

e.venture Interview

INNOVATION: VOLLGAS VORAUSS FÜR SCHNELLE ERFOLGE

Herausforderungen und Opportunitäten
des Innovationsmanagements

e.venture

www.e-venture.de

EINFÜHRUNG

Die Energiewirtschaft wandelt sich aktuell mit massiver Geschwindigkeit und in unvergleichbarem Umfang. Innovationen werden immer relevanter – und das in vielfältigen Dimensionen: Neue Geschäftsmodelle, Plattformen, neue Produkte, Lösungen, digitalisierte Prozesse etc.

Bei vielen Energieunternehmen haben die Entwicklung und die Vermarktung neuer Angebote in der Vergangenheit oftmals länger als geplant gedauert und zu viel geringeren Umsätzen geführt als erwartet.

In den letzten Jahren haben Unternehmen anderer Branchen eindrucksvoll demonstriert, wie man mit partnerschaftsbasierten, schlanken Innovationsansätzen und digitaler Marktanalyse, Marketing- und Vertriebslösungen schnell wirkungsvolle Ergebnisse erzielen kann. Höchste Zeit, dass auch Energieunternehmen vollumfänglich von diesen Vorteilen innovativer Ansätze profitieren.

Welche Opportunitäten bestehen und wie erste Energieunternehmen die Ansätze genutzt haben, dazu sprechen die e.venture Kollegen und Innovationsexperten Dr. Martin Handschuh, Mathias Pöschk und Holger Springborn.

Viel Spaß beim Lesen!

INTERVIEW

Holger, Innovationen in der Energiewirtschaft – warum sind sie heute so relevant?

HS: Das, was wir alle „Energiewende“ nennen, ist in vollem Gange und es geht um nichts Geringeres als den fundamentalen Umbau des Energiesystems. Dekarbonisierung, Dezentralisierung, Digitalisierung und auch Demokratisierung, also partizipative Ansätze, sind relevante Dimensionen des Wandels. Und es geht nicht nur um die „klassische Energiewirtschaft“. Mobilität, Urbane Infrastruktur, Warenwirtschaft etc. kommen mit ins Spiel.

Welche Innovationsfelder siehst Du in diesem Zusammenhang als besonders relevant an?

HS: Alles rund um aktiven Klimaschutz: Energieeffizienz, Energiemanagement, Erneuerbare Energien, Sektorkopplung. In allen Feldern entsteht Neues. Wenn ich auf eine einzelne Wertschöpfungsstufe und -funktion blicke: Der Vertrieb wird sich am meisten verändern – und gleichermaßen essenziell sein, das Neue an den Markt zu bringen.

Was ist denn so schwierig an Innovationen?

MH: Inkrementelle Innovation ist nicht so schwer. Hier und da ein bisschen besser werden, das geht einfach. Das reicht aber nicht, um zukünftig erfolgreich zu sein. Was zählt sind radikale neue Innovationen. Neue Geschäftsansätze, Plattformen und Lösungen für neue Kundenanforderungen. Es geht um die aktive Gestaltung von Neuem – was mit Risiken verbunden ist. Raus aus der Komfortzone, hinein ins Ungewisse. Das sind wir oftmals nicht gewohnt und das braucht spezielle Ansätze.

Was können sich etablierte Energieunternehmen von Start-ups und Unternehmen anderer Branchen abschauen?

MH: Das Essenzielle: Wie man – trotz aller Unwägbarkeiten – schnell und wirkungsvoll Innovationen treiben und damit erfolgreich sein kann. Drei Ansätze sind dabei essenziell:

- Partnerschaftsbasierte Innovationsansätze („Open Innovation“), bei denen Unternehmen in vielfältiger Weise mit externen Partnern zusammenarbeiten
- Schlanke Innovationsansätze („Lean Start-up-Ansätze“), mit Elementen wie Rapid Prototyping, frühzeitigen Markttests, kundenorientierter und sogar „kundenobsessiver“ Angebotsentwicklung
- Digitale Marktanalyse-, Marketing- und Vertriebsansätze für wirkungsvolle Marktaufklärung und Kundenansprache sowie ggf. auch Auftragsabwicklung

Alles in Allem ist das kein Hexenwerk. Worauf es ankommt, ist die richtige Anwendung und die Verankerung in der Organisation. Wenn der Vorstand oder die Geschäftsführung nicht voll hinter Innovation und den entsprechenden Ansätzen stehen, vergiss es. Wenn sie's jedoch tun, Vollgas voraus.

Mathias, wie funktioniert „Open Innovation“? Welche Ansätze gibt es?

MP: Vielfältige partnerschaftsbasierte Ansätze und Formen der Zusammenarbeit von etablierten Unternehmen mit Start-ups, Hochschulen, anderen Unternehmen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche haben sich am Markt bewährt.

Von gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprogrammen über die Beteiligung an und Entwicklung von Start-ups bis hin zu Vertriebspartnerschaften gibt es viele Formen der Zusammenarbeit.

Kannst Du uns Beispiele aus der Energiewirtschaft für „Open Innovation“ nennen?

MP: Für einen großen Netzbetreiber haben wir jüngst einen „Innovation Hub“ aufgebaut und dabei erfolgreich auf eine enge Vernetzung mit dem Tech- und Start-up-Ökosystem gesetzt. Interne Ideen wurden mit externen Partnern schnell validiert. Darüber hinaus haben wir im Rahmen von Innovation Challenges innovative Start-ups gescoutet und diese durch Pilotprojekte eng an das Kerngeschäft herangeführt.

Und was hat es sich mit „Lean Start-up-Ansätzen“ auf sich?

HS: Weg vom wohlbekannten technischen „Tüftlertum“ und Innovatoren, die jahrelang in ihrem Kämmerlein sitzen, Neues entwickeln und dann bei den ersten Markttests feststellen, dass die Kunden das, was sie erschaffen haben, gar nicht brauchen und wollen.
Stattdessen: Schnell ran an Kunden – mit ersten Prototypen. Input, Ideen und Feedback einholen. Das was nicht gefragt ist, verwerfen. Und alles andere gemäß Kundenwünschen weiterentwickeln. Das spart Geld und Zeit – und erspart Misserfolge.

Martin, Du sagtest vorhin, dass digitale Marktanalyse-, Marketing- und Vertriebsansätze

Vorteile bringen. Wie geht das?

MH: Die AAA von Automatisierung, Analytik und Artificialer Intelligenz sind im Begriff, Vertrieb und Marketing substanziell umzukrempeln. Gerade im Bereich des Vertriebs von erklärungsbedürftigen neuen Lösungen und Services bieten digitale Ansätze vielfältige Vorteile und ermöglichen viel mehr Kundenwertgenerierung mit viel weniger Aufwand im Vergleich zu „klassischen“ Ansätzen.

Wie kann e.venture Unternehmen dabei unterstützen, Innovation erfolgreich durchzuführen? Was ist innovativ an ihrem Ansatz?

HS: Drei Punkte: Erstens arbeiten wir mit Kunden am gesamten Prozess, von der Ideengenerierung bis hin zur erfolgreichen Umsetzung. Kein Innovationstheater und keine Power-Point-Schlachten sondern greifbare Geschäftserfolge.
Zweitens arbeiten wir an der Verankerung der Ansätze. Keine Einmalerefolge sondern Kontinuität im Schaffen und im Verkaufen von Neuem.
Und Drittens gehen wir mit in die unternehmerische Verantwortung. Wir bieten viele unserer Leistungen erfolgsbasiert an und sind bereit und interessiert, in spannende gemeinsame Projekte zu investieren.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

e.venture: Impulsgeber für Exzellenz, Wachstum und Venturing

Als Berater und Co-Development-Partner entwickeln wir neue Geschäftsmodelle und befähigen Organisationen, die richtigen Antworten auf den Transformations- und Disruptionsdruck zu finden. Mit Begeisterung unterstützen wir unsere Kunden, Wachstum zu generieren und neue Wege zu beschreiten. Als engagierter Investor beteiligt sich e.venture an potenzialträchtigen Startups, um diese bei konkreten operativen Fragestellungen zu unterstützen. Was uns dabei auszeichnet:

- Strategie-, Management- und Technologieexpertise mit Leidenschaft für Exzellenz, Wachstum und Venturing
- Ein motiviertes und stets neugieriges Team, manchmal provokant, immer kollaborativ und wirksam
- 300+ Exzellenz- und Wachstumsprogramme in verschiedenen Industrien
- Gemeinsame Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle inspiriert durch unsere e.venture Start-ups



Dr. Martin Handschuh
Partner und Geschäftsführer
martin.handschuh@e-vc.org



Holger Springborn
Partner und Geschäftsführer
holger.springborn@e-vc.org



Mathias Pöschk
Manager
mathias.poeschk@e-vc.org