



Dr. Ralf Mayer de Groot

N-Ergie: Erfolg mit niedrigem Budget gegen die „Big Spender“ im schwierigen Energiemarkt

Aktualisierte Fassung 2012, der ursprünglich von Mike Schuler, Leiter des Bereichs Marktmanagement der N-Ergie 2002 - 2006, zur Veröffentlichung freigegebenen Fallstudie

Management-Zusammenfassung

Der Erfolg von emotionalen Marken-Positionierungen und Kommunikations-Ansätzen stellt immer ein Grenzproblem dar: Nur wenn eine Marke ein emotionales (und faktisches) Bedürfnis sehr präzise trifft, besteht eine echte Chance auf durchschlagenden Erfolg. Wer den zentralen Kategorie-Benefit richtig besetzt, gewinnt. Wer keine oder nur nachgelagerte Verhaltensmotive anspricht, verliert – auch bei großem Budget. Diese Marketing-Regel hat sich erneut bestätigt.

N-Ergie hat mit begrenzten Werbebudget (3,6 Mio. € in 5 Jahren) alle gesteckten Ziele erreicht. Yello (mit über 130 Mio. €), E.on (mit 294 Millionen €), und viele andere sind in den ersten 5 Jahren der Liberalisierung des Energiemarktes mit ihren teilweise spektakulären Kommunikations-Ansätzen zunächst wirtschaftlich gescheitert. „Sowohl Unternehmen als auch Agenturen haben offensichtlich unzureichend gemessen und zu kurz gedacht.“ (managermagazin 06 / 2006 S. 80).

Die Fallstudie zeigt auch, dass viele Daten und Untersuchungen (z.B. die zitierten Fremderhebungen) oft wenig nützen, wenn man die wirklich verhaltens-relevanten Motive und Hemmschwellen der Zielgruppe sowie die relevanten Ursache-Wirkungsketten nicht kennt.

Bessere Ergebnisse kann nur erzielen, wer die wahren Gründe ermittelt, warum Kunden eine Marke wählen beziehungsweise nicht wählen und wer seine Marketingmaßnahmen „gehirngerecht“ kommuniziert. So konnte sich der „Werbe-David“ N-Ergie erfolgreich gegen die „Budget-Goliaths“ Yello und E.on verteidigen: Dank qualitativ-quantitativer „Marketing Intelligence“ statt konventioneller Marktforschung.

N-Ergie: Erfolg mit niedrigem Budget gegen die „Big Spender“ im schwierigen Energiemarkt

Mit der Liberalisierung des Energiemarktes Ende 1998 verschärften sich die Anforderungen an das Marketing von Energiedienstleistungs-Unternehmen. Energie-Marken und -Marketing erhielten durch die neuen Wahlmöglichkeiten der Endabnehmer erstmalig eine wichtige Bedeutung.

Als regionale Energieanbieter gehörten EWAG und FÜW nicht zu den bundesweit bekannten Unternehmen. - Die großen etablierten Energieversorger wie beispielsweise RWE oder PreussenElektra starteten vor diesem Hintergrund mit historisch gewachsenen Vorteilen in den Wettbewerb. – Durch den Zusammenschluß von EWAG und FÜW entstand die Firma N-Ergie, das achtgrößte Energie-Unternehmens Deutschlands. Gleichwohl operierte die Firma neu am Markt und war im angestammten Gebiet Mittelfranken und den angrenzenden Regierungsbezirken sowie darüber hinaus unbekannt. Insofern kam der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung beim Markenaufbau zu, wie bei allen neuen Firmen und Anbietern.

Hoher Mitteleinsatz der Konkurrenz, aber meist mit geringem wirtschaftlichem Erfolg

Die Zahl der Stromversorger stieg von 1998 bis 2002 von rund 900 auf 1.089 an. Hinzu kamen Zusammenschlüsse und Umfirmierungen. Die Vereinigung deutscher Elektrizitätswerke e.V. (VDEW) hat seit der Liberalisierung in Deutschland rund 100 Kooperationen mit mehr als 500 beteiligten Unternehmen und 25 Fusionen mit mehr als 60 Versorgern gezählt.

Die neuen Anbieter entfachten einen Werbeboom im Energiemarkt. Es wurde versucht, mit millionenschweren Kampagnen (neue) Energiemarken bekannt zu machen und mit Preis- oder Produktvorteilen aufzuladen. Oft mit hohem Mitteleinsatz, aber mit geringem wirtschaftlichen Erfolg. Die bekanntesten Beispiele dafür sind Yello Strom und E.on.

Werbeaufwendungen der Energieversorger in Millionen €

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
75	208	236	216	164	94	56



Yello Strom

Der Werbeagenturmann Bernd Kreutz hat den Entstehungsprozess seiner kreativen Idee, Strom eine Farbe zu geben, in seinem Buch (2000 S. 92 ff.) so beschrieben. In einem Brainstorming bei EnBW wurde zunächst folgender Anforderungskatalog herausgearbeitet (S. 94): *„Mit Strom hatten wir ein Produkt, das keiner sieht, aber jeder lebensnotwendig braucht. Einerseits ist Strom eine Selbstverständlichkeit, andererseits ist Strom den meisten Menschen noch immer nicht ganz geheuer. Wie kann man ein solches unsichtbares Produkt in der Öffentlichkeit attraktiv machen? Welchen Namen kann man dem Produkt geben? Welchen Namen, der Persönlichkeit signalisiert? Einen frischen und frechen?“*

In einer Assoziationskette dachte Kreutz innerhalb einer Kreativsitzung an eine Idee des Werbemanns Howard Gossage, der in den 60er-Jahren in den USA mit spektakulären Kampagnen von sich reden machte. Zu seinen größten Coups gehörte seine Werbung für Fina-Benzin. Seine geniale Idee war u.a.: *„Wir erzählen den Leuten einfach, dass wir rosa Luft in die Reifen pumpen. Wir machen Luft sichtbar und damit zum Produkt. Die Idee verursachte ein Medienspektakel. Und die Umsatzkurve von Fina-Tankstellen bewegte sich endlich wieder nach oben. Nachdem ich diese Geschichte erzählt hatte, machte ich eine kleine Kunstpause. - Und dann sagte ich es: „Yello. Strom ist gelb.““* (Kreutz S. 96)

Diese Namens- und Kampagnen-Farbidee stieß in Kreativ- und Marketingkreisen sowie in den Medien zunächst auf höchste positive Resonanz. In den ersten drei Wochen nach Kampagnenstart erschienen rund 5.300 Presseberichte und etwa 300 Fernsehbeiträge. Das Adjektiv „genial“ verwendeten u.a. folgende Zeitschriften: Wirtschaftswoche, Süddeutsche Zeitung, Die Zeit, Welt am Sonntag und die Werbefachzeitschrift *werben & verkaufen* schrieb: *„Die Erfindung dieser Marke gehört nicht nur zu den Coups der Energiebranche, sondern der Markengeschichte insgesamt.“*

Die Werbung mit der Aussage „Gelb. Gut. Günstig“ war zweifelsohne differenzierend und aufmerksamkeitsstark. - Aber waren Farbe und Preis wirklich eine der wichtigsten Benefits oder verhaltensrelevante „Treiber“ im Energiemarkt? Wirkt eine zu starke Betonung des Preisarguments nicht eventuell bei vielen sogar vertrauensschmälernd und weckt Zweifel an der Seriosität und Solidität des Anbieters? – Hierauf gehen wir später noch detaillierter ein.

Yello Strom ist, Dank hoher Werbeinvestitionen, mit 97 Prozent zur bekanntesten Energiemarke Deutschlands geworden. In 1999 investierte Yello Strom rund 46 Millionen € und im Oktober 1999 wurde der 100.000 Kunde gewonnen. - Mitte 2003, nach einer Werbe-Investition von rund 120 Millionen €, *„gratulierte sich Yello zur Millionenhürde“* in der Kunden-Anzahl. Ursprüngliches Plan-Ziel waren aber bis Ende 2002 1,3 Millionen Kunden. (Horizont 26.06.2003 S. 18).

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
-	46	33	24	12	6	10

Die Financial Times Deutschland bewertete den wirtschaftlichen Erfolg am 05.03.2004 (S. 4) so: *„Manche nationale Kampagne wurde zum wirtschaftlichen Desaster. Beispiel Yello: Riesige Bekanntheit, aber zu wenig Kunden. ... Das verhagelt die Bilanz: 500 Mio. € Verlust stehen zu Buche.“* (Anmerkung: Laut EnBW-Vorstand Claasen (6.7.2004) waren es sogar 700 Mio. Verlust)

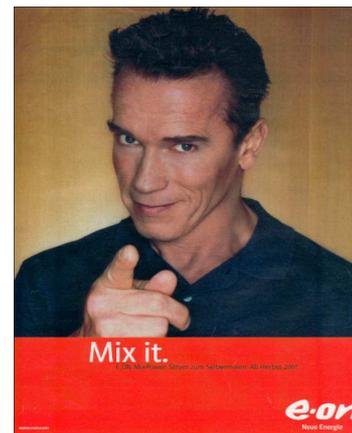
Dies ist aber nur ein Teil der Wahrheit. Hinzu kommt, dass die Billigpreis-Positionierung von Yello auf deutlich sinkende Durchleitungsgebühren und Marktpreise setzte. Eine Rechnung, die bei allen Billiganbietern nicht aufging. - Deshalb haben bereits die anderen drei größten Billiganbieter Ares-Energie-direkt (circa 220.000 Kunden), Best Energy (circa 200.000 Kunden) und Riva Energie (circa 50.000 Kunden) ihren Geschäftsbetrieb aufgegeben.

Das bisherige Geschäftsmodell von Yello wurde inzwischen zugunsten stark variierender, zum Teil höherer Regionalpreise aufgegeben. Relevante Preisvorteile werden aus Endverbrauersicht kaum noch wahrgenommen. Yello erzielte durch eine Preiserhöhung von im Durchschnitt 5 Prozent im Geschäfts-Jahr 2004 erstmals einen kleinen Gewinn. Zuvor waren im Laufe der Jahre 700 Millionen € Verlust aufgehäuft worden.

Langfristig erscheint ein größerer wirtschaftlicher Erfolg von Yello aber eher zweifelhaft, da die Marke den Kunden nicht (mehr) das bietet, wofür sie bei den Endverbrauchern mit dem mit rund 130 Millionen € aufgebauten Billigpreis-Versprechen eigentlich steht. (In den durchgeführten qualitativen und quantitativen Untersuchungen ergab sich mit Ausnahme der ausgelobten Preisgünstigkeit nur ein relativ schwach ausgeprägtes Yello „Marken“-Profil.)

E.on

Die Namensfindung des Stromlieferanten E.on, der aus der Fusion von Veba und Viag entstand, kostete bereits allein 1,5 Millionen € (Die Welt 31.03.2000). E.on versuchte sich im Jahre 2000 als Firmenmarke und anfangs auch als Produktmarke zu etablieren. In der Werbung wurde die Idee, Strom eine (andere) Farbe zu geben, aufgegriffen. Die Teaser-Kampagne zeigte zunächst flächendeckend in Deutschland in Plakaten, Anzeigen und TV-Spots nur rote Farbe. Erst zwei Wochen später wurde der Markenname Eon eingeführt – ohne Produktbezug zu Strom und Energie. Der Verbraucher wusste zumindest zunächst nicht, was er eigentlich kaufen sollte. Er assoziierte allesmögliche, doch viel zu selten das wirkliche Angebot.



Auch die anschließenden Einsätze der bekannten Filmschauspieler Götz George und Veronica Ferres waren aufmerksamkeitsstark. Es folgte auch die aus Sicht von Werbe-Kreativen zunächst hochgelobte „Mix it, Baby“-Kampagne mit Arnold Schwarzenegger, die die Marken-Bekanntheit noch weiter steigerte.

Mit der großen Werbekampagne „Sind Sie on?“ versuchte E.on Privatkunden auf die Unternehmens-Website im Internet zu bekommen. Zum Wechsel des Anbieters genügt es dann, einfach ein Online-Formular auszufüllen. E.on übernahm alle weiteren Formalitäten. Dennoch blieb die Konsumenten-reaktion verhalten. Denn die Kampagne sprach kein zentrales Verwendungsmotiv an und überwand auch keine der relevanten Wechsel-Hemmschwellen.

Selbst ein so deutlicher Bekanntheitsanstieg (gestützt 93% nach vier Monaten!) oder eine ungestützte Werbe-Einnerung von 66 % reicht nicht aus, wenn man, Werbung als Investition auffasst. Der ökonomische Erfolg ist letztlich der Maßstab jeder Kampagne: „It is not creative unless it sells“ (Mayer de Groot 2000). Der ehemalige weltweite Werbedirektor von Coca Cola Zyman (2002 S.1, S.3) schreibt: „Marketing is not about trinkets and trash; it's about selling. And if you're not getting a return on the money you spend on marketing, you're going to have trouble.“ „If it (your advertising) doesn't work, it's a colossal waste of money.“

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
------	------	------	------	------	------	------

© Copyright: alle Rechte vorbehalten Dr. Ralf Mayer de Groot

-	-	104	80	69	36	9
---	---	-----	----	----	----	---

Die „Mix it, Baby“-Kampagne mit Hollywood-Star Arnold Schwarzenegger konnte nur 1100 Kunden zu einem Wechsel des Anbieters bewegen. Bei geschätzten Werbeausgaben von circa 22,5 Millionen Euro allein für die Produktwerbung betragen die Akquisitionskosten 20.500 Euro pro Neukunden. *„Dies ist angesichts eines durchschnittlichen Jahresumsatzes von etwa 600 € ein Aufwand, der sich selbst bei lebenslanger Kundentreue nicht amortisiert.“*

Was zeigt das Rechenbeispiel?

Sowohl Unternehmen als auch Agentur haben offensichtlich unzureichend gemessen und zu kurz gedacht.“ (managermagazin 06 / 2004 S. 80; vgl. Der Spiegel 18.02.2002 S. 76).

Zur grundsätzlichen Relevanz von Energiemarken

Professor Meffert und McKinsey haben in einer Untersuchung mit über 2.500 Konsumenten die Markenrelevanz von 45 Produktkategorien auf einer 5er-Skala erhoben. Diese variiert zwischen den Kategorien erheblich. *„Am Ende der Rangfolge steht der Strommarkt – für die Auswahl der Stromlieferanten durch den Endkonsumenten ist die Marke also tatsächlich kaum relevant ...“* (absatzwirtschaft 10/2002).

Diese generelle Aussage halten wir ausdrücklich für falsch. Einerseits sollte man die Markenrelevanz nicht direkt abfragen. Wer falsch fragt, erhält auch die falsche Antwort. Und andererseits ist vor dem Hintergrund qualitativer und quantitativer Untersuchungs-Erkenntnisse festzustellen, dass die meisten Energieunternehmen die wirklich relevanten, vor allem emotionalen Motive für die Energiemarkenwahl nicht oder nicht richtig angesprochen haben. Wer die Ursache-Wirkungs-Kette nicht kennt, zieht die falschen Schlußfolgerungen.

Nur so lange das Energie-Marketing an den Verwender-Bedürfnissen vorbei kommuniziert, sind Energie-Marken wenig relevant. So schreibt auch die Ruhrgas (S.8) – basierend auf zahlreichen Marktforschungs-Studien: *„Gelingt es aber z.B. einem Direktanbieter, der in ein anderes Versorgungsgebiet „eindringt“, dem Konsumenten ein an seinen Präferenzen orientiertes Leistungsangebot als auch eine attraktive Unternehmenspersönlichkeit vorzustellen, so gilt die (bisher wahrgenommene) Homogenität des Versorgungsspektrums nicht mehr. Konsequenz: Die Wechselmotivation steigt deutlich an.“*

So geben auch die McKinsey Berater Riesenbeck und Perrey (2004 S. 87) zumindest für den Privatkunden-Markt zu: *„Im Strommarkt bestehen durchaus Chancen für einen systematischen Markenaufbau.“*

Die Kenntnis aller verhaltensrelevanten emotionalen und rationalen Motive, Hemmschwellen und Limitierungen ist immer die zentrale Voraussetzung, um effektive zukunftsorientierte Marketing-Entscheidungen und -Strategien entwickeln sowie den jeweiligen Energie-Marken-Erfolg gezielt steigern zu können. - Wie stark sich die fehlende Kenntnis aller verhaltensrelevanten Motive und Hemmschwellen auswirken kann, verdeutlichen auch die bereits angesprochenen relativ geringen Erfolge – im Vergleich zur Investitionshöhe – von Eon und Yello Strom.

Die strategische Vorgehensweise von N-Ergie

Es war allen Prozessbeteiligten klar, dass die N-Ergie Marketingaktivitäten insbesondere bei den Bestandskunden im bisherigen Absatzgebiet ansetzen mussten. Denn es bestand die Gefahr eines potentiellen Abwanderns auf Grund der zahlreichen Aktivitäten neuer Anbieter. Das Risiko, Kunden zu verlieren, besteht nicht erst dann, wenn auf Kundenseite effektive Unzufriedenheit herrscht. Sondern die Gefahr eines Abwanderns ist bereits in erhöhtem Maße gegeben, wenn der Endverwender nur eine äußerst lose Beziehung zu bzw. eine sehr vage Vorstellung von „ihrem“ Energie-Dienstleistungsunternehmen hat.

Um stärker am Marktgeschehen beteiligt zu sein, bestand für die neue Firma N-Ergie - nach dem Zusammenschluß von EWAG und FÜW – zunächst die Aufgabe aus der Anonymität hervorzutreten. Die erste N-Ergie-Werbekampagne hatte das Ziel den neuen Namen im bisherigen Absatzgebiet zu penetrieren, ein modernes Image zu erzeugen und das Leistungsspektrum zu kommunizieren. Grundsätzlich wurde ein innovativer N-Ergie-Auftritt mit einer hohen Dienstleistungsorientierung präferiert. Hierdurch sollte ein erlebnismäßiger Wechsel von einer ursprünglich wahrgenommenen „Behördenapparat“ zu einem kundenorientierten „Unternehmen“ erzielt werden.



Auch nach der ersten erfolgreichen N-Ergie-Announcement-Kampagne überließ die N-Ergie bei der Entwicklung der zweiten strategisch angelegten Kommunikations-Kampagne nichts dem Zufall.

Im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stand zunächst in erster Linie Marktforschung. Denn die Absicht die Endabnehmer mit Werbung direkt und richtig anzusprechen war für die Energie-Branche noch eine Innovation. In der Vergangenheit richteten sich die Marketing-Initiativen in dieser Branche üblicherweise nur an industrielle und gewerbliche Abnehmer. Entsprechend fehlten einschlägige Erfahrungen in folgenden Schlüsselfragen:

- Welche verhaltensrelevanten emotionalen und rationalen Motive, Hemmschwellen und Limitierungen spielen für Privatverwender oder gewerbliche Einkäufer überhaupt eine Rolle? Und welche sind die wichtigsten?
- Warum verwenden bestimmte Kunden N-ERGIE als Hauptmarke – und nicht die Konkurrenz?
- Warum setzen andere Personen N-ERGIE bisher nur selektiv als Zweitmarke ein – und nicht als Hauptmarke im gesamten Energie-Versorgungs-Bereich (*bezieht sich nicht nur auf Strom, sondern auch auf Wasserversorgung, Gas, Fernwärme etc.*)?
- Warum verwenden andere Zielgruppen N-ERGIE im Vertriebsgebiet bisher nicht oder kaum?

- Wie sieht der Markenkern und das Kompetenzprofil von N-ERGIE im Vergleich zur Konkurrenz aus?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine mehrstufige Vorgehensweise gewählt:

1. Projektive Marktforschung: Ein qualitativer Methodenansatz zum Verständnis der Endverwender sowie ihrer Verhaltens- und Kaufmotivation. Ergänzend wurden mit gewerblichen Einkäufern psychologische Tiefenexplorationen durchgeführt.
2. Briefing der Agenturen und Entwicklung alternativer Werbemotive auf Basis der qualitativen Erkenntnisse aus der 1. Stufe.
3. Rechnungs-Wirkungstest, um einen der wichtigsten Berührungspunkte mit den Kunden zu optimieren: die Rechnung.
4. Werbewirkungstest, um die Effektivität der N-Ergie-Kommunikation von vorneherein sicherzustellen.

1. Projektive Techniken beantworten die zentrale Erfolgs-Frage: Warum?

Will Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl des Konsumenten haben, dann muss es die ursächlichen rationalen und emotionalen Gründe, Motive und Hemmschwellen für das Kaufverhalten kennen und verstehen.

In der hierfür erforderlichen Marktforschung geht es letztlich nicht darum, ein komplexes Motivationsgefüge aufzuzeigen, sondern vor allem darum, den wirklichen, zentralen – meist emotionalen – Vertragsabschlußgrund herauszuarbeiten und mit einem oder zwei Worten zu benennen. (Denn angesichts von schätzungsweise 80 Milliarden Euro an Kommunikationsdruck, über 56.000 beworbenen Marken und einem durchschnittlichen aktiven Wortschatz von nur 2.500 Worten in Deutschland ist mehr ohnehin in der Konsumentenerinnerung meist nicht durchsetzbar.)

Das eigentliche Problem der Marktforschung ist nun, dass die privaten als auch gewerblichen Entscheider selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen (z.B. Wahl einer Energie-Marke trotz eventuell höherem Preis) kommen. Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen. - Mit anderen Worten: Der Nachteil konventioneller Motivforschung ist (z.B. von Gruppendiskussionen, die wir bei anderen adäquaten Fragestellungen auch anbieten sowie rein quantitativen Befragungen), dass sie vornehmlich auf der verbal-rationalen Ebene ansetzt, tieferliegende Bedürfnisse nur bedingt erfassen kann und vor allem den Schranken der Selbstkontrolle und der sozialen Wünschbarkeit unterliegt.

Nahezu alle qualitativen Marktforschungsmethoden scheitern bis dato an einem Punkt: Wie kommt man an die verborgenen Wünsche der Konsumenten heran? Wie verbessert man Produkte und deren Kommunikation, wenn die Adressaten dieses „besser“ nicht benennen können?

Wer konkrete Fragen stellt, grenzt dadurch die möglichen Antworten ein. Wer mit offenen Fragen arbeitet, bekommt meist Klischees oder Allgemeinplätze. Als Ergebnis erhält man oberflächliche Aussagen wie: „ist preiswert“, „ist zuverlässig“ oder einfach nur „ist eine gute Firma“. Resultate dieser Art reichen allein allerdings häufig nicht zur ursächlichen Erklärung und marktnahen Prognose des Markenwahlverhaltens aus. – Schließlich ist 80 % der zwischenmenschlichen Kommunikation non-verbal (Mimik, Gestik). – Darüber hinaus beweisen neueste Erkenntnisse der Gehirnforschung, dass die meisten Entscheidungsprozesse (überwiegend) unbewußt ablaufen. Verbalisiert kann aber nur werden, was auch bewußt wird.

Generell ist es für Verwender und Einkäufer besonders schwierig, ihre emotionalen Bedürfnisse zu verbalisieren. Und die Befriedigung emotionaler Bedürfnisse wird für die Wahlentscheidung zunehmend wichtiger, da Unterschiede im faktischen Leistungsvermögen der Angebote in den meisten Märkten immer weniger nachvollziehbar sind. - Insbesondere Strom wird auf der rationalen Ebene als homogen und austauschbar erlebt. „Er kommt aus der Steckdose.“

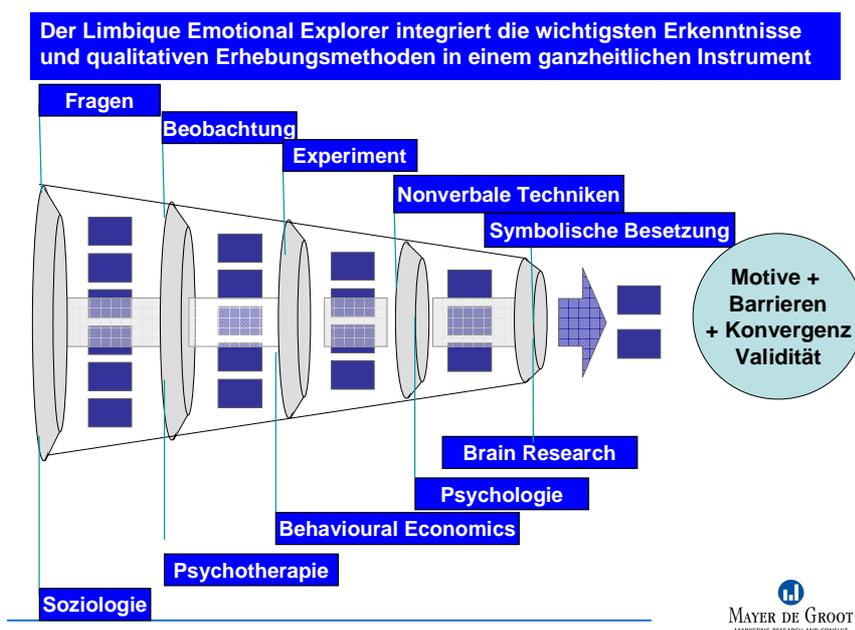
Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“.

Genau dies ist die Stärke projektiver Marktforschungs-Techniken wie des LIMBIQUE EMOTIONAL EXPLORERS (LEE), der die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung (Neurobiologie und –chemie), der Emotions-Psychologie, der Psychotherapie und der Behavioural Economics berücksichtigt. Dieses qualitative Verfahren wurde in einem Multi Science Ansatz entwickelt und geht deutlich tiefer als andere Methoden der psychologischen Marktforschung. Vor allem gelingt es, nachvollziehbar die „wirklichen“ Verhaltens-Gründe, Schemata und emotionalen Motive der Kunden freizulegen, also auch die Ursachen für die Marken-Empfehlung und für deren Intensität sowie die Gründe für eine Selten- bzw. Nicht-Empfehlung aufzudecken.

Da projektive Methoden wie der Limbique Emotional Explorer nicht allgemein geläufig sind, werden sie kurz skizziert.

In dem ganztägigen Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet. - Der Limbique Emotional Explorer setzt seinen methodischen Schwerpunkt bei der symbolischen Besetzung. Weitere Besonderheiten sind szenisches Gestalten, systemische Aufstellungen, Mind Maps. Zudem wird spezifisch – je nach Aufgabenstellung, Untersuchungsgegenstand und Teilnehmer-Zielgruppe - eine Fülle weiterer kreativer Gruppentechniken eingesetzt, um den tiefen Zugang zu den Probanden effektiv zu gestalten (z.B. Verfahren der Psychotherapie, der kognitiven Neurowissenschaften, der Psychologie der Emotionen, Behavioural Economics und Soziologie). – Es werden darüber hinaus die wichtigsten Datenerhebungsmethoden der qualitativen Marktforschung integriert, der Befragung, der Beobachtung und des Experiments. Damit werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden. Es entsteht ein ganzheitlicher „holistischer“ Ansatz zum Verständnis der Konsumenten-Zielgruppen.

Die Untersuchungsanlage und der Themenleitfaden wird immer Kunden- und Markensituations-spezifisch entwickelt. Jeder LEE-Schritt oder jede Technik bietet unterschiedliche Möglichkeiten und oft zugleich auch andere Perspektiven, um einen tiefen Erkenntnis-Zugang zu den Kunden oder anderen Zielgruppen zu erhalten. Die vielfältigen Methoden erhöhen zudem die Wahrscheinlichkeit, dass nichts Relevantes übersehen wird, wie dies bei eng definierten Marktforschungs-Vorgehensweisen häufiger der Fall sein kann. Zudem bietet jede Stufe eine zusätzliche Validierungs-Chance, Erkenntnisse aus vorangegangenen LEE-Übungen zu bestätigen – so genannte *Konvergenz-Validität*. Redundanz erhöht somit die Zuverlässigkeit neuartiger Erkenntnisse von ursprünglich im Unbewussten verborgenen Verhaltensursachen.



Durchgeführt und interpretiert wird der Limbique Emotional Explorer von einem Psychologen, der über mindestens vier Jahre zusätzlich in unterschiedlichen Befragungs- und Kurations-Techniken ausgebildet wurde, sowie von einem erfahrenen Marktforschungs- und Marketingexperten. Die Gruppenstärke ist jeweils mit etwa acht bis zehn Personen anzusetzen. Die Zeitdauer beträgt pro Limbique Emotional Explorer sechs bis acht Stunden (= Dreiviertel bis ganzer Arbeitstag) und erlaubt eine ausreichend lange „Erwärmungsphase“.

Durch den Einsatz des Limbique Emotional Explorer werden häufig zum ersten Mal die wirklichen Motivationen und Hemmschwellen des Verwenders sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen in einer nachvollziehbaren Art und Weise herausgearbeitet. (Dies ist – wie bereits angesprochen – Erfolgs entscheidend, denn nach den Erkenntnissen der Hirnforschung fallen über 95% aller „Entscheidungen“ unterbewusst oder emotional.)

Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer, wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in weit über 800 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen.

Einige Schlüsselergebnisse der projektiven Techniken

1. Unkritische Zufriedenheit und Wechsel-Unlust bei Privat-Kunden

Basis-Wunsch für die Privatkunden im Energie-Versorgungsmarkt ist eine „passive Geborgenheit“ – das Gefühl „gut aufgehoben“ und „bequem umsorgt zu sein, ohne selbst etwas dazu zu tun“.

Rollenspiele, Assoziationen und andere qualitative Techniken wiesen auf eine tiefe, ausgeprägte, unkritische Zufriedenheit hin:

- „Will meine Ruhe haben.“
- „Passt alles, Strom kommt.“
- „Wird abgebucht, alles läuft.“
- „Kleine Probleme werden schnell beseitigt.“

Entsprechend groß war die Unlust am Wechsel:

- „Bin zufrieden.“
- „Wechsel steht in keinem Verhältnis zur Ersparnis.“
- „Das Angebot ist zu unübersichtlich, zu anstrengend.“

Diese qualitativen Ergebnisse sind inzwischen weitgehend durch veröffentlichte repräsentative quantitative Untersuchungen bestätigt worden:

Messung der Kundenzufriedenheit mit den Stromversorgern

	Haushalte	Gewerbe (bis 50 Beschäftigte)
„in höchstem Maße zufrieden“ und „sehr zufrieden“	73%	69%
„zufrieden“	25%	28%
„weniger zufrieden“ und „unzufrieden“	2%	3%

Quelle: VDEW-Kundenfokus 2001

Wechselbereitschaft zu anderen Stromanbietern:	ja: 12%	nein: 88%
-------------------------------------------------------	----------------	------------------

Gründe für bisherigen Nichtwechsel

Mit bisherigem Anbieter zufrieden	43%
Preisvorteil zu gering	22%
Angebot nicht transparent	15%
Zweifel in Bezug auf Versorgungs-Sicherheit	13%
Persönlicher Aufwand zu hoch	12%
Anderes	5%

Quelle: Geo Imagery 4

© Copyright: alle Rechte vorbehalten Dr. Ralf Mayer de Groot

2. Zur Wichtigkeit des Energie-Preises

In den qualitativen Analysen wurde deutlich, dass der Energiepreis für die Probanden nur eine nachgelagerte Verhaltensrelevanz hatte. Die meisten Teilnehmer hatten kaum ein Gefühl, wie hoch Ihre Stromrechnung pro Jahr in etwa war. Repräsentative quantitative Untersuchungen schienen hingegen diesen qualitativen Erkenntnissen zu widersprechen und legten bei oberflächlicher Interpretation eine hohe Wichtigkeit des Strompreises nahe.

Wechselbereitschaft, wenn Stromkosten gesenkt werden könnten

Ja, sicher	22%
Ja, wahrscheinlich	36%
Nein, wahrscheinlich nicht	29%
Nein, gar nicht	13%

Quelle: Geo Imagery 4

Versierte Marktforscher wissen aber, dass die Probanden sich in solchen quantitativen Befragungen eher rationaler geben, als sie wirklich sind. Hierfür spricht auch ein anderes quantitatives Untersuchungs-Ergebnis: 62 % der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre kennen den Strompreis nicht und weitere 30% geben an ihn so ungefähr zu kennen. (Quelle: Stern Trendprofile 2002). Insofern scheint der Strompreis für die meisten Konsumenten von nachgelagerter Bedeutung zu sein: Entsprechend häufig fielen auch in den projektiven Übungen Äußerungen bei Wettbewerbsvergleichen wie: „Bin nicht sicher, ob die wirklich günstiger sind.“

Zudem ist immer das wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis und nicht nur der Preis allein ausschlaggebend. – Wer dies nicht erkannte, zahlte teures „Lehrgeld“.

N-Ergie nutzte diese Erkenntnisse der meistens nachgelagerten Strompreis-Bedeutung – im Gegensatz zu vielen anderen, die (fälschlicher Weise) von anderen Prioritäten ausgingen - zu einer weitgehend margenerhaltenden interaktiven Preispolitik.

In den projektiven Analysen zeigte sich zudem, daß eine zu starke Betonung des Preisarguments bei vielen wenig vertrauensstiftend wirkte und erhebliche Zweifel an der Seriosität und Solidität des Anbieters weckte – insbesondere im Hinblick auf die Versorgungs-Sicherheit („*habe Angst, dass der Strom abgeschaltet werden könnte*“).

Optimierung der Rechnung

Die qualitativen Untersuchungen machten deutlich, dass die Rechnungserstellung ein enorm wichtiger Ansatzpunkt zur Vermeidung von Unzufriedenheit und Kundenbindung ist. Sie war oft zentraler Kritikpunkt und gleichzeitig einer der wichtigsten Berührungspunkte mit Energieversorgungsunternehmen. In der Ausgangslage war die Rechnung bei den neuen Anbietern offensichtlich besser gelöst und einer der Wechselanlässe.

Die gezielten Hinweise aus den qualitativen Untersuchungen hat N-Ergie schnell und gut zur Optimierung genutzt. In einem Rechnungs-Wirkungstest wurde das neue N-Ergie Rechnungs-Layout sehr positiv aufgenommen und klar gegenüber denen des Wettbewerbs bevorzugt. Zentrale Stärken des N-Ergie Rechnungs-Layouts sind die übersichtliche Gesamtgestaltung, die einfache Lesbarkeit und leichte Verständlichkeit, vor allem gestützt durch die Größe der Schrift und die graue Hinterlegung wichtiger Werte. Selbst die Mehrmedien-Rechnung wurde als „*willkommene Vereinfachung im Rechnungs-Dschungel*“ erlebt.

Zur großen Relevanz von Emotionen im Energie-Marketing

Einer der wichtigsten Neurologen, A. Damasio (1994), hat aufgezeigt, dass alle Arten von Entscheidungen vornehmlich auf der Basis von Gefühlen getroffen werden. Nach Damasio ist der ursprüngliche biologische Zweck von Emotionen, günstige Umstände für das Überleben des Organismus zu schaffen. Sie helfen uns beim „Denken“, indem sie Vorentscheidungen treffen und

uns, ohne dass es uns bewusst wird, in eine bestimmte Richtung drängen, vor Dingen warnen, mit denen wir schon einmal schlechte Erfahrungen gemacht haben oder die Aufmerksamkeit auf etwas Wichtiges lenken. In den Worten des Mathematik-Philosophen A. N. Whitehead: *“Es ist eine grundsätzlich irrtümliche ‘Wahrheit’ ... dass wir unsere Fähigkeit zu denken bei allen Handlungen kultivieren sollten. Genau das Gegenteil ist der Fall. Die Zivilisation kommt voran, indem wir die Anzahl wesentlicher Entscheidungen steigern, bei denen wir handeln, ohne darüber nachzudenken.”*

Menschen können die zunehmende Komplexität der Welt nur handhaben, wenn sie sie vereinfachen, also Personen, Objekte oder Produkte in „Schemata“ (vgl. Koffka 1935, Asch 1946, Ambler 2002) oder anders ausgedrückt „Schubladen“ einordnen.

Wenn nun ein Produkt (wie Strom) oder eine Unternehmens-Marke in ein solches Schema eingeordnet ist, ist es sehr schwer, eine Umordnung zu erreichen, vor allem wenn die Zuordnung schon lange besteht. Gerade die emotionalen Bilder und Vorstellungswelten, die sich um das Produkt Strom oder ein Energie-Unternehmen ranken, bestimmen auf einer ganz basalen Ebene über Akzeptanz und Nicht-Akzeptanz von Energie-Dienstleistungsunternehmen. Auf dieser prinzipiellen Ebene werden die Weichen gestellt, die die weiteren Verhaltensweisen bestimmen.

Diese Vorbehalte (z.B. *Strom = gefährlich; große Energiemarken = fremd, kalt, unpersönlich, macht- und gewinnorientierte „skrupellose Geldmacher“*) lassen sich auf einer rationalen Ebene kaum fassen und versperren sich weitestgehend einem rationalen Zugang. Quasi vorbewusst fungieren sie als „innere Gewissheiten“, über die man eigentlich nicht mehr sprechen oder „nachdenken“ muss. Vor allem bei komplexen Schemata gibt es eine große Widerstandskraft gegen Informationen, die existierenden Schemata widersprechen: Menschen beachten diese Informationen nicht oder interpretieren sie so um, dass sie zu dem existierenden Schema passen. Dadurch stabilisieren sie sich aber selbst – gerade bei der Majorität der wenig involvierten Verbrauchern mit einem geringen Interesse, sich über Stromfragen zu informieren.

Dies ist eine der Ursachen dafür, warum die meisten Werbekampagnen der neuen und/oder großen Energie-Anbieter oft trotz hohem Mitteleinsatz „gefloppt“ sind. Eine eher sachrationale Ansprache erreicht und überzeugt allenfalls nur eine Minderheit der Verbraucher. Der größere Teil entscheidet emotionaler aufgrund genereller Eindrücke und Vorstellungen – und verlangt entsprechend eine emotionale Ansprache.

Der Erfolg von emotionalen Marken-Positionierungen und Kommunikations-Ansätzen stellt immer ein Grenzproblem dar: Nur wenn eine Marke einen emotionalen Wunsch, ein Bedürfnis sehr präzise trifft, besteht eine echte Chance auf durchschlagenden Erfolg.

Unser forschungsleitendes Paradigma ist, dass es in der Regel einen zentralen Ansatzpunkt gibt, an dem Änderungen von „Einstellungen“ oder Schemazuordnungen vorgenommen werden müssen. Davon leitet sich meist ein Motivationsgeflecht ab. Man muß aber den „Anfang“ ändern, um eine nachhaltige Umorientierung zu erreichen. Denn vieles „im Kopf“ der Kunden zu ändern ist gleichzeitig nicht möglich. Deshalb muß man sich auch darauf konzentrieren, das „Richtige“ zu ändern.

In den qualitativen Analysen wurde festgestellt, dass die alten Anbieter (meist Stadtwerke) als „altmodisch, schwerfällig, träge und traditionell“ erlebt wurden. Aber man weiß als Kunde, was man hat: Mängel bezüglich Information, Transparenz sowie Service werden als weniger bedeutend erlebt als Sicherheit, grundsätzliches Vertrauen und Kundennähe.

Mittels projektiver Techniken wurde ein extremes (Versorgungs-) Sicherheits-Bedürfnis der Verbraucher herausgearbeitet, dass weit über die bereits berichteten quantitativen Untersuchungsergebnisse hinausgeht, in denen dieses Motiv eher auf einem der hinteren Plätze landete. Diese Ängste sind beim als „gefährlich“, „kalt“ wahrgenommenen Produkt Strom weitgehend irrational. -

„Zur Zeit ist jeder Bürger statistisch gesehen 15 Minuten pro Jahr ohne Strom,“ schrieb die Financial Times Deutschland am 08.10.2003 in einer Berichterstattung über den (Deutschen) Energietechnik-Kongress. - Doch die Berichterstattungen über regionale und internationale Stromausfälle in den letzten Jahren haben diese „subjektiven Wahrnehmungs-Wahrheiten“ oder Ängste noch weiter verstärkt.

Gerade in diesen „Urängsten“ bestand der zentrale Ansatzpunkt zur vorteilhaften Differenzierung von N-Ergie gegenüber neuen, meist deutlich finanzstärkeren Wettbewerbern. In den qualitativen und quantitativen Analysen wurde herausgearbeitet, dass die Betonung des regionalen Charakters und der festen Einbindung des Energie-Unternehmens in das lokale und regionale Geschehen auf einer sehr elementaren Ebene wichtig ist, um Vertrauen und Nähe aufzubauen. Und diese Vertrautheit und Nähe hat aus mehrerlei Gründen eine zentrale psychologische Benefit-Bedeutung:

1. Zum einen konnte N-Ergie damit die emotionalen Vorbehalte, die über Strom bestehen (wie „technisch, unpersönlich, fremd, gefährlich“) kompensieren. Denn die in der Region ansässige N-Ergie war durch die Announcement-Kampagne (sowie durch ihre Vorgänger-Unternehmen) bekannt und vertraut. Man kannte die Einsatzfahrzeuge, Arbeitstrupps und Trafos, wußte, wo die Firmenzentrale (Hochhaus am Nürnberger Plärrer) und die Beratungstellen waren, usw.
2. Zum zweiten werden mit der regionalen Nähe unmittelbare Sicherheitsvorteile assoziiert. Man weiß, an wen man sich wenden kann, wenn Probleme auftreten („N-Ergie-Notdienst“, „N-Ergie gehört das Netz“). Und man kann das regionale Energie-Unternehmen einschätzen und übergibt die Sicherung des „existentiellen Grundbedürfnisses Stromversorgung“ in einer Wohlstandsgesellschaft nicht in die Hände Unbekannter, die weit weg sitzen und deren Callcenter in der Erwartungshaltung „unendliche Warteschleifen und keine Ahnung haben“.
3. Zudem investiert das Energie-Unternehmen vor Ort in die Region, stärkt den Wirtschaftsstandort, schafft und erhält direkt und indirekt Arbeitsplätze. Dies ist gerade bei der Region Nürnberg, dem Gebiet mit der höchsten Arbeitslosigkeit in Bayern, ein wichtiges Argument sowohl für die Privatkunden als auch die gewerblichen Kunden. – Dass dies auch generell gilt, beweist eine Studie des VDEW (-Kundenfokus 2001): 82% der Privat-Haushalte und 81% der befragten Gewerbetreibenden stimmten der Aussage zu „wichtig für die Region.“ – Auch in vielen anderen Aspekten wiesen die Bedürfnisprofile von Privatkunden und Gewerbetreibenden viele Parallelen auf, vor allem im emotionalen Bereich.
4. Der wahrgenommene „halbstaatliche bzw. kommunale“ Charakter der N-Ergie schaffte zusätzliches Vertrauen insbesondere bei Privatkunden.
5. Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Gewerbetreibenden war zudem, dass die N-Ergie, dass jeweilige Unternehmen, deren spezifische Anforderungen und die Technik vor Ort gut kannte.

Vor diesem Hintergrund hatte das angestammte Energieversorgungs-Unternehmen eine gute Ausgangsposition gegen die (deutlich finanzstärkeren) Angreifer. Gerade die erlebte regionale Eingebundenheit des Unternehmens („ist im Nürnberger Raum fest verwurzelt“, „ist ein Teil der Gemeinschaft“) wirkt sich sehr positiv aus und sollte daher ein essentieller Bestandteil des N-Ergie-Markenkerns werden. Ein Stück Heimat und Vertrautheit ist emotional eine unmittelbar glaubwürdige „Garantie“ gegen Unsicherheit, Fremdheit und die mit Strom assoziierten Gefahren und eher negativen Gefühlswelten.

Aber die regionale Nähe ist für Wettbewerber (theoretisch) nicht uneinnehmbar und muss deshalb durch weitere Elemente erlebnismäßig unterstützt werden: Ein in der Kundenwahrnehmung stärker differenziertes und individualisiertes Leistungsangebot, persönliche Betreuung und freundliche Hilfestellungen, Fairness und Transparenz (eher im Sinne einer Gewissensberuhigung, als echtem Interesse), Innovativität sowie ein selbstbewusster Umgang mit der Liberalisierung und Wettbewerb. „Wir erledigen das, heißt das Zauberwort“ in der Kundenbetreuung. Proaktives Handeln des Anbieters N-Ergie ohne Aufdringlichkeit ermöglicht es dem Kunden zudem auch in seiner passiven Geborgenheit zu verbleiben („muss mich um nichts kümmern“) und er gewinnt das Gefühl „rundrum gut betreut zu werden“ und „nichts bei den neuen Anbietern zu verpassen“. N-Ergie wird so spürbar als guter Partner erlebt.

Entwicklung alternativer Kommunikations-Ansätze

Auf Grundlage der qualitativen Erkenntnisse wurden mehrere Agenturen für eine Wettbewerbspräsentation gebrieft. Eine allzu starke Anpassung an die laute, unpersönliche Welt der neuen Anbieter (v.a. Yello, E.on) wäre für N-Ergie falsch gewesen und wurde Dank der qualitativen Analyse-Erkenntnisse ausgeschlossen.

Als wichtigster N-Ergie Kernwert sollte der zentrale emotionale und faktisch nachvollziehbare Benefit der „Nähe“ kommuniziert werden. Dieser sollte in der gesamten Kommunikation und in allen Aktivitäten nach innen und außen mitschwingen. Denn Nähe schafft Vertrauen, Sympathie und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Agenturen entwickelten alternative Kampagnen-Vorschläge, deren Effektivität in einem Test überprüft wurde.

Zuverlässige Wirkungsprüfung der N-Ergie-Kommunikation vor der Schaltung

Die Praxis zeigt, dass Marktforscher und Manager meist gut einschätzen können, ob eine Werbung Aufmerksamkeit erzielt, ob sie gefällt oder nicht, usw. – Aber bei der Image- und Kundenbindungswirkung liegen sie leider oft daneben!

Warum ist eine zuverlässige Wirkungsprüfung der Kommunikation vor den teuren Media-schaltungen so wichtig? Internationale Untersuchungen von 830 Werbekampagnen führender Markenartikler zeigen, dass 64 % der Werbung für etablierte Marken keinen relevanten Effekt auf das jeweilige Image und die Neukunden-Gewinnung der beworbenen Marke hat. Und das trotz meist positiver Ergebnisse in konventionellen Pre-Tests. (Mayer de Groot 2000, 2002).

Wenn eine Werbung keinen nachweisbar positiven Imageeffekt erzielt, ist sie eine Fehlinvestition. Entsprechend ist die eigentliche Kernaufgabe eines Werbe-Pretests zuverlässig zu analysieren, ob und wie stark die Werbung das Image und dadurch in unserem Falle insbesondere die Kundenloyalität beeinflusst (und wie sie ggf. gezielt zu diesem Zwecke optimiert werden sollte). - Wenn dies ein Werbe-Pretest nicht nachweisbar zuverlässig leisten kann, ist er eigentlich überflüssig.

N-Ergie entschied sich einen nachweisbar zuverlässigen Werbewirkungstest einzusetzen, um die Wirtschaftlichkeit der Werbe-Investitionen vorab sicher zu stellen. Dieser ergab folgende Schlüssel-Erkenntnisse:

- Die Werbe-Effektivität der alternativen Testmotive unterschied sich erheblich.
- Selbst vermeintlich kleine Differenzen in der Anzeigen-Gestaltung und im Text können bereits zu dramatischen Abweichungen in der Werbe-Wirksamkeit führen! Einen tieferen Einblick in die Möglichkeiten geben Ihnen Fallstudien wie Iglo 4Sterne Menue: „In 3 Monaten vom Werbeflop zum Marktführer“ (Mayer de Groot u.a. 2004) oder z.B. „Dymo LabelWriter: Druck, Zuck auf 15-fachen Umsatz!“ (Lübbe u.a. 2005).
- Die ausgewählten Print-Motive kommunizieren eine eigenständige und attraktive N-Ergie-Positionierung.
- Die zur Schaltung empfohlenen Werbe-Motive erzielen überdurchschnittlich hohe Identifikations-, Marken-Passungs-, Attraktivitäts, Aufmerksamkeits- und Eigenständigkeits-Werte.
- Die gute Image- und hohe Kundenbindungs-Wirkung sei hier nur an vier Statements exemplarisch verdeutlicht:

Imagedimension	Vor Werbevorlage	Nach Werbevorlage
Hebt sich positiv von anderen Energie-Unternehmen ab	59 %	80 %
Dynamisch	60 %	80 %
Engagiert sich in der Region	69 %	82 %
Ist für seine Kunden da	71 %	82 %

- Die auf Basis der qualitativen Erkenntnisse entwickelte Werbeaussage „Spürbar näher“ setzte sich erfolgreich gegen alle andere Alternativen durch.

Auf Grund der Testergebnisse gewann die Nürnberger Agentur Schulze, Walther und Zahel gegen größere Agenturen aus anderen Städten den Wettbewerb. Zwar wird die N-Ergie-Kampagne - trotz der überzeugenden Testergebnisse – nie einen Kreativ-Award gewinnen. Aber das ist auch nicht erfolgsentscheidend. Von dem Nobelpreisträger Paul Samuelson stammt der treffliche Satz: „*Das Richtige ist meistens langweiliger als das Falsche.*“ Wichtig ist, dass die Kampagne den zentralen Sicherheitsvorteil durch Nähe (= Zuverlässigkeit, Vertrauen) vermittelt:

- Wir sind persönlich für Sie da! (High Service, menschliche Nähe)
- Wir sind vor Ort – die anderen weit weg! („High Touch“, regionale Nähe).
- Zudem wird das Leistungsspektrum und die Modernität der N-Ergie kommuniziert.



Das „Spürbar näher“-Erlebnis wird, wo möglich, durch einen Headline-Bezug zu den einzelnen Ortsteilen im mittelfränkischen Verbreitungsgebiet gesteigert: z.B. „Gute Abkühlung in Erlenstegen“, „Warme Wintertage in Mögeldorf“, usw. Das macht zwar die Planung, Organisation und Kontrolle der Plakatkampagne erheblich aufwendiger, wirkt aber umso überzeugender, dass E-Nergie sich im Interesse ihrer Kunden bemüht und handelt.

N-Ergie setzt insgesamt ein integriertes crossmediales Marketing- und Kundenbindungs-Programm mit hoher Image- und Loyalitäts-Wirkung ein. Dieses besteht u. a. aus:

- Plakat-Werbung
- Print-Werbung
- Kundenzeitschrift mit integriertem Kundenshop (Bei der Auswahl der angebotenen Artikel hat die Imagewirkung Priorität vor dem Umsatzeffekt (Agentur: Brand Consult, Hamburg)
- Direct Mails
- Callcentern und Beratungsstellen
- Regionale Events
- Website im Internet und PR-Aktivitäten.

Grundsätzlich wird diese hohe Dienstleistungsorientiertheit bei relativ niedrigem Werbe-Budget belohnt, wie die Markt- und Kunden-Entwicklung zeigt.

Insgesamt wirkt nur das Energieversorgungs-Unternehmen wirklich überzeugend, das den Kunden auch erlebnismäßig bei Fragen und Problemen zur Seite steht, sich gegenüber seinen Kunden freundlich, partnerschaftlich und flexibel zeigt sowie sich insgesamt als ein dynamisches fortschrittliches Unternehmen profiliert. Aber letzteres darf keinesfalls zu Lasten von Seriosität, Vertrauenswürdigkeit und Solidität gehen. Sonst würden die zentralen Sicherheitsansprüche der Kunden verletzt. Diese Ambivalenz der Ansprüche hat das integrierte crossmediale N-Ergie Marketing- und Kundenbindungs-Programm gut gemeistert.

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
-	-	0,7	0,8	0,8	0,6	0,7

Der N-Ergie-Erfolg im Markt

Nach den ersten turbulenten Jahren, in denen zahlreiche Wettbewerber finanzintensiv angriffen (u.a. Yello.Strom mit über 130 Millionen € und E.on mit knapp 300 Millionen € national), befindet sich der Strommarkt bereits wieder in einer Konsolidierungsphase. Der Wettbewerb um industrielle und gewerbliche Abnehmer hält zwar an, doch die „große Jagd“ auf wechselbereite Privatkunden hat sich beruhigt. Zahlreiche kleine Anbieter, die mit großen Marketingoffensiven für ihren (preiswerten) Strom angetreten waren, sind mittlerweile wieder vom Markt verschwunden.

Wissen ist Macht. Das Mehr an Zeit und Geld, das zu Projektbeginn investiert wurde, zahlte sich aus. Alle gesteckten N-Ergie Ziele wurden erreicht. In genauer Kenntnis der wirklich relevanten Motive und Hemmschwellen der relevanten Zielgruppen wurde der zentrale verhaltensrelevante Nutzen der „Nähe“ emotional und faktisch durch N-Ergie mit einem geringen Werbebudget von 3,6 Millionen € in 5 Jahren erfolgreich besetzt werden. N-Ergie bietet mit „spürbar näher“ einen entscheidenden Mehrwert im Vergleich zu anderen Anbietern: Das subjektive Gefühl von Sicherheit, emotionaler sowie regionaler Nähe und Präsenz.

N-Ergie ist es durch ein entsprechend Benefit-orientiertes integriertes crossmediales Marketing- und Kundenbindungs-Programm gelungen, die Wechselrate mit weit unter der marktüblichen Rate von etwa 5 Prozent (Peymant 2005 S. 22) zu halten und die Kundenloyalität zu steigern. Viele ehemalige Wechsler kehren inzwischen wieder zur N-Ergie zurück und das Unternehmen gewinnt neue Kunden.

Die N-Ergie-Kampagne ist nachweislich eine der am besten arbeitenden Energiekampagnen und, das freut besonders die Controller und die N-Ergie-Kunden, die wirtschaftlichste. Keine Kampagne eines größeren Energie-Unternehmens in Deutschland kommt pro Punkt-Awareness mit so geringen Spendings aus, wie die N-Ergie-Kampagne. Dies ist erwähnenswert, da die großen etablierten Energieversorger wie beispielsweise RWE oder PreussenElektra ursprünglich mit historisch gewachsenen Vorteilen in den Wettbewerb starteten.

Markenerfolgs-Indikatoren	2005	Differenz zu 2002
ungestützte Markenbekanntheit	52%	+ 21 Prozentpunkte
gestützte Markenbekanntheit	90%	+ 9 Prozentpunkte
ungestützte Werbeerinnerung	38%	+ 12 Prozentpunkte
gestützte Werbeerinnerung	70%	+ 7 Prozentpunkte
Kundenorientierung		
Wartezeit im Kundenzentrum	6,0 Minuten	- 62 Prozent
Anzahl der Beschwerden	4.000	- 76 Prozent

Resumee

Im als äußerst schwierig geltenden Energiemarkt operiert N-Ergie mit relativ geringem Budget erfolgreich, während viele andere Unternehmen mit millionenschweren Kampagnen nur begrenzte wirtschaftliche Erfolge erzielen konnten. Zu nennen sind beispielsweise Yello und E.on. Vor dem Hintergrund der herausgearbeiteten qualitativen und quantitativen Marktforschungs-Erkenntnisse ist festzustellen, dass die meisten Energieunternehmen an den wirklich relevanten, vor allem emotionalen Motiven für die Energiemarkenwahl vorbeikommuniziert haben.

N-Ergie überließ bei der Entwicklung ihres integrierten crossmedialen Marketing- und Kundenbindungs-Programm nichts dem Zufall. N-Ergie-Erfolgsursache war und ist bei sehr niedrigem Budget die Herausarbeitung mittels projektiver Techniken und die gezielte Ansprache des zentralen verhaltensrelevanten Nutzens der „Nähe“. In harten Wirkungs-Pretest wurde eine optimale Wirkung der N-Ergie Rechnungen, als zentraler Kritik- und Berührungspunkt, sowie die Werbewirkung (vor allem Impact, Image- und Kundenbindungs-Effekt) vorab sichergestellt. Alle gesteckten Ziele wurden erreicht. Insofern haben sich die Marktforschungs- und Werbe-Investitionen für N-Ergie effektiv gelohnt.



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Betreute Unternehmen und Marken erhielten in den letzten 10 Jahren über 25 Auszeichnungen (Marken Awards, Produkt des Jahres etc.) - 1999 bis 2006 war er Vorstand / COO bei Konzept & Analyse. Zuvor arbeitete er u.a. für die MARS-Gruppe international sowie als Geschäftsführer bei der Mediaagentur Carat und beim Institut Target Group. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Werbeagentur Scholz & Friends. Er ist Autor vieler Fach-Artikel und Bücher, gefragter Sprecher bei Kongressen und Dozent an Universitäten. mdg.mayerdegroot.com **Telefon: 06198-50 29 21**

Verzeichnis der verwendeten Werbewirkungsstudien / Literatur:

- Aaker, D. A.; Bruzzone, D.E.: Causes of irritation in advertising, Journal of Marketing, Frühj. 1985, S. 47 ff.
- Aaker, D. A.; Bruzzone, D.E.: Viewer Perception of Prime Time TV-Advertising, in: JAR, Oct.1981, S. 15 ff.
- Ambler, T.; Burne, T.: The Impact of Affect of Memory of Advertising, Journal of Advertising Research 39, no. 2 March 1999, S. 25 ff.
- Ambler, T.: Myths about the mind: time to end some popular beliefs about how advertising works. International Journal of Advertising 1998 17,4.
- Armstrong, J.S. (ed): Principles of forecasting, Boston 2001
- Ariely, D.: Predictably irrational, New York 2008
- Asch, S.E.: Forming impression of personality. Journal of Abnormal and Social Psychology 1946 41, 1230-1240.
- Bartlett, F.C.: Remembering: a study in experimental and social psychology. Cambridge 1932.
- Barwise, P., Ehrenberg, A.: Television and its audience, London 1990
- Bird, M.; Ehrenberg, A.: Intention to buy and claimed brand usage, Operations Research Quaterly, March 1966,S. 27 ff.
- Bodenhausen, G.V., & Lichtenstein, M.: Social stereotypes and information-processing strategies: The impact of task complexity. Journal of Personality and Social Psychology, (1987) 52, S. 871 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R. ; Scharf, T.: Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo", in: planung & analyse, 3/2002
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R. ; Scharf, T.: Langneses eiskaltes Marken-Manöver, in: absatzwirtschaft, Sonderausgabe (Nov.) 2002, S. 10 ff.

Burke Marketing Research, Inc.: Day after recall television commercial testing, 1975, 1976 & 1980

Caples, J.: Tested Advertising Methods, Prentice Hall 1975

Clancy, K.J., Kweskin: TV commercial recall correlates, Journal of Advertising Research, 2/1971, S. 18 ff.

Dassel, C. von; Wecker, K.M.; Mayer de Groot, R.: "Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: NIVEA und NIVEA Soft" , in: planung & analyse, 2/2001; dies.: "Harte Fakten führen sanfte Creme zur Spitze", in: Horizont, 19/2001; dies.: "NIVEA SOFT – Sanft zur Haut und zur Dachmarke", in: Absatzwirtschaft, 10/2001

Damasio, A. R.: Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain: New York, New York 1994.

Farr, A.: Persuasion Shift Testing. In: Admap, Jan 1993.

Feldwick, P.: A brief guided tour through the copy-testing jungle, a paper from the 1996 Advertising Effectiveness Symposium. An ASI Conference.

Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H.: Storytelling, München 2006

Garber, T.: Ein Bier wie flüssiges Gold, in absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Marken Award 2004

Gibson, L.D.: If the answer is copy testing, the answer is ..."Not Recall", Journal of Advertising Research, 1/1983

Giep, F.: Brands & Advertising Effectiveness influences brand equity, Henley-on-Thames 1999

Giep, F.: Advertising: How advertising effectiveness, Henley-on-Thames 1994

Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen, München 2007

GWA: So wirkt Werbung im Marketing-Mix, 1998

Habermeier, J.: Umfeldqualitäten systematisch messen – Programmumfeld und Werbewirkung, Media Spectrum 5/1997, s. 8 ff.

Haimerl, E., Mayer de Groot, R.; Seibert, K.: Marktforschung für echte Innovationen: Probleme und Lösungsansätze, planung & analyse, 5/ 2001

Haimerl, E., Mayer de Groot, R.: Benchmarking in der Marktforschung. Von den Falschen das Falsche lernen, um das Falsche zu tun!, planung & analyse, 5/2000, S. 16 ff.

Haley & Baldinger: The ARF copy research validity project, in: Journal of Advertising Research, 31/2 1991.

Hase, M.: Auf Anhieb erfolgreich. Der Büroartikelhersteller Leitz führt die Trendwende beim Umsatz auf seine erste Endverbraucherkampagne zurück, w&v 33/2004 p. 35

Hollis, N.: The link between TV-ad awareness and sales, Journal of the Market Research Society, 36 (1) (1995), pp41-55

Hollis, N.: Television advertising awareness and sales, a paper from the 1994 European Advertising Effectiveness Symposium. An ASI Conference.

Jones, J. P.: When ads work, The German Version, 8 (1995)

Juster, F.T.: Consumer buying intentions and purchase probability, Journal of American Statistical Association, 1966, S. 658 ff.

Kast, B.: Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft, Frankfurt a.M. 2007

Koepller, K.: Werbewirkungen definiert und gemessen, Velbert 1974

Koschnick, W. J. (Hrsg.): Focus-Jahrbuch 2007, Schwerpunkt: Neuroökonomie, Neuromarketing und Neuromarktforschung, München 2007

Kreutz, B.: „Also ich glaube, Strom ist gelb“, Ostfildern-Ruit 2000

Kues, J.; Michel, A.; Scharf, T.: Jules Mumm: Fruchtig, frech und erfolgreich, in: planung & analyse, 1/2003, pp. 36

Lord, K.R., Burnkrant, R.E.: Television program elaboration effects on commercial processing, Advances in Consumer Research, 1988, S. 213 ff.

Lodish, L.M.: How TV advertising works: a meta-analysis of 389 real world split-cable TV advertising experiments, *Journal of Marketing Research*, May (1995), S. ff., vgl. auch ders. u.a.: in *Journal of Advertising Research*, 17, May (1995)

Lodish, L.M., Lubetkin, B.: General truths? Nine key findings from IRI test data. *Admap*, February 1992.

Lübbe, R.; Heine, T.: Mit der Kraft der Marke. Starke Marke als Lösungsanbieter effizienter Büroarbeit, *boss* Juli 2003, S. 40 ff.

Lübbe, R.; Kappelt, J.; Mayer de Groot, R: Präzises Innovations-Marketing, planung & analyse 6/2005, S. 43 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R: Hoffmann, S.: Alles im Griff. Leitz: Eine Marke startet durch, *Markenartikel* 5/2004, S. 24 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R: Hoffmann, S.: Werbung mit voller Absatz-Wirkung, planung & analyse 5/2004, pp. 69

Maloney, J.C.: Portfolio-Tests – are they here to stay?, *Journal of Marketing*, 2/1961, S. 32 ff.

Maloney, J.C.: More "why" about Portfolio-Tests, *Journal of Marketing*, 3/1962, S. 76

Marder, E.: *The Laws of Choice: Predicting Customer Behaviour*. New York (1997)

Mayer, H., Schumann, G.: Positions- und Umwelteffekte bei TV-Spots, *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung*, 1981, S. 291 ff.

Mayer de Groot, R.: Welche Werbung wirkt, *MARKANT HandelsMagazin*, 10 / 2010, S. 20 f.

Mayer de Groot, R.: Das Geheimnis erfolgreicher Testimonialwerbung, planung & analyse, 5/2007

Mayer de Groot, R.: Marketing: Radikal umdenken oder abschaffen, *Markenartikel* 1-2 2007, S. 42 ff.

Mayer de Groot, R.: Marken-Diversifikation und –Tragfähigkeit, *Eppstein/Nürnberg* 2003

Mayer de Groot, R.: Was ist das Geheimnis der Siegermarken?, *Mediagipfel St.Gallen, Das Kompendium* 2003, St. Gallen 2003, S. 7 ff.

Mayer de Groot, R.: Werbewirkungstests, in: Pflaum, D. u.a. (Hrsg.): "Lexikon der Werbung", 7. Aufl., München 2002, S. 588 ff.

Mayer de Groot, R. Werbe-Abverkaufswirkung pretesten! Auf jeden Fall!, planung & analyse, 3/2000, S. 38 ff.

Mayer (de Groot), R.: Das Marketing-Mix zielgruppenadäquat optimieren, planung und analyse 2/1992 S. 5 ff.

Mayer (de Groot), R. (1992): Welche neue Marke setzt sich durch?, planung und analyse 2/1992 S. 5 ff.

Mayer de Groot, R.; Fritzen, T.: Mehr Umsatz aus Media herausholen, in : *Markenartikel* 1 / 2 2008

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.; Zerzer, M.: Von Werbe-Flop auf Marktführer in 3 Monaten – dank modernster WerbeWirkungs-Forschung, in: planung & analyse, 1/2004 S. 61 ff.

Mayer de Groot, R.; Pallek, T. ; Haimerl, E. : Lug und Betrug beim Recall?, planung & analyse, 3/2001; dies.: Lug und Betrug beim Recall?, *marketingjournal*, 1/2002, S. 50 ff.

Mayer de Groot, R.; Salomon, J.: Innovativ, traditionell oder lieber schräg? Wie unser Unterbewusstsein die Werbewirkung beeinflusst, *Markenartikel* 9/2007

Mayer de Groot, R. u.a.: The Wrigley ´s Extra success story: How to defend successfully a 90% segment share, planung & analyse market research, international issue 2005, S. 6 ff.

Mayer de Groot, R.; u.a.: Media auf der Spur: Wie viel zusätzliche Absatz- und Werbe-Wirkung holen Sie wirklich aus Ihrem Tracking raus?, *Media & marketing* 9/2005, S. 55 ff.

McDonald, C. 'How frequently should you advertise?', *Admap*, July / August (1996) S. 22 ff.

Millward Brown International Plc: How advertising affects the sales of packaged goods brands, 1991

McNeil, J.: Federal programs to measure consumer purchase expectations, 1946 – 1973, *Journal of Consumer Research*, 1974, S. 1 ff.

- Morrison, D.G.: Purchase intentions and purchase behaviour, *Journal of Marketing*, 1979, S. 65 ff.
- Morwitz, V.G.: Methods for forecasting from intention data, in: Armstrong, J.S. (ed): *Principles of forecasting*, Boston 2001, S. 33 ff.
- Murphy, J.H., Cunningham, I.C.M., Wilcox, G.B.: The impact of program environment on recall of numerous television commercials, *Journal of Advertising*, 8/1979, S. 17 ff.
- o.V: Vergiss es, Baby, *Der Spiegel* 18.02.2002 S. 76
- Park, C.W., McClung, G.W.: The effects of TV-program involvement on involvement with commercials, *Advances in Consumer Research*, 1986, S. 544 ff.
- Percy, L., Rossiter, J.R.: Measuring advertising effectiveness: copy testing (pre-testing) ads and tracking (post-testing) the campaign, working paper, no. 92-020, Kensington, Univ. of New South Wales, Australia
- Peyman, B.: Energie-Riesen unter Strom, *w&v* 6/2005 S. 22
- Reese, W.; Fritzen, T.; Mayer de Groot, R.: Werbedudget runter – Umsatz rauf (Media Efficiency Best Practice), in: *absatzwirtschaft* 7/2004, S. 92 ff.
- Rehorn, J.: Was leisten Pretests?, Düsseldorf 1983
- Riesenbeck, H. Perrey, J.: *Mega-Macht Marke*, Frankfurt / Wien 2004
- Rosenberg, K.E.; Blair, M.H.: Observations: The Long and Short of Persuasive Advertising. In: *Journal of Advertising Research*, July / August 1994.
- Ruhrgas Aktiengesellschaft: *Profilierungsstrategien für Energiedienstleistungsunternehmen im liberalisierten Markt*, Essen o.J. (vermutlich 2002)
- Schmitt, H.J.: Durch Marktforschung zum Erfolg, in: *planung & analyse*, 5/1999
- Shaw, D. J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: Goldrichtig. Fallbeispiel: Mit Präzision stößt Beck's auf Gold, in: *Markenartikel* 3/2004, S. 38 ff.
- Shaw, D. J.; Schipke, A.; Mayer de Groot, R.: Beck's Gold segelt auf Erfolgskurs, in: *planung & analyse* 2/2004, S. 20 ff.
- Soldow, G., Principe, V.: Response of commercials as a function of program content, *Journal of Advertising Research*, 2/1981, S. 59 ff.
- Theil, H.; Kosobud, R.F.: How informative are consumer buying intention surveys?, *Review of Economics and Statistics*, 1968, S. 207 ff.
- Thorndyke, P.W.: Applications of schema theory in cognitive research. In: J.R. Anderson & St. M. Kosslyn (eds.): *Tutorials in learning and memory* (pp. 167-191), San Francisco 1984
- Vakratsas, D.; Ambler, T.: How advertising works: What do we really know?, *Journal of Marketing*, 1/1999
- Weber, T.; Mayer de Groot, R.; Fritzen, T.: Vorwerk-Teppiche fliegen zu neuen Höhen, in *marketingjournal* 7/2006, S. 30 ff.
- Wells, W.D.: EQ, son of EQ and reaction profile, *Journal of Marketing*, Okt. 1964, S. 45 ff.
- Wells, W.D., Leavitt, C.; McConville, M: A Reaction Profile for TV-Commercials, in: *Journal of Advertising Research*, Dec.1971, S.11 ff
- Whitehead, A.N.: *An Introduction to Mathematics*, New York 1911
- Willenbrock, H.: Also ich glaube, Strom ist langweilig, *Brand eins* 06 / 2005, S. 84 ff.
- Wimmer F.: Marketing für die Marktforschung. Zu Integration interner und externer Kundenorientierung der Marktforschung. In: *BVM Berufsverband deutscher Markt- und Sozialforschung e.V.: Anspruch, Abgrenzung, Aufbruch*, Schriftenreihe Bd. 29, Offenbach 2002, S. 9 ff.
- Zyman, S.: *The end of advertising as we know it*, Hoboken, New Jersey, USA 2002