

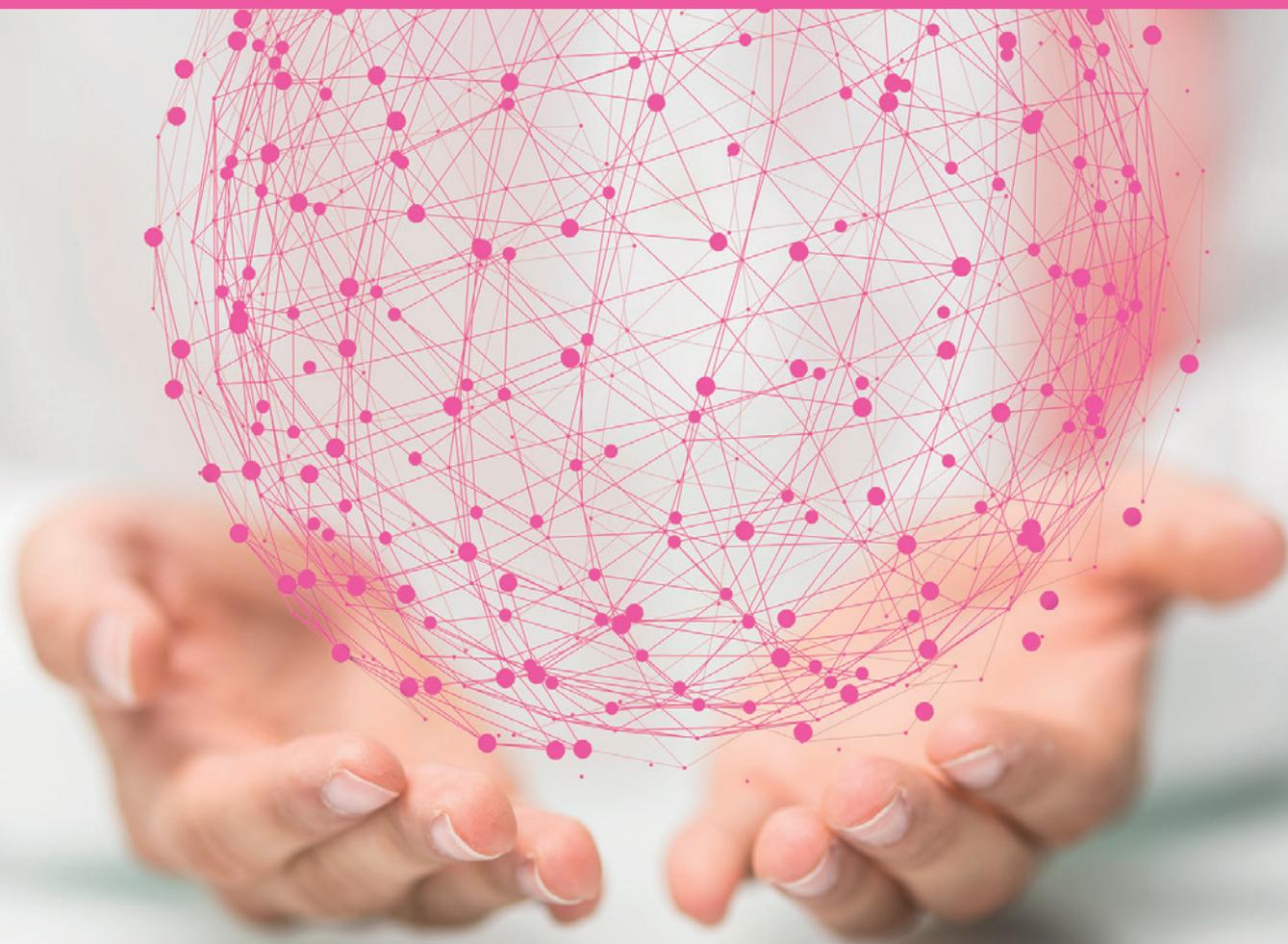
e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Vertrieb & Marketing

Innovation durch Beteiligung

Von Michaela Kaufung und Blanka Stolz



Innovation durch Beteiligung

Organisationsübergreifende Kommunikation als
Treiber für Innovation

Marktfähige innovative Produkte und Dienstleistungen, die einen Mehrwert für den Kunden bieten, sind essenziell für den Unternehmenserfolg von Energieversorgern (EVU). Um dafür möglichst erfolgreich ein breites Spektrum an Ideen zu generieren, bedarf es einer Unternehmenskultur, die Innovation durch Beteiligung aller fördert und damit auch der Unternehmens- und Personalentwicklung dient. Dies erfordert neben der Schaffung von technischen und organisatorischen Voraussetzungen auch ein Um- beziehungsweise Weiterdenken aller Beteiligten in der Kommunikation und Zusammenarbeit.

✎ Von **Michaela Kaufung**, Jacobi Consulting, und **Blanka Stolz**, Kom-Solution

Seit mit der Energiewende die Unternehmensergebnisse in der konventionellen Erzeugung rückläufig sind, rückt der Vertrieb stärker denn je in den Fokus der Gewinnerzielung für die Energieversorger. Dabei muss sich der Vertrieb nicht nur mit teils branchenfremden Wettbewerbern am Markt messen, er muss darüber hinaus aufgrund der rasanten Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen in immer kürzeren Zeitabständen marktfähige innovative Produkte und Dienstleistungen mit einem Kundenmehrwert entwickeln und vertreiben (siehe auch Grübel/Thon-Jacobi „Innovation durch Beteiligung“ in e|m|w 02/2015).

Für die Entwicklung neuer innovativer Produkte und Dienstleistungen kann sich die Vertriebsleitung mit ihrer strategischen Vordenkerfunktion in ein „stilles Kämmerlein“ zurückziehen und sich zunächst alleine Gedanken machen, um diese in einem zweiten Schritt mit ihren Vertriebsmitarbeitern zu besprechen und weiterzuentwickeln. Vielfach stoßen die Beteiligten mit dieser Vorgehensweise aber recht schnell an Grenzen. Das können eigene Kapazitätsgrenzen sein, Grenzen bei der Umsetzbarkeit oder Wirtschaftlichkeit oder es werden Kundenwünsche nicht ausreichend berücksichtigt. Die Gefahr der Betriebsblindheit aufgrund mangelnden Austausches über Bereichsgrenzen hinweg ist zudem nicht zu unterschätzen.

Die Mitarbeiter der Generation Y (Jahrgänge 1981-1995) wollen bei Entscheidungen des Unternehmens mitwirken und fordern diese Möglichkeit auch ein. Dieses Mitarbeiterverhalten unterscheidet sich von dem früherer Generationen. Dies hat zur Folge, dass sich sowohl die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern untereinander ändert als auch die Anforderungen an die Führungsqualitäten des Vorgesetzten.

Innovation jetzt auch Bottom-up

Was heißt das nun genau? Innovation, Führung und Kommunikation müssen für ein wettbewerbsfähiges EVU nicht nur Top-down, sondern auch Bottom-up und bereichsübergreifend gelebt werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es deshalb, ihre Mitarbeiter verstärkt zu motivieren, sich aktiv mit Ideen für den Erfolg des Unternehmens einzubringen und diese auch mit Kollegen aus anderen Abteilungen gemeinsam zu diskutieren. Hierfür sind von der Unternehmensleitung und den Führungskräften entsprechende

Führungs-, Kommunikations- und Steuerungsinstrumente zu installieren sowie die Voraussetzungen für eine Innovationskultur zu schaffen, die den Mitarbeitern Freiraum für Flexibilität und Kreativität einräumt. Aufgabe der Mitarbeiter ist es, Ängste im Hinblick auf Fehler und deren mögliche Konsequenzen abzulegen sowie untereinander konstruktiv Kritik bei der gemeinsamen Ideengenerierung und -entwicklung zu üben.

Bei richtiger Umsetzung ist der zeitliche Aufwand aller am Innovationsprozess beteiligter gering, so dass Tagesgeschäft und Projektaktivität nicht beeinträchtigt werden. An zwei Beispielen soll dies zusammen mit dem Bottom-up-Prinzip verdeutlicht werden:

Beispiel 1: Innovation durch beteiligungsorientiertes Projektmanagement

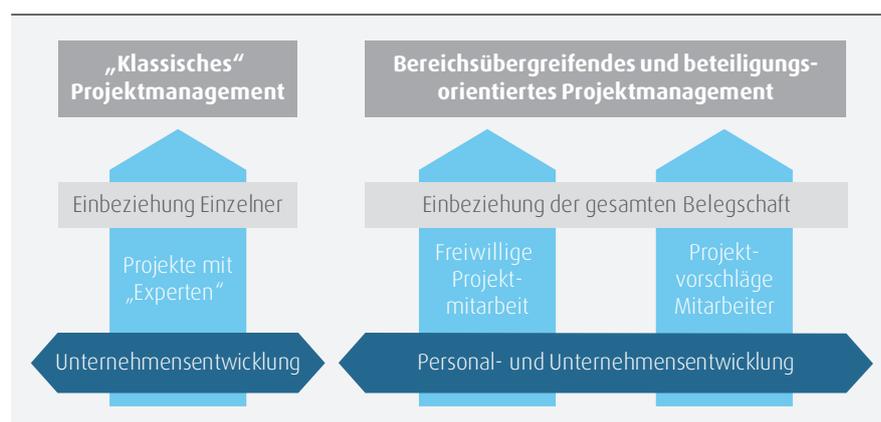
Werden Projekte innerhalb des Unternehmens vergeben, dann erfolgt dies in der Regel an die Mitarbeiter, die bereits Projekterfahrung als so genannte „Experten“ haben. Übersehen werden dabei die Mitarbeiter, die eher introvertiert sind oder die ebenfalls über die Fähigkeiten und Kenntnisse der „Experten“ verfügen, diese aber aufgrund der Aufgabeninhalte ihrer Stelle bislang nicht oder nur in geringem Umfang einbringen konnten. Dies führt zu dem, dass das wesentliche Kapital eines Unternehmens, das Wissen der Mitarbeiter, teilweise ungenutzt für den Unternehmenserfolg bleibt. Zum anderen wird diesen Mitarbeitern die Möglichkeit genommen, sich für Führungs- oder andere Aufgaben zu qualifizieren, um in diesen Positionen wiederum erfolgreich einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten.

Um dies zu vermeiden, verfolgt das beteiligungsorientierte Projektmanagement sowohl das Ziel der Unternehmens- als auch der Personalentwicklung (Abb.1).

In diesem Verfahren können die Mitarbeiter unter anderem ihre Ideen und Vorschläge für Projekte zur Steigerung der Erträge einbringen, um im Anschluss daran diese mit einem eigens zusammengestellten Team als Projektleitung umzusetzen. Erforderlich für einen reibungslosen Ablauf ist die Steuerung der Projekte durch ein Projektmanagementteam sowie Transparenz über den Status und eine kurze Beschreibung über die Inhalte der laufenden oder abgeschlossenen Projekte.

Übertragen werden kann dieses Verfahren auch auf die gemeinsame Entwicklung, Diskussion und Umsetzung von Ideen für zukünftige, marktfähige Produkte und Dienstleistungen, an denen alle mitwirken können. Transparenz über den Stand der Kommunikation kann dabei durch den Einsatz von Softwaretools erreicht werden. Als Pendant zu Twitter und Facebook gibt es auch unternehmensinterne Microbloggingtools, wie Communote, in welchen alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die im System angemeldet sind, unternehmensweit sofort den aktuellen Stand zu einer bestimmten Diskussion einsehen und an dieser teilnehmen können. Das Eingeben von E-Mail-Adressen ist nicht nötig. Mit dem Drücken auf den Button „Senden“ können alle Führungskräfte und Mitarbeiter die neue Nachricht lesen und beantworten. Feedback kann schnell und einfach im System über den „Mögen“- oder „Finde-ich-gut“-Button gegeben werden. Die Kommunikation ist auf das Wesentliche

01 Erreichen der Unternehmensziele durch Projektmanagement



beschränkt. Anrede- oder Grußformeln, wie oft in E-Mails benutzt, bedarf es nicht.

Beispiel 2: Vertrieb und Produktmanagement als Innovationscenter

EVU müssen ihre zukünftigen Geschäftsfelder, Dienstleistungen und Produkte konsequent vom Kunden her denken und Kundenwünsche berücksichtigen. Zentraler Gedanke ist, die Innovationsfunktion des Kunden und den Mehrwert, der sich für das Unternehmen ergibt, zu nutzen. Jede Mitteilung eines Kunden – ob positiver oder negativer Natur – ist Ausdruck des Kundenwunsches.

Die Fragen, Ideen und Vorschläge von Kunden, die beim Kundenservice, im Vertrieb, bei einem Mitarbeiter des Beschwerdemanagements, an der Telefonzentrale oder bei einem Techniker beim Kunden vor Ort herangetragen werden, sollten systematisch aufgenommen werden. Klar ist, dass die inhaltliche Qualität des Inputs nicht gleichmäßig hoch ist. Aufgabe des Vertriebs ist es, die Informationen auszuwerten und aus den vielfältigen, teils unklaren Anforderungen der Kunden einen klaren Kundenwunsch zu destillieren und hinsichtlich des Nutzens für das EVU zu bewerten. Viele Kunden sind sich über ihre Bedürfnisse in Bezug auf die Energieversorgung oft nicht oder nur diffus bewusst. Ein Thema wie die „Digitalisierung der Energiewirtschaft“ hat für den Kunden meist noch keine Bedeutung. Dennoch sind das Thema und die Position des EVU dazu für den Kunden relevant. Diesen nicht direkt ausgesprochenen Kundenwunsch zu erkennen, lässt sich als „Moderation des Kundenwunsches“

beschreiben und ist die konsequente Umsetzung des Bottom-up-Prinzips im Innovationsprozess. Das Ergebnis kann zum Beispiel in dem Produktentwicklungsprozess Eingang finden.

Die Produktmanager verarbeiten auf Basis der Unternehmens- und Vertriebsstrategie und den Ergebnissen der Marktanalyse den Input und stellen ihn zur Diskussion. Als Form ist eine regelmäßige Produktmanagement-Sitzung zu empfehlen. Der Teilnehmerkreis sollte sich bereichsübergreifend aus denjenigen zusammensetzen, die an Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte beteiligt sind – Mitarbeiter aus Produktentwicklung, Vertrieb, Kundenservice, Marketing, Abrechnung, IT, Recht und Beschaffung. Nur wenn alle Beteiligten ihre Fragen, Einwände und Lösungsansätze gemeinsam diskutieren, werden neue Produkte und Dienstleistungen erfolgreich und vor allem in einem überschaubaren Zeitrahmen umgesetzt. Die Produktmanagement-Sitzung dient als strukturgebendes Element des Innovationsprozesses, der die Mitarbeiter bereichsübergreifend zusammenbringt und die Kundenwünsche reflektiert und berücksichtigt.

Es ist abzusehen, dass die zu entwickelnden Produkte und Dienstleistungen kleinteiliger, dezentraler, grüner, regionaler, digitaler und eben kundenorientierter werden. Die EVU werden zunehmend ihre traditionellen Produkte ergänzen und im Produktentwicklungsprozess den Kunden als Leistungserbringer miteinbeziehen. Diese Einbeziehung des Kunden wird über die Online-Verwaltung von Kundendaten, die heute üblich ist, hinausgehen.

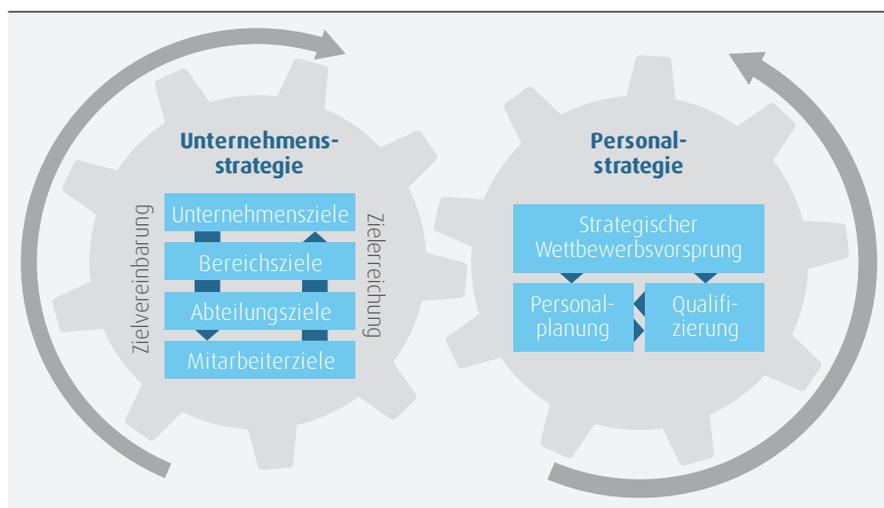
In Modellen, in denen beispielsweise der Smart-Meter-Kunde als „Prosumer“ zum Produzenten und Verbraucher wird, nimmt die Leistungserbringung des Kunden eine neue Dimension an, die in der Produktentwicklung berücksichtigt werden muss.

Unternehmens- und Personalstrategie gemeinsam betrachten

Innovationsprozesse sind von hoher strategischer Bedeutung. Wo soll das EVU in den nächsten fünf, zehn oder 20 Jahren stehen? Werden mit der neuen Unternehmensstrategie die finanziellen Ziele der Gesellschafter erreicht? Verfügt das EVU über effiziente Strukturen und Prozesse sowie über Know-how, um die Unternehmensstrategie erfolgreich in den nächsten Jahren umzusetzen? Häufig nicht mit ins Auge gefasst wird dabei die Personalstrategie, deren Basis die Unternehmensstrategie bildet. Dies hat zur Folge, dass zur Erreichung der finanziellen Ziele zunächst oft Personal abgebaut wird, um es im Anschluss – bei besserer Auftragslage – wieder neu einzustellen. Dieses Vorgehen rächt sich im Nachhinein. Die Personalsuche ist nicht nur finanziell aufwändig. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter bindet auch die Kapazitäten von angestammtem Personal. Diese Kapazitäten sind somit nicht frei, etwa für die Entwicklung von Innovationen. Gerade im Hinblick auf den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel wird es deshalb immer wichtiger für EVU, personelle Themen nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig zu denken. Denn die Umsetzung der Unternehmensstrategie erfolgt durch das Personal (Abb. 2).

Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind deshalb die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Unternehmensziele. Dies setzt wiederum voraus, dass offene Positionen mit den richtigen Personen besetzt werden. Sofern ihnen Know-how fehlt, sind sie zu qualifizieren. Kann das Know-how intern nicht durch Qualifizierung aufgebaut werden, ist die Stelle extern zu besetzen. Gerade mit Blick auf die Thematik „Innovation“ ist darauf zu achten, dass neben den Kreativen auch genügend Mitarbeiter vorhanden sind, die die innovativen Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt an den Kunden vertreiben, sei es vor Ort, auf Messen oder über soziale Medien. Soll zudem die Integration der erneuerbaren Energien das zukünftige Kerngeschäft eines EVU sein, ist bereits heute neben Prozessexzellenz und Transparenz in IT-Systeme und -Architektur dafür Sorge zu tragen, dass es in jedem Bereich Mitarbeiter gibt, die

02 Zusammenspiel von Unternehmens- und Personalstrategie



neben ihrem fachlichen Schwerpunkt auch über IT-Expertise verfügen, um die neuen Produkte und Dienstleistungen umzusetzen, die sich unter Umständen durch komplexe Datenmengen („Smart Data“) auszeichnen. Mit diesen Mitarbeitern werden sich zukünftig innovative Geschäftsmodelle umsetzen lassen. Darüber hinaus müssen alle Führungskräfte und Mitarbeiter für eine erfolgreich gelebte Innovationskultur bereit sein, auch intern über den Tellerrand zu schauen, um sich auszutauschen und um sich zum Fortbestand des Unternehmens sowie zur Sicherung der Arbeitsplätze einzubringen.

Fazit

Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit sind für EVU essenzielle Faktoren, um am Markt bestehen zu können. Um dies zu gewährleisten, ist Innovation ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg. Zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung und der Führungskräfte ist es deshalb, im Unternehmen eine Innovationskultur zu etablieren, in

der Beteiligung auch über Bereichsgrenzen hinaus gelebt wird. Um dies zu erreichen, müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter wertschätzen und ihnen Freiräume für Kreativität und Flexibilität schaffen. Das Potenzial der Generation Y, sich aktiv an Bottom-up-Entscheidungen zu beteiligen, sollte ebenfalls genutzt werden.

Da sich derzeit die Entwicklung der EVU vom reinen Energieversorger hin zum Energiedienstleister vollzieht, muss jedes EVU die Leistungsschau seiner traditionellen Angebote mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Modellen ergänzen. EVU können bereits jetzt lernen, mit diesen Herausforderungen umzugehen, indem sie zum Beispiel ihre Kunden und Mitarbeiter gezielt in einen Innovationsprozess einbinden. Grundlage sind geeignete Strukturen und Kommunikationsformen, die die Führungskräfte und die Mitarbeiter dazu motivieren, neue und frische Ideen mit den Anforderungen der Kunden zu verbinden und in neuen Produkten umzusetzen. ◀



MICHAELA KAUFUNG

Jahrgang 1973

- 2001-2006 Rechtsberatung im Einkauf, ZDF, Mainz
- 2008-2010 Steuerung im Einkauf, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg
- seit 2011 Beraterin, Jacobi consulting GmbH, Hamburg
- m.kaufung@jacobi-consulting.de



BLANKA STOLZ

Jahrgang 1978

- 2004-2006 Assistenz Marketing und Vertrieb, KOM-STROM AG, Leipzig
- seit 2006 KoM-SOLUTION GmbH, Berlin, seit 2015 Leiterin Prozess- und Strategieberatung
- b.stolz@kom-solution.de

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

