

e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.



Sonderteil Schweiz

Innovationsfitness der Schweizer Energiebranche

Von **Dominic Feichtner** und **Prof. Dr. Stephanie Teufel**



Innovationsfitness der Schweizer Energiebranche

✦ Von **Dominic Feichtner**, Relations Manager, iimt, und **Prof. Dr. Stephanie Teufel**, Direktorin, iimt

Die Energiebranche befindet sich in einer Umbruchphase. Der nationale Strommarkt wird nach und nach dereguliert und neue Player betreten den Markt. Verändertes Kundenverhalten (Stichwort Prosumer), neue Technologien und Digitalisierung werden bisherige Prozesse und Strukturen markant verändern. Um dieser neuen Situation gerecht zu werden, müssen die Energieversorgungsunternehmen (EVU) ihre Produkte und Leistungen grundlegend überdenken.

Innovationsbereitschaft und Innovationspotenziale werden mittel- und langfristig dafür entscheidend sein, welche der EVU sich im veränderten Umfeld dauerhaft behaupten können. Bestehende Geschäftsmodelle müssen überprüft und erneuert werden. Sofern das fakultative Referendum zum Bundesbeschluss zur vollständigen Strommarktliberalisierung in der Schweiz nicht ergriffen wird, steht der zweiten Marktöffnungsstufe per 1. Januar 2018 nichts mehr im Weg. Ab diesem Zeitpunkt wird es für alle Endverbraucher in der Schweiz möglich sein, ihren Stromanbieter frei zu wählen. Die vollständige Marktöffnung soll dazu führen, dass die marktwirtschaftlichen Mechanismen zwischen den EVU greifen und ein effizienter, polypoler Markt entsteht. Die Schweizer EVU werden sich neu in diesem offenen und kompetitiven Markt positionieren müssen, indem sie ihr Angebot neugestalten und ihre Rolle als moderne und flexible Unternehmen wahrnehmen.

Ziel der Studie „EVU InnoFitness 2015“ war es – im Kontext des tiefgreifenden technologischen und energiewirtschaftlichen Wandels im Energiesektor – eine Momentaufnahme der Innovationsfähigkeiten Schweizer EVU zu erstellen. Abbildung 1 gibt einen Überblick wie radikal oder eben doch traditionell der Innovationsgedanke bei den teilnehmenden Versorgern gelebt wird.

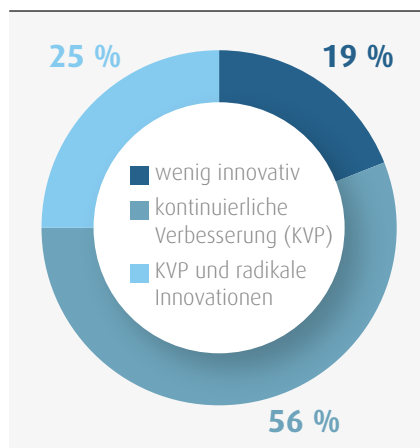
Neben einer Marktbetrachtung analysiert die Studie ferner die relevanten (zukünftigen) Geschäftsfelder der Unternehmen. Der Hauptteil der Studie untersucht die Innovationsarchitektur der teilnehmenden Unternehmen in den Bereichen Ziele (Strategie und Fokus), Prozesse und Methoden, Struktur, Kommunikation, Menschen (Mitarbeitende und Kultur) sowie dem Einbezug der externen Umwelt. Diese Betrachtung durch Markt- und Unternehmenssicht generiert in der Zusammenführung der Ergebnisse einen vertieften Markteinblick. Aus den festgestellten

Gaps lassen sich zusätzlich Handlungsempfehlungen ableiten. Die wesentlichen Einflüsse und Meinungen der quantitativ Befragten sind im Stile eines „Stimmungsbarometers“ eingeflossen.

Fokus der Studie

Zu diesem Zweck wurden Experteninterviews mit Mitgliedern der Geschäftsleitungen und aus der strategischen Führung von primär Schweizer EVU durchgeführt. Zur Validierung der Expertenaussagen wurde bei den Mitarbeitenden derselben Unternehmen ein Online-Innovationsfitnessstest durchgeführt.

01 Innovationsfokus Schweizer EVU in Prozent



Die Kerngeschäftstransformation und die Bedeutung von neuen Servicekonzepten und Geschäftsmodellen ist den Befragten durchaus bewusst. Gleichzeitig sind die Innovationsprojekte in ihrer Art jedoch wenig radikal und neuartig. So wird die strategische Notwendigkeit für radikale Innovation theoretisch erkannt, die entsprechende Ressourcenzuteilung ist inkrementell geprägt und geschieht nicht konsequent.

Auch zeigt sich die Geschäftsleitungsebene grundsätzlich offen und fordert die kulturelle Entwicklung. Eine konsequente Förderung (zeitliche und physische Freiräume für Innovation, explizite Ziele, konsequentes Portfoliomanagement und Risikokapital) findet aber nur in den



► Untersuchungsdesign – Zielgruppenbeschreibung

Die Stichprobe der InnoFitness 2015 Studie setzt sich aus zwölf teilnehmenden EVU zusammen, die sich in Größe, Geschäftsform, Produkt- und Servicemix und Standort differenzieren. Es wurde ein geographischer Fokus auf die Deutschschweiz und Romandie gelegt. Zum einen basiert die Studie auf einer qualitativen Analyse von 16 Experteninterviews. Die Experten sind entweder Mitglieder der Geschäftsleitung oder des höheren Kaders und beantworteten individuell im Dialog die Fragen des Studienteams. Andererseits fand eine quantitative Mitarbeitererhebung statt, welche sich in Anlehnung an die Innovationsarchitektur auf die Dimensionen Strategie, Struktur, Prozess und Methoden, Mitarbeitende, Kommunikation und Einbezug der externen Umwelt fokussierte.

Bei der EVU-InnoFitness2015-Studie handelt es sich um ein Gemeinschaftsprojekt unter der wissenschaftlichen Leitung des iimt (international institute of management in technology der Universität Freiburg/CH) und der INNOArchitects GmbH (Strategic Innovation Management Consulting, Bern). Die Studie kann über www.iimt.ch bezogen werden.

selteneren Fällen statt. Dementsprechend herrscht ein hoher Projektaktivismus mit wenig Fokus und unklaren Zielen. So geschieht auch das Ideen-Sourcing (Welche Ideen, woher, mit wem entwickeln?) tendenziell unsystematisch und mit unklaren Zielen. Zum Teil sind zwar Prozesse für radikale Innovationen vorhanden, diese sind jedoch nur lose verankert und es bleibt mehrheitlich undefiniert was die Prozesse leisten sollen (Input und Output KPI).

Allerdings ist der Handlungsdruck nur latent vorhanden und kaum konkret mess- und spürbar. Dies spiegelt sich auch in der Meinung der Mitarbeitenden der EVU wieder, die in der Studie anhand eines Stimmungsbarometers wiedergegeben werden. Der nahende Shift zum Dienstleister wird erkannt und die Wahrnehmung bezüglich künftiger Wettbewerber

wird von Mitarbeitenden wie Experten ähnlich wiedergegeben. Erstaunlich ist, dass beispielsweise der Detailhandel als potenziell zukünftiger Player nur zögerlich wahrgenommen wird. Der Trendbegriff „Smart“ ist auch unter den Mitarbeitenden verankert. Gut die Hälfte der Befragten glauben zu verstehen, wie sich die Märkte zukünftig entwickeln werden. Es stellt sich die Frage, ob dies unter der hohen Unsicherheit nicht einen Trugschluss darstellt.

Sieben zentrale Handlungsfelder

Die zuvor beschriebenen Erkenntnisse zeigen verschiedene Schwachstellen bei EVU in punkto Innovationsfitness auf. Zur Schließung dieser Lücken wurden sieben zentrale Handlungsfelder identifiziert:

1. Zunächst muss ein gemeinsam getragenes Zielbild zur Ausrichtung der Innovationsaktivitäten und Schärfung der strategischen Diskussion erarbeitet werden (Wer wollen und können wir in Zukunft sein und wofür stehen wir in fünf Jahren?).
2. Abgeleitet aus dem Zielbild können klare Innovationsfelder definiert werden. Für die in den Fokus genommenen Aktivitäten können nun zielgerichtet Projekte initiiert werden, die mit den passenden Ressourcen und benötigten Fähigkeiten ausgestattet werden.
3. Ein weiteres Handlungsfeld ist das konsequente Lernen und Verstehen, was innerhalb und rund um die Innovationsfelder und das eigene Unternehmen passiert (neue Wettbewerber, Partner, Start-ups, Technologien etc.) und was die Kunden wirklich wollen (Insights).
4. Ein dediziertes Budget muss zur Verfügung gestellt werden, für die Lancierung von Innovationsvorhaben, Pilotprojekten und raschem Prototypisieren, Testen und Lernen (evtl. im Rahmen eines schlanken Stage-Gate-Innovationsprozesses) ausgerichtet auf die übergeordneten Ziele.
5. Um auch größere Innovationsfelder anzugehen (z.B. Smart City, Crowd Energy, Dezentrale Versorgungsmodelle, Mobilitätskonzepte), welche aus eigener Kraft nicht nachhaltig erschlossen werden können, sollten systematische Kooperationen eingegangen werden.
6. Projektorganisationen mit klaren Zielen, Budgets, Rollen und Verantwortlichkeiten müssen vorangetrieben werden.

7. Das Management muss sich selbst dem Thema Innovationen widmen und so eine Vorbildfunktion einnehmen. Gleichzeitig muss es konsequent Freiräume für Innovationen schaffen und darauf hinwirken, dass diese auch entsprechend genutzt werden. Auch finanzielle Commitments gehören mit zur Innovationsförderung. ■



DOMINIC FEICHTNER

Jahrgang 1983

- Studium der Betriebswirtschaft in Österreich, Moskau, Fribourg
- seit 2013 Research Assistant, Lehrstuhl für Management der Informations- und Kommunikationstechnologie, Universität Fribourg
- seit Juni 2016 Relations Manager des international institute of management in technology (iimt)
- Dominic.Feichtner@unifr.ch



PROF. DR. STEPHANIE TEUFEL

Jahrgang 1963

- Studium der Informatik in Berlin und Zürich ETH
- seit 2000 Ordinaria für Management der Informations- und Kommunikationstechnologie, Universität Fribourg
- Direktorin, international institute of management in technology (iimt)
- Autorin/Co-Autorin einer Vielzahl wissenschaftlicher Publikationen und Bücher sowie Mitglied in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien
- Stephanie.Teufel@unifr.ch

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

