OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3 13

Gefährten des Wandels

Coaching im Change Management

Am Wendepunkt
Ein Experten-Gespräch mit Manfred Kets de Vries über die Veränderungskraft von Coaching

Mit den Emotionen gehen
Anleitung für Strategisches Change Coaching

Die Macht innerer Bilder
Einsatz imaginativer Verfahren in Coaching und Teamentwicklung

Auf Augenhöhe
Was Berater im Topmanagement wirklich erfolgreich macht

Die mentale Fitness stärken
Coachingmethoden der Positiven Psychologie

Wenn das grüne Produkt zum Standard wird

Wie ein Energieversorger seinen Kunden die Verhaltensänderung einfach macht

Sylviane Chassot, Rolf Wüstenhagen, Nicole Fahr und Peter Graf

Die Energieindustrie verändert sich grundlegend und dies betrifft uns alle. Der Ausbau erneuerbarer Energie wird von der Politik wie auch von den Kunden vehement verlangt. Deren Eigeninitiative beim Wechsel vom «Egalstrom» zum Ökostromprodukt ist jedoch gering. Ist die Änderung des voreingestellten Standardangebots die Lösung, so dass die Kunden quasi zum Wandel «geschubst» werden? Die Sankt Galler Stadtwerke haben diesen als Nudge bekannten Wandelansatz erfolgreich ausprobiert und dabei einiges gelernt.

Die Energieindustrie durchläuft fundamentale Veränderungen. Der Wechsel von fossiler und atomarer hin zu erneuerbarer Energie hat sich über Jahrzente angebahnt aufgrund verschärfter Klimaschutzgesetze, sich erschöpfender fossiler Ressourcen und politischer Risiken der Abhängigkeit von Öl- und Gas-Exporteuren. Durch den atomaren Unfall in Japan im März 2011 erhielt die „Energiewende" die notwendige öffentliche Aufmerksamkeit, um entscheidend voranzuschreiten. So entschieden sich die Regierungen Deutschlands und der Schweiz für den Ausstieg aus der Atomenergie.

Für ein Energieversorgungsunternehmen (EVU) bedeutet diese Entscheidung eine große strategische Herausforderung – eine Aufforderung zum grundlegenden Wandel des Unternehmens. Bislang versorgten EVUs ihre Kunden mit einem Strommix, der im Schweizer Durchschnitt zu rund 40 Prozent aus Atomenergie besteht. Nun gilt es, diese 40 Prozent durch Investitionen in erneuerbare Energien und Energieffizienz sowie wo nötig Erdgas und Stromimporte zu ersetzen. Am anderen Ende der Wertschöpfungskette eines EVU wartet jedoch eine weitere Herausforderung: Der erneuerbare Strom muss nicht nur produziert und transportiert, sondern mittels ansprechender Produkte auch an Kundinnen und Kunden verkauft werden. Die in diesem Artikel beschriebene Fallstudie aus der Energiebranche zeigt, worauf beim Wechsel auf ein ökologischeres Standardprodukt zu achten ist und wie Kunden auf eine veränderte Vorauswahl reagieren. Daraus lassen sich auch Erkenntnisse für die Wirkung von «green defaults» in anderen Branchen ableiten.

Laut Ökostromumfrage 2010 bieten 507 der total 730 Schweizer EVU Stromprodukte aus erneuerbaren Energien an. Rund 15 Prozent aller Kunden nutzen diese Produkte, der Absatz aus Stromprodukten erneuerbarer Energien liegt bei 10 Prozent. Damit ist der Marktanteil des erneuerbaren Stroms seit Initiierung im Jahr 1998 rasant gewachsen. Jedoch bestehen diese umweltfreundlichen Produkte zur Mehrheit aus Wasserkraft, und der Absatz der neuen erneuerbaren Energien wie Windenergie oder Photovoltiak verharrt unter 2 Prozent. Soll der Atomausstieg nicht die Klimaschutzziele gefährden, muss daher der Stromabsatz der neuen erneuerbaren Energien bedeutend wachsen. Hier nun sehen sich viele EVUs mit dem Widerspruch konfrontiert, dass der Ausbau der erneuerbaren Energien zwar auf politischer Ebene beschlossen und laut Umfragen auch von Kunden gewünscht wird, jedoch fällt es schwer, die Wechselaktivität der Kunden weg vom «Egalstrom» zum erneuerbaren Produkt weiter anzuregen. Was können Unternehmen in dieser Situation tun?

Wenn der Prophet nicht zum Berg kommt…

…muss der Berg zum Propheten kommen. Dies haben sich beispielsweise die Stadtwerke Zürich bereits 2006 zum Motto gemacht und ein Ökostromprodukt als Standard-Produkt definiert, welches Stromkunden erhalten, wenn sie nicht explizit etwas anderes wünschen. Inzwischen tat es ihnen ein Dutzend Schweizer EVUs gleich. Andere jedoch schrecken vor dieser Umstellung zurück, oft wegen Bedenken, die Kunden damit zu bevormunden und zu verärgern.

Dass die Vorauswahl großen Einfluss auf das Kundenverhalten hat, wird oft mit dem Beispiel der Organspende illustriert: In Österreich liegt die Organspende-Rate bei 99 Prozent, in Deutschland bei 12 Prozent – in Österreich ist die Vorauswahl die Spende, das heisst, Verstorbene werden als Organspender betrachtet und Angehörige müssen die Initiative ergreifen, falls sie eine Organspende verhindern wollen («opt out»-System). Umgekehrt in Deutschland, wo das «opt in»-System gilt. In der Literatur zum Verbraucherverhalten wird hierbei von Entscheidungsarchitekturen gesprochen, und die Vorauswahl als wichtiges Element der Entscheidungsarchitektur wird Default genannt. Die amerikanischen Verhaltungsökonomen Richard Thaler und Cass Sunstein (Thaler und Sunstein 2008; siehe dazu auch Rubrik Einblick aus OrganisationsEntwicklung 1/2013) sprechen vom «Schubs», den Kunden brauchen, um in komplexen Wahlsituationen die richtige Entscheidung zu treffen.

Ist der grüne Default legitim?

Laut einer Umfrage zu erneuerbaren Energien und Ökostrom (Hübner et al. 2012) ist die Bequemlichkeit der Kundinnen und Kunden das wichtigste Hindernis beim Stromwechsel. Eine Studienteilnehmerin erzählt:

«Das ist ne Erledigungsblockade haben. To-do-Listen schreiben, die man fleissig abarbeitet, um dann so'n paar kleine Punkte immer auf die nächste Liste mit rüberzuschieben. Und so ein paar Sachen werden halt immer weiter rübergeschoben, also ich hasse Papierkram. Bei mir wächst der immer an, bis ich mich dann irgendwann mal dransetze und den mache. Und dann gibt es so ein paar Sachen, die leg' ich zwar immer wieder oben drauf, aber die verschwinden dann unter dem Wieder-Anliegenden nach hinten. Also, ich glaub eigentlich ganz klassisch. Die Empörung, die man zwischendurch empfindet, reicht offensichtlich nicht aus, sich hinzusetzen.»

(Medienschaffende, interviewt von Hübner et al., 2012)

Dieser Person wäre ein Gefallen getan, würde das EVU von sich aus das Standardangebot auf einen ökologischeren Strommix umstellen. Aktiv eine Entscheidung zu treffen und das Stromprodukt zu wechseln, erfordert mehr Aufwand, als den Default zu akzeptieren. Dies ist laut Sunstein und Reisch (2013) ein Grund, warum Konsumenten den Default oft befolgen. Darüberhinaus werden zwei weitere Wechselhindernisse in der Literatur genannt:

- Kundinnen und Kunden nehmen den Standard als Empfehlung von Entscheidungsträgern wahr, und damit als Handlungsempfehlung.
- Psychologen haben den Besitztumseffekt nachgewiesen; das, was man «besitzt», hat automatisch mehr subjektiven Wert als das, was man nicht besitzt.

Nebst Bequemlichkeit und Preis ist die Trittbrettfahrer-Problematik ein weiteres Hindernis zum selbst initiierten Stromwechsel: Manche Kunden sind nicht gewillt, mehr für Ökostrom zu bezahlen, solange die Mehrheit den günstigeren Strommix konsumiert – die richtige Wahl im falschen System sei nur für die Nische der engagierten Konsumenten eine Option, so die Autoren Karsten und Reisch (2008). Die nachhaltige Wahl zur leichten Wahl zu machen, sei daher gerechfertigt, wenn die Mehrkosten für Kunden in einem günstigen Verhältnis stehen zum gesellschaftlichen Nutzen des umweltfreundlicheren Produkts.

Beispiele aus anderen Bereichen

Es gibt unzählige Beispiele, wo Unternehmen mit geschickter Entscheidungsarchitektur Alltagsentscheidungen lenken können – sowohl Entscheidungen der Kunden als auch Entscheidungen der eigenen Mitarbeiter. Ein Beispiel für letzteres ist der Papierverbrauch einer amerikanischen Universität. Indem die Standard-Druckereinstellung von einseitig auf doppelseitig umgestellt wurde, hat sich der Papierverbrauch der Universität um 44 Prozent (bzw. 4.650 Bäume) reduziert. Dies ist ein Beispiel für einen umweltschonenden und kosteneinsparenden Defaultwechsel.

Ein weiteres Beispiel stammt aus der amerikanischen Altersvorsorge. Die Teilnahme am Vorsorgeplan 401k ist in den USA freiwillig. Zu Beginn zahlten Mitarbeiter in die firmeneigene Pensionskasse ein, wenn sie sich ausdrücklich dafür entschieden. Dies führte bei vielen Pensionskassen zu tiefen Teilnahmequoten. Ende der 90er Jahre haben stetig mehr Pensionskassen die automatische Teilnahme am Vorsorgeplan eingeführt. Dies führte zu einem unmittelbaren Anstieg der Teilnahmequote um 35 Prozent (Madrian und Shea 2001).

Fallstudie

Die Ausgangssituation der Sankt Galler Stadtwerke

Im November 2010 sprach sich die St.Galler Bevölkerung in einer Volksabstimmung dafür aus, bis 2050 schrittweise aus der Kernenergie auszusteigen – ein klarer Auftrag an die Sankt Galler Stadtwerke, die ihre Kunden bis dahin mit einem Default-

Sankt Galler Stadtwerke (sgsw) in Stichworten

- Unternehmen zu 100% im Besitz der Stadt St.Gallen
- Anbieter und Netzbetreiber für Strom, Gas, Wärme und Wasser
- Investiert in jüngster Zeit in Glasfaser-Telekom-Netzwerk
- Geothermie-Projekt (3% des Strombedarfs der Stadt St.Gallen, 10–20% des Wärmebedarfs)
- 300 Angestellte, Betriebsertrag von 204 Mio CHF, 530 GWh Stromabsatz, Investitionen 46 Mio CHF (2011)
- Zusammen mit sechs weiteren regionalen EVUs Aktionär des Stromzulieferers SN Energie AG, welcher Wasserkraftwerke betreibt und auch Anteile an Schweizer und französischen Atomkraftwerken hält
- Öffentliche Abstimmung der Stadt St.Gallen vom 28. November 2010: 60%-Mehrheit für den Atomausstieg bis 2050 (sofern die Versorgungssicherheit gewährleistet ist)

Strommix («Basispower») mit rund 50 Prozent Atomstrom, 40 Prozent Wasser, 8 Prozent Strom aus Kehrichtverbrennung, 1 Prozent fossil, 1Prozent neue Erneuerbare versorgt hatten. Darüber hinaus hatten alle Stromkunden die Möglichkeit, ihren individuellen Mix aus «Aquapower», «Windpower» und «Solarpower» zu gestalten (vgl. Abbildung 1).

Peter Graf, Leiter Energie und Marketing bei sgsw, stand nach dem Abstimmungsresultat vor der Frage, wie der Volkswille in konkrete Stromprodukte umzusetzen ist. Ein möglicher Lösungsansatz war, den Vertrieb der bestehenden Angebote erneuerbarer Energien auszubauen. Dies war seit der Lancierung der Ökostromprodukte im Jahre 2000 mit verschiedenen Methoden versucht worden: von Postversand bis zu telefonischer Kundenansprache – jedoch ohne zufrieden stellende Kosteneffizienz.

Der andere Lösungsansatz war, das bisherige Standardprodukt durch ein höherwertiges Stromprodukt zu ersetzen. Aber durfte man das den Kunden zumuten, oder wäre ein teureres Stromprodukt kontraproduktiv in einem demnächst auch für Kleinkunden liberalisierten Strommarkt?

Abbildung 1
Stromtarife sgsw 2011 (vor dem Default-Wechsel)

basispower
Unser Mixstrom

Jährlicher Verbrauch des Kunden	< 48 MWh	> 48 MWh < 1000 MWh	> 1000 MWh
Hoch (7 – 20 h)	10,7 Rp.	8,9 Rp.	8,3 Rp.
Nieder (20 – 7h)	7,0 Rp.	6,3 Rp.	5,8 Rp.

aquapower
Strom aus Wasserkraft

	Preis	Anteil an # Kunden /MWh
Preiszuschlag zu Basispower	2,0 Rp./kWh	7% / 7%

windpower
Strom aus Windkraft

Preiszuschlag zu Basispower	7,0 Rp./kWh	0,2% / 0,06%

solarpower
Strom aus Sonnenkraft

Preiszuschlag zu Basispower	75,0 Rp./kWh	4,7% / 0,04%

Preise incl. MwSt., excl. Netzkosten, Metering

2010 die Volksabstimmung, 2011 ein Forschungsprojekt...

Kurz nach der Volksabstimmung im November 2010 wurden die sgsw von der Universität St.Gallen angefragt, ob Interesse besteht, die Akzeptanz des «grünen Defaults» in einem Forschungsprojekt zu untersuchen. Ziel der Studie war,

- herauszufinden, worauf Kunden bei Stromprodukten achten, wenn sie sich im Prospekt oder im Internet über das Angebot informieren
- zu testen, ob ein Standardprodukt akzeptiert wird, selbst wenn es nicht das günstigste verfügbare Produkt ist.

Eye Tracking – Dem Kundenwunsch auf der Spur

Um zu sehen, worauf Kunden bei Stromprodukten achten – Ist es der Strommix, der Preis, das Label, die Empfehlung durch die Stadtwerke? – wurde eine Eye Tracking-Studie durchgeführt. Bei dieser Forschungsmethode setzen sich die Teilnehmer an einen Computer und betrachten ein Bild – in diesem Fall eine Internetseite mit Stromprodukten – und eine Kamera unterhalb des Computers (der Eye Tracker) verfolgt die Blickbewegungen der Person (siehe Kasten für weitere Informationen zur Methode). Zu Beginn der Eye Tracking-Studie wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgendermaßen instruiert: «Stellen Sie sich vor, Sie wollen einen neuen Stromtarif bestellen. Im Folgenden werden Ihnen nacheinander verschiedene Anzeigen mit jeweils 4 Stromprodukten gezeigt. Nehmen Sie sich Zeit und entscheiden Sie sich jeweils immer wieder aufs Neue für eines der 4 Produkte. Wenn Sie sich entschieden haben, klicken Sie bitte mit der linken Maustaste in eines der vier Auswahlfelder, um Ihre Wahl zu bestätigen.»

In der Studie bekamen die Probanden neun Webseiten mit den (hypothetischen) Sankt Galler Stromprodukten zur Ansicht. In Abbildung 2 (erste Spalte) sind drei dieser neun Webseiten abgebildet. Variiert wurde jeweils die Darstellung des Preises und die Vorauswahl (Default). Der Default wurde auf drei verschiedene Arten dargestellt:

- Vorauswahl durch Kreuz
- Vorauswahl und Politikempfehlung auf gleichem Produkt
- Politikempfehlung höher als Vorauswahl

Auch die Wirkung verschiedener Preisdarstellungen wurde untersucht. Die Kosten eines Stromtarifes wurden entweder

- gar nicht erwähnt
- in Rappen pro Kilowattstunde angegeben, oder
- in Franken pro Monat auf Basis eines durchschnittlichen St.Galler Haushalts.

In jeder der 9 Darstellungen unverändert war die Beschreibung der vier zur Auswahl stehenden Stromprodukte.

Um die Resultate der Eye Tracking-Studie zu validieren, beantworteten die Teilnehmer zusätzlich einen Fragebogen über erneuerbare Energien und Ökostrom. Somit dauerte die Teilnahme an der Studie insgesamt 30 bis 45 Minuten. 66 Kundinnen und Kunden der Sankt Galler Stadtwerke nahmen im Mai 2011 an der Studie teil, 58 Datensätze konnten für die vorliegende Eye Tracking-Auswertung verwendet werden. Die Auswahl der Probanden erfolgte nach einem Quotenverfahren, so dass die Stichprobe die St.Galler Bevölkerung hinsichtlich Alter und Geschlecht proportional abbildet.

Eye Tracking als Methode der Marktforschung

Eye Tracking als Teil der apparativen Methoden der Beobachtung ermöglicht die Messung des tatsächlichen Blickverhaltens von Rezipienten zum Zeitpunkt der Werbemittelnutzung. Mittels Blickaufzeichnung (Recording) kann so ermittelt werden, wohin die Aufmerksamkeit einer Person gezogen wird bzw. über was sie gerade nachdenkt («Eye-Mind»-Hypothese). So kann mit Eye Tracking beurteilt werden, welche Elemente des Werbe-Stimulus (hier Strommix, Preis, Default-System, Gestaltung) wie lange betrachtet werden und welche Rolle sie in der Entscheidungsbildung spielen. Es können so Reaktionen bezüglich verschiedener Komponenten eines Werbemittels (hier Website) aufgezeichnet werden, ohne die «Ganzheit» des Stimulus zu beeinträchtigen (Djamasbi, Tullis & Siegel 2010, S. 308f.; Poole & Ball 2005, S. 3f).

Resultate des Forschungsprojekts

Anhand der mittels Eye Tracking aufgezeichneten Blickbewegungen konnte die Studie zeigen, worauf St.Galler Stromkundinnen und -Kunden bei der Beschreibung von Stromtarifen am meisten achten. Für jeden Studienteilnehmer wurden alle Blickbewegungen in einem Film registriert. Diese Information von allen Teilnehmern wurde zu sogenannten Heat Maps verdichtet. Je dunkler eine Stelle auf der Heat Map, desto länger wurde diese im Durchschnitt betrachtet (vgl. Abbilung 2, zweite Spalte).

Resultat 1: Strommix und Preis werden am längsten betrachtet

In Spalte 2 in Abbildung 2 ist erkennbar, dass

- jener Stromtarif, der günstiger ist als der Default, praktisch keine Aufmerksamkeit erhielt.
- die Beschreibung der Strommixes und der Preis am längsten betrachtet wurden.
- die Vorauswahl mit Kreuz weniger beachtet wurde als die Politikempfehlung.

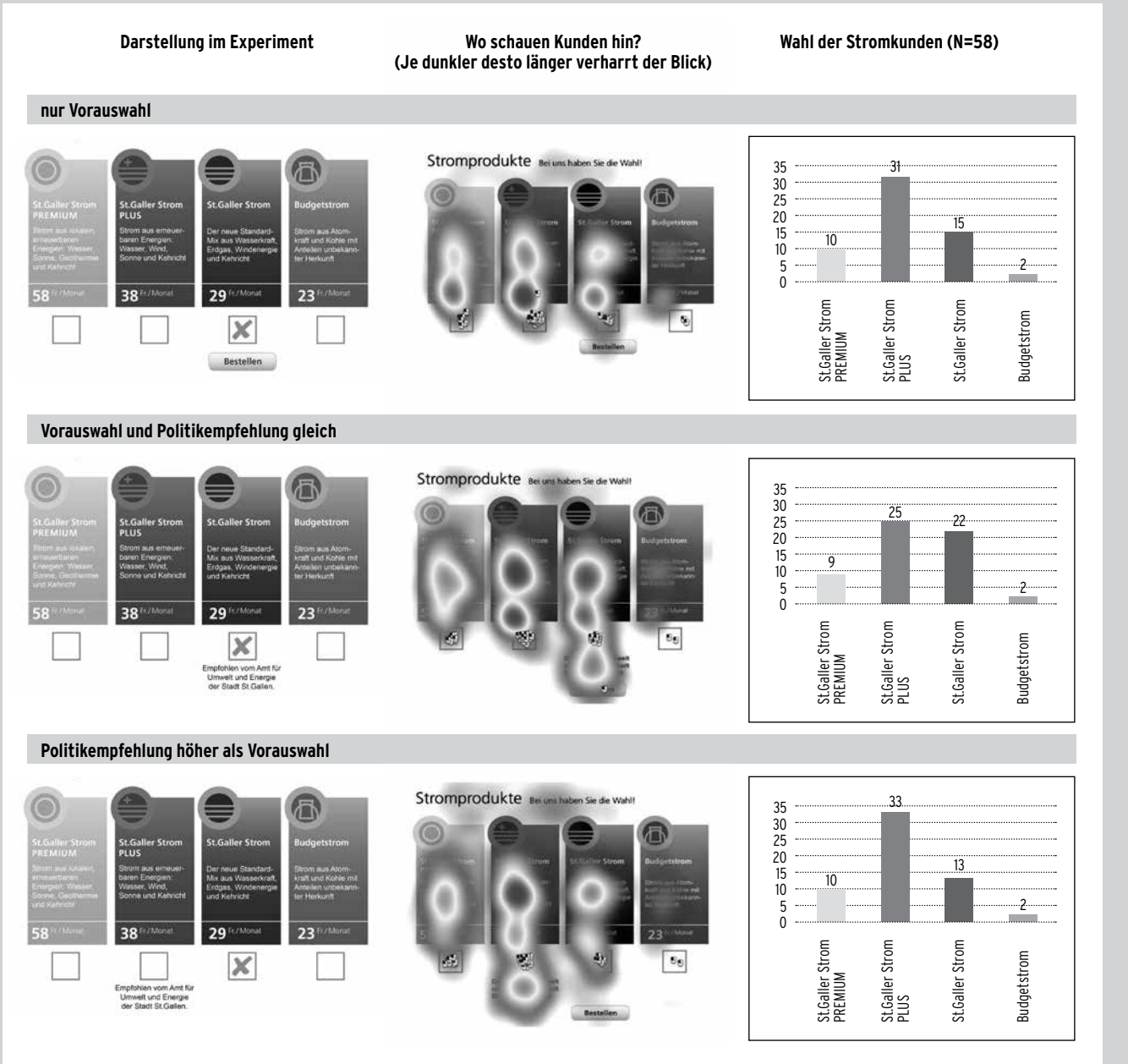
Resultat 2: Politikempfehlung hat größeren Einfluss als Vorauswahl durch Kreuz

In Spalte 3 von Abbildung 2 sind die Wahlentscheidungen der 58 Teilnehmer für die drei in der ersten Spalte gezeigten Webseiten dargestellt. (Da hier die Wirkung des Defaults interessiert und nicht der Einfluss der Preisdarstellung, wird nicht auf Unterschiede nach Preisdarstellung eingegangen. Als Beispiel wurden die Webseiten mit Preisdarstellung in Franken pro Monat verwendet.)

Bei der Darstellung in Zeile 1 nur mit Vorauswahl durch Kreuz hat sich die Mehrheit für das Produkt entschieden, welches etwas teurer war als der Default. Das Produkt, das noch

Abbildung 2

Tarifwahl im Experiment nach Darstellung des Defaults



günstiger war als der Default wurde praktisch nicht gewählt. Ein Proband, welcher konstant das günstigste Stromprodukt gewählt hatte, begründete dies mit der oben erwähnten Free-Rider-Problematik – er werde nicht mehr Geld für Strom aus erneuerbaren Energien bezahlen, solange dies nicht alle Kunden täten.

In der Darstellung in der 2. Zeile wurde zur Vorauswahl durch Kreuz eine Politikempfehlung für das zweitgünstigste Produkt ergänzt. Dieses wurde nun deutlich häufiger gewählt als im Setting ohne Politikempfehlung.

In der Variante mit Vorauswahl auf St.Galler Strom und Politikempfehlung für den teureren St.Galler Strom Plus befolgte wiederum die Mehrheit die Politikempfehlung und nicht die Vorauswahl mit Kreuz.

Zusammenfassend kann zur Wirkung des Defaults gesagt werden, dass ein Kreuz als Vorauswahl in der Studie bewirkte, dass das qualitativ schlechtere Produkt selten gewählt wurde, jedoch relativ oft ein Produkt, das noch besser war als die Vorauswahl durch Kreuz. Die Politikempfehlung hatte noch größeren Einfluss auf die Wahlentscheidung: Einige Studienteilnehmer wechselten von St.Galler Strom zu St.Galler Strom Plus, wenn dies auch die Politikempfehlung war. Jedoch wirkte die Politikempfehlung auch in umgekehrter Richtung: Einige Teilnehmer, die ohne jegliche Politikempfehlung St.Galler Strom Plus gewählt hatten, wechselten zum ökologisch minderwertigen St.Galler Strom, wenn dies die Politikempfehlung war.

Resultat 3: Vorauswahl keine Bevormundung

Im Befragungsteil der Studie wurde nochmals genauer auf die Einstellung zum ökologischen Stromprodukt als Default eingegangen. Tabelle 1 zeigt, nur vier von 66 Befragten würden sich bevormundet fühlen, wenn der Standard-Mix neu ein Ökostrom-Produkt wäre. Die Mehrheit bewertete diese Maßnahme hingegen als sehr gut oder gut. Niemand befürchtete ein Versorgungsproblem bei einer Umstellung auf Ökostrom als Standard-Mix.

Tabelle 1
Frage zur Akzeptanz des «grünen Defaults» und Häufigkeit der Antworten

Welche der folgenden Aussagen entspricht am ehesten Ihrer Meinung, wenn der Standard-Mix neu der günstigste Ökostrom-Mix und nicht mehr die bisherige Basispower wäre?	
Finde ich sehr gut.	13
Finde ich gut. Denn viele Leute würden aktiv nichts unternehmen, um ihren Strommix zu wechseln, selbst wenn sie bereit dazu wären.	42
Die Umstellung ist akzeptabel, da immer noch die Möglichkeit besteht, sich für einen anderen Mix zu entscheiden.	7
Ich fühle mich durch die Vorauswahl bevormundet.	4
Es gäbe ein Versorgungsproblem, wenn alle die Vorauswahlen wählen würden.	0

…2012 die Umsetzung

Im Mai 2011 kommunizierte Bundesrätin Leuthard den Atomausstieg auf nationaler Ebene. Damit war klar, dass die Stadt St.Gallen mit dem Abstimmungsresultat vom November 2010 keinen Irrweg eingeschlagen hatte, sondern für die sgsw eine wichtige Voraussetzung geschaffen hatte, in der Energiewende eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Zeitgleich zur Erarbeitung eines neuen sgsw-Marketingskonzepts konkretisierten die Mitarbeiter des Bereichs «Netz Elektrizität» die Strategie, um Strom aus erneuerbaren Energien zu produzieren und ins Netz zu speisen. Das Beispiel sgsw zeigt, dass ein Default-Wechsel nicht nur die Absatzseite, sondern auch die Produktionsseite eines EVUs tangiert.

Nach der Ergebnispräsentation der Eye Tracking-Studie Ende Juni 2011 waren die Bedenken der Stadtwerke, der grüne Default wäre eine Bevormundung der Kunden, empirisch widerlegt. Die Zusammenarbeit zwischen Universität und sgsw war damit offiziell beendet.

Im Januar 2012 wurde die Tarifänderung umgesetzt. Vier neue Produkte wurden kreiert. Alle Kunden wurden informiert, dass sie ab Januar 2012 neu den St.Galler Strom Basis (bzw. bisherige Ökostrom-Kunden erhielten nach wie vor ein höher wertiges Produkt) erhalten würden, sofern sie sich nicht aktiv für ein anderes Produkt aussprachen. Diese Änderung wurde für alle Kundensegmente gleichermaßen durchgeführt – sowohl für Haushaltskunden als auch Gewerbe und Industrie.

Um die sgsw-Kundinnen und -Kunden auf ihr neues Stromprodukt vorzubereiten, wurde Ende 2011 eine umfangreiche Kommunikationskampagne in der Stadt St.Gallen umgesetzt. Auf Plakaten, in Prospekten, auf einer speziell erstellten Homepage, in Zeitungsinseraten, via persönliches Anschreiben und Kinowerbung wurde über die Tarifrevision informiert.

Kundenreaktionen und finanzielle Auswirkungen

Am St.Galler Forum für Management Erneuerbarer Energien im März 2012 berichtete Peter Graf von den Kundenreaktionen auf den Default-Wechsel. Negative Reaktionen waren teilweise politischer Art («Die Energiewende muss politisch und global herbeigeführt werden!»/«Atomausstieg nein Danke») oder auch spezifischer zur Darstellung der neuen Produkte und Kommunikation durch sgsw («Es ist zu wenig genau beschrieben, was mit dem mehr verdienten Geld gemacht wird.»). Darüberhinaus gab es jedoch auch zahlreiche positive Reaktionen wie «Ich gratuliere zu dieser Initiative und mache gern dabei mit.» sowie wiederum konkretere Rückmeldungen zur Broschüre und der Art der Kommunikation («Schön, dass je-

de(r) Einzelne entscheiden kann, welche Stromgewinnung er/sie unterstützen will!»).

Kundenreaktionen in Zahlen ausgedrückt bestätigen die Resultate aus der Studie der Universität St.Gallen – die große Mehrheit hat den Default-Wechsel akzeptiert. Nur 10 Prozent haben zum günstigsten «Kernstrom-Mix» zurückgewechselt (vgl. Abbildung 3 für die Marktanteile der vier neuen Stromprodukte bei Privathaushalten). Bei Großkunden waren die Wechselraten höher als bei den Privathaushalten. Insgesamt macht damit der Kernstrom-Mix immer noch 43 Prozent des Stromabsatzes aus, der neue Default St.Galler Strom 42 Prozent, St.Galler Strom Öko 13 Prozent und St.Galler Strom Öko Plus 2 Prozent.

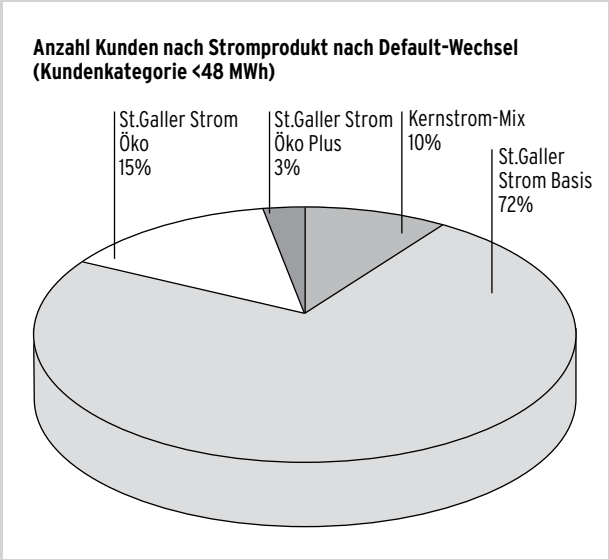
Durch den teureren neuen Default geht das EVU von einem jährlichen Mehrertrag von vier Mio CHF aus. Dieser steht jährlich für den Umbau von Stromproduktionskapazitäten zur Verfügung. Aufgrund der gewählten Produkte haben die sgsw (Stand März 2012) einen jährlichen Zusatzbedarf von 2 Gigawattstunden Photovoltaik- sowie 6 Gigawattstunden Windkraft. Insbesondere bei der Photovoltaik konnten auch neue Projekte ermöglicht werden. Desweiteren sind Investitionen in neue Produktionskapazitäten geplant.

Fazit

Das Beispiel lehrt:

- bei der Umsetzung einer Tarifrevision kommt es aufs Detail an. Die sorgfältige Planung der Produktgestaltung hinsichtlich Namen der Produkte, Preisdarstellung, Farben, Mix, lohnt sich.
- Flächendeckende und leicht verständliche Kommunikation der Maßnahme ist zentral, um verärgerte Kundenreaktionen abzufangen – und andere Kundensegmente sogar für die Veränderung zu begeistern.
- die graduelle Veränderung des Status quo führt nur sehr langsam – wenn überhaupt – zum Ziel. Mit jahrelangen Marketingbemühungen hatten die Sankt Galler Stadtwerke den Anteil Ökostromkunden von null auf gut 10 Prozent gebracht, mit dem Default-Wechsel konnten weitere 80 Prozent der Privatkunden für grüne Produkte gewonnen werden.

Abbildung 3
Marktanteil der neuen Stromprodukte bei Kleinkunden (März 2012)



Wenn auch in diesem Artikel nicht näher beleuchtet, so ist dennoch die enge Zusammenarbeit zwischen Energiebeschaffung, Netze und Vertrieb eine Voraussetzung für den Erfolg. Damit ist eine Tarifrevision nicht nur eine Marketingübung, sondern auch ein Thema der Organisationsentwicklung bei EVUs.

Das neue Default-Produkt der Sankt Galler Stadtwerke enthält noch immer 30 Prozent Atomstrom, welcher im Laufe der nächsten Jahre durch erneuerbare Energien – möglichst viel aus Eigenproduktion – ersetzt werden soll. Der Weg ist noch weit bis zum kompletten Ausstieg, welcher gemäß Energiekonzept der Stadt St.Gallen bis 2035 geplant ist.

Gleiches gilt für die gesamte Schweizer Energielandschaft; einige EVUs sind schon weit voran in der Umsetzung einer neuen, zukunftsgerichteten Energiestrategie, andere befinden sich in einer schwierigeren Ausgangssituation oder zweifeln am langfristigen Bestand der gegenwärtigen politischen Entwicklungen. Das Beispiel der Sankt Galler Stadtwerke zeigt, dass es sich lohnen kann, alte Zweifel zu überwinden und mithilfe der jahrzehntelang erarbeiteteten Kompetenz am fundamentalen Wandel der Schweizer Energieindustrie mitzuwirken.

Denn aus Kundensicht schlägt der Wechsel zu einem ökologischeren Produkt als Standard zwei Fliegen mit einer Klappe: Beziehen alle Kunden ein Ökostromprodukt, haben EVUs eine Antwort auf den Trittbrettfahrer-Einwand, und Kundinnen und Kunden haben einen Punkt weniger, den sie von To-Do-Liste zu ToDo-Liste übertragen müssen. Für Change Manager zeigt unsere Fallstudie auf, wie Abweichungen zwischen sich verändernden Kundenpräferenzen und tradierter Produktpolitik mit Hilfe einer Neudefinition des Standard-Angebots wieder in Einklang gebracht werden können. Oder einfacher gesagt: Definieren Sie das gewünschte neue Verhalten einfach als Ausgangswert, als «the new normal». Das Beispiel Sankt Galler Stadtwerke zeigt, dass aus einem solchen Projekt und der daraus entstehenden positiven Dynamik bei internen und externen Anspruchsgruppen frische Impulse für die Organisation ausgehen.



Sylviane Chassot

Doktorandin am Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St.Gallen

Kontakt:
sylviane.chassot@unisg.ch



Nicole Fahr

Beraterin ZIEL Consulting

Kontakt:
nicole.fahr@zielconsulting.com



Prof. Dr. Rolf Wüstenhagen

Good Energies Lehrstuhl für Management Erneuerbarer Energien, IWO-HSG, Universität St.Gallen

Kontakt:
rolf.wuestenhagen@unisg.ch



Peter Graf

Leiter Energie und Marketing, Sankt Galler Stadtwerke

Kontakt:
peter.graf@sgsw.ch

Literatur

- **Djamasbi, S., Tullis, T. & Siegel, M. (2008).** Generation Y & Web Design: Usability Through Eye Tracking. Fourteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Toronto.
- **Hübner, G., Müller, M., Röhr, U., Vinz, D., Kösters, J., Simon, A., Wüstenhagen, R., Chassot, S., Roser, A., Gruber, E., Gebhardt, T., Frahm, B.-J. & Alber, G. (2012).** Erneuerbare Energien und Ökostrom – zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategien. http://www.genanet.de/fileadmin/downloads/Strom_Wechsel_Frauen/Oekostrom_kurzfassung.pdf.
- **Kaenzig, J., Heinzle, S. and Wüstenhagen, R. (2013).** Do Default Electricity Mixes Correspond to Customer Preferences? Empirical evidence from choice experiments in Germany. Energy Policy, 53, S. 311–322.
- **Karsten, J. & Reisch, L.A. (2008).** Sustainability Policy and the Law. German Policy Studies 4(1), S. 45–66.
- **Madrian, B. C. & Shea, D. F. (2001).** The power of suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior. Quarterly Journal of Economics CXVI(4), S. 1149–1187.
- **Poole, A. & Ball, L. J. (2005).** Eye tracking in human-computer interaction and usability research. In C. Ghaoui (Hrsg.), Encyclopedia of human computer interaction. Idea Group, Pennsylvania, 2005, S. 211–219.
- **Sunstein, C. & Reisch, L.A. (2013).** Automatically green: Behavioral economics and environmental protection. Harvard Environmental Law Review, 38(1), Herbst 2013 (in Druck – verfügbar als SSRN Working Paper)
- **Thaler, R. & Sunstein, C. (2008).** Nudge. Yale University Press.

OrganisationsEntwicklung –

Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent kann die App gratis nutzen und erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.



Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✔ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✔ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✔ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✔ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

Mehr Informationen: www.fachverlag-shop.de/zoe

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder **per Telefon**: 08 00 / 000-16 37

☐ **Probeabo** inkl. Online-Datenbank + App

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung" gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung" zum Jahresvorzugspreis von € 97,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OENK0084

☐ **Jahresabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung" direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OEN00030

☐ **Studentenabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung" direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise



Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung"
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Geburtsdatum

Abteilung

☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Straße, Hausnr./Postfach

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

PLZ Ort

X

Datum, Unterschrift

Telefon (für evtl. Rückfragen)

☐ Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung".

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

☐ Im Lastschriftverfahren ☐ Gegen Rechnung

Kontoinhaber

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt