

**Zeitschrift:** Bulletin Electrosuisse  
**Herausgeber:** Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik  
**Band:** 107 (2016)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Vom glücklichen Zufall zum geplanten Prozess  
**Autor:** Sarbach, Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-857071>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.12.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Vom glücklichen Zufall zum geplanten Prozess

## Ein systematisches Innovationsmanagement mindert Risiken

Der Energiemarkt durchlebt einschneidende Veränderungen. Innovation auf allen Ebenen wird für Energieversorgungsunternehmen (EVUs) immer wichtiger. Neue Geschäftsmodelle, neue Services und neue Produkte sollen helfen, die erodierenden Erträge im Stammgeschäft zu ersetzen. Doch wo und wie soll Innovation beginnen? Kann ein EVU wirklich in neue Geschäftsfelder vordringen? Für welche Produkte und Dienstleistungen gibt es tatsächlich eine Zahlungsbereitschaft beim Kunden? Und über allem die Frage: Ist Innovation Zufall oder ist sie planbar?

### Stefan Sarbach

In der Vergangenheit gehörte die Energiebranche hinsichtlich marktseitiger Innovationen nicht zu den Spitzenreitern. Das war auch lange nicht nötig. Gespräche mit Entscheidungsträgern in EVUs machen jedoch deutlich, dass das Bewusstsein dafür steigt. Es zeigt sich aber auch, dass noch keine Klarheit herrscht, wohin die Reise gehen soll. Zahlreiche Initiativen für neue Produkte und Dienstleistungen sind am Laufen, aber noch wird damit kaum Geld verdient. Branchenfremde Unternehmen, z.B. aus den Bereichen Telekom und IT, drängen immer mehr in den Energiemarkt und setzen die bestehenden Marktteilnehmer unter Druck.

Eines scheint klar: An Innovationen kommen EVUs heute nicht mehr vorbei. Doch ist es Zufall, wenn in einzelnen EVUs Innovationen entstehen, oder hängt das viel eher davon ab, ob das Management einen klar geführten Prozess einführt? Glück und Zufall gehören sicher dazu. Aber gleichzeitig wird die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen durch den Einsatz von systematischen Instrumenten und Prozessen – verbunden mit einer innovationsorientierten Führung und einer gelebten Innovationskultur – stark erhöht. Innovation ist also «gesteuerter Zufall».

Bei den grossen Playern in der Strombranche gehört ein professionell gemanagtes Innovationsmanagement schon lange zum Standard. Man entwickelt

selber neue Produkte, lässt sich innovative Dienstleistungen extern erstellen oder akquiriert andere Unternehmen, um neue Geschäftsfelder zu besetzen.

Aber schon bei vielen mittleren und noch weniger bei kleineren EVUs kann nicht auf bestehende Strukturen, Prozesse und Erfahrungen zurückgegriffen werden. Ein pragmatisches Korrigieren dieses Mankos ist angezeigt.

### Innovation ist Chefsache

In den letzten Monaten wurde der Autor dieses Artikels von mehreren EVU-Managern aus den Bereichen Unternehmensentwicklung oder Business Development um Unterstützung zum Thema

Innovation angefragt. Eines war immer gleich: Die Manager hatten einen Auftrag vom eigenen CEO/Geschäftsführer: «Kümmern sie sich mal darum, dass unser Unternehmen innovativer wird.»

Innovation muss geführt sein, und der Impuls muss von ganz oben kommen – sonst passiert in Organisationen, welche in der Vergangenheit wenig Marktdruck hatten, herzlich wenig. Ein Patentrezept für die «richtige» Führung im Innovationsmanagement gibt es aber nicht. Vielmehr existieren Spannungsfelder und Widersprüche, die grosses Konfliktpotenzial beinhalten. Hier einige Beispiele:

- Innovation ist der grösste interne Wachstumstreiber, aber auch das grösste Risiko für ein realisiertes Wachstum. Mehr Innovation bei weniger Risiko ist ein Wunschtraum.
- Die wenigsten Erfinder profitieren selbst kommerziell von ihren Erfindungen: Die erste Maus wird von der Mausefalle erschlagen, die zweite frisst den Käse. Wieso also dieses Risiko eingehen? Gerade den EVUs steht eine grosse Auswahl von Zulieferfirmen, Start-ups oder Partnern zur Verfügung, welche innovative Lösungen zum Beispiel auf Basis der neuen digitalen Technologien anbieten. Vielleicht ist man damit nicht der Erste auf der Welt, doch es reicht ja, wenn man der Erste im eigenen Marktgebiet ist.

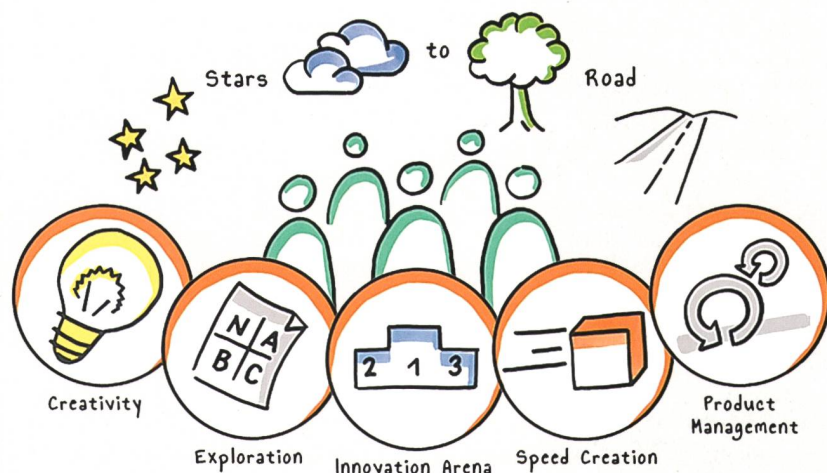


Bild 1 Die fünf Schritte des «Stars to Road» Frameworks.





**Bild 2** Die Beantwortung der Fragen rund um Innovation sollte in einer Gruppe unterschiedlicher Manager und Mitarbeiter geschehen. Bild aus einem Innovations-Workshop.

- Innovation umfasst Ideen und Erfindungen auf der einen Seite, aber auch die Umsetzung in eine marktgerechte Leistung auf der anderen Seite. Ohne Ideen gibt es keine Innovation. Zu viele Ideen in der späten Innovationsphase behindern jedoch eine rasche Umsetzung. Disziplin ist also genauso gefragt wie Kreativität.
- Querdenker sind bei Innovationen gefordert, um bestehende Denkmuster zu hinterfragen. Diese Querdenker werden aber selten rekrutiert, da sie oft nicht zur Unternehmensphilosophie passen. Kommt hinzu: Zu viele Querdenker funktionieren schlecht im Team.
- Temporäre Projektorganisationen erweisen sich als effektiver als Linienorganisationen. In der Praxis eines städtischen EVUs bewährt sich ein internes «Innovationsboard», welches die Innovationsaktivitäten und -projekte steuert. Die Mitglieder dieses Gremiums kommen alle paar Wochen zusammen und sorgen dafür, dass das «Feuer» weiter brennt.
- Serviceinnovationen scheinen auch für die Energiebranche attraktiv. Solche neu entwickelten Dienstleistungen kommen beim Anwender gut an, bringen aber oft wenig Umsatz, da der Kunde keine Zahlungsbereitschaft zeigt. Beispiele hierfür sind Online-Kundenportale oder Smart-Home-Lösungen.

Die Geschäftsleitungen sollten sich dieser Spannungsfelder bewusst sein, sich die richtigen Fragen stellen und sich nicht mit einfachen Checklisten zufriede-

geben. Offene Selbstreflexion und Selbsterkenntnis der wahren Innovationstreiber für das eigene Unternehmen sind die Basis für einen massgeschneiderten, sinnvollen Innovationsprozess.

### Fünf Schritte von der Idee zur Marktreife

«Wir sind kein Grossunternehmen. Wir haben weder Zeit noch Geld, um professionelles Innovationsmanagement zu betreiben», ist eine häufige Aussage von KMU-Managern. Doch gerade für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen ist ein strukturiertes Innovationsmanagement entscheidend. Es kann Sinn machen, die ersten Schritte mit einem externen Profi zu machen, um schneller zum Ziel zu kommen und um unnötige Fehler zu vermeiden.

Die auf Innovationsmanagement spezialisierte Firma Zühlke Engineering AG setzt bei verschiedenen Energieunternehmen Elemente ihres «Stars-to-Road-Frameworks» (Bild 1) ein. Dieses Framework führt in fünf Schritten von der Ideenfindung bis zur realisierten Innovation und bietet Werkzeuge, die auf den neusten Arbeitsmodellen und -methoden basieren. Einmal «durchgespielt», sind die beim Kunden verantwortlichen Innovations-Manager methodisch fit genug, um die nächsten Workshops intern selbst zu organisieren.

#### Schritt 1: «Creativity»

Mit zielgerichteten Kreativitätstechniken wird eine Vielzahl von Ideen in einem interdisziplinären Team generiert. Die Innovations-Manager bewerten die

Ideen und gleichen sie mit der Unternehmensstrategie ab. Dabei beziehen sie auch ihre Kunden oder branchenfremde Experten ein.

#### Schritt 2: «Exploration»

Die Ideen werden mit Lösungsskizzen, der Auflistung ihrer Vorteile und der Ausarbeitung von Lösungsvarianten konkreter. Im Fokus stehen die Bedürfnisse der Kunden des betreffenden EVUs. Dank der Methode können die Innovations-Manager die Ansätze miteinander vergleichen.

#### Schritt 3: «Innovation Arena»

In der Arena stimmen die Innovations-Manager die ausgearbeiteten Ideen auf strategischer und operativer Ebene mit den Experten ab. Denn eine Idee kann nur umgesetzt werden, wenn alle Stakeholder zustimmen. Die besten 1–3 Ideen kommen in die nächste Phase.

#### Schritt 4: «Speed Creation»

Für die Umsetzung müssen Vision, Ziele und Scope klar sein. Schnell und fokussiert schaffen die Innovations-Manager die Grundlagen für die Realisierung, indem sie 80% der Business-Anforderungen in einem interdisziplinären Team definieren und den Business Case formulieren.

#### Schritt 5: «Product Management»

Für eine erfolgreiche Markteinführung und eine dauerhafte dynamische Anpassung an Kundenbedürfnisse braucht es eine flexible Roadmap und Release-Planung. Ein schlankes Produktmanagement stellt dies sicher.

### Den Prozess verankern und leben

Das einmalige Durchlaufen von «Stars-to-Road» bringt handfeste Resultate, ist aber noch kein implementierter Prozess. Es gilt Verantwortliche zu bestimmen, einfache, klare Strukturen zu schaffen und die Mitarbeiter zu Betroffenen zu machen.

Einige Unternehmen haben in den vergangenen Monaten einen Innovationsmanager angestellt, andere geben die Verantwortung in die Hände des Leiters «New Tech», und ein regionales EVU setzt auf das «Innovations-Board», bestehend aus dem Leiter Markt und dem Leiter Unternehmensentwicklung. Diese Führungskräfte definieren interne Innovationsphasen (siehe oben) und überlegen sich, wer wann zu entscheiden hat,



ob eine mögliche Innovationsidee weiterverfolgt oder verworfen wird. Die Verantwortlichen setzen sich meist von Anfang an das Ziel, im Unternehmen eine neue Innovationskultur anzustossen. Das funktioniert eigentlich ganz einfach durch den Einbezug der Mitarbeitenden schon bei den ersten Aktivitäten.

Nur wenn die Mitarbeitenden das strukturierte Vorgehen als willkommenes Hilfsmittel akzeptieren, lässt sich der Innovationsprozess ganzheitlich umsetzen und leben. Dies ist entscheidend für den Erfolg. Denn massgebend ist nicht der dokumentierte, sondern der im Unternehmen gelebte Prozess.

### Wie innovativ ist das Unternehmen bereits?

Unternehmen wie Apple oder 3M schaffen es, permanent neue Produkte zu entwickeln und sich selbst neu zu erfinden. Wie sie das machen, ist eine zentrale Frage, der zahlreiche Forscher bereits nachgegangen sind. Die gefundenen Antworten sind komplex und zeigen (nicht überraschend), dass bekannte Innovationsführer verschiedene Handlungsfelder parallel aktiv managen. [1]

EVU-Managern, die sich fragen, wie ihr Unternehmen heute steht, empfiehlt sich, folgende Themenblöcke zu diskutieren:

- Bedeutung von Innovation im Unternehmen identifizieren: Ist Innovation nur ein Lippenbekenntnis? Wie wichtig/dringend ist das Thema wirklich? Besteht das Commitment seitens der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats für Innovation? Ist Innovation im Leitbild verankert? Werden Ressourcen zur Verfügung gestellt?
- Innovationsstrategie entwickeln und verankern: Gibt es eine ausformulierte, verständliche und griffige Innovationsstrategie und wird diese auch kommuniziert? Sind wir in der Lage, Wettbewerbs- und Marktanalysen zu erstellen und mit der Strategie zu verknüpfen? Wie systematisch werden veränderte Branchengrenzen und neue, häufig junge Konkurrenten analysiert?
- Strategie konsequent umsetzen: Wird die Umsetzung wirklich gelebt? Werden Innovationsportfolios heruntergebrochen in operative Roadmaps? Findet eine Verknüpfung der Strategievorgaben mit Ressourcenverbindlichkeiten statt?
- Operatives Projektmanagement stärken: Werden die Projektziele hinreichend definiert? Werden Probleme

im Projekt frühzeitig adressiert? Verfügt das Unternehmen über sehr gute Projektmanager? Wie häufig ändern sich die Ziele im Laufe des Projekts («Moving targets»)? Wie effektiv und effizient ist die Projektarbeit?

- Den Erfolg von Innovation messen: Sind die richtigen Key-Performance-Indikatoren identifiziert? Werden aufgewendete Kosten, Zeit und Ressourcen adäquat gemessen? Gibt es Post Project Reviews, aus denen man Schlüsse für künftige Projekte ziehen kann?
- Ideen fördern: Gibt es genügend konkrete und umsetzbare Ideen? Wie werden Ideen erfasst und weiterverfolgt? Wie entstehen die wertvollsten Ideen? Gibt es Anreizsysteme für die Förderung von Ideen? Werden Impulse von ausserhalb des Unternehmens wahrgenommen? Werden externe Partner im Innovationsprozess involviert? Wie werden Kunden und Lieferanten als Quelle von Ideen genutzt?
- Innovationskultur entwickeln: Wird Innovation von der Geschäftsleitung vorgelebt? Werden Innovationsfähigkeit und Initiativgeist bei der Rekrutierung und Beförderung von Mitarbeitern berücksichtigt? Werden Fehler als Chance zur Weiterentwicklung genutzt?
- Oberste Führungsebene für Innovation sensibilisieren: Werden Innovationsrisiken auch auf Ebene Geschäftsleitung adressiert? Werden im Verwaltungsrat die richtigen Fragen bezüglich Innovation und Unternehmensentwicklung gestellt? Ist der VR bezüglich Innovation kompetent besetzt?

Selbsterkenntnis ist auch hier der erste Schritt. Die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen sollte daher in einer Gruppe unterschiedlicher Manager und Mitarbeiter im Unternehmen geschehen. Nur so lassen sich blinde Flecken entdecken und reduzieren. Ehrliches und kritisches Hinterfragen ist entscheidend.

### Zusammenfassung und Fazit

Innovation ist immer mit Unsicherheit und Risiko verbunden. Die Veränderungen der Energiemärkte und das Wegbrechen bisheriger Ertragsstützen fordern aber auch mutiges Handeln. Innovationsfähigkeit und aktive Unternehmensentwicklung werden immer entscheidender, um die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Energieversorgungsunternehmens langfristig sichern zu können. Ein auf die eigenen Verhältnisse adaptierter Innovationsprozess hilft dabei stark. Dabei kann ein externer Experte ein Unternehmen unterstützen, diesen Schritt effizienter und effektiver zu vollziehen.

### Referenz

- [1] Oliver Gassmann, Philipp Sutter, Praxiswissen Innovationsmanagement, Von der Idee zum Markterfolg, Hanser Fachbuchverlag, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, 2013. Das Buch behandelt die Bausteine und Instrumente des situativen Innovationsmanagements. Erfolgsfaktoren und typische Fallen in der Leitung von anspruchsvollen F&E-Bereichen und Innovationsprojekten werden aufgezeigt.

### Autor

**Stefan Sarbach** ist Director Business Development für Energieversorger und Partner bei Zühlke Engineering AG. Zühlke Engineering AG, 8952 Schlieren stefan.sarbach@zuehlke.com

### Résumé

#### Du heureux hasard au processus planifié

#### Une gestion systématique de l'innovation réduit les risques

Le marché de l'énergie vit actuellement des changements radicaux: l'innovation à tous les niveaux gagne en importance pour les entreprises d'approvisionnement en énergie. Et cela ne dépend pas uniquement du hasard: la probabilité de succès des innovations augmente fortement avec l'emploi d'instruments et de processus systématiques. L'innovation est donc un «hasard contrôlé».

Toutefois, l'innovation est en même temps synonyme de risque. Afin de réduire ces risques tout en garantissant leur propre capacité à innover, les entreprises ont tout intérêt à se doter d'une gestion structurée de l'innovation. Cet article présente la méthode «Stars to road» qui comprend cinq étapes: on produit tout d'abord des idées, puis on travaille celles-ci au moyen d'ébauches de solutions. Dans un troisième temps, on harmonise et on sélectionne ces ébauches avec l'aide de spécialistes, puis on élabore un «business case»; enfin, la cinquième et dernière étape consiste en la gestion des produits.

La gestion réussie de l'innovation nécessite également de remettre en question, en toute honnêteté et de manière critique, ses propres stratégies et projets. Parallèlement, tous les collaborateurs doivent être impliqués dans le processus. Ainsi, un processus d'innovation adapté à sa propre situation contribue beaucoup à assurer à long terme la compétitivité d'une EAE.

Se