

«Neues Spiel der Innovation hat begonnen.»

Gerade jetzt gilt es, mutig zu denken und zu innovieren – aber nicht im Sinne des alten Spiels, sondern mit Blick auf das grosse Ganze, ist der Trend- und Zukunftsforscher Harry Gatterer überzeugt. Innovation nach Corona bedeute deshalb immer auch: aktive Zukunftsgestaltung.

Simone Leitner

Die Coronakrise ist eine gigantische Dekonstruktion des Alltags und der wirtschaftlichen Wirkungsbeziehungen. Sie sprengt Normalität, vernichtet bis dato verbreitete Vorstellungen des Zukünftigen und öffnet neue Möglichkeitsräume. «Die Pandemie führt viele Unternehmen an einen Punkt, an dem sie sich neu erfinden müssen. Sie begeben sich auf eine Rückwärtsschleife der Erneuerung», veranschaulicht Harry Gatterer, Trend- und Zukunftsforscher. Er weist auf den Resilienzzyklus hin, der deutlich zeigt: «Am kritischen Punkt der Bifurkation gibt es zwei Möglichkeiten: Den Versuch, am alten Status quo festzuhalten, das Zurück ins alte Spiel – oder den Sprung in die Innovation, hin zu einem Neustart, einem neuen Spiel.» Dieses neue Spiel erfordere von allen Unternehmen eine permanente Adaption – und damit auch ein neues, ganzheitlicheres Verständnis von Innovation. In diesem dynamischen Prozess der Erneuerung werden klassische Ziele wie Umsatzsteigerung oder Key Performance Indicators KPIs als das deutlich, was sie sind: Mittel zum Zweck. Entscheidend für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg wird künftig aber die Frage der erfolgreichen Adaption – und damit auch: der zukunftsfähigen Innovation. «Denn adaptiv sein kann nur, wer in der Lage ist, richtig zu innovieren», so Gatterer, der Geschäftsführer eines Trendforschungsinstituts in Frankfurt ist. Wer dabei jedoch nur auf Schnelligkeit setzt, kann auch schnell das

Falsche tun. «Jetzt geht es darum, das Richtige richtig zu tun, mit Blick auf die grossen Zusammenhänge. Das ist nicht nur eine Frage von kaufmännischem Geschick, sondern vor allem von Haltung und Mindset», hält der Forscher fest. Es geht um das Verstehen und Nutzen von Komplexität, um den Aufbau von Ökosystemen «statt Ego-Systemen», um die Refokussierung auf Wirkungen statt auf Ergebnisse. «Jetzt ist die Zeit gekommen, Innovation komplexer zu denken.»

In der Prä-Corona-Ökonomie war Innovation zu einer Wettbewerbspflicht mutiert, zu einem Selbstzweck. Die Attribute «neu» und «innovativ» galten als Garant für grenzenloses Wachstum und Fortschritt, angetrieben von einer volatilen Umwelt und der unternehmerischen Angst vor der Disruption durch die noch schnellere Konkurrenz. Innovationen waren deshalb oftmals synonym mit Inventionen: «Diese vermeintlichen Innovationen waren dann nur noch neu im Sinne von Neuerfindungen – und dabei nicht mehr unbedingt sinnvoll oder nützlich. Der Fokus lag auf Profit und Gewinnen, Produkte sollten vor allem durch ihre Erscheinung, Inszenierung und Positionierung bestechen», betont Harry Gatterer und gibt zu bedenken, dass rund die Hälfte aller Start-ups scheiterten: «Weil sie keinen echten Market Need bedienten.» Eng verbunden mit diesem oberflächlichen Innovationsverständnis war und ist ein naiver Glaube an die



« Innovation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Denn nur wer innovativ ist, kann auf seinem Gebiet führend bleiben. Innovation ist ein permanenter Prozess, bei dem es darum geht, gute Produkte noch besser zu machen und die Qualität auf den nächsten Level zu bringen.»

Emanuel Probst, CEO JURA Elektroapparate AG



« Neue Vorgehensweisen für bestehende Herausforderungen realisieren, die den Beteiligten einen Mehrwert bringen.»

Kilian Bärtschi, Agenturleiter Suva Solothurn



Es genügt bereits eine Transformation – im Kontext Mobilität kann eine Seilbahn, weit weg ihrer gewohnten Zweckerfüllung für den Tourismus alltagstauglich werden und im urbanen Umfeld Hunderte von Pendlern bedienen.»

Reto Paul Grimm, Designer HfG/Areal- und Immobilienentwickler CAS, Präsident IG Aaregondel



Innovation bedeutet für mich, neuen Ideen eine Chance zu geben und ihre Umsetzung zu unterstützen. Damit sie entstehen können, brauchen wir entsprechende Freiräume und internationale Netzwerke. Beidem sollten wir wieder mehr Sorge tragen – denn Innovation ist und bleibt der wertvollste Rohstoff der Schweiz.»

Christoph Mäder, Präsident economiesuisse



Innovation ist das grell loderende Feuer in einer rastlosen Erfinderseele.»

Jean-Claude Cattin, Rechtsanwalt und Notar, Kaiser Simmen Cattin Partner



Dinge in Frage stellen und mutig Neues wagen. Und dabei auch mal scheitern.»

Pascal Frey, Leiter Marketing & Sponsoring, Regiobank Solothurn AG



Innovation = Zukunftsgestaltung.»

Michael Zaugg, Senior Vice President Human Resources, Ypsomed



Innovation ist alles, das uns erlaubt, Neues zu tun und zu entdecken.»

Henrique Schneider, Stv. Direktor Schweizerischer Gewerbeverband sgv



Bahnbrechende Innovationen und Entdeckungen sind genauso relevant wie sozio-ökonomische Trends. Für Bosch ist dabei klar: Es ist unsere Aufgabe, mit dem Versprechen «Technik fürs Leben» bestehende oder zukünftige Bedürfnisse der Menschen zu erfüllen. Für uns hat die Entwicklung innovativer Lösungen allerhöchsten Stellenwert.»

Ute Lepple, General Manager Bosch Schweiz



Innovation ist für mich die Veränderung von Bewährtem. Mutig, Gutes noch besser zu machen.»

Rolf Riechsteiner, Präsident Solothurner Handelskammer, Mitinhaber BSB-Gruppe



Innovation bedeutet für den AGVS und die AGVS-Garagisten, eine Symbiose aus zukunftsweisendem Service und Technik kombiniert mit dem nachhaltigen Erfahrungsschatz aus der gesamten Branche und der Berufsbildung.»

Olivia Solari, Master of Law, Rechtsdienst & Politik, AGVS/UPSA

Kraft der Kreativität. «In der Kreativökonomie gelten kreative Handlungen und Produkte per se als erstrebenswertes Produktionsziel und als Garantie für Innovationserfolge. Überall wird daher versucht, die Kreativität zu kontrollieren und für Innovation verfügbar zu machen.» Harry Gatterer fasst zusammen: Ideenworkshops und Kreativitätsmethoden wie das Design Thinking hatten Hochkonjunktur, und eine Fülle von erwartbaren «Innovationen» fluteten die Märkte. Wo Fortschritt aber zum Standard wird und das Neue zum Normalmodus, könne es den eigentlichen Ansprüchen an echte Innovationen – als etwas Unerwartbares, noch nicht Dagewesenes – nicht genügen.

Die Coronakrise hat deutlich gezeigt, dass Not erfinderisch macht: In kürzester Zeit entstanden neue digitale Geschäftsmodelle, neue Konzepte gemeinsamen Arbeitens wurden von heute auf morgen gelebt. Innovative Energie wird in Krisen aber nicht durch Stress, Angst und Unsicherheit

freigesetzt – diese Faktoren wirken eher hemmend auf kreatives Denken. Entscheidend ist vielmehr der Wegfall alter Muster und Regeln: Bestehende Systeme funktionieren nicht mehr, die Zukunft ist plötzlich wieder völlig offen, die Welt darf wieder völlig anders gedacht werden. «Genau deshalb ist es jetzt essenziell, Lösungen nicht erzwingen zu wollen, sondern die kreativen Ideen wahrzunehmen, die in einer Zeit der Krise ganz von selbst entstehen», sagt der Zukunftsforscher Harry Gatterer.

Für Unternehmen bedeutet das: «Sie müssen noch einmal von Grund auf reflektieren, wie und wo sie Kreativität Raum geben und sinnvoll in die unternehmerische Innovationspraxis einbauen können.» Die Kontrolle von Kreativität ist dabei nicht möglich – eine Öffnung für Kreativität dagegen schon: Wer Kreativität nicht nur überstülpt, sondern klug mit unternehmerischen Herausforderungen kombiniert und eine Kultur des Ausprobieren-Kön-

nens pflegt, ebnet auch den Weg für eine neue Qualität von Innovation. Einen ersten Schritt in diese Richtung – weg von flüchtigen Pseudolösungen, hin zu einer nachhaltigen Sinnhaftigkeit von Innovation – hat die Pandemie uns regelrecht aufgezwungen: Die Krise ist eine Phase der Entschleunigung. Damit bremst sie auch das alte Innovationsverständnis aus, das dem Glaubenssatz der Wachstumsökonomie folgte: hohe Geschwindigkeit und maximale Effizienz.

Mit der Coronakrise hat ein neues Spiel der Innovation begonnen. «Unternehmen, die sich an alte Spielregeln klammern oder nur einzelne Spielzüge beherrschen, werden über kurz oder lang scheitern», hält Harry Gatterer fest. Erfolgreich werden jene sein, die sich flexibel an die neuen Gegebenheiten anpassen, das gesamte Spielfeld im Blick behalten – und das Spiel so mitgestalten, dass Mensch, Gesellschaft und Natur davon gleichermaßen profitieren. <