

How to innovate

Mit VUCA Wandel gestalten

Was haben Spotify, AirBNB und Netflix gemeinsam? Sie zeigen uns, wie schnell sich Branchen wandeln können – etablierte Geschäftsmodelle werden von neuen digitalen Geschäftsmodellen verdrängt. Veränderung scheint das Schlagwort der Stunde zu sein. Nahezu tagtäglich erscheinen neue Technologien, Produktzyklen werden kürzer und Trends immer schnellleibiger. Dies führt dazu, dass Branchen zunehmend komplexer und dynamischer werden. Für Unternehmen ist all das mit Unsicherheiten verbunden. Wie können Unternehmen mit dem Wandel umgehen, den sie nur schwer fassen können?

VUCA als Herausforderung

Um die Dynamik der heutigen Zeit zu erfassen, lässt sich das Konzept VUCA heranziehen, das beschreibt, wie die Welt heute aussieht (Bennett & Lemoine, 2014). VUCA ist ein Akronym aus den Begriffen volatility (**Volatilität**), uncertainty (**Unsicherheit**), complexity (**Komplexität**) und ambiguity (**Mehrdeutigkeit**):

V

Volatilität steht für die instabile Situation, die Unvorhersehbarkeit und die schnelleren Veränderungen der heutigen Zeit, welche zu Herausforderungen für Unternehmen und Branchen führen. Beispielsweise sind hier deutlich kürzere Innovationszyklen und rasante technologische Entwicklungen zu nennen.

U

Unsicherheit meint Ereignisse und Entwicklungen, die nicht linear vorhergesagt werden können. Durch die rasanten Entwicklungen fallen Entscheidungen noch schwerer als je zuvor.

C

Komplexität umfasst komplexe Fragestellungen und Interdependenzen, die sich nicht einfach lösen lassen, sondern verschiedene Perspektiven brauchen. Hier sind vor allem auch die Möglichkeiten durch die Digitalisierung und Daten zu nennen, welche ganz neue – bisher ungeahnte – Geschäftsmodelle hervorbringen.

A

Mehrdeutigkeit steht für Situationen sowie Informationen, die unterschiedlich gedeutet werden und je nach Kontext ihre Bedeutung ändern können.

VUCA beschreibt ziemlich präzise, welche Rahmenbedingungen den aktuellen Veränderungen zu Grunde liegen und erklärt die hohe Unsicherheit für Unternehmen. Insgesamt verdeutlicht VUCA die zentralen Herausforderungen unternehmerischen Handelns: Unsicherheit und Unberechenbarkeit. Die Herausforderungen der VUCA-Welt scheinen auf den ersten Blick enorm und beinahe unlösbar. Doch es gibt eine Lösung, die es Unternehmen ermöglicht, dem Wandel gestalterisch zu begegnen: **INNOVATION**.

Das VUCA-Konzept lässt sich auf diverse Branchen anwenden. In der Energiebranche ist es beispielsweise die Ungewissheit über die Beständigkeit wettbewerbssichernder Maßnahmen, z. B. Abgaben und Umlagen, die mit Einführung der Energiewende geregelt wurden. Das Voranschreiten der industriellen Entwicklung und die Energiewende könnten so gehemmt werden (Agora Energiewende, 2017).

Ebenso befindet sich die Automobilindustrie inmitten eines intensiven Umbruchs, der geprägt wird durch enorme Ansprüche wie einer starken Nutzerzentrierung, Umwelt- und Klimaverträglichkeit, Digitalisierung, Multi- und Intermodalität sowie Effizienzanforderungen. Eine Vielzahl unterschiedlicher Bedürfnisse, mit denen die Akteure der Branche umgehen müssen, damit die deutsche Automobilindustrie ein weltweit angesehener Marktführer bleibt (Bayern Innovativ GmbH, 2021).

VUCA neu interpretiert

Obwohl Wandel häufig ein Gefühl der Unsicherheit auslösen kann, sind Veränderungsprozesse natürliche Begleiter des alltäglichen Lebens. Auf eine Welt im Umbruch gilt es aktiv zu reagieren, die eigene Anpassungsfähigkeit zu nutzen und Strategien zu entwickeln, um seinem Umfeld gestalterisch zu begegnen (Haufe Akademie, 2020). Der Weg hin zu mehr strategischen Innovationen ist eine bewusste Entscheidung (Lafley & Martin, 2013). Es ist wichtig, im "Change" nicht nur die Risiken zu sehen, sondern das Potenzial für Verbesserungen und Erneuerung zu erkennen.

Auch wenn dies vor dem Hinblick einer dynamischen VUCA-Welt sehr herausfordernd erscheint, so gilt es Antworten auf Unsicherheit und Unberechenbarkeit zu finden. Diese Antwort ist VUCA selbst – und zwar in einer Neuausrichtung, die aus folgenden Komponenten besteht: vision (**Vision**), understanding (**Verstehen**), clarity (**Klarheit**) und agility (**Agilität**).



Vision bedeutet dem Team bzw. Unternehmen Orientierung zu geben, um mittels gemeinsamer Ziele und Vision motiviert Wandel und Zukunft zu gestalten.



Verstehen heißt Unsicherheiten zu reduzieren, indem analysiert wird, welche Auswirkungen die Veränderungen haben und was das genau für das eigene Unternehmen und die eigene Arbeit bedeutet.



Klarheit umfasst eine transparente Darstellung der eigenen Situationen, eine Priorisierung für das Handeln und eine verständliche Kommunikation.



Agilität bedeutet anpassungsfähiger und schneller zu handeln und diese Wandelbarkeit als Teil der neuen Unternehmens-DNA zu verankern. Hier sind vor allem Selbstorganisation, Entscheidungs- und Lernkultur sowie Flexibilität und Schnelligkeit gefragt.

Diese Neuausrichtung von VUCA ist eine herausfordernde Aufgabe für Führung und Strategie (Mack, Khare, Krämer, Burgartz, 2015). Viele bewährte Instrumente und Verfahren greifen nicht mehr, sodass neue Denkmuster notwendig sind. Insgesamt bedeutet erfolgreich in der VUCA-Welt zu sein, auch ständig wandelbar und innovativer zu bleiben als der Wettbewerber. Eine konsequente Ausrichtung auf die Stärkung der eigenen Innovationsfähigkeit ist notwendig.

Wie können die Attribute Vision, Verstehen, Klarheit und Agilität konkret in unternehmerisches Handeln übersetzt werden, sodass greifbare Lösungen für eine innovative Branche entstehen? In der Energie- und Mobilitätsbranche treten junge, innovative Start-ups auf, die ihre Branche aktiv mitgestalten und Erneuerungen anstoßen. Das israelische Start-up Mobileye beispielsweise revolutioniert das System, wie Automobile ihre Umgebung erfassen. Im Energiesektor inspirieren zwei Maschinenbauer mit einer kleinen, dezentralen Biomassefeuerungsanlage, bei der nicht nur Wärme entsteht, die zum Heizen genutzt wird, sondern gleichzeitig Pflanzenkohle produziert wird (Spiegel Wirtschaft, 2018; Factory, 2019).

Welche Strömungen und Dynamiken des Wandels wirken auf Ihre Branche und Ihr Unternehmen ein? Das Stetige in unserer Welt ist der Wandel. Dieser Wandel betrifft in vielfacher Art und Weise unterschiedliche Branchen. Dabei gilt es sich auf Veränderungen einzustellen und diese aktiv mitzugestalten. Die Vorstellung des VUCA-Konzepts in einer traditionellen und einer neuen Ableitung soll hier einen Beitrag dazu leisten, den Wandel wahrzunehmen und aktiv mitzugestalten.

Literatur

Agora Energiewende. (Juni 2017). Energiewende 2030: The Big Picture. Megatrends, Ziele, Strategien und eine 10-Punkte-Agenda für die zweite Phase der Energiewende. Abgerufen am 26. Februar 2021 von https://static.agora-energiewende.de/fileadmin2/Projekte/2017/Big_Picture/Agora_Big-Picture_WEB.pdf

Bayern Innovativ GmbH. (Januar 2021). 2030: Automobilindustrie in Bayern. Einflussfaktoren, Szenarien, Handlungsempfehlungen.

Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 92(1/2)

Factory. (11. März 2019). 20 Energie-Start-ups, die Sie kennen sollten. Abgerufen am 05. Mai 2021 von <https://factorynet.at/a/20-energie-start-ups-die-sie-kennen-sollten>

Haufe Akademie. (29. September 2020). Chance als Chance: 4 Schritte zur erfolgreichen Veränderung. Abgerufen am 12. März 2021 von www.haufe-akademie.de/blog/themen/persoennliche-kompetenz/change-als-chance-4-schritte-zur-erfolgreichen-veraenderung/

Lafley, A. G., Martin, R. L. (2013). Playing to win: How strategy really works. Harvard Business Review Press.

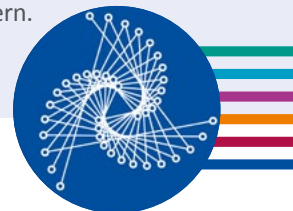
Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2015). Managing in a VUCA World. Springer.

Spiegel Wirtschaft. (15. Februar 2018). Diese Start-ups erfinden die Zukunft des Autos. Abgerufen am 04. Mai 2021 von www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/autoindustrie-so-treiben-start-ups-daimler-bmw-und-co-vor-sich-her-a-1193319.html

Das Team rund um das Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) begleitet, inspiriert und coacht als Co-Innovator die bayerische Wissenschaft und Wirtschaft, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Fokusthemen von TIM liegen hierbei im Trend- und Technologiescouting, dem Fördern und Weiterentwickeln des Technologietransfers in Bayern und den Innovationscoachings.

Das Angebot von TIM umfasst Workshops rund um Design Thinking, Geschäftsmodelle und Ideenentwicklung sowie Scouting für neue Geschäftsfelder, um Unternehmen den Schritt zum tragfähigen Geschäft zu erleichtern.

tim@bayern-innovativ.de



bayern  **innovativ**
Innovation leben.

Konzeption und Organisation:
Bayern Innovativ GmbH
Am Tullnaupark 8
90402 Nürnberg
www.bayern-innovativ.de



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

