

DIE ERNEUERER

Nestlé, Swatch Group und Logitech gelten als die innovativsten Schweizer Firmen. Das zeigt exklusiv das BILANZ-Ranking.

► MARC KOWALSKY TEXT

Es ist eine Binsenweisheit: Innovationen sind der Motor der Schweizer Wirtschaft. Eine Ökonomie, die über keine eigenen Rohstoffe verfügt, muss aus der Brain Power ihrer Akteure Kapital schlagen. Kein Wunder, geben die Schweizer Unternehmen weltweit pro Mitarbeiter mit am meisten Geld aus für Forschung und Entwicklung (F&E), für neue Produkte und neue Ideen.

Welches aber sind die innovativsten Schweizer Unternehmen? Dies untersucht erstmals und exklusiv für BILANZ die Universität St. Gallen (HSG, siehe Ranking auf Seite 39). Die Kernaussage: «Innovation ist ein Mehrfrontenkampf, nur wenige Firmen glänzen eindimensional mit neuen Produkten», sagt Stephan Feige von der Managementberatung HTP St. Gallen,

der Initiant der Studie. Als innovativ gilt, wer mit seinen Dienstleistungen, bei den Geschäftsprozessen, dem Businessmodell und in Sachen Kundenerlebnis und Nachhaltigkeit neue Wege geht.

AUFMERKSAMKEIT. Und: Big is beautiful. «Entgegen der vorherrschenden Meinung sind KMU zwar flexibler und schneller, aber nicht innovativer als Grossunternehmen», sagt Professor Oliver Gassmann vom Center for Innovation der HSG, Mitautor der Studie. Immerhin schafft es Mobility auf Platz 15, in der Branchenauswertung IT/Telekom liegt Doodle auf Platz zwei sogar vor der Swisscom, im Gross- und Detailhandel kommt Digitec hinter Migros und Coop aufs Podest.

Der Grund für die Dominanz der Konzerne ist einleuchtend: Sie können mehr Ressourcen für F&E zur Verfügung stellen, denken häufig in Forschungsportfolios und können eine Entwicklungsdiversität aufbauen, die auch mal einen Flop verkraftet. Dass Unternehmen, die im Swiss Market Index (SMI) aufgeführt sind, im Ranking gehäuft vorkommen, erklärt sich aber auch aus der Erhebungsmethodik: KMU, die auf ihrem Gebiet sehr innovativ sind, sind häufig als «Hidden Champions» nur einem kleinen Kreis von Brancheninsidern bekannt. Grossfirmen dagegen geniessen mehr Aufmerksamkeit. «Die wahrgenommene, nicht die tatsächliche Innovation ist aber ausschlaggebend für Kaufentscheide und

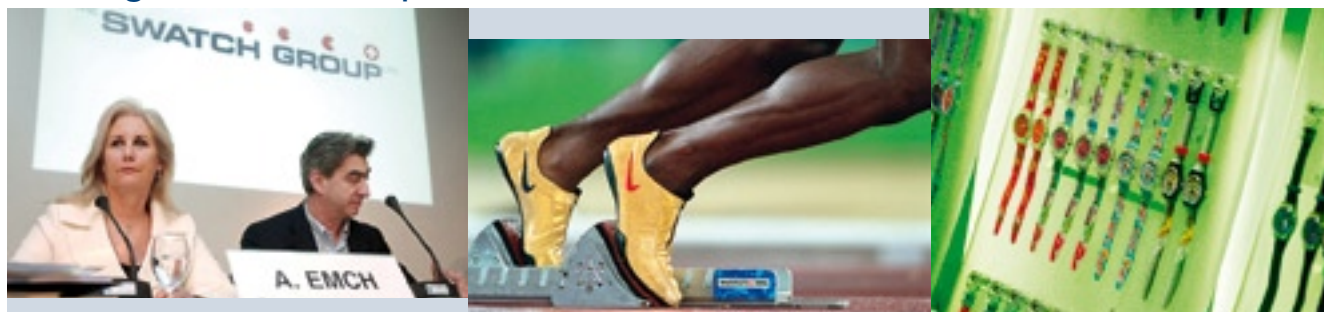
Fotos: Keystone

1. Rang: Nestlé



Nestlé, der Gewinner des BILANZ-Innovations-Rankings, erneuert jedes Jahr ein Viertel ihrer bestehenden Produkte.






2. Rang: Swatch Group



Die Swatch Group, die 1983 mit der Modeuhr Swatch die Uhrenwelt revolutionierte, zehrt von ihrem Mythos.

DIE INNOVATIVSTEN SCHWEIZER UNTERNEHMEN

Die Top 15 werden – mit wenigen Ausnahmen – in mehreren Kategorien als besonders innovativ wahrgenommen.

Rang	Unternehmen	Innovationskategorie	Rang	Unternehmen	Innovationskategorie
1		* Produkte / Geschäftsmodell / Kundenerlebnisse	9		Produkte / Geschäftsprozesse / Geschäftsmodell
2		Produkte / Geschäftsmodell / Kundenerlebnisse	10		Produkte / Nachhaltigkeit
3		Produkte	11		Produkte / Kundenerlebnisse / Nachhaltigkeit
4		** Produkte / Kundenerlebnisse / Nachhaltigkeit	12		Produkte / Geschäftsprozesse / Geschäftsmodell / Nachhaltigkeit
5		Produkte / Geschäftsprozesse / Geschäftsmodell / Nachhaltigkeit	13		Produkte
6		Produkte	14		Produkte / Geschäftsprozesse
7		Produkte / Geschäftsprozesse / Nachhaltigkeit	15		Dienstleistungen / Geschäftsprozesse / Geschäftsmodell / Nachhaltigkeit
8		Produkte / Geschäftsprozesse			

DIE 6 INNOVATIONSKATEGORIEN

► **Produkte:** Physische Erzeugnisse. ► **Dienstleistungen:** Nichtmaterielle Leistungen bzw. Leistungsbestandteile. ► **Geschäftsprozesse:** Arbeitsabläufe, Vernetzungen und Zusammenarbeitsformen. ► **Geschäftsmodell:** Kombination aus Nutzungsversprechen, Leistungserstellung und Ertragsmodell. ► **Kundenerlebnisse:** Subjektives Erleben der gesamten Informations-, Kauf- und/oder Nutzungsphase aus Kundensicht. ► **Nachhaltigkeit:** Wahrnehmung ökologischer, sozialer und gesamtwirtschaftlicher Verantwortung.

* Nestlé inkl. Nespresso, ** Migros inkl. LeShop. Quelle: Universität St. Gallen



damit für den Unternehmenserfolg», begründet Stephan Feige die Methodik.

Nicht beklagen über einen Mangel an Aufmerksamkeit kann sich Nestlé, der Gewinner des BILANZ-Innovations-Rankings. «Innovation und Forschung stecken in allen Nestlé-Produkten. Sie sind sozusagen der Motor unseres Unternehmens», sagt Nestlé-CEO Paul Bulcke zum Ergebnis. «Rund ein Viertel aller bestehenden Produkte wird jährlich erneuert und verbessert.» Und das mit beispielloser Konsequenz: «Das Thema Innovation ist bei Nestlé durchorganisiert wie bei nur wenigen anderen Firmen», so Oliver Gassmann. Der Konzern betreibt ein globales F&E-Netzwerk mit sogenannten Centers of Excellence für die einzelnen Fachgebiete direkt an den Produktionsstandorten. In Broc FR etwa bündelt sich das Schokoladen-Know-how der Firma, in Orbe VD betreibt Nestlé ein weltweites Entwicklungszentrum für Getreide und Kaffee. Besitzer allen geistigen Eigentums, das der Konzern weltweit generiert, ist die Tochterfirma Nestec. Sie finanziert F&E in den dezentralen Einheiten und holt sich Geld zurück über Lizenz- ►

TOP 3 BRANCHEN-RANKING

Innerhalb der jeweiligen Branche gilt Migros als innovativer als Coop und Roche als innovativer als Novartis.

Rang	Unternehmen
Konsumgüter	
1	Nestlé (inkl. Nespresso)
2	Victorinox
3	Emmi
Industriegüter	
1	ABB
2	Stadler Rail
3	Sulzer
Banken/Versicherungen	
1	Raiffeisen
2	UBS
3	Swiss Re
Bau und Bauzulieferer	
1	Geberit
2	Holcim
3	Kaba
Gross- und Detailhandel	
1	Migros (inkl. LeShop)
2	Coop
3	Digitec
Transport/Logistik	
1	Mobility Car Sharing
2	Die Schweizerische Post
3	SBB
Chemie/Pharma	
1	Roche
2	Novartis
3	Syngenta
Medizinaltechnik	
1	Sonova/Phonak
2	Synthes
3	Straumann
IT/Telekommunikation	
1	Logitech
2	Swisscom
3	Doodle
Uhren/Mode/Luxusgüter	
1	Swatch
2	Richemont (IWC)
3	Rolex

Quelle: Universität St. Gallen

3. Rang: Logitech



Logitech, die Firma für PC-Zubehör, wird nicht zuletzt dank Designpreisen

► einnahmen aus den erarbeiteten Innovationen. Neben Steuervorteilen bringt das vor allem einen verbesserten Know-how-Transfer im Konzern. Insgesamt investierte Nestlé im letzten Jahr zwei Milliarden Franken in F&E, mehr als jedes andere Unternehmen der Branche.

Ein Grund, warum Nestlé als innovativ angesehen wird, ist auch der Erfolg der Tochter Nespresso, mit welcher der Konzern eine völlig neue Waren- und Dienstleistungskategorie geschaffen hat. Als eigene Firma wäre die Kaffeekapseltochter auf Rang acht gelandet. «Die wahrgenommene Innovationskraft eines Produktes strahlt enorm auf die Gesamtwahrnehmung der Marke aus», sagt Gassmann.

MYTHOS. Das gilt auch für die Swatch Group auf Platz zwei des Innovations-Rankings. Einst revolutionierte das Unternehmen die Uhrenwelt: Die Swatch begründete als Modeuhr eine völlig neue Kategorie. Ihre wenigen standardisierten Bauteile sorgten für niedrige Produktionskosten, gleichzeitig war die Multiplizierbarkeit gegeben, die eine Modeuhr braucht, um sich immer wieder neu zu erfinden. Durch ihre wechselnde emotionale Aufladung schafft sie ständig neue Kundenerlebnisse. Das funktioniert seit 1983. «Innovation hat auch mit nachhaltigem Erfolg zu tun», sagt Oliver Gassmann. So lebt der Mythos weiter, auch wenn die Erneuerungen, die dem Konzern danach gelungen sind, weniger bahnbrechend waren. «Wir freuen uns über das Ergebnis. Wir haben offensichtlich noch viel Steigerungspotenzial», sagt Nick Hayek, CEO der Swatch Group, dazu.

Ein dezentrales Forschungsnetzwerk à la Nestlé hat sich auch die drittnovativste Schweizer Firma, Logitech, aufgebaut –

allerdings aus ganz anderen Gründen: «Da wir in der Gründungsphase kein Geld hatten, mussten wir die Ressourcen dort in der Welt nutzen, wo sie waren, statt sie an einem Ort zu bündeln», erinnert sich Logitech-Gründer Daniel Borel. So werden noch heute die Elektronik und die Optik in der Schweiz entwickelt, die Software im

«INNOVATION HAT AUCH MIT NACHHALTIGEM ERFOLG ZU TUN.»

Silicon Valley, die endgültigen Produkte in Taiwan. 150 Millionen Artikel verkauft Logitech jedes Jahr, keiner ist älter als 24 Monate. Kein Wunder, ist fast jeder dritte White-Collar-Arbeiter bei Logitech mit F&E beschäftigt. Immer wieder helfen Designpreise, dass die Logitech-Produkte als modern und innovativ wahrgenommen werden. Die Technologie braucht dabei nicht einmal aus dem eigenen Haus zu kommen. Akquisitionen und Lizenzen spielen eine wichtige Rolle im Innovationsmanagement des Konzerns. «Unsere Stärke ist es, Technologie aufzunehmen und in massentaugliche Produkte zu verwandeln», sagt Borel. Dass seine Firma nur bei ihren Artikeln, aber sonst in keiner anderen Kategorie als innovativ wahrgenommen wird, stört ihn wenig. «Logitech ist nun mal ein Produktunternehmen, das ist unser Gesicht für den Kunden.»

Auf Platz vier der Rangliste liegt die Migros: Sie schlägt ihren ewigen Rivalen Coop überraschend deutlich, selbst in deren Paradedisziplin, der Nachhaltigkeit. Immerhin hat die Migros mit Migros-Data



für ihre Produkte als innovativ wahrgenommen.

vor Jahrzehnten als erster Einzelhändler der Schweiz das Verbrauchsdatum auf dem Produkt eingeführt, als erster Detaillist die Mobiltelefonie auf den Markt gebracht, mit Sélection zuerst eine Premiumlinie lanciert, und die Reduktion des CO₂-Ausstosses ist bereits seit einem halben Jahrhundert ein Thema. «Es ist also nur logisch, dass wir von der Hauptkonkurrenz stets sofort kopiert werden», kommentiert Migros-Chef Herbert Bolliger das Ranking, «was uns wiederum anspornt, noch innovativer und noch schneller zu werden.»

Auch bei einem anderen ewigen Rivalenpaar ist das Ergebnis eindeutig: Roche wird in der Schweizer Wirtschaft als klar innovativer wahrgenommen als Novartis. Dank dem Open-Innovation-Ansatz, den Roche verfolgt: Im Wissen, dass die eigene Forschungspipeline nicht ausreicht, setzt man stark auf externes Wissen. Paradebeispiel ist Genentech. Die kalifornische Biotechfirma steuert mit ihren Produkten rund 40 Prozent an den Roche-Gewinn bei. Eine ähnliche Symbiose besteht mit

der japanischen Tochter Chugai. Innovationsgebiete, die irgendwann nicht mehr zu Roche passen, werden im Gegenzug konsequent abgespalten, wie die Biopharmaunternehmen Basilea oder Biocell. Dieses Open-Innovation-Modell bezeichnet Gassmann als «eine der grössten Managementinnovationen in der Schweizer Wirtschaft». Novartis hingegen fokussiert mehr auf Eigenleistung. Mit diesem Ansatz landet der Konzern auf Platz acht. Er wird auch nur in zwei Kategorien als innovativ genannt, gegenüber vier bei der Konkurrenz von der anderen Seite des Rheins. «Roche ist agiler und pragmatischer», sagt Oliver Gassmann.

TECHNOLOGIE. Auffällig ist, dass sich unter den Top 15 lediglich ein Dienstleistungsunternehmen befindet, nämlich der Car-Sharing-Anbieter Mobility. Er glänzt mit moderner Technologie. Die Reservierung der Fahrzeuge erfolgt rund um die Uhr übers Internet, das gebuchte Auto wird mit einer Smartcard geöffnet und per

SMS freigeschaltet, die Abrechnung löst der Bordcomputer ebenfalls per SMS aus.

Die Branche der Finanzdienstleister fällt gar durch völlige Abwesenheit auf – und dies im Land der Banken. Auch deshalb, weil Innovation heute schwergewichtig technisch geprägt ist und sich häufig nur auf das Produkt, die Geschäftsprozesse oder das Businessmodell bezieht. «Positive Kundenerlebnisse stehen bei Innovationen zu selten im Zentrum», sagt Stephan Feige.

Ebenfalls kein Ruhmesblatt sind die Telekommunikationsunternehmen. Von Swisscom, Orange, Sunrise oder Cablecom keine Spur, und das, obwohl diese hoch technologisierte Branche eigentlich ein idealer Innovationsnährboden wäre.

Vielleicht müssten diese Schweizer Firmen weniger in ihren Labors nach technologischen Durchbrüchen fahnden – sondern in ihren Köpfen nach neuen Denkansätzen. ■

► Weitere Rankings:
www.bilanz.ch/rankings

DAS BILANZ-INNOVATIONS-RANKING

Umfrage bei der Wirtschaftselite

«Welches sind die innovativsten Schweizer Unternehmen?» und «In welchen der sechs vorgegebenen Innovationskategorien sind diese besonders innovativ?»: Diese Fragen stellten die Studieninitianten Stephan Feige von der HTP St. Gallen und Silke Mühlmeier von der HSG der Schweizer Wirtschaftselite. 220 CEO und Geschäftsleitungsmitglieder quer durch alle Branchen machten mit und nannten insgesamt über 800 Schwei-

zer Unternehmen, die in ihren Augen besonders innovationsfreudig sind. Und zwar in den Kategorien Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse, Geschäftsmodell, Kundenerlebnisse und Nachhaltigkeit. Die Studie wurde gemeinsam mit den Professoren Torssten Tomczak und Oliver Gassmann vom Center for Innovation der Universität St. Gallen durchgeführt und unterstützt von der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing (GfM).



Die St. Galler Forscher Stephan Feige, Torssten Tomczak, Silke Mühlmeier und Oliver Gassmann (v.l.) führten die Studie durch.