

Verbesserungen kommen nicht von allein

INNOVATIONSMANAGEMENT Neue Geschäftsfelder zu entwickeln ist keine Frage der Unternehmensgröße. Doch kleinen und mittleren Unternehmen fehlt es häufig an den dafür nötigen Strukturen, Organisationseinheiten und Prozessen

Von **DUKE BENJAMIN** und **BURKHARD HERGENHAN**, Rüsselsheim.

Innovationsfähigkeit ist keine Frage der Unternehmensgröße, allerdings fehlt es kleinen und mittelgroßen Energieversorgern oft an den für Erneuerungen notwendigen Strukturen, Organisationseinheiten und Prozessen. Eine vom Beratungsunternehmen Carl Kliem Energy (CKE) aus Kelkheim (Taunus) beauftragte Studie zeigt, dass Innovationen systematisch anzugehen sind und in der Regel »nicht von allein« geschehen. Sie sind ein Resultat aus systematischen Prozessen und internen Einrichtungen, die gesteuert werden können. Auf eine strategische Planung kann nicht verzichtet werden, wenn Innovationen nicht mehr nur anlassbezogen hervorgerufen werden sollen.

Die Untersuchung beruht auf der Auswertung einer strukturierten Expertenbefragung von Führungskräften in zehn kleinen und mittleren Energieversorgern. Für den Zweck dieser Experteninterviews wurden Innovationen definiert als neuartige oder modifizierte Prozesse, Produkte oder Verfahren. Betrachtet wurden die vier Bereiche Erzeugung, Übertragung und Netze, Vertrieb und Beschaffung sowie Service und unterstützende Bereiche.

Innovationen haben Priorität | Die Interviews zeigen, dass in den vergangenen Jahren die Einführung einer strukturierten Beschaffung sowie von Energiedienstleistungen wie zum Beispiel Contracting hoch oben auf der Prioritätenliste der Energieversorgungsunternehmen (EVU) standen. Im Vertrieb dominierten wegen des steigenden Wettbewerbsdrucks die Einführung neuer Tarife bzw. die Verlängerung

von Vertragslaufzeiten sowie die Kombination von Produkten.

Diese Veränderungen bedingten auch neue Verfahren bei der Abrechnung – beispielhaft sei hier die Zusammenführung von Netz- und Vertriebsabrechnung genannt. In den Bereichen Erzeugung und Netze trieb die EVU vor allem das Thema Kraft-Wärme-Kopplung um, vereinzelt wird auch nach neuen Geschäftsfeldern in der Wärmelieferung gesucht (etwa Tiefengeothermie). Bei diesen »technischen Innovationen« setzen EVU gern auf Kooperationen, etwa mit Hochschulen. Im Bereich Übertragung lag das Augenmerk auf dem Bereich Gasnetz und vereinzelt auf dem Ausbau des Glasfasernetzes.

Erfolg bleibt nicht aus | Die Erfolge blieben nach Angaben der befragten Experten nicht aus: So stehen Kostensenkungen und die Erschließung neuer Märkte (zum Beispiel Telekommunikation und Wärme) oben auf der Liste der genannten Vorzüge, wobei finale Aussagen zur Stabilisierung des Absatzes zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht getroffen werden konnten.

Was treibt EVU zu Innovationen an? Der Erneuerungsdruck ist in erster Linie eine ökonomische Notwendigkeit. Einstimmig sehen die Befragten die Abwanderung der Bestandskunden als den größten Treiber. Bundespolitische Vorgaben – wie das Energiewirtschafts- und Energiedienstleistungsgesetz – sowie eine generell »grünere« Ausrichtung der Kommunalpolitik werden als weiterer wichtiger Faktor genannt. Die einhergehenden technologischen Neuerungen bedingen ebenfalls die Notwendigkeit, neue Wege zu beschreiten.

Allerdings scheinen Wunsch und Wirklichkeit auseinanderzuklaffen. So weisen alle Experten Innovationen eine mittelmä-

ßige bis sehr hohe bzw. sogar überlebenswichtige Bedeutung für ihr EVU zu. Dennoch erleben wenige der befragten Führungskräfte, dass diese hohe Bedeutung auch gelebt wird. Oft fehle das unternehmensweite Bewusstsein, dass Veränderungen notwendig sind. Dies zeigt sich auch darin, dass die Hälfte der Unternehmen keinen definierten Innovationsprozess implementiert hat.

Nur »Ideensammlung« | Gängig ist die »Ideensammlung«, in der Mitarbeiter über Gruppen- oder Abteilungsleiter Vorschläge einreichen. Am weitesten verbreitet ist jedoch, dass das Brainstorming ausschließlich in der Chefetage erfolgt, Ideen von Mitarbeitern also gar nicht berücksichtigt werden. Neben der Sammlung setzen die Unternehmen auf Strategietage, beteiligen sich aber auch an Innovationsplattformen bzw. veranstalten regelmäßige Workshops. Nur ein einziges der zehn befragten EVU verfügt über eine eigene Organisationseinheit zur Produkt- und Innovationsentwicklung.

Neuerungen per Kooperation | Ausnahmslos setzen die Unternehmen im Innovationsprozess auf Kooperationen mit gleichgesinnten Unternehmen, und zudem vertrauen fast alle auf die Hilfe externer Berater. Die Gründe liegen in der Unternehmensgröße: Personalengpässe und fehlendes Know-how wurden als häufigste Gründe dafür genannt, dass der Prozess nicht allein intern gestemmt werden kann. Da es nur in wenigen Unternehmen »Innovationsverantwortliche« gibt, obliegt es in der Regel den einzelnen Abteilungen, Änderungen hervorzubringen.

Klar definierte Innovationsprozesse vermissen alle der Befragten in ihren Un-

ternehmen. Sie sehen Defizite im Ablauf als negatives Resultat der bestehenden Unternehmensorganisation. Neben Personalaufstockung wird gewünscht, dass das Innovationsmanagement klar als wesentlicher Bestandteil in der Unternehmensstrategie verankert wird.

Ihre Unternehmensgröße sehen die Befragten hingegen als großes Plus. Durch kurze Entscheidungswege entstehe eine hohe Flexibilität. Wenn Entscheidungen getroffen sind und verfolgt werden, bestehe schnelles Umsetzungsvermögen. Zudem werden Kundennähe und regionale Ausrichtung als Vorteil gegenüber größeren Häusern angesehen.

Einen wirklichen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Erneuerungsfähigkeit gibt es somit nicht. Kleine und mittlere EVU sind genau wie große Versorger in der Lage, Innovationen voranzutreiben. Auch der Finanz- und Ressourcenvorteil, den große Häuser haben, kann durch Kooperationen und externes Mentoring kompensiert werden. Die gravierendsten Schwächen bleiben fehlende Strukturen und Prozesse.

Die strategischen Instrumente für ein Innovationsmanagement werden in der Praxis kaum angewandt – ein misslicher Umstand, der aber durch Mitarbeiterbefähigung oder externe Experten kompen-

siert werden kann. Dabei wird ein Unternehmen durch ein effizientes Innovationsmanagementsystem befähigt, schnell zu lernen und sich besser an die Rahmenbedingungen anzupassen. Ein strukturiertes Innovationsmanagement schafft Wettbewerbsvorteile, erhöht Kundenzufriedenheit, verbessert Betriebsprozesse, schafft zufriedene Mitarbeiter und bewirkt langfristig eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens.

DUKE BENJAMIN ist Leiter Energiedienstleistungen der Stadtwerke Rüsselsheim, **BURKHARD HERGENHAN** ist Geschäftsführer CKE bei Carl Kliem Energy (CKE) in Kelkheim.

