

Management Summary

Der Schweizer Energiesektor befindet sich in tiefgreifendem Wandel. Studienziel ist es, eine Momentaufnahme der Innovationsfähigkeiten Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVUs) zu erstellen.

Zu diesem Zweck wurden 16 Experteninterviews mit Mitgliedern der Geschäftsleitungen und aus der strategischen Führung von 12 Schweizer EVUs durchgeführt. Zur Validierung der Expertenaussagen wurde bei den Mitarbeitenden derselben Unternehmen ein Online-Innovationsfitnesstest durchgeführt.

Als Resultat können die folgenden Kernerkenntnisse herausgehoben werden:

- Das Bewusstsein der Kerngeschäftstransformation und der Bedeutung von neuen Servicekonzepten und Geschäftsmodellen ist ausgeprägt, gleichzeitig sind die Innovationsprojekte in ihrer Art wenig radikal und neuartig.
- So wird die strategische Notwendigkeit für radikale Innovation theoretisch erkannt, die entsprechende Ressourcenzuteilung ist inkrementell geprägt und geschieht nicht konsequent.
- Der Handlungsdruck ist latent vorhanden, aber kaum konkret mess- und spürbar.
- Es herrscht ein hoher Projektaktivismus mit wenig Fokus und unklaren Zielen.
- Zum Teil sind Prozesse für die radikale Innovation vorhanden, diese sind jedoch nur lose verankert und es bleibt mehrheitlich undefiniert, was die Prozesse leisten sollen (Input und Output KPIs).
- Das Ideen-Sourcing (welche Ideen, woher, mit wem entwickeln?) geschieht tendenziell unsystematisch und mit unklaren Zielen.
- Die Geschäftsleitungsebene ist grundsätzlich offen und fordert die kulturelle Entwicklung. Eine konsequente Förderung (zeitliche und physische Freiräume für Innovation, explizite Ziele, konsequentes Portfoliomanagement und Risikokapital) findet nur in den seltensten Fällen statt.

Zu der Schliessung dieser Lücken ergeben sich sieben zentrale Handlungsfelder:

1. Die Erarbeitung eines gemeinsam getragenen Zielbildes zur Ausrichtung der Innovationsaktivitäten und Schärfung der strategischen Diskussion (wer wollen und können wir in Zukunft sein und wofür stehen wir in fünf Jahren?).
2. Die Definition von klaren Innovationsfelder – abgeleitet aus dem Zielbild – zur Fokussierung der Aktivitäten und um zielgerichtet Projekte mit den passenden Ressourcen und benötigten Fähigkeiten zu initiieren.
3. Konsequentes Lernen und Verstehen dessen, was innerhalb und rund um die Innovationsfelder und das eigene Unternehmen passiert (neue Wettbewerber, Technologien, Partner, Startups, Technologien etc.) und was die Kunden wirklich wollen (Insights).

4. Die Bereitstellung eines dedizierten Budgets zur Lancierung von Innovationsvorhaben, Pilotprojekten und raschem Prototypisieren, Testen und Lernen (evtl. im Rahmen eines schlanken Stage-Gate-Innovationsprozesses) ausgerichtet auf die übergeordneten Ziele.
5. Das Initialisieren von systematischer Kooperation, um auch grössere Innovationsfelder anzugehen (z. B. Smart City, Dezentrale Versorgungsmodelle, Mobilitätskonzepte), welche aus eigener Kraft nicht nachhaltig erschlossen werden können.
6. Das Vorantreiben von entsprechenden Projektorganisationen mit klaren Zielen, Budgets, Rollen und Verantwortlichkeiten.
7. Das Vorleben und konsequente Einfordern von Freiräumen und der Verfolgung der Innovationsziele durch die Führung (inkl. finanzielle Commitments).

Die vorliegende Studie stellt einen ersten Schritt in Form einer Bestandsaufnahme dar, wiederholte und vertiefende Betrachtungen könnten Aufschluss über die Geschwindigkeit der Erhöhung der Innovationsfitness Schweizer EVUs im Zuge der Marktöffnung geben.

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	1
2. Studienziel	3
3. Untersuchungsdesign – Zielgruppenbeschreibung	4
4. Beschreibung der Expertenaussagen	5
4.1. Externe Einflüsse	5
4.2. Dimension Strategie und Fokus	14
4.3. Dimension Prozesse und Methoden	18
4.4. Dimension Kultur und Mitarbeitende	21
4.5. Identifikation von Handlungsfeldern	23
5. Handlungsempfehlungen	28
5.1. Externe Einflüsse	28
5.2. Dimension Strategie und Fokus	30
5.3. Dimension Prozesse und Methoden	32
5.4. Dimension Kultur und Mitarbeitende	34

5.5.	Dimension Kommunikation	35
5.6.	Dimension Struktur	36
I.	Anhang	38
1.	Zusammensetzung des Datensatzes	38
2.	Wahrnehmung des Marktumfeldes	40
3.	Innovationsbegriff	41
4.	Innovationsfitness	42
5.	Begriffe Vision und Strategie	43
6.	Prozesse, Methoden und Strukturen	43
7.	Kultur	45
8.	Kommunikation	46
9.	Hebel	47
	Studienteam	49