

# Permanent neu denken

Die Krise hat gezeigt: In einer Welt, in der nichts mehr berechenbar ist, ist Agilität gefragt. Wer schnell auf **Veränderungen** reagiert, neue Wege gehen und sein Geschäftsmodell drehen kann, ist erfolgreich. Doch wie werden Unternehmen schneller und innovativer?

SABINE PRACHT

**A**xel Biermann ist jemand, der nicht lange fackelt. Bei einer Diskussionsrunde zu den Auswirkungen des Niedergangs des Geschäftsreiseverkehrs auf die Business-Hotellerie schnappt der Geschäftsführer von Ruhr Tourismus einen Impuls auf: Business-Hotels müssen fortan stärker den Fokus auf Tourismus legen. Eine Idee, die er direkt in seiner Organisation nutzen kann – und umsetzt. „Jetzt geben wir Webinare für Hotels und sagen ihnen, wie sie sich für den Fahrradtourismus besser aufstellen können.“ Denn: Das Mice-Geschäft in der Region liegt brach. Die beliebten Radrouten versprechen möglicherweise auf Dauer ein neues Standbein parallel zu den Meetings. Vier Wochen hat es gedauert, bis das neue Schulungsprodukt für die regionale Hotellerie aufgesetzt wurde.

Von der Idee zur Umsetzung – der Weg ist oft weit. Für viele zu weit, um tatsächlich Veränderungen und Neuerungen in Gang zu bringen. Erfolgreicher sind Unternehmen, die schnell entscheiden, weil sie etwa Ziele eindeutig formuliert (siehe Kasten rechts) und agile Strukturen geschaffen haben. Die Pandemie hat gezeigt: Unternehmen müssen schnell und agil sein, um Krisen überstehen zu können. Gewinner werden diejenigen sein, die gestärkt aus schwierigen Phasen hervorgehen, weil sie etwa Prozesse, Denk- und Herangehensweisen grundlegend verändert haben.

Viele Unternehmen in der Touristik haben Einfallsreichtum bewiesen und Prozesse maßgeblich verändert: Reisebüros haben sich alternative Einnahmequellen gesichert und den Verkauf digitalisiert, Veranstalter haben neue Produktschwerpunkte gesetzt, Dienstleister sich neue Kunden außerhalb der Touristik gesucht oder ihre Produkte gezielt auf das ausgerichtet, was in der Krise gebraucht wird. Beispiel hierfür ist Solamento: Der Anbieter für den mobilen Reisevertrieb hat auf Basis seiner bisherigen Dienstleistungen gleich drei neue Services für die Touristik gegründet (siehe S. 16).

## IN DER KRISE WAREN UNTERNEHMEN WENIGER INNOVATIV

Doch hat die Reisebranche in der Krise insgesamt an Innovationskraft gewonnen? Diejenigen, die sich mit dem Thema beschäftigen, Berater, Coaches, Start-ups oder sogenannte Transformation Manager, sagen: Wirkliche Innovation entsteht intrinsisch, kommt von innen heraus und ist eine Frage der Geisteshaltung und krisenunabhängig. Die Frage muss also lauten: Hat Corona wirklich neues Denken in den Unternehmen hervorgebracht?

Agenturen und Dienstleister, die für die Touristik tätig sind, berichten unisono: Alles, was, nicht dringend ist, wird in Corona-Zeiten auf die lange Bank geschoben. Was vorangetrieben wird, sind Digitalisierungsprojekte: Lösungen zur digitalen Kundenberatung, Video- und Webkonferenz-Lösungen, Website-Optimierungen, automatisierte Kundenkommunikation, KI-basierte Verkaufshilfen, Open Data und Systeme zur Lenkung, Erfassung und Nachverfolgung von Besuchern. Während weite Teile der Touristik ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurzarbeit

schicken mussten, haben IT-Experten, Entwickler und Programmierer in den meisten Unternehmen durchgearbeitet. Lang geplante IT-Projekte, die zur Überwindung der Krise nötig waren, wurden vorgezogen.

Insgesamt hat die Corona-Krise trotz Digitalisierungsschub, der in vielen Bereichen längst überfällig war, jedoch zu wenig Innovatives hervorgebracht. Zu diesem Ergebnis kommt die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), die auf Basis der Konjunkturumfrage 2020 des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) branchenübergreifend Unternehmensdaten ausgewertet hat. „Bei einem Großteil der deutschen Unternehmen hat die Corona-Krise negative Auswirkungen auf die Innovationsaktivität“, ➔

## Bookingkit: Klare Ziele und Vorgaben



HAGEN WOLF

Mehrfach musste sich der Technikdienstleister Bookingkit, der Zoos, Museen und andere Freizeiteinrichtungen sowie Touren und Aktivitäten online buchbar macht, während der Corona-Krise neu ausrichten. Erst waren Lösungen für Kapazitätsmanagement, später für Kontaktverfolgen gefragt, und jetzt für die Wiedereröffnung geht es um Channel-Management.

„Unabhängig von Corona haben wir klare Vorstellungen davon, wie wir dynamisch agieren und Innovation begreifen“, sagt Christoph Kruse, Geschäftsführer und Mitgründer von Bookingkit (Foto). Seine Formel: Vision für zehn Jahre, Mission für fünf Jahre, maximal vier Jahresziele, die in Quartalsziele unterteilt werden.

Jeder Bereich definiert für sich, was das jeweilige Jahresziel für sein Team bedeutet und was zur Erreichung getan werden muss. Das sogenannte OKR-Modell schaffe Transparenz und Verantwortung für jeden Einzelnen, so Kruse. Jeder der zwölf Bereichsleiter macht einmal im Monat einen Workshop, um zu schauen, wer im Team was zur Zielerreichung beitragen kann. Ein Owner im Team achtet darauf, dass Ziele nicht verfehlt werden. „Das ist sehr aufwendig, sorgt aber dafür, dass alle dahinterstehen“, sagt Kruse. Um Innovationen voranzutreiben, brauche man finanzielle Ressourcen, gute Leute, Ideen und einen Rahmen zur Umsetzung. Letzteres, „die Execution“, wie Kruse es nennt, „ist das Wichtigste. Wenn die nicht sichergestellt ist, kann man noch so viel Geld und noch so viele gute Leute haben.“

2021 hat Bookingkit einen internen Ideenwettbewerb eingeführt. Ein Budget für die Weiterentwicklung guter Ideen ist eingeplant. In einem Pitch müssen die Einreicher beweisen, dass eine Erfolgskontrolle möglich ist und das Produkt oder der Service sichtbar zur Verbesserung führt. Erstes Fazit: 13 Ideen wurden eingereicht, vier werden gefördert. „Wenn etwas nicht klappt, haben wir Geld verloren. Aber das ist immer noch besser als wenn man sich immer sagt: Hätten wir es mal gemacht“, so Kruses Einstellung.

stellt Prof. Dr. Irene Bertschek vom ZEW fest. Bei fast jedem dritten Unternehmen in der Informationswirtschaft haben sich Innovationsprojekte verzögert, im verarbeitenden Gewerbe war das bei fast der Hälfte der mehr als 1400 befragten Unternehmen ab fünf Beschäftigten der Fall. Mangels finanzieller Ressourcen wurden außerdem viele geplante Projekte erst gar nicht begonnen und keine neuen geplant.

**Eine eher skeptische Bilanz** für die Touristik zieht auch Innovationscoach Oliver Puhe: „Radikale Innovationen vermisse ich.“ Im Bereich Besucherlenkung sei zwar viel passiert. Die größte Chance, die die Branche seiner Meinung nach in der Pandemie gehabt hat, sei „Innovieren durch Kollaborieren“. Offene Gespräche, Netzwerktreffen, um bei wichtigen Themen an einem Strang zu ziehen und gemeinsam Produkte und Services entlang der gesamten Reisekette auf den Weg zu bringen – das habe die Branche vielfach versäumt, so Puhe, der in der Pandemie vor allem für Destinationen beratend tätig war. Der Iata Travel Pass und die Luca-App etwa seien nur Insellösungen. Die Branche habe zu sehr allein darauf „gewartet, wieder aufzumachen“, so Puhe.

Anders die Einschätzung von Christiane Wang, Geschäftsführerin des Lufthansa Innovation Hub. „Die Pandemie hat in unserer Branche eine regelrechte digitale Energie entfacht“, sagt Wang. Eine Krise sei immer auch „eine große Chance, zu innovieren und über den Tellerrand zu gucken, um sich Neues anzuschauen“. Mit 30 Mitarbeitern in Berlin, Singapur

und Schanghai ist das Hub dauerhaft dafür verantwortlich, digitale Neugeschäfte jenseits des Kerngeschäfts des Luftfahrtkonzerns aufzubauen und Mega-Trends im Blick zu haben. „Wir arbeiten sehr datengetrieben. Schauen uns Patente an, haben die Start-up-Landschaft im Blick, analysieren das Kundenverhalten, bauen neue Produkte und testen sie“, umreißt die Managerin ihr Tagesgeschäft. Während der Krise etwa hat das Team binnen drei Wochen eine Plattform für die Airlines gebaut, um digital Voucher ausstellen zu können.

Außerdem befasst sich das Team aktuell mit Alternativen zur Geschäftsreise. Denn auch Wang ist überzeugt: „Der Geschäftsreisebereich wird von der Virtualisierung tangiert.“ Eine Studie, bei der die Top 100 virtuellen Start-ups näher beleuchtet werden, ist in Arbeit. Kooperationen mit Coworking-Anbietern werden geprüft, erste Prototypen für Coworking Spaces entwickelt, damit sich der Konzern mögliche neue Konzepte anschauen und bewerten kann.

**Wang beschreibt ihren Arbeitsauftrag so:** „Es geht insgesamt um Transformation und darum, die Lufthansa mitzunehmen.“ In Workshops und Trainings vermitteln die Transformationsexperten Methoden und Kreativitätstechniken, um die Lufthansa-Gruppe dabei zu unterstützen, agiler zu werden. Solche Spielwiesen, die sich viele Konzerne leisten, bilden kleinere Unternehmen intern ab – indem sie entsprechende Stabsstellen für Innovation, Transformation, Unternehmenstrategie oder Business Development einrichten.

## Ruhr Tourismus: Gute Netzwerke bilden

Schon zweimal wurde Ruhr Tourismus als innovatives Unternehmen ausgezeichnet, zuletzt im Februar diesen Jahres vom Wirtschaftsmagazin „Capital“. Befragt wurden für die Studie mehr als 3200 Innovationsexperten, die Unternehmen aus ihren jeweiligen – insgesamt 20 verschiedenen – Branchen bewerten sollten.

„Innovation entsteht über Reden und Austausch“, ist Axel Biermann, Geschäftsführer von Ruhr Tourismus, überzeugt. Seine Erfolgsformel sieht er in der engen Zusammenarbeit mit Partnern und im Bilden von Netzwerken. „Wir bilden Communities zu einzelnen Themen und ermöglichen so im Netzwerk einen Know-how-Transfer.“ Immer nach demselben Muster hat er in den vergangenen Jahren mehrere Dachmarken aufgebaut: Ruhrtalradweg, Ruhr Bühnen, Ruhr Kunstmuseen, Radrevier Ruhr, Industriekultur Ruhr, Tag der Trinkhallen.

Beim Ruhrtalradweg etwa, mittlerweile einer der begehrtesten in Deutschland, kooperieren 23 Kommunen und vier Partner, die sich die Arbeit teilen. Das Sauerland kümmert sich um die Technik der Website, Ruhr Tourismus um Inhalt, Packaging und Service. Innovation ist ein permanenter Prozess: In der Stabsstelle Unternehmensstrategie und Innovation schauen zwei

Vollzeitkräfte dauernd nach Trends und danach, wo es Fördergelder gibt. Wenn sie in die Marketingstrategie passen, werden die künftigen Projekte darauf ausgerichtet.

Ruhr Tourismus sucht Mitstreiter, die sich aktiv und finanziell zum jeweiligen Thema einbringen. Vertraglich werden Co-Finanzierungsmodelle aufgesetzt. „Die Kommunen und Leistungsträger verpflichten sich so. Das Eigeninteresse der Partner ist hoch“, beschreibt Biermann den Trick zur schnellen Umsetzung. In den Gremien wird „grundsätzlich konsensorientiert entschieden“.

Wichtig bei jedem Projekt: Experten an einen Tisch zu bringen – je nach Thema Kreative, Radexperten, Künstler. Temporär wird bei Neuem ein passendes Team zusammengestellt. „Wir haben uns 2016 in einen Change-Prozess gegeben. Seitdem arbeiten wir möglichst hierarchiefrei an Projekten“, so Biermann. Seine Organisation wächst. Die Förderprojekte tragen sich später fast immer selbst. In zehn Jahren hat sich die Zahl der Mitarbeiter mehr als verdoppelt.



RUHR TOURISMUS

Das Start-up Bookingkit etwa beschäftigt im Business-Development-Team drei Vollzeitkräfte, die darüber nachdenken, was in drei bis sechs Monaten, was in sechs bis zwölf Monaten und in zwei bis drei Jahren passieren wird. „Die geben Thesen vor, schauen, welche Partner wir brauchen“, erläutert Christoph Kruse, Geschäftsführer und Mitgründer von Bookingkit. „Das sind unsere Antreiber, unsere freien Radikale für Produktentwicklungen und unsere Kristallkugel.“

Die größte Produktinnovation des Unternehmens geschah Kruse zufolge in diesem Jahr. Eine neue technische Plattform für Channel-Management wurde gebaut. Auf der voll automatisierten Plattform können Freizeitparks, Destinationen, Tourenanbieter, Museen und Schwimmbäder ihre Angebote einstellen und Drittanbietern, etwa Online-Portalen, Hotels, Busunternehmen und Destinationen, direkt zwecks Buchung zur Verfügung stellen. Der Mittler hat so Zugriff auf sämtliche Bookingkit-Angebote, kann direkt in der Maske buchen und dem Kunden ein Ticket ausdrucken. Auch gibt die neue Plattform den Nutzern eine Übersicht über alle Buchungen und Provisionen. „Für die Entwicklung haben wir ein eigenes technisches Team abgespalten. Ein Start-up im Start-up, das quasi auf der Überholspur unterwegs ist“, sagt Kruse, für den Innovation krisenunabhängig stattfinden muss (siehe S. 13).

## UNTERSTÜTZUNG DURCH EXTERNE KREATIVE AGENTUREN

Auch Ruhr-Tourismus-Chef Biermann hat ein Team, das Trends und neue Chancen aufspürt, damit sich die Organisation permanent weiterentwickeln kann (siehe S. 14). Und er holt sich wie viele andere Unternehmen auch Unterstützung von kreativen Agenturen. Mit Tourismuszukunft etwa hat Ruhr Tourismus in einem Design Sprint innerhalb von fünf Tagen ein Konzept für einen digitalen Reiseführer entwickelt.

„Durch Fördermittel induzierte Digitalisierungsprojekte laufen wie geschnitten Brot“, sagt Florian Bauhuber, Geschäftsführer der Beratung Tourismuszukunft. Auch Reisebüros und Veranstalter steckten das aus der Überbrückungshilfe III erlangte Geld in lang zurückgestellte Digitalisierungsvorhaben. „Der Handlungsdruck ist groß“, so Bauhuber. Doch so wichtig dieser digitale Schub sei, Bauhuber zweifelt daran, ob er wirklich nachhaltig zu mehr Innovationsgeist in den Unternehmen führt. Aus seiner Sicht fehlen die Anreize, dass sich grundlegend etwas ändert. Wirklich wichtige Themen seien der ➡

## „Erfinden heißt, neue Wege zu gehen“



INNOVATION NATIVES

### Tipps von Innovator Ruben Best

*Ruben Best ist bei Innovation Natives Experte für Innovationentwicklung im Bereich Mobility & Transportation.*

Neben Unternehmen verschiedener Branchen hat der Innovationsexperte auch Projekte bei der Hamburger Hochbahn und Sun Express begleitet. Wichtig bei allen Innovationsvorhaben sind die Grundsätze der agilen, nutzerzentrierten Arbeitsweise.

**1. Beginne beim Nutzer:** Ziehe die Bedürfnisse des (potenziellen) Kunden als Grundlage für die Entwicklungsarbeit heran. (Tiefen-)Interviews, Beobachtungen und Online-Tests, die etwa Rückschlüsse auf das Buchungs- und Klickverhalten geben, sind der Dreh- und Angelpunkt bei der Verbesserung bestehender Produkte und der Entwicklung neuer Angebote und Services.

**2. Arbeite in komplementären Teams:** Je unterschiedlicher die fachlichen und sozialen Kompetenzen im Team sind, desto besser ist das für die Produktentwicklung und die Dynamik im Team. Komplementäre Teams, die etwa aus Technikern, Betriebswirten und Designern bestehen, sind nicht nur kreativer, sondern auch erfolgreicher. Verschiedene Erfahrungen, Hintergründe, Fähigkeiten und Perspektiven sind bei der Produktgestaltung wichtig. Denn auch Kunden sind verschieden.

**3. Erforsche den Problemraum:** Viele Unternehmen machen beim Entwickeln neuer Ideen den Fehler, zu schnell in die Erarbeitung von Lösungen einzusteigen. Doch: Je länger man im Problemraum bleibt und versucht, den Schwierigkeiten, etwa warum das bestehende Produkt sich nicht mehr so gut verkauft, auf den Grund zu gehen, desto besser kommt man später zu erfolgreichen Lösungen. Warum genau kauft der Kunde nicht? Was will er wirklich? Was fehlt ihm genau? Was braucht er? Wie tickt er? Die Antworten liefern oft die Lösung.

**4. Lerne durch Experimente:** Scheitern ist ein wichtiger Teil des Lernerfolgs. Möglichst früh zu erkennen, ob man mit einer Idee auf dem richtigen Weg ist oder nicht, spart Kosten. Daher sollte ein erster Prototyp so schnell wie möglich entstehen – auch wenn noch nicht alles bis ins letzte Detail fertig ist.

**5. Sei offen und optimistisch:** Sieh eine Herausforderung als Chance und habe den Mut, Dir radikal neue Dinge vorzustellen und sie in die Welt zu tragen. Erfinden heißt, neue Wege zu gehen. Statt zu denken „Geht nicht, weil ...“, nimm die Haltung ein „Es könnte gehen, wenn ...“.

Klimawandel, Konzepte für Nachhaltigkeit und zukünftige Unternehmenskulturen, die auch dem Fachkräftemangel in der Branche entgegenwirken. Auch der Staat sei gefordert, hier Anreize zu schaffen. „Die Regierung betreibt keine Strukturpolitik, sondern Sicherungspolitik. Andere Länder haben das gescheiter gemacht“, sagt Bauhuber mit Blick auf die Krise und die staatlichen Corona-Hilfen.

### WIE KANN INNOVATION DAUERHAFT GELINGEN – AUCH OHNE DRUCK VON AUSSEN?

Innovation entsteht von innen heraus und ist das Ergebnis einer offenen Haltung gegenüber Neuem, Ungewohntem, sagen Coaches und diejenigen, die sich und ihre Organisation für kreativ, agil und flexibel halten. „Unser Team ist bunt und verschieden. Einige kommen aus der Beratung, einige von Start-ups, andere aus Agenturen oder haben einen Design-Hintergrund. Was uns vereint, ist ein Entrepreneurial Spirit“, sagt LH-Innovatorin Wang. „Komplementäre Teams sind entscheidend für den Erfolg von Projekten. Je mehr verschiedene Begabungen und Erfahrungen einfließen, desto besser“, sagt auch Ruben Best, Berater bei der Hamburger Innovationsagentur Innovation Natives (siehe S. 15). Mit Kolleginnen und Kollegen bildet er mit seinen Kunden Teams, um Innovations-

projekte voranzutreiben. Für die Hamburger Hochbahn etwa wurde binnen sechs Wochen ein Prototyp für einen neuen, benutzerfreundlichen Fahrkartenautomaten entwickelt.

**Jeder kann innovativ sein** – so die Überzeugung der Agentur. Und deshalb hat sie sich auf die Fahnen geschrieben, Unternehmen zu zeigen, wie es geht. „Wir gehen in die Unternehmen, stellen mit ihnen komplementäre Teams auf, zeigen, wie agiles Arbeiten funktioniert, und vermitteln Methodenkompetenz“, erläutert Best. Hilfe zur Selbsthilfe sozusagen. Coronabedingt hat die Agentur eine Ausbildung zum Inhouse Innovator aufgelegt. An einem Praxisfall lernen die Teilnehmer, auf welche Schritte, Methoden, Geisteshaltungen und Kreativitätstechniken es bei der Produktentwicklung ankommt (siehe S. 17). Hierarchisch organisierte Unternehmen tun sich oft schwer mit agiler Produktentwicklung. Innovationsgeist entsteht dort, wo Menschen Freiheit haben. Ownership, so nennt es LH-Managerin Wang, ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für Innovatoren. „Mitarbeiter brauchen Freiheit, neue Dinge auszuprobieren, Bestehendes kritisch zu hinterfragen. Und man muss ihnen schnell viel Verantwortung überlassen.“

Die Touristik habe jetzt eine große Chance, grundlegend umzudenken, meint Berater Bauhuber. „Die klassische Touristik war bislang sehr prozessorientiert und musste jedes Schräub-

## Solamento: Geschäftsmodell ausweiten

Am Anfang der Pandemie stand wie bei allen Unternehmen in der Touristik bei Solamento das Krisenmanagement. Um den Einbruch des Urlaubsgeschäfts wirtschaftlich zu überstehen, ging es für Chef Sascha Nitsche darum, zunächst die Liquidität zu sichern. Neben der Inanspruchnahme staatlicher Überbrückungshilfen scheute er auch nicht davor zurück, den eigenen VW-Bus – einen historischen T2, der auch fürs Marketing eingesetzt wurde – zu Geld zu machen. Doch man müsse in der Krise auch Perspektiven entwickeln und könne nicht allein kurzfristig denken, so Nitsche. Dabei vertraute er nicht nur auf die eigene Kreativität, sondern setzte auch auf den Austausch mit externen „Sparingspartnern“ wie Carsten Seeliger, Tobias Voigt von der Agentur Markenmut oder Martin Klug von Travel Essenc. Es gehe um eine „Mischung aus Konzept, Weitsicht und Partnerschaft“, so Nitsche. Festgestellt, aber auch freie Mitarbeiter müssten im Dialog mitgenommen werden.

Am Ende dieses mehrmonatigen Prozesses stand der Entschluss, den Anbieter für mobilen Reisevertrieb zu einer Holding umzustrukturieren und auf breitere Füße zu stellen. So machte er aus dem Sola-

mento-Ableger Solasolution eine eigenständige Firma, die nun als B2B-Dienstleister am Touristikmarkt auftritt.

Die neue Firma gliedert sich in die Bereiche Solacall, Solasales und Solaservices. Solacall richtet sich als Anbieter von Call- und E-Mail-Services an OTA, Airlines, Hotels sowie kleine und mittelgroße Veranstalter. Solasales versteht sich als Direktvertriebspartner für touristische Anbieter, und Solaservices wendet sich als Dienstleister an mobile Reiseberater.

Drittes Bein der Solamento-Holding ist Veranstalter Solaselect. Auch dieses Geschäft will Nitsche mit dem Hochfahren der Nachfrage forcieren. Erschöpft ist sein Ideenreichtum damit nicht. So hat er bereits ein Gastro-Konzept – „Saschalinos“ als Ergänzung für seine Travel Boutique in Essen-Kettwig – in der Schublade. Einen „Deal“ mit einer regionalen Pasta-Manufaktur hat er dafür bereits geschlossen. MAJ



SOLAMENTO/JENS BRAUNE DEL ANGEL

## Innovation lässt sich lernen - so geht's

Mit den richtigen Methoden und einer offenen Haltung kann jedes Unternehmen innovativ sein, meint die Hamburger Innovationsagentur Innovation Natives. Die Agentur hat dabei selbst Innovationstalent bewiesen. Vor Corona arbeiteten die Berater bei und mit den Kunden gemeinsam an Entwicklungsprojekten, seit Ausbruch der Pandemie findet die Arbeit auf Distanz statt.

Mittlerweile schult die Agentur in offenen, digitalen Workshops Unternehmen aller Branchen darin, Produktentwicklungen und Innovationen erfolgreich voranzutreiben. In zehn halbtägigen Modulen erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Rüstzeug zum „Inhouse Innovator“. So funktioniert der Design-Thinking-Prozess, der anhand eines konkreten Praxisbeispiels während der Ausbildung erarbeitet wird:

### Den Problemraum genau analysieren

- **Verstehen:** Am Anfang des Prozesses müssen ein eindeutiges Problem und eine klare Zielsetzung stehen. Zum Beispiel: Wir überaltern. Wir wollen jüngere Zielgruppen für uns begeistern.
- **Explorieren:** Ausgiebige Recherchen und Interviews – intern wie extern mit [potenziellen] Kunden und Partnern – sind nötig, um die gewünschte Zielgruppe zu verstehen: Wie lebt sie? Wovon träumt sie? Wie reist sie?

Welchen Stellenwert hat das Reisen? Welche Werte hat sie? Wie verbringt sie ihre Freizeit?

- **Verdichten:** Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden verschiedene Persona gebildet, um die gewünschte Zielgruppe möglichst genau zu beschreiben. Beispiel: Paul Praktisch will die Reise mit Freunden online buchen können und braucht einen Chat für Fragen. Die Persona werden priorisiert, etwa nach Volumen, Wirtschaftlichkeit.

### Den Lösungsraum schaffen

- **Ideation:** Verschiedene Kreativitätstechniken wie Reverse Thinking, Lotusblüte, 6-3-5, Value Mapping oder Dark Horse kommen zum Einsatz, um eine konkrete Produktidee für die neue Zielgruppe zu erarbeiten.
- **Prototyping:** Aus der Idee wird ein Prototyp entwickelt.
- **Testing:** Mit dem Prototyp wird getestet, ob das Produkt der gewünschten Zielgruppe gefällt. Wenn nicht, wird nachgebessert.

**Angebot für fww | TravelTalk-Abonnenten:** Unsere Leser erhalten die Ausbildung „Inhouse Innovator“ zu einem reduzierten Preis. Statt 5000 Euro kostet der Kurs 4500 Euro. Buchbar ist er unter [innovation-natives.de/design-thinking-ausbildung](https://innovation-natives.de/design-thinking-ausbildung). Nächster Start: 15. Juni 2021. Bei der Buchung bitte „fww-Leser“ angeben.

chen optimieren, um besser oder billiger zu werden, anstatt auf Humankapital zu setzen.“ Doch gerade die Mitarbeiter hätten in der Krise bewiesen, dass sie flexibel und lernfähig sind. Neben mehr Nachhaltigkeit und Digitalisierung sieht Bauhuber eine wichtige Zukunftsaufgabe für den Tourismus darin, interessant für den Arbeitsmarkt zu sein. „Denn um innovativ zu sein, braucht es die richtigen Mitarbeiter. Es müssen Handlungsspielräume da sein.“

### UNTERNEHMEN BENÖTIGEN EINE WERTEORIENTIERTE HR-POLITIK

„Wenn ich Mitarbeiter haben will, die etwas verändern wollen, dann brauche ich tragfähige Konzepte“, so Bauhuber. Es gehe um Sinnstiftung. Nur eine wertorientierte Mitarbeiterpolitik kann Unternehmen vorantreiben. Das wurde auch beim Kongress „Das neue Führen“ im April deutlich, bei dem sich Personalentwickler, Coaches, Führungskräfte, Psychologen und Wissenschaftler über Transformation und moderne Führung austauschten.

Die Experten sind sich einig: Die Ideen müssen aus den Teams kommen. Chefs müssen sich zurücknehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen: eine Vision, klare Ziele, transparente Strukturen, flache Hierar-

chien sowie erforderliche Budgets und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die Kunst liegt darin loszulassen. „Einfach laufen lassen“, bringt es Biermann auf den Punkt. Immer mehr Unternehmen erkennen, wie wichtig es ist, Mitarbeitern Plattformen zu bieten, damit sie ihre Ideen einbringen können. Entsprechende Belohnungssysteme forcieren die Entwicklung hin zu einer dauerhaft lernenden Organisation. Und diese wiederum führt dazu, krisenresistenter zu sein.

**fww**



### Future Week von fww | TravelTalk

Um Innovationen in der Reisebranche und die Erneuerung nach der Corona-Krise geht es auch bei der Future Week vom 31. August bis 3. September. Der 1999 gegründete Kongress, der 2020 erstmals digital stattfand, wird ergänzt durch eine virtuelle Fachmesse. [fww-kongress.de](https://fww-kongress.de)