhöhen.¹⁵

Die Heterogenität der Kunden(-Segmente) sowie die der Aufgaben macht außerdem eine sinnvolle Spezialisierung der Organisationsteilnehmer, besonders im Hinblick auf Kundengruppen und Funktionen, notwendig.¹⁶

Ausgangspunkt	Notwendigkeit	Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Organisation
Organisatorische Verankerung von Kundenorientierung und -bindungsgedanken aus strategischer Rahmen-, Programm- und Realisationsplanung	Verdeutlichung der Bedeutung der Kunden nach innen und außen	Kunde als Organisationskriterium
	konsequente Strategieumsetzung/Machtzuwachs von marketing- und vertriebsspezifischen Funktionsbereichen	führungsnahes Marketing-Verankerung
	Energieversorgungsunternehmen als Einheit	Aufhebung organisatorischer Zweiteilung
	Akzentverschiebung von innen- zu außengeleiteten/marktorientierten Funktionen	integriertes Marketing
	Geschwindigkeit der Lösung von Kundenproblemen	Flexibilität
	Heterogenität der Kunden(-Segmente) und Aufgaben	Spezialisierung

Abbildung 23: Ableitung von Anforderungen an eine kundenbindungsorientierte Organisation
(Eigene Darstellung)

Die geringe Kontaktintensität je Kunde und die gleichzeitig breite Kontaktwirkung von Energieversorgern unterstreicht die genannten Anforderungen (die in

¹⁴ Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 227.

¹⁵ Vgl. Meyer, T./Dahlhoff, D., 2002, S. 287; Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 227.

¹⁶ Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 227f.

Abbildung 23 zusammengefasst dargestellt sind): Jeder Kontakt zum Kunden stellt eine Chance dar, diesen zufrieden zu stellen. Besteht diese Chance selten, steigt die Bedeutung des einzelnen Kontaktes.

5.1.2. Organisationsmöglichkeiten im Hinblick auf die Anforderungen

Generell bestehen die Möglichkeiten einer funktionalen oder objektorientierten Organisation bzw. einer Kombination aus beiden. In Abbildung 24 wird jeweils die Eignung der einzelnen Organisationsansätze bezogen auf die einzelnen Anforderungen an die kundenbindungsorientierte Organisation von Energieversorgern vermerkt, wobei „-“ für relativ schlechte und „+“ für relativ gute Erfüllung der jeweiligen Anforderung steht.

Die funktionale Marketing-Organisation fasst Verrichtungen gleicher Art wie etwa Marketing oder Beschaffung zusammen, wobei Aufgaben jeweils von Spezialisten erfüllt werden.¹⁷ Dem Vorteil der qualifizierten Aufgabenerfüllung stehen Nachteile wie beispielsweise eine zu sehr nach unternehmensinternen Gesichtspunkten ausgerichtete Koordination der Marketingaktivitäten, eine unzureichende Berücksichtigung objektbezogener Koordinationsaspekte, Ressortegoismen und umfangreiche horizontale Koordinationsprozesse entgegen,¹⁸ woraus folgt, dass diese Organisationsform die Implementierungsvoraussetzungen des Kundenbindungsmanagements bei Energieversorgern nicht erfüllt.

Die mehrdimensionale objektorientierte Marketing-Organisation ermöglicht eine Ausrichtung unterschiedlicher Funktionsbereiche durch eingebaute Querschnittsfunktion auf die Besonderheiten bestimmter Objekte, wie beispielsweise Produkte (Spartenorganisation) oder Marktgebiete (Regionalorganisation).¹⁹ Die objektorientierte Marketing-Organisation erlaubt es auch den Kunden als Organisationskriterium heranzuziehen; dann wird von Kundenmanagement gesprochen.²⁰ Im Industrie- und Geschäftskundenbereich kann das Kundenmanage-

¹⁷ Vgl. Becker, J., 2001, S. 836f. Synonym funktions-/verrichtungsorientierte Organisation.

¹⁸ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 1985, S. 909f; Becker, J., 2001, S. 837f.

¹⁹ Vgl. Becker, J., 2001, S. 838.

²⁰ Vgl. Becker, J., 2001, S. 840.

ment als Key-Account-Management und im Privatkundenbereich als Kundengruppen- bzw. Segmentmanagement ausgestaltet werden.²¹ Die oben genannten Organisationsanforderungen werden durch das Kundenmanagement relativ gut erfüllt. Der Hauptvorteil des Kundenmanagements liegt in der Kundenorientierung, wodurch es einen entscheidenden Ansatz für das Kundenbindungsmanagement darstellt.²² Besonders zweckmäßig ist es bei verbundenem Bedarf an verschiedenen Produkten eines Anbieters auf der Abnehmerseite,²³ wie dies bei (Multi Utility) Energieversorgern der Fall ist. Einen zusätzlichen Vorteil stellt die Senkung der Transaktionskosten aufgrund der Spezialisierung auf Kundeneinheiten bzw. Kundenanforderungen dar.²⁴

Eine Kombination aus funktionaler und objektorientierter Organisation ist die Matrixorganisation, die ihren Namen der matrixartigen Kompetenzüberlappungen verdankt, die aus der Überlagerung von objekt- und funktionsorientierten Organisationseinheiten entstehen.²⁵ Vorteile sind die Vereinigung von Funktionsspezialisierung sowie Konzentration auf spezielle Erfordernisse einzelner Kunden (oder Produkte oder Märkte) und auch die Nutzung des fachlichen Know-hows und der spezifischen Aufgabenerfüllung zentraler Organisationseinheiten in mehreren Objektbereichen; zu den Nachteilen sind vor allem Kompetenzabgrenzungsprobleme zwischen funktionsorientierten und objektorientierten Stellen sowie der hohe Koordinationsaufwand zu zählen.²⁶ Eine Matrixorganisation ist nur empfehlenswert, wenn die dadurch entstehende zusätzliche Komplexität durch weitere, wichtige Vorteile aufgewogen wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Matrixorganisation im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement für Energieversorger eine geeig-

²¹ Key-Account-/Kundengruppenmanagement ist auf Groß-/Schlüsselkunden ausgerichtet. Zum Key-Account Management: Diller, H., 1989 und 1993.

²² Vgl. Becker, J., 2001, S. 840f.

²³ Vgl. Becker, J., 2001, S. 840.

²⁴ Vgl. Becker, J., 2001, S. 841.

²⁵ Vgl. Becker, J., 2001, S. 842. Man spricht dann von mehrdimensionalen Organisationssystemen, die nur noch beschränkt hierarchisch sind.

²⁶ Vgl. Becker, J., 2001, S. 841f. Sind zwei oder mehr Objektzuständigkeiten mit den Funktionsstellen zu koordinieren, spricht man von Tensor-Organisation. (Vgl. Becker, J., 2001, S. 842.)

nete Organisationsform darzustellen scheint, die unternehmensindividuell und situativ zu überprüfen ist (siehe Abbildung 24).

Anforderungen	funktionale Organisation	objektorientierte Organisation	Matrixorganisation
Kunde als Organisationskriterium	-	+	+
führungsnahes Marketing-Verankerung	-	+	+
Aufhebung organisatorischer Zweiteilung	-	+	+
integriertes Marketing	-	-	+
Flexibilität	-	+	+
Spezialisierung	+	-	+

Abbildung 24: Beurteilung der Eignung möglicher Organisationsansätze für Energieversorgungsunternehmen vor dem Hintergrund des Kundenbindungsmanagements
(Eigene Darstellung)

5.2. Ansatzpunkte der Implementierung bei den Mitarbeitern

Eine kundenorientierte Organisationsstruktur ist noch keine Garantie für Kundenorientierung im Unternehmen und nicht die einzige Voraussetzung für ein funktionierendes Kundenbindungsmanagement. Die unternehmensweite Umsetzung eines Kundenbindungsmanagementkonzeptes wird in hohem Maße durch das personale Element²⁷ also das menschliche Verhalten determiniert, da jede Strategie nur so gut sein kann, wie diejenigen, die sie umsetzen.²⁸ Die Organisationsmitglieder bzw. Mitarbeiter stellen also einen entscheidenden Implementierungsansatzpunkt dar.²⁹ Dies wird dadurch noch unterstrichen, dass

²⁷ Es handelt sich dabei um die Organisationsmitglieder, die Träger und Betroffenen der Implementierung bzw. um den Einstellungsträger. Es wird vom Faktor Mensch, dem sozialen Faktor oder auch dem menschlichen (Management-)Element gesprochen. (Vgl. Collins, A., 1992, S. 116.) Zum personalen Element bei Becker, J., 2001, S. 855-861.

²⁸ Vgl. Meyer, T./Dahlhoff, D., 2002, S. 284.

²⁹ Sämtliche Ansätze zur Kundenbindung können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie von den Mitarbeitern getragen und aktiv gestaltet werden. (Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 26.) Ein wichtiges Anzeichen mangelnder Strategieimplementierung ist die Strategieneutralität von Mitarbeitern. (Vgl. Rieg, R./Wunder, T., 2000, S. 486.)

die Implementierung als komplexer verhaltenswissenschaftlicher Prozess verstanden werden kann, der Handlungsfähigkeit und -willen der Einstellungsträger voraussetzt (siehe Abbildung 25).³⁰

Die Handlungsfähigkeit betrifft die Qualifikation der Mitarbeiter. Die liberalisierungsbedingten Anforderungen an Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen sind in persönlich-soziale und fachliche Kompetenzen zu unterteilen.³¹ Zu den persönlich-sozialen Kompetenzen gehören Teamfähigkeit, Kommunikation, Zielorientierung, Innovations-/Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Frustrationstoleranz und Konfliktfähigkeit, zu den fachlichen unternehmerisches Denken, Kooperationsfähigkeit, Kostenbewusstsein, Marketing- Vertriebs-Know-how, Sach-/Fachwissen, funktionsübergreifende Zusammenarbeit.

Der Handlungswillen betrifft Motivation, Verständnis, Akzeptanz und Identifikation der Mitarbeiter mit dem umzusetzenden Kundenbindungsmanagement. Dies können die Energieversorger nicht „von jetzt auf gleich“ erreichen. Zur Beeinflussung des Handlungswillens dient das Change Management.

Ausgangspunkt	Notwendigkeit	Anforderungen an das personale Element
Menschliches Verhalten determiniert	Handlungsfähigkeit	persönlich-soziale Kompetenz fachliche Kompetenz
Kundenorientierung und -bindungsgedanken aus strategischer Rahmen-, Programm- und Realisationsplanung	Handlungswillen	Abbau von Widerständen durch Change und Kulturmanagement

Abbildung 25: Ableitung von Anforderungen an das personale Element (Eigene Darstellung)

³⁰ Vgl. Becker, J., 2001, S. 855.

³¹ Vgl. Schneider, R., 2002, S. 45.

5.2.1. Change Management als Implementierungshilfe

Change Management ist ein Instrument zur Umsetzung von geplantem Wandel innerhalb einer Unternehmung bzw. zur Erzielung einer generellen Veränderungsbereitschaft bei den Unternehmensmitgliedern.³²

Jede Veränderung innerhalb der Unternehmung bringt Änderungen für den einzelnen Mitarbeiter mit sich und in der Folge fast immer auch Widerstand.³³ Je gravierender die Veränderungen sind, desto größer sind im Allgemeinen auch die Widerstände. Entsprechend groß sind die Widerstände bei einem so umfassenden und neuen Konzept wie dem Kundenbindungsmanagement bei ehemaligen Monopolanbietern. Widerstand hat sachliche Bedenken, persönliche Ängste oder Eigeninteressen zur Ursache.³⁴ Diese Bedenken und Ängste können noch dadurch verstärkt werden, dass Erfolgsnachweis bzw. -zusammenhang zwischen Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements und dem Erreichungsgrad ökonomischer Unternehmens- und Marketingziele nicht direkt zu ermitteln sind.

Die wichtigste Aufgabe des Change Management ist es, Widerstände, Krisen und Konflikte zu bewältigen, wofür Entschiedenheit, Sensibilität, Beharrlichkeit und Konfliktbereitschaft erforderlich sind.³⁵ Echte sachliche Bedenken sind durch sachliche Argumentation beizulegen.³⁶ Persönlichen Ängsten, wie etwa Versagensangst oder Angst vor Mehrbelastung, kann beispielsweise durch detaillierten Wissensaufbau, das heißt Informations- und Überzeugungsprozesse wie individuelle Gespräche, unternehmensweite Aufklärungskampagnen

³² Vgl. Tarlatt, A., 2001, S. 45f. Synonyme: Management des organisatorischen Wandels, Management Development, Veränderungsmanagement. Zum Change Management von Energieversorgungsunternehmen siehe Burger, K.M., 1998, S. 53-103.

³³ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 278. Das menschliche Wesen entwickelt Widerstände, wenn das Gewohnte durch Neues ersetzt werden soll. (Vgl. Schreyögg, G., 1988, S. 162f.) „If you want to make enemies, try to change something.“ (Woodrow T. Wilson) Widerstände sind nicht immer offensichtlich, sondern können auch andere Formen annehmen wie Verzögerung, Ausweichen oder mangelnde Kooperation.

³⁴ Vgl. Tarlatt, A., 2001, S. 67.

³⁵ Vgl. Hafen, U./Künzler, C./Fischer, D., 1999, S. 75f.

³⁶ Echte sachliche Bedenken sind daran zu erkennen, dass sie auf Argumentation reagieren, sich verändern und weiterentwickeln und nach einiger Diskussionsdauer entweder Bestand haben oder nicht. Ihnen geht es um inhaltliche Klärung (Erkenntnisfortschritt).

oder spezifische Schulungen entgegengewirkt werden.³⁷ Die Schulung der Mitarbeiter sowohl fachlich als auch verhaltenstechnisch, im Hinblick auf die Philosophie der Kundenorientierung und -bindung, ist eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung jeden Kundenbindungsmanagements. Eigeninteressen sind abzuschwächen.

Ein Teilbereich des Change Management ist das Kulturmanagement.³⁸

5.2.2. Kulturmanagement als Implementierungshilfe

Das Kulturmanagement befasst sich mit dem äußerst schwierigen und langfristigen Unterfangen des geplanten Wandels von Unternehmenskulturen und -identitäten.³⁹ Da die Implementierung des Kundenbindungsmanagements eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie und -kultur erfordert,⁴⁰ und dies für die alteingesessenen Energieversorgungsunternehmen Kulturwandel bedeutet, ist Kulturmanagement erforderlich. Insbesondere bei einem strategischen Wandel hin zu einer kundenorientierten Kultur muss die dafür erforderliche kulturelle Transformation rechtzeitig begonnen werden, um den notwendigen Fit zwischen Strategie und Kultur sicherzustellen.⁴¹

Die Planung eines Kultur- oder Identitätswandels muss realistisch sein, das heißt vom Machbaren ausgehen, und auf eine Synthese zwischen Neugestaltung, Veränderung und Erhaltung von Bewährtem ausgerichtet sein.⁴² Ein solcher Wandel hat insbesondere dann Aussicht auf Erfolg, wenn kein grundsätzli-

³⁷ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 278.

³⁸ Vgl. Wiedmann, K.-P., 1992, S. 34.

³⁹ Vgl. Schreyögg, G., 1988, S. 162. Über die Frage der Anpassungsfähigkeit bestehender Kulturtypen wurde intensiv und kontrovers diskutiert. (Vgl. Schreyögg, G., 1988, S. 156.) Mittlerweile hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Kulturveränderungsprozess durchaus möglich und steuerbar ist, (Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., 1999, S. 26.) wenn sie auch oft Jahre dauert. (Vgl. Berner, W., 2000, S. 10; Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 233.)

⁴⁰ Die Dokumentation der Unternehmensphilosophie in Unternehmensleitbild und -grundsätzen sowie das Herausstellen eines Identitäts-Konzepts reicht nicht aus, deren Beachtung und Umsetzung im unternehmerischen Alltag durchzusetzen, also eine Änderung des Denkens und Handelns bei den Mitarbeitern zu erreichen. (Vgl. Rösli, F, Seeholzer, U., 1997, S. 142.) Der Umsetzungseffekt eines Leitbildes in der Praxis wird an folgenden Worten deutlich: „Also verordnet, gedruckt, verteilt, gelesen, gelacht, gelocht und dann?“ (Löhner, M., 2001, S. 2.)

⁴¹ Vgl. Lücking, J., 1994c, S. 1174.

cher Kurswechsel erforderlich wird, sondern an der bestehenden Kultur oder Identität angeknüpft werden kann.⁴³ Die Bildung und Vermittlung der Unternehmenskultur erfolgt durch Lernprozesse und wird in einem Sozialisationsprozess vermittelt.⁴⁴ Die Veränderungsbereitschaft ist hier meist nur sehr gering, was sich darin ausdrückt, dass gewohnte Verhaltensprägungen beibehalten werden; Aussagen wie „Das haben wir schon immer so gemacht!“ bzw. „Das haben wir noch nie so gemacht!“ sind typisch.⁴⁵

Das Kulturmanagement soll bewusst und zielgerichtet das Denken und Handeln der Mitarbeiter verändern, es soll eine gesteuerte Evolution, einen Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter bewirken.⁴⁶ Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens eine neue Art des Denkens und Handelns nahe zu bringen, zählt zu den schwierigsten Veränderungsvorhaben überhaupt.⁴⁷ Veränderungen in der Kultur, also in der Art und Weise, wie die Mitarbeiter miteinander und/oder mit externen Partnern umgehen, lassen sich nicht vorgeben, sondern sie ergeben sich durch Überzeugungskraft und konkretes Vorleben sowie symbolische Handlungen des Top-Managements.⁴⁸

Das Kulturmanagement von Energieversorgungsunternehmen ist ausgehend von der in Kapitel 4. erarbeiteten Unternehmensphilosophie zu erschließen, mit dem Ziel einer mentalen Verankerung von Kundenorientierung bzw. -bindung in den Köpfen aller Mitarbeiter. Besonders vor dem Hintergrund der darin verankerten Kundenorientierung sollte bei der Implementierung des Kundenbindungsmanagements auch das Prinzip des internen Kunden beachtet werden.

⁴² Vgl. Wiedmann, K.-P./Jugel, S., 1987, S. 192. Siehe zu den Grenzen planmäßigen Identitätswandels Kieser, A., 1984, S. 10

⁴³ Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 53. Ein solcher Kurswechsel ist beispielsweise die Wandlung „vom Öko-Bengel zum Öko-Engel“. (Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 1993, S. 53.)

⁴⁴ Vgl. Lücking, J., 1994c, S. 1174.

⁴⁵ Vgl. Röösl, F., Seeholzer, U., 1997, S. 142.

⁴⁶ Vgl. Schreyögg, G., 1988, S. 162.

⁴⁷ Vgl. Berner, W., 2000, S. 2. Wandel bei den Mitarbeitern setzt Wandel bei der Geschäftsführung voraus. Führen heißt, die Richtung aufzuzeigen und voranzugehen. „Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing himself.“ (Leo Tolstoi)

⁴⁸ Vgl. Röösl, F./Seeholzer, U., 1997, S. 143. Denkweisen können nicht angeordnet werden.

Es muss die unternehmensinterne Dienstleistungsqualität sichergestellt werden, um die Dienstleistungsqualität für die externen Kunden zu optimieren.⁴⁹

Instrumente bzw. Steuerungssysteme von Change bzw. Kulturmanagement sind vor allem Personalauswahl⁵⁰, -führung und -entwicklung, Gestaltung der Entlohnungs- bzw. Anreizsysteme⁵¹ sowie Kommunikation-, Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, die alle auf die angestrebte kundenorientierte Unternehmenskultur ausgerichtet sind. Im Folgenden soll kurz die Balanced Scorecard vorgestellt werden.

5.2.3. Balanced Scorecard als Implementierungshilfe

Die Balanced Scorecard (gewichtete Punktekarte) ist ein umfassendes integriertes strategisches Steuerungssystem.⁵² Sie kann Energieversorgern helfen, Vision, Philosophie und Kultur sowie Unternehmensziele den Beschäftigten zu vermitteln, die strategischen Ziele herunterzubrechen und sie mit den operativen Maßnahmen zu verbinden.⁵³ Dabei fasst die Balanced Scorecard in ihrem ausbalancierten Berichtswesen mit harten und weichen, kurzfristig operativen und langfristig strategischen Kennzahlen all jene Informationen des Energieversorgers zusammen, die für die strategische Entwicklung wichtig sind. Sie besteht in der Regel aus Finanz-, Kunden-, Geschäftsprozess- und Mitarbeiterperspektive,⁵⁴ auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

Die Finanzperspektive (Perspektive der Anteilseigner)⁵⁵ repräsentiert die ertragsorientierten Unternehmensziele.⁵⁶ Diese Perspektive ist für die Energie-

⁴⁹ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., 1997, S. 506.

⁵⁰ Bei der Personalauswahl sind hochmotivierte, flexible Partner für den Kunden zu suchen, in deren Denken und Handeln sich die Kundenbedürfnisse widerspiegeln, mit fachlicher und sozialer Kompetenz, Persönlichkeit und Serviceorientierung. (Vgl. Oggenfuss, C.W., 1995, S. 57.)

⁵¹ Anreizsysteme (Gegenteil: Sanktionssysteme) sind leistungsorientierte Vergütungssysteme. Auch die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens kann hilfreich sein.

⁵² Vgl. Biedermann, A., 2000, S. 6.

⁵³ Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1996, S. 76f; Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1993, S. 139.

⁵⁴ Vgl. Rieg, R./Wunder, T., 2000, S. 488. Die Kennzahlen jeder Perspektive lassen sich in Frühindikatoren (Leistungstreiber, leading indicators) und Spätindikatoren (Ergebnisse, lagging indicators) unterscheiden. (Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1997, S. 30.)

⁵⁵ Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1992, S. 72. Die Anteilseigner erwarten eine maximale Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals.

versorger aufgrund der übergeordneten Ziele Gewinn und Rentabilität bedeutend.⁵⁷ Neben finanziellen Daten zur Rentabilitäts- und Eigenkapitalsituation sowie zur Finanzstruktur sind im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement vor allem auch Kennzahlen wie Marktanteilsentwicklung, Marktpenetration und Umsatzrendite von Bedeutung.

Die neben der Finanzperspektive für das Kundenbindungsmanagement der Energieversorger wichtigste Perspektive ist die Kundenperspektive, die sich mit kundenbezogenen Zielen beschäftigt.⁵⁸ Dabei eignen sich kundenspezifische Kennzahlen als Kontrollinstrument dafür, welche Auswirkungen bestimmte Handlungsweisen auf Kundenbeziehung und -bindung haben. So können kunden-(bindungs-) und kundenzufriedenheitsorientierte Kennzahlen in ein flexibles Anreiz- bzw. Vergütungssystem integriert werden.⁵⁹ Dazu gilt es Kennzahlen zur Bewertung der Kundenstabilität und der Beziehungsqualität festzulegen. Als Frühindikatoren spielen Image- und Beziehungskennzahlen zu Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit oder Produkt- und Serviceinformationen eine Rolle, als kundenbindungsorientierte Spätindikatoren Kundenzufriedenheits-⁶⁰ und Kundenloyalitätskennzahlen bzw. Kundenbindungs- oder Abwanderungsraten,⁶¹ Beschwerde-, Weiterempfehlungsraten sowie Kundenwertkennzahlen.⁶² Letztere können beispielsweise Kundenkapitalwert, Kundenprofitabilität, Anteil A- und B-Kunden, Umsatz pro Kunde, Kundendurchdringungsrate oder auch Cross-Buying-Quote sein. Gerade in dieser Perspektive kommt es zur Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und -bindung. Das Herunterbrechen der Kennzahlen auf die einzelnen Unternehmensebenen bzw.

⁵⁶ Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 238.

⁵⁷ Siehe zu den Zielen von Energieversorgern Kapitel 4.2.1..

⁵⁸ Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 238.

⁵⁹ Vgl. Becker, J., 2001, S. 855f.

⁶⁰ Synonym: Customer Satisfaction Index, Churn-Index (Churn = Change and Return). (Vgl. Gerth, N., 2001, S. 111.) Durch Vergleich der Kundenindividualzufriedenheit im Zeitablauf bzw. mit ausgewählten Referenzwerten (Wettbewerb, Branchendurchschnitt) erhält man einen guten Maßstab für die zukünftige Kundentreue. (Vgl. Gerth, N., 2001, S. 111.) Zur Messung der Kundenzufriedenheit sind auch Beschwerde- und Weiterempfehlungsraten heranzuziehen.

⁶¹ Die Abwanderungsrate zeigt prozentual den Kundenverlust an. 100% vermindert um die Abwanderungsrate ergibt die Kundenbindungsrate. Der Kehrwert der Kundenbindungsrate ergibt die (durchschnittliche) Kundenhaltbarkeit. (Vgl. Ploss, D., 2002, S. 2.)

-mitglieder ermöglicht es, die Leistung jeder Ebene bzw. jedes Mitarbeiters in bezug auf den Beitrag zur Kundenbindung zu messen, wodurch Kunden(bindungs-)orientierung bei allen Tätigkeiten verankert wird.

Bei der internen Geschäftsprozessperspektive stehen die Kernprozesse des Unternehmens im Vordergrund, die notwendig sind, um Erfolg bei Kunden und finanziellen Erfolg zu erreichen, also alle Prozesse von der Identifikation des Kundenwunsches bis zu dessen Befriedigung.⁶³ Die Dimensionen Zeit, Qualität und Ressourcen stehen dabei im Vordergrund und sind mit Kennzahlen zu versehen. Hier ist zu denken an Beantwortungszeiten telefonischer oder schriftlicher Kundenanfragen, Fehlerfreiheit von informationellen oder technischen Dienstleistungen oder einfache, problemlose Erreichbarkeit für den Kunden.

Die Mitarbeiterperspektive (Lern- und Entwicklungsperspektive) beschäftigt sich mit den mitarbeiterbezogenen Zielen.⁶⁴ Frühindikatoren sind etwa Kennzahlen zur Fort- und Weiterbildung, Mitarbeitermotivation, Anzahl Verbesserungsvorschläge im betrieblichen Vorschlagswesen und Mitarbeiterzufriedenheit; Spätindikatoren sind besonders Kennzahlen zur Mitarbeitertreue, -fluktuation und -zufriedenheit. Gerade letztere sind aufgrund des großen Einflusses von Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit im Rahmen des Kundenbindungsmanagements bedeutend.

Abhängig von der strategischen Ausrichtung einer Unternehmung kann es sinnvoll sein zu diesen Perspektiven weitere hinzuzufügen wie etwa Lieferanten-, Kreditgeber-, Kommunikations-, Organisations-, öffentliche oder Einführungsperspektive. Aufgrund der besonderen Verantwortung kommunaler Energieversorger für die Lebensqualität der Gesellschaft kann es für diese sinnvoll sein als fünfte Perspektive die Gesellschaftsperspektive einzuführen, in der die Erwartungen der sonstigen Anspruchsgruppen etwa bezüglich Lebensqualität, Umwelt oder Ressourcenerhaltung berücksichtigt werden.⁶⁵ Dies ist besonders

⁶² Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1993, S. 135f.

⁶³ Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 238; Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1997, S. 95. Siehe dazu Kapitel 3.3.4., Abbildung 11 und 4.3.1..

⁶⁴ Vgl. Kuß, A./Tomczak, T., 2001, S. 238.

⁶⁵ Vgl. Rieg, R./Wunder, T., 2000, S. 488.

bei einem gesellschaftsorientierten Marketing von Bedeutung, da definitionsgemäß die Anspruchsgruppe Gesellschaft einschließt und die positive Image-Wirkung wiederum positiv auf die Kundenbindung wirkt. Bei einer Ausrichtung auf Regionalität könnte als fünfte Perspektive oder zusätzlich die regionale Perspektive aufgenommen werden.⁶⁶

Bei der Erstellung spezifischer Balanced Scorecards für jede Unternehmensebene und jeden Bereich, zur Ableitung der strategischen Orientierung der verschiedenen Unternehmensbereiche aus der Gesamtunternehmensstrategie sollte von oben nach unten (top-down) vorgegangen werden, indem die einzelnen Ziele immer weiter heruntergebrochen, spezifiziert, operationalisiert und mit entsprechenden Kennzahlen versehen werden.⁶⁷ Dann kann die Balanced Scorecard für ein kommunales Energieversorgungsunternehmen ein ideales Steuerungssystem darstellen, die dabei hilft, sich nicht unbedingt durch außergewöhnliche Strategien, sondern vielmehr durch die bessere Strategieumsetzung im Wettbewerb zu differenzieren.⁶⁸ Für Energieversorger bietet die Balanced Scorecard neben ihren generellen Vorteilen wie etwa Konzentration auf den Umsetzungsprozess, Ausgewogenheit, Komplexitätsreduktion und Aufdecken von Wirkungszusammenhängen noch einen weiteren Vorteil: Entschärfung von Bereichsegoismen, was angesichts der immer noch anzutreffenden Trennung von technischem und kaufmännischem Bereich als sehr wichtig einzuschätzen ist. Durch die Bildung interdisziplinärer Teams zur Erstellung der Balanced Scorecard wird das unternehmerische Denken im Hinblick auf das Realisieren der Unternehmensstrategie gefördert.⁶⁹

Die Balanced Scorecard wird besonders beim Führen mit Zielen (Management by Objectives (MbO)) eingesetzt.⁷⁰ Grundgedanke dabei ist, aus den Aufgaben der Mitarbeiter Ziele (Objectives) abzuleiten, anhand derer dann eine Leistung

⁶⁶ Siehe zu Regionalität Kapitel 4.1.2.3.2..

⁶⁷ Vgl. Weinrauch, M./Ahrend, K.-M./Franke, V., 2000, S. 495.

⁶⁸ Vgl. Rieg, R./Wunder, T., 2000, S. 491. Beispiele für die Ausgestaltung einer Balanced Scorecard eines Energieversorgungsunternehmens sind zu finden bei Biedermann, A., 2000, S. 10-24; Rieg, R./Wunder, T., 2000, S. 489-491; Wiersma, A./Schulze, S., 2002.

⁶⁹ Vgl. Rieg, R./Wunder, T., 2000, S. 488 und 491.

⁷⁰ Vgl. Berger, G., 2001, S. 70f.

beurteilt werden kann.⁷¹ Der Management by Objectives Prozess umfasst Zielsetzungs- und Leistungsüberprüfungsphase in einem regelmäßigen Zyklus.⁷²

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Balanced Scorecard sehr gut als Steuerungssystem im Rahmen des Kundenbindungsmanagements von größeren Energieversorgern geeignet ist, da sie zum einen explizit die Kunden berücksichtigt und es zum anderen erlaubt, die kundenbindungsorientierten Ziele auf den einzelnen Mitarbeiter herunterzubrechen und so die Kundenorientierung operationalisiert sowie in die Vergütung einbezieht.

5.3. Ansatzpunkte der Implementierung bei den Systemen

Im Rahmen der Implementierung des Kundenbindungsmanagements sind neben den genannten Veränderungen von Organisation und personalem Element auch Veränderungen der Systeme notwendig. Diese sollen der technologischen Manifestierung der Kundenbindung, also der Verbindung und Optimierung von inhaltlichen Aspekten und technischen Voraussetzungen eines modernen Kundenbindungsmanagements, dienen.⁷³ Genau auf diese technische und informationelle Unterstützung des Beziehungs- bzw. Kundenbindungsmanagements zielt das Customer Relationship Management ab, indem vorhandene Technologien so eingesetzt werden, dass die richtigen Kunden gewonnen und gebunden und der Wert der Beziehung schrittweise ausgebaut wird.⁷⁴ Neben Kundenbindungseffekten bieten sich meist auch Kostenreduktionsmöglichkeiten.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Berger, G., 2001, S. 70.

⁷² Vgl. Berger, G., 2001, S. 91. In der Zielsetzung (Goal-Setting) führt jede Führungskraft mit jedem Mitarbeiter Zielvereinbarungsgespräche, in denen kooperativ Unterziele aus den Gesamtzielen der jeweils übergeordneten Ebene abgeleitet/vereinbart, konkrete Durchführungspläne zur Zielerreichung erstellt, Leistungsstandards festgelegt werden und schriftlich fixiert und terminiert werden. In der Leistungsüberprüfung (Performance-Review) werden Leistungsbeurteilungen, Abweichungsanalysen und Festlegung konkreter Folgemaßnahmen für die individuelle Mitarbeiterförderung/-entwicklung durchgeführt zur Erreichung von Ergebnisorientierung, Selbststeuerung/Eigenkontrolle, Verantwortungsbereitschaft/-verpflichtung und Objektivität bei der Leistungsbeurteilung. (Vgl. Berger, G., 2001, S. 88-91.)

⁷³ Ein modernes Informationsmanagementkonzept stellt beispielweise der CORIM-Ansatz dar. Siehe dazu Wiedmann, K.-P/Jung, H.-H., 1996, S. 7f.

⁷⁴ Vgl. Gerth, N., 2001, S. 104.

Ausgangspunkt	Notwendigkeit	Anforderungen an das Informationssystem
Technologische Manifestierung von Kundenorientierung und -bindungsgedanke aus strategischer Rahmen-, Programm- und Realisationsplanung	Verarbeitung einer großen/wachsenden Zahl von Kundendaten	Elektronische Datenverarbeitung: Hardware (leistungsfähige Computer, Leistungs- oder Kapazitätssteigerung) Software (Bedienerfreundlichkeit, Verständlichkeit, durchgängiges Maskendesign, integrierte einfache Programmiersprache, ausführliche Handbücher, Realitätsnähe, Flexibilität/Anpassungsfähigkeit, Transparenz, Aktualität, Datenvollständigkeit/-konsistenz, automatische/zweckneutrale Speicherung, Auswertungsmethoden, Einmalерfassung, Datenschutz)
	jederzeitige Datenbereitstellung flexiblere und schnellere Kundenbetreuung	Vernetzung der Teilsysteme (besonders: Marketing-/Vertriebsinformations-, Abrechnungs-/Verbrauchs-, Finanz-/Rechnungswesens)
	Beziehungszintelligenzaufbau	umfassende Kundendatenbank verschiedenste Analysen für Marketing und Controlling

Abbildung 26: Ableitung von Anforderungen an ein integriertes Informations- bzw. Entscheidungsunterstützungssystem für ein Energieversorgungsunternehmen
(Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Systeme interessieren im folgenden vor allem Informationssysteme, für die nun Anforderungen von Energieversorgern im Hinblick auf deren Kundenbindungsorientierung erarbeitet werden sollen.⁷⁶ Auf die zusätzlich angesichts des im Rahmen des Kundenbindungsmanagements unbedingt not-

Manchmal wird die Software, die den Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt in allen wesentlichen Belangen unterstützt, mit Customer Relationship Management bezeichnet. (Vgl. Grutzeck, M., 2002, S. 1.) Dieser Sichtweise wird hier nicht gefolgt.

⁷⁵ Vgl. Apking, W./Schulte, M./Didjurgel, C., 2002, S. 342.

⁷⁶ Ein Informationssystem ist die planvoll entwickelte und geordnete Gesamtheit von organisatorischen Regelungen bezüglich der Träger informatorischer Aufgaben, der Informationswege zwischen ihnen, der Informationsrechte und -pflichten sowie der Methoden der Informationsbearbeitung in diesem Gefüge. (Vgl. Diller, H./Heinzelbecker, K., 1994, S. 667.) Ausführlich zu strategischen Informationssystemen siehe Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., 1989, S.69f.

wendigen Controlling eine große Rolle spielenden Controllingsysteme,⁷⁷ soll hier nicht weiter eingegangen werden.

Die Bedeutung von Informationssystemen bzw. des modernen Informationsmanagements leitet sich aus der Bedeutung der Information für das unternehmerische Handeln her und ist besonders auf den Querschnittscharakter der Informations- und Kommunikationstechnologien zurückzuführen, die ein integratives Element in Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen und deren Markt- und Umweltpartnern bilden und der integrativen Veredlung von Daten zu entscheidungsrelevanten Informationen dienen.⁷⁸ Hier ist auf die technischen Entwicklungen hinzuweisen, die nicht nur zu Verbesserung, Beschleunigung und Vereinfachung der Kundenkommunikation und zu Verbesserungen von Services, Leistungen und Prozessen führen (können), sondern vor allem auch neue Möglichkeiten für Informationssammlung, -speicherung, -auswertung und -nutzung bieten.⁷⁹ Dies ist bei Energieversorgungsunternehmen besonders angesichts der Vielzahl von Kunden bzw. der täglich wachsenden Menge von Kundeninformationen bzw. -daten von hoher Bedeutung. Ein kundenbindungs- bzw. beziehungsorientiertes Informationssystem ist im Sinne eines Unterstützungssystems für sämtliche Bereiche des Kundenbindungsmanagements als eine strategische Kernkompetenz zu verstehen. Hierbei ist sowohl an die aus der strategischen Programmplanung (Marktsegmentierung, Differenzierung, Kooperation) als auch an die aus der strategischen Realisationsplanung (Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributionspolitik) resultierenden Erfordernisse zu denken. Ein kundenbindungs- bzw. beziehungsorientiertes Informationssystem dient

⁷⁷ Das Kundenbindungs-Controlling, das Planung, Steuerung und Kontrolle der Kundenbeziehungen umfasst mit dem Ziel, attraktive Kundenbeziehungen über einen möglichst langen Zeitraum zu halten, soll besonders als systematisches Planungs- und Umsetzungscontrolling der Kundenbindungsmaßnahmen hinsichtlich Effektivität und Effizienz eingeführter Kundenbindungsmaßnahmen und Soll-Ist-Abweichungsgründe dienen. (Vgl. Diller, H./Müllner, M., 1997, S. 18; Pfeifer, O./Paul, M., 2002, S. 254.) Zur Grundstruktur eines umfassenden Controllingsystems siehe Wiedmann, K.-P., 1994, S. 1307-1311.

⁷⁸ Vgl. Wiedmann, K.-P./Jung, H.-H., 1996, S. 3. Informationsmanagement hat die Aufgabe unternehmensin- und -externe Informationen zu gewinnen, speichern, sortieren, verarbeiten, aufbereiten, veredeln und verteilen. (Vgl. Wiedmann, K.-P./Buckler, F., 2001, S. 3.) Die Verarbeitung der Informationen erfolgt durch Datenzerlegung, -verknüpfung und -verrechnung (Vgl. Diller, H., 1998, S. 24.)

⁷⁹ Siehe zu den technologischen Entwicklungen Kapitel 3.1.3..

gleichzeitig als Differenzierungspotential durch die Herausbildung von Beziehungszintelligenz. Im Folgenden sollen die einzelnen Anforderungen kurz genannt werden (siehe auch Abbildung 26).

5.3.1. Allgemeine Anforderungen an Informationssysteme von Energieversorgern

Allgemeine Anforderungen an Informationssysteme von Energieversorgungsunternehmen ergeben sich aus seinen Zielen bzw. Aufgaben. Im Lichte der Kundenbindung besteht das Ziel eines betrieblichen Informationssystems nach innen in einer jederzeitigen Gewährleistung der Bereitstellung von Daten und Methoden für eine angemessene Informationsversorgung der Mitarbeiter,⁸⁰ um nach außen mehr Flexibilität und Geschwindigkeit in der Kommunikation mit den Kunden und Bearbeitung der Kundenwünsche zu erreichen.⁸¹ Dabei sind die unterschiedlichen Informationsanforderungen der verschiedenen Ebenen des Marketingmanagements zu berücksichtigen, was bedeutet, dass individuell Informationsbedarfe festgestellt, Informationsquellen identifiziert, relevante Informationen verknüpft und aufbereitet werden müssen.⁸² Die Qualität der Kundenbetreuung hängt zum einen wesentlich von den kundenbezogenen energie-technischen, vertrags- und rechnungsbezogenen Informationen ab, den sogenannten primären Faktoren, und zum anderen von den sekundären Faktoren wie Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen, formal korrekte Anschreiben und

⁸⁰ Vgl. Biethahn, J./Fischer, D., 1994, S. 46. Es muss sicherstellen, dass die Bedarfsträger auf alle für sie relevanten Daten zugreifen können. (Vgl. Biethahn, J./Fischer, D., 1994, S. 47.)

⁸¹ Wenn die Antworten auf die folgenden Fragen nicht zufriedenstellend sind, besteht Handlungsbedarf: Wie lange dauert es, bis Kundenadressen für eine Briefaktion zur Verfügung stehen? Nach welchen Kriterien lassen sich Kundenadressen für eine solche Aktion selektieren? Lassen sich dazu Verbrauchsprofile heranziehen? Können Abnahmecharakteristika mehrerer Abnahmestellen eines Kunden gebündelt werden? Lassen sich unterschiedliche Rechnungsschriften eines Kunden zusammenfassen? Lassen sich beliebige Statistiken für wichtige Kundensegmente erzeugen? Kann sich ein Vertriebsmitarbeiter kurzfristig mit den Verbrauchsdaten eines Kunden auf ein Gespräch bei diesem vorbereiten? Kann ein Vertriebsmitarbeiter seine Kundendaten im Krankheitsfall einfach und vollständig seiner Vertretung übergeben? Kann die Vertretung auf dieser Grundlage die anstehenden Termine wahrnehmen? Gehen mit dem Ausscheiden eines Vertriebsmitarbeiters dessen Kenntnisse über den Kunden, Wettbewerber und Märkte verloren? Lassen sich im Kundengespräch aufgenommene Ideen, Beschwerden und Wünsche systematisch auswerten? Können die Vertriebsmitarbeiter die Veränderungen der Vertragsabschlüsse im aktuellen Monat abrufen? (Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 269f.)

⁸² Vgl. Pohl, A., 2002, S. 221.

kompetenten Ansprechpartner auch während Urlaub oder Krankheit des normalerweise zuständigen Mitarbeiters.⁸³ Erhöhte Anforderungen an das Informationssystem entstehen aus den Veränderungen in der Marktkommunikation, aus Veränderungen in der Organisation, aus dem Unbundling, sowie aus einer Vielzahl neuer Daten und gestiegener Kundenerwartungen in den Bereichen Abrechnung, Produkt-, Preis- und Abrechnungsgestaltung.⁸⁴ Weitere neue Anforderungen an Informationssysteme von Energieversorgern resultieren aus der Notwendigkeit der Erstellung verschiedenster Analysen für Marketing- und Controllingzwecke einschließlich einer Vielzahl von Kennzahlen (etwa für die Balanced Scorecard).⁸⁵

Eine rationelle Betreuung eines so großen Kundenbestandes, wie er bei Energieversorgungsunternehmen üblich ist, kann effizient nur mit Elektronischer Datenverarbeitung (EDV) erreicht werden.⁸⁶ Komplexität und Breite der Kundenstruktur (viele Kunden bzw. Segmente mit unterschiedlichen Anforderungen) der Stromanbieter erzeugen einen hohen Aufwand der Informationsbeschaffung, -verdichtung, -weiterleitung.⁸⁷ Den Energieversorgungsunternehmen liegen schon immer eine Vielzahl von für Marketing- und Kundenbindungszwecke wertvollen Kundendaten vor.⁸⁸ Charakteristik und Qualität dieser Informationen waren zu Monopolzeiten stark technisch und weniger betriebswirtschaftlich geprägt.⁸⁹ Datengenauigkeit hatte Vorrang vor Aktualität, was zu einer vergangenheitsbezogenen und somit zur betriebswirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens ungeeigneten Betrachtungsweise führte.⁹⁰

Die Anforderungen an ein integriertes Informations- bzw. Entscheidungsunterstützungssystem für ein Energieversorgungsunternehmen lassen sich in Anforder-

⁸³ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 273.

⁸⁴ Vgl. Fritz, W./König, S., 2001, S. 20; Frot, P./Linné, H., 1999, 210. Nur was abrechnungstechnisch möglich ist, kann auch angeboten werden. (Vgl. Frot, P./Linné, H., 1999, 210.)

⁸⁵ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 273.

⁸⁶ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 272.

⁸⁷ Vgl. Pohl, A., 2002, S. 227.

⁸⁸ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 268.

⁸⁹ Vgl. Rösli, F./Seeholzer, U., 1997, S. 143.

⁹⁰ Vgl. Rösli, F./Seeholzer, U., 1997, S. 143.

derungen an das Gesamtsystem und Anforderungen an die kundenbindungsbezogen wichtigsten Teilsysteme unterteilen, auf die im folgenden eingegangen werden soll.⁹¹

5.3.2. Anforderungen an das gesamte Informationssystem

Hier sollen die Anforderungen an das Gesamtsystem aufgezeigt werden, jedoch nicht auf die einzelnen Möglichkeiten der Ausgestaltung des Gesamtsystems (Database Marketing⁹², Data Warehousing⁹³) oder der dabei anwendbaren Datenanalyseinstrumente (Data Mining⁹⁴) eingegangen werden.

Hardware

Hinsichtlich der Hardware des Gesamtsystems gibt es zwei Anforderungen:

Zum einen sind leistungsfähige Computer unabdingbar, um der im Kunden(bindungs-)lebenszyklus der Stromkunden sukzessive anwachsenden Datenmengen Herr zu werden.⁹⁵ Zum anderen muss auch die Möglichkeit einer permanenten und möglichst einfach zu realisierenden Leistungs- oder Kapazitätssteigerung der Datenbanken gegeben sein.

Software

Aufgrund der relativ großen Zahl von Anwendern des Informationssystems beim Stromanbieter sind hohe Anforderungen an die Ergonomie also die Sys-

⁹¹ Die Anforderungen werden in einem Pflichtenheft dokumentiert.

⁹² Database Marketing ist die computergestützte Verwaltung auf der Basis von Datenbanken von Informationen aus allen zugänglichen Quellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens als Grundlage für integrierte Marketing-Maßnahmen. (Vgl. O.V., 1987, S. 59.) Zu Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Database Marketing Systemen siehe Dastani, P., 2001, S. 206-208.

⁹³ Das Data Warehousing arbeitet auf der Ebene der datentechnischen Erfassung und Organisation und erlaubt funktionsbereichsübergreifende Datennutzungen, etwa gegliedert nach Geschäftsfeldern, Gebieten oder Kunden. (Vgl. Becker, J., 2001, S.824.) Das Data Warehouse Konzept beruht auf relationaler Datenbanktechnologie, welche die Normalisierung der Daten und damit deren aufgabenorientierte Selektion, Aggregation bzw. Verknüpfung ermöglicht. (Vgl. Wiedmann, K.-P./Jung, H.-H., 1996, S. 19.)

⁹⁴ Das Data Mining spürt „unentdeckte“ Informationsadern auf indem es Datenbestände noch tiefer und in neuer Weise durchgräbt (mined). (Vgl. Becker, J., 2001, S. 903.) Data Mining Instrumente setzen sich aus Methoden der klassischen Statistik und Verfahren aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz zusammen. Gängige Data Mining Instrumenten sind neuronale Netze, Kohonen-Netz und genetische Algorithmen. (Vgl. Dastani, P., 1997, S. 256.)

⁹⁵ Vgl. Dastani, P., 2001, S. 173.

temarchitektur zu stellen, was unter anderem für größtmögliche Akzeptanz Motivation und Verständnis bei den Benutzern notwendig ist.⁹⁶ Im einzelnen sind in diesem Zusammenhang die Anforderungen Bedienerfreundlichkeit, Verständlichkeit, durchgängiges Maskendesign, Einführungsgeschwindigkeit, integrierte einfache Programmiersprache für Inhouse-Customizing, ausführliche (online) Handbücher, automatische Datensicherung zu nennen. Im Hinblick auf das Kundenbindungsmanagement sind diese Anforderungen an die Ergonomie insofern sehr bedeutend, als sie eine schnellere, bessere, flexiblere und einfachere Kundenbetreuung ermöglichen, was zu mehr Kundenzufriedenheit und in der Folge zu Kundenbindung beitragen kann.

Weitere allgemeine Softwareanforderungen sind Realitätsnähe der Abbildung der Unternehmensstrukturen, Flexibilität in bezug auf Veränderungen der Systemumwelt, Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche spezifische Benutzer, Transparenz der Verarbeitungsabläufe, Aktualität, Vollständigkeit und Konsistenz der Daten (Echtzeitkundendaten), zweckneutrale Speicherung von Daten sowie Bereitstellung von Methoden zu einer zweckbezogenen Auswertung der Daten, Einmalerfassung (keine Redundanzen, keine Inkonsistenzen, keine Abgleiche), Gewährleistung des Datenschutzes.⁹⁷

Integrationsanforderungen

Alle benötigten Informationen sind in einer gemeinsamen Umgebung zur Verfügung zu stellen und auf die Bedürfnisse und die Kenntnisse von Marketing- und Vertriebsmitarbeitern zuzuschneiden.⁹⁸ Das Marketing-Management benötigt ein System zur Entscheidungsunterstützung, das hochwertige und valide Aussagen produziert und diese für den Entscheider transparent macht.⁹⁹ Informationen liegen bei Energieversorgern in unterschiedlichen rechnergestützten Informationssystemen vor und diese einzelnen Systeme sind meist untereinander

⁹⁶ Vgl. Dastani, P., 2001, S. 209.

⁹⁷ Vgl. Huch, B./Schimmelpfeng, K., 1994, S. 21f; Biethahn, J./Fischer, D., 1994, S. 47. Da die Sammlung von Kundendaten meist dessen gewollte Partizipation erfordert, müssen die Kunden davon überzeugt werden, dass die Informationen, die sie bereitstellen, nicht in irgendeiner Weise verwendet werden, die sie stört. (Vgl. Henning-Thurau, T./Hansen, U., 2000, S. 15.)

⁹⁸ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 270f.

⁹⁹ Vgl. Wiedmann, K.-P./Buckler, F., 2001, S. 48.

nicht kompatibel (historisch gewachsene Insellösungen).¹⁰⁰ In diesem Zusammenhang ist gerade auch an die unterschiedlichen beschriebenen Distributions- und Kommunikationskanäle zu denken.¹⁰¹ Dabei handelt es sich um Systeme für Abrechnung und Verbrauch, Personalwirtschaft,¹⁰² Finanz- und Rechnungswesen, Planungsrechnung,¹⁰³ Materialwirtschaft,¹⁰⁴ Marketing und Vertriebsinformation und Vertragsverwaltung, Tiefbau, geographische Information, Controlling, technische Information (Instandhaltung, Service) sowie optische Archivierung. Die Hauptanforderung an das Informationssystem eines Energieversorgers im Rahmen des Kundenbindungsmanagements ist demzufolge die Integration und Vernetzung der vorhandenen bzw. notwendigen Teilsysteme sowohl innerhalb des Front-Office-Bereichs als auch mit den entsprechenden Prozessen und Systemen des Back-Office-Bereichs zu einem integrierten kundenorientierten Informations- bzw. Entscheidungsunterstützungssystem.¹⁰⁵

Zu den Integrationsanforderungen des Gesamtsystems gehören vor allem umfassende Schnittstellen und Kompatibilität aller Teilsysteme, was auch gängige Standardschnittstellen,¹⁰⁶ Server und Datenbanken der EDV-Abteilung sowie mindestens normierte release-übergreifende Standardschnittstellen zu weiteren

¹⁰⁰ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 270f. Historische Verbrauchsdaten (Nutzungs- und Verbrauchsstrukturen) und Informationen über die Bonität des Kunden in Abrechnungssystemen, Vertragsdaten in Vertragsverwaltungssystemen, sonstige Kundendaten und Dokumentationen (Protokolle von Kundengesprächen, Schriftverkehr, etc.) in Papierform oder in weiteren computergestützten Informationssystemen. (Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 270f.)

¹⁰¹ Siehe zum Mehrkanalsystem auch Kapitel 4.3.2.3. und 4.3.2.4..

¹⁰² Das Personalwirtschaftsprogramm muss alle Funktionen im Zusammenhang mit der Lohn- und Gehaltsabrechnung auf Basis des Bundesangestelltentarifs (BAT) sowie des Bundesmanteltarifs Gemeinden (BMTG) umfassen, die termingerechte, transparente und ordnungsgemäße Abrechnung der Gehälter und Zusatzleistungen, Lohnsteuer und Sozialversicherung sowie aller weiterer erforderlichen Funktionen erfüllen, Lohndatenerfassung und -kostenverteilung darstellen und standardisierter Personalzeiterfassungssysteme (inklusive kundenindividueller Einrichtung) umfassen.

¹⁰³ Die Planungsrechnung sollte Kostenstellen-, Finanz- und Budgetplanung, Kostenträger-Planrechnung, Beschaffungsplanung, Preisplanung, Absatz- und Erlösplanung verschiedener Sparten und Kunden, Konzessionsabgabenrechnung sowie Investitions-, Erfolgs- und Finanzplanung abdecken.

¹⁰⁴ Materialwirtschaft umfasst die Bereiche Beschaffung (Einkauf) und Lagerverwaltung (einzelne Funktionen: Materialbestandsführung, Disposition und Bestellvorschlag, Optimierung des Lagerbestandes, Bestellwesen einschließlich der Bestellschreibung und Terminüberwachung, Rechnungsprüfung).

¹⁰⁵ Vgl. Gerth, N., 2001, S. 107.

¹⁰⁶ Zum Beispiel: MS Excel, Access, txt, MS Outlook, Windows.

vor- und nachgelagerten Systemen¹⁰⁷ einschließt. Auch die Integrationsfähigkeit mit externen Hauptbuchhaltungen, customer care Oberflächen, technischem Zählerwesen, anderen Aufbereitungs- und Darstellungsmodulen für die Rechnungsausgabe (zum Beispiel externe Druckmodule) muss gegeben sein. Weitere zu integrierende Systeme sind die der Netzleitstelle (Austausch Verbrauchsdaten, Zählerdaten, Zählerfernauslesung) und der Prozessabbildung (Abbildung von abteilungs- und bereichsübergreifenden Prozessen).

Weitere Anforderungen: Bündelung aller kaufmännischen und technischen Prozesse in einer Softwarelösung, auf Dauer problemlos erweiterbar (bei Wachstum, neue Produkte/Services, Segmente),¹⁰⁸ über Unternehmensgrenzen hinweg vernetzbar, Möglichkeit differenzierte Sichten zu erzeugen und Zugriffsrechten zu vergeben, flexibel, praxis- und zielgruppennah mit detaillierter, effektiver Abbildung von Geschäftsprozessen, kostengünstig durch Individualisierung wo nötig, und Standardisierung wo möglich, übersichtliche, anwenderorientierte Gestaltung, Datenaktualität, als schnelle Entscheidungsgrundlagen an jedem Ort, Datensicherheit.

Außerdem ist es problematisch, dass bisher noch nicht existierende Auswertungen mit vergleichsweise hohem Aufwand extra programmiert werden müssen, dass die benötigten Daten nicht in der erforderlichen Form vorliegen und erst in übliche Software transferiert werden müssen werden, um dort entsprechend dargestellt werden zu können, sowie dass Analysen oft von der EDV-Abteilung angestoßen und dann an Marketingbereiche übergeben werden.¹⁰⁹ Hier gilt es entsprechende Möglichkeiten zu schaffen. Zu denken ist dabei beispielsweise an die Segmentierung oder Kundenwertberechnungen.

Anforderungen an Anbieter, Service und Support

Auch an den Anbieter des/der Informationssystem(s/e) sind bestimmte Anforderungen zu stellen vor allem in bezug auf individuelle Gestaltung, Support bei Einrichtung, umfassenden Service- bzw. Wartungsvertrag, Probephase, Schu-

¹⁰⁷ Zum Beispiel: Html, E-Mail, EDIFACT, ASCI, batch interface, API, Master-Slave-Betrieb.

¹⁰⁸ Vgl. Pohl, A., 2002, S. 227.

¹⁰⁹ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 271.

lung, Beratung und Unterstützung (Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Kompetenz des Personals, Notfall-Service) sowie Systembetrieb und Managementservice.

5.3.3. Anforderungen an Teile des Informationssystems

5.3.3.1. Anforderungen an das Marketing- und Vertriebsinformationssystem

Bestandteile eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems sind unter anderem die Distributions- und Kommunikationskanäle (Kundencenter, Call-Center, Internet, Helpdesk-Systeme, Beschwerdemanagementsysteme, Außendienstberichtswesen), deren umfassende integrative Vernetzung gerade vor dem Hintergrund eines hybriden Mehrkanalsystems und dem Ziel one voice to the customer zur Kundenbindung unabdingbar ist. Zentrales Element ist dabei die Marketing-Datenbank.

Diese beinhaltet Datenblätter für sämtliche Planungsgrößen nach Produkten und Segmenten. Im Idealfall sind einzelne Größen bis auf Mitarbeiterebene herunterzubrechen, sämtliche Datenblätter müssen eine Soll- und eine Ist-Erfassung enthalten. Der Dateninput umfasst dabei Abrechnungssysteme für Tarif- und Sondervertragskunden, Vertriebsinformationssystem sowie speziell recherchierte Größen (Kundenzufriedenheit), der Datenoutput verschiedenste Soll-Ist-Vergleiche, graphisch ausgewertetes Berichtssystem sowie Ergebnisse zu spezifischen Anfragen. Idealerweise unterstützen Marketing- und Vertriebsinformationssysteme alle Phasen des Kundenlebenszyklus.¹¹⁰ Angefangen bei der ersten Kundenanfrage über persönliche Gespräche und Angebotserstellung bis zur langfristigen Kundenbetreuung wird der gesamte Vertriebsprozess abgebildet und unterstützt.¹¹¹

Die dabei gewonnenen kundenbezogenen Daten werden in einem der kundenbindungsbezogenen wichtigsten Teile der Marketing-Datenbank der Kundenda-

¹¹⁰ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 274.

¹¹¹ Vgl. Göbel, S.-J., 2002, S. 274.

tenbank abgelegt.¹¹² Die notwendigen Daten umfassen Grund-, Potential-, Aktions- und Reaktionsdaten (siehe Abbildung 27).¹¹³

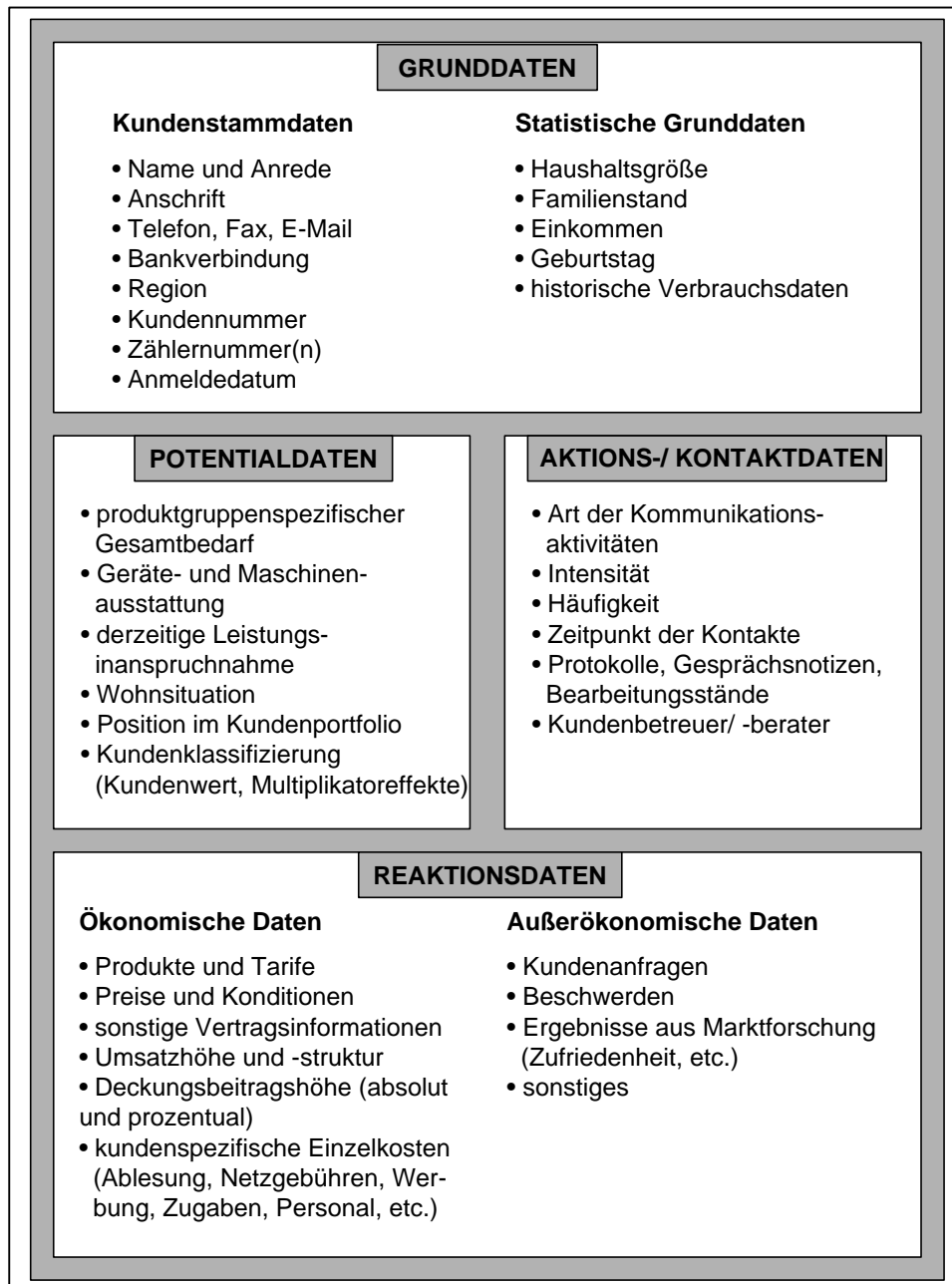


Abbildung 27: Zentrale Informationsfelder einer Kundendatenbank (Quelle: in Anlehnung an Link, J./Hildebrand, V., 1993, S. 36.)

¹¹² Vgl. Pohl, A., 2002, S. 244f.

¹¹³ Vgl. Link, J., 2001, S. 9. Siehe zu den für das Kundenbindungsmanagement notwendigen Kundeninformationen unter anderem Schweiger, W., 1999, S. 18.

Der Funktionsumfang eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems sollte besonders vor dem Hintergrund des Kundenbindungsmanagements und der in diesem Zusammenhang oben beschriebenen Strategien wie Segmentierung und Differenzierung unter anderem die folgenden Möglichkeiten bieten: umfassende Kundenanalysen (Kundenwertanalysen mittels ABC-Analyse, Kundenportfolios und Scoring-Verfahren, Deckungsbeitragsrechnungen, Potentialanalysen), Segmentanalysen, regelmäßige Marktforschungs- und Kundenzufriedenheitsanalysen, Vielzahl kunden(bindungs-)bezogener Kennzahlen sowie Reportingfunktionen als Standardauswertungen sowie auch nach freier Definition (Analysen und Statistiken wie Verkaufs- und Marktstatistiken Vertriebs- und Werbeerfolgsrechnung etc.). Als weitere wichtige Funktionen sind zu nennen einfache Operationen (if-then-Befehle, Boolean), Terminkalender, Optionen für Integration von Wissensdatenbanken, Inter- und Intranetfähigkeit (E-Mails, Datenaustausch etc.), Mandantenfähigkeit, Customizing, Personaleinsatzplanung, Einsatz auf Laptops bzw. Notebooks, Serienbriefe und Mailings.

5.3.3.2. Anforderungen an das Abrechnungs- und Verbrauchssystem

Die Programme der Verbrauchsabrechnung (Billing & Accounting/Collecting) sollten die rationelle und reklamationssichere¹¹⁴ Abrechnung für alle Versorgungsarten (Strom, Gas, Wasser, Abwasser, Fernwärme), Zählertypen, Tarif- und Preismodelle unterstützen, die Berücksichtigung sonstiger Leistungsarten ermöglichen und folgende Teilsysteme umfassen: Zähler- bzw. Objektverwaltung, Tarifikunden-, Sondervertragskundenabrechnung mit Verwaltung von Sonderverträgen und Abrechnung des Verbrauchs für Sondervertragskunden, Fernwärmeabrechnung, Debitorenbuchhaltung als Massenkontokorrent, statistische Auswertungen, Geräteverwaltung, Ablesung mit der maschinellen oder manuellen Erfassung von Zählerständen, Hausanschlusswesen sowie vielfältigen Statistiken und Auswertungen, individuelle Ableselogistik, kundenindividuelle, grafisch aufbereitete Rechnungen. Weitere Möglichkeiten können sein:

¹¹⁴ Gerade die absolute Genauigkeit und Richtigkeit von Rechnungen, die, wie gesagt einen sowohl regelmäßigen als auch negativen Kontakt zwischen Energieversorger und Stromkunden darstellen, sind kundenbindungsbezogen von großer Wichtigkeit. Es sollte zudem auch darauf geachtet werden, dass die Rechnung übersichtlich und verständlich präsentiert wird.

Online-Abrechnungen und Korrekturen, permanente Statistik, Verknüpfung zur Planungsrechnung, Möglichkeit zur Durchführung von Preisstudien.

5.3.3.3. Anforderungen an das Finanz- und Rechnungswesen

Das System des Finanz- und Rechnungswesens umfasst Finanz- und Kontokorrentbuchhaltung (Sammlung aller anfallenden Geschäftsvorfälle für die Zwischen- und Jahresabschlüsse), Auftragsabrechnung (Überwachung und Kontrolle der betrieblichen Leistungserstellung), Kostenrechnung (Kostenstellen-, Kostenträger- und Kostenartenrechnung), Anlagenbuchhaltung (Erfassung und Fortschreibung des Anlagevermögens), Lohnkostenverteilung, Materialbewertung und Rechnungsprüfung.

Das Finanz- und Rechnungswesen spielt gerade auch im Rahmen des Kundenbindungsmanagements eine wichtige Rolle. Hauptanforderung an ein entsprechendes System innerhalb des Gesamtinformationssystems des Energieversorgers ist dessen Kundenorientierung. Genaue kunden-, segment- und lebenszyklusbezogene Daten sind unabdingbare Informationsgrundlage. Zu den Anforderungen an ein kunden- und entscheidungsorientiertes Rechnungswesen zählen Erstellung und Abbildung der anfallenden Daten in einer zweckneutralen Grundrechnung (ohne Zusammenfassungen, kalkulatorische Verteilungen) als Grundlage für Sonderrechnungen nach vielfältigen Auswertungsgesichtspunkten, Abrufbarkeit von für das Kundenbindungsmanagement interessanten Auswertungen, Bezugsgrößenhierarchien, Prozesskostenrechnung zur Verteilung von mit bestimmten Vorgängen zusammenhängenden Gemeinkosten anhand von Kenngrößen der kostentreibenden Prozessinanspruchnahme.¹¹⁵

Bestehende Schwierigkeit der Renditebestimmung (unbekannte prozessinduzierte variable Kosten, Kostenzuordnungsproblem auf Einzelkunden- und Segmentebene, renditeorientierte Planungs- und Zielgrößen nur mit hohem Aufwand oder gar nicht verwendbar) sind zu beheben.¹¹⁶ Kostenrechnung wurde bei Energieversorgern früher einseitig mit Vollkostenrechnungssystemen mittels

¹¹⁵ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 332f.

¹¹⁶ Vgl. Pohl, A., 2002, S. 227.

hochtechnisch ermittelter Fixkosten-Schlüsselungen betrieben.¹¹⁷ Für ein entscheidungsbezogenes Rechnungswesen allgemein und besonders für ein kundenorientiertes gilt somit der Grundsatz, dass Daten den Untersuchungsobjekten nur insoweit zuzuordnen sind, wie sie sich durch deren Existenz ergeben (haben) bzw. ohne deren Existenz entfallen würden. Andererseits sind dann aber konsequenterweise auch alle rechnerischen Größen zu berücksichtigen, deren Höhe zum Beispiel vom Bestehen des Geschäftskontaktes zu einem Kunden, von dessen Verhaltensweisen sowie von Maßnahmen zur Kundenbetreuung und -bindung beeinflusst wird.¹¹⁸ Zu beachten ist in diesem Zusammenhang die hohe Bedeutung der Energieträger für das Geschäftsergebnis und gleichzeitig, dass der Deckungsbeitrag nicht alles ist, auch die Kundenbindungswirkung der Produkte und Leistungen entscheidend sein kann.¹¹⁹

5.4. Abschließende Bemerkungen zu den Ansatzpunkten der Kundenbindungsmanagementimplementierung

Es wurde überblicksartig gezeigt, welche Anforderungen an die Steuerungssysteme Organisation und Unternehmenskultur/personales Element und das Informationssystem eines Energieversorgungsunternehmens gestellt werden, um eine erfolgreiche Umsetzung eines umfassenden Kundenbindungsmanagements zu erreichen.

Dabei konnten bei weitem nicht alle Aspekte beleuchtet werden. Allgemeine Implementierungsfragen wie die nach der Implementierungsrichtung (top-down versus bottom-up) wurden ebenso aus der Betrachtung ausgeklammert, wie Fragen der Implementierungsintensität (radikale versus stufenweise Implementierung). Hierzu und zu weiteren Entscheidungen (Bestimmung und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten im Rahmen der Implementierung, Implementierungscontrolling) im Rahmen einer Implementierung sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.

¹¹⁷ Vgl. Röösl, F./Seeholzer, U., 1997, S. 143.

¹¹⁸ Vgl. Köhler, R., 1999, S. 334.

¹¹⁹ Vgl. Pohl, A., 2002, S. 227.

6. Zusammenfassende Schlussbetrachtung

Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit war die aus der neuen Wettbewerbssituation entstandene Notwendigkeit der Entwicklung eines ganzheitlichen, zukunftsgerichteten strategischen Kundenbindungsmanagementmodells für Energieversorgungsunternehmen im Sinne einer ausführlichen strategischen Verankerung des Kundenbindungsmanagements im Rahmen der marktorientierten Planung. Obwohl die Liberalisierung bereits eine Weile zurückliegt, Kundenbindungsanstrengungen bei Energieversorgungsunternehmen durchaus inzwischen durchgeführt werden und sich die Literatur bereits umfassend mit dem Kundenbindungsmanagement im allgemeinen auseinandergesetzt hat, findet sich die Behandlung des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern sowie die Integration des Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern in ein strategisches Gesamtkonzept bisher nur ansatzweise wieder. Ziel dieser Arbeit war deshalb die (proaktive) Entwicklung eines solchen umfassenden Kundenbindungsmanagementmodells für kommunale alteingesessene Energieversorgungsunternehmen, wobei bei der Modellentwicklung bewusst Thesen zum Bindungsmanagement von Energiekunden sehr breit „aufgewirbelt“ wurden.

Ausgangspunkt der Analyse war die grundlegende Darstellung des liberalisierten Energiemarktes, einschließlich der Behandlung der Besonderheiten des Produktes Strom, sowie die Klärung relevanter Begriffe und Marketingansätze. Kundenbindung wurde als System von Anbieteraktivitäten zur Verbesserung des Transaktionsgeschehens auf der Grundlage positiver Einstellungen der Kunden und daraus resultierender Bereitschaft zu Folgekäufen definiert. Weiterhin wurden die einzelnen Dimensionen der Kundenbindung dargestellt.

Im Rahmen der Situationsanalyse wurden die Entwicklungen von globaler und Interaktionsumwelt, soweit diese kundenbindungsrelevant waren, behandelt, und außerdem die Eignung theoretischer Erklärungsansätze der Kundenbindung auf ihre Übertragbarkeit auf den liberalisierten Energiemarkt untersucht. Wichtigstes Ergebnis dieser Untersuchungen war, dass die Kundenzufriedenheit langfristig als bedeutendste Kundenbindungsursache anzusehen ist.

Auf diesem Fundament wurden konkrete Gestaltungsansätze für den Entwurf eines Kundenbindungsmanagements von Energieversorgern im Rahmen der Gesamtarchitektur marktorientierter Planung aufgebaut. Um die Kundenorientierung zur Erzielung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Strategie und Marketing zu verankern, wurden die einzelnen Gestaltungsperspektiven im Rahmen der strategischen Planung behandelt: Verankerung von Kundenorientierung und -bindungsgedanken in der strategischen Rahmenplanung (Unternehmensmission, -vision, -kultur, -philosophie und -identität), die konsequente Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten im Rahmen der strategischen Programmplanung am Ziel der Unternehmenssicherung durch Kundenbindung sowie kundenbindungslebenszyklusbezogenes Aufzeigen von Konkretisierungsansatzpunkten der Strategien im Rahmen der strategischen Realisationsplanung. Abschließend wurden Anforderungen an die Implementierung eines solchen Kundenbindungsmanagementkonzeptes in den Bereichen Organisation, Mitarbeiter und Systemen aufgezeigt.

Damit dieses umfassende Konzept in der Praxis tatsächlich auch seinen Anforderungen genügen kann, ist eine durchgängige Umsetzung aller dargestellten Planungsstufen in allen unternehmerischen Bereichen erforderlich. Es muss der Komplexität des Systems Energieversorgungsunternehmen und der des Kundenbindungsmanagementkonzeptes Rechnung getragen werden, indem erkannt wird, dass alle Bereiche miteinander vernetzt sind. Konzepte können entsprechend nur dann ihre optimale Wirkung entfalten, wenn die notwendigen Veränderungen und Anpassungen in allen Bereichen erfolgen. Ein so komplexes Thema ist nicht durch einfache Lösungen zu beherrschen. Das soll heißen, die Energieversorgungsunternehmen können nicht einzelne Instrumente zur Kundenbindung herausgreifen, sondern müssen die verschiedenen Instrumente, wie gezeigt, auf den verschiedenen Stufen der strategischen Planung auf ihre situativen Gegebenheiten abgestimmt einsetzen, um so die Kunden langfristig zufrieden stellen und somit binden zu können.

Das vorliegende Konzept ist erweiterbar, was besonders im Hinblick auf die Liberalisierung der Gaswirtschaft von Bedeutung ist. Da der Fokus der Betrachtung auf den lokalen bzw. regionalen Stromanbietern lag, die meist Multi Utility

Unternehmen sind, sind neben der Elektrizität bereits implizit die anderen Bereiche (Gas, Wasser, Fernwärme) integriert.

Ein Bereich, der besonders auch für den langfristigen Erfolg von Kundenbindungsmanagementkonzepten (ob nun in der Energiewirtschaft oder in anderen Bereichen) von größter Bedeutung ist, ist das in dieser Arbeit nicht behandelte Kundenbindungscontrolling. Als ein Teilbereich des Beziehungscontrollings sind seine Aufgabenbereiche sehr vielfältig und reichen von Planungs-, Steuerungs- und Informationsfunktionen bis hin zu Kontrollfunktionen. Gerade um ein solches umfassendes und kundenorientiertes Controllingsystem ist das vorliegende Kundenbindungskonzept im Hinblick auf die Überprüfung seiner Wirtschaftlichkeit und Stimmigkeit zu ergänzen.

Literaturverzeichnis

A

Abell, Derek F./Hammond, John S. (1979): Strategic Marketing Planning – Problems and Analytical Approaches, Prentice Hall, Englewood Cliffs/NJ, 1979.

Albers, Sönke (1994): Kundennähe, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 589-590.

Anderson, Erin W./Weitz, Barton (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, Februar 1992, S. 18-34.

Anderson, Eugene W./Fornell, Claes (1994): A Customer Satisfaction Research Prospectus, in: Rust, Roland T./Oliver, Richard L. (Hrsg.): Service Quality: new Directions in Theory and Practice, Sage Publications, Thousand Oaks/CA, 1994, S. 241-268.

Apking, Wolfgang/Boltz, Walter/Dettwiler, Hansjörg (2000): Industriestudie: Die Energiewirtschaft im Umbruch – Globalisierung, Fragmentierung und Konvergenz im europäischen Markt, Fachverlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt/Main, 2000.

Apking, Wolfgang/Schulte, Marion/Didjurgeit, Claudia (2002): Kunden erfolgreich managen – Klassenbester oder optimal im Markt positionieren, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2002, Heft 5, S. 342-343.

Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995): Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, Thiele & Schwarz, Köln, 1995.

B

Backhaus, Klaus (1992): Investitionsgütermarketing, 3., überarbeitete Auflage, Vahlen, München, 1992.

Backhaus, Klaus (1997): Industriegütermarketing, 5., erweiterte und überarbeitete Auflage, Vahlen, München, 1997.

Backhaus, Klaus (1999): Industriegütermarketing, 6., erweiterte und überarbeitete Auflage, Vahlen, München, 1999.

Bauer, Hans H. (1994): Buying Center, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 138-139.

Bauer, Hans H. (1994a): Markttypologie, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 742-745.

Baumol, William J. (1982): Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure, in: American Economic Review, 1982, Heft 1, S. 1-15.

Baur, Robert/Dittmann, Rainer/Kapellen, Carola/Winkler, Stefanie (1996): Wie sehen Kunden den idealen Energieversorger, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1996, Heft 5, S. 293-295.

Becker, Jochen (1983): Grundlagen der Marketing-Konzeption: Marketingziele, Marketingstrategien, Marketingmix, Vahlen, München, 1983.

- Becker, Jochen (2001):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 7., überarbeitete und ergänzte Auflage, Vahlen, München, 2001.
- Behrens, Gerold (1994):** Konsumentenforschung, in: Diller, Herrmann (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 560-561.
- Belz, Christian (1994):** Erkenntnisse zum systematischen Beziehungsmanagement, in: Belz, Christian (Hrsg.): Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen, 1994, S. 13-92.
- Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (1999):** Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999.
- Berger, Günther (2001):** Führen mit Zielen – Implementierung und Evaluation, in: Schwaab, Markus-Oliver/Bergmann, Günther/Gairing, Fritz/Kolb, Meinulf (Hrsg.): Führen mit Zielen: Konzepte, Erfahrungen, Erfolgsfaktoren, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 69-92.
- Bergheimer, Markus (1991):** Cross-Selling, in: Marketing Journal, 1991, Heft 3, S. 226-229.
- Berner, Winfried (2000):** Praktische Strategien zur Veränderung der Unternehmenskultur, Sonderdruck aus dem Loseblatt-Handbuch „Praxis Handbuch Unternehmensführung“, 2000.
- Berry, Leonard L. (1983):** Relationship Marketing, in: Berry, Leonard L./Shostack, Lynn G./Upah, Gregory D. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago/Il, S. 25-28.
- Beutin, Nikolas/Paul, Andreas/Schröder, Nadine (2001):** Marketing in Energieversorgungsunternehmen: Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung, in: Zeitschrift für die Energiewirtschaft, 2001, Heft 3, S. 171-188.
- Beutin, Nikolas/Werner, Harald (1999):** Kundenbindung in deregulierten Märkten: Das Beispiel der Energieversorgung, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 545-566.
- Biedermann, Arnulf (2000):** Strategie-Umsetzung mittels Balanced Scorecard: Entwicklung spezifischer Kennzahlen – Systeme für die Bereiche Energiewirtschaft, IT-Einsatz und Pharma-Produktion, Haupt, Bern, 2000.
- Biethahn, Jörg/Fischer, Dirk (1994):** Controlling-Informationssysteme, in: Biethahn, Jörg/Huch, Burkhard (Hrsg.): Informationssysteme für das Controlling: Konzepte, Methoden und Instrumente zur Gestaltung von Controlling-Informationssystemen, Springer, Berlin, 1994, S. 25-68.
- Binz, Martin (2000):** Cool bleiben! – die ServiceLine der Ewag Nürnberg jetzt unter Strom, in: Elektrizitätswirtschaft, 2000, Heft 11, S. 52-54.
- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (1988):** Corporate Identity – Grundlagen, in: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1988, S. 17-63.

- Bitner, Mary Jo/Hubbert, Amy R. (1994):** Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality, in: Rust, Roland T./Oliver, Richard L. (Hrsg.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, Thousand Oaks/CA, 1994, S. 72-94.
- Blau, Peter Michael (1964):** Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York/NY, 1964.
- Bliemel, Friedhelm W./Eggert, Andreas (1998):** Kundenbindung – die neue Sollstrategie?, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1998, Heft 1, S. 37-45.
- Bochanky, Lutz (1999):** Versorgungsqualität im liberalisierten Strommarkt, in: Elektrizitätswirtschaft, 1999, Heft 6, S. 10-14.
- Böcker, Franz/Gierl, Heribert (1994):** Marketingziele, in: Diller, Herrmann (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 706-709.
- Böing, Elke/Barzen, Dietmar (1992):** Kundenportfolio im Praktiker-Test, Teil 1, in: absatzwirtschaft, 1992, Heft 2, S. 85-89.
- Bongers, Uwe/Leinpinsel, Inge (1996):** Imageforschung als Schlüsselfaktor zur Kundenorientierung, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1996, Heft 5, S. 299-302.
- Bonoma, Thomas V./Shapiro, Benson P. (1983):** Segmenting the Industrial Market, Lexington Books, Lexington/MA, 1983.
- Borchert, Christian (1995):** Corporate Identity Konzeptionen in der Energiewirtschaft – ein empirischer Vergleich, Dissertation, Universität/GH Essen, 1995.
- Boulding, William/Kalra, Ajay/Staelin, Richard/Zeithaml, Valarie A. (1993):** A Dynamic Process Model of Service Quality, From Expectations to Behavioral Intentions, in: Journal of Marketing Research, 1993, Heft 1, S. 7-27.
- Bracklow, Christian/Ewerdwalbesloh, Frank (2001):** Wechselmanagement – Stellhebel für die nachhaltige Geschäftsentwicklung, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2001, Heft 8, S. 482-486.
- Brehm, Jack W. (1966):** A Theory of Psychological Reactance, Academic Press, New York/NY, 1966.
- Brinker, Werner (2000):** Liberalisierung – Folgen für die regionale Energiewirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2000, Heft 5, S. 310-311.
- Bruhn, Manfred (1982):** Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden: Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Verlag Peter Lang, Frankfurt/Main, 1982.
- Bruhn, Manfred (1995):** Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1995, S. 161-187.
- Bruhn, Manfred (1998):** Qualitätsmanagement im Private Banking, in: Basler Bankenvereinigung (Hrsg.): Private Banking: die Herausforderung für den Finanzplatz Schweiz, Tagungsband, Haupt, Bern, 1998, S. 53-102.

Bruhn, Manfred/Bunge, Bettina (1994): Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1994, S. 41-84.

Bruhn, Manfred/Georgi, Dominik (1999): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 411-439.

Bruhn, Manfred/Georgi, Dominik (2000): Kundenerwartungen als Steuerungsgröße – Konzept, empirische Ergebnisse und Ansätze eines Erwartungsmanagements, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2000, Heft 3, S. 185-196.

Bruhn, Manfred/Tilmes, Jörg (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, Kohlhammer, Stuttgart, 1994.

Buba, Hanspeter/Laurick, Horst (1996): Was wünscht sich der Kunde vom Energieversorger – Ergebnisse einer Umfrage der Energieversorgung Oberfranken AG, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1996, Heft 5, S. 281-288.

Bülles, Ulrich/Raffée, Hans (1974): Arbeitsbuch Marketing, Gabler, Wiesbaden, 1974.

Bullinger, Hans-Jörg/Stanke, Alexander (1997): Erfolgsfaktor KundenManagement – Kundenorientierung muss konsequent gestaltet werden, in: Office Management, 1997, Heft 1-2, S. 10-14.

Burger, Klaus Michael (1998): Risk Management in der Energiewirtschaft: Chancen und Risiken durch liberalisierte Märkte, Gabler, Wiesbaden, 1998.

Busch, Rainer/Dögl, Rudolf/Unger, Fritz (2001): Integriertes Marketing – Strategie, Organisation, Instrumente, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2001.

Butscher, Stephan (1994): Kundenclubs als modernes Marketing-Instrument, in: Direkt-Marketing, 1994, Heft 3, S. 26-28.

C

Cadosch, Walter (1982): Marketingstrategien für öffentliche Energieversorgungsunternehmen: ein Ansatz auf der Basis einer empirischen Untersuchung, Haupt, Bern, 1982.

Cadotte, Ernest R./Woodruff, Robert B./Jenkins, Roger L. (1987): Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, August 1987, S. 305-314.

Campbell, N.C.G./Cunningham, M. T. (1983): Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets, in: Strategic Management Journal, 1983, S. 369-380.

Chevalier, Pierre (1999): Trading: a Route to Ruins or Riches?, German Utilities Conference, 22.10.1999, Berlin.

Churchill, Gilbert A. Jr./Surprenant, Carol (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, November 1982, S. 491-504.

Coase, Ronald Harry (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, N.S. Band IV, 1937, S. 386-405.

Collins, Andrew (1992): *Dynamisches Einzelhandelsmarketing: Strategien zur Kundengewinnung und Kundenpflege*, McGraw-Hill, New York/NY, 1992.

Copeland, Melvin Thomas (1923): Relation of Consumer's Buying Habit to Marketing Methods, in: *Harvard Business Review*, April 1923, S. 282-289.

Cremers, Roman (2002): Onlineservice: Kieler Stadtwerke machen's bequem, www.stromseite.de, 31.07.2002, 13:12.

D

Dastani, Parsis (1997): Data Mining im Database Marketing, in: Link, Jörg/Brändli, Dieter/Schleuning, Christian/Kehl, Roger E. (Hrsg.): *Handbuch Database Marketing*, Marketing-Forum, IM-Fachverlag, Ettlingen, 1997, S. 254-267.

Dastani, Parsis (2001): Auswahl und Bedeutung von Hard- und Softwarekomponenten im Customer Relationship Management, in: Link, Jörg (Hrsg.): *Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme*, Springer, Berlin, 2001, S. 171-212.

Dick, Alan S./Basu, Kunal (1994): Customer Loyalty – Toward an Integrated Conceptual Framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994, Heft 2, S. 99-113.

Dickson, Peter R. (1983): Distributor Portfolio Analysis and Channel Dependence Matrix, in: *Journal of Marketing*, Sommer 1983, S. 35-44.

Dienes, Michael/Winkelmann, Dirk (2001): Kundenmanagement professionalisieren, in: *Energiewirtschaft*, 2001, Heft 3, S. 40-42.

Diller, Hermann (1989): Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus der deutschen Lebensmittel-Industrie, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1989, Heft 4, S. 213-223.

Diller, Hermann (1993): Key-Account-Management: Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: *Thexis*, 1993, Heft 3, S. 6-16.

Diller, Hermann (1994): Kunde, in: Diller, Hermann (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, Vahlen, München, 1994, S. 583.

Diller, Hermann (1994a): Nachfrage, in: Diller, Hermann (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, Vahlen, München, 1994, S. 799-800.

Diller, Hermann (1994b): Interaktionstheorie, in: Diller, Hermann (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, Vahlen, München, 1994, S. 471-472.

Diller, Hermann (1994c): Preisorientierte Qualitätsbeurteilung, in: Diller, Hermann (Hrsg.): *Vahlens großes Marketinglexikon*, Vahlen, München, 1994, S. 914.

Diller, Hermann (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, Arbeitspapier Nr. 40, Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, 1995.

- Diller, Hermann (1995a):** Kundenmanagement, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995, S.1363-1376.
- Diller, Hermann (1996):** Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1996, Heft 2, S. 81-94.
- Diller, Hermann (1997):** Beziehungsmanagement, in: DBW, 1997, Heft 4, S. 572-575.
- Diller, Hermann (1998):** Kapitel 1: Planung und Marketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Marketing Planung, Vahlen, München, 1998, S. 3-29.
- Diller, Hermann (2000):** Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers, in: Henning-Thurau, Thorsten/Hansen, Ursula (Hrsg.): Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer, Berlin, 2000, S. 29-48.
- Diller, Hermann (2001):** Kundenbindungsmotive, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Vahlen, 2001, S. 851.
- Diller, Hermann/Heinzelbecker, Klaus (1994):** Marketing-Informationssystem (MAIS), in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 667-669.
- Diller, Hermann/Kusterer, Marion (1988):** Beziehungsmanagement - Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1988, Heft 3, S. 211-220.
- Diller, Hermann/Lücking, Joachim (1994):** Strategisches Marketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 1113-1115.
- Diller, Hermann/Müllner, Markus (1997):** Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 54, Universität München, München, 1997.
- Dobschütz, Leonhard von (1996):** Outsourcing der Informationsverarbeitung, in: Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, Oldenbourg Verlag, München, 1996, S. 556-559.
- Döring, Hilmar (1998):** Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes, Dissertation, Göttingen, 1998.
- Drake, Frank-Detlef/Ohler, Tobias/Röthel, Thomas (2000):** Vom Preiskrieg zum Servicewettbewerb, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2000, Heft 5, S. 286-291.
- Drosdowski, Günther (1990):** Konzept, in: Duden Fremdwörterbuch, 5. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mannheim, 1990, S. 429.
- Drucker, Peter Ferdinand (1973):** Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, New York/NY, 1973.
- Dubinski, Alan/Ingram, Thomas N. (1984):** A Portfolio Approach to Account Profitability, in: Industrial Marketing Management, 1984, S. 33-41.

Durach, Wolfgang (1996): Die Einführung kompetitiver Strukturen auf den Energiemärkten: die Bedeutung des Europäerischen Wettbewerbsrechts für die Liberalisierung der Energiemärkte unter Berücksichtigung der Erfahrungen in Großbritannien, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/Main, 1996.

Dwyer, F. Robert/Schurr, Paul H./Oh, Sejo (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, April 1987, S. 11-27.

E

Eggert, Andreas (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2000, Heft 2, S. 119-130.

Eichhorn, Peter (2000): Das Prinzip Wirtschaftlichkeit: Basis der Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, 2000.

Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie (1997): 96/92/EU, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 30.01.1997, Heft L 27, S. 20.

Energy Information Administration (2001): Electric Power Industry Restructuring Fact Sheet, www.eia.doe.gov/cneaf/electricity/page/fact_sheets/restructuring.html, 06.13.2001, 16:25.

Engel, James F./Blackwell, Roger D./Miniard, Paul W. (1990): Consumer Behaviour, 6. Auflage, Dryden Press, Fort Worth/TX, 1990.

Engelhardt, Werner Hans/Günter, Bernd (1981): Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Kohlhammer, Stuttgart, 1981.

EuroFM Network (1988): Erste Tagung in Glasgow, <http://www.eurofm.org/site>, 30.12.2002, 14:13.

F

Fichtner Consulting und Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH (2000): Case Study Energiewirtschaft – Wege zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, Themenbrief „Customer Relationship Management“, September 2000.

Fiocca, Renato (1982): Account Portfolio Analysis for Strategy Development, in: Industrial Marketing Management, 1982, S. 53-62.

Fischer, Marc/Hüser, Annette/Mühlenkamp, Claudia/Schade, Christian/Schott, Eberhard (1993): Marketing und neuere ökonomische Theorie: Ansätze zu einer Systematisierung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 1993, Heft 4, S. 444-470.

FOCUS (2000): Der Markt der Energieversorgung – Daten, Fakten, Trends, Reihe FOCUS Marktanalysen, Neuauflage Juni 2000, München, 2000.

Fornell, Claes (1978): Complaint Management and Marketing Performance, Working Paper, Northwestern University, Evanston/IL, 1978.

Fornell, Claes (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, Januar 1992, S. 6-21.

Fornell, Claes/Bryant, Barbara Everitt (1998): Der Amerikanische Kundenzufriedenheitsindex ACSI (American Customer Satisfaction Index), in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 165-178.

Franzen, Ottmar (1999): Erfolgsfaktoren für die Kundenbindung, in: Planung und Analyse, 1999, Heft 4, S. 24-27.

Frese, Erich (1993): Organisation, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 2505-2508.

Freter, Hermann (1994): Marktsegmentierung, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 733-737.

Fritz, Wolfgang/König, Siegfried (2001): Der liberalisierte Strommarkt, in: Kahmann, Martin/König, Siegfried (Hrsg.): Wettbewerb im liberalisierten Strommarkt – Regeln und Techniken, Springer, Berlin, 2001, S. 3-25.

Fromm, Erich (1980): Ich habe die Hoffnung, dass die Menschen ihr Leiden erkennen: den Mangel an Liebe, Interview mit Heinrich Jänecke, Erstveröffentlichung in: Der Stern, Hamburg, Nr. 14, 27.3.1980, S. 306-309.

Frot, Pierre/Linné, Harald (1999): Informationstechnologische Herausforderungen des Wettbewerbs, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1999, Heft 4, S. 210-212.

G

Garvin, David A. (1984): What does „Product Quality“ Really Mean?, in: Sloan Management Review, Herbst 1984, S. 25-43.

Gathen, Andreas von der (2002): Marktsegmentierung, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2002, S. 95-114.

Gerth, Norbert (2001): Zur Bedeutung eines neuen Informationsmanagements für den CRM-Erfolg, in: Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin, 2001, S. 103-116.

Gierl, Heribert (1989): Individualisierung und Konsum, in: Markenartikel, 1989, Heft 8, S. 422-428.

Gierl, Heribert (1993): Zufriedene Kunden als Markenwechsler, in: absatzwirtschaft, 1993, Heft 2, S. 90-94.

Gierl, Heribert (2000): Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, März 2000, S. 107-140.

Gierl, Heribert/Helbich, Grit (1997): Die Kompetenz des Bankberaters, in: Die Bank, 1997, Heft 9, S. 540-544.

Gilbert, Richard J. (1989): Mobility Barriers and the Value of Incumbency, in: Schmalensee, Richard/Willig, Robert D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, 1989, S. 475-535.

Göbel, Stefan-Jörg (2002): Vertriebs- und Marketinginformationssysteme, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und

gewinnen und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2002, S. 267-281.

Goleman, Daniel (1996): Emotionale Intelligenz, Carl Hanser Verlag, München, 1996.

Götz, Peter (1995): Key-Account-Management im Zuliefergeschäft – eine theoretische und empirische Untersuchung, Schriften zum Marketing Band 39, Duncker & Humblot, Berlin, 1995.

Götz, Peter (1998): Kapitel 2: Strategische Analyse, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Marketingplanung, 2., vollständig neu bearbeitete und ergänzte Auflage, München, Vahlen, 1998, S.33-71.

Götz, Peter/Diller, Hermann (1991): Die Kundenportfolioanalyse, Ein Instrument zur Steuerung von Kundenbeziehungen, Arbeitspapier Nr. 1, Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, 1991.

Gouthier, Matthias H.J. (1999): Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchswirtschaft, 1999, Heft 3, S. 303-318.

Gröne, Alois (1977): Marktsegmentierung bei Investitionsgütern: Analyse und Typologie des industriellen Einkaufsverhaltens als Grundlage der Marketingplanung, Gabler, Wiesbaden, 1977.

Grönroos, Christian (1996): Relationship Marketing – Strategic and Technical Implications, in: Management Decisions, 1996, Heft 3, S. 5-14.

Grutzeck, Markus (2002): Informationsmanagement als wesentlicher Erfolgsfaktor für erfolgreiche CRM-Einführung, IM-Marketing-Forum, 5. Ausgabe, 2002.

Günter, Bernd (1998): Kundenorientierte Marketingstrategien im Energiesektor, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1998, Heft 3, S. 132-134.

Günter, Bernd/Platzek, Thomas (1994): Informationsselektion im After-Sales-Network, in: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1994, S. 298-321.

H

Hafen, Urs/Künzler, Cuno/Fischer, Dieter (1999): Erfolgreich restrukturieren in KMU: Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung, Forschungsberichte für die Unternehmenspraxis, Betriebswirtschaftliches Institut Zürich, Band 8, vdf, Zürich, 1999.

Hake, Jürgen-Friedrich/Kraft, Armin (1999): Globale, regionale und nationale Aspekte der Energieversorgung, in: Hake, Jürgen-Friedrich/Kraft, Armin/Kugeler, Kurt/Pfaffenberger, Wolfgang/Wagner, Hermann-Josef (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Vortragsmanuskripte des 5. Ferienkurses „Energieforschung“ vom 27. September – 1. Oktober 1999 im Congresszentrum Rolduc und im Forschungszentrum Jülich, Schriften des Forschungszentrum Jülich, 1999, S. 287-317.

Hammer, Richard M. (1982): Unternehmensplanung – Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung, Oldenbourg, München, 1982.

- Hansen, Ursula (1990):** Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: eine Aktionsanalyse, 2. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1990.
- Hansen, Ursula (1994):** Ökologisches Marketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 823-835.
- Hansen, Ursula (1994a):** Beschwerdepolitik, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 105-106.
- Hansen, Ursula (1995):** Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995.
- Hansen, Ursula (2000):** Lost in Relationship Marketing Space: The Limitations of Relationship Marketing from the Perspective of the Consumer, in: Henning-Thurau, Thorsten/Hansen, Ursula (Hrsg.): Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer, Berlin, 2000, S. 415-435.
- Hansen, Ursula/Bode, Matthias (1995):** Real- und Theoriegeschichte des Marketing: Von der Industrialisierung bis zum Jahr 2000, Lehr- und Forschungsbericht Nr. 31, Hannover, März 1995.
- Hansen, Ursula/Jeschke, Kurt (1992):** Nachkaufmarketing: Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1992, Heft 2, S. 88-97.
- Hansen, Ursula/Jeschke, Kurt (1994):** Nachkaufmarketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, Vahlen, München, 1994, S. 805-806.
- Haufe, Frank P. (2000):** Die Liberalisierung der Energiemärkte in der EU: Veränderungen und Chancen in der Energiewirtschaft, Libertas, Sindelfingen, 2000.
- Haupt, Reinhard (1996):** ABC-Analyse, in: Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, Oldenbourg Verlag, München, 1996, S. 1-5.
- Heierle, Meret C./Kleinpeter, Maxime (2000):** Kritische Betrachtungen zum derzeitigen Aufbau des freien europäischen Strommarktes – Probleme, Kontroversen und Auflagen der Liberalisierung, in: Elektrizitätswirtschaft, 2000, Heft 8, S. 12-19.
- Henning-Thurau, Thorsten/Hansen, Ursula (2000):** Relationship Marketing – Some Reflexions on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: Henning-Thurau, Thorsten/Hansen, Ursula (Hrsg.): Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer, Berlin, 2000, S. 3-48.
- Hensing, Ingo/Pfaffenberger, Wolfgang/Ströbele, Wolfgang (1998):** Energiewirtschaft: Einführung in Theorie und Politik, Oldenbourg Verlag, München, 1998.
- Hentschel, Bert (1991):** Beziehungsmarketing, in: Das Wirtschaftsstudium, 1991, Heft 1, S. 25-28.
- Herakleitos (1999):** Herakleitos and Diogenes, Übersetzung aus dem Griechischen ins Englische von Guy Davenport, 5. Auflage, Grey Fox Press, San Francisco/CA, 1999.

- Herbst, Dieter (2000):** Profilierung im deregulierten Strommarkt – Der Markt braucht starke Unternehmenspersönlichkeiten, in: Elektrizitätswirtschaft, 2000, Heft 23, S. 58-59.
- Herkner, Werner (1991):** Lehrbuch Sozialpsychologie, 5., korrigierte und stark erweiterte Auflage, Huber, Bern, 1991.
- HEW (2002):** www.hew.de, 11.12.2002, 8:40.
- Hilgard, Ernest Ropiequet/Bower, Gordon Howard (1973):** Theorien des Lernens, 2. Auflage, Klett, Stuttgart, 1973. S. 22-28.
- Hilker, Jörg (1993):** Marketingimplementierung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1993.
- Hinde, Robert A. (1979):** Towards understanding Relationships, Academic Press, London, 1979.
- Hinterhuber, Hans H. (1999):** Die Rolle der Kundenzufriedenheit in der strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 3-23.
- Hinterhuber, Hans H./Höfner, Klaus/Winter, Lothar G. (1989):** Der Stand der Corporate-Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in Österreich und der Schweiz: eine Untersuchung über die strategische Bedeutung von Corporate Identity in Industrieunternehmen, Höfner Management Software, München, 1989.
- Hippel, Eric von (1989):** New Product Ideas from 'Lead Users': Current Needs of this Special Group of Users can Foreshadow Future Needs of the Broader Marketplace, in: Journal of Research and Technology Management, 1989, Heft 3, S. 24-27.
- Hirschman, Albert O. (1970):** Exit, Voice, Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Harvard University Press, Cambridge/MA, 1970.
- Hoch, Stephen J./Deighton, John B. (1989):** Managing What Consumers Learn from Experience, in: Journal of Marketing, April 1989, S. 1-20.
- Hoecker, Hildegard E. (1999):** Unternehmensentwicklung in der Elektrizitätswirtschaft: Die Umsetzung des Nachfragemanagements, Gabler, Wiesbaden, 1999.
- Hoffmann, Achim (1991):** Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen: theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen, Lang, Frankfurt/Main, 1991.
- Holz, Stefan/Tomczak, Torsten (1996):** Kundenclub als Kundenbindungsinstrument – Hinweise zur Entwicklung erfolgreicher Clubkonzepte, Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen, 1996.
- Holtz, Richard vom (2000):** Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, Schriftenreihe: Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, 49, 2. Auflage, FGM-Verlag, München, 2000.

Homans, George Caspar (1972): Elementarformen sozialen Verhaltens - Social Behaviour - Its Elementary Forms, 2. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1972.

Homans, George Caspar (1972a): Grundfragen sozialer Theorie, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1972.

Homburg, Christian (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, Gabler, Wiesbaden, 1995.

Homburg, Christian/Bruhn, Manfred (1999): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 3-28.

Homburg, Christian/Daum, Daniel (1997): Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, in: Controlling, 1997, Heft 7, S. 394-405.

Homburg, Christian/Faßnacht, Martin/Werner, Harald (1999): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 389-410.

Homburg, Christian/Giering, Annette/Hentschel, Frederike (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: DBW, 1999, Heft 2, S. 174-195.

Homburg, Christian/Rudolph, Bettina (1998): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 33-55.

Honecker, Martin (1993): Ethik, in: Enderle, Georges/Homann, Karl/Honecker, Martin/Kerber, Walter/Steinmann, Horst (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Herder, Freiburg im Breisgau, 1993, S. 249-258.

Huch, Burkhard/Schimmelpfeng, Katja (1994): Controlling: Konzepte, Aufgaben und Instrumente, in: Biethahn, Jörg/Huch, Burkhard (Hrsg.): Informationssysteme für das Controlling: Konzepte, Methoden und Instrumente zur Gestaltung von Controlling-Informationssystemen, Springer, Berlin, 1994, S. 1-24.

Hübl, Lothar/Möller, Klaus-Peter/Schaffner, Joey (2002): Die Bedeutung der Stadtwerke Hannover AG für die Landeshauptstadt und die Region – Untersuchung im Auftrag der Stadtwerke Hannover AG, Kurzfassung, enercity, Hannover, 2002.

I

imug Beratungsgesellschaft mbH (2002): imug-energie-news, newsletter von www.imug.de, Februar 2002.

Isuma Consulting GmbH (1999): Basisdaten zum Selbstverständnis und zur strategischen Ausrichtung der Stadtwerke Hanau GmbH – Ergebnisse eines Workshops vom 29.05.1999, internes Papier, 1999.

J

Jackson, Barbara Bund (1985): Winning and Keeping Industrial Customers, The Dynamics of Customer Relationships, Lexington Books, Lexington/MA, 1985.

Jeschke, Kurt (1995): Nachkaufmarketing – Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf Konsumgütermärkten, Dissertation, Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main, 1995.

Joas, August (1995): Strategien für profitables Wachstum, in: absatzwirtschaft, 1995, Heft 12, S. 58-61.

Johnson, Michael D. (1982): Achieving Customer Satisfaction, Loyalty, and Retention Through Strategic Alignment, in: Johnson, Michael D./Herrmann, Andreas/Huber, Frank/Gustafsson, Anders (Hrsg.): Customer Retention in the Automotive Industry, Gabler, Wiesbaden, 1982, S. 117-140.

Johnson, Michael D. (1997): Achieving Customer Satisfaction, Loyalty, and Retention Through Strategic Alignment, in: Johnson, Michael D./Herrmann, Andreas/Huber, Frank/Gustafsson, Anders (Hrsg.): Customer Retention in the Automotive Industry, Gabler, Wiesbaden, 1997, S. 117-139.

Juran, Josef M. (1991): Handbuch der Qualitätsplanung, 3., durchgesehene Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1991.

K

Kaas, Klaus Peter (1995): Marketing und Neue Institutionenlehre, in: Kaas, Klaus Peter (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, 1995, S. 1-17.

Kafka, Gerhard (2003): Internetzugang über Stromleitung: Kommunikationssteckdose wird Realität, www.vd-consult.net/powerline.htm, 12.03.2003, 13.44.

Kapferer, Jean-Noel/Laurent, Gilles (1985): Consumers' Involvement Profile, in: Hirschman, Elizabeth V./Holbrook, Morris B. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, Band XII, 1985, S. 290-295.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, in: Harvard Business Review, Januar/Februar 1992, S. 71-79.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, September/Okttober 1993, S. 134-142.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Januar/Februar 1996, S. 75-85.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997.

Keller, Bernhard/Matzke, Sandro (2001): Marketing-Instrumente zur Gewinnung und Bindung von Kunden, in: Kahmann, Martin/König, Siegfried (Hrsg.): Wettbewerb im liberalisierten Strommarkt – Regeln und Techniken, Springer, Berlin, 2001, S. 41-64.

Kern, Egbert (1990): Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing: Eine konfirmatorische Analyse, Duncker & Humboldt, Berlin, 1990.

- Kieser, Alfred (1984):** Innovation und Unternehmenskultur, in: gdi-impuls, 1984, Heft 4, S. 3-11.
- Kirchler, Erich (1989):** Kaufentscheidungen im privaten Haushalt: Eine sozial-psychologische Analyse des Familienalltags, Verlag für Psychologie, Göttingen, 1989.
- Kirsch, Werner/Kutschker, Michael/Lutschwitz, Hartmut (1978):** Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing – Auf dem Wege zu einem Interaktionsansatz, Universität München, 1978.
- Kistowski, Jesco von (1998):** Stromhandel in den USA, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1998, Heft 1/2, S. 81-85.
- Klee, Alexander/Henning, Thorsten (1996):** Customer Satisfaction and Relationship Quality as Key Variables in Relationship Marketing – Developing a Behavioral Model of the Customer Retention Process, Schriftenreihe Marketing Management, Universität Hannover, Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, 1996.
- Kleinaltenkamp, Michael (1994):** Institutionenökonomische Begründung der Geschäftsbeziehung, in: Backhaus, Klaus/Diller, Herman (Hrsg.): Dokumentation des 1. Workshop der Arbeitsgruppe „Beziehungsmanagement“ der Wissenschaftlichen Kommission „Marketing“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Münster, 1994, S. 8-39.
- Kleinfeld, Klaus (1992):** Corporate Identity und strategische Unternehmensführung, Akademischer Verlag, München, 1992.
- Klopper, Thomas/Schulz, Walter (1993):** Märkte für Strom – Internationale Erfahrungen und Übertragbarkeit auf Deutschland, Oldenbourg, München, 1993.
- Kloubert, Thomas (2000):** Energiemarketing – ein dienstleistungsorientierter Ansatz, in: Zeitschrift für Energiewirtschaft, 2000, Heft 4, S. 225-236.
- Kloubert, Thomas (2001):** Theoretische und konzeptionelle Ansätze aus der Perspektive neuer Anbieter: Analyse und Beeinflussung des Wechselverhaltens privater Haushalte im Energiemarkt, Kloubert Verlag, München, 2001.
- Knoblich, Hans (1994):** Produkttypologie, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 964-967.
- Koch, Matthias/Meng, Claudia/Baier Daniel (2002):** E-Business in Energieversorgungsunternehmen – Empirische Untersuchung des Implementierungsstandes und Nutzenbetrachtung am Beispiel innovativer Branchenlösungen, in: Dangelmaier, Wilhelm/Emmrich, Andreas/Kaschula, Daniel (Hrsg.): Modelle im E-Business, Tagungsband zur 4. Paderborner Frühjahrstagung, 11.04.2002, Fraunhofer ALB, Paderborn, 2002, S. 659-679.
- Köhler, Richard (1999):** Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 329-357.
- Koppelman, Udo (2001):** Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer, Berlin, 2001.

Kosiol, Erich (1972): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, neubearbeitete und erweiterte Ausgabe, Rowohlt, Hamburg, 1972.

Kotler, Philip (1974): Marketing-Management, deutsche Übersetzung der 2. Auflage, Poeschel, Stuttgart, 1974.

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1999.

Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 4., erweiterte Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, 1997.

Kroeber-Riel, Werner (1992): Konsumentenverhalten, 5., überarbeitete und ergänzte Auflage, Vahlen, München, 1992.

Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (1999): Konsumentenverhalten, 7., verbesserte und ergänzte Auflage, Vahlen, München, 1999.

Küge, Mark (2001): Strategischer Dialog: Direktmarketing bei Energieversorgern, in: Energiewirtschaft, 2001, Heft 3, S. 52-53.

Kuß, Alfred/Diller, Hermann (1994): Kaufrisiko, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 523-524.

Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten (2001): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Gabler, Wiesbaden, 2001.

L

La Forge, Raymond W./Young, Clifford E. (1985): A Portfolio Model to Improve Sales Coverage, in: Business, April-Juni 1985, S. 10-16.

Laker, Michael (2000): Marketing für Energieversorger – Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Ueberreuter, Wien, 2000.

Laker, Michael/Herr, Stefan (1999): 16 Monate Wettbewerb – wie geht es weiter?, in: Zeitung für kommunale Wirtschaft, November 1998, S. 8-10.

Laker, Michael/Herr, Stefan (2000): Zehn Thesen zur Marktentwicklung, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2000, S. 15-28.

Laker, Michael/Pohl, Alexander/Dahlhoff, Denise (1999): Neue Märkte: Kunden gewonnen – was kommt dann?, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 85-97.

Langecker, Franz (1995): TQM: Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit, in: Schriftenreihe: Personalwirtschaft, 1995, Heft 8, S. 10-15.

Lasogga, Frank (2000): Customer Relationship Management, in: Marketing Journal, 2000, Heft 6, S. 342-347.

Latkovic, Kunoslav/Seiferth, Thorsten (1999): Stromhandel – Charakteristika, Betätigungsfelder und Anforderungen, in: Elektrizitätswirtschaft, 1999, Heft 7, S. 20-26.

Lechner, Herbert (2000): Der liberalisierte europäische Energiemarkt: Stand in den EU-Ländern, Vortrag auf der 2. IIR-Konferenz für die Schweizer Energiewirtschaft, Zürich, 16./17. März 2000, [www.eva.ac.at/\(de\)/projekte/liberalisierung.htm](http://www.eva.ac.at/(de)/projekte/liberalisierung.htm), 06.13.2001, 16:25.

Leonhard, Werner (2001): Liberalisierung der elektrischen Energieversorgung aus technischer Sicht, Sonderdruck aus Braunschweigische Wissenschaftliche Gesellschaft, Jahrbuch 2000, J. Cramer Verlag, Braunschweig, 2001.

Leonhardt, Willy (1992): Kommunales Umweltmanagement, in: Steger, Ulrich, (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements: Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, Beck, München, 1992, S. 681-692.

Levitt, Theodore (1960): Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, Juli/August 1960, S. 45-56.

Lingen, Thomas von (1994): Informationsökonomik, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 448-449.

Link, Jörg (1995): Welche Kunden rechnen sich?, in: absatzwirtschaft, 1995, Heft 10, S. 108-110.

Link, Jörg (2000): Call Center, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Februar 2000, Heft 2, S. 110-112.

Link, Jörg (2001): Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management, in: Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin, 2001, S. 1-34.

Link, Jörg/Hildebrand, Volker (1993): Database Marketing und Computer Aided Selling: strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, Vahlen, München, 1993.

Löhner, Michael (2001): Menschlichkeit im Management – Kulturveränderung als Führungsaufgabe, Die Landesverwaltung als Wettbewerbsfaktor für den Lebens- und Wirtschaftsstandort NRW Symposium 6./7. Dezember 2001, Akademie Mont-Cenis, Herne 2001.

Lücking, Joachim (1994): Stärken-Schwächen-Analyse, Ressourcenanalyse, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 1097-1099.

Lücking, Joachim (1994a): Umweltanalyse, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 1167.

Lücking, Joachim (1994b): Unternehmenskultur (Organisationskultur), in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 1174.

Lücking, Joachim (1994c): Unternehmensmission, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 1174.

Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. durchgesehene Auflage, Enke, Stuttgart, 1989.

M

- Mann, Ernst Werner/Laker, Michael (1995):** Kundenorientierung eines Elektrizitätsversorgungsunternehmens, in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, Gabler, 1995, S. 429-454.
- Markewitz, Peter/Nollen, Andreas (1999):** Stromwirtschaft im Wandel, in: Hake, Jürgen-Friedrich/Kraft, Armin/Kugeler, Kurt/Pfaffenberger, Wolfgang/Wagner, Hermann-Josef (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Vortragsmanuskripte des 5. Ferienkurses „Energieforschung“ vom 27. September – 1. Oktober 1999 im Congresszentrum Rolduc und im Forschungszentrum Jülich, Schriften des Forschungszentrum Jülich 1999, S. 149-165.
- Matzler, Kurt (1999):** Die Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 99-128.
- Matzler, Kurt/Bailom, Franz (1999):** Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 151-183.
- McAlister, Leigh/Pessemier, Edgar (1982):** Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review, in: Journal of Consumer Research, Dezember 1982, S. 311-322.
- Meffert, Heribert (1985):** Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1985, Heft 1, S. 13-19.
- Meffert, Heribert (1991):** Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Gabler, 1991.
- Meffert, Heribert (1994):** Marketing-Geschichte, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 662-665.
- Meffert, Heribert (1994a):** Marketing-Theorie, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 698-702.
- Meffert, Heribert (1999):** Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 115-133.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1997):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1997.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Schubert, Frank/Walther, Thomas (1986):** Marketing und Ökologie, in: Die Betriebswirtschaft, 1986, Heft 2, S. 140-159.
- Meller, Eberhard (2002):** Stromwettbewerb steigert Berufschancen für Frauen, Pressegespräch, Berlin, 5. November 2002, www.strom.de, 05.11.2002.
- Mercedes-Benz (2002):** Radiowerbung der Mercedes-Benz-Händler in der Tri-State-Area, New York, New Jersey, Delaware/USA, 2002.
- Meyer, Anton/Blümelhuber, Christian (1999):** Kundenbindung durch Services, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbin-

dungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 189-212.

Meyer, Thomas/Dahlhoff, Denis (2002): Personalmaßnahmen, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2002, S. 283-300.

Meyer, Anton/Dornach, Frank (1998): Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit, in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 179-200.

Meyer, Anton/Dornach, Frank (2000): Kundenmonitor Deutschland – Qualität und Kundenorientierung, Jahrbuch der Kundenorientierung Deutschland 2000, ServiceBarometer AG, München, 2000.

Meyer, Anton/Kloubert, Thomas (1999): Kundenclubs in der Energiewirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1999, Heft 9, S. 590-593.

Meyer, Anton/Oevermann, Dirk (1995): Kundenbindung, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995, S. 1340-1351.

Meyer, Thomas/Dahlhoff, Denis (2002): Personalmaßnahmen, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2002, S. 283-300.

Meyer-Hentschel, Gundolf (1994): Lerntheorie, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 609-610.

Meyer-Hentschel, Gundolf (1994a): Aktivierung, Aktivierung (arousal), in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 24-25.

Mierzwa, Markus (2002): Mit Beschwerden richtig umgehen, in: DirektMarketing, 2002, Heft 6, S. 20-24.

Mises, Ludwig von (1980): Nationalökonomie: Theorie des Handelns und Wirtschaftens, unveränderter Nachdruck der 1. Auflage (Genf, 1940), Philosophia Verlag, München, 1980.

Mombaur, Peter M. (1997): Energiewirtschaft im Wettbewerb – Vom Vormund zum Treuhänder, in: Die Öffentliche Verwaltung, 1997, Heft 14, S. 571-578.

Monopolkommission (1992/1993): Mehr Wettbewerb auf allen Märkten, Hauptgutachten 1992/1993, Nomos, Baden-Baden.

Moraing, Markus (2001): Stadtwerke als Unternehmen im Wettbewerb, in: Energiewirtschaft, 2001, Heft 3, S. 44-48.

Morris, H.H./Holman, J.L. (1988): Source Loyalty in Organizational Markets: a Dyadic Perspective, in: Journal of Business Research, 1988, S. 117-131.

Müller, Monica (2001): Gehen dem Handel die Verbraucher aus? – Der demographische Wandel und seine Konsequenzen für Konsum und Handel, DIHK-Handelsreferenten-Tagung, Ludwigshafen, 29.11.2001.

Müller, Wolfgang (1996): Angewandte Kundenzufriedenheitsforschung, in: Marktforschung und Management – Zeitschrift für marktorientierte Unternehmenspolitik (MM), 1996, Heft 4, S. 149-159.

Müller, Wolfgang/Riesenbeck, Hans-Joachim (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, 1991, Heft 3, S. 67-79.

Munack, Ulf (2002): Online-Marketing und E-Commerce, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2002, S. 199-215.

Munkelt, Irmtrud (1995): Wenn der Kunde es wert ist..., in: Absatzwirtschaft, 1995, Heft 10, S. 102-111.

Muthukrishnan, A.V. (1995): Decision Ambiguity and Incumbent Brand Advantage, in: Journal of Consumer Research, Juni 1995, S. 98-109.

N

Nabe, Christian A./Borchert, Jörg (1999): Risikomanagement von EVU in liberalisierten Strommärkten, in: Hake, Jürgen-Friedrich/Kraft, Armin/Kugeler, Kurt/Pfaffenberger, Wolfgang/Wagner, Hermann-Josef (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Vortragsmanuskripte des 5. Ferienkurses „Energieforschung“ vom 27. September – 1. Oktober 1999 im Congresszentrum Rolduc und im Forschungszentrum Jülich, Schriften des Forschungszentrum Jülich 1999, S. 203-217.

Nickel, Michael (1999): Erfolgsfaktor Marktforschung, in: Elektrizitätswirtschaft, 1999, Heft 7, S. 11-13.

Niedergesäß, Ulrike/Heinzelmann, Peter Jörg (2002): Wie loyal sind Privatkunden kommunaler Energieversorger?, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2002, Heft 6, S. 406-408.

Niedergesäß, Ulrike/Schoenheit, Ingo (2000): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2000, Heft 9, S. 659-662.

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1985): Marketing, 14. völlig neu bearbeitete Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, 1985.

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1994): Marketing, 17. neu bearbeitete Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, 1994.

Nolte, Hartmut (1976): Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Brockmeyer, Bochum, 1976.

O

O.V. (1987): Macht der Kundendaten, in: Absatzwirtschaft, 1987, Heft 12, S. 59-66.

O.V. (1993): superiore Güter, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 3211.

O.V. (1993a): Marketing-Konzeption, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 2202.

- O.V. (1993b):** Situationsanalyse, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 2978.
- O.V. (1993c):** Konkurrenzanalyse, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 1882.
- O.V. (1993d):** Gemeinwirtschaft, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 1284.
- O.V. (1993e):** Unternehmensleitbild, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 3406-3407.
- O.V. (1993f):** Marktsegmentierung, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 2213-2214.
- O.V. (1993g):** ABC-Analyse, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 3.
- O.V. (1993h):** Kooperation, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 1923-1924.
- O.V. (1994):** Nutzen, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, Vahlen, München, 1994, S. 826-827.
- O.V. (1994a):** Variety Seeking, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, Vahlen, München, 1994, S. 1182.
- O.V. (1994b):** Austauschtheorie, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, Vahlen, München, 1994, S. 72.
- O.V. (1994c):** Formalziel, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, Vahlen, München, 1994, S. 330.
- O.V. (1994d):** Differenzierungsstrategie, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, Vahlen, München, 1994, S. 199.
- O.V. (1999):** Neue Stromanbieter können noch nicht überzeugen, www.strom-magazin.de, 03.09.1999, 18:00.
- O.V. (2000):** Stern: Wechselbereitschaft der Deutschen nach Anfangseuphorie jetzt konsolidiert, www.stromtarife.de, 30.06.2000, 09:41.
- O.V. (2000a):** Maximale Leistung, in: Markt und Mittelstand, 2000, Heft 3, S. 72-77.
- O.V. (2001):** www.nordpool.no, 10.08.2001, 16:55.
- O.V. (2002):** Statistik: Stromverbrauch im Haushalt: Ein Drittel in der Küche, www.strom-magazin.de, 04.11.2002, 09:01.
- O.V. (2002a):** Stromintensität weltweit sehr unterschiedlich, www.strom-magazin.de, 09.12.2002, 09:41.
- O.V. (2002b):** Abzocke! Energieverbraucher empört: "Strompreise müssen wieder sinken!", www.strom-magazin.de, 24.09.2002, 09:58.
- O.V. (2002c):** Neue Techniken VDEW: Wirtschaftswachstum und Stromverbrauch entkoppelt sich, www.strom-magazin.de, 05.08.2002, 15:21.
- O.V. (2002d):** Kostenmanagement, www.strom-magazin.de, 15.11.2002, 15:53.

O.V. (2002e): Stopp! VEA warnt vor totalem Stillstand auf den Energiemärkten, www.strom-magazin.de, 29.11.2002, 20:01.

O.V. (2002f): Die Liberalisierung der Energiemärkte, Wirtschaftswoche Broschüre, 2002, Heft 22.

O.V. (2002g): Studie "Frauen und Energie", www.strom.de, 05.11.2002, 3:20.

O.V. (2002h): Ausbau der Kompetenz-Center von Fachleuten für Fachleute: IT als EVU-Dienstleistung, www.strom-magazin.de, 09.10.2002, 11:07.

O.V. (2002i): Gemeinsam stärker Kooperationen: A.T. Kearney bestätigt Strategie der EnergiePartner Süd, www.strom-magazin.de, 17.09.2002, 12:50.

O.V. (2002k): Neuer Service Stadtwerke Münster und regionales Handwerk bieten "Thermokonzept", www.strom-magazin.de, 13.09.2002, 12:41.

O.V. (2003): Statistik Strommarkt seit 1992: Sieben Prozent mehr Stromkunden, www.strom-magazin.de, 04.08.2003, 08:53.

O.V. (2003a): Kreativität bei der Kundenansprache, www.strom-magazin.de, 10.06.2003, 14:24.

O.V. (2003b): Software-Lösung Versorger vereinfachen Anbieterwechsel, www.strom-magazin.de, 01.07.2003, 12:04.

O.V. (2003c): Datenstrom Bald möglich: Strom aus der Datenleitung, www.strom-magazin.de, 24.06.2003, 08:57.

O.V. (2003d): Kostensenkung durch Kooperationen - Expertenbefragung: Stromversorger setzen auf regionale Stärke, www.strom-magazin.de, 14.07.2003, 14:30.

O.V. (2003e): Energieversorger können ihre Kundenkontaktqualität deutlich verbessern, www.strom-magazin.de, 23.07.2003, 12:55.

O.V. (2003f): Kostensenkung durch Kooperationen - Expertenbefragung: Stromversorger setzen auf regionale Stärke, www.strom-magazin.de, 14.07.2003, 14:30.

O.V. (2003g): Auch im Energiemarkt: "Mit der etablierten Marke zum Erfolg", www.strom-magazin.de, 03.06.2003, 09:36.

Oggenfuss, Christoph W. (1995): Vom Marketing-Mix zum Retention Mix, in: *Thexis*, 1995, Heft 4, S. 54-60.

Oliver, Richard L. (1981): Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, in: *Journal of Retailing*, 1981, Heft. 3, S. 25-47.

Oliver, Richard L. (1996): Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer, McGraw Hill, New York/NY, 1996.

P

Penrose, Edith T. (1952): Biological Analogies in the Theory of the Firm, in: *The American Economic Review*, 1952, S. 804-819.

Peter, Sibylle Isabelle (1997): Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Gabler, Wiesbaden, 1997.

Peters, Michael (1989): Der Kundenclub als Selfliquidator, in: absatzwirtschaft, 1989, Heft 2, S. 52-54.

Peters, Thomas J./Watermann, Robert H. (1991): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 13. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1991.

Pfaffenberger, Wolfgang/Münch, Dagmar/Salge, Katrin (1999): Liberalisierung des Strommarktes in Deutschland, in: Hake, Jürgen-Friedrich/Kraft, Armin/Kugeler, Kurt/Pfaffenberger, Wolfgang/Wagner, Hermann-Josef (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Vortragsmanuskripte des 5. Ferienkurses „Energieforschung“ vom 27. September – 1. Oktober 1999 im Congresszentrum Rolduc und im Forschungszentrum Jülich, Schriften des Forschungszentrum Jülich 1999, S. 113-147.

Pfeifer, Oliver/Paul, Michael (2002): Kundenbindungscontrolling, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2002, S. 249-265.

Picot, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 1982, Heft 2, S. 267-284.

Pirovsky, Wilfriede (1999): Der Energiemarkt im Umbruch: Kundenbedürfnisse erfassen, um Kunden zu halten, in: Planung und Analyse, 1999, Heft 4, S. 36-40.

Plinke, Wulff (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, Günter/Silberer, Günter/Engelhardt, Werner Hans (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management, Poeschel, Stuttgart, 1989, S. 305-325.

Plinke, Wulff/Söllner, Albrecht (1999): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 55-79.

Ploss, Dirk (2002): Kundenbindung Ist Teuer? Denkste!, Loyalty Hamburg News 03/2002, www.loyalty-hamburg.de, 11.09.2002, 04:58.

Pohl, Alexander (2002): Marketing- und Vertriebscontrolling, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien, 2002, S. 219-248.

Pohlmann, Max (1999): Einsatz repräsentativer Lastprofile für den Stromhandel, Kongress Liberalisierung des Privat- und Geschäftskundenmarkts in der Stromversorgung, Köln 13./14. 09.1999.

Porter, Michael Eugene (1992): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Auflage, Campus, Frankfurt/Main, 1992.

Q

R

Raaji, W. Fred van/Verhallen, Theo M. M. (1983): A Behavioural Model of Residential Energy Use, in: Journal of Economic Psychology, 1983, Heft 3, S. 39-63.

Raffée, Hans (1989): Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (Hrsg.): Strategisches Marketing, ungekürzte Sonderausgabe, Poeschel, Stuttgart, 1989, S. 3-33.

Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang (1980): Bedarfslenkendes Marketing von Elektrizitätsversorgungsunternehmen, Arbeitspapier Nr. 3, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim, 1980.

Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang/Wiedmann, Klaus-Peter (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Kohlhammer, Stuttgart, 1994.

Raffée, Hans/Sauter, Bernhard/Silberer, Günter (1973): Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing – Der Beitrag der kognitiven Dissonanz zur Erklärung und Gestaltung von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern, Gabler, Wiesbaden, 1973.

Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (1986): Wertewandel und Marketing: Ausgewählte Untersuchungsergebnisse der Studie Dialoge 2 und Skizze von Marketingkonsequenzen, Arbeitspapier Nr. 49, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim, 1986.

Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (1987): Akzentuierung einiger Entwicklungstrends in Markt und Gesellschaft – Marketingumwelt 2000: Gesellschaftliche Mega-Trends als Basis einer Neuorientierung von Marketing-Praxis und Marketing-Wissenschaft, Arbeitspapier Nr. 55, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim, 1987.

Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (1987a): Marketingumwelt 2000, in: Schwarz, Ch./Sturm, F./Klose, W. (Hrsg.): Marketing 2000, Marketing und Praxis e.V., Wiesbaden, 1987, S. 185-212.

Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (1989): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing – Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (Hrsg.): Strategisches Marketing, ungekürzte Sonderausgabe, Poeschel, Stuttgart, 1989, S. 552-611.

Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (1993): Corporate Identity als strategische Basis der Marketingkommunikation, in: Berndt, Ralph/Hermanns, Arnold (Hrsg.): Handbuch, Marketing-Kommunikation: Strategien – Instrumente – Perspektiven – Werbung – Sales Promotions – Corporate Identity – Sponsoring – Product Placement, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. S. 43-67.

Reichheld, Frederick F./Sasser, Earl W. Jr. (1990): Zero-Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, September/Okttober 1990, S. 105-111.

Reichheld, Frederick F./Sasser, Earl W. Jr. (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard-Manager, 1991, Heft 4, S. 108-116.

Reichheld, Frederick F./Sasser, Earl W. Jr. (1999): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Kon-

zepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 135-150.

Richter, Rudolf/Bindseil, Ulrich (1995): Neue Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1995, Heft 3, S. 132-140.

Rieg, Robert/Wunder, Thomas (2000): Balanced Scorecard als Instrument der Strategiekklärung und -umsetzung, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2000, Heft 7, S. 486-491.

Riemer, Martin (1985): Innerbetriebliche Beschwerdeabteilung, in: Hansen, Ursula/Schoenheit, Ingo (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Campus, Frankfurt/Main, 1985, S. 255-274.

Rieser, Ignaz (1989): Konkurrenzanalyse, in: Die Unternehmung, 1989, Heft 4, S. 293-309.

Robertson, Thomas S. (1967): The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation, in Journal of Marketing, Januar 1967, S. 14-19.

Rogers, Everett M. (1962): Diffusion of Innovations, Free Press, New York/NY, 1962.

Röösli, Franz/Seeholzer, Urs (1997): Einführung praktischer Controllinginstrumente im regionalen EVU, in: Controller Magazin, 1997, Heft 3, S. 141-146.

Rössing, Ralf (1994): Wettbewerb, in: Geigant, Friedrich/Haslinger, Franz/Sobotka, Dieter/Westphal, Horst M. (Hrsg.): Lexikon der Volkswirtschaft, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994, S. 1023-1024.

Rössing, Ralf (1994a): Wettbewerbsbeschränkung, in: Geigant, Friedrich/Haslinger, Franz/Sobotka, Dieter/Westphal, Horst M. (Hrsg.): Lexikon der Volkswirtschaft, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994, S. 1024.

Rössing, Ralf (1994b): Wettbewerbspolitik, in: Geigant, Friedrich/Haslinger, Franz/Sobotka, Dieter/Westphal, Horst M. (Hrsg.): Lexikon der Volkswirtschaft, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994, S. 1024-1026.

Rothschild, Michael L. (1984): Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions, in: Kinnear, Thomas C. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, Band 11, Palmer House, Chicago/IL, 1984, S. 216-217.

Ruhfus, Rolf Erwin (1976): Kaufentscheidungen von Familien: Ansätze zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt, Gabler, Wiesbaden, 1976.

S

Sabel, Hermann/Tacke, Georg (1993): Lebenszyklus, Produktlebenszyklus, Markenlebenszyklus, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 608.

Sauerbrey, Christa/Henning, Rolf (2000): Kundenrückgewinnung: erfolgreiches Management für Dienstleister, Vahlen, München, 2000.

- Schalast, Christoph (2001):** Umweltschutz und Wettbewerb als Wertwiderspruch im deregulierten deutschen und europäischen Energiemarkt, Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main, 2001.
- Schanz, Günther (1977):** Grundlagen der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre, Mohr, Tübingen, 1977.
- Scheuch, Fritz (1975):** Investitionsgüter-Marketing: Grundlagen – Entscheidungen – Maßnahmen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1975.
- Scheuch, Fritz (1994):** Dienstleistungen, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 192-194.
- Schiffer, Hans-Wilhelm (1999):** Energiemarkt Deutschland, 7., völlig neu bearbeitete Auflage, Köln, TÜV, 1999.
- Schiffer, Hans-Wilhelm (2002):** Deutscher Energiemarkt 2001, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2002, Heft 3, S. 160-174.
- Schlegelmilch, Bodo B./Götze, Elisabeth (1999):** Marketing-Ethik am Beginn des 2. Jahrtausends, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1999, Heft 1, S. 25-37.
- Schmidtchen, Dieter/Beier, Christoph (1997):** Liberalisierte Strommärkte: strategische Herausforderungen für die Unternehmen und Konsequenzen für die Verbraucher, Mohr Siebeck, Tübingen, 1997.
- Schneider, Jens Peter (1999):** Liberalisierung der Stromwirtschaft durch regulative Marktorganisation: eine vergleichende Untersuchung zur Reform des britischen, US-amerikanischen, europäischen und deutschen Energierechts, Habilitationsschrift, Nomos, Baden-Baden, 1999.
- Schneider, Roman (2002):** Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung - Perspektiven bestimmen und Kundenbeziehungen als Investitionen begreifen, SMM Schneider & Moritz Managementberatung, Düsseldorf, 2002.
- Schneider, Willy (1996):** Kundenzufriedenheits-Controlling, in: Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, Oldenbourg Verlag, München, 1996, S. 479-484.
- Schoenheit, Ingo/Niedergesäß, Ulrike (1999):** Kundenbindung bei privaten Haushalten, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1999, Heft 7, S. 464-467.
- Schottlaender, Rudolf (1957):** Theorie des Vertrauens, Walter de Gruyter & Co., Berlin, 1957.
- Schreyögg, Georg (1984):** Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, de Gruyter, Berlin, 1984.
- Schreyögg, Georg (1988):** Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, Poeschel, Stuttgart, 1988, S. 155-168.
- Schubert, Friedel (1999):** Liberalisierung des Strommarktes – Aspekte aus Verbrauchersicht, in: Hake, Jürgen-Friedrich/Kraft, Armin/Kugeler, Kurt/Pfaffenberger, Wolfgang/Wagner, Hermann-Josef (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Vortragsmanuskripte des 5. Ferienkurses „Energieforschung“ vom 27. September – 1. Oktober 1999 im Congresszentrum Rolduc

und im Forschungszentrum Jülich, Schriften des Forschungszentrum Jülich 1999, S. 319-330.

Schulenburg, J.-Matthias, Graf von der (1987): Marktgeschehen bei unvollständigen Nachfragerinformationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1987, Heft 7, S. 699-719.

Schulz, Gerhard (1999): Stromhandel in Deutschland, in: Hake, Jürgen-Friedrich/Kraft, Armin/Kugeler, Kurt/Pfaffenberger, Wolfgang/Wagner, Hermann-Josef (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Vortragsmanuskripte des 5. Ferienkurses „Energieforschung“ vom 27. September – 1. Oktober 1999 im Congresszentrum Rolduc und im Forschungszentrum Jülich, Schriften des Forschungszentrum Jülich 1999, S. 167-201.

Schumann, Jochen (1992): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 6. Auflage, Springer, Berlin, 1992.

Schütze, Roland (1992): Kundenzufriedenheit – After Sales Marketing auf industriellen Märkten, Gabler, Wiesbaden, 1992.

Schweiger, Wolfgang (1999): Grundzüge des Customer Relationship Management, in: Planung und Analyse, 1999, Heft 4, S. 18-22.

Secord, Paul Frank/Backman, Carl W. (1976): Social Psychology, 2. Auflage, McGraw Hill, New York/NY, 1976.

Seidel, Michael/Weyand, Martin (1999): Netzzugang auf dem deutschen Erdgasmarkt, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1999, Heft 9, S. 603-605.

Seiferth, Thorsten (1999): Kundenorientierung bei EVU – Begriff, Instrumente, Eignung, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1999, Heft 6, S. 383-388.

Shapiro, Benson P./Rangan, V. Kasturi/Moriarty, Rowland T./Ross, Elliot B. (1993): Manage Customers for Profits, not just Sales, in: Sviokla, John J./Shapiro, Benson P. (Hrsg.): Keeping Customers, Harvard Business School Press, Boston/MA, 1993, S. 277-291.

Sheth, Jagdish N. (1981): Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept (LDC) in Diffusion Research, in: Research in Marketing, 1981, S. 273-282.

Sidler, Pius (2000): Kundenloyalität für ein Leben lang, in: Marketing & Kommunikation, 2000, Heft 9, S. 25-27.

Simon, Hermann/Homburg, Christian (1998): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor - Einführende Überlegungen, in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 17-31.

Simon, Hermann/Tacke, Georg/Woscidlo, Birgit/Laker, Michael (1999): Kundenbindung durch Preispolitik, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 239-253.

Skerst, Bernhard von (1999): Kundenbindung im liberalisierten Stromversorgungsmarkt, in: Elektrizitätswirtschaft, 1999, Heft 7, S. 14-19.

Söllner, Albrecht (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen. Das Beispiel Lean Production, Gabler, Wiesbaden, 1993.

Sonntag, Stefan (2001): Kundenbindung im neuen Jahrtausend: Multi-Channel-Management im Rahmen von CRM als Differenziator am Markt, in: Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin, 2001, S. 59-73.

Stadtwerke Kreuznach (2002): www.stadtwerke-kreuznach.de, 11.12.2002, 8:40.

Stadtwerke Greven (2002): www.stadtwerke-greven.de, 11.12.2002, 8:43.

Stadtwerke Barth (2002): www.stadtwerke-barth.de, 17.12.2002, 17:53.

Stadtwerke Cottbus (2002): www.stadtwerke-cottbus.de, 11.12.2002, 8:19.

Stadtwerke Hanau (2002): www.stadtwerke-hanau.de, 11.12.2002, 8:30.

Stadtwerke Karlsruhe (2002): www.stadtwerke-karlsruhe.de, 11.12.2002, 8:25.

Stadtwerke Langen (2002): www.stadtwerke-langen.de, 29.08.2002, 12:01.

Stadtwerke Marburg (2002): www.stadtwerke-marburg.de, 11.12.2002, 8:20.

Staehe, Wolfgang H. (1994): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, Vahlen, München, 1994.

Staehe, Wolfgang H./Grabatin, Günther (1979): Effizienz von Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 1979, Heft 1b, S. 89-102.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2002): Tabelle: Direkter Energieverbrauch nach Wirtschaftsbereichen im Inland, www.destatis.de, 30. Oktober 2002.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2003): Tabelle: Haushaltstypen, www.destatis.de, 29. Januar 2003.

Stauss, Bernd (1987): Beschwerdemanagement in öffentlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1987, Heft 3, S. 306-318.

Stauss, Bernd (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1989, Heft 1, S. 41-62.

Stauss, Bernd (1999): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 213-234.

Stauss, Bernd (1999b): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 219-238.

Stauss, Bernd (2000): „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in:

Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 320-340.

Stauss, Bernd (2000a): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement, Jahrbuch 2000, Gabler, Wiesbaden, S. 456-471.

Stauss, Bernd/Hentschel, Bert (1990): Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1990, Heft 3, S. 232-259.

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (1998): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 201-224.

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (1998a): Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, 2. Auflage, Hanser, München, 1998.

Steeg, Helga (1999): Versorgungssicherheit in liberalisierten Energiemärkten, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1999, Heft 3, S. 118-123.

Steinbuch, Karl (1978): Maßlos informiert: Die Enteignung unseres Denkens, 2. Auflage, Herbig, München, 1978.

Steinle, Claus/Eggers, Bernd/ter Hell, Andrea (1992): Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmenskulturen, in: Diskussionspapier Nr. 174, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften/Universität Hannover, November 1992.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1997.

Strebel, Heinz (1986): Scoring-Methoden, in: Staudt, Erich (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt/Main, 1986.

T

Tarlatt, Alexander (2001): Implementierung von Strategien im Unternehmen, Gabler, Wiesbaden, 2001.

Thibaut, John W./Kelley, Harold H. (1959): The Social Psychology of Groups, Wiley, New York/NY, 1959.

Tietz, Bruno (1994): Kooperation im Handel, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vah-lens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 568-570.

Tomczak, Torsten/Dittrich, Sabine (1999): Kundenbindung – bestehende Kundenpotentiale langfristig nutzen, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 61-83.

Tomczak, Torsten/Dittrich, Sabine (1999a): Kundenclubs als Kundenbin-dungsinstrument, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch

Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 171-187.

Töpfer, Armin (1994): Markteintrittsbarrieren (Markteintrittsschranken, -hemmnisse, barriers to entry), in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Vahlen, München, 1994, S. 718.

Trommsdorff, Volker (1998): Konsumentenverhalten, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, 1998.

Tsoukas, Haridimos (1996): The Firm as a Distributed Knowledge System – A Constructionist Approach, in: Strategic Management Journal, Special Winter Issue, 1996, S. 11-25.

U

V

VDEW (1990): Begriffsbestimmungen in der Energiewirtschaft, Teil 1: Elektrizitätswirtschaftliche Grundbegriffe, 6. Auflage, VDEW-Verlag, Frankfurt/Main, 1990.

Vocatus (2002): Vocatus-Studie: Energieversorger im Verbraucherurteil - Der Funke springt nicht über, Presseinformation, www.vocatus.de, 28.08.2002, 15:02.

Voien, Steven (1997): Pricing in Competitive Markets, in: EPRI Journal, November/Dezember 1997, S. 6-13.

VWEW (1997): Energiewirtschaftliche Grundbegriffe, VWEW-Verlag, Frankfurt/Main, 1997.

W

Wackman, Daniel B./Salmon, Charles T./Salmon, Caryn C. (1986/87): Developing An Advertising Agency-Client Relationship, in: Journal of Advertising Research, Dezember 1986/Januar 1987, S. 21-28.

Wagener, Hans-Joachim (1994): Privatisierung, in: Geigant, Friedrich/Haslinger, Franz/Sobotka, Dieter/Westphal, Horst M. (Hrsg.): Lexikon der Volkswirtschaft, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994, S. 736-737.

Wagner, Gerd R. (1989): Bedarfsforschung, in: Chmielewicz, Klaus/Eichhorn, Peter (Hrsg.): Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Poeschel, Stuttgart, 1989, S. 79-85.

Wallmeier, Carsten/Ford, Jeremy/Gülener, Serkan (2002): Wettbewerb in liberalisierten Strommärkten, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger: Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien, 2002, S. 29-64.

Wallnöfer, Bruno (2000): „Der Wandel beginnt bei uns selbst“ – Die Stadtwerke-Idee im Wandel von klassischer Energieversorgung zu kundenorientierter Infrastrukturdienstleistung – Evolution oder Revolution?, Unterlagen zum Vortrag beim 1. Linzer Energiegipfel, 10.-11. April 2000.

Wangenheim, Florian von/Bayón, Tomás/Weber, Lars (2002): Der Einfluss von persönlicher Kommunikation auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und

Weiterempfehlungsverhalten: Design und Ergebnisse einer empirischen Studie im deutschen Strommarkt, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2002, Heft 3, S. 181-194.

Wassel, Patrick (2001): Kundenbindungssysteme – neue Promotionsmöglichkeiten für die Industrie, Loyalty Management & Communications GmbH, Hamburg, 13.12.2001.

Weber, Martin/Krahn, Jan/Weber, Adelheid (1995): Scoring-Verfahren – häufige Anwendungsfehler und ihre Vermeidung, in: Der Betrieb, 1995, Heft 33, S. 1621-1626.

Weiber, Rolf/Jacob, Frank (1995): Kundenbezogene Informationsgewinnung, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen, Springer, Berlin, 1995, S. 509-596.

Weilharter, Bernhard/Posch, Wolfgang (1999): Wettbewerb um den Massenkunden – für EVU Chance und Risiko gleichzeitig, in: Elektrizitätswirtschaft, 1999, Heft 14, S. 20-24.

Weinberg, Peter (1979): Habitualisierte Kaufentscheidungen von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft, 1979, S. 563-571.

Weinberg, Peter (1998): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 40-53.

Weinrauch, Michael/Ahrend, Klaus-Michael/Franke, Volker (2000): Balanced Scorecard: modernes Steuerungsinstrument für Energieunternehmen, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2000, Heft 7, S. 492-495.

Westphal, Horst M. (1994): Angebotsmonopol, in: Geigant, Friedrich/Haslinger, Franz/Sobotka, Dieter/Westphal, Horst M. (Hrsg.): Lexikon der Volkswirtschaft, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994, S. 44-45.

Wetzel, Harald (1996): Basis für neue Wege der Kundenorientierung – ein regionales EVU befragt die Kunden, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 1996, Heft 5, S. 289-292.

Wiedmann, Klaus-Peter (1982): Ansatzpunkte einer theoretischen und empirischen Erforschung des Problemsfeldes Sozio-Marketing – Stand der Forschung und erste Skizze eines Forschungsprogramms, Arbeitspapier Nr. 18, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim, 1982.

Wiedmann, Klaus-Peter (1984): Werte und Wertewandel: Begriffliche Grundlagen, Erklärungsskizzen und ausgewählte Tendenzen, Arbeitspapier Nr. 29, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim, 1984.

Wiedmann, Klaus-Peter (1985): Entwicklungsperspektiven der strategischen Unternehmensführung und des strategischen Marketings, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1985, Heft 3, S. 149-160.

Wiedmann, Klaus-Peter (1988): Erweiterung des Marketingverständnisses als Grundlage einer effizienten Unternehmenspolitik in der Pharmaindustrie, Arbeitspapier Nr. 66, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim, 1988.

- Wiedmann, Klaus-Peter (1988a):** Corporate Identity als Unternehmensstrategie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1988, Heft 5, S. 236-242.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1989):** Gesellschaft und Marketing: Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels, in: Specht, Günter/Silberer, Günther/Engelhardt, Werner Hans (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management, Poeschel, Stuttgart, 1989, S. 227-245.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1992):** Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate-Identity-Strategie, Arbeitspapier Nr. 95, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1992.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1994):** Strategisches Markencontrolling, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band II: Markentechnik, Markenintegration, Markenkontrolle, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994, S. 1305-1336.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1996):** Unternehmensführung und gesellschaftsorientiertes Marketing, in: Bruch, Heike/Eickhoff, Martin/Thiem, Henning (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Marketing, Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt/Main, 1996, S. 234-262.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Buckler, Frank (2001):** Neuronale Netze im Marketing-Management - Praxisorientierte Einführung in modernes Data-Mining, Gabler, Wiesbaden, 2001.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Jugel, Stefan (1987):** Corporate Identity-Strategie – Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung, in: Die Unternehmung, 1987, Heft 3, S. 186-204.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Jung, Hans-Hermann (1996):** CORIM – Corporate Research & Intelligence Management als Erfolgsbasis zukunftsgerichteter Zielkundenbearbeitung, Schriftenreihe Marketingmanagement, Hannover, 1996.
- Wiedmann, Klaus-Peter/Kreutzer, Ralf (1989):** Strategische Marketingplanung – Ein Überblick, in: Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. ungekürzte Sonderausgabe, Poeschel, Stuttgart, 1989, S. 61-141.
- Wiencke, Wolfgang/Koke, Dorothee (1995):** Der Kundenclub als Dialogmarketing-Instrument, in: Markenartikel, 1995, S. 183-186.
- Wiencke, Wolfgang/Koke, Dorothee (1997):** Call Center Praxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997.
- Wiersma, Armin/Schulze, Sven (2002):** Balanced Scorecard als Instrument zur Unternehmenssteuerung, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 2002, Heft 11, S. 764-767.
- Wilkie, William L. (1990):** Consumer Behaviour, 3. Auflage, Wiley, New York/NY, 1990.
- Williamson, Oliver E. (1979):** Transaction-Cost Economics: The Governance of Contactual Relations, in: The Journal of Law and Economics, 1979, S. 233-263.

Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, The Free Press, New York/NY, 1985.

Wills, Gordon/Wills, Julian (1995): Journey to Marketing Clubland, in: Marketing Intelligence & Planning, 1992, Heft 2, S. 22-36.

Wimmer, Frank (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, Ursula/Schoenheit, Ingo (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmungen, Campus, Frankfurt/Main, 1985, S. 225-254.

Wiswede, Günther (1979): Reaktanz – Zur Anwendung einer sozialwissenschaftlichen Theorie auf Probleme der Werbung und des Verkaufs, in: Jahrbuch der Absatz- und Verkaufsforschung, 1979, Heft 1, S. 81-110.

World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future, Oxford University Press, Oxford, 1987.

X

Y

Z

Zangemeister, Christof (1970): Grundzüge der Nutzwertanalyse von Projektalternativen, Wittemann, Hamburg, 1970.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (1999): Kundenbindung im vertikalen Marketing, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 273-299.

Zickendraht, Veronika (1991): Persönlichkeitsprofil: Identity vom Scheitel bis zum Schreibtisch, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1991.