

VERWALTUNGSRAT

WISSEN – TRENDS – ENTWICKLUNGEN

AUSGABE 01
DEZ. 2023 / JAN. 2024

LEADERSHIP

Innovative Ansätze
zur Bewältigung
der Transformation

Mehr dazu auf Seite 2

RECRUITING

Aufbruch in
neue Dimensionen

Mehr dazu auf Seite 5

FAMILIENSACHE

Innovation als Tradition

Mehr dazu auf Seite 7

INNOVATION:
TREIBSTOFF FÜR DEN
UNTERNEHMENSERFOLG



Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

Liebe Leserinnen und Leser

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns einem Thema, das für Verwaltungsräte in einer dynamischen Geschäftswelt von entscheidender Bedeutung ist: Innovation. In einer Zeit, in der sich Märkte ständig weiterentwickeln und Technologien die Spielregeln laufend neu definieren, ist es unerlässlich, sich intensiv mit den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen auseinanderzusetzen.

Als treibende Kraft hinter dem Wachstum und der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist Innovation nicht mehr nur ein optionales Element, sondern eine strategische Notwendigkeit. Matteo Aepli stellt in seinem Artikel den Zusammenhang zwischen Leadership und Transformation vor, Paul Trüssel betrachtet die Innovation im Umfeld der Personalrekrutierung, und im Interview mit Christian Burkhardt erfahren wir, wie sich ein Unternehmen in einem traditionellen Umfeld höchst innovativ behaupten kann.

Wir hoffen, dass diese Ausgabe Sie dazu inspiriert, Ihre eigene Innovationsstrategie zu überdenken und die sich bietenden Chancen maximal zu nutzen.

Lassen Sie sich von den vorgestellten Perspektiven und Erfahrungen inspirieren, um erfolgreich und zukunftsorientiert in einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt agieren zu können.

Herzlichst,

Kevin D. Klak
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang
Co-Herausgeber

Modernes Leadership in Zeiten von Transformation

Wie erfolgreich Transformationen von Organisationen sind, hängt stark von den Leadershipqualitäten der Führungspersonen ab. Wer seine eigene Persönlichkeit gut kennt und systematisch daran arbeitet, ob Verwaltungsrat, CEO oder Teamleiter, kann situativ führen und wird eine Transformation von einer Organisation erfolgreich umsetzen können. Kennen Sie die vier Führungsmodelle? Wissen Sie, was bei Transformationen aus Leadershipperspektive zu beachten ist?

Von Matteo Aepli

Transformation ist zu einem zentralen Begriff in der Entwicklung von Organisationen geworden. Digitale Transformation, New Work, Internationalisierung sind nur einige konkrete Beispiele von Transformationen, die Organisationen durchlaufen können. Eine Transformation kann z.B. auch eine Sanierung eines Unternehmens sein. Was haben all diese Transformationen gemeinsam? Sie stellen besondere Ansprüche an Leadership, insbesondere von Verwaltungsräten, CEOs und Teamleitenden. Und dies in Zeiten, in denen junge Generationen teils komplett andere Vorstellungen von Organisation, Hierarchien und Führung haben. Deshalb gehört Leadership zu den bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Organisationen in Zukunft. Eine regelmässige und intensive Auseinandersetzung damit ist ein Muss für alle Führungskräfte, ob strategisch oder operativ. Es ist die Basis für den Erfolg von Transformationen.

Die vier Führungsmodelle

Situative Führung bedeutet: Ich wende je nach Situation ein bestimmtes, bewusst überlegtes Führungsmodell an. Grundsätzlich lassen sich vier Führungsmodelle unterscheiden:

- **Telling:** Ich entscheide allein und beziehe niemanden mit ein.
- **Selling:** Ich verkaufe meinen Entschluss, sodass die anderen diesem zustimmen (müssen).
- **Consulting:** Ich berate meine Mitarbeitenden hinsichtlich einer (meines Erachtens) guten Lösung.

- **Co-Creation:** Der Entscheid/eine Lösung wird gemeinsam herbeigeführt, möglichst bewusst ohne mich als Führungsperson. Dieser Führungsansatz setzt eine hohe Befähigung von Mitarbeitenden und eine grosse Reife von Teams voraus.

Weit entwickelte Führungskräfte haben in ihren Organisationen einen hohen Anteil an Entscheiden, die durch Co-Creation herbeigeführt werden. Der Anteil insbesondere von Telling und Selling ist gering. Nichtsdestotrotz gibt es Situationen, in denen es sinnvoll ist, ein Telling anzuwenden z.B. bei personellen Entscheiden, oder dies wird sogar von den Mitarbeitenden erwartet. Es stellt sich die Frage, welche Tragweite die Entscheide haben. Je bedeutender die Entscheide sind, desto eher liegt das Führungsmodell bei Co-Creation ganz im Sinne von: Mach Betroffene zu Beteiligten. Damit ersparen wir Führungskräfte uns so manchen unnötigen Widerstand.

Wieso sind Ansätze wie Telling und Selling tendenziell ein Problem insbesondere in Transformationsphasen? Sie führen zu maximaler Reaktanz, sprich Widerstand. Hingehen führt Co-Creation zu maximaler Beteiligung, Motivation und Bereitschaft zur Veränderung. Dieser Ansatz verlangt aber deutlich mehr Fähigkeiten von meinen Mitarbeitenden und von mir als Führungsperson. Leadership heisst deshalb zunehmend: Befähigung und Förderung der Skills

unserer Mitarbeitenden und immer weniger selbst Entscheidungen treffen (siehe Abbildung 1).

Eigene Persönlichkeit verstehen

Was ist der Anfang von Leadership? Wie beginne ich, wenn ich mich systematisch mit meinen Führungsqualitäten auseinandersetzen möchte? Bei der Ausprägung meiner Persönlichkeit. Bei mir selbst. Denn nur wer sich selbst gut kennt, kann daran arbeiten und situativ angepasst führen.

Ich empfehle jeder Führungspersönlichkeit, sich periodisch mit der eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen. Ein erstes Mal ist es sinnvoll, dies systematisch mit einem Persönlichkeitstest zu tun. Dazu gibt es neben DISG z. B. auch die Persönlichkeitsprofile von Myers-Briggs (*Anm.: die Wissenschaft diskutiert die einzelnen Ansätze teils kontrovers, oft sind diese aber gut, um ein Verständnis von sich selbst zu erhalten*).

Der Vorteil ist, dass man auch andere Persönlichkeitsprofile kennenlernt und damit auch Mitarbeitende besser versteht. Es lohnt sich, sein eigenes Persönlichkeitsprofil mit Vertrauenspersonen innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens zu diskutieren und dadurch eine Aussensicht einzuholen.

Aus diesen Erkenntnissen ist nun der nächste Schritt, eine eigene Leadershipmarke, abzuleiten. Wie möchte ich als Führungsperson sein? Wo habe ich Veränderungsbedarf aufgrund meines Persönlichkeitsprofils? Konkret bedeutet das: Inwiefern sollte ich meine Werterhaltung verändern, um meine Leadershipmarke zu erreichen? Welche Prinzipien muss ich wie verändern, und wie gibt es Anpassungsbedarf bei meiner mentalen Stärke (siehe Abbildung 2)?

Wie jede Vision brauche ich bei meiner Leadershipmarke klare Ziele und Termine, an denen ich mich selbst bezüglich der Umsetzung kontrolliere. Bevor wir uns der Führung in Transformationsphasen widmen, ein paar wichtige Aspekte einer Führungsperson.

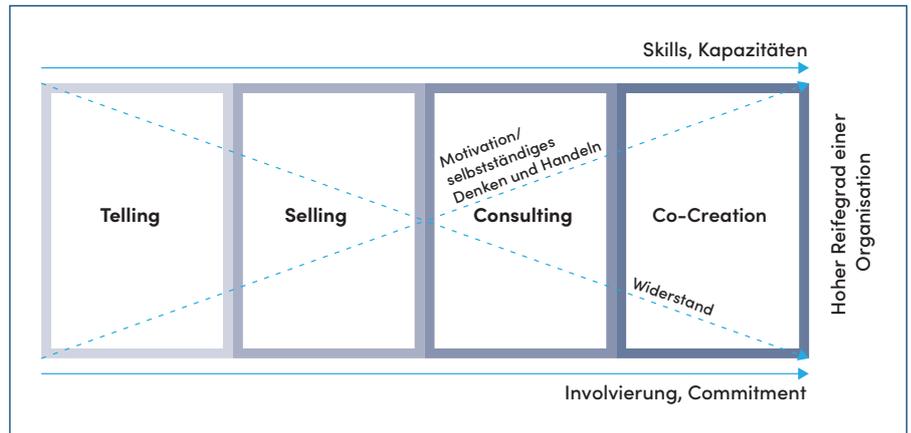


Abbildung 1: Die vier Führungsmodelle

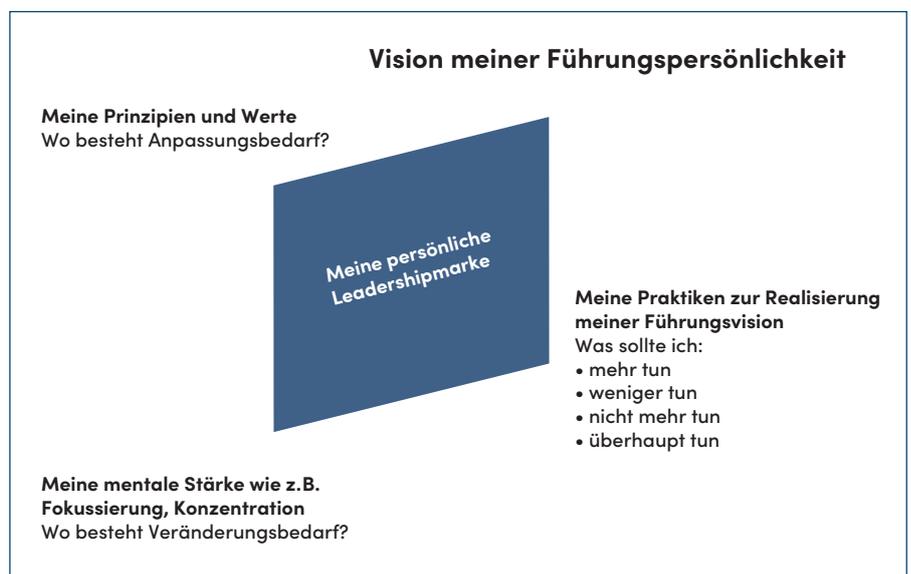


Abbildung 2: Vision zur innovativen Führungspersönlichkeit

Authentisch und berechenbar

Wie reagieren wir, wenn wir bei einem Vorgesetzten oft nicht sicher sind, wie er in gewissen Situationen reagiert? Was bedeutet es für uns, wenn er sich uns gegenüber nicht so gibt, wie er ist?

Es stört uns und macht uns unsicher. Es bremst uns in unserer Schaffenskraft. Wir werden zurückhaltend bei Entscheidungen. Deshalb gilt für Leader, ob Verwaltungsrat, CEO oder Teamleiter, gegenüber den Mitarbeitenden das Maxim *authentisch und absolut berechenbar* im Denken, Fühlen und Handeln. Das ist keine Schwäche, sondern schafft Vertrauen und macht nahbar.

Die wichtigste Frage

Kennen Sie die wichtigste Frage im Leadership? Sie lautet: «Wo (oder wie) kann

ich dich unterstützen?» Jetzt denken Sie allenfalls, wieso soll ich die Arbeit für meine Mitarbeitenden erledigen? Genau das sollte ein Leader nicht machen. Da haben Sie recht. Wenn Sie Ihren Mitarbeitenden sagen, ich unterstütze Sie, dann bedeutet das Empowerment: «Ich befähige dich, gute Entscheide zu treffen», «Ich fördere dich», «Ich bin dein Sparringspartner». Dabei bleibt der Ball beim Mitarbeitenden, aber Sie helfen ihm, diesen zu jonglieren.

Die Kraft der Vision und der gelebten Werte

Je mehr man sich aus den Entscheidungsprozessen als Leader herausnimmt, desto mehr verlangt es von mir, dass ich meine Vision verständlich und regelmässig kommuniziere und diskutiere.

Wie sollen Mitarbeitende die Entscheidung im Sinne des Unternehmens treffen, wenn sie nur einen Teil der Entscheidungsgrundlagen haben und gegebenenfalls gar nicht genau wissen, wie das Unternehmen in Zukunft sein soll und welches die strategischen Ziele sind?

Machen Sie ein Experiment: Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden spontan bei einem Kaffee, ob sie Ihnen die langfristige Vision des Gesamtunternehmens in ein paar Sätzen erklären können.

Obwohl ich persönlich in meinem Unternehmen oft über die Vision spreche, habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass auch die engsten Mitarbeitenden sich schwertun, die langfristige Vision des Unternehmens in eigenen Worten zu erklären.

Eine Transformation erfolgreich meistern

Zu Beginn einer Transformationsphase sind wir Führungskräfte gefordert, eine gewisse Dringlichkeit (sense of urgency) bei unseren Mitarbeitenden zu schaffen. Dabei ist wichtig zu betonen, woher wir kommen, und das System dort abzuholen, wo es steht. Mit dem Sense of Urgency zeige ich auf, wieso es Veränderung braucht und in welche Richtung diese geht.

Deshalb: Vermitteln Sie den Sinn der Veränderung, und das in wenigen, aktivierenden und zugleich motivierenden Worten. Zeigen Sie dabei auch transparent auf, wo Sie als Führungsperson selbst unsicher sind, z.B. aufgrund von begrenzten Informationen im Sinne der Authentizität.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Etaprierung. Wie ist der Ausgangszustand der Organisation und der beteiligten Menschen? Wie soll der Transformationszustand sein? Wie ist der gewünschte Zukunftszustand? Schreiben Sie das für sich auf und besprechen Sie es mit einem engen Mitarbeitenden. Berücksichtigen Sie: Transformation heisst nicht nur lernen, sondern auch verlernen und Erfahrungen loslassen. Dieser Prozess braucht Zeit und Geduld.



Sekundäre Organisation und Vorbeugen von Widerstand

Zwei Dinge sind bei einem Transformationsprozess besonders gut im Auge zu behalten: Die sekundäre Organisation und die Vorbeugung von Widerstand durch Koalitionen im Unternehmen.

Die offene, primäre Organisationsform ist oft in einem Organisationsreglement und anderen Reglementen umschrieben, bildlich dargestellt die Spitze des Eisbergs. Jede Organisation kennt aber auch eine verborgene, sekundäre Organisationsform. Diese besteht aus informellen Werten und Prozessen und bildet den Teil des Eisbergs unter der Wasseroberfläche. Diese ist oft viel umfassender und damit auch mächtiger als die primäre. Amüsante Beispiele sind: Der Chef hat das grösste Büro. Oder: Der Parkplatz vor dem Haus ist für den Chef reserviert (entweder implizit oder explizit z.B. durch eine Beschriftung). Das steht nirgends in einem Reglement, ist aber trotzdem allen im Unternehmen bekannt. Was bedeutet die sekundäre Organisationsform für Transformationsprozesse? Sie sind Teil der Ausgangslage und müssen bewusst mitverändert werden. Vernachlässigt man diesen Teil der Organisation, ist Widerstand durch die Betroffenen wahrscheinlich.

Jede Transformation wird Befürworter und Gegner haben, entweder passiv oder aktiv. Der passive Teil ist oft der grösste. In vielen Unternehmen gibt es zudem Meinungsbildner und graue

Eminenzen. Es ist ratsam, diese Personen mit an Bord zu holen und mit ihnen frühzeitig Koalitionen zu bilden. Denn sie sind Katalysatoren für die Transformation oder im schlechten Fall Hindernisse.

Schliesslich ist es ein zentraler Teil eines erfolgreichen Transformationsprozesses, regelmässig über die Vision zu sprechen, die erreichten (Teil-)Ergebnisse zu würdigen und für alle transparent zu machen. Leader brauchen deshalb besondere Kommunikationsfähigkeiten.

Take-aways

- Gute Leader kennen ihre eigene Persönlichkeit und arbeiten gezielt an ihrer Leadershipmarke. Sie holen sich regelmässig Feedback ein und überprüfen die persönliche Zielerreichung.
- Sie kennen die Führungsmodelle und wenden diese situativ und bewusst an.
- Sie sind sich der sekundären Organisationsform ihrer Organisation bewusst und berücksichtigen diese beim Transformationsprozess.
- Sie machen Betroffene konsequent zu Beteiligten und kommunizieren während des Transformationsprozesses regelmässig die Vision wie auch die (Teil-)Ergebnisse.

Autor



Matteo Aepli, Dr. sc. ETH, EMBA HSG, ist CEO von SUISAG, einem international tätigen KMU und mit seinem Beratungsunternehmen spezialisiert auf Transformation von Unternehmen und M&A im Lebensmittelbereich. www.suisag.ch

Innovation im Recruiting: Aufbruch in neue Dimensionen

Die rasante Entwicklung der Geschäftswelt erfordert von Unternehmen einen fortwährenden Anpassungsprozess, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Verwaltungsrat eines Unternehmens und das Recruiting sind zwei Schlüsselbereiche, die den Kurs und den Erfolg eines Unternehmens massgeblich beeinflussen. In einer Zeit des stetigen Wandels und der digitalen Revolution ist es unerlässlich, dass diese Bereiche innovativ denken und zusammen abgestimmt handeln.

Von Paul Trüssel

Innovation

Innovation sollte unserer Erfahrung nach das Herzstück jeder Unternehmensphilosophie darstellen. Sie durchdringt und beflügelt alle Aspekte der Organisation. Diese Dynamik erstreckt sich nicht allein auf technologische Fortschritte, sondern umfasst auch die Neugestaltung der Herangehensweise und Organisationsstrukturen. Innovationsgetriebene Verwaltungsräte bilden dabei das Rückgrat der Führungsebene. Sie sind nicht nur Experten in ihren jeweiligen Bereichen, sondern auch visionäre Denker, die stets auf der Suche nach innovativen Lösungen sind.

Heutige Recruiting-Praktiken müssen daher von Innovation geprägt sein. Angetrieben durch die Vision, stets die besten Talente anzuziehen, haben wir innovative Strategien entwickelt, die uns auf dem Weg zur Spitzenleistung unterstützen. Eine dieser innovativen Strategien besteht darin, talentzentrierte Ansätze zu verfolgen. Wir richten den Fokus nicht nur auf die Anforderungen der Position, sondern auch auf die individuellen Stärken und Potenziale der Bewerber. Diese personalisierte Herangehensweise ermöglicht es uns, Kandidaten besser zu verstehen und Karriereoptionen zu schaffen, die ihren Fähigkeiten und Ambitionen entsprechen. Es geht darum, eine langfristige Partnerschaft zwischen unserem Unternehmen und den Kandidaten aufzubauen.

In der heutigen Welt, in der Veränderung die einzige Konstante ist, sind Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Schlüs-

sel zum Erfolg. Das Engagement für Innovation ermöglicht es, sich ständig anzupassen und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Wir sind fest davon überzeugt, dass Innovation nicht nur eine Strategie, sondern ein Lebensstil ist, der in jedem Bereich unseres Unternehmens verwurzelt ist.

Digitale Revolution

In den letzten Jahrzehnten hat die digitale Revolution die Geschäftswelt grundlegend umgekrempelt. Die rapide Entwicklung der Informationstechnologie und die weltweite Verbreitung des Internets haben Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen und Chancen gestellt. Der Verwaltungsrat ist das höchste Gremium eines Unternehmens und für die strategische Ausrichtung und langfristige Planung verantwortlich. In einer Zeit, in der die digitale Transformation die Geschäftswelt prägt, ist seine Rolle von entscheidender Bedeutung. Die digitale Revolution verlangt, dass Unternehmen digitale Technologien in ihre Strategien integrieren. Der Verwaltungsrat muss die digitale Transformation vorantreiben und sicherstellen, dass das Unternehmen in der Lage ist, sich schnell verändernde Technologien zu nutzen und somit wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Verfügbarkeit grosser Datenmengen hat datenbasierte Entscheidungsfindung ermöglicht. Der Verwaltungsrat sollte sich daher verstärkt mit Datenanalysen und Business Intelligence auseinandersetzen, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Doch die digitale Revolution bringt auch Sicherheitsrisiken mit sich. Verwaltungsräte müssen ver-

stärkt auf Cybersicherheit achten und sicherstellen, dass das Unternehmen angemessen vor Cyberangriffen geschützt ist. Die Agilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens sind von zentraler Bedeutung. Verwaltungsräte müssen daher in der Lage sein, sich schnell an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen. Dies erfordert eine offene Haltung gegenüber Veränderungen und die Bereitschaft, bestehende Geschäftsmodelle infrage zu stellen.

In den letzten 15 Jahren als Direktor/Geschäftsführer für Unternehmen im Executive-Search- und Consulting-Bereich konnte ich hautnah miterleben, wie sich das Recruiting in der Ära der digitalen Revolution dramatisch verändert hat. Die Verwendung von künstlicher Intelligenz und Automatisierung im Recruiting-Prozess ermöglicht eine schnellere und genauere Analyse von Bewerbungen, was Zeit und Ressourcen spart. Wir bei Kienbaum Schweiz AG nutzen vermehrt soziale Medien und Online-Plattformen wie z.B. LinkedIn, myCareerGate usw., um potenzielle Kunden und Kandidaten zu finden und anzusprechen. Die Online-Präsenz ist zu einem wichtigen Teil des Employer Branding geworden. Bei Kienbaum setzen wir diese modernen Technologien verstärkt ein, um unseren Auswahlprozess zu optimieren und die besten Talente zu finden. Die digitale Revolution hat die Vielfalt der Talente erweitert, die wir erreichen können. Unsere Recruiting-Praktiken stellen sicher, dass Diversität und Inklusion gefördert werden, um ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten und Perspektiven anzuzie-



hen. Wir können nun Online-Ressourcen nutzen, um intern Schulungs- und Weiterbildungsprogramme anzubieten, um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeiter stets über die neuesten digitalen Fähigkeiten verfügen. Wir sind der Überzeugung, dass kontinuierliches Lernen und die Entwicklung digitaler Kompetenzen entscheidend sind, um mit den rasanten Veränderungen in der digitalen Welt Schritt zu halten und erfolgreich zu sein.

Persönliche Herausforderungen als Headhunter

Der Arbeitskräftemangel ist in den letzten Jahren im Recruiting deutlich spürbar geworden, sodass die Suche nach qualifizierten Fachkräften komplexer und zeitintensiver geworden ist. Heute müssen viel mehr Zeit und Energie in die Suche und Identifikation von passenden Zielpersonen investiert werden. Wenn letzten Endes die Veränderungswillig-

keit positiv ausfällt und die geforderten Musskriterien (Ausbildung, Weiterbildung, Berufserfahrung und schlussendlich die Persönlichkeit) der Stelle mit der Zielperson passen, hat die Begleitung im Selektionsprozess eine zentrale Rolle eingenommen. Insgesamt haben trotz digitaler Hilfsmittel der Arbeitsaufwand und somit die Kosten für eine erfolgreiche Suche massiv zugenommen. Unsere Grösse erlaubt uns eine professionelle Projektbetreuung, und so sind wir in der Lage, massgeschneiderte und innovative Lösungen für jedes Suchprojekt anzubieten.

Take-aways

- Durch die Integration von KI, Diversität, agilen Methoden, optimierter Candidate Experience und fortlaufender Weiterbildung schaffen innovative Verwaltungsräte eine zukunftsgerichtete Rekrutierungsumgebung.
- Die digitale Transformation ermöglicht effiziente KI-basierte Analysen von Bewerberprofilen, virtuelle Vorstellungsgespräche, Big-Data-gestützte Entscheidungsfindung und die Implementierung sicherer Cloud-Technologien für eine global vernetzte und sichere Rekrutierung.
- Als Headhunter erfordern die ständige Anpassung an einen wettbewerbsintensiven Markt, die Identifikation passender Talente, das Risikomanagement bei der Auswahl von Führungskräften sowie die Integration neuer Technologien und der Aufbau von starken Beziehungen eine ausgewogene Herangehensweise.

Autor



Paul Trüssel, Director, mehr als 15 Jahre Erfahrung im Executive Search und der strategischen Beratung von Konzern- und Unternehmensleitungen und mehr als 15 Jahre Erfahrungen in der Führung von komplexen Unternehmungen und Organisationen. www.kienbaum.ch

Interview mit Christian Burkhardt, Bubu AG

Das Schweizer Familienunternehmen Bubu bindet seit 1941 Bücher und produziert seit 2004 auch Fotobücher. Mehr als 30 gelernte Buchbinderinnen und Buchbinder beherrschen alle Tricks und Kniffs der industriellen und handwerklichen Bindetechniken, von Auflage 1 bis fast beliebig. Die Innovation hat bei Bubu Tradition. Für Co-Geschäftsführer Christian Burkhardt sind das Papier und die Materialvielfalt ganz essenziell für ein Fotobuch. Laurent Gachnang hat sich mit ihm unterhalten.

Von Laurent Ph. Gachnang

Laurent Gachnang: *Wie hat sich die Bubu AG in den letzten Jahren angesichts des technologischen Wandels und der digitalen Transformation in der grafischen Industrie weiterentwickelt?*

Christian Burkhardt: Als Pionier im Fotobuchmarkt haben wir glücklicherweise den Sprung in die automatisierte und personalisierte Produktion von Büchern bereits vor 20 Jahren gemacht. Dies war der Ursprung unserer digitalen Transformation in den letzten Jahren, die letztlich Schritt für Schritt stattfand.

In erster Linie haben wir den technologischen Wandel genutzt, um neue und direkte Kanäle zu Kunden aufzubauen – sei es im B2C-Markt für Fotoprodukte mit der Bookfactory oder sei es über die Vereinfachung und Standardisierung von Schnittstellen, um B2B-Kunden in unseren Produktions-Workflow anzubinden.

Welche aktuellen Herausforderungen sehen Sie in der Branche, und wie planen Sie im Verwaltungsratsgremium (mithilfe von Innovationen), diesen Herausforderungen zu begegnen?

Als grösste Herausforderung sehe ich derzeit den Fokus auf den Preis anstelle einer Wertschätzung von Leistung und Nachhaltigkeit – als Schweizer Produzent ist daher für uns oberste Priorität, den Markt für den Mehrnutzen von Kundennähe, spezifischen und kreativen Leistungen sowie von Nischenprodukten zu begeistern.

Im Verwaltungsrat diskutieren wir diese und weitere Herausforderungen anhand einer eingespielten und systematischen Vorgehensweise, wo wir strategische Ini-

tiativen, darunter auch Business-Modell-Innovationen, in einen kurz-, mittel- und langfristigen Kontext stellen.



Christian Burkhardt führt die Bubu AG in dritter Generation als Inhaber und Co-CEO. Das Traditionsunternehmen bietet neben der Buchbinderei mit Bookfactory und einer Beteiligung an der Uhuu AG innovative Lösungen und Produkte entlang seiner Wertschöpfungskette. www.bubu.ch

Wie fördern Sie als Inhaber/Verwaltungsrat eine Kultur der Innovation innerhalb Ihres Unternehmens? (Gibt es spezifische Programme oder Initiativen, die darauf abzielen, innovative Ideen zu fördern und umzusetzen?)

Grundsätzlich darf ich festhalten, dass eine offene und innovative Grundhaltung bereits seit der Gründung unseres Betriebs vor über 80 Jahren fest in der DNA verankert ist.

Für Prozessinnovation setzen wir auf Topmitarbeitende mit «Tüftlermentalität», deren Stolz es ist, ungelöste Probleme zu lösen. Um Produktinnovation sicherzustellen, verfügen wir über genügend kreative Köpfe, die Ideen unserer Kunden mit viel Sachverstand umsetzen und weitertreiben. Business-Modell-Innovation ist wie erwähnt auf strategischer Ebene verankert, und wir verfolgen einen systematischen Ansatz, um diese Initiativen pragmatisch herunterzubrechen. Zudem sind wir stolz auf unser Netzwerk, aus dem immer wieder spannende und neue Ansätze an uns herangetragen werden.

Welche Rolle spielt Innovation innerhalb der Druckbranche?

Aus meiner Sicht hat die klassische lineare Wertschöpfungskette in unserer Branche ausgedient. Insofern ist Innovation essenziell, um einen grafischen Betrieb in der Schweiz auch die kommenden Jahre betreiben zu können. Dafür braucht es eine offene Betriebskultur, einen entspannten Umgang für die Kannibalisierung bestehender Kanäle sowie ein Verständnis für partnerschaftliches und netzwerkbasierendes Agieren – mit diesem Ansatz folgen Innovationen ganz natürlich.

Wie reagieren Sie bei Bubu auf sich verändernde Kundenanforderungen und -erwartungen in Bezug auf personalisierte Drucklösungen? (Welche innovativen Ansätze werden verwendet, um massgeschneiderte Dienstleistungen anzubieten?)

In erster Linie verstehen wir unsere Aufgabe heute eher, unseren Kunden die neuen Möglichkeiten näherzubringen. Viele Ansätze und Möglichkeiten sind den Marketingabteilungen und Agenturen in unserem Umfeld derzeit noch gar nicht bekannt, und wir investieren daher viel in die «Market Education».

Gleichzeitig versuchen wir über die stetige Weiterentwicklung unserer Editoren und Shoplösungen im B2C-Bereich, die Benutzerfreundlichkeit zu steigern, und haben für B2B-Anbindungen das Startup Uhuu AG mitgegründet, um den Kunden vorgelagert die dynamische Generierung von druckfähigen PDFs zu erleichtern und zu ermöglichen – als Basis für die automatisierte und personalisierte Weiterverarbeitung.

Welche Rolle spielen künstliche Intelligenz und Automatisierung in Ihrem Unternehmen, und wie tragen sie zur Effizienzsteigerung und Produktivitätssteigerung bei?

Die Automatisierung unserer Produktionsworkflows hat uns überhaupt erst ermöglicht, individualisierte Produkte am Markt anbieten zu können. Da entwickeln sich die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung stetig weiter, natürlich beschleunigt durch KI, vor allem bezüglich Planung und Steuerung.

Im Bereich von Preventive Maintenance versprechen wir uns in der Produktion einen nächsten grossen Schritt dank KI. Austausch von Ersatzteilen, Maschinenwartung und Verhindern unvorhergesehener Betriebsunterbrüche werden dank dieser Unterstützung deutlich einfacher. Für KI im Marketing sowie in den Editoren für unsere Kunden gilt: «The sky is the limit.» Hier verfolgen wir eng die laufenden Entwicklungen und setzen, wo moralisch vertretbar, bereits KI-Tools ein.

Welche Partnerschaften oder Kooperationen ist Ihr Unternehmen eingegangen, um innovative Lösungen und Dienstleistungen zu entwickeln? (Wie tragen solche Partnerschaften zur Stärkung Ihrer Innovationskapazitäten bei?)

Wir verstehen uns als offenes System, welches sich für den Erfolg zwingend auf Partnerschaften und Kooperationen einzulassen hat. Wir sind im Technologiebereich vor allem Anwender und daher auf Partner angewiesen, die uns in der Entwicklung und Umsetzung von Ideen unterstützen und weiterbringen können.

So zählen wir auf ein breites Netzwerk an (Software-)Lieferanten, herausfordernde Kunden, die uns neue Lösungen abfordern, sowie Partnerschaften wie z.B. das Joint Venture Uhuu AG – und setzen es uns zudem als Aufgabe, uns im Verband und in Netzwerkgruppierungen zu engagieren sowie an einschlägigen Fachtagungen und Symposien präsent zu sein.

Wie sehen Sie die Zukunft der Druckbranche, und welche Schritte unternimmt Ihr Unternehmen, um sich auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten?

Print bereichert die Kommunikation und verliert dann, wenn es um die reine Informationsvermittlung geht. So hat die Druckbranche in all den Bereichen eine Zukunft, in denen nachhaltige Begeisterung anstelle der kurzen Glückseligkeit digitaler, auf Effizienz getrimmter Informationen Platz hat.

Unsere Vision ist: «Wir binden Emotionen.» Wir setzen auf die Emotionalität unserer Produkte, sei es dank eines haptischen Feuerwerks oder dank der entfachten Freude individueller Printprodukte – den Weg zu diesen Produkten wollen wir unseren Kunden möglichst einfach gestalten, unbedingt auch mithilfe der Digitalisierung, aber unser Fokus ist und bleibt auf den Emotionen unserer Kunden.



Der Verwaltungsrat in der Pflicht

In der heutigen Geschäftswelt, in der technologische Fortschritte und Globalisierung die traditionellen Marktbedingungen neu definieren, steht Innovation im Mittelpunkt der Unternehmensentwicklung. Für Verwaltungsräte ist es daher unerlässlich, ein Verständnis für die Integration von Innovation in allen Geschäftsbereichen zu haben. Dieser Artikel untersucht die kritischen Facetten der Innovation aus der Perspektive des Verwaltungsrats und bietet einen Leitfaden für die Umsetzung einer nachhaltigen Innovationskultur.

Von Kevin D. Klak

Die Evolution der Innovation

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Begriff «Innovation» zu einem entscheidenden Faktor für den Geschäftserfolg entwickelt. In unserer sich rasant verändernden Welt ist Innovation nicht nur eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben, sondern sie ist zu einem unverzichtbaren Instrument geworden, um in der Geschäftswelt zu überleben.

In den Anfängen war Innovation oft auf die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen beschränkt. Unternehmen suchten nach Möglichkeiten, ihren Umsatz durch Einführung neuer Angebote zu steigern. Heute geht es bei Innovation jedoch um viel mehr. Es geht darum, den Wandel zu antizipieren, auf ihn zu reagieren und ihn aktiv zu gestalten. Dies bedeutet, dass Unternehmen nicht nur auf aktuelle Trends und Veränderungen reagieren, sondern auch in der Lage sein müssen, zukünftige Herausforderungen und Chancen zu erkennen und sich darauf vorzubereiten.

Für Führungskräfte und Verwaltungsräte stellt dies eine besondere Herausforderung dar. In der Vergangenheit konnten sie sich darauf verlassen, dass bewährte Geschäftsmodelle und -strategien ausreichten, um den Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Heute müssen sie jedoch über den Tellerrand hinaus schauen und transformative Strategien entwickeln, die nicht nur auf aktuelle Gegebenheiten reagieren, sondern das Unternehmen auch für zukünftige Erfolge positionieren. Um Innovation zu fördern, kann dies bedeuten, dass man

in neue Technologien investiert, bestehende Geschäftsmodelle hinterfragt, die Organisation mit neuen Kompetenzen verändert oder sogar die Unternehmenskultur verändert.

Verwaltungsräte als Katalysatoren

Verwaltungsräte stehen im Brennpunkt der Unternehmensführung und tragen die Verantwortung, die strategische Ausrichtung eines Unternehmens zu bestimmen. Ihre Rolle bei der Förderung und Leitung von Innovation ist entscheidender denn je.

Traditionell wurden Verwaltungsräte oft als bewahrende Kraft gesehen, die primär die Interessen der Aktionäre schützt und das Unternehmen vor finanziellen Risiken bewahrt. In der heutigen Geschäftswelt reicht dies jedoch nicht mehr aus. Ein proaktiver Verwaltungsrat erkennt, dass dauerhafter Erfolg von kontinuierlicher Innovation abhängt. Das bedeutet nicht nur, neue Ideen und Projekte zu unterstützen, sondern auch, eine Umgebung zu schaffen, in der Innovation gedeihen kann.

Die Schaffung einer Innovationskultur ist entscheidend. Das erfordert mehr als nur die Einführung neuer Technologien oder Prozesse. Es geht darum, eine Mentalität zu schaffen, in der Mitarbeiter ermutigt werden, kreativ zu denken, Risiken einzugehen und ständig nach Verbesserungen zu suchen. Verwaltungsräte können hierbei eine Schlüsselrolle spielen, indem sie solch eine Kultur von oben her vorleben und fördern. Sie können beispielsweise Programme zur Weiterbildung einführen, Anreizsysteme

schaffen, die Innovation belohnen und offene Dialogplattformen etablieren, auf denen Ideen und Vorschläge hierarchieübergreifend diskutiert werden.

Strategische Dimensionen

Eine erfolgreiche Innovationsstrategie beruht somit auf mehreren Dimensionen:

Kulturelle Transformation

Eine innovationsfördernde Kultur ist oft das fehlende Puzzleteil in der Innovationsstrategie vieler Unternehmen. Die niederländische Bank ING hat beispielsweise agile Arbeitsmethoden eingeführt, um die Zusammenarbeit zu fördern und schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können. Eine solche Kultur ermutigt Mitarbeiter, über den Tellerrand hinauszuschauen, neue Ideen auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen. Sie erfordert auch eine Änderung in der Art und Weise, wie Unternehmen Erfolg definieren und messen.

Marktorientierung

Die Bedeutung eines tiefen Verständnisses der aktuellen Marktdynamik kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Unternehmen wie Spotify, das seinen Ursprung in Schweden hat, haben den Musikmarkt revolutioniert, indem sie die Bedürfnisse der Kunden genau verstanden und darauf reagiert haben. Es geht nicht nur darum, zu wissen, was der Kunde heute will, sondern auch darum, vorherzusehen, was er morgen brauchen wird. Ein solches Verständnis ermöglicht es Unternehmen, Innovationen zu priorisieren, die den grössten Wert bieten und sich von Wettbewerbern abheben.

Technologische Integration

In einer Ära, in der Technologie nahezu jeden Aspekt unseres Lebens beeinflusst, ist es für Unternehmen unerlässlich, sie in ihre Geschäftsstrategien zu integrieren. Der deutsche Automobilriese BMW beispielsweise nutzt fortschrittliche Technologien, um den Fahrkomfort und die Sicherheit zu verbessern, aber auch um in Bereiche wie autonomes Fahren einzusteigen. Technologie sollte nicht nur als Werkzeug betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil der Innovationsstrategie, der die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten und Wert schaffen, grundlegend verändert.

Partnerschaften und Kollaborationen

In einer vernetzten Welt können Unternehmen nicht mehr isoliert agieren. Der französische Kosmetikkonzern L'Oréal hat beispielsweise Partnerschaften mit Biotech-Start-ups geschlossen, um innovative Hautpflegeprodukte zu entwickeln. Solche Partnerschaften ermöglichen es Unternehmen, von externem Wissen, neuen Technologien und frischen Perspektiven zu profitieren.

Fazit

Die Bedeutung von Innovation kann also nicht genug betont werden. Doch wie bei jeder Reise gibt es auch hierbei Hindernisse und Herausforderungen. Der Widerstand gegen Veränderungen, Ressourcenknappheit, Marktunsicherheiten und kulturelle Stagnation sind nur einige der vielen Hürden, denen sich Unternehmen gegenübersehen. Es ist die Aufgabe der Verwaltungsräte, diese Herausforderungen nicht nur zu erkennen, sondern auch proaktiv Strategien zu entwickeln, um sie zu überwinden. Dies erfordert eine resiliente Organisationsmentalität, die auf kontinuierlicher Verbesserung und Anpassungsfähigkeit basiert.

Die Zukunft ist ungewiss, aber sie bietet auch unzählige Möglichkeiten. Innovation ist der Schlüssel, um diese Möglichkeiten zu nutzen und in realen, wertschöpfenden Lösungen umzusetzen. Verwaltungsräte müssen sich daher ständig weiterbilden, Trends und

Sieben praktische Schritte zur Förderung von Innovation

Die Schlüsselkomponente ist eine klare, langfristige Vision. Diese Vision dient als Leitfaden für die Innovationsstrategie. Für Verwaltungsräte bedeutet dies, einen aktiven Beitrag zur Gestaltung der Innovationsagenda zu leisten.

1. Klare Vision

Bevor überhaupt von Innovation die Rede sein kann, muss klar sein, wohin das Unternehmen langfristig steuert. Eine klare Vision gibt den Mitarbeitern eine Richtung und einen Sinn für den Zweck.

2. Klare Ziele

Einmal festgelegt, sollte die Vision durch klare, messbare Ziele unterstützt werden. Diese Ziele könnten sich auf Markteinführungen, Technologieeinführungen oder andere geschäftsrelevante Metriken beziehen. Sie geben den Teams einen klaren Fokus und ermöglichen es dem Unternehmen, seine Fortschritte zu messen.

3. Engagement für Ressourcen

Innovation erfordert Investitionen. Dies kann in Form von Finanzmitteln, Zeit oder sogar Schulungen für Mitarbeiter sein. Zusätzlich sind unterschiedliche externe Experten beizuziehen.

4. Risikomanagement

Innovation und Risiko gehen Hand in Hand. Während es wichtig ist, neue Ideen zu erforschen, ist es genauso wichtig, die damit verbundenen Risiken zu verstehen und zu steuern. Dies könnte durch Pilotprojekte, Markttests oder sogar durch Partnerschaften mit Start-ups geschehen, um Risiken zu teilen und zu minimieren.

5. Leistungsüberwachung

Nicht alle Innovationsinitiativen werden erfolgreich sein. Es ist daher entscheidend, robuste Überwachungssysteme einzuführen, die nicht nur finanzielle Metriken berücksichtigen, sondern auch andere Faktoren wie Kundenzufriedenheit, Marktdurchdringung oder sogar interne Mitarbeiterzufriedenheit.

6. Bereitschaft zur eigenen Disruption

Eines der grössten Hindernisse für Innovation kann das Unternehmen, bzw. die Mitarbeiter, selbst sein. Oftmals sind Unternehmen zu festgefahren in ihren eigenen Geschäftsmodellen, um die Notwendigkeit einer Veränderung zu erkennen. Verwaltungsräte müssen daher bereit sein, das eigene Geschäftsmodell infrage zu stellen und, wenn nötig, zu disruptieren, bevor es ein Wettbewerber tut.

7. Externer Beirat

Ein häufig übersehener, aber kritischer Aspekt der Innovationsförderung ist die Einbindung eines externen Beirats. Dieser Beirat kann eine zweite Meinung zu Innovationsinitiativen bieten und gleichzeitig als Beschleuniger und Türöffner für neue Möglichkeiten dienen.

Entwicklungen im Auge behalten und eine Kultur schaffen, die das gesamte Unternehmen inspiriert und motiviert. Während Verwaltungsräte und interne Teams eine entscheidende Rolle spielen, kann die Einbindung eines externen Beirats den Unterschied zwischen dem Erfolg und Misserfolg von Innovationsinitiativen ausmachen.

Abschliessend lässt sich sagen, dass die Innovationsreise nicht einfach ist. Sie erfordert Mut, Vision und Engagement. Unternehmen, die den Mut haben, sich ständig neu zu erfinden, sich

den Herausforderungen zu stellen und die Chancen zu nutzen, die sich ihnen bieten, werden in der Zukunft florieren und ihren Platz an der Spitze des Markts behaupten.

Autor



Kevin D. Klak ist Gründer und Geschäftsführer der Digitalrat GmbH. Ein Netzwerk von Digital-Experten, welche Unternehmen aus Handel und Industrie im Spannungsfeld der digitalen Transformation unterstützt. Sei es in der strategischen Konzeption oder deren praktischer Umsetzung. www.digitalrat.ch

Sieben Modelle zur Förderung von Innovation im Unternehmen

Innovationsfähigkeit ist entscheidend, um in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Einführung neuer Ideen und Methoden kann der Schlüssel sein, um die Marktführerschaft zu behaupten und Wachstum voranzutreiben. Wir stellen sieben bewährte Modelle zur Förderung von Innovation im Unternehmen vor. Von bekannten Konzepten wie den 4Ps von Tidd und Bessant bis hin zu aufstrebenden Ansätzen wie der Ambidextrie – jede Methode hat ihre Stärken, wie Innovation effektiv gefördert und gemanagt werden kann. Entdecken Sie, wie diese Modelle Ihnen helfen können, die Innovationskraft in Ihrem Unternehmen zu steigern und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Von Laurent Ph. Gachnang

Die 4Ps der Innovation

Das Modell von John Bessant und Joe Tidd umfasst die Aspekte:

- Paradigma-Innovation (Änderung grundlegender Denkmodelle)
- Prozessinnovation (Veränderung betrieblicher Abläufe)
- Positionsinnovation (Neupositionierung von Produkten/Dienstleistungen auf dem Markt)
- Produktinnovation (Schaffung neuer Waren/Dienstleistungen)

Ein Beispiel für Paradigma-Innovation ist das iPhone, welches die Interaktion mit Informationen und Marken revolutionierte. Prozessinnovation betrifft interne Veränderungen wie die Neugestaltung von Supportprozessen zur Verbesserung des Kundenservice. Die Positionsinnovation zeigt sich beispielsweise bei Airbnb, das sich von Konferenzen auf den allgemeinen Urlaubs- und Reisemarkt ausdehnte. Produktinnovation umfasst die Schaffung neuer Waren/Dienstleistungen wie die intelligenten Lautsprecher der Amazon-Echo-Reihe.

Die Diffusion von Innovationen

Die Diffusion von Innovationen ist eine Theorie, die versucht zu erklären, wie, warum und mit welcher Geschwindigkeit sich neue Ideen und Technologien verbreiten. Der Professor für Kommunikationswissenschaften Everett Rogers popularisierte diese Theorie in seinem Buch «Diffusion of Innovations». Er argumentiert, dass Diffusion der Prozess ist,

durch den eine Innovation im Laufe der Zeit unter den Teilnehmern eines sozialen Systems kommuniziert wird.

Die Stärken des Modells liegen in seiner detaillierten Darstellung jeder Phase und der Berücksichtigung sozialer und psychologischer Faktoren. Diese Faktoren beeinflussen massgeblich die Wahrnehmung und Annahme von Innovationen. Das Modell ermöglicht nicht nur eine präzise Beschreibung des Prozesses, sondern bietet auch die Möglichkeit, die Verbreitung von Innovationen zu prognostizieren, zu steuern oder auf unzureichende Entwicklungen zu reagieren. Die Einsichten über den Stand im Lebenszyklus einer Innovation sind für Unternehmen von unschätzbarem Wert, da sie ihre Innovationsstrategien optimieren und Produkte oder Dienstleistungen effektiver auf den Markt bringen können. Das Verständnis der Diffusion von Innovationen nach Rogers ist somit entscheidend für eine erfolgreiche Innovationsgestaltung.

Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie ermöglicht Unternehmen, durch die Identifizierung unerfüllter Kundenbedürfnisse und die Schaffung innovativer Produkte oder Dienstleistungen neue Märkte zu erschliessen. Im Gegensatz zum intensiven Wettbewerb im überfüllten «roten Ozean» zielt diese Strategie darauf ab, neue, unerschlossene Markt- und Nachfragebereiche zu schaffen. Die Stärken liegen

in der Möglichkeit, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen, neue Marktchancen zu schaffen und die Marktanteile durch differenzierte Positionierung zu erhöhen. Diese differenzierte Positionierung ermöglicht es Unternehmen, einzigartige Produkte anzubieten und sich von der Konkurrenz abzuheben. Durch die Fokussierung auf unerschlossene Marktsegmente können Unternehmen ihren Marktanteil steigern und eine breitere Kundenbasis ansprechen. Insgesamt ermutigt die Blue-Ocean-Strategie zur Innovation, fördert kreative Lösungen und ermöglicht es Unternehmen, sich in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu positionieren.

Lean Startup

Die Lean-Startup-Methode, entwickelt von Eric Ries, revolutionierte die Herangehensweise bei der Markteinführung neuer Ideen. Der Fokus liegt auf schneller Prototypenerstellung und kontinuierlichem Kundenfeedback für die iterative Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen. Diese Methodik ermöglicht effiziente Ressourcennutzung und schnelle Anpassung an Marktveränderungen. Iteratives Design fördert Flexibilität und kontinuierliche Produktverbesserung. Die Methode implementiert eine schlanke Betriebsstruktur, vermeidet unnötige Bürokratie und konzentriert sich auf wesentliche Aufgaben, was Agilität fördert. Eine Hauptstärke liegt in der Risikoreduktion durch frühzeitige Erkennung und Minimierung potenzieller

ler Risiken. Ressourcen werden gezielt für vielversprechende Ideen eingesetzt, was die Erfolgchancen erhöht. Diese Methode, in Ries' gleichnamigem Buch begründet, bietet nicht nur Start-ups, sondern auch etablierten Unternehmen eine effektive Herangehensweise zur Optimierung von Innovationsprozessen und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Lean-Startup-Methode ist in agilen Unternehmensstrukturen ein Muss für die effiziente Lancierung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Design Thinking

Design Thinking ist ein innovativer Ansatz für kreatives Problemlösen und Innovationsentwicklung. Im Fokus steht die intensive Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Nutzer. Der Prozess durchläuft mehrere Phasen: Empathie schafft ein tiefes Verständnis, Definitionsphase grenzt das Problem ab, Ideenfindung generiert kreative Lösungsansätze. Prototypenerstellung und Testing ermöglichen eine iterative Verbesserung der Lösungen. Die Stärken von Design Thinking liegen in der kreativen Förderung, Schaffung benutzerzentrierter Lösungen, Anregung von Teamarbeit und Flexibilität in der Anpassung an neue Informationen. Unternehmen, die Design Thinking integrieren, können nicht nur effektive Lösungen entwickeln, sondern auch ihre Innovationsfähigkeit stärken und nachhaltigen Erfolg fördern.

Open Innovation

Das Konzept der Open Innovation bezieht sich auf die Idee, dass Unternehmen nicht nur auf interne Ressourcen und Ideen beschränkt bleiben sollten, sondern auch externe Quellen nutzen

können, um Innovationen voranzutreiben. Dies umfasst die Zusammenarbeit mit externen Partnern, Kunden, Lieferanten und anderen Akteuren, um Wissen und Ressourcen auszutauschen und gemeinsam neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Zu den Stärken zählen die Förderung von Kreativität und Vielfalt der Ideen, die Beschleunigung des Innovationsprozesses durch den Zugang zu externem Fachwissen und die Reduzierung von Entwicklungsrisiken durch die Verteilung von Ressourcen und Kosten.

Ambidextrie

Das Ambidextrie-Modell bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, gleichzeitig sowohl die bestehenden Aktivitäten zu optimieren als auch neue innovative Initiativen zu verfolgen. Dieser Ansatz berücksichtigt die Notwendigkeit, sowohl effiziente und stabile Prozesse beizubehalten als auch flexible und innovative Praktiken zu entwickeln, um mit Veränderungen und Unsicherheiten im Markt umzugehen. Zu den Stärken zählen, die Fähigkeit, Stabilität und Innovation miteinander in Einklang zu bringen, die Förderung von Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Sicherstellung langfristigen Wachstums durch die gleichzeitige Berücksichtigung von Effizienz und Flexibilität.

Die Vielfalt der präsentierten Innovationsmodelle zeigt deutlich, dass die Wahl der Methode sekundär ist im Vergleich zur grundlegenden Auseinandersetzung mit Innovation selbst. Egal ob 4Ps, Diffusion, Blue-Ocean-Strategie, Lean Startup, Design Thinking, Open Innovation oder Ambidextrie-Modell – alle bieten Stärken, die Unternehmen nutzen können und zur Sicherung der Überlebensfähigkeit auch müssen.

Entscheidend ist die bewusste Auseinandersetzung mit Innovation als integrelem Bestandteil der Unternehmenskultur. Modelle sind Werkzeuge, nicht Selbstzweck. Unternehmen sollten nicht nur Methoden anwenden, sondern ein Umfeld schaffen, das Kreativität und Innovationsgeist fördert. Die wahre Schlüsselkomponente liegt in der Haltung und dem Engagement, Innovation als kontinuierlichen Prozess zu begreifen und zu leben.

Autor



Mit langjähriger Erfahrung im Verlagswesen sowie Marketing und Kommunikation in unterschiedlichen Branchen, begleitet **Laurent Ph. Gachnang** Unternehmen bei der Optimierung komplexer Geschäftsprozesse und der Entwicklung als auch Umsetzung innovativer Strategien. www.digitalrat.ch

Ausblick auf die kommenden Ausgaben		
Ausgabe	Monat	
Nr. 2	Februar 2024	Unternehmenskultur in der Veränderung
Nr. 3	März 2024	Geschäftsmodelle – neue Ansätze
Nr. 4	April 2024	Diversität – Einheit in Vielfalt

<p>Impressum</p> <p>Verlag WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch</p> <p>Herausgeber Stephan Bernhard</p> <p>Chefredaktion Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch</p> <p>Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen</p>		<p>Layout Sarah Rutschmann</p> <p>Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.</p> <p>Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch</p> <p>Bildrechte www.stablepanda.ch</p> <p>Bestell-Nr. 9170</p>		<p>Scannen und bestellen: Dieser Newsletter ist als gedruckte und digitale Version in unserem Shop erhältlich:</p>  <p>Ihre Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipps und Fallbeispiele aus der Praxis • Fokusthema in jeder neuen Ausgabe <p>www.weka.ch/shop</p>	
---	--	--	--	--	--

© WEKA Business Media AG, Zürich 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.