

Wie man im ganzen Unternehmen dieselbe Innovationssprache spricht

Wenn Unternehmen über ihre Innovationen sprechen, geht es meistens um neue Produkte und Dienstleistungen. Dass auch die Innovationsarbeit an sich eine Erfolgsgeschichte sein kann, zeigt das Beispiel von VNTR by PostFinance.

Um zukunftsfähig zu bleiben, werden bei PostFinance unterschiedliche Arten von Innovationen berücksichtigt

■ Innovationen im Kern der Produkte und Services, die man heute von PostFinance kennt.

■ Innovationen angrenzend an den Kern, die Elemente davon neu nutzen oder den Kern verändern.

■ Innovationen oder Themen, von denen man heute noch nicht weiss, was sie für PostFinance bedeuten.

Jede dieser drei Innovationsarten respektive Horizonte ist bei der Schweizer Bank in unterschiedlicher, aber bewusster Verantwortung. VNTR kümmert sich dabei um den dritten Horizont, also die Exploration und Einordnung der Zukunftsthemen, Technologien und Geschäftsmodelle, die im Unternehmen noch nicht adressiert sind.

Systematisch das Unbekannte und Unsichere konkretisieren

Um losgelöst vom Tagesgeschäft mit dem Unbekannten umzugehen, entwickelte und iterierte VNTR über die Zeit eine ideale Herangehensweise. Dies begann 2013 mit der Einführung eines Innovationsprozesses für Mitarbeitende, der dann im Sinne von Open Innovation für Start-ups, Hochschulen und andere Unternehmen geöffnet und später mit einer Foresight-Phase ergänzt wurde, um Signale, Trends und Technologien frühzeitig und systematisch zu erkennen. Gleichzeitig wurde über die Jahre aus der IT heraus eine agile Arbeitsweise entwickelt.

Einheitliches Vorgehen für das ganze Unternehmen

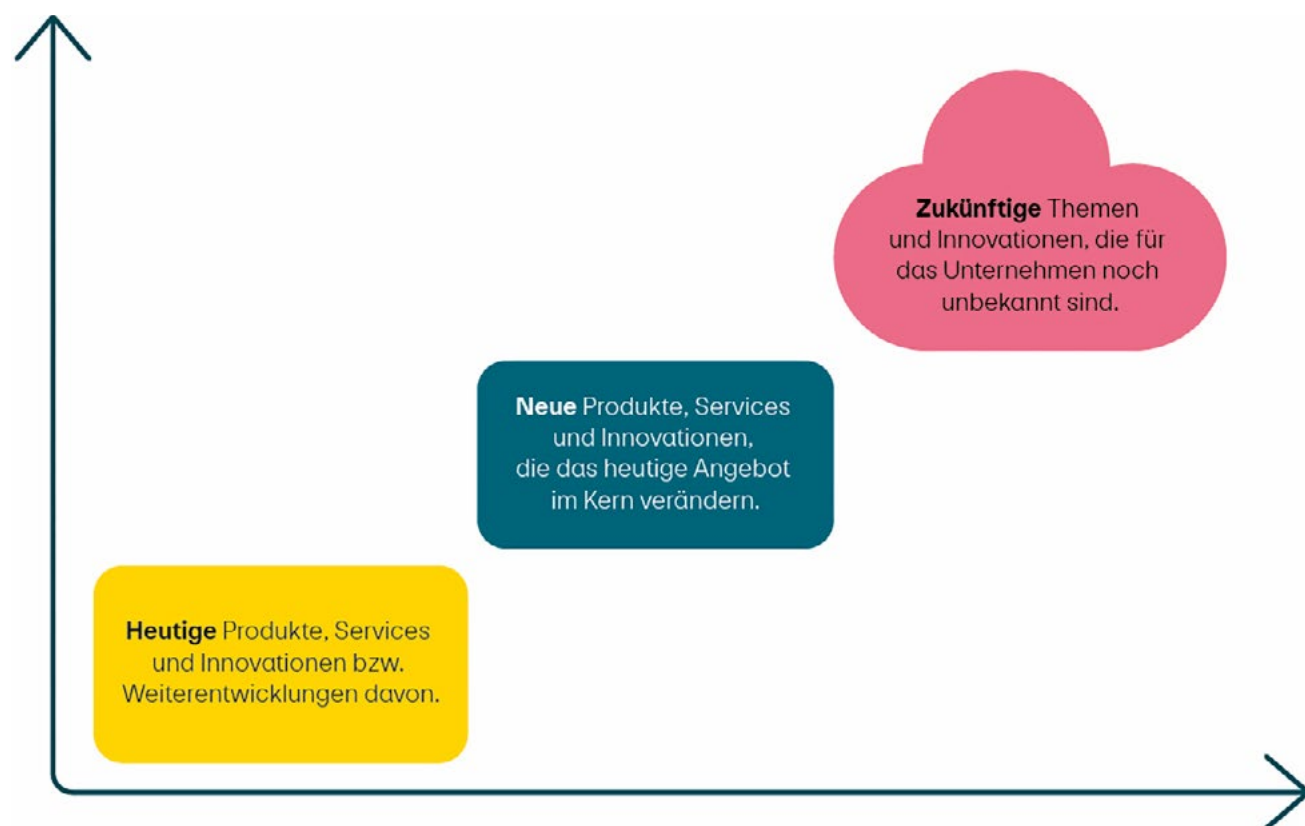
Kürzlich führte VNTR in enger Zusammenarbeit mit dem Business Steering (unter anderem Fabian Probst) die beiden Konzepte zusammen. Gemeinsam wurde ein einheitliches Innovationsvorgehen über das gesamte Unternehmen gelegt, das die VNTR-Vorgehensweise und die Umsetzungskompetenz aus dem Kern verbindet (siehe Abbildung: Innovationsprozess bei PostFinance). «Von diesem Setup profitieren sämtliche Innovationsaktivitäten von PostFinance in allen drei Horizonten», sagt Mathias Strazza, Head VNTR.

Das einheitliche Vorgehen orientiert sich an einem Innovationsprozess, der beim Problem startet, iterativ durch Fragen und Validierungen die Unsicherheit reduziert und mit möglichst wenig Kosten zu einer getesteten Lösung am Markt führt, die bei den Kund:innen auf Akzeptanz stösst. So lässt sich mit überschaubarem Aufwand feststellen, ob ein relevantes Problem existiert und ob es sich lohnt, daran zu arbeiten. «Anstatt also Vorhaben direkt als grossen Brocken umzusetzen, werden Ideen in kleinen, iterativen Schritten schnell und kostengünstig getestet», erklärt Strazza.

Alle reden dieselbe Innovationssprache

Dank dem unternehmensweiten Innovationsvorgehen spricht PostFinance eine durchgängig einheitliche Innovationssprache. Ganz gleich, an welchem Ort im Unternehmen, bei welchem Produkt, bei welchem Vorhaben: Jeder fragt sich zuerst: «Was ist das Problem?» «Auf der Basis unseres Horizont-3-Innovationsprozesses, mit dem wir vor zwölf Jahren gestartet sind, treiben wir heute alle Innovationsarten im Unternehmen voran.» Dies stärkt das Ver-

Horizonte-Modell bei PostFinance



Betrifft eine Innovation den Kern oder nicht? Anhand des Horizonte-Modell (hier stark vereinfacht) werden die Innovationsarten bei PostFinance unterschieden.

trauen in der Innovationsarbeit – was wichtiger ist denn je.

Mehr Wirkung für das gleiche Geld erzielen

Denn wenn die Wirtschaft ins Stocken gerät, setzen Unternehmen in der Regel dort den Hebel an, wo sich die Wirksamkeit von Entwicklungen erst in Zukunft zeigen wird. Innovationen, Innovationsarbeit und Innovationsteams in Unternehmen scheinen demnach prädestiniert, dem Sparhammer zum Opfer zu fallen.

Damit droht ein Trend, der vor zwei Jahren begonnen hat, sich noch schneller durchzusetzen: Die notwendige Ambidextrie eines Unternehmens ist faktisch mit einer Hand auf den Rücken gebunden. Kurzfristigkeit und Tagesgeschäft des Kerns stehen im Vordergrund; die Zukunftsarbeit geht vergessen bzw. findet nicht mehr statt; Innovationsteams werden beschnitten oder gestrichen.

Für Mathias Strazza greift diese Überlegung zu kurz: «Gerade jetzt braucht es Innovationsarbeit sowohl im Tagesgeschäft als auch mit Blick auf die

Zukunft. Entscheidend ist, beides geschickt zu verbinden und beides voneinander profitieren zu lassen. Bewährte Methoden – etwa aus der Exploration unbekannter Themen – sollten gezielt eingesetzt und weiterentwickelt werden, damit im gesamten Innovationsportfolio für denselben investierten Franken mehr Wirkung erzielt wird.»

Innovationsmotor VNTR: von Krypto bis Fahrzeugprozessen

Über die Auseinandersetzung mit der Zukunft schafft VNTR einerseits ein Fundament für künftige Fähigkeiten und liefert andererseits neue, relevante Themen für die Strategiediskussion oder für die Umsetzung. Einige Beispiele:

■ Krypto-Angebot: Vom Wissensaufbau und ersten Blockchain-Anwendungen über Markttests zu digitalen Vermögenswerten bis zur Anstellung von Spezialist:innen legte VNTR den Grundstein für das heutige Krypto-Angebot von PostFinance. Thema und Personen gingen in die Geschäftseinheit bei PostFinance über, wo ein dezidiertes Team das Angebot auf den Markt brachte

und es weiterentwickelt (siehe Bericht in dieser Ausgabe auf Seite 14). postfinance.ch/krypto

■ Betreibungsplattform tilbago: Mit externen Fachexperten entwickelt, bietet PostFinance heute ihren Firmenkund:innen Zugang zur Inkasso-Software tilbago, die KI-unterstützt, autonom und beratend durch den rechtlichen Forderungsprozess führt und Verlustscheine monetarisiert. tilbago.ch postfinance.ch/tilbago

■ Fahrzeug-Ökosystem Cardossier: Entstanden in Zusammenarbeit mit Marktakteuren, stellt der Verein Cardossier die Basisinfrastruktur zur Digitalisierung von Fahrzeugprozessen bereit. Firmenkund:innen, wie etwa Garagen, können so zum Beispiel die provisorische Verkehrsberechtigung digital besorgen und Prozesse und Kosten optimieren. vorlaeufige-verkehrsberechtigung.ch cardossier.ch

Wenn sich Zukunftsthemen bestätigen, macht es vielfach auch Sinn, diese losgelöst umzusetzen, wie dies bei Twint oder Yuh der Fall war. VNTR und PostFinance nutzen auch die Möglichkeiten, sich an Start-ups zu beteiligen bzw. Ausgründungen vorzunehmen oder Initiativen im Markt zu unterstützen.

Innovation sichtbar machen und Wissen teilen: Open-i 2025

VNTR schafft nicht nur inhaltlich Mehrwert, sondern gibt ihr Innovations-Know-how auch extern weiter. «Wir glauben, dass wir so auch einen Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft leisten, die von unserer Erfahrung profitieren kann», erklärt Mathias Strazza.

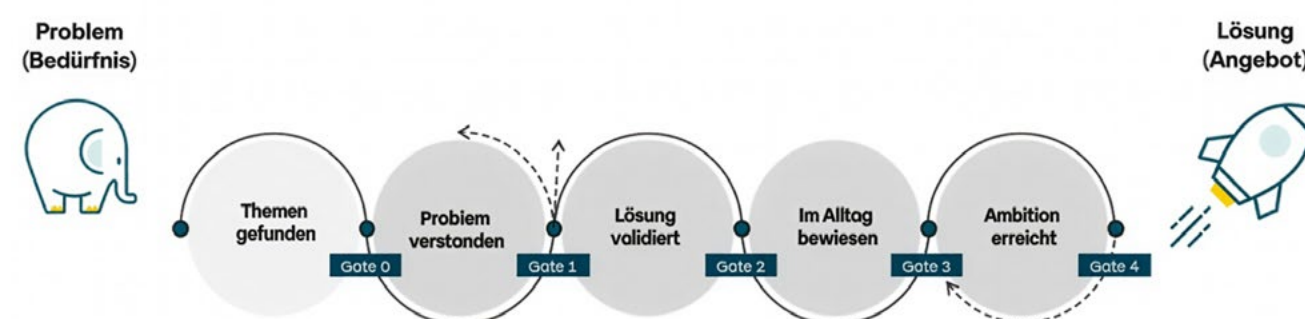
VNTR hat mit dem «Successbook» und dem «Failbook» (erhältlich hier vntr.ch/shop) ausserdem zwei Bücher herausgegeben, die offen und authentisch aufzeigen, wie die Innovationsteams arbeiten. Zudem vermittelt VNTR sein Wissen an Hochschulen und lädt andere Unternehmen ein, die einen Einblick in die Innovationsarbeit gewinnen wollen.

Aber auch die Teilnahme an Events ist ein Teil der Öffentlichkeitsarbeit von VNTR: Am 27. November 2025 ist VNTR zu Gast an der Open-i, der grössten branchenunabhängigen Innovationskonferenz der Schweiz. «Gemeinsam mit drei anderen Unternehmen präsentieren wir in einer Innovation-Session, wie Corporate Innovation auch in schwierigen Zeiten funktioniert – und zeigen damit sozusagen unsere Gold Nuggets», sagt Olivia Deubelbeiss, Lead Communication & Community. vntr.ch

«Wir geben unser Innovationswissen weiter und leisten so einen Beitrag in der Wirtschaft und gegenüber der Gesellschaft, die davon profitieren.»

Mathias Strazza,
Head VNTR by PostFinance

Vorgehen, um aus Unsicherheit Klarheit zu gewinnen



Innovations-Vorgehen bei PostFinance (sehr vereinfachte Darstellung).

Über VNTR

VNTR repräsentiert die Innovations- und Venturing-Initiativen von PostFinance, deren Aktivitäten über die aktuelle Strategieperiode hinausreichen. Während sich PostFinance dem Kerngeschäft (Horizont 1) und der Veränderung des Kerns (Horizont 2) widmet, beschäftigt sich VNTR mit Zukunftsthemen, Technologien und Geschäftsmodellen, die bei PostFinance noch nicht adressiert sind (Innovationshorizont 3). Dabei identifiziert, baut und investiert VNTR auch in neue Geschäftsmodelle, die zu skalierbaren und nachhaltigen Geschäften für PostFinance werden können. Insbesondere stellt VNTR jedoch sicher, dass keine relevanten Themen verpasst werden.