

Ökostrom – von der Nische zum Massenmarkt

**Entwicklungsperspektiven und Marketingstrategien
für eine zukunftsfähige Elektrizitätsbranche**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-
und Sozialwissenschaften (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Rolf Wüstenhagen

aus
Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Thomas Dyllick-Brenzinger
und
Prof. Dr. Matthias Haller

Dissertation Nr. 2440
UNIVERSITÄT ST. GALLEN
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFTS-,
RECHTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

BIBLIOTHEK
v/dlf

Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 2000

Inhalt

Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
Danksagung	XV
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Problemstellung	1
1.2 Methodik und Vorgehensweise	4
1.3 Aufbau der vorliegenden Arbeit	7
2 Ist-Analyse: Der Schweizer Elektrizitätsmarkt und seine Öko-Nische heute	11
2.1 Branchenstrukturanalyse der Schweizer Elektrizitätsbranche: Kräfteverhältnisse und Trends im Wettbewerb	11
2.1.1 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen	15
2.1.2 Neue Wettbewerber	21
2.1.3 Lieferanten	34
2.1.4 Abnehmer	38
2.1.5 Substitutionsprodukte	40
2.2 Analyse der ökologischen Belastungen der Elektrizitätsbranche und ihrer Transformation in marktrelevante ökologische Ansprüche und ökologische Wettbewerbsfelder	43
2.2.1 Ökologische Belastungen	44
2.2.2 Ökologische Ansprüche	46
2.2.3 Ökologische Wettbewerbsfelder	53
2.3 Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes	57
2.3.1 Das Modell der «Landkarte des ökologischen Massenmarktes»	58
2.3.2 Eine «Landkarte des ökologischen Massenmarktes» für die Schweizer Elektrizitätsbranche	61
2.3.3 Wege zum Ziel	66
3 Nachfrage und Marktpotential: Ökostrom-Zielgruppen jenseits der Nische	77
3.1 Das Marktpotential für Ökostrom im Lichte der Marktforschung	78
3.1.1 Marktpotential/Sympathie für das Produkt Ökostrom	80
3.1.2 Zahlungsbereitschaft	84
3.2 Der Marktanteil heute: Erste Markterfahrungen mit Ökostrom	89
3.3 Wie werden aus Potentialen Marktanteile?	103

3.4	Marktsegmentierung: Zielgruppen für das Ökostrom-Marketing jenseits der Nische.....	112
3.4.1	Privatkunden (Business-to-Consumer).....	113
3.4.2	Firmenkunden (Business-to-Business)	120
3.5	Das Perpetuum Immobile knacken: Marktpotential und Zielgruppen für Ökostrom jenseits der Nische.....	127
4	Die Anbieter: Davids, Goliaths und die Erschließung des ökologischen Massenmarktes	129
4.1	Der konzeptionelle Rahmen: Greening Goliaths vs. Multiplying Davids.....	130
4.1.1	Möglichkeiten und Grenzen eines Greening Goliaths	135
4.1.2	Möglichkeiten und Grenzen eines Multiplying Davids	142
4.1.3	Davids, Goliaths und ihre Interaktion: Die vergessenen Dimensionen in der Umweltmanagementforschung.....	152
4.1.4	Greening Goliaths and Multiplying Davids? Ansätze für eine Koevolution.....	158
4.1.4.1	Koevolution von Davids und Goliaths in dynamischer Perspektive	161
4.1.4.2	Kooperation und bewusste Arbeitsteilung von Davids und Goliaths.....	170
4.2	Greening Goliaths vs. Multiplying Davids als Pfade zum Ökostrom-Massenmarkt	172
4.2.1	Greening Electric Goliaths.....	174
4.2.2	Multiplying Electric Davids.....	178
4.2.3	Koevolution von Davids und Goliaths im Ökostrommarkt	186
4.3	Synopse: Anbieter und Nachfrager im ökologischen Branchenlebenszyklus.....	193
5	Vom Ökostrom-Marketing in der Nische zum Mega-Marketing jenseits der Nische	197
5.1	Strategische Grundsatzentscheidungen im Ökostrom-Marketing	199
5.1.1	Positionierung und ökologische Wettbewerbsstrategien.....	199
5.1.2	Spezifische Herausforderungen des Marketings für Ökostrom ..	200
5.1.3	Ökologische Wettbewerbsstrategien in der Elektrizitätsbranche	202
5.2	Ökostrom-Marketing in der Nische	206
5.2.1	Product	206
5.2.2	Pricing	208
5.2.3	Promotion	209
5.2.4	Placement	213
5.2.5	Public Opinion	214
5.2.6	Politics	215

5.3	Mega-Marketing für Ökostrom jenseits der Nische.....	216
5.3.1	Product	217
5.3.2	Pricing	224
5.3.3	Promotion	229
5.3.4	Placement	236
5.3.5	Public Opinion	241
5.3.6	Politics	243
5.4	Klippen zwischen Nische und Massenmarkt und Wege zu ihrer Umschiffung.....	246
5.4.1	Klippen auf der Nachfrageseite: Die Kluft zwischen Sprout und Crunchy.....	247
5.4.2	Klippen bei den Anspruchsgruppen: Technische Meinungsverschiedenheiten und der Trade-Off zwischen Fressen und Moral.....	248
5.4.3	Klippen in der Organisation: «Wer sind wir?»	252
6	Energiepolitische Innovationen zur Flankierung des Ökostrom-Marktes.....	257
6.1	Öko-Labeling/Zertifizierung.....	258
6.1.1	Der Ausgangspunkt: Orientierungshilfe und Qualitätssicherung durch Öko-Labels	260
6.1.2	Der Entstehungsprozess: Entwicklung von Öko-Labels als (sub-)politischer Prozess	262
6.1.3	Die dynamische Anreizwirkung: Öko-Labels als Instrument zur Steigerung der ökologischen Performance einer Branche... ..	264
6.2	Produktdeklaration.....	269
6.3	Ökonomische Instrumente zur Förderung erneuerbarer Energien	271
6.4	Weitere Instrumente	282
6.5	Wechselwirkungen zwischen Energiepolitik und Ökostrom-Marketing	283
7	Fazit und Ausblick	289
7.1	Fazit.....	289
7.2	Ausblick: Ein Optionen-Spektrum für den Schweizer Ökostrom-Markt 2005	295
8	Literaturverzeichnis	307
9	Anhang: Interviewpartner, Interviewleitfäden	329