# Innovation ist machbar

## Wie kommunale Energieversorgungsunternehmen den neuen Herausforderungen trotzen können

***Energiewende. Mobiltätswende. Und Klimawende sowieso. Das Umfeld für die immer noch zahlreichen kommunalen Energieversorgungsunternehmen in Schleswig-Holstein und Deutschland allgemein ist unübersichtlich geworden. Dabei wird den Verantwortlichen zunehmend klar: Um zu bleiben, müssen sie sich, beziehungsweise ihre Geschäftsmodelle ändern. Wie aber ist es tatsächlich bestellt um die Innovationsfreudigkeit dieser Branche?***

Genau um diese Frage ging es in dem vom Institut für Innovationsforschung an der Universität Kiel vorgenommenen Forschungsprojekt *Cross-Industry-Innovationen in der Energiewirtschaft*. Mit Unterstützung der Praxispartner **Stadtwerke Kiel** und der ebenfalls in der Landeshauptstadt ansässigen **IPP ESN Power Engineering GmbH** nahm das Institut 46 Energieversorger in Deutschland und Österreich unter die Lupe. »Anhand von sehr differenzierten Kriterien haben wir deren Innovationskompetenz erfasst und sie mit den Werten in 69 mittelständischen Betrieben aus anderen Wirtschaftsbereichen verglichen«, erläutert Wirtschaftschemikerin Julia Kroh, die diese Untersuchung als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Innovationsforschung und Promotionsstipendiatin der EKSH vorgenommen hat. Und auch wenn in den Versorgungsunternehmen immer wieder pfiffige Konzepte für neue Geschäftsfelder aufhorchen lassen, bilanziert die Nachwuchswissenschaftlerin unterm Strich: »Es gibt Potenzial nach oben.«

Analysiert wurde auch die Offenheit für neue Wege anhand von Projekten zur energetischen Quartierssanierung. Das empfiehlt sich aus Sicht von Prof. Carsten Schultz, dem Direktor des Instituts für Innovationsforschung, weil in solchen Projekte von der Energie über die Mobilität bis zur Wärmedämmung alles auf den Tisch kommt. Mehr noch: Quartierssanierung findet im gewachsenen Bestand statt und löst damit regelmäßig Konflikte aus. »Es gibt immer Akteure, die sich nicht in der Lage für Veränderungen sehen«, nennt der Wirtschaftsingenieur einen wesentlichen Grund. Gerade unter diesem Konflikt-Aspekt gab es für ihn jedoch ein »spannendes Ergebnis«. Besonders erfolgreich sind solche Projekte offenbar meistens dann, wenn es gelingt, die Skeptiker einzubinden. Beispielsweise stößt bei älteren Bewohnern die Einschränkung individueller Mobilität trotz des Ausbaus von öffentlichem Nahverkehr oft auf große Vorbehalte. Gerade solche Bedenken dürfen nach Überzeugung von Julia Kroh nicht ignoriert werden: »Man muss vielmehr das Konzept entsprechend überarbeiten. Da kommt inhaltlich etwas Besseres heraus und die Menschen sind zufriedener.«

Prof. Dr. Carsten Schultz

*Energieversorger stehen vor großen Herausforderungen. Das gilt nicht zuletzt für deren Mitarbeiter*innen. Die Unternehmen müssen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter*-innen aktiv in Innovationsprozesse einbinden, sie aber auch auf die digitale Transformation vorbereiten.*
*Der Rolle der Mitarbeiter*innen im Wandel widmet sich daher unser aktuelles von der EKSH im HWT-Programm gefördertes Projekt.*
*Hier entwickeln und evaluieren wir gemeinsam mit den Stadtwerken Rendsburg, Husum, Geesthacht und Nortorf Ansätze zur Einbindung von Mitarbeiter*innen in Innovationsprozesse.*

Auffallend ist andererseits, dass die Energieversorgungsunternehmen praktisch überall dabei sind, wenn es um energetische Quartierssanierung geht. Jedoch wirken sie oft nicht federführend, sondern überlassen die Regie der jeweiligen Kommune, die ihrerseits gern die Dienste von Planungsbüros in Anspruch nimmt. Weil derartige Projekte viele Perspektiven für neue Geschäftsfelder in sich bergen, legt die Kieler Studie den Energieversorgern dringend gesteigerte Aufmerksamkeit nahe. »Sonst könnten ihnen andere die Butter vom Brot nehmen«, mahnt Prof. Schultz. Er denkt dabei an Autohersteller, die den Käufern ihrer Elektrofahrzeuge schon jetzt Wallboxen samt Strom fürs Laden in der eigenen Garage anbieten. »Von da aus wäre es also nur ein kleiner Schritt, komplett ins Geschäft mit der privaten Stromversorgung einzusteigen«, weist er auf eine naheliegende Entwicklung hin.

Immerhin haben die Experten der Uni Kiel aber auch Energieversorger ausgemacht, die jetzt schon vielversprechende neue Wege beschreiten. Wärmemanagement für gewerbliche Kunden, Tarifmodelle, mit denen ständig wechselnd auf die jeweils günstigste und umweltfreundlichste Art Energie bezogen werden kann, das intelligente Laden von Elektroautos, sogar Sicherheitsdienstleistungen, die auf der Analyse des Stromverbrauchs beruhen, all das ist keine reine Zukunftsmusik mehr.

Wahr ist aber ebenso, dass effektives Innovationsmanagement für die Versorgungsbetriebe zwar überlebenswichtig ist, besonders die kleineren unter ihnen dafür allerdings zu wenig Ressourcen haben. Zur Nachahmung empfiehlt Prof. Schultz unter diesem Aspekt eine Initiative von neun kommunalen Versorgern aus Niedersachsen und Schleswig-Holstein. Sie haben zwar nicht fusioniert, sich aber strategisch zusammengetan, um dem Fortschritt mit vereinten Kräften auf die Sprünge zu helfen.

### Forschung dank Stipendium

Maßgeblich mitgewirkt hat an der Untersuchung zur Innovationsfähigkeit kommunaler Energieversorgungsunternehmen die Wirtschaftschemikerin Julia Kroh. Dank eines Promotionsstipendiums der EKSH konnte sie Anfang 2020 ihre Doktorarbeit zum *Management von Interessengruppen in offenen Innovationsprozessen am Beispiel der Energiewirtschaft* einreichen. Das Thema Innovation spielt auch in der Wirtschaftschemie eine große Rolle. Immer wieder geht es um die Frage, wie neue Produkte oder Verfahren zum marktfähigen Produkt werden können. Zu einem solchen Thema verfasste Julia Kroh betreut von Prof. Carsten Schultz vom Institut für Innovationsforschung an der Uni Kiel bereits ihre Masterarbeit. Ihre Dissertation widmete sich nun speziell der Energiewirtschaft, die unter diesem Aspekt eine spezielle Branche darstellt. Über Jahrzehnte verdienten gerade auch die kommunalen Versorger wie selbstverständlich gutes Geld durch den Verkauf von Strom oder anderer Energie. Der eingeleitete und teils fast schon vollzogene Abschied von Atom- und Kohlekraftwerken führt heute jedoch zu einem dezentralen Markt mit vielerlei Herausforderungen. Produkte und Dienstleistungen müssen in enger Zusammenarbeit mit Marktakteuren entwickelt werden. Die Einbindung von diesen teils sehr heterogenen und skeptischen Interessensgruppen fällt Energieversorgern schwer. Der branchenübergreifende Prozess der Digitalisierung macht um die Energieversorger keinen Bogen. Ebenfalls am Institut für Innovationsforschung und ebenfalls gefördert von der EKSH untersucht Julia Kroh derzeit, wie die Unternehmen ihre Beschäftigten in den Prozess des digitalen Wandels einbeziehen. Welche neuen Betätigungsmöglichkeiten sich dadurch ergeben könnten und wie sich damit letztlich Kunden erreichen lassen, sind weitere damit verbundene Themen.

## PROJEKTDATEN

**Cross-Industry-Innovation in der Energiewirtschaft: Potenziale und Barrieren neuer Geschäftsmodelle für Energieeffizienz**

**Projektzeitraum:** 2015 bis 2017
**Projektförderung EKSH:** 120.000 €
**Unternehmensbeitrag:** 30.000 €

**Kontakt:**
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Prof. Dr. Carsten Schultz
Tel. 0431 880-1542
schultz@bwl.uni-kiel.de

## Immer offen für Kooperationen

### Projektpartner IPP ESN Power Engineering GmbH

Das Unternehmensgebäude von IPP ESN in Kiel.

Projektpartnerin für das Innovationsforschungsprojekt war neben den Stadtwerken Kiel die IPP ESN Power Engineering GmbH. Die ist im Jahr 2007 hervorgegangen aus den Unternehmensgruppen IPP (IPP Ingenieurgesellschaft GmbH & Co. KG) und ESN (EnergieSystemeNord GmbH), die einander lange Jahre durch die Zusammenarbeit in verschiedenen Projekten verbunden waren. »Die Idee, das Wissen, die langjährige Berufserfahrung und die weitreichende Expertise in der energiewirtschaftlichen Branche in ein gemeinsames Unternehmen zu stecken, drängte sich einfach auf«, erzählt Prokurist Michael Knitter. Heute ist IPP ESN ein deutschlandweit erfolgreiches Ingenieurunternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten an fünf Standorten.

Die IPP ESN plant Energieerzeugungsanlagen und entwickelt auch ganze Versorgungskonzepte für Unternehmen, Kommunen und Quartiere. Mit vernetztem Denken und entsprechender Kompetenz wird eine integrierte Planung von Anlagen zur kombinierten Erzeugung und Verteilung von Wärme, Strom und Kälte angestrebt. Auch Konzepte zur Wartung und zum Ausbau von Leitungen gehören zum Leistungsspektrum.

Mit Verkehrsthemen befassen sich die Fachleute des Kieler Unternehmens ebenfalls. So entwickelten sie unter anderem ein Elektromobilitätskonzept für die Stadt Ratingen.

Immer wieder öffnet sich die IPP ESN außerdem für gemeinsame Projekte mit den Hochschulen. Davon profitieren Studierende und Promovierende der Fachhochschule und der Christian-Albrechts-Universität in Kiel. Gesprächs- und Ideenrunden gab es auch schon mit Schülerinnen und Schülern der gymnasialen Oberstufe. Obwohl die aus nachvollziehbaren Gründen nicht über geballtes Fachwissen verfügen, tragen sie in solchen Runden wertvolle Anregungen zur Gestaltung der Energiewirtschaft der Zukunft bei. Oder wie es Michael Knitter formuliert: »Irgendwas kommt immer dabei raus.«


IMPRESSUM

EKSH

Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH
Wissenschaftspark Kiel Boschstraße 1 24118 Kiel
info@eksh.org www.eksh.org

Erscheinungsdatum: Februar 2020
Redaktion: Sabine Recupero, Martin Geist
Grafische Gestaltung: Ulrike Heinichen
Titelbild: shutterstock/VikaSuh; S. 2 Adobe Stock/panimoni


WEITERE INFORMATIONEN

Dies ist nur ein Beispiel von kooperativer Energieforschung in Schleswig-Holstein. Lesen Sie mehr über Forscherinnen und Forscher und ihre Forschungsgebiete.

Zugunsten der Lesbarkeit dieser Publikation hat die Redaktion bewusst auf männlich/weiblich-gedoppelte Formulierungen verzichtet. Alle Bezeichnungen, die männlich formuliert sind, gelten sinngemäß auch für Frauen.


14
2020

EKSH
Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH


# EKSH-Projektförderung

## Energieforschung in Schleswig-Holstein

PROJEKT

## Neue Geschäftsmodelle: Cross-Innovation in der Energiewirtschaft

**Forschungsprojekt der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU), Institut für Innovationsforschung, Prof. Dr. Carsten Schultz, Julia Kroh**

CAU
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel