

**Hans-Gerd Servatius**

## **Gestaltung von innovationspolitischen Strategien – Die Energiewende als Lehrstück**

*Der Erfolg oder Misserfolg der Energiewende ist inzwischen zu einem zentralen Thema der deutschen Politik geworden. Darüber hinaus hat der angestrebte Wandel des Energiesystems immer mehr den Charakter eines Lehrstücks für die Gestaltung von innovationspolitischen Strategien bekommen. Anhand dieses Lehrstücks könnten die unfreiwilligen Akteure lernen, wie das deutsche Innovationssystem weiterentwickelt werden müsste. Dabei liegt eine Chance in der Zusammenführung von Wissen aus der Innovationspolitik und dem strategischen Management. Wir zeigen, dass es heute vor allem auf die gemeinsame Realisierung von Geschäftsmodell-Innovationen ankommt. Für Berater ergeben sich aus dieser Situation interessante Perspektiven.*

Als Berthold Brecht gemeinsam mit Musikern wie Kurt Weill um 1930 das Konzept der Lehrstücke entwickelte, um aus den institutionellen Zwängen des klassischen Theaters auszubrechen, ahnte er wohl nicht, dass die Akteure der deutschen Energiewende einmal unfreiwillig in Rollen schlüpfen würden, die denen in einem Brecht'schen Lehrstück ähneln. Ein Kerngedanke dabei ist, dass das Publikum aus den Fehlern der Bühnenfiguren lernen soll. Die Frage, wie deren im Lehrstück präsentiertes Verhalten zu interpretieren ist, muss das Publikum für sich selbst entscheiden. Aus unserer Sicht ist eine erste Lektion, dass das deutsche Innovationssystem einer Weiterentwicklung bedarf.

### **Notwendige Weiterentwicklung des deutschen Innovationssystems**

Das Innovationssystem eines Landes ist ein komplexes soziales System, das aus der Interaktion einer Vielzahl von Akteuren entsteht. Von besonderer Bedeutung ist dabei eine gute Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und den privatwirtschaftlichen Sektor. Aber auch das Wechselspiel zwischen den verschiedenen Ebenen von den relevanten Politikfeldern über die Mesoebene der Allianzen und Plattformen bis zu einzelnen Institutionen mit ihren individuellen Akteuren ist von entscheidender Bedeutung für den Innovationserfolg eines Landes.

Bei der Energiewende gelingt es den Akteuren gegenwärtig offenbar nicht, die von der Politik vorgegebenen Ziele in eine gemeinsame Strategie zu übersetzen und diese erfolgreich zu implementieren. Als Berater würde man diagnostizieren, dass es bei der Energiewende eine Umsetzungslücke gibt. Die Ursachen hierfür sind offensichtlich systemischer Art und resultieren vor allem aus der Unfähigkeit gemeinsamer Lernprozesse.

Am Beispiel der Energiewende wird deutlich, wie wichtig eine Weiterentwicklung des deutschen Innovationssystems ist, die vor allem darauf gerichtet sein sollte, derartige Umsetzungslücken zu schließen. Leider ist dies leichter gesagt als getan. Bei

oberflächlicher Betrachtung ergibt sich der Eindruck, dass die Akteure aus dem öffentlichen Sektor nicht am gleichen Strang ziehen und darüber hinaus

Kommunikationsprobleme mit der Unternehmenswelt haben. Diese Betrachtung sollte aber nicht über ein tiefer liegendes Problem hinwegtäuschen. Dieses Problem ist das Theoriedefizit bei der Realisierung einer so komplexen Aufgabe, wie sie die Energiewende darstellt. Dieses Theoriedefizit ließe sich zumindest teilweise schließen, wenn relevantes Wissen aus zwei Disziplinen zusammengeführt würde: der Innovationspolitik und dem strategischen Management. Dies ist die zweite Lektion, wenn man die Energiewende als Lehrstück betrachtet.

### **Zusammenführung von Wissen aus der Innovationspolitik und dem strategischen Management**

Es ist eigentlich überraschend, dass sich die wissenschaftlichen Disziplinen der Innovationspolitik und des strategischen Managements relativ unabhängig voneinander entwickelt haben. Bislang fehlt weitgehend eine integrierende theoretische Grundlage als Basis für aufeinander abgestimmte Maßnahmen der Akteure des öffentlichen und privatwirtschaftlichen Sektors. Der angestrebte Wandel des Energiesystems macht deutlich, dass aber gerade dies erforderlich wäre.

Dabei könnten die beiden Disziplinen einiges voneinander lernen (vgl. Abbildung 1). So versteht die Innovationspolitik die Herausbildung von Strategien als politischen Prozess unter Beteiligung vieler Interessengruppen. Bei der Realisierung neuer Geschäftsmodelle kommt es zunehmend auf eine unternehmens- und sektorübergreifende Zusammenarbeit an. Unternehmen verfügen im Rahmen ihrer Strategieumsetzung über umfangreiches Know-how beim Einsatz bewährter methodischer Instrumente. Ebenfalls viel Erfahrung gibt es auf der Unternehmensebene bei der Harmonisierung (Alignment) der Teilstrategien verschiedener Bereiche. Was aber noch weitgehend fehlt ist die systematische Zusammenführung dieses Wissens bei der Herausbildung und Umsetzung von innovationspolitischen Strategien. Interdisziplinär orientierte Berater könnten bei diesem Brückenschlag zwischen Innovationspolitik und strategischem Management eine wichtige Rolle spielen. Ein dabei im Mittelpunkt des Interesses stehendes Thema ist die gemeinsame Innovation von Geschäftsmodellen. Wenn man die Energiewende als Lehrstück betrachtet, so ist dies die dritte Lektion.



Abb. 1: Innovationspolitik und strategisches Management

## Gemeinsame Realisierung von Geschäftsmodell-Innovationen

Unter Fachleuten herrscht heute weitgehend Konsens darüber, dass die Energiewende erfolgreiche neue Geschäftsmodelle erfordert<sup>[1]</sup>. Wenn man fragt, warum sich die meisten Unternehmen mit der Schaffung dieser Geschäftsmodelle schwer tun, so hört man häufig die Antwort, der öffentliche Sektor versäume es, hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Dieser sieht die Geschäftsmodell-Innovation aber vor allem als Aufgabe der Unternehmen, die kreativer werden müssten.

Eine Erklärung für dieses Henne-und-Ei-Dilemma ist der spezielle Charakter der notwendigen Geschäftsmodell-Innovationen im Rahmen der Energiewende. Anders als bei der klassischen Schaffung neuer Geschäftsmodelle, die meist von einem Unternehmen und seinen Finanzierungspartnern ausgeht und bei der die Politik eine eher passive Rolle spielt, kommt es bei der Energiewende auf eine aktive Mitwirkung des öffentlichen Sektors an. Außerdem müssen häufig mehrere Unternehmen in einem Innovationsnetzwerk kooperieren.

<sup>[1]</sup> Servatius, H.G. / Schneidewind, U. / Rohlfing, D. (Hrsg.), Smart Energy – Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, Berlin 2012

Wir sprechen bei diesen neuen Geschäftsmodellen, für die die Politik die Rahmenbedingungen schafft, und bei denen mehrere Unternehmen kooperieren, von Geschäftsmodell-Innovationen zweiter Ordnung. Beispiele hierfür sind die Themen Energieeffizienz, dezentrale Erzeugung, Smart Home und Smart Grid (vgl. Abbildung 2).

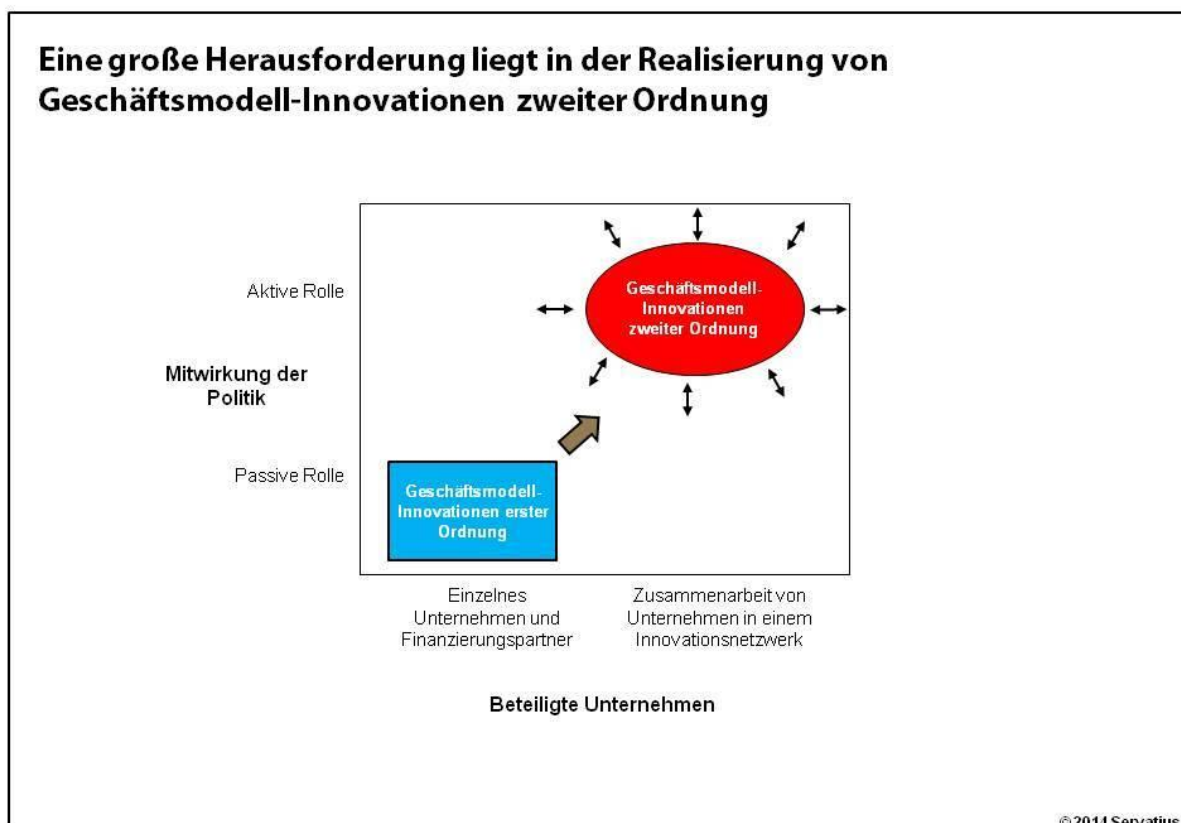


Abb. 2: Geschäftsmodell-Innovationen zweiter Ordnung

Geschäftsmodell-Innovationen zweiter Ordnung erfordern also eine enge Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen Sektor und den Unternehmen. Hierzu wäre es hilfreich, eine gemeinsame methodische Grundlage zu schaffen. In der Vergangenheit war es häufig so, dass bei der Realisierung eines neuen Geschäftsmodells den Unternehmen die Puzzle-Teile fehlten, die vom öffentlichen Sektor hätten kommen müssen. Eine solche methodische Grundlage würde das Puzzle-Spiel über Sektorengrenzen hinweg erleichtern.

Der Ton zwischen den Akteuren ist inzwischen deutlich rauer geworden. Johannes Teysen, der Vorsitzende des Vorstands der E.ON SE meint, bei der Energiewende seien Markt und Wettbewerb zunehmend von der ordnungspolitisch wohl ineffizientesten Politikform verdrängt worden: einer Planwirtschaft ohne Plan<sup>[2]</sup>.

<sup>[2]</sup> Teysen, J., Planwirtschaft ohne Plan. In: Handelsblatt, 17.06.2013, S.48

Das Manager Magazin sieht die Versäumnisse im Kanzleramt, das im Zentrum einer Kakophonie stehe, die ihresgleichen suche. Die Kritik gipfelt in dem Punkt, dass es dort niemanden gebe, der für die Entwicklung von Strategien zuständig sei<sup>[3]</sup>.

Wie dem auch sei - was offensichtlich fehlt, sind geeignete Mittel, die die zerstrittenen Parteien wieder zusammenführen. Dies könnte eine interessante Aufgabe für Berater sein.

## **Berater als Brückenschläger zwischen Politik und Wirtschaft**

Beim Thema Innovation sind in der Unternehmens- und Politikberatung heute überwiegend unterschiedliche Beratungsorganisationen tätig, die verschiedene Probleme lösen. Dies hat dazu beigetragen, dass auf der politischen Ebene vor allem an öffentlich geförderten Pilotprojekten und Plattformen gearbeitet wird, während sich die Unternehmen und ihre Berater mit spezifischen Fragestellungen des Innovationsmanagements beschäftigen.

Möglicherweise sehen die Klienten aus dem öffentlichen und dem privatwirtschaftlichen Sektor z.B. beim Thema Geschäftsmodell-Innovation nicht die Notwendigkeit integrierter Ansätze. Daher ist die Rolle eines Beraters, der als Brückenschläger zwischen Politik und Wirtschaft agiert, bislang relativ schwach entwickelt. Wir vertreten die Auffassung, dass ein solcher zwischen den Sektoren agierender Katalysator bei der Weiterentwicklung des Innovationssystems wichtige Impulse liefern könnte. Es bleibt abzuwarten, welche Schlussfolgerung Berater für sich aus der Energiewende ableiten und vor allem, ob sie damit erfolgreich sind.

## **Ein Lehrstück auf verschiedenen Ebenen**

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die Energiewende als Lehrstück auf verschiedenen Ebenen entfaltet. Wie in kaum einem anderen Feld wird am Beispiel der Energiewende deutlich, dass das deutsche Innovationssystem einer Weiterentwicklung bedarf, die darauf abzielen sollte, Umsetzungslücken zu schließen. Hierzu bedarf es einer theoretischen Grundlage, die Wissen aus der Innovationspolitik und dem strategischen Management zusammenführt. Ein wichtiges Aufgabenfeld wäre die gemeinsame Realisierung neuer Geschäftsmodelle durch Akteure des öffentlichen und des privatwirtschaftlichen Sektors. Berater als Brückenschläger könnten dabei eine wichtige Katalysatorfunktion übernehmen.

**Der Autor Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius** hat nach über 25 Jahren Berufserfahrung mit Führungspositionen in internationalen Consulting-Unternehmen das Management Systems Network und den Innovationsspezialisten Competivation gegründet. Darin arbeiten erfahrene Berater, Praktiker und Wissenschaftler zusammen. Das Dienstleistungsspektrum kombiniert Managementberatung mit Führungskräfteentwicklung und interdisziplinärer Forschung. Daneben lehrt Herr Servatius als Honorar-Professor Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.

<sup>[3]</sup> Müller, H. / Neßhöver, C., Mehr Ruhe wegen. In: Manager Magazin, 2013, Nr.7, S.80-86