

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## **Vertrieb & Marketing**

### Innovation durch Beteiligung

Von Prof. Andreas Grübel, Geschäftsführer Kom-Solution und  
Dr. Wolfgang Thon-Jacobi, Geschäftsführender Gesellschafter Jacobi Consulting

# Innovation durch Beteiligung

Wenn Geschäftsmodelle neu definiert werden müssen, klassische Geschäftsfelder wegbrechen und nur noch wenig ist, wie es war, dann ist der letztmögliche Zeitpunkt, neue Wege zu gehen. Manchmal hilft es schon, bekannte Ansätze neu zu denken: Innovations- und Beteiligungsprozesse können wegweisend sein für das Erschließen von zusätzlichen Marktpotenzialen. Neue Geschäftsfelder und neue Produkte entstehen durch Einbindung der Mitarbeiter und kreativen Freiraum im Unternehmen.

➤ Von **Prof. Andreas Grübel**, Geschäftsführer Kom-Solution und **Dr. Wolfgang Thon-Jacobi**, Geschäftsführender Gesellschafter Jacobi Consulting

Innovative Produkte und Dienstleistungen aus dem Versorgungsbereich zu entwickeln und umzusetzen, ist nicht mehr exklusives Geschäftsfeld der Energieversorger. Startups und große Branchenneulinge aus der Internet- und Telekommunikationsbranche scheinen diesen Markt besser und schneller zu bearbeiten. Was kommunale Energieversorgungsunternehmen (EVU) und Stadtwerke jedoch diesen Unternehmen voraushaben, ist – begünstigt durch ihre kommunalen Anteilseigner – eine große Bürgernähe und damit auch eine große Kundennähe. Das ist die Trumpfkarte der EVU, wenn es darum geht, aus den Bürgern Kunden zu machen beziehungsweise diese als Kunden zu halten. Wie sieht nun die Interaktion zwischen EVU und Kunde aus, wenn es um die Gestaltung des zukünftigen Produkt- und Dienstleistungsangebots geht?

Kundennähe ist die  
Trumpfkarte der EVU!

Ein innovatives Produktangebot entsteht nur im Dialog mit dem Bürger beziehungsweise Kunden. Die Erfahrung zeigt, dass der Kunde nur bedingt von sich aus Impulse zur Gestaltung der Produktpalette gibt. Deshalb gilt es, alle Potenziale zu nutzen, um die Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln, so dass die EVU – genauer: die Mitarbeiter – ein besseres Kundenverständnis aufbauen. Die Kundenkommunikation sollte so gestaltet sein, dass der Kunde Freude hat, sich einzubringen. In vielen Fällen ergeben Befragungen, dass

der Kunde von seinem lokal ansässigen Versorger vor allem ein faires Angebot für die Energielieferung, eine verständliche Abrechnung, Lösungen zum Energiesparen beziehungsweise zur effizienten Nutzung von Energie sowie Transparenz und Offenheit für Anregungen erwartet. Zuverlässigkeit, Versorgungssicherheit, Kundenfreundlichkeit, Servicequalität und lokales oder regionales Engagement sind die Stärken, die die Kunden in „ihrem“ EVU sehen. Anbietern aus anderen Branchen werden diese Attribute nicht unbedingt zugeordnet.

Welche Innovationen kann ein lokaler Energieversorger auf Basis der vorhandenen Kernkompetenzen erschaffen? Welche Stärken hat ein Stadtwerk, die ein blitzschnelles Startup und ein konzerngeprägter, landesweit agierender Branchenneuling nicht haben? Google, vermeintlich das Gegenteil eines kommunalen EVU, will als erklärt innovatives Unternehmen nichts weniger als das Wissen der Welt organisieren. Nun könnte man fragen, ob die Mission eines Stadtwerkes sein könnte, die Lebensqualität in der Stadt zu erhöhen, also das lokale oder regionale Engagement deutlich zu steigern und zu konkretisieren. Oder eine Nummer kleiner: Alle abrechnungsrelevanten Daten und Prozesse so zu organisieren, so dass der Kunde eine korrekte, schlanke, verständliche und pünktliche Abrechnung erhält.

Was muss ein Unternehmen tun, um von der Vision bis zur operativen Umsetzung wirklich kundenorientiert zu agieren? Die Antwort liegt erstaunlicherweise nicht unbedingt in einem großen Strategiewechsel, sondern darin, die richtigen Din-

ge, die man gut kann, exzellent umzusetzen – das heißt, Prozessexzellenz in den Kernaufgaben zu erreichen. Prozessexzellenz ist hier aber nicht nur die passgenaue und transparente Zusammenführung von Prozessen, Systemen und Menschen in einem Unternehmen, sondern auch der Nährboden für kluge Ideen, denen Innovationen folgen können. Voraussetzung für die Entwicklung von Innovationen ist, Innovationsprozesse exzellent zu organisieren, Mitarbeiter dabei aktiv einzubeziehen und kreativen Freiraum zu schaffen, der Ideen, Verbesserungen und vielleicht sogar Erfindungen zulässt.

## Beteiligungsprozesse dürfen kein Feigenblatt sein

Innovationsgeist kann man nicht verordnen und die „große Idee“ kommt selten in Form eines Geistesblitzes. Innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen da, wo Unternehmen den Ideen der Mitarbeiter Freiraum lassen. Es muss ein kreativer Gestaltungsspielraum bestehen, der zulässt, dass aus Ideen und Erfindungen (Inventionen) Innovationen werden, das heißt, Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse, die tatsächlich erfolgreich am Markt angeboten werden.

Der Innovationserfolg steht und fällt mit der Einbindung der Mitarbeiter. Wer die Mitarbeiter zur Beteiligung und zur Höchstleistung motivieren will, muss sich auf sie konzentrieren und deren Kreativität anerkennen (Abb. 1). Der Schlüssel ist, ernsthaft und offen zu kommunizieren und diese Wege über Prozess-Standards verbindlich zu gestalten. Wer Ideen und Initiative will, muss das zulassen, fordern und fördern.

### ► Kreativer Gestaltungsspielraum

entsteht dann, wenn das Unternehmen den Ideen der Mitarbeiter organisatorischen Raum gibt. Das kann durch Arbeitszeitfenster geschehen, in denen gedacht und diskutiert werden kann. Das können Kommunikationssoftwaresysteme sein, die bereichsübergreifendes, themenbezogenes Chatten und Dokumentieren erlauben. Und das können Zukunftswerkshops sein, die bewusst aus den Standards der Unternehmen ausbrechen. Welche Form auch immer das Unternehmen wählt: Offenheit, Vertrauen und unkonventionelle Wege fördern den Mut des Mitarbeiters, bisher Undenkbares zu denken und auszusprechen.

Die grundlegenden Prozesse zu gestalten, ist notwendig, aber nicht hinreichend. Es gelingt letztlich nur, wenn „von oben“ Vertrauen kommt. Dazu gehören ein transparenter, schneller und organisationsübergreifender Informationsaustausch sowie eine ausgeprägte Feedbackkultur – mit anderen Worten: Eine exzellente Führungskultur muss die Prozessexzellenz ergänzen. Zu einer vorgestellten Idee gehört eine qualifizierte Rückmeldung, die Ergänzung und konstruktive Kritik umfasst. Im Innovationsprozess sind Fehler und Scheitern nicht schlimm, sondern ein neuer Anlauf ist erwünscht. In diesem Sinne gilt als Definition von Erfolg: Einmal mehr aufstehen als hinfallen! Führungskräfte sind dabei die Moderatoren und Coaches dieses Prozesses. Die Lust der Mitarbeiter auf Innovation folgt aus erfolgreicher Umsetzung. Wenn eine innovative Idee

tatsächlich auf die Straße gebracht wird, motiviert das für die nächsten Ideen.

Nicht jede Erfindung ist automatisch gut. Es mag Ideen geben, die von Anfang an nichts taugen und solche, für die die Welt (noch) nicht bereit ist. Sinnlose Ideen lassen sich vermeiden, wenn es zum Beispiel eine Vorstellung über das Ziel gibt, auf das alle zusteuern. Im Falle der EVU könnte ein Innovationsziel für eine Dienstleistung beispielsweise etwas sein, was für viele Menschen von Nutzen ist, die Lebensqualität vor Ort erhöht und zudem eine Wertschöpfung für das EVU beinhaltet. Es geht nicht um Innovation um der Innovation willen, sondern darum, dass der Innovationsansatz zwingendermaßen eine Verbesserung für das EVU und/oder eine Lösung für die Bürger beziehungsweise Kunden beinhaltet.

Prozessexzellenz durch  
exzellente Führungskultur  
ergänzen.

Ideen, die sich nicht in innovative, gewinnbringende Produkte oder Dienstleistungen umsetzen lassen, sollten nicht zu lange auf Kosten der Mitarbeiter verfolgt werden. Demotivation ist vorprogrammiert, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie wortwörtlich für den Papierkorb arbeiten. Die Strategie hier liegt eher in einer kurzfristigen „Stop-or-Go-Entscheidung“, das heißt, in einer schnellen Entscheidung im Innovationsprozess, diesen gegebenenfalls auch zu beenden.

Um bei dem Beispiel Internetkonzerne zu bleiben: Diese Konzerne trainieren ihren Mitarbeitern den Innovationsgeist gezielt an, indem sie eine kreative Arbeitsumgebung schaffen und in Workshops eine gemeinsame „Innovationsprache“

beziehungsweise Methodologie vermitteln. Diese Methode lautet verkürzt: „Was hilft dem Nutzer?“ Ideen und Projekte werden konsequent von der Kundenseite her gedacht. Energieversorger sind nun nicht mit Internet-Startups zu vergleichen, aber auch EVU müssen die Kunden noch viel konsequenter in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen und eine Atmosphäre schaffen, die Innovation und Kreativität bei ihren Mitarbeitern fördert: Was trägt zur Verbesserung der Lebensqualität bei? Welchen Beitrag leisten wir? Wie sieht ein Geschäftsmodell aus, das eine Win-win-Situation schafft? Wer an diesen Fragen arbeitet, hat einen Wettbewerbsvorteil.

### Innovationen durch Beteiligung

Mitarbeiter sind auch Kunden und Bürger. Sie sind Energiekonsumenten und mittlerweile auch Produzenten – „Prosumer“. Die Rollen verwischen – sie gleichermaßen prozessual und kreativ zu organisieren und in die Führungsprozesse einzubinden, ist das Kunststück.

Kundenbefragungen und Bürger- oder Kundenworkshops sind wichtige Bestandteile zur Produkt- und Dienstleistungsgestaltung. Die Ergebnisse dienen meist dazu, die vorhandene Produktpalette zu justieren und das Marketing zu intensivieren. Nach der Aktion noch einmal intensiv die Kundenerwartung auszuwerten und nachzufragen, um Lösungen zu entwickeln, die zum Beispiel dauerhaft die Lebensqualität in einem Ort steigern, ist aufwändig und benötigt Zeit und Budgets. Eine Stadtwerke-App, die den Zählerstand eines Kunden erfassen kann, ist einfach ein weiterer Kanal, in dem man seinen Zählstand mitteilen kann und noch keine Innovation. Wenn die App darüber hinaus aber noch einen Verbrauchsvergleich bietet und das digitale Kundenzentrum beinhaltet sowie Informationen zur Infrastruktur (freie Parkhäuser, Tankstellen, Öffnungszeiten des Recyclinghofs u.ä.) dem Leben in der Stadt oder der Region (Termine der lokalen Sportvereine, Theaterspielplan u.ä.), dann dient sie der Steigerung der Lebensqualität. Wenn der Kunde bereit ist, für die Vielfalt der Informationen zu bezahlen, dann trägt die App darüber hinaus zur Wertschöpfung und auch erheblich zur Kundenbindung bei. Solche Apps müssen organisationsübergreifende Projektteams mit viel Freiraum entwickeln.

Diese Freiräume müssen organisiert werden. Beteiligungsorientiertes Projektmanagement ist ein Weg, der schon erfolgreich beschritten wird. Mitarbeiter werden aktiv in Gestaltungsprozesse einbezogen,

#### 01 Faktoren für eine Unternehmenskultur, die Innovationsprozesse unterstützt



02 | Marktplatz EVU



ihre Ideen werden aufgegriffen und gegebenenfalls in eigenen Teams umgesetzt. Ein Projektmanagement-Team steuert diesen Prozess einschließlich Reporting, Budgetierung und Umsetzungsfahrplänen.

daheim stattfinden kann? Wichtig in der Diskussion des lokalen Marktplatzes ist, dass die lokalen Anbieter in das Marktplatzangebot eingebunden werden und der Energieversorger nicht zum

Konkurrenzanbieter wird. Das EVU hätte in dieser Rolle die Aufgabe des Füllens von Lücken, des Organisierens und des Zusammenfügens eines Leistungsangebotes, das die Lebensqualität steigert.

Fazit

Nicht die Not sollte erfindersch machen, sondern gezielte Innovationsförderung im Unternehmen, die die Mitarbeiter motiviert, an den gemeinsamen Zielen mitzuarbeiten. Dies muss in der Unternehmenskultur verankert sein und auf durchdachten, optimierten Prozessen basieren. Diese sollten der Transparenz, der Kommunikation und der Anpassung Raum lassen. Das müssen Führungskräfte steuern, die immer das Ganze im Blick haben und dafür auch honoriert werden.

Wo die Ziele aufeinander abgestimmt und transparent kommuniziert sind, entsteht Freiraum für Innovation: Produkte und Dienstleistungen, die sowohl im Unternehmen von allen angenommen werden als auch beim Kunden Akzeptanz finden, weil sie einen Nutzen für ihn haben.

Für Versorger ist eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur zunehmend überlebenswichtig!

Weitere innovative Lösungen, die zu den Zielen beitragen, die aus dem direkten Lebensumfeld sowohl der Bürger und Kunden als auch der EVU-Mitarbeiter kommen, können über einen „Marktplatz EVU“ organisiert werden (Abb. 2). Die Unterstützung älterer oder kranker Menschen in einem selbstständigen Leben etwa durch Fahrdienste, Smart-Home-Lösungen und Schnittstellen zur Gesundheitsvorsorge (Assisted Living) sind zum einen Beispiele für die dauerhafte, wertschöpfende Dienstleistung bei EVU und zum anderen für Innovationen, die direkt von Mitarbeitern kommen, die beispielsweise in ihrem privaten Umfeld Probleme lösen mussten und sich dabei vom einem lokalen (Infrastruktur-) Dienstleister Hilfe gewünscht haben. Wie kommt das Krankenhauspflegebett zu mir nach Hause, damit die Pflege



PROF. DIPL.-ING. ANDREAS GRÜBEL

Jahrgang 1966

- 1988-1991 Studium der Kommunal- und Umwelttechnik, Fachhochschule Münster
- 1992-1994 Sachverständiger beim TÜV Nord e.V., Hamburg
- 1994-2000 Kommunale Projektentwicklung und Kraftwerksbau im Konzernverbund der ELYO bzw. der Suez Lyonnaise des Eaux
- 2000-2006 Energiehandel für Stadtwerke, Prokurist, KOM-STROM AG, Leipzig
- seit 2006 Geschäftsführung, Kom-SOLUTION GmbH, Berlin
- a.gruebel@kom-solution.de



DR. WOLFGANG THON-JACOBI

Jahrgang 1956

- 1976-1982 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Dortmund
- 1982-1987 Empirische Sozialforschung und Promotion, Dortmund
- 1987-2002 div. Leitungsfunktionen in energiewirtschaftlichen Unternehmen: Organisations-, IT-, Personal-, kfm. Leiter, Geschäftsführer
- 2002-2006 stv. Vorstandsvorsitzender Prager Gaswerke a.s. und Personalchef Tschechien der RWE Gruppe, Prag
- seit 2007 Geschäftsführender Gesellschafter, Jacobi consulting GmbH, Hamburg
- wj@jacobi-consulting.de