



Im Spannungsfeld zwischen den erfolgreichen Geschäften der Vergangenheit und den Anforderungen der Zukunft stellen die Unternehmen jetzt die Weichen für Innovationen.

Dr. Christiane Michulitz, Senior-Managerin bei BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, stellt fest:

Viele Unternehmen arbeiten an ihrer Innovationsfähigkeit.

Foto: Carl Brunn

Innovationsfähigkeit steht auf dem Prüfstand

Eine aktuelle BET-Studie „Innovationsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen“ untersucht die Besonderheiten von EVU im Rahmen des Transformationsprozesses der Energiewende. Dabei zeigt sich ein Dilemma der Unternehmen: Einerseits Innovationen entwickeln zu wollen und andererseits noch in alten Strukturen und Prozessen gefangen zu sein.

Während die politische Diskussion zumeist noch um die Gestaltung des ordnungspolitischen Rahmens zur Energiewende kreist, entwickeln branchenfremde Akteure vielfältige Ansätze, um in den energiewirtschaftlichen Markt einzusteigen. Start-Ups und Neugründungen suchen und finden in der traditionellen Wertschöpfungskette der Versorger Nischen für (neue) Geschäftsmodelle. Diese Entwicklung vollzieht sich zum Teil schneller, als die Unternehmen es bisher gewohnt waren.

Innovationsfähigkeit ist die Kernfrage
In welchem Maß werden die traditionellen Versorgungsunternehmen den zukünftigen Markt mitgestalten? Diese im Moment in allen Foren viel diskutierte Frage stellt die Innovationsfähigkeit von Versorgern auf den Prüfstand. Innovationsfähigkeit wird über die

Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in und nach der Energiewende entscheiden, denn Innovationen sind die relevanten Treiber für die Positionierung in einem teils bekannten und teils unbekanntem Markt. Doch sind die Prozesse und Strukturen bei den heutigen Playern überhaupt dazu geeignet, die Herausforderung anzunehmen? Kann in Unternehmen mit einer durch Versorgungssicherheit und langfristige Stabilität geprägten Kultur auch die so notwendige Dynamik für Innovationen entstehen?

Was zeigt die BET-Studie „Innovationsfähigkeit“?

Die Versorger stecken in einem Dilemma. Sie wollen und müssen einerseits Innovationen entwickeln. Zugleich sind sie mit ihren historisch gewachsenen Kernaufgaben in lang bewährten Prozessen und Strukturen gefangen.

Dies erzeugt einen Widerspruch, der nur aktiv und mit neuer Energie zu bewältigen ist. Denn anders als bei ‚jungen‘ Wettbewerbern ist die Aufbruchsstimmung in den ‚alten‘ Unternehmen noch nicht stark ausgeprägt. Die neue Welt braucht aber neue Paradigmen. In einem Markt mit neuem Wettbewerb und neuen Geschäftsmodellen braucht es dynamischere Strukturen und auch ein dazu passendes, entschlossenes, mutiges Managementverhalten.

Die BET-Studie zeigt, ein Teil der Unternehmen befindet sich bereits in einem Transformationsprozess, der aus der alten Welt herausführt. Versorger beschäftigen sich mit Innovationen aller Art. Prozessuale Innovationen, neue Geschäftsmodelle und strukturelle Innovationen stehen hier im Vordergrund. Für einen Teil der Unternehmen gibt es jedoch noch erhebliche Handlungsfelder. Konkrete

Ansätze sind gefragt, um die notwendigen Innovationsprozesse für das eigene EVU baldmöglichst einzuleiten.

Agilität ist die neue Effizienz

Seit einigen Jahren setzt die Organisationstheorie mit der agilen Organisation als Leitbild für die Unternehmensentwicklung neue Impulse. Agilität erzeugt - auch für erfolgreiche Bestandsunternehmen - Teile der Innovationskultur von Start-Ups. Mit wenigen, sehr klaren Regeln und Methoden werden im Rahmen von agilen Projekten in kurzer Zeit in so genannten ‚Sprints‘ überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt. Beispiel ist das Scrum-Prinzip als Managementmethode für selbstorganisierte Teams. Agiles Arbeiten zeichnet sich durch eine kontinuierliche Orientierung am Wunsch des (internen) Kunden, kurzfristige Reaktionen auf Veränderungen und regelmäßige, gut strukturierte Feedbackschleifen aus. Es bedeutet, mehr als einen Plan zu befolgen und standardisierte Prozesse und Werkzeuge anzuwenden.

Deshalb sind Projekte eine Chance, Neues zu probieren. Projektorientierung, als Grundlage für Agilität, liegt in den Unternehmen bereits vor: Zwei Drittel (66 %) der Studienteilnehmer nutzen Projekte, um Ideen zu erproben. Allerdings wird die Projektarbeit nur unzureichend als systematisches Innovationsmanagement wahrgenommen. Nur 4 % der befragten Unternehmen stimmen der Aussage ‚Innovationen werden systematisch geplant, aktiv gesteuert und von einem Verantwort-

lichen vorangetrieben‘ voll zu. Hier besteht Handlungsbedarf, denn ein unsystematisches Vorgehen birgt das Risiko von Zeitverlust.

Innovationsmanagement ist das Gebot der Stunde

Ein systematisches Innovationsmanagement bietet die Chance, Führungskräfte und Mitarbeiter in einem gemeinsamen Innovationsprozess einzubinden. Unsere Studie zeigt, dass hier durchaus Bedarf besteht:

Fast zwei Drittel der Befragten stimmen der Aussage zu ‚Die Führungskräfte sind kompetente Treiber von Innovationen‘. Aber: Nur knapp 40 % der Befragten geben an, ihre Mitarbeiter seien Teil einer gemeinsamen Mission. Aus der Gruppe der Mitarbeiter hat sogar nur einer von sieben geantwortet, sich (eher) als Teil einer gemeinsamen Mission zu sehen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich in Bezug auf die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Fast 70 % der Studienteilnehmer sehen eine Dialogorientierung ihrer Führungskräfte als positiv. Trennt man die Antworten von Führungskräften und Belegschaftsvertretern, zeigt sich, dass 60 % der befragten Teilnehmer auf Mitarbeiterebene diese positive Einschätzung nicht teilen.

Handlungsempfehlungen

In den Unternehmen zeigt sich ein in großen Umbrüchen gängiges Phänomen: Die Wahrnehmung über die aktuelle Situation geht auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen stark auseinander. Das hemmt das mögliche

Entwicklungstempo und die damit verbundene Innovationsfähigkeit der Unternehmen.

Die Studie gibt acht Handlungsempfehlungen, um die Voraussetzungen für Innovationen im Unternehmen zu verbessern:

1. Erweitern Sie Ihre Unternehmensstrategie um eine integrierte Innovationsstrategie.
2. Stellen Sie die Kundenwünsche und -meinungen in den Mittelpunkt aller Aktivitäten.
3. Richten Sie Ihre Aufbau- und Ablauforganisation konsequent auf das von Ihnen gewählte strategische Innovationsmodell aus.
4. Schaffen Sie bei Ihren Führungskräften ‚Innovations-Commitment‘ durch einen Innovationspakt.
5. Sorgen Sie mit einer heterogenen Belegschaft für ein innovatives Betriebsklima.
6. Bieten Sie Ihren Mitarbeiter/-innen Anreize und Freiräume, um Ideen und Visionen zu entwickeln und einzubringen.
7. Gehen sie bewusst Risiken ein und nutzen Sie die Chancen neuer Geschäftsmodelle.
8. Öffnen Sie die Augen aller Mitarbeiter/-innen für neue Trends und deren Anwendbarkeit für Ihr Unternehmen.

Die Entwicklung von Innovationsfähigkeit lässt sich durch die Anwendung von Geschäftsmodell-Boxen, agile Organisationskonzepte, Programme für Führungskräfte und entsprechende Managementtrainings unterstützen. Mit diesen Aktivitäten haben die Unternehmen heute die Chance, ein professionelles Innovationsmanagement aufzubauen und im Dialog mit der Belegschaft eine Position für die Zukunft zu finden. Entschlossen, mutig, schnell.

www.bet-aachen.de/innovation

FRAGE: MIT WELCHER ART VON INNOVATIONEN BESCHÄFTIGEN SIE SICH ZUR ZEIT IN IHREM UNTERNEHMEN?



Abb.: Innovationsarten / N=80 / Angaben in Prozent - Wie entwickeln sich innovationsfähige Prozesse und Strukturen? Zur Diskussion stehen in der Regel vor allem Prozessmanagementansätze bzw. die Entwicklung hin zu einer prozessorientierten Organisation.

Grafik: BET