

Krisenbewältigung durch Innovation - Konkrete Tipps für Ihre Innovationspraxis

Die Welt als Krisenlabor

Unternehmen unterschiedlichster Branchen nutzen in der aktuellen Corona-Krise ihr Know-how und bieten völlig neue Produkte und Dienstleistungen an. Kosmetikfirmen produzieren kurzfristig Desinfektionsmittel, Technikunternehmen stellen auf die Herstellung von Plexiglas-Scheiben um, andere setzen ihr Grundlagenwissen ein, um einfache Beatmungsgeräte zu entwickeln. Winzer bieten Online-Degustationen an, Pharmakonzerne kooperieren weltweit bei der Entwicklung von Medikamenten und eines Impfstoffes gegen das Virus. Gleichzeitig muss das öffentliche Zusammenleben für eine unbestimmte Zeit völlig neu organisiert werden, Schulen und Universitäten implementieren Distance-Learning in ihre Lehrtätigkeit und Homeoffice könnte zum Wort des Jahres werden. Kurz und gut: In Krisen hat Innovation Hochkonjunktur. Oder wie es das Handelsblatt zutreffend bezeichnet: Die Welt ist aktuell ein Krisenlabor.¹



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß CC BY-SA

Krisen erhöhen den Innovationsdruck

Die Erklärung dafür liegt auf der Hand: Organisationale Wertschöpfung entsteht immer in einem aufeinander abgestimmten Zusammenspiel zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt. Je rascher und stärker sich im Umfeld eines Unternehmens grundlegende politische, wirtschaftliche, technische oder gesellschaftliche Umbrüche realisieren, umso größer ist der Innovationsdruck auf Unternehmen und Organisationen.

Innovationsmanagement in der Krise: Schlüsselfragen

Wie ist Innovationsmanagement in der Krise aufzusetzen? Braucht Innovation in der Krise ein anderes Management? Ist aktuell nur kurzfristige Innovation zur Sicherung des Überlebens gefragt? Oder müssen sich Unternehmen bereits in der Krise mit langfristiger Erneuerung auseinandersetzen? Und hat diese Langfristperspektive in der Krisenhektik überhaupt Platz? Folgende Tipps geben Orientierung.

¹ Handelsblatt, 30.04.2020, Torsten Rieke. Kollateralgewinne. Die Welt als Krisenlabor. (S14).

Innovationspraxis in der Krise:

1. Innovation jetzt – keine Zeit verlieren:

Seit Peter Drucker weiß man: Ohne Innovation kein gesundes und dauerhaft leistungsfähiges Unternehmen. Das ist Fakt. Und es gilt ganz besonders in Krisen. Daher gilt es, sich dem Thema Innovation sofort zu widmen und keine Zeit zu verlieren.

2. Potenziale für kurzfristige Innovationen nutzen:

Krisen erfordern zunächst in vielen Branchen und Unternehmen Innovationen, die kurzfristig das Überleben sichern oder zumindest die ohnehin empfindlichen Geschäftseinbußen mildern. Kurzfrist-Innovation in Krisen ist frugal und agil², d.h. sie zielt darauf ab, Innovationen pragmatisch, schlank und kostengünstig zu realisieren. Erforderlich dazu sind Kreativität und Mut sowie ein Denken in Sprints und Prototypen, weil für aufwändige Innovationsprozesse zu wenig Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Personal zur Verfügung stehen. Frugale Innovationsprozesse führen beispielhaft dazu, dass Produzenten für Kosmetika plötzlich Desinfektionsmittel herstellen oder Winzer Online-Degustationen anbieten.

3. Auswirkungen der krisenbedingten Veränderungen auf das Geschäftsmodell prüfen:

Krisen bringen nicht nur Neues, sie zerstören auch Altes. Es sind inzwischen mehr und mehr die strategischen, „zerstörerischen“ Innovatoren, die neue Geschäftsmodelle schaffen. Sie übertreten Grenzen, sie stören gewohnte Modelle, brechen mit bekannten Regeln und schaffen neue Märkte.³ Statt Innovation, wie aus Wachstumsphasen gewöhnt, nur in inkrementellen Schritten wie z.B. kleinen Verbesserungen an bestehenden Produkten zu denken, muss in einer fundamentalen Krise das eigene Geschäftsmodell in sehr vielen Branchen und Märkten grundlegend hinterfragt werden. Ein brandaktuelles Beispiel dafür ist die Flugindustrie mit allen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartnern

4. Innovationspipeline hinterfragen:

Aufbauend darauf gilt es, die eigene Innovationspipeline zu hinterfragen und neu zu bewerten. Welche der geplanten Innovationen werden in der Post-Covid-Welt überhaupt noch benötigt? Und welche werden vorgereift? So beschleunigt Zalando aktuell den

bereits vor der Krise geplanten Ausbau der Segmente Luxus und Secondhand, weil Kunden diese bereits jetzt stärker nachfragen als vor der Krise.⁴

5. **Innovation strukturell verankern:** Innovation muss in Organisationen strukturell verankert werden, sie muss Teil der DNA eines Unternehmens sein. Konkret: Unternehmen benötigen u.a. institutionalisierte Sensoren für relevante Veränderungen in der unmittelbaren, beinahe bekannten Zukunft. Und sie benötigen Sensoren für das völlig Neue, für die unbekanntere Zukunft. Zur Verarbeitung des Inputs braucht es institutionalisierte Gestaltungsplattformen und Gestaltungspraktiken, die den Auftrag haben, aus den gewonnenen Daten Informationen abzuleiten.

6. **Innovationsprozesse anpassen:** Innovationsprozesse selbst stehen bereits seit einigen Jahren im Fokus grundlegender Erneuerung. Ein Erneuerungsstrang besteht z.B. in der Umsetzung von Action Learning Projekten. In diesen erlernen Unternehmen anhand konkreter Innovationsvorhaben die Arbeit mit neuen Ansätzen des Innovationsmanagements wie Design Thinking oder agilen Ansätzen. Unternehmen, die auf solche Innovationskompetenzen und -werkzeuge zurückgreifen, können entsprechend schneller und erfolgreicher auf krisenbedingte Innovationserfordernisse reagieren.

7. **Innovationskultur entwickeln:** Alle oben angeführten Ansätze werden in ihrer Wirkung potenziert, wenn sie in eine entsprechende Innovationskultur eingebettet sind. Erfolgskritische Voraussetzungen für die Entwicklung einer Innovationskultur bestehen in flachen Hierarchien, unterstützenden Führungskräften, ausreichend Ressourcen, Diversität in der Zusammensetzung der Teams, Anreizsystemen, die innovative Ideen belohnen und informellen Kommunikationswegen. Kann eine Innovationskultur in der Krise wie ein Lichtschalter eingeschaltet werden? Nein, natürlich nicht. Aber sie kann ein Auslöser dafür sein, dieses Thema ernsthaft anzustoßen und auf die Agenda zu setzen.

²Vgl. Geschäftsmodelle anpassen: Fit für Post-Corona? Prof. Dr. Oliver Gassmann. HSG Webinar zur Coronakrise am 05.05.2020

³Vgl. Sven Gábor Jánosky. Die Neuvermessung der Werte: Wie sich unsere Grundwerte in Unternehmen und Gesellschaft verändern werden (German Edition) (S.186). Goldegg Verlag. Kindle-Version

⁴Vgl. Handelsblatt 08.05.2020, Kirsten Ludowig, Thomas Tuma. Zalando. Wir stecken alles ins Wachstum. (S16-17).

Verfasst vom **PURE Management Team**:



Bernhard Prangl

Senior Project Manager bei der Pure Management Group GmbH. Leitung von Consulting und OE-Projekten mit Schwerpunkten im Public und Health Care Management, Business Coach.

Kontakt: bernhard.prangl@puremanagementgroup.com



Sabine Grobschegg

Project Manager bei der Pure Management Group GmbH. Consulting und Training mit den Schwerpunkten ganzheitliche Organisationsentwicklung und Führung, Systemischer Coach.

Kontakt: sabine.grobschegg@puremanagementgroup.com

PURE Management Group berät Menschen und Organisationen weltweit bei der Lösung komplexer Management-Herausforderungen: in den Bereichen Strategie, Struktur, Kultur und Führung - methodisch durch Beratung, Projektmanagement, Workshopgestaltung, Training, Coaching und Sparring.

Für mehr Artikel, besuchen Sie unsere Website: <https://www.puremanagementgroup.com/>