

Hans-Gerd Servatius

Nachhaltigkeitsinnovationen mit einem kooperativen Design Thinking*

Im Rahmen der Energiewende geht die Notwendigkeit zu Nachhaltigkeitsinnovationen einher mit einer Weiterentwicklung von Methoden wie dem Design Thinking und einem Trend zu stärker vernetzten, kooperativen Organisationen. Wir skizzieren diese Entwicklungslinien und versuchen aufzuzeigen, wie der Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem gelingen könnte.

Aus dem Ruder gelaufene Energiewende

Bei der Energiewende ist inzwischen Ernüchterung eingetreten. Der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) warnt sogar, die Zukunft des Landes stehe auf dem Spiel und es bestehe die Gefahr, dass sich Deutschland komplett aus dem Wettbewerb schieße. Der BDI-Präsident Hans-Peter Keitel wirft der Politik Flickschusterei vor und stützt sich dabei unter anderem auf eine Studie der Boston Consulting Group, die die Investitionen allein im Stromsektor bis 2030 (2050) auf 350 (mehr als 600) Milliarden Euro beziffert. Bis 2030 wird ein Anstieg der Strompreise um 15-35 Prozent prognostiziert [1].

Angesichts dieser ersten Ergebnisse des BDI-Energiewende-Monitorings stellen sich die Fragen, warum die Energiewende aus dem Ruder zu laufen droht und was dagegen getan werden könnte.

Wir sehen für die enttäuschende Entwicklung vor allem zwei Ursachen, die sich wechselseitig verstärken: erstens Defizite bei der Gestaltung der innovationspolitischen Rahmenbedingungen und zweitens Schwierigkeiten der Unternehmen mit der Realisierung erfolgreicher neuer Geschäftsmodelle, die im Smart-Energy-System zusammenwirken.

Schwierigkeiten mit der Innovation von Geschäftsmodell-Systemen

Eine vor kurzem gemeinsam mit SAP durchgeführte Studie zum technologiegetriebenen Wandel von Energieunternehmen in Richtung auf mehr Nachhaltigkeit kommt zu dem Ergebnis, dass die wesentliche Hürde gegenwärtig in der Gestaltung erfolgreicher Smart-Energy-Geschäftsmodell-Systeme liegt [2]. Die Schwierigkeiten bei dieser Art von Nachhaltigkeitsinnovation reichen von der Berücksichtigung der vielfältigen neuen Kundenrollen über das Management eines Partnernetzwerks und die proaktive Nutzung von Informationstechnik als Ermöglicher der vernetzten Geschäftsmodelle bis zur organisatorischen Gestaltung von Business Model Innovation Labs.

Einige Teilnehmer unserer Studie argumentierten, Pilotprojekte seien zwar zur Überprüfung der Machbarkeit wichtig, um daraus erfolgreiche Geschäftsmodelle abzuleiten, müssten aber zunächst die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen konkretisiert werden. Ohne entsprechende Normierung könnten z.B. die auf Smart Metern aufbauenden neuen Anwendungen wirtschaftlich nicht erfolgreich sein. Die Unternehmen verweisen also auf die Politik, die die Voraussetzungen für Nachhaltigkeitsinnovationen schaffen müsse.

Defizite bei den innovationspolitischen Rahmenbedingungen

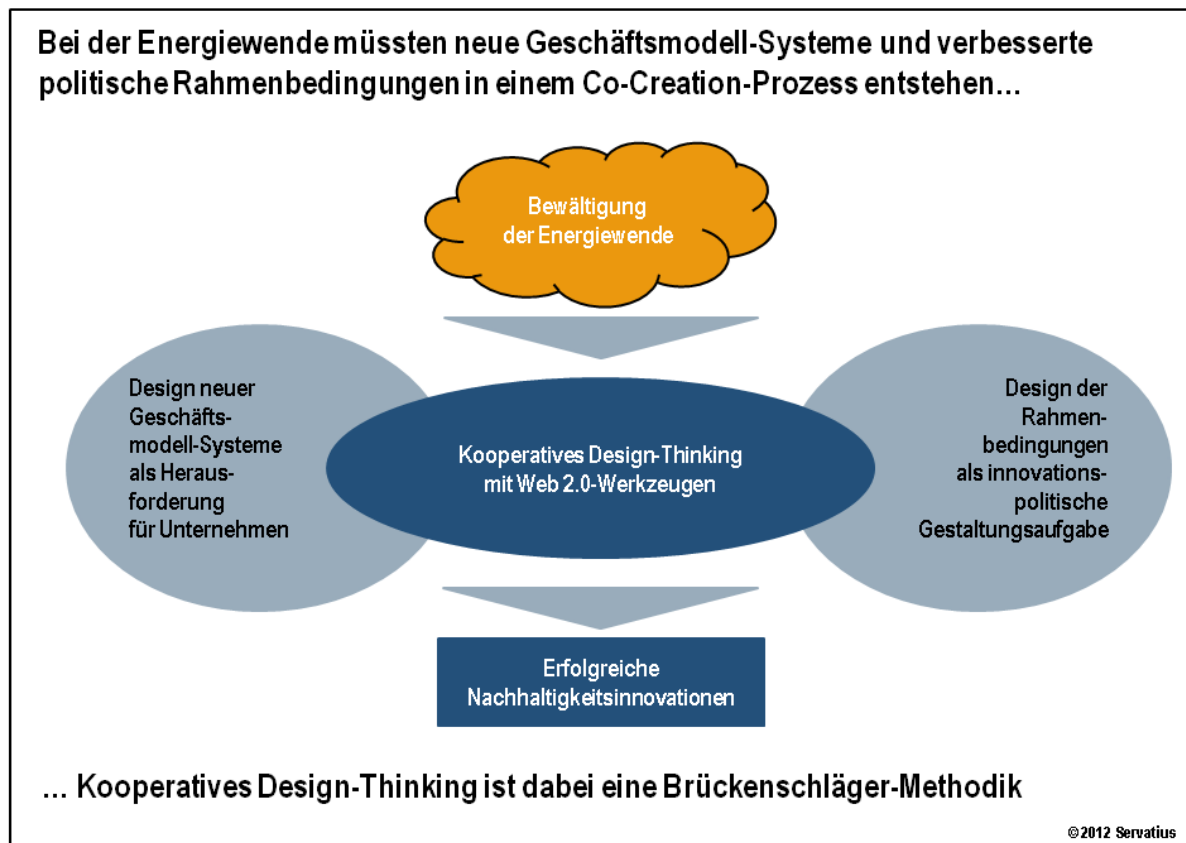
Eine Vielzahl von Akteuren fordert gegenwärtig ein neues Marktdesign für die Erzeugung, den Transport und die Speicherung von erneuerbaren und konventionellen Energien. Es ist aber weitgehend unklar, wie ein solches Regelwerk zustande kommen soll. Von dem Kölner Volkswirt Axel Ockenfels kommt die Warnung, handwerkliche Fehler bei der Ausgestaltung der Mechanismen könnten zu enttäuschenden oder gar katastrophalen Ergebnissen führen [3].

Nun wird man bei der Energiewende nicht darauf warten können, bis seitens der noch jungen Marktdesign-Wirtschaft gesicherte Erkenntnisse zur Gestaltung der Rahmenbedingungen für einen derart komplexen Transformationsprozess vorliegen. Gefragt sind daher pragmatische Ansätze, zur Beantwortung der Frage, wie eine nachhaltige Innovationspolitik aussehen könnte. Klar scheint zu sein, dass es wichtig ist, die verschiedenen Interessensgruppen in diesen Prozess einzubinden und neue Formen einer stärker partizipativen Demokratie zu wagen. Insofern erfordert die Energiewende nicht nur technische sondern auch politische und soziale Innovationen.

Kooperatives Design Thinking als Lösungsansatz für beide Problemfelder

Zur Lösung der skizzierten Probleme wäre ein Lösungsansatz ideal, der nicht nur die Geschäftsmodell-Systeminnovation und die Innovationspolitik unterstützt, sondern auch einen Brückenschlag zwischen beiden Feldern ermöglicht. Ein Kandidat für eine solche Brückenschläger-Methodik ist das Design Thinking. Dessen Wurzeln liegen in der Produktgestaltung [4]. Ein Forschungsprogramm an der Stanford University und am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam strebt an, den Co-Creation-Aspekt von Design Thinking im Rahmen des Innovationsmanagements weiter zu entwickeln [5]. Noch relativ neu und viel versprechend ist die Anwendung dieser Methode beim Design nachhaltiger Geschäftsmodell-Systeme im Energiesektor. Wir haben gute Erfahrungen mit der Anwendung in Business Model Innovation Labs gemacht, die z.B. Smart-Home-Lösungen oder neue Mobilitätskonzepte entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Spezialisten, Abteilungen und Partnern wird zunehmend durch kooperative Software-Plattformen erleichtert, die Web 2.0-Werkzeuge integrieren. Wir sprechen daher von einem kooperativen Design Thinking im Enterprise 2.0 [6].

Bei der Arbeit in diesen Geschäftsmodell-Laboren entstand die Forderung, dass es einen vergleichbaren Ansatz für das Design von innovationspolitischen Rahmenbedingungen und Industriestandards geben müsste. So kommt es immer wieder vor, dass Innovationsteams, wie z.B. beim Thema Smart Meter und BSI-Schutzprofile politische oder regulatorische Barrieren identifizieren, die der Umsetzung einer Geschäftsmodell-Idee im Wege stehen. In einer solchen Situation sollte es möglich sein, das Kurzpass-Spiel mit der Politik und den relevanten Behörden zu verbessern, um mit diesen gemeinsam an Ansätzen zur Überwindung der Barrieren zu arbeiten. Kooperatives Design Thinking als Brückenschläger-Methodik stellt also eine Verbindung her zwischen dem privatwirtschaftlichen Sektor, in dem innovative Geschäftsmodell-Systeme miteinander konkurrieren und einem öffentlichen Sektor, in dem günstige politische und rechtliche Rahmenbedingungen für erfolgreiche Nachhaltigkeitsinnovationen geschaffen werden. Ein solcher Co-Creation-Prozess wird im internationalen Wettbewerb immer wichtiger, da nicht nur Unternehmen konkurrieren, sondern zunehmend auch Staaten und Wirtschaftsräume mit ihren jeweiligen politischen Systemen.



Der Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen ist dabei Teil eines größeren allgemeinen Trends zu stärker vernetzten, kooperativen Organisationen [7].

Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen in der vernetzten kooperativen Organisation

In etablierten Unternehmen findet das Erproben neuer Geschäftsmodell-Systeme parallel zur Optimierung des vorhandenen Geschäfts statt. Eine große Herausforderung für Nachhaltigkeitsinnovationen besteht daher in der Organisation der Zusammenarbeit von Geschäftsmodell-Laboren mit den operativen Einheiten. So liegt ein potenzieller Vorteil der Energieversorger bei Smart-Energy-Systemen in den vorhandenen Kundenbeziehungen. Zum echten Vorteil wird deren Potenzial jedoch erst, wenn es gelingt, den Nutzen der neuen intelligenten Lösungen auch glaubwürdig zu kommunizieren.

Kooperative Software-Plattformen mit Web 2.0-Werkzeugen können sowohl bei der internen Zusammenarbeit als auch bei der Interaktion mit Partnern und Kunden eine wichtige Rolle spielen. Das Innovationsmanagement 2.0 ist kooperativ. Dies gilt für die durch Software-Plattformen unterstützten Innovationsprozesse, deren Ergebnis in Form neuer systemischer Geschäftsmodelle und nicht zuletzt für das Verhalten der beteiligten Akteure. Kooperativ bedeutet allerdings nicht naiv. Denn bei aller Begeisterung für die neuen Formen der Zusammenarbeit sollte man nicht verkennen, dass Allianzen in der Regel Bündnisse auf Zeit sind.

Im zweiten Anlauf zu erfolgreichen Nachhaltigkeitsinnovationen

Die „kleine Energiewende“ in Deutschland mit der politischen Entscheidung, aus der Kernenergie auszusteigen, ist – eingebettet in den weltweiten Wandel zu einem intelligenten und nachhaltigen Energiesystem – ein einzigartiges Sustainovation-Experiment. Die verantwortlichen Akteure haben es in der Hand, hieraus eine Erfolgsgeschichte zu machen oder einen Flop von historischem Ausmaß zu produzieren. Der erste Anlauf war mehr als holprig. Nun kommt es darauf an, dass der zweite Anlauf zu besseren Ergebnissen führt. Design Thinking auf der Ebene des privaten und des öffentlichen Sektors und als Bindeglied zwischen beiden ist ein viel versprechendes Hilfsmittel für gemeinsame Lernprozesse. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Bei der Anwendung der Methode gilt es nun, ihre Eignung im politischen Umfeld unter Beweis zu stellen. Wichtig ist hierbei eine intensive wissenschaftliche Begleitung. Die Voraussetzungen sind geschaffen. Ein nächster Schritt wäre, die relevanten Akteure in dieser neuen Arbeitsweise zu schulen und Erfolgserlebnisse zu vermitteln.

Literatur

- [1] Stratmann K (2012) Energiewende macht Wirtschaft Angst. Handelsblatt, 9. Oktober 2012, S 8-9
- [2] Servatius HG / Kaczynski S / Lohnert K (iv) Innovation driven Transformation of Utility Companies. 360° - The Business Transformation Journal
- [3] Ockenfels A (ohne Jahr) Marktdesign. Gabler Verlag (Hrsg) Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17927/marktdesign-v6.html>
- [4] Brown T (2009) Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, New York
- [5] Plattner H / Meinel C / Leifer (Hrsg) (2012) Design Thinking Research – Studying Co-Creation in Practice, Berlin
- [6] McAfee A (2009) Enterprise 2.0 – New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges, Boston
 Servatius HG (2012) Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem mit neuen Geschäftsmodellen. In: Servatius HG / Schneidewind U / Rohlfing D (Hrsg.) Smart Energy – Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, Berlin, S 2-43
- [7] Gray D / Van der Wal T (2012) The Connected Company, Sebastopol (Cal)
 Morgan J (2012) The Collaborative Organization – A Strategic Guide to Solving Your Internal Business Challenges Using Emerging Social and Collaborative Tools, New York