

Success Story Grüner Strom Label e.V.

Der Grüner Strom Label e.V. hat erfolgreich sein neues Geschäftsfeld implementiert, indem er Unternehmen und Organisationen in Deutschland dabei unterstützt, Klimaschutzstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Durch einen Design Thinking-Prozess, begleitet von lumanaa, wurden Bedürfnisse der Zielgruppe analysiert, Ideen entwickelt, Prototypen erstellt und schließlich das neue Geschäftsfeld erfolgreich getestet. Die dynamische Entwicklung ermöglichte dem Verein nicht nur eine Diversifizierung, sondern stärkte auch das Team, das die Veränderung als Weiterentwicklungschance betrachtet und den Verein als attraktiveren Arbeitgeber positioniert.

→ Methodenbeitrag von
Tomas Schiffbauer



Der Kunde

Der Grüner Strom Label e.V. zertifiziert grüne Energieprodukte. Der Verein vergibt zu diesem Zweck zwei Gütesiegel: Das Label Grüner Strom für Ökostrom mit Mehrwert und das Label Grünes Gas für umweltverträgliches Biogas. Die Vision des von den großen Umweltverbänden getragenen Vereins ist eine 100 % erneuerbare Energieversorgung. Hinter dem Grüner Strom- und dem Grünes Gas-Label stehen führende Verbände für Umwelt, Frieden und Verbraucher*innen. Sie gestalten die Kriterien der Gütesiegel maßgeblich mit und stellen so die Transparenz bei der Zertifizierung sicher.

Im Streben nach dieser Vision ist es seine Mission:

- Die Qualität und Glaubwürdigkeit von Energieprodukten zu kennzeichnen
- Umweltorientierte Energieanbieter zu stärken
- Die Verbreitung hochwertiger grüner Tarife zu unterstützen
- Gemeinsam mit den Energieanbietern Energiewende-Projekte zu fördern
- Verbraucher*innen eine Orientierung für ihre Kaufentscheidungen zu bieten

Die Herausforderung

Der Verein soll zukunftsfähig bleiben. Aus diesem Grund ist die Besetzung von nur einem Geschäftsfeld langfristig nicht ausreichend. Der sehr dynamische Energiemarkt sollte langfristig nicht das einzige Standbein des Vereins bleiben.

Das stellt den Verein und seine 12 Mitarbeiter*innen vor die Frage: Womit verdienen wir künftig unser Geld? Um ein neues Geschäftsfeld und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, trat die Geschäftsführung an lumanaa heran.

„Wir arbeiten gerne mit Organisationen zusammen, die wertegeleitet arbeiten. Wir wollten also einen Partner, der die gleiche Sprache spricht wie wir. Jemanden, für den Nachhaltigkeit nichts Neues ist“, so Melanie Alberts (Leiterin Marketing & Kommunikation). „Hätten wir das Gefühl gehabt, eine Beratungsfirma nutzt unser Projekt als Greenwashing wäre das ein absolutes No-Go gewesen.“

Der Grüner Strom Label e.V. hatte also bewusst eine Beratungsfirma gesucht, für die Nachhaltigkeit ebenso wie für den Verein eine Selbstverständlichkeit ist.

Die Reise

Um den Verein zukunftsfähig und krisenfest zu machen, haben Team und Vorstand zunächst intern überlegt, in welche neuen Geschäftsfelder das Know-how aus 25 Jahren Zertifizierung und den erworbenen Kenntnissen über den sich transformierenden Energiesektor einfließen können, um den Verein auf breitere Füße zu stellen. Einige erste Ideen wurden intern entwickelt, schnell war aber klar, dass ein Perspektivwechsel hilfreich wäre und so machte sich die Geschäftsführung auf die Suche nach einem Partner, der den Prozess anleiten und eigene Ideen einbringen kann. Die Entwicklung des/der neuen Geschäftsfeld/er sollte mit Design Thinking-Methoden erfolgen.

Die Entdeckung

„Wir sind ein Verein, der sehr dynamisch und offen ist – für die Entwicklung am Energiemarkt. Wir kennen Veränderungen. Aber wie können wir unser Know-how weiterverbreiten? Lust und Vorfreude auf eine Veränderung bei uns, auch Lust auf neue Geschäftsfelder überwogen, aber natürlich war auch Verunsicherung zu spüren. Schaffen wir unsere eigene Transformation?

Tragen alle im Team das mit? Wie finden wir den Mut, Entscheidungen wirklich umzusetzen und nicht zehn Schleifen drehen zu wollen, um uns immer und immer wieder abzusichern.“ (Melanie Alberts, Leiterin Marketing & Kommunikation).

Und so suchte sich der Verein einen Partner, der die Entwicklung der neuen Business Lösung begleitet und die notwendigen Entscheidungen durch eigene Expertise unterfüttert und damit das Team fachlich und auch emotional absichert.

Die Implementierung

Der Weg zur erfolgreichen Einführung des neuen Geschäftsfelds: Die Grundfrage in einem Design Thinking-Prozess lautet immer: Was ist das Bedürfnis, was ist das Problem der Zielgruppe? Wo sind die „pain points“?

Da der Verein eng mit den Stakeholdern und auch den eigenen Kund*innen zusammenarbeitet, gab es erste Ideen, was ein neues Geschäftsfeld sein könnte. Der Verein ist grundsätzlich veränderungsfreudig und hat regelmäßig Zukunftsworkshops durchgeführt, diese wurden vor dem vorgestellten Projekt immer intern geleitet. Das hat unweigerlich zur Folge, dass die Person, die den Workshop anleitet und moderiert, nicht mitdenken kann. Das wollte der Verein an diesem wichtigen Wegepunkt unbedingt vermeiden und alle Menschen im Team mit ihrem Know-how und ihren Ideen einbinden. Ein externer Partner hilft außerdem dabei, die Scheuklappen abzunehmen, aber auch Unstimmigkeiten aufzulösen und zu moderieren. Im Prozess wollten sich die Mitarbeiter*innen allein von der Frage leiten lassen: Was brauchen die Leute wirklich? Um nicht in den Vordergrund zu stellen, was das Team gerne umsetzen möchte. Kill your darlings – sagen wir dazu gerne.

Projektstart war im Frühjahr 2022. Als Ziel wurde definiert, bis Ende 2022 ein neues Geschäftsfeld bzw. neues Produkt zu entwickeln. In einer Pilotphase im Jahr 2023 sollte das neue Geschäftsfeld in einem iterativen Verfahren zur Marktreife gebracht werden.

Nach dem Kick-off im April 2022 wurden die sechs Schritte des Design Thinking-Prozesses über den Sommer in sechs Workshops sukzessive behandelt. Klar war, dass wir als Beratungsunternehmen die Methodik mitbringen. Die Fleißarbeit nach den Sitzungen lag dafür im Team selbst, das jeweils sehr motiviert und mit erledigten „Hausaufgaben“ für den nächsten Termin vorbereitet war. Neue Erkenntnisse, die wir gemeinsam im Laufe des Prozesses gewonnen haben, flossen dabei immer wieder in die weiteren Schritte ein. Dieses iterative Vorgehen kennzeichnet den Design Thinking-Prozess und erlaubt es, die Perspektive immer wieder zu weiten, Ergebnisse zu hinterfragen und die Entwicklung wirklich an den Bedürfnissen der künftigen Kunden zu auszurichten.

1. Verstehen

Die Analyse der Ausgangslage lag auf der Hand: Denn der Verein hatte uns ja hinzugezogen, weil sie sich ihrer Lage bewusst waren und als Ziel definiert hatten, ein neues Geschäftsfeld zu erschließen.

Als zentrales Element für das neue Business Modell und um gleich zu Beginn des Entwicklungsprozesses das Nutzenversprechen für die Zielgruppe zu konkretisieren, haben wir gemeinsam eine Value Proposition Canvas erstellt. In dieser konnten wir herausarbeiten, welche Werte und welchen Nutzen der Verein den Kunden künftig anbieten möchte.

Die andere Seite dieser Medaille ist gleichermaßen die Entwicklung von Buyer Personas, fiktiven Nutzer*innen der Zielgruppe des neuen Geschäftsfeldes. Zugrunde gelegt haben wir die Ansprechpartner*innen in den Organisationen, die schon bislang zu den Kund*innen von Grüner Strom Label zählen.

Personas haben wie echte Menschen nicht nur berufliche Interessen und Bedürfnisse, sondern auch Hobbies, eine Familie, Werte, Fähigkeiten und Ziele und natürlich einen Namen.

Auch die klassischen sozio- und psychographischen Merkmale werden zur Definition herangezogen. Personas dienen dazu, Muster im Nutzerverhalten einer spezifischen Zielgruppe deutlich zu machen.

Herausfordernd war, dass das Tagesgeschäft neben dem Entwicklungsprozess weiterlief. Hinzu kam selbstverständlich, dass eine so große Veränderung alle im Team beschäftigte, weil sie jede und jeden einzelnen betreffen wird. Vier Personen aus dem damals insgesamt 9-köpfigen Team waren intensiv in das Projekt eingebunden.

2. Beobachten

Um die Bedürfnisse und Schmerzen der eigenen Zielgruppe besser zu verstehen und die relevanten Personas zu erarbeiten, entwickelten wir zunächst einen Interviewleitfaden, um die eigenen Stakeholder*innen gezielt zu befragen. Nach dem 2. Workshop fanden diese Interviews mit Kund*innen, Partner*innen und auch dem Vorstand des Vereins statt.

Das Team profitierte davon, dass solche Stakeholder-Prozesse und -Gespräche auch in den Jahren zuvor regelmäßig stattgefunden hatten, weil die Zertifizierungs-Kriterien alle 2-3 Jahre in Abstimmung mit den Stakeholdern des Vereins überarbeitet wurden. Ungewohnt war nur, dass es dieses Mal um den Verein selbst und seine Zukunft ging. Das kostete in den ersten Gesprächen etwas Überwindung. Alle Interviewer*innen konnten aber gut vermitteln, dass der Grüner Strom Label e.V. sich weiterentwickeln will und herausarbeiten möchte, was der Verein mit seinem Know-how in Zukunft für einen nachhaltigen Energiemarkt bewirken kann.

3. Standpunkt definieren

Die Ergebnisse dieser ersten Gespräche haben wir gemeinsam im nächsten Workshop besprochen, um darauf vertiefte Interviews aufzubauen. Denn die Interviews förderten die Bedürfnisse der Zielgruppe in einem sich immer noch wandelnden Energiemarkt zutage, aus denen wir Muster clustern konnten. Bestimmte Themen und Nöte tauchten in den Gesprächen immer wieder auf, so dass sich immer stärker herauskristallisierte, an welchen Stellen der Grüner Strom Label e.V. seine Kompetenzen einbringen kann. Auf der Basis dieser ausgewerteten Interviews konnte der Verein seinen Standpunkt klarer fassen und zugleich klarer umreißen, was der eigene Beitrag für eine nachhaltige Zukunft tatsächlich sein kann. Diese neuen Erkenntnisse flossen in einen überarbeiteten Interview-Leitfaden ein, mit dem in einer weiteren Schleife besonders wichtige Stakeholder befragt wurden.

Der Schlüssel war, dass die beteiligten Mitarbeiter*innen sich direkt „getraut“ haben, mit Kund*innen oder anderen Partner*innen zu sprechen. Sie waren mutig genug, sich aus ihrer Komfortzone herauszubewegen. Diesen eigenen Anteil, die Mitarbeiter*innen zu motivieren, unterschätzen viele Führungskräfte, wenn sie Change-Prozesse anstoßen.

4. Ideen finden

Im nächsten Workshop konnten wir schon konkrete Themen besprechen, ein erstes konkretes Produkt rund um Nachhaltigkeitsstrategien im karitativen Sektor kristallisierte sich recht schnell heraus.

Dem bereits erprobten iterativen Verfahren folgend haben die Mitarbeiter*innen auch diese Produktidee mit den relevanten Menschen besprochen und mit Feedback aus diesen Gesprächen weiterentwickelt.

Als Zielgruppe wurden karitative Einrichtungen definiert, weil dort schon viele Kooperationen bestehen, so dass die Bedürfnisse dieser Zielgruppe bekannt sind und das Angebot passgenau entwickelt werden konnte.

5. Prototyp

Gemeinsam haben wir dann im nächsten Workshop einen Prototypen für das neue Geschäftsfeld entwickelt und diesen in einer Video-Konferenz mit einem Lead-Kunden geteilt, um dessen Feedback einzuholen und dieses wiederum in unsere Überlegungen einzuarbeiten. Diese iterative Annäherung im Austausch mit den Zielgruppen ist dem Design Thinking-Ansatz immanent und konnte von den Mitarbeiter*innen des Vereins, die in so gutem Kontakt mit ihren Stakeholder*innen stehen, sehr gut angewendet werden.

6. Testen

Ein neues Geschäftsmodell wurde wie geplant bis zum Jahresende 2022 entwickelt. Damit ist das Team schnell in den Vertrieb gegangen. Ein gewisses Gefühl der Unsicherheit mit der für alle Beteiligten noch neuen Kalt-Akquise begleitete die ersten ungewohnten Schritte im neuen Feld.

Auf die Mailings meldeten sich aber schnell interessierte Pilotkund*innen, um das Produkt zu testen, weil das neue Beratungsangebot den Nerv vieler Organisationen traf und für sie sehr konkrete Unterstützung bei der Implementierung sicherstellt. Für die Pilotphase im Jahr 2023 war der Verein bereits sehr schnell ausgebucht. Eine neue Mitarbeiterin wurde eingestellt, um die Aufträge bearbeiten zu können. Die Pilotphase wurde intensiv für den Austausch mit den Zielkund*innen genutzt, so dass das Produkt weiter optimiert und an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden konnte.

Weil viele Organisationen dieselben Fragen haben, entwickelten sich im Laufe der Pilotphase immer mehr Standards, die das Produkt noch stärker an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichten. Aber wir wollen nicht kleinreden, dass der Start in das neue Geschäftsfeld sehr kleinteilig und viel Learning im Austausch mit den Pilotkund*innen vonnöten war.

Ergebnisse

Nach Ablauf der Pilotphase wurde das neue Geschäftsfeld Anfang 2024 offiziell gelauncht. Der Grüner Strom Label e.V. zeigt sich mit der Begleitung durch Lumanaa zu unserer großen Freude sehr zufrieden. Sie haben sich in diesem großen Veränderungsprozess gut aufgehoben gefühlt.

Ein Knackpunkt aus der Sicht von Marketingleiterin Melanie Alberts war, wie gut das Team mit der Methodik, aber auch mit der in Veränderungsprozessen unvermeidlichen Unsicherheit klarkommen würde. Dass sie als Team immer das Gefühl hatten, einen kompetenten Partner an der Seite zu haben, der sich auskennt, hat das Team gestärkt und mutiger für noch kommende Veränderungen gemacht. Denn der Grüner Strom Label e.V. bleibt in Bewegung: Möglicherweise wird im nächsten Jahr ein weiteres Geschäftsfeld entwickelt. Der Design Thinking-Prozess hat eine Dynamik angestoßen, die Lust auf weitere Veränderungen macht.

Ende

„Dass wir uns getraut haben, hat uns gestärkt und mutig gemacht, schneller zu denken und umzusetzen. Das war für uns alle eine gute Erfahrung.“ So fasst Melanie Alberts das Projekt zusammen. Ein schöner Gedanke, den wir gerne in andere Change-Projekte hineintragen: Mut öffnet neue Türen und Perspektiven und setzt ganz neue Ideen in einem Team frei.

Im Rückblick schaut das Team des Grüner Strom Label e.V. auf den Change Prozess als große Weiterentwicklungschance, aus der alle im Team viel gelernt haben. Mit dem neuen Geschäftsfeld gibt es zudem eine größere Bandbreite an Aufgaben-Bereichen, was eine ganz neue Dynamik und auch Entwicklungschancen im Team ermöglicht.

Die Entwicklung des neuen Geschäftsfelds war ein wichtiger Schritt für den Verein, der sich nicht nur diversifiziert hat, sondern sich auch als attraktiveren Arbeitgeber wahrnimmt. Dass Veränderungschancen aktiv angepackt werden, macht die Organisation für potentielle Mitarbeiter*innen interessant – in Zeiten des Fachkräftemangels ein unschätzbarer Vorteil.



Berater – Coach – agile Role Model – agile Zusammenarbeit & digitale Zukunft

Meine Leistungen

Fach- und
Führungskräfte
entwickeln

Projekt-
management in
Digitalisierungs-
projekten

Teams und
Zusammenarbeit

Agile
Transformation

Meine Erfahrung

- **Berater, Coach & Geschäftsführer**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Weingarten / Köln
- **Partner, Berater & Coach**
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung, Baden-Baden
- **Projektmanager**
Internationale IT Projekte (Mittelstand &
Konzern)
- **Industriekaufmann**
Schmidt + Clemens GmbH & Co. KG, Lindlar
- **Vorstand, Trainer und Ausbilder**
verschiedene Nonprofit-Organisationen

Tomas Schiffbauer

Dipl.-Wirt.-Inf. & Dipl.- Coach (BSO)

Gründer & geschäftsführender Gesellschafter der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANAA

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de