

Agil und frugal in die Zukunft

Strategien für einen nachhaltigen Umgang mit Ausnahmesituationen

Daniel Fasnacht

Trends und nicht planbare Ereignisse stellen die Geschäftsmodelle vieler Traditionsfirmen auf die Probe. Unternehmen müssen ihre Innovationsprozesse flexibler gestalten und einfachere Lösungen schneller auf den Markt bringen. Dieser Artikel zeigt, wie mit **frugalen Innovationen** Kundenbedürfnisse passgenau befriedigt werden und wie damit eine verantwortungsvolle Unternehmensführung realisiert wird.

Covid-19 wurde nicht vorhergesehen und viele Wirtschaftsführer hatten keine Ahnung, wie gravierend die Auswirkungen sein werden. Entsprechend wurden beinahe alle Branchen überrascht und mussten zusehen, wie sich innerhalb weniger Tage ganze Märkte veränderten. Ein neues Konsumentenverhalten, bei dem es nur darum geht, Bestehendes zu sichern, hat Innovation und Wachstumsstrategien verdrängt. Unternehmer mussten sich innerhalb weniger Tage auf eine reaktive sozio-ökonomische Situation einstellen, in der Wahrscheinlichkeits-Resistenzen nicht mehr gelten. Der Lockdown führte zwangsweise zu Online-Einkäufen, Gesprächen übers Internet und Lernen mittels Webinare. Diese sogenannte Low-Touch Economy – mit reduzierten Nahkontakt-Interaktionen, in der Konsumenten auf Luxus verzichten und auf digitale Kanäle ausweichen – könnte eine neue Normalität werden. Die Prioritäten unserer Bedürfnisse haben sich verändert und um diese zu bedienen, braucht es einfachere, benutzerfreundlichere und anwendungsgerechtere Lösungen.

Not macht erfinderisch

Wenn plötzlich weltweit Millionen von Beatmungsgeräten fehlen, gelten neue Rahmenbedingungen und Firmen müssen schnell reagieren und Verantwortung übernehmen. Langfristi-

frugale Innovationen

Ein frugales Mahl ist einfach, aber gut. Bezogen auf Innovationen bedeutet dies, dass neue Produkte die Bedürfnisse der Kunden exakt befriedigen. Sie konzentrieren sich auf die Kernfunktionen und lassen überflüssige, vom Kunden nicht genutzte Funktionen und Merkmale weg. Frugale Innovationen stellen die Kundenerfordernisse im jeweiligen Nutzungskontext ins Zentrum. Sie führen zu günstigen, einfach zu bedienenden, robusten, wartungsarmen und ressourcenschonenden Produkten.

ge Pläne und etablierte Führungs- und Managementkonzepte, welche Unternehmen einst erfolgreich machten, funktionieren dann nicht mehr. Um mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen, bietet sich das Konzept der frugalen Innovation an. Ziel dabei ist, für spezifische Probleme schnell einfachere und kostengünstigere Lösungen auf den Markt zu bringen. Als der Schweizer Kaffeemaschinenhersteller Thermoplan eine Anfrage aus den USA zur Entwicklung eines Beatmungsgerätes erhielt, reagierte die Forschungsabteilung sofort. Innerhalb von vier Wochen konnte mit 80% Kaffeemaschinenkomponenten ein funktionstüchtiges Beatmungsgerät entwickelt werden, welches zu einem Viertel der Kosten in Serie von bis zu 800 Stück pro Woche im hauseigenen Produktionsbetrieb hergestellt werden kann. Anders als herkömmliche Geräte sind diese akkubetrieben, einfach in der Anwendung und kompakt und könnten so mobil in einem Krankenwagen zum Einsatz kommen.

Mit frugalen Innovationen können Firmen Nischen nutzen, neue Märkte aufbauen und langfristig und krisenunabhängig

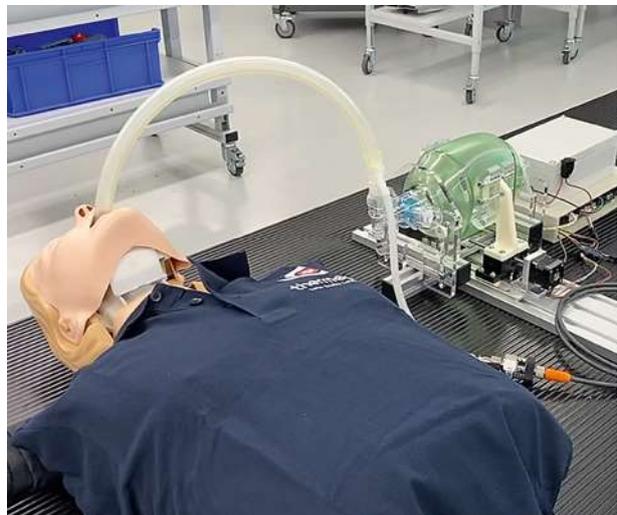


Abb. 1 Das Beatmungsgerät des Schweizer Kaffeemaschinenherstellers Thermoplan

agieren. Das Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung hat aufgrund von Analysen früherer Krisen belegt, dass innovative Unternehmen Krisen besser bestehen und weniger Stellen abbauen als weniger kreative.¹ Innovative Unternehmen investieren gegen den Trend in Forschung und Entwicklung und unterwerfen sich nicht dem Wirtschaftszyklus.

Frugale Innovationen

Frugale Innovationen sind vereinfachte und anwendungsorientierte Lösungen, die in außerordentlichen Situationen neue Kundensegmente am unteren Ende der Disruption erschließen. Der Begriff ist wissenschaftlich als **Low-End Disruption** eingeordnet, also eine Innovation, die bisher vernachlässigte Marktsegmente oder den Aufbau neuer Märkte ermöglicht.² Im Gegensatz zu Sustainable Innovations, die aus Kundensicht traditionell als wichtig erachtete Leistungsmerkmale eines Produktes verbessern, also ein Angebot, welches sich an anspruchsvolle obere Kundensegmente richtet. In der Literatur finden wir überschneidende Konzepte frugaler Innovationen. So versteht die Weltbank unter »Inclusive Innovation« Lösungen für ärmere Menschen mit dem Ziel, den Erwerb qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen.³ Die Universität St.Gallen und das Fraunhofer-Institut untersuchen seit mehreren Jahren unter der Bezeichnung Cost-Focused Innovation frugale Innovationen.⁴ Allerdings beschränken sie sich darauf, wie mit diesem Ansatz neue Märkte in Schwellenländern systematisch erschlossen werden können. Das Spezielle an frugalen Innovationen ist aber, dass sie Bedürfnisse unter schwierigsten Umständen befriedigen. Was für die Marktentwicklung in Schwellenländern gilt, kann angepasst auch für europäische Firmen genutzt werden. Der Rücktransfer einer frugalen Lösung aus einem Schwellenland in ein Industrieland ist dann eine Reverse Innovation.⁵

Frugale Innovationen sind vereinfachte und anwendungsorientierte Lösungen, die neue Kundensegmente erschließen.

Low-End Disruption

(englisch disruptive = störend, unterbrechend). Laut Clayton Christensen beschreibt disruptive Innovation einen Prozess, durch den ein Produkt oder Service, das ursprünglich eine einfache Anwendung auf der untersten Stufe des Marktes darstellte, unaufhaltsam im Markt nach oben steigt und schließlich etablierte Produkte von Wettbewerbern ersetzt. Dies wird auch als Low-End Disruption bezeichnet: Ein neuer Marktteilnehmer kreiert ein Produkt, das eine – nach etablierten Indikatoren – geringere Leistung, aber dafür andere Nutzenkomponenten (wie eine einfachere Bedienung, einen zweckmäßigeren Einsatz oder einen geringeren Preis) besitzt, und bietet es unter Zuhilfenahme eines neuen Geschäftsmodells zu geringeren Kosten an.

Wir konzentrieren uns in diesem Artikel auf die eigentliche frugale Innovation auch bekannt unter *Jugaad* oder *Grassroot Innovation*.⁶ Diese karge und genügsame Art der Innovation entwickelte sich in Schwellenländern am Fuße der sozioökonomischen Pyramide, wo die Rahmenbedingungen keine Premiumprodukte zuließen. Der Ursprung des Begriffes liegt in Indien, wo »Jugaad« in Hindi als Not- oder Übergangslösung übersetzt wird. Frugale Innovationen reduzieren Komplexität und konzentrieren sich auf Kernfunktionen, bieten aber dennoch eine gewisse Qualität, welche zielgerichtet die Bedürfnisse einer kostensensitiven Kundengruppe abdeckt. Der Kunde erhält zwar eine improvisierte Lösung – allerdings genau das, was er in seiner aktuellen Lebenssituation benötigt. Eine der ersten frugalen Innovationen war das »Jaipur-Leg«, eine billige, waserdichte und einfach herstellbare Beinprothese aus Gummi, welche seit 1968 überall in Indien eingesetzt wird. Ein weiteres Beispiel ist der Tata Nano. Das Auto kam 2009 ohne Klimaanlage und Radio – beschränkt auf das absolute Minimum – für nur 2.000 US-Dollar auf den Markt. Das Schweizer Taschenmesser fasst das Prinzip gut zusammen; wenn Sie etwas schneiden wollen, brauchen Sie ein qualitativ gutes Messer und keine personalisierte Version mit vielen nicht benötigten Funktionen.



Abb.2 Das Jaipur-Leg, eine billige und einfach herstellbare Beinprothese, die in Indien eingesetzt wird



Abb.3 Zum Schneiden benötigt man nur ein Messer und kein Allzweckwerkzeug

Der Ansatz eignet sich aber auch in einer Phase von Unsicherheit. Wenn Kundenverhalten sich aufgrund einer Ausnahmesituation radikal verändern, kann mit frugalen Lösungen eine angepasste Bedürfnisbefriedigung erreicht werden. Pudu Technology, ein Hersteller für Industrieroboter aus dem chinesischen Shenzhen, hat seine Roboter, die typischerweise in der Gastronomie eingesetzt werden, umgerüstet und setzt diese neu in mehr als 40 Krankenhäusern im ganzen Land ein. Was einfach klingt, ist hochkomplex – technologisch, prozessual und ökonomisch. Ein Industrieroboter ist ein automatisch gesteuerter, programmierbarer Automat, der in drei oder mehr Achsen funktioniert. Ein Serviceroboter ist etwas anders: Er arbeitet halb- oder vollständig autonom und nutzt kognitive Intelligenz, um Dienstleistungen im Gesundheitswesen, Finanzwesen, Haushalt, in der Bildung, Kundenservice, Catering oder beim Lieferservice zu vollbringen. Auslieferungsroboter sind sehr gefragt. In Wuhan setzt der chinesische E-Commerce-Riese JD.com seit der Corona-Krise eine Flotte autonomer Roboterfahrzeuge ein, um den Bewohnern, die zu Hause festsitzen und online einkaufen, lebenswichtige Waren zu liefern. Durch die Anpassung der Prozesse und die Unterstützung der Roboter konnten in den ersten Wochen des Lockdowns 1.000 % mehr Waren geliefert werden. Langfristig geht JD davon aus, dass die Verdoppelung der täglichen Bestellungen auf über eine Million krisenunabhängig beibehalten werden kann.

Agile Methoden und der frugale Innovationsansatz

Aus prozessualer Sicht sind die Charakteristika von frugalen Innovationen, dass eine latente Problemstellung proaktiv erkannt, von Beginn an vom Anwender aus gedacht und eine Lösung unter Einbezug des Anwenders rasch erarbeitet wird. Erst nachdem die Herausforderungen des Marktes erkannt sind, werden strategische Ziele definiert, die mit frugalen Lösungen erreicht werden sollen. Jede frugale Lösung benötigt eine klare Wertschöpfungslogik. Die bewusste Beschränkung gelingt nur mit der Offenheit, zu diesem Zweck mit limitierten Ressourcen, wie Zeit und Geld, zu experimentieren. Dabei wird die Kreativität automatisch gefördert und es entstehen Impulse für die Praxis. Die Beispiele aus der Schweiz und Asien zeigen, dass es neben frugalen Innovationsansätzen auch eine gewisse Wandlungsfähigkeit braucht, um sich eindeutig zwischen komplexen, qualitativ hochwertigen, teuren Angeboten und Billiglösungen zu positionieren und nachhaltig neue Märkte aufzubauen.

Eine frugale Lösung muss früh auf ihre Lebensfähigkeit getestet werden.

Agile Methoden, wie beispielsweise Design Thinking, Lean Startup und Scrum, unterstützen durch Iterationen und schnelle Feedbacks die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung des Geschäftsmodells während der Entwicklung einer Lösung. Eine frugale Lösung muss früh auf ihre Lebensfähigkeit getestet

Impulse für die Praxis

Wenn das unternehmerische Umfeld Sie zum Handeln zwingt, können Sie mit folgenden Prinzipien frugale Innovationen fördern und Ihr Unternehmen auf Innovationskurs bringen.

- *Kundenzentriert:* Denken Sie von Beginn an immer aus der Sicht des Anwenders. Kreieren Sie eine ganzheitliche Lösung zu einem spezifischen Problem und schaffen Sie keine zusätzlichen Bedürfnisse. Rationalisieren Sie alle überflüssigen Funktionalitäten weg, sodass exakt das Bedürfnis des Anwenders befriedigt wird – und zwar zu einem Preis, den ein potenzieller Kunde bereit ist zu bezahlen.
- *Prototyping:* Verabschieden Sie sich von einem linearen Innovationsprozess. Beziehen Sie den Anwender frühestmöglich in die Forschung und Entwicklung ein und integrieren Sie Best Practices und Feedbacks von allen Anspruchsgruppen. Hinterfragen Sie das Produkt oder die Dienstleistung immer wieder, bevor es auf den Markt kommt und auch wenn es bereits eingeführt ist.
- *Zusammenarbeit:* Lernen Sie von anderen Märkten und branchenfremden Organisationen. Nutzen Sie externes Wissen und Ressourcen für die Entwicklung der frugalen Lösung und komplementärer Services. Orchestrieren Sie eine gemeinschaftliche Wertschöpfung innerhalb eines Netzwerkes von diversen Akteuren.

werden, denn erst wenn das Produkt den minimalen Anforderungen an Funktionalität, Zuverlässigkeit und Anwendbarkeit genügt, kann es optimiert und vermarktet werden. Diese spezielle Art des Prototypings, mit schlanken Strukturen und beschränkten Ressourcen spart unnötige Entwicklungsschritte, fördert den Lernprozess und verkürzt die Produkteinführungszeit. Daneben hilft der agil-frugale Innovationsansatz das eigentliche Kernwertversprechen auf ein Minimum zu reduzieren. Das Risiko von Verschwendung wird reduziert und es wird weniger am Anwender vorbei innoviert. Das Potenzial ist enorm, denn Firmen können damit ihre Produktionsprozesse und Produktpalette in kürzester Zeit auf eine veränderte Nachfrage anpassen.

Kritische Erfolgsfaktoren

Veränderungen und Ausnahmesituationen haben einen großen Einfluss im agil-frugalen Innovationsprozess. Zudem führen Krisen zu einer Innenorientierung. Indem externe Quellen mit neuen Sichtweisen auf eine Problemstellung einbezogen werden, gelangt neues Wissen in die Organisation. Dieser sogenannte Open-Innovation-Ansatz ist seit Längerem bekannt und dient dazu, branchenfremde und neue Aspekte in die Lösungsfindung einfließen zu lassen. Es gibt keine Blaupause, die für jedes Problem angewendet werden kann. In der Softwareentwicklung kann beispielsweise eine bestehende Technologie genutzt und darauf basierend Anpassungen an Algorithmen vorgenommen werden, um in kurzer Zeit etwas Neues zu erschaffen. Alipay als Finanzapp und Wechat als Nachrichtendienst haben gezeigt, wie schnell der Fokus vom ursprüng-

lichen Geschäft Richtung Gesundheitsapp schwenken kann. Ihre Health-Code-Apps können Personen in China mit einer hohen Zuverlässigkeit die Farben Grün, Gelb oder Rot zuordnen, je nachdem, ob sie in den öffentlichen Raum dürfen oder zu Hause unter Quarantäne gestellt werden sollen. Diese Adaption hat sich als sehr wirksam herausgestellt.

In der herstellenden Industrie bedeutet frugale Innovation immer ein komplett neues Produkt, welches aus einer speziellen Situation heraus entwickelt wird. Wenn dabei bestehende Technologien als relevante Mittel wiederverwendet werden, so wie bei Thermoplan die Kaffeemaschinenkomponenten, spricht das Fraunhofer-Institut von technologiebasierten frugalen Innovationen. Damit verbunden sind niedrige Produktkosten und eine kurze Entwicklungszeit, dafür höhere Innovationsprozesskosten. Thermoplan konnte das Beatmungsgerät nur mithilfe von diversen Fachärzten und Medizintechnikexperten entwickeln. Die Zusammenarbeit mit dem Roten Kreuz oder Medela, ein Unternehmen das unter anderem Muttermilchpumpen entwickelt, gehen weit über Forschung und Entwicklung hinaus. So ist der Pharmakonzern Roche bemüht, eine Zulassung für den amerikanischen Markt zu erhalten, und Starbucks, als langjähriger und weltweiter Abnehmer von Thermoplan-Kaffeemaschinen, überlegt sich, ob es die Beatmungsgeräte kauft und dann an Krankenhäuser spendet.

Bereit sein, sich neu zu erfinden, hat bei Thermoplan Tradition. Über Lüftungsanlagen zu Schlagrahmmaschinen und nun der erste Schritt vom Kaffeemaschinenhersteller zum Medizintechnikunternehmen. Eine solche Transformation ist al-

erdings nur möglich, wenn Veränderungen als Chancen gesehen werden. Dazu braucht es proaktives Handeln und den Mut, Verantwortung zu übernehmen und unkonventionelle Entscheidungen zu treffen. Bei frugalen Innovationen ist es erfolgsentscheidend, Neues mutig anzugehen und dabei ganzheitlich im Sinne eines Tüftlers und Erfinders zu denken. Sich auf die Gewinnaussichten neuer Produkte und Märkte zu konzentrieren ist ebenso wichtig wie die absolute Kundenzentrierung. Die Grundlage für eine erfolgreiche frugale Innovation ist ein systematisches Vorgehen.

Die Wertschöpfung beginnt beim Kunden

Es gilt, vom Kunden und vom Zielmarkt auszugehen und sich Fragen innerhalb der drei Kategorien Kunde, Anwendungsart und Anwendungsumgebung zu stellen (vgl. Abb. 4).⁷

Bei einer frugalen Lösung sind Services für die Kaufentscheidung unabdingbar. Services wie Finanzierung und Logistik werden oft gleich mitgeliefert.

Sind die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das Kundenbedürfnis geklärt, kann das Leistungsversprechen der frugalen Lösung durch komplementäre Dienstleistungen ergänzt werden. Während in gesättigten Märkten versucht wird, mit Zusatzfunktionalitäten bei bestehenden Produkten Kun-

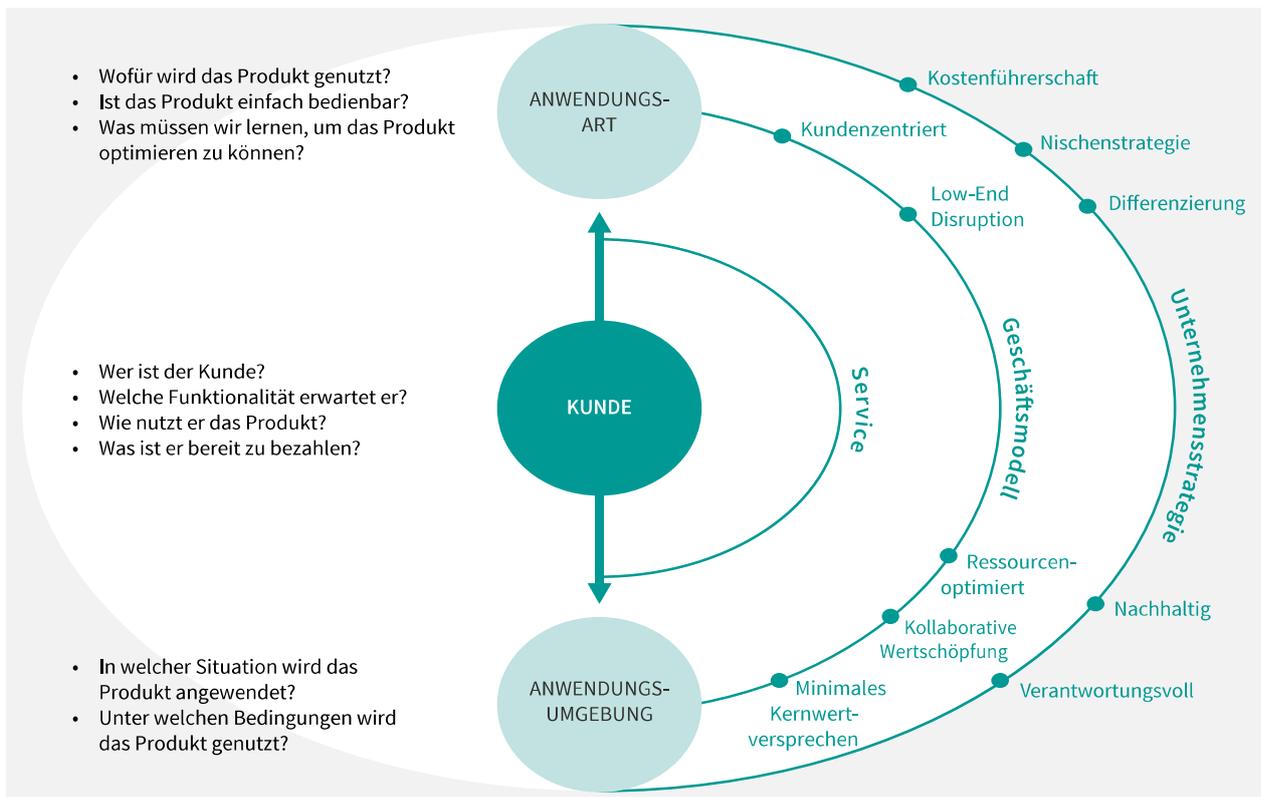


Abb. 4 Vereinfachtes Vorgehensmodell für frugale Innovationen

denutzen und Kaufanreize zu generieren, sind Services bei einer frugalen Lösung für die Kaufentscheidung zwingend notwendig. In der Praxis werden oft Extra-Services wie Finanzierung und Logistik gleich mitgeliefert. Durch Services manifestiert sich der gemeinsame Zweck, der einen zentralen Bezugspunkt für die Wertschöpfung aller Anspruchsgruppen darstellt.

Schließlich müssen die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell mit einbezogen werden. Frugale Innovationen beginnen im Tiefpreissegment, können aber das Konsumentenverhalten schnell verändern, sodass herkömmliche Produkte im mittleren Preissegment kannibalisiert und dort Umsätze generiert werden. Dieser disruptive Charakter hat einen erheblichen Einfluss auf das Geschäftsmodell. Innovationsprozesse werden in Zukunft effizienter und effektiver über Unternehmensgrenzen hinweg gestaltet. Damit das Leistungsangebot schnell und komplett erstellt werden kann, braucht es offene Geschäftsmodelle und mehrwertgenerierende Services. Bei dieser Art der hybriden Leistungsbündelung wird der Wert zwischen sich ergänzenden einzelnen Akteuren in einem Netzwerk generiert. Frugale Innovationen können, nachdem sie einen gewissen Reifegrad erreicht haben, mit klassischen Geschäftsmodellen kombiniert werden und neuen Mehrwert generieren.⁸

Den Public Value bekräftigen

Westeuropa hat über Jahre die eigenen hochpreisigen Premiumprodukte und Dienstleistungen geschützt und der Tiefkostenkonkurrenz aus Asien hohe Eintrittshürden auferlegt. Das digitale Innovationspotenzial aus Asien und die etablierten globalen Marktplätze von Alibaba, Tencent und Samsung schließen nicht nur die technologische Lücke, sondern eröffnen vor allem den Kostenwettbewerb neu. Frugale Innovation steht im Gegensatz zu dem in der westlichen Welt etablierten Paradigma »immer mehr, immer besser«. Der Wunsch nach Sinnhaftigkeit, dem sogenannten »Purpose«, spiegelt auch den Trend zum Minimalismus, welcher die Wertschätzung eines einfachen Lebensstils und die bewusste Reduktion materieller Güter (Sharing Economy) beinhaltet. Umweltschutz, Soziales und eine gute Unternehmensführung werden im Rahmen der ESG-Debatte als ethische Entscheidungskriterien für Konsumenten immer wichtiger. Luxus ohne Sinn, Werte und ethische Dimensionen wird irrelevant. Für Unternehmen bedeutet das eine Abkehr vom gängigen Mindset, Produkte mit immer neuen technischen Features, Funktionen und qualitativ hochstehenden Services zu verbinden.

Wenn Unternehmensführer sich mäßigen und bescheiden werden, ist dies der erste Schritt in Richtung Resilienz und Nachhaltigkeit.

Wenn Unternehmensführer sich mäßigen und bescheiden werden, ist dies der erste Schritt zu einem Perspektivenwechsel vom reinen Shareholder Value auf eine stärkere Fokussie-

rung auf Anpassungsfähigkeit (Resilienz) und Nachhaltigkeit. Unternehmerischer Erfolg wird dann durch eine dem Gemeinwohl verpflichteten Wertschöpfung erreicht, so wie es der Harvard-Professor Michael Moore mit Public Value beschrieben hat.⁹ Das passt optimal zum Ansatz der frugalen Innovation, da diese unter anderem auch durch das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen beeinflusst wird. Dieses Führungsprinzip geht über die reine ökonomische Betrachtung der kurzfristigen Gewinnoptimierung hinaus und rückt die ganzheitliche und verantwortungsvolle Unternehmensführung in den Vordergrund. Denn mit frugalen Innovationen gehen oft automatisch Wertschätzung und gesellschaftliche Akzeptanz einher.

Wie Städte den Herausforderungen und Trends dieser Zeit begegnen können, zeigt das Pilotprojekt Open Innovation City.¹⁰ Mit einer offenen Vernetzung von Wirtschaft, Hochschulen, Start-ups, Politik, Verwaltung und Gesellschaft entsteht in Bielefeld Deutschlands erste Open Innovation City, in der Innovationen gemeinsam vorangetrieben und zukunftsweisende Modelle als thematische Leuchttürme entwickelt werden. So auch frugale Innovation. Unter dem Motto Future is frugal vernetzt das Projekt zurzeit die Stadt und die umliegende Region Ostwestfalen-Lippe mit internationalen Experten, vertieft methodisches Wissen, fördert den Austausch und positioniert sich als Ökosystem für frugale Innovationen.

Bürger- oder Konsumentenfreundlichkeit als oberstes Ziel heißt, dass Firmen und Regierungen adäquate Anwendungen bereitstellen. Im Hinblick auf die Digitalisierung und die älter werdende Gesellschaft können beispielsweise einfach bedienbare und wartungsarme frugale Innovationen den Zugang und die Barrierefreiheit zu neuen Technologien ermöglichen.

Fazit

Mit frugalen Innovationen verbinden sich Unternehmensstrategien wie Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie. Trends und Krisen werden Unternehmen vermehrt dazu zwingen, innovativ zu sein, was eine nachhaltige Auswirkung auf die Bedürfnisbefriedigung und Kundenbeziehung hat. Differenzierung und Wettbewerb werden mehr denn je über die Beherrschung der situativen Kundenbedürfnisse realisiert.

Um die vielfältigen und schnelllebigen Märkte bedienen zu können, ist eine systematische Auseinandersetzung mit dem aktuell relevanten Kundenbedürfnis, der Anwendungsart und dessen Umgebung unabdingbar. Daher sollte immer wieder die Kundenperspektive eingenommen werden. Dies hilft einen optimalen Problemlösungs-Fit und Produkt-Markt-Fit hinzukriegen. Hierfür werden flexible Strukturen und agile Managementkonzepte benötigt. Um das klassische Geschäft zu unterstützen und Neues hervorbringen, müssen zudem mehrere Führungsstile gleichzeitig angewendet werden. Nur so ist es möglich, Trends in Opportunitäten zu verwandeln und Ausnahmesituationen und Unsicherheiten zu meistern.

Die Fähigkeit, Entwicklungen vorauszusehen und das Geschäft schnell auf strukturelle Veränderungen einzustellen –

Zusammenfassung

Unplanbare Ereignisse wie Covid-19 führen zu Ausnahmesituationen und machen Innovationsvorhaben und Wachstumsstrategien obsolet. Kundenbedürfnisse können sich innerhalb weniger Tage radikal verändern und zu sozioökonomischen Verhaltensänderungen führen, die sich mit Trends wie der digitalen Transformation verbinden und lange anhalten. Klassische Managementkonzepte funktionieren da nicht mehr, wo schnell reagiert und proaktiv die Zukunft gestaltet werden muss. Das bestehende Geschäft möglichst effizient am Laufen zu halten und zugleich neue zukunftsichernde Opportunitäten zu entwickeln, verlangt Agilität, Flexibilität und Offenheit. Organisatorische Resilienz und Verhaltensresilienz helfen sich über eine Krise hinweg neu zu positionieren. Wer offen für neue Ansätze ist, dem eröffnet das Konzept der frugalen Innovation neue Möglichkeiten: zielgerichtete und kosteneffiziente Bedürfnisbefriedigung, reduziert auf das, was der Anwender im Moment benötigt. Mit weniger Ressourcen gezielt Kundenmehrwert zu generieren ist der erste Schritt in Richtung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Abstract

Unpredictable events like Covid-19 lead to exceptional situations and make innovation projects and growth strategies obsolete. Customer needs can change radically within a few days and lead to socioeconomic, behavioural changes that are linked to trends like digital transformation and last for a long time. Conventional management concepts no longer work in a business paradigm that calls for quick reactions and business model innovations. Keeping the existing business running as efficiently as possible and at the same time developing new opportunities for the future requires agility, flexibility, and openness. Organizational resilience and behavioral resilience help to reposition over a crisis. For those who are open to novel approaches, the concept of frugal innovation creates new opportunities: targeted and cost-efficient satisfaction of client expectation, reduced to what the user needs at the moment. Creating customer added value with fewer resources is the first step towards responsible corporate management.

rein nach der Evolutionstheorie von Charles Darwin »Survival of the fittest« –, ist überlebensnotwendig. Wenn ein Unternehmen diese organisatorische Resilienz vor einer Ausnahmesituation aufbaut und in der Lage ist, vorhandene Ressourcen neu zu konfigurieren und gewinnbringend einzusetzen, dann kann es schockartige Ereignisse zu seinen Gunsten nutzen und gestärkt aus einer Krise hervorgehen. Verstehen Sie die Covid-19-Pandemie als Disruption und passen Sie sich den veränderten Gewohnheiten Ihrer Kunden an. Mit Empathie den Alltag von Konsumenten mit situationsgerechten Innovationen zu bedienen, ist ein weiterer wichtiger Förderfaktor für die Verhaltensresilienz.

Der Anteil der Gesellschaft, der mehr Wert auf eine ethische Lebensphilosophie legt wird größer. Frugale Innovationen unterstützen diesen gesellschaftlichen Wertewandel, wodurch mehr Achtsamkeit für hiesige Unternehmen jenseits der Corona-Ausnahmesituation relevant bleibt. Der offene, auf Zugänglichkeit ausgelegte Ansatz der frugalen Innovation generiert Mehrwert aus weniger Ressourcen und die Wertschöpfung wird von diversen Partnern innerhalb eines Ökosystems erbracht. Es lohnt sich, sich auf die pragmatische, kreative und kosteneffiziente Bedürfnisbefriedigung zu konzentrieren und frugal wörtlich zu nehmen: Bürokratie und überflüssigen Luxus im Innovationsprozess zu reduzieren und bescheiden zu werden. Verantwortungsvolle Unternehmen, wie auch Smart Cities, können sich jetzt für die nächsten Jahre erfolgreich positionieren, indem sie den Sinn Ihres Handelns überdenken und sich auf eine – mehr am Gemeinwohl ausgerichtete Wertschöpfung – einstellen.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

frugale Innovationen –Bayern Innovativ – Bayerische Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer: Frugale Innovation – was ist das?, (www.bayern-innovativ.de), <https://tinyurl.com/e7xtt96r> (letzter Zugriff: 30.04.2021); Duden Online-Wörterbuch, Stichwort: frugal, (www.duden.de), <https://tinyurl.com/33ftyxnb> (letzter Zugriff: 30.04.2021).

Low-End Disruption – Christensen, C.: Disruptive Innovation, <http://claytonchristensen.com/key-concepts/> (letzter Zugriff: 30.04.2021); Schultz, C.: Theorie der disruptiven Innovation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2019, H. 7–8, S. 5.

Anmerkungen

- 1 Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Covid-19-Krise und die erwarteten Auswirkungen auf F&E in Unternehmen, Mannheim 2020.
- 2 Christensen, C. M./Raynor, M. E./McDonald, R.: What is Disruptive Innovation? In: Harvard Business Review, 12/2015, S. 44–53.
- 3 Siehe Weltbank: Inclusive Innovation for Inclusive Growth, Pressemitteilung vom 12.12.2013, online unter www.worldbank.org, <https://tinyurl.com/2e2fwab8> (letzter Zugriff: 30.04.2021).
- 4 Siehe Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO: Zentrum für Frugale Produkte und Produktionssysteme, (www.iao.fraunhofer.de), <https://tinyurl.com/rzk87j> (letzter Zugriff: 30.04.2021); Frugal Innovation Network der Universität St. Gallen und der BGW Management Advisory Group, <https://www.frugal-innovationnetwork.ch> (letzter Zugriff: 30.04.2021).
- 5 Govindarajan, V./Trimble, C.: Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere, Boston 2012.
- 6 Radjou, N./Prabhu, J./Ahuja, S.: Jugaad Innovation: Think Fugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth, San Francisco 2012.
- 7 In Anlehnung an Roland Berger GmbH (Hrsg.): Frugal: Einfach eine intelligente Lösung, München 2017.
- 8 Vgl. Fasnacht, D.: Die Ökosystemstrategie. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 89. Jg., 2020, H. 3, S. 168–173.
- 9 Moore, M. H.: Creating Public Value – Strategic Management in Government, Cambridge, Massachusetts 1995, S. 64.
- 10 Open Innovation City Bielefeld, <https://openinnovationcity.de> (letzter Zugriff: 27.05.2021).



Dr. Daniel Fasnacht
 Fellow, Dozent und Studienleiter
 an der Universität Zürich und Dozent
 an der Kalaidos Fachhochschule,
 Inhaber und CEO,
 EcosystemPartners AG, Zürich
fasnacht@ecosystempartners.ch