

# B E T

Energie. Weiter denken

## INNOVATIONSFÄHIGKEIT VON ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN



STUDIENERGEBNISSE

# **INNOVATIONSFÄHIGKEIT VON ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN**

---

Versorger anders denken:  
Entschlossener, mutiger, schneller!

---

**STUDIENERGEBNISSE**

## KAPITEL

---

1

### **SEITE 6** **WARUM INNOVATIONSFÄHIGKEIT?**

Einleitung, Ziele und Stichprobe der Studie

2

### **SEITE 12** **ZU WELCHEN ERGEBNISSEN KOMMT DIE BET-STUDIE?**

Quintessenz und die Ergebnisse im Detail

3

### **SEITE 36** **WELCHE MERKMALE HABEN INNOVATIONSFÄHIGE UNTERNEHMEN?**

Typen von Unternehmen, Handlungsempfehlungen und Versorger Plus

4

### **SEITE 44** **WELCHER WEG FÜHRT ZUM VERSORGER PLUS?**

Handlungskonzepte für Innovationsfähigkeit

## STIMMEN ZUR STUDIE

---

### › Rolf Gnadl

Vorstand der ovag Netz AG

„In meiner Wahrnehmung ist unsere Branche zwar in Richtung Innovation und grundsätzlicher Strategieentwicklung unterwegs, jedoch sind andere Branchen auf diesen Gebieten schon viel länger und intensiver aktiv. In den Unternehmen gibt es heute teilweise immer noch einen tiefen Zwiespalt zwischen Konvention und Moderne. Externe Unternehmensberatungen helfen in diesen Fällen, mit zeitgemäßen Ansätzen die allfälligen Umbrüche voranzutreiben. Ich begrüße es, dass BET diese Disziplin in ihrem Angebotsportfolio neben den klassischen Beratungs- und Dienstleistungs-Angeboten für EVUs nicht nur abbildet, sondern auch intensiv weiterentwickelt.“

### › Torsten Meyer

Prokurist Stadtwerke Georgsmarienhütte Netz GmbH

„Ich bin gespannt auf die Auswertung der Befragung: Insbesondere wüsste ich gerne, ob die verschiedenen Positionen im Unternehmen auch unterschiedliche Blickwinkel zu diesem Thema haben. Meiner Erfahrung nach haben die interne Besprechungskultur und der Ablauf von Entscheidungsprozessen erheblichen Einfluss auf die Innovationsprozesse.“

### › Robert Hofmeister

Change Manager bei der Stadtwerke München GmbH

„Sehr passende Fragen zur augenblicklichen Situation der EVUs!“

### › Nadja Dille

Kaufmännische Leiterin der Stadtwerke Mühlhausen GmbH

„Um Innovationen betrieblich umzusetzen braucht es neben einem guten Konzept einen starken Willen und Vertrauen in die Belegschaft. Wir sind hier insbesondere bei den strukturellen Innovationen – nicht zuletzt durch die Unterstützung der BET – auf einem guten Weg.“

## ENTSCHLOSSENER, MUTIGER, SCHNELLER: EVU MÜSSEN JETZT INNOVATIONSFÄHIGKEIT HERSTELLEN

Während die politische Diskussion u. a. noch um die Gestaltung des ordnungspolitischen Rahmens zur Energiewende kreist, entwickeln bisher branchenfremde Akteure bereits Ansätze, um in den energiewirtschaftlichen Markt einzusteigen. Sichtbar ist ein Trend zur Fragmentierung der traditionellen Wertschöpfungskette in kleinteiligere Nischen. In diesen Fragmenten entstehen (neue) Geschäftsmodelle mit (neuen) Wettbewerbern. Diese Entwicklung vollzieht sich zum Teil schneller, als die Unternehmen bisher gewohnt waren.

Die Energiewende wird in jedem Fall kommen. Die große Frage dabei ist, in welchem Maß die traditionellen Versorgungsunternehmen diese mitgestalten werden – und welcher Teil des zukünftigen Geschäfts in die Hände neuer Unternehmen auf dem Versorgungsmarkt fällt. Energieversorgungsunternehmen (EVU) haben als sehr traditionsreiche Unternehmen die Eigenschaft, in ihrer Organisation nicht mehr "klein und wendig" wie ein Start-up zu sein, vielmehr sind diese Unternehmen nach vielen Jahren des Erfolgs eher "groß und gesetzt". Das im Branchenvergleich "hohe Alter" von EVU ist eine Tatsache, mit der respektvoll umgegangen werden muss. Was geschieht jedoch, wenn "ältere Unternehmen" unter dem Zwang stehen, sich innovativ zu verhalten? Können diese die Innovationsfähigkeit junger Wettbewerber überhaupt entfalten?

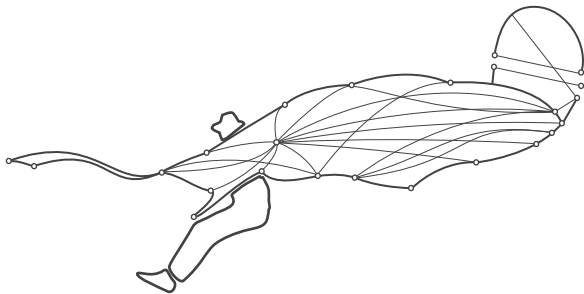
Während in der "alten Welt" Perfektion, lange Entscheidungswege und der Umgang mit dem bekannten Markt dazu führten, dass langfristig geltende Urteile für stabile Strukturen sorgten, braucht die neue Welt neue Paradigmen. In einem Markt mit kleinteiligerem und weniger renditeträchtigem Geschäft und einem neuen Wettbewerb braucht es dynamischere Strukturen und ein dazu passendes, entschlossenes, mutiges Managementverhalten.

Die Innovationsfähigkeit von EVU wird über ihre Wettbewerbsfähigkeit in und nach der Energiewende entscheiden. Innovationen sind der Treiber, um sich gegenüber Konkurrenten in einem teils bekannten und teils branchenfremden Wettbewerb behaupten zu können. Und die Fähigkeit von Unternehmen, sich innovativ zu verhalten, ist das Ergebnis der Fähigkeit, sich mit innovationsfähigen Prozessen und Strukturen für die Realisierung neuer Geschäftsmodelle aufzustellen.

Die BET-Studie Innovationsfähigkeit stellt die Frage, ob Energieversorgungsunternehmen hierzu heute schon fit genug sind. Sie zeigt, dass sich ein Teil der Unternehmen bereits in einem Transformationsprozess befindet, der aus der alten Welt heraus führt ([siehe Seite 16 ff](#)). Diese Herstellung von Innovationsfähigkeit ist der erste Schritt zur Entwicklung hin zum Versorger der Zukunft. Die BET-Studie zeigt aber

auch, dass es für einen Teil der Unternehmen noch erhebliche Handlungsfelder gibt. Diese zu identifizieren und Ansatzpunkte für eine Veränderung zu geben sind Anliegen von BET.

Die Grundlagen der Untersuchung sind allgemeine Unternehmensmerkmale. Innovationsförderliche Merkmale stabilisieren die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Innovationshemmende Merkmale dagegen hindern die Unternehmen am Fortkommen. Die Übersicht über die an der Studie teilnehmenden Unternehmen zeigt, dass es hier branchentypische Muster gibt (siehe Seite 13). Diese Muster liefern wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung der Unternehmen.



### **Otto Lilienthal (1848 - 1898)**

zeigte Innovationsfähigkeit. Als Luftfahrtpionier bewies er, dass Fliegen auch mit schweren Strukturen möglich ist.

Die BET-Studie verfolgt die Thesen:

- Die Unternehmen müssen sich mit unterschiedlichen Arten von Innovationen beschäftigen, um sich aktiv und nachhaltig im Wettbewerb zu positionieren.
- Die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern, Abteilungen und Prozessen ist kein Zufall. Proaktives Management heißt, Innovationen durch die passenden innerbetrieblichen Rahmenbedingungen zu fördern.
- Die für Innovationsfähigkeit notwendige Kreativität und Dynamik eines EVU sind das Ergebnis gezielter Aktivitäten und organisatorischer Maßnahmen.

BET beschäftigt sich als Fach- und Managementberatung naturgemäß mit innovativen Geschäftsmodellen. Unter dem Titel "Versorger Plus" beschreibt BET diese und die damit verbundenen Entwicklungspfade in die Zukunft (siehe Seite 40). Mit konkreten Ansätzen die notwendigen Innovationsprozesse für das eigene EVU so bald wie möglich einzuleiten, muss das Anliegen aller Verantwortlichen in der Energiewirtschaft sein.

## DIE STARKE BETEILIGUNG VON VERANTWORTLICHEN AN DER BET-STUDIE ZEIGT: INNOVATIONSMANAGEMENT IST DAS THEMA DER STUNDE

Die BET-Studie Innovationsfähigkeit ist branchenspezifisch. Sie befasst sich mit den Besonderheiten von EVU im Rahmen des Transformationsprozesses Energiewende. EVU sind aufgrund ihrer individuellen Historie, der politischen Entwicklung in den vergangenen Jahren und durch ihre spezifischen regionalen Rahmenbedingungen eine besondere Spezies. Sie sind einzigartig, weil ihr Auftrag langfristig zur Sicherheit und Stabilität in diesem Land beiträgt. Es gehört zum Anliegen dieser Studie, die Merkmale dieser Branche herauszuarbeiten und zu würdigen. Schließlich wird erläutert, wie sich aus diesen Merkmalen branchenspezifische Ansätze für die Weiterentwicklung ableiten lassen (siehe Seite 38).

Mit diesem Verständnis soll im Rahmen dieser Studie eine Schwäche von branchenübergreifenden Betrachtungen des Themas Innovationsmanagement behoben werden. Derzeit werden vielfach Innovationsmodelle diskutiert, die den Versuch machen, die v. a. in produzierenden Gewerben entwickelten Theorien zum Innovationsmanagement auf die Energiewirtschaft zu übertragen. Dies kann nur bedingt zum Erfolg führen, da Unternehmen in anderen Branchen vollkommen andere strukturelle und politische Bedingungen haben.



### FRAGE: WELCHE POSITION HABEN SIE IM UNTERNEHMEN?

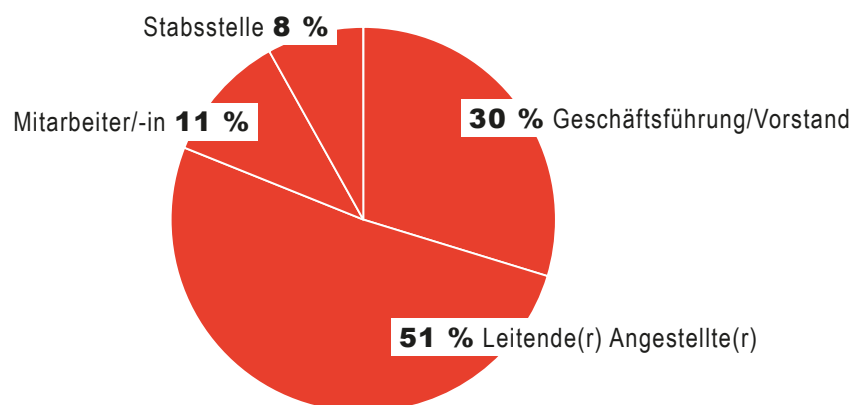


Abbildung 1: Teilnehmerstruktur / N = 80 / Angaben in Prozent

Die Befragung hat im Zeitraum vom 1. September bis zum 30. November 2015 stattgefunden. Insgesamt haben 80 Unternehmen an der Befragung teilgenommen.

Der hohe Anteil an Führungskräften, die an der Studie teilgenommen haben, bestätigt die von BET vermutete Relevanz des Themas Innovationsfähigkeit: 81 % der Befragten waren entweder Geschäftsführer/Vorstände oder Leitende Angestellte (siehe Abbildung 1).

Die Studie konzentriert sich auf kleine bis mittlere EVU. Diese bilden etwa zwei Drittel der Stichprobe ab. 63 % der befragten Unternehmen sind Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiter/-innen. 24 % der befragten Unternehmen befinden sich als mittlere Unternehmen in der Größenklasse von 250 bis 1.000 Mitarbeiter/-innen. 13 % der Stichprobe vertreten große EVU mit mehr als 1.000 Mitarbeiter/-innen (siehe Abbildung 2).



#### FRAGE: WIE VIELE MITARBEITER SIND IN IHREM STADTWERK/EVU BESCHÄFTIGT?

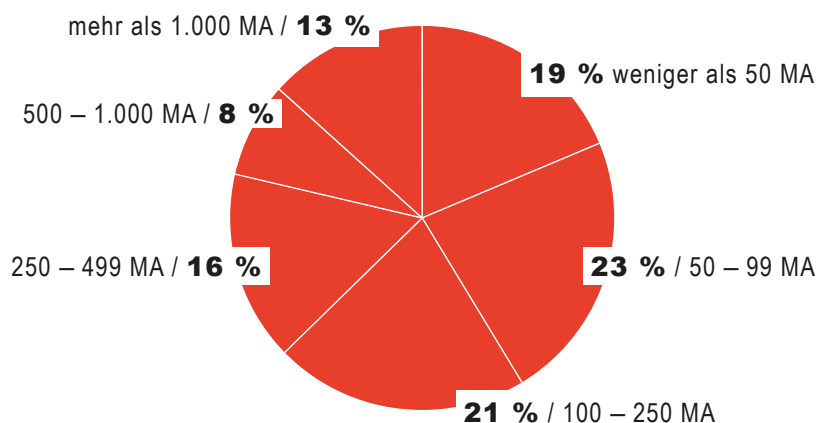


Abbildung 2: Verteilung der Unternehmensgröße in der Stichprobe / MA = Mitarbeiter / N = 80 / Angaben in Prozent



## BET zeigt mit der Studie:

- Die Unternehmen stecken im Dilemma: Es erzeugt einen Widerspruch, zeitgleich Innovationen entwickeln zu wollen und in alten Strukturen und Prozessen gefangen zu sein.
- Anders als bei neuen Wettbewerbern ist die Aufbruchsstimmung in EVU noch nicht stark ausgeprägt.
- Es ist Zeit zum Aufbruch: ca. 66 % der befragten Unternehmen haben sich bereits auf den Weg gemacht, ihre Innovationsprozesse aktiv anzugehen. Heute besteht die Chance, entschlossener, mutiger und schneller zu werden, um sich als Versorger-Plus zu positionieren.

Die Studie orientiert sich am BET-Unternehmensmodell. Sie beschreibt Prozesse, Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Grundprinzipien der Steuerungs- und Anreizsysteme. Zu jedem dieser Faktoren wurden Merkmale bzw. Indikatoren für Innovationsfähigkeit identifiziert und als Frage abgebildet. Aus der Gesamtschau aller Merkmale für die Unternehmen lassen sich Hinweise auf die Innovationsfitness bzw. -fähigkeit der Unternehmen ableiten (siehe Abbildung 3). Die Handlungsmodule 1 – 3 (M1, M2, M3) beschreiben wie sich innovative Organisationen (weiter-)entwickeln lassen (siehe Seite 44).



DURCH DIE STUDIE FÜHREN EINERSEITS FRAGEN, ANDERERSEITS AUSSAGEN, AUF DIE IN EINER VIERSTUFIGEN SKALA ANTWORTEN GEGEBEN WURDEN.

FRAGE:  
AUSSAGE:



trifft voll zu  
trifft eher zu  
trifft eher nicht zu  
trifft nicht zu



Abbildung 3: Das Design der Studie

## ZU WELCHEN ERGEBNISSEN KOMMT DIE BET-STUDIE?



### Prozesse und Strukturen

Für fast 70 % der Unternehmen gehört eine dynamische Planung der Strategie zum Tagesgeschäft

*Lesen Sie mehr zum Thema "Dynamische Planung" auf Seite 16.*

Zwei Drittel der befragten Unternehmen überlassen das Innovationsmanagement einem unsystematischen Prozess

*Lesen Sie mehr zum Thema "Aktives Management" auf Seite 17.*

EVU nutzen überwiegend Projekte als Chance, Neues zu erproben

*Lesen Sie zum Thema "Freiräume zur Erprobung" mehr auf Seite 19.*

Innovationsfähigkeit zeigt sich auch im flexiblen Umgang mit Ressourcen:

Zwei Drittel der Unternehmen haben sich bereits vom Denken in Stellenplänen gelöst

*Lesen Sie mehr zum Thema "Personelle Kapazitäten" auf Seite 20.*



### Rollen und Verantwortlichkeiten

Eine Atmosphäre des kreativen Aufbruchs herrscht lediglich bei einem Drittel der Befragten

*Lesen Sie mehr zum Thema "Kreativität" auf Seite 21.*

Dialogorientierung ist ein Schlüssel für Innovationsfähigkeit, knapp 70 % der Führungskräfte stellen diese aktiv sicher

*Lesen Sie mehr zum Thema "Dialogorientierung" auf Seite 22.*

Zwei Drittel der Unternehmen schaffen Transparenz über aktuelle Informationen:

Sie stellen ihren Mitarbeiter/-innen diese offen zur Verfügung

*Lesen Sie mehr zum Thema "Transparenz" auf Seite 23.*

Informelle Kommunikation ist in zwei Dritteln der EVU die kulturelle Basis für Innovationen

*Lesen Sie mehr zum Thema "Informalität" auf Seite 24.*

In drei Viertel der befragten Unternehmen werden Innovationen durch das Top-Management vorangetrieben

*Lesen Sie mehr zum Thema "Top-Sponsoren" auf Seite 25.*

In zwei Drittel der Unternehmen ist ein Denken in Risiken stärker ausgeprägt als ein Denken in Chancen

*Lesen Sie mehr zum Thema "Denken in Chancen" auf Seite 26.*



### Steuerungs- und Anreizsysteme

Nicht einmal 10 % der Befragten attestieren ihrem Unternehmen eine umfängliche Zielorientierung, immerhin 65 % der Befragten sehen diese tendenziell

*Lesen Sie mehr zum Thema "Zielkongruenz" auf Seite 27.*

In 80 % der Unternehmen ist Interdisziplinarität an der Tagesordnung

*Lesen Sie mehr zum Thema "Interdisziplinarität" auf Seite 29.*

EVU-Führungskräfte sind in zwei Dritteln der befragten Unternehmen kompetente Treiber von Innovationen

*Lesen Sie mehr zum Thema "Dezentrale Treiber" auf Seite 31.*

Nicht einmal 50 % der EVU steuern und motivieren durch regelmäßige Feedbacks

*Lesen Sie mehr zum Thema "Feedbackkultur" auf Seite 32.*

Es ist Energiewende und kaum einer will hin - In nur 38 % der befragten Unternehmen ist jeder Mitarbeiter (eher) Teil einer gemeinsamen Mission

*Lesen Sie mehr zum Thema "Beteiligungsorientierung" auf Seite 34.*

## Quintessenz



Die Mehrheit der befragten EVU (Zustimmung > 50 %) zeigt folgende **innovationsförderliche Unternehmensmerkmale**:

- Strategische Pläne werden laufend überarbeitet, um aktuellen Entwicklungen auf der Spur zu bleiben.
- Das Top-Management unterstützt das Innovationsmanagement.
- Die Führungskräfte sind kompetente Treiber von Innovationen.
- Die Führungskräfte fördern eine offene und direkte Kommunikation.
- Die Fachleute sind in bereichsübergreifenden Aufgaben eingebunden.
- Projekte dienen dazu, innovative Ideen zu erproben.
- Die Verteilung von Ressourcen erfolgt auf Basis von Bedarfen.
- Die Fachleute sind in bereichsübergreifenden Aufgaben eingebunden.
- Aktuelle Informationen stehen allen Mitarbeiter/-innen offen zur Verfügung.
- Miteinander zu reden ist (eher) wichtiger als das Verfassen von Memos und E-Mails.
- Die Mitarbeiter schätzen ein, dass an der richtigen Stelle angepackt wird, um das Unternehmen voranzubringen.

Jedoch zeigt die Mehrheit der befragten EVU (Zustimmung < 50 %) auch folgende **innovationshemmende Unternehmensmerkmale**:

- Es herrscht keine Atmosphäre des Aufbruchs.
- Es gibt kein systematisches Innovationsmanagement.
- Die Mitarbeiter/-innen sehen sich nicht als Teil einer gemeinsamen Mission.
- Es fehlt ein regelmäßiges Steuern und Motivieren Einzelner im Rahmen von Feedbacks.
- Ein Denken in Risiken ist stärker ausgeprägt als ein Denken in Chancen.



Der Überblick über die von EVU genannten Unternehmensmerkmale zeigt: Für den überwiegenden Teil der befragten Unternehmen gibt es Entwicklungspotential. Für die Unternehmen ist es jetzt die Zeit, sich zu entscheiden und ausgehend von ihren Erfahrungen als Unternehmen, ihrer Kapitalausstattung und den jeweils individuellen Vorstellungen von der Zukunft ein Innovationskonzept zu entwickeln.

## EVU BESCHÄFTIGEN SICH MIT INNOVATIONEN ALLER ART

Die zum Innovationsmanagement geführte Debatte findet überwiegend branchenübergreifend statt. Sie stellt für die üblichen Modelle von Innovationsprozessen gerne Produktinnovationen in den Mittelpunkt. Für Unternehmen, die von der Produktionsorientierung ‚Made in Germany‘ und vom internationalen Wettbewerb geprägt sind, ist dies nachvollziehbar. Eine branchenspezifische Betrachtung muss sich allerdings v. a. mit den für die Energiewirtschaft relevanten Innovationsarten beschäftigen.

Dies sind – und das zeigt die BET-Studie – an erster Stelle prozessuale Innovation, gefolgt von Geschäftsmodellinnovationen und strukturellen Innovationen.

Produktinnovationen rangieren bei den befragten Unternehmen auf Rang vier. Sie haben ebenso wie technologische Innovationen für EVU eine nachgeordnete Bedeutung.

Die besondere Bedeutung der prozessualen Innovationen wurde bei den ‚sonstigen Nennungen‘ noch einmal deutlich. Hier betonen gleich mehrere Teilnehmer die Notwendigkeit, einen Prozessmanagementansatz einzuführen bzw. zu verstärken und effektiv umzusetzen.

Diese Nennungen stellen die traditionellen pyramidalen Strukturen zugunsten einer Prozessorientierung in Frage.

Kulturelle und soziale Innovationen werden in etwa 50 % der befragten Unternehmen verfolgt.



### FRAGE: MIT WELCHER ART VON INNOVATIONEN BESCHÄFTIGEN SIE SICH ZURZEIT IN IHREM UNTERNEHMEN?

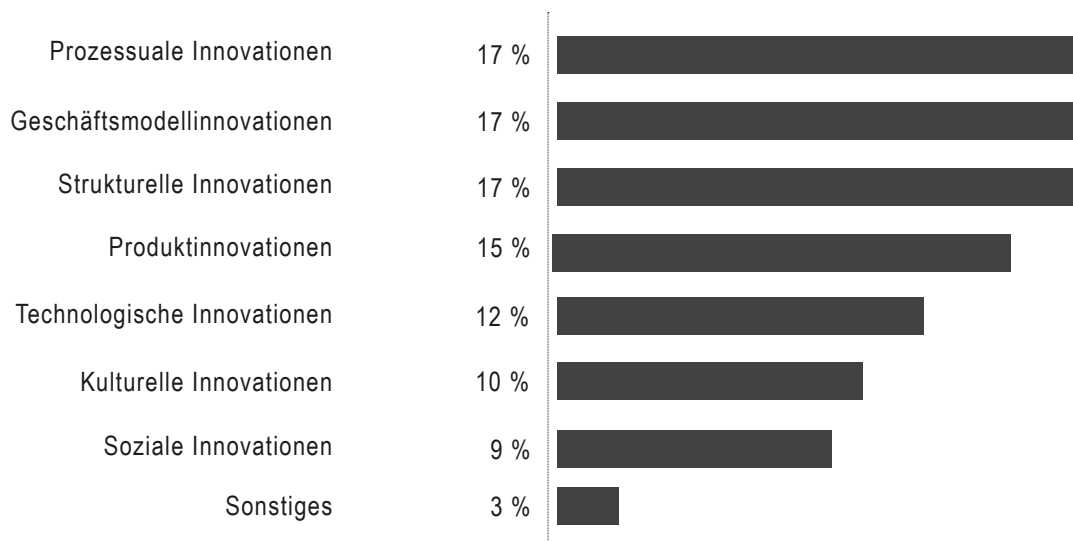


Abbildung 4: Innovationsarten / N = 80 / Angaben in Prozent

## SIND DIE UNTERNEHMEN AUF DEM WEG ZUR AGILEN ORGANISATION?

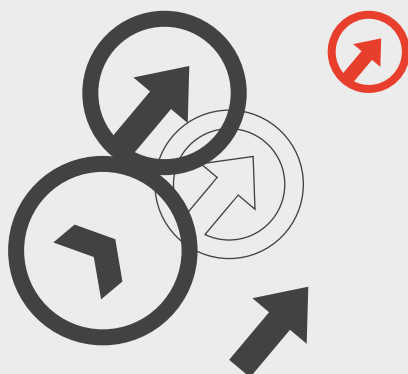
Seit einigen Jahren geben die Grundgedanken des Manifests für agile Softwareentwicklung neue Impulse für die Organisationstheorie. Grundgedanken der neuen Agilität sind folgende Werte:

- Individuen und Interaktionen zählen mehr als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software hat einen höheren Wert als eine umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden geht vor den Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderung ist mehr als das Befolgen eines Plans.

Agile Organisationen generieren in Projektgruppen lauffähige Prototypen. Sie richten autonome Einheiten ein, die sich selber organisieren, und sorgen dafür, dass diese in kurzzyklischen Feedbacks lauffähige Ergebnisse erzeugen (Scrum). Hierdurch wird auch in dynamischen Systemen eine starke Führung möglich.



AGILITÄT IST DIE NEUE EFFIZIENZ



## FÜR FAST 70 % DER UNTERNEHMEN GEHÖRT EINE DYNAMISCHE PLANUNG DER STRATEGIE ZUM TAGESGESCHÄFT

Strategische Pläne dienen für alle operativen Entscheidungen als Leitplanken. In der heutigen Fassung gehören die regionale Verankerung, das Engagement in erneuerbare Energien und/oder weitere Beteiligungen sowie ein ethischer Rahmen für den Umgang mit Kunden und Belegschaft in jede Strategie. Im Zuge des gesellschaftlichen und politischen Wandels tauchen zwei weitere zentrale Themen auf: der demographische Wandel und Innovationsfähigkeit. Zu beiden Themen sollten Unternehmen im Rahmen ihrer Personal- und Investitionsstrategie Aussagen treffen.

Für 68 % der befragten Unternehmen gehört die laufende Aktualisierung ihrer strategischen Pläne zum Tagesgeschäft. Dies eröffnet den Unternehmen eine große Chance, aktuelle Anforderungen aufzugreifen und in ihrem strategischen Gesamtrahmen zu verankern. 32 % der Unternehmen geben allerdings an, dass sie ihre strategischen Pläne (eher) nicht laufend aktualisieren. Für diese Unternehmen ist es ratsam, sich häufiger bewusst zu positionieren.



**AUSSAGE: STRATEGISCHE PLÄNE WERDEN LAUFEND AKTUALISIERT, UM AUF VERÄNDERUNGEN REAGIEREN ZU KÖNNEN.**

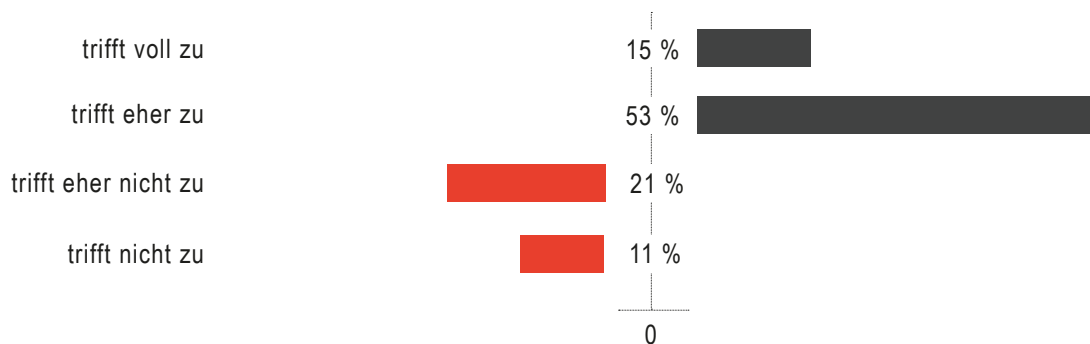


Abbildung 5: Dynamische Planung / N = 80 / Angaben in Prozent

## ZWEI DRITTEL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN ÜBERLASSEN DAS INNOVATIONSMANAGEMENT EINEM UNSYSTEMATISCHEN PROZESS

Zu einem systematischen Innovationsmanagement gehört die planvolle Verfolgung von Maßnahmen und Aktivitäten. Diese kann entweder in Form eines zentralen Innovationsmanagements eine eigene Organisationseinheit sein oder als dezentrales Innovationsmanagement eine mit innovativen Projekten aktive Gruppe. Beide Formen dienen dazu, innovative Ideen und Ansätze in konzentrierter und strukturierter Form voranzutreiben. Ein systematisches Organisationsdesign fördert in jedem Fall die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

58 % der befragten Unternehmen überlassen das Innovationsmanagement einem unsystematischen Prozess. Sie geben an, dass sie (eher) kein systematisch geplantes und aktives Innovationsmanagement haben. Nur 42 % der Innovationen werden heute systematisch geplant, aktiv gesteuert und von einem Verantwortlichen vorangetrieben. Dabei gibt es keine signifikanten Unterschiede in Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen.



AUSSAGE: INNOVATIONEN WERDEN SYSTEMATISCH GEPLANT, AKTIV GESTEUERT UND VON EINEM VERANTWORTLICHEN VORANGETRIEBEN.

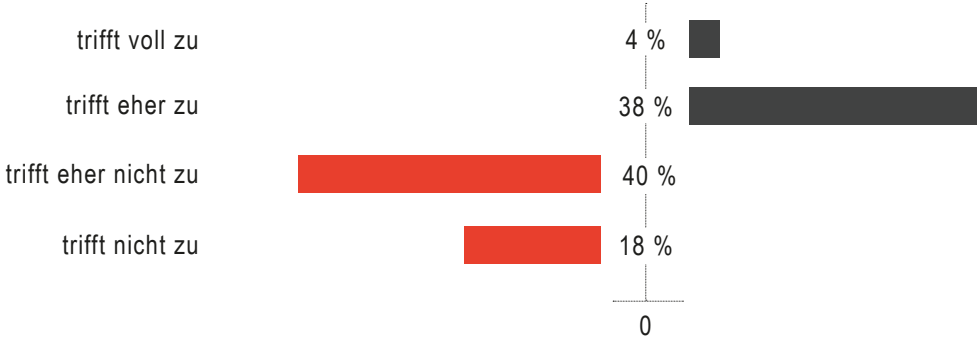


Abbildung 6: Aktives Management / N = 80 / Angaben in Prozent





## DIE UNTERNEHMENSGRÖSSE HAT KEINEN EINFLUSS AUF DIE ART UND WEISE DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

Die relative Zustimmung – bzw. das Fehlen von systematischem Innovationsmanagement – zeigt sich in Unternehmen jeder Größenklasse. Besonders schwach zeigt sich in der Studie die Gruppe der Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeiter/-innen: Hier gab es nur einen Befragten, der (eher) der Aussage zugestimmt hat, dass Innovationen systematisch vorangetrieben werden. Die anderen Befragten sehen das (eher) nicht so.

Das Entwicklungspotential für ein systematisches Innovationsmanagement ist daher erheblich. Entweder muss dieses grundlegend aufgebaut und vorangetrieben werden, oder diejenigen, die sich – zum Beispiel im Rahmen von Projekten – bereits mit Innovationen beschäftigen, müssen dies offensiver kommunizieren und stärker transparent machen, um sichtbar zu werden.



FRAGE: HAT DIE UNTERNEHMENSGRÖSSE EINFLUSS AUF DIE FRAGE, OB INNOVATIONEN SYSTEMATISCH GEPLANT, AKTIV GESTEUERT UND VON EINEM VERANTWORTLICHEN VORANGETRIEBEN WERDEN?

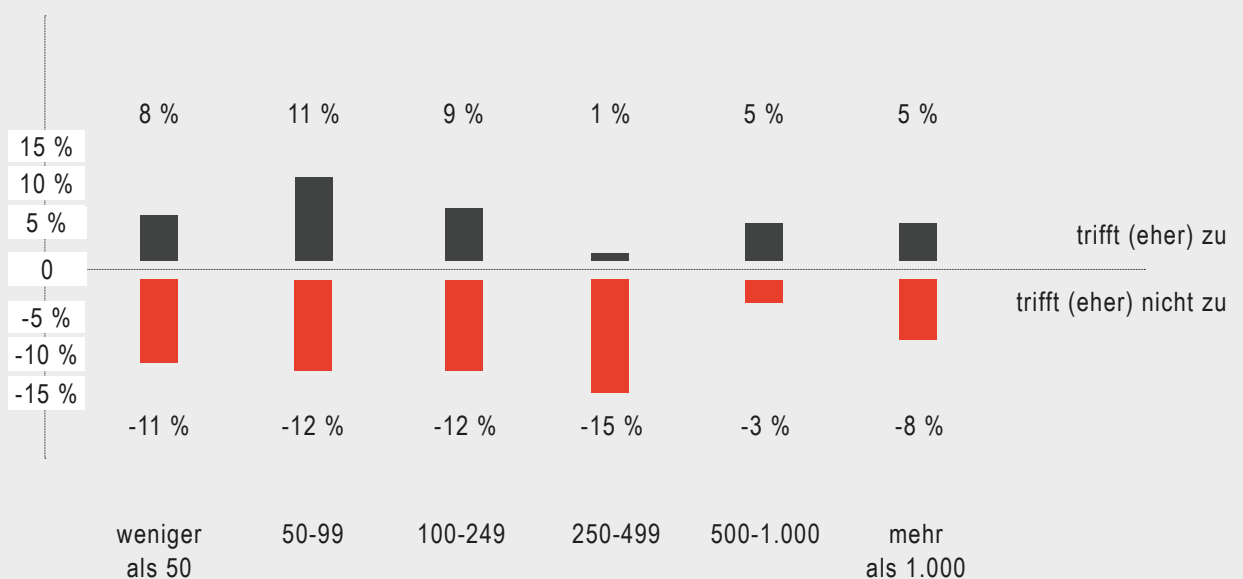


Abbildung 7: Unternehmensgröße in Relation zu aktivem Management / N = 80 / Angaben in Prozent

## ZWEI DRITTEL DER EVU NUTZEN ÜBERWIEGEND PROJEKTE ALS CHANCE, NEUES ZU PROBIEREN

Eine Form eines systematischen Innovationsmanagements ist die Arbeit in Projekten. Diese geben – mit begrenztem zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand – den Rahmen, um zu erproben, welche Ideen zukunftsfähig sind.

Zwei Drittel der Unternehmen (66 %) haben erkannt: Projekte sind eine gute Form, um neue Ideen zu erproben. Jedoch: Die Arbeit in Projekten wird nur unzureichend als systematisches Innovationsmanagement wahrgenommen (siehe Seite 17). Für ein Drittel der Unternehmen (34 %) ist der Ausbau der Projektarbeit eine Chance, ihre Innovationsfähigkeit zu verbessern.



AUSSAGE: IN PROJEKTEN WIRD ERPROBT, WELCHE IDEEN ZUKUNFTSFÄHIG SIND.

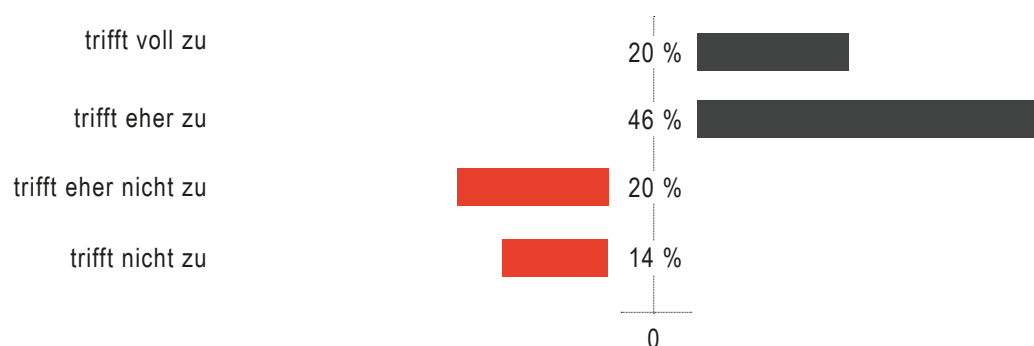


Abbildung 8: Freiräume zur Erprobung / N = 80 / Angaben in Prozent

## INNOVATIONSFÄHIGKEIT ZEIGT SICH AUCH IM FLEXIBLEN UMGANG MIT RESSOURCEN: ZWEI DRITTEL DER UNTERNEHMEN HABEN SICH BEREITS VOM DENKEN IN STELLENPLÄNEN GELÖST

Energieversorgungsunternehmen tragen die Kulturmerkmale stabiler Organisationen: Sie gestalten aus der Historie heraus ihre Entscheidungsprozesse tendenziell in einem durch feste Regeln gebahnten Korridor. Die formulierten Regeln, z. B. zu Stellenplänen und Art und Umfang von Wiederbesetzungen beim Ausscheiden von Personal, schaffen Sicherheit und Routinen. Dadurch wird implizit verhindert, dass bestimmte Grundstrukturen der Organisation in Frage gestellt werden. Dies reduziert die Flexibilität von Entscheidungen. Die Frage des Grundprinzips bei der Verteilung personeller Ressourcen steht stellvertretend für ein Merkmal im Organisationsdesign von EVU, das stark kulturprägend ist.

Fast 58 % der Unternehmen verteilen ihre personellen Ressourcen bereits anlassbezogen. Sie geben an, dass ihre Mitarbeiterkapazitäten (eher) anhand von Aufgaben und Herausforderungen verteilt werden als anhand von Stellen und Stellenplänen. Die Unternehmen zeigen hier, dass sie im Umgang mit ihren Ressourcen bereits flexibel handeln. Durch diese Abkehr von einer historischen Selbstverständlichkeit fördern sie ein Innovationsfähigkeit stützendes Selbstverständnis.

Für rund zwei Fünftel (43 %) der Unternehmen besteht bei diesem Unternehmensmerkmal Optimierungspotential: Innovationsfähige Unternehmen betreiben ein aktives, bedarfsgerechtes Personalmanagement, ohne 1:1-Fortschreibung der Vergangenheit.



**AUSSAGE: MITARBEITERKAPAZITÄTEN WERDEN EHER ANHAND VON AUFGABEN UND HERAUSFORDERUNGEN VERTEILT ALS ANHAND VON STELLEN UND STELLENPLÄNEN.**

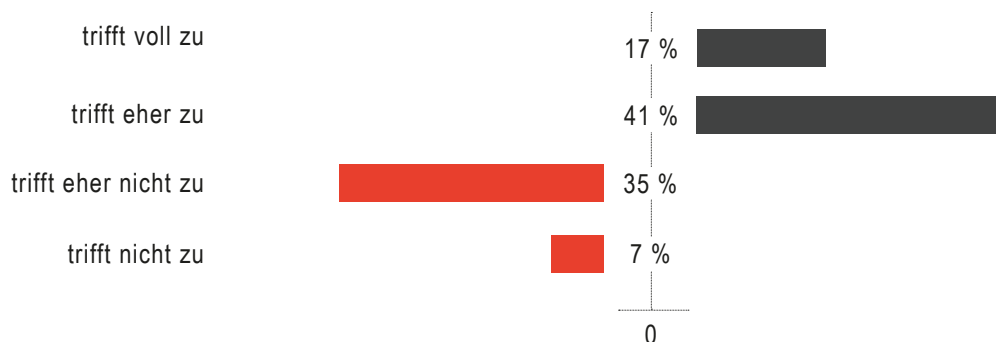


Abbildung 9: Personelle Kapazitäten / N = 80 / Angaben in Prozent

## EINE ATMOSPHÄRE DES KREATIVEN AUFBRUCHS HERRSCHT LEDIGLICH BEI EINEM DRITTEL DER BEFRAGTEN

In den meisten Unternehmen steht die Entwicklung eines innovativen Betriebsklimas noch aus. EVU zeigen – fast 20 Jahre nach Beginn der Liberalisierung – eine Reihe von Anzeichen, die für ein schwach innovatives Betriebsklima stehen.

Anders als bei neuen Wettbewerbern ist die Aufbruchsstimmung bei den Versorgungsunternehmen noch nicht stark ausgeprägt. Nur 33 % der Unternehmen geben an, dass bei ihnen (eher) eine Atmosphäre kreativen Aufbruchs herrscht.

67 % der befragten Unternehmen geben an, dass (eher) keine Atmosphäre des kreativen Aufbruchs herrscht.

Dieser Befund bestätigt den Handlungsdruck, weil sich am Markt heute junge Unternehmen positionieren, die mit Gründergeist und neuen Ideen Stück für Stück in die Geschäftsfelder der etablierten Unternehmen vordringen. In diesen Unternehmen herrscht eine Atmosphäre kreativen Aufbruchs.



AUSSAGE: ES HERRSCHT DIE ATMOSPHÄRE KREATIVEN AUFBRUCHS.



Abbildung 10: Kreativität / N = 80 / Angaben in Prozent

## DIALOGORIENTIERUNG IST EIN SCHLÜSSEL FÜR INNOVATIONSFÄHIGKEIT, KNAPP 70 % DER FÜHRUNGSKRÄFTE STELLEN DIESE AKTIV SICHER

In der 2013 von BET durchgeführten Studie "Arbeitgeberattraktivität 2020" gaben – in denselben Größenklassen wie in der vorliegenden Studie – 50 % der großen Unternehmen, 58 % der mittleren und 82 % der kleinen Unternehmen an, dass ihre „Führungskräfte die Unternehmenswerte glaubwürdig vorleben“. Wenn diese Verpflichtung der Führungskräfte gegenüber ihren Unternehmen bis heute Bestand hat, liegt hier eine große Chance, insbesondere für die kleinen Unternehmen. Wenn diese sich zum Innovationsmanagement entscheiden, haben sie eine hervorragende Chance, gemeinsam mit ihren Führungskräften Erfolge zu erzielen.

Auch die vorliegende Befragung zeigt hier: Knapp 70 % der Unternehmen schaffen mit einer starken Dialogorientierung ein gutes Fundament für Innovationsfähigkeit. In 69 % der befragten Unternehmen fördern die Führungskräfte eine offene und direkte Kommunikation. In 31 % der Unternehmen ist das (eher) nicht der Fall. Dabei ist auffällig, dass 60 % der befragten Mitarbeiter diese Einschätzung nicht teilen.



**AUSSAGE: FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN OFFENE UND DIREKTE KOMMUNIKATION.**

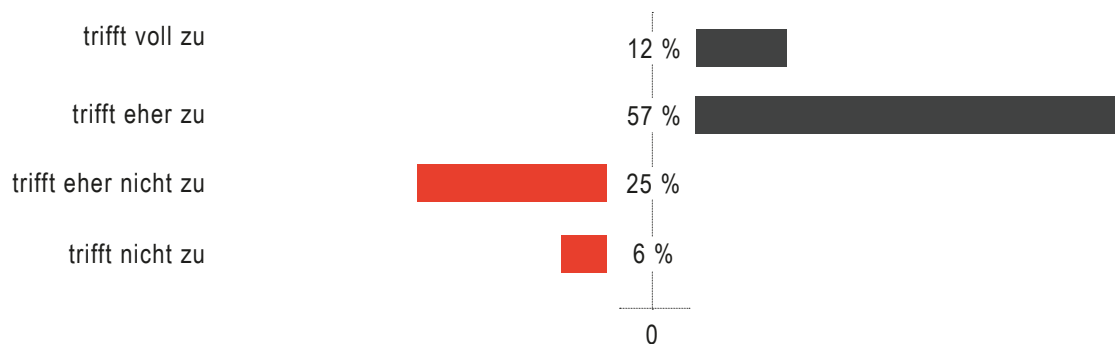


Abbildung 11: Dialogorientierung / N = 80 / Angaben in Prozent

## ZWEI DRITTEL DER UNTERNEHMEN SCHAFFEN TRANSPARENZ ÜBER AKTUELLE INFORMATIONEN: SIE STELLEN IHREN MITARBEITER/-INNEN DIESE OFFEN ZUR VERFÜGUNG

Innovationen entstehen oft dort, wo bestehende Informationen ‚quer‘ gedacht werden, in Situationen, in denen die Not am größten ist – und wenn möglichst wenig Energie darauf verwendet werden muss, notwendige Informationen aktiv suchen zu müssen. Moderne Entwicklungen, wie z. B. die der Open-Source-Community, zeigen, welche Innovationskraft in einem transparenten Umgang mit Informationen steckt. Für dieses Unternehmensmerkmal sind auch EVU gut aufgestellt.

In rund 67 % der befragten Unternehmen stehen aktuelle Informationen allen offen zur Verfügung. Hiermit ist eine wichtige Grundlage für das Innovationsmanagement gegeben: Dort wo bestehende Informationen ‚quer‘ gedacht werden können, entstehen Ideen und neue Denkansätze. 34 % der befragten Unternehmen haben hier Entwicklungspotential.



AUSSAGE: AKTUELLE INFORMATIONEN STEHEN ALLEN OFFEN ZUR VERFÜGUNG.

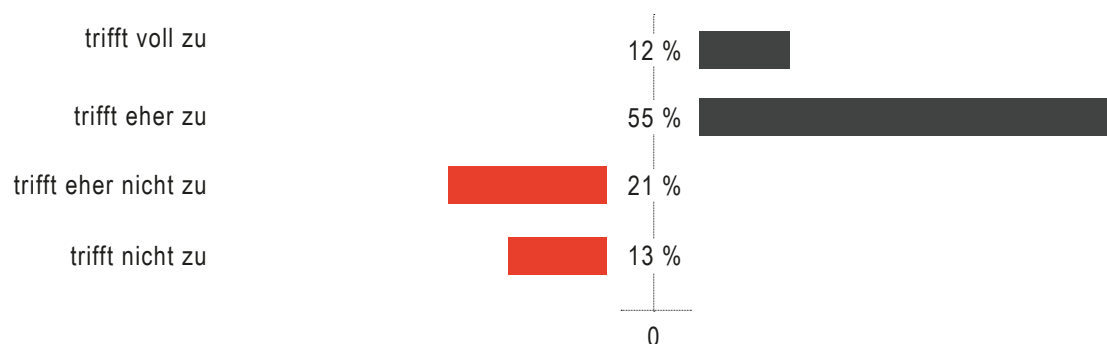


Abbildung 12: Transparenz / N = 80 / Angaben in Prozent

## INFORMELLE KOMMUNIKATION IST IN ZWEI DRITTELN DER EVU DIE KULTURELLE BASIS FÜR INNOVATIONEN

In dem Maß, wie die Komplexität in den Unternehmen zunimmt, gewinnt ein gemeinsames Verständnis und eine geteilte Bedeutung von den Dingen ein stärkeres Gewicht. Je weniger leicht sich Fakten nachweisen lassen und umso stärker Intuition und Erfahrungswissen zählen, desto zentraler ist mündliche Kommunikation. Sie erlaubt einerseits über mehrere Kanäle (die Information der Zeichen, Gestik und Mimik) und andererseits in einer kurzen Zeit, Informationen auszutauschen und gemeinsames Wissen zu generieren.

Mündliche Kommunikation ist ein Innovationsfähigkeit förderndes Unternehmensmerkmal. Sie tritt vor allem in Unternehmenskulturen auf, die keine oder nur wenig Zeit für selbstabsichernde Gesprächsnotizen und ressourcenfressende Dokumentation hat.

In rund 64 % der befragten Unternehmen ist miteinander zu reden (eher) wichtiger als das Verfassen von Memos und E-Mails. In rund 36 % der Unternehmen trifft dies (eher) nicht zu. Diese Unternehmen sollten prüfen, ob der relativ hohe Grad an Formalismus in der innerbetrieblichen Kommunikation nicht eventuell ein Hinweis auf ein zu ‚träges‘ Organisationsdesign ist: Unter Umständen sind die etablierten Entscheidungsprozesse zu lang und die Kommunikationskultur zu wenig dynamisch.



**AUSSAGE: MITEINANDER ZU REDEN IST WICHTIGER ALS DAS VERFASSEN VON MEMOS UND E-MAILS.**

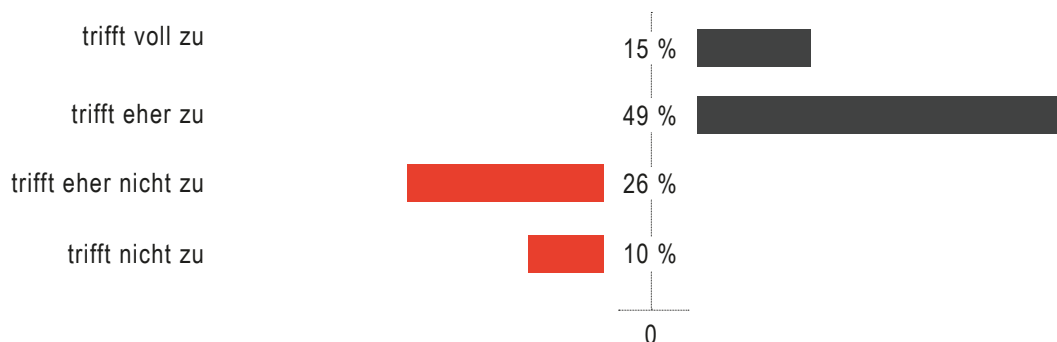


Abbildung 13: Informalität / N = 80 / Angaben in Prozent

## IN DREI VIERTEL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN WERDEN INNOVATIONEN DURCH DAS TOP-MANAGEMENT VORANGETRIEBEN

In innovativen Unternehmen steht das Führungsteam als Top-Sponsor für die Strategie und damit für die Innovationsfähigkeit. EVU haben dieses Prinzip verstanden und richten sich danach aus: In 74 % der befragten Unternehmen werden Innovationen durch das Top-Management vorangetrieben bzw. initiiert.

Allerdings müssen rund 26 % der Unternehmen auf die Unterstützung durch das Top-Management verzichten. Die BET-Studie zeigt, dass hier ein Schlüssel für Erfolg liegen kann. Eine systematische Verknüpfung zwischen der Unterstützung von Innovationsprozessen durch das Top-Management und die operativen Führungskräfte mit den im Unternehmen geltenden Anreizsystemen schafft eine Innovationskultur.



AUSSAGE: VORSTÄNDE/GESCHÄFTSFÜHRER SIND "SPONSOREN" FÜR INNOVATIONEN.

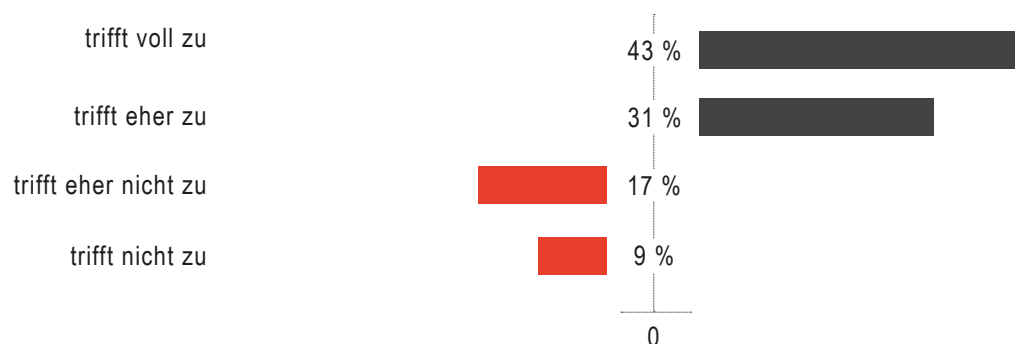


Abbildung 14: Top Sponsoren / N = 80 / Angaben in Prozent



## IN ZWEI DRITTEL DER UNTERNEHMEN IST EIN DENKEN IN RISIKEN STÄRKER AUSGEPRÄGT ALS EIN DENKEN IN CHANCEN

Innovationen entstehen, wo Anreize für neue Ideen gesetzt werden. Diese Anreize schaffen einen fruchtbaren Boden, wo Ideen verstanden, verfolgt, kritisch geprüft und nach maßvoller Abwägung ins Leben gerufen werden.

EVU verhalten sich in diesen Prozessen zum Teil risikoavers. Versorgungssicherheit lebt von Risikoarmut: Das so genannte (n-1)-Prinzip beherrscht häufig das Denken in den EVU. Um Innovationsgeist und damit ein "Denken in Chancen" zu produzieren, bedarf es gezielter Bemühungen.

Rund 62 % der befragten Unternehmen geben an, dass ein "Denken in Chancen" weniger stark ausgeprägt ist als ein Denken in Risiken. Nur in 38 % der befragten Unternehmen ist das Gegenteil der Fall.

In knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen ist ein Denken in Chancen noch zu wenig ausgeprägt. Die Unternehmen zeigen hier ein Merkmal einer „innovationshemmenden Kultur“ (siehe Seite 13), in der die Offenheit der (Unternehmens-) Kultur für Neues noch zu gering ist.



AUSSAGE: EIN DENKEN IN CHANCEN IST STÄRKER AUSGEPRÄGT ALS EIN DENKEN IN RISIKEN.

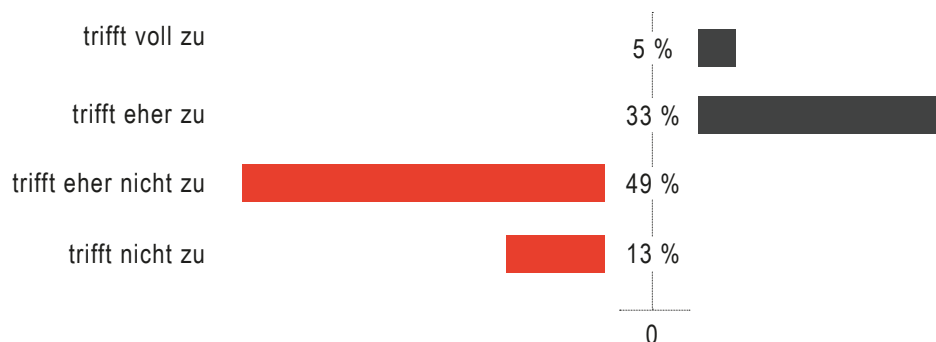


Abbildung 15: Denken in Chancen / N = 80 / Angaben in Prozent

## NICHT EINMAL 10 % DER BEFRAGTEN ATTESTIEREN IHREM UNTERNEHMEN EINE UMFÄNGLICHE ZIELORIENTIERUNG, IMMERHIN 65 % DER BEFRAGTEN SEHEN DIESE TENDENZIELL

Auch wenn die Unternehmen im Umgang mit ihren strategischen Plänen Dynamik zeigen. Fragt man, ob an den richtigen Stellen angepackt wird, um das Unternehmen voranzubringen, dann wird ein Mangel an Zielorientierung attestiert. Nur 7 % der Befragten geben an, dass an der richtigen Stelle angepackt wird.

65 % der Befragten stimmen der Aussage, dass an der richtigen Stelle angepackt wird, nur bedingt zu. Dieser Befund wirft einen Schatten auf die Unternehmen. Denn gerade in Zeiten des Umbruchs ist Entschlossenheit und die Konzentration auf das Wesentliche entscheidend.

Zielorientierung gehört zu den Erfolgsfaktoren innovativer Organisationen. Auch wenn das Ziel im Laufe der Zeit immer wieder überprüft und verworfen wird. Im Rahmen der Unsicherheitsreduktion von Führungsarbeit ist es für eine innovative Unternehmenskultur förderlich, wenn (alle) Mitarbeiter/-innen davon überzeugt sind, dass das Unternehmen an der richtigen Stelle anpackt.



AUSSAGE: ES WIRD AN DEN RICHTIGEN STELLEN ANGEPACKT, UM DAS UNTERNEHMEN VORANZUBRINGEN.

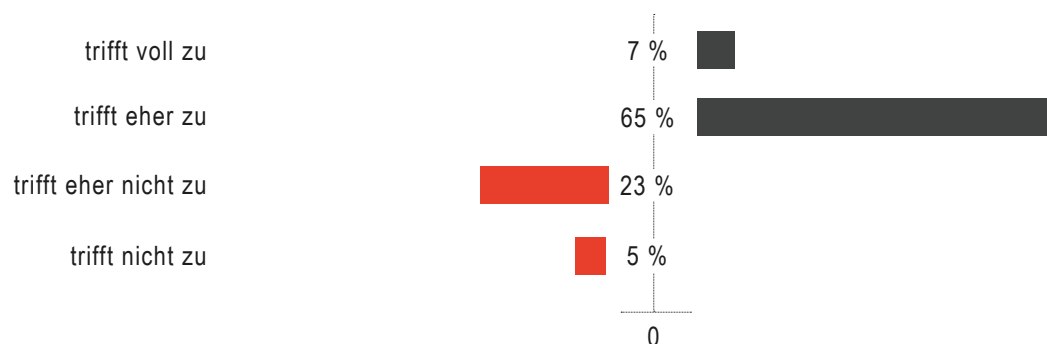


Abbildung 16: Zielkongruenz / N = 80 / Angaben in Prozent



## IN DEN UNTERNEHMEN MANGELT ES AN ENTSCLOSSENHEIT, AN DEN RICHTIGEN STELLEN ANZUPACKEN

Unter den Geschäftsführern, die an der Studie teilgenommen haben, bestätigen 75 %, dass (eher) an der richtigen Stelle angepackt wird, um das Unternehmen voranzubringen. 25 % sehen das kritisch. Nur 7 % der Befragten sagen, dass es vollständig zutrifft, dass im Unternehmen an der richtigen Stelle angepackt wird. In der Gruppe der Mitarbeiter stimmt keiner der Aussage voll zu.

Die Einschätzung von Geschäftsführern/Vorständen und Mitarbeiter/-innen weicht hinsichtlich der Zielorientierung von Maßnahmen nicht grundlegend voneinander ab. Dieser Befund irritiert: Mit gemeinsamer Entschlusskraft müssten die Angestellten aller Führungsebenen in der Lage sein, an der richtigen Stelle anzupacken, um das Unternehmen voranzubringen. Wieso mangelt es an dieser Entschlossenheit?



FRAGE: WELCHE GRUPPE VON STUDIENTEILNEHMERN GLAUBT, DASS IN DEN UNTERNEHMEN AN DER RICHTIGEN STELLE ANGEPACKT WIRD?

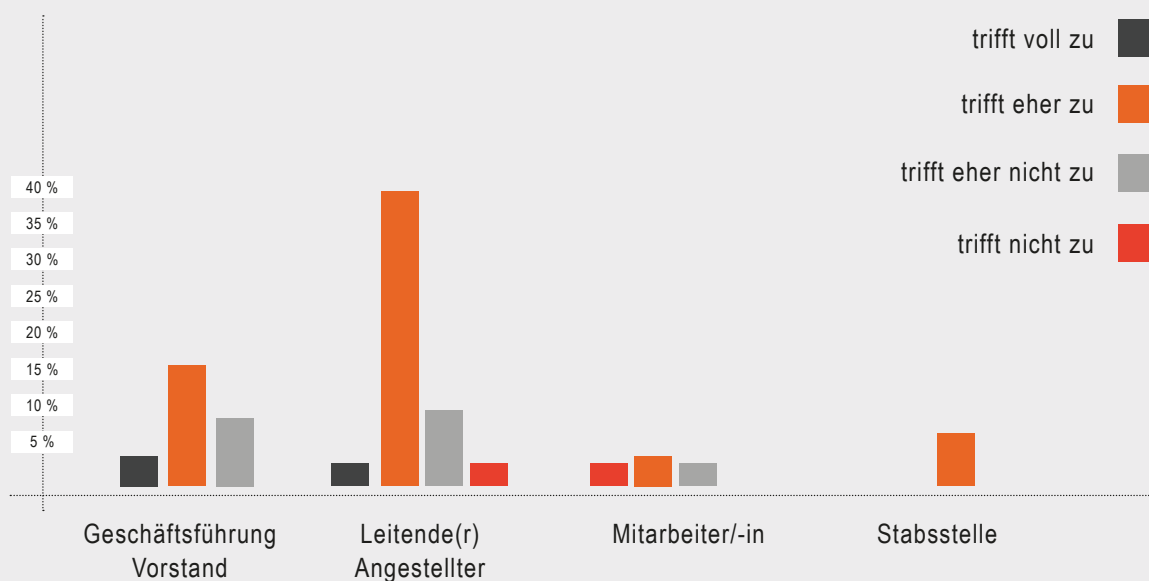


Abbildung 17: Teilnehmer in Relation zu Zielkongruenz / N = 80 / Angaben in Prozent

## IN 80 % DER UNTERNEHMEN IST INTERDISZIPLINARITÄT AN DER TAGESORDNUNG

Silodenken und eine mangelnde bereichsübergreifende, ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen gehören – in der rückwärtigen Betrachtung auf Unternehmen, die gescheitert sind – zu den großen Stolpersteinen in der Organisationsentwicklung. Dort wo weder die Unternehmenskultur noch das Organisationsdesign Interdisziplinarität fördern, sind Reaktionszeiten zu lang, und große Projekte lassen sich nur schwer steuern.

Hier scheint es nur für einen kleineren Teil der EVU Handlungsbedarf zu geben:

In 80 % der Unternehmen sind die Fachleute in bereichsübergreifende Aufgaben eingebunden. In nur 20 % der Unternehmen ist das nicht der Fall. Interdisziplinäres Arbeiten ist in den Unternehmen also bereits angekommen. Jedoch ist interdisziplinäres Arbeiten allein aber keine hinreichende Voraussetzung für Innovationsfähigkeit. Sie speist sich v. a. aus der Art der Zusammenarbeit und den geltenden Denkmodellen.



**AUSSAGE: DIE FACHLEUTE SIND IN BEREICHSÜBERGREIFENDE AUFGABEN EINGEBUNDEN.**

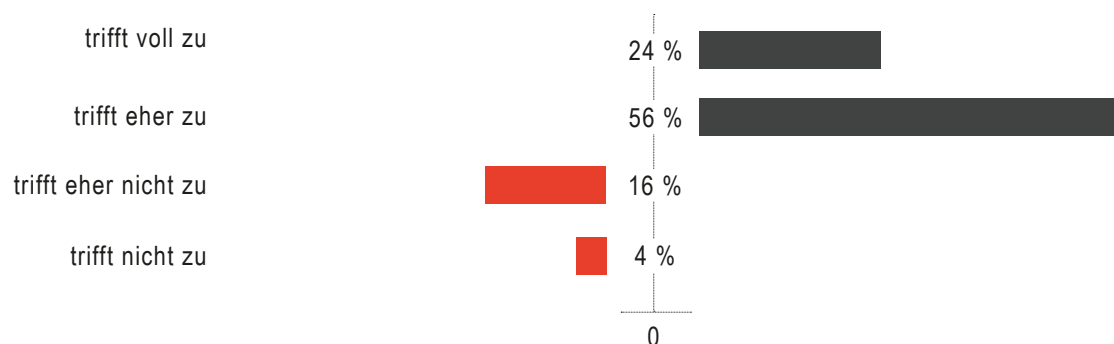


Abbildung 18: Interdisziplinarität / N = 80 / Angaben in Prozent



## DIE ZUKUNFT WIRD DEZENTRAL GEMACHT – EIN INNOVATIONS-PAKT MIT DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN ZAHLT SICH AUS

Eine Kreuzauswertung bestätigt diesen Befund: Wenn Führungskräfte kompetente Treiber von Innovationen sind, dann fördern sie eine offene und direkte Kommunikation. Dies ist in 52 % der befragten Unternehmen der Fall.

In 26 % der Unternehmen kann man sehen: Wenn die Führungskräfte hingegen keine kompetenten Treiber von Innovationen sind, dann fördern sie auch keine offene und direkte Kommunikation.

In diesen Unternehmen sind die Führungskräfte zu passiv. Die Unternehmen sind daher gefragt, ihre Führungskräfte aktiv in ihrem Kommunikationsverhalten zu fördern. Diese Befähigung wirkt sich indirekt förderlich auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens aus.



FRAGE: WIE SIND DIE WECHSELWIRKUNGEN ZWISCHEN EINER ZUSTIMMUNG "FÜHRUNGSKRÄFTE SIND KOMPETENTE TREIBER VON INNOVATIONEN" UND EINER ZUSTIMMUNG ZUR AUSSAGE "FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN EINE OFFENE UND DIREKTE KOMMUNIKATION"?



## EVU-FÜHRUNGSKRÄFTE SIND IN ZWEI DRITTELN DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN KOMPETENTE TREIBER VON INNOVATIONEN

Die Führungskräfte sind die zentralen Figuren jeder Organisation. Sie leben durch ihr Verhalten entweder eine Kultur des Wandels vor – oder sie verkörpern "die alte Welt", die durch eine geringere Dynamik und Komplexität charakterisiert war. Wenn sich Führungskräfte als Treiber von Innovationen verstehen, geben sie eindeutige Signale an die Belegschaft. Sie zeigen, dass ein Verharren in alten Routinen nicht mehr angemessen ist. Sie werden zu Vorbildern für neue Ideen und eine innovative Unternehmenskultur.

Ein zu geringer Pakt mit den Führungskräften hemmt heute zum Teil noch die Innovationsfähigkeit von EVU: In 43 % der befragten Unternehmen werden die Führungskräfte (eher) nicht als kompetente Treiber von Innovationen wahrgenommen. 57 % der befragten Unternehmen hingegen geben an, dass die Führungskräfte kompetente Treiber von Innovationen sind. 66 % der befragten Mitarbeiter sehen die Führungskräfte nicht als kompetente Treiber von Innovationen. Woher kommt diese Einschätzung?



AUSSAGE: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE SIND KOMPETENTE TREIBER VON INNOVATIONEN.

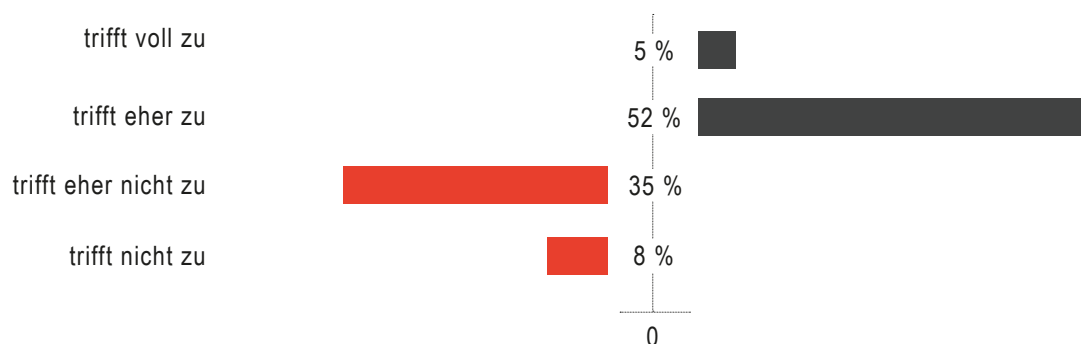


Abbildung 20: Dezentrale Treiber / N = 80 / Angaben in Prozent

## NICHT EINMAL 50 % DER EVU STEuern UND MOTIVIEREN DURCH REGELMÄSSIGE FEEDBACKS

Zu den Unternehmensmerkmalen innovativer Unternehmen gehören eine Feedbackkultur, ein offener Umgang mit vorhandenen Informationen und eine aktive Kommunikation: Miteinander zu reden ist wichtiger als sich in E-Mails den Status von Entwicklungen mitzuteilen.

Regelmäßige und anlassbezogene Rückmeldungen zu den Leistungen sind ein zentraler Treiber für Innovationsprozesse. Bleiben Feedbacks aus, entwickeln sich isolierte Ansichten, und neue Ideen sind schwerer zu verfolgen.

48 % der befragten Unternehmen stimmen der Aussage "regelmäßiges Feedback steuern und motivieren den Einzelnen" eher zu. Aber: Nur ein Befragter stimmt der Aussage voll zu. Das heißt, 52 % der befragten Unternehmen pflegen eher keine Feedbackkultur. Sie verpassen die mit direkter und aktiver Kommunikation verbundene Chance, in der anlassbezogenen Auseinandersetzung Entwicklung voranzutreiben.



AUSSAGE: REGELMÄSSIGE FEEDBACKS STEuern UND MOTIVIEREN DEN EINZELNEN.

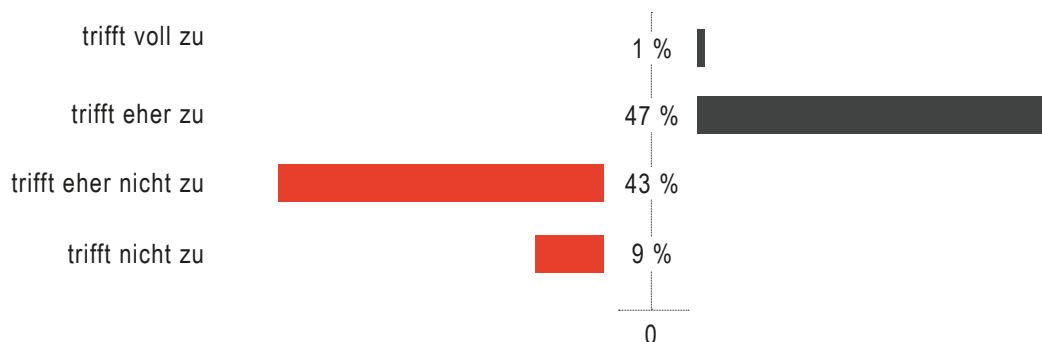


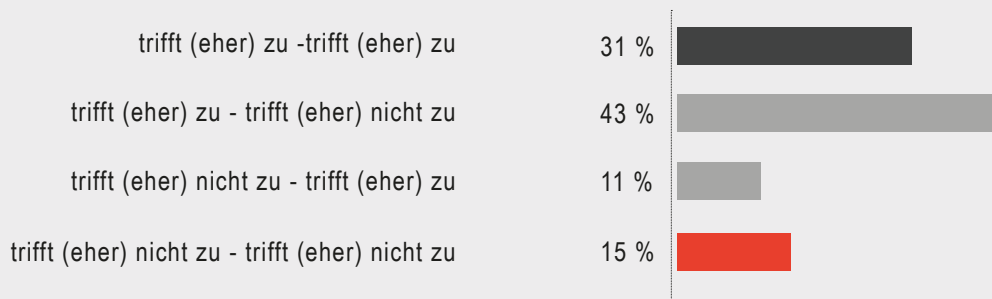
Abbildung 21: Feedbackkultur / N = 80 / Angaben in Prozent

## WENN INNOVATIONEN VORANGETRIEBEN WERDEN, STEHEN TOP MANAGER DAHINTER

In nur 40 % der befragten Unternehmen werden Innovationen systematisch geplant, aktiv gesteuert und von einem Verantwortlichen vorangetrieben. Dieses aktive Management von Innovationsprozessen tritt insbesondere dort auf, wo Vorstände und/oder Geschäftsführer Top-Sponsoren für Innovationen sind. Es zeigt sich auch, dass in diesen Unternehmen Projektarbeit zum Tagesgeschäft gehört. Im Rahmen von Projekten lässt sich besonders gut die Zukunftsfähigkeit von Ideen erproben.



FRAGE: WERDEN INNOVATIONEN DORT SYSTEMATISCH VERFOLGT, WO DIE VORSTÄNDE/GESCHÄFTSFÜHRER DIESE UNTERSTÜTZEN?





## ES IST ENERGIEWENDE UND KAUM EINER WILL HIN – IN NUR 38 % DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST JEDER MITARBEITER (EHER) TEIL EINER GEMEINSAMEN MISSION

Innovationen entwickeln sich in Folge eines inneren Entschlusses: Dort, wo sie als Teil einer Strategie formuliert werden, bekommen sie als Unternehmensziel ihr notwendiges Gewicht. In der Auseinandersetzung mit dem Unternehmensziel gewinnen Innovationen Raum in den Köpfen der Mitarbeiter und entfalten nach und nach Gestalt. Ob dieser Prozess selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist, lässt sich daran messen, ob die Mitarbeiter sich als Teil einer gemeinsamen Mission sehen. Wären die Strategie in die Zukunft und das Unternehmensziel klar, dann könnte diese Aussage Zustimmung bekommen.

Die Befragung zeigt: Die heutige Einbindung der Belegschaft in den Innovationsprozess ist noch zu schwach. In nur 38 % der befragten Unternehmen ist jeder Mitarbeiter (eher) Teil einer gemeinsamen Mission. 62 % der Unternehmen geben

an, dass jeder Mitarbeiter (eher) nicht Teil einer gemeinsamen Mission ist. Das heißt, in fast zwei Dritteln der Unternehmen entfällt die Belegschaft als Botschafter für die zukünftige Ausrichtung der Organisation. Betrachtet man lediglich die Gruppe der befragten Mitarbeiter, zeigt sich, dass nur einer von sieben sich (eher) als Teil einer gemeinsamen Mission sieht. Das heißt, 86 % der Mitarbeiter sind für den Innovationsprozess verloren. Hier muss mindestens ein Mangel in der Identifikation mit den zukünftigen Zielen diagnostiziert werden.

Dieser Befund überrascht, denn Mitarbeiterbefragungen in EVU zeigen, dass sich die Belegschaft in der Regel sehr mit den Unternehmen identifiziert. Haben die Unternehmen verpasst, ihre Belegschaft im Wandel mitzunehmen? Im Umgang mit der wertvollen Ressource Mensch scheint hier Potential zu liegen.



AUSSAGE: JEDER MITARBEITER IST TEIL EINER GEMEINSAMEN MISSION.

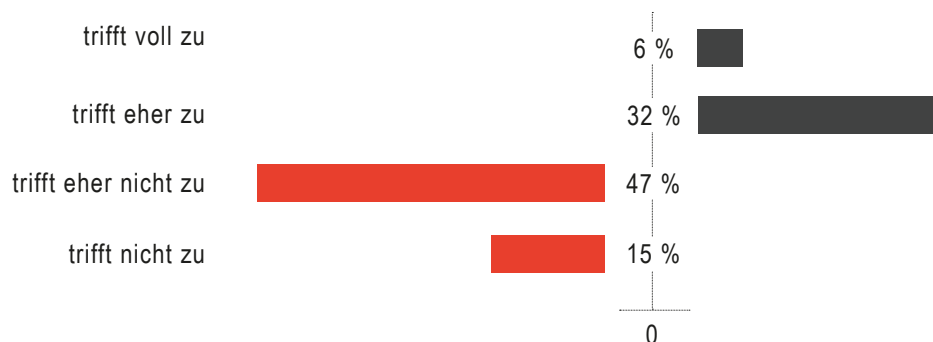


Abbildung 23: Beteiligungsorientierung / N = 80 / Angaben in Prozent

### › **Karl R. Popper**

„Unsere Einstellung der Zukunft gegenüber muss sein: Wir sind jetzt verantwortlich für das, was in der Zukunft geschieht.“

### › **Matthias Horx**

„Wir können die Zukunft nicht komplett voraussehen, aber wir können unsere Organisationen, Denkweisen, Systeme „evolutionstauglicher“ gestalten.“

### › **Peter F. Drucker**

„Es gilt, der noch ungeborenen Zukunft eine Idee aufzuzwingen, die den zukünftigen Ereignissen und Entwicklungen Richtung weist; man könnte auch sagen: Die Zukunft vorhersehen heißt nicht anders als: Die Zukunft gestalten.“



## MERKMALE INNOVATIONSFÄHIGER UNTERNEHMEN

### VIER TYPEN INNOVATIVER UNTERNEHMEN

Innovationsfähigkeit entsteht in der Wechselwirkung zwischen Organisationsdesign und Unternehmenskultur. Sie ist das Ergebnis einer Vielzahl von Einzelfaktoren, die in der Summe zum Unternehmensmerkmal "Innovationsfähigkeit" führen. Ob energiewirtschaftliche Unternehmen innovationsfähig sind, hängt von der individuellen Ausgestaltung betriebsinterner Rahmenbedingungen ab.

Innovationsfähigkeit ist dort zu beobachten, wo sich neue Ideen entfalten können und in einem kreativen Prozess bis zur Marktreife entwickelt werden. Diese Fähigkeit lässt sich in Unternehmen unterschiedlicher Typen finden.

BET unterscheidet vier verschiedene Typen innovativer Unternehmen:

1. Routinierte Innovationsmanager
2. Agile Innovatoren
3. Strukturierte Innovationsdesigner
4. Innovationsdienstleister

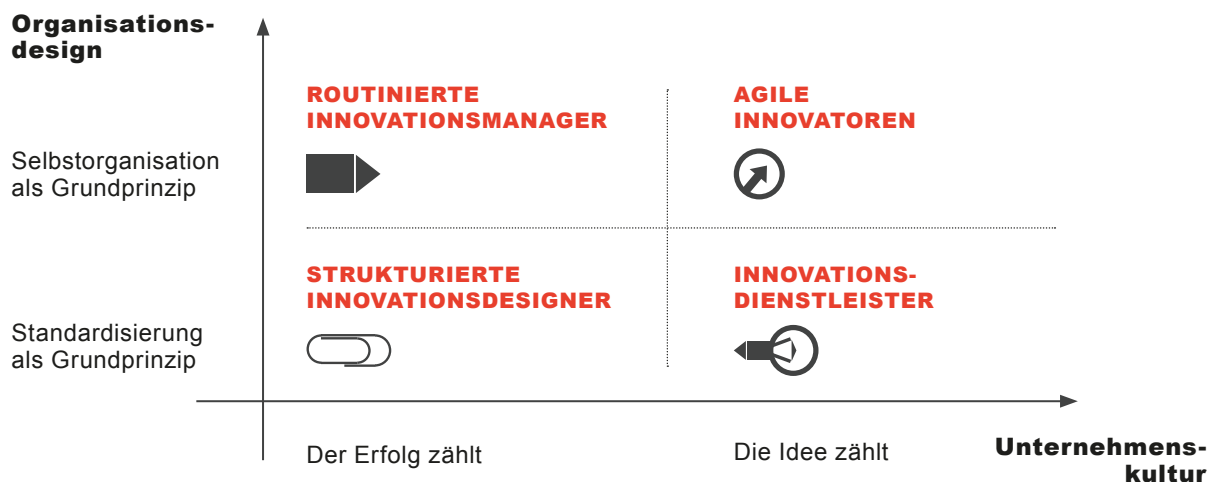


Abbildung 24: Typen innovativer Unternehmen (Unternehmenscharaktere)

## Wie zeichnen sich diese Typen innovativer Unternehmen (Unternehmenscharaktere) aus?



### 1. Routinierte Innovationsmanager

- Hohes Maß an Selbstorganisation, das sich insbesondere in reifen Unternehmen in Form von professionellem Projektmanagement zeigt.
- Kenntnis über die Notwendigkeit von Heterogenität als Organisationsprinzip für kreative Prozesse. In der Folge dieser Kenntnis werden für Innovationsprozesse multidisziplinäre Teams ins Leben gerufen.
- Der Erfolg der Vergangenheit stärkt die Organisation. Die betriebsinterne Kommunikation ist konzentriert und sach- bzw. risikoorientiert. Dort wo erforderlich, führt die Innovation zu Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation.
- Beispiel: Etabliertes Innovationsmanagement durch erfahrene Projekt- und Unternehmensentwickler.



### 2. Agile Innovatoren

- Selbstorganisation dient hier als Philosophie von Unternehmen bzw. Abteilungen, die sich als ‚junge Wilde‘ und eher sprunghafte Visionäre etablieren.
- Die Entwicklung von Ideen zu Innovationen läuft in einem kreativen, durch einen Anspruch der Eigenständigkeit beflügelten Prozess.
- Es existiert eine positive Fehlerkultur, in der Erproben und Scheitern von Ansätzen Teil der gelebten Normalität sind.
- Beispiel: Start-ups in der Energiewirtschaft, die als neue Wettbewerber an den Markt treten.



### 3. Strukturierte Innovationsdesigner

- Standardisierte Prozesse und eine Konzentration auf sachorientierte Kommunikation prägen Unternehmen, in denen Innovationsmanagement als weitere unternehmerische Aufgabe organisiert wird.
- Um den gewohnten Erfolg zu erzielen, wird ein klares Ziel formuliert. Das Unternehmen stellt Ressourcen zur Verfügung und erwartet, dass das Ziel in stark strukturierten Abläufen verfolgt und bearbeitet wird.
- Notwendige Entscheidungen zu Investitionen in Innovationen werden in bereits etablierten Gremien getroffen. Der Umsetzungserfolg wird mit vorhandenen Methoden und Werkzeugen verfolgt. Innovationen führen weitgehend nicht zu Veränderungen in der Gesamtorganisation.
- Beispiel: Mittlere und große Unternehmen mit Inkubatoren oder anderen Zentraleinheiten für das Innovationsmanagement.



### 4. Innovationsdienstleister

- Die Unternehmen prägt ein hohes Maß an Professionalität bei der Generierung von neuen Ideen. Innovationen gehören zum kulturellen Selbstverständnis dieser Organisationen.
- Kreativität gehört zum Geschäft, sie wird in einer routiniert verständnisorientierten Kommunikation erzeugt.
- In stark strukturierten Arbeitsabläufen werden die Ideen bis zur Produktreife getrieben und ggf. realisiert. Die Innovationen finden eigene Kunden am Markt.
- Beispiele: Beratungsunternehmen, interne Consulting- bzw. Organisationsentwicklungseinheiten.

## ACHT HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR INNOVATIVE UNTERNEHMEN

---

Innovationsfähigkeit im Unternehmen herzustellen und zu fördern bedarf Interventionen sowohl auf der Ebene des Organisationsdesigns (Ausgestaltung von Prozessen und Strukturen) als auch auf der Ebene der Unternehmenskultur (Rollen, Kommunikation und Selbstverständnis). Die folgenden Handlungsempfehlungen sind auf die oben genannten Typen von Unternehmen anwendbar.

### 1. **Erweitern Sie Ihre Unternehmensstrategie um eine integrierte Innovationsstrategie.**

Jedes Versorgungsunternehmen braucht eine Unternehmensstrategie als Richtungsweisung in die Zukunft. Aussagen zum Selbstverständnis über die Innovationsfähigkeit der Organisation gehören heute – ebenso wie eine Positionierung zu Leitbild und Eckpfeilern für die Personalentwicklung im demographischen Wandel – in dieses Papier. Sie geben Klarheit darüber, dass neue Ideen gesucht werden und ihren Platz in der Organisation finden. Fehlt die strategische Position Innovationsfähigkeit als Ziel, dann schlingern die Innovationsprozesse in die Zukunft.

### 2. **Stellen Sie die Kundenwünsche und -meinungen in den Mittelpunkt aller Aktivitäten.**

Die radikale Ausrichtung aller Geschäftsprozesse auf die Bedürfnisse des Kunden gehört zum Kern aller innovativen Unternehmen. Für EVU bedeutet diese Orientierung einen Ausbau von Schnelligkeit und Mut, sich auf die Bedürfnisse im Markt auszurichten. Die damit verbundenen Geschäftsmodelle sind u. U. kleinteiliger und riskanter als das heutige Geschäft.

### 3. **Richten Sie Ihre Aufbau- und Ablauforganisation konsequent auf das strategische Innovationsmodell aus.**

Jede Organisation erzeugt durch ihre Gestaltung Verhalten. Innovatives Verhalten zeigt sich dort, wo innovative Ansätze zur Aufbau- und Ablauforganisation realisiert sind. Egal ob ein Unternehmen als klassisch-hierarchischer Versorger oder als Netzwerk-Organisation mit vielen Töchtern aufgestellt ist: Überprüfen Sie, ob Ihre Aufstellung Innovationsfähigkeit fördert oder hemmt.

### 4. **Schaffen Sie bei Ihren Führungskräften „Innovations-Commitment“ durch einen Innovationspakt.**

In innovativen Unternehmen steht das Führungsteam als Top-Sponsor für die Strategie und damit für die Innovationsfähigkeit. Die gemeinsam formulierte Strategie wird durch ein geteiltes Bild vom Transformationsprozess in die Zukunft untermauert. Dieser ‚Innovationspakt‘ schweißt die Führungskräfte zusammen und befähigt sie, als Teil einer konsistenten Vision geschlossen aufzutreten.

---

**5. Sorgen Sie mit einer heterogenen Belegschaft für ein innovatives Betriebsklima.**

Unterschiede erzeugen ungewohnte Gedanken. Indem Unternehmen ihre Bewerbungs- und Einstellungsprozesse darauf ausrichten, dass mit neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen neue Ideen ins Haus kommen, schaffen sie Heterogenität. Diese zeigt sich durch eine Vielfalt von Männern und Frauen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Nationalitäten, Religionen und Werteverständnisse, die ein innovatives Betriebsklima erzeugen.

**6. Bieten Sie Ihren Mitarbeiter/-innen Anreize und Freiräume, um Ideen und Visionen zu entwickeln und einzubringen.**

Ein zentraler Schlüssel für die Realisierbarkeit neuer Ideen ist der Freiraum, den ein Unternehmen gewährt, um Neuem Platz zu geben. Eine restriktive Fehlerkultur, gegenseitiges Misstrauen sowie eine Mentalität des 100%igen Absicherns ersticken Innovationen im Keim. Innovationsfähige Unternehmen zeichnen sich durch positive Anreize und Freiräume für Ideen aus. Hierzu gehören eine lebendige Feedbackkultur, funktionales Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Angestellten und eine Förderung von Kreativität.

**7. Gehen sie bewusst Risiken ein und nutzen Sie die Chancen neuer Geschäftsmodelle.**

Innovative EVU beschäftigen sich nicht nur mit ihrem Kerngeschäft, sondern „schauen auch nach rechts und links“. Sie geben neuen Geschäftsmodellen eine Chance, sich zu etablieren. Dies kann zum Beispiel neben Strom, Gas und Fernwärme auch das Geschäftsfeld der dezentralen Wärmeversorgung sein. Dort gibt es heute einen großen Markt: Im Trend der Dezentralisierung ist heute nicht abzusehen, ob in Zukunft die Nutzung von Flexibilitäten in der Wärmeerzeugung (z. B. Wärmepumpen kombiniert mit -speichern) mit einer Integration in Smart Grids nicht große Potentiale verspricht. Prüfen Sie diese.

**8. Öffnen Sie die Augen aller Mitarbeiter/-innen für neue Trends und die Anwendbarkeit für Ihr EVU.**

Die Nutzung neuer digitaler Möglichkeiten kann z. B. dazu führen, dass die vorhandenen Daten (z. B. aus Smart Metering) zur Gestaltung passender Produkte genutzt werden können. Digitalisierung bedeutet außerdem Prozessinnovation, z. B. ein Workforce-Management der Monteure über Smartphones. Prüfen Sie, ob Sie alleine oder im Rahmen von Kooperationen diese und andere Trends aufgreifen und für Ihr Unternehmen nutzbar machen können.

## VERSORGER ANDERS DENKEN: EVU AUF DEM WEG ZUM VERSORGER PLUS

Aufgrund von Trends wie Digitalisierung, veränderter Mobilität, zunehmender Dezentralität und weitreichenden demographischen Veränderungen stehen die Versorgungsunternehmen vor einem Wandel. Ohne große Umbrüche können traditionelle Versorgungsunternehmen diesen Trends nur in eingeschränktem Maße begegnen. Eine Neuausrichtung hin zu einem Versorger Plus, der weit mehr macht als Energie zu liefern, bietet die Chance, die Trends zu eigenen Zwecken zu nutzen und gleichzeitig die Profitabilität des Unternehmens zu erhalten. Das Kerngeschäft lässt sich um zahlreiche – mehr oder weniger – innovative Geschäftsmodelle erweitern (siehe Abbildung 25):

Nicht jedes Geschäftsmodell passt zu jedem Unternehmen. In welche Richtung sich aber jeder Versorger individuell entwickeln möchte, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Kriterien sind dabei beispielsweise

- die aus Unternehmenssicht erwarteten Trends,
- der bisherige Kernmarkt,
- die Unternehmensgröße,
- die Mitarbeiterqualifikation/-struktur und
- insgesamt die individuelle Präferenz.

Um die strategische Neuausrichtung voranzutreiben und den Versorger Plus individuell ausprägen, ist daher zunächst zu entscheiden, wie die langfristige Positionierung des Unternehmens aussieht. Konzentriere ich mich auf das bestehende Kerngeschäft und strebe die Kostenführerschaft an? Werde ich zum Multi-Infrastrukturdienstleister, der neben Strom-, Gas- und Wärmenetzen auch Telekommunikationsnetze, Parkhäuser und Sicherheitsinfrastruktur betreibt? Entwickle ich mich zum Generalunternehmer, der alle Energieprojekte der Kunden von der Konzeptentwicklung über den Betrieb bis hin zur Stilllegung begleitet?

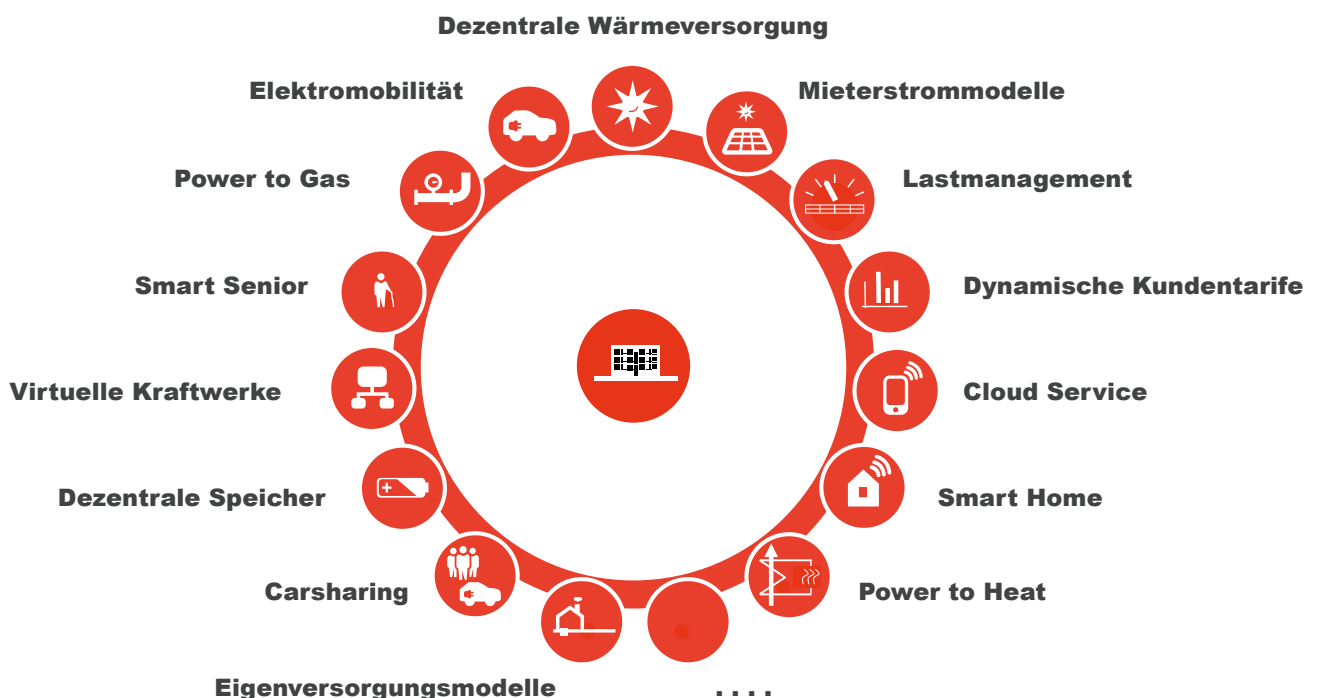


Abbildung 25: Neue Geschäftsmodelle für Versorgungsunternehmen

Es ist wichtig, ein Zielbild vor Augen zu haben. Denn auch kurzfristige Entscheidungen haben oft eine langfristige Wirkung, die zu der Positionierung passen sollte. Außerdem braucht jeder Wandel Zeit. Daher sollte ein Transformationsprozess schon heute eingeleitet werden – unabhängig davon, ob nun tatsächlich die Kostenführerschaft oder eine andere Zielpositionierung angestrebt wird.

Abbildung 26 zeigt den Lernzyklus, den Unternehmen während des Transformationsprozesses regelmäßig durchlaufen: Bestehende Erfolge werden reflektiert, durch neue Konzepte unterfüttert und weiter erprobt.

Auch bei einer frühzeitigen Konzeptionierung ist eine spätere Anpassung nicht nur nicht ausgeschlossen, sondern sogar erwünscht (siehe [Abbildung 26](#)).

Im Folgenden werden beispielhaft zwei Ausprägungen einer Positionierung für die Zukunft dargestellt, und aufgezeigt, wie eine Transformation ablaufen könnte.

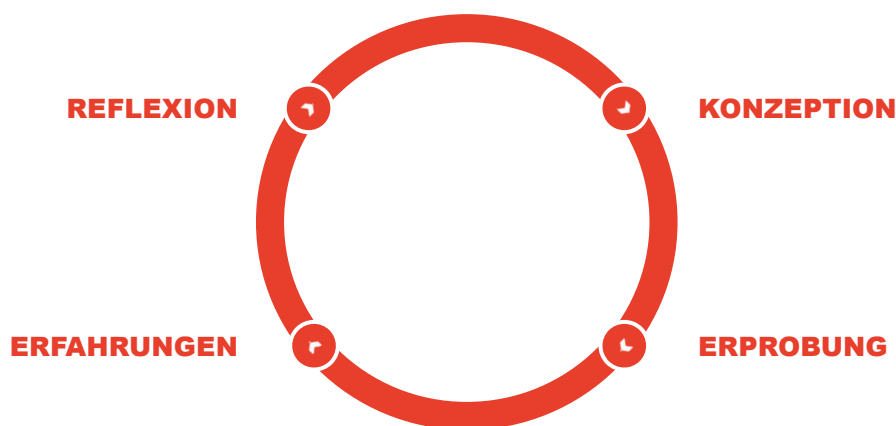


Abbildung 26: Lernzyklus zur Entwicklung von Innovationsfähigkeit



## Beispiel1: Bürgerwerk – was will der Kunde?

Eine mögliche Ausprägung des Versorger Plus ist das „Bürgerwerk“. Im Bürgerwerk wird eine Vielzahl an lokalen Dienstleistungen und Produkten gebündelt und das aus einer Hand angeboten, was Bürgerinnen und Bürger vor Ort benötigen. Denkbare Produkte sind dabei nicht nur die klassischen Versorgungsleistungen wie Strom, Wärme, Wasser oder Telekommunikation, sondern auch weitere Leistungen mit lokalem Bezug, wie etwa Mobilitäts-, Freizeit-, Kultur- und Wohnangebote; auch Entsorgung könnte ein Thema sein.

Das Bürgerwerk bietet nicht nur die Chance, Synergien und neue Geschäftsmodelle für den Versorger zu schaffen. Es realisiert darüber hinaus die Vorstellung eines im Mittelpunkt aller Betrachtung stehenden Kunden.

Der Bürger ist nicht mehr gezwungen, mit zahlreichen Akteuren wie der Stadt, Verkehrsunternehmen, Entsorgungsunternehmen, Telekommunikationsunternehmen, Immobilien-

gesellschaft etc. zu kommunizieren. In Zukunft schließt der Bürger lediglich einen einzigen Vertrag mit dem Bürgerwerk und hat trotzdem Zugriff auf Produkte aus den unterschiedlichsten Bereichen.

Für den Kunden entsteht ein spürbarer Mehrwert, wenn er alle Leistungen auf einfache Art und Weise über eine zentrale Plattform flexibel buchen und abbestellen kann. Schon heute sind etwa 46 Millionen Deutsche Smartphone-Nutzer. Der damit verbundene Trend zur mobilen Transaktion wird – trotz der Debatte zum Datenschutz – zunehmen. Versorgungsunternehmen sollten diesen Trend für sich nutzbar machen und alle Produkte über einfache, alltagsnahe Applikationen mobil verfügbar machen.

Auf dem Weg zum Bürgerwerk muss nicht nur die (Vertriebs-)Organisation angepasst werden, auch die Kundenschnittstelle sollte um smarte Anwendungen erweitert, die Dienstleistungs- und Produktpalette schrittweise geöffnet und die Zusammenarbeit mit (lokalen) Kooperationspartnern gestärkt werden (siehe Abbildung 27).



Abbildung 27: Transformation zum "Bürgerwerk"

## Beispiel 2: Digitalisiertes Stadtwerk – wohin mit den Daten?

Der „Digitalisierte Versorger“ versteht sich als Datendrehscheibe, der die Fülle der Informationen beispielsweise dazu nutzt, maßgeschneiderte Vertriebsprodukte anzubieten und lokale Smart Grids zu steuern. Daten – wie etwa Verbrauchsverhalten, Einspeisung, Wetterdaten oder Kaufkraft – werden als Assets verstanden und teilweise in Echtzeit empfangen und verarbeitet. Dies kann ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um Kunden oder bei der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle sein.

Ein digitalisierter Versorger wirkt daran mit, die gesamte Stadt in eine Smart City zu wandeln. Dies umfasst nicht nur den Aufbau einer flächendeckenden Breitbandinfrastruktur und die Installation von Ladesäulen für Elektromobilität, sondern perspektivisch z. B. auch den Aufbau von Public-WiFi und die Integration von Sensorik zur Schadstoffmessung in die Straßenbeleuchtung.

Kurzfristig muss der digitalisierte Versorger die Entscheidung treffen, ob er beim Roll-out der intelligenten Messsysteme auf eine hohe eigene Wertschöpfungstiefe setzt oder externe Dienstleister beauftragt. Die Übernahme der Rolle des Smart Meter Gateway Administrators durch den Verteilnetzbetreiber kann ein erster Schritt sein, frühzeitig Know-how für sichere Massendaten- und -steuerungsprozesse aufzubauen, die auch für viele andere zukünftige Geschäftsmodelle relevant werden können. Dies eröffnet beispielsweise die Option, zukünftig die Steuerung von kleinen dezentralen Erzeugungsanlagen, von lokalen Batteriespeichern, Elektrofahrzeugen, Wärmepumpen und flexiblen Verbrauchern in einem Smart Grid zu übernehmen.

Der Versorger sollte ohnehin versuchen, Kunden mit dem Wunsch nach eigenen dezentralen Energielösungen als Full-Service-Dienstleister zu unterstützen. Damit gelingt es dem Energieversorger, in das Haus des Kunden „zu gelangen“ und damit weitere Potenziale zu erschließen (siehe Abbildung 28).



Abbildung 28: Transformation zum "Digitalisierten Versorger"

## BET HAT HANDLUNGSKONZEPTE ZUR FÖRDERUNG VON INNOVATIONSFÄHIGKEIT ENTWICKELT

### Modul 1:

#### Einen Innovationsplan entwickeln

(Anwendung der Geschäftsmodell-Box)

M1

### Modul 2:

#### Führungskräfte als Innovationsförderer

(Programm für Führungskräfte)

M2

### Modul 3:

#### Innovationsfähigkeit schulen

(Managementtraining)

M3

BET verfügt mit einem Team aus über 80 Berater/-innen und einem großen Netzwerk von freien Beratern über die notwendige Expertise, um alle für das Innovationsmanagement notwendigen Fragen beantworten zu können:

- BET verfügt über das notwendige energiewirtschaftliche Know-How zu zentralen Fragen innovativer Trends (Digitalisierung, Flexibilisierung etc.).
- BET kennt die Organisationsstrukturen von Versorgungsunternehmen ebenso wie die handelnden Akteure aus fast 30-jähriger Zusammenarbeit.
- BET hat zahlreiche Gründungen, Fusionen und Restrukturierungen begleitet.
- BET hat mit seiner Vision vom Versorger Plus ein Zukunftsbild innovativer Unternehmen beschrieben.
- BET hat mit seiner Geschäftsmodell-Box konkrete Anregungen für die Weiterentwicklung der Unternehmen.

## MODUL 1: EINEN INNOVATIONSPLAN ENTWICKELN

Ein strukturiertes Innovationsmanagement lässt sich nur bedingt durch kontinuierliche Projektarbeit erzeugen. Die Projekte werden nur zum Teil als direkte Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit wahrgenommen. Es fehlen die notwendigen Impulse in Richtung einer spürbaren Innovationskultur. Auch neue Geschäftsmodelle, die sich in Folge von Machbarkeitsstudien und -bewertungen etablieren, werden in zu geringem Umfang als Innovationstreiber wahrgenommen. Entwickeln Sie ein strukturiertes Innovationsmanagement!

Das Modul "Entwicklung eines Innovationsplans" besteht aus fünf Schritten:

1. Kick-off-Veranstaltung
2. Workshop Vision – Mission
3. Workshop Strukturen für Innovationen
4. Workshop Auf den Markt ausgerichtete Innovationsprozesse
5. Workshop Innovationskonzept

### Dieses Vorhaben folgt bewährten Prinzipien:

- Prozesse bewusst gestalten: Mit einem strukturierten Vorgehen schaffen Sie Klarheit im Handeln
- Raum für Innovationen schaffen: Interaktive Verfahren eröffnen zeitliche und mentale Voraussetzungen für neue Ideen.
- Expertenwissen nutzen: Die fachliche und methodische Begleitung durch die BET sichert einen professionellen Rahmen für Ihren Diskurs über die Marktsituation.

### WORKSHOP 1: KICK-OFF-VERANSTALTUNG (1/2 TAG)

- Situationsanalyse der Unternehmensentwicklung
- Interaktive Workshoparbeit zur laufenden Strategie

### WORKSHOP 2: VISION UND MISSION (1 TAG)

- BET-Impuls zu Best-Practice-EVU und innovativen Unternehmen anderer Branchen
- Formulierung von Vision und Mission Statement für das eigene Innovationsmanagement
- Sammlung von Fallbeispielen

### WORKSHOP 3: STRUKTUREN FÜR INNOVATIONEN (1 – 2 TAGE)

- BET-Impuls innovative Strategie, Geschäftsmodellen, Organisationsdesigns
- Delta-Analyse mit dem EVU, Ableitung innovationsförderlicher Maßnahmen

### WORKSHOP 4: AUF DEN MARKT AUSGERICHTETE INNOVATIONSPROZESSE (1 – 2 TAGE)

- Innovative Ideen: Umfeldanalyse und Ausrichtung der eigenen Prozesse auf das Umfeld
- Identifizierung von Hürden, Formulierung von Anforderungen an die Entwicklung

### WORKSHOP 5: INNOVATIONSKONZEPT (1 TAG)

- Ableitung eines individuellen Innovationskonzeptes
- Überleitung in einen Handlungsplan

## MODUL 2: FÜHRUNGSKRÄFTE ALS INNOVATIONSFÖRDERER

Viele EVU stehen vor der Herausforderung, ihre Innovationsfähigkeit steigern zu müssen. Die Erfahrung anderer Branchen zeigt, dass Innovation im Unternehmen dann gelingt, wenn sie von der Unternehmensleitung bis an die Basis umgesetzt wird. Dabei spielen die Führungskräfte im Mittelmanagement eine große Rolle. Sie sind die Vermittler und Treiber von Innovationen. Was sie fördern und unterstützen, gelingt meistens auch. Umgekehrt ist mangelnde Unterstützung durch sie kaum auszugleichen.

Schaffen Sie günstige Bedingungen für Innovationen in Ihrem Unternehmen!

Das Modul "Messung der Innovationsfähigkeit" besteht aus vier Schritten:

1. Kick-off zur Planung des Vorgehens
2. Messung mit einem standardisierten Verfahren
3. Ergebnismeldung an den Auftraggeber
4. Maßnahmenworkshop

### Dieses Programm folgt bewährten Prinzipien:

- Fakten als Basis nutzen: Wir messen, ob Innovationen auf ein förderliches Umfeld treffen.
- Betroffene zu Beteiligten machen: Mit den Führungskräften und nicht über ihre Köpfe hinweg arbeiten.
- Handlungsorientierung: Das Messen dient als Grundlage, eine größere Wirksamkeit von Innovationen im Unternehmen zu erzeugen.

### SCHRITT 1: KICK-OFF ZUR PLANUNG DES VORGEHENS

In einer halbtägigen Auftaktveranstaltung werden folgende Punkte geklärt:

- Vorstellung des Programms ‚Führungskräfte als Innovationsförderer‘
- Vorstellung des Verfahrens zur Erhebung der Innovationsfähigkeit
- Festlegung der Teilnehmer an der Befragung
- Abstimmung eines Zeitplans und ggf. weitere organisatorische Fragen

### SCHRITT 2: MESSUNG MIT EINEM STANDARDISIERTEN VERFAHREN

- In einem standardisierten Online-Verfahren wird eine Bestandsaufnahme der Innovationsfähigkeit aus Perspektive aller Führungskräfte durchgeführt. Vorteil:
  - Rundum-Analyse im gesamten Führungskreis statt Einzelmeinung
  - Geringer Aufwand (max. 15 Minuten pro Teilnehmer)
  - Anonymisierte Auswertung

### SCHRITT 3: ERGEBNISRÜCKMELDUNG AN DEN AUFTRAGGEBER

Der Auftraggeber erhält Vorab-Information über das Ergebnis der Befragung und die Bewertung. Im Rahmen der Ergebnismeldung an den AG wird die weitere Vorgehensweise abgestimmt.

### SCHRITT 4: MASSNAHMENWORKSHOP

Zur Auswertung der Ergebnisse findet eine eintägige Veranstaltung im Führungskreis statt.

Diese umfasst:

- Präsentation der Befragungsergebnisse,
- Bewertung im Führungskreis, ggf. Ableitung von Handlungsfeldern
- Commitment zum weiteren Vorgehen

**Kooperationspartner**

## MODUL 3: INNOVATIONSFÄHIGKEIT SCHULEN

---

Ein innovatives Betriebsklima mit einer Atmosphäre des Aufbruchs gehört zu den zentralen Merkmalen innovativer Unternehmen. In vielen EVU arbeiten, häufig schon seit vielen Jahren, Menschen, die bisher gewohnt sind, eine weniger dynamische und weniger komplexe Unternehmenskultur zu vertreten. Schulen Sie sich im Umgang mit Komplexität und Dynamik!

Das Modul "Innovationsfähigkeit schulen" bietet ein einwöchiges Training zur Weiterentwicklung der persönlichen und sozialen Fähigkeiten an. Das SYMA Fit for Dynaxity ist ein Organisationslabor, in dem Sie die Fähigkeit erwerben, sich und Ihr Team im Wechselspiel mit steigender Komplexität und Dynamik besser wahrnehmen zu können. Am Ende des Trainings sind Sie in der Lage, das eigene Verhalten besser zu steuern.

### Dieses Training folgt bewährten Prinzipien:

- Lernen durch Erleben: Indem Sie Ihr eigenes Verhalten erproben und gemeinsam mit anderen Menschen in kurzen Feedbackschleifen reflektieren, erzielen Sie in kurzer Zeit hohe Lernerfolge.
- Die Theorie folgt der Praxis: Die Arbeit im Organisationslabor gliedert sich in gruppendynamische Prozesse und theoretische Impulse. Diese regen in kurzen Zyklen Ihr Denken über komplexe Organisationszusammenhänge an.

#### 1. TAG: SONNTAG

- Einführung in das Seminar
- Beginn der Arbeitsteams

#### 2. TAG: MONTAG

- Organisationsmodelle im Überblick
- Aufgabenkernprozess: Wie gestaltet ein innovatives Team seine Arbeit?
- Individueller Kernprozess: Das Individuum in der Organisation
- Gruppenarbeitsphase: Gruppendynamik erleben und reflektieren

#### 3. TAG: DIENSTAG

- Sozialer Kernprozess: Wie arbeiten Individuen optimal zusammen?
- Umgang mit der Umwelt: Wieso ist Interaktion wichtig?
- Umgang mit Feedbacks: Lernen und verbessern

#### 4. TAG: MITTWOCH

- Mission Statement: Ziele einer innovativen Organisation
- Systemdiagnose: Wie hängen Prozesse und Strukturen zusammen?

#### 5. TAG: DONNERSTAG

- Methodentraining

#### 6. TAG: FREITAG

- Abschlusspräsentation der Gruppen

Kooperationspartner

---



## ENERGIE. WEITER DENKEN

### BET

Seit fast drei Jahrzehnten bietet BET in der Energie- und Wasserwirtschaft Beratung zur gesamten Wertschöpfungskette an: Von der Gewinnung bzw. Erzeugung über den regulierten Netzzugang bis zum Handel und Vertrieb. Dabei ist es immer unsere Philosophie gewesen, nicht nur Konzepte zu entwickeln, sondern den Kunden in unseren Projekten bis zur Umsetzung zu begleiten.

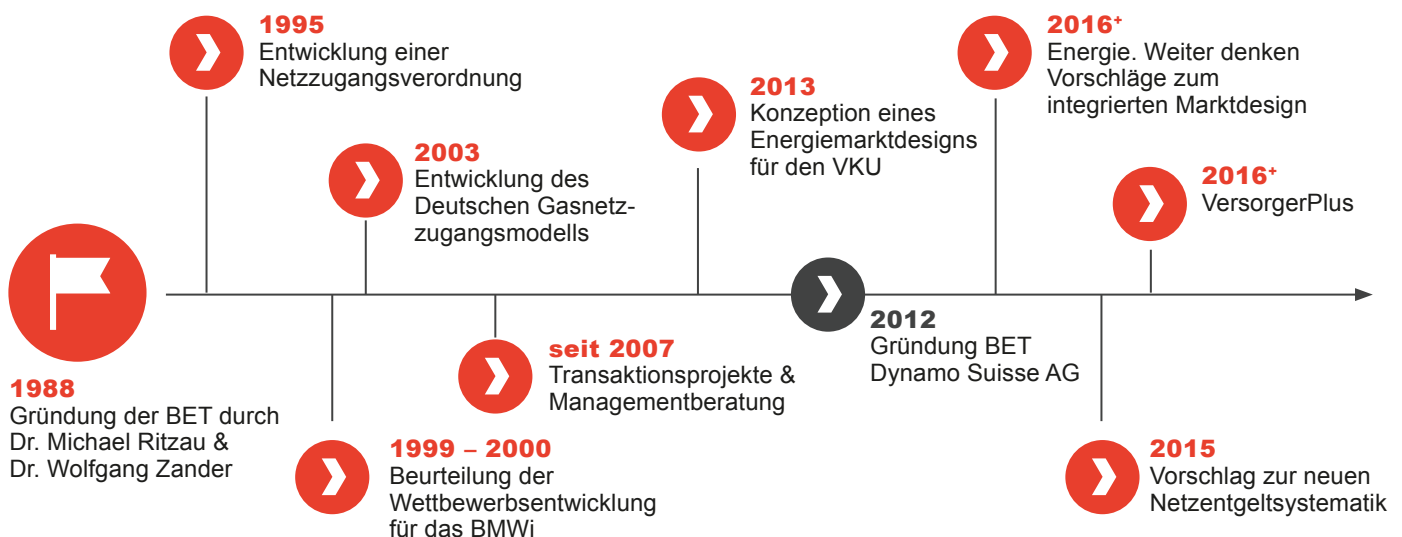
### BET-Managementberatung

Die Beratungsleistungen für die Themenfelder Netz und Markt werden durch Leistungen aus der Managementberatung ergänzt. Neben dem Transaktionsmanagement bearbeiten wir für Sie Projekte zur Gestaltung der Strategie Ihres Unternehmens, entwickeln Steuerungskonzepte für eine erfolgreiche Umsetzung und beraten Sie konzeptionell und methodisch bei der Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation.

### Organisations- und Personalentwicklung

Die Entwicklung Ihres Unternehmens ist stets mit einer Veränderung der Anforderungen an das Personal verbunden. Daher widmen wir uns in der Managementberatung auch der Personal- und Organisationsentwicklung: Als Hebel für das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens mit stetigen Veränderungen.

Innovations- und Veränderungsfähigkeit von EVU spielen im zunehmenden Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte eine zentrale Rolle: Qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen wählen den Arbeitgeber aus, den sie am ansprechendsten finden – und sie bleiben lieber dort, wo ihre Ansprüche an die Organisation und ihre Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt werden. Diesem Bedarf begegnet die BET mit ihrem modularen Innovationskonzept zur Entwicklung eines Versorger Plus.



## IHRE ANSPRECHPARTNERIN

---



**DR. CHRISTIANE MICHULITZ**  
DUFbYf]b

**T** +49 241 47062-487

**M** +49 172 516 68 68

[christiane.michulitz@bet-^}^!\\*ã.de](mailto:christiane.michulitz@bet-^}^!*ã.de)

[www.bet-^}^!\\*ã.de](http://www.bet-^}^!*ã.de)

## Impressum

*Herausgeber*

BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH | Aachen, Leipzig, Hamm | Alfonsstraße 44 | D-52070 Aachen

Telefon +49 (241) 47062-0 | Telefax +49 (241) 47062-600 | [www.bet-^}^!\\*ã.de](http://www.bet-^}^!*ã.de) | [info@bet-^}^!\\*ã.de](mailto:info@bet-^}^!*ã.de) | USt-ID Nr. DE161524830

Geschäftsführer: Dr. Michael Ritzau, Dr. Wolfgang Zander | [info@bet-^}^!\\*ã.de](mailto:info@bet-^}^!*ã.de) | Sitz: Aachen | RÖ: Aachen | HRB 5731