

2. Artikel aus dem MANAGEMENT-BRIEF Juni 2006

Der Fall Nuon

Wie wir den holländischen Energie-Dienstleister beim Eintritt in den deutschen Endverbrauchermarkt begleitet haben und was man daraus lernen kann

I. Die Ausgangssituation

Das Unternehmen

Die Nuon Deutschland GmbH ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen des niederländischen Konzerns nv Nuon, eines der führenden europäischen Energieunternehmen. Auf dem niederländischen Strom- und Gasmarkt ist Nuon mit einem Anteil von 35 Prozent Marktführer. Der Konzern versorgt täglich rund fünf Millionen Kunden mit Strom, Gas und Wärme sowie energienahen Dienstleistungen. Rund 10.000 Mitarbeiter erwirtschafteten dabei in 2003 einen Umsatz von mehr als fünf Milliarden Euro.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten von Nuon in Deutschland stehen dabei innovative Produkte und Dienstleistungen rund um das Thema Energie- und Infrastrukturdienstleistungen: Neben dem Industrieparkmanagement der Nuon Energie und Services GmbH in Heinsberg und der Strom- und Gasbelieferung von Stadtwerken, regionalen Energieversorgern, sowie von Industrie- und Gewerbekunden durch die Nuon Vertriebs GmbH in Düsseldorf konnte Nuon Anfang 2005 auch noch das gesamte Lichtmanagement für öffentliche Beleuchtung von Städten und Kommunen durch die in Berlin ansässige Nuon Stadtlicht GmbH in die deutsche Gruppe integrieren. Diese drei business-to-business Standbeine sollten als Basis für weiteres Wachstum in einem neuen Segment dienen: dem deutschen Endverbrauchermarkt.

Fünf marktbestimmende Faktoren

Strom ist ein traditionelles low interest Produkt

Ca. 67% der deutschen Bürger wissen nicht, was sie monatlich für Strom ausgeben und ca. 50% sind nicht an neuen Stromanbietern oder alternativen Angeboten interessiert. Diese Zahlen belegen vor allem eines: trotz der Liberalisierung des deutschen Strommarktes ist die Attraktivität des Produktes „Strom“ unter deutschen Verbrauchern als sehr niedrig einzuschätzen.

Der Markt ist monopolistisch geprägt

Ca. 80 % des deutschen Energiemarktes werden von den Konzernen e-on, RWE, EnBW und der schwedischen Vattenfall-Gruppe dominiert. Damit liegt der deutsche Strommarkt fest in der Hand dieser vier Monopolisten. Weil diese Konzerne gleichzeitig Erzeuger und Netzbetreiber sind, können Marktpreise noch relativ frei bestimmt werden. Zusätzliche alternative (Nischen-)Anbieter, wie z.B. Yello („Billig-Strom“) oder Lichtblick („Ökostrom“) müssen sich bis heute diesem Preisdiktat unterordnen. Der Erfolg dieser Anbieter ist daher im Vergleich zu den vier großen Marktführern noch relativ gering.

Der Wettbewerb positioniert sich generisch

„Versorgungssicherheit“ und „Service“ sind nach wie vor die zwei primären Positionierungswelten, unter denen sich Energieunternehmen im deutschen Markt vermarkten. Auf diese Leistungen wird traditionell unter Verbrauchern hoher Wert gelegt. Nur die EnBW hat sich mit ihrer Tochtermarke Yello weiter im Markt differenziert und sich zusätzlich im Segment des „Billigstroms“ erfolgreich etabliert. Alternative Positionierungen wie „Ökostrom“ (z.B. Lichtblick) konnten bis heute vergleichsweise wenige Marktanteile gewinnen.

Die gesamte Branche leidet unter einem schlechten Image

Das Thema Energieversorgung ist in Deutschland längst ein Politikum geworden: Angesichts der internationalen Diskussion um die Knappheit von Energieressourcen, der monopolistischen Marktstruktur in Deutschland und der rasanten Preiserhöhungen der letzten Jahre leidet mittlerweile die gesamte Branche unter einem schlechten Image. Rund 73 % der Verbraucher sind der Ansicht, dass der Handel mit Energie nur noch „reine Abzocke“ vermuten lässt.

Preis und Glaubwürdigkeit/Transparenz des Angebotes sowie einfachere Wechselbedingungen bestimmen in zunehmenden Maß die Wünsche der Verbraucher

Auch laut eigener Marktforschung sind viele Anbieter – trotz allgemeiner Wechselträgheit – im zunehmenden Maß mit Ihrem Energieanbieter unzufrieden. Für die zukünftigen Entwicklungen lässt sich aus der Forschung folgern, dass neben einem attraktiven Preis vor allem die weichen Faktoren „Glaubwürdigkeit“ und „Transparenz“ des Angebotes eine wichtige Rolle in der Auswahl eines Anbieters spielen werden. Auch „einfachere Wechselbedingungen“ stehen auf der Wunschliste der Verbraucher ganz oben.

II. Die Strategie zum Markteintritt

Die Positionierung – Energie mit Ideen

Unter gegebenen Voraussetzungen musste zunächst eine einheitliche Positionierung der Nuon-Gruppe in Deutschland erarbeitet werden, die sich zum einen deutlich von den Positionierungen der Wettbewerber (Versorgungssicherheit, Service, Preis) abhebt und zum anderen eine strategisch günstige Plattform für den Markteintritt im Endverbrauchersegment bildet.

Nach eingehender Analyse des Marktes und aller Interessenvertreter des Unternehmens wurde die Positionierung „Chancen entdecken durch innovative Lösungen“ verabschiedet. Diese wurde wiederum im unternehmensweiten Slogan „Energie mit Ideen“ umgesetzt. Damit positioniert sich Nuon als ein innovativer Angreifer im Markt: Die Mission dabei ist es, durch neue verbraucherfokussierte Ideen eine relevante Alternative zum generisch auftretenden Wettbewerb darzustellen.

Der Kriegsschauplatz – Berlin

Für den Einstieg in den Endverbrauchermarkt wurde sich nach genauen Potenzialanalysen für den Standort Berlin entschieden. Als Zeitpunkt wurde der Jahreswechsel 2005/2006 gewählt, da zu diesem Zeitpunkt der regionale Anbieter Bewag mit einem Marktanteil von ca. 90% in den Vattenfall-Konzern übergang. Hierin sieht Nuon seine Chance „Konzern-verdrossene Bewag-Kunden“ durch ein innovatives Angebot für sich

gewinnen zu können. Sollten die definierten Ziele in diesem Testmarkt erreicht werden, wird das Wachstumskonzept sukzessiv auf andere strategisch wichtige Standorte in Deutschland ausgeweitet.

Das Produkt – NuonStrom

Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen und den Ergebnissen der Marktforschung wurde das Produkt NuonStrom entwickelt. NuonStrom zeichnet sich dadurch aus, dass es die aktuellen Bedürfnisse der Verbraucher optimal aufgreift:

Immer günstig

NuonStrom ist immer preiswerter als das meistgekaufte Wettbewerbsprodukt „Bewag Klassik“. Damit trägt es den Ansprüchen an ein wettbewerbsfähiges Preis-Leistungsverhältnis Rechnung und erfüllt damit auch den mittlerweile unumgänglich gewordenen Hygiene-Faktor des Marktes. Außerdem wurden attraktive Zusatznutzen in Form von unterschiedlichen Bonussystemen entwickelt, durch die der Verbraucher seine jährliche Stromrechnung zusätzlich um durchschnittlich 100 € senken kann.

Immer fair

NuonStrom reagiert auch auf die gestiegenen Bedürfnisse nach Glaubwürdigkeit und Transparenz: Als einziger Anbieter im Markt bekommt der Verbraucher eine 1-jährige Preisgarantie – unabhängig davon, ob die Preise an der internationalen Strombörse weiter steigen. Auch die monatliche Kündbarkeit des Vertrages stellt im Markt eine Innovation dar und soll das Vertrauen der Verbraucher für die Marke stärken. Zudem besteht NuonStrom aus 100% atomfreiem Strom, welches ein zusätzliches wichtiges Auswahlkriterium für viele Verbraucher darstellt.

Immer einfach

Um den Verbrauchern den Wechsel so leicht wie möglich zu machen, setzt NuonStrom primär auf den Vertrieb übers Internet: Dafür wurde die Internet-Plattform www.nuon-strom.de konzipiert, über die man unter einfacher Nutzerführung direkt per Mausclick und ohne weitere Formalitäten den Strom beziehen kann. Alle weiteren Formalitäten übernimmt die Service-Abteilung von Nuon.

Die Kampagne – lekker Strom

Die Kampagne zum Markteintritt wurde von der regionalen Kreativagentur [Publicis Berlin](#) entwickelt, die wir in einem deutschlandweiten Pitch für Nuon ausgesucht hatten. Zunächst stand in einem [ersten Kampagnenschritt](#) (Januar / Februar 2006) der Name Nuon mit der dazugehörigen Internet-Adresse im Vordergrund der Kommunikation. Störer, die auf das Bonussystem hinwiesen, sollten zudem kommunizieren, dass Nuon der günstigere Anbieter im Berliner Markt ist. In einem [zweiten Schritt](#) (März / April 2006) wurden dann die differenzierenden Nutzen „Preisgarantie“ und „Vertragsfreiheit“ in den Vordergrund gerückt.



Plakat aus der Markteinführungskampagne von NUON

III. Das Ergebnis

Dr. Thomas Mecke, Vorsitzender der Nuon Deutschland GmbH und Dr. Henning Böttcher, Chef von NuonStrom, sind mit den Ergebnissen der Markteintrittsphase mehr als zufrieden: „In Spitzenzeiten können wir momentan bis zu 500 Neukunden pro Tag verzeichnen. Das ist wesentlich mehr, als wir uns zu diesem Zeitpunkt erwartet hätten,“ so Mecke.

IV. Was man aus dem Fall Nuon lernen kann:

Fünf Empfehlungen zur Vermarktung von low interest Produkten

Machen Sie sich ein klares Bild davon, was wirklich gefragt ist - und von wem:

In schwierigen Märkten reichen reine Annahmen über die Bedürfnisse von Verbrauchern nicht aus. Selektieren Sie daher eine klar definierte Zielgruppe und erforschen Sie deren Bedürfnisse bis ins Detail. Dieses Wissen ist das wichtigste Zukunftskapital Ihres Unternehmens!

Seien Sie mutig – und vor allem anders als die anderen:

Lassen Sie sich nicht dazu verleiten, die Dinge genauso zu machen, wie Ihre Wettbewerber! In Märkten mit low interest Produkten erscheinen die unterschiedlichen Angebote häufig generisch. Seien Sie mutig, und durchbrechen Sie die Gesetze des Marktes, auch wenn dieses Ihren ganzen unternehmerischen Mut erfordert. Denn nur wer anders ist als die anderen, wird vom Verbraucher als ernsthafte Alternative wahrgenommen!

Richten Sie das Unternehmen ganzheitlich auf die Bedürfnisse des Marktes aus:

Gerade in schwierigen Märkten ist es wichtig, nicht nur das Marketing und die Kommunikation an den aktuellen Bedürfnissen auszurichten. Auch Strukturen und Prozesse müssen optimal angepasst werden. Beziehen Sie also von vorne herein so viele Entscheidungsträger/Führungskräfte wie möglich mit ein, die den Strategieprozess aus unterschiedlichen Perspektiven mitgestalten. Und sorgen Sie im Folgenden auch dafür, dass die Strategie im ganzen Unternehmen verankert und gelebt wird. Der Umsetzungserfolg wird dadurch nachhaltig gesteigert!

Seien Sie kreativ – auch mit Ihren Zahlen:

Häufig lassen sich low interest Produkte und –Dienstleistungen nur durch Zusatznutzen differenzieren. Gehen Sie daher bei der Gestaltung Ihres Angebotes kreativ vor: Welche zusätzlichen Leistungen können entwickelt werden, die das Angebot im Sinne der Strategie von den Angeboten des Wettbewerbs differenzieren? Könnte ein neuer Vertriebskanal, wie z.B. das Internet, einen entscheidenden Unterschied machen? Gibt es neue Angebotsformen, die den Bedarf Ihrer Zielgruppe decken können? Und wie müssten finanzielle Projektionen aussehen, damit sich diese Ideen auch rechnen?

Holen Sie sich – wenn möglich - externes Know-how ins Unternehmen:

Externe Experten können gerade in schwierigen Branchen eine neue und andersartige Sichtweise entwickeln, die Ihnen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Holen Sie dazu erfahrene Marketing- und/oder Vertriebsprofis aus wettbewerbsintensiven Branchen an Bord, und führen Sie diese mit Ihren besten Fachleuten zusammen. Perspektivenreichtum während des Strategieprozesses und ein professionelles Handwerk in der Umsetzung sind wichtige Faktoren Ihres Erfolgs!

Fragen - Anmerkungen - Kritik? <mailto:barnick@kub-marketing.de>

KRANNICH**und**BARNICK

**Beratung und Management
für Marketing und Kommunikation**

Leibnizstraße 45
10629 Berlin

T +49 (0)30 31 80 70 59
F +49 (0)30 31 80 79 10

www.kub-marketing.de