

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Prozesse & IKT

Innovationsmanagement im Energiesektor

Von **Prof. Dr. Oliver Gassmann, Prof. Dr. Maximilian Palmié,
Jonas Böhm, Raphael Bömelburg**, Universität St. Gallen

Innovationsmanagement

im Energiesektor

Kerngeschäft und Innovation erfolgreich verschmelzen

Schweiz

Innovationen stellen eine Kernherausforderung, aber auch eine Kernopportunität für kleinere und mittlere Energieversorger dar. Um sie erfolgreich umzusetzen, müssen diese Unternehmen bestehende Innovationsansätze adaptieren: Auf der Ebene des Managements sollten Kerngeschäft und Innovation klar getrennt werden, die Mitarbeiter muss man jedoch dazu befähigen, Innovation und Kerngeschäft parallel zu managen. Hier ist die Sensibilität der Führungskräfte gefragt.

✦ Von Prof. Dr. **Oliver Gassmann**, Prof. Dr. **Maximilian Palmié**, **Jonas Böhm**, **Raphael Bömelburg**, Universität St. Gallen

Der Energiesektor ist in einem fundamentalen Wandel begriffen. Dieser stellt kleine und große Energieversorger unter enormen Veränderungsdruck. Speziell ist, dass die Branche – vor allem auch von der Perspektive des Innovationsmanagements – gleichzeitig von mehreren Seiten den Druck zur Veränderung spürt. Während andere Branchen allein schon mit der Geschwindigkeit der Digitalisierung an die Grenzen der Belastbarkeit stoßen, sind Energieversorger zudem mit der politischen Energiewende, der zu verdauenden Liberalisierung und radikalen technologischen Veränderungen konfrontiert. Johannes Teysen, CEO von E.ON hat die Magnitude dieser Veränderung recht passend beschrieben: „Es dreht sich immer noch um den Ball. Aber sogar Bayern München hat nicht die geringste Chance in der Handball-Bundesliga.“

Hinzu kommt, dass diese Veränderungen in einer Branche vorgenommen werden müssen, welche im Vergleich zu anderen noch lernen muss, sich systematisch und kontinuierlich zu verändern. Die Auswirkungen auf Unternehmen sind schon jetzt enorm und werden in Zukunft noch weiter zunehmen.

Trotz dieser fundamentalen Herausforderungen, ist die Veränderung auch mit enormen Chancen für Energieversorger verbunden. Der Neuseeländische Energie-

versorger Meridian Energy etwa eröffnete mit Powershop eine innovative Energie-Marketing-Plattform und erzielte mit einem Umsatzwachstum von 5.280 Prozent innerhalb von drei Jahren das stärkste jemals in den „NZ Deloitte Fast 50“ aufgezeichnete Wachstum. Die in Köln ansässige Next Kraftwerke hat die Leistung ihrer virtuellen Kraftwerke von 5,3 TWh in 2014 auf über zehn TWh in 2016 gesteigert und ist von Deutschland erfolgreich in sieben weitere europäische Länder expandiert. Das vom MVV gesponserte Joint Venture Beegy kombiniert ein Komplettangebot für PV-Installation und Wartung mit lerner Energiemanagementsoftware, die einen optimal effizienten Eigenverbrauch unterstützt. Eine umfangreiche White-Label-Lösung für andere Stadtwerke führt zu überregionaler Verbreitung.

Um solche innovativen Lösungen für die anstehenden Herausforderungen regelmäßig und systematisch zu erzeugen, bedarf es eines effizienten und strukturierten Innovationsmanagements, welches auf die speziellen Gegebenheiten von kleinen und mittleren Energieversorgern angepasst ist. Dieses aufzusetzen ist jedoch nicht trivial.

Innovationen umsetzen

Während größere Energieversorger wie Rheinenergie oder Hansewerk nun damit beginnen, ein strukturiertes Innovationsmanagement auf die Beine zu stellen, ist gerade bei lokalen Energieversorgern häu-

fig noch wenig Struktur vorhanden: Weder ist ein Innovationsprozess mit klaren Abschnitten definiert, noch gibt es dedizierte Innovationsbudgets und -abteilungen, die die Innovationsprojekte kanalisieren und steuern. Momentan kommen Innovationsprojekte meistens aus Fachabteilungen wie dem Vertrieb oder der IT und werden lose von Führungsgremien geführt. Laut einer Untersuchung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young haben weniger als zehn Prozent der EVU eine spezialisierte Innovations- oder F&E-Abteilung, die für Innovationsprojekte im Unternehmen verantwortlich ist.

Kern- und Wachstumsgeschäft verbinden

Die bemängelte geringe Innovation des Sektors hat diesen paradoxerweise über lange Zeit erfolgreich gemacht: Die Kernanforderung an die Energie- und meistens ebenfalls angeschlossene Wasserversorgung ist Verlässlichkeit. Für Energieversorger ist es traditionell zentral, dass sich die Mitarbeiter an Protokolle, Richtlinien und Verfahren halten und nicht selbst kreativ werden. Die Netzplanung und Installation sind dazu angehalten, sich an VDE-Richtlinien zu halten; ihre Vorgehensweise wird nicht von einem interdisziplinären Team in einer Brainstorming-Runde erarbeitet. Somit sind in den Unternehmen Entscheidungsprozesse, Führungsstile, Mitarbeiterprofile, Anreizsysteme und Organisationsstruk-



turen für ein effizientes und operatives Kerngeschäft entstanden, die das genaue Gegenteil eines innovativen Unternehmens ausmachen. Daher liegt bei vielen Energieversorgern ein zentrales Problem des Innovationsmanagements vor: Wie lässt sich das Kerngeschäft und das neue Geschäft innerhalb der gleichen Organisation managen? Viele Unternehmen (auch in anderen Branchen) reagieren auf diese Situation, indem sie die beiden Bereiche strukturell trennen. RWE und E.ON haben sich beispielsweise in einen Zukunfts- und Innovationsbereich sowie einen Kernbereich aufgespalten. Für den Großteil der Versorger ist eine solche strukturelle Lösung aufgrund der Größe jedoch selten eine Option. Stattdessen stehen sie vor der Aufgabe, die beiden Welten in derselben Organisation zu verbinden: Innovation und neue Herausforderungen mit einem intelligenten Management und Integration vorhandener Ressourcen zu meistern und gleichzeitig das Kerngeschäft zu optimieren.

Das Beste aus zwei Welten verbinden

Diese Kombination ist ein hochkomplexer Drahtseilakt. Es gibt jedoch eine Reihe erfolgreicher Beispiele, an denen wir uns orientieren und aus deren Erkenntnissen wir Empfehlungen ableiten können.

Etwa der französische Autobauer Renault, der in den 90er Jahren unter CEO Louis Schweitzer eine Phase radikaler Transformation und den Übergang vom kriselnden Staatsbetrieb zum erfolgreichen Privatunternehmen durchlebte. Der Schlüssel zum Erfolg lag in dem kompetenten Management der Balance aus Effizienzsteigerung im Kerngeschäft und zukunftsweisender Innovation. Die 90er Jahre von Renault sahen ebenso Fabrikschließungen und weitere Konsolidierungsmaßnahmen wie die Entwicklung erfolgreicher neuer Produkte wie Espace und Megane. 2001 hatte Renault die Transformation vom Sorgenkind zum Industrieführer und einem der profitabelsten Autobauer der Welt geschafft.

Welche Empfehlungen können wir aus diesen und anderen erfolgreichen Beispielen für das Innovationsmanagement von kleineren und mittleren Energieversorgern ableiten? **Der wichtigste Rat lautet, auf der Stufe der Entscheidungen und Managementprinzipien eine Zweiteilung vorzunehmen, aber auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters Innovation und Kerngeschäft zu verbinden.** Somit können auch in kleineren Unternehmen Innovationen systematisch und mit großer Schlagkraft umgesetzt werden.

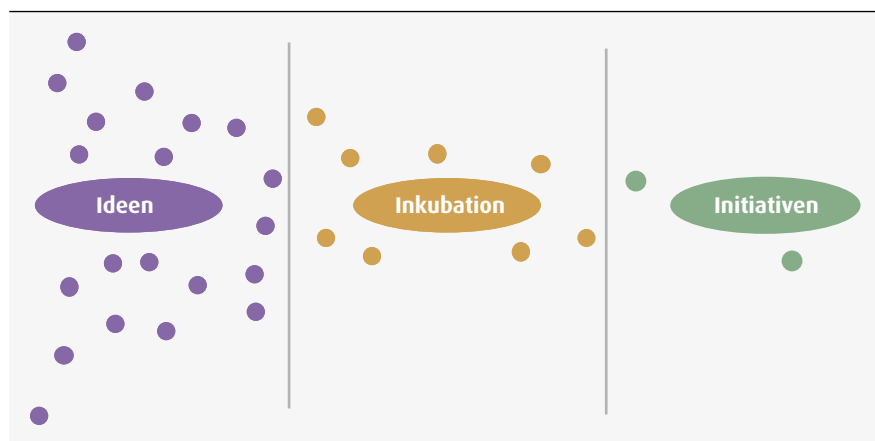
Innovationen getrennt managen

Innovationsprojekte müssen nach anderen Regeln verwaltet und gesteuert werden als normale Projekte. Im ersten Schritt sollten die Budgets getrennt werden. Unternehmen müssen klar ausweisen, welche Budgets für welche Stoßrichtungen vorgesehen sind. Zum einen gibt es wenig Schädlicheres, als wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Budgets gekürzt werden, um andere Projekte quer zu finanzieren. Zum anderen zeigt ein klares Innovationsbudget, dass dieses Geld auch manchmal in nicht funktionierenden Projekten „verbrennt“. Nach Festlegung

des Budgets sollten Innovationsprojekte nach einem Portfolioansatz gemanaged werden. Dieses Portfolio sollte aus unterschiedlichen Kategorien oder Reifegraden bestehen. So kann man beispielsweise ein Ideenportfolio bilden, welches pragmatisch Ideen beschreibt, ein Inkubationsportfolio, in dem wichtige Hypothesen günstig geprüft werden, ohne viel zu investieren, und ein Initiativenportfolio, welches Projekte mit Investments beinhaltet, wie in Abbildung 1 dargestellt:

Wichtig ist es, die Projekte und Ideen klar innerhalb dieser Portfolios zu benennen, um Orientierung für die Mitarbeiter zu schaffen. Es sollte klar sein, dass nicht jede Idee zu einer Inkubation führt und nicht jede Inkubation zu einer Initiative. Ansonsten entsteht bei Mitarbeitern schnell der Eindruck, dass sich das Unternehmen verzettelt. **Ein weiterer positiver Nebeneffekt dieser klaren Kennzeichnung ist, dass eine positive Kultur des Scheiterns im Unternehmen unterstützt wird,** bei der der kritische Erfolgsfaktor der Innovation “fail early, fail often” gelebt werden kann. Manager müssen bei Einstellung von Projekten weniger Gesichts-

01 Innovations-Portfolio mit unterschiedlichen Reifegraden



verlust befürchten, sondern können sich als effiziente Leiter ihres Portfolios positionieren. Dies erleichtert es, einen echten Trichterprozess zu erzeugen, der vielfältige Ideen systematisch erarbeitet sowie kurz und billig testet. Anschließend wird ein Großteil schnell wieder eingestellt und ein kleinerer Teil mit signifikantem Ressourceneinsatz professionell realisiert.

Um solch einen Trichter zu managen, sollten die Phasen unterschiedlich behandelt werden: Eine explorative, auf Kreativität ausgerichtete generierende Wolkenphase (Ideen- & Inkubationsportfolio) und eine disziplinierte realisierende und implementierende Bausteinphase (Initiativenportfolio). Die explorative Phase erfordert viel Entscheidungsautorität auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters, Ermutigung mit begrenzten Ressourcen Risiken einzugehen, ein Ausprobieren vielfältiger Ideen und Szenarien und einen experimentierenden, spielerischen Ansatz im Projekt. In der disziplinierten Bausteinphase hingegen liegt der Fokus auf einem strukturierten Projektmanagement, bei dem

nach klaren Routinen systematisch ein für vielversprechend gehaltenes Projekt sukzessive realisiert und immer wieder validiert wird. Ein regelmäßig tagendes Expertengremium, das Projektfortschritte anhand von definierten Fragestellungen per Phase überprüft, kann helfen, Verbindlichkeit in den Prozess einzubringen. Typische Fehler gerade bei mittelständischen Unternehmen sind „Stop and Go“ von Innovationsprojekten (einmal unterbrochene Projekte haben nahezu null prozentige Erfolgswahrscheinlichkeit im weiteren Verlauf), schlechte Ziel- und Marktabklärungen am Anfang des Projektes sowie zu wenig Kommunikation mit der Geschäftsleitung über einzelne Projekte sobald diese vielversprechend werden und der Ressourcenbedarf (häufig exponentiell) steigt. Die konsequente und disziplinierte Anwendung dieser Managementprinzipien auf Innovationsprojekte steigert die Innovationseffizienz und schafft es, die unterschiedlichen Logiken zwischen Innovation und Kerngeschäft sauber zu trennen und wechselt von Glückstreffern zu planbarem Erfolg.

Die beidhändige Führungskraft

Neben diesem Prozess ist es für kleinere und mittlere Energieversorger von zentraler Bedeutung, dass sie die bestehenden Kompetenzen und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter in den Innovationsprozess einbeziehen. So strikt die Trennung auf Ebene des Managements von Innovation erfolgen sollte, auf Mitarbeiterebene müssen diese Bereiche eng parallel laufen. Erfolgreiche Innovation kann für die meisten weder alleine aus einer kleinen Innovationsabteilung noch von der Geschäftsleitung geleistet werden. Die vorhandenen Mitarbeiter müssen zu Quellen und Umsetzern von Innovation werden und parallel dazu das Kerngeschäft weiterhin erfolgreich betreiben. Diese Doppelbelastung und gerade die Unterschiedlichkeit der Art zu denken und zu handeln stellt die häufig innovations-unerfahrenen Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Mitarbeiter, die diesen Spagat erreichen, werden in der Innovationsforschung ambidextere (beidhändige) Mitarbeiter genannt. Nicht wie die meisten Menschen sind sie Rechts- oder Linkshänder

01 Selbsttest zum High-Performance-Kontext

Wie bewerten Sie den Kontext in Ihrem Unternehmen?
Bewerten Sie die folgenden Aussagen von 1 (überhaupt nicht) über 4 (neutral) bis 7 (total):

Performance Management: Manager in meiner Organisation...

1 2 3 4 5 6 7

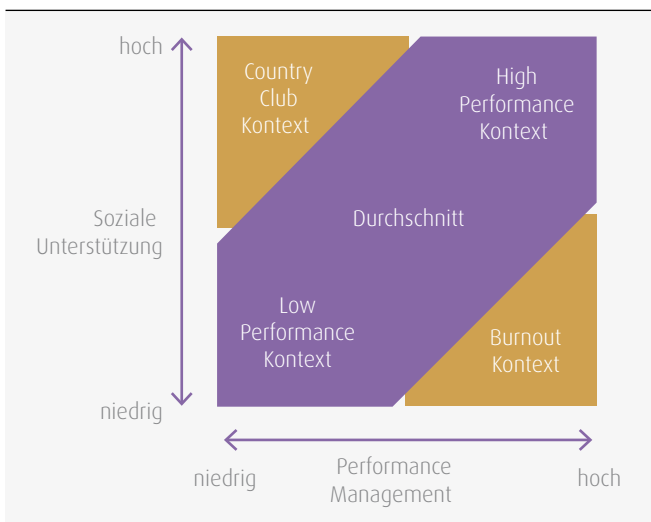
... setzen herausfordernde Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... stellen kreative Herausforderungen an ihre Mitarbeiter anstatt eng definierte Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... versuchen Mitarbeiter über sich hinaus wachsen zu lassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... benutzen Unternehmensziele und Unternehmenserfolg als Steuerungsmittel für ihre Einheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... halten Mitarbeiter für ihre Leistungen verantwortlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ermutigen und belohnen harte Arbeit durch konkrete und zeitnahe Belohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soziale Unterstützung: Manager in meiner Organisation...

1 2 3 4 5 6 7

...widmen einen bedeutenden Anteil ihrer Zeit der Förderung ihrer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...lassen Mitarbeiter eigenverantwortlich Entscheidungen treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...haben Zugriff auf alle Informationen, die sie brauchen um gute Entscheidungen zu treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...greifen erfolgreiche Routinen und Rituale anderer Bereiche auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...betrachten Scheitern bei vollem Einsatz als wertvolle Lerngelegenheit anstatt als peinliches Versagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...sind bereit und in der Lage, kalkulierte Risiken einzugehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

02 Ein hoher High-Performance-Kontext beflügelt vielseitige Mitarbeiter.



(Innovatoren oder Optimierer), sondern können beides gleich gut bewältigen. Ambidextere Mitarbeiter können an vier Verhaltensweisen erkannt werden:

- Ambidextere Mitarbeiter übernehmen Initiative und halten Ausschau nach Gelegenheiten außerhalb ihrer eigentlichen beruflichen Rolle.
- Ambidextere Mitarbeiter sind kooperativ und suchen nach Gelegenheiten mit Kollegen aus anderen Bereichen zusammen zu arbeiten.
- Ambidextere Mitarbeiter sind Vermittler und suchen nach internen Verbindungen.
- Ambidextere Mitarbeiter sind Multitasker und bereit, mehrere Rollen auszufüllen.

Ein Beispiel, wie diese Eigenschaften in der Praxis zusammenkommen und zu Innovationserfolg führen können: Ein Vertriebsmitarbeiter bekommt bei einem Großkundengespräch die Anfrage nach einer Funktionalität im Energiemanagement, die das Unternehmen momentan noch nicht anbietet. Im Anschluss an das Gespräch setzt er sich mit Kollegen aus den Bereichen Netze und IT zusammen, skizziert Aufwand und Ertrag und entschließt sich, einen Business Case für die Entwicklung der Funktionalität zu erstellen und diesen als Vorschlag beim Innovationsboard einzureichen.

In Situationen, in denen Unternehmen auf ambidextere Mitarbeiter angewiesen sind, sollten Führungskräfte diese also

herausragende Leistung abzuliefern und Verantwortung für ihren Beitrag klar herausarbeiten.

- Hohe soziale Unterstützung, also eine Atmosphäre der Sicherheit, Freiheit und des Vertrauens, das die Mitarbeiter benötigen, um diese Leistung abrufen zu können.

Ist nur einer dieser Faktoren stark ausgeprägt, entsteht entweder ein Burn-Out-Kontext (viel Performance-Management, wenig Unterstützung) oder ein Vereinskontext (viel Unterstützung, wenig Performance-Management). Um einen High-Performance-Kontext zu schaffen, der Mitarbeiter dabei unterstützt sich ambidexter zu verhalten, sollten Manager zunächst den aktuellen Status ihrer Organisation bestimmen und dann an dem schwächer ausgeprägten Faktor arbeiten. Eine kleine Hilfestellung bietet der Selbsttest in der Tabelle.

Dieser Fragenkatalog sollte Ihnen einen ersten Eindruck geben, an welchem der beiden Faktoren sollten Sie am ehesten arbeiten sollten, um Ihre Mitarbeiter bei ihrem wichtigen Beitrag zum Innovationserfolg zu unterstützen. Die konkreten Fragen können Ihnen dabei als Anregung für erfolgversprechende Maßnahmen dienen, um diesen Faktor in Ihrem Unternehmen zu steigern. Ein Tipp aus unserer Praxis: Fokussieren Sie sich auf eine oder maximal zwei Veränderungen auf dem Weg zu Ihrem High-Performance-Kontext und führen Sie diese optimal durch. Das

am besten in ihrer Entwicklung fördern. Aus der Innovationsforschung wissen wir, dass der beste Weg Mitarbeiter ambidexter zu machen, die Gestaltung eines so genannten High-Performance-Kontexts ist. Wie in Abbildung 2 zu sehen, entsteht ein High-Performance-Kontext, wenn zwei Dinge zusammenkommen:

- Starkes Performance-Management, also ein stimulierendes Umfeld, das Mitarbeiter dazu anregt,

Bietet die Besten Erfolgchancen. PROF. DR. OLIVER GASSMANN

Jahrgang 1967

- 1996–2002 Leiter Corporate Research Schindler als VP of Technology Management
- seit 2002 Professor für Technologie- und Innovationsmanagement Universität St. Gallen
- seit 2008 leitender Direktor Institut für Technologiemanagement
- oliver.gassmann@unisg.ch

ASS.-PROF. DR. MAXIMILIAN PALMIÉ

Jahrgang 1983

- 2002–2013 Diplom- und Promotionsstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und der Universität St. Gallen
- seit 2014 Leiter des Energy Innovation Labs am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen
- seit 2015 Assistenzprofessor für Energie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen
- maximilian.palmie@unisg.ch

JONAS BÖHM

Jahrgang 1988

- 2009–2015 Studium Business Innovation und International Management
- 2014–2015 Research Assistant Institute of Technology Management
- seit 2015 Research Associate Energy Innovation Lab Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen
- jonas.boehm@unisg.ch

RAPHAEL BÖMELBURG

Jahrgang 1990

- 2009–2015 Studium Psychologie
- 2015–2016 Product Manager SmileSense und HRO (Software as a Service Start-ups)
- seit 2016 Research Associate am Energy Innovation Lab des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen
- raphael.boemelburg@unisg.ch

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

