

Energiefirmen Neue Köpfe gesucht

Die Schweizer Energiewende erzwingt auch eine Kulturwende. Die Energiebranche sucht Führungskräfte von anderen Branchen, die neben neuen Fähigkeiten auch Impulse für eine neue Unternehmenskultur einbringen. Damit sie im Unternehmen andocken und nicht verbrennen, braucht es allerdings eine sorgfältige Vorbereitung und Planung.

Der Schweizer Energiewirtschaft brechen bis anhin sichere Ertragsfelder in der Stromerzeugung weg. Die Branche reagiert und erschliesst sich neue Geschäftsfelder, sei es im Bereich Gebäudetechnik, Ladeinfrastruktur für E-Mobility oder integrierte digitale Apps für die «Prosumers».

Neue Kompetenzen, neue Kultur, neuer Mindset

Als spezialisierter Headhunter für die Energiebranche sehe ich die Auswirkungen der Energiewende direkt an meinen Aufträgen. Vor dem Ereignis in Fukushima wurden noch hauptsächlich klassische Profile im Bereich Erzeugung, Neubau und Netze gesucht. In den vergangenen vier Jahren erfordern 83 Prozent der gesuchten Profile mindestens eine neue Schlüsselqualifikation wie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Digitalisierung, Marketing, agile Produktentwicklung oder M&A. Auf der Stufe Konzernchef ist sogar in 100 Prozent der Fälle mindestens eine neue Kompetenz gefordert. Diese Expertise haben Kandidaten in der Regel ausserhalb der Energiewirtschaft aufgebaut.

Neben neuen Kompetenzen bringen die gesuchten Kräfte auch einen anderen kulturellen Mindset ein. Agile Entwicklung von Geschäftsideen heisst auch, mit Produkten in einer Beta-Version an den Markt zu gehen, Feedback zu sammeln und weiterzuentwickeln. Dies bedeutet für die Energiefirmen, dass eine Kultur der Agilität und des Trial and Error entwickelt werden muss.



Malte Müller
Partner
Schilling Partners

«Energiefirmen müssen eine Kultur der Agilität und des Trial and Error entwickeln.»

Gegenüber der traditionellen DNS eines Energieunternehmens kommt es hier zum Kulturschock. Im klassischen Erzeugungsgeschäft standen jahrzehntelang Versorgungssicherheit und Betriebssicherheit an erster Stelle. Diese bleiben auch zukünftig wichtige Werte – und doch braucht es eine Weiterentwicklung, um zusätzliche Qualitäten wie Flexibilität, Agilität und vor allem Kundenorientierung zu integrieren.

Der kulturelle Graben zwischen Alteingesessenen und Neuen

Wenn der kulturelle Graben für einen Branchenfremden gross ist, muss die Vorbereitung auf dessen Einstieg so früh wie möglich erfolgen.

Folgende Fragen müssen diskutiert werden: Welche Rolle nimmt die neue Person ein? Ist sie einzig für die Entwicklung des neuen Geschäftsfelds zuständig oder erhält sie einen Teil des bisherigen Geschäfts unter ihre Verantwortung? Wie stellt man sicher, dass sie sich in die Fachthemen einarbeiten kann? Ist dieser Prozess allen Stakeholdern kommuniziert worden und von allen akzeptiert? Wie kann ein Rahmen geschaffen werden, der temporär geschützten Raum für die Entwicklung neuer Kultur bietet?

Die Energiewende gelingt nur mit den richtigen Leuten

Wer sich diese Fragen stellt und beantworten kann, erhöht die Chance auf eine gelungene Integration und nachhaltige Kulturveränderungen deutlich. Zudem gewinnt man aus diesem Prozess wertvolle Informationen, mit denen das Profil des Kandidaten geschärft und das Risiko einer Fehlbesetzung minimiert werden.

Ob die Energiewende gelingt, hängt von einem guten Teil davon ab, ob die Kulturwende unserer Energieunternehmen nachhaltig gelebt wird.

MEHRWERT (43)

Keiner schlägt den Schaum so schön

RICCARDA MECKLENBURG

Der Homo sapiens zückt sein Handy.

Schmiert mit den Fingern über den Bildschirm, stauender Blick, peinlicher Kontrollblick nach links und rechts. Nein, keiner hat etwas im Zugabe mitgeköpft. Verzweifelt Wischen. Es steigert sich zum Rumdrehen auf dem Bildschirm. Schmale Lippen, roter Kopf. Endlich ein zufriedenes Lächeln. Jetzt geht das Handy ans Ohr. Er telefoniert laut mit seiner Assistentin, ob sie ihm die Präsentation schon aufbereitet und zugeschickt habe.



Gross ist mein Erstaunen, als ich das Ziel meiner Reise erreiche und der Moderator des Anlasses den Mann als visionären, innovativen Digital-Experten aus der Beratungsbranche ankündigt. Die Präsentation ist gut gemacht, auch wenn der Start etwas holprig ist. Die Haustechnik konnte es schliesslich richten. Es folgten Gemeinplätze über Strategie, Innovation, angerei-

«Schuhe kaufen macht wenigstens Spass.»

chert mit ein paar Kurven und Allerweltsziten, die Irrtümer von Bill Gates oder Mobilitätsprüche von Henry Ford.

Inzwischen habe ich das LinkedIn- und Xing-Profil des Herrn geprüft. Resultat: rudimentär und nichtsagend. Publikationen? Ergebnislos. Vielleicht twittert der geniale Digitale? Fehlanzeige. Facebook? Da sind nur Namensvetter. Instagram? Ach, lass es bleiben.

Der Referent ist inzwischen am Ende seiner Präsentation über die notwendigen Schritte für eine Digitalisierung in der Schweiz angelangt. Er wird auch von den Zuhörern in der Fragerunde nicht ernsthaft geprüft. Zufrieden lächelnd tritt er ab.

Beim Apéro wechseln zwischen dem digitalen Schaumschläger und ein paar Besuchern Visitenkarten. Ich staune immer wieder, mit welcher Unverfrorenheit solche Experten – in der Regel sind es Männer – ihr Halb- oder Nichtwissen blendend und teuer verkaufen. Da gibt es in meinen Augen nur eins: Schnell weg und Aktien verkaufen. Oder Schuhe einkaufen gehen ... Das macht wenigstens Spass.

Riccarda Mecklenburg, Mitglied Verband Frauenunternehmen, Founder Crowdconsult.ch.

Korruption Chinas harte Hand

Korruption ist ein Krebsgeschwür, gegen das keine Gesellschaft immun ist. Der chinesische Präsident Xi Jinping ist sich des zerstörerischen Potenzials der Korruption bewusst und hat sich dem Phänomen direkt gestellt. Doch während sich Chinas Wirtschaft weiter modernisiert, bleibt noch viel zu tun.

Vor den Wirtschaftsreformen der 1980er Jahre war die Korruption in China relativ klein, da die begrenzte Grösse des Marktes die Möglichkeiten für Missbrauch einschränkte. Doch als sich der Markt vertiefte, erleichterten unzureichende Rechtsvorschriften und schwache institutionelle Garantien die immer dreistere Korruption und den Missbrauch der Verwaltung. In der Zwischenzeit, als Einkommen und Bildungsniveau stiegen, wurden die Bürger weniger tolerant gegenüber solchen Missbräuchen.

In Anerkennung des Potenzials der Korruption, die Legitimität der Kommunistischen Partei und die Autorität des Staates zu untergraben, hat Xi eine Kampagne gestartet, die in Umfang und Tiefe beispiellos ist. In den letzten fünf Jahren hat diese Kampagne zur Entlassung oder Bestrafung von Zehntausenden Beamten geführt.

Aber die Initiative ist noch lange nicht zu Ende. Auf dem Nationalkongress im vergangenen Monat billigte die Partei die Schaffung einer Nationalen Aufsichtskommission zur Konsolidierung und Modernisierung der Anti-Korruption-Agentur, sodass sie über die Parteimitglieder hinaus auf alle Beamte ausgedehnt wird.



«Die Kampagne von Xi gegen Korruption ist beispiellos.»

Andrew Sheng
Universität von Hongkong

Aber der Aufbau robuster und dauerhafter Institutionen wird nicht einfach sein, da korrupte Beamte dauerhaft in der Lage sind, solche Institutionen zu erobern.

Korruption ist nicht nur ein Versagen des Staates

Die Art der Korruption in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften, die durch die globale Finanzkrise aufgedeckt wurde, hat gezeigt, wie Interessengruppen die Verabschiedung von Gesetzen und Verordnungen sicherstellen, die ihre eigenen Vorteile festschreiben. In den USA fördert die berühmte Citizens-United-Entscheidung des Supreme Court von 2010 solche Ergebnisse aktiv, indem sie es Firmen und Gewerkschaften erlaubt, unbegrenzte Summen anonym auszugeben, um die Wahl oder Niederlage einzelner Kandidaten zu sichern. Infolge der Entscheidung erreichten die Ausgaben von Dritten im Wahlzyklus 2016 fast 1,4 Milliarden

Dollar im Jahr 2016, verglichen mit weniger als 100 Millionen Dollar im Zyklus 2006.

Korruption ist also nicht nur ein Versagen des Staates, sondern steht in engem Zusammenhang mit dem Versagen marktwirtschaftlicher, rechtlicher und ideologischer Systeme. Wenn wirtschaftliche und soziale Macht, die Finanzmärkte und Netzwerkekonomien zu schaffen pflegen, genutzt werden kann, um politische Macht zu erobern und zu kontrollieren, wird ein System von «Checks and Balances» praktisch unmöglich.

Was bedeutet das für China? Zunächst muss das Land moderne Mechanismen zur Beilegung von Zivilstreitigkeiten entwickeln, die sich aus unklaren Eigentumsrechten oder Regeln für Markttransaktionen ergeben. Hier kann sich China vom Westen inspirieren lassen, in dem Fälle auf der Grundlage bestehender Präzedenzen entschieden werden. Die Unabhängige Kommission gegen Korruption in Hongkong bietet ebenfalls ein nützliches Modell.

DIALOG



HZ Nr. 47 23.11.2017
«Zum Erfolg verdammt»
«Die Bank liefert ansprechende Zahlen», «Konzernchef kämpft sich zurück»: Dies sind Kommentare, welche die Misere dieses Jahrhunderts am besten darlegen: Die soziale Verantwortung wird geknickt, Mitarbeiter in Massen entlassen, Zahlen aufpoliert. Von guten, neuartigen, innovativen oder gar nachhaltigen Ideen ist von dem «Topmanagement» nichts zu sehen oder

zu spüren. Der Topmanager Tidjane Thiam ist nichts anderes als ein weiterer Sensenmann im Auftrag der Aktionäre, welche den Hals nicht voll genug kriegen. Die Gesellschaft hat die Banken gerettet – nun zahlt die Gesellschaft auch noch die vielen Arbeitslosen – und die Politik schaut weg.
Max Meier

HZ Nr. 47 23.11.2017
«Säule 3a: Nicht im Sinne des Erfinders»
Werden Steuervorteile durch überbeuerte 3a-Gebühren an die Finanzbranche umverteilt? Ja, das

kann man durchaus so sagen. Leider trifft die «Abzockerei» nicht nur auf die 3a-Fonds, sondern generell auf die Fondsindustrie zu. Und wieso sich niemand dafür interessiert oder dagegen interveniert? Die Finanzindustrie will Geld verdienen und geht den Weg des geringsten Widerstandes. Die Medien wollen die wenigen Inserenten, die es noch gibt, nicht vergraulen. Und die Politiker sind über Verbände und Lobby-Gruppen auch nicht interessentfrei.
Reto Spring



HZ Nr. 47 23.11.2017
«Ich bin kein Nerd»
Wahnsinn hat einen Namen: Finanzminister Ueli Maurer fordert Digitalsteuer.
Dennis Teichmann
@teichmann17

Finanzminister Ueli Maurer fordert #Digitalsteuer
SwissFinanceStartups
@SFS_CH

Finanzminister Ueli Maurer kann nicht genug

über Deregulierung und Steuersenkungen schwafeln, fordert jetzt aber eine #Digitalsteuer. Damit werden die innovationsresistenten Unternehmen geschützt. Bravo!
Felix Hug
@FelixBHug

Sehr gut! «Digital-WK» fürs Bundespersonal.
Christina Kehl
@extrablatt

Auch wenn Roboter einen grösseren Teil der Wirtschaftsleistung erbringen, ist die Roboter-Steuer für Bundesrat Maurer kein Thema. Ein Roboter ent-

stehe ja auch nicht automatisch.
Francesca Romano
@CessyRomano

«Ich bin kein Nerd» – BR Maurer im Gespräch
@plonstar @stbarmettler @Handelszeitung zu #Digitalisierung #changemanagement #steuern und #nerds – erfrischend bodenständig.
Natasja Sommer
@natasja_sommer

Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:

E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch

Twitter: twitter.com/handelszeitung

Facebook: facebook.com/handelszeitung

Online: Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel