

# Vom lokalen Versorger zur Marke

**Coca-Cola oder Pepsi, echtes Tempo oder Taschentuch der Drogerie-Handelsmarke? – Bei vielen Produkten liegt zumindest im Detail ein feiner Unterschied, da diese Produkte eine Differenzierung über ihre Eigenschaften zulassen. Anders beim Strom: Strom ist ein völlig homogenes Produkt und bietet aufgrund seiner Produkteigenschaften nur wenige dauerhafte Möglichkeiten der Differenzierung. Die Schaffung einer Markenpersönlichkeit abseits der Preiskommunikation ist aus diesem Grund die Lösung für dieses Problem.**

VON MIRCO PINSKE

## Markenführung

Marken kennzeichnen Waren, Dienstleistungen oder Unternehmen und differenzieren diese von ihrer Konkurrenz. Sie verleihen Produkten spezifische Persönlichkeiten, schaffen Vertrauen in ein Produkt oder werden gar zu einem generalisierten Markennamen, der sich wie Tempo, Google oder Selters als fester Begriff im Sprachgebrauch etabliert. Insbesondere bei sehr ähnlichen Gütern prägen Wort- und Bildmarken die Produktwahrnehmung. Das Cola-Experiment von Chernatony/McDonald (1992) ist ein klassischer Beleg: Als Versuchspersonen blind Coca Cola und Pepsi Cola probierten, bevorzugten sie Letztere. Wussten die Testpersonen jedoch um die Marken, fiel die Präferenz deutlich zu Gunsten des bekannteren Markenge-tränks Coca Cola aus. Oder wie Gunther es ausdrückt: „Das Programm von Microsoft ist nicht das beste Betriebssystem. Es sind Marken, die gewinnen.“

## Preiskommunikation dominiert

Die Marke bildet ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal auf dem Energiemarkt. Allerdings gibt es gegenwärtig nur wenige Unternehmen, die sich die Vorteile einer starken Markenpersönlichkeit zunutze machen.

Während zu Beginn der Liberalisierung des Energiemarktes eine Flut neuer Marken den noch jungen Markt überschwemmte, ist es

inzwischen ruhig geworden um das Thema Marke. Dabei bietet gerade in der heutigen Zeit ein klares und sympathisches Markenimage, insbesondere für die mehr als 800 Stadtwerke, eine einmalige Gelegenheit, sich im Wettbewerb zu differenzieren.

Leider steht momentan bei vielen Stadtwerken der Energiepreis im Mittelpunkt der Kommunikation, anstatt gezielt in den Aufbau einer Markenpersönlichkeit zu investieren. Denn eine starke Marke würde dauerhaft positiver auf die Menge und den Preis wirken als der erste Platz im Energiepreis-Vergleichsportal im Internet.

Sicher, wer dauerhaft zum „Aldi der Energieversorgung“ werden möchte, der sollte das tun, aber mit allen Konsequenzen! Die komplette Ausrichtung des Unternehmens hin zum Kostenführer ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg dieser Strategie. Da heute schon die staatlichen Abgaben und die Netzkosten einen Großteil des Energiepreises ausmachen, ist der Spielraum jedoch gering. Nur das Unternehmen, das auch im Portfoliomanagement herausragende Fähigkeiten besitzt, wird mit dieser Strategie dauerhaft erfolgreich sein. Das jüngste Beispiel TelDaFax hat gezeigt, dass es nicht so einfach ist, diese Strategie erfolgreich am Markt umzusetzen. Und TelDaFax war wohl erst der Anfang.

Auch die vielen Ökostromanbieter werden sich in Zukunft die Frage stellen müssen, was passiert nach dem Jahr 2021, wenn das letzte

Atomkraftwerk von Netz gegangen ist? Spätestens dann ist jeder Strom „atomstromfrei“.

## Potenziale von Marken für Stadtwerke

Im liberalisierten Energiemarkt wählen Kunden ihren Energielieferanten unabhängig von ihrem Wohnort frei aus. Für Anbieter von Energieprodukten und -dienstleistungen gilt es daher, sich mit einem wettbewerbsfähigen Profil im Markt zu positionieren. Ein wettbewerbsfähiger Preis ist unstrittig die Voraussetzung für einen dauerhaften Markterfolg, bietet jedoch, wie bereits beschrieben, für die meisten Anbieter kein ausreichendes Differenzierungsmerkmal.

Hier bietet sich der Aufbau einer Marke mit für den Kunden relevanten Werten an. Umweltfreundlichkeit, Sicherheit, zuverlässiger Service, nachhaltiges Wirtschaften oder eine faire Geschäftspolitik können solche Markenwerte darstellen.

Im Strommarkt, einerseits von vier großen Energiekonzernen, andererseits von zahlreichen privaten Anbietern und lokalen Stadtwerken gekennzeichnet, spielt auch das Unternehmensimage eine wesentliche Rolle.

Und genau beim Thema Unternehmensimage punkten die zahlreichen Stadtwerke, denn die kommunale Energieversorgung erlebt zurzeit eine noch nie dagewesene Renaissance. Während noch vor wenigen Jahren Städte ihre Anteile an kommunalen Unternehmen verkaufte, wurden gerade in den letzten Monaten in vielen Städten, so beispielsweise in Stuttgart, eigene Stadtwerke gegründet.

Diese kommunalen Stadtwerke besitzen das Potenzial, sich gegenüber den vorrangig Shareholder-Valuegetriebenen Konzernen als bürgernahe Unternehmen zu positionieren, die vor Ort in die Lebensqualität der Bürger investieren – ein einmaliges Differenzierungsmerkmal, das schwer kopiert werden kann.

## Markenführung ist Chefsache

Der Entwicklung der Markenpersönlichkeit fällt dabei eine entscheidende Rolle zu. Die

Markenwerte sollen auf jeden Fall in Einklang mit den Unternehmenswerten und der Vision des Unternehmens stehen. Aus diesem Grund ist Markenführung Chefsache. Denn nur eine authentische Marke ist eine erfolgreiche Marke.

Nur wenn Markenbildung als ganzheitlicher Prozess im Unternehmen verstanden wird und alle Unternehmensbereiche mit einbezogen werden, kann die Marke dauerhaft zur Differenzierung beitragen. Die Entscheidung zur Markenpolitik ist eine langfristige Entscheidung, denn der Aufbau einer Marke benötigt viel Zeit. Kontinuität und Konsequenz spielen bei der Markenführung eine entscheidende Rolle. Das zeigt das Beispiel einer der erfolgreichsten deutschen Marken: Die 1911 registrierte Marke Nivea zeichnet sich durch besondere Kontinuität in der Markenführung aus, denn die Marke hat sich in den letzten Jahren nur geringfügig verändert. Natürlich muss die Marke über die Jahre an sich ändernde Kundenbedürfnisse angepasst werden. Dieses sollte jedoch behutsam und nicht aus Shareholder-Value-Gesichtspunkten heraus gesehen.

### Die drei Säulen der Markenführung

Da die Kernprodukte von Energieversorgern (Strom und Erdgas) aufgrund ihrer Homogenität nur wenige Ansatzpunkte für eine dauerhafte Differenzierung bieten, muss eine Dachmarke die Energieprodukte einzigartig werden lassen und alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens unter dem Markendach zusammenfassen. Die Dachmarkenstrategie bietet sich an, da auf diese Weise positive Ausstrahlungseffekte zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen (Energie, Bäder, ÖPNV, etc.) genutzt werden können.

Bei geringerem Marketingbudget hat sie ebenfalls den Vorteil, dass das gesamte Kommunikationsbudget zielgerichteter eingesetzt werden kann. Dazu muss jedoch der Marketing- und Media-Mix der einzelnen Bereiche untereinander abgestimmt sein.

Auf diese Weise gelingt es einem Unternehmen, auch mit einem überschaubaren Marketingbudget dem Kommunikationsdruck der

großen Energiekonzerne und der Informationsüberlastung des Konsumenten entgegenzuwirken.

Bis zu diesem Punkt unterscheidet sich die Markenführung für ein Stadtwerk noch nicht sonderlich von der für einen privaten Energieversorger. Unterscheidung ist jedoch unabdingbar, gilt es doch, ein Alleinstellungsmerkmal und eine eindeutige Positionierung im Markt zu erreichen.

Es gibt drei entscheidende Faktoren, die eine Möglichkeit zur Differenzierung von Stadtwerken im Rahmen der Markenpolitik bieten (vgl. Abb. 1):

- Emotionalisierung der Produkte,
- Mehrwertstrategie,
- Citizen Value.

#### 1. Emotionalisierung der Produkte

Der Kunde möchte sich nicht mit dem Low-Involvement-Produkt Strom auseinandersetzen. Er empfindet es als Produkt des alltäglichen Lebens und misst diesem im Allgemeinen keine große Bedeutung zu. Natürlich gibt es Anlässe, die dieses Involvement verändern. So hat das Unglück in Fukushima bei einigen Kunden zu einer aktiven Entscheidung für Ökostrom geführt. Diese Veränderung des Involvements ist jedoch nicht von Dauer.

Aufgabe der Marke muss es sein, eine dauerhafte Einstellungsänderung zu erreichen und die Produkte des Stadtwerkes damit unmittelbar in das Bewusstsein des Kunden zu rücken.

Für die am Markt etablierten Stadt-

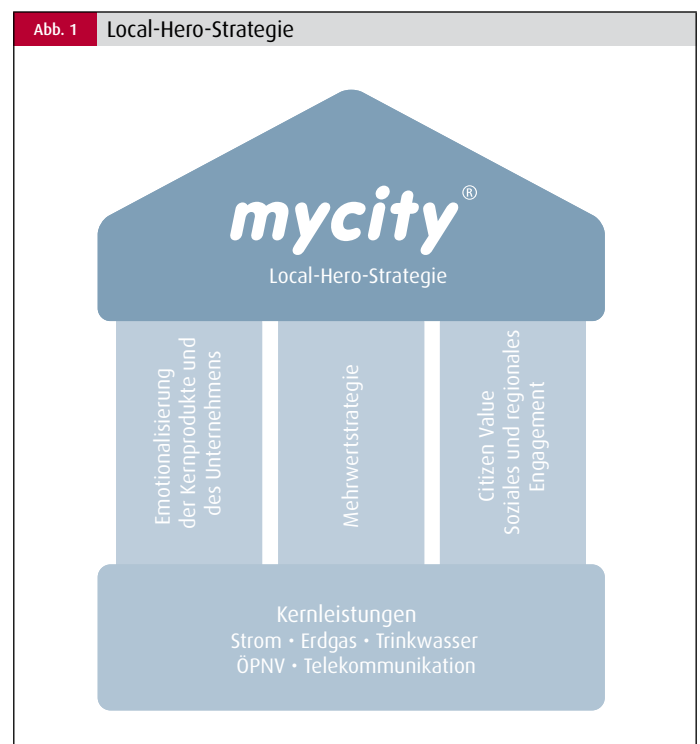
werke ist die Emotionalisierung ihrer Leistungen einfacher als bei Neuanbietern, da sie seit Jahren im bestehenden Lokalmarkt verankert sind und den Vorteil haben, bereits eine Vielzahl von Haushalten mit Energie zu versorgen. Die unternehmensübergreifende Bezeichnung „Stadtwerke“ steht für Vertrauen und Sicherheit.

Emotionalisierung bietet ebenfalls die Möglichkeit, bei den Kunden ein Alleinstellungsmerkmal, also ein einzigartiges Nutzenversprechen, zu erzeugen. Anhand der reinen Produkteigenschaften von Energieprodukten wäre das nicht möglich.

Besonders die zur Differenzierung hervorragenden Merkmale von kommunalen Stadtwerken (regionaler Arbeitgeber, soziales Engagement, Unterstützung von Vereinswesen, Eventmanagement, etc.) sollten zur Emotionalisierung genutzt werden.

#### 2. Mehrwerte generieren

Allein der Aufbau einer emotionalen Markenwelt führt allerdings noch nicht zu der gewünschten Markentreue. Selbst die Marken, die mit einem großen Budget im Markt penetriert werden, werden ohne die Gene-



rierung relevanter Mehrwerte nur schwer dauerhaften Erfolg haben. Dabei ist es von entscheidender Relevanz, einen Mehrwert für den Kunden zu bieten, den der Kunde auch als solchen empfindet. Die klassische Energieberatung im Kundenzentrum oder die kostenlose Service-Hotline reichen da nicht aus. Hier bieten sich zusätzliche Angebote im energienahen Bereich oder der Aufbau von Kundenbindungsprogrammen an.

Eine starke und für den Kunden relevante Mehrwertstrategie erschwert darüber hinaus die Vergleichbarkeit der Angebote mit anderen Anbietern, da die Produkte nicht mehr auf den reinen Energiepreis reduziert werden können. Ergänzt zum Beispiel ein Energieversorger ein Stromprodukt um einen kostenlosen High-Speed-Internetzugang aus dem eigenen Produktportfolio, so ist das Stromprodukt nicht mehr vergleichbar und es bietet damit die Möglichkeit zum Aufbau einer eigenen Pricing-Strategie. Die Kopie dieses Produktes wird für andere Anbieter schwer sein, da sie nicht über ein eigenes Telekommunikationsnetz verfügen.

### 3. Regionales Engagement

Gerade Stadtwerke sollten ihr bereits bestehendes regionales und soziales Engagement zur Bildung einer starken Markenpersönlichkeit nutzen und aktiv in die Kommunikation mit einbeziehen. Dieser Faktor ist für andere Unternehmen nicht kopierbar und bietet damit ein deutliches Alleinstellungsmerkmal für die Markenkommunikation.

Diese „Local-Hero-Strategie“ macht den Citizen Value für den Kunden deutlich und ermöglicht eine klare Abgrenzung vom klassischen Shareholder-Value-Ansatz der großen Energiekonzerne.

### Praxisbeispiel: Markenbildung bei den Stadtwerke Uelzen

Am Beispiel der Stadtwerke Uelzen, die im Mai 2011 für die beste Markenpolitik mit dem Deutschen Preis für Wirtschaftskommunikation ausgezeichnet wurden, soll exemplarisch gezeigt werden, welche Möglichkeiten sich lokalen Stadtwerken zum Aufbau einer starken Marke bietet.

### Die Umsetzung der Markenstrategie

Die Stadtwerke Uelzen haben sich 2001 für eine Markenpositionierung und damit gegen eine rein preispolitische Differenzierung entschieden. Unter der Dachmarke mycity werden die Produkte des kommunalen Unternehmens zugunsten eines einheitlichen und leicht wieder erkennbaren Unternehmensauftritts gebündelt. Ein fünffarbiges Register in der Bildmarke gliedert die Dienstleistungsangebote kundenfreundlich nach den vier Geschäftsbereichen Energie, Wasser, ÖPNV und Bäder. Um die Bedeutung der Stadtwerke für die Region als Differenzierungsmerkmal in die Kommunikation mit einzubinden, wurde ein zusätzlicher Bereich der Markenkommunikation geschaffen. In dem Bereich „plus“ wird das gesamte soziale Engagement auf die gleiche kommunikative Ebene gehoben wie die Kernprodukte der Stadtwerke. Veranstaltungen, Sponsoring oder soziales Engagement haben damit kommunikativ eine Heimat gefunden. Mit diesem Schritt ist es gelungen, die Wichtigkeit der Stadtwerke für das regionale Leben kommunikativ deutlich zu machen. Der „plus“-Bereich dient ebenfalls zur Kommunikation der Mehrwertstrategie.

Die Emotionalisierung der Produkte und Dienstleistungen war von Anfang an eine Kernaufgabe in der Markenkommunikation. Aus diesem Grund wurden z. B. Veranstaltungen geschaffen, die die Marke erlebbar machen. So organisieren die Stadtwerke seit Jahren den größten Laternenumzug der Region oder zur Weihnachtszeit die Eisveranstaltung mycity-on-ice auf dem Rathausplatz in Uelzen.

Die Einführung einer Mehrwertkarte, die mycity pluscard, hat ein deutliches Differenzierungsinstrument geschaffen. Jeder Energiekunde der Stadtwerke Uelzen hat diese Karte auf Wunsch erhalten. Die mycity pluscard verschafft dem Besitzer Zugang zu exklusiven Leistungen, die die Marke für ihn persönlich erlebbar machen. Da bei den Stadtwerken der Citizen Value im Vordergrund steht, kann der Energiekunde von den Leistungen des Unternehmens direkt profitieren. So können z. B. alle Energiekunden das Badeland am Sonntag kostenlos nutzen oder samstags

kostenlos Bus fahren. Bei Veranstaltungen, die durch die Stadtwerke organisiert oder unterstützt werden, erhalten Besitzer der mycity pluscard stets besondere Leistungen.

Alle diese Leistungen führen dazu, dass für den Kunden die eigentlichen Energieprodukte erlebbar werden. In einem eigenen Kundenmagazin werden die Kunden vierteljährlich über die Mehrwertleistungen informiert.

Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit sind wesentliche Elemente des Markenkerns. Um auch hier eine deutliche Differenzierung zum Wettbewerb zu erreichen, haben die Stadtwerke Uelzen ihre gesamte Stromlieferung für Haushaltskunden auf Naturstrom umgestellt – ohne Mehrpreis für die Kunden.

Sämtliche Kommunikationsaktivitäten der Stadtwerke Uelzen werden seit 2001 im Sinne der Markenführung angelegt.

Ein Corporate Design sorgt dafür, dass mycity an allen Schnittstellen zur Öffentlichkeit – von der Website über Broschüren bis hin zu Pressemitteilungen – einheitlich und leicht wieder erkennbar auftritt. Anders als bei vielen Großunternehmen erlauben die Kommunikationsetats kleiner und mittlerer Unternehmen häufig keine umfangreiche klassische Markenkommunikation. Auch bei den Stadtwerken Uelzen ist es aus diesem Grund wichtig, Synergien zu nutzen. Das heißt, Vertriebsaktivitäten und Kommunikationsmaßnahmen sollten gleichzeitig auf die Markenentwicklung von mycity einzahlen.

Markenführung setzt Kontinuität und Konsequenz voraus. Deshalb wird die Umsetzung der Strategie in regelmäßigen Umfragen sowohl qualitativ als auch quantitativ überprüft und leicht modifiziert.

### Das Ergebnis

Die Stadtwerke Uelzen haben es mit ihrer Dienstleistungsmarke mycity und ihrer Positionierung als Lebensqualitätsunternehmen geschafft, sich deutlich im Wettbewerb zu differenzieren und ein Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln. Dieses Ergebnis wird regelmäßig in Marktforschungen überprüft. Neben den quan-

titativen Zahlen zeigt sich der Erfolg der Markenpolitik auch in einer sehr geringen Wechselrate im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen.

Das regionale und soziale Engagement und die Vielzahl an unterschiedlichen Angeboten und Leistungen haben zum Aufbau einer hohen Kundenbindung geführt. Diese Kundenbindung fußt nicht nur auf der Abdeckung existenzieller Grundbedürfnisse, sondern ebenso auf dem Angebot von Convenience in Alltag und Freizeit. Damit ist es den Stadtwerken Uelzen gelungen, die Kundenbindung nicht nur über die Kernleistungen zu prägen, sondern durch ein ganzes Bündel an Faktoren.

### Fazit

Für zahlreiche kommunale Unternehmen, die sich in liberalisierten Strom- und Gas-

märkten gegen namhafte Energieanbieter behaupten müssen, ist eine individuelle Markenpositionierung ein wesentlicher Differenzierungsfaktor. Das Beispiel Stadtwerke Uelzen macht deutlich, dass eine erfolgreiche Markenpolitik auch bei kleinen und mittleren Unternehmen möglich ist. Denn eine gelungene Markenkommunikation zeichnet sich nicht allein durch kostspielige, weitreichende Kampagnen aus. Vielmehr brillieren Marken durch Kommunikationsmaßnahmen, die den Markenwert eines Produkts beziehungsweise eines Unternehmens direkt oder auch indirekt transportieren. So erhalten selbst homogene Produkte, wie der Strom von einem unter vielen Stadtwerken, einen individuellen Charakter. In vielen Stadtwerken schlummern Markenpersönlichkeiten. ■

## zur Person

### Mirco Pinske

- geboren 1976
- 1996-1999 Ausbildung zum Industriekaufmann bei den Stadtwerken Uelzen
- 1998-2002 Studium Strategisches Marketing und Wirtschaftspsychologie an der Nordakademie Hochschule der Wirtschaft in Elmshorn
- 2002-2005 Assistent der Geschäftsführung der Stadtwerke Uelzen. Umsetzung der bereits im Studium entwickelten „mycity“-Strategie.
- seit 2005 Leitung Marketing/Unternehmenskommunikation
- seit 2007 Prokurist bei den Stadtwerken Uelzen