



## INNOVATIONSMANAGEMENT & PROTOTYPING: MAN BRAUCHT EIN WEITES BLICKFELD

Die **Wiener Stadtwerke** haben Innovationsmanagement zu einem zentralen strategischen Thema gemacht. Der **Konzern-IT** rund um CIO **Rainer Kegel** kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Ihre

**K**ennen Sie ‚Wien Mobil Lab‘? Was nach Silicon Valley klingt, wo heute schon an der Zukunft von morgen gearbeitet wird, macht zwar das Beamen noch nicht möglich, geht aber immerhin in dieselbe Richtung. Es ist die neue Generation der digitalen Öffis. Die neue All-in-one-Mobilitäts-App, die sich hinter dem Namen verbirgt, zeigt, wie man am schnellsten von A nach B kommt – und zwar mit allen öffentlich zugänglichen Verkehrsmitteln in Wien. Und sie liefert auch gleich die Infos dazu, was die kostengünstigste Route ist und welche den geringsten ökologischen Fußabdruck hinterlässt.

Maßgebliche Entwicklungsarbeit hat dabei die ‚Neue Urbane Mobilität Wien GmbH‘, kurz NeuMo, eine 100-prozentige Tochter der Wiener Stadtwerke, die

Aufgabe ist es, technologische Lösungen für die unterschiedlichen Needs der Tochterunternehmen zu sondieren, Ideen für **Use Cases** zu entwickeln und aus **Big Data** quer über den Konzern Zusammenhänge aufzuzeigen, die sich in neuen Mehrwert umsetzen lassen. In einer Millionenstadt wie Wien keine geringe Herausforderung.

VON MY KIET TRUONG

Forschung und Innovation im Bereich Mobilität vorantreiben soll, geleistet. Und das tut sie mit Erfolg.

Die All-in-one-Mobilitäts-App ist nur ein Projekt aus einer Vielzahl von Piloten und Innovationen, die in den letzten Jahren gelauncht wurden. Die Liste von innovativen Themen bei den Wiener Stadtwerken ist lang: Die Palette reicht von neuem betrieblichem Mobilitätsmanagement über Urban Mining für das Recycling von Rohstoffen aus Gebäuden bis zur Brake Energy, der Rückgewinnung der Bremsenergie der U-Bahnen, den Bürgerkraftwerken – Beteiligungen an Photovoltaikkraftwerken –, innovativer e-Auto-Ladeinfrastruktur und der Forschungsgesellschaft Aspern Smart City Research, dem Forschungsgebiet Seestadt Aspern zur Entwicklung technischer Lösungen für die neue Energiewelt, um nur einige zu nennen.

Dahinter steht eine strategische Initiative der Wiener Stadtwerke in Sachen Innovationsmanagement. Zwar war das dort seit jeher ein wichtiges Thema, mit dem sich zahlreiche Mitarbeiter über den ganzen Konzern verteilt beschäftigen – Neues entstand in der Vergangenheit aber oft aufgrund von Initiativen einzelner Personen, einzelner Tochterfirmen oder häufig auch anlassbezogen aufgrund eines bestimmten Needs. Seit 2015 wird das Innovationsmanagement aus der Holding heraus strategisch gesteuert, forciert und unterstützt.

Neben der neu installierten Funktion eines Innovationsmanagers für die ganze Gruppe spielt dabei auch die Konzern-IT eine zentrale Rolle. Für Rainer Kegel hat dieses Thema ‚Prio 1‘, seitdem er vor etwa einem Jahr die Rolle des CIO der Wiener Stadtwerke übernahm. Neben klassischen Aufgaben wie dem strategischen Controlling, der Steuerung und der Qualitätssicherung der IT ist er gemeinsam mit seinem siebenköpfigen Team vor allem dafür verantwortlich, dass die Ideen für Innovationen auch in die Praxis umgesetzt werden. „Die Anforderung an die IT ist nicht, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln“, umreißt Kegel die Erwartungshaltung. „Das ist in erster Linie die Aufgabe der IT-Leiter und der Innovationsmanager der einzelnen Konzerntöchter, weil die natürlich näher >

an Ihrem Business und an ihren Kunden dran sind. Aber für uns bedeutet das, uns intensiv mit ihnen auszutauschen und ihre Probleme zu verstehen, damit wir die geeigneten technologischen Lösungen sondieren und anbieten können oder auch neue Ideen und Use Cases erkennen, die dadurch möglich werden und für den Konzern oder eines unserer Unternehmen neuen Mehrwert bringen.“

### Eine Millionenstadt als Paradies und Herausforderung in Sachen Big Data

In einem Umfeld wie den Wiener Stadtwerken wird diese Aufgabe des Technologie-, Ideen- und Use-Case-Scoutings zu einer spannenden Herausforderung. Nicht nur, dass in dem Mischkonzern unterschiedlichste Geschäftsfelder wie die Energieversorgung, der öffentliche Verkehr und die Wiener Friedhöfe vereint sind. Die Bandbreite an einzelnen Themen, für die es Ideen geben könnte und die Vielzahl an Quellen, aus denen sich Ideen auftun könnten, sind ein fast grenzenlos weites Feld.

Das beginnt im eigenen Haus, bei den insgesamt 16.000 Mitarbeitern, die quer durch den Konzern in den Innovationsprozess eingebunden werden. Eine digitale ‚Ideen-Werkstatt‘ soll dafür sorgen, dass nichts an Kreativität verloren geht. Auf der Plattform kann jeder seine Ideen präsentieren – die besten werden prämiert. Ein System hinzustellen und darauf zu warten, bis sich das mit Innovationen befüllt hat, genügt den Wiener Stadtwerken allerdings nicht. Methodik-Schulungen wie zum Beispiel Design Thinking sollen dabei helfen, die Innovationen zum Leben zu erwecken.

Die Suche nach Ideen macht an den eigenen Konzerngrenzen natürlich nicht Halt, potenziell schlummern sie in 1,8 Millionen Wienern und Wienerinnen. Mit Maßnahmen wie dem ‚Innovations-tag der Stadt Wien‘ sollen möglichst viele dieser Ideen aus dem Schlummer geweckt werden. Aber auch die Grenzen einer Millionenmetropole wären zu eng gefasst. So beobachtet man auch aufmerksam, was sich in anderen Städten, besonders jene mit vergleichbaren Strukturen im deutschsprachigen Raum, an Innovationen tut und tauscht intensiv Erfahrungen miteinander aus.

Auf Austausch und Collaboration setzt man bei der Suche nach Innovationen generell auf verschiedensten Ebenen und in unterschiedlichsten Formen, zum Beispiel über Technologie- oder Open-Data-Plattformen, die Partnern, etwa für die Entwicklung neuer Apps, zur Nutzung geboten werden. Und man ist auch laufend in Kontakt mit der Start-up-Szene, um hier gute Ideen zu identifizieren. Eine besonders intensive Zusammenarbeit pflegen die Wiener Stadtwerke auch mit der Technischen Universität Wien, mit der man unter anderem gemeinsam ein neues Doktoratskolleg mit dem Titel ‚Urbanes Energie- und Mobilitätssystem‘, kurz URBEM-DK, ins Leben gerufen hat. Auch davon erwartet man sich natürlich neue Impulse für Innovationen.

In einer Stadt wie Wien gibt es kaum ein Thema, das nicht für neue Ideen gut wäre, für den CIO und seine IT braucht es da schon ein sehr weites Blickfeld. Da hilft es, wenn man so wie Rainer Kegel als gelernter Wirtschaftswissenschaftler auch einen nicht-technischen Blickwinkel mitbringt und aus seiner früheren Tätigkeit in der Forschung auch den Drang nach Wissen, Informationen und Daten. Letztere gibt es im Umfeld der Wiener Stadtwerke mehr als genug. Im Unterschied zu anderen Branchen, wo man sich vielleicht die einen oder anderen zusätzlichen aussagekräftigen Daten wünschen würde, ist die Millionenmetropole Wien voll davon – täglich werden unzählige neue produziert und die meisten sind für irgendein Geschäftsfeld der Wiener Stadtwerke interessant. Der Haken am scheinbaren Big-Data-Paradies: aus der überwältigenden Fülle jene Daten zu finden, mit denen sich der größte neue Nutzen generieren lässt.

Genau das sieht der CIO mit als eine seiner Kernaufgaben: „Die einzelnen Geschäftsfelder wissen meist, welche Daten sie haben und nutzen sie größtenteils auch schon, aber die wirklichen Big Data über den ganzen Konzern hinweg zu überblicken und die Zusammenhänge und möglichen Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern und Unternehmen zu erkennen, ist schon eine sehr komplexe Herausforderung: Aber genau darin steckt das große Potenzial und der mögliche neue Mehrwert für den Endkunden. Wie muss ich also welche



■ Die wirklichen Big Data über den ganzen Konzern hinweg zu überblicken und die möglichen Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern zu erkennen, ist eine sehr komplexe Herausforderung. Aber genau darin steckt das große Potenzial.

Rainer Kegel,  
CIO Wiener Stadtwerke

Daten verknüpfen, um diesen Mehrwert zu schaffen? Solche komplexen Fragestellungen kann ich nicht lösen, indem ich schnell einen App-Prototyp baue.“

### Kundennähe und der Faktor Zeit

Natürlich kommen hier Analytic Tools zum Einsatz, die Korrelationen in den riesigen Datenmengen erkennen und auswerten, so wie derzeit gerade in der Seestadt Aspern. Dort testet die Forschungsgesellschaft Aspern Smart City Research gerade ihre neuen Energiekonzepte und Themen wie Smart Grid direkt bei den Endkunden. Um allerdings tatsächlich Ideen und neue Use Cases für die Praxis zu entwickeln, ist für Rainer Kegel der menschliche Faktor der eigentliche Schlüssel, nämlich die Kunden, also die Fachbereiche und Konzerntöchter, von Beginn weg ins Boot zu holen und ihre Needs einfließen zu lassen. Einen wichtigen strategischen Hebel für die Konzern-IT der Wiener Stadtwerke spielt dabei das Prototyping. Die Vorgaben und die Koordination dafür leisten Kegel und sein Team, die Umsetzung der Prototypen übernimmt dann in der Regel die Konzerntochter Wien IT.

Indem man den Fachbereichen und Geschäftsfeldern möglichst rasch etwas Greifbares liefert, umgehend Feedback zu Funktionalität und User-Interface einholt und gemeinsam Verbesserungen überlegt, lassen sich Innovationen viel rascher und effizienter realisieren als in der Vergangenheit. In der Roadmap 2016 der Konzern-IT stehen derzeit neun Prototypen auf dem Programm.

„Prototyping in der Cloud ist hier ein Weg, den wir verstärkt einschlagen werden, gerade um im Infrastruktursektor möglichst schnell etwas deployen zu können“, bestätigt Kegel die wachsende Bedeutung des Zeitfaktors. „Es ist aber nicht unser Ziel, dass wir alle 14 Tage irgendeinen Prototyp hinausschießen. Man muss das auch differenzieren: Die Entwicklungsdauer ist ja von Thema zu Thema unterschiedlich, bei Apps mit ganz konkreten Services geht das natürlich viel schneller als bei Projekten, bei denen Big Data einfließen – für unsere Zeiterfassungs-App SAP Fiori haben wir mit sämtlichen Vorbereitungen nicht einmal zwei Monate gebraucht.“



■ **Wir beobachten beim Prototyping den starken Trend, dass die Usability die Funktionalität schlägt. Für den User ist das wichtigste Kriterium zunehmend, dass er eine App sehr einfach bedienen kann.**

Rainer Kegel,  
CIO Wiener Stadtwerke

Geschwindigkeit ist für die Innovationsstrategie der Wiener Stadtwerke ein wichtiger Faktor, aber nicht der alles entscheidende. An oberster Stelle in der Prioritätenskala steht klar die User-Akzeptanz – schließlich braucht ein neues Tool auch Anwender, die es bedienen, und zwar in einer kritischen Masse, damit von einer echten Innovation gesprochen werden kann. In einem Mischkonzern wie den Wiener Stadtwerken lässt sich diese Bewertung allerdings nicht über einen Kamm scheeren. In großen Tochterunternehmen mit 3.000 Mitarbeitern, die auf Systeme wie SAP gestützt arbeiten, werden die kritische Masse und der Erfolg einer Innovation ganz anders definiert als in einem Geschäftsfeld mit 50 Mitarbeitern.

Dementsprechend unterschiedlich können auch die Geschwindigkeiten und das Time2Market sein, die dort bei der Einführung von Innovationen benötigt werden, und auch die sonstigen Anforderungen, die immer individueller werden. „Wir beobachten beim Prototyping den starken Trend, dass die Usability die Funktionalität schlägt“, berichtet Kegel aus der Praxis. „Für den User ist das wichtigste Kriterium zunehmend, dass er eine App sehr einfach bedienen kann und dass er sich mit dem User Interface wohlfühlt.“

Allerdings sollte man nicht immer sofort eine Idee fallen lassen, wenn einem Gegenwind von Kundenseite entgegenschlägt. Manchmal bekommt der ‚Zeitfaktor‘ eine andere Bedeutung als Geschwindigkeit, manchmal muss man sich nämlich Zeit lassen und Ausdauer beweisen, davon ist der CIO der Wiener Stadtwerke überzeugt: „Man sieht das ja immer wieder an erfolgreichen Technologien oder auch Unternehmen, insbesondere auch an Start-ups, die zunächst mit einer Idee erfolglos waren und dann zwei Jahre später den Durchbruch schafften, weil irgendjemand plötzlich davon überzeugt war und einen Use Case für sich erkannte. An manchen Ideen, von denen man überzeugt ist, muss man festhalten, bis die Zeit dafür reif ist. Das Problem ist nur, dass sich oft nicht im Voraus sagen lässt, ob und wann eine neue Anwendung Erfolg haben wird. Aber der wichtigste Schritt, um das herauszufinden, ist, Innovationen nicht nur zu planen, sondern auch zu leben. Das tun wir.“ □