



# **Kapitel 4**

## **Umfrage**

Die Industrie neu erfinden – Innovative  
Geschäftsmodelle



Andreas D. Baumann<sup>21</sup>

Thomas Adank, Stefan Brandenberger, Simon Dietrich, Matthias Fenner,  
Stefanie Hellstern, Andrea Kuhn, Andrea Stalder<sup>22</sup>

## Einleitung

Der Anteil innovativer Firmen in der Schweiz liegt bei 68% (Quelle: ETH KOF, 2004). Damit befindet sich die Schweiz – trotz eines leichten Rückganges – immer noch europaweit an der Spitze. Alles bestens also? Nicht nur. Die Umfrage zum Thema «Innovative Geschäftsmodelle» findet Stärken, aber auch konkrete Optimierungspotenziale. Die Erkenntnisse sind in Thesenform dargestellt.

Befragt wurden total 29 Schweizer Industrieunternehmen, wovon 48% mit mehr als 500 Mitarbeitenden und 21% mit weniger als 100 Mitarbeitenden. Im Jahre 2005 erzielten 46% dieser Unternehmen einen Umsatz von über 100 Mio. Schweizer Franken. Rund ein Drittel der Firmen stammt aus dem Metall- und Maschinenbau gefolgt vom Nahrungs-/Genussmittelsektor (16%) und Chemie/Pharma/Textil (10%). Als Branchenleader bezeichnen sich 36%. Auf den Plätzen zwei und drei in ihrer Branche sehen sich 21%. Weltweit tätig sind 80% der befragten Unternehmen.

## These 1: Ohne innovatives Geschäftsmodell kein Überleben

Der Wettbewerb wird zukünftig noch verstärkt an der Preisfront entschieden werden, da diverse Märkte bereits gesättigt sind. Viele Unternehmen werden diesen Kampf nicht überleben. Daher besteht eine der wichtigsten und zugleich schwierigsten Aufgaben des Top Managements darin, ein innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln und umzusetzen. Es sichert nicht nur das langfristige Überleben des Unternehmens, sondern hat auch die grössten Auswirkungen auf Umsatz- und Margenwachstum. Interessant ist, dass vor allem finanziell erfolgreiche Firmen dies erkannt haben. Sie setzen seit einiger Zeit alles daran, sich selbst und ihre Industrie neu zu erfinden.

Umfrageergebnisse: Als wichtigste Innovationsart wird die Produkt-/Dienstleistungsinnovation genannt. Dies erstaunt nicht. Danach folgen Markt-, Strategie- und Verfahrensinnovationen. Erstaunlich ist hingegen, dass die Strategieinnovation (neues Geschäftsmodell) nur den dritten Rang belegt. Da die Wachstumspotenziale hier nachweislich am grössten sind, müsste dieser Innovationsart eine höhere Bedeutung zukommen. Den letzten Rang belegen Organisations-, Führungs- und Sozialinnovationen. Produkt- oder Marktentwicklung? Wo liegt der Fokus? Unternehmen befassen sich aktuell vor allem mit Produkt-/Dienstleistungserweiterungen (52%), mit Markterweiterungen (24%), mit Marktdurchdringung (14%) und mit Diversifikation (10%).

Quintessenz: *Das eine tun und das andere nicht lassen.* Innovatives Geschäftsmodell und Produkt-/Dienstleistungsinnovationen – so lässt sich die aktuelle Herausforderung umschreiben. Die heutigen Werttreiber sind höchstwahrscheinlich nicht diejenigen, mit denen

---

<sup>21</sup> Andreas D. Baumann, Mitglied der Geschäftsleitung, ConsultingWorld AG, Zug.

<sup>22</sup> Studierende ZHW School of Management.

das Unternehmen in Zukunft Geld verdienen wird. Je früher die Transformationsphase eingeleitet wird, desto besser. Erfolgreiche Veränderungen von Geschäftsmodellen (Nutzeninnovationen oder veränderte Wertschöpfungsketten) wirken sich schnell und nachhaltig auf das operative Ergebnis aus. Warum? Sie bieten die einzigartige Möglichkeit, der bekannten Konkurrenz auszuweichen. Relevante Trends früh erkennen und adaptieren, erlaubt dem anhaltenden Innovationsdruck zu begegnen.

## These 2: Die Innovationspipelines geben Anlass zur Unzufriedenheit

Bis ein innovatives Produkt die Marktreife erlangt, braucht es rund 3 000 Ideen. Bei Toyota in Japan reichen die Mitarbeitenden rund 5 000 Vorschläge ein – pro Tag! Soviel zur Messlatte für die Konkurrenz. Mitarbeitende werden als wichtigste (interne) Quelle von Innovationen genannt. Wirksame Anreizstrukturen sind dabei eine wichtige Voraussetzung. Bedeutet ein hohes F&E-Budget automatisch auch mehr Innovationserfolg? Grundsätzlich besteht kein nachweisbarer Zusammenhang zwischen der Höhe der F&E-Ausgaben und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens. Innovation ist also nicht nur eine Frage des Geldes. Immerhin scheinen sich die grössten Unternehmen durch überproportional hohe Innovationsaktivitäten auszuzeichnen, während Kleinstunternehmen tendenziell eher weniger innovieren.

Umfrageergebnisse: Eine durchschnittliche Zufriedenheit mit der aktuellen Innovationspipeline äussern 49% der Interviewpartner. Damit überhaupt nicht zufrieden sind 10%. Somit sehen also 59% aller Unternehmen Optimierungsbedarf bei ihrer Innovationspipeline. Die zwei wichtigsten Begründungen lauten, dass man immer etwas verbessern könne und dass einfach zu wenig innovative Ideen im Unternehmen entstehen.

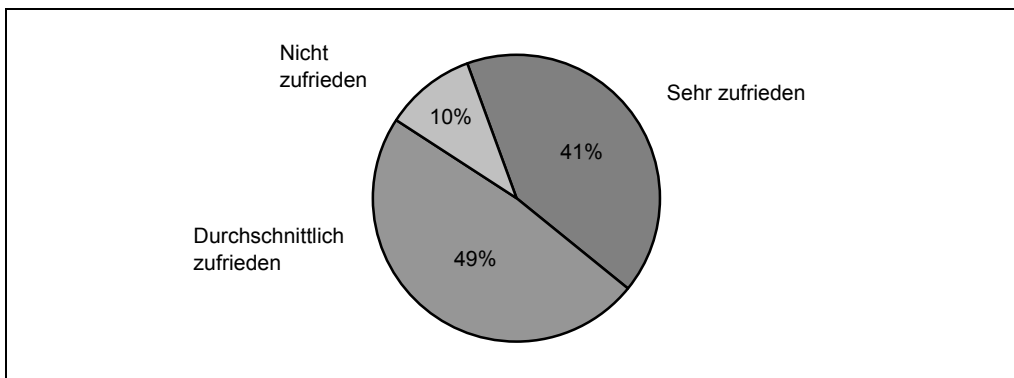


Abbildung 53: Zufriedenheit mit der Innovationspipeline

Quintessenz: *Gute Ideen sind wichtiger als Geld.* Wenn – wie in der Umfrage geäussert – zu wenig gute Ideen spriessen, so liegt das wohl an der Anreizstruktur und der Qualität der Unternehmenskultur insgesamt. Gute Ideen entstehen im Unternehmen dann, wenn die Führung das will und die Parameter entsprechend gesetzt hat. Eine latente Unzufriedenheit mit dem Innovationsfortschritt scheint uns eine günstige Einstellung zu sein. So versteht man Innovation als prioritäres Dauerthema. Zudem muss man ja nicht immer alles selbst erfinden.

### **These 3: Der Nutzen aus Allianzen mit branchenfremden Firmen wird unterschätzt**

Wer es schafft, Kernkompetenzen intelligent zu kombinieren, ist der Konkurrenz voraus. So hat kürzlich eine US-Baseball-Mannschaft einen Spitzenspeerwerfer als Pitcher (Werfer) ins Team aufgenommen. Kommt das Gute immer von aussen? Der Erfolg liegt in einem guten Mix aus internen und externen Ideen. Erfolgreiche Firmen setzen überdurchschnittlich auf (branchenfremde) externe Ideenquellen, auch wenn die Durchführung nicht immer problemlos ist. Was versprechen sich Unternehmen typischerweise von Kooperationen im Innovationsbereich? Man erhofft sich Zugang zu neuen Märkten, Know-how und Produkten, bessere Qualitätsgrade und damit höhere Kundenzufriedenheit. Daraus resultieren Umsatzwachstum und Effizienzgewinne.

Umfrageergebnisse: Die Frage nach den externen Stakeholdern, die massgeblich an der Entwicklung von neuen Produkten/Dienstleistungen und Verfahren beteiligt sind, ergab ein klares Bild. So führen die Kunden mit 81% aller Nennungen vor den Lieferanten mit 65%. Die restlichen Plätze teilen sich mit grossem Abstand Konkurrenten, Hochschulen und andere Partner. Die Wichtigkeit von Allianzen mit branchenfremden Firmen wurde wie folgt angegeben: 45% der befragten Unternehmen sehen darin keinen Nutzen. 24% schreiben diesen Partnerschaften eine durchschnittlich wichtige Rolle zu. Somit spielen branchenfremde Kooperationen für 69% der befragten Unternehmen – erstaunlicherweise – entweder keine oder maximal eine durchschnittliche Rolle. Nur für 31% besitzen sie grösste Wichtigkeit.

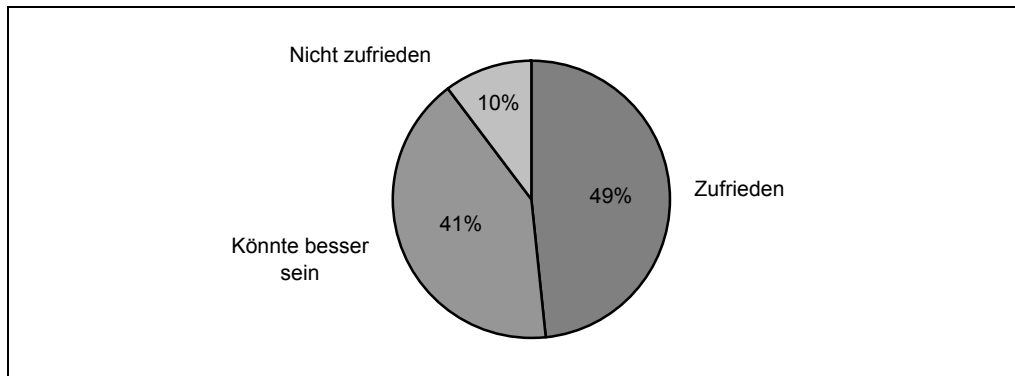
Quintessenz: *Branchenfremde Allianzen – ein Muss*. Das Eingehen von Kooperationen mit branchenfremden Partnern setzt ein hinreichendes Zukunftsbild des eigenen Unternehmens voraus. Welches sind unsere zukünftigen Kunden? Welche Produkte/Dienstleistungen werden wir für sie erbringen? Damit sind wir wieder beim (innovativen) Geschäftsmodell: Welches sind die Treiber unserer zukünftigen Wertschöpfung? Es gilt, den eigenen Markt neu zu erfinden und damit die bekannten Spielregeln und Marktgesetze zu durchbrechen. Dies gelingt bei immer austauschbarer werdenden Angeboten nur über die Kombination von eigenen mit branchenfremden Kompetenzen. Sich den zukünftigen Markt selber erschaffen!

### **These 4: Wo das Innovations-Controlling fehlt, fehlen Innovationsziele**

«What gets measured gets done.» Wenn keine Innovationsziele definiert sind, kann der Innovationserfolg auch nicht gemessen werden. Selbstverständlich ist eine Zielsetzung bezüglich Innovation schwierig. Wenn aber Wachstum in Zukunft vor allem über Innovationen erfolgt, so ist es günstig, ein pragmatisches und konsistentes Innovations-Controlling verfügbar zu haben. Die Balanced Scorecard bietet dafür ein modernes Framework.

Umfrageergebnisse: Wie hoch ist die Zufriedenheit mit dem finanziellen Return aus Innovationsinvestitionen? So geben 51% der befragten Unternehmen an, dass der Return besser sein könnte (41%) oder aber zeigen sich gar nicht zufrieden damit (10%). Bei letzteren Firmen existieren keine finanziellen Anreize für Innovationsvorschläge. Immerhin äussern sich die restlichen 49% zufrieden mit dem finanziellen Erfolg. Grundsätzlich werden Schwierigkeiten bei der Evaluation und Definition des finanziellen Returns von

Innovationen gemeldet. Daher wird der Erfolg von Innovationen von vielen Unternehmen mittels Umsatzanteil und Kundenzufriedenheit gemessen. Die Frage nach einem institutionalisierten Innovations-Controlling ergab folgendes Bild: Nicht im Einsatz (42%). Punktuell vorhanden (31%). Somit weisen 73% aller Unternehmen kein oder nur ein punktuell Innovations-Controlling auf. Bei den restlichen 27% ist es standardmässig vorhanden.



**Abbildung 54:** Zufriedenheit mit finanziellem Return

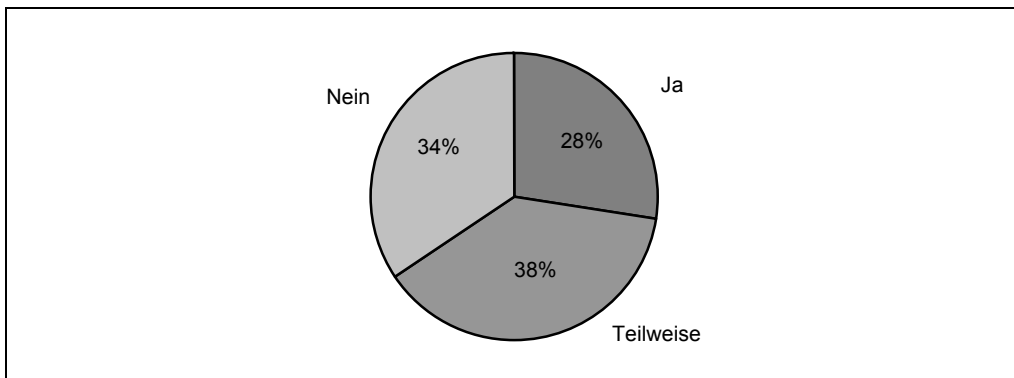
Quintessenz: *Ohne Innovationsziele kein Innovationserfolg.* Konsistente Managementinformationen aus dem Innovationszyklus werden in der Mehrzahl der Unternehmen nicht eingefordert. Die fehlende Messung der Innovations-Performance legt die Vermutung nahe, dass Innovationen weder geplant noch bewusst gesteuert werden. Offenbar ist Innovation häufig noch ein Spezialthema, das einigen wenigen vorbehalten ist. Wenn aber das Potenzial der gesamten Belegschaft genutzt werden soll, muss die Innovation einen prominenteren Status in der Unternehmenskommunikation und in den Zielvereinbarungen von Geschäftsfeldern, Teams und Mitarbeitenden erhalten. Ein «Innovationsjahr» könnte den Start zu diesem wettbewerbsentscheidenden Prozess bilden.

## These 5: Unternehmen, deren Führung nicht am Innovationserfolg gemessen wird, sind gefährdet

Innovationserfolge beginnen bei der obersten operativen Führung. Sie verantwortet die Parameter betreffend Prioritäten, Zielsetzungen, Innovationsprozess und Anreizstrukturen. Im optimalen Fall gibt es (finanzielle) Anreize für Teams und für einzelne Mitarbeitende. Wenn in der Innovation die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit liegt – wie das oft zu hören ist – so müssten auch Agenda und Prioritäten der obersten Führung dies widerspiegeln. Möglicherweise ist auch der Verwaltungsrat gefordert.

Umfrageergebnisse: Die Frage nach wirksamen finanziellen Anreizen für Innovationsvorschläge zeigt ein gleichmässiges Bild. So werden die Antwortmöglichkeiten (ja, teilweise, nein) in etwa gleich häufig genannt. Konkret stellen 28% der befragten Unternehmen Geldmittel für Innovationsideen bereit. Und wie präsentiert sich die Situation auf oberster Führungsstufe? Sind Innovationsziele relevant für die Entlohnung der Geschäftsleitung? Bei 41% der befragten Unternehmen hat die Lohnsumme der Geschäftsleitung nichts mit Innovation zu tun. Bei weiteren 41% spielen Innovationserfolge teilweise eine Rolle. Bei den restlichen 18% hängen die Geschäftsleitungslöhne stark von Innovationserfolgen ab.

Letztere Unternehmen erzielen alle einen Umsatz von unter 100 Mio. Schweizer Franken. Und wer ist Taktgeber der Innovation? Der CEO stellt in 38% der Unternehmen die stärkste treibende Kraft dar. Dem Verantwortlichen «Marketing/Verkauf» kommt in 21% der Unternehmen ebenfalls eine tragende Rolle beim Innovationsmanagement zu.



**Abbildung 55:** Finanzielle Anreize für Innovationsvorschläge

Quintessenz: *Führen bedeutet innovieren.* Der Geist und die Umsetzung erfolgreicher Innovation beginnen bei der obersten Führung. Daher sollte die Führung mindestens eine gewisse Affinität zur Innovation mitbringen. Basiert die Entlohnung der Führung auf Innovationserfolgen, so ist die notwendige Aufmerksamkeit garantiert. Konsequenzen bei Nichterfüllung werden dieser Forderung letztendlich gerecht. Innovationen sind meistens keine schnellen Erfolge. Die Geschäftsleitung ist sich der Langfristigkeit des Innovationsprozesses durchaus bewusst. Zwischenziele und -erfolge sind jedoch messbar. Die Führung alleine macht's aber nicht aus. Die Beteiligung der Mitarbeitenden und externer Partner machen Erfolge erst möglich. Für Innovationserfolge ist in den Augen des CEO die Unternehmenskultur ausschlaggebend.

## **These 6: Die Unternehmenskultur ist entscheidend für Innovationen**

Innovationserfolge sind das wettbewerbssichernde Ergebnis vieler unterschiedlicher Faktoren. Einer sticht besonders heraus: die Unternehmenskultur. Wir kennen innovationsfördernde und -behindernde Kulturen. Wenn die Innovationsverantwortung bei einer speziellen Abteilung liegt, so werden sich alle anderen nicht damit befassen. Potenziale gehen verloren. Was hindert Unternehmen am Innovieren? Leistungserneuerung verschlingt sehr viel Geld für einen unsicheren, in ferner Zukunft liegenden Erfolg. Das Marktrisiko wird also als sehr hoch eingeschätzt. Interessanterweise wird auch das Betriebsklima – wie erwähnt – als eines der grössten Hindernisse für Innovationserfolge angesehen. Soweit diverse Studienergebnisse. Auch wenn sich die Kultur nicht von heute auf morgen ändern lässt, ist der überlebenssichernde Optimierungspfad für (wenig innovative) Unternehmen deutlich vorgezeichnet: Eine Innovationskultur muss her.

Umfrageergebnisse: Die eigene Kultur wird von 52% der Unternehmen als sehr innovativ geschildert. Weitere 38% bezeichnen sich als durchschnittlich innovativ. Und wie zeichnet sich eine innovative Kultur aus? Prioritär werden starke Teamorientierung, intensive Quer-



vernetzung sowie ein hoher Motivationsgrad genannt. Auf den weiteren Rängen folgen hohe Kreativität und Lernen/Wissensaustausch. Und die Rolle der Führung? Das Management als Innovationsvorbild? Nicht wichtig, sagen die Befragten. Und welchen Stellenwert genießt die Innovation in der Führungsagenda? Durchschnittlich wichtig punkten 34% der Befragten. Höchste Priorität bei den restlichen 66% der Geschäftsleitungen. Diese Prioritätensetzung ist unabhängig von der Branche.

Quintessenz: *Eine Innovationskultur rechnet sich.* Die Unternehmenskultur wird für vieles verantwortlich gemacht. Offenbar spielt sie als Nährboden für Innovationsgeist und Innovationserfolge eine wirklich entscheidende Rolle. Wenn jährlich von jedem Mitarbeitenden nur ein Vorschlag zur Leistungserneuerung erwartet wird, kommen damit Hunderte oder gar Tausende Ideen zusammen. Wenn dann die besten Ideen auch noch finanziell belohnt werden, so machen alle gerne mit. Als günstig erweist sich nebst dem Teambonus auch die individuelle Belohnung von innovativen Mitarbeitenden. Entscheidend ist die Verankerung einer innovationsfördernden Kultur. Nur: Was zeichnet eine solche aus? Ein Indikator ist die Tatsache, dass das Unternehmen überproportional viele gute, talentierte Mitarbeitende anzieht und behält. Ein hervorragendes Unternehmensimage ist das günstige Resultat einer verankerten Innovationskultur. Übrigens: Wenn die Unternehmenskultur das grösste Hindernis für Innovationserfolge ist, so liegen genau dort auch die grössten Erfolgspotenziale!

## Zusammenfassung

Was ist das Geheimnis innovativer Unternehmen? Unentbehrlich sind kreative Köpfe und Querdenker an der Führungsspitze. Soweit die Einschätzung der Befragten. Die Führung als motivierende Inspiration! Eine originelle Innovationsstrategie und ein professioneller Innovationsprozess – unterstützt von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur – sichern den Schweizer Unternehmen auch in zehn Jahren einen europäischen Spitzenplatz.