

## Corona-Krise

# Viele Betriebe müssen sich jetzt neu erfinden

Gute Ideen dürften in Unternehmen in nächster Zeit gefragt sein. Manches Geschäftsmodell ist angesichts der schlechten Wirtschaftsprognosen gefährdet. Weitermachen wie bisher dürfte für etliche Betriebe keine Option sein. Stattdessen müssen sie neue Geschäftsideen und Produkte entwickeln.

Von Holger Schindler

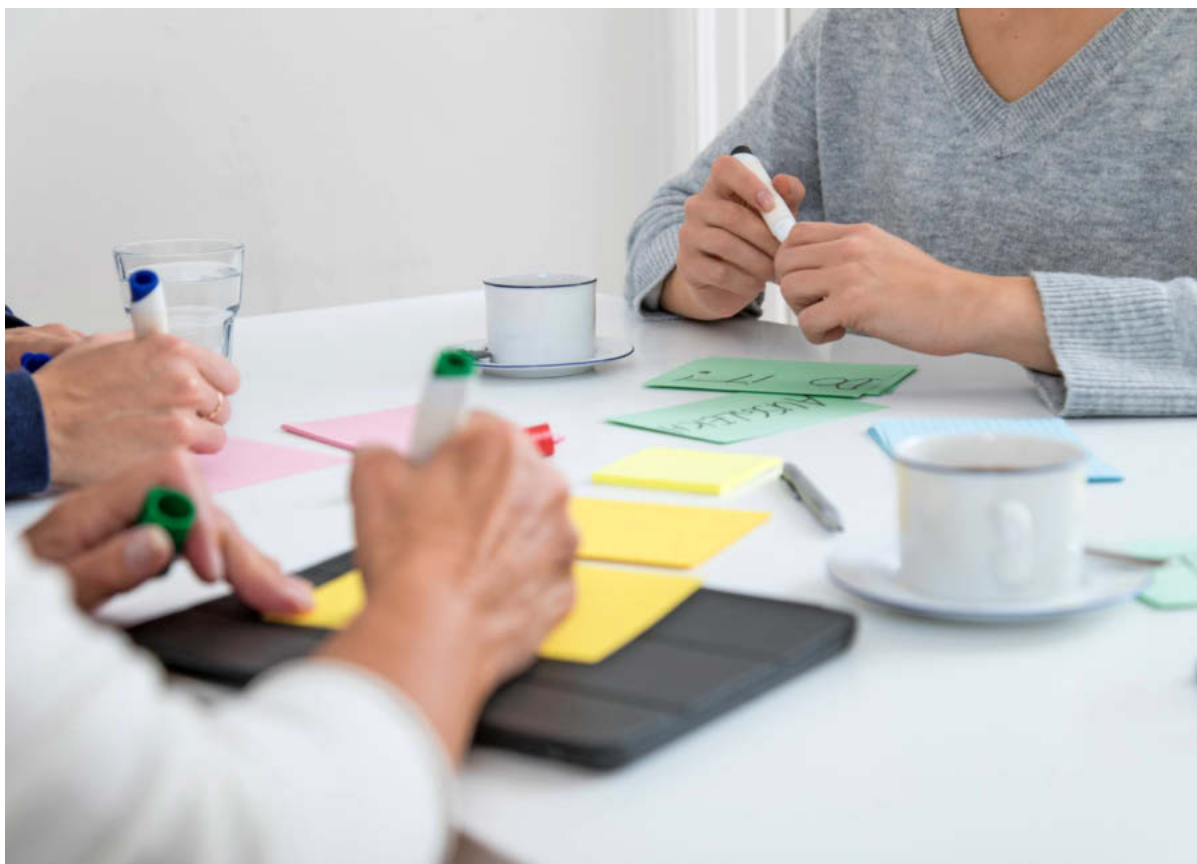
**BURLADINGEN.** „In der Corona-Krise werden dringend Mund- und Nasenmasken sowie Kittel benötigt. Wir haben daher unsere Produktion umgestellt, um dem Mangel an diesen Produkten entgegenzuwirken“, erklärt Wolfgang Grupp, Chef des Textilunternehmens Trigema im schwäbischen Burladingen. Der Unternehmer musste zwar teilweise Kritik für seine Preisgestaltung einstecken. Aber er hat die Produktion schnell umgestellt und hat nun damit Erfolg. Die Nachfrage sei groß, heißt es aus dem Unternehmen mit 1200 Beschäftigten.

### Neues bedeutet oft, von Altbekanntem Abschied zu nehmen

„Veränderung und Innovation sind nicht einfach, sondern können teilweise sogar sehr schmerzhaft sein“, sagt der Innovationscoach Klaus Reichert aus Karlsruhe, der Unternehmen dabei unterstützt, neue Wege zu gehen. „Die meisten Menschen sind keineswegs begeistert davon“, räumt er ein. Denn oft gehöre dazu, dass man von Altbekanntem Abschied nehmen müsse. Vielleicht trage aber die aktuelle Situation dazu bei, dass sich Betriebe für neue Wege eher öffnen.

Der Veränderungsdruck dürfte infolge der Corona-Krise größer werden. „Innovation muss dabei aber nicht zwangsläufig eine revolutionäre Neuerung sein – eher im Gegenteil“, erklärt Reichert. Jedes Unternehmen müsse ohnehin seinen eigenen Zugang finden.

„Für hochspezialisierte, technikorientierte Unternehmen kann es um Erfindungen und neuartige Produkte gehen, aber für kleine Zulieferer oder Dienstleister geht es vor allem darum, die eigenen Prozesse zu verbessern und effizienter zu werden“, erklärt der Experte. Innovationen und Kreativität kommen



Führungskräfte sollten in Teambesprechungen eine offene Atmosphäre fördern, damit neue Ideen entstehen können. FOTO: DPA THEMEDIENST

### Neues entwickeln mit dem „Morphologischen Kasten“

Man muss das Rad nicht neu erfinden. Diesem Prinzip folgt der „Morphologische Kasten“. Bei dieser Kreativitätstechnik wird eine Problemstellung – ein Produkt, eine Leistung oder eine Geschäftsidee – in unterschiedliche Teilaspekte zerlegt. Zu jedem Teilaspekt wer-

den dann mögliche Lösungsansätze aufgelistet, sodass sich eine Matrix ergibt. Sie soll helfen, durch die Neukombination bereits bekannter Teilvarianten neuartige Ansätze zu finden. Einen Überblick über Kreativitätstechniken gibt es unter: <https://kurzelinks.de/kreativ>

aber nicht von alleine. Dafür müssen einige Voraussetzungen im Betrieb geschaffen werden.

Eine davon kann Reichert zufolge etwa darin bestehen, dass man täglich im Team darüber spricht, wo es bei der Arbeit hakt und wie man das verbessern kann. Dazu müsse jedoch Raum für solche Besprechungen sein und ein Grundvertrauen herrschen. „Wer Angst hat, wird sich mit Ideen zurückhalten“, sagt Reichert. Offenheit und Transparenz seitens der Unternehmensführung würden Innovationen fördern.

Will man mehr erreichen, muss man systematisch vorgehen. „Dann muss eine ehrliche Analyse des Ist-Zustands vorausgehen“, sagt Reichert. Wo steht das Unternehmen? Wozu ist es da? Was sind seine Stärken, was seine Schwächen?

„Dieser Blick auf sich selbst ist vielleicht mühsam und auch nicht

immer angenehm, aber er erweitert die Möglichkeiten für erfolgreiche Neuerungen und Verbesserungen erheblich aus“, so der Experte.

In der Mehrzahl der Fälle besteht Innovation in der neuerlichen Kombination bereits vorhandener Faktoren. „Das betrifft auch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Wer sich mit Partnern zusammenschließt, kann Kunden neue Leistungen und Produkte anbieten“, sagt Reichert. Dazu muss man aber wissen, was der eigene Betrieb tatsächlich leisten kann.

Externe Beratung und Coaching können hierbei helfen, zumal es dafür Fördergelder gibt. Reichert weist auf das Bundesförderprogramm „Unternehmenswert Mensch plus“, bei dem für kleinere Betriebe unter 250 Beschäftigte bis zu 80 Prozent der Beratungskosten übernommen werden.

Ebenfalls auf die Rekombination von Vorhandenem setzt Axel Schröder aus Bayreuth, der Unternehmen im Handwerk berät. „Ein Mandant, der bislang Ladenbau gemacht hat, kam auf diesem Weg zur Idee, auch Einrichtungen für Tiny Houses, also Kleinsthäuser, zu bauen“, so Schröder. Die nötigen Maschinen und das Know-how seien vorhanden. Mit der Idee erschließe sich der Betrieb aber einen ganz neuen Markt.

### Ideen entwickeln ist das eine, das andere, die Ergebnisse umzusetzen

Wer systemisch vorgehen will, um neue Ideen zu entwickeln, der kann heute aus einer Vielzahl von Kreativitätstechniken wählen (siehe Link). „Zu einem solchen Innovationsprozess gehört auch, die Ergebnisse dann umzusetzen – und das ist immer eine Team- und Ausdauersache“, sagt Schröder. Durchhalten sei gefragt. Klaus Reichert hält dafür die Formel parat: „Es geht um zwei Prozent Inspiration und 98 Prozent Transpiration.“

#### MEHR ZUM THEMA

Einen Leitfaden zur Gestaltung von Innovationsprozessen gibt es unter: <https://kurzelinks.de/innovativ>