

Ökostrom-Marketing zwischen Nische und Massenmarkt : vergleichende Analyse von Marketingstrategien und Marktentwicklung in den USA und in der Schweiz

Autor(en): **Wüstenhagen, Rolf**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses**

Band (Jahr): **90 (1999)**

Heft 22

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-902006>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Von der Infobroschüre
zum Green Power-Festival:

Ökostrom-Marketing zwischen Nische und Massenmarkt

Vergleichende Analyse von Marketing-
strategien und Marktentwicklung in den USA
und in der Schweiz

Marktliberalisierung und Forderungen nach Nachhaltiger Entwicklung stellen die Unternehmen der Elektrizitätsbranche vor eine doppelte Herausforderung. In verschiedenen Ländern entdecken Elektrizitätswerke, aber auch neue Wettbewerber die Entwicklung und Vermarktung von Ökostrom-Produkten als eine adäquate Antwort auf diese Herausforderung. Ein Vergleich entsprechender Angebote und Marketingkonzepte in der Schweiz und den USA zeigt, dass der Schweizer Ökostrommarkt am Vorabend der Marktliberalisierung noch von hochpreisigen und eher zaghaft vermarkteten Nischenprodukten dominiert wird, während in den liberalisierten US-Bundesstaaten Kalifornien und Pennsylvania Ansätze zur Erschließung des Massenmarktes durch professionell agierende Ökostrom-Händler zu erkennen sind. Der vorliegende Artikel vergleicht die bestehenden Marketing-Konzepte in den genannten Ländern und leitet daraus Erfolgsfaktoren und Zukunftsperspektiven des Ökostrom-Marketing jenseits der Nische in der Schweiz ab.

■ Rolf Wüstenhagen

Einleitung

Mit dem Näherrücken der Marktliberalisierung werden die Karten in der Elektrizitätsbranche neu gemischt. Die Anbieter suchen daher nach neuen Möglichkeiten, sich von den zu erwarten-

den Wettbewerbern zu differenzieren und Produkte zu entwickeln, die einem Kundenbedürfnis entsprechen. Eine Möglichkeit zur Differenzierung liegt im Angebot von Ökostrom-Produkten. Dies erscheint aus mehreren Gründen vielversprechend: Die Umweltauswirkungen der Elektrizitätsversorgung sind – anders als beispielsweise in der unlängst liberalisierten Telekommunikationsbranche – in der Wahrnehmung der Kunden relativ stark präsent. Neue erneuerbare Energien genießen hohe Sympathiewerte in der Bevölkerung, und die bestehenden Wasserkraftanlagen können unter gewissen Voraussetzungen mit neuen Erneuerbaren zu wettbewerbsfähigen Produkten kombiniert werden. Zudem liegt eine ökologische Qualitätspositionierung auch im Trend internationaler und nationaler Politik (Klimaschutz, Nachhaltige Entwicklung). Während allerdings oft die Auffassung vertreten wird, mit Ökostrom sei lediglich eine kleine Nische im Markt zu erreichen, zeigt der vorliegende Beitrag auf, wie auch jenseits dieser Öko-Nische ökologische Elektrizitätsprodukte Erfolg im Massenmarkt haben können (Bild 1). Dazu wird zunächst ein Blick auf die Konsumentenseite geworfen. So-



Bild 1
Markterfolg
ökologischer
Elektrizitäts-
produkte auch
jenseits der
Öko-Nische.

Adresse des Autors

Dipl.-Ing. Rolf Wüstenhagen
IWÖ-HSG, Universität St. Gallen
Tigerbergstrasse 2
CH-9000 St. Gallen
rolf.wuestenhagen@unisg.ch
<http://www.iwoe.unisg.ch/institut/rwu.htm>

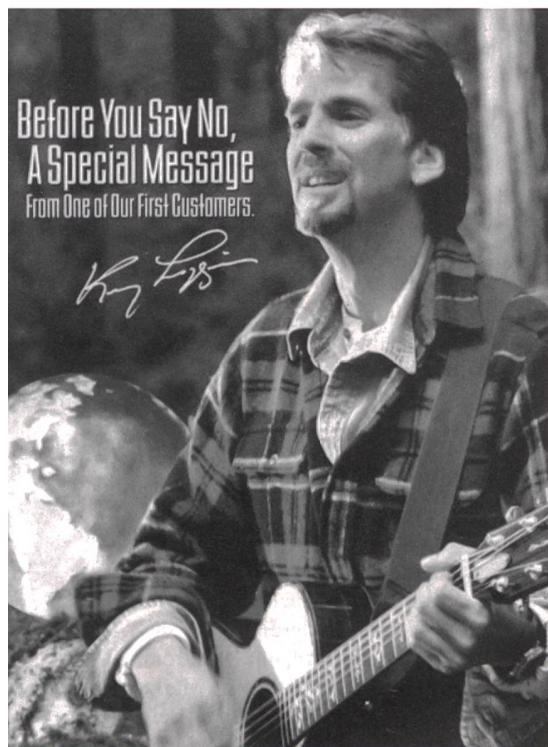


Bild 2 Musik als Bestandteil des Markenkonzepts: Popsänger Kenny Loggins als Werbeträger für Ökostrom.

dann werden die heute erkennbaren Marketingstrategien der Schweizer Ökostromanbieter mit den Konzepten von Anbietern aus der Schweizer Lebensmittelbranche und aus dem liberalisierten US-Elektrizitätsmarkt verglichen, die auf die Erschliessung des Massenmarktes zielen. Im letzten Teil werden daraus Schlussfolgerungen für das künftige Ökostrom-Marketing in der Schweiz abgeleitet.

Ökologische Produkte mit Erfolgchancen auch im Massenmarkt

Die Schweiz ist im internationalen Vergleich ein Land mit überdurchschnittlich stark ökologisch sensibilisierten Einwohnern (Bild 2), und diese Sensibilisierung schlägt sich auch im Konsumentenverhalten nieder. Über ein relativ kleines Segment «ökologischer Fundamentali-

sten» hinaus gibt es dabei breite Bevölkerungsschichten, die grundsätzlich ökologischen Anliegen gegenüber aufgeschlossen sind, diese Aspekte jedoch in ihrem Konsumverhalten gegen eine Reihe anderer Prioritäten (etwa Preis, Zeit/Convenience, Ästhetik) abwägen und deshalb nicht immer ein konsistent umweltbewusstes Kaufverhalten zeigen. Für die USA führte eine jährlich durchgeführte Analyse umweltbewussten Konsumentenverhaltens [1] im Bereich Recycling zu einer Typologie, wonach die Bevölkerung in fünf Segmente eingeteilt werden kann (Tabelle I).

Bei den «True-Blue Greens» handelt es sich um die umweltaktiven Konsumenten im klassischen Sinne, die über ein hohes Mass an Vorwissen und Motivation zu umweltbewusstem Verhalten verfügen. Die «Basic Browns» am anderen Ende der Skala sind das Gegenstück, jene Teile der Bevölkerung, die sich durch völlige Ignoranz gegenüber Umweltanliegen auszeichnen. Bei den drei Segmenten dazwischen, die nach dieser Studie in den USA über die Hälfte des Marktes ausmachen, handelt es sich um umweltaktivierbare Konsumenten, also um Gruppen, die grundsätzlich für ökologische Produkte aufgeschlossen wären, aber aus verschiedenen Motiven andere Aspekte bei der Kaufentscheidung höher gewichten. Exemplarisch seien hier die «Greenback Greens» genannt: Hierbei handelt es sich um ein Kundensegment, welches über ein hohes Einkommen verfügt, aber wenig Zeit hat. Diese Konsumenten sind empfänglich für umweltverträgliche Produkte, die sich über ein hohes Mass an Convenience auszeichnen, während der Preis eine untergeordnete Rolle spielt. Anders hingegen die «Sprouts», sie liegen in bezug auf das Einkommen eher im Durchschnitt und sind daher eher für preisgünstigere umweltverträglichere Lösungen ansprechbar, die zugleich eine Reihe weiterer Kriterien erfüllen.

Während die konkrete Grösse der einzelnen Segmente von Land zu Land und auch von Produktbereich zu Produktbereich unterschiedlich ausfällt, so ist doch auch in der Schweiz in verschiedenen Bereichen zu erkennen, dass die Konsu-

menten in ein umweltaktives Segment im engeren Sinne, mehrere umweltaktivierbare Segmente jenseits dieser «Öko-Nische» und schliesslich einen mehr oder weniger gleichgültigen Rest eingeteilt werden können. In bezug auf das Mobilitätsverhalten wäre hier beispielsweise an den harten Kern überzeugt autofreier Haushalte, am anderen Ende des Spektrums die bedingungslosen Autofahrer und dazwischen ein breites Segment von situativ umweltaktivierbaren Konsumenten zu denken, die dem öffentlichen Verkehr nicht abgeneigt sind, aber je nach zeitlicher Verfügbarkeit, Reisezeit, Preis usw. auch dem Individualverkehr den Vorzug geben. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Lebensmittelkonsum: eine kleine Gruppe von «Überzeugungstätern» kauft Lebensmittel aus Bio-Produktion im Bio-Laden oder direkt ab Hof, am anderen Ende des Spektrums finden sich überzeugte Preiskäufer, die praktisch immun gegen ökologische Produktangebote sind, und dazwischen gibt es eine breite Schicht umweltaktivierbarer Konsumenten, die nicht abgeneigt sind, ökologische Produkte mit einem «vernünftigen» Preis-Leistungs-Verhältnis und einfacher Verfügbarkeit zu kaufen, wenn ihnen die Gelegenheit dafür geboten wird. Dieser Typ umweltaktivierbarer Konsumenten ist die Grundlage für den grossen Erfolg, den Bio-Programme der verschiedenen Grossverteiler im Schweizerischen Lebensmitteldetailhandel in den letzten Jahren erzielt haben.

Ökostrom in der Schweiz heute – Erfolg in der Nische

In der Schweizer Elektrizitätsbranche hatten die Konsumenten bis dato keine Wahl zwischen unterschiedlichen Produkten. Dies ändert sich mit dem Näherücken der Marktliberalisierung. So haben denn in letzter Zeit Unternehmen der Schweizer Elektrizitätsbranche begonnen, ihren Kunden eine Wahlmöglichkeit zugunsten ökologischer Produktvarianten einzuräumen. Gleichsam als Testfall für eine starke Marketing- und Kundenorientierung gelten hier insbesondere die von mittlerweile über 50 Elektrizitätswerken kopierten Solarstrom-Angebote (Bild 3 [2]). Diese ersten Schritte zu einem differenzierten Sortiment sind mancherorts auf ein beachtliches Kundeninteresse gestossen. So haben insbesondere die Solarstrombörse des Elektrizitätswerkes der Stadt Zürich (EWZ) und das Ökostrom-Angebot des EW der Stadt Bern Teilnahmequoten erzielt, die in der Grössenordnung von 3% der Haushalte

True-Blue Greens («waschechte Grüne»):	11%	umweltaktive Konsumenten
Greenback Greens («Geldschein-Grüne»):	5%	umweltaktivierbare Konsumenten
Sprouts («aufkeimende Grüne»):	33%	
Grouser («Meckerfritzen»):	15%	
Basic Browns («grundsätzlich Braune»):	34%	umweltignorante Konsumenten

Tabelle I Typologie in fünf Segmenten.

im jeweiligen Versorgungsgebiet liegen. Analysiert man jedoch den Marketing-Mix dieser Produkte, so wird deutlich, dass es sich hierbei bislang eher um ein Angebot für den harten Kern der umweltaktiven Konsumenten handelt, während das Potential des grossen Marktes umweltaktivierbarer Konsumenten noch der Erschliessung harret. Eine solche Analyse weist zum einen auf die hohen Aufpreise dieser Produkte gegenüber konventionellem Strom hin, die gesamtschweizerisch in einer Bandbreite von 90 bis über 700% liegen und mit denen die Schweizer Ökostrom-Produkte weltweit eine bemerkenswerte Leaderrolle innehaben. Zum anderen zeigt ein Vergleich der Marketing-Konzepte, dass die Klaviatur moderner Kommunikationsmethoden von den Schweizer Ökostrom-Anbietern bislang zaghaft bedient wird. Das Auflegen einer textlastigen Info-Broschüre oder eine dezente Beilage zur Stromrechnung genügt, um ohnehin schon sensibilisierte Öko-Pioniere zu erreichen, doch breite Marktsegmente werden hierdurch (allein) nicht angesprochen.

Von der erfolgreichen Vermarktung von Bio-Lebensmitteln lernen

Um auszuloten, wie Anbieter von Ökostrom mit ihrem Produkt mehr als nur eine lukrative Marktnische erreichen könnten, drängt sich die Parallele zur Lebensmittelbranche auf (Bild 4): Auch hier galt es lange Zeit als «Common sense», dass Bio-Produkte ein Fall für ideologisch getriebene «Chörnlpicker» sind, die um den konventionellen Lebensmittelhandel wann immer möglich einen grossen Bogen schlagen. Das Marktpotential wurde von den grossen Playern der Branche im Bereich von wenigen Prozent eingeschätzt, stiefkindliche Behandlung dieses Segments war die Folge. Die Situation änderte sich schlagartig, als Coop 1993 mit dem Naturaplan einen grossangelegten Marketing-Feldzug für Bio-Produkte startete. Nicht nur hat der Coop-Naturaplan seither Jahr für Jahr markante Umsatzzuwächse zu verzeichnen, die für das kommende Jahr 500 Mio. Franken erreichen sollen, auch sind innerhalb kurzer Zeit praktisch alle Wettbewerber mit ähnlichen Programmen auf den Markt gekommen (M Bio von Migros, Spar Natur Pur, Bio Domaine von den kleineren Anbietern). Der Marktanteil von Bio-Produkten hat mittlerweile, flankiert durch eine ökologisch orientierte Landwirtschaftspolitik, in einigen Sortimentsbereichen bis zu 20% erreicht.

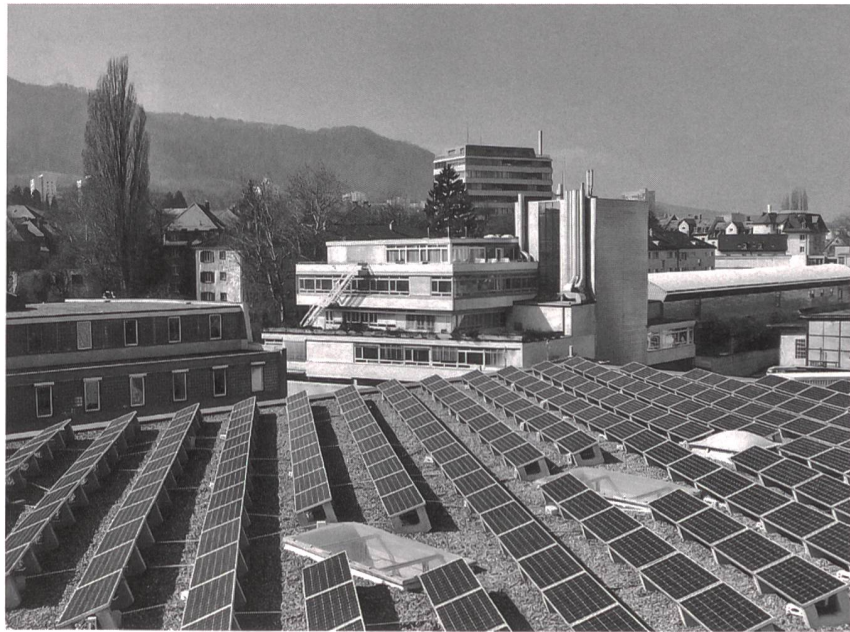


Bild 3 Erfolgreiche Solarstrombörsen in der Schweiz (Photovoltaikanlage in Zürich; Bild EWZ).

Trotz der zahlreichen Nachahmer kann Coop bis heute «First mover advantages» für sich in Anspruch nehmen und sieht selbst einen klaren Zusammenhang zwischen dem erfolgreichen Bio-Programm und der aufstrebenden Performance des Unternehmens im stagnierenden Schweizer Lebensmittelmarkt.

Die Erfolgsfaktoren des Coop-Naturaplan wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes am IWÖ-HSG analysiert. Entscheidend waren demnach unter anderem [3]:

- die Etablierung einer starken Marke (Bild 5)
- die Zusammenarbeit mit einem externen Label (Knospe) zur Sicherstellung der ökologischen Glaubwürdigkeit
- moderate Mehrpreise in der Grössenordnung von etwa 10 bis 30%
- ein glaubwürdiges Engagement der Unternehmensleitung, die die Öko-Kompetenzmarken als Flaggschiff und Motor für die erzielten Marktanteils-gewinne kommuniziert
- vielfältige Kommunikation (Coop-Zeitung, Events wie das Engagement bei der Expo.02, Internet-Auftritt mit Live-Kamera auf dem Bio-Bauernhof)
- Balanced Marketing, das heisst parallel zur Ankurbelung der Nachfrage eine starke Bearbeitung des Beschaffungsmarktes, um den Aufbau entsprechender Produktionsstrukturen zu unterstützen, die mit der steigenden Nachfrage Schritt halten konnten
- ständige Produktinnovationen, die sich auch an den Bedürfnissen von Zielgruppen jenseits der Öko-Nische orientierten («Convenience»)

- die aktive Mitgestaltung der politischen Rahmenbedingungen, etwa als es 1997 um die Ausgestaltung der Bio-Verordnung ging.

Ansätze zur Erschliessung des ökologischen Massenmarktes in den USA

Nicht nur in der Schweizer Lebensmittelbranche lassen sich jedoch Anhaltspunkte dafür finden, dass eine Erschliessung breiterer Marktsegmente jenseits der Nische zunehmend eine realistische Option wird, auch im Strommarkt sind



Bild 4 Ökostrom: Parallelen zur Lebensmittelbranche.



Bild 5 Erfolgreicher Coop-Naturaplan durch Etablierung einer starken Marke und Zusammenarbeit mit einem externen Label (Knospe) zur Sicherstellung der ökologischen Glaubwürdigkeit (Beispiel: Schweizer Alpentee).

hierfür Ansätze erkennbar, wie ein Blick auf liberalisierte Elektrizitätsmärkte in den USA zeigt.

In den US-Bundesstaaten Kalifornien und Pennsylvania ist die Liberalisierung besonders weit fortgeschritten. Seit 1. April bzw. 1. November 1998 können hier alle Kunden ihren Stromlieferanten frei wählen. Die seit der Liberalisierung gemachten Erfahrungen in beiden Staaten weisen Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf:

Die Marktöffnung beginnt erst relativ langsam zu greifen. In Kalifornien haben nach neun Monaten erst rund 120 000 Kunden (also etwa 1 bis 2% aller Kunden) den Versorger gewechselt. In Pennsylvania ist die Entwicklung dynamischer, hier wurden in den ersten zwei Monaten bereits 425 000 Wechsler (das sind rund 10% aller Kunden) gezählt [4]. Die Unterschiede dürften zum einen auf die wesentlich offensivere Kampagne zur Verbraucheraufklärung zurückzuführen sein: In Pennsylvania liess die Public Utility Commission pfiffige TV-Werbespots produzieren, die dem Konsumenten humorvoll und prägnant signalisierten, dass er nunmehr beim Kauf von Elektrizität die Wahl hat und damit Geld sparen kann. Das kalifornische Pendant hingegen warf allerhand Fragen über die bevorstehende Liberalisierung auf und löste beim Konsumenten so in erster Linie Verunsicherung aus. Die andere Ursache für die dynamischere Entwicklung in Pennsylvania war die wettbewerbsfreundlichere Regelung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wer in Kalifornien den Lieferanten wechselt, bekommt fortan zwei Rechnungen: Der alte Versorger berechnet für den Netzzugang weiterhin relativ hohe Fixkosten, der neue Versorger stellt die variablen Ko-

sten für die gelieferte Energie in Rechnung und hat nur wenig Spielraum für die Erzielung eines angemessenen Gewinns, der zudem durch die hohen Akquisitionskosten weiter geschmälert wird. Eine vierjährige Übergangsgebühr zur Abgeltung von «Stranded investments» tut ein übriges, um die Marge der Wettbewerber dahinschmelzen zu lassen. Anders in Pennsylvania: Hier wird der Betrag, den der bisherige Versorger in Rechnung stellen kann, vom Gesetzgeber zusätzlich um die geschätzten Kosten der Versorgung (retail costs) verringert. Somit haben hier neue Wettbewerber eher gleichlange Spiesse wie die bisherigen Lieferanten, was sich in der höheren Wettbewerbsintensität niederschlägt.

Lenkt man nun den Blick auf das Segment Ökostrom, so stellt man zunächst fest, dass der Anteil der Ökostrom-Kunden unter den Wechslern in Pennsylvania bei gut 20%, in Kalifornien bei über 90% liegt. In Kalifornien ist dabei zu berücksichtigen, dass etwa die Hälfte dieser Kunden nachträglich von ihrem Anbieter auf Ökostrom umgebucht worden sind, nachdem die Unternehmen festgestellt haben, dass mit «Normalstrom» kein Profit zu erzielen ist. Mit Ökostrom sieht die Lage dank einer staatlichen Anreizzahlung von 1,5 ct./kWh an die Ökostrom-Händler anders aus. Da Strom aus erneuerbaren Energien in Kalifornien zu Gestehungskosten verfügbar ist, die nur knapp über denen von «Normalstrom» liegen, genügt dieser relativ geringe Zuschuss, um den Ökostrom-Anbietern eine (kleine) Gewinnmarge zu ermöglichen. Anders als in Kalifornien, wo sich neue Anbieter von «Normalstrom» überwiegend aus dem Detailhandelsmarkt zurückgezogen haben, ist in Pennsylvania ein lebhafter Preiswettbewerb ausgebro-

chen, was die relativ niedrigere Quote der Ökostromkunden erklärt. Dennoch ist das absolute Marktvolumen auch für Ökostromanbieter in Pennsylvania somit grösser als in Kalifornien, so dass man die auf den ersten Blick paradox anmutende Schlussfolgerung ziehen muss, dass ein intensiver Preiswettbewerb die beste Voraussetzung für einen florierenden Ökostrommarkt ist. Der Grund liegt in einem zweistufigen Entscheidungsprozess beim Konsumenten. Das Kaufmotiv «Geld sparen» ist – mit Ausnahme des Nischensegmentes der stark umwelt-engagierten Käufer – ein wesentlich stärkerer Auslöser, überhaupt die Mühen der Suche nach einem neuen Lieferanten auf sich zu nehmen. Ist der Kunde jedoch einmal für die neue Wahlfreiheit sensibilisiert, so beginnt er auch andere Motive mit in die Kaufentscheidung aufzunehmen. Das Produktmerkmal «Umweltfreundlichkeit» kann in dieser Phase dann das entscheidende Differenzierungskriterium sein, zumal wenn der Mehrpreis sich in einem vernünftigen Rahmen hält, oder sogar – verglichen mit dem bisherigen Monopolangebot – noch eine kleine Ersparnis dabei herauspringt.

Mit dem Thema **Preis** ist bereits ein Element des Marketing für Ökostrom angesprochen worden. Die Preisgestaltung der US-amerikanischen Ökostrom-Anbieter unterscheidet sich markant von jener ihrer Schweizer Kollegen. In Kalifornien ist die Mehrzahl der Produkte mittlerweile *unter* dem Preisniveau von «Normalstrom» angesiedelt, wobei diese niedrigen Preise wie oben erwähnt durch eine staatliche Anreizzahlung von 1,5 ct./kWh ermöglicht werden und durch den Wettbewerb zwischen mehreren Ökostrom-Anbietern zusätzlich gefördert wurden. In Pennsylvania variieren die Preisdifferenzen von Ökostrom und «Normalstrom» etwa von einem 10prozentigen Preisabschlag bis zu einem 60prozentigen Mehrpreis für die teuersten Ökostromprodukte. Diese Zahlen deuten bereits darauf hin, dass auch in bezug auf die **Produktgestaltung** markante Unterschiede zwischen Schweizer und US-amerikanischen Ökostromprodukten bestehen. Weil die neuen Wettbewerber im liberalisierten Markt ihre Kunden vom ersten Tag an beliefern müssen, sind sie auf einen hohen Anteil bestehender Kapazitäten angewiesen und können nicht – wie die meisten Schweizer Solarstromanbieter und auch viele US-EVU – zunächst einmal Verträge mit ihren Kunden abschliessen und mit der Belieferung warten, bis neue Kapazitäten verfügbar sind. Praktisch alle auf dem Markt vor-

handenen Ökostromprodukte enthalten jedoch das Versprechen, einen gewissen Mindestanteil aus neuen Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien zu beziehen, was auch durch das Ökostromlabel green-e vorgeschrieben wird. Somit ist mittelfristig die Förderwirkung der angebotenen Produkte gewährleistet, aber kurzfristig kommt – zumindest in der derzeitigen Anfangsphase – der Löwenanteil des verkauften Stroms aus bereits bestehenden Anlagen, was dem jungen amerikanischen Ökostrommarkt denn auch harsche Kritik aus Umweltschuttkreisen eingebracht hat. Diese Kritik wird wohl erst verstummen, wenn durch die Schaffung spürbarer neuer Kapazitäten der Beweis angetreten werden kann, dass Ökostrommarketing tatsächlich zu einem Anwachsen des Anteils erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung führt. Bei den zum Einsatz kommenden Energieträgern handelt es sich überwiegend um solche Technologien, die nahe an der Wettbewerbsfähigkeit sind, also Windenergie (Bild 6), Geothermie und Anlagen zur Nutzung von Deponie- oder Klärgas. Dies spiegelt nicht zuletzt den vom Markt vorgegebenen Druck auf niedrige Preise wider. Photovoltaik kommt bislang kaum zum Einsatz, einige Anbieter sind jedoch dabei, mit Produkten, die einen gewissen Prozentsatz Solarstrom enthalten, ihr Sortiment nach oben abzurunden.

In bezug auf die **Kommunikation** sind ebenfalls Unterschiede zur Situation in der Schweiz festzustellen, wenngleich diese bei weitem nicht von allen Anbietern so intensiv betrieben wird wie von Marktführer GreenMountain.com, der sowohl durch sein ausgesprochen hohes Marketingbudget als auch durch Unkonventionalität in der Wahl von Werbemedien und Botschaften auffällt. So hat das Unternehmen zum Auftakt seines Marktauftritts in Pennsylvania ein «Know Your Power»-Festival durchgeführt – ein Open-air-Konzert mit 50 000 Besuchern, das dazu diente, die Menschen in Pennsylvania auf ihre neue Wahlfreiheit beim Stromeinkauf und die damit verbundenen Umweltauswirkungen aufmerksam zu machen. Nebenbei konnte man an einem Informationsstand gleich sein Green Mountain Energy-Abonnement bestellen und zwischen den Auftritten der einzelnen Bands erschien der Marketingmanager des Unternehmens, Kevin W. Hartley, jeweils auf die Bühne und sagte unter frenetischem Jubel der Zuschauer die neuesten Kundenzahlen durch. Gewiss ist hier einschränkend zu bemerken, dass solcherlei Pathos womöglich nicht ohne weiteres auf mitteleu-

Bild 6 In den USA nahe an der Wettbewerbsfähigkeit: Windenergie.



ropäische Gepflogenheiten zu übertragen ist, doch zeigt das genannte Beispiel, dass erfolgreicher Markenaufbau eben mehr bedeutet, als den Kunden zur rationalen Entscheidung zu bewegen, seine Kilowattstunde von Firma A oder Firma B zu beziehen. Am Beispiel des Markenkonzeptes für die deutsche NaturEnergie AG brachte es der Geschäftsführer der Agentur Ogilvy & Mather, Oliver Biermann, unlängst an einem Seminar über Ökostrom-Marketing in St. Gallen auf den Punkt: «Zentraler Ankerpunkt für die Entwicklung einer starken Marke sind die emotionalen Werte. Wir fragten uns also: Wie soll sich der Kunde fühlen, wenn er sich für NaturEnergie entscheidet?» Mit ihrem Open-air-Konzert und einem Exklusiv-Vertrag mit dem bekannten Popsänger Kenny Loggins für die TV-Werbung des Unternehmens setzt GreenMountain.com voll auf diese emotionale Kundenansprache.

Die starke Betonung des Gefühls kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch ein gesundes Mass an Übereinstimmung zwischen der durch die Marke aufgebauten Gefühlswelt und den zugrunde liegenden Tatsachen bestehen muss. Würden in Coops Naturaplan eines Tages im «Kassensturz» spektakuläre Unstimmigkeiten aufgedeckt, so würde dies noch so gute emotionale Kundenansprache nicht wettmachen können. Dies war für Coop ein zentraler Faktor, alle Produkte von VSBLO/BioSuisse unabhängig zertifizieren zu lassen. Auch GreenMountain.com belässt es nicht bei Popfestivals und wohlklingenden TV-Spots, sondern arbeitet eng mit dem unabhängigen Ökostromlabel green-e und auch direkt mit Kritikern aus der Umweltszene zusammen. Hieraus resultieren auch sehr konkrete Folgen für die Produktgestaltung. Beispielsweise hatte das

Unternehmen angeboten bekommen, Strom aus einer Anlage zur gemischten Verfeuerung von Kohle und Biomasse (Co-Firing) zu beziehen. Dies hätte zwar nach streng naturwissenschaftlicher Beurteilung Vorteile im Hinblick auf CO₂-Minderung, erwies sich aber als schwer kommunizierbar, setzt das Unternehmen in seiner Werbung doch stark auf den Kontrast zwischen den rauchenden Schloten der heute dominierenden Kohlekraftwerke und den «sauberen» Windrädern, die für die hauseigenen Ökostromprodukte zum Einsatz kommen (Bild 7).

Schlussfolgerungen für die Schweiz

Aus den in diesem Beitrag erörterten Erfahrungen aus anderen Branchen und aus dem amerikanischen Ökostrom-Markt lassen sich Schlussfolgerungen dafür ableiten, wie Ökostrom-Produkte auch von schweizerischen Anbietern erfolgreich jenseits der Nische vermarktet werden können.

- Zunächst ist eine sorgsame **Marktforschung** Voraussetzung für den Erfolg. Die oben skizzierten Überlegungen aus dem US-Markt sind für die Schweizer Verhältnisse zu spezifizieren und Zielgruppen umweltaktivierbarer Konsumenten für den hiesigen Markt zu identifizieren. Bei dieser Marktforschung ist zu beachten, dass es nicht lediglich um die Erfassung von Kundenpräferenzen bei einem bereits bestehenden Produkt geht, sondern dass der Kunde generell noch keine Erfahrung mit der Wahl von Elektrizitätsprodukten hat, es sich also nicht nur um ein neues Produkt, son-

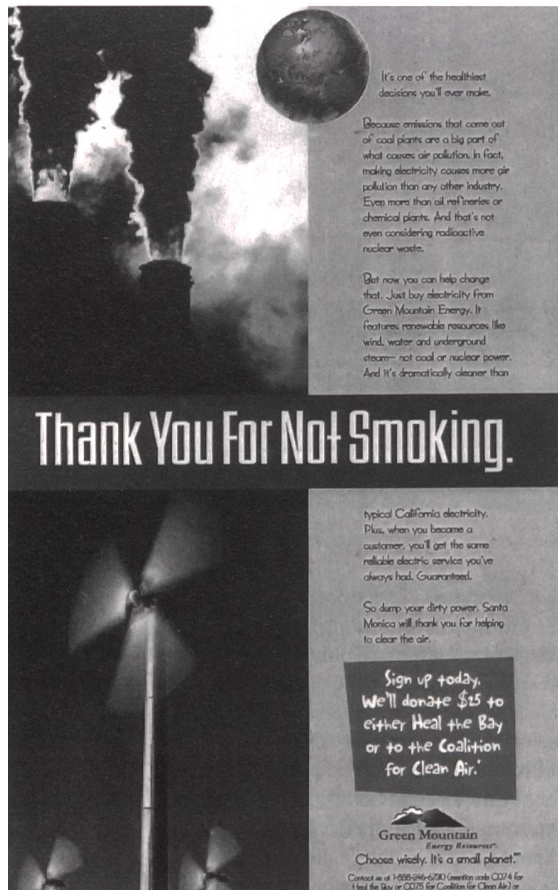


Bild 7 Offensive Werbekampagne als Erfolgsfaktor: Anzeigenmotiv von Green Mountain Energy.

dem um eine gänzlich neue Kategorie handelt [5]. Dies bedeutet, dass die klassischen quantitativen Verfahren zur Marktforschung (z. B. Zahlungsbereitschaftsanalysen) um qualitative Verfahren (z. B. Fokusgruppen) zu ergänzen sind.

- Die Auswertung der Erfahrungen anderer Anbieter in ausländischen Märkten erscheint ebenfalls ratsam, muss allerdings auf die Besonderheiten im Heimmarkt angepasst werden. Mittelfristig wird auch **internationalen** Vermarktungsstrategien eine zunehmende Bedeutung zukommen, die allerdings vermutlich um so erfolgreicher bewältigt werden können, je mehr Erfahrungen dann bereits im Heimmarkt gemacht wurden.
- Bei der **Produktgestaltung** werden gewisse Leitplanken voraussichtlich durch das vor der Markteinführung stehende Ökostromlabel vorgegeben. Innerhalb dieser Bandbreite müssen Produkte im Spannungsfeld von ökonomischen (Produktionskosten), naturwissenschaftlichen (Ökobilanz), technischen (Verfügbarkeit neuer Erzeugungskapazitäten) und kundenbe-

zogenen Kriterien (Kommunizierbarkeit, Positionierung) entwickelt werden. In der Kombination von Wasserkraft mit neuen erneuerbaren Energieträgern kann dabei ein vielversprechendes Potential liegen.

- Der **Preis** als weiteres Element des Marketing-Mix muss für die Erschließung des Massenmarktes im Durchschnitt wohl deutlich niedriger ausfallen als bei den heutigen reinen Solarstrom-Produkten. Zugleich ist jedoch auch eine Differenzierung anzuraten, die dem Kunden die Auswahl innerhalb eines Sortimentes mit Produkten ermöglicht, die sich zum Beispiel hinsichtlich ihres Anteils neuer erneuerbarer Energien unterscheiden.
- In bezug auf die **Kommunikation** unterscheidet sich ein liberalisierter Massenmarkt wohl am augenfälligsten von einer Nischenkonstellation im heutigen Markt. Die aufgezeigten Beispiele aus den USA zeigen, wie spektakulär (und kostenintensiv) der Aufbau einer starken Marke für Ökostrom in einem solchen Umfeld ausfallen kann. Gerade in bezug auf Ökoprodukte ist es allerdings essentiell, immer wieder die Balance zwischen intensiver emotionaler Kundenansprache und den zugrundeliegenden Fakten zu finden. Die Kombination aus eigener Marke und unabhängigem Öko-Label ist hier zweckmässig, die Zusammenarbeit mit kritischen Anspruchsgruppen eine weitere sinnvolle Massnahme.
- Nicht zu übersehen ist schliesslich bei der Analyse der amerikanischen Er-

fahrungen der starke Zusammenhang zwischen der Entwicklung der politischen **Rahmenbedingungen** und der Marktentwicklung für Ökostrom. Dies hat die führenden US-Ökostromanbieter (und – wie dargelegt – auch Coop Schweiz) veranlasst, ihre Marketingstrategie nicht auf die klassischen 4 P (Price, Product, Promotion, Placement) zu beschränken, sondern im Sinne eines Mega-Marketing sich aktiv an der Entwicklung der Rahmenbedingungen (Öko-Label, Elektrizitätsmarktgesetzgebung) zu beteiligen. Gleiches empfiehlt sich für Schweizer Ökostromanbieter, die Erfolg auf dem Massenmarkt anpeilen.

Literatur:

[1] Roper Starch Worldwide: The 1998 Green Gauge Report, New York City.
 [2] Wüstenhagen, Rolf: Green electricity in Switzerland: A mere eco-niche or the first step towards a sustainable energy market at large? International Association for Energy Economics (ed.): Energy Markets: What's New?, Proceedings of the 4th. European IAEE/GEE Conference, Berlin, 9-10 September 1998.
 [3] Villiger, Alex; Wüstenhagen, Rolf; Meyer, Arnt: Jenseits der Öko-Nische, Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser 1999 (im Erscheinen).
 [4] Wiser, Ryan; Porter, Kevin; Fang, Jeff: Green Power Marketing in Retail Competition: An Early Assessment, in: Fourth Biomass Conference of the Americas. Oakland (CA), 29.8.-2.9.1999.
 [5] Truffer, Bernhard: «Green Electricity»: Ecological Product differentiation for the Greening of Electricity. In: The Greening of Industry Network: Partnership and Leadership: Building Alliances for a Sustainable Future, conference proceedings, Rome, November 15-18, 1998.

«Green Power»: marketing de l'électricité «verte» entre créneau et marché de masse

Analyse comparative entre stratégies de marketing et évolution du marché aux Etats-Unis et en Suisse

La libéralisation du marché et les impératifs d'une évolution durable mettent les entreprises électriques en présence d'un double défi. Dans divers pays, les entreprises électriques mais aussi des nouveaux concurrents voient dans le développement et la commercialisation de produits électriques écologiques une réponse appropriée à ce défi. Une comparaison entre des offres et des concepts de marketing correspondants réalisée en Suisse et aux Etats-Unis montre qu'à la veille de la libéralisation, le marché suisse de l'électricité «verte» est encore dominé par des produits d'un créneau fort coûteux et difficile à commercialiser alors que dans les Etats américains libéralisés de Californie et de Pennsylvanie, on observe des tendances à la création d'un marché de masse par des marchands d'électricité «verte» agissant de façon professionnelle. Le présent article compare les concepts de marketing existant dans les pays cités et en tire des facteurs de succès et des perspectives d'avenir du marketing de l'électricité écologique au-delà du créneau existant en Suisse.