

Energieversorgungsunternehmen 2035 – agil, zukunftsorientiert und lokal verankert

Dr. Claudia Wohlfahrtstätter ist Inhaberin von sinnovec GmbH und begleitet die oberste Führungsebene von Energieversorgern in Strategie- und Innovationsprozessen. Sie ist Verwaltungsrätin bei mehreren Energieunternehmen, die in mehrheitlich privatem Besitz sind, und Start-up-Coach bei Innosuisse.

Ist der Eigentümer ausschlaggebend für den Erfolg und die zukunftsorientierte Ausrichtung eines Versorgers, oder sind es andere Faktoren? Werfen wir einen Blick in die Zukunft und besuchen eine Verwaltungsratssitzung im Jahre 2035 bei einem lokalen Energieversorgungsunternehmen (EVU), das die Energiewende erfolgreich gemeistert hat. Wie muss ein solches Unternehmen aufgestellt sein? Welches sind die Herausforderungen? Und nicht zuletzt: Welcher Weg führt von heute zu diesem Sommertag im Jahr 2035?

Expertenwissen im Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat tagt an diesem Julitag im Jahre 2035 im neuen Gebäude, das am Wärme- und Kältenetz des eigenen Werks angeschlossen ist. Die Temperatur und die Frischluftzufuhr werden von der Gebäudeautomatisation geregelt. Auch die Kaffeemaschine ist Teil des Smart-Home-Systems und hat sich pünktlich eingeschaltet. Das Vorratsmanagement hat die Verpflegung selbständig bestellt – für Nüsse und Früchte, die uns beim Denken unterstützen, ist gesorgt. Das Internet der Dinge ist längst Realität. Mein Elektroauto steht in der Garage, ohne aufzuladen. Das ist nicht notwendig, denn die Reichweiten sind grosszügig und die neue Folie auf dem Dach, der Motorhaube und dem Kofferraum des Autos lädt sogar bei trübem Wetter zusätzlich auf. Den Strom für das Unternehmen liefern grösstenteils die intelligenten PV-Zellen, integriert im Dach, an den Wänden und den Fenstern des Gebäudes. Überschüssige Energie füllt den Quartierspeicher, welcher über Contracting auch verschiedene andere Prosumer bedient und gleichzeitig zur Stabilität im eigenen Verteilernetz beiträgt. Gas mit einem guten Anteil Biogas von 30 Prozent überbrückt Schwankungen. Wir sind im Winter jedoch noch immer auf Grosskraftwerke angewiesen. Die Schweiz hat entschieden, nach dem Abstellen der Kernenergie Gaskraftwerke zu bauen, teilweise auch als Kapazitätsreserven.

Wir sind ein EVU in mehrheitlich privatem Besitz. Ein breit gestreutes Aktionariat besteht aus Privatpersonen der Region sowie Pensionskassen und Fonds mit grösseren Tranchen um 3 bis 5 Prozent. Kreuzbeteiligungen mit anderen Energieversorgern gibt es keine mehr. Der Markt spielt, und wir sind alle Wettbewerber und Kollegen. Die öffentliche Hand – ebenfalls lokal – hält mit rund 20 bis 30 Prozent einen bedeutenden Anteil am Unternehmen. Ihre Vertreter im Verwaltungsrat verhalten sich jedoch wie wir unternehmerisch. Die Zusammensetzung der Verwaltungsräte entspricht professionellen und fachlichen wie auch unternehmerischen Kriterien. Wir ergänzen uns und sind ein gutes Team.

So kennt sich mein Kollege Silvan sehr gut in der Gebäudetechnik aus. Er weiss, welche Vorschriften welche Technologien im Energiebereich wie auch in der Elektroinstallation tangieren. Er kennt die Komfortansprüche der Wohnungseigentümer und die einfachsten Steuerungen. Eine andere Kollegin, Noemi, ist auf ICT – Informations- und Kommunikationstechnologie – spezialisiert und hat einen guten Überblick über Start-ups und Innovationen im digitalen Umfeld. Ein permanentes Screening der Entwicklungen in diesem Bereich begleitet sie erfolgreich, was sich als Wettbewerbsvorteil erweist.

Luis ist Spezialist für Finance, Mergers and Acquisitions. Seine Risikobeurteilungen und seine Erfahrung beim Kauf und bei der Integration von Unternehmen haben uns in den letzten Jahren grosse Dienste geleistet.

Der zukunftsorientierte «Virus» hat sich auch auf die Vertreter der öffentlichen Hand im Verwaltungsrat ausgedehnt. Seit zwei Jahren ist Dejan als Regionalpolitiker und Stadtpräsident in unserem Gremium dabei. Der Zusammenarbeit mit uns verdankt er es, dass einige seiner Visionen für seine Stadt verwirklicht werden konnten. Auch für uns ist diese enge Zusammenarbeit interessant. Im vergangenen Jahrzehnt waren wir vor allem bei der Verkehrsplanung und -steuerung aktiv. Die selbstfahrenden Autos haben den Individualverkehr auf den Kopf gestellt. Es musste definiert werden, welche Gebiete selbstfahrend genutzt werden und wo es noch Fahrer braucht. Unser Unternehmen war für die Steuerung, Erfassung von Verkehrsflüssen, Signale für Autofahrer zur Verkehrssituation, Parkplätzen etc. verantwortlich.

Weiter sind lokale Unternehmergrößen mit Weitsicht und breiter Verankerung in der Region im Verwaltungsrat. Maurizio, Geschäftsführer eines regionalen Produktionsunternehmens im Bereich Medtech ist seit fünf Jahren dabei. Damit stellen wir sicher, dass wir nahe am Markt sind und unsere Finanzkennzahlen marktorientiert diskutieren. Gleichzeitig geben wir unserem Unternehmen auf strategischer Ebene ein Gesicht, das die lokale Bevölkerung kennt.

Ein weiteres Mitglied, Yovanna, ist Marketing- und Sales-orientiert. Spätestens seit der Marktöffnung im Jahr 2024 ist die konsequente Ausrichtung der Dienstleistungen und Produkte auf den Kunden, wie die Interaktion mit ihm, essenziell. Yves ist ein Fachmann aus dem Bereich Human Resources (HR). Auch das eine Schlüsselposition, denn es ist nicht einfach, Mitarbeitende zu finden, die über das Know-how und das Engagement verfügen, um unsere Zukunftsvisionen zu verwirklichen.

Ich selbst decke strategische Kompetenzen in der Energiebranche ab. Auch bringe ich mich stark bei den kulturellen Themen und Fragen der Organisationsentwicklung ein und habe einen guten Einblick in Start-ups im Energiebereich.

Geleitet wird unser Team von Lena, einer guten Moderatorin. Sie ist offen für Visionen, verliert aber unsere althergebrachten Assets nicht aus den Augen. Sie eröffnet die Sitzung. Es gibt einige interessante und brisante Traktanden zu besprechen.

Auf Trends rasch reagieren

Die folgenden zwei Stunden wird intensiv diskutiert. Silvan nimmt Stellung zu einem neuen Projekt im Bereich Smart Home. Eine Kooperation mit einem der grössten Anbieter von Sensoren steht im Raum. Soll das Unternehmen hier investieren? In den letzten Jahren ist es uns dank wegweisenden Inves-

titionen gelungen, zu einem modernen Dienstleister für unsere Kunden zu werden. Auch dieses Mal stimmt der Business-Case – nicht zuletzt in der Gesamtbetrachtung des Unternehmens. Die Gelder können rasch gesprochen und investiert werden. Wir sind agil genug, Trends zu nutzen. Ein grosser Vorteil.

Doch nicht nur kurzfristige Investitionen stehen bei uns auf dem Radar. Einer unserer wichtigsten Assets ist und bleibt unsere Infrastruktur. Hier denken wir langfristig. Die Nähe zur öffentlichen Hand ist in diesem Bereich besonders wichtig, sind viele der Infrastrukturinvestitionen doch leitungsgelassen und damit auf Konzessionen und die Zusammenarbeit mit den politischen Institutionen angewiesen. Der ursprüngliche Zweck, die Versorgungssicherheit zu gewährleisten, gilt vor allem im Bereich der Netze und Leitungen nach wie vor und bleibt Schlüsselkriterium für den Erfolg.

Diese beiden Stossrichtungen – zum einen rasches Reagieren auf kurzfristige Entwicklungen, zum anderen die Pflege und der Ausbau unserer langfristigen Assets – erfordern ein hohes Niveau an Fähigkeiten beim operativen Management des Unternehmens. Einerseits gilt es, langfristige Investitionen in leitungsgelassene Assets mit Monopolcharakter und folglich mit regulierten Finanzkennzahlen und Erträgen zu managen, andererseits sind kurzlebige, kundenorientierte Trends ausfindig zu machen, rasch aufzunehmen und umzusetzen, wenn sie einen Beitrag zum Erfolg und zur Kundenbindung garantieren. Dies auch mit dem Ziel, den nächsten Trend frühzeitig an den Mann beziehungsweise die Frau zu bringen, um Margen mitnehmen zu können. Vom Verwaltungsrat und Management erfordert das eine permanente Weitsicht im Markt mit Konkurrenzanalysen, Mengengerüsten von Ertragspotenzialen, Ressourceneinsatz und ein Denken in Szenarien, um Risiken abzuschätzen. Wir agieren nicht mehr nur regional, sondern teilweise weit über die ursprünglichen Grenzen des Versorgungsgebietes hinaus.

Unsere Anforderungen an das Management und auch an die Mitarbeitenden machen es unerlässlich, dass wir attraktive Arbeitsplatzbedingungen bieten können, inklusive marktgerechter Löhne mit Bonuskomponenten und neuen Arbeitsformen. Unsere Mitarbeiter arbeiten von überall und jederzeit, auch in virtuellen Teams. Trotz optimaler Arbeitsbedingungen ist es eine grosse Herausforderung, Mitarbeitende zu finden, die das von uns gewünschte Know-how- und Erfahrungsprofil haben. Unser GL-Mitglied und HR-Spezialist berichtet von den neusten Entwicklungen. Seit rund drei Jahren bieten wir Start-ups im Energiebereich in einer unserer ausrangierten Werkhallen Büros an. Die jungen Unternehmen haben sich gut eingelebt. Die neueste Initiative ist eine gemeinsame Cafeteria im ehemaligen Kontrollraum. Hier trinken die jungen, unkonventionellen Gründer ihren veganen Cappuccino zusammen mit unseren Mitarbeitenden. Vom HR organisierte gemeinsame

Anlässe werden gut besucht und schaffen ein Netzwerk. Unser Unternehmen profitiert von diesen «jungen Wilden». Einige der von ihnen entwickelten Produkte konnten wir bereits auf dem Markt bringen. Und nicht zuletzt sind diese Leute und ihr Netzwerk als potenzielle Mitarbeitende für uns attraktiv.

Vom Monopol zur Dienstleistungsorientierung

Beim nächsten Traktandum geht es um die geplante Zusammenarbeit mit einem Energiedienstleister der Nachbarstadt. Gemeinsam soll ein Unternehmen gegründet werden, das die Energie-App, die wir entwickelt haben, vermarktet. Diese App wird heute bereits bei zahlreichen EVU in der Deutschschweiz eingesetzt. So erhält der Kunde jederzeit auf seiner Smartwatch Informationen zur Energieoptimierung in seinen Immobilien und hat gleichzeitig Zugriff auf alle Anwendungen seines Smart Homes. Die App ist eine Erfolgsgeschichte, wie unsere ICT-Spezialistin Noemi anerkennend kommentiert. Eine Statistik zeigt, dass sie intensiv genutzt wird. Das neue Unternehmen soll nun einerseits die App selbst weitervermarkten und andererseits Partner gewinnen, die ihre Produkte über sie verkaufen möchten. Für uns bedeutet das neue Einkommensquellen. Solche Partner müssen genau geprüft werden. Denn ihr Angebot soll zu uns und unseren Qualitätsansprüchen passen. Themen, die uns im Verwaltungsrat auch in Zukunft beschäftigen werden, da diese Partnerschaften strategischen Charakter haben können.

Kooperationen mit anderen Energiedienstleistern haben sich in den letzten Jahren sehr bewährt. Trotzdem taten sich viele politisch wie privat geführte Unternehmen damit schwer. Die Offenheit zur Zusammenarbeit mit Nachbarn war der zähste Entwicklungsschritt für alle Versorger. Zuerst die schärferen Effizienzvorgaben des Regulators, dann die Liberalisierung und der Wettbewerb von branchenfremden Marktteilnehmern unterstützten hier. Wer es nicht früh genug lernte – Management wie Verwaltungsrat –, erstickte bald an hohen Kosten, wurde unwirtschaftlich und unattraktiv im Markt.

Unser Markt hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Noch vor 15 Jahren waren alle Kleinkunden im Strom «gefangen» und konnten ihren Energieversorger nicht wählen. Der Gasmarkt war fast vollständig im Monopol, so auch das Messwesen. Wir hatten damals sehr gut an Monopolrenten verdient, im Netz- wie im Energiebereich. Unser Unternehmen hatte diese Zeit genutzt und Reserven gebildet, die uns später zugutekamen. Gleichzeitig hatten wir schon früh unsere Organisation gestrafft und unser Unternehmen agil und kosteneffizient ausgerichtet. Das hat sich bewährt, denn die in den folgenden Jahren umgesetzte Liberalisierung reduzierte Margen und verlangte nach einem sehr effizienten Wirtschaften.

Wer damals die Megatrends verfolgte, sah bereits die Entwicklung hin zu Dienstleistungen und dezentralen Modellen. Die Teilmarktliberalisierung und die damit verbundene zwingende Kundenbindung zum lokalen Versorger waren vom Gesetzgeber ja über 15 Jahre gegeben. Wir nutzten diese Zeit bereits intensiv, um Kunden zu pflegen, zu informieren und mit uns zu verbinden sowie das Unternehmen zu modernisieren. Das Marketing arbeitete dazu eng mit der Produktentwicklung zusammen. Es beschäftigte sich mit den damals aktuellen Themen Nachhaltigkeit und dezentrale Versorgung und entwickelte Produkte und Instrumente, die wir als Dienstleister heute fast flächendeckend in der Region, jedoch auch ausserhalb, erfolgreich betreiben.

Mut, neue Wege zu gehen

Unser Unternehmen hat Produkte, die dem Design von Apple, der Freude am Vernetzen von Facebook, der Sicherheit für Transaktionen von Paypal sowie der Bedienerfreundlichkeit von Uber in nichts nachstehen. Ihre Attraktivität lässt uns noch immer Marktanteile gewinnen. Unsere Vision der Positionierung als Ansprechpartner Nummer eins für alle Fragen rund um Energie wurde Realität. Intelligente Lösungen für Kunden konnten wir früh als White Label in unsere Produktpalette integrieren. Dies verlangte Nähe zum jungen und innovativen Markt der Apps. Das erkannten wir frühzeitig und bauten entsprechend Know-how auf allen Stufen, inklusive im Verwaltungsrat auf.

Die Tradition der Versorger, neue Entwicklungen erst bei einem gewissen Reifegrad anzuwenden, mussten wir teilweise brechen, und wir wagten auch mal den Schritt in unbekannte Gewässer. Wir investierten damals beispielsweise in einen Dienstleister im Photovoltaikbereich. Hier zeigte sich leider erst nach der Akquisition, dass andere schneller, innovativer und besser aufgestellt waren. Wir mussten den Laden ziemlich rasch wieder schliessen. Die glücklicherweise gut ausgebildeten Mitarbeiter konnten wir in unser Unternehmen integrieren. Unser Verhalten hat sich jedoch über alle Investitionen im experimentellen Bereich schliesslich bezahlt gemacht, wir haben aber auch Lehrgeld auf der Strecke liegen lassen. Gelernt haben wir auf Stufe Management und Verwaltungsrat viel aus den Akquisitionen und dem Einkauf von Dienstleistern oder von White-Label-Produkten. Die Akquisition und Integration von Start-ups beispielsweise war noch bis vor rund 15 Jahren neu in der Branche. Zu Zeiten des Monopols konnten die Versorger selbst mit viel Zeit Themen planen und umsetzen wie neue Kompetenzen aufbauen. Konkurrenz war keine da. Der neue Wettbewerb und das Verschmelzen von ICT und Energieversorgung führten jedoch dazu, dass diese neuen Kompetenzen teilweise rasch zugekauft werden mussten, um nicht das Geschäft an andere zu verlieren.

Neue Herausforderungen

Kooperationen und Akquisitionen brauchen Know-how – sowohl im Verwaltungsrat als auch operativ. Yves ist hier der Ansprechpartner. Ist die Entscheidung für eine Akquisition gefallen, arbeiten wir intensiv mit den HR-Spezialisten zusammen. Die kulturelle Integration von neuen, schnelllebig agierenden Individuen und Abteilungen – die ein Projekt auch mal in den Sand setzen – in unser Unternehmen mit relativ konservativen, langfristig denkenden Know-how-Trägern ist jedes Mal eine grosse Herausforderung. Diese Aufgabe wird vor allem vom Management wahrgenommen. Wir im Verwaltungsrat steuern das, indem wir dafür sorgen, dass vor lauter neuen Ideen unsere langfristigen Assets – zum Beispiel unsere Netzinfrastruktur – genug Aufmerksamkeit erhalten.

In einem weiteren Traktandum diskutieren wir über die Nutzung eines Kleinwasserkraftwerks zur Kühlung und Energielieferung von einem Server eines lokalen Unternehmens. Der Server soll auch ins Kraftwerk integriert werden, so von uns energietechnisch betrieben werden und vom Unternehmen zur Datenspeicherung und für Rechenkapazität von einer Blockchain-Technologie genutzt werden. Ein seit einigen Jahren häufig angefragter und neuer Business Case für uns, der uns ganz neue und lukrative Geschäfte eröffnet. Die Unternehmen sind hier oft von den viel schärferen Umweltvorschriften getrieben, die lokale und erneuerbar genutzte Energiequellen stark begünstigen.

Blockchain und Artificial Intelligence – Herausforderung und Chance

Ich erinnere mich gut, wie vor rund 20 Jahren alle versucht haben, Blockchain zu verstehen. Der grosse Hype im Technologiebereich – auch bei Start-ups – waren Artificial Intelligence (AI), Blockchain und Schwarmalgorithmen. Im Zusammenspiel haben all diese Entwicklungen tatsächlich unsere Geschäftsmodelle nochmals stark in Frage gestellt. Die damaligen neu vom Gesetzgeber zugelassenen Zusammenschlüsse von Kleinverbrauchern zu Eigenverbrauchsgemeinschaften und der Austausch von Energie mit dem Nachbarn, der Aufbau dezentraler Quartierspeicher und der Energieausgleich über Schwarmalgorithmen sind heute eine Selbstverständlichkeit. Die Abwicklung läuft über intelligente Messsysteme und Blockchain direkt zwischen den Prosumern, unabhängig von einer zentralen Stelle. Vor 20 Jahren waren einige Hirnwindungen notwendig, um überhaupt zu erfassen, was diese neuen Technologien können und wo und wie sie überhaupt anwendbar sind. Auch die regulatorischen wie administrativen Themen waren eine Herausforderung.

Viele Versorger haben sich damals nur aus der Ferne mit den Themen auseinandergesetzt und wurden dann von externen Anbietern in ihrem ursprünglichen Versorgungsgebiet rasch verdrängt. Sie sind nach wie vor Verteilnetzbetreiber, ihr Geschäft beschränkt sich jedoch auf diesen regulierten Bereich, der noch immer Monopolgewinne abwirft. Auch sind diese Unternehmen mit einer gewissen Grösse und idealerweise im Querverbund organisiert, oft sehr effizient und können Synergien im Pikett nutzen.

Im Energiebereich sind diese Konzepte heute – vor allem Blockchain – auch interessant, da sie Unmengen von Daten und damit Serverkapazitäten und Energie für deren Kühlung brauchen. Das hat sich zwar mit der Zeit und den technologischen Entwicklungen bereits reduziert. Es wurden neue Algorithmen entwickelt, die weniger Speicherkapazitäten benötigten, und diese werden teilweise auch anders gespeichert. Die Menge von Blockchain, Robotern und anderen Technologien nahm generell stark zu. Der Stromverbrauch stieg nochmals entsprechend stark an, trotz Vorschriften der Energieeffizienz und Einsparmassnahmen. Vor einigen Jahren haben jedoch ganze Länder, vor allem im Norden, davon profitiert und Kraftwerkskapazitäten – von Geothermie in Island bis Wasser in Norwegen und Windkraft offshore in der Nordsee – aufgebaut. Die Grosswasserkraftwerke mit Bandenergie wurden wieder attraktiv und können gewinnbringend betrieben werden. Auch die Schweizer Produzenten nutzen diese Chancen teilweise profitabel.

Die Entwicklung der Digitalisierung, Automatisierung und Robotisierung machte unser Geschäftsmodell des Fernkältenetzes, kombiniert mit Fernwärme, früher rentabel als prognostiziert. Die Investition war damals gewagt, bauten wir doch teilweise ein Parallelnetz zum Gas auf. Unterdessen ist vor allem die Kühlung gefragt, zudem ist sie erneuerbar und entspricht damit den hohen Standards vieler Unternehmen und auch privater Konsumenten.

Lokale Aktionäre als Erfolgsfaktor

Unser Unternehmen ist traditionell schon seit mehreren Jahrzehnten grösstenteils im privaten Eigentum der lokalen Bevölkerung. Früher war das nicht so wichtig, denn die lokale Bevölkerung war ja sowieso an den Versorger angebunden, netz- wie energieseitig. Mit der Liberalisierung wurde der Aspekt, Aktionär bei einem erfolgreichen Unternehmen sein zu können, jedoch sehr wichtig. Bezieht ein Kunde heute seine Dienstleistungen im freien Markt beziehungsweise nicht bei uns, dann schwächt er damit die Ertragskraft des lokalen Unternehmens. Ist er Aktionär, hat er eine Bindung zu uns und ist am Erfolg beteiligt. Wir haben diesen Aspekt der Eigentümerschaft früher oft zu wenig beachtet, sind jetzt jedoch umso weitsichtiger und aktiver in

der Kommunikation, auch mit unseren kleinen, privaten Aktionären. Selbstverständlich ist es von absoluter Notwendigkeit, dass unsere Produkte und Dienstleistungen mindestens marktfähig sind oder sogar besser, innovativer, einfacher, günstiger, nachhaltiger und lokaler.

Ein Trend kam nicht nur uns, sondern auch allen anderen Versorgern entgegen: Die Konsumenten sind immer sensibler gegenüber langen Wegen von Gütern und Dienstleistungen. Nachhaltigkeit in allen Bereichen wird immer wichtiger, lokale Produktion hat einen wachsenden Stellenwert.

Heute sind wir ein erfolgreicher Player im Markt. Der Weg hierher war nicht immer einfach. Er erforderte von allen die Bereitschaft zur Veränderung und den Mut, neue Wege zu gehen. Mit unserer alten Organisation und Arbeitsweise wäre das nicht möglich gewesen. Wir hatten zum Glück immer visionäre Verwaltungsräte. Sie erkannten schon früh, dass sich für ein EVU viel ändern muss, damit es überleben kann. Es hat sich gezeigt, dass die damals skizzierten Szenarien rascher als erwartet eintrafen und die Realität unsere Zukunftsvisionen sogar noch übertraf. Wir haben diese Herausforderungen gemeistert. Das ist keine Selbstverständlichkeit. Heute können wir stolz auf diese schwierige Zeit zurückblicken.

Fazit

Unser breit gestreutes, privates Aktionariat ist wichtig und richtet das Unternehmen konsequent am Kunden, an Innovation und am Erfolg aus. Genauso relevant sind jedoch die Führung des Unternehmens und ein guter Draht zur lokalen Politik. Welche Punkte sind aus der heutigen Sicht – im Jahr 2035 – für den Erfolg ausschlaggebend?

- Der Verwaltungsrat und das Management waren früh mit zukunfts- und marktorientierten Fachexperten, unternehmerischen Persönlichkeiten und Politikern aus der Region zusammengesetzt.
- Das Handeln und die Diskussionen waren geprägt von:
 - Neugier für das Neue und Visionäre,
 - dem Willen, das eine oder andere auszuprobieren und neue Wege zu gehen,
 - dem Mut, auch ein Projekt wieder sterben zu lassen,
 - positiven Renditezahlen und gesunden Finanzen,
 - marktorientierten Finanzkennzahlen gegenüber allen Stakeholdern,
 - einem permanenten Interesse von allen, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.
- Die lokale Verankerung als lokalen Wettbewerbsvorteil nutzen können.
- Die Anstellungsbedingungen waren immer auf die Anforderungen an die Zukunft ausgerichtet (inklusive hoher Löhne und Bonuskomponenten –

- wenn aus dem Markt erforderlich – sowie modernen Arbeitsformen und einer gewissen Grosszügigkeit herausragendem Personal gegenüber).
- Die frühe Erkennung und aktive Auseinandersetzung mit neuen Technologien, Trends und Veränderungen im Umfeld.
 - Ein Denken und Agieren auch ausserhalb der Branche und die Bereitschaft, sich mit bisher nicht vernetzten Branchen und Produkten zu vernetzen.
 - Die auch kulturell erfolgreiche Integration von Start-ups als Mittel, schnell und effizient neue Denkweisen und Produkte zu integrieren.
 - Ein offener und freier Umgang und Zusammenarbeit mit Wettbewerbern und allen Marktteilnehmern. Geprägt vom Gedanken «gemeinsam sind wir immer stärker» und nicht «der könnte mir ja was wegnehmen oder sogar besser werden als ich».