



Ein Gameplan für die „neue Normalität“

Während wir noch die Folgen des Lockdowns im Frühjahr spüren, rollt eine zweite Welle heran, mit bisher kaum abschätzbaren Folgen. Es ist davon auszugehen, dass sich die viel zitierte „Neue Normalität“ teils deutlich von dem unterscheiden wird, was vor Corona gültig war. Unternehmen in nahezu allen Branchen müssen sich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Das gelingt mit einem sogenannten „Gameplan“.

Teil 1

Die Veränderung annehmen und das Innovationsportfolio anpassen

Erster Schritt für die Neuausrichtung ist die individuelle Standortbestimmung unter den veränderten Umständen. Hierbei können Hypothesen über die nachhaltige Wirkung von Covid-19 erstellt und auf ihre wahrscheinliche Wirkung auf das Unternehmen untersucht werden. Besonders wichtig ist es zu verstehen, welche Effekte ein signifikantes Disruptionspotenzial für die eigene Position haben.

Anknüpfend daran sollten klare und allgemeingültige Entscheidungsrichtlinien in Form von übergreifenden Zielen und Grenzen festgelegt werden – Was ist wünschenswert? Was ist diskutierbar? Was ist undenkbar? – als Hilfe für diejenigen, die den Transformationsprozess umsetzen. Auf der Grundlage von Marktanalysen und unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten (vorhandene und zu entwickelnde) kann dann die Ambition in klar definierte Suchfelder übersetzt werden.

Schließlich muss die neue Ausrichtung operationalisiert werden. Hierzu sollte das aktuelle Portfolio, inklusive laufender Initiativen, analysiert werden. Dabei ist es gleichsam wichtig, Lücken zu erkennen, die sich im Abgleich mit der neuen Ambition ergeben, als auch das bestehende Portfolio kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Dabei können sich insbesondere Bootcamp-Formate als nützlich erweisen, um schnell im Kernmarkt, in angrenzenden Märkten und in transformativen Märkten neue Lösungen zu entwickeln, anzureichern und in eine erste Validierung zu bringen.

Teil 2

Das Innovationsportfolio effizient umsetzen

Agilität beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen – eine Fähigkeit, die in turbulenten Zeiten entscheidend ist. Eine Reihe verschiedener Ansätze hat sich als nützlich erwiesen, wenn es darum geht, die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen. Welcher Ansatz gewählt wird, kann auf drei Parameter gestützt werden: den Grad der Gewissheit in der Umsetzung, die Nähe zu den Kernkompetenzen des Unternehmens und seine Position in der relevanten Industrie.

Es hat sich oft als empfehlenswert erwiesen, Innovationsaktivitäten auch über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus abzustimmen. Insbesondere bei Aktivitäten auf völlig neuem Terrain können offene Innovationsansätze, Partnerschaften und Akquisitionen die Geschwindigkeit deutlich erhöhen. In Kernmärkten, in denen ein Unternehmen ein initiales „Right to win“ hat, kann der Fokus verstärkt auf agile Methoden und operative Exzellenz gelegt werden. Dazu gehört insbesondere die Einführung neuer Arbeitsweisen wie schnelle Iterationen, Preto- und Prototyping und eine Test- und Lernmentalität, um die Effizienz bei der Entwicklung neuer Lösungen zu steigern.

Teil 3

Die Gelegenheit nutzen und das Innovationssystem gestalten

Auf Ebene der Organisation sollten zwei Aspekte beachtet werden: Einerseits, die Notwendigkeit, kurzfristig die Transformation zu unterstützen, andererseits aber auch die Chance, sich mittel- bis langfristig im Bereich Innovation agiler aufzustellen.

Es geht darum, zunächst eine positive Dynamik für den Wandel zu schaffen. Dazu gehört auch, die Chancen in der Krise zu sehen und so durch eine Unternehmenskultur der Offenheit für Veränderung den richtigen Nährboden für den Anpassungsprozess entstehen zu lassen. Diese innovationsfördernde Kultur sollte unterstützt werden durch ein Betriebsmodell, das die Innovationsaktivitäten bestmöglich unterstützt, durch ein strukturiertes Programm zur Entwicklung der notwendigen (neuen) Fähigkeiten und ein transparentes Reporting-System, das maximale Transparenz über den Veränderungsprozess liefert und so eine kontinuierliche, proaktive Steuerung ermöglicht.

Schließlich ergeben sich entlang des skizzierten Wegs neue Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen des Innovationsmanagementsystems. Nutzt man diese Erkenntnisse, kann es gelingen, dass Unternehmen agiler und widerstandsfähiger gegenüber der Volatilität der Märkte werden.

Natürlich gibt es keine Einheitslösung, um die herausfordernde Situation zu meistern. Befolgt man aber einige Leitprinzipien, kann ein schneller Wandel effizient und effektiv unterstützt werden. Gerne helfen wir Ihnen dabei, Fragen zu Ihrem individuellen Weg in die „Neue Normalität“ zu beantworten.



KONTAKT
KAI.ENGEL@KEARNEY.COM
PARTNER



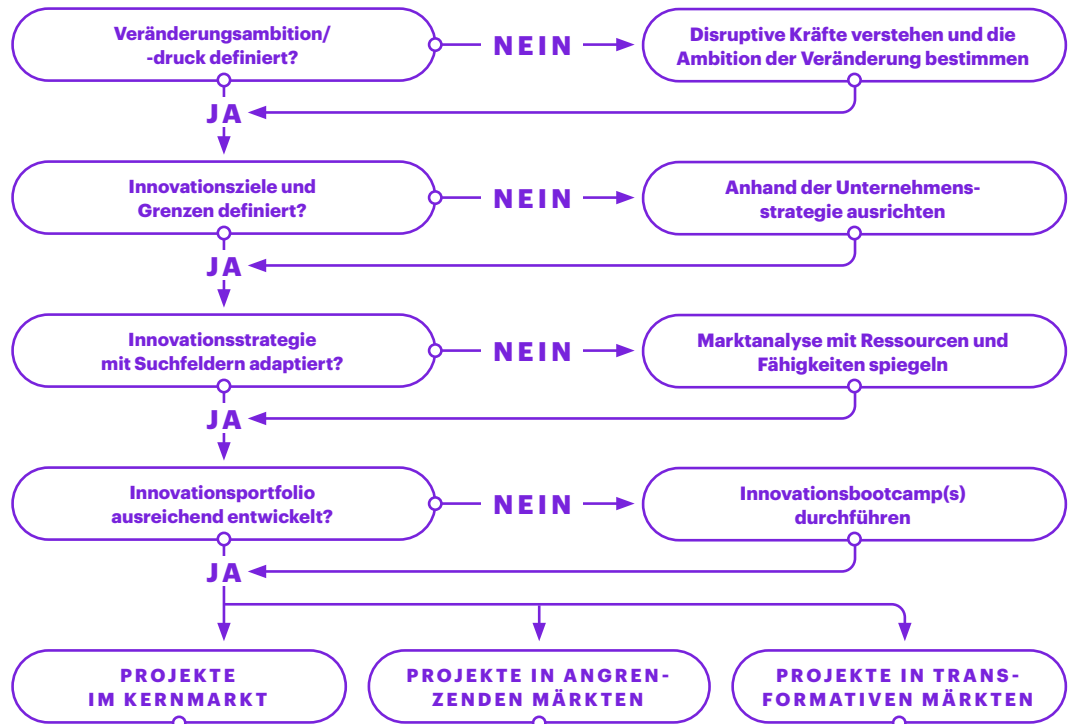
NILS.DUELFER@KEARNEY.COM
MANAGING DIRECTOR IMPROVE ACADEMY



Gameplan für die neue Normalität

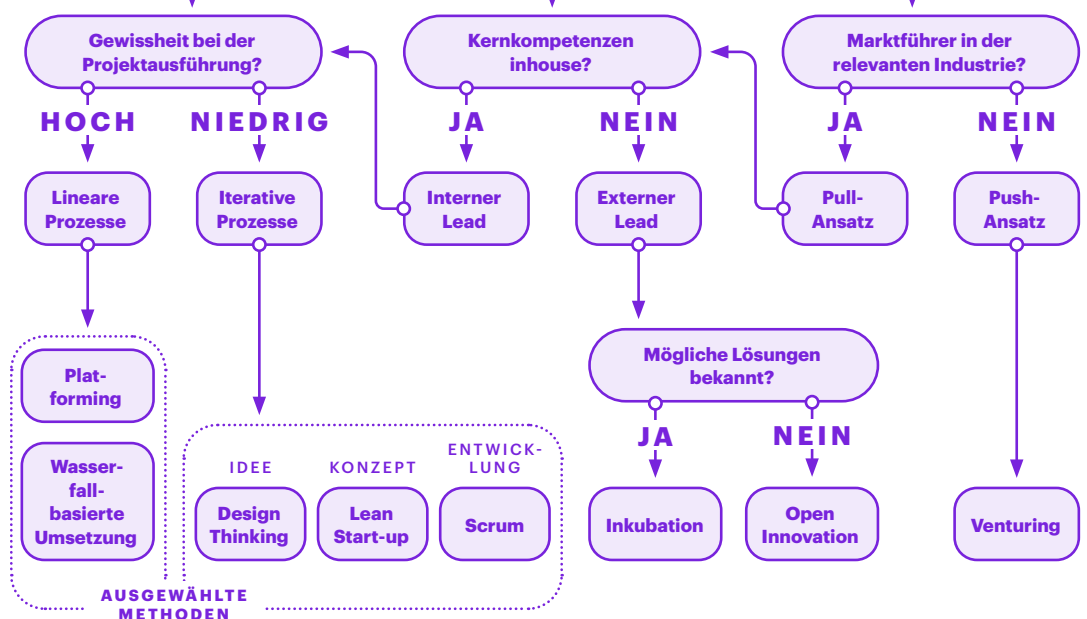
1

DAS INNOVATIONS-PORTFOLIO ANPASSEN



2

DAS INNOVATIONS-PORTFOLIO EFFIZIENT UMSETZEN



3

DAS INNOVATIONSSYSTEM MANAGEN & ÜBERWACHEN

