Sesam öffne dich: Dank Codeübermittlung auf Handy oder Tablet können Pakete und eingeschriebene Briefe in den über achtzig Paketautomaten «MyPost24» der Post rund um die Uhr abgeholt oder aufgegeben werden.

Innovation braucht Freiräume

Digital Labs Innovative Think-Tanks, befreit von verkrusteten Strukturen, sollen disruptive Ideen entwickeln und realisieren.

FREDY HÄMMERLI

Der Groove ist unverkennbar: bunte Neonröhren im Treppenhaus, die Wände der umfunktionierten Altbauwohnung weiss gestrichen, Getränkeautomat, Kaffee aus dem Becher, Ikea-Tische, die Kabel der Computer nur lose verlegt. Selbst der unvermeidliche «Töggelikasten» fehlt nicht. Pegasus Digital, ein kürzlich gegründetes Unternehmen an der Zürcher Kanzleistrasse, – einst mitten im Arbeiterviertel, heute im Zentrum des kulturellen und gesellschaftlichen Meltpot der Stadt – strömt alles aus, was man von einem Startup erwartet.

Hier arbeitet ein halbes Dutzend junger Menschen an kreativen Lösungen für Fragen, die sich vielleicht erst morgen stellen. Immer «the next big thing» vor Augen. Im Gegensatz zu klassischen Startups arbeiten sie aber nicht an eigenen Projekten, sondern an Aufgaben, die ihnen meist grössere Konzerne gestellt haben: Banken, Versicherungen, aber auch Industrieunternehmen, die sich davor fürchten, von disruptiven Geschäftsmodellen überrollt zu werden. Facebook, Uber, Airbnb und Whatsapp lassen grüssen.

Geschützt vor etablierten Strukturen

«Grossen Unternehmen fehlen agile Einheiten, welche mit Vollgas etwas entwickeln und vermarkten können, mit voller Profit-and-Loss-Verantwortung», weiss Elisa Eikevaag, Chefin von Pegasus Digital, mit Abschluss in Betriebswirtschaft und einem MBA der EDHEC Business School. «Es fehlt an ‹geschützten Werkstätten›, in denen sich Innovationsvorhaben frei entfalten können, ohne durch das dominante Kerngeschäft und mächtige Stabseinheiten ausgebremst zu werden.» Tools wie Design Thinking, Rapid Prototyping und Weekly Sprints würden sich mit bestehenden Kulturen nicht vertragen, erklärt sie im Jargon der jungen, kreativen Elite.

«Geschützte Werkstatt?» «Geschützt vom Corporate, aber hart am Wind, was den Markt betrifft», präzisierte Rasoul Jalali, Uber-Chef für die Schweiz, Deutschland und Österreich, den leicht missverständlichen Begriff kürzlich an einem Strategieforum des Executive-Netzwerks C-Level. Frank Marthaler gibt ihm recht: «Oft bremsen Compliance, Regulierung, IT und auch Stäbe der bestehenden Organisation, obwohl sie es eigentlich nicht böse meinen», weiss der ehemalige CEO von Swiss Post Solutions aus eigener Erfahrung. Heute ist er als Berater und Verwaltungsrat verschiedener Startups und KMU unterwegs. Seine Erkenntnis: «Nichts ist so schwer, wie eine Kultur zu ändern.»

Zürcher Innovationsmanufaktur

Ein ähnliches Geschäftsmodell wie Pegasus Digital verfolgt auch die Zürcher Firma Quo. Auch sie bietet sich als externe Ideenschmiede an. Quo versteht sich aber eher als Innovationsmanufaktur und hat sich auf die Entwicklung von technischen Lösungen und Design spezialisiert. Hinter Quo stecken die Ingenieure Walter Weiler (CEO) und Andreas Schlegel (Verwaltungsrat) sowie die Noser-Management-Gruppe des Zürcher FDP-Ständerats Ruedi Noser.

In der Regel arbeitet das Quo-Team gemeinsam mit Leuten des Auftraggebers an den Projekten. Ihnen stehen im Glattpark im Kanton Zürich eine eigens dafür eingerichtete Werkstatt für den Modellbau sowie ein Versuchslabor zur Verfügung.

Digital Lab von Swisscom und EPFL

Aber auch die Grossen schlafen nicht: Die Swisscom hat zusammen mit der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) ein eigenes Digital Lab aufgebaut, das nicht nur der Hochschule und dem Telekomriesen als Brutstätte für neue, kreative Ideen zur Verfügung steht, sondern auch von Kundenaufträgen lebt. Ziel ist es, «die digitale Transformation voranzutreiben». «Ideen», so der hochgesteckte Anspruch an sich selbst, sollen «innerhalb von zwei Wochen in eine konkrete Lösung umgewandelt» werden.

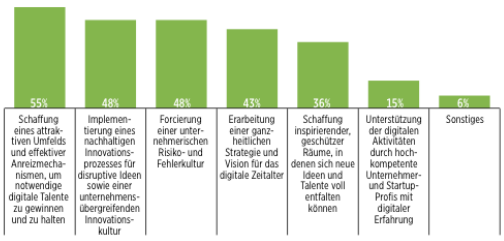
Es geht auch darum, völlig neue Geschäftsfelder zu entwickeln.

Ganz ohne Drittkunden arbeitet das RAI Lab der Raiffeisen Bank. Das zehnköpfige Team von Head Rudolf J. Kurz ist direkt dem CEO der Raiffeisen-Gruppe, Patrik Gisel, unterstellt und profitiert von einem ausgesprochenen Nerd-Status (Eigeneinschätzung): Es arbeitet völlig ausserhalb der etablierten Raiffeisen-Strukturen und auch die Mitarbeiter entsprechen in keiner Art dem Bild traditioneller Banker. Es handelt sich um Kunstschaffende, Leistungssportler, Medienleute, Physiker, NGO-Aktivisten und Startup-Gründer. Ziel ist nicht nur, eigene Ideen und Prototypen für das Banking 4.0 zu entwickeln, sondern auch den Puls der Fintech-Szene zu fühlen. Dazu engagiert sich das RAI Lab auch in Communities wie Swiss Fintech Innovations, Swiss Finance Startups, Digital Switzerland oder Kickstart Accelerator. Weiter soll das RAI Lab mithelfen, in der Raiffeisen-Gruppe eine Innovationskultur zu etablieren und neue Arbeitsmethoden wie Hack, Accelerator oder Incubator auszuprobieren. Nicht zuletzt geht es aber auch darum, völlig neue Geschäftsfelder für die Bankengruppe zu entwickeln. Das kann die Öffnung der Bank als lokaler Arbeitsort und Treffpunkt beinhalten, aber auch die Förderung des E-Sport (etwa Videogames, E-Learning), wie Kurz ausführt.

Völlig losgelöst von äusseren Zwängen und Beschränkungen darf allerdings auch das RAI Lab nicht werken: Erstens muss Kurz bis Ende Jahr zählbare Resultate präsentieren. Noch wichtiger aber: Allzu kühne Höhenflüge sind denn doch wieder nicht erwünscht. So findet Raiffeisen-Chef Gisel beispielsweise die in Finnland praktizierte Zusammenarbeit zwischen dem Banken- und Gesundheitswesen im Bereich Datenverarbeitung, Finanzdienstleistung und medizinische Behandlung zwar «innovativ». Trotzdem plane Raiffeisen nicht, in den Schweizer Gesundheitsmarkt einzusteigen, sagt Gisel. Eigentlich schade, denn die finnischen Bankkunden zahlen dank der Kooperation bloss noch die Hälfte der sonst üblichen Behandlungskosten.

Handlungsbedarf bei «digitalen» Talenten und Kulturen

Wo besteht aus Ihrer Sicht ein besonders hoher Handlungsbedarf? (Mehrfachnennungen)



QUELLE: 123 TOP-EXECUTIVE-TEILNEHMENDE DES STRATEGIE-FORUMS AM ZÜRICHSEEE – 17. NOVEMBER 2016

ANZEIGE

Hybrides Denken macht den Unterschied.

Die neuen Realitäten wie Globalisierung, Digitalisierung oder die explodierende Komplexität zwingen uns, etablierte Business- und Marketing-Paradigmen über Bord zu werfen. Deshalb denken wir bei Crosswalk Strategien grundsätzlich aus verschiedenen Perspektiven.

Analytisch und intuitiv: Kreativität basiert selten auf blosser Analytik. Hier zählt auch die Intuition.
Physisch und digital: Die Welt ist nicht analog. Aber auch nicht digital. Sie ist zunehmend hybrid.
Transaktional und transformational: «Run the System» sichert die Gegenwart. «Change the System» die Zukunft. Es gewinnt der, der beides beherrscht.

Das Eine gibt es nicht ohne das Andere. Aus der Kombination von Beidem kann wirklich Neues entstehen. Lösungen, die Ihr Unternehmen am Markt differenzieren.

Erfahren sie mehr unter **www.crosswalk.ch** oder auf

Der neue Digital Transformation & Maturity Report ist da!
Jetzt downloaden: www.crosswalk.ch/dmtr2017

/CROSSWALK/
Management Consultants
Strategy. Innovation. Digital. Transformation.