

Oft geht es nur um Imagepflege

INNOVATION Stadtwerken gelingt es weniger gut als Mittelständlern aus anderen Branchen, durch Neuerungen ihre Profitabilität zu steigern. Eine Studie der Universität Kiel ortet bei der organisatorischen Verankerung Nachholbedarf

Von **HANS-PETER HOEREN**, München

Das Innovationsportfolio vieler Stadtwerke wird zunehmend breiter, die wenigsten Projekte tragen allerdings messbar zum Unternehmenserfolg bei. Anders sieht es bei Mittelständlern in anderen Branchen aus: Diesen gelingt es besser, Innovationsaktivitäten in kommerziellen Erfolg umzusetzen. So lautet das Fazit einer aktuellen, branchenübergreifenden Innovationsmanagement-Studie der Universität Kiel

Eine Besonderheit dieser Untersuchung ist ein systematischer Vergleich der Innovationsfähigkeit von kommunalen Energieversorgern und mittelständisch geprägten Branchen, wie Maschinenbau, Software-Unternehmen und Dienstleistungen. Knapp 1000 Personen aus 120 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum nahmen teil, die Stichprobe beinhaltet 46 mehrheitlich kommunale deutsche Energieversorger. Der Vergleich basiert auf dem so genannten Innovation Excellence Model. Dieses ermöglicht es, einen individuellen »Fußabdruck« des Innovationsmanagements eines jeden Unternehmens zu erfassen.

Niedrigere Reifegrade | Laut der Studie setzen kommunale Energieversorger vor allem auf Prozessinnovationen zur Steigerung von Effizienz und Projekten. Diese dienen in erster Linie der Imagepflege. Im Vergleich zu den untersuchten Unternehmen aus anderen Branchen erreichen sie in fast allen Bereichen des Innovationsmanagements niedrigere Reifegrade. Nur wenige Energieversorger haben zudem eine Strategie für die Entwicklung von Neuerungen implementiert, heißt es. Die Realisierung neuartiger Produkte und Dienstleistungen hätte gegenüber dem Tagesgeschäft bei den Energieversorgern insgesamt nur eine geringe Priorität. Dies zeigten das geringe Ambitionsniveau bei

entsprechenden Projekten und der geringe Grad der Verschriftlichung und organisatorischen Verankerung entsprechender Innovationsstrategien.

Hinsichtlich der Etablierung einer Kultur, die die Entstehung neuer Produkte fördert, befinden sich Stadtwerke auf einem ähnlichen – allerdings sehr moderaten Niveau – wie Unternehmen anderer Branchen. »Dies kann auf der einen Seite als positiv interpretiert werden, indem den Mitarbeitern von Energieversorgern eine Innovationsorientierung und ein kollektives Miteinander zugesprochen wird«, erklärt Prof. Carsten Schultz, der Herausgeber der Studie. Alternativ könne dieses Ergebnis auch eine gewisse Wohlfühlkultur ausdrücken, die aufgrund des bisher bei den Mitarbeitern noch gering wahrgenommenen Innovationsdrucks von Energieversorgern existiere. »Dafür spricht, dass in den meisten Unternehmen ein sehr uneinheitliches

Verständnis bei den Mitarbeitern hinsichtlich der Bedeutung von Innovationen besteht«, sagt Schultz.

Laut der Untersuchung ermutigt knapp die Hälfte der Energieversorger ihre Mitarbeiter, innovativ tätig zu werden. Aber nur zwei Prozent räumt ihnen dabei genügend Freiraum zum Experimentieren ein. Weiterhin weisen Energieversorger beim Prozess der Ideengenerierung bis hin zur Markteinführung einer Neuerung geringere Kompetenzen als andere Unternehmen auf. Die Entwicklung neuer Produkte erfolge weniger agil und mit geringerem Kundeneinbezug. Im Gegensatz zu anderen Branchen falle die schwache IT-Unterstützung und die mangelnde Integration externer Partner in Innovationsprozessen auf.

Auf Basis der Studie leiten die Studienautoren vier aufeinander folgende Schritte



Zu wenig ambitioniert und zu wenig systematisch: Nur wenige Stadtwerke haben eine eigene Strategie für die Entwicklung von neuen Lösungen oder Dienstleistungen implementiert. Externe Partner und Kunden werden zu selten in Innovationsprozesse integriert.

Bild: © Fotolia / Robert Kneschke

für den Aufbau eines Innovationsmanagements ab:

- Im ersten Schritt ist ein einheitliches Verständnis von Neuerungen im Unternehmen zu schaffen. Zentral ist dabei, eine klare Abgrenzung der Innovationen vom Tagesgeschäft. Anhand der Neuartigkeit von Prozessen oder Produkten muss bewertet werden, ob diese als
- Neuerung behandelt werden.
- Festlegung der Innovationsziele und -felder des Unternehmens. Zwingend hierfür sind eine transparente Strategie, in der das Ambitionsniveau des Unternehmens und die Priorisierung relevanter Projekte festgehalten sind.
- Definition der notwendigen Prozesse. Diese müssten über eine gewisse Flexibilität verfügen, um eine effiziente

Durchführung zu gewährleisten. Festlegung klarer Verantwortlichkeiten für die Koordination der Innovationstätigkeit.

- Organisatorische Verankerung der entsprechenden Prozesse und deren kontinuierliche Weiterentwicklung zu einem Innovationsmanagementsystem. Dieses sollte eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf das Thema Innovation garantieren.