

Praxis

## Markenentwicklung im Low-Involvement Bereich

Juni 2017 - Marke  
Urs Freudiger

**Der Schweizer Strommarkt soll in den nächsten Jahren für Privatkunden geöffnet werden, d.h. Sie können ihren Stromanbieter dann frei wählen. Dieser sogenannte zweite Schritt der Marktliberalisierung bringt für Unternehmen in der Energiebranche, insbesondere für Elektrizitätswerke, eine erhebliche Veränderung der Kundenbeziehung mit sich. Marktorientierte Themen, wie z.B. kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen, Markenentwicklung oder Kundenbindungsmassnahmen, die im bisherigen Monopol nur wenig Beachtung fanden, gewinnen an Bedeutung. Vor allem die Differenzierung im Wettbewerb stellt eine zentrale Herausforderung dar. Produkte und Dienstleistungen in der Energiebranche sind austauschbar. Daher kommt dem Unternehmen und seiner (Marken-) Positionierung eine grössere Bedeutung zu als in anderen Branchen.**

Die Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ), mit einer Million Kunden eines der grössten Schweizer Energieversorgungsunternehmen, wollten die neuen Marktherausforderungen frühzeitig angehen. Deshalb wurde die Marktsituation intensiv studiert, um die folgenden Fragen zu klären: Was sind Kundenbedürfnisse? Wie werden sich die Kunden nach der Marktöffnung verhalten? Die Marktforschung brachte wichtige Erkenntnisse und bildete die Grundlage für Effektivitäts- und Effizienzsprünge im Kundenbindungsmanagement.

**„Zugleich zeigten die Ergebnisse jedoch auch, dass die bisherigen Markenwerte der EKZ (Zuverlässigkeit, regionale Verankerung, gesellschaftliche Verantwortung) zu wenig differenzierend und für Kunden bei der Wahl ihres Energieversorgers zu wenig relevant sind.“**

## **Entwicklung der Markenpositionierung, der Markenwerte und des Markenversprechens**

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Marktforschung und weitere spezifische Abklärungen legten die Basis zur Erarbeitung einer neuen Markenpositionierung mit externen Markenspezialisten. Damit die Markenpositionierung erfolgreich ist, wurden folgende Grundsätze festgelegt:

- **Glaubwürdigkeit:** Die Markenpositionierung muss zu den EKZ passen und deren Werte glaubwürdig spiegeln.
- **Relevanz:** Die Markenpositionierung muss für die Kunden relevant sein. Die Kunden müssen einen klaren Nutzen erkennen.
- **Differenzierung:** Die Markenpositionierung muss sich klar von den wichtigsten Wettbewerbern abheben.

Hervor kam „**Convenience**“ als Kern der zukünftigen Markenpositionierung. Daraus wurde das Markenversprechen abgeleitet:

**„Wir entlasten unsere Kunden in ihrer Energiewelt.“**

Die Energiewelt der Kunden soll durch die EKZ bequemer, sorgloser und einfacher werden.

Um dies zu erreichen, wurden die Markenwerte der EKZ angepasst. Die EKZ bieten ihren Kunden eine (1) einfache und unkomplizierte Kundenbeziehung, (2) zuverlässige Leistung und (3) Lösungen für die Zukunft. Diese drei Markenwerte sind der Kern des Handelns der EKZ, an denen sich das gesamte Unternehmen zukünftig ausrichtet.

### **Umsetzungsprojekt NEO - Weiterentwicklung der Marke EKZ**

Um eine rasche und umfassende Verankerung der Markenwerte sowohl bei Mitarbeitenden wie auch bei Kunden und Stakeholdern sicherzustellen, wurde das Projekt «NEO - Weiterentwicklung der Marke EKZ» gestartet. Erst mussten die Markenwerte und damit einhergehend das Markenversprechen bei den 1400 Mitarbeitenden verankert werden. In einem zweiten Schritt sollten die Markenwerte dann nach aussen kommuniziert und an den Kundenkontaktpunkten erlebbar gemacht werden.

**„Mit diesem Leitsatz bei der Markenumsetzung „intern vor extern“ sollte sichergestellt werden, dass Kunden und Stakeholder keinen Unterschied zwischen Markenversprechen und tatsächlich Erlebtem erfahren.“**

Am Ende des Tages sorgen nur gut geschulte und überzeugte Mitarbeitende für ein stimmiges Markenerlebnis.

### **Schwierige Einfachheit**

Das Projekt NEO startete im Januar 2016. Doch bereits nach kurzer Zeit zeigten sich erste Herausforderungen. Das Vermitteln des Wertes «Einfache und unkomplizierte

Kundenbeziehung» stellte die grösste Herausforderung dar, denn «Einfachheit» lässt viel Spielraum für Interpretationen. Zusätzlich blieb für die Verankerung der Markenwerte bei den Mitarbeitenden wie so oft wenig Zeit. Denn die EKZ hatten die Möglichkeit, im Rahmen der Manifesta 11, einer grossen internationalen Kulturveranstaltung, den Rollout der Markenwerte gegen aussen zu starten.



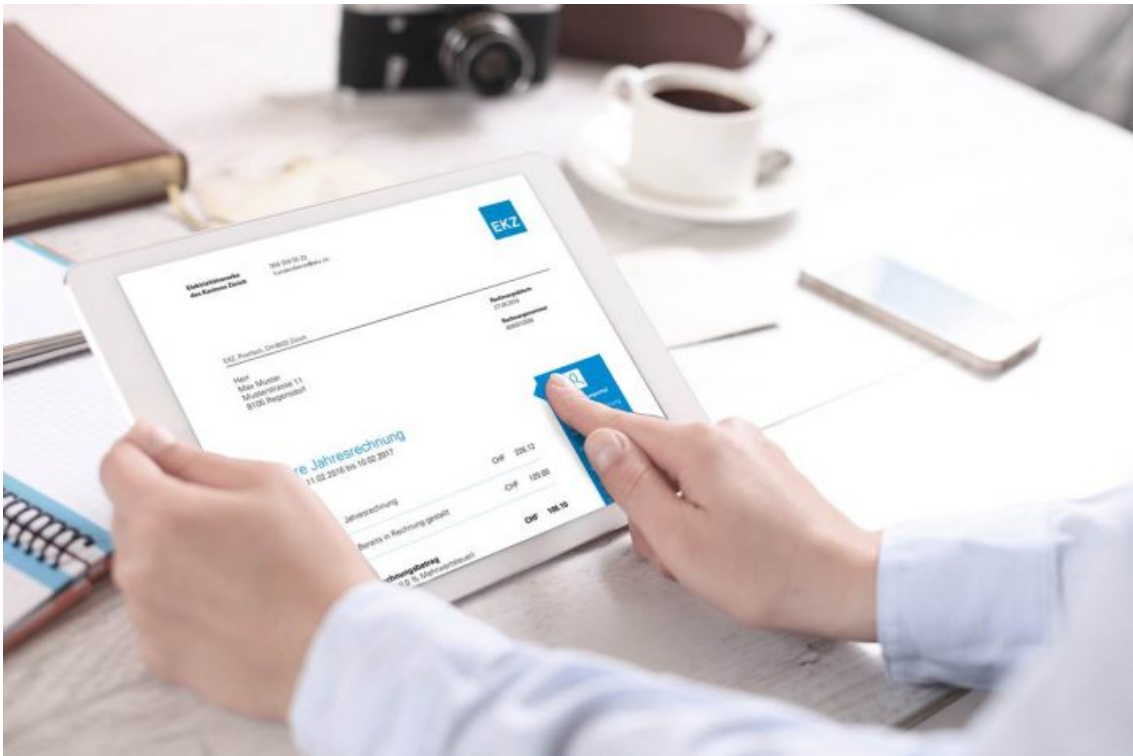
Pavillon an der Manifesta, gesponsert durch die EKZ.

Es kam ein gemischter Ansatz aus «Top-down» und «Bottom-up» zum Einsatz. «Top-down» vermittelten Kaderveranstaltungen und ein umfassendes Markenhandbuch Hintergründe, Richtlinien, Spielregeln und Umsetzungsansätze. Über einen Erklärfilm und einen Markenflyer erhielten ausserdem alle Mitarbeitenden Informationen zur Marke, welche sie in einem «Bottom-up»-Ansatz mit den Vorgesetzten besprachen.

Ein spezieller Bereich im Intranet, Berichte im Mitarbeitermagazin und viele weitere Massnahmen rundeten die Verankerung der Markenwerte ab. Ein grosser Event stimmte zudem alle Mitarbeitenden kurz vor dem Rollout nochmals auf die Wichtigkeit der Markenwerte und deren persönliche Umsetzung ein.

Mit dem Start der Manifesta 11 im Juni 2016 traten die EKZ mit ihren neuen Markenwerten an die Öffentlichkeit. Die Markenwerte wurden somit für die Kunden erstmals sicht- und erlebbar.

Zudem wurden viele weitere Massnahmen zur Erlebbarmachung der Marke an den unterschiedlichsten Kundenkontaktpunkten umgesetzt, auf der neuen Website, auf Facebook, im Personalmarketing oder bei der neuen, einfach gestalteten Rechnung für Privat- und Gewerbekunden.



Die einfachste Rechnung: Ausschnitt aus Stromrechnung für Privat- und Gewerbekunden

## **Nach dem Projekt folgt die Markenführung**

Aufgrund der grundlegenden Veränderungen im kommunikativen Umfeld als auch im Marktumfeld der Energiebranche war auch eine Anpassung in Kommunikationsfragen angesagt. Es brauchte ein einheitliches Verständnis der Kommunikations-Grundlagen von Marketing- und Unternehmenskommunikation sowie einen konsequenten Fokus auf die Markenwerte in der internen und externen Kommunikation. Die Kommunikationsarbeit sollte zudem aktiv von einem Kanal- in ein Themen-Denken überführt werden.

## **Kommunikation 2.0 @ EKZ**

Intensive Workshops zwischen der Unternehmens- und der Marketing-Kommunikation führten zu einem gemeinsamen Verständnis der Kommunikationsaktivitäten. Aufgaben und Verantwortlichkeiten, wie in Zukunft Themen aufgegriffen und verarbeitet werden, wurden festgelegt. Daraus resultierte das Konzept der «internen Agentur». Es stellt sicher, dass die Themen im Unternehmen über beide Abteilungen aufgenommen werden und ein integriertes Kommunikationsmanagement möglich ist. Kommunikation 2.0 steht somit für die EKZ für einen Change-Management-Prozess in der Kommunikation.

**„Das Content Board, der sogenannte Newsroom, ist heute die zentrale Kommunikationsdrehscheibe.“**

Dort werden alle Kommunikationsaktivitäten koordiniert und transparent aufbereitet. Die Darstellung übernimmt eine einfache Themen-Management-Software, die auf die neu erstellten Prozesse und Verantwortlichkeiten abgestimmt ist.





EKZ Newsroom

Um die Kraft der integrierten Kommunikation verstärkt zu nutzen, braucht es Klarheit darüber, mit welchen Themen die Kunden die EKZ in Verbindung bringen sollen. Deshalb haben sich Marketing und Kommunikation zusammen mit den Fachabteilungen auf Themenfelder geeinigt und diese in einem Themenrad zusammengefasst.

**„Jede Kommunikationsmassnahme soll in Zukunft mindestens einen Aspekt aus dem Themenrad transportieren.“**

### **Kommunikationsausrichtung**

Die EKZ haben sich zum Ziel gesetzt, in Zukunft in definierten Themenfeldern als Experte erkannt und aktiv um Meinung angefragt zu werden. Dadurch erhalten die EKZ

ein Gesicht und werden als attraktive Firma auf dem Meinungs-, Absatz- und Arbeitnehmer-Markt positioniert.

Diese neue Kommunikationsausrichtung ist aber nur möglich, wenn alle Kommunikatoren im Unternehmen gemäss den Marken-Eckwerten kommunizieren, die zentralen Themen ihrer eigenen kurzfristigen Botschaft unterordnen und gewillt sind, die Themen über die eigenen Fachabteilungsgrenzen hinaus im Content Board zu koordinieren und aufzunehmen.