



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

International Marketing & Sales Management an der FH *CAMPUS* 02

Marktselektionskonzept

**in der österreichischen B2C Energiebranche
am Beispiel der Energie Graz GmbH & Co KG**

Betreuer:

Dipl. Ing. Ernst Mairhofer

Vorgelegt von:

Ing. Manuel Weber, BA

1610557022

Graz, 03.05.2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 03.05.2018

.....
Ing. Manuel Weber, BA

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all jenen Personen danken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit und auf dem Weg dorthin begleitet und unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Herrn Dipl. Ing. Ernst Mairhofer, der immer für offene Fragen erreichbar war und mich von der Idee bis zur Finalisierung der Arbeit positiv unterstützt hat.

Ich möchte mich auch bei meiner Freundin bedanken, die mich nach schlaflosen Nächten immer weiter motiviert hat die Arbeit fertigzustellen.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner gesamten Familie bedanken, die mir nicht nur bei der Erstellung der Arbeit, sondern über die gesamten 5 Jahre einen starken Rückhalt gegeben hat. Ohne diesen Rückhalt wären die letzten 5 Jahre sicher nicht möglich gewesen.

Auch dem gesamten Jahrgang möchte ich für die vielen lehrreichen und lustigen Wochenenden am Campus danken. Durch sie wurde es zu einer unvergessenen Zeit für mich.

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird ein Marktselektionskonzept für die österreichische B2C Energiebranche (Strom und Erdgas) am Beispiel der Energie Graz GmbH & Co KG erarbeitet.

Im Theorieteil dieser Arbeit wird das Konzept auf einer theoretischen Basis abgeleitet. Dafür sind grundsätzliche Rahmenbedingungen der Energiebranche für den Leser unabdingbar. In weiterer Folge wird sich dem Marktselektionskonzept über die in der Literatur behandelten internationalen Marktselektionen angenähert. Für eine österreichische Marktselektion ist allerdings ein eigenes Verfahren zur Entscheidung des geeignetsten Marktes abzuleiten, da die grundsätzlich zur Auswahl stehenden Alternativen, nämlich die neun Bundesländer, auf natürliche Weise bereits begrenzt sind. Dies führt zu einem speziell für diese Arbeit zugeschnittenen Entscheidungsverfahren, welches über drei Stufen definiert ist. Die erste Stufe bilden alle grundsätzlich in Frage kommenden Märkte. Diese Märkte werden mittels eines Restriktionsverfahrens reduziert. Die zweite Stufe bilden danach die möglichen Alternativen, welche über geeignete Verfahren quantifiziert werden müssen. Damit ein Vergleich der einzelnen Märkte rasch möglich ist, werden die quantifizierten Märkte am Ende in einem Portfolio dargestellt. Für die Quantifizierung und Abbildung im Portfolio werden relevante Kriterien in der Dimension „Marktattraktivität“ und andererseits für die „Relative Wettbewerbsposition“ definiert. Für die Zielgruppe sind die definierten Kriterien nicht gleich wichtig, weswegen die Holistische Magnitude Skalierung als geeignetste Variante für die Gewichtung gewählt wurde. Für die Bewertung quantitativer Merkmalsausprägungen wurde das Vektor Modell und für qualitative Merkmalsausprägungen die Holistische Magnitude Skalierung als geeignetste Variante eruiert.

Im Praxisteil wurde das definierte Entscheidungsverfahren angewandt, wobei die Gewichtung, die Bewertung und die Darstellung im Portfolio in einem wiederverwendbaren Computerprogramm abgebildet wurden. Durch die erhobenen Daten der Primär- und Sekundärmarktforschung konnte das Bundesland Oberösterreich als attraktivster Markt für die Energie Graz GmbH & Co KG definiert werden. Durch die gesetzten Handlungsempfehlungen mit einer dahinterstehenden Kosten/Nutzen Rechnung kann einerseits die relative Wettbewerbsposition im Segment Strom verbessert, andererseits im Segment Erdgas längerfristig gesichert werden.

Abstract

In this work, a market selection concept for the Austrian B2C energy sector (electricity and natural gas) is being developed using the example of Energie Graz GmbH & Co KG.

In the theoretical part of this thesis, the concept is derived on a theoretical basis. For this, fundamental framework conditions of the energy industry are indispensable for the reader. Subsequently, the market selection concept will be approximated by the international market selections discussed in the literature. For an Austrian market selection, however, a separate procedure for the decision of the most suitable market is to be derived, since the alternatives which are generally available for selection, namely the nine federal states, are already limited. This leads to a decision-making process specially tailored to this work, which is defined by three stages. The first stage forms all fundamentally eligible markets. These markets are reduced by means of a restriction procedure. The second stage then forms the possible alternatives, which must be quantified by suitable methods. To enable a quick comparison of the individual markets, the quantified markets are finally presented in a portfolio. For the quantification and mapping in the portfolio, relevant criteria are defined in the dimension "market attractiveness" and on the other hand for the "relative competitive position". For the target group, the defined criteria are not equally important, which is why the Holistic Magnitude Scaling was chosen as the most suitable variant for the weighting. For the evaluation of quantitative characteristic values the vector model and for qualitative feature values the Holistic Magnitude Scaling was determined as the most suitable variant.

In the practical part, the defined decision-making procedure was applied, whereby the weighting, the valuation and the mapping in the portfolio were programmed in a reusable computer program. The data collected from primary and secondary market research has enabled the state of Upper Austria to be defined as the most attractive market for Energie Graz GmbH & Co KG. The set recommendations for action, with an underlying cost-benefit calculation, can not only improve the relative competitive position in the electricity segment, but also secure it in the natural gas segment over the longer term. Thus, this concept reduces the risk of an unsuccessful market entry.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Eckdaten der Energie Graz GmbH & Co KG.....	1
1.2	Ausgangssituation.....	2
1.3	Unternehmensziele.....	4
1.4	Herausforderung.....	4
1.5	Masterarbeitsziele.....	5
1.6	Gang der Lösung.....	6
2	Die Branche der Energieversorgungsunternehmen	9
2.1	Geschäftsstruktur.....	9
2.2	Der Vertrieb in der Energiebranche.....	12
2.2.1	Produkttyp.....	12
2.2.2	Entwicklungen.....	13
2.2.3	Differenzierungsmöglichkeiten.....	14
2.3	Wettbewerb am österreichischen Energiemarkt.....	16
2.4	Unternehmensstruktur von EVU.....	18
2.5	Zusammenfassung Energiebranche.....	20
3	Die Zielgruppe	21
3.1	Abgrenzung.....	21
3.2	(Wechsel-)Verhalten.....	21
3.3	Zusammenfassung Zielgruppe.....	24
4	Selektionsverfahren	25
4.1	Marktdefinition.....	25
4.2	Entscheidungsprozess.....	26
4.3	Selektionsansätze.....	26
4.4	Einstufige Verfahren.....	29
4.4.1	Checklisten.....	29
4.4.2	Aspektweise Eliminierung.....	30
4.4.3	Punktebewertungen.....	31
4.4.4	Portfolio-Konzeption.....	33
4.5	Mehrstufige Verfahren.....	37
4.6	Ableitung des Entscheidungsverfahrens.....	38
4.7	Zusammenfassung Selektionsverfahren.....	40
5	Auswahl der Selektionskriterien	42
5.1	Voraussetzungen für die Wahl der Kriterien.....	42
5.2	Ableitung der Kriterien für die Auswahl an Alternativen.....	43

5.3	Ableitung der Kriterien für die Marktattraktivität.....	43
5.4	Ableitung der Kriterien für die relative Wettbewerbsposition	45
5.4.1	Bedeutung von strategischen Wettbewerbsvorteilen	45
5.4.2	Energiebranchenspezifische Kriterien	47
5.5	Kriterienbaum.....	54
6	Gewichtungsverfahren für Kriterien	56
6.1	Scoring-Verfahren	56
6.2	Paarvergleich	57
6.3	Konstant-Summen-Skala.....	58
6.4	(Holistische) Magnitude Skalierung	60
6.5	Wahl des Gewichtungverfahren.....	62
7	Bewertung der Ausprägungen	63
7.1	Dimensionsloses Nutzenmodell	63
7.2	Ausprägungsbewertung „Marktattraktivität“	63
7.2.1	Idealpunkt-Modell	63
7.2.2	Vektor-Modell.....	64
7.3	Ausprägungsbewertung „Relative Wettbewerbsposition“	65
7.3.1	Teilwert-Modell	65
7.3.2	Ratingskala mit Ankerpunkten	66
7.4	Wahl des Bewertungsverfahrens	67
8	Zusammenfassung Theorieteil.....	68
9	Untersuchungsdesign	69
10	Durchführung der Erhebung	73
10.1	Grundsätzlich in Frage kommende Alternativen.....	73
10.2	Mögliche Alternativen	76
10.2.1	Wahl des jeweils bedeutendsten Mitbewerbers.....	76
10.2.2	Gewichtung.....	78
10.2.3	Bewertung.....	81
10.3	Bewertete Alternativen	85
11	Interpretation der Ergebnisse	88
11.1	Interpretation – Strom.....	88
11.1.1	Marktattraktivität – Strom.....	88
11.1.2	Relative Wettbewerbsposition – Strom	89
11.2	Interpretation – Erdgas.....	91
11.2.1	Marktattraktivität – Erdgas	91
11.2.2	Relative Wettbewerbsposition – Erdgas	92

11.3	Wahl der Alternative und Zielformulierung.....	94
12	Ableitung der Maßnahmen	96
12.1	Maßnahmendefinition – Strom	96
12.2	Maßnahmendefinition – Erdgas.....	102
13	Kosten-Nutzen Kalkulation.....	104
13.1	Segment Strom	104
13.1.1	Maßnahme 1 – Senkung des Grundpreises	104
13.1.2	Maßnahme 2 – Verlängerung der Preisgarantie	104
13.1.3	Maßnahme 3 – Implementierung „Integrierte Rechnung“	105
13.1.4	Kosten – Nutzen Gegenüberstellung – Strom.....	106
13.2	Segment – Erdgas.....	106
13.2.1	Maßnahme 1 – Produktausprägungen halten.....	106
13.2.2	Maßnahme 2 – Mitbewerber-Monitoring	107
13.2.3	Kosten – Nutzen Gegenüberstellung – Erdgas.....	107
13.3	Zusammenführung Kosten-Nutzen.....	108
14	Zusammenfassung Praxisteil.....	109
15	Resümee und kritische Würdigung	110
	Literaturverzeichnis	111
	Anhang.....	122

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	8
Abbildung 2: Zusammensetzung Strompreis; Stand 1.1.2017.....	10
Abbildung 3: Zusammensetzung Gaspreis; Stand 1.1.2017.....	11
Abbildung 4: Preiskomponenten der klassischen Tarifstruktur.....	13
Abbildung 5: Entwicklung der Stromangebote für Haushalte.....	17
Abbildung 6: Entwicklung der Gasangebote für Haushalte.....	18
Abbildung 7: Stakeholder von Stadt- und Landes-EVU.....	19
Abbildung 8: Millennials zum Kaufverhalten im Allgemeinen.....	23
Abbildung 9: Altersgruppe 55+ zum Kaufverhalten im Allgemeinen	23
Abbildung 10: Übersicht verschiedener Selektionsansätze.....	28
Abbildung 11: Zentrale Verfahren der Marktselektion	28
Abbildung 12: Formel für die gewichtete Gesamtpunkteanzahl.....	32
Abbildung 13: Beispielhafte Bestimmung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition	35
Abbildung 14: Beispielhafte Attraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix auf Basis einer Neun-Felder-Matrix	36
Abbildung 15: Vergleich Selektionsstufen und Komplexität.....	38
Abbildung 16: Entscheidungsverfahren.....	40
Abbildung 17: Kriterienbaum	55
Abbildung 18: Holistische Magnitude Skalierung.....	61
Abbildung 19: Idealpunkt-Modell	64
Abbildung 20: Vektor-Modell mit steigendem bzw. fallendem Nutzen	64
Abbildung 21: Formel für Nutzwertberechnung	65
Abbildung 22: Teilwert-Modell	66
Abbildung 23: Untersuchungsdesign Stufe 1 – Erhebung Alternativenauswahl ...	69
Abbildung 24: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Gewichtung Marktattraktivität.....	70
Abbildung 25: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Bewertung Marktattraktivität	71
Abbildung 26: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Gewichtung Relative Wettbewerbsposition.....	71
Abbildung 27: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Bewertung Relative Wettbewerbsposition.....	72
Abbildung 28: Bewertung des Kriteriums "Vertragsbindung".....	83

Abbildung 29: Endergebnis – Segment Strom.....	86
Abbildung 30: Endergebnis – Segment Erdgas.....	87
Abbildung 31: Wettbewerbsposition der Energie AG nach Maßnahmenumsetzung – Strom	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile eines Checklistenverfahrens	29
Tabelle 2: Beispiel einer sukzessiven Elimination	31
Tabelle 3: Vor- und Nachteile einer aspektweisen Eliminierung.....	31
Tabelle 4: Vor- und Nachteile einer Punktebewertungsmethode.....	32
Tabelle 5: Beispielhafte Skalierung ausgewählter Kriterien.....	33
Tabelle 6: Beispielhaftes Punktebewertungsverfahren.....	33
Tabelle 7: Generelle Kriterien der Marktattraktivität	45
Tabelle 8: Testkriterien Strom inkl. Gewichtung	50
Tabelle 9: Testkriterien Gas inkl. Gewichtung	50
Tabelle 10: Kriterienkatalog zur Feststellung der relativen Wettbewerbsposition.	53
Tabelle 11: Beispielhafte Gewichtung der Kriterien mittels Noten.....	56
Tabelle 12: Paarvergleich anhand vier Kriterien.....	57
Tabelle 13: Bewertung einzelner Kriterien mit Hilfe eines Paarvergleiches einer Person.....	58
Tabelle 14: Beispielhafte Gewichtung mit Hilfe von Kategorien	59
Tabelle 15: Restriktionsstufe 1	74
Tabelle 16: Zählpunktbezogene Wechselquoten je Bundesland 2016	75
Tabelle 17: Restriktionsstufe 2	75
Tabelle 18: Restriktionsstufe 3 – verbleibende mögliche Alternativen.....	76
Tabelle 19: Bedeutendste Mitbewerber für die Energie Graz	78
Tabelle 20: Normierte Gewichtung Marktattraktivität Strom	79
Tabelle 21: Normierte Gewichtung Marktattraktivität Erdgas.....	79
Tabelle 22: Durchschnittliche Gewichtung der Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Strom.....	80
Tabelle 23: Durchschnittliche Gewichtung der Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Erdgas.....	81
Tabelle 24: Bewertung Marktattraktivität – Oberösterreich – Strom	82
Tabelle 25: Skalennormierung quantitativer Merkmalsausprägungen.....	83
Tabelle 26: Bewertung Arbeitspreis.....	84
Tabelle 27: Bewertung Grundpreis.....	84
Tabelle 28: Gewichtung einzelner Kriterien – Marktattraktivität – Strom	89
Tabelle 29: Relative Wettbewerbsposition der Energie Graz – Strom.....	89

Tabelle 30: Gewichtung einzelner Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Strom.....	91
Tabelle 31: Gewichtung einzelner Kriterien – Marktattraktivität – Erdgas	92
Tabelle 32: Relative Wettbewerbsposition der Energie Graz – Erdgas	92
Tabelle 33: Gewichtung einzelner Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Erdgas.....	94
Tabelle 34: Gegenüberstellung Energie AG und Energie Graz in den wesentlichen Kriterien.....	96
Tabelle 35: Senkung des Grundpreises	98
Tabelle 36: Verlängerung der Preisgarantie.....	99
Tabelle 37: Angebot einer integrierten Rechnung	100
Tabelle 38: Kosten-Nutzen Gegenüberstellung – Strom	106
Tabelle 39: Kosten-Nutzen Gegenüberstellung – Erdgas.....	108

Abkürzungsverzeichnis

B2C	=	Business to Customer
HT	=	Hochtarif
NT	=	Niedertarif
EVU	=	Energieversorgungsunternehmen
TIWAG	=	Tiroler Wasserkraft
BCG	=	Boston Consulting Group
PWC	=	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
E-Control	=	Energy-Control Austria
NCG	=	NetConnect Germany
EVN	=	Energieversorgung Niederösterreich AG
KELAG	=	Kärntner Elektrizitäts-Aktiengesellschaft
ROI	=	Return on Investment

1 Einleitung

1.1 Eckdaten der Energie Graz GmbH & Co KG

Für ein besseres Verständnis der hier vorliegenden Arbeit wird im ersten Schritt das Unternehmen Energie Graz GmbH & Co KG vorgestellt. Für die Lesbarkeit wird in der gesamten Arbeit die Kurzbezeichnung Energie Graz verwendet.

Die Energie Graz steht unter drei Eigentümern. Die beiden größten Eigentümer sind mit je 49 % die Energie Steiermark und die Holding Graz. Die restlichen 2 % stehen im Eigentum der Stadt Graz. Trotz der Verbundenheit zu einem ebenfalls in der Energiebranche handelnden Unternehmen agiert die Energie Graz unabhängig von der Energie Steiermark (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG, 2017d, S. 83).

Als Muttergesellschaft hält die Energie Graz 100 % an den Unternehmen Wärmedirektservice, Stromnetz Graz GmbH sowie Solar Graz (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG, 2017d, S.83). Das Unternehmen Stromnetz Graz GmbH ist der Netzdienstleister im Großraum Graz und ist für den Ausbau sowie die Wartung des Stromnetzes verantwortlich. Das Unternehmen Solar Graz ist, wie seine Muttergesellschaft, ein Stromhandelsunternehmen. Dieses war bereits vor der Energie Graz in ganz Österreich tätig und vertreibt ein Ökostromprodukt namens „Naturstrom“.

Das Unternehmen Energie Graz ist derzeit als regionaler Energiedienstleister im Raum Graz positioniert und erwirtschaftete 2016 mit rund 300 MitarbeiterInnen insgesamt € 190 Mio. (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG, 2017a; Energie Graz GmbH & Co KG, 2017b; Energie Graz GmbH & Co KG 2017d, S. 38 u. S. 74).

Als Energiedienstleister ist die Energie Graz neben dem Verkauf reiner Energieprodukte wie Strom, Erdgas und Fernwärme, auch in folgenden Bereichen tätig (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG 2017e):

- Elektromobilität
- Lichtlösung
- Planung
- Smart-Home
- Energieberatung

Mit diesen zusätzlichen Geschäftsbereichen und Services positioniert sich die Energie Graz differenziert gegenüber reinen Energieanbietern und will so KundInnen einen Mehrwert bieten.

Das Produktportfolio der Energie Graz umfasst im Segment Strom vier verschiedene Produkte, wobei das Produkt **Naturstrom** vom Tochterunternehmen Solar Graz verkauft wird. Die von der Energie Graz direkt vertriebenen Produkte nennen sich **Graz Strom Klassik**, **Graz Strom Flex Cap** und **Graz Strom Flex**. Diese unterscheiden sich in den jeweiligen Produkteigenschaften voneinander. Derzeit beziehen rund 85.000 HaushaltskundInnen mindestens eines der oben genannten Stromprodukte (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG 2017f). Über 90 % des KundInnenstockes beziehen das Produkt Graz Strom Klassik (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG 2018a).

Im Segment Erdgas umfasst das Produktportfolio drei Produkte, wobei die Eigenschaften den Produkten im Stromsegment sehr ähnlich sind. Die Produkte heißen **Graz Erdgas Klassik**, **Graz Erdgas Flex Cap** und **Graz Erdgas Flex**. Auch in diesem Segment beziehen KundInnen mehrheitlich, nämlich rund 95 %, das Produkt Graz Erdgas Klassik (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG 2018b). Aufgrund der regulatorischen Voraussetzungen besitzt die Energie Graz keine Erdgasprodukte für die Bundesländer Tirol und Vorarlberg, weshalb Erdgas in diesen beiden Bundesländern nicht vertrieben wird.

1.2 Ausgangssituation

Die Energie Graz, vormals Grazer Stadtwerke AG bzw. Graz AG, versteht sich als führender Energiedienstleister in der Stadt Graz (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG, 2017a; Energie Graz GmbH & Co KG, 2017b). Seit der Gründung im Jahr 1960 besaß das Unternehmen im Raum Graz eine Monopolstellung in den Energiebereichen Strom, Erdgas und Fernwärme. Dies änderte sich allerdings mit der Liberalisierung des Strommarktes im Jahr 2001 und des Erdgasmarktes im Jahr 2002. Seitdem sind diese beiden Märkte für den freien Wettbewerb zugänglich (vgl. Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 24).

Die Marktöffnung führte dazu, dass derzeit rund 150 Strom- und 40 Gasanbieter am österreichischen Markt tätig sind (vgl. Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S.

17f.). Des Weiteren zeigen verschiedene großflächige Aktionen, wie zum Beispiel die vom Verein für Konsumenteninformation (VKI) jährlich veranlasste Aktion *Energiekosten-Stop* (vgl. VKI 2017), sowie einfach zu bedienende Vergleichsportale im Internet, wie *durchblicker.at* (vgl. *durchblicker.at* 2017a) oder *e-control.at* (vgl. E-Control 2017a), den KundInnen sehr leicht die günstigsten Energieanbieter im jeweiligen Gebiet.

Diese Anbieter locken mit Billigstangeboten und sehr hohen Neukundenboni, die zumeist nach einem Jahr als Einmalbonus ausgezahlt werden. Diese Vergünstigungen lassen die Energiepreise im Vergleich zu Angeboten ohne Bonusauszahlungen um über 80 % sinken (vgl. Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 20). Des Weiteren ist der Anbieterwechsel durch die Digitalisierung so einfach gestaltet, dass potenziell wechselwillige KundInnen den Wechsel in nur wenigen Minuten vollziehen können (vgl. *Durchblicker* 2017). Durch die beschriebene hohe Wettbewerbsintensität, den steigenden Preisdruck und ein geringes Marktwachstum besteht in der Energiebranche ein intensiver Verdrängungswettbewerb (vgl. Kolks/Pippert/Meyer 2012, S. 83).

Diese Umweltbedingungen spiegeln sich auch in der Wechselquote des Jahres 2016 wider. In diesem Jahr haben in Österreich über 170.000 Haushalte den Stromanbieter gewechselt. Dies entspricht einer Wechselquote von circa 4 % und ist die höchste seit Anfang der Messung 2001 (vgl. Österreichs Energie 2017, S. 12). Die steigende Wechselbereitschaft von KundInnen ist auch bei der Energie Graz spürbar. Derzeit verlassen rund 3.000 KundInnen, dies entspricht rund 3 % des KundInnenstammes, jährlich das Unternehmen und wechseln zu einem alternativen Energieanbieter (vgl. Energie Graz GmbH & Co KG 2017c). Die Energie Graz hat auf diesen Verlust reagiert und ihr Produktportfolio in den Segmenten Strom und Erdgas den sich ändernden Marktbedingungen angepasst. Neben Produktneueinführungen und vielen Adaptierungen bei Bestandsprodukten wurde das Produktportfolio auch dahingehend verändert, dass es nun möglich ist, Strom in ganz Österreich und Erdgas im Erdgasgebiet Ost (Steiermark, Burgenland, Kärnten, Nieder-, Oberösterreich, Salzburg und Wien) zu beziehen. Trotz dieser Markt-

öffnung wird ein aktiver B2C Vertrieb bisher nur im „eigenen“ Netzgebiet betrieben¹.

1.3 Unternehmensziele

Wie in der Ausgangssituation erläutert, verliert das Unternehmen jährlich rund 3.000 KundInnen. Ziel des Unternehmens ist es, das Niveau des KundInnenstammes zu halten. Mit Bindungs- und Rückgewinnungsaktionen im „eigenen“ Netzgebiet sollen 2019 insgesamt 1.800 KundInnen gehalten bzw. zurückgewonnen werden. Die Differenz von 1.200 KundInnen soll außerhalb der derzeit bedienten Netzgebiete auf Bundesländerebene gewonnen werden. Dies stellt den Kern dieser Masterarbeit dar. Folglich sind nachstehende Unternehmensziele für diese Arbeit relevant:

Ziel des Unternehmens ist es, 1.200 KundInnen im Geschäftsjahr 2019 außerhalb der derzeit bedienten Netzgebiete auf Bundesländerebene zu gewinnen. Diese KundInnen sollen zwischen 18 und 35 Jahre alt sein.

- Davon sollen 1.000 KundInnen mit einem durchschnittlichen Jahresverbrauch von je 3.500 kWh im Segment Strom akquiriert werden.
- Die restlichen 200 KundInnen sollen im Segment Erdgas mit einem durchschnittlichen Jahresverbrauch von je 15.000 kWh gewonnen werden.

1.4 Herausforderung

Kosten und Risikofaktoren verhindern den gleichzeitigen Start eines aktiven Vertriebs in allen Bundesländern Österreichs. Dies zwingt das Unternehmen zu einer schrittweisen Implementierung des aktiven Verkaufs in den verschiedenen Bundesländern. Für die Entscheidung, welches Bundesland für die Energie Graz am attraktivsten ist und somit als erstes bearbeitet werden soll, fehlt allerdings eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

¹ Im Segment Strom ist dies das Netz des Unternehmens „Stromnetz Graz“ und im Segment Erdgas das Erdgasnetz der Energie Graz.

Bei vorangegangenen Aktionen bemerkte die Energie Graz, dass eine höhere Rücklaufquote erreicht wird, wenn nur ein Produkt anstatt einer Auswahl an Produkten angeboten wird. Dies führt dazu, dass bei Aktionen künftig nur ein Produkt angeboten werden soll. Für die Zielgruppe der 18 - 35-jährigen fehlt der Energie Graz allerdings das Wissen über die produktbezogenen Erfolgsvoraussetzungen.

Die beschriebene Herausforderung lässt sich in drei Punkten zusammenfassen:

- **Zu hoher finanzieller Aufwand** für einen gleichzeitigen Start des aktiven Vertriebs in allen Bundesländern Österreichs.
- Das **Fehlen einer fundierten Grundlage zur Entscheidung** über die Attraktivität der Bundesländer für die Energie Graz.
- **Unklarheit über produktbezogene Erfolgsvoraussetzungen** für die Zielgruppe der 18 - 35-jährigen.

1.5 Masterarbeitsziele

Aus den im Kapitel 2.3 beschriebenen Herausforderungen lässt sich das Ziel dieser Masterarbeit ableiten:

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Marktselektionskonzeptes für den österreichischen B2C Energiemarkt in den Segmenten Strom und Erdgas für die Zielgruppe der 18 - 35-jährigen am Beispiel der Energie Graz GmbH & Co KG.

Für diese Zielerreichung sind folgende **Sub-Ziele** notwendig:

- Herleitung eines allgemein gültigen Selektionsverfahrens zur Festlegung und der zu bewertenden Alternativen
- Definition der relevanten Kriterien innerhalb des Selektionsverfahrens für die Segmente Strom und Erdgas für die Zielgruppe der 18 - 35-jährigen
- Erstellung eines wiederverwendbaren computergestützten Bewertungsprogrammes für die einzelnen Alternativen

1.6 Gang der Lösung

Das Vorgehen teilt sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil und wird nachfolgend beschrieben. Die einzelnen Vorgehensschritte werden in ihrer logischen Abhängigkeit in Abbildung 1 dargestellt.

Theoretischer Teil:

Der erste Block der Arbeit führt die LeserInnen in das Thema der Marktselektion und die dafür benötigten „Bausteine“ ein. Für das bessere Verständnis der Thematik wird im Theorieteil die Energiebranche mit all ihren relevanten Themengebieten beleuchtet. Im Anschluss werden die in der Fachliteratur behandelten Marktselektionskonzepte näher betrachtet. Daraus werden allgemeine Schritte übernommen und auf ein branchenspezifisches Marktselektionskonzept umgelegt. Danach werden Kriterien für die Marktattraktivität abgeleitet und, speziell auf die Zielgruppe der Millennials eingehend, die Kriterien für die Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition aus KundInnensicht bestimmt. Da nicht alle Kriterien gleich wichtig sind, werden geeignete Gewichtungsverfahren betrachtet sowie die anschließende Bewertung dargelegt. Mit diesen Themenblöcken ist das Marktselektionskonzept allgemein gültig beschrieben und kann am Beispiel der Energie Graz angewandt werden.

Praktischer Teil:

Im ersten Teil der Praxisarbeit werden für das Unternehmen mögliche Alternativen erhoben und mittels eines Restriktionsverfahrens minimiert. Diese möglichen Alternativen werden in den Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ bewertet. Durch die Bewertung können die unterschiedlichen Märkte quantifiziert werden und in einer Portfoliodarstellung grafisch abgebildet werden. Das Portfolio bildet sowohl die Attraktivität der relevanten Bundesländer als auch die jeweilige relative Wettbewerbsposition der bedeutendsten Mitbewerber der Energie Graz ab.

Die Ergebnisse nach dem theoretischen und praktischen Teil sind:

- Die Erstellung eines computergestützten allgemein gültigen Marktbewertungstools für die österreichische B2C Energiebranche.

- Die Durchführung des Marktselektionskonzeptes am Beispiel der Energie Graz und dem damit verbundenen Aufzeigen der für das Unternehmen attraktivsten Märkte, inklusive abgeleiteter Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der relativen Wettbewerbsposition im attraktivsten Markt.

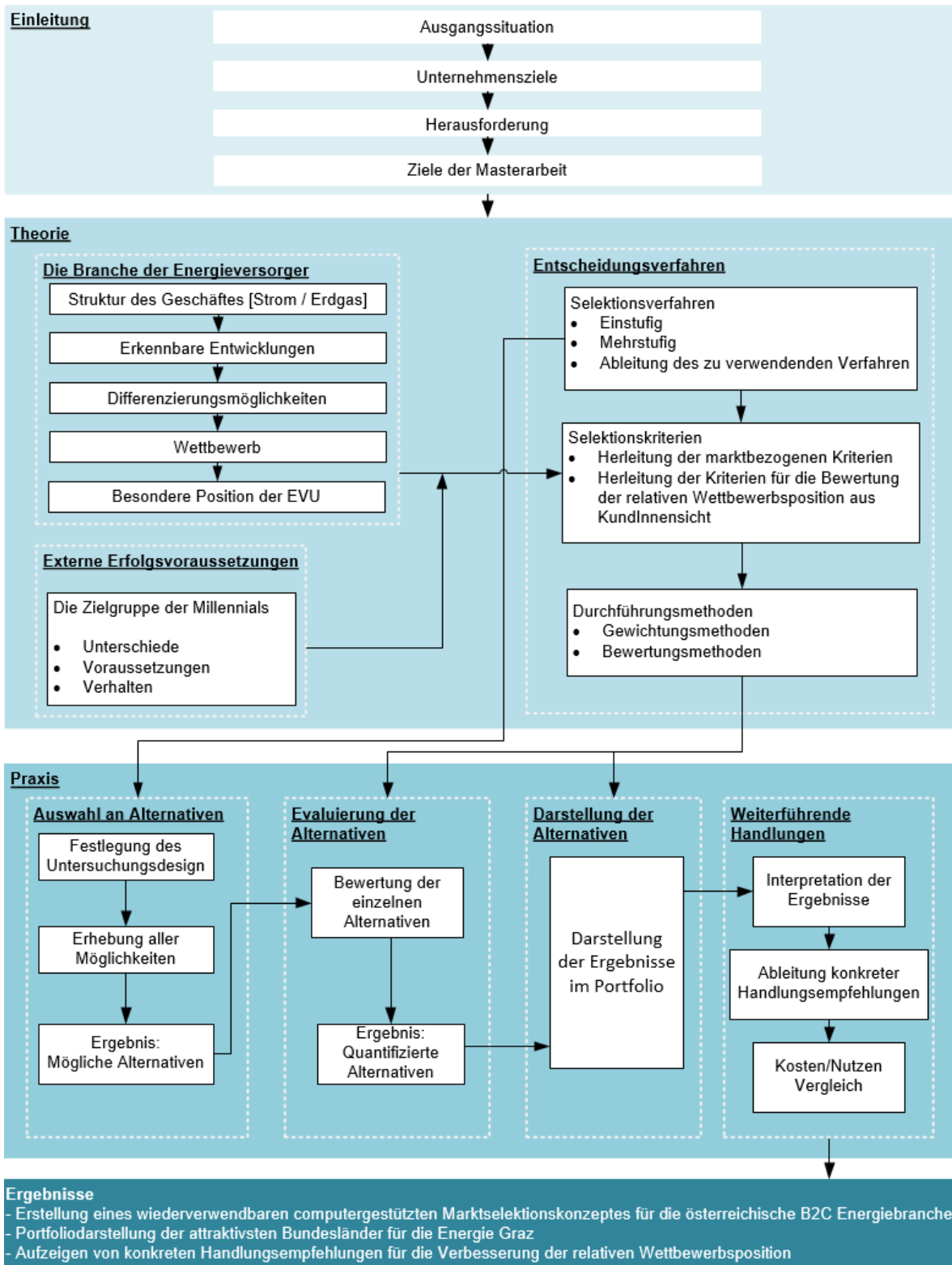


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2 Die Branche der Energieversorgungsunternehmen

Am Anfang dieser Arbeit wird auf die Branche der Energieversorger näher eingegangen. Die Betrachtungen aus diesem Kapitel stehen hinter den Überlegungen und behandelten Themengebieten aller weiteren Kapitel. Des Weiteren soll dieses Kapitel die LeserInnen in die Welt der Energieversorgung einführen.

2.1 Geschäftsstruktur

Die Energieversorgungsbranche besteht aus vielen verschiedenen Akteuren. Für PrivatkundInnen sind allerdings nur zwei Akteure maßgeblich von Bedeutung. Diese sind der **Netzbetreiber** und der eigentliche **Energielieferant**. Mit diesen beiden Akteuren stehen die KonsumentInnen über die jeweilige **Energieabrechnung** in direktem Kontakt.

Netzbetreiber: Ein Netzbetreiber hat dafür zu sorgen, dass technische Maßnahmen gesetzt werden, um einen stabilen Netzbetrieb zu gewährleisten. Durch langfristige Investitionen muss dieser die Funktionsfähigkeit seines Netzes garantieren. Der Netzbetreiber kann, anders als der Energielieferant, nicht frei gewählt werden, weshalb sich die KonsumentInnen in einem monopolistischen Markt wiederfinden. Für die EndkonsumentInnen übernimmt der Netzbetreiber die Lieferung der Energie, misst den jeweiligen Verbrauch und übermittelt diesen an übergeordnete Koordinationsorgane (vgl. E-Control 2017b). Ein besonderes Merkmal, welches das Stromnetz in Österreich nicht aufweist, ist, dass das Erdgasnetz in Österreich geteilt ist. Tirol und Vorarlberg sind mit dem deutschen Erdgasnetz NCG (NetConnect Germany) verknüpft (E-Control 2018a). Aufgrund dieser regulatorischen Gegebenheit müssen für diese Bundesländer eigene Energieprodukte angeboten werden.

Energielieferant: Der Energielieferant ist jener Akteur am Energiemarkt, den die KonsumentInnen frei wählen können. Der Energielieferant ist für die Rechnungslegung verantwortlich und muss den für den nächsten Tag prognostizierten Ener-

gieverbrauch seiner KundInnen an sogenannte Bilanzgruppenverantwortliche² melden (vgl. E-Control 2017b).

Energieabrechnung: Für HaushaltskundInnen setzt sich die zu bezahlende Strom- und Gasrechnung aus drei Teilen zusammen, dem Energiepreis, dem Netztarif, sowie Steuern und Abgaben. Der **Energiepreis** ist jener Teil der Rechnung, den ein **Energilieferant** für sein Produkt, also dem Strom bzw. das Gas, erhält. Den Preis für das jeweilige Produkt kann jeder Anbieter selber festlegen. Von der Gesamtrechnung nimmt dieser Teil bei Strom allerdings nur rund 30 % und bei Gas knapp über 40 % ein. Die Entgelte für den **Netztarif** werden an den **Netzbetreiber** entrichtet und sind von der Regulierungsbehörde Energie-Control Austria festgesetzt. Diese können weder von den KonsumentInnen noch von den Energielieferanten selbst verändert werden. Manche Energielieferanten bieten eine sogenannte „**integrierte Rechnung**“, auch „**Gesamtrechnung**“ genannt, an. Hier bekommen die KonsumentInnen nur eine Rechnung zugesandt, anstatt vom Energielieferanten und vom Netzbetreiber getrennt. Den letzten Bestandteil einer Rechnung bilden **Steuern und Abgaben**, die von Bund, Land und Stadt eingehoben werden (vgl. E-control 2017c). Einen grafischen Überblick der Zusammensetzung zeigen Abbildung 2 sowie Abbildung 3.

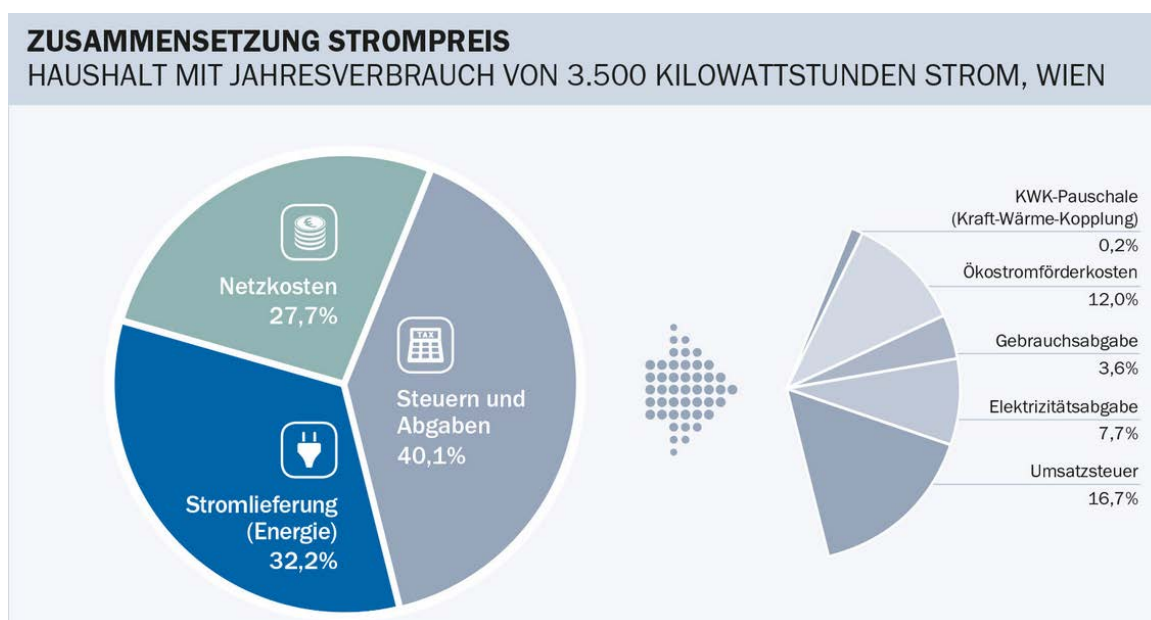


Abbildung 2: Zusammensetzung Strompreis; Stand 1.1.2017 (E-Control 19.11.2017c)

² Bilanzgruppenverantwortliche: Ist eine virtuelle Zusammenfassung von Lieferanten und KundInnen in deren Gruppe ein Ausgleich zwischen aufgebrachtener und abgegebener Energie stattfindet.

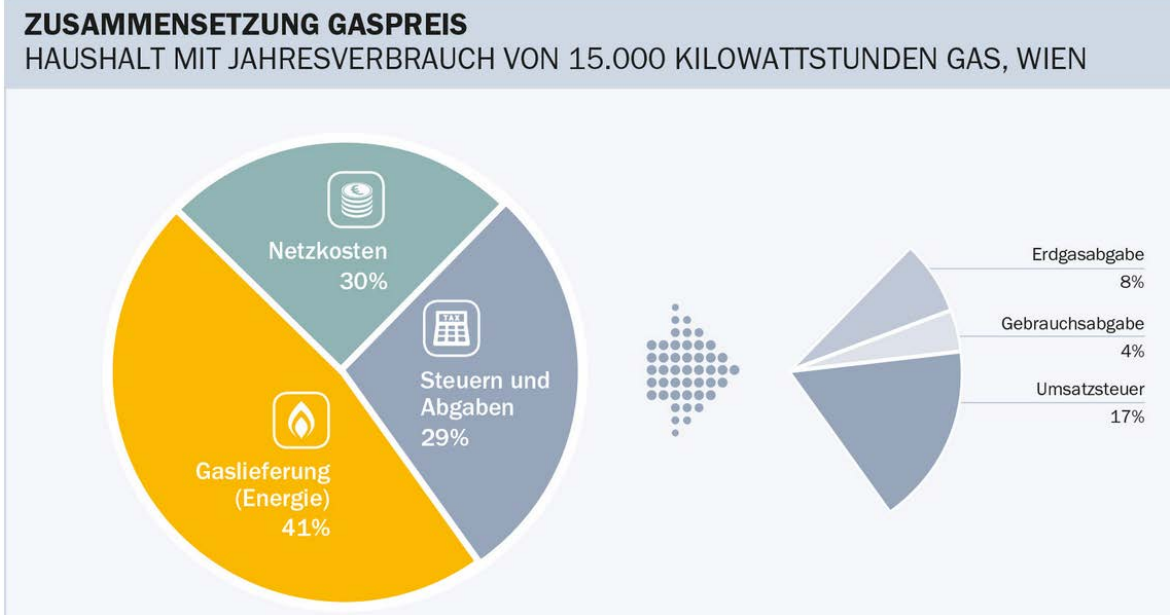


Abbildung 3: Zusammensetzung Gaspreis; Stand 1.1.2017 (E-Control 19.11.2017c)

Vor der Liberalisierung sind die Funktionen der Netzbereitstellung und der Energielieferung meist von einem Unternehmen durchgeführt worden. Die **vormals etablierten Geschäftsmodelle** in der Energiewirtschaft sahen insbesondere eine **Erzeugung**, ein **Netzgeschäft** und einen **Vertrieb** vor. Jahrelang hat vor allem die Erzeugung für einen stabilen Cash-Flow gesorgt. Durch die seit 2011 **sinkenden Großhandelspreise** (vgl. Österreichs Energie 2017, S. 14) lässt sich allerdings kein **attraktiver Cash-Flow** mehr generieren. Der **Vertrieb**, vor allem bei Stadtwerken wie der Energie Graz, war bzw. ist auf einen räumlich begrenzten lokalen Markt konzentriert. Durch den **aufkommenden Wettbewerb** werden die erzielbaren **Margen** allerdings **immer geringer**, was oftmals eine Ausweitung des Marktgebietes nach sich zieht. Auch das **Netzgeschäft** war in der Vergangenheit eine stabile Ergebnissäule, wobei diese, trotz Regulierung, unter einen enormen **Kostendruck** geraten ist (vgl. Ackermann/Grützmaker 2012, S. 102f.).

Diese drei Säulen (Erzeugung, Netzgeschäft und Vertrieb) bildeten die **klassische Wertschöpfungskette** innerhalb der Energiebranche. Durch **Veränderung** des gesamten Energiemarktes ändert sich folglich auch die derzeitige Wertschöpfungskette. Diese wird durch eine **dezentrale Energieerzeugung** (mittels Wind, Biomasse, Sonnen- und Wasserkraft), sowie durch die **Digitalisierung nachhaltig verändert**. Des Weiteren dringen durch die Liberalisierung Wettbewerber in angestammte Märkte und es entstehen **weitere Marktstufen**, wie zum Beispiel die **Energiedienstleistungen** (vgl. Ackermann/Grützmaker 2012, S. 102f.).

2.2 Der Vertrieb in der Energiebranche

2.2.1 Produkttyp

Um welchen Produkttyp handelt es sich eigentlich bei der reinen Energie? Reine Energie, wie Strom und Erdgas, wird allgemein als **Commodity**, **Low-Involvement** und als **Vertrauensgut** deklariert (vgl. Friege/Herbes 2015, S. 6f.; Arnezeder/Esch/Winter 2009, S. 357). Für diese Arbeit werden die Begriffe wie folgt verwendet:

Commodity: Unter Commodities werden Leistungen verstanden, welche trotz mehr oder weniger vorhandener, objektiv differenzierender Leistungsmerkmale von der überwiegenden Mehrheit der NachfragerInnen als austauschbar wahrgenommen werden. Der Markt ist für die NachfragerInnen nahezu völlig transparent und die häufigste relevante Größe sind die Menge und der Preis. Dies erschwert die Differenzierbarkeit zu anderen Anbietern in der jeweiligen Branche. Zu Commodities gehören Strom, Erdgas sowie wirtschaftliche Güter wie Kraftstoff, aber auch Kaffee und Zucker (vgl. Enke/Geigenmüller/Leischnig S. 7; Geißler 2003).

Low-Involvement: Als Involvement wird die Bereitschaft der KonsumentInnen bezeichnet, inwieweit diese sich mit den verschiedenen Eigenschaften eines Produktes auseinandersetzen. Im Gegensatz zu High-Involvement Produkten (zum Beispiel ein Autokauf) besitzen Low-Involvement Produkte nur eine sehr geringe Aktivierung bzw. Beteiligung der KäuferInnen. Dies ist bei Energie weitgehend der Fall, weshalb diese Produkte als Low-Involvement Produkte angesehen werden. Neben Strom und Erdgas zählen auch Treibstoff oder Glühbirnen zu Low-Involvement Produkten (vgl. Oates et al. 2008, S. 353; Heidel 2008, S. 147; Bernigau 2017, S. 102).

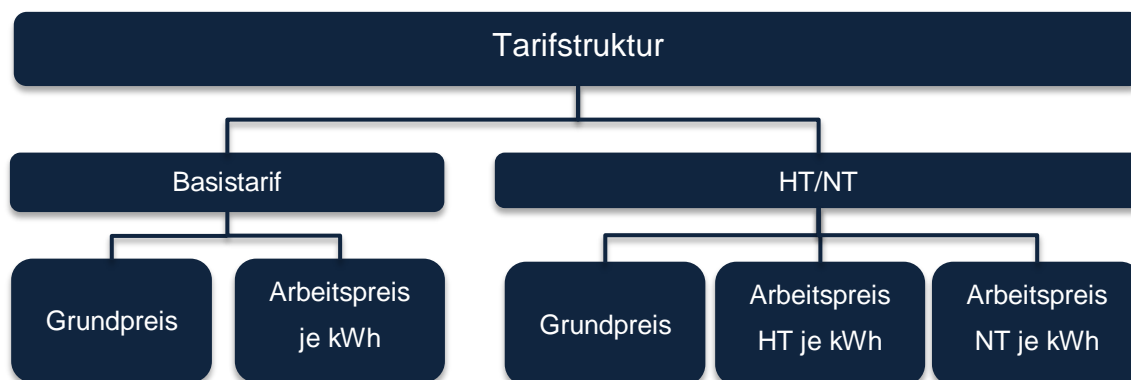
Vertrauensgut: Bei Vertrauensgütern können KäuferInnen bestimmte Eigenschaften und Qualitäten weder vor noch nach dem Kauf überprüfen, obwohl diese Eigenschaften und Qualitäten für den Kauf von relevanter Bedeutung sind und die InteressentInnen einen höheren Preis dafür zahlen würden. Als Beispiel neben Ökostrom dient Gemüse aus biologischem Anbau oder die Leistung einer Lebensversicherung. Mit Hilfe von Zertifikaten oder Referenzen können Anbieter allerdings die Existenz der Eigenschaften den KäuferInnen signalisieren (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 41).

2.2.2 Entwicklungen

Der B2C Vertrieb von Energie wird derzeit über „klassische“ Tarifstrukturen bestimmt. Die Berechnungsgrundlage bei diesen Tarifstrukturen ist der durchschnittliche Tagesverbrauch. Diese täglich verbrauchte Energie muss einerseits physikalisch bereitstehen und andererseits vom Energieversorgungsunternehmen (EVU) eingekauft werden.

Die „klassischen“ Tarife können in **Basistarife** und **Hoch-/Niedertarife (HT/NT)** unterteilt werden (vgl. Aichele 2012, S. 238). Im Falle von HaushaltskundInnen wird dieser Verbrauchergruppe das Standardlastprofil H0 zugewiesen. Dieses fällt unter die „allgemeine Versorgungsbedingung“ und setzt sich für die KundInnen aus dem verbrauchsunabhängigen **Grundpreis** (in Form einer Grundgebühr) sowie einem verbrauchsabhängigen **Arbeitspreis**, welcher je verbrauchter Kilowattstunde (kWh) berechnet wird, zusammen (vgl. Schenke 2015, S. 83).

Der **HT/NT** ist grundlegend ähnlich aufgebaut wie die sogenannten Basistarife. Im Gegensatz zum Basistarif werden bei HT/NT **zeitliche Komponenten** berücksichtigt (vgl. Aichele 2012, S. 241). Ob HaushaltskundInnen nun einen Basistarif oder einen HT/NT benötigen ist baulich bedingt. Sollte in einem Privathaushalt eine Warmwasseraufbereitung (zum Beispiel ein Boiler), eine elektrische Heizung o.ä. installiert sein, muss ein HT/NT angemeldet werden. Dies können KundInnen nicht frei entscheiden. Jene Geräte, die am Versorgungskreis des NT liegen, werden dann in der Nacht, bzw. in der Zeit, wo der NT aktiv ist, mit Energie versorgt (vgl. Aichele 2012, S. 240). Abbildung 4 zeigt die Aufteilung der klassischen Tarifstruktur.



kWh = Kilowattstunde; HT = Hochtarif; NT = Niedertarif

Abbildung 4: Preiskomponenten der klassischen Tarifstruktur (eigene Darstellung, Datenquelle: Aichele 2012, S. 238)

Die Gestaltung des Grund- und Arbeitspreises ist unterschiedlich und wird von Anbietern zunehmend ausgeweitet. Derzeit werden am österreichischen Energiemarkt vermehrt sogenannte „**flexible**“ **Produkte** angeboten, die mit der jeweiligen Großhandelsbörse gekoppelt sind und sich (meist) im Monatsrhythmus den dortigen Preisen anpassen. So können für die KundInnen niedrigere Arbeitspreise erzielt werden und bei einem fixen Aufschlag die Marge für das Energieversorgungsunternehmen (EVU) gleichbleibend gehalten werden. Große Landesenergieversorger wie Kelag, Wien Energie oder Energie Steiermark haben solche Produktvariationen sowohl im Bereich Erdgas als auch im Bereich Strom im Angebot (vgl. KELAG 2017, Wien Energie 2017a, Energie Steiermark 2017). Ziel solcher Preismodelle ist, dass KundInnen, denen der Arbeitspreis des Standardproduktes zu hoch ist, auf solche Preismodelle wechseln und so dem EVU als KundInnen bestehen bleiben.

Die **neuen Wettbewerber** am Markt positionieren sich meist im **Billigstrom-Segment** und setzen so die bestehenden EVU unter Druck. Als Beispiel für solche Anbieter dienen in Österreich u.a. „Grünwelt Energie“, „Switch“ und „MONTANA“. Durch zu aggressive Preismodelle ist allerdings weder den KundInnen noch dem Unternehmen selbst geholfen. Die **Gewinnung von KundInnen** durch niedrige Preise kann zwar kurzfristig zu mehr Absatz führen, allerdings oftmals nicht zu nachhaltigen Erfolgen, da meist nur ein **negativer Deckungsbeitrag pro KundIn** erzielt werden kann (vgl. Arms/Stender 2010, S. 7). Ein Beispiel dafür ist der Energieversorger „Care Energy“, welcher am österreichischen Markt mit Billigstangeboten um KundInnen geeifert hat. Dieser musste am 16. August 2017 ein **Insolvenzverfahren** eröffnen (vgl. E-Control 2017d). Auch andere EVU bemerken, dass die „Preisschlacht“ gegen Billigstromanbieter nicht ohne größere Verluste gewonnen werden kann. Immer mehr möchten sich daher anderweitig differenzieren.

2.2.3 Differenzierungsmöglichkeiten

Energie kann in ihrer physikalischen Eigenschaft nicht verändert werden, weshalb Anbieter die **Produktattribute** und die **Produktkonditionen** in den **Vordergrund** stellen. Am Energiemarkt werden dabei unter anderem der **Preis**, die **Vertragslaufzeit** und die **Preisgarantien**, welche der Anbieter gewähren kann, verstanden. Eine Preisgarantie kann ein Energieanbieter dann gewähren, wenn er eine große Energiemenge bereits im Vorhinein auf der jeweiligen Energiebörse beschafft und

sich so seinen Einkaufspreis sichert (vgl. Graeber 2013 S. 19). Weitere Produktattribute bilden **Anteile erneuerbarer Energiequellen, Anteile einzelner Kraftwerksarten**, wie Wind-, Solar- und Wasserkraftwerke, **geografische Herkunft, Stromzertifikate** bzw. **Gütesiegel** und **Zahlungsarten** (vgl. Mattes 2012 S. 5; Enke/Geigenmüller/Leischnig 2014, S. 328; forsa 2011, S. 1). Ursprüngliches Ziel der Zertifikate war eine transparentere Gestaltung für die KonsumentInnen am Energiemarkt. Die Zertifikate geben die Zusammensetzung der verschiedenen Energieträger, wie zum Beispiel 100 % Wasserkraft o.ä., an. Da Ökostrom oder Biogas keine geschützten Begriffe sind und somit die KonsumentInnen täuschen könnten, müssen die Zertifikate bei den jeweiligen Produkten angeführt werden (vgl. Leprich/Hoffmann/Luxenburger 2012, S. 203). In Österreich wurde das **Umweltzeichen „Grüner Strom“** eingeführt, mit dem sichergestellt wird, dass der Strom auch tatsächlich aus erneuerbaren Energieträgern gewonnen wird. Andere Bezeichnungen sind am österreichischen Markt keine Garantie für den sogenannten Ökostrom (vgl. Umweltzeichen 2017).

Neben den bereits beschriebenen Produktattributen stellen auch **Dienstleistungen** rund um das Kernprodukt mögliche Differenzierungsinstrumente dar. Dazu zählen sogenannte **energienahe Dienstleistungen** und **EnergiePlus Dienstleistungen**. Eine weitere Differenzierung ist durch **Angebote von zusätzlichen Energieträgern** und **energieferne Dienstleistungen** realisierbar (vgl. Laker/Herr 2000, S. 118).

Energienahe Dienstleistungen sind Dienstleistungen, die grundsätzlich unabhängig von der eigentlichen Energielieferung erbracht werden können (vgl. Laker/Herr 2000, S. 124). Als Beispiel dient hier im PrivatkundInnensegment eine **Energieberatung**, die auch von mehreren Energieversorgern, wie vom Landesenergieversorger in Tirol (TIWAG), angeboten wird (vgl. TIWAG 2017).

Unter **EnergiePlus Dienstleistungen** werden Dienstleistungen verstanden, welche entweder als Komplettangebot oder als Paketangebot vertrieben werden. Ein **Komplettangebot** ist beispielsweise die **Planung und Errichtung einer Photovoltaikanlage** am Hausdach der KundInnen. Hier kann das jeweilige EVU den EndkonsumentInnen mit Fachwissen zur Seite stehen und sich so positiv gegenüber der Konkurrenz positionieren. Im Angebot führt solch eine Dienstleistung beispielsweise die Energie Graz (vgl. Energie Graz 2017f). Als **Paketangebot** wird

die Zusammenführung von zwei Energieträgern verstanden. Meist sind dies Strom und Erdgas. Solch ein Paketangebot ist bereits bei fast allen EVU in der eigenen Produktpalette integriert. Der wohl bekannteste österreichische Anbieter eines solchen Paketangebotes ist das Unternehmen „Verbund“ (vgl. Verbund 2017).

Zusätzliche Energieträger neben Strom und Erdgas sind in der österreichischen Energiebranche eher selten vertreten. Das Unternehmen Salzburg AG hat als eines der wenigen EVU neben Strom und Erdgas auch auf die **Wasserversorgung** im Unternehmen angesiedelt (vgl. Salzburg AG 2017a).

Energieferne Dienstleistungen werden in jüngster Zeit immer populärer unter den EVU in Österreich. In Deutschland sind die beliebtesten Diversifikationsfelder die **Telekommunikation** und das Facility Management (vgl. Laker/Herr 2000, S. 125). In Österreich setzen bereits sowohl die „Salzburg AG“ als auch „Wien Energie“ auf das Diversifikationsfeld Telekommunikation (vgl. Salzburg AG 2017b; Wien Energie 2017b). Im Privatkundensegment kann diese Diversifikation für eine erfolgreiche KundInnenbindung sehr sinnvoll sein. Durch intelligente KundInnenbindungsprogramme wie beispielsweise Bonusprogramme und Sonderleistungen für KundInnen, die mehrere Leistungen im selben Unternehmen beziehen, lassen sich Wettbewerbsvorteile gegenüber reinen Billigstromanbietern generieren (vgl. Laker/Herr 2000, S. 127).

Inwieweit die Differenzierungsmöglichkeiten mit Preisgarantien oder Laufzeiten bzw. auch Dienstleistungen bei der Kundengruppe der 18 - 35-jährigen auf Zuspruch stößt, ist bis dato nicht bekannt. Welche Kriterien für diese Zielgruppe wichtig sind, wird im Praxisteil dieser Arbeit geklärt.

2.3 Wettbewerb am österreichischen Energiemarkt

Eine weitere Determinante, die in diesem Konzept eine wesentliche Rolle spielt, ist der Wettbewerb am österreichischen B2C Energiemarkt. Im Jahr 2010 waren insgesamt erst zwölf alternative Stromanbieter, die ihre Produkte österreichweit zum Verkauf angeboten haben, aktiv tätig. Alle anderen waren regionale Stadt- bzw. Landes-EVU, die meist nur in ihren Stadt- bzw. Landesregionen die Energie zum Verkauf angeboten haben (vgl. Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 17).

Ende 2016 ist die Anzahl der alternativen Stromanbieter bereits auf mehr als 40 Anbieter, je nach Region, gewachsen. Insgesamt befinden sich rund **150 Stromlieferanten** am Strommarkt in **Österreich**. Von diesen 150 Stromanbietern sind 118 regionale Anbieter, die ihre KundInnen in ihrem eigenen Netzgebiet mit Energie beliefern. Je nach Region stehen einem regionalen Energielieferanten, wie es die Energie Graz ist, 27 alternative Lieferanten gegenüber, die überregional tätig sind, sowie bis zu 15 regionale Lieferanten, die ihre Energieprodukte ebenfalls in ganz Österreich anbieten (vgl. Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 17).

Abbildung 5 zeigt die Entwicklung der Produktangebote grafisch am Beispiel von drei Bundesländern.

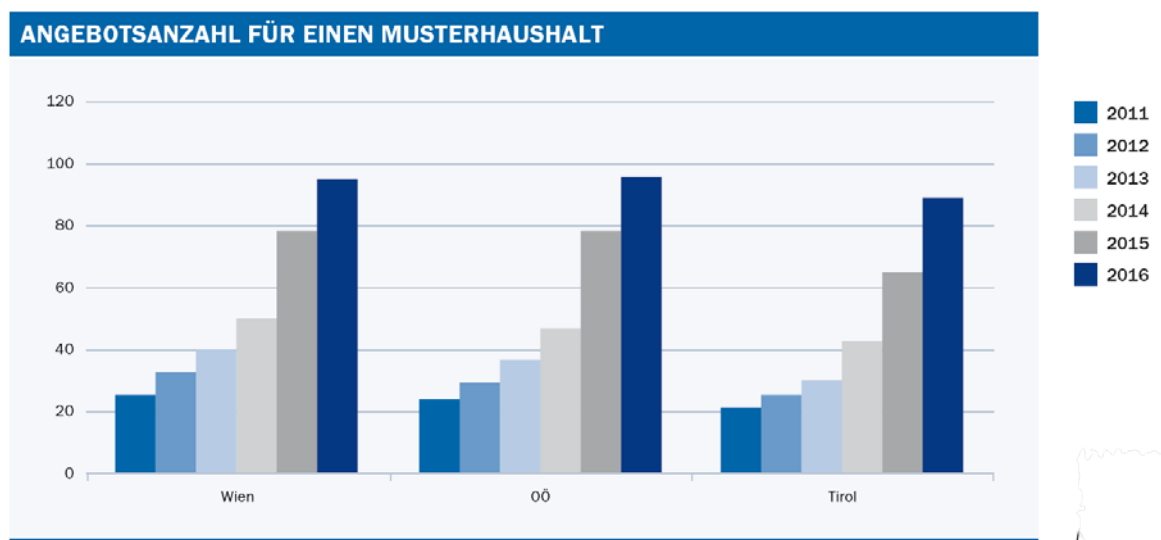


Abbildung 5: Entwicklung der Stromangebote für Haushalte (Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 17)

Trotz dieser großen Auswahl für KonsumentInnen wird der Strommarkt von nur wenigen Marktteilnehmern dominiert. Die zehn größten Stromlieferanten in Österreich nehmen einen Marktanteil von rund 80 % ein (vgl. PWC 2016, S. 13).

Der **Gasmarkt** ist, im Gegensatz zum österreichischen Strommarkt, nochmal in zwei Netzgebiete unterteilt, das **Marktgebiet Ost** (beinhaltet die Bundesländer Steiermark, Kärnten, Salzburg, Ober- sowie Niederösterreich, Wien und das Burgenland) und das **Marktgebiet Tirol und Vorarlberg**. Diese Trennung beruht auf Netzgegebenheiten, auf welche in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird. Für den Vertrieb in das Marktgebiet Tirol und Vorarlberg müssen allerdings differenzierte Abläufe auf Netzebene durchgeführt werden (vgl. AGGM 2017), weshalb Anbieter nicht immer in beide Netzgebiete, also österreichweit, Gas liefern.

Am österreichischen **B2C Gasmarkt** sind 2016 insgesamt **neun Anbieter hinzugekommen**. Drei in von ihnen (McGas, Sturm Energie und TopEnergy) sind neu gegründete österreichische Unternehmen. Die restlichen Anbieter sind mit deutschen Mutterkonzernen verbunden. Damit stehen im Marktgebiet Tirol und Vorarlberg 19 unterschiedliche Lieferanten zur Auswahl. Im Marktgebiet Ost können KundInnen von über 25 Lieferanten verschiedene Produkte wählen (vgl. Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 18). Abbildung 6 zeigt die Entwicklung der Produktauswahl über die Jahre beispielhaft an drei Bundesländer.

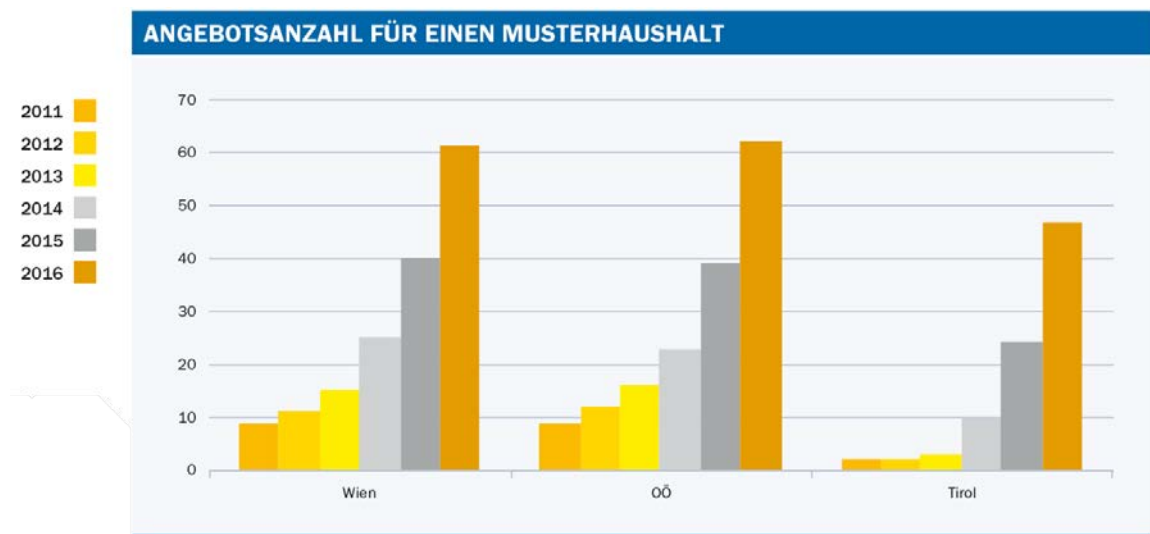


Abbildung 6: Entwicklung der Gasangebote für Haushalte (Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 18)

Am Gasmarkt stehen damit **insgesamt 40 Anbieter** mit unterschiedlichen Produkten zur Auswahl, wobei fast **die Hälfte davon alternative**, also keine Stadt- oder Landes-EVU, sind (vgl. Eigenbauer/Urbantschitsch 2017, S. 18).

2.4 Unternehmensstruktur von EVU

Wie in den vorherigen Abschnitten erkenntlich wurde, gibt es am Energiemarkt diverse alternative Energieanbieter, sowie Stadt- und Landes-EVU. Die besonderen Gegebenheiten, vor allem für Stadt- und Landes-EVU, behandelt dieser Abschnitt der Arbeit.

Stadt- und Landes-EVU besitzen im Gegensatz zu den alternativen Energieanbietern eine Besonderheit. Diese sind im **Teilbesitz von öffentlichen und örtlichen Trägerschaften (Kommunen)** und haben somit eine Gemeinwohlorientie-

rung. Diese sieht die Bedarfsdeckung der regionalen Bevölkerung als direktes Ziel. Trotz dieser engen Verbundenheit zu Kommunen treten Stadt- und Landes-EVU als privatwirtschaftliche Unternehmen am Markt auf. Dies kann zu Konflikten in der Zielsetzung von Stadt- und Landes-EVU führen, da diese mit privatrechtlichem Entgelt ebenfalls das öffentliche Budget mitfinanzieren. Somit kann ein Stadt- oder Landes-EVU nicht nur auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sein, sondern muss auch die öffentlichen Interessen vertreten (vgl. Lange 2016, S. 27). Diese Sonderstellung bewirkt, dass Stadt- und Landes-EVU **mehr direkte Stakeholder** als rein privatwirtschaftliche Unternehmen (alternative Energieanbieter in Österreich) haben. Diese öffentlichen Stakeholder haben damit einen sehr viel höheren Einfluss auf die Stadt- und Landes-EVU als auf die alternativen Energieanbieter. Abbildung 7 zeigt klar, dass Stadt- und Landes-EVU in besonderer Weise polylingual sein müssen (vgl. Schwegler 2008, S. 199).

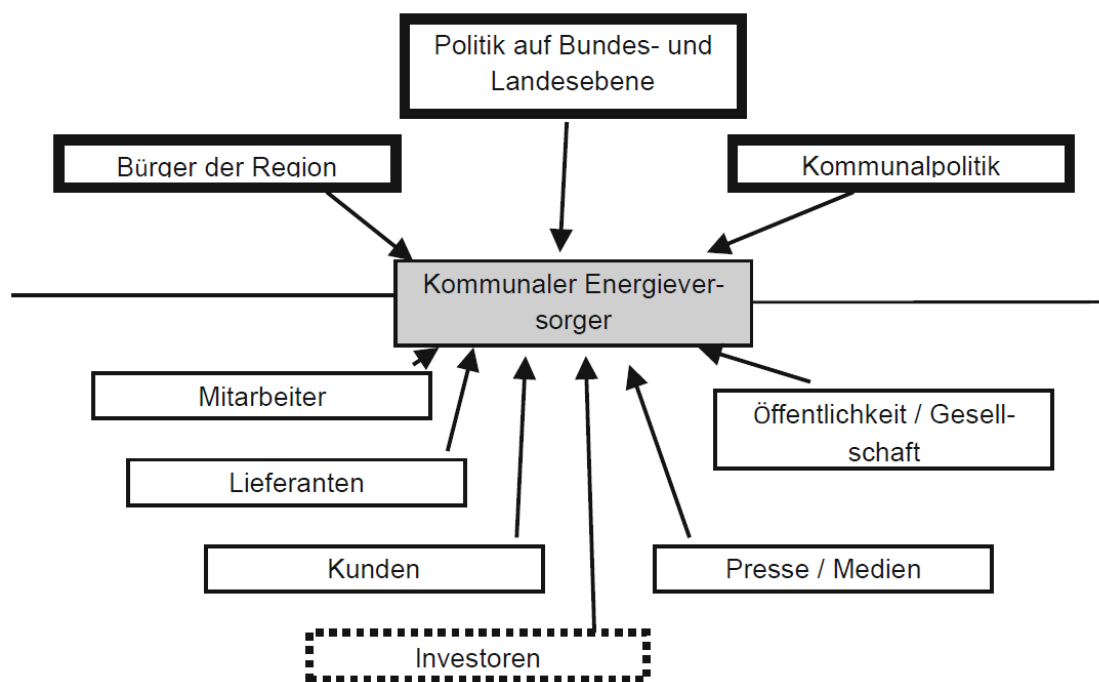


Abbildung 7: Stakeholder von Stadt- und Landes-EVU (Lange 2016, S. 36)

Aus privatwirtschaftlicher Sicht müssen ökonomische Ziele gesetzt werden, wobei aus kommunaler Sicht politische Interessen nicht verhindert werden können (vgl. Lange 2016, S. 35f.).

2.5 Zusammenfassung Energiebranche

Die KonsumentInnen stehen in der sehr komplexen Energiewirtschaft meist nur mit zwei Akteuren direkt in Kontakt, dies sind der Netzbetreiber und der Energielieferant. Im Gegensatz zum Netzbetreiber ist der Energielieferant frei wählbar. Dieser vertreibt die Energie meist über verschiedene Basistarife, welche sich aus einer nutzenunabhängigen Komponente, der Grundgebühr, und einer nutzenabhängigen Komponente, dem Arbeitspreis je kWh, zusammensetzen. Aus baulicher Sicht gibt es auch noch die Unterscheidung zu einem HT/NT. Rein über das Produkt Energie kann sich ein EVU somit schwer bis gar nicht von alternativen Billiganbietern unterscheiden. Niedrige Preise haben in Österreich bereits zur ersten Insolvenz eines solchen alternativen Billiganbieters im Jahr 2017 geführt. Die EVU suchen demnach andere Möglichkeiten sich zu differenzieren. Variationsmöglichkeiten können bei den Produkteigenschaften, wie zum Beispiel bei der Länge der Preisgarantie oder der Mindestvertragsdauer, realisiert werden. EVU versuchen auch über energienahe Dienstleistungen, energieferne Dienstleistungen, zusätzliche Energieträger und EnergiePlus Dienstleistungen sich von den alternativen Energieanbietern zu unterscheiden. In Österreich ist die Entwicklung von reinen EVU zu Energiedienstleistern klar erkenntlich. Einige der Landes-EVU haben in ihren Produktportfolios bereits nicht mehr nur Energie im Angebot, sondern auch Energieberatungen, Telekommunikation sowie Internet und Fernsehen. Ob diese allerdings auch für die Zielgruppe der 18 - 35-jährigen ansprechend sind, bleibt vorerst ungeklärt und wird im Praxisteil eruiert.

Im nächsten Kapitel dieser Arbeit werden nun die KundInnen näher betrachtet, um das Ziel dieser Arbeit erfüllt zu können.

3 Die Zielgruppe

Dieses Konzept soll speziell für Personen im Alter zwischen 18 und 35 Jahren konzipiert werden. Doch wieso ist genau diese Zielgruppe interessant für heimische EVU und was macht sie so besonders? Auf diese Frage geht dieses Kapitel näher ein.

3.1 Abgrenzung

Die heute 18 bis 35-jährigen werden in der Literatur unter verschiedenen Begrifflichkeiten geführt. Beispielsweise wird hier der Begriff **Millennials** (Howe/Strauss 2000, S. 11) oder auch **Generation Y** (vgl. Ad Age 1993, S. 16) verwendet. Diese Bezeichnung wird für jene Personen verwendet die Anfang 1980 und Mitte bis Ende 1990 geboren worden sind. Sie zeichnen sich vor allem darin aus, dass diese Generation während des Erwachsenwerdens die Digitalisierung hautnah miterlebte und dadurch eine natürliche Affinität zu diesen Medien aufweist. Aufgrund dessen ist sie stärker ausgeprägt als bei den Generationen davor (Jones et al. 2010, S. 730). Dies ist auch der Grund, weshalb diese Generation als **Digital Natives** (Prensky 2001, S. 1) oder **Net Generation** (Tapscott 2009, S. 16) bezeichnet wird. Smartphones, Social Media und On-Demand-Apps (Spotify, Netflix, Amazon Prime) gehören für diese Gruppe zum Alltag. Diese modernen Technologien veränderten nachweislich das Denken und Verhalten von Bevölkerungsgruppen, weshalb sie sich von der älteren Generation grundlegend unterscheidet (vgl. Carrasco-Gallego 2017, S. 19).

3.2 (Wechsel-)Verhalten

EVU müssen sich an die Änderungen im Konsumverhalten und die wechselnden Bedürfnisse anpassen. Andernfalls wird diese Generation ihre Energie von einem anderen EVU beziehen, welches deren Bedürfnisse besser zufriedenstellen kann als das derzeitige Unternehmen. Bei einer deutschlandweiten repräsentativen Studie im Auftrag der „PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft“ (PWC) konnte 2015 herausgefunden werden, dass in Deutschland bereits über

70 % der unter 30-jährigen ihren Energieanbieter innerhalb der **letzten drei Jahre gewechselt** haben (vgl. PWC 2015, S. 17). Dies zeigt, dass diese KundInnen-gruppe, welche zu den Millennials gezählt werden kann, zu einer höheren Wechselbereitschaft tendiert als vergleichsweise ältere. Auf der einen Seite bietet dies ein hohes Potenzial, diese KundInnen-gruppe für das eigene EVU zu gewinnen, auf der anderen Seite ist die Gefahr ebenso hoch, sie an Mitbewerber zu verlieren.

Die Einstellung zum Leben oder das Konsumverhalten haben sich selbstverständlich nicht plötzlich mit 1. Januar 1980 geändert. Es gibt bestimmt Personen, die Ende der 1970er Jahre geboren wurden und deren Verhalten und Einstellung eher dem der Millennials ähnelt. Genau wie bei Einstufungen anderer Dichotomien gibt es Grauzonen und Ausnahmen. Derzeit steht die Wirtschaft, so auch EVU, vor einer großen Veränderung, da die Millennials vieles genau unter die Lupe nehmen, was zuvor als Selbstverständlichkeit betrachtet wurde. So ist die Generation der Millennials **Wahlmöglichkeiten** durchaus **gewohnt** und sieht die erhöhten Wahlmöglichkeiten als positiv an. Nur 2,8 % der Millennials wünschen sich keine Auswahlmöglichkeiten, da die Vielzahl an Möglichkeiten einen erhöhten Frustrationslevel erzeugt (vgl. Parment 2013, S. 5). Die explosionsartige Entwicklung an Angeboten, Produkten und Dienstleistungen in der Energiewirtschaft, siehe dazu einleitendes Kapitel 2.2.3 und Kapitel 2.3, wird dem Anspruch der Wahlmöglichkeiten gerecht. Dies bedient auch einen weiteren Faktor, der bei den Millennials von Bedeutung ist. Die Rede ist hier vom **aufstrebenden Individualismus**. Der Aufstieg des Individualismus und das zunehmende Streben nach Unabhängigkeit ist eine große Werteververschiebung in unserer Zeit (vgl. Parment 2013, S. 32). Noch vor ein paar Jahrzehnten gab es in fast jedem Bereich des Lebens weniger Auswahlmöglichkeiten und damit auch noch nicht die Möglichkeit des Individualismus. Die Energiebranche und der Telekommunikationssektor zeigen dies sehr deutlich (vgl. Parment 2013, S. 34). Aufgrund der vielen Wahlmöglichkeiten und des aufstrebenden Individualismus ist es fast unmöglich, eine rationale Kaufentscheidung zu treffen. Dies ist den Millennials aber durchaus bewusst, wie eine Studie aus dem Jahr 2008 zeigt. In dieser ist erkenntlich, dass die Millennials mehrheitlich (34,2 % der Befragten) sagen, dass ihr Kaufverhalten im Allgemeinen „etwas emotionaler“ ist. Im Gegensatz dazu steht die Altersgruppe 55+ die mehrheitlich (36,8 %) angibt, dass sie „eher rational als emotional“ bei allgemeinen Kaufentscheidungen handelt (vgl. Parment 2013, S. 49f.). Den Vergleich zwischen den Genera-

tionen zeigen Abbildung 8 und Abbildung 9. An dieser Studie ist erkennbar, dass die Generation der Millennials vom Verhalten grundlegend anders am Markt partizipiert als es vorherige Generationen tun.

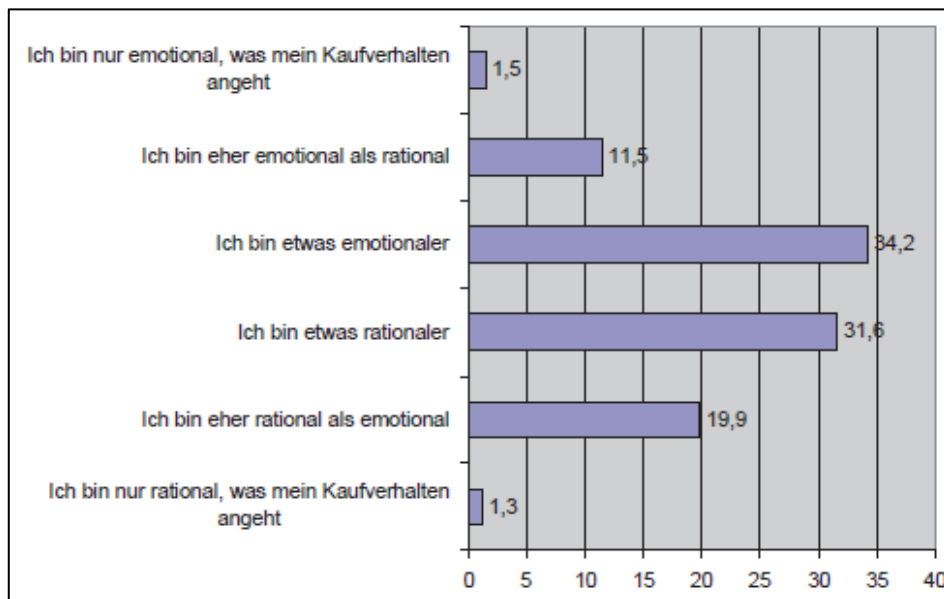


Abbildung 8: Millennials zum Kaufverhalten im Allgemeinen [Angabe in %] (Parment 2013, S. 49)

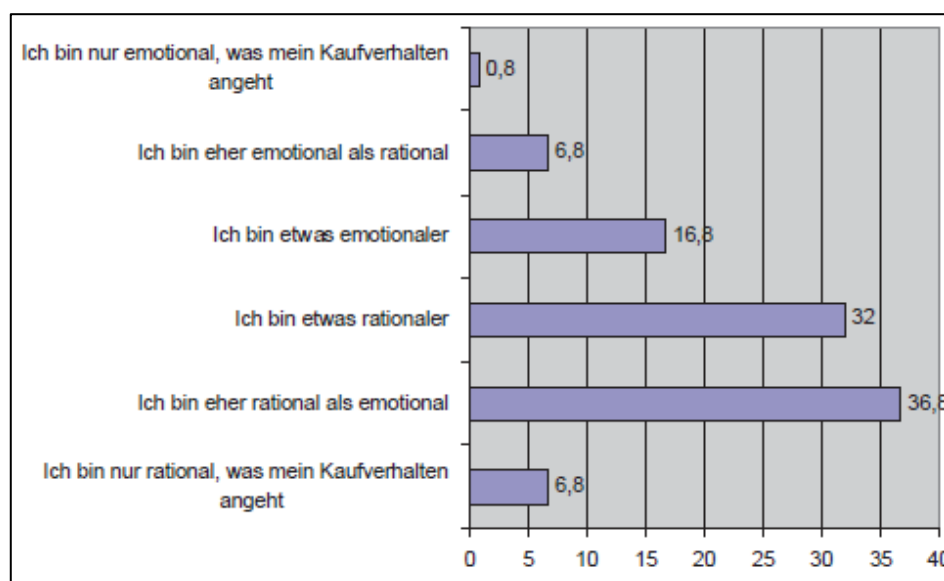


Abbildung 9: Altersgruppe 55+ zum Kaufverhalten im Allgemeinen [Angabe in %] (Parment 2013, S. 50)

Neben diesen Differenzen ist auch die Menge an Informationen eine wesentlich höhere als noch vor einigen Jahrzehnten. Die Millennials haben erkannt, dass nicht jede Information wichtig ist und sie nicht auf jede Werbeanzeige reagieren müssen. Sie sind es gewohnt, dass die optimale Kaufentscheidung zum niedrigsten Preis nicht realistisch ist. Die Generation der Millennials holt vor wichtigen Kau-

fentscheidungen bewusst sehr viele Informationen ein und sieht dies als selbstverständlich. Sie haben so eine Strategie für ein **effizientes Verhalten im Zeitalter des Informationsüberschusses** entwickelt (vgl. Parment S. 37). Sollte eine Information doch nicht zu finden sein, benutzen Millennials einfach das **Internet**. Dort verwenden sie die vielfältigen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung, sei es via Google-Anfrage, auf Webseiten oder auf Blogs. Durch das Aufwachsen mit diesem Medium erhält diese Generation Informationen in nur wenigen Minuten, während die älteren Generationen sich eher mühsam an relevante Informationen vorarbeiten muss (vgl. Sheahan 2005, S. 14). Die größte Wechselplattform in der Energiebranche, durchblicker.at, ist lediglich über das Medium Internet erreichbar. Diese Wechselplattform hat in einer repräsentativen Stichprobe von Energieanbieter-Wechsel und -Vergleichen im Zeitraum vom 1. September 2016 bis 31. August 2017 erhoben, dass bis zum Alter von 45 Jahren **überdurchschnittlich oft** Stromanbieter **online gewechselt** werden. Vor allem **im Alter von 21 bis 35 Jahren** wurde dies beobachtet. Die Altersgruppen bis 35 Jahre nehmen einen Gesamtanteil von über **30 %** ein, was wiederum die Aussage stützt, dass diese Altersgruppe eine besondere Internetaffinität aufweist. Im Energiebereich **Gas** steigt tendenziell das Wechselverhalten bis zur Altersgruppe 46 bis 55. Die Altersgruppe bis zu 35 Jahren nimmt in diesem Bereich einen Gesamtanteil von **über 25 %** ein (vgl. durchblicker.at 2017e, S. 12; durchblicker.at 2017e, S. 28).

3.3 Zusammenfassung Zielgruppe

Dieses Kapitel hat zur Aufgabe gehabt, den LeserInnen die Wichtigkeit und die wesentlichen Merkmale bzw. Unterschiede der Zielgruppe zu erläutern. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zielgruppe für EVU deswegen interessant ist, weil diese Gruppe sehr wechselaffin ist. Dies generiert einerseits ein hohes Potenzial, andererseits auch ein erhöhtes Risiko, dass ein derzeitiges EVU wieder relativ rasch verlassen wird. Die Besonderheiten der Zielgruppe lassen sich in einer hohen Internetaffinität, gewünschten Wahlmöglichkeiten und dem damit verbundenen Individualismus, sowie die effiziente Art, Informationen zu filtern und zu verarbeiten, zusammenfassen. Des Weiteren ist dieser Zielgruppe sehr wohl bewusst, dass die optimale Kaufentscheidung zum niedrigsten Preis nicht realisierbar ist.

4 Selektionsverfahren

Bis zu diesem Punkt in der Arbeit wurden die Umwelt in Form der Branche, die partizipierenden Unternehmen sowie die Zielgruppe diskutiert. Im kommenden Abschnitt wird das Konzept abgeleitet, mit dem ein EVU die Attraktivität diverser Märkten bewerten und somit einen oder mehrere Märkte wählen kann. Am Anfang muss dazu geklärt werden, was unter dem Begriff „Markt“ verstanden wird.

4.1 Marktdefinition

Ein „Markt“ kann über unterschiedliche Kriterien gebildet und segmentiert werden. Freter, McDonald/Dumbar und Stegmüller/Hempel verfolgen ähnliche Ansätze, welche unter vier Hauptkategorien zusammengefasst werden können. Diese sind **verhaltensorientierte, psychographische, soziodemographische** und **geographische Kriterien** (vgl. Freter 1983, S. 46 in Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 195; McDonald/Dumbar 2012, S. 11ff.; Stegmüller/Hempel 1996, S. 26):

Die **verhaltensorientierten Kriterien** definieren die KundInnen unter anderem über Preisverhalten, Mediennutzung und/oder Produkt- und Einkaufsstättenwahl.

Die **psychographischen Kriterien** benutzen persönlichkeitspezifische Merkmale, wie Motive, Interessen, als auch produktart- und markenspezifische Merkmale.

Soziodemographische Kriterien ordnen KundInnen über Geschlecht, Alter, Beruf o.ä. zu.

Unter **geographische Kriterien** fallen Abgrenzungen wie Gemeinden, Ortsteile, Bundesländer, etc.

Für dieses Konzept wird auf die geographischen Kriterien, spezieller das makrogeographische Merkmal „Bundesland“, als auch soziodemographische Kriterien, nämlich das Alter, eingegangen. Diese Marktabgrenzung unterstützt die in Kapitel 1.3 definierten Ziele des Unternehmens und ist somit für diese Arbeit zu wählen bzw. in weiteren Überlegungen miteinzubeziehen.

4.2 Entscheidungsprozess

Die Auswahl eines Zielmarktes verlangt übergeordnet nach einer Entscheidung und einem dazu passenden Modell. Um strukturiert und nachvollziehbar eine Entscheidung treffen zu können, empfiehlt die Literatur mehr oder weniger detaillierte Ansätze. Diethelm (2016) zeigt in abstrakter Weise auf, dass ein Entscheidungsprozess grundsätzlich aus drei Komponenten besteht (vgl. Diethelm 2016, S. 11):

- Eine gewisse Anzahl von **Alternativen**, unter denen entschieden werden soll
- Eine gewisse Anzahl von **Kriterien zum Bewerten** der einzelnen Alternativen
- Einem **Entscheidungsverfahren**, das unter den gegebenen Alternativen unter Berücksichtigung der Kriterien einen oder mehrere Sieger findet

Diese drei Punkte repräsentieren die Struktur dieses Kapitels. In **Kapitel 4** wird ein geeignetes **Entscheidungsverfahren** abgeleitet. Anschließend werden in **Kapitel 5** die jeweils zu bewertenden **Kriterien abgeleitet**. Damit diese Kriterien bewertet werden können, werden in **Kapitel 6** die dazu passenden **Gewichtungsverfahren** diskutiert, um in **Kapitel 7** einen geeigneten **Bewertungsansatz** ableiten zu können. Dieses Vorgehen beinhaltet alle von Diethelm (2016) beschriebenen Komponenten.

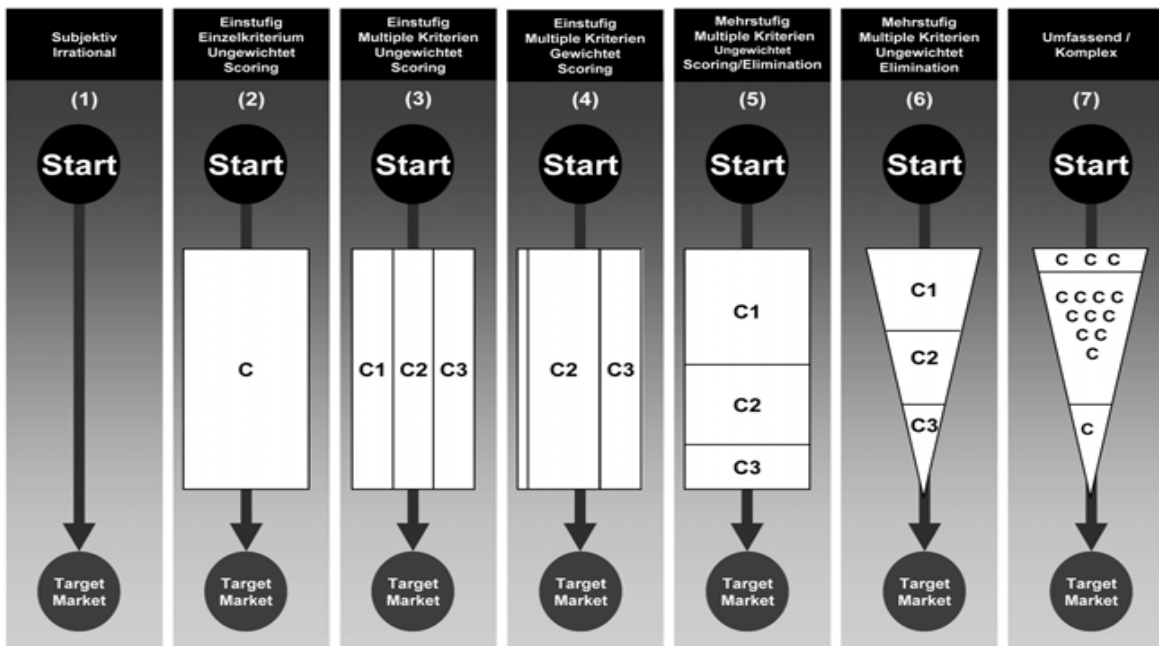
4.3 Selektionsansätze

Im Falle dieses Konzeptes sind es die österreichischen Bundesländer, die zur Auswahl stehen. Eine detaillierte Untersuchung für alle Bundesländer durchzuführen ist allerdings sehr ressourcenintensiv. Damit die Anzahl der zu wählenden Märkte auf ein ressourcenschonendes Maß gesenkt werden kann, ist ein Einblick in die Thematik der Marktselektion vorteilhaft. Bei einer Ländermarktselektion können zwei traditionelle Ansätze verfolgt werden. Diese sind der **deskriptive** und der **normative Ansatz** (vgl. Swoboda/Schwarz 2004, S. 260f.).

Den **deskriptiven Ansatz** beschreiben Andersen und Buvik (2002) als eine un-systematische Vorgehensweise, welche aufgrund von fehlendem Wissen des Entscheiders oder aufgrund von opportunistischem Verhalten verfolgt wird (vgl. Andersen/Buvik 2002, S. 350). Dieses Vorgehen kann sich in einzelnen Fällen bewähren und auch zu positiven Ergebnissen führen, birgt aber dennoch Gefahren, die mit einem systematischen Vorgehen verhindert werden können (vgl. Swoboda/Schwarz 2004, S. 261f.; Brouthers/Nakos 2005, S. 377). Da diese Arbeit einen wiederholbaren, strukturierten und nachvollziehbaren Entscheidungsweg darstellen soll, wird der deskriptive Ansatz nicht weiter verfolgt. (In Abbildung 10 ist der deskriptive Ansatz mit der Nummer (1) gekennzeichnet).

Im Gegensatz dazu steht der **normative Ansatz** (in Abbildung 10 mit (2) bis (7) gekennzeichnet). Hier werden jene Ansätze zusammengefasst, die auf einer systematischen Entscheidungsstruktur beruhen (vgl. Swoboda/Schwarz 2004, S. 262). Ein Ansatz gilt dann als systematisch, wenn verschiedene Zielmärkte mittels strategischer Planung, auf Basis von möglichst objektiven Kriterien, ausgewählt werden (vgl. Brouthers/Nakos 2005, S. 364; Yip/Biscarri/Monti 2000, S. 11).

Wie in Abbildung 10 erkenntlich, können normative Ansätze unterschiedlich betrachtet werden. In Ansatz (2) findet die Selektion in einem einstufigen Verfahren statt. Dies kann zum Beispiel die geographische Nähe sein. Ansatz (3) ist ebenfalls ein einstufiges Verfahren. Allerdings werden hier unter einem Scoring-Ansatz mehrere Faktoren simultan in Betracht gezogen. Der Verfahrensansatz (4) wird um die Gewichtung von Faktoren erweitert und zählt ebenfalls noch zu den einstufigen Ansätzen. Unter Ansatz (5) wird anstelle eines Scoring-Verfahrens ein Eliminationsverfahren durchgeführt. Durch die Bewertung multipler Kriterien wird die Anzahl möglicher Zielmärkte stufenweise reduziert, bis der attraktivste Zielmarkt übrigbleibt. In Ansatz (6) erfolgt die Erweiterung von (5) um Gewichtungen. Ansatz (7) ist der komplexeste Ansatz, welcher multiple Kriterien, Gewichtung sowie Elimination und Scoring kombiniert (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009 S. 301).



C_n = Criteria / Kriterium

Abbildung 10: Übersicht verschiedener Selektionsansätze (Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 301)

Auch wenn in der Literatur vielfältige Verfahren diskutiert werden (vgl. Papadopoulos/Chen/Thomas 2002, S. 166-168), können diese prinzipiell in **einstufige** und **mehrstufige Verfahren** unterteilt werden (vgl. Kutschker/Schmied 2011, S. 963). Abbildung 11 verdeutlicht die Unterteilung der jeweiligen Verfahren bildlich.

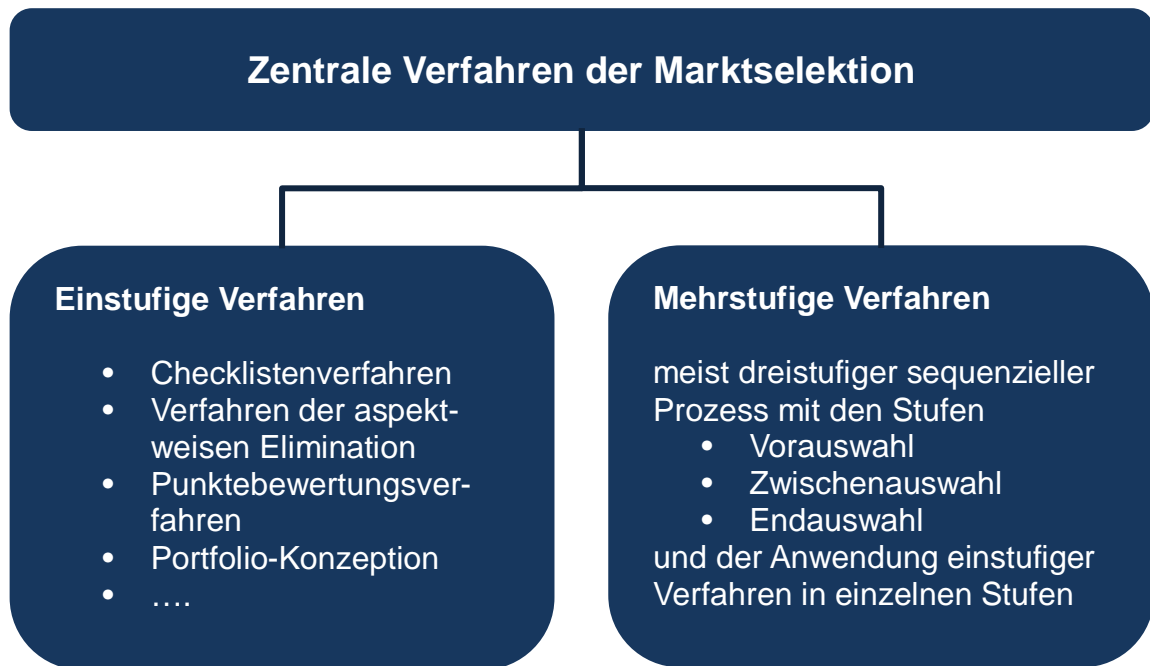


Abbildung 11: Zentrale Verfahren der Marktselektion (in Anlehnung an Kutschker/Schmid 2011, S. 964)

In weiterer Folge werden die ein- und mehrstufigen Verfahren näher erläutert, damit anschließend der geeignetste Ansatz für dieses Konzept gewählt werden kann.

4.4 Einstufige Verfahren

Zu einstufigen Verfahren werden u.a.

- Checklistenverfahren,
- die aspektweise Eliminierung,
- Punktbewertungsverfahren und die
- Portfolio-Konzeption gezählt (vgl. Kutschker/Schmid 2011, S. 964).

4.4.1 Checklisten

Bei einem Checklistenverfahren werden die Länder auf sogenannte Muss-Kriterien überprüft. Dabei werden grundsätzliche Anforderungen mit einem „Ja“ oder „Nein“ beurteilt (vgl. Neubert 2008, S. 114). Checklistenverfahren sind durch ihre leichte Handhabung weit verbreitet (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 134). Aufgrund des geringen Informationsumfanges sollte dieses Verfahren nur zur ersten groben Selektion eingesetzt und nicht als eigenständiges Verfahren angewandt werden (vgl. Neubert 2008, S. 114f.).

Ablauf eines Checklistenverfahrens (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 134):

- Aufstellung relevanter Kriterien
- Überprüfung der Erfüllung des jeweiligen Kriteriums im jeweiligen Land
- Ausschluss der Länder, die bestimmte Kriterien nicht erfüllen

Tabelle 1 zeigt die **Vor- und Nachteile** eines Checklistenverfahrens im Überblick:

Vorteile	Nachteile
Einfache Handhabung	Subjektive Auswahl der Kriterien
Schnelligkeit	Überschneidungen einzelnen Kriterien
Kostengünstig	Ausprägungen der Kriterien unsicher

Tabelle 1: Vor- und Nachteile eines Checklistenverfahrens (in Anlehnung an Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 134)

4.4.2 *Aspektweise Eliminierung*

Die aspektweise Elimination ist ähnlich dem Checklistenverfahren. Allerdings werden bei diesem Verfahren die Kriterien in einer Rangfolge hinsichtlich ihrer Bedeutung geordnet (zum Beispiel ist eines der wichtigsten Kriterien die Einwohneranzahl im jeweiligen Bundesland, zweitwichtigstes Kriterium ist die Bevölkerungsdichte usw.). Für die Bewertung des Kriteriums werden Schwellenwerte, ein Mindest- bzw. ein Höchstniveau, festgelegt (zum Beispiel muss die Einwohneranzahl mindestens 500.000 betragen, das Durchschnittsalter darf 45 Jahre nicht übersteigen). Im Anschluss wird eine sukzessive Prüfung der Kriterien vorgenommen. Sollte ein Land den festgelegten Schwellenwert nicht erfüllen, scheidet es aus der weiteren Betrachtung aus und wird somit sukzessive eliminiert. Dieses Verfahren endet, sobald alle Kriterien geprüft wurden oder ein Land als letztes im Verfahren verbleibt. Hierbei ist es wichtig zu beachten, dass das besonders gute Erfüllen eines Kriteriums ein Nichterfüllen bei einem anderen Kriterium nicht ausgleichen kann (vgl. Kutschker/Schmid 2006, S. 966).

Ablauf einer aspektweisen Eliminierung:

- Auswahl relevanter Kriterien
- Reihung nach Wichtigkeit
- Mindest- bzw. Höchstniveaus (Schwellenwerte) festlegen
- Prüfung des ersten Kriteriums
- Elimination bei Nichterfüllung
- Prüfung des zweiten Kriteriums
- Elimination bei Nichterfüllung usw.

Tabelle 2 zeigt den Ablauf grafisch. Sobald ein Schwellenwert nicht erreicht wird, in Tabelle 2 mit roter Schrift gekennzeichnet, wird der Markt für das nächstfolgende Kriterium nicht weiter berücksichtigt. In diesem Beispiel würde Markt A ausgewählt werden.

Märkte	Kriterien			
	K ₁ SW = 50	K ₂ SW = 1.400	K ₃ SW = 75 %	K ₄ SW = 1,5
Markt A	60	1.550	76 %	1,8
Markt B	100	1.300	-	-
Markt C	75	1.500	70 %	-

K = Kriterium; SW = Schwellenwert (mind.)

Tabelle 2: Beispiel einer sukzessiven Elimination (in Anlehnung an Berekoven 1978, S. 137)

Tabelle 3 zeigt die **Vor- und Nachteile** einer aspektweisen Eliminierung im Überblick:

Vorteile	Nachteile
Kostengünstig	Kompensatorische Kriterien werden nicht berücksichtigt
Schnelligkeit	Beurteilungssubjektivität

Tabelle 3: Vor- und Nachteile einer aspektweisen Eliminierung (eigene Darstellung, Datenquelle: Grün/Wächtler/Garrel (2009), S. 59; Backhaus et al. (2001), S. 145)

4.4.3 Punktebewertungen

Das Punktebewertungsverfahren, auch Scoring-Verfahren genannt, stellt eine Weiterentwicklung des in Punkt 4.4.1 behandelten Checklistenverfahrens dar (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 135). Es werden relevante Kriterien für das Unternehmen ermittelt und gewichtet (vgl. Sternad 2013, S. 49; Kutschker/Schmid 2006, S. 966). Durch die durchgeführte Gewichtung kann eine schlechte Bewertung in einem Kriterium mit einer besseren Bewertung bei einem anderen Kriterium ausgeglichen werden. Wie stark diese Wirkung ist, hängt von der Gewichtung der einzelnen Kriterien ab (vgl. Kutschker/Schmid 2006, S. 966). Nach der Gewichtung der Kriterien wird die Erfüllung des jeweiligen Kriteriums bewertet. Dies geschieht unter Heranziehung einheitlicher Skalen durch Vergabe eines Punktwertes pro Land und Kriterium. Die Gesamtwertung erfolgt mit Hilfe der gewichte-

ten Gesamtpunkteanzahl, ersichtlich in Abbildung 12. Hierzu wird folgende mathematische Formel herangezogen (Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 135):

$$\text{Gesamtpunkteanzahl}_l = \sum_{i=1}^n g_i * w_{il}$$

l = Länderindex; i = Kriterienindex

g_i = Gewichtung des Kriteriums i; w_{il} = Punktwert des Kriterium i im Land l

Abbildung 12: Formel für die gewichtete Gesamtpunkteanzahl (in Anlehnung an Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 135)

Obwohl dem ersten Anschein nach objektiv, handelt es sich hier um eine sehr subjektive Methode. Sowohl die Vergabe der Gewichtungen als auch der Bewertung beruht auf persönlichen Einschätzungen (vgl. Sternad 2013, S. 49).

Der **Ablauf** eines Punktebewertungsverfahrens ist wie folgt:

- Auswahl relevanter Kriterien
- Gewichtung der jeweiligen Kriterien
- Bewertung der Ausprägung je Kriterium mittels einheitlicher Skala
- Berechnung der Gesamtpunkteanzahl

Tabelle 4 veranschaulicht die **Vor- und Nachteile** einer Punktebewertungsmethode.

Vorteile	Nachteile
Einfache Handhabung	Subjektive Auswahl und Gewichtung
Beurteilungskriterien sind offengelegt	Objektive Ermittlung der Ausprägungsgrade aufgrund der Informationsbeschaffung problematisch
Entscheidung wird strukturiert	Kompensation „schlechter“ Bewertungen
Kompensatorische Kriterien werden berücksichtigt	Überschneidungen einzelnen Kriterien

Tabelle 4: Vor- und Nachteile einer Punktebewertungsmethode (in Anlehnung an Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 135; Kutschker/Schmid 2006, S. 966)

Exemplarisch wurden in Tabelle 5 und Tabelle 6 auf Seite 33 Kriterien auf einer Ordinalskala von 1 bis 5 skaliert und eine Bewertung zweier fiktiver Länder (Tabelle 5) vorgenommen. Dabei markiert der jeweilige hellblaue Kasten die Ausprägung des jeweiligen Kriteriums.

Bewertung Kriterium	Sehr gut (5)	Gut (4)	Befriedigend (3)	Schlecht (2)	Unzu- reichend (1)
Kriterium ₁	> 50	< 50 – 30	< 30 – 10	< 10 – 5	< 5
Kriterium ₂	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Niedrig	Sehr niedrig
Kriterium ₃	> 75 %	> 50 % - 75 %	> 30% - 50 %	10 % - 30 %	< 10 %

Tabelle 5: Beispielhafte Skalierung ausgewählter Kriterien (in Anlehnung an Stahr 1979, S. 152 zitiert nach: Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 136)

Kriterium	Gewich- tung	Markt A		Markt B	
		Bewertung	Gewichtete Bewertung	Bewertung	Gewichtete Bewertung
Kriterium ₁	0,20	4	0,80	3	0,60
Kriterium ₂	0,50	3	1,50	5	2,50
Kriterium ₃	0,30	1	0,30	4	1,20
Summe	1,00		2,60		4,30

Tabelle 6: Beispielhaftes Punktebewertungsverfahren (in Anlehnung an Berekoven 1978, S. 137)

Die Ordinalskala, wie sie im unteren Beispiel zum leichteren Verständnis gezeigt wird, weist allerdings diverse Schwächen auf. Welches Bewertungsverfahren valide Ergebnisse für dieses Konzept liefern kann, wird in Kapitel 7 ab Seite 63 thematisiert.

4.4.4 Portfolio-Konzeption

Ob ein bestimmtes Land aber tatsächlich auch zusätzliches Absatz- und Gewinnpotenzial für das eigene Unternehmen bietet, hängt nicht nur von der Marktattraktivität ab, sondern auch von den Möglichkeiten des eigenen Unternehmens, in die-

sem Markt Fuß zu fassen und einen aus Unternehmenssicht ausreichend hohen Marktanteil zu erzielen. Dies ist nur dann erreichbar, wenn eine **hohe relative Wettbewerbsstärke** gegenüber den anderen Anbietern am Zielmarkt erzielt werden kann (vgl. Sternad 2013, S. 52).

Bei einer Portfolio-Konzeption werden im ersten Schritt die beiden Portfolio-Dimensionen und die dahinterliegenden Kriterien bestimmt. Dafür werden in der Literatur unter anderem **zwei Dimensionen** herangezogen. Diese sind einerseits die **relative Wettbewerbsposition** und andererseits die **Marktattraktivität**. Die relative Wettbewerbsposition bezeichnet die relevanten Wettbewerbsvorteile gegenüber dem bedeutendsten Konkurrenten am jeweiligen Markt; da es sich hierbei um eine Bewertung noch nicht bearbeiteter Märkte handelt, ist von **potenziellen Wettbewerbsvorteilen** auszugehen (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 149). Bei den relativen Wettbewerbsvorteilen kommt den Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens eine besondere Bedeutung zu. Grundsätzlich sollte ein Unternehmen nämlich auf einem Markt tätig werden, wo die bereits vorhandenen (Kern-)Kompetenzen auf ein möglichst großes Marktpotenzial treffen (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 139). Damit die potenziellen **Wettbewerbsvorteile** beurteilt werden können, sollte am Anfang das **bedeutendste Konkurrenzunternehmen am Zielmarkt** identifiziert werden. Eine Beurteilung der relativen Vor- und Nachteile gegenüber diesem kann anhand einer **Profilmethode** grafisch dargestellt werden (vgl. Sternad 2013, S. 52). Im Anschluss werden die verschiedenen relevanten Kriterien unter dem Begriff „Relative Wettbewerbsposition“ zusammengefasst und zum Beispiel mit Hilfe des **Punktebewertungsverfahrens**, wie in Kapitel 4.4.3 beschrieben, bewertet. Die **Marktattraktivität** wird ebenfalls über **verschiedene relevante Kriterien** bestimmt und mittels **Punktebewertungsverfahren bewertet** (vgl. Stahr 1993, S. 31). Ein grober Aufbau für die Bewertung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition ist in Abbildung 13 zu sehen.

A. Marktattraktivität							
	sehr schlecht	schlecht	mittel	gut	sehr gut	Gewich- tungs- faktor	Ergebnis (Bewertung* Gewichtung)
Marktgröße							
Marktwachstum							
Abnehmerstruktur							
Preisbandbreiten							
Kauffähigkeit							
Marktzugang							
Wettbewerbsintensität							
pol./wirtschaftl. Risiken							
Summe						100	
B. Relative Wettbewerbsposition							
	sehr schlecht	schlecht	mittel	gut	sehr gut	Gewich- tungs- faktor	Ergebnis (Bewertung* Gewichtung)
Marktdäquade Produkte							
Preise und Konditionen							
Marktpräsenz							
Vertrieb							
Kommunikation							
Erreichbarer Marktanteil							
Finanzielle Ergebnisse							
usw.							
Summe						100	

Abbildung 13: Beispielhafte Bestimmung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition (in Anlehnung an Stahr 1993, S. 38)

Das Ergebnis dieser Bewertung kann im Anschluss in einer sogenannten **Attraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix** zusammengefasst und dargestellt werden. Dies hilft den Planungsverantwortlichen und Entscheidungsträgern in der Unternehmensführung die Fülle an Informationen dieses Selektionsverfahrens zu verdichten und eine umfassende Beurteilung aller untersuchten Ländermärkte hinsichtlich der Marktattraktivität vorzunehmen (vgl. Neubert 2008, S. 127). Die **Attraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix**, welche eine multifaktorielle Untersuchungsdimension darstellt, setzt die beiden Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ mittels einer **Neun-Felder-Matrix** (McKinsey-Matrix) zueinander in Beziehung. Bei dieser Darstellung werden die Nachteile einer BCG-Matrix, die nur den „relativen Marktanteil“ und das „Marktwachstum“ bewertet und damit nicht genügend Aspekte einer soliden Marktbewertung betrachtet, überwunden (vgl. Neubert 2008, S. 128). Eine beispielhafte Attraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix wird in Abbildung 14 gezeigt.

Markt- attraktivität		hoch	nicht bearbeiten	Zielmarkt Priorität 2	Zielmarkt Priorität 1
		mittel	nicht bearbeiten	Zielmarkt Priorität 3	Zielmarkt Priorität 2
		niedrig	nicht bearbeiten	nicht bearbeiten	nicht bearbeiten
			schlechter	gleich	besser
					eigene relative Wettbewerbs- position

Abbildung 14: Beispielhafte Attraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix auf Basis einer Neun-Felder-Matrix (in Anlehnung an Sternad 2013, S. 54)

Schneider (2002) hat für diese Neun-Felder-Matrix, neben der dargestellten Priorisierung, auch folgende Termini zur Gruppierung von Ländermärkten nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen definiert:

- **Kernmärkte:** Hohe Attraktivität, hohes Marktvolumen und starke zu erwartende relative Wettbewerbsposition; Priorität 1
- **Hoffungsmärkte:** Entwicklungspotenziale für die Zukunft, könnten sich zu Kernmärkten entwickeln; Priorität 2
- **Gelegenheits- oder Periphermärkte:** Diese Märkte haben u.a. aufgrund des geringen Marktpotenzials oder der starken relativen Konkurrenzsituation nur eine geringe Bedeutung; Gelegenheiten werden allerdings wahrgenommen; Priorität 3
- **Abstinenzmärkte:** Märkte, in denen keine Geschäftstätigkeiten angestrebt werden; nicht bearbeiten (vgl. Schneider 2002, S. 196)

Mit der theoretischen Betrachtung der Portfolio-Konzeption werden die einstufigen Verfahren abgeschlossen und zu den mehrstufigen Verfahren übergegangen.

4.5 Mehrstufige Verfahren

Die mehrstufigen Verfahren werden seit den achtziger Jahren in der deutschsprachigen sowie in der neueren anglo-amerikanischen Literatur behandelt (vgl. Swoboda/Schwarz 2004, S. 267).

Die Marktauswahl erfolgt hier, im Unterschied zu den in Kapitel 4.4 beschriebenen einstufigen Verfahren, über einen mehrstufigen Prozess. Unter anderem haben Brewer (2001) und Rahman (2003) qualitativ erhoben, dass Unternehmen auch in der Praxis mehrstufige Verfahren anwenden und diese eine nicht nur in der Theorie behandelte Thematik ist (vgl. Brewer 2001, S. 168f.). Gürn/Wächtler/Garrel (2009) zeigen übersichtlich die Anfänge von Marktselektionsmodellen und deren Einsatzschwerpunkte. Die detaillierte Übersicht über alle angeführten Modelle ist Anhang A-7 zu entnehmen. Die beiden Modelle von Berekoven (1985) und Schneider (1985) sind dabei besonders hervorzuheben, da diese branchenübergreifend einsetzbar sind. Diese beiden Modelle werden näher ab Anhang A-7 erläutert.

Die in der Literatur beschriebenen mehrstufigen Modelle gehen Großteils von einer internationalen Marktselektion aus. Die Anzahl der grundsätzlich in Frage kommenden Märkte ist somit sehr groß. Aus diesem Grund behelfen sich diese Selektionsmodelle mit mehreren Selektionsstufen und dem Einsatz von unterschiedlichen, in Kapitel 4.4 behandelten, einstufigen Verfahren. Die erste Selektionsstufe bildet meist eine einfache Restriktion, die die Anzahl an möglichen Märkten rasch minimiert. Hier werden jene Märkte ausgefiltert, die nicht zur **Unternehmensphilosophie** oder den **Zielsetzungen** seitens des Unternehmens passen. Diese Kriterien können auf ökonomischen Überlegungen, aber auch auf rein subjektiven Kriterien beruhen (vgl. u.a. Berekoven 1978, S. 130). Anschließend werden die Analysen immer konkreter. Die Anzahl und die Komplexität der zu untersuchenden Kriterien steigen somit mit jeder Selektionsstufe an (vgl. Schneider/Müller 1989, S. 13). Abbildung 15 zeigt dies schemenhaft.

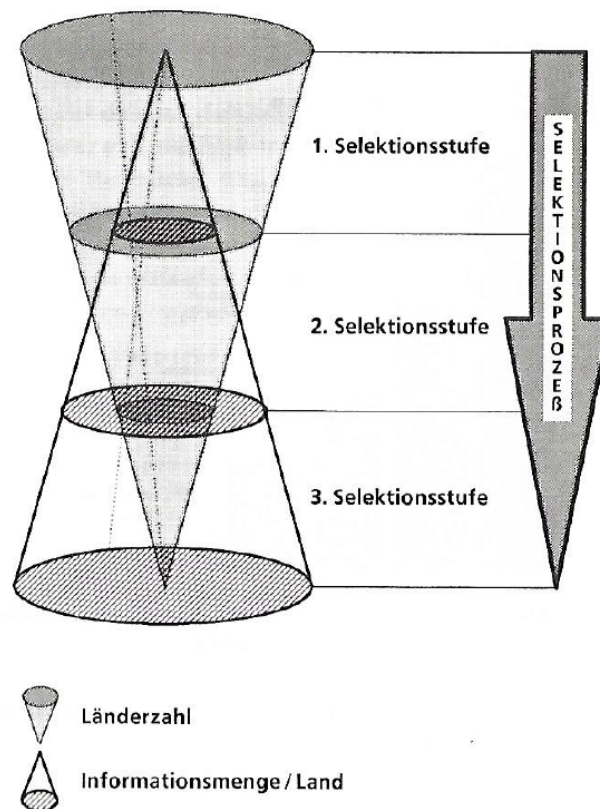


Abbildung 15: Vergleich Selektionsstufen und Komplexität (Schneider/Müller 1989,S. 13)

Das Konzept dieser Arbeit soll helfen, einen Markt in Form eines Bundeslandes auszuwählen. In diesem Fall ist die Anzahl der grundsätzlich in Frage kommenden Märkte bereits auf natürliche Weise geringer als bei einer internationalen Selektion. In Österreich stehen dazu neun Bundesländer zu Verfügung. Bei einer so geringen Anzahl an Alternativen sind solch komplexe Verfahren nicht zielführend, weshalb nicht weiter auf diese eingegangen wird.

Im Zuge der Recherche konnte kein Selektionsverfahren speziell für die Energiebranche gefunden werden, weswegen ein eigenes Selektionsverfahren abgeleitet werden muss.

4.6 Ableitung des Entscheidungsverfahrens

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, ist eine Vielzahl an Selektionsstufen für dieses Konzept nicht zielführend. Aus diesem Grund wird auch kein „Selektionsverfahren“, sondern ein Entscheidungsverfahren abgeleitet. Dieses beinhaltet lediglich eine Selektionsstufe, um die **Auswahl an Alternativen** bereitzustellen.

Diese eine Selektionsstufe wird besonders ressourcenschonend durchgeführt, dazu wird eine einfache Restriktion vorgenommen. In diesem Schritt werden jene Märkte ausselektiert, deren Markterschließung für die Bearbeitung nicht lohnend erscheint oder nicht zu den jeweiligen Unternehmenszielen passen. Es empfiehlt sich, hier sogenannte „Muss-Kriterien“ zu definieren, deren Erfüllung gewährleistet sein muss, damit ein Markt weiterhin als Alternative gesehen werden kann (vgl. Neubert 2008, S. 36). Für diese Stufe eignen sich die in Kapitel 4.4.1 und 4.4.2 beschriebenen Verfahren mit Hilfe von Checklisten bzw. mit Hilfe der aspektweisen Eliminierung (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 310). Die daraus resultierenden Länder bilden die **möglichen Alternativen**.

Wie Diethelm (2016) beschreibt, müssen diese **Alternativen** im Anschluss **bewertet** werden. Wie diese Bewertung durchgeführt wird, wird in den anschließenden Kapiteln im Detail erläutert. Grundsätzlich lässt sich die Bewertung mit Hilfe eines Punktebewertungsverfahrens durchführen, wobei die **Erfüllung von branchen- und produktspezifischen Indikatoren** im Mittelpunkt steht (vgl. Johansson 2008, S. 108). Die dazu notwendigen Kriterien für dieses Konzept werden in Kapitel 5 ausführlich diskutiert. Die bewerteten Märkte können abschließend mit Hilfe einer **Portfoliodarstellung**, hier in Kapitel 4.4.4 thematisiert, grafisch gegenübergestellt werden. Für dieses Konzept wird auf der Ordinatenachse die **Marktattraktivität** aufgetragen und auf der Abszissenachse die **relative Wettbewerbsposition**.

Nach der grafischen Aufbereitung kann die Entscheidung für den Zielmarkt getroffen werden. Sollten nach der Bewertung aller fördernden und hemmenden Faktoren noch mehrere mögliche Zielmärkte verbleiben, welche nicht alle zugleich bearbeitet werden können, so darf eine bewusst subjektive Marktauswahl getroffen werden. Solch eine Auswahl wäre zu einem früheren Zeitpunkt unzulässig, darf allerdings an dieser fortgeschrittenen Stelle des systematischen Entscheidungsverfahrens, in Anerkennung der üblichen Ressourcenrestriktionen der Unternehmenspraxis, zugelassen werden (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 310).

Abbildung 16 stellt das beschriebene und für dieses Konzept verwendete Vorgehen bildlich dar.

Abgeleitetes, nationales Entscheidungsverfahren für den B2C Energiemarkt

Stufe 1: Grundsätzlich in Frage kommende Märkte

Restriktion; Auswahl der möglichen Alternativen mit Hilfe der aspektweisen Elimination

Stufe 2: Mögliche Alternativen

Bewertung; Quantifizierung der Alternativen auf markt- und produktspezifische Kriterien

Stufe 3: Bewertete Alternativen

Darstellung; Abbildung der quantifizierten Alternativen mittels Portfoliodarstellung

Entscheidung

Abbildung 16: Entscheidungsverfahren (eigene Darstellung)

4.7 Zusammenfassung Selektionsverfahren

In Kapitel 4 wurde speziell auf Marktselektionsverfahren eingegangen und darauf, wie ein Zielmarkt ausgewählt werden kann. Dabei wurden verschiedene Ansätze betrachtet. Nachdem dieses Konzept die Auswahl eines oder mehrerer Bundesländer innerhalb Österreichs zum Ziel hat, wurden mehrstufigen Selektionsverfahren als nicht geeignet identifiziert und nicht weiter im Detail behandelt. Aus diesem Grund wurde das Vorgehen für dieses Konzept anhand des Entscheidungsverfahrens abgeleitet. Dieses zeigt auf, dass als erstes eine Auswahl an Alternativen bestehen muss. Diese Basis wird mit einem einfachen Restriktionsverfahren bzw. mit Hilfe der aspektweisen Elimination erfüllt. Die Kriterien und deren Schwellenwerte hierfür sind von den EntscheidungsträgerInnen innerhalb des jeweiligen Unternehmens zu treffen. Je nachdem welches EVU dieses Konzept in Österreich anwendet, sind diese Kriterien unterschiedlich und individuell zu definieren. Nach

diesem Schritt stehen die zu bewerteten Märkte bzw. Bundesländer zur Verfügung, welche auf die Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ bewertet werden müssen, um am Ende grafisch in einem Portfolio positioniert bzw. dargestellt werden zu können. Die dafür benötigten Kriterien werden in Kapitel 5 abgeleitet.

5 Auswahl der Selektionskriterien

Nachdem das Entscheidungsverfahren für dieses Konzept im Kapitel 4.6 festgelegt wurde, sind nun Kriterien für die Bewertung einzelner Märkte zu definieren. Hier müssen einerseits die Kriterien für die **Auswahl der Alternativen** und andererseits die Kriterien zur Bewertung der **Marktattraktivität** sowie der **relativen Wettbewerbsposition** abgeleitet werden. Zuvor werden noch die Voraussetzungen für die Wahl der Kriterien definiert.

5.1 Voraussetzungen für die Wahl der Kriterien

Kriterien dürfen grundsätzlich nicht wahllos definiert werden. Die zu wählenden Kriterien müssen einige Rahmenbedingungen vorweisen. Vor allem müssen die Kriterien in den verschiedenen Zielmärkten **vergleichbar** sein. Damit meinen Craig und Douglas (2005), dass die Kriterien **dasselbe aussagen**, die **gleiche Genauigkeit** aufweisen, sowie **zuverlässig** und **valide** sind (vgl. Craig/Douglas 2005, S. 179). Fuchs/Apfelthaler (2006) haben diesen Ansatz um folgende Punkte erweitert:

- **Relevanz:** Die Kriterien dürfen nicht einfach nur herangezogen werden, weil diese leicht zu beschaffen sind. Die Kriterien müssen auch tatsächlich die Marktattraktivität bzw. die relative Wettbewerbsposition widerspiegeln.
- **Trennschärfe:** Kriterien müssen in einem systematischen Marktselektionsprozess dafür geeignet sein, die potenziellen Zielmärkte zu reduzieren. Sollten die Kriterien dies nicht schaffen, wird die Selektion komplexer und aufwendiger.
- **Messbarkeit:** Die gewählten Kriterien müssen messbar sein. Sollte dies nicht eindeutig möglich sein, können stellvertretende Indikatoren gewählt werden, die Rückschlüsse zulassen. Als Beispiel kann das Thema „Umweltbewusstsein“ über den Absatz von Bio-Produkten abgeleitet werden.
- **Verfügbarkeit:** Sollte ein Kriterium in die nähere Auswahl rücken, muss ebenfalls überprüft werden, ob das Kriterium auch in jedem Land zu Verfügung steht. Hier sollte der Kosten-Nutzen-Faktor berücksichtigt werden (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2006, S. 308f.).

5.2 Ableitung der Kriterien für die Auswahl an Alternativen

Für das Restriktionsverfahren der in **Stufe 1** befindlichen Märkte können keine allgemein gültigen Kriterien festgelegt werden. Wie zuvor kurz in Kapitel 4.5 erwähnt, sollen bei dem Restriktionsverfahren jene Märkte ausselektiert werden, die nicht zum jeweiligen Unternehmen, dessen Zielen oder auch dessen Philosophie passen. Deswegen können auch **keine allgemein gültigen Kriterien** für die österreichische Energiebranche und deren partizipierende Unternehmen abgeleitet werden. Diese Kriterien sind inklusive der zu verwendenden Schwellenwerte rein vom durchführenden Unternehmen zu definieren. Als Beispiel für die LeserInnen kann hierfür die Voraussetzung genannt werden, dass das Unternehmen in keinem Markt tätig sein möchte, wo sich der Kernmarkt der Muttergesellschaft befindet oder beispielsweise, dass es eine Voraussetzung ist, dass die beiden Energiearten, Strom und Erdgas, im selben Markt vertrieben werden können.

5.3 Ableitung der Kriterien für die Marktattraktivität

Unter Berücksichtigung der in Kapitel 5.1 behandelten Voraussetzungen werden nun Kriterien für die Marktattraktivität abgeleitet.

Für die Marktattraktivität können im ersten Schritt branchenübergreifende Kriterien herangezogen werden. Als Indikatoren können nach Swoboda/Schwarz (2004) die **Marktgröße** und das **Marktwachstum** verwendet werden (vgl. Swoboda/Schwarz 2004, S. 271). Dass diese beiden Indikatoren sich auch tatsächlich positiv auf die Marktattraktivität auswirken, hat Almgren untersucht und auch bestätigen können (vgl. Almgren 2014, S. 75). Auch Albaum/Duerr (2011) verweisen auf die Kriterien „Marktgröße“ und „Marktwachstum“ für die Bestimmung der Marktattraktivität. Des Weiteren führen sie u.a. die Konkurrenzsituation, welche auch für dieses Konzept in Betracht gezogen werden muss, an (vgl. Albaum/Duerr 2011, S. 300). Da diese Konkurrenzdaten seitens der Regulierungsbehörde einer strengen Datenschutzverordnung unterliegen, muss eine vergleichbare Kennzahl herangezogen werden. Hierfür eignet sich in der Energiebranche die jährlich erhobene **Marktkonzentration** je Netzgebiet. Dazu wird der sogenannte **Herfindahl-Hirschman Index**, kurz HHI, errechnet. Dies ist ein sehr geläufiges Konzentrationsmaß und wird

aus der Aufsummierung der quadrierten Anteile einer Merkmalsausprägung, in diesem Falle der Marktanteile in Prozent, berechnet. Der Herfindahl-Hirschmann Index variiert somit zwischen den Werten 1 ($= 1^2$) bzw. 10.000 ($= 100\%^2$) und $1/n$. Der Wert 1 bzw. 10.000 bedeutet, dass ein Mitbewerber den kompletten Marktanteil für sich zählt, dies wird auch als Monopol bezeichnet. Der Wert $1/n$ wird dann erreicht, wenn auf dem jeweiligen Markt eine Gleichverteilung herrscht (Cleff 2011, S. 68). Prinzipiell ist davon auszugehen, dass ein Markt mit geringerer Konzentration leichter zu erschließen ist.

Berndt/Altobelli/Sander (2016) erweitern die Kriterien um die **Kaufkraft potenzieller KundInnen** (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 125).

Neben der Marktgröße ist auch das **Marktvolumen** auf dem jeweiligen Markt ein ausschlaggebender Indikator für die Attraktivität eines Marktes. In der Energiebranche wird die jeweilig verbrauchte Energie pro Jahr und Bundesland erhoben und veröffentlicht (vgl. E-Control 2018b). Mit diesem Kriterium kann abgeleitet werden, ob das Bundesland tendenziell mehr Energie pro Haushalt benötigt oder ob es viele kleinere Haushaltsverbraucher im Bundesland sind.

Die in der Literatur behandelte Thematik der Eintrittsbarrieren kann für die Energiebranche auf das Kriterium **Wechselquote** umgelegt werden. Dieses ist in Österreich von Bundesland zu Bundesland stark different. Beispielsweise liegt die Wechselquote in Vorarlberg bei unter einem Prozent. Dem gegenüber steht das Bundesland Oberösterreich, welches im ersten Halbjahr 2017 eine Wechselquote von knapp 4 % aufwies (vgl. Energie Graz 2018, S. 5). Einerseits ist eine hohe Wechselquote gut um NeukundInnen rasch gewinnen zu können, andererseits bedeutet dies auch, dass die KundInnen das Unternehmen wahrscheinlich wieder rasch verlassen werden. Neben dieser Eigenschaft zeigt das Kriterium auf, dass sich die einzelnen Märkte stark voneinander unterscheiden und so eine Differenzierung in der Bewertung stattfinden kann.

Eine Übersicht der damit zu wählenden Kriterien für die Bestimmung der Marktattraktivität in der Energiebranche ist in Tabelle 7 mit der jeweiligen Erläuterung dargestellt.

Kriterium	Erläuterung
Marktgröße	Anzahl der Haushalte in einem Bundesland
Marktvolumen	Gesamtheit der auf dem Markt abgesetzten Energie; im Falle der Energiewirtschaft kann hierfür der Gesamtverbrauch je Bundesland in GWh herangezogen werden
Marktwachstum	Bildet die prozentuelle Steigerung der Marktgröße, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, im jeweiligen Bundesland ab.
Marktkonzentration [HHI]	Kennzahl für die Konzentration von Wettbewerbern am jeweiligen Markt. Wird mit Hilfe des Herfindahl-Hirschman Index dargestellt.
Kaufkraft potenzieller KundInnen	Dieses Kriterium bildet das Nettoeinkommen pro Haushalt am Zielmarkt ab.
Wechselquote	Das Kriterium wird für einen bestimmten Zeitraum beobachtet und auf dem jeweiligen Zielmarkt analysiert. Kann in % oder „pro 1.000 Einwohner“ angegeben werden.
Umweltbewusstsein [Segment Strom]	Eine Annäherung über das Umweltbewusstsein der BewohnerInnen je Bundesland, kann über österreichweite Erhebungen, die das Thema Bio-Einkäufe behandeln, abgeleitet werden.

Tabelle 7: Generelle Kriterien der Marktattraktivität (in Anlehnung an Swoboda/Schwarz 2004, S. 271; Albaum/Duerr 2011, S. 300; Berndt/Altobelli/Sander 2016, S. 125; Cleff 2011, S. 68)

5.4 Ableitung der Kriterien für die relative Wettbewerbsposition

Damit die Kriterien für die relative Wettbewerbsposition bestimmt werden können, muss am Anfang geklärt werden, wann eine nachhaltig bessere relative Wettbewerbsposition erreicht werden kann. Dies kann allgemein dadurch erreicht werden, dass das Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber den konkurrierenden Unternehmen aufweist.

5.4.1 Bedeutung von strategischen Wettbewerbsvorteilen

Wie in jedem liberalisierten Markt stehen auch die Unternehmen am österreichischen Energiemarkt in einem Konkurrenzverhältnis zueinander. Damit ein Unternehmen im Vergleich zum jeweiligen stärksten Mitbewerber von KundInnen als „besser“ angesehen wird, braucht das Unternehmen einen marktorientierten Wettbewerbsvorteil, genauer gesagt einen Customer-Value-Vorteil. Um bei KundInnen

Präferenzen aufbauen zu können und aus KundInnen­sicht gegenüber dem Wettbewerb eine „bessere“ Positionierung des Unternehmens und seines Leistungsangebotes zu erreichen, ist es wichtig, dass das eigene Angebot gegenüber den Angeboten der Wettbewerber in **wesentlichen Beurteilungsdimensionen** Vorteile für die KundInnen aufweist. Neben diesem Kriterium muss dieser Vorteil **von KundInnen wahrgenommen** werden und auch eine **hohe Priorität für die Kaufentscheidung** haben (vgl. Schneider 2002, S. 107). Um aus KundInnenpräferenzen strategische Wettbewerbsvorteile werden zu lassen, sind nach Aaker (1989) noch weitere drei Kriterien von Bedeutung (vgl. Aaker 1989, S. 206):

1. Der Vorteil muss einen **deutlichen Unterschied** ausmachen. Dies bedeutet, dass der Vorteil nicht nur vorhanden sein muss, sondern auch am Markt entsprechend geschätzt wird oder diesen sogar beeinflusst.
2. Der Wettbewerbsvorteil muss **dauerhaft** sein. Schließlich soll der Vorteil gegen Wettbewerber angewandt werden, die den Wettbewerbsvorteil nicht so leicht neutralisieren können.
3. Es muss, wenn möglich, **in deutlich erkennbare Unternehmensmerkmale einfließen**, welche die KundInnen beeinflussen. In anderen Worten, das Unternehmen muss dafür sorgen, dass die Vorteile und Fähigkeiten für KundInnen ersichtlich sind, auch wenn es sich beispielsweise um die Zuverlässigkeit eines Produktes handelt.

Sollten die von Schneider (2002) und Aaker (1989) beschriebenen marktorientierten Wettbewerbsvorteile vorhanden sein, wird von einem **KundInnenvorteil** oder **Customer-Value-Vorteil** gesprochen. Ein echter Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn das Unternehmen auch die Leistung mit geringeren oder gleichen Kosten wie der stärkste Mitbewerber herstellen kann. Selbst dann, wenn aus Sicht der KundInnen **identische Leistungen** und **identische Preise** vorliegen. Dies wird auch **Anbietervorteil** genannt (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 6).

Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse können nun die Kriterien für die Bestimmung der relativen Wettbewerbsposition ermittelt und beurteilt werden.

5.4.2 Energiebranchenspezifische Kriterien

Im nächsten Schritt wird auf die für die Zielgruppe relevanten Kaufkriterien in der Energiebranche näher eingegangen. Ziel ist es mit Hilfe der Literatur relevante Voraussetzungen für Energieprodukte ableiten zu können, damit diese die Kriterien für die Ermittlung der relativen Wettbewerbsposition bilden.

Für die Bildung dieser Kriterien müssen die **Entscheidungskriterien** bei der Produktauswahl bekannt sein. Die Produktauswahl besteht aus mehreren nacheinander folgenden Stufen. Kotler/Keller (2006) hat dafür folgende Stufen identifizieren können: Die **Wahrnehmung von Bedürfnissen**, die **Suche nach Informationen über die Lieferanten und Angebote**, die **Evaluierung** der gewonnenen **Informationen** und am Ende die **Auswahl des Produktes** (vgl. Kotler/Keller 2012, S. 188).

Wie bereits am Anfang dieser Arbeit erwähnt, ist Energie ein Low-Involvement, Commodity- und Vertrauensgut. Neben diesen Eigenschaften ist Energie auch nicht greifbar und wird von KundInnen als Selbstverständlichkeit assoziiert. Aus diesem Grund ist die **Wahrnehmung eines Bedürfnisses** nur dann gegeben, **wenn Energie nicht zu Verfügung steht**. Das Bedürfnis, den jetzigen Lieferanten **aktiv** zu wechseln, kann somit **fast nur durch externe Anreize** gesetzt werden (vgl. Watson/Viney/Schomaker 2002, S. 396).

Sollte ein Anreiz gesetzt worden sein, egal ob intrinsisch oder extrinsisch, folgt die **Suche nach Informationen über Lieferanten und Angebote**. In diesem Punkt haben mehrere Studien dieselben Hauptkriterien identifizieren können. Nach Kaenzig et al. (2013), der von der Wirtschaftsuniversität Wien, Deloitte³ und Wien Energie durchgeführten Studie „Erneuerbare Energien in Österreich 2015“, sowie der PWC-Studie „Bevölkerungsbefragung Stromanbieter“ (2015), sind Hauptkriterien, dass Energie **preiswert** und **umweltverträglich** sein soll. In Bezug auf die Sparte Strom sollte eine **nachhaltige, aus erneuerbaren Energien erzeugte Stromzusammensetzung** vorgewiesen werden können (vgl. Kaenzig et al. 2013, S. 317; PWC 2015, S. 21; WU/Deloitte/Wien Energie 2015, S.4). Die Studie von Rowlands et al. (2004) hat die Attribute **Preis**, die **sichere Versorgung** (was in der Energiewirtschaft allerdings, wie im Anfangskapitel 2.1 erläutert, die Aufgabe

³ In der Beratung von Unternehmen und Kommunen im Stromsektor ist Deloitte marktführend unter den "Big Four Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften".

des Netzbetreibers und nicht des Energieversorgers ist) und die **Umweltaspekte** (mit welchen Energieträgern, erneuerbar oder fossil, die Energie produziert wurde) als die wichtigsten Kriterien beim Wechsel eines Energieanbieters identifizieren können. Die **Service Qualität** gefolgt von der **Reputation des Anbieters** und der **Ort der Stromerzeugung** wurden dahinter gereiht (vgl. Rowlands et al. 2004, S. 279).

Es ist erkenntlich, dass viele Untersuchungen die Präferenzen beim Kauf von Energieprodukten, meist allerdings nur auf Basis von Stromprodukten, untersucht haben. Keine dem Autor bekannte Studie behandelt dieses Thema in Hinblick auf Millennials, weshalb evtl. angegebene Gewichtungen für dieses Konzept nicht abgeleitet werden können. In der Studie von **Kaenzig et al. (2013)** wurde speziell untersucht, welche **relative Wichtigkeit** bestimmte **Produktattribute** auf die Kaufentscheidung deutscher Haushalte aufweisen und wie viel diese bereit wären, dafür zu zahlen. Aufgrund der Tatsache, dass dies eine der jüngsten Studien in diesem Bereich ist, die Produktattribute von Burkhalter et al. (2009) bereits einige Jahre zuvor empirisch getestet worden sind (vgl. Burkhalter et al. 2009, S. 163) und mit der Studie relative Wichtigkeiten bestimmt werden haben können, wird diese Studie zur Ableitung der Kriterien genauer betrachtet.

Von Kaenzig et al. (2013) wurde die Zahlungsbereitschaft für die Produktattribute **Energiemix, Ort der Stromerzeugung, Preisgarantie, Gütesiegel, Art des EVU** sowie die **Vertragsdauer** untersucht. Diese Attribute wurden mit unterschiedlichen Ausprägungen den ProbandInnen zur Auswahl gestellt. So konnte zum Beispiel bei der Preisgarantie zwischen den Ausprägungen „keine“, „6 Monate“, „12 Monate“ und „24 Monate“ gewählt werden. Dadurch konnten die Präferenzen inklusive der Zahlungsbereitschaft analysiert werden. Neben der Erkenntnis, dass Energie preiswert sein muss, wurde herausgefunden, dass die Zahlungsbereitschaft am höchsten ist, wenn der **Energiemix** aus nachhaltiger Erzeugung zusammengesetzt ist. Hier konnte festgestellt werden, dass die Zahlungsbereitschaft der KundInnen für Solarenergie bei weitem am höchsten ist. Mit größerem Abstand wurden die Energiegewinnung aus **Windkraft** sowie die Energiegewinnung aus **Kleinwasserkraft** auf Platz zwei und drei gewählt. Jene EVU, die einen tatsächlichen Ökostrom mit einem möglichst hohen Anteil an Solarenergie anbieten, können lt. dieser Studie eine € 12,- höhere Zahlungsbereitschaft pro Monat von den jeweiligen KundInnen erwarten (vgl. Kaenzig et al. 2013, S. 318). Die höhere Zah-

lungsbereitschaft unterstreicht die Studie der WU/Deloitte/Wien Energie (2015). Bei dieser Studie konnte ein Aufpreis von 14 % für Ökostrom identifiziert werden (vgl. WU/Deloitte/Wien Energie 2015, S. 10). Bei dem **Ort der Stromerzeugung** wird **regional** und aus dem **Heimatland** (im Falle der Studie ist dies Deutschland) jenen vorgezogen, die Energie im Ausland produzieren und anschließend importieren. Dieses Attribut bewirkt allerdings keine höhere Zahlungsbereitschaft, sondern nur eine geringere bei Nichterfüllung. Die Differenzierungsmöglichkeit über eine **Preisgarantie** wurde in dieser Studie als **positives Kriterium** für eine höhere Zahlungsbereitschaft eruiert. Die in Deutschland bekannten **Gütesiegel** für Ökostrom konnten eine **leichte, allerdings keine signifikante Erhöhung** der Zahlungsbereitschaft erwirken. Die **Art des EVU**, also ob es ein regionales Stadtwerk, ein nationaler Konzern o.ä. ist, spielt, verglichen zu anderen Attributen, für KundInnen dieser Studie eine **untergeordnete Rolle**. Ob die Ausprägung der **Vertragsbindung** jährlich, halbjährlich, quartalsweise oder monatlich ist, hat ebenfalls einen geringen Einfluss auf die Produktwahl der KonsumentInnen (vgl. Kaenzig et al. 2013, S. 318).

Aus der Studie von Kaenzig et al. (2013) lässt sich ableiten, dass ein **günstiger Preis** und vor allem ein **grüner Energiemix** mit möglichst **hohem Anteil an Solarenergie**, sowie eine **langjährige Preisgarantie** vom Käufer präferiert und auch monetär vergütet werden. Die in Unterpunkt 5.4.1 beschriebenen Eigenschaften lt. Schneider (2002) werden hiermit erfüllt. Somit kann abgeleitet werden, dass aus Sicht von KundInnen ein EVU unter anderem dann präferiert wird, wenn die oben genannten Eigenschaften erfüllt bzw. besser erfüllt werden als von Mitbewerbern. Wie im Anfangskapitel 2.2.2 erläutert, setzt sich die Komponente „Preis“ aus dem Arbeitspreis und dem Grundpreis zusammen. Somit bildet „Preis“ eine Überkategorie für die Bestimmung der aus KundInnensicht relativen Wettbewerbsposition. Die Kriterien darunter sind der **Arbeitspreis** und der **Grundpreis**.

Alleine auf Basis der oben genannten Kriterien, kann allerdings noch keine umfassende relative Wettbewerbsposition bestimmt werden, weshalb weitere Kriterien abgeleitet werden müssen. In der österreichischen Energiebranche wird vom unabhängigen Institut „ÖGVS – Gesellschaft für Verbraucherstudien mbH“ (ÖGVS) regelmäßig eine empirisch fundierte **Bewertung aller österreichweiten Energieanbieter** im Bereich Strom und Gas durchgeführt. Für das Ergebnis dieser Studie werden unterschiedliche Kategorien definiert und untereinander gewichtet. Jedes

der Kriterien setzt sich aus weiteren Unterkriterien zusammen, welche im Anschluss bei jedem österreichweit tätigen Energieanbieter getestet werden. Die jeweiligen Kriterien mit den dazugehörigen Gewichtungen sind in Tabelle 8 sowie Tabelle 9 zusammengefasst.

Kriterium [Gewichtung]	Erläuterung
Konditionen [50 %]	Hierfür wurde ein Preisvergleich für die jeweils günstigsten Tarife der Anbieter auf Basis von drei Verbrauchsfällen (2.000 kWh, 3.500 kWh, 5.000 kWh pro Jahr) vorgenommen. Zusätzlich wurden angebotene Boni für Neukunden in der Bewertung der Preise berücksichtigt.
Service [20 %]	Zur Beurteilung des Service wurden jeweils fünf Kundenanfragen via Telefon und E-Mail an die Anbieter gestellt und die Reaktionen bewertet
Angebot [20 %]	In diesem Bereich wurde bewertet, welche unterschiedlichen Produktattribute wie Laufzeit, Kündigungsfrist, etc. die Versorger anbieten, insbesondere mit Bezug zur Laufzeitbindung
Internet [10 %]	Der Internetauftritt der Stromanbieter wurde nach Funktionalität, Transparenz und Informationsgehalt untersucht

Tabelle 8: Testkriterien Strom inkl. Gewichtung (eigene Darstellung, Datenquelle ÖGVS 2017a)

Kriterium [Gewichtung]	Erläuterung
Konditionen [40 %]	Preisvergleich für die günstigsten Tarife auf Basis von drei Verbrauchsfällen (Höhe der kWh pro Jahr unbekannt). Zusätzliche Prüfung von angebotenen Boni und Frei-kWh.
Angebot [30 %]	Test des Angebots über alle Netzgebiete, Abdeckung verschiedener Tarifvarianten (zum Beispiel Vertragslaufzeiten, Preisgarantien) und Angebot einer integrierten Rechnung ⁴ .
Service [20 %]	Bewertung der Abarbeitung von fünf Kundenanfragen via Telefon und E-Mail.
Internet [10 %]	Bewertung des Internetauftritts nach Funktionalität und Informationen.

Tabelle 9: Testkriterien Gas inkl. Gewichtung (eigene Darstellung, Datenquelle ÖGVS 2017b)

⁴ Erklärung zur integrierten Rechnung siehe Kapitel 2.1

Das jeweilige Endergebnis dieser Studie für das Jahr 2017 ist dem Anhang A-5 sowie A-6 zu entnehmen.

Leider sind die Unterkriterien und dessen Auswertemethodik für den Autor unbekannt, weshalb die Ergebnisse dieser Studie mit den angegebenen Gewichtungen nicht für das hier beschriebene Marktselektionskonzept übernommen werden können. Die Studie zeigt aber bereits erste Tendenzen, welche Kriterien am österreichischen Energiemarkt von Bedeutung sind bzw. welche an Bedeutung gewinnen werden. So ist zum Beispiel die Kategorie „**Internet**“ im Jahr 2016 noch nicht in der Bewertung berücksichtigt worden (vgl. ÖGVS 2016). Die Aufnahme dieses Kriteriums zeigt, dass die Verfügbarkeit bzw. die Präsenz eines Energieanbieters im Internet an Bedeutung gewinnt und somit, auch in Bezug auf die Affinität der Millennials zu Technologie, siehe dazu Kapitel 3, eine große Bedeutung aufweist.

Die KundInnen wechseln allerdings nicht aufgrund einer Website zu einem anderen Energieanbieter, vielmehr sind das Internet und die verbundene Website des EVU eine Voraussetzung für Millennials, dass sie die für sich relevanten Informationen auf kurzem Wege erhalten, siehe dazu Kapitel 3. Ein ausschlaggebendes Kriterium für einen Wechsel wird die Internetseite aber nicht darstellen, weshalb dieses Kriterium für diese Arbeit nicht zielführend erscheint. Allerdings ist das **Internet** für die Generation der Millennials die **zentrale Anlaufstelle**, wenn es sich um die Beschaffung von Informationen handelt.

In der Energiebranche können diese Informationen relativ einfach über verschiedene **Vergleichsportale** beschafft werden. Ein Vergleichsportal, welches von der offiziellen Regulierungsbehörde zur Verfügung gestellt wird, ist der **Tarifkalkulator** der **E-Control** (vgl. E-Control 2017a). Das bekannteste und größte **private Vergleichsportal** in der Energiebranche ist **durchblicker.at** (vgl. durchblicker.at 2017). Bereits im Jahr 2015 ließ dieses Unternehmen lt. einer offiziellen Pressemitteilung verkünden, dass alleine 22 % der Strom-KundInnen und 25 % der Gas-KundInnen über diese Wechselplattform einen neuen Anbieter gewählt haben (vgl. APA 2016). Aufgrund der Marktpräsenz sowie der vorherigen Erkenntnis, dass das Internet eine wesentliche Rolle, sowohl in der Energiebranche als auch in der Generation der Millennials spielt, werden diese beiden Vergleichsportale auf ihre auszuwählenden Produktattribute analysiert.

Die beiden Vergleichsportale sind sehr ähnlich aufgebaut. Sowohl beim Tarifikkulator der E-Control als auch dem Vergleichsportal durchblicker.at werden am Anfang individuelle Daten der InteressentInnen abgefragt. Diese sind der derzeitige Wohnort, der Netzbetreiber, der **aktuelle Energielieferant**, das **derzeitige Energieprodukt**, der **jährliche Energieverbrauch** und ob es sich um einen Wechsel oder eine Neuanmeldung handelt. Beim Tarifikkulator der E-Control wird neben den individuellen Daten auch das Interesse an sogenannten Spezialangeboten abgefragt und der Wunsch, wie der Vergleich angezeigt werden soll. Die E-Control verwendet die Rubrik **Spezialangebot** für die Erfassung am Interesse von **Dienstleistungen**, wie zum Beispiel **Smart-Home** Lösungen, aber auch Angebote für **Elektroautos**. Des Weiteren kann der Vergleichszeitraum auf bis zu drei Jahre erweitert werden (vgl. E-Control 2017a; durchblicker.at 2017b). Nachdem diese Daten von den InteressentInnen eingegeben wurden, werden die jeweils zur Verfügung stehenden Produkte angezeigt. In dieser Auflistung kann nach verschiedenen **Kriterien gefiltert** werden. Beim Tarifikkulator der E-Control kann gewählt werden, ob ein **Neukundenbonus** berücksichtigt oder ausgeschlossen werden soll und ob das Produkt eine **Preisgarantie** enthalten soll. Die Länge der Preisgarantie kann hierbei allerdings nicht ausgewählt werden, obwohl dies nach Kaenzig (2013) eine Auswirkung auf die Zahlungsbereitschaft ausübt. Des Weiteren kann von den InteressentInnen gewählt werden, ob das Produkt sich flexibel den Preisen an der jeweiligen Energiebörse anpassen soll, hier wird von einer automatischen Preisanpassung gesprochen. Eigenschaften wie **Ökostrom**, **integrierte Rechnung**, auch Gesamtrechnung genannt, können von den InteressentInnen ausgewählt werden. Eine Vielzahl der Produkte am Markt setzt bereits einen Internetzugang voraus, weshalb beim Tarifikkulator der E-Control der Filter gesetzt werden kann, dass der Tarif **kein Internet** voraussetzt. Bei der Energieart **Gas** können die Produkte, ausgenommen die Produkteigenschaft „Ökostrom“, mit **denselben Kriterien** gefiltert werden (vgl. E-Control 2017e).

Auf dem Vergleichsportal durchblicker.at werden im zweiten Schritt ähnliche Produkteigenschaften abgefragt. Als erstes können die InteressentInnen bei der Energieart **Strom** wählen, ob das Produkt aus 100 % erneuerbaren Energiequellen erzeugt worden ist und somit unter die Kategorie **Ökostrom** fällt. Als zweites kann der Wunsch einer inkludierten **Preisgarantie** angegeben werden. Wie beim Tarifikkulator der E-Control wird auch auf durchblicker.at die Länge der Preisga-

rantie nicht beachtet. Es geht rein darum, ob das Produkt eine Preisgarantie hinterlegt hat oder nicht. Der Wunsch einer **integrierten Rechnung** und die gewünschte Zahlweise, ob Bankeinzug oder Zahlschein, sind die letzten beiden Produktattribute die InteressentInnen auf durchblicker.at angeben können. Im Gegensatz zum Tarifkalkulator der E-Control bietet durchblicker.at direkt die Möglichkeit **Rabattmöglichkeiten** auszuwählen. Die Energierechnung kann so durch das Wählen einer längeren Periode für eine Vorausbezahlung und dem Bezug einer **elektronischen Rechnung** gesenkt werden (vgl. durchblicker.at 2017c). Bei einem Produktvergleich der Energieart **Gas** können lediglich die **integrierte Rechnung**, die gewünschte **Zahlweise**, eine längere Periode der **Vorauszahlung** und eine **elektronische Rechnung** angegeben werden (vgl. durchblicker.at 2017d).

Aus den gewonnen Erkenntnissen kann somit ein Kriterienkatalog erstellt werden, der sowohl die allgemein gültigen Kriterien als auch gebildete Überkategorien zur Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition darstellt. Diese Struktur ist in Tabelle 10 ersichtlich und leitet sich aus den oben beschriebenen Erkenntnissen ab.

Dimension	Kategorie	Kriterium
Relative Wettbewerbsposition	Angebot	Integrierte Rechnung für Netzentgelte und Energiekosten
		Elektronische Rechnung
	Dienstleistungen	energienahe
		EnergiePlus
		zusätzliche Energieträger
		energiefern
	Konditionen	Energiemix [nur Segment Strom]
		Ort der Erzeugung [nur Segment Strom]
		Preisgarantie
		Vertragsbindung
	Preis	Arbeitspreis
		Grundpreis

Tabelle 10: Kriterienkatalog zur Feststellung der relativen Wettbewerbsposition (eigene Darstellung)

5.5 Kriterienbaum

Aus den in Kapitel 5.3 und 5.4 abgeleiteten Kriterien kann somit ein Kriterienbaum erstellt werden. Dieser ist in Abbildung 17 dargestellt.

Natürlich sind diese Kategorien und die enthaltenen Kriterien für die Zielgruppe nicht alle gleich bedeutsam. Aus diesem Grund müssen die einzelnen Verzweigungen gewichtet werden, um danach bewertet werden zu können. Einen Überblick, wie dieses Vorgehen realisiert werden kann, sollen Kapitel 6 und Kapitel 7 klären.

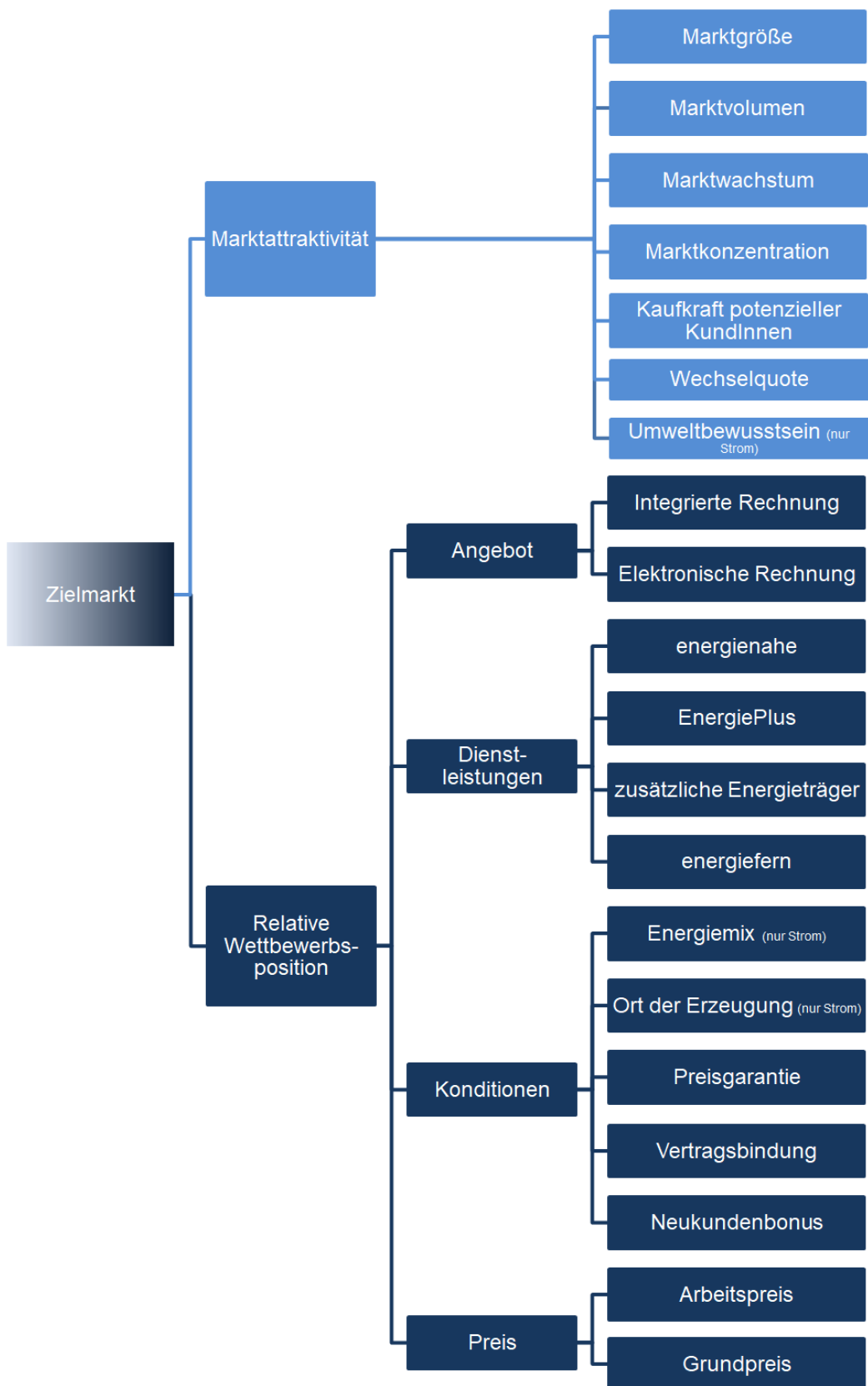


Abbildung 17: Kriterienbaum (eigene Darstellung)

6 Gewichtungsverfahren für Kriterien

Die abgeleiteten allgemeinen Kriterien für dieses Konzept haben für EntscheidungsträgerInnen nicht dieselbe Wichtigkeit, weshalb ein Gewichtungsverfahren notwendig ist. Wie die jeweiligen Gewichte ermittelt werden können, wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

6.1 Scoring-Verfahren

Die Wichtigkeit eines Kriteriums kann mit Hilfe einer Verhältniszahl ausgedrückt werden. Diese Verhältniszahl wird auch „Gewicht“ genannt. Das Gewicht zeigt die relative Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums für die Zielgruppe an. Anschließend wird nacheinander jedem Kriterium eine subjektive Gewichtungsnote auf einer Skala von beispielsweise **1 bis 10** zugeteilt. Dabei steht 1 für „unwichtig“ und 10 für „wichtig“. Abschließend wird das Gewicht auf Basis der vergebenen Gewichtsnoten berechnet. Hierzu wird angenommen, dass die Summe aller Gewichte genau 100 % beträgt. Mit Hilfe der sogenannten Summennormierung kann anschließend das Gewicht in % errechnet werden (vgl. Kühnapfel 2014, S. 10f.). Diese Methode ist beispielhaft in Tabelle 11 angeführt.

Kriterium	Gewichtsnote	Gewicht (%)
Neukundenbonus	9	32,1
Energiemix	8	28,6
Ort der Erzeugung	5	17,9
Preisgarantie	5	17,9
Vertragsbindung	1	3,5
Summe	28	100

Tabelle 11: Beispielhafte Gewichtung der Kriterien mittels Noten (eigene Darstellung)

Bei einer großen Anzahl an Kriterien, wie es bei der Dimension „Relative Wettbewerbsposition“ der Fall ist, gelingt eine **subjektive Gewichtung aller Kriterien immer schlechter**. Die Vielzahl an Kriterien bewirkt, dass die Gewichtung zunehmend unübersichtlich wird und die Prozentzahlen sich automatisch einem sta-

tistischen Mittel nähern. Somit sollte ein Verfahren bevorzugt werden, welches einer einseitigen Ergebnisverzerrung vorbeugt und die kognitive Belastung der befragten Personen verringert.

6.2 Paarvergleich

Ein weiteres Verfahren, welches in der Literatur behandelt wird, ist der Paarvergleich. Dazu wird die Gesamtaufgabe in Einzelentscheidungen fragmentiert. Damit diese Entscheidungen strukturiert werden, werden alle zu gewichtenden Kriterien in einer Kreuztabelle abgebildet (vgl. Kühnapfel 2013, S. 93). Anschließend wird im direkten Vergleich entschieden, ob beispielsweise das Kriterium „Energimix“ wichtiger ist als das Kriterium „Ort der Erzeugung“, anschließend ob das Kriterium „Energimix“ wichtiger ist als das Kriterium „Preisgarantie“ usw. Ist ein Kriterium wichtiger als das andere, wird dies mit der Ziffer „1“ in der Kreuztabelle eingetragen. Sollte das Kriterium nicht wichtiger sein wird die Ziffer „0“ vergeben. Wichtig zu beachten ist, dass bei dieser Methode kein Kriterium gleich wichtig sein kann. Auch die Gegenfrage, ob das Kriterium „Ort der Erzeugung“ wichtiger ist als das Kriterium „Energimix“, ist nicht notwendig. Es ist bereits entschieden worden, dass „Energimix“ wichtiger ist als „Ort der Erzeugung“. Dadurch sind die Vergleiche nur oberhalb der grau dargestellten Diagonale in Tabelle 12 anzustellen. Die Werte darunter ergeben sich automatisch, weshalb nur sechs Vergleiche ange stellt werden müssen (vgl. Kühnapfel 2014, S. 14).

In Tabelle 12 ist die Kreuztabelle inklusive Bewertung beispielhaft dargestellt.

... ist wichtiger als →	Ener- gimix	Ort der Erzeugung	Preisga- rantie	Vertrags- trags- bindung	Punkte
Energimix		0	1	1	2
Ort der Erzeugung	1		1	0	2
Preisgarantie	0	0		1	1
Vertragsbindung	0	1	0		1

Tabelle 12: Paarvergleich anhand vier Kriterien (eigene Darstellung)

Die Berechnung der einzelnen Gewichte erfolgt nun, gleich wie im ersten beschriebenen Verfahren, mit Hilfe der Summennormierung. Die einseitige Ergebnisverzerrung wird noch weiter verringert, indem mehrere Personen dieses Verfahren unabhängig voneinander durchführen (vgl. Kühnapfel 2014, S. 14f.). In Tabelle 13 ist die Schwachstelle erkenntlich, sollte nur eine Person dieses Verfahren durchführen. Die Kriterien werden rechnerisch sehr „einseitig“ dargestellt, was zu der besagten Verzerrung führen kann.

Kriterium	Punkte	Gewicht (%)
Energiemix	2	33,3
Ort der Erzeugung	2	33,3
Preisgarantie	1	16,7
Vertragsbindung	1	16,7
Summe	6	100

Tabelle 13: Bewertung einzelner Kriterien mit Hilfe eines Paarvergleiches einer Person (eigene Darstellung)

Neben dieser Verzerrung weist der Paarvergleich eine weitere **Schwäche** auf. Bei diesem Paarvergleich **fehlt** die **transitive Relation**. Dies bedeutet, dass beispielsweise Kriterium A im direkten Vergleich bedeutsamer als Kriterium B ist und dieses wiederum bedeutsamer als Kriterium C $[A > B > C]$. Es kann aber nach der Durchführung des Paarvergleiches durchaus möglich sein, dass Kriterium C als bedeutsamer als B eingestuft wurde (vgl. Kühnapfel 2013, S. 95).

6.3 Konstant-Summen-Skala

Wie bereits erwähnt, ist bei einer hohen Anzahl an Kriterien eine valide Verteilung von 100 % schwierig. Des Weiteren kann es sein, dass zu einer Kategorie mehrere Kriterien gefunden wurden, wie in diesem Konzept in der Kategorie „Konditionen“, und zu einer anderen Kategorie, wie in der Kategorie „Angebot“, nur wenige Kriterien. Das Problem, das nun entsteht ist, dass die Summe der Gewichte in der Kategorie „Konditionen“ wahrscheinlich wesentlich höher sein wird als die Summe der Gewichte der Kategorie „Angebot“. So entsteht eine natürliche Überbewertung der Kategorie „Konditionen“. Damit dies vermieden wird, werden zunächst Katego-

rien gebildet (vgl. Kühnapfel 2014, S. 12f.). Im Anschluss können mittels der Konstant-Summen-Skala jeweils die Kategorien und die jeweiligen Kriterien gewichtet werden. Bei der Skala steht eine feste Anzahl an Punkten, meist 100, zu Verfügung, die es gilt, je nach Präferenz zu verteilen. Je höher die Punkteanzahl ausfällt, desto wichtiger erscheint die Kategorie oder das Kriterium den ProbandInnen (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 43).

Durch eine Multiplikation des Kategoriegewichtes und des Gewichtes des einzelnen Kriteriums innerhalb der Kategorie ergibt sich das Gesamtgewicht des jeweiligen Kriteriums. Dieses Verfahren verhindert, dass eine Überbewertung einzelner Kategorien stattfindet. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist, dass durch die gleichzeitige Verteilung implizit ein simultaner Vergleich bzw. eine simultane Gewichtung stattfinden (vgl. Eckert/Schaaf 2009, S. 43). Tabelle 14 zeigt das Verfahren beispielhaft an zwei Kategorien.

Kategorie	Kategoriegewicht (%)	Kriterium	Gewicht innerhalb der Kategorie (%)	Gesamtgewicht (%)
Konditionen	70	Energiemix	75	52,5
		Ort der Erzeugung	15	10,5
		Preisgarantie	4	2,8
		Vertragsbindung	3	2,1
		Neukundenbonus	3	2,1
Angebot	30	Integrierte Rechnung für Netzentgelte und Energiekosten	90	27
		Elektronische Rechnung	10	3
Summe	100			100

Tabelle 14: Beispielhafte Gewichtung mit Hilfe von Kategorien (eigene Darstellung)

Mit Hilfe der übergeordneten Kategorien können auch noch zwei weitere **Effekte** vermieden oder zumindest **abgeschwächt** werden. Diese sind die **Verfügbarkeitsheuristik** und die **Demokratisierung bzw. Nivellierung** (vgl. Kühnapfel 2013, S. 92).

Die **Verfügbarkeitsheuristik** bezeichnen erstmalig Kahneman, Slovic und Tversky 1982 als einen Grad der Leichtigkeit, mit der Informationen aus dem Ge-

dächtnis abgerufen oder generiert werden können. Dies dient der Grundlage für die Einschätzung einer Häufigkeit oder Wahrscheinlichkeit. Je einfacher sich Menschen an ein Ereignis erinnern oder je mehr Beispiele jemandem dazu einfallen, desto häufiger und wahrscheinlicher erscheinen diese Ereignisse, sofern keine objektiven Informationen zu Verfügung stehen oder aus Zeitmangel diese nicht genutzt werden (vgl. Kahneman/Slovic/Tversky 2008, S. 11). Das bedeutet in der Praxis, dass zahlenmäßig mehr „aktuelle“ oder „beliebte“ Kriterien zu einer einzelnen Kategorie gefunden werden. Dies führt zu der besagten Verfügbarkeitsheuristik. Es bedeutet wiederum aber nicht, dass die betreffende Kategorie durch die Vielzahl an Kriterien „besonders wichtig“ ist (vgl. Kühnapfel 2013, S. 92).

Eine **Demokratisierung bzw. Nivellierung** entsteht durch eine hohe Anzahl von Kriterien. Hierbei gelingt eine durchaus subjektive Gewichtung der einzelnen Kriterien immer unzureichender. 100 % auf etwa fünf Kriterien können noch einigermaßen realistisch verteilt werden, sollten aber 15 oder mehr Kriterien zur Gewichtung vorhanden sein, wird tendenziell jedem Kriterium ein dem statistischen Mittel angenähertes Gewicht zugeteilt (vgl. Kühnapfel 2013, S. 92).

Die Bildung von Kategorien wurde bereits bei der Erstellung des Kriterienbaums berücksichtigt und wird auch für dieses Konzept, wie oben beschrieben, angewandt. Die Verteilung von je 100 Punkten auf mehrere Kategorien und Kriterien ist für ProbandInnen allerdings kognitiv sehr anstrengend, weshalb nach einfacheren Gewichtungsmethoden für dieses Konzept gesucht wird.

6.4 (Holistische) Magnitude Skalierung

Bei der Magnituden Skalierung wird die Wichtigkeit über optische bzw. akustische Signale generiert. Bei dieser Einschätzung können die EntscheidungsträgerInnen ihre Präferenzen durch eine bestimmte Länge von Linien, Größe oder Farbintensität eines Objektes o.ä. angeben. Bei computergestützten Befragungen wird die Präferenz teilweise mit Hilfe eines Schiebereglers ohne sichtbare Skalenangabe erfasst (vgl. Steiner 2007, S. 88). Die Magnitude Skalierung wurde in weiterer Folge von Ilzer/Mairhofer (2015) zur Holistischen Magnituden Skalierung weiterentwickelt. Bei dieser Methode wählt der/die EntscheidungsträgerIn jenes Kriterium als Ankerpunkt aus, das er/sie am wichtigsten empfindet. Diesem Kriterium wird im Hintergrund der Wert 100 zugewiesen. Danach stellt der/die ProbandIn die ver-

bleibenden Ausprägungen in Relation zum Ankerpunkt ein, was zu einem verhältnisskalierten Ergebnis führt und so dem höchsten Skalenniveau entspricht. Das jeweilige Gewicht wird anschließend mit Hilfe der bereits thematisierten Summenormierung berechnet (vgl. Ilzer/Mairhofer 2015, S. 2; Benninghaus 2007, S. 24f.). Dargestellt am Beispiel eines qualitativen Merkmals „Image“ in Abbildung 18.

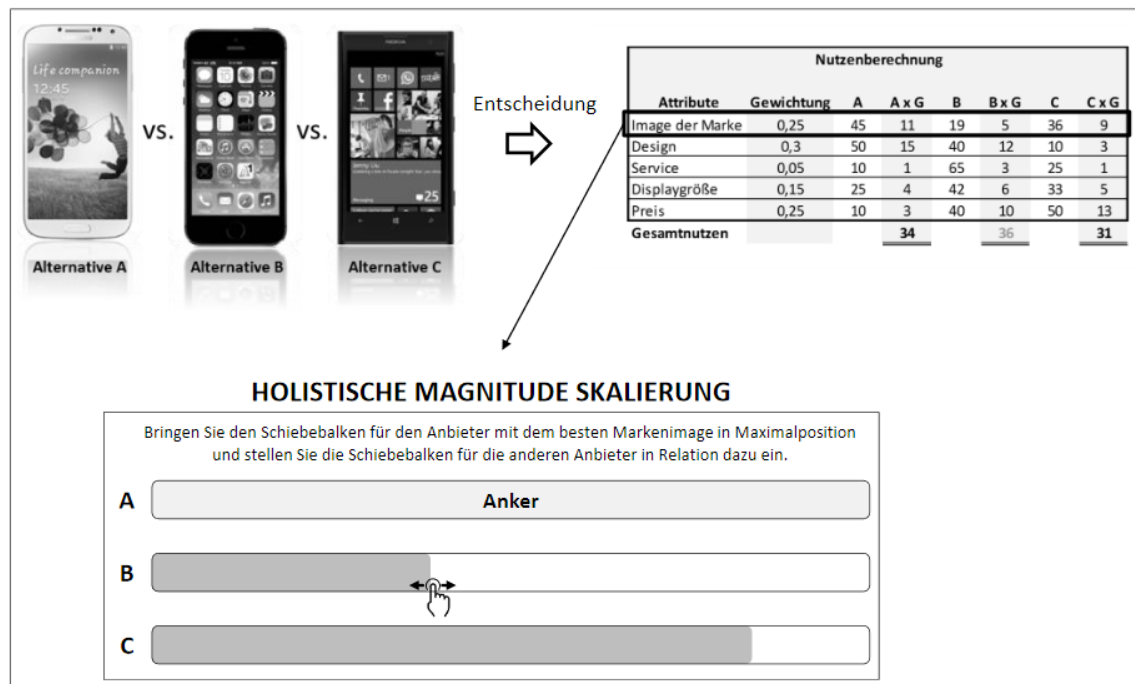


Abbildung 18: Holistische Magnitude Skalierung (Ilzer/Mairhofer 2015, S. 5)

Dieses Verfahren unterstützt sämtliche Auswahl- und Entscheidungstechniken und zeichnet sich vor allem durch ihre Einfachheit im Umgang für EntscheidungsträgerInnen und der Genauigkeit der Ergebnisse aus. Die kognitive Belastung kann bei diesem Verfahren ebenfalls sehr gering gehalten werden (vgl. Ilzer/Mairhofer 2015, S. 5).

Aus den oben genannten Gründen ist dieses Verfahren, aus Sicht des Autors, das geeignetste für die Gewichtung sämtlicher Kategorien und Kriterien.

6.5 Wahl des Gewichtungsverfahren

Im vorangegangenen Abschnitt wurden geeignete Verfahren für die Gewichtung der abgeleiteten Kategorien und Kriterien diskutiert. Das Ziel ist, dass für das Marktselektionskonzept eine Methode gewählt wird, die Einzelentscheidungen und Einzelpräferenzen möglichst gut glättet und die kognitive Belastung der Befragten verringert.

Aus Sicht des Autors sind alle vier Verfahren für eine Gewichtung der Kategorien bzw. der Kriterien geeignet. Allerdings ist anzumerken, dass das Scoringverfahren dazu verleitet, allen Kategorien bzw. Kriterien eine hohe Wertnote zu vergeben. Ganz nach dem Motto: „Alles ist sehr wichtig“. Dadurch wird ein statistisches Mittel erzeugt, welches unter Umständen dem realen Gewicht nicht entspricht. Dem gegenüber kann der Paarvergleich diese Schwachstellen beseitigen. Allerdings fällt das Ergebnis der Gewichtsverteilung bei einem Paarvergleich von nur wenigen Kriterien, wie es bei der Gewichtung zwischen Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsposition zustande kommen würde, rechnerisch sehr einseitig aus. Die Gewichtung mit Hilfe der Konstant-Summen-Skala kann diese Einseitigkeit abschwächen. Durch den gebildeten Kriterienbaum stehen minimal zwei und maximal fünf Kategorien bzw. Kriterien gegenüber. Die kognitive Belastung ist bei fünf Kategorien bzw. Kriterien für ProbandInnen mit der Konstant-Summen-Skala bereits sehr hoch.

Aus diesem Grund wird auf die Holistische Magnitude Skalierung verwiesen, die über visuelle Schieberegler das Gewichten vereinfacht. Aus Sicht des Autors empfiehlt sich daher das letzte diskutierte Verfahren zum Gewichten der Kategorien und Kriterien. Die einzelnen Kategoriegewichte werden am Ende mit den Kriteriengewichten multipliziert um das Gesamtgewicht je Kriterium bestimmen zu können.

Nachdem das Gewichtungsverfahren bestimmt wurde, können nun geeignete Bewertungsverfahren für die jeweiligen Ausprägungen diskutiert werden.

7 Bewertung der Ausprägungen

Nachdem nun geeignete Gewichtungsverfahren thematisiert wurden, können im nächsten Schritt die möglichen Ausprägungen auf geeignete Weise bewertet werden. In Kapitel 4.4.3 wurde bereits das Punktbewertungsverfahren, welches häufig in der Literatur der Marktselektion diskutiert wird, vorgestellt. Um die Bewertung valider zu gestalten, bieten sich weitere Bewertungsmodelle an. Zur Bewertung der Ausprägungen wird ein dimensionsloses Nutzenmodell benötigt.

7.1 Dimensionsloses Nutzenmodell

Die Ausprägungen der einzelnen Bewertungskriterien werden in unterschiedlichen Maßeinheiten gemessen. Das Kriterium „Arbeitspreis“ wird die Ausprägung „ct/kWh“ aufweisen, wobei das Kriterium „Preisgarantie“ in Monaten ausgedrückt wird. Des Weiteren finden sich qualitative Ausprägungen, wie bei den Ausprägungen des Kriteriums „Ort der Erzeugung“. Diese Ausprägungen können verständlicherweise nicht ohne weiteres addiert werden (vgl. Formel in Abbildung 12 auf Seite 32). Aus diesem Grund müssen die verschiedenen Ausprägungen auf ein dimensionsloses Nutzenmodell umgewandelt werden (vgl. Göbel 2014, S. 68). Die Ausprägungen können dabei quantitative oder qualitative Eigenschaften aufweisen. Ziel bzw. Voraussetzung ist es, dass sowohl quantitative als auch qualitative Eigenschaften auf ein- und derselben Skala bewertet werden.

7.2 Ausprägungsbewertung „Marktattraktivität“

7.2.1 Idealpunkt-Modell

Das Idealpunkt-Modell geht davon aus, dass der Nutzen bei zunehmender Ausprägung eines Kriterium ansteigt, einen Maximalpunkt erreicht und nach dessen Überschreitung wieder abfällt. Dieses Modell eignet sich vor allem für physische Merkmale, bei einem Kaffee stellt diese Nutzenfunktion etwa die Trinktemperatur dar oder bei sportlichen Aktivitäten die Außentemperatur (vgl. Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 187). Abbildung 19 zeigt die Funktion graphisch.

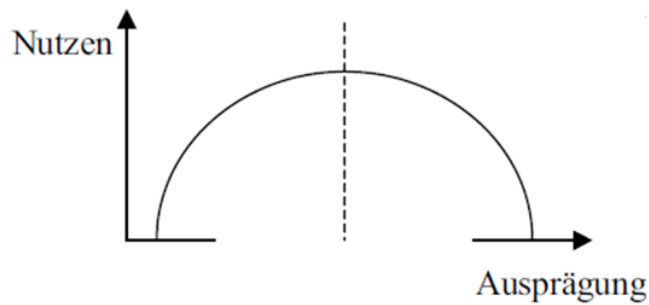


Abbildung 19: Idealpunkt-Modell (Steiner 2007, S. 37)

Für die Ausprägungsbewertung der Kriterien innerhalb der Kategorie „Marktattraktivität“ ist dieses Modell allerdings nicht anwendbar. Dies wäre nur möglich, wenn bekannt wäre, wann beispielweise die „Marktgröße“ eine optimale Ausprägung mit maximalem Nutzen besitzt und ab wann der Markt wiederum zu groß bzw. zu klein für ein EVU ist. Nachdem dies mit einem verhältnismäßigen Aufwand nicht zu eruieren ist, wird das Modell nicht weiter betrachtet.

7.2.2 Vektor-Modell

Bei einem Vektor-Modell wird unterstellt, dass der Nutzen mit zunehmender Ausprägung linear zu- oder auch abnimmt (vgl. Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 187). Als Beispiel dient hierbei das Kriterium „Marktwachstum“ welches einen höheren Nutzen stiftet je höher es ausgeprägt ist. Bildlich ist dies in Abbildung 20 zu sehen.

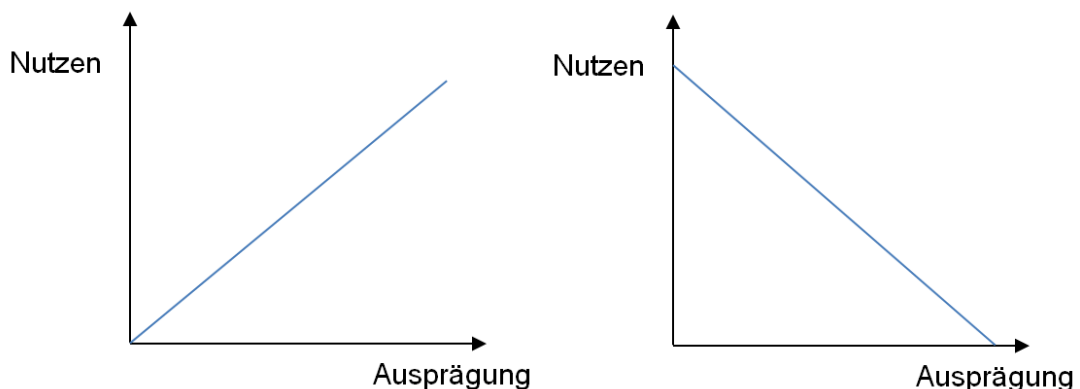


Abbildung 20: Vektor-Modell mit steigendem bzw. fallendem Nutzen (in Anlehnung an Göbel 2014, S. 71)

Diese Vorgehensweise birgt allerdings die Gefahr, dass der reale Nutzenverlauf vom vereinfachten Verlauf abweicht. Über eine große Bandbreite ist solch ein li-

nearer Nutzenverlauf eher unwahrscheinlich (vgl. Steiner 2007, S. 38). Auch der bekannte Preisschwelleneffekt wird hierbei nicht berücksichtigt (vgl. Theobald 2017, S. 288). Trotz der beschriebenen Gefahr wird das Vektor-Modell bei all jenen Kriterien angewandt werden, wo quantitative Daten vorliegen. Dies ist bei der Dimension der Marktattraktivität bei allen darunterliegenden Kriterien der Fall. In der Dimension „Relative Wettbewerbsposition“ kann mit Hilfe dieses Modells der Nutzen der Kriterien „Arbeits-“ und „Grundpreis“ errechnet werden.

Für die Berechnung der Nutzenwerte wird eine lineare Interpolation verwendet. Hierzu bilden die beiden Extremwerte der jeweiligen Ausprägung die endogene Skalengrenze. Der jeweilige Teilnutzenwert der dazwischen liegenden Ausprägungen kann nachfolgend mit der linearen Interpolation berechnet werden (Steiner 2007, S. 38). Es empfiehlt sich hierbei eine Normierung auf einer Skala von 0 bis 100 damit eine vereinfachte Berechnung, hier ersichtlich in Abbildung 21, der Nutzenpunkte durchgeführt werden kann. Es ist zu beachten, dass a_{min} und a_{max} nicht den metrischen minimalen und maximalen Messwerten entsprechen muss, sondern jenem, der den minimalen bzw. maximalen Nutzenwert erbringt. Bei einem Kriterium wie „Gewinn“ wird die Interpretation der metrischen Höhe übereinstimmen (steigendes Vektor-Modell), bei „Kosten“ wird die Höhe in einem umgekehrten Verhältnis sein (fallendes Vektor-Modell), weshalb hierfür reziproke Werte zur Berechnung verwendet werden müssen (vgl. Meixner/Haas 2015, S. 161). Die zu verwendende Formel zur Errechnung des Nutzenwertes findet sich in Abbildung 21.

$v_k(a_i) = \frac{a_i - a_{min}}{a_{max} - a_{min}}$	
v_k = Nutzenwert	a_{min} = minimaler nominaler Wert
a_i = nomineller Wert der Alternative	a_{max} = maximaler nominaler Wert

Abbildung 21: Formel für Nutzwertberechnung (in Anlehnung an Meixner/Haas 2015, S. 161)

7.3 Ausprägungsbewertung „Relative Wettbewerbsposition“

7.3.1 Teilwert-Modell

Das Teilwert-Modell ist im Gegensatz zu den vorher thematisierten stetigen Modellen ein diskretes Modell, welches vorwiegend bei qualitativen Merkmalen wie beispielsweise „Ort der Erzeugung“ oder „Energimix“ zur Anwendung kommen

kann. Mit diesem Modell lassen sich das Vektor-Modell und das Idealpunkt-Modell oder auch beliebig andere Nutzenverläufe approximieren. Es gilt „alles ist möglich“. Nachteilig an diesem Modell ist die geringere Genauigkeit bzw. die zunehmende Zahl der zu schätzenden Parameter, wenn die Genauigkeit erhöht werden soll (vgl. Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 187). Dieses Modell ist vor allem für Ausprägungen anzuwenden, die lediglich nominal skaliert sind (vgl. Steiner 2007, S. 37). Dargestellt ist dies in Abbildung 22.

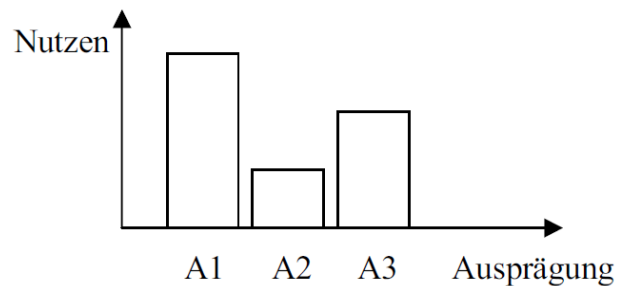


Abbildung 22: Teilwert-Modell (Steiner 2007, S. 37)

In diesem Konzept sind die jeweiligen Ausprägungen der Kriterien mindestens ordinal skaliert, weshalb das Teilwert-Modell nicht zur Anwendung kommen wird.

7.3.2 Ratingskala mit Ankerpunkten

Im Vergleich zum Teilwert-Modell wird bei dieser Skala nicht jede Ausprägung separat betrachtet, sondern in ein Verhältnis zur besten bzw. zur schlechtesten Ausprägung gesetzt. Den EntscheidungsträgerInnen werden hierbei die gesamten Ausprägungssets vorgelegt. Die EntscheidungsträgerInnen dürfen jener Ausprägung beispielsweise 100 Punkte zuweisen, die sie am meisten präferieren. Die am wenigsten präferierte Ausprägung erhält im Vergleich 0 Punkte. Danach können alle weiteren Ausprägungen zwischen diesen beiden Ankerpunkten entsprechend ihrer Präferenz von den EntscheidungsträgerInnen eingeordnet werden. Der große Vorteil, der sich bei dieser Methode ergibt ist, dass dabei nicht nur der subjektiv empfundene Nutzen bewertet wird, die Bewertung ergibt sich vielmehr aus der Verbesserung bzw. Verschlechterung der am wenigsten bzw. am meisten bevorzugten Ausprägung (vgl. Steiner 2007, S. 45f.). Das Ergebnis dieses Verfahrens ist intervallskaliert, da der genaue Abstand zwischen zwei Ausprägungen angegeben werden kann (vgl. Benninghaus 2007, S. 24).

Eine genauere Erhebungsmethode bietet die bereits in Kapitel 6.4 thematisierte Holistische Magnitude Skalierung. Diese Skalierung lässt zu, dass die Nutzenwer-

te auf einer Verhältnisskala erhoben werden. Damit kann ein noch höheres Skalenniveau als bei einer Ratingskala erzielt werden, weshalb aus Sicht des Autors auch bei der Ausprägungsbewertung für die Kriterien innerhalb der relativen Wettbewerbsposition auf dieses Verfahren zurückgegriffen werden sollte.

7.4 Wahl des Bewertungsverfahrens

Für das Konzept gewählte Bewertungsverfahren unterteilen sich in Bewertungsverfahren für die Ausprägungen der Marktattraktivität und die Ausprägungen für die relative Wettbewerbsposition. Anhand eines Vektor-Modelles können jegliche Nutzenpunkte zwischen den minimalen und maximalen Ausprägungen der einzelnen Kriterien der Marktattraktivität bestimmt werden. Das Vektor-Modell entspricht zwar im Detail nicht dem realen Nutzenverlauf der Ausprägungen, bildet aber für die Merkmale der Marktattraktivität die geeignetste Näherung für die Ermittlung des jeweiligen Nutzens. Für die Ausprägungen der Kriterien innerhalb der relativen Wettbewerbsposition wird die Holistische Magnitude Skalierung verwendet. Aufgrund der einfachen Anwendbarkeit für ProbandInnen, der Genauigkeit der Ergebnisse im Vergleich zu anderen Methoden sowie der Möglichkeit, im höchsten Skalenniveau messen zu können, empfiehlt sich diese Methode für den Praxisteil.

8 Zusammenfassung Theorieteil

Der Theorieteil dieser Arbeit bildet die systematische Herangehensweise für den anschließenden praktischen Teil und fundiert das Vorgehen auf Basis von Fachliteratur und durchgeführten Studien.

Im ersten Teil des Theorieblocks werden die für dieses Kapitel relevanten Umwelaspekte näher beleuchtet. Dies ist einerseits die Energiebranche in Österreich und andererseits die Zielgruppe dieses Konzeptes, die Millennials. Diese Kapitel bilden die Grundlage für die weiteren Überlegungen und Betrachtungen dieses Konzeptes

Der zweite Teil des Theorieblockes behandelt das Thema der Marktselektion bzw. des Entscheidungsprozesses. In der Literatur finden sich ein- und mehrstufige Selektionskonzepte, allerdings keines speziell für die Energiebranche, weshalb ein auf die Energiebranche zugeschnittenes Marktselektionskonzept abgeleitet wurde. Dabei wurden mehrstufige Konzepte weitgehend ausgeschlossen, da diese von einer internationalen Marktselektion ausgehen und dies für dieses Konzept nicht zielführend ist. Hier wurde lediglich die Wahl der möglichen Alternativen als Filterschritt gesetzt. Die Attraktivität der Alternativen wird mittels der beiden Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ bewertet. Anschließend können diese Alternativen in einem Attraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio grafisch dargestellt werden.

Die zu wählenden Kriterien für die beiden Dimensionen wurden in Kapitel 5 betrachtet. Dabei konnten allgemein gültige Kriterien für das Marktselektionskonzept abgeleitet werden. Das Hauptaugenmerk wurde darauf gelegt, dass ausschließlich markt- und zielgruppenrelevante Kriterien für die Energiebranche abgeleitet wurden.

Nachdem nicht alle Kriterien gleich wichtig sind, müssen diese gewichtet werden. Kapitel 6 zeigt, dass eine Holistische Magnitude Skalierung die geeignetste Variante zur Gewichtung für dieses Konzept bildet. Nach diesem Schritt können die jeweiligen Ausprägungen bewertet werden. Dazu empfiehlt sich das Vektor-Modell für die Marktattraktivität und abermals die Holistische Magnitude Skalierung für die relative Wettbewerbsposition.

9 Untersuchungsdesign

Das im Theorieteil abgeleitete Marktselektionskonzept wird im nächsten Teil der Arbeit nun praktisch, am Beispiel der Energie Graz, angewandt. Für die notwendigen Inputs bedarf es eines Untersuchungsdesigns.

Stufe 1: Hier werden jene Bundesländer aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen, die mit den Unternehmenswerten, der Unternehmensphilosophie oder anderen unternehmensspezifischen Kriterien nicht übereinstimmen. Dieser Schritt bildet die Auswahl der zu Verfügung stehenden Alternativen. Hierfür wird eine Primärmarktforschung in Form von qualitativen Interviews mit den in der Energie Graz verantwortlichen Personen dieses Themenbereiches durchgeführt. Diese Personen müssen für diese Stufe die unternehmensspezifischen Kriterien, sowie u.U. deren Schwellenwerte bekannt geben. Abbildung 23 zeigt das Untersuchungsdesign dieser Stufe.

Untersuchungsdesign Stufe 1 – Restriktion	
Untersuchungsgegenstand	Eruiierung der unternehmensspezifischen Kriterien und Schwellenwerte für das Restriktionsverfahren der Marktselektion
Methode	Mischform (qualitativ/quantitativ)
Stichprobenauswahl	Alle verantwortlichen Personen zum Thema Marktselektion; bei der Energie Graz ist dies der Leiter der Abteilung „Marketing Vertrieb und Energiehandel“ sowie die GruppenleiterInnen der Gruppen „Vertrieb“ sowie „Marketing und Innovationsmanagement“
Erhebungsinstrument	persönliche Interviews

Abbildung 23: Untersuchungsdesign Stufe 1 – Erhebung Alternativenauswahl (eigene Darstellung)

Im Anschluss an die persönlichen Interviews werden die genannten Kriterien über verschiedene Informationsquellen bewertet. Informationsquellen werden vor allem Statistiken von statista.at, der WKO und der E-Control bilden.

Stufe 2: In dieser Stufe werden die Alternativen in den Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ bewertet. Für die erste Dimension wer-

den die ProbandInnen mit den aus der Literatur abgeleiteten Kriterien vertraut gemacht. Anschließend werden die Kriterien der „Marktattraktivität“ mit Hilfe der Holistischen Magnituden Skalierung gewichtet. Die Ausprägungen der Kriterien werden mittels Sekundärmarktforschung erhoben. Die anschließende Nutzenbewertung wird rechnerisch mit Hilfe des Vektor-Modelles realisiert. Das Untersuchungsdesign für die Primärerhebung sowie die Nutzenbewertung der Dimension „Marktattraktivität“ ist in Abbildung 24 ersichtlich.

Untersuchungsdesign Stufe 2 – Gewichtung Marktattraktivität	
Untersuchungsgegenstand	Gewichtung der einzelnen Kriterien in der Kategorie „Marktattraktivität“
Methode	Primärmarktforschung - Mischform (qualitativ/quantitativ)
Stichprobenauswahl	Alle verantwortlichen Personen zum Thema Marktselektion; bei der Energie Graz ist dies der Leiter der Abteilung „Marketing Vertrieb und Energiehandel“ sowie die GruppenleiterInnen der Gruppen „Vertrieb“ sowie „Marketing und Innovationsmanagement“
Erhebungsinstrument	Computergestützte Erhebung mittels Holistischer Magnituden Skalierung

Abbildung 24: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Gewichtung Marktattraktivität (eigene Darstellung)

Untersuchungsdesign Stufe 2 – Bewertung Marktattraktivität	
Untersuchungsgegenstand	Bewertung der Kriterien für die Dimension „Marktattraktivität“ für die Energie Graz
Methode	Sekundärmarktforschung
Erhebungsinstrument	Diverse Informationsquellen (online / offline) <ul style="list-style-type: none"> - Statistik Austria - statista.com - E-Control veröffentlichte und interne Berichte - Vergleichsportalerhebungen (durchblicker.at) - ÖVGS-Studien - Interessensvertretung der österreichischen Energie Wirtschaft (Österreichs Energie)

Abbildung 25: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Bewertung Marktattraktivität (eigene Darstellung)

Die zweite Dimension, nämlich die „Relative Wettbewerbsposition“, wird in einer Primärmarktforschung mit der Zielgruppe der Millennials durchgeführt. Für die Dimension „Relative Wettbewerbsposition“ werden gezielt 15 Millennials befragt. Bei diesen können computerunterstützt die Präferenzen und Wichtigkeiten sowie die subjektive Bewertung der Ausprägungen je Kriterium mit Hilfe der Holistischen Magnituden Skalierung ermittelt werden. Das Untersuchungsdesign dieser Primärerhebung stellt Abbildung 26 dar.

Untersuchungsdesign Stufe 2 – Gewichtung Relative Wettbewerbsposition	
Untersuchungsgegenstand	Fehlendes Wissen über genaue Präferenzen und Wichtigkeiten bei der Wahl des Energieanbieters für die Generation der Millennials. Gewichtung der einzelnen Kriterien in der Kategorie „Relative Wettbewerbsposition“
Methode	Primärmarktforschung - qualitativ
Stichprobenauswahl	Einfache Zufallsauswahl [Voraussetzung: Person ist zwischen 1980 und 1999 geboren und hat bereits selbständig Strom und/oder Gas angemeldet]
Erhebungsinstrument	Computergestützte Erhebung mittels Holistischer Magnituden Skalierung

Abbildung 26: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Gewichtung Relative Wettbewerbsposition (eigene Darstellung)

Die anschließende Bewertung der Ausprägungen je Kriterium wird ebenfalls von der Zielgruppe (Millennials) durchgeführt. Das dazugehörige Untersuchungsdesign ist in Abbildung 27 enthalten.

Untersuchungsdesign Stufe 2 – Bewertung Relative Wettbewerbsposition	
Untersuchungsgegenstand	Bewertung der Ausprägungen je Kriterium für die Dimension „Relative Wettbewerbsposition“
Methode	Primärmarktforschung - qualitativ
Stichprobenauswahl	Einfache Zufallsauswahl [Voraussetzung: Person ist zwischen 1980 und 1999 geboren und hat bereits selbständig Strom und/oder Gas angemeldet]

Abbildung 27: Untersuchungsdesign Stufe 2 – Bewertung Relative Wettbewerbsposition (eigene Darstellung)

Nachdem alle Erhebungen für die in Stufe 2 verbleibenden Alternativen abgeschlossen wurden, können die Gewichte mit den jeweiligen Bewertungen multipliziert werden, um den jeweiligen Gesamtnutzen in der Kategorie „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ zu errechnen.

Stufe 3 stellt das jeweilige Ergebnis in einem Portfolio grafisch dar. Das gesamte Vorgehen wird in einem standardisierten digitalen Programm (Excel) für die Energie Graz aufbereitet, damit das Konzept für ähnliche Fragestellungen wiederverwendet werden kann. Dieser Schritt bildet das Ende des Marktselektionskonzeptes für diese Masterarbeit. Mit Hilfe des Tools können Entscheidungen zukünftig in der Energie Graz nachvollziehbar und transparent gestaltet werden.

10 Durchführung der Erhebung

Nachdem das Untersuchungsdesign festgelegt wurde, wird in den folgenden Kapiteln die Erhebung durchgeführt. Zur Vereinfachung werden im Folgenden **Strom blau** und **Erdgas orange** hinterlegt.

10.1 Grundsätzlich in Frage kommende Alternativen

Die Grobselektion für die Wahl der Alternativen wird anhand eines Restriktionsverfahrens mit Hilfe der aspektweisen Elimination durchgeführt. Für dieses Verfahren wurden innerhalb der Energie Graz folgende Voraussetzungen, in absteigender Wichtigkeit, bekannt gegeben (vgl. Schütz-Krainz 05.03.2018):

1. Der Markt darf kein Hauptabsatzmarkt im B2C-Energiebereich eines verbundenen Unternehmens sein.
2. Die Wechselquote muss sowohl im Erdgas als auch im Stromsegment über der Hälfte des jeweiligen österreichischen Durchschnitts liegen.
3. Erdgas und Stromprodukte müssen zusammen vertrieben werden können.

Ad 1: Diese Voraussetzung bezieht sich auf das Unternehmen Energie Steiermark welches, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, zu 49 % an der Energie Graz beteiligt ist und somit zu dieser Voraussetzung zählt. Der Hauptabsatzmarkt im B2C-Energiebereich der Energie Steiermark ist das Bundesland Steiermark, weshalb diese Alternative aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden muss.

Aspektweise Elimination	
Alternative	Restriktion 1 [kein Hauptabsatzmarkt]
Burgenland	✓
Kärnten	✓
Niederösterreich	✓
Oberösterreich	✓
Salzburg	✓
Steiermark	☒
Tirol	✓
Vorarlberg	✓
Wien	✓

Tabelle 15: Restriktionsstufe 1 (eigene Darstellung)

Die verbleibenden Bundesländer werden auf die zweite Voraussetzung überprüft.

Ad 2: Die jährliche Wechselquote je Bundesland für den B2C Bereich werden von der E-Control erhoben und veröffentlicht. Im Bereich Strom wurde für das Jahr 2016 eine gewichtete durchschnittliche Wechselquote von 3,60 % angegeben (vgl. E-Control 2017f, S.47). Die gewichtete durchschnittliche Wechselquote im Bereich Erdgas wurde für das Jahr 2016 mit 5,10 % angegeben (vgl. E-Control 2017f, S. 41).

Das jeweilige Bundesland muss demnach die Wechselquote von 1,80 % im Bereich Strom übersteigen **und** eine höhere Wechselquote als 2,55 % im Bereich Erdgas aufweisen. Aus Tabelle 16 ist erkenntlich, dass Salzburg, Tirol und Vorarlberg den Mindestansprüchen nicht genügen und so aus dem weiteren Entscheidungsverfahren ausscheiden.

Wechselquote 2016						
Bundesland	Strom			Erdgas		
	IST	SOLL (mind.)	Prüfung	IST	SOLL (mind.)	Prüfung
Bgld.	2,60 %	1,80 %	✓	3,40 %	2,55 %	✓
Ktn.	4,30 %	1,80 %	✓	6,40 %	2,55 %	✓
NÖ	2,80 %	1,80 %	✓	5,30 %	2,55 %	✓
OÖ	5,70 %	1,80 %	✓	8,00 %	2,55 %	✓
Salzbg.	0,90 %	1,80 %	☒	2,70 %	2,55 %	✓
Tirol	1,40 %	1,80 %	☒	2,30 %	2,55 %	☒
Vlbg.	1,10 %	1,80 %	☒	1,60 %	2,55 %	☒
Wien	3,90 %	1,80 %	✓	4,70 %	2,55 %	✓

Tabelle 16: Zählpunktbezogene Wechselquoten je Bundesland 2016 (eigene Darstellung, Datenquelle: E-Control 2017f, S.47; E-Control 2017f, S. 41)

Die verbleibenden Bundesländer, wie in Tabelle 14 abgebildet, werden auf die dritte Voraussetzung überprüft.

Aspektweise Elimination		
Alternative	Restriktion 1 [kein Hauptabsatzmarkt]	Restriktion 2 [Wechselquote]
Burgenland	✓	✓
Kärnten	✓	✓
Niederösterreich	✓	✓
Oberösterreich	✓	✓
Salzburg	✓	☒
Steiermark	☒	-
Tirol	✓	☒
Vorarlberg	✓	☒
Wien	✓	✓

Tabelle 17: Restriktionsstufe 2 (eigene Darstellung)

Ad 3: Die dritte Voraussetzung wurde gewählt, damit ein kombinierter Vertrieb von Strom- und Erdgasprodukten am gleichen Markt möglich ist. So ist es KundInnen möglich, sowohl Erdgas als auch Strom von der Energie Graz zu beziehen. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, zählen Tirol und Vorarlberg zum NCG (NetConnect Ger-

many) und bedarf es eigener Voraussetzungen für den Vertrieb von Erdgas. Sowohl Tirol als auch Vorarlberg erfüllten die Kriterien der vorangegangenen Restriktionsstufen nicht. Aus diesem Grund muss kein weiteres Bundesland von der Untersuchung ausgeschlossen werden. Tabelle 18 zeigt die verbleibenden Bundesländer nach dem Restriktionsverfahren.

Aspektweise Elimination			
Alternative	Restriktion 1 [kein Hauptabsatzmarkt]	Restriktion 2 [Wechselquote]	Restriktion 3 [Cross-Selling]
Burgenland	✓	✓	✓
Kärnten	✓	✓	✓
Niederösterreich	✓	✓	✓
Oberösterreich	✓	✓	✓
Salzburg	✓	☒	-
Steiermark	☒	-	-
Tirol	✓	☒	-
Vorarlberg	✓	☒	-
Wien	✓	✓	✓

Tabelle 18: Restriktionsstufe 3 – verbleibende mögliche Alternativen (eigene Darstellung)

10.2 Mögliche Alternativen

Die aus Kapitel 10.1 verbleibenden Märkte bilden die möglichen Alternativen. Diese werden einer genaueren Untersuchung unterzogen. Dazu werden die in Kapitel 5 abgeleiteten Kriterien für den Strom- als auch Erdgasmarkt gewichtet und im Anschluss bewertet.

10.2.1 Wahl des jeweils bedeutendsten Mitbewerber

Nachdem es sich bei der Bewertung um relative Wettbewerbspositionen handelt, müssen die jeweils bedeutendsten Mitbewerber je Alternative für die Energie Graz bestimmt werden.

Im Strom- als auch Erdgasmarkt zählt die Energie Graz jenen Mitbewerber als den bedeutendsten, der im jeweiligen Markt den größten KundInnenstock vorweisen kann. Aus dem Verlauf der Wechselquote, bildlich für die beiden Segmente im Anhang A-9 dargestellt, kann geschlossen werden, dass trotz steigender Wechselzahlen die Landes-EVU noch immer deutlich mehr als 50 % aller KundInnen im jeweiligen Bundesland halten und damit das größte Potenzial für einen erstmalig-

gen Wechsel bieten. Des Weiteren ist anzunehmen, dass nicht alle KundInnen zu einem einzigen Mitbewerber gewechselt haben, sondern zu vielen verschiedenen EVU. Dies unterstreicht auch der entsprechend hohe HHI (Herfindahl-Hirschman-Index) im jeweiligen Bundesland, der noch immer vom jeweiligen Landes-EVU dominiert wird. Zudem ist nicht zu eruieren, welcher Mitbewerber die meisten KundInnen für sich gewinnt, da diese Daten zwar von der Regulierungsbehörde erhoben, aber nicht veröffentlicht werden dürfen. Für die Wahl der bedeutendsten Mitbewerber muss auch berücksichtigt werden, dass möglichst viele Personen bei zukünftigen Vertriebsaktivitäten gleichzeitig angesprochen werden sollen. Die Energie Graz möchte am jeweiligen Markt nicht allein durch den Preis KundInnen bei den Landes-EVU zu einem Wechsel bewegen, sondern auch über Werte wie „Sicherheit“ und „Verlässlichkeit“. Damit diese Werte für potenzielle KundInnen erkennbar sind, bedarf es eines nachgelagerten konkreten Marketingmix, welcher in dieser Arbeit aber nicht thematisiert wird.

Aus den oben genannten Gründen werden die jeweiligen Landes-EVU für den Vergleich mit der Energie Graz herangezogen. Dass bei Vertriebsaktivitäten die jeweiligen Landes-EVU mit den eigenen Angeboten verglichen werden ist branchenüblich, da jene KundInnen zu einem Wechsel bewegt werden sollen, die von der Liberalisierung noch nicht Gebrauch gemacht haben. Die bereits erwähnten größten Wechselplattformen wie durchblicker.at und die Aktion „Energiekosten-Stop“ des VKI werben standardmäßig mit Vergleichen zu den jeweiligen Landes-EVU (vgl. VKI 2017; durchblicker.at 2018).

Innerhalb der Energie Graz wird der Vergleich mit den Landes-EVU begrüßt, da diese auch intern bei der Energie Graz als Benchmark für das Preis- und Qualitätsniveau im jeweiligen Bundesland angesehen werden (vgl. Schütz-Krainz 05.03.2018).

Die folglich resultierenden bedeutendsten Mitbewerber werden in Tabelle 19 dargestellt. Es sei darauf verwiesen, dass das bereitgestellte Computerprogramm auch Vergleiche mit anderen beliebigen Mitbewerbern zulässt und nicht auf die Landes-EVU begrenzt ist, sollten sich die oben genannten Gründe ändern.

Bedeutendster Mitbewerber	
Bundesland	Mitbewerber
Burgenland	Energie Burgenland
Kärnten	KELAG
Niederösterreich	EVN
Oberösterreich	Energie AG
Wien	Wien Energie

Tabelle 19: Bedeutendste Mitbewerber für die Energie Graz (eigene Darstellung)

10.2.2 Gewichtung

Die Gewichtung der Kriterien wurde mit Hilfe der in Kapitel 6.3 beschriebenen Holistischen Magnituden Skalierung für beide Dimensionen (Marktattraktivität und Relative Wettbewerbsposition) sowie beide Segmente durchgeführt. Die Dimension Marktattraktivität wurde, wie im Untersuchungsdesign angegeben, von den zuständigen Führungskräften innerhalb der Abteilung „Vertrieb, Marketing und Energiehandel“ gewichtet. Die Dimension der relativen Wettbewerbsposition wurde aus KundInnensicht gewichtet. Hierfür wurden 15 unterschiedliche Personen einzeln computergestützt befragt, wie wichtig ihnen die einzelnen Kategorien und die darunterliegenden Kriterien sind.

In der Dimension der relativen Wettbewerbsposition wurde das jeweilige Kategoriegewicht mit dem darunterliegenden Kriteriengewicht multipliziert. Das daraus resultierende normierte Gesamtgewicht wird auf den folgenden Seiten dargestellt.

Marktattraktivität – Strom

Das normierte Ergebnis der Gewichtung für die Kriterien der Dimension Marktattraktivität für das Segment Strom ist in Tabelle 20 ersichtlich. Für die weitere Beurteilung der Alternativen werden diese Werte herangezogen.

Kriterium	Gewichtung
Marktgröße	13,35 %
Marktvolumen	8,59 %
Marktwachstum	2,62 %
Marktkonzentration [HHI]	23,78 %
Kaufkraft potenzieller KundInnen	10,46 %
Wechselquote	23,78 %
Umweltbewusstsein	17,42 %
Σ 100,00%	

Tabelle 20: Normierte Gewichtung Marktattraktivität Strom (eigene Darstellung)

Das Ergebnis, innerhalb des Computerprogrammes, ist der Abbildung A-7 auf Seite A-10 zu entnehmen.

Marktattraktivität – Erdgas

Im Segment Erdgas ergibt sich eine andere Gewichtung als im Segment Strom. Das Ergebnis ist Abbildung A-8 aus Seite A-11 zu entnehmen. Für die weitere Bewertung der Alternativen im Segment Erdgas ergibt sich somit eine normierte Gewichtung, welche in Tabelle 21 abgebildet ist.

Kriterium	Gewichtung
Marktgröße	15,29 %
Marktvolumen	9,73 %
Marktwachstum	2,96 %
Marktkonzentration [HHI]	29,56 %
Kaufkraft potenzieller KundInnen	12,91 %
Wechselquote	29,56 %
Σ 100,00 %	

Tabelle 21: Normierte Gewichtung Marktattraktivität Erdgas (eigene Darstellung)

Relative Wettbewerbsposition – Strom

Eine Gesamtübersicht über die Gewichtung aller Kategorien und Kriterien aus dem Segment Strom ist im Anhang auf Seite A-12 ersichtlich. Die in Tabelle 22 dargestellten Gewichtungen sind bereits normiert und werden für die weitere Bewertung der Alternativen herangezogen.

Kategorie	Kriterium	Gewichtung
Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81 %
	Elektronische Rechnung	8,96 %
Dienstleistungen	energienahe DL	5,13 %
	EnergiePlus DL	4,15 %
	zusätzliche Energieträger	3,76 %
	energieferne DL	2,37 %
Konditionen	Energiemix	5,64 %
	Ort der Erzeugung	4,46 %
	Preisgarantie	8,13 %
	Vertragsbindung	6,05 %
	Neukundenbonus	4,04 %
Preis	Arbeitspreis	19,87 %
	Grundpreis	19,64 %

Σ 100,00 %

Tabelle 22: Durchschnittliche Gewichtung der Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Strom (eigene Darstellung)

Relative Wettbewerbsposition – Erdgas

Im Segment Erdgas sind die Kriterien „Energiemix“ und „Ort der Erzeugung“ nicht vorhanden. Dies ist mit ein Grund, wieso die Gewichtungen im Segment Strom nicht der des Segmentes Erdgas entsprechen. Die Gesamtübersicht aller Gewichtungen, inklusive der Gewichtung der Kategorien und Kriterien des Segments Erdgas, ist im Anhang auf Seite A-13 ersichtlich.

Die in Tabelle 23 dargestellten Gewichtungen sind bereits normiert und für die weitere Bewertung der einzelnen Alternativen zu verwenden.

Kategorie	Kriterium	Gewichtung
Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81 %
	Elektronische Rechnung	8,96 %
Dienstleistungen	energie-nahe DL	5,13 %
	EnergiePlus DL	4,15 %
	zusätzliche Energieträger	3,76 %
	energie-ferne DL	2,37 %
Konditionen	Preisgarantie	12,23 %
	Vertragsbindung	9,62 %
	Neukundenbonus	6,46 %
Preis	Arbeitspreis	19,87 %
	Grundpreis	19,64 %

Σ 100,00 %

Tabelle 23: Durchschnittliche Gewichtung der Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Erdgas (eigene Darstellung)

10.2.3 Bewertung

Nachdem alle Kategorien und Kriterien in den beiden Dimensionen gewichtet wurden, kann nun der (empfundene) Nutzen für die jeweiligen Ausprägungen der Kriterien bestimmt werden. Dieses Vorhaben wird, wie bereits erwähnt, mit der Holistischen Magnituden Skalierung und mittels des Vektor-Modelles realisiert.

Der Ablauf einer Bewertung wird anhand des Bundeslandes Oberösterreich dargestellt. Das Bewertungsprogramm wurde so gestaltet, dass es für weitere ähnliche Aufgabenstellungen wiederverwendet werden kann.

Beispielbewertung – Marktattraktivität

Für die Nutzenbestimmung der Ausprägungen innerhalb der Dimension Marktattraktivität wird das Vektor-Modell, wie in Kapitel 7.2.2 auf Seite 64 beschrieben, herangezogen. Die maximalen Nutzenpunkte (100 Punkte) werden dann erreicht, wenn das Bundesland die höchste bzw. niedrigste (je nach Nutzenverlauf) Ausprägung aller Alternativen besitzt. Die höchste Ausprägung aller Alternativen besitzt Oberösterreich beim Kriterium „Wechselquote“ mit 5,70 % (vgl. E-Control

2017f, S.47) und erhält damit 100 Nutzenpunkte. Beim Kriterium „Marktwachstum“ liegt Oberösterreich beispielsweise mit 0,60 % in der Mitte aller Alternativen und erhält damit 50 Nutzenpunkte. Die Bewertung des Bundeslandes Oberösterreich und die dahinterliegenden Quellen für das Segment Strom sind in Tabelle 24 ersichtlich. Die Eingabemaske des Programmes für diese Dimension ist dem Anhang A-14 zu entnehmen.

Kriterium	Minimale Nutzenausprägung	Maximale Nutzenausprägung	Ausprägung OÖ	Nutzenpunkte
Marktgröße (vgl. WKO 2018)	122.682	901.924	622.319	64,12
Marktvolumen (vgl. E-Control 2018b)	458	3.012	2.316	72,75
Marktwachstum (vgl. Statista 2018a)	0,00 %	1,20 %	0,60 %	50,00
Marktkonzentration (vgl. E-Control 2018c)	8.383	6.173	6.173	100,00
Kaufkraft (vgl. Statista 2018b)	€ 21.807,-	€ 23.554,-	€ 22.720,-	52,26
Wechselquote (vgl. E-Control 2017f, S.47)	2,60 %	5,70 %	5,70 %	100,00
Umweltbewusstsein (vgl. statistik.at 2018)	33,86 %	40,69 %	34,89 %	15,08
SUMME von möglichen 700 Nutzenpunkten				454,21

Tabelle 24: Bewertung Marktattraktivität – Oberösterreich – Strom (eigene Darstellung)

Beispielbewertung – Relative Wettbewerbsposition

Bei dieser Dimension wird beispielhaft die Bewertung eines quantitativen (Vektor-Modell) und eines qualitativen Merkmals (Holistische Magnitude Skalierung) dargestellt.

Für die Ermittlung der relativen Wettbewerbsposition wird die jeweilige Ausprägung der Energie Graz jener des bedeutendsten Mitbewerbers gegenübergestellt.

Bei **quantitativen Merkmalen** bewerten die einzelnen ProbandInnen, welche Ausprägung den für sie subjektiv meisten Nutzen darstellt. Bei dieser Ausprägung wird der Schieberegler ganz nach rechts geschoben. Der Schieberegler der ver-

bleibenden Ausprägung wird anschließend in Relation dazu gesetzt. Abbildung 28 zeigt dies beispielhaft am Kriterium „Vertragsbindung“.

Vertragsbindung | Folgende Vertragsbindung weist das Produkt auf. Welche bietet Ihnen den größten Nutzen und wie viel Nutzen bietet Ihnen die verbleibende Ausprägung in Relation?

optional 1 Jahr Vergütung 30 Tage Gratis-Energie < [Slider moved right] >

keine < [Slider moved left] >

Abbildung 28: Bewertung des Kriteriums "Vertragsbindung" (eigene Darstellung)

Bei diesem Beispiel wurde die Ausprägung „optional 1 Jahr – Vergütung 30 Tage Gratis-Energie“ als subjektiv nützlicher empfunden. Deswegen wurde hier der Schieberegler ganz nach rechts geschoben. Die dahinterliegende Magnitude Skalierung und die daraus resultierenden normierten Nutzenpunkte sind in Tabelle 25 abgebildet.

Ausprägung	Magnitude Skala	Normierter Nutzenpunkte
optional 1 Jahr – Vergütung 30 Tage Gratis-Energie	100	81
keine	23	19
Ergebnis	123	100

Tabelle 25: Skalennormierung quantitativer Merkmalsausprägungen (eigene Darstellung)

Aus den Einzelbewertungen der ProbandInnen werden am Ende der Befragung die durchschnittlichen Nutzenpunkte für jedes Kriterium der Segmente Strom und Erdgas errechnet.

Bei *qualitativen Merkmalen* wie dem Arbeits- und Grundpreis wird das Vektor-Modell angewandt. Hierbei wird unterstellt, dass der niedrigste Preis den höchsten Nutzen bietet und der Nutzenverlauf linear abfällt. Aufgrund des fallenden Nutzenverlaufs müssen für die Berechnung die reziproken Werte (1/x) herangezogen werden. Eine beispielhafte Bewertung wird in Tabelle 26 und Tabelle 27 beim Vergleich des Arbeits- und Grundpreises der Energie AG und der Energie Graz dargestellt.

EVU	Ausprägung	Reziproke Werte [1/x]	Magnitude Skala	Normierter Nutzenpunkte
Energie AG	8,15 ct/kWh	0,12 [1/8,15]	76,69 [0,12/0,16*100]	43,40
Energie Graz	6,25 ct/kWh	0,16 [1/6,25]	100	56,60
Ergebnis			176,69	100

Tabelle 26: Bewertung Arbeitspreis (eigene Darstellung, Datenquelle: Energie AG 2018)

EVU	Ausprägung	Reziproke Werte [1/x]	Magnitude Skala	Normierter Nutzenpunkte
Energie AG	1,75 €/M	0,57 [1/1,75]	100	65
Energie Graz	3,25 €/M	0,31 [1/3,25]	53,82 [0,31/0,57*100]	35
Ergebnis			153,82	100

Tabelle 27: Bewertung Grundpreis (eigene Darstellung, Datenquelle: Energie AG 2018)

In diesem Beispiel ist ersichtlich, dass der Arbeitspreis der Energie AG mit 43,40 Nutzenpunkten und der der Energie Graz mit 56,60 Nutzenpunkten bewertet wurde. Beim Grundpreis wird die Energie AG mit 65 Nutzenpunkten besser als die Energie Graz mit 35 Nutzenpunkten bewertet.

Die detaillierten Endergebnisse aller Bundesländer im Segment Strom und Erdgas befindet sich im Anhang von Seite A-15 bis Seite A-34.

10.3 Bewertete Alternativen

Nachdem die Gewichtung und Bewertung aller Alternativen für die jeweiligen Bundesländer abgeschlossen wurden, werden die Ergebnisse miteinander multipliziert, um damit die gewünschten Nutzenpunkte zu erhalten [Gewichtung x Bewertung = Nutzenpunkte]. Die Dimension „Marktattraktivität“ ist eine absolute Betrachtung, weshalb keine weiteren Schritte bei dieser Dimension notwendig sind. Bei der Dimension „Relative Wettbewerbsposition“ handelt es sich aber nicht um eine absolute, sondern um eine relative Position. Daher muss der jeweilige Mitbewerber im jeweiligen Bundesland der Energie Graz gegenübergestellt werden. Dies wird durch eine einfache Division realisiert.

Das Vorgehen wird am Bundesland Oberösterreich mit dem EVU Energie AG dargestellt:

Das EVU Energie AG erhält in Oberösterreich lt. Gesamtergebnis, siehe dazu Anhang A-28, 51,60 Nutzenpunkte. Im Vergleich dazu erhält die Energie Graz in diesem Markt 48,40 Nutzenpunkte. Um nun eine relative Position zur Energie Graz bestimmen zu können, werden die Nutzenpunkte der Energie Graz durch jene der Energie AG dividiert [$48,40 / 51,60 = 0,94$]. Das Ergebnis bedeutet, dass die Energie Graz 94 % der Nutzenpunkte der Energie AG erhalten hat und somit um 6 % schlechter ist als die Energie AG.

Dieses Vorgehen wird bei jedem Bundesland und jedem Segment durchgeführt. Die Gesamtergebnisse können damit einheitlich in einer Attraktivitäts-Wettbewerbs-Matrix dargestellt werden. Das Endergebnis für das Segment Strom ist in Abbildung 29 dargestellt. Das Endergebnis für das Segment Erdgas in Abbildung 30. Die Größe der einzelnen Blasen symbolisiert hierbei die Marktgröße.

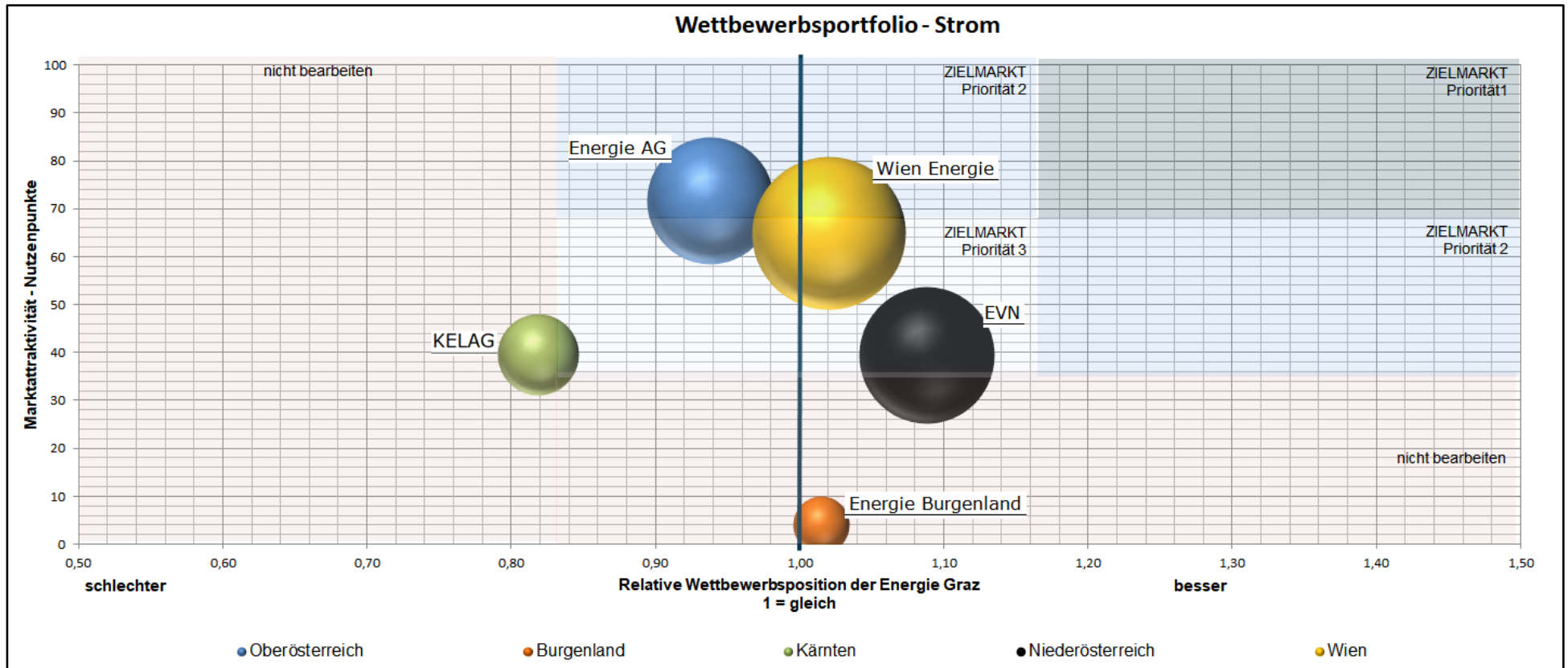


Abbildung 29: Endergebnis – Segment Strom (eigene Darstellung, Datenquelle: Anhang A-24 bis A-28)

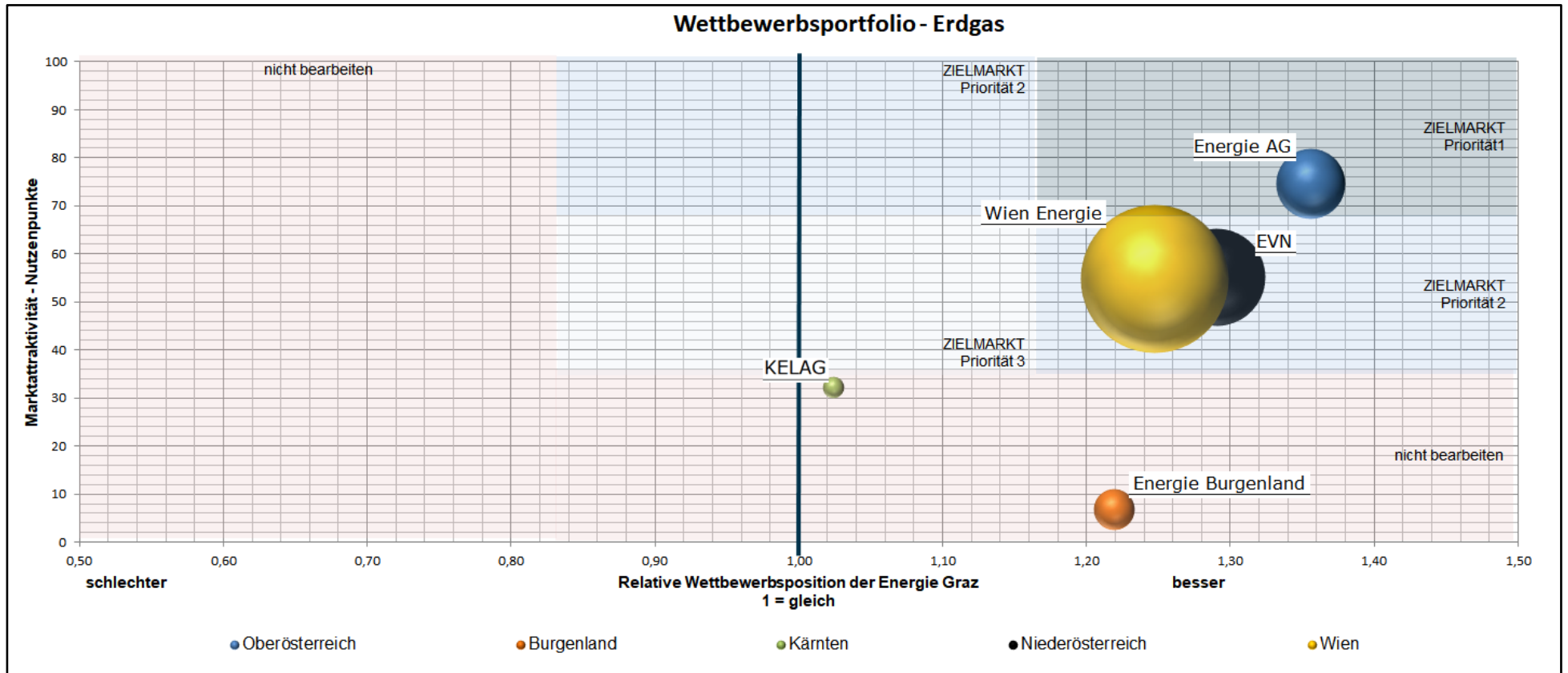


Abbildung 30: Endergebnis – Segment Erdgas (eigene Darstellung, Datenquelle: Anhang A-29 bis A-33)

11 Interpretation der Ergebnisse

Die in Kapitel 10.3 dargestellten Ergebnisse werden in diesem Kapitel interpretiert, um anschließend Ziele daraus ableiten zu können, aus denen weitere Maßnahmen gebildet werden können.

11.1 Interpretation – Strom

11.1.1 Marktattraktivität – Strom

Die beiden attraktivsten Märkte im Segment Strom sind Oberösterreich und Wien. In Oberösterreich ist dies vor allem darauf zurückzuführen, dass das Kriterium „Marktkonzentration“ den niedrigsten Wert aller Alternativen aufzeigt und von der Energie Graz als eines der beiden wichtigsten Kriterien, mit knapp 24 %, gewichtet wurde. Daraus ergibt sich der maximale Nutzen in diesem Kriterium. Des Weiteren ist die Wechselquote in diesem Markt die höchste aller betrachteten Alternativen. Dieses Kriterium ist, zusammen mit der Marktkonzentration, als eines der beiden wichtigsten Kriterien definiert worden und ebenfalls mit rund 24 % gewichtet. Damit erhält Oberösterreich, auch in diesem Kriterium, die maximal zu erreichenden Nutzenpunkte. Die jeweiligen maximalen Nutzenpunkte in den beiden wichtigsten Kriterien für die Energie Graz ergeben den ausschlaggebenden Vorsprung zu allen Alternativen. Oberösterreich zählt damit als der attraktivste Markt im Segment Strom für die Energie Graz.

Im Bundesland Wien sind vor allem die Anzahl der Haushalte (Marktgröße), die abgesetzte Energiemenge (Marktvolumen) sowie das Marktwachstum höher als bei allen Alternativen. Bei diesen drei Kriterien erreicht Wien jeweils die maximalen Nutzenpunkte. Diese Kriterien sind insgesamt mit rund 25 % von der Energie Graz gewichtet. Hier zeigt Wien jeweils die meisten Nutzenpunkte, weshalb schwächer ausgeprägte Kriterien mit höherer Wichtigkeit kompensiert werden können. Auch die Marktkonzentration, die eines der beiden Hauptkriterien für die Energie Graz darstellt, ist lediglich in Oberösterreich höher. Damit erzielt Wien das zweitattraktivste Ergebnis für die Energie Graz im Segment Strom.

Die Kriterien, in absteigender Gewichtung lt. Energie Graz, sind in Tabelle 28 ersichtlich.

Kriterium	Gewichtung
Marktkonzentration [HHI]	23,78 %
Wechselquote	23,78 %
Umweltbewusstsein	17,42 %
Marktgröße	13,35 %
Kaufkraft potenzieller KundInnen	10,46 %
Marktvolumen	8,59 %
Marktwachstum	2,62 %

Σ 100,00 %

Tabelle 28: Gewichtung einzelner Kriterien – Marktattraktivität – Strom (eigene Darstellung)

11.1.2 Relative Wettbewerbsposition – Strom

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Mitbewerbern und der Energie Graz liegen meist unter +/- 10 %. Ausgenommen ist lediglich das EVU KELAG in Kärnten. Die relative Wettbewerbsposition der Energie Graz zeigt Tabelle 29 komprimiert.

Relative Wettbewerbsposition der Energie Graz	
Mitbewerber	Energie Graz...
Energie Burgenland	... 1 % besser
KELAG	... 18 % schlechter
EVN	... 9 % besser
Energie AG	... 6 % schlechter
Wien Energie	... 2 % besser

Tabelle 29: Relative Wettbewerbsposition der Energie Graz – Strom (eigene Darstellung)

Aus Sicht des Autors sind Unterschiede von +/- 10 % für KundInnen kaum spürbar und für einen Wechsel vermutlich nicht ausschlaggebend. Aus diesem Grund wird das EVU KELAG genauer betrachtet, um herauszufinden, wieso dieses EVU im Vergleich so viel besser abschneidet als alle anderen betrachteten EVU. Aus dieser Betrachtung können mögliche „Stellhebel“ eruiert werden.

Von den ProbandInnen am höchsten gewichteten Kriterien befinden sich in der Kategorie Preis. Hier erzielen die Kriterien „Arbeitspreis“ und „Grundpreis“ jeweils rund 20 % des Gesamtgewichts. Mit einem **niedrigeren Grundpreis** kann sich KELAG bereits von der Energie Graz abheben. KELAG erreicht mit einer Ausprägung von € 2,20 monatlich rund 12 Nutzenpunkte. Im Vergleich dazu erzielt die Energie Graz mit € 3,25 lediglich 8 Nutzenpunkte. Das zweite Kriterium, bei dem das EVU aus Kärnten bei den ProbandInnen besser abschneidet, ist die **Preisgarantie**. Die Ausprägung, dass der Preis bis 31.05.2020, anstatt wie bei der Energie Graz bis 31.12.2018, garantiert wird, wurde von den ProbandInnen als wesentlich nützlicher empfunden. Auch dieses Kriterium wurde mit über 8 % als eines der wichtigsten Kriterien gezählt. Die angebotene **integrierte Rechnung** wurde ebenfalls mit ca. 8 % gewichtet und wird von der KELAG angeboten und bietet folglich den ProbandInnen einen höheren Nutzen. Das letzte Kriterium, bei dem sich die KELAG von der Energie Graz wesentlich unterscheidet, ist der hohe **Neukundenbonus**. Mit angebotenen 100 Tagen erzielt dieses Kriterium, obwohl lediglich mit 4 % gewichtet, einen wesentlich höheren Nutzen als bei der Energie Graz.

Der wesentliche Vorsprung der KELAG in den oben genannten Kriterien ist deswegen so bedeutend, da die ProbandInnen diese Kriterien mit insgesamt knapp 40 % des Gesamtgewichtes gewichtet haben. Der etwas niedrigere Arbeitspreis des EVU KELAG prägt den Vorsprung zuletzt noch weiter aus. Damit erzielt die KELAG bei jenen Kriterien einen höheren Nutzen, die insgesamt knapp 60 % der Gesamtentscheidung betreffen.

Eine Übersicht der Gewichtungen je Kriterium, in absteigender Reihenfolge, ist in Tabelle 30 ersichtlich.

Kriterium	Gewichtung
Arbeitspreis	19,87 %
Grundpreis	19,64 %
Elektronische Rechnung	8,96 %
Preisgarantie	8,13 %
Integrierte Rechnung	7,81 %
Vertragsbindung	6,05 %
Energiemix	5,64 %
energienahe DL	5,13 %
Ort der Erzeugung	4,46 %
EnergiePlus DL	4,15 %
Neukundenbonus	4,04 %
zusätzliche Energieträger	3,76 %
energieferne DL	2,37 %

Σ 100,00 %

Tabelle 30: Gewichtung einzelner Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Strom (eigene Darstellung)

Daraus ist erkenntlich, dass die Kriterien **Arbeitspreis**, **Grundpreis**, **elektronische Rechnung** und eine **Preisgarantie** zusammen über 50 % einer Gesamtentscheidung ausmachen. Angebotene Dienstleistungen werden bei der Gegenüberstellung dieser Kriterien als eher weniger wichtig erachtet. Auch der Neukundenbonus wird von der Zielgruppe der 18 - 35-jährigen als eher unwichtig empfunden.

11.2 Interpretation – Erdgas

11.2.1 Marktattraktivität – Erdgas

Der attraktivste Markt im Segment Erdgas ist, wie im Segment Strom, Oberösterreich. Mit Abstand folgen Niederösterreich und Wien auf dem zweiten und dritten Rang.

Die gute Bewertung von Oberösterreich liegt erneut an den maximalen Ausprägungen der am höchsten gewichteten Kriterien. Oberösterreich erhält hier die maximalen Nutzenpunkte, da dieser Markt einerseits die geringste Marktkonzentration und andererseits die höchste Wechselquote aufweist. Diese Ausprägungen mit der hohen Gewichtung sind ausschlaggebend, dass der oberösterreichische Markt knapp 75 von 100 möglichen Nutzenpunkten erzielt. Von 100 möglichen Nutzen-

punkten erreichen diese beiden Märkte rund 55. Beim niederösterreichischen Markt sind vor allem die hohe Kaufkraft und die zweitniedrigste Marktkonzentration ausschlaggebend. Der Markt in Wien sticht vor allem durch seine Marktgröße und das Marktvolumen hervor. Mit insgesamt rund 25 % Gewichtung, seitens der Energie Graz, schafft es Wien durch die Überlegenheit in diesen beiden Kriterien auf ebenfalls rund 55 Nutzenpunkte.

Die Gewichtungen innerhalb der Dimension Marktattraktivität im Segment Erdgas sind in Tabelle 31 absteigend sortiert.

Kriterium	Gewichtung
Marktkonzentration [HHI]	29,56 %
Wechselquote	29,56 %
Marktgröße	15,29 %
Kaufkraft potenzieller KundInnen	12,91 %
Marktvolumen	9,73 %
Marktwachstum	2,96 %
Σ 100,00 %	

Tabelle 31: Gewichtung einzelner Kriterien – Marktattraktivität – Erdgas (eigene Darstellung)

11.2.2 Relative Wettbewerbsposition – Erdgas

Das Segment Erdgas sieht aus Sicht des Autors in der Dimension der relativen Wettbewerbsposition für die Energie Graz weitaus vielversprechender aus. Es gibt kein einziges betrachtetes EVU, welches von den ProbandInnen besser bewertet wurde.

Tabelle 32 zeigt die relative Wettbewerbsposition der Energie Graz zu den jeweiligen Mitbewerbern.

Relative Wettbewerbsposition der Energie Graz	
Mitbewerber	Energie Graz...
Energie Burgenland	... 22 % besser
KELAG	... 2 % besser
EVN	... 29 % besser
Energie AG	... 36 % besser
Wien Energie	... 25 % besser

Tabelle 32: Relative Wettbewerbsposition der Energie Graz – Erdgas (eigene Darstellung)

Es ist ersichtlich, dass die Energie Graz vor allem bei den Mitbewerbern EVN, Energie AG und der Wien Energie einen deutlichen Vorsprung erzielen konnte. Dieses Ergebnis ist durchaus positiv, da sich diese Mitbewerber in jenen Märkten befinden, die vorab als die attraktivsten Märkte bewertet wurden. Im Weiteren wird nun der Grund des Vorsprunges zu diesen drei Mitbewerbern eruiert.

Der Arbeitspreis und der Grundpreis des Mitbewerbers EVN sind geringfügig höher als jener der Energie Graz. Hier macht die gegebene Preisgarantie bei der Energie Graz den wesentlichen Unterschied aus, weshalb das Ergebnis für diesen Mitbewerber schlechter ausgefallen ist. Beim Mitbewerber Energie AG ist vor allem der deutliche Unterschied des Grundpreises, 2,50 €/M zu 1,13 €/M, für die Besserstellung der Energie Graz ausschlaggebend. Das EVU Wien Energie hingegen ist beim Arbeits- als auch beim Grundpreis etwas billiger. Die gegebene Preisgarantie bei der Energie Graz kompensiert diesen minimalen Vorsprung allerdings wieder, weshalb auch hier eine Besserstellung erreicht wird.

Im Segment Erdgas ist erkennbar, dass ebenfalls die Preiskomponenten, mit jeweils knapp 20 %, maßgeblich zu einer Entscheidung beitragen. In diesem Segment kann eine gegebene Preisgarantie allerdings bereits einen deutlichen Unterschied ausmachen. Diese ist bei den ProbandInnen mit ca. 12 % in die Gesamtscheidung eingebunden. Da sich die Arbeitspreise im Segment Erdgas bereits flächendeckend im unteren Cent-Bereich befinden, kann bei diesem Kriterium kein so großer Unterschied wie beispielsweise im Segment Strom erzielt werden. Unterschiede können daher vor allem durch einen niedrigen Grundpreis und eine gegebene Preisgarantie erreicht werden.

Die Gewichtung der ProbandInnen ist in absteigender Reihenfolge in Tabelle 33 ersichtlich. Im Segment Erdgas tragen die Kriterien **Arbeitspreis**, **Grundpreis** und **Preisgarantie** mit über 50 % zur Entscheidung bei. Aus dieser Tabelle ist ebenfalls ersichtlich, dass Dienstleistungen, mit denen sich EVU voneinander differenzieren möchten, eine untergeordnete Rolle bei der Wahl des Erdgasversorgers besitzen.

Kriterium	Gewichtung
Arbeitspreis	19,87 %
Grundpreis	19,64 %
Preisgarantie	12,23 %
Vertragsbindung	9,62 %
Elektronische Rechnung	8,96 %
Integrierte Rechnung	7,81 %
Neukundenbonus	6,46 %
energienahe DL	5,13 %
EnergiePlus DL	4,15 %
zusätzliche Energieträger	3,76 %
energieferne DL	2,37 %

Σ 100,00 %

Tabelle 33: Gewichtung einzelner Kriterien – Relative Wettbewerbsposition – Erdgas (eigene Darstellung)

11.3 Wahl der Alternative und Zielformulierung

Nachdem die einzelnen Märkte analysiert wurden und die Differenz von Mitbewerbern zur Energie Graz herausgearbeitet werden konnten, kann nun die Entscheidung für eine Alternative getroffen werden, um notwendige Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Wie in der Ausgangssituation beschrieben, können aufgrund des hohen finanziellen Aufwands nicht alle Bundesländer bedient werden. Aufgrund dessen soll der Fokus auf ein Bundesland in den Segmenten Strom und Erdgas gelegt werden. Die Ergebnisse in Kapitel 10.3 zeigen, dass das **Bundesland Oberösterreich in beiden Segmenten das attraktivste Bundesland** für die Energie Graz ist.

Im Segment Strom sieht sich die Energie Graz allerdings in einer relativ gesehen schlechteren Position als die Energie AG. Dem gegenüber ist im Segment Erdgas ein deutlicher Vorsprung der Energie Graz zur Energie AG gegeben.

Aus den oben genannten Gegebenheiten können nun operative Ziele für eine erfolgreiche Bearbeitung des Bundeslandes Oberösterreich abgeleitet werden.

Hauptziel: Die in Kapitel 1.2 definierte KundInnenanzahl soll im Bundesland Oberösterreich sowohl im Segment Strom als auch im Segment Erdgas akquiriert werden.

Systemziel 1: Die relative Wettbewerbsposition der Energie Graz zur Energie AG soll im Segment Strom mindestens + 20 % betragen.

Systemziel 2: Die relative Wettbewerbsposition der Energie Graz zur Energie AG soll im Segment Erdgas bei mindestens + 20 % gehalten werden.

12 Ableitung der Maßnahmen

Damit die in Kapitel 11.3 abgeleiteten Ziele erreicht werden können, müssen im nächsten Schritt geeignete Maßnahmen für jedes Segment abgeleitet werden.

12.1 Maßnahmendefinition – Strom

Im Segment Strom muss, aufgrund der bereits schlechteren Position der Energie Graz, die Wettbewerbsposition um circa 25 Prozentpunkte gesteigert werden, damit das Systemziel 1 erreicht werden kann.

Um mit möglichst geringem Ressourceneinsatz die größte Veränderung zu schaffen, wird der Fokus auf jene Kriterien gelegt, die die größte Hebelwirkung erzielen. Diese Kriterien sind lt. ProbandInnen:

- Arbeitspreis mit circa 20 % Gewichtung
- Grundpreis mit circa 20 % Gewichtung
- Elektronische Rechnung mit circa 9 % Gewichtung
- Preisgarantie / Integrierte Rechnung mit je circa 8 % Gewichtung

Die Unterschiede zwischen der Energie AG und der Energie Graz in diesen Kategorien sind in Tabelle 34 dargestellt. Die grün dargestellte Zeile symbolisiert hierbei jene Ausprägung mit den höheren Nutzenpunkten.

Kriterium	EVU	Ausprägung	Nutzenpunkte
Arbeitspreis	Energie AG	8,15 ct/kWh	8,62
	Energie Graz	6,25 ct/kWh	11,24
Grundpreis	Energie AG	1,75 €/M	12,77
	Energie Graz	3,25 €/M	6,87
Elektr. Rechnung	Energie AG	Wird mit 14 Tagen Gratis-Energie bonifiziert	4,12
	Energie Graz	Wird einmalig mit € 15,- bonifiziert	4,85
Preisgarantie	Energie AG	Bis 01.01.2019	3,90
	Energie Graz	Bis 31.12.2018	4,23
Integrierte Rechnung	Energie AG	Wird angeboten	5,32
	Energie Graz	Wird nicht angeboten	2,49

Tabelle 34: Gegenüberstellung Energie AG und Energie Graz in den wesentlichen Kriterien (eigene Darstellung)

Aus Tabelle 34 ist ersichtlich, dass die Energie Graz in drei Kriterien, dem Arbeitspreis, der Preisgarantie und der elektronischen Rechnung, bereits mehr Nutzenpunkte von den ProbandInnen erhalten hat als das EVU Energie AG. Dieses EVU hat in zwei Kriterien, dem Grundpreis und der integrierten Rechnung, höhere Nutzenpunkte erhalten. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Energie Graz bei diesen beiden Kriterien nachbessern muss, um seine Wettbewerbsposition zum Positiven verändern zu können. Die Frage, die dabei aufkommt ist, wie viel die Energie Graz nachbessern muss, um den gewünschten Vorsprung von + 20 % zu erreichen.

Aus dem Anhang Seite A-28 ist ersichtlich, dass von den insgesamt 100 Nutzenpunkte 51,60 auf die Energie AG und 48,40 auf die Energie Graz entfallen. Um einen 20 prozentige Vorsprünge zu erzielen, müssen sich die Nutzenpunkte zu Gunsten der Energie Graz verschieben. Die 20-prozentige Differenz kann erreicht werden, wenn die Energie AG insgesamt ca. 45,45 und die Energie Graz ca. 54,55 Nutzenpunkte erhält ($54,55 / 45,45 \times 100 = 120 \%$). Diese Verschiebung kann durch folgende Maßnahmen auf Seiten der Energie Graz erzielt werden:

- 1.) Senkung des Grundpreises auf 1,50 €/M**
- 2.) Verlängerung der Preisgarantie bis 31.05.2020**
- 3.) Anbieten einer integrierten Rechnung im Netzgebiet der Energie AG**

Ad 1: Die größte Hebelwirkung wird durch eine signifikante Senkung des Grundpreises erzielt. Damit das Systemziel 1 am Ende erreicht werden kann, muss in diesem Fall ein möglichst niedriger Grundpreis realisiert werden. Da sich der Grundpreis 1:1 auf den Umsatz und damit auf den Gewinn überträgt, sollte bei diesem Kriterium nicht das Maximum (€ 0,- Grundpreis) ausgereizt werden. Bei der Kalkulation, mit Hilfe der Gewichtung von ProbandInnen, kann die relative Wettbewerbsposition bereits merklich verbessert werden, wenn der Grundpreis unter das Niveau der Energie AG gelegt wird. Bei einem geplanten Grundpreis von € 1,50 kann die relative Wettbewerbsposition der Energie Graz bereits merklich verbessert werden. Für die Nutzenberechnung werden die reziproken Werte

(1/n) der Energie Graz und der Energie AG summennormiert⁵ und mit der Gewichtung von 19,64 % multipliziert. Das Ergebnis ist in Tabelle 35 dargestellt.

Energie AG		Energie Graz	
Kriterium	Nutzenpunkte	Kriterium	Nutzenpunkte
Integrierte Rechnung	5,32	Integrierte Rechnung	2,49
Elektronische Rechnung	4,12	Elektronische Rechnung	4,85
energienahe DL	2,82	energienahe DL	2,31
EnergiePlus DL	1,38	EnergiePlus DL	2,77
zusätzliche Energieträger	1,88	zusätzliche Energieträger	1,88
energieferne DL	1,73	energieferne DL	0,64
Energiemix	1,61	Energiemix	4,03
Ort der Erzeugung	2,80	Ort der Erzeugung	1,66
Preisgarantie	3,90	Preisgarantie	4,23
Vertragsbindung	4,04	Vertragsbindung	2,02
Neukundenbonus	0,63	Neukundenbonus	3,41
Arbeitspreis	8,62	Arbeitspreis	11,24
Grundpreis	9,06	Grundpreis	10,58
Energie AG:	∑ 47,90	Energie Graz:	∑ 52,10

Tabelle 35: Senkung des Grundpreises (eigene Darstellung)

Allein mit der Senkung des Grundpreises von 3,25 €/M auf 1,50 €/M wird die Energie Graz um knapp 9 % ($= 52,10 / 47,90 * 100$) besser gesehen als die Energie AG.

Ad 2: Beim Kriterium Preisgarantie besitzt die Energie Graz einen minimalen Vorsprung zur Energie AG. Wie bereits in Kapitel 11.1.2 dargelegt, ist eine lange Preisgarantie prinzipiell von den ProbandInnen als nützlicher eingestuft worden. Bei dieser Gegenüberstellung besitzt jedoch die um einen Tag kürzere Preisgarantie einen höheren Nutzen. Für die ProbandInnen wurde das Ende des Jahres, also der 31.12.2018, als schlüssiger und damit kognitiv angenehmer als der 01.01.2019 empfunden, weshalb hier ein minimal höherer Nutzen für die Energie Graz gegeben wurde. Der Beweis, dass eine längere Preisgarantie aber prinzipiell einen höheren Nutzen stiftet, ist am Vergleich der KELAG zur Energie Graz er-

⁵ Energie Graz: $1/1,50 = 0,66 \rightarrow$ Bewertung: 100

Energie AG: $1/1,75 = 0,57 \rightarrow$ Bewertung: $(0,57/0,66) = 85,71$

Summennormierte Bewertung Energie Graz = $(100 / (100+85,71) * 100) = 53,85$

Summennormierte Bewertung Energie AG = $(85,71 / (100+85,71) * 100) = 46,15$

sichtlich. Hier erhielt die Preisgarantie der KELAG (bis 31.05.2020) 5,72 Nutzenpunkten und die der Energie Graz (31.12.2018) lediglich 2,41 Nutzenpunkte (vgl. dazu Anhang A-26).

Sollte die Preisgarantie der Energie Graz bis 31.05.2020 verlängert werden, entsteht ein ähnliches Nutzenverhältnis zwischen der Energie Graz und der Energie AG wie zwischen der Energie Graz und der KELAG. Werden diese Nutzenpunkte im Bewertungsprogramm eingetragen, so erhält die Energie AG insgesamt 46,41 Nutzenpunkte und die Energie Graz 53,59 Nutzenpunkte, abgebildet in Tabelle 36.

Energie AG		Energie Graz	
Kriterium	Nutzenpunkte	Kriterium	Nutzenpunkte
Integrierte Rechnung	5,32	Integrierte Rechnung	2,49
Elektronische Rechnung	4,12	Elektronische Rechnung	4,85
energienahe DL	2,82	energienahe DL	2,31
EnergiePlus DL	1,38	EnergiePlus DL	2,77
zusätzliche Energieträger	1,88	zusätzliche Energieträger	1,88
energieferne DL	1,73	energieferne DL	0,64
Energiemix	1,61	Energiemix	4,03
Ort der Erzeugung	2,80	Ort der Erzeugung	1,66
Preisgarantie	2,41	Preisgarantie	5,72
Vertragsbindung	4,04	Vertragsbindung	2,02
Neukundenbonus	0,63	Neukundenbonus	3,41
Arbeitspreis	8,62	Arbeitspreis	11,24
Grundpreis	9,06	Grundpreis	10,58
Energie AG:	∑ 46,41	Energie Graz:	∑ 53,59

Tabelle 36: Verlängerung der Preisgarantie (eigene Darstellung)

Mit der Änderung des Grundpreises und die Verlängerung der Preisgarantie wird die Energie Graz um rund 16 % ($= 53,59 / 46,41 * 100$) besser gesehen als die Energie AG.

Ad 3: Bei einer integrierten Rechnung gibt es nur zwei mögliche Ausprägungen. Entweder eine integrierte Rechnung wird vom Energieversorger angeboten oder nicht. Derzeit bietet die Energie AG eine integrierte Rechnung in ihrem Netzgebiet an, die Energie Graz hingegen nicht. Sollte die Energie Graz in diesem Netzgebiet ebenfalls eine integrierte Rechnung anbieten, so haben die KundInnen bei beiden EVU denselben Nutzen und würden die verfügbaren 100 Punkte für die Bewertung

gleichermaßen aufteilen. Bei diesem Kriterium sind es bei gleicher Ausprägung folglich 3,90 Nutzenpunkte (Gewichtung [7,81 %] x Bewertung [je 50]). In Tabelle 37 sind die adaptierten Nutzenpunkte ersichtlich.

Energie AG		Energie Graz	
Kriterium	Nutzenpunkte	Kriterium	Nutzenpunkte
Integrierte Rechnung	3,90	Integrierte Rechnung	3,90
Elektronische Rechnung	4,12	Elektronische Rechnung	4,85
energienahe DL	2,82	energienahe DL	2,31
EnergiePlus DL	1,38	EnergiePlus DL	2,77
zusätzliche Energieträger	1,88	zusätzliche Energieträger	1,88
energieferne DL	1,73	energieferne DL	0,64
Energiemix	1,61	Energiemix	4,03
Ort der Erzeugung	2,80	Ort der Erzeugung	1,66
Preisgarantie	2,41	Preisgarantie	5,72
Vertragsbindung	4,04	Vertragsbindung	2,02
Neukundenbonus	0,63	Neukundenbonus	3,41
Arbeitspreis	8,62	Arbeitspreis	11,24
Grundpreis	9,06	Grundpreis	10,58
Energie AG:	∑ 45,00	Energie Graz:	∑ 55,00

Tabelle 37: Angebot einer integrierten Rechnung (eigene Darstellung)

Sobald auch diese Maßnahme umgesetzt ist, erreicht die Energie Graz 55,00 und die Energie AG 45,00 Nutzenpunkte. Damit wäre die Energie Graz um circa 22 % ($= 55,00 / 45,00 * 100$) besser als die Energie AG und das Systemziel 1 kann erreicht werden.

Die damit veränderte relative Wettbewerbsposition der Energie AG ist in Abbildung 31 dargestellt.

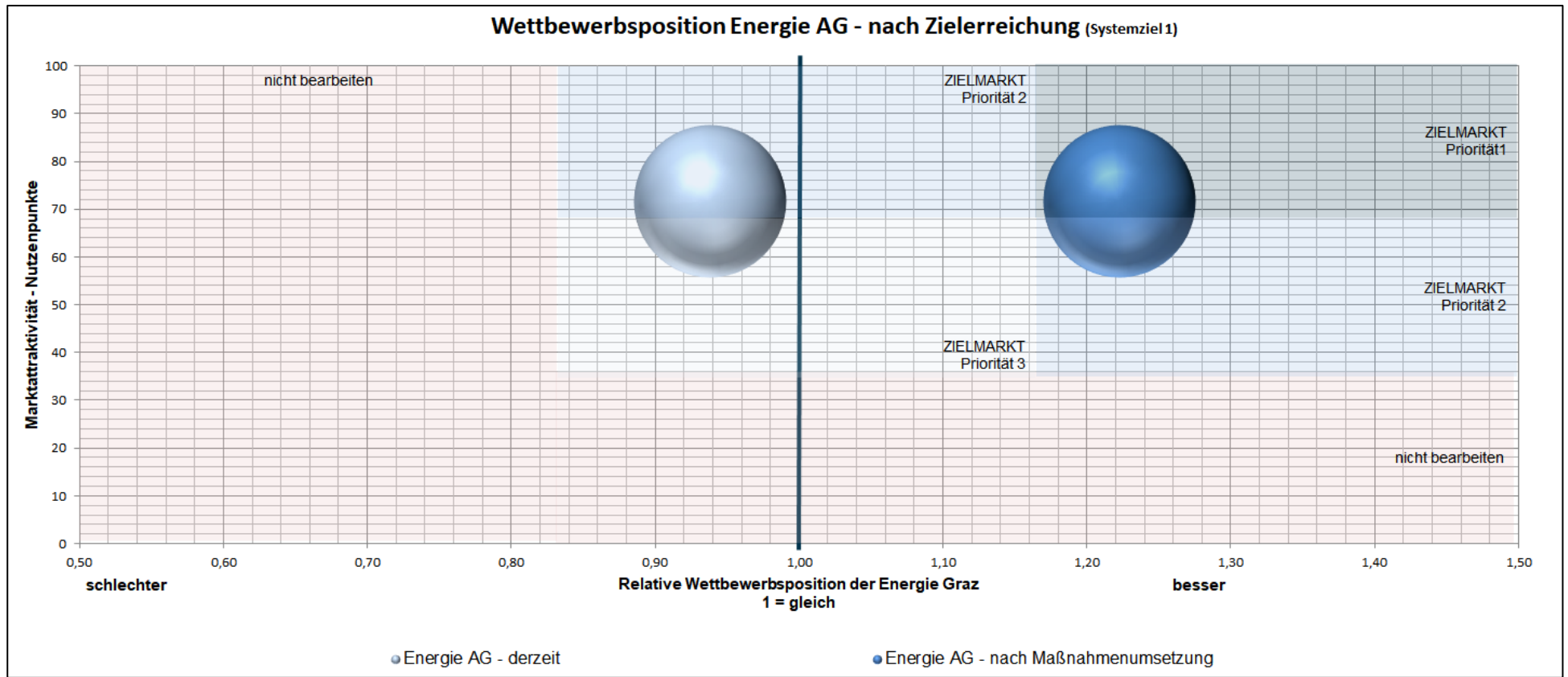


Abbildung 31: Wettbewerbsposition der Energie AG nach Maßnahnumsetzung – Strom (eigene Darstellung)

12.2 Maßnahmendefinition – Erdgas

Im Segment Erdgas wird die Energie Graz bereits als relativ besser als die Energie AG gesehen. Das Systemziel 2 lautet somit, den bereits vorhandenen Vorsprung von + 20 % zu halten.

Um dieses Ziel langfristig halten zu können, muss die Energie Graz die derzeitigen Ausprägungen halten. Dazu werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- 1.) Produktausprägungen sichern
- 2.) Implementierung eines regelmäßigen Mitbewerber-Monitorings

Ad 1: Für diese Maßnahme muss die Energie Graz keine zusätzlichen Ressourcen aufwenden. Es ist allerdings darauf zu achten, dass die Ausprägungen, vor allem bei den Kriterien die zusammen über 50 % der Gesamtentscheidung betreffen, auf dem gleichen Niveau beibehalten werden. Dies sind der Arbeits-, der Grundpreis und die Preisgarantie.

Bei der Preisgarantie ist darauf Wert zu legen, dass zumindest eine um ein Jahr längere Preisgarantie gegeben wird, damit auch hier die bessere Wettbewerbsposition gehalten werden kann.

Ad 2: Um im Segment Erdgas den relativen Vorsprung zur Energie AG beibehalten zu können, ist es ausschlaggebend, dass auch bei der Energie AG keine Produktausprägungen verändert bzw. verbessert werden. Sollte die Energie AG an ihren Produktausprägungen eine Änderung durchführen, ist von der Energie Graz entsprechend darauf zu reagieren. Die Reaktionszeit muss in diesem Fall so kurz wie möglich gehalten werden, damit die bessere relative Wettbewerbsposition nicht nachhaltig verloren geht. Eine kurze Reaktionszeit ist mittels eines regelmäßigen Vergleichs der Produktausprägungen des Mitbewerbers Energie AG und der Energie Graz realisierbar. Der **Vergleich einzelner Produktausprägungen** sollte mindestens einmal am **Anfang eines jeden Kalendermonats** stattfinden, da meist zu diesem Zeitpunkt Produktänderungen für KundInnen umgesetzt werden.

Sollte beim monatlichen Monitoring eine Veränderung der Attribute auf Seiten der Energie AG ersichtlich sein, so kann die Energie Graz darauf entsprechend reagieren. Für die Gegenüberstellung und Bewertung kann auch im monatlichen Mitbewerber-Monitoring das für diese Arbeit erstellte Computerprogramm genutzt werden.

Des Weiteren wird empfohlen, die **Gesamtbewertung** der Energie AG und der Energie Graz **einmal jährlich neu durchzuführen**, da sich die Produktausprägungen seitens der Energie Graz oder auch des Mitbewerbers nachhaltig ändern können und damit kein Vergleich auf Basis der Bestandsdaten mehr möglich ist. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass sich die Gewichtung für einzelne Kriterien über die Jahre hinweg verschieben wird, da die KundInnen andere Produktausprägungen als wichtiger empfinden können. Die dahinterliegende Nutzenbewertung aus KundInnensicht ist damit ebenfalls zu erneuern. Auf Basis einer jährlichen Erneuerung kann verhindert werden, dass aufgrund von älteren Bewertungen ein falscher Nutzen suggeriert wird und damit eine verfälschte Darstellung der Wettbewerbspositionen angezeigt wird.

13 Kosten-Nutzen Kalkulation

Die Maßnahmen zur Zielerreichung wurden im vorangegangenen Kapitel beschrieben. Durch diese Maßnahmen werden sowohl Kosten als auch Ressourcen innerhalb der Energie Graz verbraucht. Dieses Kapitel zeigt die dahinterliegenden Kosten je Maßnahme in den Segmenten Strom und Erdgas und stellt diese Positionen gegenüber.

13.1 Segment Strom

Im Segment Strom sind insgesamt drei Maßnahmen umzusetzen, um das Systemziel 1 zu erreichen. Hierfür sind folgende Kosten je Maßnahme zu erwarten.

13.1.1 Maßnahme 1 – Senkung des Grundpreises

Bei dieser Maßnahme wird der Grundpreis von 3,25 €/M auf 1,50 €/M für den oberösterreichischen Markt gesenkt. Sollte das Unternehmensziel erreicht werden und 1.000 KundInnen in diesem Markt gewonnen werden, ergibt sich ein um €21.000,- pro Jahr geringerer Umsatz als im derzeitigen Verkaufsgebiet. Dies ergibt sich durch die Differenz der beiden Grundpreise multipliziert mit den 1.000 KundInnen auf ein Jahr berechnet ($3,25 \text{ €/M} - 1,50 \text{ €/M} = 1,75 \text{ €/M} * 12 * 1.000$).

Die Implementierung in den internen IT-Systemen der Energie Graz und die Anpassung von Preisblättern und sonstigen Drucksorten wird von den zuständigen Personen auf circa 35 Stunden geschätzt. Es wird intern mit einem durchschnittlichen Stundensatz von € 50,- gerechnet. Hinzu kommen die Druckkosten für Preisblätter und sonstigen Drucksorten.

Insgesamt entstehen für die Realisierung der Maßnahme 1 **Kosten von rund €2.700,-** und ein um **€21.000,- pro Jahr geringerer Umsatz**.

13.1.2 Maßnahme 2 – Verlängerung der Preisgarantie

Bei der Fixierung eines Preises entstehen auf natürliche Art und Weise gewisse Risikokosten. Sollte der Großhandelspreis steigen und der Verkaufspreis wurde den KundInnen auf eine gewisse Zeit garantiert, so kann der teurere Einkaufspreis

den KundInnen nicht weiterverrechnet werden. Die nicht weiter verrechenbaren Kosten müssen vom jeweiligen EVU selbst getragen werden. Die Risikokosten sind einerseits abhängig vom bereits gesicherten Verkaufskontingent und andererseits von der Volatilität der Großhandelspreise.

Um dieses Risiko zu minimieren, kann eine gesonderte Einkaufsstrategie verfolgt werden. Dazu ist es notwendig, im Vorfeld das gesamte Kontingent bis ans Ende der Preisgarantie für diese KundInnen einzukaufen. Im konkreten Fall sollen 1.000 KundInnen mit durchschnittlich jeweils 3.500 kWh Jahresverbrauch akquiriert und der Preis bis Mitte 2020 gesichert werden. Sollte die Energie am Ende dieses Jahres eingekauft werden, so ist die Energiemenge von rund 1,5 Jahren einzukaufen. Dies entspricht einer Gesamtmenge von circa 5,25 GWh.

Diese Einkaufsstrategie lässt die Risikokosten, im Vergleich zur gesamten Aufbringung der Energie Graz, auf ein zu vernachlässigendes Niveau sinken. Auch der Einkauf der Energiemenge wird im Zuge des operativen Tagesgeschäftes umgesetzt und bedarf keiner gesonderten Umsetzungskosten.

Der Hinweis auf eine Preisgarantie kann auf den Preisblättern und anderen Drucksorten im Zuge der Umsetzung der Maßnahme 1 angebracht werden. Sollte dies allerdings gesondert durchgeführt werden, ist mit Kosten von rund **€ 1.500,-** inklusive Druck, Konzeption und interner Umsetzung zu rechnen. Dieser Betrag ist einerseits durch die Einholung diverser Angebote bei verschiedenen Druckereien und andererseits auf Basis der internen Umsetzungszeit von 11 Stunden berechnet.

13.1.3 Maßnahme 3 – Implementierung „Integrierte Rechnung“

Für eine integrierte Rechnung muss die Energie Graz mit dem Oberösterreichischen Netzbetreiber „Netz Oberösterreich“ die Vereinbarung treffen, dass eine integrierende Rechnung an die jeweiligen Energie Graz KundInnen gestellt wird. Dies bedarf einer Kommunikation mit dem Netzbetreiber und der internen Umsetzung in den IT-Systemen.

Die gesamte Umsetzungszeit wird von den zuständigen Abteilungen mit 20 Stunden geschätzt. Mit dem durchschnittlichen Stundensatz von rund € 50,- entstehen bei der Umsetzung Kosten von circa **€ 1.000,-**.

13.1.4 Kosten – Nutzen Gegenüberstellung – Strom

Bei einer Umsetzung von allen drei Maßnahmen ist mit insgesamt **€ 5.200,-** zu rechnen. Wenn das Ziel, 1.000 KundInnen zu akquirieren, erreicht wird, kann ein **Gesamtumsatz** von maximal **€ 236.750,-⁶** erzielt werden. Bei dieser Berechnung ist der geringere Grundpreis bereits berücksichtigt und folglich auch um €21.000,- geringer. Der zu erwartende **Gewinn** beläuft sich damit auf circa **€105.000,-**.

Eine Gegenüberstellung aller Kosten zum prognostizierten Nutzen ist in Tabelle 38 ersichtlich.

Maßnahme	Kosten	Nutzen [Gewinn]	Differenz
Senkung des Grundpreises	€ 2.700,-	€ 105.000,-	€99.800,-
Verlängerung der Preisgarantie	€ 1.500,-		
Implementierung integrierte Rechnung	€ 1.000,-		

Tabelle 38: Kosten-Nutzen Gegenüberstellung – Strom (eigene Darstellung)

Die Differenz von Kosten zu Nutzen bestätigt einen **positiven ROI** (Return on Investment) mit den gesetzten Maßnahmen zur Zielerreichung. Es ist darauf hinzuweisen, dass bei dieser Rechnung **keine** Verkaufs- oder Marketingaktivitäten eingerechnet wurden. Diese Maßnahmen sind bei einem Markteintritt extra zu kalkulieren und abhängig von den jeweiligen Aktivitäten.

13.2 Segment – Erdgas

Im Segment Erdgas sind zwei Maßnahmen umzusetzen, um das Systemziel 2 zu erreichen und den Vorsprung zur Energie AG halten zu können.

13.2.1 Maßnahme 1 – Produktausprägungen halten

Diese Maßnahme ist mit keinen direkten Kosten verbunden, da bereits alle Produktausprägungen vorhanden sind und keine zusätzlichen Attribute eingearbeitet

⁶ (0,0625 €/kWh Arbeitspreis * 3.500 kWh Verbrauch + 1,50 €/M Grundpreis * 12 Monate) * 1.000 KundInnen

oder verändert werden müssen. Damit können die Umsetzungskosten mit € 0,- angesetzt werden.

13.2.2 Maßnahme 2 – Mitbewerber-Monitoring

Die **Implementierung** des **monatlichen Mitbewerber-Monitorings** im Tagesgeschäft bedarf interner Abstimmungen als auch einer Einschulung in das Programm und der dahinterliegenden Systematik. Hier ist mit einem Arbeitsaufwand für die interne Abstimmung von zwei Mann-Stunden zu rechnen. Die Einschulung in das Programm wird nach Einschätzung des Autors mit Rückfragen rund eine Stunde dauern. Hier müssen zwei Personen eingeschult werden. Eine Person, die das monatliche Monitoring durchführt und eine Person als Vertretung. Damit werden für die Schulung insgesamt drei Personen benötigt, dies entspricht drei Mann-Stunden zu je € 50,-. Damit sind **Einmalkosten von € 250,-** zu kalkulieren. Das monatliche Monitoring wird circa eine Stunde pro Monat in Anspruch nehmen. Dies ergibt **laufende Kosten von € 600,- pro Jahr**.

Die Durchführung der **jährlichen Gegenüberstellung** der Energie AG und der Energie Graz wird längerfristig Ressourcen in Anspruch nehmen, weswegen diese Tätigkeit im Vorfeld in die Jahresplanung aufgenommen werden sollte. Die Einschulung in das Programm wurde bereits beim monatlichen Mitbewerber-Monitoring durchgeführt, weshalb hier keine extra auszuweisenden Kosten entstehen. Es wird hierbei darauf verwiesen, dass, wie in dieser Arbeit, mindestens 15 Personen dazu befragt werden sollten. Je ProbandIn ist der Vergleich eines Mitbewerbers zur Energie Graz inklusive Vor- und Nachbereitung mit rund zwei Stunden zu kalkulieren. Auch bei dieser Kalkulation wird der interne Stundensatz von € 50,- herangezogen. Dies bedeutet **jährlich laufende Kosten** von erneut **€ 1.500,-**. Folglich kann die relative Wettbewerbsposition ermittelt und auf einem aktuellen Stand gehalten werden.

13.2.3 Kosten – Nutzen Gegenüberstellung – Erdgas

Die Umsetzung beider Maßnahmen, wobei nur eine Maßnahme direkte Kosten verursacht, kann mit **insgesamt € 2.350,-** kalkuliert werden. Mit dem Ziel, 200 KundInnen im Bundesland Oberösterreich zu akquirieren, kann ein **Umsatz** von

insgesamt € 94.200,-⁷ erzielt werden. Der damit zu erwartende **Gewinn** beläuft sich auf circa € 30.000,-. Eine Gegenüberstellung aller Kosten zum prognostizierten Nutzen ist in Tabelle 39 ersichtlich.

Maßnahme	Kosten	Nutzen [Gewinn]	Differenz
Produktattribute halten	€ 0,-	€ 30.000,-	€ 27.650,-
monatliches Mitbewerber-Monitoring	€ 850,-		
jährliches Mitbewerber-Monitoring	€ 1.500,-		

Tabelle 39: Kosten-Nutzen Gegenüberstellung – Erdgas (eigene Darstellung)

Auch in diesem Segment bestätigt die Gegenüberstellung von Kosten zu Nutzen einen **positiven ROI** mit den gesetzten Maßnahmen zur Zielerreichung.

13.3 Zusammenführung Kosten-Nutzen

Die beiden vorangegangenen Kapitel zeigen auf, dass ein aktiver Vertrieb von Strom und Erdgas im Bundesland Oberösterreich mit der Zielgruppe jener KundInnen, die vom Landes-EVU das erste Mal wechseln, durchaus positiv sein kann. Nach der Maßnahmensetzung und gleichzeitiger Zielerreichung kann Ende 2019 ein **Gewinn** von circa € 127.450,- erzielt werden.

Beim ausgewiesenen möglichen Gewinn sind allerdings noch keine Vertriebs- und Marketingkosten berücksichtigt. Diese Komponenten müssen bei einem nachgelagerten Marketingmix berücksichtigt werden und schmälern folglich auch den Gewinn.

⁷ (0,0305 €/kWh Arbeitspreis * 15.000 kWh Verbrauch + 1,125 €/M Grundpreis * 12 Monate) * 200 KundInnen

14 Zusammenfassung Praxisteil

Im zweiten Teil dieser Arbeit wurden die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Theorieteil angewandt. Das Ergebnis ist ein weitführendes Tool zur Bewertung von Märkten und deren relativer Wettbewerbsposition zum jeweiligen Unternehmen sowie Handlungsempfehlungen inklusive einer Kosten-Nutzen Gegenüberstellung für das Unternehmen Energie Graz.

Für das im Theorieteil definierte Selektionsverfahren wurde zur Gewichtung und Bewertung der möglichen Alternativen ein eigenes Computerprogramm erstellt. Dieses misst bzw. berechnet die Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ und stellt die Ergebnisse in einem übersichtlichen Portfolio automatisiert dar. Dieses Programm ist darauf ausgelegt, dass eine Bewertung jeglicher Märkte (Länder, Bundesländer, Gemeinden, Bezirke, etc.) und ein Vergleich mit jeglichen EVU durchgeführt werden kann. Im Praxisteil wurde das Unternehmen Energie Graz mit fünf zur Auswahl stehenden Landes-EVU verglichen.

Für die Energie Graz wurde als attraktivste Alternative das Bundesland Oberösterreich ermittelt. Ausschlaggebend dafür sind die hoch gewichtete Wechselquote und die Marktkonzentration, welche in diesem Markt jeweils die maximalen Nutzenpunkte erzielt haben. Im Segment Strom besitzt die Energie Graz allerdings derzeit eine relativ schlechtere Position zur Energie AG, dem bedeutendsten Mitbewerber in diesem Markt. Im Segment Erdgas besitzt die Energie Graz eine um über 35 % bessere relative Wettbewerbsposition. Um das Unternehmensziel, dass in einem Bundesland 1.000 StromkundInnen und 200 ErdgaskundInnen gewonnen werden können, erreichen zu können, muss die relative Wettbewerbsposition im Segment Strom verbessert werden. Dies konnte ebenfalls mit dem Computerprogramm simuliert werden. Auf Basis des Ergebnisses konnten drei Maßnahmen für das Segment Strom abgeleitet werden, welche die relative Wettbewerbsposition um über 20 % verbessern. Nach einer Kosten-Nutzen Gegenüberstellung wurde ersichtlich, dass durch diese Verbesserungsmaßnahmen ein positives Geschäftsergebnis erzielt werden kann. Im Segment Erdgas wurden Maßnahmen definiert, um die bessere Wettbewerbsposition zur Energie AG längerfristig halten zu können. Dabei kann die Energie Graz ebenfalls mit dem erstellten Computerprogramm unterstützt werden.

15 Resümee und kritische Würdigung

Innerhalb dieser Arbeit mussten viele unterschiedliche Themenbereiche für die Aufgabenstellung herangezogen und in eine logische Reihenfolge gebracht werden.

Im Theorieblock der Arbeit konnte dadurch ein allgemein gültiges, für die österreichische B2C Energiebranche zugeschnittenes und wiederverwendbares Marktselektionskonzept abgeleitet werden. Hierfür konnten auch über diverse Studien aus vorangegangenen Untersuchungen und anderen Betrachtungswinkeln die relevanten Kriterien in den beiden Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ abgeleitet werden. Bei der Auswahl der Kriterien wurde vor allem großes Augenmerk auf die Allgemeingültigkeit gelegt. Es ist allerdings nicht auszuschließen, dass für einige EVU am österreichischen Markt noch weitere, für sie individuell wichtige Kriterien existent sind.

Im Praxisteil konnte das beschriebene Vorgehen aus dem Theorieblock erfolgreich angewandt werden. Damit konnten das Entscheidungsverfahren sowie das für diese Arbeit speziell aufgesetzte Computerprogramm erfolgreich angewandt werden. Bei der Wahl der bedeutendsten Mitbewerber der Energie Graz ist anzumerken, dass nicht immer jene EVU mit dem größten KundInnenstock im Bundesland als die bedeutendsten zu sehen sind. Es ist gut möglich, dass ein „unbekannter Dritter“ eine noch bessere Wettbewerbsposition innehat und eigentlich als bedeutendster Mitbewerber zu zählen ist. Die ausschlaggebenden Präferenzen der Zielgruppe konnten bereits über die empirische Erhebung aufgezeigt werden, für eine Detailbetrachtung empfiehlt es sich jedoch, die Befragung in einer repräsentativen Erhebungsform durchzuführen.

Schlussendlich konnte diese Arbeit eine allgemein gültige Vorgehensweise mit anschließenden Handlungsempfehlungen und einer Kosten-Nutzen-Rechnung erfolgreich darstellen. Somit kann diese Arbeit inklusive des Computerprogrammes als Anhaltspunkt für weitere ähnliche Aufgabenstellung für Unternehmen innerhalb der österreichischen B2C Energiebranche verwendet werden.

Literaturverzeichnis

Bücher

Aaker, David A. (1989): Strategisches Marktmanagement Wettbewerbsvorteile erkennen – Märkte erschließen – Strategien entwickeln, Wiesbaden: Gabler

Aichele, Christian (2012): Smart Energy Von der reaktiven Kundenverwaltung zum proaktiven Kundenmanagement, Wiesbaden: Springer Vieweg

Albaum, Gerald/**Duerr**, Edwin (2011): International Marketing and Export Management, 7. Aufl., Essex: Pearson

Backhaus, Klaus/**Erichson**, Bernd/**Weiber**, Rolf (2015): Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden Eine anwendungsorientierte Einführung, 3. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-662-46087-0%2F1.pdf> [03.02.2018]

Backhaus, K./**Büschken**, J./**Voeth**, M. (2001): Internationales Marketing, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Benninghaus, Hans (2007): Deskriptive Statistik Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 11. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Berekoven, Ludwig (1978): Internationales Marketing, Wiesbaden: Gabler

Berndt, Ralph/**Altobelli**, Claudia Fantapie/**Sander**, Matthias (2016): Internationales Marketing – Management, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Bernigau, Sven (2017): Eine Marketing-Strategie für nachhaltigere Biokraftstoffe in Deutschland Ein Ansatz zur Verbesserung der Konsumentenakzeptanz?, Wiesbaden: Springer Gabler

Cleff, Thomas (2011): Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse: Eine computergestützte Einführung mit Excel, PASW (SPSS) und STATA, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-7071-8.pdf> [25.02.2018]

Craig, Samuel C./**Douglas**, Susan P. (2005): International Marketing Research, 3. Aufl., West Sussex: John Wiley & Sons

Diethelm, Kai (2016): Gemeinschaftliches Entscheiden Untersuchung von Entscheidungsverfahren mit mathematischen Hilfsmitteln, Berlin Heidelberg: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-48780-8.pdf> [02.02.2018]

Eigenbauer, Andreas/Urbantschitsch, Wolfgang (2017): Jahresbericht 2016. Überblick haben. Wo immer Energie eine wichtige Rolle spielt., Wien: Energie-Control Austria

Fuchs, Manfred/Apfelthaler Gerhard (2009): Management internationaler Geschäftstätigkeiten, 2. Aufl., Wien, New York: Springer

Göbel, Elisabeth (2014): Entscheidungen in Unternehmen, Konstanz: UVK

Graeber, Dietmar Richard (2014): Handel mit Strom aus erneuerbaren Energien Kombination von Prognosen, Wiesbaden: Springer Gabler

Heidel, Bernhard (2008): Lexikon Konsumentenverhalten und Marktforschung, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag [online] https://www.wiso-net.de/document/DFVE,ADFV_9783866410442351 [20.11.2017]

Howe, Neil/Strauss, William (2000): Millennials Rising The Next Generation, New York: A Vintage Original

Johansson, Johny K. (2008): Global Marketing Foreign Entry, Local Marketing & Global Management, 5. Aufl., New York: McGraw-Hill/Irwin

Kahneman, Daniel/Slovic, Paul/Tversky, Amos (2008): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, 24. Aufl., Cambridge: Cambridge Univ. Press

Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin Heidelberg: Springer

Kohn, Wolfgang (2005): Statistik Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung, Berlin Heidelberg: Springer

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane (2012): Marketing Management, 14. Aufl., Essex: Pearson

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München: Oldenbourg

Kühnapfel, Jörg B. (2013): Vertriebscontrolling Methoden im praktischen Einsatz [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-01244-1.pdf> [28.12.2017]

Kühnapfel, Jörg B. (2014): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-05509-7.pdf> [27.12.2017]

Lange, Jessica (2016): Wertorientiertes Management in der kommunalen Energieversorgung, Wiesbaden: Springer Gabler

McDonald, Malcolm/Dunbar, Ian (2012): Market Segmentation How to do it and how to profit from it, 4. Aufl., West Sussex: John Wiley & Sons [online] <http://lib.myilibrary.com/Open.aspx?id=397760> [20.11.2017]

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-6916-3.pdf> [20.11.2017]

Meixner, Oliver/Haas, Raine (2015): Wissensmanagement und Entscheidungstheorie Theorien, Methoden, Anwendungen und Fallbeispiele, 3. Aufl., Wien: Facultas

Neubert, Michael (2008): Internationale Markterschließung Vier Schritte zum Aufbau neuer Auslandsmärkte, 2. Aufl., München: mi-Fachverlag

Parmert, Anders (2013): Die Generation Y Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Schneider, Dieter J.G./Müller, Ralph (1989): Datenbankgestütztes Marktselektionskonzept Eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien, Stuttgart: Poeschl

Schneider, Dieter J.G. (2002): Einführung in das Technologie-Marketing, München Wien: Oldenbourg

Schwegler, Regina (2008): Moralisches Handeln von Unternehmen Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und der Ökonomischen Ethik, Wiesbaden: Gabler

Sheahan, Peter (2005): Generation Y: Thriving and surviving with Generation Y at work, Prahan: Hardie Grant Books

Stahr, Gunter (1993): Internationales Marketing, 2. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl

Stahr, Gunter (1979): Auslandsmarketing Marktanalyse, Bd. 1, Stuttgart: Kohlhammer

Steiner, Michael (2007): Nachfrageorientierte Präferenzmessung Bestimmung zielgruppenspezifischer Eigenschaftstests auf Basis von Kundenbedürfnissen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8350-9593-9.pdf> [03.02.2018]

Tapscott, Don (2009): Grown Up Digital How The Net Generation Is Changing Your World, United States: McGraw Hill

Theobald, Axel (2017): Praxis Online-Marktforschung Grundlagen – Anwendungsbereiche – Durchführung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-658-10203-6%2F1.pdf> [02.02.2018]

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Reinecke, Sven (2014): Marketingplanung Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Sammelwerke und Handbücher

Ackermann, Manfred/Grütmacher Stefan (2012): Der Strategische Spagat – Stadtwerke in der neuen Energiewelt, in: Servatius, Hans-Gerd / Schneidewind, Uwe / Rohlfing, Dirk (Hrsg.): Smart Energy Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S.101 – 113

Arnezeder, Christian/Esch, Franz-Rudolf/Winter, Kai (2009): Integrierte Markenwertplanung der EnBW, in: Esch, Franz-Rudolf/Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Best Practice der Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 355 – 370

Enke, Margit/Geigenmüller, Anja/Leischnig, Alexander (2014): Commodity Marketing – Eine Einführung, in: **Enke, Margit/Geigenmüller, Anja/Leischnig, Alexander** (Hrsg.): Commodity Marketing Grundlagen – Besonderheiten - Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 – 26

Friege, Christian/Herbes, Carsten (2015): Konzeptionelle Überlegungen zur Vermarktung von Erneuerbaren Energien, in: Herbes, Carsten/Friege, Christian (Hrsg.): Marketing Erneuerbarer Energien Grundlagen, Geschäftsmodelle, Fallbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 – 28

Grün, Karl Heinz von der/Wächtler, Jörn/Garrel, Jörg von (2009): Bestimmung relevanter Zielmärkte, in: Schenk, Michael/Schlick, Christopher M. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen und Internationalisierung One-Stop Services als erfolgreiches Konzept, Wiesbaden: Gabler, S. 49 – 68

Kolks, Uwe / Pippert, Alexander / Meyer, Jan (2012): Energie erlebbar machen – mit innovativen Angeboten Kunden gewinnen, in: Servatius, Hans-Gerd / Schneidewind, Uwe / Rohlfing, Dirk (Hrsg.): Smart Energy Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S.81 – 99

Laker, Michael/Herr, Stefan (2000): Produkt- und Dienstleistungsstrategien, in: Laker, Michael (Hrsg.): Marketing für Energieversorger Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, S. 115 – 130

Leprich, Uwe/Hoffmann, Patrick/Luxenburger, Martin (2012): Zertifikate im Markt der Erneuerbaren Energien in Deutschland, in: Herbes, Carsten/Friege, Christian (Hrsg.): Marketing Erneuerbarer Energien Grundlagen, Geschäftsmodelle, Fallbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 203 – 240

Sternad, Dietmar (2013): Beurteilung und Auswahl von Zielmärkten, in: Sternad, Dietmar/Höfferer, Meinrad/Haber, Gottfried (Hrsg.): Grundlagen Export und Internationalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 41 – 60

Swoboda, Bernhard/Schwarz, Sandra (2004): Internationale Marktauswahl: Konzepte und Methoden, in: Zentes, Joachim/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Außenhandel Marketingstrategien und Managementkonzepte, Wiesbaden: Gabler, S. 255 - 328

Beiträge aus Internetquellen

APA, (2016): Fast jeder vierte Strom- und Gas-Wechsel erfolgte 2015 über durchblicker.at [online] https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20160210_OTS0077/fast-jeder-vierte-strom-und-gas-wechsel-erfolgte-2015-ueber-durchblicker.at [22.12.2017]

AGGM (o.J.): Marktmodelle Beschreibung des Gasmarktmodells 2013 [online] <http://www.aggm.at/rechtsrahmen/marktmodelle> [07.12.2017]

durchblicker.at (o.J.): Stromtarif vergleichen & wechseln Unabhängiger Vergleich - Online wechseln in 5 Minuten - Sicher, schnell und unkompliziert [online] <https://durchblicker.at/> [20.09.2017a]

durchblicker.at (o.J.): Jetzt in wenigen Schritten die Strompreise am Markt vergleichen und bis zu € 300 sparen [online] <https://durchblicker.at/strom/vergleich/haushalt> [23.12.2017b]

durchblicker.at (o.J.): Wählen Sie gewünschte Eigenschaften für Ihren Stromvertrag [online] <https://durchblicker.at/strom/vergleich/produkt> [26.12.2017c]

durchblicker.at (o.J.): Wählen Sie gewünschte Eigenschaften für Ihren Gasvertrag [online] <https://durchblicker.at/gas/vergleich/produkt> [26.12.2017d]

durchblicker.at (2017e): Der große Energiewechsel-Report 2017 Wechsel & Ersparnis – Verbrauch & Kosten – Schein & Sein [online]: <https://blog.durchblicker.at/wp-content/uploads/2017/10/Energie-Studie.pdf> [30.12.2017]

durchblicker.at (o.J.): Stromanbieter vergleichen und wechseln [online]: <https://durchblicker.at/strom> [22.03.2018]

E-Control (o.J.): Tarifkalkulator Berechnen Sie Ihr günstigstes Strom- oder Gasangebot [online] <https://www.e-control.at/konsumenten/service-und-beratung/toolbox/tarifkalkulator> [20.09.2017a]

E-Control (o.J.): Akteure auf dem österreichischen Strommarkt [online] <https://www.e-control.at/marktteilnehmer/strom/strommarkt/akteure> [19.11.2017b]

E-Control (o.J.): Preiszusammensetzung [online] <https://www.e-control.at/konsumenten/strom/strompreis/preiszusammensetzung> [19.11.2017c]

E-Control (o.J.): Häufige Fragen zur Insolvenz der Care Energy AG [online] <https://www.e-control.at/insolvenz-care-energy> [13.12.2017d]

E-Control (o.J.): Wie finde ich den passenden Strom- oder Gasanbieter Profitieren. Wo immer sie Energie brauchen [online] <https://www.e-control.at/documents/20903/388512/e-control-folder-tarifkalkulator-2016.pdf/e20ac335-1e39-4708-938a-583024448bf6> [22.12.2017e]

E-Control (2017f): WISSEN Wo immer man auf zahlen zählen kann - Statistikbrochure 2017 [online] <https://www.e-control.at/documents/20903/388512/e-control->

statistikbroschuere-2017.pdf/93acb38b-6653-420b-7985-08d3d341732b
[04.03.2018]

E-Control (o.J.): Marktmodell Tirol und Vorarlberg [online] <https://www.e-control.at/marktteilnehmer/gas/gasmarkt/marktmodell-tirol-und-vorarlberg>
[24.03.2018a]

E-Control (o.J.): Regionalisierte Verbraucherstruktur [online] https://www.e-control.at/documents/20903/26809/MStOeN-2016_JJ2VerReg.xlsx/a0247086-781f-4c34-c544-480e2bcf6994 [02.03.2018b]

E-Control (o.J.): Lieferanten – Marktkonzentration nach Netzgebieten (Herfindahl-Hirschman-Index: HHI) [online] https://www.e-control.at/documents/20903/26809/MStOeN-2016_JJ5HHI-NG.xlsx/f5e4ab8c-e7ad-5261-bb40-9bc87dce65cb [17.02.2018c]

E-Control (o.J.): Verbraucherverhalten - Versorgerwechsel im öffentlichen Netz Jahresreihen [online] https://www.e-control.at/documents/20903/26809/MStOeN-JR2_SwiReg.xlsx/c1c3b239-e518-8ed4-e775-15f1d62420e1 [06.03.2018d]

E-Control (o.J.): Verbraucherverhalten / Versorgerwechsel Jahresreihen [online] https://www.e-control.at/documents/20903/26753/MStErdgas-JR2_SwiReg.xlsx/42104e2e-73e4-4c47-af47-bfa19be459d0 [06.03.2018e]

Energie AG (2018): Preisinformation für Privatkunden (Haushalt) [online] <https://www.energieag.at/VT-Dok-20180102-EAG-RZ-Preisfolder-Privat-WEB-2018.pdf?hp=1;2;de> [05.03.2018]

Energie Graz GmbH & Co KG (o.J.): [online] <http://www.energie-graz.at/unternehmen/leitbild> [18.04.2017a]

Energie Graz GmbH & Co KG (o.J.): [online] <http://www.energie-graz.at/unternehmen/wissen> [18.04.2017b]

Energie Graz GmbH & Co KG (o.J.): [online] <https://www.energie-graz.at/spezialservice/lichtloesungen> [09.10.2017e]

Energie Graz GmbH & Co KG (o.J.): Photovoltaik-Coaching [online] <https://www.energie-graz.at/egg/energie-dienstleistungen/energie-sparen/photovoltaik-coaching/> [14.12.2017f]

Energie Steiermark (o.J.): E-flex und E-flexmax Die schlankesten Produkte für Sie! [online] <https://www.wienenergie.at/eportal3/ep/programView.do/pageTypeld/67825/programId/72008/channelId/-50041> [14.12.2017]

forsa (2011): Erwartungen der Verbraucher an Ökostrom und Konsequenzen für Ökostrom-Labelkriterien [online] <https://www.vzbv.de/sites/default/files/downloads/Energie-Oekostromlabel-Bericht-vzbv-2012.pdf> [17.12.2017]

Ilzer, Wolfgang/Mairhofer, Ernst (2015): Holistische Magnitude Skalierung Ein neuer Ansatz zur Nutzenmessung [online] <http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/379/1/FFH2015-WIWI1-5.pdf> [04.02.2018]

KELAG (o.J.): Unser Strom in Österreich [online] <https://www.kelag.at/strom-privatkunden> [14.12.2017]

ÖGVS (04.05.2016): Stromanbieter 2016: Preise, Tarife Service [online]: <http://www.qualitaetstest.at/tests/stromanbieter-2016-preise-tarife-service/> [16.12.2017]

ÖGVS (03.05.2017a): Stromanbieter 2017 [online]: <http://www.qualitaetstest.at/tests/stromanbieter-2017/> [16.12.2017]

ÖGVS (08.09.2017b): Gasanbieter 2017: Konditionen, Tarife, Service [online]: <http://www.qualitaetstest.at/tests/gasanbieter-2017-konditionen-tarife-service/> [16.12.2017b]

Österreichs Energie (2017): Strompreisanalyse 2017 [online] http://oesterreichsenergie.at/files/Downloads%20Handel%20und%20Vertrieb/Infografiken%20Handel%20und%20Vertrieb/Strompreisanalyse_2017.pdf [21.09.2017]

PWC (2015): Bevölkerungsbefragung Stromanbieter [online] <https://www.pwc.de/de/energiewirtschaft/assets/pwc-umfrage-energie.pdf> [18.12.2017]

PWC (2016): Österreichs Energiewirtschaft im Fokus Die Branche im Umbruch [online] <https://www.pwc.at/de/energy-barometer/energie-studie.pdf> [16.12.2017]

Umweltzeichen (o.J.): Grünes Mascherl für grauen Strom [online]: https://www.umweltzeichen.at/cms/de/home/idart_1524-content.html [17.12.2017]

Salzburg AG (o.J.): Höchste Qualität Wasser [online] <https://www.salzburg-ag.at/wasser/> [14.12.2017a]

Salzburg AG (o.J.): TV.Internet.Telefonie [online] <https://www.salzburg-ag.at/cablelink/> [14.12.2017b]

Schenke, Gregor (2015): Elektrizitätswirtschaft [online] http://www.et-inf.fho-emden.de/~elmalab/twp/download/TWP_6.pdf [13.12.2017]

Statistik.at (o.J.): Mikrozensus Umweltbedingungen, Umweltverhalten; 3. Quartal 2015 – Ergebnisse Einkauf von Bioprodukten [online] https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=113616 [02.03.2018]

Statista (o.J.): Veränderung der Bevölkerung in Österreich nach Bundesländern im Jahr 2017 (gegenüber dem Vorjahr) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/687186/umfrage/bevoelkerungsentwicklung-in-oesterreich-nach-bundeslaendern/> [04.03.2018a]

Statista (o.J.): Kaufkraft je Einwohner in Österreich nach Bundesländern im Jahr 2017 [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/373051/umfrage/kaufkraft-je-einwohner-in-oesterreich-nach-bundeslaendern/> [04.03.2018b]

TIWAG (o.J.): Energieberatung Energie intelligent nutzen – Schont die Umwelt und den Geldbeutel [online]
<https://www.tiwag.at/privatkunden/energieeffizienz/energieberatung/> [14.12.2017]

Verbund (o.J.): Jetzt wechseln und 5 Monate Gratis-Strom und Gratis-Gas sichern! [online] <https://www.verbund.com/de-at/privatkunden> [14.12.2017]

VKI (o.J.): Gemeinsam weniger zahlen [online] <https://www.energiekosten-stop.at> [20.09.2017]

Wien Energie (o.J.): Unsere OPTIMA Strom-Tarife im Überblick! [online]
<https://www.wienenergie.at/eportal3/ep/programView.do/pageTypeld/67825/programld/72008/channelld/-50041> [14.12.2017a]

Wien Energie (o.J.): Mobilfunk-Tarife von Wien Energie [online]
<https://www.salzburg-ag.at/cablelink/> [14.12.2017b]

WKO (o.J.): Ergebnisse des Mikrozensus Privathaushalte 2016 [online]
<http://wko.at/statistik/bundesland/Privathaush.pdf> [04.03.2018]

WU/Deloitte/Wien Energie (2015): Erneuerbare Energien in Österreich 2015 Einstellungen, Assoziationen und Investitionsintention österreichischer Haushalte betreffend erneuerbare Energietechnologien [online]
https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/h/press/Presse2015/Studie_Erneuerbare_Energien_in_Oesterreich_2015.pdf [03.12.2017]

Sonstige Quellen

Energie Graz GmbH & Co KG (2015): Wenn es um Energie geht ist weniger oft mehr. Geschäftsbericht 2014, Graz: Energie Graz GmbH & Co KG

Energie Graz GmbH & Co KG (2016): Energie gegen Armut. Geschäftsbericht 2015, Graz: Energie Graz GmbH & Co KG

Energie Graz GmbH & Co KG (2017c): Wechselstatistik 06.2017 [unveröffentlichte Quelle]

Energie Graz GmbH & Co KG (2017d): Graz entwickelt sich, Graz: Energie Graz GmbH & Co KG

Energie Graz GmbH & Co KG (2017f): KATANA-Auswertung [unveröffentlichte Quelle]

Energie Graz GmbH & Co KG (2018): Wechselquotenübersicht V3 [unveröffentlichte Quelle]

Energie Graz GmbH & Co KG (2018a): Kundenstammdaten Strom – Stand 05.04.2018 [unveröffentlichte Quelle]

Energie Graz GmbH & Co KG (2018b): Kundenstammdaten Erdgas – Stand 05.04.2018 [unveröffentlichte Quelle]

Schütz-Krainz, Mag., Gruppenleitung, Energie Graz GmbH & Co KG, [05.03.2018]

Journals und Fachzeitschriften:

Ad Age (1993): Generation Y, in: Advertising Age, Jg. 64, Nr. 63, S. 16 [online] <http://connection.ebscohost.com/c/editorials/9312066296/generation-y> [21.12.2017]

Almgren, Khaled (2014): The Four Factors for Targeting an Attractive Market, in: International Journal of Humanities and Social Science, Jg. 4, Nr. 9(1), S. 71 – 76 [online] http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_4_No_9_1_July_2014/9.pdf [13.12.2017]

Andersen, Otto/**Buvik**, Arnt (2002): Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, in: Pergamon International Business Review, Jg. 11, Nr. 3, S. 347 – 363 [online] https://ac.els-cdn.com/S0969593101000646/1-s2.0-S0969593101000646-main.pdf?tid=cd5f1366-e517-11e7-9bca-00000aab0f26&acdnt=1513727785_6d2745bf5bb09b352cdbfc5b1359b6ea [26.11.2017]

Arms, Hanjo/**Stender**, Andreas (2010): Extreme Billigstrom-Angebote werden nach und nach vom Markt verschwinden, in: Dow Jones Energy Weekly, Nr. 50, S. 6 – 7 [online] http://www.et-inf.fho-emden.de/~elmalab/twp/download/TWP_6.pdf [13.12.2017]

Brewer, P. (2001): International market selection: developing a model from Australian case studies, in: Pergamon International Business Review, Jg. 10, Nr. 2, S. 155 – 174 [online] https://ac.els-cdn.com/S0969593100000494/1-s2.0-S0969593100000494-main.pdf?tid=eeee377a-e51f-11e7-a782-00000aab0f6c&acdnt=1513731277_20bb1bae7aaaa41639339c487ee992a3 [08.12.2017]

Brothers, Lance E./**Nakos**, George (2005): The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance, in: Journal of Small Business Management, Jg. 43, Nr. 4, S. 363 – 381 [online] <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2005.00142.x/epdf> [26.11.2017]

Burkhalter, Andreas/**Kaenzig**, Josef/**Wüstenhagen**, Rolf (2009): Kundenpräferenzen für leistungsrelevante Attribute von Stromprodukten, in: Zeitschrift für

Energiewirtschaft, Jg. 33, Nr. 2, S. 161 – 172 [online]
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12398-009-0019-8.pdf>
[18.12.2017]

Carrasco-Gallego, Jose A. (2017): Introducing economics to millennials, in: International Review of Economics Education, Jg. 26, S. 19 – 29 [online]
https://ac.els-cdn.com/S1477388017300294/1-s2.0-S1477388017300294-main.pdf?_tid=3c64adce-e569-11e7-af70-00000aab0f6c&acdnat=1513762761_c7a76ebc53b2fb34a2e5469596422bb1
[16.12.2017]

Geißler, Cornelia (2003): Commodities?, in: Harvard Business Manager, Jg. 3, Nr. 3, [online] <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-689728.html>
[08.10.2017]

Jones, Chris/Ramanau, Ruslan/Cross, Simon/Healing, Graham (2010): Net generation or Digital Natives: Is there a distinct new generation entering university, in: Computers & Education, Jg. 54, Nr. 3, [online] https://ac.els-cdn.com/S0360131509002620/1-s2.0-S0360131509002620-main.pdf?_tid=ca536924-e567-11e7-a8b5-00000aab0f6c&acdnat=1513762140_892df69b209521984147645b28ab7aa7
[10.12.2017]

Kaenzig, Josef/Heinzle, Stefanie Lena/Wüstenhagen, Rolf (2013): Whatever the customer wants, the customer gets? Exploring the gap between consumer preferences and default electricity products in Germany, in: Energy Policy, Jg. 53, S. 311 – 322 [online] https://ac.els-cdn.com/S0301421512009469/1-s2.0-S0301421512009469-main.pdf?_tid=e103df20-e56f-11e7-be16-00000aab0f6c&acdnat=1513765614_fcb0ff567a4ac3fb721c9eda5db3031c
[18.12.2017]

Mattes, Anselm (2012): Grüner Strom: Verbraucher sind bereit, für Investitionen in erneuerbare Energien zu zahlen, in: DIW Wochenbericht, Nr. 7 [online] https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.392843.de/12-7-1.pdf
[17.12.2017]

Oates, Caroline/McDonald, Seonaidh/Alevizou, Panayiota/Hwang Kumju/Young, William/McMorland, Leigh-Ann (2008): Marketing sustainability: Use of information sources and degrees of voluntary simplicity, in: Journal of Marketing Communications, Jg. 08, Nr. 5, S. 351 - 365 [online] <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13527260701869148?needAccess=true>
[19.11.2017]

Papadopoulos, N./Chen, Hongbin/Thomas, D.R. (2002): Toward a tradeoff model for international market selection, in: Pergamon International Business Review, Jg. 11, Nr. 2, S. 165 – 192 [online] https://ac.els-cdn.com/S0969593101000543/1-s2.0-S0969593101000543-main.pdf?_tid=f653c9d6-e519-11e7-a43e-00000aab0f02&acdnat=1513728715_d939ee259f0b764e35dd2581c4ffb83e
[06.12.2017]

Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants Part 1, in: On the Horizon, Jg. 9, Nr. 5, S. 1 – 6 [online]: <https://doi.org/10.1108/107481201110424816> [16.12.2017]

Rahman, Syed H. (2003): Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses, in: Market Research: An International Journal, Jg. 6, Nr. 2, S. 119 – 132 [online] <https://doi.org/10.1108/13522750310470127> [08.12.2017]

Rowlands, Ian H./**Parker**, Paul/**Scott**, Daniel (2004): Consumer behaviour in re-structured electricity markets, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 3, Nr. 3, S. 272-283.

Stegmüller, Bruno/**Hempel**, Petra (1996): Empirischer Vergleich unterschiedlicher Marktsegmentierungsansätze über die Segmentpopulationen, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 18, Nr. 1, S. 25 – 31 [online] <http://www.jstor.org/stable/41918482> [26.11.2017]

Yip, George S./**Biscarri**, Javier Gomez/**Monti**, Joseph A. (2000): The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms, in: Journal of International Marketing, Jg. 8, Nr. 3, S. 10 – 35 [online] <http://www.jstor.org/stable/25048816> [29.11.2017]

Anhang

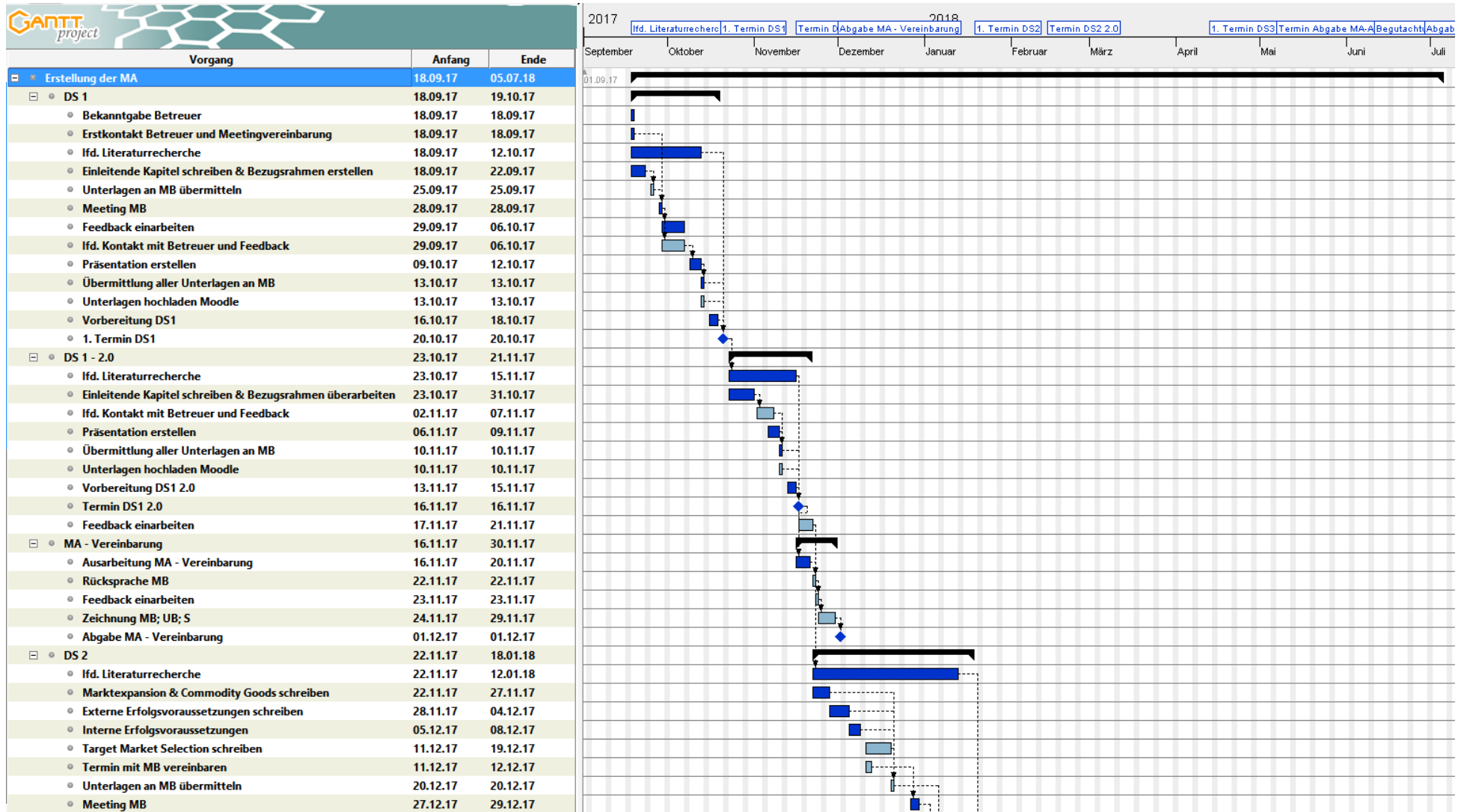
Anhang Inhaltsverzeichnis

Projektstrukturplan	3
Gesamtergebnis ÖGVS Studie.....	5
Weiterführende Marktselektionsmodelle.....	7
Liberalisierungseffekte.....	9
Gesamtgewichtungen.....	10
Eingabemaske Computertool – Dimension Marktattraktivität	14
Detaillergebnisse der Erhebung	15

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Projektstrukturplan – Stand: 12.01.2018.....	A-3
Abbildung A-2: Gesamtergebnis der ÖGVS Studie - Stromanbieter 2017.....	A-5
Abbildung A-3: Gesamtergebnis der ÖGVS Studie - Gasanbieter 2017.....	A-6
Abbildung A-4: Übersicht Marktselektionsmodelle	A-7
Abbildung A-5: Liberalisierungseffekte im österreichischen Elektrizitätsmarkt	A-9
Abbildung A-6: Liberalisierungseffekte im österreichischen Erdgasmarkt	A-9
Abbildung A-7: Gewichtung der Marktattraktivität – Strom	A-10
Abbildung A-8: Gewichtung der Marktattraktivität – Erdgas	A-11
Abbildung A-9: Gesamtübersicht der durchschnittlichen Gewichtung der relativen Wettbewerbsposition – Strom	A-12
Abbildung A-10: Gesamtübersicht der durchschnittlichen Gewichtung der relativen Wettbewerbsposition – Erdgas.....	A-13
Abbildung A-11: Eingabemaske für die Dimension Marktattraktivität	A-14
Abbildung A-12: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Burgenland.....	A-15
Abbildung A-13: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Kärnten.....	A-16
Abbildung A-14: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Niederösterreich.....	A-17
Abbildung A-15: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Oberösterreich.....	A-18
Abbildung A-16: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Wien	A-19
Abbildung A-17: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Burgenland	A-20
Abbildung A-18: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Kärnten.....	A-21
Abbildung A-19: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Niederösterreich	A-22
Abbildung A-20: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Oberösterreich.....	A-23
Abbildung A-21: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Wien	A-24
Abbildung A-22: Gesamtübersicht - Strom - Burgenland.....	A-25
Abbildung A-23: Gesamtübersicht - Strom - Kärnten	A-26
Abbildung A-24: Gesamtübersicht - Strom - Niederösterreich.....	A-27
Abbildung A-25: Gesamtübersicht - Strom – Oberösterreich.....	A-28
Abbildung A-26: Gesamtübersicht - Strom - Wien.....	A-29
Abbildung A-27: Gesamtübersicht – Erdgas – Burgenland	A-30
Abbildung A-28: Gesamtübersicht – Erdgas – Kärnten	A-31
Abbildung A-29: Gesamtübersicht – Erdgas – Niederösterreich	A-32
Abbildung A-30: Gesamtübersicht – Erdgas – Oberösterreich.....	A-33
Abbildung A-31: Gesamtübersicht – Erdgas – Wien	A-34

Projektstrukturplan



(fortlaufend auf der nächsten Seite)

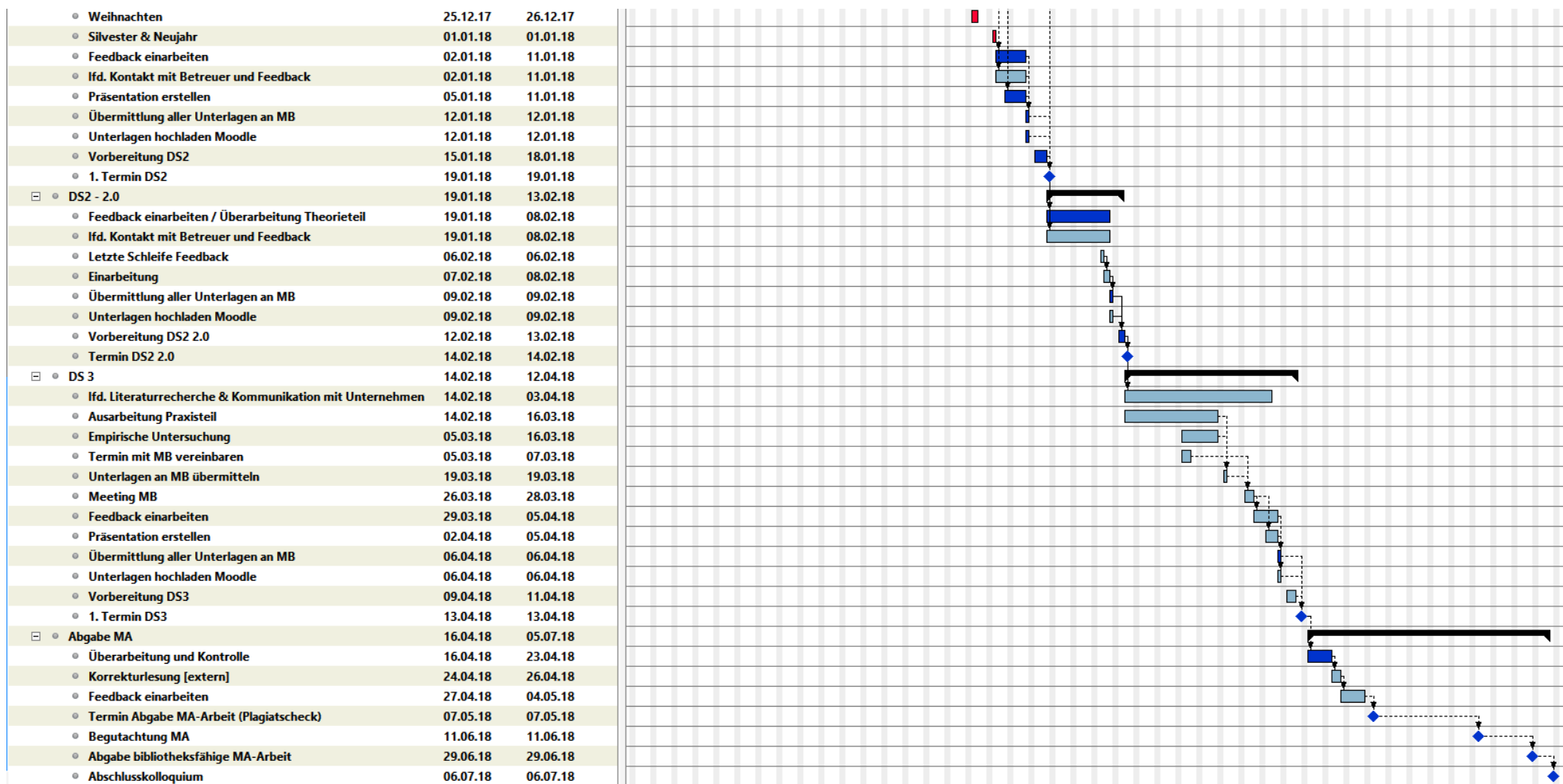


Abbildung A-1: Projektstrukturplan – Stand: 03.05.2018

Gesamtergebnis ÖGVS Studie

Ergebnisse aller Stromanbieter

Anbieter	Gesamt	Konditionen	Angebotsvielfalt	Service	Internet
1 easy green energy GmbH & Co KG	78%	70%	75%	91%	96%
2 switch Energievertriebsgesellschaft	76%	72%	60%	95%	94%
3 KELAG-Kärntner Elektrizitäts- Aktiengesellschaft	76%	73%	90%	63%	89%
4 MAXENERGY Austria Handels GmbH	76%	78%	70%	72%	83%
5 Grünwelt Energie GmbH	75%	92%	50%	51%	93%
6 oekostrom GmbH für Vertrieb, Planung und Energiedienstleistungen	75%	70%	78%	85%	74%
7 MONTANA Energie-Handel AT GmbH	75%	59%	90%	89%	98%
8 Naturkraft Energievertriebsgesellschaft m.b.H.	70%	62%	75%	82%	77%
9 Pullstrom -eine Marke der Stadtwerke Klagenfurt AG	69%	63%	60%	85%	82%
10 MAINGAU Energie GmbH	68%	75%	60%	62%	62%
11 MyElectric Energievertriebs- und - dienstleistungs GmbH	67%	66%	57%	85%	61%
12 Gutmann GmbH	67%	51%	85%	89%	65%
13 aWATTar GmbH	67%	48%	90%	84%	80%
14 WEB Windenergie AG	67%	53%	90%	78%	65%
15 MeinAlpenStrom GmbH	66%	54%	60%	95%	88%
16 Unsere Wasserkraft -eine Marke der easy green energy GmbH & Co KG	66%	62%	47%	88%	80%
17 Vitalis Handels GmbH	63%	46%	90%	70%	84%
18 VERBUND AG	63%	51%	90%	57%	84%
19 Stadtwerke Wörgl GmbH	61%	46%	75%	81%	67%
20 wüsterstrom E-Werk GmbH	60%	48%	77%	74%	63%
21 envitra Energiehandel Ges.m.b.H.	60%	52%	60%	66%	87%
22 STURM ENERGIE GmbH	58%	33%	90%	76%	85%
23 VKW Vorarlberger Kraftwerke AG	58%	26%	90%	89%	89%
24 TIWAG-Tiroler Wasserkraft AG	58%	37%	60%	90%	92%
25 E WIE EINFACH GmbH	55%	52%	50%	49%	89%
26 E-DI Dein Energie-Diskonter -eine Marke der schlaustrom gmbH	53%	41%	45%	77%	84%
27 stromdiskont -ENAMO Ökostrom GmbH	53%	37%	60%	77%	69%
28 AAE Naturstrom Vertrieb GmbH	52%	31%	80%	71%	65%
29 McStrom GmbH	51%	44%	50%	69%	55%
30 PST Europe Sales GmbH Niederlassung Salzburg	51%	24%	87%	68%	87%
31 E-Werk Redmühle Bernhard Drack	50%	37%	87%	52%	39%
32 K.u.F. Drack GmbH & Co KG	49%	28%	90%	56%	56%
33 Voltino -eine Marke der Wels Strom	48%	29%	50%	78%	79%
34 Energie Ried GmbH	48%	29%	70%	77%	38%
35 Elektrizitätswerke Bad Radkersburg GmbH	46%	15%	90%	76%	58%
36 FRANZ EXTREM -eine Marke der E-Werk Gösting Stromversorgungs GmbH	45%	30%	57%	61%	68%
37 ENSTROGA GmbH	44%	20%	50%	75%	87%
38 Energie Klagenfurt GmbH	43%	9%	80%	85%	53%
39 ENAMO Ökostrom GmbH	42%	3%	77%	85%	77%
40 Solar Graz GmbH	41%	13%	87%	63%	44%
41 schlaustrom GmbH	40%	14%	50%	78%	73%
42 LCG Energy GmbH	40%	20%	50%	74%	47%
43 Energie Ried Vertrieb GmbH	39%	16%	57%	77%	38%
44 E-Werk Sigl GmbH & Co. KG	36%	21%	77%	53%	0%
45 TopEnergy Service GmbH	35%	7%	50%	63%	87%

Abbildung A-2: Gesamtergebnis der ÖGVS Studie - Stromanbieter 2017

Gesamtergebnisse nationale Anbieter

Platz	Anbieter	Gesamt	Konditionen	Angebotsvielfalt	Service	Internet
1	MONTANA Energie-Handel AT GmbH	92%	93%	100%	75%	97%
2	easy green energy GmbH & Co KG	89%	84%	90%	93%	94%
3	VERBUND AG	85%	80%	95%	80%	81%
4	Energie Graz GmbH & Co KG	82%	85%	79%	90%	68%
5	TIGAS-Erdgas Tirol GmbH	79%	68%	90%	79%	86%
6	Maingau Energie GmbH	78%	81%	70%	77%	93%
7	Grünwelt Energie GmbH	77%	86%	70%	65%	92%
8	GASTINO - eine Marke der eww ag	76%	74%	80%	70%	80%
9	KELAG-Kärntner Elektrizitäts- Aktiengesellschaft	76%	54%	90%	92%	85%
10	Vitalis Handels GmbH	75%	58%	89%	82%	90%
11	MAXENERGY Austria Handels GmbH	73%	75%	70%	71%	79%
12	switch Energievertriebsgesellschaft	71%	59%	70%	88%	89%
13	Leu Energie Austria GmbH	68%	51%	70%	87%	94%
14	Unsere Wasserkraft - eine Marke der easy green energy GmbH & Co KG	64%	36%	90%	65%	94%
15	Stadtbetriebe Steyr GmbH	64%	57%	79%	63%	47%
16	Gutmann GmbH	63%	44%	80%	72%	71%
17	goldgas GmbH	58%	31%	70%	80%	87%
18	oekostrom GmbH für Vertrieb, Planung und Energiedienstleistungen	56%	10%	90%	80%	92%
19	gasdiskont.at - eine Marke der Energie AG Oberösterreich Power Solutions GmbH	54%	24%	75%	72%	77%
20	PST Europe Sales GmbH Niederlassung Salzburg	52%	5%	80%	86%	89%
21	McGas GmbH	52%	30%	70%	73%	46%
22	E WIE EINFACH GmbH	51%	25%	70%	59%	87%
23	redgas GmbH	51%	19%	59%	87%	87%
24	STURM ENERGIE GmbH	50%	1%	90%	80%	71%
25	eww ag	49%	7%	80%	82%	62%
26	E-DI Dein Energie-Diskonter - eine Marke der schlaustrom gmbh	45%	12%	60%	74%	75%
27	Linz Gas Vertrieb GmbH & Co KG	45%	8%	65%	80%	62%
28	TopEnergy Service GmbH	43%	10%	60%	64%	82%
29	Energie Klagenfurt GmbH	42%	0%	79%	66%	50%
30	MyElectric Energievertriebs- und - dienstleistungs GmbH	41%	10%	56%	73%	59%
31	schlaustrom GmbH	40%	0%	59%	75%	70%

Abbildung A-3: Gesamtergebnis der ÖGVS Studie - Gasanbieter 2017

Weiterführende Marktselektionsmodelle

	Henzler (1979)	Stahr (1980)	Meffert/ Althaus (1985)	Berekoven (1985)	Schneider (1985)
Modell	3- Phasen mit 3 Selektionsstufen	5- Phasen mit 3 Selektionsstufen	2- Phasen mit 2 Selektionsstufen	2- Phasen mit 3 Selektionsstufen	2- Phasen mit 3 Selektionsstufen
Modellstufen	1. Marktselektion a. Vorauswahl: politische und gesetzliche Situation b. Vorauswahl: Bevölkerung, Pro- Kopf- Einkommen c. Feinauswahl: Nachfrageentwicklung, Wohlstand, Ressourcen, strategische Position des Landes, wirtschaftliche Potenz 2. Marktsegmentierung 3. Marktbearbeitung	1. Allg. Unternehmensanalyse 2. Formulierung der Marktsituation 3. Marktselektion a. Vorauswahl: Umfeld- und Umweltanalyse b. Vorprüfung: Risiken, Absatz- und Importbedingungen, Marktdynamik c. Hauptanalyse: Einsatz analytischer Untersuchungsmethoden 4. Planung des Markteintritts: Integration der Länderstrategie in das Unternehmenskonzept	1. Grobsegmentierung: Generelle Kaufvoraussetzung 2. Feinsegmentierung: Konkretisierung von Gewinn- und entscheidungsrelevanten Kriterien	1. Vorauswahl: a. Unternehmensziele und -philosophie b. Voraussetzung für Absatz, Lieferung und Verwendung 2. Feinauswahl: nach detaillierten unternehmens- und entscheidungsrelevanten Kriterien	1. Vorauswahl: a. Strategische unternehmens- und produktspezifische Restriktionen b. Entwicklungstendenzen, strategische Position, Marktvolumen, Importbedingungen, Konkurrenz, Länderrisiken 2. Feinauswahl: detaillierte Länderanalyse hinsichtlich der Kriterien (b)
Methoden	Checklistenverfahren für (a) und (b). Scoringverfahren für (c).	Checklistenverfahren für (a). Scoringverfahren für (b). Investitionsrechnungsverfahren für (c).	Checklistenverfahren und Scoringverfahren für (1). Entscheidungsbaumverfahren oder sukzessive Filterung für (2).	Checklistenverfahren, Scoringverfahren und Clusterverfahren für (1). Portfolioanalyse für (2).	Checklistenverfahren für 1(a). Scoringverfahren für 1(b). Portfolioanalyse für (2).
Einsatzschwerpunkte	Auslandsinvestitionen im Investitionsgüterbereich	Direkter Export	AllerExportfirmen	Universell einsetzbar	Universell einsetzbar, Schwerpunkt auf kleine und mittlere Unternehmen

Abbildung A-4: Übersicht Marktselektionsmodelle (Grün/Wächtler/Garrel 2009, S. 60)

Das Konzept von Berekoven (1985)⁸ besteht aus einem zweistufigen Verfahren. Die erste Phase bildet die Vorauswahl. Hier werden jene Märkte ausgefiltert die nicht zu der Unternehmensphilosophie oder den Zielsetzungen seitens des Unternehmens passen. Diese Kriterien können auf Basis von ökonomischen Überlegungen aber auch rein subjektiven Kriterien beruhen. So kann das Unternehmen zum Beispiel beschließen, dass nur direkte Nachbarländer oder nur englischsprachige Länder einen Absatzmarkt bilden dürfen. Einen zweiten Bereich in dieser Grobselektion bildet die eindeutige Voraussetzung für Lieferung, Absatz und Verwendung in einem Land (vgl. Berekoven 1978, S. 130). Ein dritter Bereich kann nach Berekoven (1985) optional hinzugenommen werden. Dieser Bereich bildet

⁸ Das Konzept wurde bereits 1978 von Berekoven beschrieben und wird aus diesem Werk zitiert

quantitative Größen, die sogenannte Schwellenwerte bilden können. Dies wäre zum Beispiel die Mindestanzahl an Einwohner, Haushalten oder bestimmten Gewerbetreibenden. Berekoven (1985) empfiehlt hier allerdings die Verwendung von Kennzahlen wie die Mindesthöhe des durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommens oder ähnliche Größen (vgl. Berekoven 1978, S. 131). In der zweiten Phase, welche Berekoven (1985) Feinauswahl nennt, werden nun alle marktrelevanten Faktoren untersucht die alle produkt- und branchenspezifischen Kriterien enthalten. Hierbei bedarf es nicht nur einen möglichst vollständigen Katalog aller Kriterien, sondern auch die Kenntnis von der relativen Bedeutung jedes einzelnen Kriteriums. Dafür verweist Berekoven (1985) auf ein gewichtetes Punktbewertungsverfahren, siehe hierfür in dieser Arbeit Kapitel 4.4.3, oder auch auf eine aspektweise Elimination, siehe hierfür Kapitel 4.4.2, die er als praxisrelevanter einstuft (vgl. Berekoven 1978, S. 134f.).

Schneider (1985)⁹ beschreibt in seiner Ländermarktselektion ein dreistufiges Prozessmodell (vgl. Schneider/Müller 1989, S. 17). In der ersten Verfahrensstufe werden jene Länder ausselektiert, die keinesfalls für eine Bearbeitung in Frage kommen. Dies wird mit Restriktionen, den sogenannten Muss-Kriterien, festgestellt. Restriktionen sind nach Schneider (1985) dabei Größen, deren Vorliegen oder Nichtvorliegen bereits alleine ein Ausscheiden des jeweiligen Marktes nach sich ziehen. Schneider (1985) weist bereits am Anfang darauf hin, dass Restriktionskriterien absolut überschneidungsfrei sein müssen. Das bedeutet, dass nur Kriterien herangezogen werden dürfen, die isoliert eine Negativbewertung ermöglichen (vgl. Schneider/Müller 1989, S. 20). Die zweite Verfahrensstufe bildet ein Selektionsverfahren, welches strategisch orientierte Kriterien sowie das derzeitige und künftige Länderpotenzial einschließt (vgl. Schneider/Müller 1989, S. 24). Die dritte Verfahrensstufe bildet schlussendlich die Feinselektion. Ziel dieser Feinselektion ist das Ausloten von den tatsächlichen Marktpotenzialen. Vor allem soll aber die (relative) Wettbewerbsposition auf den jeweiligen Märkten eruiert und dargestellt werden. Als Instrument zur Bildung eines Gesamtüberblicks werden bei dem Modell von Schneider (1985) Länderportfolios vorgeschlagen (vgl. Schneider/Müller 1989, S. 44f.).

⁹ Originalquelle stand dem Autor dieses Konzeptes nicht zu Verfügung, weshalb aus einem späteren Werk zitiert wird.

Liberalisierungseffekte

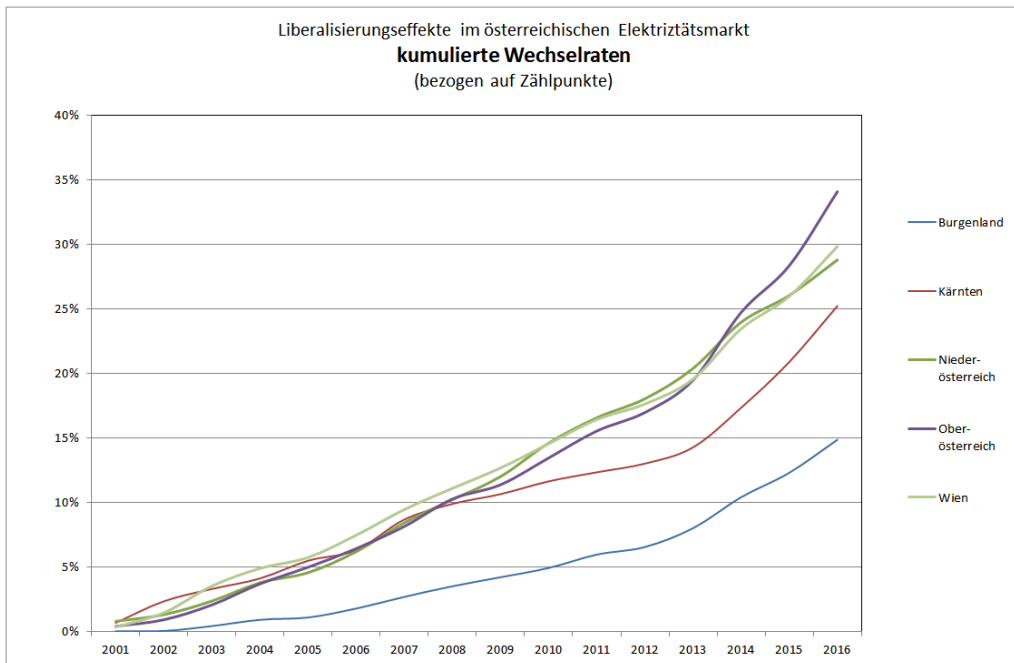


Abbildung A-5: Liberalisierungseffekte im österreichischen Elektrizitätsmarkt (in Anlehnung an E-Control 2018d)

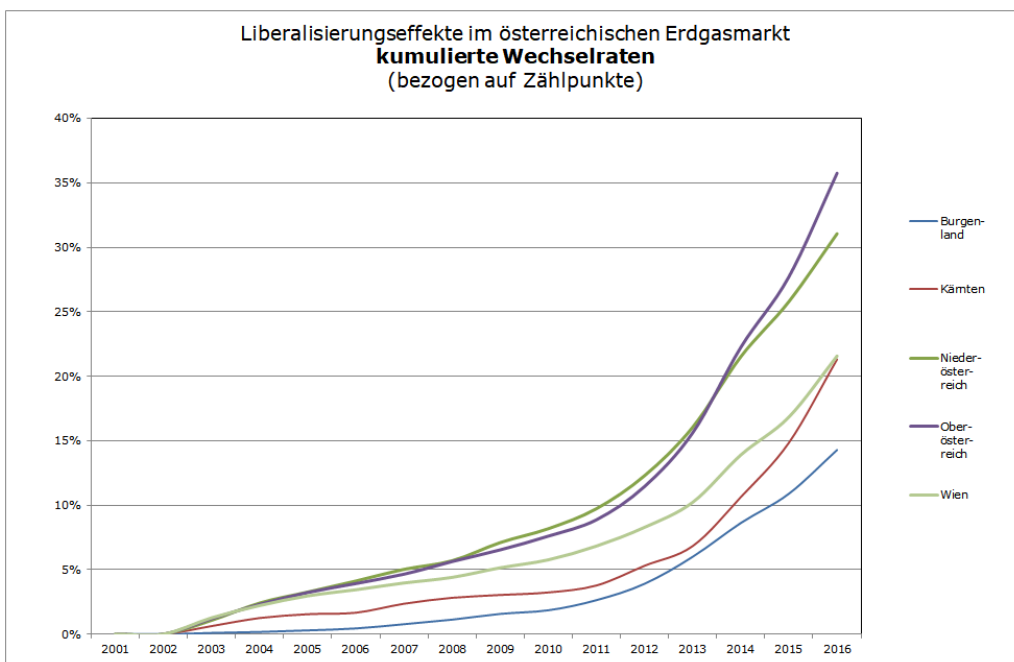


Abbildung A-6: Liberalisierungseffekte im österreichischen Erdgasmarkt (in Anlehnung an E-Control 2018e)

Gesamtgewichtungen

Gewichtung der Kriterien für die Dimension "Marktattraktivität" - Strom

Im Kommanden finden Sie die Beurteilungskriterien für die Dimension "Marktattraktivität" im Geschäftsbereich "Strom". Bitte bringen Sie den Schieberegler für jenes Kriterium, das Sie für das wichtigste halten, in Maximalposition (=ganz rechts). Stellen Sie die Schieberegler der verbleibenden Kriterien in Relation dazu.

Je Kriterium finden Sie eine kurze Erklärung, sobald Sie die Maus über das Feld bewegen.

Bsp.: Kriterium1 ist von Ihnen präferiert und Kriterium2 nur halb so wichtig, so stellen Sie den Schieberegler des Kriterium1 ganz nach rechts und den des Kriterium2 in die Mitte.

Bsp.: Kriterium1 ist Ihnen gleich wichtig wie Kriterium2, so stellen Sie beide Schieberegler ganz nach rechts.

		Magnitude Skala	Normierte Skalenwerte
Marktgröße		56	13,3%
Marktvolumen		36	8,6%
Marktwachstum		11	2,6%
Marktkonzentration [HHI]		100	23,8%
Kaufkraft potenzieller KundInnen		44	10,5%
Wechselquote		100	23,8%
Umweltbewusstsein		73	17,4%
		420	100,0%

Abbildung A-7: Gewichtung der Marktattraktivität – Strom

Gewichtung der Kriterien für die Dimension "Marktattraktivität" - Erdgas

Im Kommenden finden Sie die Beurteilungskriterien für die Dimension "Marktattraktivität". Bitte bringen Sie den Schieberegler für jenes Kriterium, das Sie für das wichtigste halten, in Maximalposition (=ganz rechts). Stellen Sie die Schieberegler der verbleibenden Kriterien in Relation dazu.

Je Kriterium finden Sie eine kurze Erklärung, sobald Sie die Maus über das Feld bewegen.

Bsp.: Kriterium1 ist von Ihnen präferiert und Kriterium2 nur halb so wichtig, so stellen Sie den Schieberegler des Kriterium1 ganz nach rechts und den des Kriterium2 in die Mitte.

Bsp.: Kriterium1 ist Ihnen gleich wichtig wie Kriterium2, so stellen Sie beide Schieberegler ganz nach rechts.

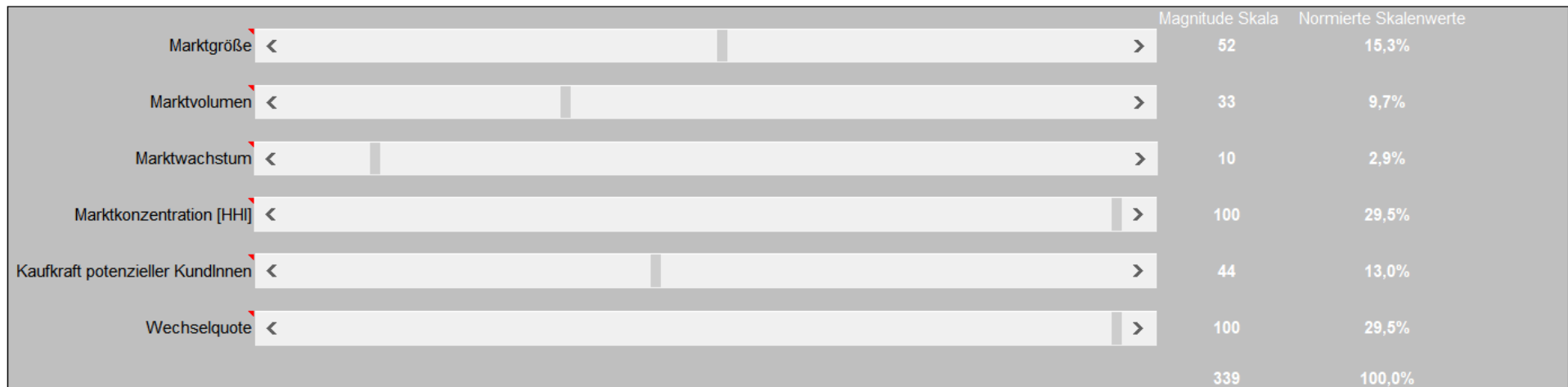


Abbildung A-8: Gewichtung der Marktattraktivität – Erdgas

Dimension	Kategorie	Kriterium	Rel. Gesamtgewicht je Dimension	
100% Relativer Wettbewerbsvorteil	16,8% Angebot der Rechnungslegung	46,5% Integrierte Rechnung (Netz & Energie)	7,81%	
		53,5% Elektronische Rechnung	9,0%	
			100%	16,8%
	15,4% Dienstleistungen	33,3% energienahe (z.B. Energieberatung)	5,1%	
		26,9% EnergiePlus (z.B. Errichtung PV)	4,2%	
		24,4% zusätzliche Energieträger (z.B. Wasser)	3,8%	
		15,4% energiefern (z.B. Telekommunikation)	2,4%	
			100%	15,4%
	28,3% Konditionen	19,9% Energimix	5,6%	
		15,7% Ort der Erzeugung	4,5%	
28,7% Preisgarantie		8,1%		
21,4% Vertragsbindung		6,1%		
14,3% Neukundenbonus		4,0%		
		100%	28,3%	
39,5% Preis	50,3% Arbeitspreis	19,9%		
	49,7% Grundpreis	19,6%		
		100%	39,5%	
SUMME:	100%	100%	100%	

Abbildung A-9: Gesamtübersicht der durchschnittlichen Gewichtung der relativen Wettbewerbsposition – Strom

Dimension	Kategorie	Kriterium	Rel. Gesamtgewicht je Dimension
100% Relativer Wettbewerbsvorteil	16,8% Angebot der Rechnungslegung	46,5% Integrierte Rechnung (Netz & Energie)	7,81%
		53,5% Elektronische Rechnung	9,0%
		100%	17%
	15,4% Dienstleistungen	33,3% energienahe (z.B. Energieberatung)	5,1%
		26,9% EnergiePlus (z.B. Errichtung PV)	4,2%
		24,4% zusätzliche Energieträger (z.B. Wasser)	3,8%
		15,4% energiefern (z.B. Telekommunikation)	2,4%
	28,3% Konditionen	43,2% Preisgarantie	12,2%
		34,0% Vertragsbindung	9,6%
		22,8% Neukundenbonus	6,5%
		100%	28,3%
	39,5% Preis	50,3% Arbeitspreis	19,9%
49,7% Grundpreis		19,6%	
SUMME:	100%	100%	39,5% 100%

Abbildung A-10: Gesamtübersicht der durchschnittlichen Gewichtung der relativen Wettbewerbsposition – Erdgas

Eingabemaske Computertool – Dimension Marktattraktivität

1.) Benennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen: Burgenland Kärnten Niederösterreich Oberösterreich Wien	2.) Welche Alternative soll bewertet werden? <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Oberösterreich ▼</div>	3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häkchen , wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small>
--	--	---

Marktattraktivität - Oberösterreich							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Oberösterreich	Nutzenpunkte Oberösterreich
1	Marktgröße [Haushalte]	122.682	0	901.924	100	622.319	64,12
2	Marktvolumen [GWh]	458	0	3.012	100	2.316	72,75
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,60%	50,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.383	0	6.173	100	6.172,69	100,00
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 22.720	52,26
6	Wechselquote	2,60%	0	5,70%	100	5,70%	100,00
7	Umweltbewusstsein	33,86%	0	40,69%	100	34,89%	15,08

Alternativen	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Burgenland	122.682	458	0,30%	8.382,86	€ 22.388	2,60%	33,86%
Kärnten	250.262	1.041	0,00%	7.921,13	€ 21.807	4,30%	40,69%
Niederösterreich	711.464	2.286	0,30%	7.697,69	€ 23.554	2,80%	35,15%
Oberösterreich	622.319	2.316	0,60%	6.172,69	€ 22.720	5,70%	34,89%
Wien	901.924	3.012	1,20%	6.630,85	€ 22.478	3,90%	36,80%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-11: Eingabemaske für die Dimension Marktattraktivität

Detailergebnisse der Erhebung

Bewertung Marktattraktivität – Strom – Burgenland

1.) Benennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen: Burgenland Kärnten Niederösterreich Oberösterreich Wien	2.) Welche Alternative soll bewertet werden? Burgenland	3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen , wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small>
--	---	--

Marktattraktivität - Burgenland							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Burgenland	Nutzenpunkte Burgenland
1	Marktgröße [Haushalte]	122.682	0	901.924	100	122.682	0,00
2	Marktvolumen [GWh]	458	0	3.012	100	458	0,00
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,30%	25,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.383	0	6.173	100	8.382,86	0,00
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 22.388	33,26
6	Wechselquote	2,60%	0	5,70%	100	2,60%	0,00
7	Umweltbewusstsein	33,86%	0	40,69%	100	33,86%	0,00

Alternativen	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Burgenland	122.682	458	0,30%	8.382,86	€ 22.388	2,60%	33,86%
Kärnten	250.262	1.041	0,00%	7.921,13	€ 21.807	4,30%	40,69%
Niederösterreich	711.464	2.286	0,30%	7.697,69	€ 23.554	2,80%	35,15%
Oberösterreich	622.319	2.316	0,60%	6.172,69	€ 22.720	5,70%	34,89%
Wien	901.924	3.012	1,20%	6.630,85	€ 22.478	3,90%	36,80%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-12: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Burgenland

Bewertung Marktattraktivität – Strom – Kärnten

1.) Benennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen: Burgenland Kärnten Niederösterreich Oberösterreich Wien	2.) Welche Alternative soll bewertet werden? Kärnten	3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen , wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small>
--	--	--

Marktattraktivität - Kärnten							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Kärnten	Nutzenpunkte Kärnten
1	Marktgröße [Haushalte]	122.682	0	901.924	100	250.262	16,37
2	Marktvolumen [GWh]	458	0	3.012	100	1.041	22,83
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,00%	0,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.383	0	6.173	100	7.921,13	20,89
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 21.807	0,00
6	Wechselquote	2,60%	0	5,70%	100	4,30%	54,84
7	Umweltbewusstsein	33,86%	0	40,69%	100	40,69%	100,00

Alternativen	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Burgenland	122.682	458	0,30%	8.382,86	€ 22.388	2,60%	33,86%
Kärnten	250.262	1.041	0,00%	7.921,13	€ 21.807	4,30%	40,69%
Niederösterreich	711.464	2.286	0,30%	7.697,69	€ 23.554	2,80%	35,15%
Oberösterreich	622.319	2.316	0,60%	6.172,69	€ 22.720	5,70%	34,89%
Wien	901.924	3.012	1,20%	6.630,85	€ 22.478	3,90%	36,80%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-13: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Kärnten

Bewertung Marktattraktivität – Strom – Niederösterreich

1.) Benennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen: Burgenland Kärnten Niederösterreich Oberösterreich Wien	2.) Welche Alternative soll bewertet werden? Niederösterreich	3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen , wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small>
--	---	--

Marktattraktivität - Niederösterreich							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Niederösterreich	Nutzenpunkte Niederösterreich
1	Marktgröße [Haushalte]	122.682	0	901.924	100	711.464	75,56
2	Marktvolumen [GWh]	458	0	3.012	100	2.286	71,57
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,30%	25,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.383	0	6.173	100	7.697,69	31,00
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 23.554	100,00
6	Wechselquote	2,60%	0	5,70%	100	2,80%	6,45
7	Umweltbewusstsein	33,86%	0	40,69%	100	35,15%	18,89

Alternativen	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Burgenland	122.682	458	0,30%	8.382,86	€ 22.388	2,60%	33,86%
Kärnten	250.262	1.041	0,00%	7.921,13	€ 21.807	4,30%	40,69%
Niederösterreich	711.464	2.286	0,30%	7.697,69	€ 23.554	2,80%	35,15%
Oberösterreich	622.319	2.316	0,60%	6.172,69	€ 22.720	5,70%	34,89%
Wien	901.924	3.012	1,20%	6.630,85	€ 22.478	3,90%	36,80%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-14: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Niederösterreich

Bewertung Marktattraktivität – Strom – Oberösterreich

1.) Benennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen: Burgenland Kärnten Niederösterreich Oberösterreich Wien	2.) Welche Alternative soll bewertet werden? Oberösterreich	3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen , wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small>
--	---	--

Marktattraktivität - Oberösterreich							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Oberösterreich	Nutzenpunkte Oberösterreich
1	Marktgröße [Haushalte]	122.682	0	901.924	100	622.319	64,12
2	Marktvolumen [GWh]	458	0	3.012	100	2.316	72,75
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,60%	50,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.383	0	6.173	100	6.172,69	100,00
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 22.720	52,26
6	Wechselquote	2,60%	0	5,70%	100	5,70%	100,00
7	Umweltbewusstsein	33,86%	0	40,69%	100	34,89%	15,08

Alternativen	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Burgenland	122.682	458	0,30%	8.382,86	€ 22.388	2,60%	33,86%
Kärnten	250.262	1.041	0,00%	7.921,13	€ 21.807	4,30%	40,69%
Niederösterreich	711.464	2.286	0,30%	7.697,69	€ 23.554	2,80%	35,15%
Oberösterreich	622.319	2.316	0,60%	6.172,69	€ 22.720	5,70%	34,89%
Wien	901.924	3.012	1,20%	6.630,85	€ 22.478	3,90%	36,80%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-15: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Oberösterreich

Bewertung Marktattraktivität – Strom – Wien

1.) Benennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen: Burgenland Kärnten Niederösterreich Oberösterreich Wien	2.) Welche Alternative soll bewertet werden? Wien	3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen , wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small>
--	---	--

Marktattraktivität - Wien							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Wien	Nutzenpunkte Wien
1	Marktgröße [Haushalte]	122.682	0	901.924	100	901.924	100,00
2	Marktvolumen [GWh]	458	0	3.012	100	3.012	100,00
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	1,20%	100,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.383	0	6.173	100	6.630,85	79,27
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 22.478	38,41
6	Wechselquote	2,60%	0	5,70%	100	3,90%	41,94
7	Umweltbewusstsein	33,86%	0	40,69%	100	36,80%	43,05

Alternativen	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Burgenland	122.682	458	0,30%	8.382,86	€ 22.388	2,60%	33,86%
Kärnten	250.262	1.041	0,00%	7.921,13	€ 21.807	4,30%	40,69%
Niederösterreich	711.464	2.286	0,30%	7.697,69	€ 23.554	2,80%	35,15%
Oberösterreich	622.319	2.316	0,60%	6.172,69	€ 22.720	5,70%	34,89%
Wien	901.924	3.012	1,20%	6.630,85	€ 22.478	3,90%	36,80%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-16: Bewertung Marktattraktivität – Strom – Wien

Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Burgenland

<p>1.) Bennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Burgenland</td></tr> <tr><td>Kärnten</td></tr> <tr><td>Niederösterreich</td></tr> <tr><td>Oberösterreich</td></tr> <tr><td>Wien</td></tr> </table>	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Wien	<p>2.) Welche Alternative soll bewertet werden?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Burgenland ▼</div>	<p>3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen, wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small></p>
Burgenland							
Kärnten							
Niederösterreich							
Oberösterreich							
Wien							

Marktattraktivität - Burgenland							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Burgenland	Nutzenpunkte Burgenland
1	Marktgröße [ZP]	11.987	0	633.013	100	47.581	5,73
2	Marktvolumen [GWh]	228	0	6.223	100	802	9,57
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,30%	25,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.272	0	5.958	100	8.271,67	0,00
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 22.388	33,26
6	Wechselquote	3,40%	0	8,00%	100	3,40%	0,00

Alternativen	Ausprägung					
	1	2	3	4	5	6
Burgenland	47.581	802	0,30%	8.272	€ 22.388	3,40%
Kärnten	11.987	228	0,00%	7.251	€ 21.807	6,40%
Niederösterreich	273.141	4.915	0,30%	7.075	€ 23.554	5,30%
Oberösterreich	138.351	2.832	0,60%	5.958	€ 22.720	8,00%
Wien	633.013	6.223	1,20%	7.201	€ 22.478	4,70%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-17: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Burgenland

Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Kärnten

1.) Benennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen: Burgenland Kärnten Niederösterreich Oberösterreich Wien	2.) Welche Alternative soll bewertet werden? <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Kärnten ▼</div>	3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen , wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small>
--	---	--

Marktattraktivität - Kärnten							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Kärnten	Nutzenpunkte Kärnten
1	Marktgröße [ZP]	11.987	0	633.013	100	11.987	0,00
2	Marktvolumen [GWh]	228	0	6.223	100	228	0,00
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,00%	0,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.272	0	5.958	100	7.250,55	44,14
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 21.807	0,00
6	Wechselquote	3,40%	0	8,00%	100	6,40%	65,22

Alternativen	Ausprägung					
	1	2	3	4	5	6
Burgenland	47.581	802	0,30%	8.272	€ 22.388	3,40%
Kärnten	11.987	228	0,00%	7.251	€ 21.807	6,40%
Niederösterreich	273.141	4.915	0,30%	7.075	€ 23.554	5,30%
Oberösterreich	138.351	2.832	0,60%	5.958	€ 22.720	8,00%
Wien	633.013	6.223	1,20%	7.201	€ 22.478	4,70%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-18: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Kärnten

Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Niederösterreich

<p>1.) Bennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Burgenland</td></tr> <tr><td>Kärnten</td></tr> <tr><td>Niederösterreich</td></tr> <tr><td>Oberösterreich</td></tr> <tr><td>Wien</td></tr> </table>	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Wien	<p>2.) Welche Alternative soll bewertet werden?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Niederösterreich ▼</div>	<p>3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen, wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small></p>
Burgenland							
Kärnten							
Niederösterreich							
Oberösterreich							
Wien							

Marktattraktivität - Niederösterreich							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Niederösterreich	Nutzenpunkte Niederösterreich
1	Marktgröße [ZP]	11.987	0	633.013	100	273.141	42,05
2	Marktvolumen [GWh]	228	0	6.223	100	4.915	78,18
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,30%	25,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.272	0	5.958	100	7.074,92	51,74
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 23.554	100,00
6	Wechselquote	3,40%	0	8,00%	100	5,30%	41,30

Alternativen	Ausprägung					
	1	2	3	4	5	6
Burgenland	47.581	802	0,30%	8.272	€ 22.388	3,40%
Kärnten	11.987	228	0,00%	7.251	€ 21.807	6,40%
Niederösterreich	273.141	4.915	0,30%	7.075	€ 23.554	5,30%
Oberösterreich	138.351	2.832	0,60%	5.958	€ 22.720	8,00%
Wien	633.013	6.223	1,20%	7.201	€ 22.478	4,70%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-19: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Niederösterreich

Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Oberösterreich

<p>1.) Bennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Burgenland</td></tr> <tr><td>Kärnten</td></tr> <tr><td>Niederösterreich</td></tr> <tr><td>Oberösterreich</td></tr> <tr><td>Wien</td></tr> </table>	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Wien	<p>2.) Welche Alternative soll bewertet werden?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Oberösterreich ▼</div>	<p>3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen, wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet [Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</p>
Burgenland							
Kärnten							
Niederösterreich							
Oberösterreich							
Wien							

Marktattraktivität - Oberösterreich							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Oberösterreich	Nutzenpunkte Oberösterreich
1	Marktgröße [ZP]	11.987	0	633.013	100	138.351	20,35
2	Marktvolumen [GWh]	228	0	6.223	100	2.832	43,43
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	0,60%	50,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.272	0	5.958	100	5.958,46	100,00
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 22.720	52,26
6	Wechselquote	3,40%	0	8,00%	100	8,00%	100,00

Alternativen	Ausprägung					
	1	2	3	4	5	6
Burgenland	47.581	802	0,30%	8.272	€ 22.388	3,40%
Kärnten	11.987	228	0,00%	7.251	€ 21.807	6,40%
Niederösterreich	273.141	4.915	0,30%	7.075	€ 23.554	5,30%
Oberösterreich	138.351	2.832	0,60%	5.958	€ 22.720	8,00%
Wien	633.013	6.223	1,20%	7.201	€ 22.478	4,70%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-20: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Oberösterreich

Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Wien

<p>1.) Bennen Sie in dieser Spalte bitte Ihre Alternativen:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Burgenland</td></tr> <tr><td>Kärnten</td></tr> <tr><td>Niederösterreich</td></tr> <tr><td>Oberösterreich</td></tr> <tr><td>Wien</td></tr> </table>	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Wien	<p>2.) Welche Alternative soll bewertet werden?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px;"> Wien ▼ </div>	<p>3.) Tragen Sie bitte in den unteren weißen Feldern die jeweiligen Ausprägungen Ihrer Alternative ein und setzen Sie dort ein Häckchen, wo die maximale Ausprägung (höchste Zahl) den minimalen Nutzen (0 Nutzenpunkte) stiftet <small>[Bsp.: Je höher die Marktkonzentration (Monopol), desto geringer der Nutzen]</small></p>
Burgenland							
Kärnten							
Niederösterreich							
Oberösterreich							
Wien							

Marktattraktivität - Wien							
Nr.	Kriterium	Minimaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Maximaler Nutzen der Alternativen	Nutzenpunkte	Wien	Nutzenpunkte Wien
1	Marktgröße [ZP]	11.987	0	633.013	100	633.013	100,00
2	Marktvolumen [GWh]	228	0	6.223	100	6.223	100,00
3	Marktwachstum	0,00%	0	1,20%	100	1,20%	100,00
4	Marktkonzentration [HHI]	8.272	0	5.958	100	7.201,17	46,28
5	Kaufkraft potenzieller KundInnen	21.807	0	23.554	100	€ 22.478	38,41
6	Wechselquote	3,40%	0	8,00%	100	4,70%	28,26

Alternativen	Ausprägung					
	1	2	3	4	5	6
Burgenland	47.581	802	0,30%	8.272	€ 22.388	3,40%
Kärnten	11.987	228	0,00%	7.251	€ 21.807	6,40%
Niederösterreich	273.141	4.915	0,30%	7.075	€ 23.554	5,30%
Oberösterreich	138.351	2.832	0,60%	5.958	€ 22.720	8,00%
Wien	633.013	6.223	1,20%	7.201	€ 22.478	4,70%
Je höher die Ausprägung, desto weniger Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung A-21: Bewertung Marktattraktivität – Erdgas – Wien

Gesamtübersicht – Strom – Burgenland

Burgenland - Energie Burgenland					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [gewichtete Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	13,35%	0,00	0,00
		Marktvolumen	8,59%	0,00	0,00
		Marktwachstum	2,62%	25,00	0,65
		Marktkonzentration [HHI]	23,78%	0,00	0,00
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	10,46%	33,26	3,48
		Wechselquote	23,78%	0,00	0,00
		Umweltbewusstsein	17,42%	0,00	0,00
				100,00%	4,13

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]	
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32	
		Elektronische Rechnung	8,96%	58,05	5,20	
	Dienstleistungen	energienae DL	5,13%	50,62	2,60	
		EnergiePlus DL	4,15%	44,57	1,85	
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88	
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18	
		Energiemix	5,64%	51,89	2,93	
	Konditionen	Ort der Erzeugung	4,46%	62,71	2,80	
		Preisgarantie	8,13%	16,86	1,37	
		Vertragsbindung	6,05%	23,66	1,43	
		Neukundenbonus	4,04%	15,58	0,63	
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	50,48	10,03	
		Grundpreis	19,64%	63,23	12,42	
					100,00%	49,63

Energie Graz						
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]	
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49	
		Elektronische Rechnung	8,96%	41,95	3,76	
	Dienstleistungen	energienae DL	5,13%	49,38	2,53	
		EnergiePlus DL	4,15%	55,43	2,30	
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88	
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18	
		Energiemix	5,64%	48,11	2,71	
	Konditionen	Ort der Erzeugung	4,46%	37,29	1,66	
		Preisgarantie	8,13%	83,14	6,76	
		Vertragsbindung	6,05%	76,34	4,62	
		Neukundenbonus	4,04%	84,42	3,41	
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	49,52	9,84	
		Grundpreis	19,64%	36,77	7,22	
					100,00%	50,37

Marktattraktivität Burgenland:	4,13 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	1,01 (besser)

Abbildung A-22: Gesamtübersicht - Strom - Burgenland

Gesamtübersicht – Strom – Kärnten

Kärnten - KELAG					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	13,35%	16,37	2,19
		Marktvolumen	8,59%	22,83	1,96
		Marktwachstum	2,62%	0,00	0,00
		Marktkonzentration [HHI]	23,78%	20,89	4,97
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	10,46%	0,00	0,00
		Wechselquote	23,78%	54,84	13,04
		Umweltbewusstsein	17,42%	100,00	17,42
			100,00%		39,57

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	49,63	4,45
	Dienstleistungen	energie-nahe DL	5,13%	51,48	2,64
		EnergiePlus DL	4,15%	64,03	2,66
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18
	Konditionen	Energiemix	5,64%	47,50	2,68
		Ort der Erzeugung	4,46%	32,39	1,44
		Preisgarantie	8,13%	70,40	5,72
		Vertragsbindung	6,05%	23,66	1,43
		Neukundenbonus	4,04%	80,93	3,27
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	53,42	10,61
		Grundpreis	19,64%	59,63	11,71
				100,00%	

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	50,37	4,52
	Dienstleistungen	energie-nahe DL	5,13%	48,52	2,49
		EnergiePlus DL	4,15%	35,97	1,49
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18
	Konditionen	Energiemix	5,64%	52,50	2,96
		Ort der Erzeugung	4,46%	67,61	3,01
		Preisgarantie	8,13%	29,60	2,41
		Vertragsbindung	6,05%	76,34	4,62
		Neukundenbonus	4,04%	19,07	0,77
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	46,58	9,25
		Grundpreis	19,64%	40,37	7,93
				100,00%	

Marktattraktivität Kärnten:	39,57 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	0,82 (schlechter)

Abbildung A-23: Gesamtübersicht - Strom - Kärnten

Gesamtübersicht – Strom – Niederösterreich

Niederösterreich - EVN					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	13,35%	75,56	10,09
		Marktvolumen	8,59%	71,57	6,15
		Marktwachstum	2,62%	25,00	0,65
		Marktkonzentration [HHI]	23,78%	31,00	7,37
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	10,46%	100,00	10,46
		Wechselquote	23,78%	6,45	1,53
		Umweltbewusstsein	17,42%	18,89	3,29
			100,00%		39,55

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	28,59	2,56
	Dienstleistungen	energie-nahe DL	5,13%	48,44	2,48
		EnergiePlus DL	4,15%	50,00	2,08
		zusätzliche Energieträger	3,76%	65,45	2,46
		energieferne DL	2,37%	71,18	1,68
	Konditionen	Energiemix	5,64%	22,01	1,24
		Ort der Erzeugung	4,46%	62,71	2,80
		Preisgarantie	8,13%	16,86	1,37
		Vertragsbindung	6,05%	50,00	3,03
		Neukundenbonus	4,04%	15,58	0,63
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	53,02	10,53
		Grundpreis	19,64%	59,63	11,71
				100,00%	

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	71,41	6,40
	Dienstleistungen	energie-nahe DL	5,13%	51,56	2,65
		EnergiePlus DL	4,15%	50,00	2,08
		zusätzliche Energieträger	3,76%	34,55	1,30
		energieferne DL	2,37%	28,82	0,68
	Konditionen	Energiemix	5,64%	77,99	4,40
		Ort der Erzeugung	4,46%	37,29	1,66
		Preisgarantie	8,13%	83,14	6,76
		Vertragsbindung	6,05%	50,00	3,03
		Neukundenbonus	4,04%	84,42	3,41
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	46,98	9,33
		Grundpreis	19,64%	40,37	7,93
				100,00%	

Marktattraktivität Niederösterreich: 39,55 von 100 möglichen
 Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz: 1,09 (besser)

Abbildung A-24: Gesamtübersicht - Strom - Niederösterreich

Gesamtübersicht – Strom – Oberösterreich

Oberösterreich - Energie AG					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Nutzenpunkte	Ergebnis [gewichtete Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	13,35%	64,12	8,56
		Marktvolumen	8,59%	72,75	6,25
		Marktwachstum	2,62%	50,00	1,31
		Marktkonzentration [HHI]	23,78%	100,00	23,78
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	10,46%	52,26	5,47
		Wechselquote	23,78%	100,00	23,78
		Umweltbewusstsein	17,42%	15,08	2,63
			100,00%		71,78

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	45,95	4,12
	Dienstleistungen	energienaehe DL	5,13%	54,95	2,82
		EnergiePlus DL	4,15%	33,32	1,38
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	72,89	1,73
	Konditionen	Energiemix	5,64%	28,58	1,61
		Ort der Erzeugung	4,46%	62,71	2,80
		Preisgarantie	8,13%	47,93	3,90
		Vertragsbindung	6,05%	66,70	4,04
		Neukundenbonus	4,04%	15,58	0,63
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	43,40	8,62
		Grundpreis	19,64%	65,00	12,77
				100,00%	

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	54,05	4,85
	Dienstleistungen	energienaehe DL	5,13%	45,05	2,31
		EnergiePlus DL	4,15%	66,68	2,77
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	27,11	0,64
	Konditionen	Energiemix	5,64%	71,42	4,03
		Ort der Erzeugung	4,46%	37,29	1,66
		Preisgarantie	8,13%	52,07	4,23
		Vertragsbindung	6,05%	33,30	2,02
		Neukundenbonus	4,04%	84,42	3,41
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	56,60	11,24
		Grundpreis	19,64%	35,00	6,87
				100,00%	

Marktattraktivität Oberösterreich:	71,78 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	0,94 (schlechter)

Abbildung A-25: Gesamtübersicht - Strom – Oberösterreich

Gesamtübersicht – Strom – Wien

Wien - Wien Energie					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	13,35%	100,00	13,35
		Marktvolumen	8,59%	100,00	8,59
		Marktwachstum	2,62%	100,00	2,62
		Marktkonzentration [HHI]	23,78%	79,27	18,85
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	10,46%	38,41	4,02
		Wechselquote	23,78%	41,94	9,97
		Umweltbewusstsein	17,42%	43,05	7,50
			100,00%		64,90

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	28,59	2,56
	Dienstleistungen	energie-nahe DL	5,13%	50,62	2,60
		EnergiePlus DL	4,15%	61,06	2,53
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	67,80	1,60
	Konditionen	Energiemix	5,64%	22,11	1,25
		Ort der Erzeugung	4,46%	56,29	2,51
		Preisgarantie	8,13%	16,86	1,37
		Vertragsbindung	6,05%	46,73	2,83
		Neukundenbonus	4,04%	15,58	0,63
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	51,55	10,24
		Grundpreis	19,64%	72,22	14,18
			100,00%		49,50

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	71,41	6,40
	Dienstleistungen	energie-nahe DL	5,13%	49,38	2,53
		EnergiePlus DL	4,15%	38,94	1,62
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	32,20	0,76
	Konditionen	Energiemix	5,64%	77,89	4,39
		Ort der Erzeugung	4,46%	43,71	1,95
		Preisgarantie	8,13%	83,14	6,76
		Vertragsbindung	6,05%	53,27	3,22
		Neukundenbonus	4,04%	84,42	3,41
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	48,45	9,63
		Grundpreis	19,64%	27,78	5,46
			100,00%		50,50

Marktattraktivität Wien:	64,90 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	1,02 (besser)

Abbildung A-26: Gesamtübersicht - Strom - Wien

Gesamtübersicht – Erdgas – Burgenland

Burgenland - Energie Burgenland					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	15,29%	5,73	0,88
		Marktvolumen	9,73%	9,57	0,93
		Marktwachstum	2,96%	25,00	0,74
		Marktkonzentration [HHI]	29,56%	0,00	0,00
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	12,91%	33,26	4,29
		Wechselquote	29,56%	0,00	0,00
			100,00%		6,84

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	58,05	5,20
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	50,62	2,60
		EnergiePlus DL	4,15%	44,57	1,85
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	16,86	2,06
		Vertragsbindung	9,62%	49,32	4,75
		Neukundenbonus	6,46%	15,58	1,01
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	49,92	9,92
		Grundpreis	19,64%	47,37	9,30
			100,00%		45,07

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	41,95	3,76
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	49,38	2,53
		EnergiePlus DL	4,15%	55,43	2,30
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	83,14	10,17
		Vertragsbindung	9,62%	50,68	4,88
		Neukundenbonus	6,46%	84,42	5,45
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	50,08	9,95
		Grundpreis	19,64%	52,63	10,34
			100,00%		54,93

Marktattraktivität Burgenland:	6,84 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	1,22 (besser)

Abbildung A-27: Gesamtübersicht – Erdgas – Burgenland

Gesamtübersicht – Erdgas – Kärnten

Kärnten - KELAG					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	15,29%	0,00	0,00
		Marktvolumen	9,73%	0,00	0,00
		Marktwachstum	2,96%	0,00	0,00
		Marktkonzentration [HHI]	29,56%	44,14	13,05
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	12,91%	0,00	0,00
		Wechselquote	29,56%	65,22	19,28
			100,00%		32,32

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	49,63	4,45
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	51,48	2,64
		EnergiePlus DL	4,15%	64,03	2,66
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	67,40	8,24
		Vertragsbindung	9,62%	23,66	2,28
		Neukundenbonus	6,46%	80,93	5,23
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	51,26	10,18
Grundpreis		19,64%	27,27	5,36	
			100,00%		49,42

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	50,37	4,52
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	48,52	2,49
		EnergiePlus DL	4,15%	35,97	1,49
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	50,00	1,18
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	32,60	3,99
		Vertragsbindung	9,62%	76,34	7,35
		Neukundenbonus	6,46%	19,07	1,23
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	48,74	9,68
Grundpreis		19,64%	72,73	14,28	
			100,00%		50,58

Marktattraktivität Kärnten:	32,32 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	1,02 (besser)

Abbildung A-28: Gesamtübersicht – Erdgas – Kärnten

Gesamtübersicht – Erdgas – Niederösterreich

Niederösterreich - EVN					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität		Marktgröße	15,29%	42,05	6,43
		Marktvolumen	9,73%	78,18	7,61
		Marktwachstum	2,96%	25,00	0,74
		Marktkonzentration [HHI]	29,56%	51,74	15,29
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	12,91%	100,00	12,91
		Wechselquote	29,56%	41,30	12,21
			100,00%		55,19

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	28,59	2,56
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	48,44	2,48
		EnergiePlus DL	4,15%	50,00	2,08
		zusätzliche Energieträger	3,76%	65,28	2,46
		energieferne DL	2,37%	71,86	1,70
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	16,86	2,06
		Vertragsbindung	9,62%	50,00	4,81
		Neukundenbonus	6,46%	15,58	1,01
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	49,76	9,88
Grundpreis		19,64%	47,37	9,30	
			100,00%		43,67

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	71,41	6,40
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	51,56	2,65
		EnergiePlus DL	4,15%	50,00	2,08
		zusätzliche Energieträger	3,76%	34,72	1,31
		energieferne DL	2,37%	28,14	0,67
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	83,14	10,17
		Vertragsbindung	9,62%	50,00	4,81
		Neukundenbonus	6,46%	84,42	5,45
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	50,24	9,98
Grundpreis		19,64%	52,63	10,34	
			100,00%		56,33

Marktattraktivität Niederösterreich: 55,19 von 100 möglichen
 Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz: 1,29 (besser)

Abbildung A-29: Gesamtübersicht – Erdgas – Niederösterreich

Gesamtübersicht – Erdgas – Oberösterreich

Oberösterreich - Energie AG					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	15,29%	20,35	3,11
		Marktvolumen	9,73%	43,43	4,23
		Marktwachstum	2,96%	50,00	1,48
		Marktkonzentration [HHI]	29,56%	100,00	29,56
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	12,91%	52,26	6,75
		Wechselquote	29,56%	100,00	29,56
			100,00%		74,68

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,10	5,32
		Elektronische Rechnung	8,96%	28,59	2,56
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	53,86	2,76
		EnergiePlus DL	4,15%	34,74	1,44
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	72,89	1,73
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	16,86	2,06
		Vertragsbindung	9,62%	50,00	4,81
		Neukundenbonus	6,46%	70,53	4,55
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	46,49	9,24
		Grundpreis	19,64%	31,03	6,10
				100,00%	

Energie Graz					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,90	2,49
		Elektronische Rechnung	8,96%	71,41	6,40
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	46,14	2,37
		EnergiePlus DL	4,15%	65,26	2,71
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88
		energieferne DL	2,37%	27,11	0,64
	Konditionen	Preisgarantie	12,23%	83,14	10,17
		Vertragsbindung	9,62%	50,00	4,81
		Neukundenbonus	6,46%	29,47	1,90
	Preis	Arbeitspreis	19,87%	53,51	10,63
		Grundpreis	19,64%	68,97	13,54
				100,00%	

Marktattraktivität Oberösterreich:	74,68 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	1,36 (besser)

Abbildung A-30: Gesamtübersicht – Erdgas – Oberösterreich

Gesamtübersicht – Erdgas – Wien

Wien - Wien Energie					
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]
Marktattraktivität	-	Marktgröße	15,29%	100,00	15,29
		Marktvolumen	9,73%	100,00	9,73
		Marktwachstum	2,96%	100,00	2,96
		Marktkonzentration [HHI]	29,56%	46,28	13,68
		Kaufkraft potenzieller KundInnen	12,91%	38,41	4,96
		Wechselquote	29,56%	28,26	8,35
		100,00%			

Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]	
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	68,27	5,33	
		Elektronische Rechnung	8,96%	28,59	2,56	
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	50,62	2,60	
		EnergiePlus DL	4,15%	61,06	2,53	
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88	
		energieferne DL	2,37%	67,80	1,60	
		Preisgarantie	12,23%	16,86	2,06	
	Preis	Vertragsbindung	9,62%	50,00	4,81	
		Neukundenbonus	6,46%	15,58	1,01	
		Arbeitspreis	19,87%	50,08	9,95	
		Grundpreis	19,64%	51,72	10,16	
		100,00%				44,50

Energie Graz						
Dimension	Kategorie	Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis [Nutzenpunkte]	
Relative Wettbewerbsposition	Angebot der Rechnungslegung	Integrierte Rechnung	7,81%	31,73	2,48	
		Elektronische Rechnung	8,96%	71,41	6,40	
	Dienstleistungen	energienahe DL	5,13%	49,38	2,53	
		EnergiePlus DL	4,15%	38,94	1,62	
		zusätzliche Energieträger	3,76%	50,00	1,88	
		energieferne DL	2,37%	32,20	0,76	
		Preisgarantie	12,23%	83,14	10,17	
	Preis	Vertragsbindung	9,62%	50,00	4,81	
		Neukundenbonus	6,46%	84,42	5,45	
		Arbeitspreis	19,87%	49,92	9,92	
		Grundpreis	19,64%	48,28	9,48	
		100,00%				55,50

Marktattraktivität Wien:	54,97 von 100 möglichen
Rel. Wettbewerbsposition der Energie Graz:	1,25 (besser)

Abbildung A-31: Gesamtübersicht – Erdgas – Wien