

Die Kelag ist zukunfts-offen und innovativ

Die Kelag entwickelt ihre Stakeholderkommunikation weiter und hat einen innovativen Ansatz einer Stakeholder-Netzwerkanalyse umgesetzt.



Dr. Harald Katzmaier, Geschäftsführer der FASresearch spricht im Interview über die Beziehung der Kelag zu ihren Stakeholdern.

Vor dem Hintergrund der Veränderungen in der Energiewirtschaft hat sich die Kelag 2015 entschlossen, ihr bisheriges Stakeholder-Management neu zu konzipieren. Gemeinsam mit dem Unternehmen FASresearch wurde ein innovativer Ansatz einer Stakeholder-Netzwerkanalyse umgesetzt. Die Zielsetzung lag darin, sowohl einen genaueren Überblick über die vielschichtige Stakeholder-Umgebung der Kelag als auch detaillierte Informationen über die Anforderungen und Bedürfnisse der Stakeholder zu erhalten. Darüber hinaus wollte die Kelag auch eine Prognose über die zu erwartenden Entwicklungen erhalten, um so die Bedeutung und Wertigkeit bestimmter Themenbereiche noch genauer einschätzen zu können.

FASresearch brachte dabei die sogenannte „referentielle Netzwerkanalyse“ zur Anwendung, eine Methode, bei der wichtige Key Player identifiziert werden, mit denen in weiterer Folge ein überdurchschnittlich robustes, differenziertes und effektives Beziehungsnetzwerk aufgebaut bzw. vertieft werden soll. Im Zuge der Untersuchung, die im zweiten Quartal 2016 durchgeführt wurde, fanden 160 qualitative Interviews innerhalb und außerhalb Österreichs statt. Über die Ergebnisse der Studie haben wir mit dem Geschäftsführer von FASresearch, Dr. Harald Katzmaier, gesprochen.

Herr Dr. Katzmaier, welche Rolle nimmt die Kelag in ihrem Stakeholder-Netzwerk ein?

Unsere Analyse unterstreicht eindrucksvoll die Bedeutung der Kelag als Leitbetrieb in Kärnten. Das Unternehmen steht im Zentrum des Wirtschaftsclusters und die Aktivitäten der Kelag werden von ihren Stakeholdern sehr genau beobachtet. Der Einfluss des Unternehmens geht aber über die rein wirtschaftliche Ebene hinaus in Richtung Kultur, Gesellschaft, Sport und Politik.

Besonders in dynamischen Zeiten verfügen Unternehmen, die in Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen mittelfristig fähig sind zu planen und zu handeln, also handlungs- und gestaltungsfähig im strategischen Sinn sind, über ein unglaubliches Asset. Und genau das macht die Kelag so besonders in dieser und für diese Stakeholder-Landschaft, die ja aus ganz unterschiedlichen Akteuren besteht. Es gibt in dem Netzwerk kleinere und größere Institutionen, etablierte Organisationen und Newcomer, für die vor allem die wirtschaftliche Substanz und Robustheit und damit das strategische Potenzial der Kelag äußerst beeindruckend sind.

Viele der aufgezählten Besonderheiten des Unternehmens stammen aus der Vergangenheit, aber wie schätzen die Stakeholder die Zukunftsfähigkeit der Kelag ein?

Die Kelag wird besonders über ihre Aktivitäten im Bereich der erneuerbaren Energieträger als absolut zukunftsorientiert und innovativ wahrgenommen. Diese Werte prägen gemeinsam mit der starken regionalen Verankerung – die immer wieder seitens der Stakeholder betont wird – das Bild des Unternehmens. Das ist ein stimmiges Abbild der Rolle der Kelag in dieser Umwelt.

Ein wichtiger Aspekt im Vorfeld der Analyse war zu ergründen, wie weit die Stakeholder bereit sind, gemeinsam mit der Kelag an der Zukunft zu arbeiten.

Was zeigt Ihre Untersuchung in diesem Bereich?

Da muss man wirklich auf einige Besonderheiten hinweisen: Einerseits haben wir noch selten Analysen durchgeführt, bei der die Befragten so engagiert mitgearbeitet haben – wir haben bei 160 Interviews nur

eine einzige Absage erhalten und diese erfolgte aus Wettbewerbsgründen. Die Offenheit, gemeinsam Projekte und Partnerschaften einzugehen, ist bei allen Stakeholdern ebenfalls überdurchschnittlich gegeben. Diese offene Situation geht natürlich auch mit einem hohen Maß an Verantwortung einher, also welche Aktivitäten in der nächsten Zeit in Angriff genommen werden.

Wichtig erscheint mir aber der Hinweis, dass sich unsere Wirtschaft in eine ganz konkrete Richtung entwickelt, nämlich weg von Wertschöpfungsketten hin zu Wertschöpfungsnetzwerken. Man spricht immer häufiger von industriellen Ökosystemen und Unternehmen definieren sich auch deutlich über Partnerschaften und Beziehungen – und das aus gutem Grund: Weil das Überleben in einer ungewissen Welt nur mit einem gut eingebetteten Netzwerk funktionieren kann, aus dem in unregelmäßigen Abständen Ressourcen mobilisiert werden können. Angesichts der schmerzhaften Erfahrungen mit technologischen Umbrüchen oder gar Disruptionen ist das eine ziemlich einleuchtende Entwicklung.

Eines der größten Qualitätsmerkmale der Kelag in diesem Zusammenhang besteht darin, dass sie ein begehrter Arbeitgeber ist, das unterstreichen die Stakeholder in unseren Interviews immer wieder.

→

„Unsere Wirtschaft bewegt sich weg von Wertschöpfungsketten hin zu Wertschöpfungsnetzwerken.“

Dr. Harald Katzmaier
Geschäftsführer FASresearch

Die Debatte über die Entwicklungen in der Energiewirtschaft dreht sich sehr oft um die Frage des Energiepreises. Spiegelt sich das auch in der Stakeholderanalyse wider?

Eigentlich spielt die Frage des Preises weitgehend eine untergeordnete Rolle. Werte wie Stabilität, Versorgungssicherheit oder regionale Verantwortung werden deutlich wichtiger gesehen als der Energiepreis. Das ist ein typisches Beispiel dafür, dass die Beziehung zur Kelag keine „Commodity-Beziehung“ ist, die sich durch das Wertepaar „billig“ und „illoyal“ definieren lässt.

Das Stakeholder-Netzwerk der Kelag zeichnet sich durch loyale Beziehungen aus, die auf eine gemeinsame Zukunft ausgerichtet sind – also etwas, das man mit einer Ehe vergleichen könnte. Für die Industrie und die Großkunden sind Versorgungssicherheit und erneuerbare Energieträger vorrangige Themen, die Preisfrage steht vor allem für die Konsumentenschützer und Interessensvertreter auf der Wirtschaftsseite im Vordergrund.

Wenn Sie den Vergleich zu anderen Analysen ziehen, wie stark ist denn die Kelag in ihrem Stakeholder-Netzwerk eingebettet?

In Kärnten sind die Beziehungen auf allen Ebenen – also mit den Unternehmen, den Gemeinden und der Politik – sehr stabil. Möglichkeiten für ein stärkeres Engagement bestehen sicherlich außerhalb Kärntens, wobei die Positionierung als regionaler Anbieter DAS Asset der Kelag darstellt. Vor allem aus Lern-, Innovations- und Entwicklungsgründen sollte sich das Unternehmen verstärkt die Frage stellen, mit wem die Kelag sinnvoll Projekte aufsetzen kann.

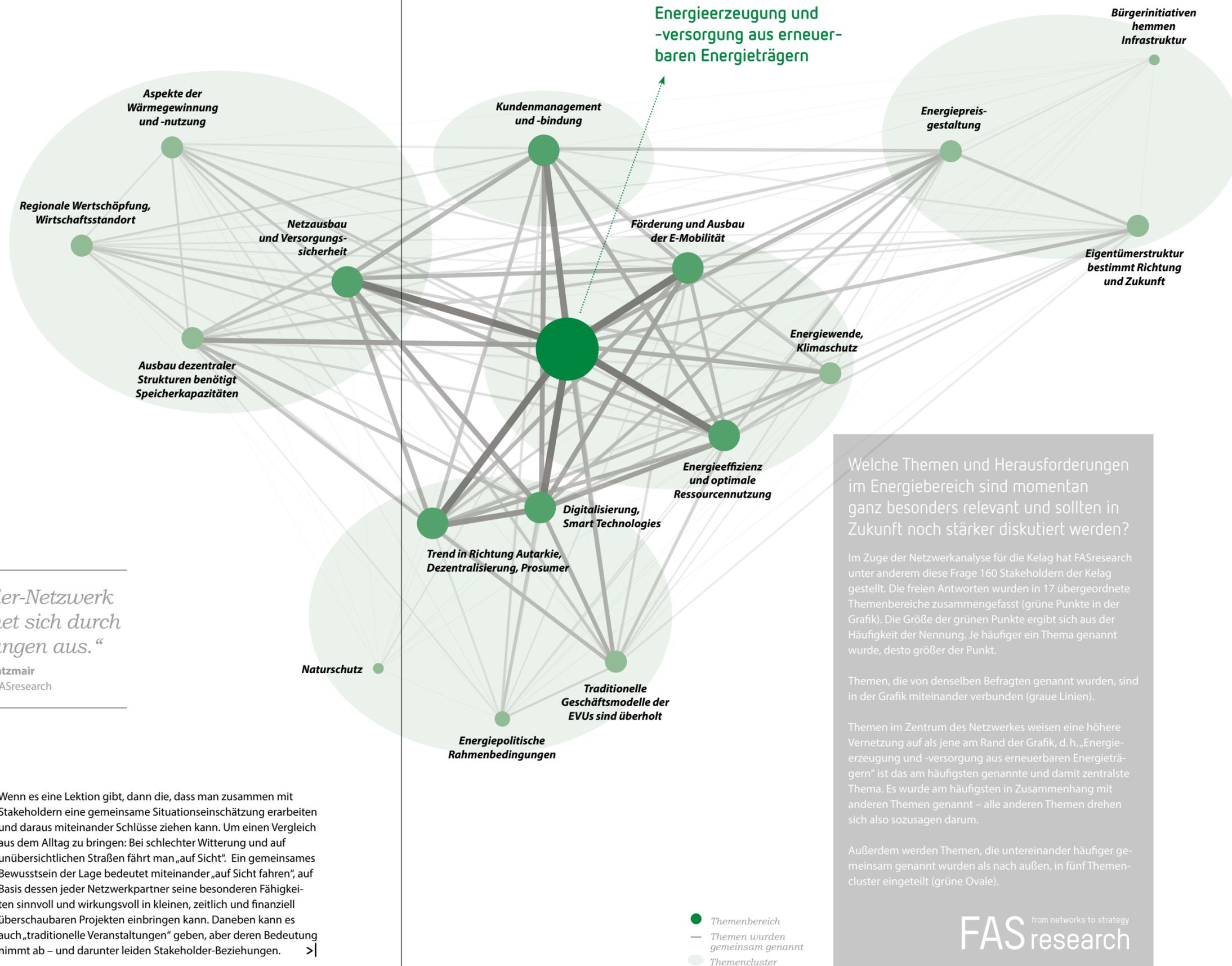
Welche Schlüsse ergeben sich für weitere Stakeholder-Aktivitäten der Kelag?

Entscheidend wird aus unserer Sicht sein, in welcher Form die Kelag die Ergebnisse der Stakeholder-Analyse anwenden will, wie sie die Beziehungen vertiefen und verstärken möchte, also wie das Stakeholder-Management in Zukunft gestaltet wird. Wir beobachten, dass aus vielen unserer Analysen Co-Kreationsprojekte entstehen, bei denen dann von Vertretern der Institution und deren Stakeholdern gemeinsame Projekte und Prototypen für weitere Entwicklungen erarbeitet werden.

Wenn es eine Lektion gibt, dann die, dass man zusammen mit Stakeholdern eine gemeinsame Situationseinschätzung erarbeiten und daraus miteinander Schlüsse ziehen kann. Um einen Vergleich aus dem Alltag zu bringen: Bei schlechter Witterung und auf unübersichtlichen Straßen fährt man „auf Sicht“. Ein gemeinsames Bewusstsein der Lage bedeutet miteinander „auf Sicht fahren“, auf Basis dessen jeder Netzwerkpartner seine besonderen Fähigkeiten sinnvoll und wirkungsvoll in kleinen, zeitlich und finanziell überschaubaren Projekten einbringen kann. Daneben kann es auch „traditionelle Veranstaltungen“ geben, aber deren Bedeutung nimmt ab – und darunter leiden Stakeholder-Beziehungen. >|

„Das Stakeholder-Netzwerk der Kelag zeichnet sich durch loyale Beziehungen aus.“

Dr. Harald Katzmaier
Geschäftsführer FASresearch



Welche Themen und Herausforderungen im Energiebereich sind momentan ganz besonders relevant und sollten in Zukunft noch stärker diskutiert werden?

Im Zuge der Netzwerkanalyse für die Kelag hat FASresearch unter anderem diese Frage 160 Stakeholdern der Kelag gestellt. Die freien Antworten wurden in 17 übergeordnete Themenbereiche zusammengefasst (grüne Punkte in der Grafik). Die Größe der grünen Punkte ergibt sich aus der Häufigkeit der Nennung. Je häufiger ein Thema genannt wurde, desto größer der Punkt.

Themen, die von denselben Befragten genannt wurden, sind in der Grafik miteinander verbunden (graue Linien).

Themen im Zentrum des Netzwerkes weisen eine höhere Vernetzung auf als jene am Rand der Grafik, d.h. „Energieerzeugung und -versorgung aus erneuerbaren Energieträgern“ ist das am häufigsten genannte und damit zentrale Thema. Es wurde am häufigsten in Zusammenhang mit anderen Themen genannt – alle anderen Themen drehen sich also sozusagen darum.

Außerdem werden Themen, die untereinander häufiger gemeinsam genannt wurden als nach außen, in fünf Themencluster eingeteilt (grüne Ovale).

FAS research from networks to strategy