

Vom Knochen zur Artischocke

Vor zwei Jahren war **Cablecom** die meistgehasste Firma der Schweiz. Unter dem neuen Markennamen **UPC Cablecom** fasst sie wieder Tritt. Wie Chef Eric Tveter den Kabelanbieter neu positioniert.

MARC KOWALSKY TEXT

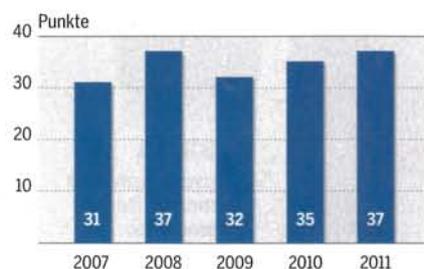
Wie schlimm es um den Ruf seines neuen Arbeitgebers stand, wurde Eric Tveter erst bei Amtsantritt richtig klar: Im Mai 2009 war er an einer Cocktailparty eingeladen. «Ich bin der neue Chef von Cablecom», stellte sich der Amerikaner einem anderen Gast vor. «Das zu hören, tut mir leid», kam die Antwort.

Für viele Kunden war die Cablecom schon lange die meistgehasste Firma der Schweiz. Die Abschaltung von Fernsehkanälen brachte die Konsumentenschützer auf die Barrikaden und die Politiker zum Einschreiten. Mehrfache Stellenabbaurunden trugen schlechte Stimmung nach aussen. Dass die Muttergesellschaft NTL ein paar Jahre zuvor bankrottgegangen war, hatte der Reputation auch nicht geholfen. Am schlimmsten aber war der katastrophale Kundendienst: keine Woche, in der die Cablecom nicht wegen neuer Fehlleistungen an den Medienpranger gestellt wurde. Auf dem Reputationsindex des Marktforschungsinstituts GfK, das jährlich die Wahrnehmung von 50 Schweizer Top-Unternehmen anhand von 3500 Befragungen misst, rangierte die Cablecom 2009 auf dem vorletzten Platz. Nur die von Milliardenverlusten geschüttelte UBS hatte ein noch tieferes Ansehen. Die Marke Cablecom schien hoffnungslos verloren. Auch intern. «Jeder Einzelne im Unternehmen war sehr skeptisch», sagt Tveter. Nicht wenige rieten ihm, den Brand komplett fallen zu lassen und so rasch wie möglich einen neuen Markenauftritt zu finden.

Doch das hätte die Probleme nicht gelöst. Im Gegenteil, die neue Marke wäre ebenfalls sofort beschädigt gewesen – ein «pig with lipstick», ein Schwein mit Lippenstift, wäre die Cablecom geworden, drückt es Tveter aus. Stattdessen ging er an die Basics, um das Vertrauen in die Firma wiederherzustellen: Er schuf klare

Imagekorrektur

Das Ansehen der Cablecom hat sich laut dem GfK BusinessReflector seit 2009 markant verbessert.

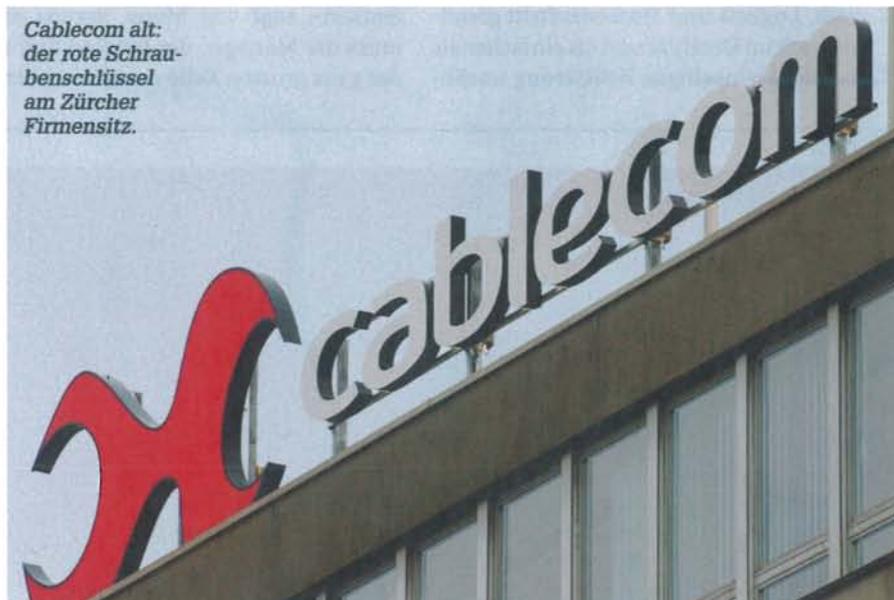


Quelle: GfK BusinessReflector. © BILANZ-Grafik

Verantwortlichkeiten, vereinfachte die internen Abläufe, stockte den Kundendienst auf und blühte den Mitarbeitern ein amerikanisches Serviceverständnis ein. «Branding stand damals nicht auf meiner Prioritätenliste», sagt Tveter. So beliess er es bei der Ankündigung, dass sich Cablecom einst umbenennen würde, um zu demonstrieren, dass er es ernst

meinte mit dem Wandel. Der neue Name stand schon fest: UPC (United Pan-Europe Communications) sollte er lauten, so wie die zehn anderen europäischen Tochterfirmen der US-Muttergesellschaft Liberty Global.

DNA. Gleichzeitig setzte Tveter eine Taskforce zur Repositionierung ein. 30 Mitarbeiter sassen während dreier Monate mehrmals zusammen, um die DNA der Firma zu identifizieren. «Nicht wer wir waren oder wer wir sein wollten, sondern wer wir tatsächlich sind», darum ging es laut Marketingchef Koen Verwee. Auch Kunden befragte man dazu. Vier Kernwerte der Cablecom arbeitete die Taskforce schliesslich heraus: erstens wegweisend (wegen der innovativen Dienste), zweitens mächtig (wegen der internationalen Verknüpfung und der Zukunftsorientierung), drittens tatkräftig (wegen der zu lösenden Probleme) und viertens leistungsstark (wegen der Mitarbeiter und des Netzwerks). Daraus



Cablecom alt: der rote Schraubenschlüssel am Zürcher Firmensitz.

wurde letzten Dezember der neue Claim destilliert: «Mehr Leistung, mehr Freude» – ein Produktversprechen, das auf die Kerndifferenzierung des leistungsfähigsten Netzwerkes zurückgeht. Bei Tveters Amtsantritt hatte der Claim noch bedeutungsfrei «Touch a world» gelautet, während des Umbaus wechselte man auf «Changing for you», um zu signalisieren, dass der Handlungsbedarf erkannt war.

Auch in der Werbung schlug man neue Töne an. Bisher arbeitete Cablecom mit der Agentur Advico, ihre Kampagnen waren technologieorientiert und unemotional, nicht konsumentennah, dafür etwas aggressiv im Auftritt. Nun wollte man einen komplett neuen Look. Aus dem Pitch 2009 ging Euro RSCG als Gewinner hervor. Agenturchef Frank Bodin setzte auf den Sympathieträger Massimo Rocchi als Markenbotschafter und verpasste der Firma damit ein humorvolleres Image. Auch die weiteren Kampagnen (etwa mit einem Geparden, der den Antilopen freundlicherweise einen Vorsprung lässt) positionieren die Firma heute als softer im Vergleich zu früher.

Unterdessen kamen Tveter Zweifel an der Richtigkeit seiner Entscheidung, die Firma umzubenennen. Die Marke Cablecom war in der Schweiz verankert – und hatte allen Problemen zum Trotz immer noch positive Restattribute. Die Kunden bemerkten langsam die Verbesserung in der Servicequalität. «Wir bekamen viele Aufforderungen, den Namen zu belassen», sagt Tveter. So entschied er sich für eine schrittweise Dualstrategie: Im Okto-

ber 2009 erschien der Schriftzug «Ein Unternehmen von UPC» unter dem Cablecom-Logo, einem stilisierten Schraubenschlüssel (böse Zungen sagen: Hundeknochen). Im April 2010 tauchte daneben das neue Logo auf, eine stilisierte Blüte (böse Zungen sagen: Artischocke). Seit April dieses Jahres verwendet man nur noch das neue Logo und den kombinierten Namen UPC Cablecom. Eine gängige Methode, die hierzulande etwa auch die Axa Winterthur praktiziert, um alte Markenwerte zu transferieren (für zufriedene Kunden) und neue zu



«Jeder Einzelne im Unternehmen war sehr skeptisch.»

Eric Tveter, CEO



schaffen (für potenzielle Kunden). Und häufig eine Übergangslösung: «Die Wahrscheinlichkeit, dass Cablecom in ein paar Jahren wegfällt und die Marke dann wie im Rest von Europa nur noch UPC heisst, ist enorm hoch», sagt René Allemann, Gründer der Markenagentur Branders.

Günstig. Am neuen Logo musste Tveters Team nichts ändern, es ist in den anderen europäischen Märkten bei 18 Millionen Kunden etabliert. Die Londoner Agentur Venturrethree hatte es 2007 entwickelt. Auch das dazugehörige Marketingmaterial stand schon bereit. Auf eine eigentliche Rebranding-Kampagne verzichtete Tveter. So blieben die Kosten für den neuen Markenauftritt gering: Ein einstelliger Millionenbetrag reichte aus. «Wir haben das aus dem normalen Kommunikationsbudget bezahlt», sagt Marketingchef Verwee.

Es hat sich gelohnt, das Ansehen der Firma bessert sich: «Cablecom ist auf guten Wegen», sagt Jörg Halter von der Telekomberatung Ocha, die jedes Jahr das BILANZ-Telekom-Rating erstellt. «Bis vor einem Jahr war Cablecom die Firma, über die am meisten Klagen gingen», sagt auch André Bähler von der Stiftung Konsumentenschutz. «Seither hat die Anzahl Klagen abgenommen, besonders was den Kundenservice betrifft.» Allerdings sei Cablecom noch immer unter den Top 5 der Schweizer Kummerfirmen. Beim GfK-Reputationsindex hat Cablecom ebenfalls deutlich Boden gutgemacht (siehe «Imagekorrektur» auf Seite 74). Das honoriert auch der Markt: Seit Anfang Jahr wächst die Firma im Digitalfernsehen wieder schneller als Rivale Swisscom, «weil die Markenfrage nicht mehr im Vordergrund steht, sondern wieder die Leistung verglichen wird», so Halter.

Wie die Marke UPC Cablecom heute wahrgenommen wird, welche Werte sie verkörpert, darüber kann man noch keine Aussagen machen. Es gibt sie ja erst seit ein paar Wochen. Als «verpasste Chance» wertet Branders-Chef Allemann den Neuauftritt: «Man hätte die neue Marke von Anfang an mit einer Kernaussage aufladen und eine Erlebniswelt kreieren müssen. Das hätte dem Neuauftritt Profil und Charakter verliehen.» Das zu ändern, ist Tveters nächste Aufgabe. Eines aber ist klar: Beileidsbekundungen für seinen Job muss er sich auf Partys schon heute nicht mehr anhören. ■

