

## Methodik Das Urteil der Elite

Für das Innovations-Ranking wurden 422 Topkader befragt.

«Welches sind die innovativsten Schweizer Unternehmen?» und «In welchen der sechs vorgegebenen Innovationskategorien sind diese besonders innovativ?» Diese Fragen stellten im Sommer die Studieninitianten Stephan Feige von HTP St. Gallen und die Professoren Oliver Gassmann, Silke Lennerts und Torsten Tomczak von der Universität St. Gallen der Schweizer Wirtschaftselite. 422 CEOs und Geschäftsleitungsmitglieder quer durch alle Branchen machten mit bei der Online-Befragung und nannten insgesamt über 1600 Schweizer Unternehmen, die in ihren Augen besonders innovationsfreudig sind. Und zwar in den Kategorien Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse, Geschäftsmodell, Kundenerlebnisse und Nachhaltigkeit. Die Studie wurde unterstützt von der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing (GfM) und dem Center for Innovation der HSG.



Studieninitianten: Stephan Feige, HTP St. Gallen; Torsten Tomczak, Silke Lennerts und Oliver Gassmann, alle von der Universität St. Gallen (v.l.).



1. Rang: Swatch Group. Intensive Forschung nah am Produkt, innovatives Marketing.



2. Rang: Nestlé. Jedes Jahr wird ein Viertel aller Produkte erneuert.



3. Rang: Novartis. Inzwischen mit besser gefüllter Forschungspipeline als Roche.

# Fünfzehn Findige

Welche Schweizer Firmen sind die innovativsten? Im zweiten Ranking seit 2009 setzt sich die Swatch Group an die Spitze.

MARC KOWALSKY TEXT

Die Schweiz hat Grund zu feiern: Sie ist endlich Europameisterin! Nein, noch nicht im Fussball. Dafür in Innovationsfähigkeit. Kein anderes Land auf dem Kontinent ist so fit, wenn es um neue Technologien geht, neue Ideen oder neue Abläufe. Das zeigt das European Innovation Scoreboard in der jüngsten Auswertung vom März dieses Jahres.

Wie aber kommt der Erfolg zustande? Welches sind die innovativsten Schweizer Firmen? Dieser Frage ging – zum zweiten Mal nach 2009 – ein Forscherteam der Hochschule St. Gallen nach (siehe «Das Urteil der Elite» links). Und der Sieger heisst Swatch Group: Sowohl bei den Produkten als auch beim Geschäftsmodell und dem Kundenerlebnis

wird der Uhrenkonzern als besonders fortschrittlich wahrgenommen. «Auf Innovation zu verzichten, ist wie atmen ohne Sauerstoff!», sagt Konzernchef Nick Hayek. «Innovation hat bei der Swatch Group einen grossen Stellenwert: Es soll sie nicht nur in der Forschung und Entwicklung geben, sondern sie soll sich auch in Produktionsprozessen und -methoden reflektieren.»

Zwei dezidierte Forschungszentren betreibt der Konzern, daneben gibt es viele kleinere und grössere dezentrale Forschungszellen bei den einzelnen Marken und Produktionsfirmen. Auch die Onlineshops – ein First in der Branche – tragen dazu bei, dass der Konzern als fortschrittlich wahrgenommen wird.

Platz zwei geht an Nestlé, die beim letzten Ranking vor drei Jahren noch ge-

wonnen hatte. «Nestlé ist technologisch, aber auch organisatorisch extrem gut aufgestellt, was das geistige Eigentum angeht», sagt Oliver Gassmann, Professor für Innovation an der HSG und Co-Autor der Studie. Forschung und Entwicklung werden in sogenannten Centers of Excellence direkt an den Produktionsstandorten für die einzelnen Fachgebiete gebündelt. Ein Viertel der über 10000 Nestlé-Produkte werden jedes Jahr erneuert. Die Tochterfirma Nestec verwaltet das gesamte geistige Eigentum zentral und sorgt auch für den Know-how-Transfer zwischen den einzelnen Konzernteilen. Insgesamt

steckt Nestlé pro Jahr rund 1,4 Milliarden Franken in Forschung und Entwicklung.

Grosser Profiteur im Ranking ist dieses Jahr Novartis: Der Basler Pharmakonzern hat sich vom achten auf den dritten Platz verbessert und damit auch Roche überholt. Jahrelang hatten die beiden Firmen bei F&E zwei gegensätzliche Ansätze verfolgt: Roche setzte traditionell auf Open Innovation – weil die eigene Forschungspipeline nur einen begrenzten Ausstoss hat, holte man zusätzliche Innovationen über Beteiligungen herein, etwa an der kalifornischen Genentech oder der japanischen Chugai. Novartis hingegen fokussierte lange auf Eigenleistungen. «Inzwischen hat sich Novartis sehr stark geöffnet», sagt Gassmann. Gleichzeitig sind die Entwicklungsanstrengungen – etwa durch Events mit Nobelpreisträgern – nach aussen visibler geworden.

**Konzerne im Vorteil.** Zwei Dinge fallen auf, wenn man sich das Ranking näher anschaut: Zum einen sind kaum KMU unter den Top 15 zu finden – ein typisches Phänomen der wahrgenommenen Innovation. Das Ranking basiert auf einer Befragung, und da Grosskonzerne häufiger in den Medien sind, werden sie auch eher als fortschrittlich wahrgenommen. «In Nischenbereichen gibt es hochinnovative KMU», sagt Gassmann. «Aber ausserhalb ihrer Branche werden sie kaum wahrge-

nommen.» Und es bleibt der Fakt, dass technologische Durchbrüche tatsächlich eher von Grosskonzernen kommen.

Ebenfalls auffällig: Es gibt mit Swisscom nur ein einziges Dienstleistungsunternehmen unter den Top 15. Der technologische Innovationsgrad des Konzerns ist im europäischen Branchenschnitt sehr hoch, wurde aber lange Zeit schlecht kommuniziert. Mit Swisscom Innovation hat die Firma zudem eine eigene Innovationssparte, die sehr viel bewegt. «Die langen Anstrengungen zahlen sich jetzt aus», sagt Gassmann. Doch generell gilt, dass die Schweizer Firmen sehr stark auf Technologien und Produkte fokussiert sind und weniger auf Dienstleistungen.

Verglichen mit 2009 gab es zwar Änderungen im Tableau. Aber keine Revolutionen. «Kein Unternehmen wird von heute auf morgen zum Innovations-Champion», sagt Co-Studienautor Stephan Feige von HTP: «Innovation ist eine nachhaltig und langfristig zu verfolgende Zielsetzung.» Klar ist auch: Bloss mit ein bisschen Marketing lässt sich kein Ruf als Technologieführer aufbauen. Es braucht Substanz. Und davon ist in der Schweiz mehr vorhanden als sonst irgendwo in Europa. Zugegeben, noch nicht im Fussball. ■

Das Ranking der innovativsten Firmen, heruntergebrochen auf zehn einzelne Branchen, finden Sie auf [www.bilanz.ch](http://www.bilanz.ch)

### Die innovativsten Firmen: Aufsteiger Novartis

Novartis verbessert sich 2012 um fünf Plätze und besteigt zusammen mit der Swatch Group und Nestlé das Podest.

Rang	09	Unternehmen	Innovationskategorie
1	2	SWATCH GROUP	Produkte / Geschäftsmodell / Kundenerlebnisse
2	1	Nestlé	Produkte / Geschäftsmodell / Kundenerlebnisse
3	8	NOVARTIS	Produkte
4	4	MIGROS	Produkte / Kundenerlebnisse / Nachhaltigkeit
5	5	Roche	Produkte
6	7	ABB	Produkte / Nachhaltigkeit
7	3	Logitech	Produkte / Kundenerlebnisse
8	neu	swisscom	Produkte / Dienstleistungen / Kundenerlebnisse

Rang	09	Unternehmen	Innovationskategorie
9	9	STADLER	Produkte
10	13	Emmi	Produkte
11	11	COOP	Produkte / Dienstleistungen / Nachhaltigkeit
12	10	VICTORINOX	Produkte / Kundenerlebnisse
13	6	SONOVA	Produkte / Geschäftsprozesse
14	neu	Swissair	Produkte / Kundenerlebnisse
15	neu	FREITAG	Produkte / Kundenerlebnisse / Nachhaltigkeit

Nestlé inklusive Nespresso  
Migros inklusive LeShop  
Quelle: Universität St. Gallen

#### Die sechs Innovationskriterien

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

Fotos: PR (2), Bloomberg (2)