Die Industrie neu erfinden – Innovative Geschäftsmodelle

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.

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- oderMarktentwicklung? 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 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.

Max Zuberbühler