swissVR Impuls I/2022
Juli 2022

Impuls für Verwaltungsräte: Innovationsfähigkeit für die Zukunft

Vorwort

«Wir müssen innovativer werden!» Diese Aussage fällt oft am Strategieworkshop mit dem Verwaltungsrat und es ist wichtig, dass sich Verwaltungsräte mit dem Innovationsmanagement des Unternehmens beschäftigen.

Innovationsfähigkeit, basierend auf einer Kultur mit Offenheit sowie Veränderungsbereitschaft für neue Ideen, kann als strategische Kompetenz eines Unternehmens betrachtet werden. Neue Produkte, Dienstleistungen sowie Geschäftsmodelle werden zu den Umsatzträgern von (Über-)Morgen. Dabei nimmt der Innovationsdruck durch schnelle und starke Veränderungen der Unternehmensumwelt zu und die Unternehmen müssen sich anpassen und weiterentwickeln.

Es ist auch entscheidend, dass der Verwaltungsrat eine Unternehmenskultur prägt, welche Innovationen fördert, fordert und zulässt. Damit Organisationen zukunftsfähig bleiben, ist die Innovationsfähigkeit eine Schlüsselkompetenz von strategischer Bedeutung. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, dass sich der Verwaltungsrat über das Innovationsmanagement informieren lässt, Impulse gibt und die Innovationsprozesse im Unternehmen unterstützt. Es ist wichtig, dass neben dem Tagesgeschäft kontinuierlich Innovationen entwickelt und am Markt eingeführt werden.

Die folgenden Ausführungen und Empfehlungen sollen Verwaltungsräten dazu dienen, Innovationen im Unternehmen anzustossen und die Innovationsprozesse zu begleiten.

Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR

Christoph Lengwiler
Vizepräsident swissVR

Erich Obrist
Innnovationscoach

Daniel Portmann
Innovationscoach

ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Dieser swissVR Impuls wurde von swissVR zusammen mit dem ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz, Ebenaustrasse 20, 6048 Horw ausgearbeitet.

Autorenschaft:

Erich Obrist, MBA, Certified Innovation Manager, Innovationscoach ITZ, eo@itz.ch

Daniel Portmann, dipl. Ing. ETH, Innovationscoach ITZ, dp@itz.ch

Cornelia Ritz Bossicard, unabhängige Verwaltungsrätin, Präsidentin swissVR (cornelia.ritz@swissvr.ch)

Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Externer Dozent und Leiter CAS VR Hochschule Luzern, Vizepräsident swissVR (christoph.lengwiler@swissvr.ch)

Titelseite: stock.adobe.com/9comeback

Dieser Text soll betroffenen und interessierten Unternehmen, namentlich KMU, als mögliche Orientierungshilfe dienen. Er gibt die Erkenntnisse und Erfahrungen der Autoren wieder und beinhaltet weder die Meinung noch konkrete Empfehlungen der Vereinigung swissVR an ihre Mitglieder. Die Autoren, swissVR und ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz übernehmen keine Verantwortung, Garantie oder Haftung für die Korrektheit und Angemessenheit der Massnahmen und lehnen jede Haftung für allfällige direkte oder indirekte finanzielle oder sonstige Schäden ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund dieser Informationen eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen rund 1’100 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Für weitere Informationen zu swissVR und zur Mitgliedschaft: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

(Version 1. Juli 2022)

Innovationsfähigkeit für die Zukunft

Die Innovationstätigkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen. Daher liegt es auf der Hand, dass das Thema Innovation nicht nur für die Geschäftsleitung sondern auch für den Verwaltungsrat höchstrelevant ist. Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Unternehmensstrategie, die meist auch Innovationen beinhaltet. Entsprechend muss der Verwaltungsrat sicherstellen, dass Innovationsprozesse angestossen werden und dass das Unternehmen über ein funktionierendes Innovationssystem verfügt. Er entscheidet zudem über die Investitionen in grössere Innovationsprojekte und lässt sich über die Innovationsvorhaben informieren.

1. Innovationen – die Cashcows von morgen

Digitalisierung, Nachhaltigkeit, veränderte Konsumentenbedürfnisse, neue Technologien und Materialien, Kreislaufwirtschaft, Disruption und, und, und – aufgrund veränderter Zukunftstreiber sowie Megatrends besteht für viele Unternehmen ein überdurchschnittlich hoher Innovationsbedarf, nicht nur in der Industrie, sondern auch im Dienstleistungsbereich (z.B. Hotellerie & Gastro, Banken / Versicherungen, Tourismus).

Innovationen in Form von neuen Produkten, neuen Dienstleistungen oder neuen Geschäftsmodellen sind die möglichen Cashcows von übermorgen. Diese werden mit zeitlichen sowie finanziellen Vorinvestitionen lanciert und sie entwickeln sich dann idealerweise im Zeitverlauf zu wichtigen Umsatz-Treibern. Weiter gilt es zu beachten, dass auch die Konkurrenz nicht stillsteht und eine gewisse Innovationstätigkeit nötig ist, nur um den Status Quo zu behalten. Innovationen sind somit eine wichtige Grundlage für die Existenzsicherung des Unternehmens.

Dabei gilt es sich bewusst zu sein, dass in der Praxis viele Innovationsprojekte aus den unterschiedlichsten Gründen scheitern. Aus Sicht des Verwaltungsrats bringen Innovationen somit nebst Chancen auch Risiken, die es im Auge zu behalten gilt.

2. Was bedeutet Innovationmanagement?

Noch nie war Innovation so präsent wie heute, jeder spricht über Innovation, überall liest man über Innovation. Aber was versteht man unter Innovation und was bedeutet Innovationsmanagement?

Das Innovationsmanagement umfasst alle Massnahmen, um Innovationen im Unternehmen zu fördern und zu nutzen. Das Ziel sind neue und verbesserte Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder Prozesse, die dazu führen, dass das Unternehmen seine Marktposition stärkt und profitabler wird.

Innovation ist Erneuern oder die Schaffung von etwas Neuem. Verbesserung ist auch die Umsetzung von etwas Neuem, allerdings mit einem niedrigerem Neuheitsgrad und sie ist meist die Optimierung oder Erweiterung von Bestehendem.

Die Grenze zwischen Innovation und Verbesserung ist fliessend. Was Innovation ist und was Verbesserung, lässt sich nicht ganz klar abgrenzen und ist auch je nach Betrachter unterschiedlich. Das Verbesserungsmanagement in Unternehmen hat schon eine lange Tradition mit einer Vielzahl von in der Praxis erprobten Methoden (Kontinuierliche Verbesserung KVP, Kaizen, Lean Management etc.).

3. Megatrends als Innovationstreiber

Neben Technologietrends der Zukunft sind auch neue Werte- & Gesellschaftstrends Auslöser für Innovationen.

Dabei geht es um die Frage, welche Zukunftstrends wie und in welche Form bei Innovationen (neue Produkte, neue Dienstleistungen & Geschäftsmodelle) zu berücksichtigen und umzusetzen sind.

Im Rahmen des Innovationsmanagements lohnt es sich, Informations- und Inspirationsquellen für Zukunfts- und Megatrends zu nutzen.

Unter anderem können beispielsweise die folgenden Quellen Erkenntnisse bringen:

1) Nationale Informationsquellen

- Avenir Suisse
  www.avenir-suisse.ch
- Gottlieb Duttweiler Institut
  www.gdi.ch

- Netzwerk Zukunft Schweiz
  www.netzwerk-zukunft.ch
- SATW – Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften
  www.satw.ch
- Schweizerischer Wissenschaftsrat SWR
  www.wissenschaftsrat.ch
- W.I.R.E. Zürich
  www.thewire.ch
- World Economic Forum Strategic Intelligence
  intelligence.weforum.org

2) Internationale Informationsquellen

- FutureManagementGroup
  www.futuremanagementgroup.com
- Patentdatenbanken für Technologien:
  worldwide.espacenet.com
- Trends der Zukunft
  www.trendsderzukunft.de
- ZukunftsInstitut
  www.zukunftsinstitut.de

4. Von der Idee zur Realisation

Innovationen kommen auf verschiedenen Wegen zustande und es kann sich lohnen, für die Innovationstätigkeit nebst internen personellen Ressourcen auch externe Unterstützung beizuziehen.

Wie die Umfrage im swissVR Monitor I/2022 (vgl. www.swissvr.ch) zeigt, nutzen die Unternehmen diese Möglichkeiten intensiv. Im Vordergrund stehen dabei:

- Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen
- Einbezug externer Berater
- Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Forschungsinstituten
- Open Innovation mit externen Stakeholdern (z.B. Experten oder Kunden)
- Eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung im Unternehmen (Innovation Lab)

Solche Partner bringen eine Aussensicht ein, erlauben die Beschleunigung von Innovationsprozessen und tragen zur Qualität der Innovationen bei.

Weitere Wege, welche die Planung und Realisierung von Innovationen erleichtern können, sind etwa die Förderung der Intrapreneurship (Innovationsprogramme/-anreize für Mitarbeitende), Innovationsevents/-exkursionen, Unternehmensübernahmen bzw. -akquisitionen, Investitionen in Start-ups oder die Gründung eigner Inkubatoren / Gründerzentren.

5. Innovation – Thema für den Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist für die Oberleitung und damit auch für die Strategie des Unternehmens verantwortlich. Wie die Umfrage im swissVR Monitor I/2022 (vgl. www.swissvr.ch) zeigt, geniesst das Thema Innovation denn auch im Verwaltungsrat einen hohen Stellenwert.

Die Verwaltungsräte lassen sich über die Innovationstätigkeit ihres Unternehmens informieren. Sie setzen sich mit dem Innovationsprozess im Unternehmen auseinander und sorgen für eine gute Innovationskultur im Unternehmen. Ebenso achten sie bei der Auswahl von neuen Geschäftsleitungsmitgliedern auch auf die Innovationskompetenz.

Gleichzeitig sind sich die Verwaltungsräte auch der Grenzen ihrer Rolle bewusst: Die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder können zwar Impulse und Ideen für Innovationen geben und manchmal auch als aktive Treiber der Innovationsprozesse im Unternehmen wirken. Der Lead für das Innovationsmanagement liegt jedoch in den meisten Fällen bei der Geschäftsleitung.

Eine zentrale Bedeutung hat der Verwaltungsrat, wenn es darum geht, grössere Innovationsprojekte und die damit verbundenen Investitionen zu bewilligen. Hier müssen die Erfolgschancen und die Risiken sorgfältig abgewogen werden und der Verwaltungsrat muss manchmal auch etwas bremsend wirken, wenn er die Situation weniger euphorisch einschätzt als die Geschäftsleitung. Umgekehrt gibt es auch Fälle, in denen der Verwaltungsrat chancenreiche Innovationen gegen den Widerstand der Geschäftsleitung pushen muss.

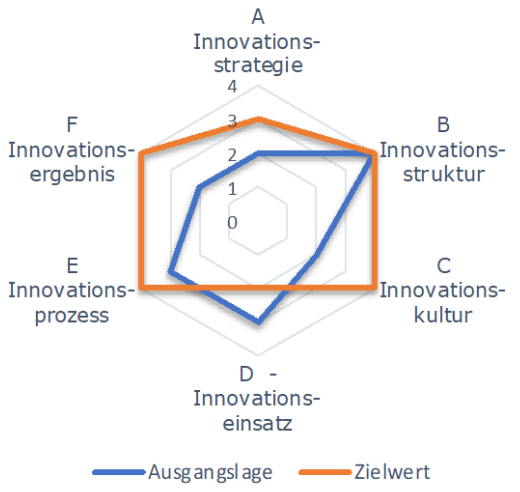
Folgende Tipps können Verwaltungsräte bei der Wahrnehmung ihrer Aufgabe helfen:

- Lassen Sie sich regelmässig über die Innovationstätigkeit informieren (Stand einzelner Projekte, Elemente des Innovationssystems etc.).
- Regen Sie das Management dazu an, eine Innovationsstrategie in Ableitung aus der Unternehmensstrategie zu entwickeln.
- Finden Sie heraus, wieweit sich eine geeignete Innovationskultur als Nährboden für Innovationen entwickeln konnte und wie diese mit geeigneten Veränderungsmassnahmen als schwer

kopierbarer Wettbewerbsvorteil gestaltet werden kann.

- Lassen Sie sich mit geeigneten Schlüsselkennzahlen (KPIs) darüber orientieren, wie gut ein Innovationsprozess implementiert wurde und ob dieser die geeignete Form hat, passend zur Innovationsstrategie sowie -kultur.
- Fördern Sie das gemeinsame Innovationsverständnis in ihrer Organisation, damit alle involvierten Personen von der gleichen Art der Innovation (Produkt-, Dienstleistungs-, Geschäftsmodell-, Prozessinnovation etc.) sprechen, dies in Abgrenzung zu Lean Management, zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP oder zur Forschung und Entwicklung /R&D).

Optimierung des Innovationssystems und seiner Kernelemente



6. Kernelemente eines Innovationssystems

Vor allem in mittleren und grösseren Unternehmen hilft es mittelfristig, wenn ein Innovations-System auf- und ausgebaut wird, das aus den folgenden Kernelementen besteht.

A) Innovationsstrategie

- Anwenden von Techniken zum Antizipieren von zukünftigen Herausforderungen als regulärer Prozess (Megatrends, Einflussfaktoren, Chancen und Risiken).
- Entwicklung und Kommunikation einer Innovationsstrategie in Ableitung aus der Unternehmensstrategie mit Suchfeldern zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen.
- Ableitung von Handlungsfeldern zur Reaktion auf die zukünftigen Herausforderungen.
- Entwicklung einer Innovationsvision – warum Innovation und was soll damit erreicht werden?
- Festlegung der strategischen Ausrichtung – Innovationsgegenstand (Neuprodukte, Produkt-Entwicklungen, Prozess-Innovation, Dienstleistungs-Innovation, inkrementell / radikal etc.).
- Definition von strategischen Zielen / Suchfeldern – wo wollen wir innovativ sein? (z.B. Technologie- / Zukunftstrends, Marktfelder).
- Schriftliche Fixierung der Innovationsstrategie und Kommunikation, damit sie alle Mitarbeitenden kennen und leben können. Ausrichtung an der Unternehmensstrategie.
- Definition einer Schutzrechtsstrategie als integraler Bestandteil der Innovationsstrategie: Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs durch Schutzrechte (Patente, Marken, Vertraulichkeitserklärung etc.).

B) Innovationsstruktur

- Organisatorische sowie prozessuale Zuständigkeit für Innovationen wurden festgelegt.
- Für die Lancierung und Umsetzung von Innovationsprojekten ist die Verantwortlichkeit definiert.
- Jedes Innovationsprojekt ist mit Projektplänen hinterlegt.
- Neben Forschung und Entwicklung werden alle weiteren relevanten Organisationsbereiche (Produktion, Logistik, Einkauf, Legal, Marketing & Produktmanagement, Verkauf) frühzeitig eingebunden.
- Open Innovation und Innovationsnetzwerke, um externe Innovationsquellen und Ressourcen zu nutzen (z.B. Start-Ups)

C) Innovationskultur (Führung, Werte, Freiräume, Intrapreneurship)

- Management Commitment – Unterstützung und Förderung von Innovation im gesamten Unternehmen.
- Verwaltungsrat und Führungskräfte, die Innovationen fördern und einfordern.
- Feiern von Erfolgen.
- Freiräume für Innovationsideen: Mitarbeitende erhalten zeitliche Ressourcen, um ihre Ideen zu bearbeiten.

- Motivation der Mitarbeitenden zum Out-of-the-Box-Denken, Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns (Intrapreneurship).
- Change Management im Zuge von Innovationsprojekten.
- Offenheit: Budget für radikale, risikoreiche Innovationsideen.
- Umgang mit Misserfolgen, lernen aus Fehlern (fail forward).
- Nachvollziehbare Kriterien, um Innovationsprojekte – wenn nötig – abzubrechen.

D) Innovationseinsatz

- Definiertes Innovationsbudget, um Innovationen von der Idee über F+E sowie Prototyping bis zur Markteinführung zu finanzieren.
- Dieses Innovationsbudget sollte auch einen expliziten Anteil für disruptive und risikoreiche Innovationssprünge beinhalten, die im Worst Case ergebnislos abgeschrieben werden müssen.
- Verfügbare zeitliche Ressourcen aller involvierten Organisationseinheiten für die Innovationsarbeit (z.B. alle Mitarbeitenden haben 40 Stunden der Jahresarbeitszeit für Innovations-Tätigkeit im Rahmen definierter Suchfelder zur Verfügung)

E) Innovationsprozess

- Systematischer Innovationsprozess zur Entwicklung, Umsetzung und Einführung von Innnovationen. Tailormade Prozessschritte mit Entscheidungsgates zur Umsetzung von Ideen zu Innovationen.
- Innovationsideen werden systematisch aus verschiedenen Quellen gesammelt, bewertet und in die Umsetzung gebracht.
- Technologiemonitoring als eine Basis für Innovationen.
- Filterprozess: Auswahl der „richtigen" Innovationsideen durch Bewertungsmethoden und Kriterien für das Portfolio (z.B. inkrementell vs. radikal).
- Innovationskonzepte als Entscheidungsgrundlage – umfangreiche Analyse und Aufbereitung der Ideen, um Chancen, Risiken, Anforderungen, Ziele, Rahmenbedingungen etc. zu identifizieren (Business Case, Business Model Canvas).
- Innovationen werden in funktionsübergreifenden Projekten geplant und umgesetzt, wo klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege festgelegt sind.
- Priorisierung der Innovationsprojekte zur Fokussierung auf die «richtigen» Projekte entsprechend der Innovationsstrategie und auf der Basis von Kriterien (Machbarkeit, Nutzen).
- Innovationsroadmap – Auswahl und Planung der Innovationsprojekte (operative Ziele in Form von Zeit- und Ressourcenplan, Multiprojektmanagement).

F) Innovationsergebnisse

- Innovationskennzahlen zur Messung der Innovationsleistung: Definition einfacher Kennzahlen, Festlegung der Zielwerte, Soll-Ist-Vergleich und Massnahmenableitung (Leistungskennzahlen, Erfolgskennzahlen, Strategieerreichung).
- Erfolgsmessung – Messung der gesetzten Innovationsziele laut Innovationsstrategie und der abgeleiteten operativen Innovationsziele aus dem Portfolio.
- Vorbereitung der Markteinführung durch zielgerichtetes Innovationsmarketing und Produktmanagement.
- Umgang mit Patenten und Schutzrechten.

7. Rolle des VR im Innovationssystem

Dem Verwaltungsrat obliegt die oberste strategische Führung des Unternehmens. Neben vielen anderen Themen gibt es je nach Branche und Grösse der Organisation unterschiedliche Prioritäten bzgl. Innovation, auch in Abhängigkeit von den relevanten Zukunftstrends.

Um Innovationen in Form von neuen Produkten, Dienstleistungen und/oder Geschäftsmodellen in der Unternehmung als Daueraufgabe zu verstetigen, haben Sie als Verwaltungsräte entscheidende Impulse zu setzen.

- Motivieren Sie Ihr Management dazu, eine explizite Innovationsstrategie zu entwickeln mit integrierter Digitalisierungs- und Patentstrategie, passend zu den Megatrends sowie zur Unternehmensstrategie.
- Für technikgetriebene Firmen: lassen Sie ein strategisches Technologiemonitoring für die nächsten fünf bis zehn Jahre erarbeiten.

- Beurteilen Sie regelmässig die Innovationsleistung der Organisation basierend auf Innovationskennzahlen (strategische Innovationsprojekte, Innovationsportfolio / -pipeline etc.).
- Messen Sie den Innovationserfolg auch an der Entwicklung von Marktanteilen und Rentabilität.
- Lassen Sie den Innovationsprozess regelmässig auf Effizienz- und Effektivität überprüfen und darauf basierend verbessern.
- Installieren Sie ein einfaches und effektives Ampel- / Kennzahlensystem für die Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Organisation.
- Fördern Sie den Aufbau eines geeigneten Innovations-Ökosystems z.B. mit relevanten Forschungseinrichtungen, Start-Ups sowie Innovationsnetzwerken.
- Hinterfragen Sie, ob die Organisationstruktur innovationsfördernd ist oder ob Arbeitsmodelle auch innoviert werden müssen.
- Seien Sie sich bewusst, dass Innovationsprozesse selten linear ablaufen, sondern teils von spontanen Ideen und andernteils auch von Rückschlägen geprägt sind.

8. Erfolgsfaktoren für die Innovationstätigkeit

Die Aussagen zu den Elementen des Innovationssystems werden durch die Priorisierung der Erfolgsfaktoren in der Umfrage des swissVR Monitor I/2022 (vgl. www.swissvr.ch) bestätigt. Als wichtigste Aspekte für die Innovationstätigkeit werden genannt (Rangfolge):

1. Qualifizierte Mitarbeitende / Know-How
2. Unterstützung durch die Geschäftsleitung
3. Unternehmenskultur
4. Vision / strategischer Fokus
5. Unterstützung durch den Verwaltungsrat

Wie sich in der Umfrage weiter zeigt, wird die mangelnde Verfügbarkeit an Fachkräften als grosses Hindernis für die Innovationstätigkeit des Unternehmens erachtet. Dieses Problem muss sicher auch im Verwaltungsrat thematisiert werden.

9. Fazit

Innovationen sind für Unternehmen ein «Muss» zur strategischen Zukunftssicherung. Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten obliegen dabei essenzielle Aufgaben als Impulsgeber, Beobachter, Sparringspartner, kritische Begleiter und Entscheidungsinstanzen. Sie können damit die Geschäftsleitung im Innovationsmanagement bzw. beim Aufbau eines geeigneten Innovationssystems unterstützen.

Für diesen swissVR Impuls verwendete Quellen:

- swissVR Monitor I/2022, www.swissvr.ch, Seite 8 bis 15
- ITZ Projektblatt Innovations-Check-up, www.itz.ch

Checkliste zur Förderung von Innovation

Organisation

- Hat das Unternehmen die richtige Organisation und Strukturen, welche die Innovation fördern und zulassen?
- Gibt es einen einfachen Prozess, über den Ideen eingereicht und bewertet werden (inkl. Rückmeldung an die Ideengeber)?
- Gibt es ein Gremium mit einem guten Mix an Erfahrung, Optimismus, Kritikfähigkeit und Wissen, das die Ideen bewertet?
- Gibt es einen effizienten Innovationsprozess, der die selektierten Innovationsideen durch die Organisations-Silos hindurch zu marktfähigen neuen Produkten, neuen Dienstleistungen sowie Geschäftsmodellen transferiert?
- Gibt es beurteilbare Innovationsziele und sind diese bekannt?
- Werden alle relevanten Organisationseinheiten frühzeitig in die Innovationsprojekte einbezogen?
- Werden Innovations-, Technologie- und Markt-Trends regelmässig und systematisch gesichtet und nach ihrer Wichtigkeit bewertet?

Zeit

- Wissen alle Mitarbeitenden, wie viel Zeit sie während ihrer Arbeitszeit an Ideen und Innovationen arbeiten können, sollen oder dürfen?
- Gibt es definierte, regelmässige Termine, an denen ein Gremium die eingereichten Ideen bewertet, und werden diese Termine eingehalten?
- Erhalten Mitarbeitende zeitnah nachvollziehbare Rückmeldungen zu ihren Innovationsideen?

Stellen Sie die richtigen Fragen!

Budget

- Gibt es Budgets, mittels derer Ideen weiterverfolgt und getestet werden können?
- Gibt es nachvollziehbare Kriterien, um die Budgets genehmigt zu bekommen?
- Sind diese Budgets – soweit wie möglich – frei von Controllingzwängen?

Kultur

- Feiern Sie Erfolge und die Anstrengungen, die auf dem Weg zu Innovationen unternommen wurden?
- Gehen Sie offen mit Misserfolgen um, analysieren Sie diese und ermutigen Sie die beteiligten Mitarbeiter, weiterhin Ideen vorzubringen?
- Fördern Sie die Entwicklung von Ideen in (bereichsübergreifenden) Teams?
- Werden Ideen, die den Status quo und das bisherige Geschäftsmodell in Frage stellen, (mindestens) genauso gefördert, wie Verbesserungsvorschläge?