

«Innovation ist das Lebenselixier für Firmen»

Der digitale Wandel treibt Innovationen voran und zwingt Firmen mehr denn je, neue Produkte gemeinsam mit Kunden zu entwickeln, erklärt Roland Keller, Leiter Innovation Culture bei der Schweizerischen Post. Jedes Jahr werden beim gelben Riesen rund 1600 Ideen durch Mitarbeitende eingereicht und auf ihre Geschäftstauglichkeit geprüft.

z/vg



Roland Keller ist Leiter Innovationskultur der Schweizerischen Post. Davor war er Leiter Innovationsprojekte im Team der Konzernentwicklung der Post. Seine Erfahrungen als Innovation Manager sammelte er bei Siemens Mobile in München. Roland Keller ist Diplomdesigner und hält einen EMBA in Creative Leadership der Steinbeis Universität Berlin.

Der Geschäftsbereich «Entwicklung und Innovation» treibt neue Geschäftsmodelle wie Drohnen oder E-Voting sowie Anwendungen des Internets der Dinge voran und unterstützt die digitale Transformation der Schweizerischen Post. www.post.ch/innovation

Wie lassen sich der Wert und die Bedeutung von Innovationen für ein Unternehmen erfassen?

Der Wert einer Innovation lässt sich bereits bei ihrer Definition erkennen: Innovation ist etwas Neues, das im Markt einen Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen generiert. Nicht immer handelt es sich um etwas komplett Neues: Häufig wird ein bestehendes Produkt verbessert oder ausgebaut. Eine Faustregel besagt, dass rund 70 Prozent der Investitionen einer Firma getätigt werden, um Bestehendes besser zu machen. Viele Firmen nutzen ihre Innovationskraft zur Reputationssteigerung. Beispielsweise, indem sie auf den Umsatz verweisen, den sie mit Produkten erzielen, die erst seit wenigen Jahren auf dem Markt sind.

Innovation ist essenziell für jede Firma, man könnte sagen, ein Lebenselixier! Die kontinuierliche Verbesserung ist eine Kernaufgabe unternehmerischen Handelns.

Warum hat das Thema Innovation bei der Schweizerischen Post als bundesnahe Betrieb grosses Gewicht?

Jede Firma muss innovativ sein, wenn sie in Zukunft Erfolg haben will, auch die Post! Wir nutzen seit jeher wirtschaftliche, regulatorische, technische und gesellschaftliche Veränderungen zur Innovation – nur nannte man das einfach nicht immer so. Wir haben bei der Post einen Innovationsprozess, bei dem neue Ideen intern und extern gesammelt und bewertet werden. Erst wenn wir überzeugt sind, dass diese Ideen für den Kunden überzeugend und technisch machbar sind und ein Geschäftsmodell darstellen, gehen wir in die nächste Phase und testen das Produkt oder die Dienstleistung in Pilotversuchen. Wir

haben hierfür ein eigenes «early»-Label, um den Kunden zu signalisieren, dass sich das Produkt noch verändern kann.

Gute Ideen nehmen wir von überall her: von Mitarbeitenden, von Kunden und Lieferanten oder von Start-ups. Wir haben hierfür verschiedene Gefässe wie das interne Vorschlagswesen, den alle zwei Jahre stattfindenden Ideenwettbewerb «PostVenture» oder unsere systematische Beobachtung innovativer Start-ups auf der ganzen Welt.

Jedes Jahr werden rund 1600 Ideen in unserem internen Vorschlagswesen eingereicht, wovon etwa zehn Prozent umgesetzt werden. Wir schätzen den finanziellen Nutzen der eingereichten Ideen auf jährlich rund 1,5 Mio. Franken.

Wie kann die Innovation in einem Betrieb vorangetrieben werden, der sich nicht institutionalisiert damit auseinandersetzen kann, zum Beispiel in einem kleinen KMU?

Mein erster Rat an jede Firma, sei sie noch so klein, lautet: Nehmen Sie sich Zeit für Innovation! Wenn es darum geht, die auf die Firma zukommenden Veränderungen zu identifizieren, muss festgelegt werden, wo der Betrieb strategisch aktiv werden will. Diese Analyse kann für das Vorantreiben von Innovationen genutzt werden. Dabei ist es hilfreich, zu priorisieren. Lieber auf wenige Projekte setzen, dafür diese konsequent verfolgen. Beziehen Sie ihre Zielkunden möglichst früh in die Produktentwicklung mit ein. Warum nicht einen Innovationsworkshop gemeinsam mit Kunden durchführen? Entwickeln Sie in Iterationen und versichern Sie sich immer wieder, dass Ihre Entwicklungen vom Kunden gewollt, technisch machbar und wirtschaftlich betrieben werden können.

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Innovation gefördert wird?

Entscheidend für das Gedeihen innovativer Ideen und deren Umsetzung sind günstige interne und externe Rahmenbedingungen. Es beginnt mit der betriebsinternen «Governance», dem Spielraum innerhalb der Firma. Die Bereitschaft für Veränderungen muss vom Management und der Belegschaft getragen werden und es braucht eine gewisse Fehlerkultur, um Neues auszuprobieren. Natürlich hilft auch ein innovationsfreundliches regulatorisches Umfeld.

So prüfte die Post den Einsatz von Drohnen in enger Zusammenarbeit mit dem BAZL, sodass wir heute in Lugano für einen zahlenden Kunden zusammen mit dem Drohnenhersteller Matternet Blutproben per Drohnen transportieren. Matternet ist kürzlich in den Zürcher Innovationspark eingezogen.

Die Digitalisierung verändert Wirtschaft und Gesellschaft. Ist sie fortan der Taktgeber für die Innovationsarbeit?

Digitalisierung ist ein wichtiger Treiber der Innovation. Sie beschleunigt den wirtschaftlichen und sozialen Wandel,

führt auf verschiedenen Ebenen zu einem Anpassungsdruck auf Dienstleistungen und Produkte und eröffnet neue Chancen. Targeting im Onlinemarketing oder Predictive Maintenance, um nur zwei Beispiele zu nennen. ■

Irene Tschopp, Kommunikation AWA

1,5 Mio.
geschätzter Wert in CHF
der eingereichten Ideen