

Hans-Gerd Servatius

Brauchen Energieunternehmen einen Chief Innovation Officer?*

In einer Zeit, in der Innovation für Energieunternehmen immer wichtiger wird, wäre es eigentlich nahe liegend, die Verantwortung für dieses Thema in einem Ressort auf der obersten Führungsebene zu bündeln. Dies erfolgt jedoch in den meisten Organisationen bislang nicht. Wir beleuchten das Aufgabenspektrum eines Chief Innovation Officers, das eine Reihe von Tätigkeiten integriert, die traditionell in anderen Bereichen angesiedelt sind. Möglicherweise liegt hierin die Ursache dafür, dass sich die Unternehmen mit der Schaffung einer solchen Querschnittsaufgabe schwer tun.

Was macht eigentlich ein Chief Innovation Officer?

Der Begriff Chief Innovation Officer (CINO) wurde 1998 in einem Buch zum Forschungs- und Entwicklungsmanagement geprägt [1]. Er beschreibt eine im Vergleich zum Chief Technology Officer (CTO) oder Leiter Forschung und Entwicklung erweiterte Führungsaufgabe, in deren Mittelpunkt die Technologie- und Innovationsstrategien, der Innovationsprozess und die Innovationskultur des Unternehmens stehen. Eine Studie aus dem Jahr 2008 kommt zu dem Ergebnis, dass sich in 26% der untersuchten deutschen Unternehmen ein Mitglied der obersten Führungsebene um das Innovationsmanagement kümmert (USA 35%). In 54% der Unternehmen ist diese Aufgabe auf eine Reihe von Organisationseinheiten verteilt [2]. Bislang hat sich für die Rolle des Chief Innovation Officers allerdings noch kein einheitliches Verständnis heraus gebildet.

Das Aufgabenspektrum eines Chief Innovation Officers verknüpft innovationsorientierte Teilaufgaben aus einer Reihe klassischer Funktionen, wie Forschung und Entwicklung (F&E), Strategie, Finanzen, Marketing, Personal, Organisation und Informationstechnik. Im Mittelpunkt steht dabei ein ganzheitlich verstandenes Innovationsmanagement, das verschiedene Bausteine integriert.

Aktuell fordert Professor August-Wilhelm Scheer, der Chief Information Officer (CIO) müsse das „I“ stärker in Richtung Innovation interpretieren und das Potenzial von Web 2.0-Werkzeugen nutzen, um Produkte und Prozesse weiter zu entwickeln [3].

Bausteine eines ganzheitlichen Innovationsmanagements

In einem zunehmend durch Dynamik und Komplexität geprägten Umfeld hängt der Erfolg des strategischen Managements immer stärker davon ab, die richtigen Technologie- und Innovationsstrategien zu generieren und umzusetzen. Im Energiesektor steht dabei die Abwehr oder aktive Gestaltung neuer disruptiver Geschäftsmodelle im Mittelpunkt des Interesses.

Im Zeitalter von Open Innovation gilt es, die Leistungssteigerung der eigenen Forschung und Entwicklung mit der Gestaltung von offenen Innovationsnetzwerken zu kombinieren. Energieunternehmen haben begonnen, verschiedene Formen von Open Innovation weiter zu entwickeln, wie z.B. das Corporate Venture Management.



Eng damit verknüpft ist ein verbessertes Innovationsmarketing von der Kommunikation im eigenen Unternehmen über ein Vorfeld-Marketing mit Lead Usern und ein Marketing in Pilot-Projekten bis zur Einführung von neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen in den Breitenmarkt. Beim Thema Smart Energy erproben Energieunternehmen neue Wege zur Co-Creation von Innovationen gemeinsam mit Kunden und Partnern. Von der Automobilindustrie können sie einiges darüber lernen, wie Individualisierung und Variantenmanagement funktionieren.

Bei der Organisationsgestaltung ist der Spagat zwischen Kostensenkung und einer Verbesserung der Innovationsfähigkeit zu meistern. Ein Ideenmanagement – bei Krupp erstmals in Deutschland 1872 konzipiert und 1888 eingeführt – ist in Energieunternehmen noch nicht so weit verbreitet wie in anderen Branchen. Ausgehend von der Gestaltung dieses „Fuzzy Front Ends“ stellt sich die Aufgabe, die Innovationsprozesse zu verbessern und das Management von Innovationsprojekten zu optimieren. Auf dem Wege zum Enterprise 2.0 kommen verstärkt Software-Plattformen für die Kooperation zum Einsatz.

Dies alles gelingt nur mit einer innovationsorientierten Personalführung, die kreative Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnt, sie fördert und dazu beiträgt, dass innovative Führungskräfte die Unternehmenskultur prägen. Eine solche Vorbildfunktion funktioniert in der Regel besser als mechanistische Veränderungsprogramme. Gleichwohl gehört ein positiv gestalteter Wandel zu den zentralen Aufgaben des Innovationsmanagements.

Das Ziel eines solchen ganzheitlichen Innovationsmanagements ist die nachhaltige Wertsteigerung für das Unternehmen und seine Bezugsgruppen in den relevanten Umfeldern. Hierzu zählen neben den Absatz- und Kapitalmärkten, die Personalmärkte, die Wissens- und Ressourcenmärkte und nicht zuletzt die politischen Umfeldern. Eine wichtige Rolle im Rahmen dieser offenen Führung spielt ein Innovationscontrolling, das nicht nur Rationalität sichert, sondern auch verstärkt verhaltensorientierte Aspekte, wie Motivation, Neugierde und Begeisterung, berücksichtigt.

Herausforderungen für die Aufsichtsgremien und die Führungskräfteentwicklung

Brauchen Energieunternehmen also einen Chief Innovation Officer, der eine solche Vielfalt an Aufgaben orchestriert? Wir vertreten die These, dass sie ihn mehr denn je benötigen, wenn die angekündigte Energiewende Wirklichkeit werden soll [4]. Es obliegt den Aufsichtsgremien, diese Positionen – wohlgermerkt auf der ersten Führungsebene und nicht auf Bereichsleitersebene oder in Stäben – zu schaffen und mit geeigneten Persönlichkeiten zu besetzen.

Darüber hinaus stehen die Wissenschaft und die Führungskräfteentwicklung vor der Herausforderung, das Profil des Chief Innovation Officers zu schärfen und geeignete Programme zu realisieren. Mit dem Executive MBA an der RWTH Aachen und dem neu gestalteten Intensivlehrgang für Innovations- und Technologiemanager von Euroforum leisten wir hierzu einen Beitrag. Die nächsten Euroforum-Veranstaltungen finden am 13./14. und 26./27. Juni 2012 in Frankfurt statt.

Das Ziel dieser Veranstaltungen geht über das Erlernen von disziplinärem Einzelwissen weit hinaus. Wir betrachten das Technologie- und Innovationsmanagement als komplexes soziales System und vermitteln die Fähigkeit, die Leistung eines solchen Systems zu steigern. Für die Teilnehmer steht die Erkenntnis am Anfang, welche spezifischen Talente sie für diese Aufgabe mitbringen. Ein individuelles Coaching hilft Ihnen dann, den für sie optimalen Talent-Mix zu entwickeln.

Literatur

- [1] Miller WL, Morris L (1999) Fourth Generation R&D. New York, S 24f, S 213ff
- [2] Economist Intelligence Unit (2008) Innovation – The next wave. London
- [3] Scheer AW (2011) Der CIO muss das „I“ neu interpretieren. Blog, Scheer-Group, 6.12.2011
- [4] Servatius HG, Schneidewind U, Rohlfing D (Hrsg.) (2011) Smart Energy – Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, Berlin