



Universität St.Gallen

Institut für Produktions- und
Supply Chain Management



Innovation Leaders

Wie Schweizer Unternehmen
in Krisenzeiten durch
Innovation überzeugen

From insight to impact.

Der **Lehrstuhl Produktionsmanagement** am Institut für Produktions- und Supply Chain Management der Universität St.Gallen bietet Produktionsunternehmen sowohl industrielle wie auch funktionale Fachkenntnis, Austausch und Kompetenz im Bereich Benchmarking und bei wissenschaftlichen Fragestellungen.

Der **Swiss Manufacturing Survey** wird seit 2017 jährlich vom Lehrstuhl für Produktionsmanagement durchgeführt. Ziel der Erhebung ist es, zentrale Entwicklungen, Herausforderungen und Chancen der Schweizer Industrie systematisch zu erfassen und im Zeitverlauf vergleichbar zu machen. Seit 2019 wird ergänzend der Swiss Manufacturing Award verliehen, mit dem ein Unternehmen für besondere Leistungen im Schweizer Produktionsumfeld ausgezeichnet wird.

Den aktuellen Report aus dem Jahr 2026 finden Sie unter:
[unisg.ch](https://www.unisg.ch)

Zahlen & Fakten

404

Teilnehmer

10.

Durchführung seit 2017

26/26

Kantone

gut 1'200

Produktionsstandorte weltweit

388

teilnehmende Unternehmen

77 %

KMU

21

Industrien repräsentiert

67 %

produzieren nur in der Schweiz

Schwerpunkt Innovation

40

Innovationsführer
identifiziert

42%

Durchschnittlicher Umsatz mit
neuen Produkten: 2,5-mal mehr als
der Industriedurchschnitt

24

Patentanmeldungen pro Jahr:
ca. 40 % mehr im Vergleich
zum Industriedurchschnitt

2×

Höherer Anteil an hochprofitablen
Unternehmen bei den
Innovationsführern im Vergleich
zum Industriedurchschnitt

Noventa Consulting ist die Schweizer Boutique für systemische Unternehmenstransformation. Seit 2006 arbeiten wir direkt im Alltag unserer Kunden und erschaffen Unternehmen, die sich dauerhaft selbstständig erneuern: innovativ, resilient und hochprofitabel. Diese Expertise teilen wir in unserer Noventa Akademie sowie in gemeinsamen Programmen mit der Universität St.Gallen, in denen wir Executives und Führungskräfte praxisnah ausbilden.

Executive Summary



Die Schweiz belegt laut dem Global Innovation Index seit 15 Jahren ununterbrochen den ersten Platz als innovativstes Land der Welt. Dennoch hinterlässt die aktuelle Lage der Weltwirtschaft Spuren, vor allem in der produzierenden Industrie.



Der zehnte Swiss Manufacturing Survey geht diesem Widerspruch nach. Ein Spitzenrang im Innovationsranking sagt vor allem etwas über die Rahmenbedingungen eines Landes aus, nicht aber darüber, ob einzelne Betriebe daraus tatsächlich einen Vorsprung im Markt gewinnen. Wie gut das gelingt, steht im Zentrum dieser Ausgabe.



Zur Einordnung dient die Rheintaler Pyramide, welche in der letzten Ausgabe des Whitepapers vorgestellt wurde. Diesmal konsequent auf Innovation bezogen. Sichtbare Innovationsleistung entsteht erst, wenn Strategie, Prozesse und Kultur eines Unternehmens ineinandergreifen, und wenn es gelingt, Bewährtes zu verfeinern und zugleich Neues zu wagen.



Über die Innovationsmatrix liessen sich unter den 388 teilnehmenden Betrieben 40 Innovationsführer bestimmen. Sie übersetzen ihre Innovationskraft in belegbare Resultate: Ein Drittel ihres Umsatzes stammt aus neuen Produkten, mehr als doppelt so viel wie im Branchenmittel, und sie sichern ihre Entwicklungen deutlich häufiger über Patente ab.



Dieser Vorsprung schlägt sich in harten Kennzahlen nieder. Am Standort Schweiz erreichen die Innovationsführer doppelt so oft eine EBIT-Marge von über 20 Prozent wie der Durchschnitt, sie gewinnen Marktanteile hinzu und geben Kostensteigerungen weit häufiger an ihre Kunden weiter, statt sie selbst zu tragen.



Für die übrige Industrie ergeben sich daraus vier Ansatzpunkte: Differenzierung über Mehrwert statt über den Preis, die gezielte Nutzung der Schweiz als Standort für Forschung und Entwicklung, ein faktenbasiertes und entschlosseneres Handeln bei geopolitischen Verwerfungen sowie der frühe und breite Einsatz digitaler Technologien.



Die Botschaft dieser Ausgabe ist damit klar: Wer im Abschwung in Innovation investiert, überbrückt nicht nur die schwierige Phase, sondern verschafft sich genau dann einen Vorsprung, wenn andere zurückstecken.



**SCHWEIZ:
15 JAHRE
#1 GLOBAL
INNOVATION
INDEX¹**

Innovation Made in Switzerland

Die innovationsstärksten Schweizer Industrieunternehmen erwirtschaften 42 Prozent ihres Umsatzes mit neuen Produkten, rund 2,5-mal so viel wie der Industriedurchschnitt.

Und innerhalb der Schweiz erwirtschaften Schweizer Innovationsführer im Vergleich doppelt so oft Margen jenseits 20%. Diese Zahlen aus dem diesjährigen Swiss Manufacturing Survey beschreiben, worum es in diesem Whitepaper geht: In einem angespannten Marktumfeld wird Innovation zur Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs.

Dass die Schweiz innovativ ist, steht dabei ausser Frage. Seit fünfzehn Jahren in Folge belegt sie den ersten Platz des Global Innovation Index der Weltorganisation für geistiges Eigentum.¹ Keine andere Volkswirtschaft hielt sich so lange an der Spitze. Gemessen wird, wie viel ein Land in Forschung und Innovation investiert, wie schnell technologischer Fortschritt entsteht, wie tief neue Technologien den Markt durchdringen und welche sozio-ökonomischen Wirkungen daraus hervorgehen. Doch dieser Titel steht in bemerkenswertem Kontrast zur wirtschaftlichen Realität. 2024 wuchs das Bruttoinlandprodukt um 1,2 Prozent, 2025 um 1,4 Prozent, beides deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt von 1,8 Prozent seit 1981.² Für 2026 erwartet die Expertengruppe

des Bundes mit 0,9 Prozent erneut ein unterdurchschnittliches Wachstum.³ Besonders spürbar ist die Belastung in der produzierenden Industrie. Während die Beschäftigung in der Schweizer Wirtschaft im ersten Quartal 2026 gegenüber dem Vorjahresquartal um 0,5 Prozent zunahm, gingen die Umsätze der Industrie um 7,1 Prozent und ihre Beschäftigung um 0,5 Prozent zurück.⁴ Die Industrie bewegt sich damit gegenläufig zur übrigen Wirtschaft.

Der Weltmeister im Innovieren verliert also ausgerechnet dort an Boden, wo Innovation traditionell entsteht. Dieser Widerspruch ist weniger überraschend, als er zunächst wirkt. Ein Spitzenplatz im Global Innovation Index beschreibt vor allem hervorragende Rahmenbedingungen: Forschungsinstitutionen, Ausbildung, Kapital, Rechtssicherheit. Er sagt jedoch wenig darüber aus, wie konsequent einzelne Unternehmen diese Bedingungen in eigene Innovationsleistung übersetzen und daraus Wettbewerbsvorteile erzielen. Genau diese Lücke zwischen nationaler Innovationsstärke und betrieblicher Innovationsleistung ist der Ausgangspunkt dieses Whitepapers.

¹ WIPO (2025). Global Innovation Index 2025. World Intellectual Property Organization, Genf.

² SECO (2026). Konjunkturprognose der Expertengruppe des Bundes vom 18.06.2026, Konjunkturtendenzen Sommer 2026. Staatssekretariat für Wirtschaft, Bern.

³ Ebd.

⁴ Bundesamt für Statistik (2026). Schweizer Marktbranchen im 1. Quartal 2026 mit steigender Beschäftigung und sinkenden Umsätzen. Medienmitteilung vom 09.06.2026, Neuchâtel.

Wie es um die Innovationsfähigkeit jener Unternehmen steht, die den Werkplatz tragen, untersucht der Swiss Manufacturing Survey, der in diesem Jahr zum zehnten Mal durchgeführt wurde. Gemeinsam mit Noventa Consulting hat der Lehrstuhl für Produktionsmanagement der Universität St.Gallen 404 Führungskräfte aus 388 Schweizer Industrieunternehmen befragt, branchenübergreifend und quer über alle Unternehmensgrößen. Erhoben wurden Angaben zu Strategie, Produktion, Standort und Wettbewerbsfähigkeit sowie, als Schwerpunkt dieser Ausgabe, zur Innovationsfähigkeit und Innovationsleistung der Unternehmen.

Die Ergebnisse beschreiben eine angespannte Ausgangslage. Über sechs Prozent der befragten Unternehmen schreiben mit ihren Schweizer Standorten Verluste. Knapp ein Viertel hat im vergangenen Jahr Produktionskapazitäten in der Schweiz abgebaut. Die Produktionskosten sind gegenüber dem Vorjahr weiter gestiegen.

Die Gründe dafür benennen die Unternehmen klar. An erster Stelle stehen Wechselkurs und Lohnkosten, gefolgt von Regulierung, Fachkräftemangel, rückläufiger Nachfrage und Energiekosten. Hinzu kommt ein geopolitisches Umfeld, das unmittelbare Auswirkungen aufs Tagesgeschäft hat; mehr als die Hälfte der Unternehmen bezeichnet dessen Einfluss auf das operative Geschäft als stark oder kritisch. Wie schnell sich das in Zahlen niederschlägt, zeigt die US-Zollpolitik: Die Güterexporte der Schweizer Tech-Industrie in die USA sanken 2025 um 7,6 Prozent, allein im vierten Quartal um 18 Prozent.⁵ Die Wirkung reicht dabei weit über den amerikanischen Absatzmarkt hinaus. 16 Prozent der befragten Unternehmen berichten, dass sich der negative Einfluss auf ihre Produktionskosten ausserhalb der USA gegenüber dem Vorjahr verstärkt hat. Über 34 Prozent sehen die globalen Lieferketten einschliesslich der Schweiz stärker gestört als noch im Vorjahr. Der Krieg im Iran und die daraus folgenden Energiepreise haben die Unsicherheit zusätzlich erhöht.

Die Antworten der Unternehmen darauf fallen überwiegend defensiv aus. Am häufigsten genannt werden die Weitergabe gestiegener Kosten an die Kunden sowie der Ausbau von Kostenkontrollmechanismen und Risikoanalysen. Beides stabilisiert kurzfristig die Marge. Einen Vorsprung, den Wettbewerber nicht ebenso schnell aufholen können, schafft es nicht.

Genau hier setzt dieses Whitepaper an. Die Forschung zeigt seit langem, dass Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eng zusammenhängen, und dass sich dieser Zusammenhang in Krisenphasen sogar verstärkt: Unternehmen, die auch im Abschwung weiter in Innovation investieren, bauen ihre Position gerade dann aus, wenn andere ihre Budgets zurückfahren.^{6,7}

Genau das ist jedoch leichter gefordert als getan. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Innovationsausgaben in Abschwüngen typischerweise als Erstes gekürzt werden, und zwar umso stärker, je enger der finanzielle Spielraum eines Unternehmens ist.⁸ Wer unter Kosten- und Margendruck weiter investiert, trifft also keine bequeme, sondern eine bewusste Entscheidung.

Die Ergebnisse des Swiss Manufacturing Survey 2026 zeigen, dass sich diese Entscheidung auszahlt. Unternehmen, die sich selbst als innovativ einstufen, bewerten ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Margen deutlich höher als der Industriedurchschnitt. Sie erwarten im Mittel einen um zehn Prozent stärkeren Zuwachs ihres Marktanteils und rechnen mit weiter steigenden Margen, während der Durchschnitt von unveränderten Margen ausgeht.¹

Innovation ist in einem angespannten Marktumfeld also kein Luxus, den man sich in guten Jahren leistet, sondern der Hebel, der in schwierigen Jahren den Unterschied macht. Offen bleibt, was Innovationsfähigkeit konkret ausmacht, wie sie sich messen lässt und ob sie in Schweizer Industrieunternehmen tatsächlich zu höherer Wettbewerbsfähigkeit führt. Diesen Fragen gehen die folgenden Kapitel nach.

⁵Swissmem (2026). Die Tech-Industrie zwischen Stagnation und Lichtblicken. Medienmitteilung vom 02.03.2026, Zürich. Kennzahlen Tech-Industrie Q4/2025.

⁶Archibugi, D.; Filippetti, A.; Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? Research Policy 42(2), 303–314.

⁷Khan, K.; Liu, S.; Xiong, B.; Zhang, L.; Li, C. (2022). Innovation to Immune: Empirical Evidence From COVID-19 Focused Enterprise Surveys. Frontiers in Psychology.

⁸Aghion, P.; Askenazy, P.; Berman, N.; Crette, G.; Eymard, L. (2012). Credit Constraints and the Cyclicity of R&D Investment: Evidence from France. Journal of the European Economic Association 10(5), 1001–1024



Innovationen benötigen ein wettbewerbsfähiges Fundament

Die Rheintaler Pyramide: Ein Rahmen für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

Im vergangenen Jahr haben Noventa Consulting und der Lehrstuhl für Produktionsmanagement der Universität St.Gallen untersucht, was produzierende Schweizer Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig macht.

Aus dieser Analyse ist die Rheintaler Pyramide hervorgegangen, ein Rahmenmodell, das die Bedingungen für Wettbewerbsvorteile fassbar macht und Unternehmen dabei unterstützt ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die Pyramide versteht Wettbewerbsfähigkeit als Ergebnis eines Zusammenspiels von drei Grundpfeilern: Strategie, Kultur und Prozessen. Die Strategie gibt die Richtung vor, die Prozesse sorgen für Effizienz und Wiederholbarkeit, und die Kultur stellt sicher, dass Ziele und Abläufe eingehalten und gelebt werden. Erst wenn diese drei Elemente klar definiert, aufeinander abgestimmt und im Alltag gelebt werden, entsteht eine stabile Grundlage für den Unternehmenserfolg.

Nach Tushman und O'Reilly (1996) beruht die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf zwei grundlegenden Prinzipien: das erste ist die Exploitation, also das konsequente Verbessern und Ausschöpfen bestehender Fähigkeiten, Routinen und Produkte. Im Vordergrund stehen Effizienz und Profitabilität. Das zweite Prinzip ist die Exploration, was die breite Suche nach neuem Wissen, die Entwicklung neuer Technologien sowie die Erschliessung neuer Märkte und Kundengruppen umfasst. Hierbei liegt der Fokus auf Effektivität und radikaler Innovation⁹.

⁹ Tushman, M. L.; O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review 38(4).

Wie sich diese unterscheiden, lässt sich anhand der dargestellten Dynamik veranschaulichen. Die inkrementelle Innovation steht für die Exploitation, also für die kontinuierliche Verbesserung im Tagesgeschäft. Wie in der Grafik erkennbar, kann die damit einhergehende Erhöhung des Leistungsniveaus jedoch an ihre Grenzen kommen und abflachen. Eine weitere Steigerung ist erst dann möglich, wenn Unternehmen durch Exploration frische Ideen einbringen, Prozesse neu denken oder alternative Technologien einsetzen. Diese radikale Innovation kann zu einem sprunghaften Anstieg des Leistungsniveaus führen, auf dem anschliessend wieder durch inkrementelle Verbesserungen aufgebaut wird.

Es lässt sich ableiten, dass eine nachhaltige Steigerung des Leistungsniveaus nur stattfindet, wenn ein Unternehmen beide Prinzipien verfolgt. Nur dann kann es sich gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen und langfristig am Markt bestehen. Die Fähigkeit, diese beiden Gegensätze im Einklang zu halten, wird Ambidextrie genannt: Die Beidhändigkeit, sich sowohl exploitativ zu verbessern als auch explorativ weiterzuentwickeln.

¹⁰ Darstellung in Anlehnung an: Yamamoto, Y. (2017). Kaikaku in Production in Japan: An Analysis of Kaikaku in Terms of Ambi-dexterity. In: Backström, T., Fundin, A., Johansson, P. (Herausgeber). Innovative Quality Improvements in Operations. Springer.

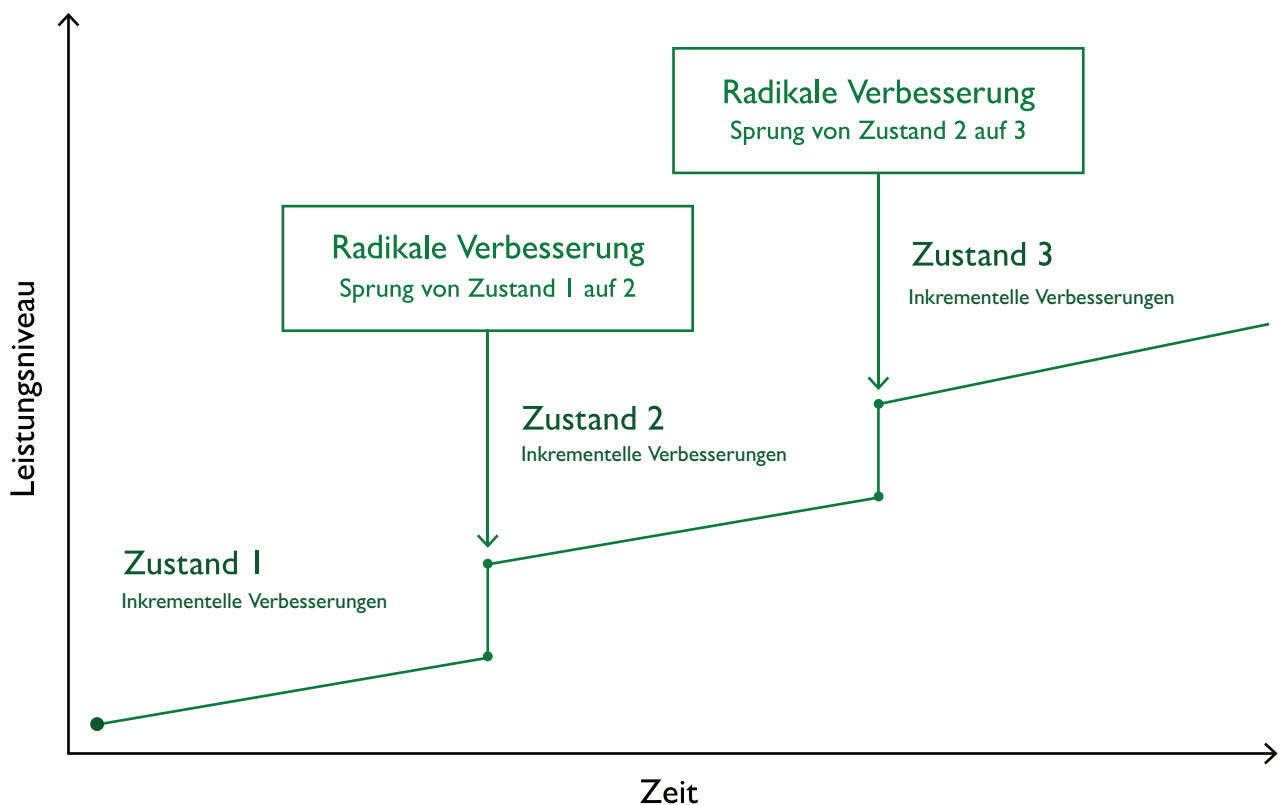


Abbildung 1: Ambidextrie ermöglicht sowohl kontinuierliche (inkrementelle) als auch sprunghafte (radikale) Leistungssteigerung¹⁰

Die Rheintaler Pyramide, Fokus: Innovation

Die im Whitepaper 2025 vorgestellte Rheintaler Pyramide liefert auch in Bezug auf Innovation das passende Framework für einen nachhaltigen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.

Auch für die Fähigkeit eines Unternehmens dauerhaft innovativ zu sein, sind die Pfeiler Strategie, Prozesse und Kultur grundlegend. Die Innovationsstrategie legt fest, wo

ein Unternehmen Neues schaffen will.

Die Innovationsprozesse sorgen dafür, dass aus vielversprechenden Ideen verlässlich und wiederholbar Ergebnisse erzielt werden. Und die Innovationskultur entscheidet darüber, ob Mitarbeitende Ideen einbringen, Fehler offen ansprechen, kritisch Mitdenken und Veränderung mittragen. So wie gesamtunternehmerisch Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn Strategie, Prozesse und Kultur zusammen gedacht und gelebt werden, können Wettbewerbsvorteile in Innovation und Entwicklung nur erreicht werden, wenn die Grundpfeiler miteinander verzahnt und konsequent aufeinander ausgerichtet werden.

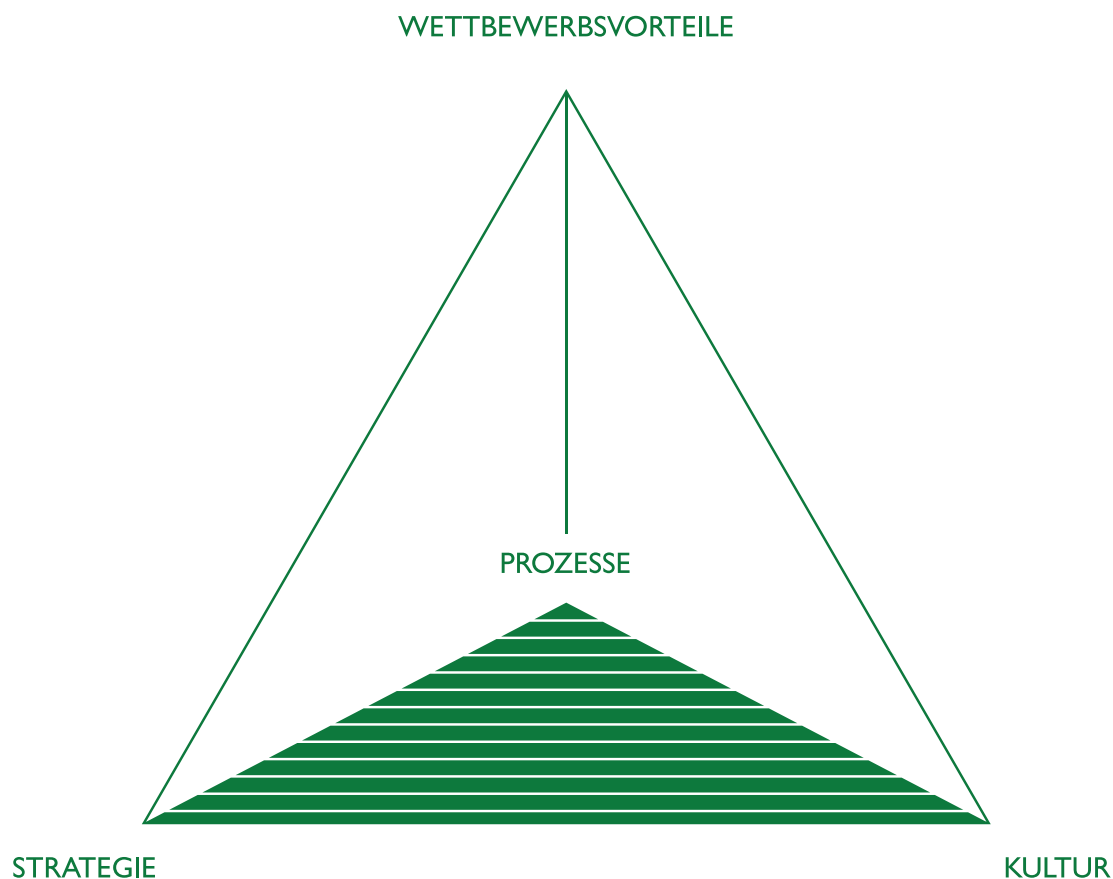


Abbildung 2: Die Rheintaler Pyramide zeigt den Weg zu Innovationsleistung und Wettbewerbsvorteilen

Gerade im angespannten Marktumfeld, in dem sich die Schweizer Industrie befindet, ist Ambidextrie von Bedeutung. Aktuelle Forschung hat herausgefunden, dass vor allem in Krisenzeiten Innovation den Unterschied machen kann. Unternehmen, die auch unter Druck weiter in Innovation investieren, können sich einen Vorsprung erarbeiten, der für Wettbewerber schwer aufzuholen ist¹¹. Wie sich die Zusammenhänge von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit auf Schweizer produzierende Unternehmen auswirken und was von Innovationsführern gelernt werden kann, untersuchen wir in den nachfolgenden Abschnitten.

¹¹ Khan, K., Liu, S., Xiong, B., Zhang, L. & Li, C. (2022). Innovation to Immune: Empirical Evidence From COVID-19 Focused Enterprise Surveys. *Frontiers in Psychology*.

Die Innovationsmatrix: Eine Benchmark für die Schweizer Industrie

Innovation ist kein Zufall: Was echte Innovatoren ausmacht

Die Ergebnisse des Swiss Manufacturing Survey 2026 zeigen, dass Schweizer Unternehmen die Innovativität ihres Angebots für ihre Kunden für relevanter halten als etwa produktbegleitende Services, die geografische Nähe zum Kunden oder Nachhaltigkeit. Das ist ein Indiz dafür, dass besonders in der Schweizer Industrielandschaft ein hoher Wert auf Innovativität gelegt werden muss, um Kunden anzusprechen und zu gewinnen. Deshalb lohnt sich ein genauerer Blick auf jene Unternehmen, die aus ihrer Innovationsfähigkeit einen echten Wettbewerbsvorteil ziehen können.

Im Folgenden betrachten wir deshalb die innovativsten produzierenden Unternehmen der Schweiz. Identifiziert werden diese mithilfe der Innovationsmatrix, die aus der Zusammenarbeit von Noventa Consulting mit dem Lehrstuhl für Produktionsmanagement der Universität St.Gallen entstanden ist. Methodisch beruht die Matrix auf dem Prinzip der Practice- Performance-Messung,

eingeführt 1995 durch Voss et al.¹². Sie stellt zwei Grössen gegenüber: die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und die Innovationsleistung, die daraus entstehen kann.

So lässt sich vergleichen, wie gut es einem Unternehmen gelingt, seine Investitionen in Innovation auch in messbare Ergebnisse zu übersetzen.

Denn die Implementierung von Innovationspraktiken ist nur eine Seite der Medaille. Erst die nachhaltige Verankerung im Unternehmen mit messbar höherer Innovationsleistung unterscheidet echte Innovation Leader. Aus der Position eines Unternehmens in dieser Matrix leiten sich zudem für jeden Quadranten konkrete Handlungsempfehlungen ab.

¹² Voss, C.; Blackmon, K.; Hanson, P.; Oak, B. (1995). The Competitiveness of European Manufacturing - A Four Country Study. In: Business Strategy Review 6(1)

Innovation lässt sich anhand klarer Leistungsindikatoren identifizieren

Die Innovationsfähigkeit setzt sich, im Sinne der Rheintaler Pyramide, aus Strategie, Prozessen und Kultur zusammen. Hierzu konnten im Rahmen des Swiss Manufacturing Surveys 2026 gezielt Daten gesammelt werden, um eine aussagekräftige Bewertung Schweizer Industrieunternehmen vorzunehmen.

Auf der Ebene der Innovationsstrategie wurde unter anderem untersucht, ob ein Unternehmen eine solche klar formuliert hat, wie viel es in Forschung und Entwicklung investiert und wie viele Mitarbeitende dort tätig sind. Im Rahmen der Innovationsprozesse wurde nach klaren Entscheidungsträgern und Strukturen für die Förderung von Innovationsprojekten, gelebter Kollaboration sowie dem systematischen Beobach-

ten externer Einflüsse gefragt. Innovationskultur wurde anhand der Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen bemessen, ob Ideen der Mitarbeitenden aufgenommen und gefördert werden und wie Innovation im Unternehmen tatsächlich gelebt wird.

Inwiefern die Schweizer Industrie es schafft, die Fähigkeit zu innovieren auch in quantifizierbare Ergebnisse zu übersetzen, wurde durch die Innovationsleistung der verschiedenen Unternehmen untersucht. Herangezogen wurden dafür der Umsatzanteil neuer Produkte, die Anzahl der Patente im Verhältnis zur Unternehmensgrösse sowie die eingeschätzte Innovationsstärke gegenüber den direkten Mitbewerbern.

Auf Basis dieser Angaben der Unternehmen wird die Position in der Matrix bestimmt. Das erlaubt es befragten Unternehmen abzuschätzen, inwiefern sie sich von Wettbewerbern hinsichtlich Innovationsfähigkeit und Innovationsleistung unterscheiden.

Je nach Position können bestimmte Eigenschaften zugeordnet und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Entscheidend ist dabei die Erkenntnis, dass eine hohe Innovationsfähigkeit nicht gleichzeitig eine hohe Innovationsleistung bedeutet. Wenn die Grundprinzipien der Rheintaler Pyramide nicht eng miteinander verzahnt sind und aufeinander aufbauen, kann die Spitze nicht erreicht werden. Gleichzeitig

kann aber auch eine hohe Innovationsleistung ohne ausreichende Innovationsfähigkeit nicht langfristig erhalten bleiben, denn nur solange das Fundament der Rheintaler Pyramide hält, können nachhaltig Wettbewerbsvorteile in Form von Innovationsleistung erzielt werden.

Eine hohe Innovationsfähigkeit bedeutet nicht gleichzeitig eine hohe Innovationsleistung.

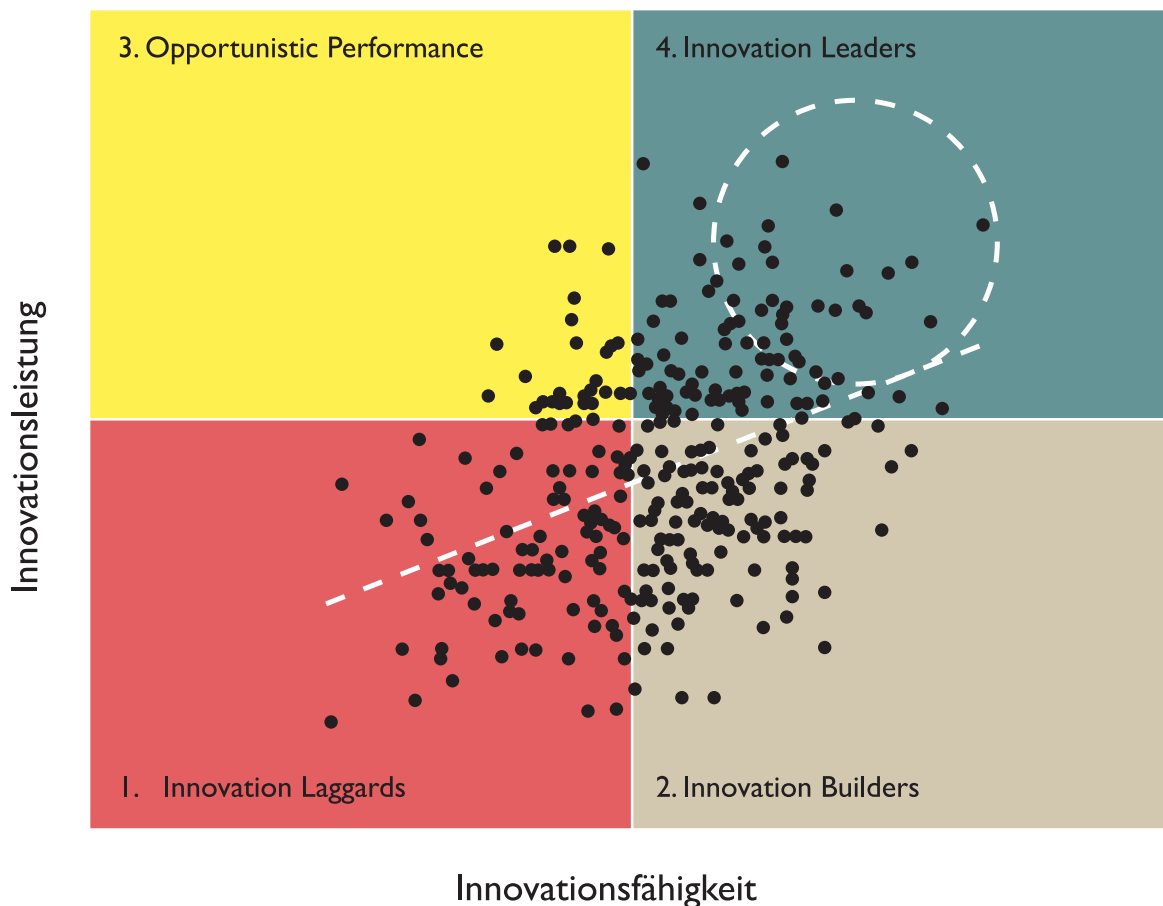


Abbildung 3: Die Innovationsmatrix befüllt mit den 388 Schweizer Industrieunternehmen des Swiss Manufacturing Surveys 2026

Handlungsempfehlungen der Innovationsmatrix

Wie Unternehmen zu echten Innovation Leaders werden



Opportunistic Performers:

Diese Gruppe erzielt trotz geringer Investition in Innovation eine hohe Innovationsleistung. Die Erwartung ist jedoch, dass dies nicht aufgrund systematischer Effekte entsteht, sondern zufälliger und kurzfristiger Natur ist. Wenn die Grundpfeiler der Pyramide nicht im Einklang sind, kann das Gesamtkonstrukt ins Wanken geraten. Sinnvoll ist es, die bisherigen Erfolge zu analysieren und zu systematisieren, um die eigenen Stärken und Schwächen in der Innovationsfähigkeit zu identifizieren. Gleichzeitig sollte das Innovationswissen im Unternehmen gesichert und verbreitet, die Abhängigkeit von einzelnen Personen oder zufälligen Erfolgen reduziert sowie eine langfristige Innovationsstrategie entwickelt werden. Darauf aufbauend können die Unternehmen dann die fehlenden Kompetenzen aufbauen, damit ein stabiles Fundament für Innovationsleistung und Wettbewerbsfähigkeit erreicht wird.



Innovation Leaders:

Sich in diesem Quadranten zu positionieren, ist das Ergebnis systematischer Innovationsarbeit. Eine hohe Innovationsfähigkeit führt hier zu einer hohen Innovationsleistung. Diese Gruppe an Unternehmen zeigt, dass durch ein stabiles Fundament aus Innovationsstrategie, Innovationsprozessen und Innovationskultur eine messbare Innovationsleistung geschaffen werden kann, die zum unternehmensweiten Wettbewerbserfolg beiträgt. Für diese Unternehmen gilt es, weiter aktiv in die Innovationsfähigkeit zu investieren, Ambidextrie zu leben und disruptive Innovation voranzutreiben. Darüber hinaus sollte die langfristige Innovationsstrategie konsequent verankert, die Innovationsprozesse kontinuierlich weiterentwickelt sowie Innovationskultur vertieft werden. Kooperationen mit externen Partnern, beispielsweise Forschungseinrichtungen oder Start-ups, können zusätzlich gestärkt werden, um auch künftig Innovationsführer zu bleiben.



Innovation Laggards:

Diese Unternehmen weisen eine geringe Innovationsfähigkeit auf und erzielen entsprechend nur eine geringe Innovationsleistung. Es sollte eine Innovationsstrategie ausgearbeitet werden und die daraus zwingend notwendigen nächsten Schritte gegangen werden: Gezieltes Investieren in Innovation sowie Aufbau notwendiger Prozesse und entsprechender Kultur. Ebenso gilt es, Mitarbeitende systematisch in den Innovationsprozess einzubinden und erste Pilotprojekte mit überschaubarem Risiko durchzuführen, um Erfahrungen zu sammeln. Kooperationen mit externen Partnern können zusätzlich dabei helfen, Wissen aufzubauen und eine innovationsfördernde Kultur zu entwickeln.



Innovation Builders

Hier ist bereits eine hohe Innovationsfähigkeit vorhanden, sie schlägt sich aber noch nicht in messbarer Innovationsleistung nieder. Diese Unternehmen sollten klare Innovationsprozesse einführen, die die Umsetzung von Innovation ermöglichen. Hierbei sind systematische Investitionen in ein breites Portfolio an Projekten sowie deren Priorisierung nach Erfolgspotenzial zentral. Wichtig ist, die einzelnen Projekte objektiv und datenbasiert zu bewerten, um an festen Meilensteinen über eine Weiterfinanzierung zu entscheiden. Hierfür ist auch eine frühe Einbeziehung der Kunden nötig, um auf Basis von Marktfeedback reale Kundenprobleme zu lösen und geeignete Kundengruppen zu identifizieren.



Was Innovation Leaders besser machen

Was macht Schweizer Innovationsführer aus?

Anhand ihrer Position in der Innovationsmatrix haben wir die Innovationsführer bestimmt. Aus den insgesamt 388 teilnehmenden Unternehmen des Swiss Manufacturing Survey 2026 wählen wir die 40 Unternehmen aus, die sich am weitesten oben rechts in der Matrix positionieren und es damit schaffen, ihren Einsatz für Innovation in eine führende Innovationsleistung zu übersetzen.

Aus ihren Merkmalen haben wir in der folgenden Abbildung einen Steckbrief erstellt, der zeigt, wie sich Innovationsführer vom Industriedurchschnitt unterscheiden.

Um die Innovationsfähigkeit entlang der Rheintaler Pyramide messbar zu machen, haben wir aus den erhobenen Kriterien je einen Index für Strategie, Prozesse und Kultur berechnet. In allen drei Bereichen schneiden die Innovationsführer mindestens 10% besser ab als der Durchschnitt.

Auffällig ist, wie deutlich sich die Innovationsführer bei Strategie und Prozessen absetzen. Im Strategie-Index liegen sie mehr als 20% über dem Durchschnitt, bei den Prozessen 18%.

Sie sind also besser darin, klare Innovationsstrategien zu formulieren, diese an alle Mitarbeitenden zu kommunizieren und in messbare Kennzahlen herunterzubrechen. Zudem stellen sie im Verhältnis zur Unternehmensgrösse systematisch mehr finanzielle Mittel und Personal für Forschung und Entwicklung bereit. Fast ein Drittel der Innovationsführer gibt an, mehr als 10% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung zu investieren, während im Industriedurchschnitt die Mehrheit weniger als 2.5 % aufwendet. Innovationsführer haben ausserdem mit 14% der weltweiten Belegschaft in F&E einen fast doppelt so hohen Anteil an Entwicklungsmitarbeitern wie der Industriedurchschnitt.

Innovation Leaders

Messbar bessere Ergebnisse sowohl in der Innovationsleistung als auch in der Innovationsfähigkeit.

Innovationsleistung

+ 154%

Umsatzanteil mit Neuprodukten

+ 42%

jährliche Patentanmeldung

+ 34%

Innovationsleistung vs. Konkurrenz

Innovationsfähigkeit

+21 %

Strategie-Index

+ 18%

Prozess-Index

+ 10%

Kultur-Index

Abbildung 4. Steckbrief: So unterscheiden sich Innovationsführer vom Industriedurchschnitt

Der höhere Prozess-Index zeigt sich vor allem in zwei Punkten. Innovationsführer geben über 20% häufiger an, über eine klare Governance für Innovationsprojekte zu verfügen, also über eindeutige Entscheidungsträger und Strukturen. Sicherlich auch einer der Gründe, warum sie ihre Time-to-Market um 29% besser einschätzen als der Industriedurchschnitt. Ebenso beobachten sie externe Markt- und Technologietrends systematischer – hier liegt der Unterschied bei rund 16%. Klare Zuständigkeiten und ein aufmerksamer Blick nach aussen sorgen dafür, dass aus Ideen verlässlich Projekte und am Ende Ergebnisse werden. Bezogen auf die Unternehmenskultur zeigt sich, dass Innovationsführer häufiger eine Unternehmenskultur besitzen, die sich positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirkt. Insgesamt gaben dies knapp 95% der Top-Innovatoren an.

Weil die Innovationsführer alle drei Grundpfeiler der Rheintaler Pyramide zusammenführen, entsteht daraus eine messbare Innovationsleistung. Neben einer

über 34% höheren Selbsteinschätzung ihrer Innovationsleistung, geben Innovationsführer bei der Frage nach den jährlichen Patentanmeldungen der letzten drei Jahre an, durchschnittlich 24 Patente im Jahr anzumelden.

Das heisst, sie patentieren 42% mehr als der Industriedurchschnitt. Dabei unterscheidet sich die durchschnittliche Unternehmensgrösse der beiden Gruppen nur minimal.

Es sind jeweils ca. ein Viertel der Unternehmen grosse Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern und ansonsten kleine und mittlere Unternehmen. Innovationsführer schaffen es nicht nur, durch die erfolgreiche Implementation von Innovationsstrategie, Innovationsprozess und Innovationskultur neue Technologien zu entwickeln und durch Patente zu schützen, sondern können diese auch erfolgreich an den Markt bringen und kommerzialisieren. Der Umsatzanteil mit neuen Produkten liegt bei ihnen mit 42% rund 2,5-mal so hoch wie beim Industriedurchschnitt.

29% Time-to-Market besser eingeschätzt als der Industriedurchschnitt.



Innovation Leaders: profitabler, performanter, wettbewerbsfähiger – auch in Krisenzeiten

Schaffen es die ausgewählten Unternehmen, ihre Innovationsführerschaft auch in einen Wettbewerbsvorteil umzusetzen, wie es die Forschung suggeriert?

Wie bereits im letzten Jahr, wurden hierzu im Rahmen des Swiss Manufacturing Survey Fragen zur Wettbewerbsfähigkeit miteinbezogen. Die Ergebnisse zeigen: Innovationsführer sind nicht nur innovativer, sie sind auch profitabler, performanter und wettbewerbsfähiger, und das gerade in einem schwierigen Umfeld.

Insgesamt schätzen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit rund 5% höher ein als der Industriedurchschnitt. Das zeigt sich auch in der Profitabilität. In der Schweiz erzielt jeder fünfte Innovationsführer eine EBIT-Marge von über 20%, im Industriedurchschnitt nur jedes zehnte Unternehmen. Der Anteil der besonders profitablen Unternehmen ist bei

den Innovationsführern also mehr als doppelt so hoch. Im Ausland liegen beide Gruppen dagegen etwa gleichauf. Der Renditevorsprung entsteht damit vor allem am Standort Schweiz, den die Innovationsführer erfolgreicher nutzen.

Nachfolgend analysieren wir die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen anhand des Modells von Porter. Dieses beinhaltet Fragen nach der Wettbewerbsstärke gegenüber bestehenden Mitbewerbern, der Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Kunden sowie der Bedrohung durch neue Wettbewerber und neue Produkte im Markt¹³.

¹³ Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review 57(2)

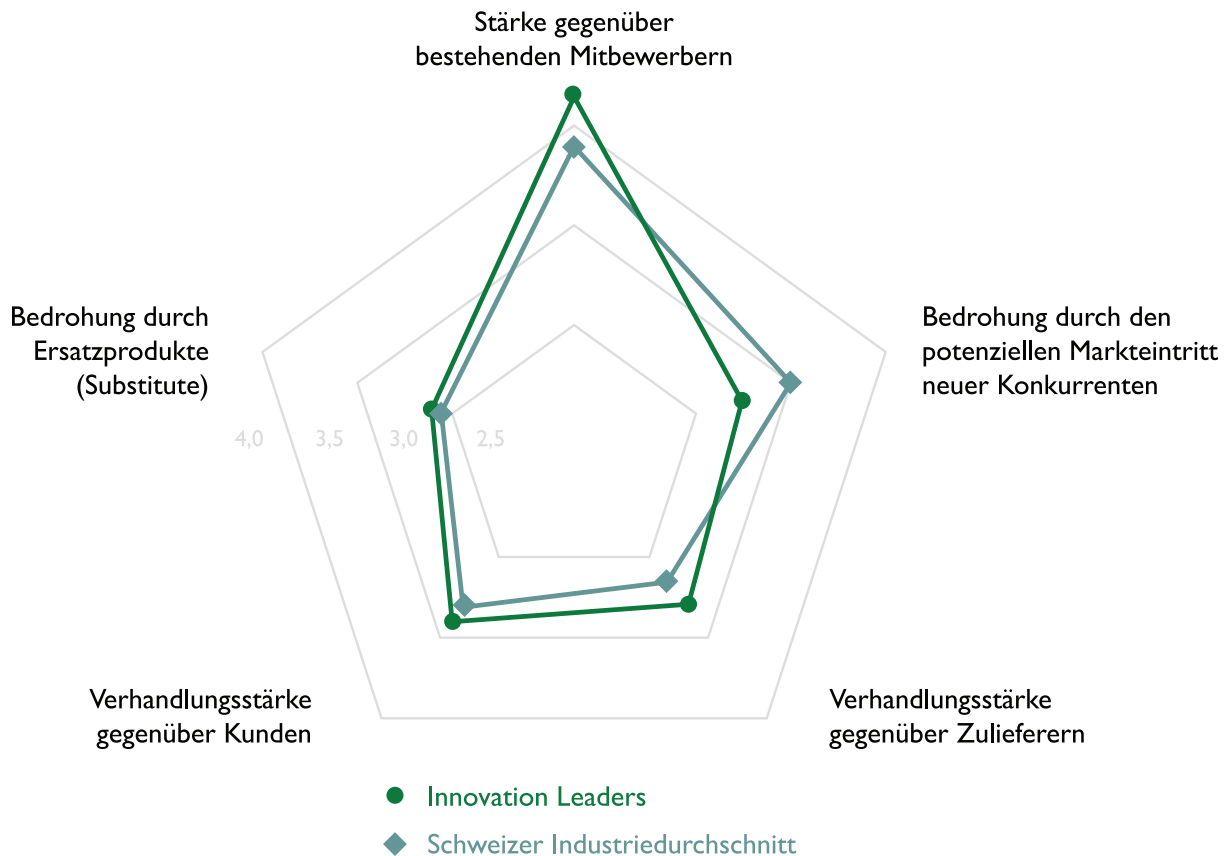


Abbildung 5: Porters Five Forces. Die Innovationsführer weisen in drei der fünf Kategorien eine höhere Wettbewerbsfähigkeit auf als der Industriedurchschnitt

In drei der fünf Kriterien schätzen sich die Innovationsführer stärker ein als der Durchschnitt, nämlich gegenüber dem bestehenden Wettbewerb sowie in der Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Kunden. Daraus lässt sich ableiten, dass sich Innovatoren, die sich über die Qualität ihrer Produkte differenzieren, weniger austauschbar machen. Dadurch können sie sich gegenüber dem bestehenden Wettbewerb behaupten und machen zugleich Kunden und Lieferanten abhängiger.

Bei den beiden übrigen Kräften fällt das Bild anders aus. Gegenüber dem Markteintritt neuer Wettbewerber und der Bedrohung durch Ersatzprodukte schätzen sich die Innovationsführer gleich oder sogar etwas schwächer ein als der Industriedurchschnitt.

Die Innovationsführer sind Unternehmen, welche sich im «Zangengriff» zwischen möglicher neuer Konkurrenz und Substituten befinden. Sie sind dementsprechend zu höherer Innovation gezwungen, um sich von den externen Marktmächten zu differenzieren.

Es fällt auf, dass Innovationsführer es auch schaffen, nicht nur ihre bestehende Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, sondern sich auch im aktuell komplexen Marktumfeld weiter zu verbessern. Über 40% von ihnen geben an, ihren Marktanteil und ihre EBIT-Marge gegenüber dem Vorjahr gesteigert zu haben, beim Industriedurchschnitt sind es nur ca. 30%. Darin zeigt sich die Ambidextrie der Innovationsführer.

Sie sichern ihr bestehendes Geschäft über kontinuierliche Verbesserungen und bauen zugleich über Innovation neue Vorteile auf. Auch unter Druck entwickeln sie sich weiter, und genau das macht sie dauerhaft wettbewerbsfähiger.

Mehr als 40 % der Innovationsführer steigerten Marktanteil und EBIT-Marge gegenüber rund 30% im Industriedurchschnitt.

Was kann die Schweizer Industrie von Innovation Leaders lernen?

Wer führt, differenziert über Mehrwert

Innovationsführer zeichnen sich durch eine erhöhte Innovationsfähigkeit und deren konsequente Umsetzung aus und sind dadurch auch wettbewerbsfähiger. Was also kann die Schweizer Industrie von diesen Unternehmen lernen? Weitere Fragen des Swiss Manufacturing Survey zu den Themen Strategie, Standort Schweiz, Krisenzeiten, Nutzung von Technologie und Ambidextrie zeigen mögliche Lernfelder auf.

Innovationsführer schätzen bei ihren Kunden die Innovativität ihres Angebots und die Customer Experience höher ein als den Preis. Das spiegelt sich auch in ihrer Strategie wider. Im Rahmen des Swiss Manufacturing Survey wurden die Unternehmen gebeten, acht strategische Faktoren in eine Rangfolge zu bringen. Neben Qualität und Liefertreue, die bei beiden Gruppen auf den ersten beiden Plätzen landen, priorisieren die Innovationsführer die Innovation deutlich höher als der Industriedurchschnitt, der stattdessen den Preis stärker gewichtet. Die Innovationsführer differenzieren sich damit im Gegensatz zum Durchschnitt klarer über Qualität und Innovation, nicht über den Preis.



Die Schweiz als Know-How-Standort für Innovationsführer

Innovationsführer sind internationaler aufgestellt als der Industriedurchschnitt. Knapp 40% von ihnen produzieren sowohl in der Schweiz als auch im Ausland, beim Durchschnitt ist es rund ein Viertel. Dennoch bekennen sich beide Gruppen klar zum Standort Schweiz: Rund 90% aller befragten Unternehmen erwarten gleichbleibende oder wachsende Investitionen in Schweizer Standorte. Als Standortvorteile nennen beide Gruppen die Herkunftsmarke Made in Switzerland und den Zugang zu hochqualifizierten Arbeitskräften. Als grösste Hemmnisse sehen die Innovationsführer den starken Franken und die Regulierung, der Industriedurchschnitt vor allem die Arbeitskosten.

Der entscheidende Unterschied liegt darin, welche Rolle der Standort Schweiz für die jeweiligen Unternehmen spielt. Die Innovationsführer verstehen sie als Know-how-Standort und erwarten Wachstum vor allem in Forschung und Entwicklung. Der Industriedurchschnitt sieht die Schweiz eher als Absatz- und Produktionsstandort, der über Kundennähe und die Marke Schweiz bespielt wird.

Wer vorne mitspielt, nimmt Geopolitische Herausforderungen zuerst wahr und setzt Gegenmassnahmen um

Die Innovationsführer, die stärker in globale Wertschöpfung eingebunden sind als der Durchschnitt, sind dementsprechend auch stärker von geopolitischen Einflüssen betroffen. Aus dem Swiss Manufacturing Survey ergibt sich, dass grundsätzlich die gesamte Schweizer Industrie von der aktuellen geopolitischen Lage betroffen ist. Über die Hälfte der befragten Firmen gibt an, sogar stark oder kritisch betroffen zu sein, bei den Innovationsführern mit 54% etwas mehr als im Industriedurchschnitt mit 51%. Insbesondere bezogen auf die aktuelle Zollpolitik der USA sind die Innovationsführer stärker betroffen, was sich vor allem in sinkenden Verkaufszahlen, Problemen in globalen Lieferketten und steigenden Produktionskosten abzeichnet.

In der Reaktion auf die geopolitischen Spannungen gehen die Innovationsführer die Probleme aktiver an und reagieren häufiger mit konkreten Massnahmen. Über 70% der Innovationsführer,

im Vergleich zu knapp der Hälfte des Industriedurchschnitts, geben explizit an, ihre Lieferketten-Risikoanalyse zu verstärken. 53% der Innovationsführer reduzieren gezielt ihre Abhängigkeit von einzelnen Märkten, gegenüber 40% des Industriedurchschnitts. Ausserdem verlagern Innovationsführer 50% häufiger ihre Produktion näher an ihre Schlüsselmärkte, um Zölle und Handelsbarrieren zu umgehen. Besonders auffällig ist die Preissetzungsmacht. Über drei Viertel der Innovationsführer können höhere Kosten an ihre Kunden weitergeben, gegenüber nur rund 30% des Industriedurchschnitts. Der Durchschnitt setzt dagegen häufiger auf den Aufbau zusätzlicher Lagerbestände und Puffer, was Kapital bindet und eher Symptome bekämpft, während die Innovationsführer an den Ursachen ansetzen. Hieraus lässt sich ableiten, dass bei einem ähnlichen Ausgangspunkt Innovationsführer schneller und entschlossener handeln, während der Durchschnitt eher abwartet.

75%+
können höhere
Kosten an ihre
Kunden weitergeben

70%+
verstärken ihre
Lieferketten-Risiko-
analyse



Technologie als Enabler von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

Ein Weg, um Innovationen effizient im Unternehmen zu verankern, ist das Nutzen digitaler Technologien. Damit können Prozesse effizienter gestaltet und Entscheidungen datenbasiert getroffen werden. Im Rahmen des Swiss Manufacturing Survey haben die Schweizer Industrieunternehmen ihren Implementierungsgrad verschiedener Technologien angegeben. Abgefragt wurden Basistechnologien wie ERP-Systeme sowie moderne Techno-

logien, wie KI oder Robotik. Es ist klar erkennbar, dass Basistechnologien bei den meisten Industrieunternehmen weit verbreitet sind, weshalb sich nur ein geringer Unterschied in der Nutzung zwischen den beiden Gruppen feststellen lässt. Bei modernen Technologien zeigt sich ein deutlicherer Abstand. 32% bis über 40% der Innovationsführer setzen Technologien wie generative KI, Big Data Analytics, Machine Learning oder

digitale Zwillinge bereits im operativen Geschäft oder zumindest in Pilotprojekten ein. Das ist jeweils ein knapp doppelt so hoher Anteil wie beim Industriedurchschnitt. Insbesondere bei der kollaborativen Robotik zeigt sich ein signifikanter Unterschied. Nur knapp über 15% des Industriedurchschnitts haben diese mindestens als Pilotprojekt implementiert, während über 40% der Innovationsführer automatisiert sind.

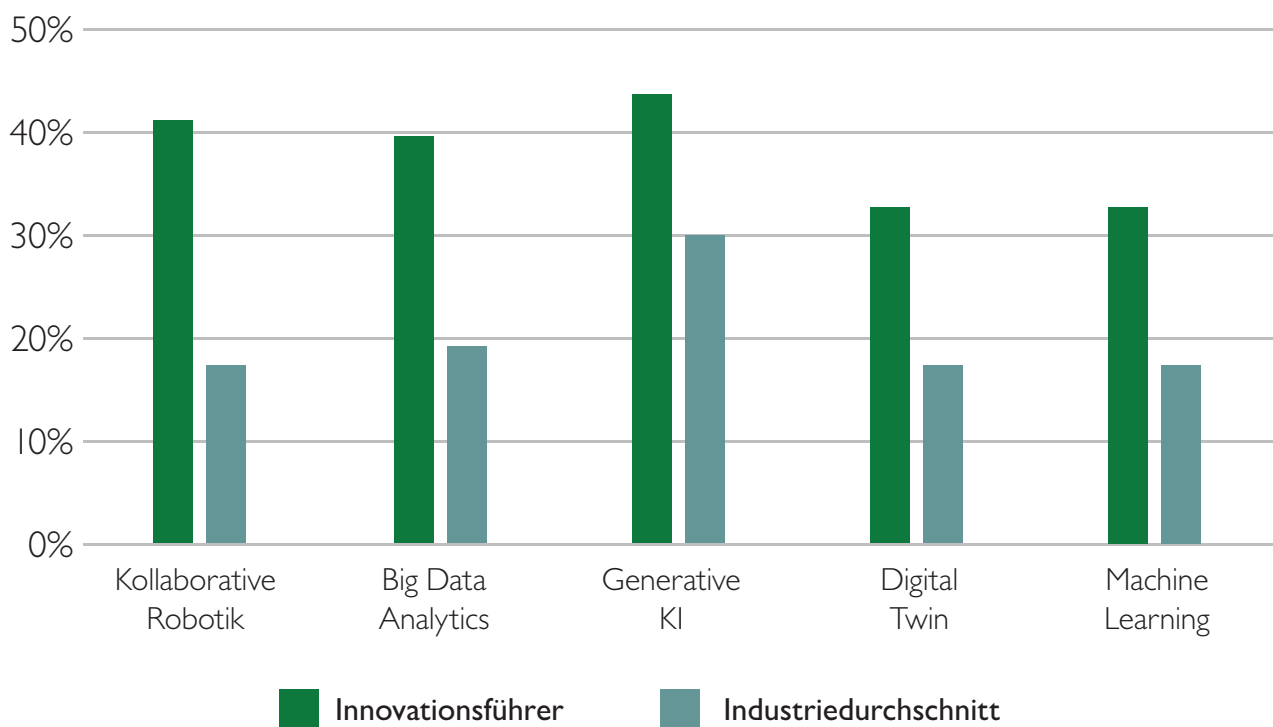


Abbildung 6: Innovationsführer setzen moderne Technologien im operativen Geschäft oder als Pilotprojekt knapp doppelt so häufig ein, im Vergleich zum Industriedurchschnitt

72% der Innovationsführer sehen damit einen mindestens moderaten Beitrag der Digitalisierung zu ihrer Wettbewerbsfähigkeit, gegenüber nur 56% im Durchschnitt. Die Zahlen zeigen, dass Innovationsführer es nicht nur schaffen, digitale Technologien früher einzuführen, sondern diese auch effizient nutzen, um bestehende Probleme wie die hohen Arbeitskosten in der Schweiz anzugehen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Wettbewerbsfähigkeit in Krisenzeiten benötigt Ambidextrie und ein Zusammenspiel aus Strategie, Prozess und Kultur

Alle diese Befunde laufen auf ein Prinzip zu: Ambidextrie. Innovationsführer verbessern ihr bestehendes Geschäft kontinuierlich weiter und treiben zugleich Innovationen voran. Über die Hälfte von ihnen verfolgt bewusst eine

solche Balance aus inkrementeller und radikaler Innovation; beim Industriedurchschnitt sind es nur rund ein Drittel. Diese setzen stattdessen mehr auf inkrementelle Innovation als die Innovationsführer.

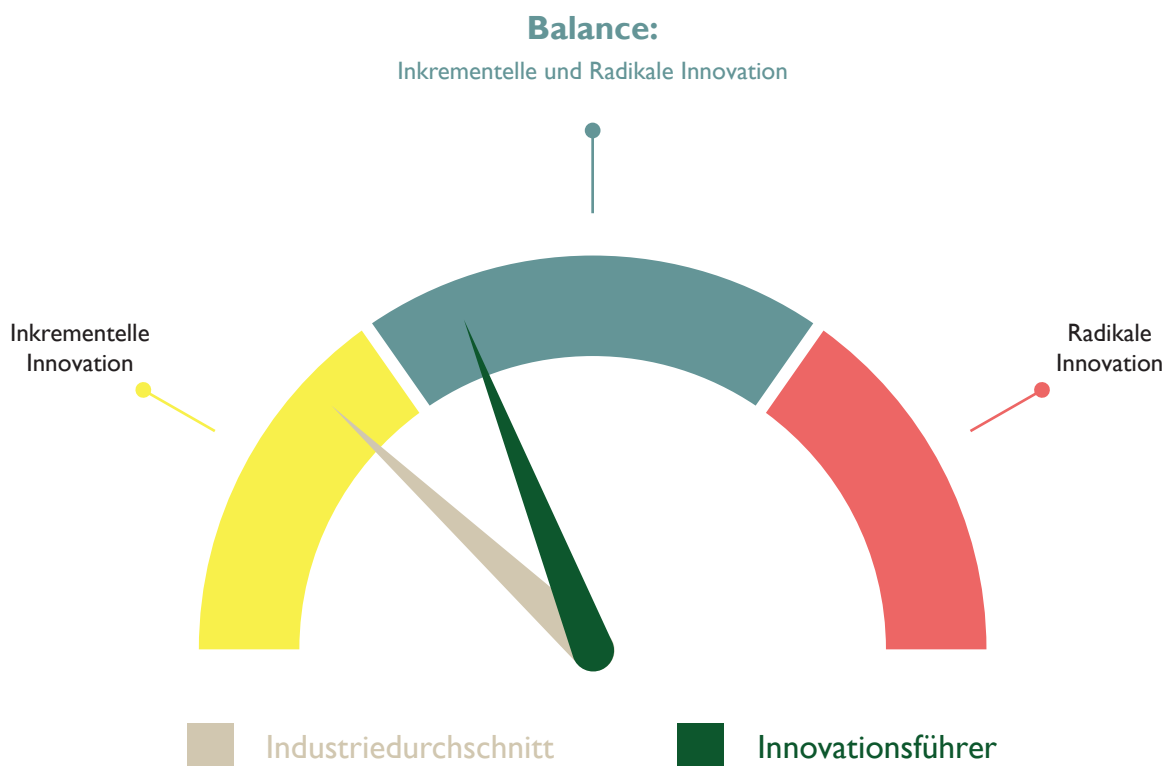


Abbildung 7: Innovationsführer setzen sowohl auf inkrementelle als auch radikale Innovation, während der Industriedurchschnitt häufiger auf inkrementelle Innovation setzt (Eigene Darstellung auf Basis der Angaben zum Innovationsgrad im SMS 2026)

Weiterhin wurde die Entwicklung verschiedener Performancekennzahlen gegenüber dem Vorjahr abgefragt. Über nahezu alle Dimensionen hinweg berichten die Innovationsführer häufiger von Verbesserungen als der Durchschnitt. Bemerkenswert ist dabei, wo der Abstand am grössten ist, nämlich bei der operativen Effizienz und der EBIT-Marge. Das spricht klar dafür, dass die Innovationsführer es

schaffen Ambidextrie zu implementieren, um neben Exploration auch das bestehend Tagesgeschäft weiter zu verbessern. Damit bestätigt sich, was die Rheintaler Pyramide nahelegt.

Nicht die Optimierung einzelner Aspekte entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit, sondern das abgestimmte Zusammenspiel aller drei Faktoren Strategie, Prozess und Kultur.

Erfolgreiche Unternehmen ruhen sich nicht auf einem hohen Niveau aus, sondern arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung ihres Handelns. Genau darin liegt die Lehre für die Schweizer Industrie: Wer auch in einem angespannten Umfeld beide Seiten gleichzeitig bedient, sichert sich einen Vorsprung, der schwer aufzuholen ist.

Anwendung der Rheintaler Pyramide zur Steigerung von Innovativität

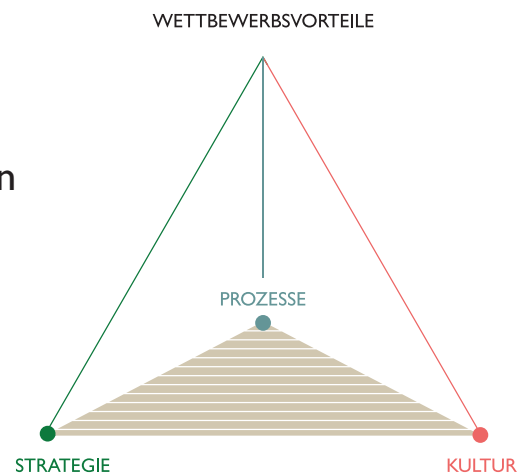
Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, was Innovationsführer auszeichnet und wie eng Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zusammenhängen. Wie sich diese Erkenntnisse in der Praxis umsetzen lassen, zeigt dieses Kapitel.

Die Methode: In sechs Schritten zu einer leistungsfähigen Entwicklungsabteilung

In der betrieblichen Praxis wird Innovation massgeblich aus der Entwicklungsabteilung getrieben. Deshalb hat Noventa Consulting eine Methode erarbeitet, wie die Leistungsfähigkeit einer Entwicklungsabteilung anhand von sechs Schritten gesteigert werden kann.

Im ersten Schritt, der strategischen Orientierung, wird mit Entwicklern und Führungskräften geklärt, was den Kunden begeistert und was das Produkt leisten muss. Der zweite Schritt, die Technologieverfügbarkeit, verbindet eine Produkt-Roadmap mit einer darübergelegten Technologie-Roadmap: Welche Produkte sind in den nächsten fünf bis sieben Jahren geplant, und welche Technologien müssen dafür bereitstehen? Relevante Technologien werden früh entwickelt und validiert, damit sie beim Projektstart wie in einem Technologie-Supermarkt abrufbar sind.

Der dritte Schritt, das Frontloading, stellt an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktmanagement sicher, dass ein Produkt mit hohem Klärungsstand und ohne offene Unbekannte an die Entwicklung übergeben wird. Der vierte Schritt betrifft die administrativen Prozesse: Rund 60 Prozent des Aufwands im Entwicklungsumfeld haben nichts mit dem Produkt selbst zu tun, sondern mit Abstimmungen, Rückfragen und Wartezeiten. Diese Abläufe werden mit klaren Verantwortlichkeiten und Informationsflüssen definiert. Erst danach folgt der fünfte Schritt, die Organisation: Nun wird entschieden, ob etwa das Labor eine eigene Stelle mit Teamleiter erhält. Wer ein neues Organigramm über alte, ineffiziente Prozesse legt, verschlimmert die Lage oft, statt sie zu verbessern. Der sechste Schritt schliesslich verankert Kommunikation und Problemlösung: wenige Kennzahlen wie Durchlaufzeit und Produktivität, kombiniert mit einer festen Kommunikationsstruktur aus kurzen, regelmässigen Team-Meetings.



STRATEGIE

1

Strategische Orientierung

Kundennutzen, Value Proposition, Kano-Modell

2

Technologieverfügbarkeit

Produkt- und Technologie-Roadmap

PROZESSE

3

Frontloading

Klärung vor dem Entwicklungsstart

4

Administrative Prozesse

Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse

KULTUR

5

Organisation

Organigramm aus den Prozessen ableiten

6

Kommunikation und Problemlösung

Kennzahlen und regelmässige Team-Meetings



Aus der Praxis: Wie Heiniger die Time to Market mehr als halbierte

Ein Transformationsprojekt mit der Heiniger AG zeigt, wie mit der Rheintaler Pyramide und den beschriebenen sechs Schritten die Time to Market mehr als halbiert werden konnte.

Das 1946 gegründete Familienunternehmen aus Herzogenbuchsee wird heute in dritter Generation geführt und ist weltweit führend in der Herstellung von Schermaschinen und -messern für die Tierschur und den Human-Markt; rund 120 Mitarbeitende entwickeln und produzieren in der Schweiz.

Am Anfang stand bei Heiniger eine Erkenntnis, die lange reifte: Wir müssten schneller sein. Der Weg vom Projektstart bis zur Serienmaschine dauerte je nach Projekt gut fünf Jahre. Heute sind es rund zwei. Gemeinsam mit Noventa Consulting hat der Schweizer Hersteller von Scher- und Schneidsystemen seine Entwicklungsabteilung so umgebaut,

dass sich die Time to Market mehr als halbiert hat, bei zugleich sinkenden Entwicklungskosten.

Der Auslöser war das Wachstum der vergangenen Jahre. Was in einer kleinen Abteilung funktioniert, in der wenige, sehr polyvalente Mitarbeitende viele Rollen gleichzeitig ausfüllen, stiess mit der neuen Grösse an Grenzen. Sinnbild dafür war die Projektleitung: Ein Projektleiter leitete das Projekt, konstruierte selbst, beschaffte Prototypen und testete sie im Labor, eine One-Man-Show pro Projekt. Mit zunehmender Grösse liess sich diese Rolle nicht mehr aufrechterhalten.

Der grösste Hebel lag am Anfang des Prozesses. Die langen Entwicklungszyklen entstanden vor allem dadurch, dass dabei immer wieder neue Anforderungen und Ideen einflossen. Heute klärt Heiniger sämtliche Anforderungen in einem Vorprojekt von zehn bis zwölf Monaten, bevor die eigentliche Entwicklung startet. Neue Ideen, die später auftauchen, werden nicht unterdrückt, aber konsequent für das nächste Projekt notiert.

„Wir nehmen uns etwa zehn bis zwölf Monate für ein Vorprojekt, in dem wir alle Eventualitäten klären, und danach sind wir innerhalb von zwei Jahren am Markt.“

Jörg Ammann,
CTO Heiniger AG



Mit dem Frontloading veränderten sich die Rollen. Der Projektleiter ist heute nicht mehr für alles zuständig, sondern führt ein Team von Fachspezialisten. Die Konstruktion holte Heiniger vollständig ins Haus, ebenso Teile der Elektronikentwicklung und des Testings. Zentral war die neu geschaffene Stelle des Laborleiters, die Christoph Brönnimann, zuvor selbst Projektleiter, übernahm. Das Labor agiert seither wie ein interner Dienstleister: Es erhält Testaufträge und führt wiederholbare, personenunabhängige und klar definierte Tests durch und liefert dem Auftraggeber nach Abschluss einen Prüfbericht. Weil Abweichungen so früh im Projekt auffallen, lassen sie sich günstig beheben, denn je später ein Fehler entdeckt wird, desto teurer wird er.

Ein weiterer Baustein war die Trennung von Technologie- und Produktentwicklung. Neue Materialien oder Verfahren werden nicht mehr im laufenden Hauptprojekt erprobt, sondern vorab als eigenständige Technologie- oder Innovationsprojekte validiert. Eine Produkt-Roadmap aus dem Produktmanagement gibt vor, wann welches Projekt starten muss. So ist beim Start des Hauptprojekts sicher, dass die eingesetzte Technologie funktioniert. So fällt einer der grössten Unsicherheitsfaktoren weg.

Neben einer strukturellen Klarheit, wie Festlegung von Verantwortlichkeiten und Einführung klassischer Projektmanagement-Prozessen, brauchte es ebenso viel Aufmerksamkeit für den zwischenmenschlichen und kulturellen Wandel. Veränderungen in Abläufen und Verantwortlichkeiten berühren immer auch die Rollen einzelner

Mitarbeiter. Noventa Consulting begleitete diesen Prozess iterativ und unter frühzeitigem Einbezug aller Beteiligten. Hierbei konnte konsequentes Change-Management helfen, anfängliche Hürden zu überwinden. Neben der halbierten Time to Market sind auch die Entwicklungskosten gesunken, weil Heiniger Arbeiten wie Konstruktion und Elektronik ins Haus geholt hat und dadurch mit weniger Stunden auskommt. Für den Inhaber zahlt sich die Transformation vor allem in einer Grösse aus:

„Kürzere Entwicklungszeiten, mehr Innovation, viel mehr Fokus der einzelnen Leute auf ihre Stärken. Schlussendlich ist es Geschwindigkeit, und die wird sich zwangsläufig in Erfolg am Markt ummünzen.“

Daniel Heiniger,
CEO und Inhaber Heiniger AG

Von fünf Jahren auf zwei: Wie Heiniger seine Entwicklung neu aufstellte. Das komplette Projekt zum Nachlesen. Jetzt scannen.



Interview: Maximilian Stengele, Partner Noventa Consulting

Maximilian Stengele, Partner bei Noventa Consulting sowie Experte für Entwicklungsprozesse und -organisation erläutert im Interview, wie eine Entwicklungsabteilung aufgestellt sein muss, damit aus Innovationsfähigkeit auch Innovationsleistung wird.



Woran erkennt man, dass eine Entwicklungsabteilung nicht rund läuft?

Daran, dass praktisch jeder alles macht. Es fehlt die klare Trennung der Aufgaben. Daraus entsteht negatives Multitasking: ständige Unterbrechungen, weil eine andere Aufgabe hereinkommt, und laufende Umpriorisierungen. Bei Heiniger war das am deutlichsten bei der Projektleitung zu sehen. Der Projektleiter sprach mit Produktmanagement, Verkauf und Kunden und arbeitete zugleich selbst am Entwicklungsprozess mit. Das ist unüblich und ein klares Zeichen, dass man die Rollen neu definieren muss.

Wie setzt du so ein Projekt auf?

Am Anfang steht ein Schulungstag zu den Erfolgsfaktoren in der Produktentwicklung, denn viele Stellhebel sind über Unternehmen hinweg ähnlich. Unterstützt wird der Tag von einem Reifegradmodell, mit dem die Teilnehmenden ihre eigene Entwicklungsorganisation bewerten. Nach jedem Input schätzen sie sich selbst ein: Sind wir auf Weltklasse-Niveau oder eher auf Stufe eins oder zwei? Das hält den Leuten den Spiegel vor und zeigt, wo die grössten Schmerzpunkte liegen.

Warum verschiebt sich der Hauptaufwand bei vielen Projekten in die zweite Hälfte?

Weil man mit der eigentlichen Entwicklungsarbeit zu früh startet. Das Projekt ist noch nicht final geklärt, mit dem Kunden nicht und mit dem internen Produktmanagement nicht. Trotzdem wird aufgrund der geplanten Timeline irgendwann das Go gegeben. Man beginnt, merkt an einer Stelle nach der anderen, dass es nicht weitergeht. Wenn dann in der zweiten Hälfte die finalen Informationen von Vertrieb, Produktmanagement oder Kunde eintreffen, stellt man fest, dass man in die falsche Richtung gelaufen ist. Die Annahme, unter idealen Bedingungen durchziehen zu können, trifft in der Praxis fast nie zu.

Was ist schwieriger: die technische Seite oder das Team zum Umdenken zu bewegen?

Fast immer das Team. Der Kick-off mit Schulung und Reifegradbewertung läuft in der Regel gut. Kritisch wird es, wenn es konkret wird: Der Projektleiter macht künftig nur noch Projektleitung statt nebenbei CAD und Tests, der Konstrukteur redet nicht mehr mit dem Kunden, sondern konzentriert sich auf die Konstruktion. Solche Einschnitte erzeugen Widerstand, weil die Leute es anders gewohnt sind. Deshalb muss man sie sauber abholen und einbinden.

Wie bist du bei der Transformation mit Heiniger konkret vorgegangen?

In iterativen Workshops mit dem ganzen Team. Die Leute bringen ihre Sichtweisen und Ideen ein, ich nehme das mit, ergänze es mit meinem Know-how und stelle es in der nächsten Session wieder vor. So nähert man sich in mehreren Schleifen dem Zielbild an. Das darf nicht aufgesetzt von aussen kommen. Die Leute müssen an den neuen Strukturen mitgebaut haben, sonst ist die Veränderung nicht nachhaltig. Vom Grundgedanken her ist das dem Design Thinking sehr ähnlich.

Was davon lässt sich auf andere produzierende KMU übertragen?

Die konkrete Organisationsstruktur passt am Ende nur auf Heiniger, weil jedes Unternehmen anders gestrickt ist. Die Themenstellungen dahinter sind aber bei den meisten Kunden sehr ähnlich und lassen sich in leicht abgewandelter Form übertragen.

Dein wichtigster Rat in einem Satz?

Bevor man das Organigramm neu baut, sollte man zuerst die Prozesse anschauen.

Fazit

Die Schweiz als Weltmeister im Innovieren verliert ausgerechnet dort an Boden, wo Innovation entsteht: in der produzierenden Industrie. Dieses Whitepaper ist der Frage nachgegangen, wie sich dieser Widerspruch auflösen lässt. Die Antwort liegt nicht in der nationalen Innovationsstärke der Schweiz, sondern in der betrieblichen Innovationsleistung einzelner Unternehmen.

Den Rahmen dafür liefert die Rheintaler Pyramide. Innovationsleistung entsteht nicht aus einzelnen Massnahmen, sondern aus dem abgestimmten Zusammenspiel von Innovationsstrategie, -prozessen und -kultur, getragen von der Fähigkeit zur Ambidextrie: das bestehende Geschäft kontinuierlich zu verbessern und zugleich Neues zu wagen. Mithilfe der Innovationsmatrix liessen sich aus 388 Unternehmen 40 Innovationsführer bestimmen, denen genau diese Verzahnung gelingt. Aus ihrer Innovationsfähigkeit entsteht messbare Innovationsleistung, und diese schlägt sich in wirtschaftlichem Erfolg nieder: Innovationsführer sind profitabler, performanter und wettbewerbsfähiger, und das gerade in einem schwierigen Umfeld. Ihren Renditevorsprung erzielen sie vor allem

am Hochkostenstandort Schweiz. Sie differenzieren sich über Mehrwert statt über den Preis, nutzen die Schweiz gezielt als Know-how-Standort für Forschung und Entwicklung, begegnen geopolitischen Spannungen schneller und entschlossener und setzen digitale Technologien früher und breiter ein.

Dass sich diese Prinzipien in die Praxis übertragen lassen, zeigt das Beispiel der Heiniger AG. Gemeinsam mit Noventa Consulting hat das Unternehmen seine Entwicklung entlang derselben Logik neu aufgestellt – erst die Prozesse, dann die Organisation – und damit seine Time to Market mehr als halbiert, bei sinkenden Entwicklungskosten.

Damit bestätigt sich, was am Anfang stand: Innovation ist im angespannten Marktumfeld kein Luxus für gute Jahre, sondern der Hebel, der in schwierigen Jahren den Unterschied macht. Wer auch im Abschwung in seine Innovationsfähigkeit investiert und die drei Pfeiler Strategie, Prozesse und Kultur konsequent zusammenführt, sichert sich einen Vorsprung, der schwer aufzuholen ist. Die Voraussetzungen dafür sind in der Schweiz so gut wie in kaum einem anderen Land. Es gilt, sie zu nutzen.



Kontakt



Prof. Dr. Thomas Friedli
Direktor
Institut für Produktions- und
Supply Chain Management
Universität St.Gallen



Simon Gese
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Universität St.Gallen



Simon Gmeiner
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Universität St.Gallen



Lenny Matterstock
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Universität St.Gallen



Julian Mundl
CEO und Mit-Eigentümer
Noventa Consulting AG



Nemanja Novković
Senior Marketing Manager
Noventa Consulting AG