

**Zeitschrift:** Wasser Energie Luft = Eau énergie air = Acqua energia aria  
**Herausgeber:** Schweizerischer Wasserwirtschaftsverband  
**Band:** 92 (2000)  
**Heft:** 11-12

**Artikel:** Vom Monopolisten zur Markenartikler: NaturEnergie als Premiumstrom  
**Autor:** Schlusche, Kai-Hendrik  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-940315>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 08.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Vom Monopolisten zum Markenartikler: NaturEnergie als Premiumstrom

Kai-Hendrik Schlusche

Bereits vor drei Jahren haben die beiden benachbarten südbadischen Regionalversorger Kraftübertragungswerke Rheinfelden AG (KWR) und Kraftwerk Laufenburg (KWL) die Weichen für einen erfolgreichen Marktauftritt im liberalisierten Strommarkt gestellt. Als Pioniere der grossen Flusswasserkraftnutzung mit 104-jähriger Tradition am Hochrhein brauchte man im Vorfeld des Wettbewerbs nicht lange nach Alleinstellungsmerkmalen zu suchen. Im Fokus der Strategieentwicklung stand der hohe regenerative Wasserkraftanteil an der Strombeschaffung – insgesamt ausreichend für weit über 300 000 Privathaushalte bei nur 150 000 im eigenen Stammgebiet. Unter dem Projektnamen «Grüner Drache» entwickelte eine kleine Mitarbeitergruppe innerhalb von sechs Monaten Anfang 1997 das Konzept für ein Ökostromhandelsunternehmen, welches in dieser Form bis dahin einmalig war. In Zusammenarbeit mit professionellen Marketingpartnern wurde auf der Basis repräsentativer Kundenumfragen eine neue Premiummarke für Ökostrom entwickelt.



**Bild 1. Sonnen- und Wasserkraftwerk Grenzach-Wyhlen: «Wir machen aus jedem Wetter Strom!»**

Seit Gründung der gemeinsamen Tochter NaturEnergie AG (Neag) gehört dieses Unternehmen mit über 140 000 Kunden zu den Marktführern und hat seine zunächst auf Baden-Württemberg begrenzte Geschäftstätigkeit inzwischen bundesweit konsequent ausgebaut. Die Markeneinführung mit bis dahin überregional einmaliger Printwerbung, Zeitungsbeilagen und Hörfunkspots im Sommer 1998 hat Massstäbe gesetzt für die erst ein Jahr später gestarteten Marketingkampagnen zahlreicher Privatstromanbieter. Zunächst aber war erst einmal der Bedarf auszuloten.

## Der Kundenwunsch zählt

Die Geschäftsidee eines Handelsunternehmens nur für Regenerativstrom basierte auf

der Annahme, dass eine ausreichende Klientel für emissionsfrei produzierte Elektrizität vorhanden sein müsste. Zur Absicherung dieser Hypothese wurde gemeinsam mit dem Institut Infratest ein Untersuchungsdesign erarbeitet, um spezielle Bedürfnisse, Meinungen und Sorgen zum Thema Energie und Umwelt zu erfahren. Bei der Befragung einer bundesweit repräsentativ erhobenen Stichprobe im Spätsommer 1997 standen folgende Aspekte im Mittelpunkt:

- Sind Kunden trotz Bindung an ihre gegenwärtigen Stromlieferanten grundsätzlich wechselbereit?
- Gibt es ein Ranking bei den Sympathiewerten für Wasserkraft, Wind, Sonne und andere Alternativen?
- Können Mehrwertleistungen die Bereitschaft

zum Wechsel des Stromversorgers unterstützen?

- Wie hoch darf der Preisunterschied zwischen klassischem Strom und Strom aus regenerativer Erzeugung sein?

Daneben wurden die üblichen soziodemographischen Daten erfasst, um ein möglichst genaues Zielkundenprofil über Kaufkraft, Lebensstil usw. zu erstellen.

Auf Basis der Ergebnisse wurden gemeinsam mit der Düsseldorfer Werbeagentur Ogilvy & Mather, die sich ausführlich mit der richtigen Tonalität der Kundenansprache auseinandersetzte, ein Marketingauftritt erarbeitet und eine neue Strommarke entwickelt. Gerade in einem umweltpolitisch sensiblen Bereich wie der Stromwirtschaft mit Schlagworten wie «Waldsterben», «Tschernobyl» und «Klimakatastrophe» waren Entscheidungen zu treffen, ob das neue Produkt mit erhobenem Zeigefinger angeboten, konsumorientiert wie ein Waschmittel beworben oder einfach nur mit nüchterner Aufklärungsarbeit zum Kunden gebracht werden sollte. Alle Texte, aber auch die Entwicklung einer geeigneten Wort-Bild-Marke wurden gemeinsam mit der Agentur erarbeitet und in kleinen Testgruppen geprüft. Im Ergebnis sollte der «Grüne Drache» sachlich den Ernst der Lage darstellen und eine privatwirtschaftliche Alternative anbieten. Die aus dem Projekt abgeleitete Marke NaturEnergie kommt nicht aus der Ökogarage, sondern wird professionell angeboten. Sie vermittelt Aufbruchstimmung, Wahlfreiheit, positives Denken, Partnerschaftlichkeit und Modernität.

## Transparenz und Glaubwürdigkeit

Die Produktqualität der neuen Marke wurde von Anfang an mit «100% regenerativ» defi-



niert, um konsequent den Anspruch an eine vollständig emissionsfreie Stromproduktion zu untermauern. Zunehmend gibt es im Premiumsegment auch Wettbewerber, die unter dem Begriff Ökostrom einen Vertriebskanal für Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen (KWK) aufbauen wollen. Für die meisten Kunden sind aber nach wie vor ausschliesslich Sonne, Wind, Wasser und ggf. noch Biomasse die einzig «echten» Alternativen zu den fossilen Energieträgern. Die in der Zwischenzeit etablierten Zertifizierungsmodelle spiegeln diese Entwicklung wider und nehmen fast alle eine Differenzierung vor zwischen 100% regenerativ einerseits bzw. max. 50% KWK andererseits.

Die Marke NaturEnergie ist frühzeitig vom TÜV Süddeutschland zertifiziert worden. Die Erfahrung zeigt aber, dass Fotodokumentationen als Beleg für neue Regenerativkraftwerke und Anlagenbesichtigungen direkt vor Ort eine mindestens ebenso grosse Bedeutung in Bezug auf Glaubwürdigkeit haben. Das erste regenerative Doppelkraftwerk Deutschlands (Bild 1) verkörpert symbolhaft die witterungsunabhängige Stromversorgung, egal ob es regnet oder die Sonne scheint: Es ist inzwischen eine Ikone unter den Alternativtechniken und wird regelmässig von interessierten Kundengruppen besucht.

### Von der Dachmarke zu Submarken

Die Preisbildung für Premiumstrom aus regenerativen Quellen ging ursprünglich aus von einem akzeptablen Aufpreis, der im Rahmen der Marktforschung mit etwa 20% ermittelt wurde. Mit den flächendeckend einheitlichen Niedrigpreisangeboten einiger bundesweit operierender Stromversorger im Sommer 1999 musste die Preisbildung für NaturEnergie komplett umgestellt werden. Sowohl bei der Produktdefinition als auch bei Preisbildung und Distribution wurde ein umgehender Markenrelaunch vorgenommen. Ausgehend von der zunächst eingeführten Wort-Bild-Marke NaturEnergie (Lokaltarif +8 Pf/kWh Aufpreis) wurden zwei neue Submarken «NaturEnergie Silber» und «NaturEnergie Gold» abgeleitet. Das erstgenannte Produkt steht für 100% regenerativ aus überwiegend jüngeren, grösseren Wasserkraftwerken (Baujahr 1990–1994)



**Bild 2. Von der Dachmarke zu Submarken.**

zu einem günstigen Preis unter dem Motto «Bewährtes bewahren». Diese Anlagen mit >5 MW sind bei den neuen Energiefördergesetzen nicht berücksichtigt worden. Das zweitgenannte Produkt beinhaltet bei 100% Regenerativstrom auch Solarenergie und kleinere neue Regenerativkraftwerke nach dem Motto «in die Zukunft investieren». Beide Marken werden bei einem Delta von 6 Pf/kWh mit bundesweiten Einheitspreisen angeboten (Bild 2).

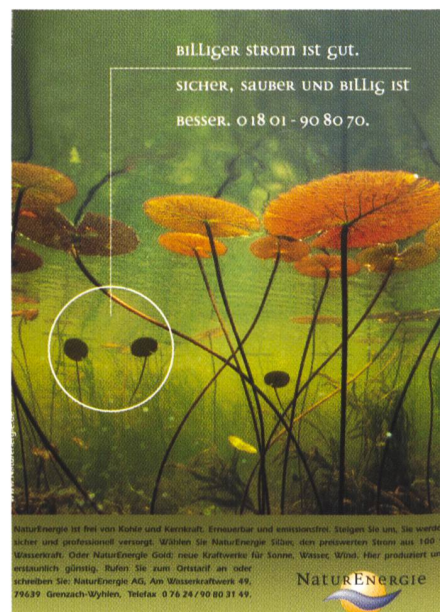
### Vertriebskonzepte und Werbung

Zum Zeitpunkt der Geschäftsaufnahme der Neag im Sommer 1998 waren die Kriterien zum Versorgerwechsel eines privaten Haushaltskunden nicht einmal ansatzweise geklärt. Um keine Zeit zu verlieren, wurde zunächst der Vertrieb über Endverteiler (Stadtwerke oder Regionalversorger) organisiert. Der Aufbau der Vertriebspartnerschaften wurde werbemässig begleitet durch Hörfunkspots und einen Mix in Printmedien sowohl ganzseitig in teilbelegbaren Illustrierten (Nielsen 3b), allen Tageszeitungen in Baden-Württemberg (4-farbig, 1/3 Seite) sowie 1,4 Mio. Zeitungsbeilagen. Mit diesem Schaltvolumen war NaturEnergie die erste überregional beworbene Strommarke überhaupt. Im Mittelpunkt der bildlichen Werbung für die Dachmarke stand eine Serie mit Naturmotiven und grafisch unterlegten «Steckdosen» als Key Visuals. Fachjournalisten kürten die Kampagne zum «Favoriten der Woche» (Werben und Verkaufen, Juli 1998). Inzwischen stehen die Submarken im Mittelpunkt der Werbemassnahmen, wie der Motivvergleich in den Bildern 3a und 3b anschaulich darstellt.

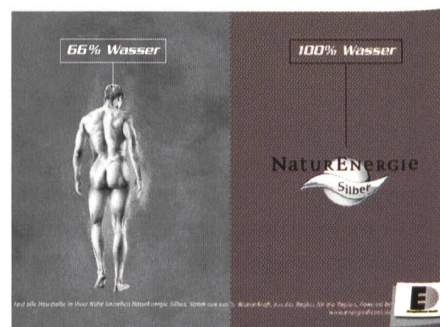
Mit den bundesweiten Markenangeboten musste das gesamte Marketingkonzept der Neag umgehend dem aktuellen Wettbewerbsumfeld angepasst werden. Insbesondere hat der Direktvertrieb an Bedeutung gewonnen. Momentan werden verschiedene Mailingkonzepte in einem Praxistext ausgewertet. Darüber hinaus konnten mehrere Kooperationspartner wie der WWF Deutschland, die Reformhauskette oder Internetanbieter gewonnen werden. Mit der neuen Verbändevereinbarung zur Netznutzung werden die energiewirtschaftlichen Unklarheiten der vergangenen Monate hoffentlich beseitigt werden, sodass jeder einzelne Kunde auch tatsächlich wechselfähig wird. Abnahmestellen mit unter 30 kW elektrischer Anschlussleistung können besonders einfach über so genannte Standardlastprofile abgewickelt werden. Im Zielkundenfokus stehen daher überwiegend die Privathaushalte.

Die Kampagnen für Billigstrom mit 2- bis 3-stelligen Millionenetats sind für den angestrebten Markterfolg eines Ökostromhändlers

nach den ersten Erfahrungen keine ernsthafte Bedrohung, sondern eher eine Hilfestellung, um das Thema Energie überhaupt einmal in die öffentliche Diskussion zu bringen. In der Regel tritt der Preis in den Vordergrund, viele Kunden schauen erstmals auf den Stromzähler und setzen sich mit der monatlichen Stromrechnung bewusst auseinander. Die potenzielle Zielgruppe für die Marke NaturEnergie ist jedoch nicht über Preisargumente zu gewinnen, sondern will grundsätzlich anders angesprochen werden. Das Medienecho des vergangenen Jahres hat jedem vor Augen geführt, dass Billigangebote offensichtlich nur möglich sind, weil es in Hinblick auf Sicherheit und Umweltschutz international sehr unterschiedliche Kraftwerkstandards mit entsprechenden Lieferkonditionen gibt. Insbesondere die Berichterstattung über die energiewirtschaftliche Zusammenarbeit einiger Stromhändler mit osteuropäischen Produktionsanlagen hat in der Öffentlichkeit zu Verunsicherungen geführt. Durch wiederholte Pressemeldungen über den Abschluss von Strombezugsverträgen mit tschechischen oder rus-



**Bild 3a. Werbung im Wandel: die bundesdeutsche Dachmarkenkampagne 1998.**



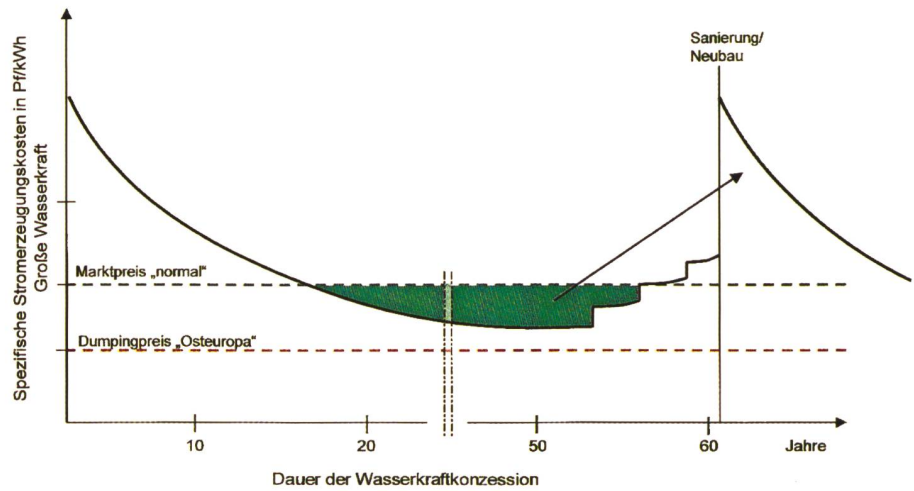
**Bild 3b. Ein aktuelles Plakatmotiv zur regionalen Produktwerbung «NaturEnergie Silber» im Oktober 2000.**



sischen Kernkraftwerken zu Preisen zwischen 2 und 4 Pf/kWh wird die reale Bedrohung der bundesdeutschen Wasserkraft langsam auch von denjenigen wahrgenommen, die bisher meinten, dass Wasserturbinen >5 MW automatisch wirtschaftlich seien. Bild 4 verdeutlicht, dass bei Dumpingpreisen zu keinem Zeitpunkt einer 60-jährigen Konzessionsdauer die notwendigen Deckungsbeiträge bzw. Rückstellungen für eine langfristige Standortsicherung erwirtschaftet werden können. Mit der medial gewonnenen Erkenntnis «Strom ist nicht gleich Strom» wurde die Daseinsberechtigung einer Marke wie NaturEnergie als echte Wahlalternative zu Egalstrom überhaupt erst geschaffen. Der Werbeauftritt erfolgt seit Beginn dieses Jahres bundesweit, sowohl in ausgewählten Printmedien wie «Spiegel», «Focus», «Wirtschaftswoche», Naturzeitschriften oder auch im Fernsehen (n-TV). Mit rund 140 000 Kunden, die momentan überwiegend in Baden-Württemberg, zunehmend aber auch in der übrigen Bundesrepublik die Marken «NaturEnergie Silber» bzw. «Gold» beziehen, hat die Neag ihre Position als Marktführer im Premiumsegment behaupten können.

### Positionierung unter den Wettbewerbern

Die klare Positionierung als professioneller Anbieter für Regenerativstrom zwischen Kleinanbietern aus der Ökonomie einerseits oder Vertriebsabteilungen der grossen Energiekonzerne andererseits wird zukünftig weiter verfolgt. Seriosität und Kompetenz, bei einer gleichzeitig glaubwürdigen Markenführung sind im noch jungen Strommarkt wesentliche Erfolgsfaktoren. In diesem Zusammenhang ist z.B. zurzeit kaum vorstellbar, wertvollen Premiumstrom ungeachtet der tatsächlichen Abnahmemenge ohne Einsparanreiz zum pauschalen Festpreis zu verkaufen, wie es von einem der Mitbewerber erprobt wird. Ob sich das jüngst verabschiedete Gesetz für erneuerbare Energien (EEG) auf den Vertrieb auswirkt, ist im Moment nicht absehbar. Auf Grund der Nichtberücksichtigung grösserer Wasserkraftanlagen ist eine separate Vermarktung dieser Umweltschutztechnologie mehr als je zuvor notwendig geworden. Enttäuschend ist allerdings die Zielsetzung des neuen Fördergesetzes für die Kraft-Wärme-Kopplung, das ein Umlagesystem zur Vermeidung bzw. Abpufferung von stranded investments vorsieht. Die kuriose Konsequenz: Ein NaturEnergie-Kunde mit seinem Strombezug aus einem fünf Jahre alten und 210 Mio. DM teuren Rheinwasserkraftwerk, wie z.B. in Grenzach-Wyhlen, subventioniert mit ca. 0,5 Pf. pro kWh irgendwo in Westdeutschland ein sehr viel älteres Müllheizkraftwerk. Dies ist momentan in Deutschland gültiges Recht!



**Bild 4. Kosten der Stromproduktion im Lebenszyklus eines Rheinkraftwerkes (vereinfachte Darstellung).**

### Ausblick

Neben den Privatkunden zeichnet sich auf der Nachfrageseite ein zunehmendes Interesse bei Geschäfts- und Gewerbekunden ab. Mit Unternehmen wie z.B. Gaba (Elmex & Aronal Zahnpasta), Ricosta (Kinder- und Jugendschuhe), Biotronic (Herzschrittmacher), Hieber-Lebensmittelmärkte oder den Hochrhein-Filialen der Dresdner Bank konnten Firmenkunden gewonnen werden, in deren Geschäftsphilosophie eine Energieversorgung auf Basis von Wasser, Wind und Sonne sich bestens integrieren lässt. Weitere Beispiele kommen monatlich hinzu.

Eine überaus positive Resonanz konnte auch bei zahlreichen kirchlichen Abnahmestellen erzielt werden. Nach anfänglichen Verunsicherungen, bedingt durch den Abschluss zentraler Bündelverträge, haben mittlerweile viele Entscheidungsträger beider Konfessionen Zeichen dahingehend gesetzt, nicht nur nach wirtschaftlichen, sondern ebenso nach ökologischen Kriterien die zukünftige Strombeschaffung zu entscheiden. Das Thema «NaturEnergie» steht momentan im didaktischen Lehrplan einiger evangelischer Kindergärten.

Im Sommer 2000 wurden mit den badischen und württembergischen Landeskirchen über den Bezug von «NaturEnergie Silber» günstige Rahmenvereinbarungen abgeschlossen, die in nur drei Monaten zu Vertragsabschlüssen für rund 1000 Abnahmestellen geführt haben.

Wenn mittelfristig mit Hilfe einer Premiumstrategie der Nachfragesog bei privaten und gewerblichen Stromkunden weiter verstärkt werden kann, wird im liberalisierten Strommarkt ein Wettbewerbsumfeld entstehen, in dem auch regeneratives Energiewirtschaften eine echte Chance hat. Eine letzte Wechselhürde ist noch der relativ hohe admini-

nistrative Aufwand zwischen Altversorger und Neuanbieter. Anders als in der Schweiz, wo Wasserkraft schon heute einen Anteil von rund 60% erzielt, ist der deutsche Markt mit nur 5% Regenerativquote für einen Spezialitätenanbieter wie die Neag besonders attraktiv. Mit dieser Perspektive sehen sich die beiden Regionalversorger KWR und KWL als Mutterunternehmen auf Grund der Kernkompetenz Wasserkraft für die Zukunft bestens gerüstet.

Überarbeitete Fassung eines gleichnamigen Referats anlässlich der Hauptversammlung des Schweizerischen Wasserwirtschaftsverbandes vom 28. September 2000 in Lausanne.

Adresse des Verfassers

Dr. Kai-Hendrik Schlusche, Natur Energie AG, Am Wasserkraftwerk 49, D-79639 Grenzach-Wyhlen.