

Innovation als Schlüssel für nachhaltigen Erfolg

Wie kann eine Organisation so umgestaltet werden, dass sie **innovationsfähig** wird? Dieser Frage ist BET in einer Studie nachgegangen. Drei Autoren* von BET geben einen Überblick.

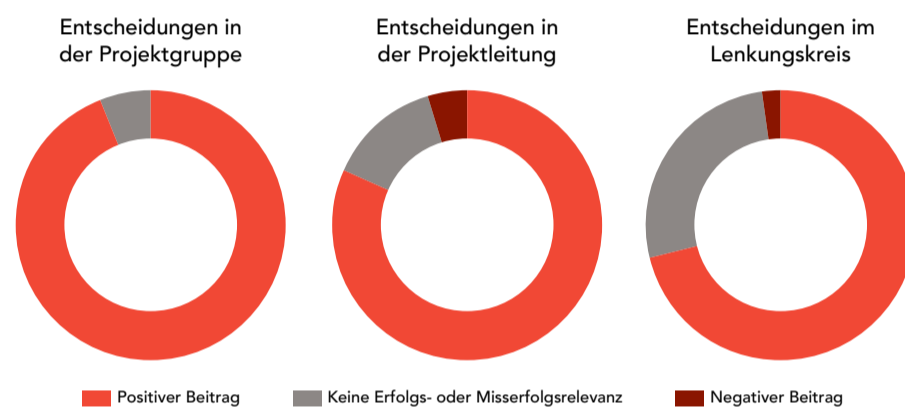
Die positive Resonanz auf die Studie zeigt, dass sich die Energieversorgungsunternehmen (EVU) über die hohe Priorität dieser Fragestellung bewusst sind - innerhalb von zehn Tagen haben 180 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Diese stammen aus EVU aller Größenordnungen. Teilgenommen haben Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bis hin zu Unternehmen mit mehr als 1 000 Mitarbeitern. Das Gros der Antworten stammt von Geschäftsführern und Vorständen (36 %) und leitenden Angestellten (38 %).

Es lohnt sich, die Innovationsfähigkeit in den Unternehmen zu fördern. Die überwiegende Anzahl der Innovationsprojekte wird als „eher ein Erfolg“ (55 %) oder „voller Erfolg“ (34 %) bewertet. Nicht ein einziger Studienteilnehmer stuft sein Innovationsprojekt als „totalen Fehlschlag“ ein.

EVU sind heute vorwiegend hierarchisch-funktional (78 %) organisiert. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass mehr als die Hälfte der Innovationsprojekte top down, also vom Vorstand oder der Geschäftsführung, angestoßen werden (56 %). Nur 27 % der Projektanträge kommen von internen Fachleuten.

Innovationsabteilungen, Hochschulen und Beratungsgesellschaften spielen für den Start eines Innovationsprojektes nur eine untergeordnete Rolle. Allerdings wird während der Projektphase bei 80 % der Innovationsvorhaben externes Wissen hinzugeholt. Die genannten Innovationsprojekte werden überwiegend (60 %) als risikoarm eingestuft. Im Rahmen der Befragung wurden nur vier Projekte genannt, die mit einem hohen Risiko behaftet waren. Dabei sind hohe Risiken ein Merkmal von radikalen Innovationen mit beson-

Wie wirkt es sich auf den Erfolg von Innovationsprojekten aus, wenn ein Großteil der Entscheidungen im Lenkungskreis, in der Projektleitung beziehungsweise in der Projektgruppe getroffen wird?



Grafik: BET

ders nachhaltigem Erfolg. Die Studie lässt den Schluss zu, dass sich mehr Mut, auch Projekte mit höheren Risiken durchzuführen, für Energieversorger lohnen kann - keines der risikoreichen Projekte scheiterte.

Hierarchisch geprägte Organisationen verhalten sich erwartungsgemäß nicht besonders agil. Die Zeit von der Projektidee bis zum Projektstart liegt deutlich oberhalb der von Start-ups: Nur 12 % der befragten Unternehmen schaffen es, in weniger als einem Monat aus einer Idee ein Projekt zu initiieren, 33 % der EVU brauchen sogar mehr als sieben Monate von der Idee bis zum Kick-off. Das ist ein relativ langer Zeitraum, wenn man bedenkt, dass Toyota seinen Prius, der in den 1990ern als radikale Innovation galt, innerhalb von nur zwei Jahren komplett neu entwickelte und an den Markt brachte. In den Unternehmen der Energiewirtschaft ist mehr Agilität gefordert, um beim herrschenden Tempo der Veränderungen Schritt halten können.

Dezentral zum Erfolg

Erfolgreiche und überwiegend erfolgreiche Projekte werden häufig in eigens für das Projekt zusammengestellten Teams erarbeitet. Weniger erfolgreiche Projekte werden dagegen häufiger in bestehenden Teams oder Abteilungen durchgeführt. Von den Projekten, für die eigens ein Projektteam zusammengestellt wird - dies sind 83 % aller genannten Projekte - werden weniger als 2 % als „eher ein Fehlschlag“ eingestuft. Von den Projekten, die in einem bestehenden Forschungs- beziehungsweise Innovationsteam durchgeführt werden - dies sind 12 % aller genannten Projekte - gelten dagegen 23 % als „eher ein Fehlschlag“.

Die dezentrale Ansiedlung von Projektteams und die Beteiligung von Mitarbeitern aus verschiedenen Organisationseinheiten sind weitere Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte. An über 90 % dieser Projekte waren Mitarbeiter aus mehreren Abteilungen beteiligt.

Auch die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, entspricht der Logik einer hierarchisch-funktionalen Struktur (siehe Abbildung). Wichtige Entscheidungen werden überwiegend durch die Projektleitung (41 %) oder im Len-

kungskreis (40 %) getroffen. Nur in 16 % der genannten Projekte werden die Entscheidungen dezentral in den Projektgruppen getroffen. Das ist insofern problematisch, als die Erfolgsquote von zentral getroffenen Entscheidungen signifikant niedriger ist als von dezentral diskutierten. Dezentralität ist ein Mittel, um Organisationen agiler zu gestalten. Agile Strukturen, so ist der Stand der Forschung, sind essenziell, um den Herausforde-

Innovationen werden heute häufig Top Down initiiert

rungen der dynamischen Umwelt zu begegnen. EVU haben das erkannt und setzen heute in erhöhtem Maße auf strukturelle Veränderungen. Die Teilnehmer der Umfrage konnten jeweils zu einem Innovationsprojekt Stellung nehmen. Erstaunlich ist die Verteilung der Innovationsprojekte, die in den Unternehmen heute realisiert werden:

- 41 % strukturelle Innovationsprojekte (z. B. Veränderung der Aufbauorganisation)
- 32 % prozessuale Innovationen (beispielsweise Digitalisierung von Prozessen)
- 21 % marktorientierte Innovationen (Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen wie zum Beispiel Markteinführung von Power to Gas).

Damit adressieren 73 % der EVU ihre eigenen Strukturen oder Prozesse als innovationsbedürftig. Bei den von den Befragten beschriebenen Produktinnovationen überwiegen solche, die unter Beteiligung von Neu- oder Bestandskunden entwickelt worden sind. Für Geschäftsmodellinnovationen liegt die Quote der Kundenbeteiligung bei 36 %. Grundsätzlich werden Innovationsprojekte häufiger mit Bestandskunden als mit Neukunden durchgeführt.

E&M

* Dr. Christiane Michulitz, Constanze Marambio, Lucas Großbeide, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen

Fazit

EVU führen heute erfolgreich Innovationsprojekte durch. Innerhalb der bestehenden hierarchisch-funktionalen Organisationen ergibt sich durch abteilungsübergreifende Projektteams die für den Projekterfolg notwendige Agilität.

Für die Entwicklung von Innovationen gibt es aber weiterhin Potenzial. Die Rahmenbedingungen werden in Zukunft die vorhandene Zeitspanne von der Innovationsidee bis zur Realisierung weiter verkürzen.

Insbesondere für Produktinnovationen besteht sonst das Risiko, den augenblicklich vorhandenen Vorsprung am Markt zu verspielen. Innovationsfähigkeit lässt sich durch eine strukturierte Einbeziehung der Experten fördern: Bei der Initialisierung von Innovationen ebenso wie in den Entscheidungsprozessen von Projektteams.

Positiv wahrzunehmen ist, dass die Unternehmen ihre Innovationsprojekte erfolgreich durchführen. Auf dem Weg zum agilen EVU werden dezentrale Entscheidungsstrukturen als Schlüssel zum Erfolg genutzt.

Ungeeignetes Verfahren zur Konzessionsvergabe