



KENNZAHLEN

85 %



spüren heute einen stärkeren Wettbewerbsdruck als vor fünf bis zehn Jahren

85 %



meinen, ein durchdachtes Geschäftsmodell sei die Grundlage für internationales Wachstum

70 %



arbeiten bereits heute daran, das eigene Geschäftsmodell zu verändern

Quelle: Umfrage unter 155 Schweizer KMU-Exporteuren

KMU SETZEN AUF INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE

Der starke Franken und zunehmende Konkurrenz belasten Schweizer KMU: 85 Prozent spüren heute einen grösseren Wettbewerbsdruck als vor fünf bis zehn Jahren. Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass für eine erfolgreiche Internationalisierung ein gut durchdachtes Geschäftsmodell von grosser Bedeutung ist: 70 Prozent der KMU beschäftigen sich mit dem Thema Geschäftsmodell-Innovation.

WARUM GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION?

Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen wie Airbnb und Uber sorgen seit einiger Zeit für Schlagzeilen: Mit cleveren Ideen auf der Basis neuer, datengestützter Technologien haben sie ihre jeweiligen Branchen international durchgeschüttelt. Getragen werden diese Umbrüche von globalen Megatrends, von der Digitalisierung über den demographischen Wandel bis hin zu einem neuen Mobilitätsverständnis. Über kurz oder lang werden alle Wirtschaftssektoren von den Veränderungen betroffen sein. Die Auswirkungen auf die verschiedenen Exportmärkte der Schweizer KMU sind dabei höchst unterschiedlich. Was können sie tun, um international wettbewerbsfähig zu bleiben?

Exporteure stehen nach wie vor unter starkem Margendruck, der hohe Frankenkurs bleibt ein Problem. Weil vielerorts Effizienzsteigerungen praktisch ausgereizt sind, fehlt für Produktinnovationen oft die Marge. Wo also können Schweizer KMU ansetzen?

Um diese Frage zu beantworten, gilt es künftig, über einzelne Produkte und Prozesse hinaus zu denken und das gesamte Geschäftsmodell ins Visier zu nehmen, gezielt zu hinterfragen, zu überarbeiten oder gar gänzlich auf den Kopf zu stellen. Welchen Nutzen generieren wir mit unseren Produkten oder unserer Dienstleistung für den Kunden, welche Wertschöpfung und welches Ertragsmodell stehen dahinter? So lässt sich ein intelligentes Konzept entwickeln, um die sich rasch ändernden Kundenbedürfnisse zu befriedigen, sich von der Konkurrenz abzuheben und um zusätzliche Einnahmequellen zu erschliessen. Das schafft internationale Wettbewerbsvorteile und optimiert die Margensituation nachhaltig. Es braucht dazu vor allem Kreativität und Querdenken. Wie eine solche Geschäftsmodell-Innovation konkret aussieht und wie KMU ein solches Projekt angehen können, darum geht in dieser Studie.

UMFRAGEERGEBNISSE

Der starke Franken und eine sich laufend verbessernde Konkurrenz erzeugen in allen relevanten Zielmärkten Druck auf KMU, wie eine aktuelle Umfrage von Switzerland Global Enterprise (S-GE) zeigt. 85 Prozent spüren heute einen stärkeren Wettbewerbsdruck als noch vor fünf bis zehn Jahren. Insbesondere in den entwickelten Märkten in Europa, den USA sowie in China hat sich die Situation verschärft. Da KMU häufig vor allem in Europa aktiv sind, stellt dies eine besondere Schwierigkeit für sie dar.

Spüren Sie in Ihren Zielmärkten einen stärkeren Wettbewerbsdruck als noch vor fünf bis zehn Jahren?



In welchem Land spüren Sie einen stärkeren Wettbewerbsdruck?

Die Top 10 Länder mit dem höchsten Wettbewerbsdruck

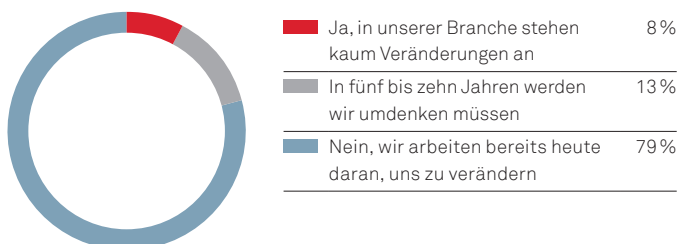
Deutschland	79 %	China	32 %
Frankreich	52 %	Skandinavische Länder	27 %
Italien	39 %	Vereinigtes Königreich	27 %
USA	38 %	Spanien	23 %
Österreich	35 %	Indien	22 %

Was sind die Ursachen für den stärkeren Wettbewerbsdruck?

1	Frankenstärke	67 %
2	Wettbewerber haben sich weiterentwickelt	54 %
3	Neue Wettbewerber im Markt	42 %
4	Technologische Umbrüche	23 %
5	Neue Kundenbedürfnisse	21 %
6	Andere	13 %

Durchgesetzt hat sich gemäss der Umfrage die Erkenntnis, dass für eine erfolgreiche Internationalisierung ein gut durchdachtes Geschäftsmodell von grosser Bedeutung ist. Genauso unbestritten ist die Notwendigkeit, bestehende Modelle zu verändern und an die jeweiligen Märkte anzupassen. So waren 80 Prozent der Befragten der Ansicht, ihr Geschäftsmodell funktioniere in fünf bis zehn Jahren nicht mehr. 70 Prozent arbeiten an der Weiterentwicklung oder sind daran, ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln.

Glauben Sie, dass Ihr Geschäftsmodell in den nächsten Jahren noch genauso funktionieren wird wie heute?



Würden Sie der folgenden Aussage zustimmen?

«Ein gut durchdachtes Geschäftsmodell ist die Voraussetzung für internationales Wachstum.»

1	Voll und ganz zu	56 %
2	Ja	29 %
3	Mehr oder weniger	14 %
4	Nein	3 %
5	Gar nicht	0 %

Würden Sie der folgenden Aussage zustimmen?

«Für jeden Zielmarkt muss gründlich geprüft werden, ob das eigene Geschäftsmodell anwendbar ist oder angepasst werden muss.»

1	Voll und ganz zu	56 %
2	Ja	37 %
3	Mehr oder weniger	7 %
4	Nein	4 %
5	Gar nicht	1 %

Was unternehmen Sie, damit Ihr Unternehmen in Ihren wichtigsten Absatzmärkten wettbewerbsfähig bleibt?

1	Produkt- oder Serviceinnovation	78 %
2	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells	70 %
3	Effizienzsteigerung, Kosteneinsparung	59 %
4	Keine besonderen Massnahmen	1 %

Nicht ausgeschöpft ist das Potenzial, noch bewusster und methodischer an neuen Geschäftsmodellen zu arbeiten und sich dabei auch von Beispielen ausserhalb der eigenen Branche inspirieren zu lassen. Bei den Befragten dominiert in diesem Zusammenhang der Wunsch, über den Austausch mit Kunden und Lieferanten Innovationen zu schaffen. Rund die Hälfte arbeitet heute mit Institutionen zusammen, doch setzte bislang nur rund ein Drittel auf eine Zusammenarbeit mit Konkurrenten oder Firmen aus anderen Branchen. Genau in dieser Kollaboration über Branchengrenzen hinweg liegt indessen eine wesentliche Inspirationsquelle, wie etwa die Geschichten von Elite Beds SA oder der Berlinger AG zeigen.

Wie generieren Sie in Ihrem Unternehmen Ideen für Innovation?

1	Besprechungen mit Kunden, Lieferanten	77 %
2	Interne Massnahmen	67 %
3	Gezielte Partnerschaften für Innovation (mit anderen Firmen, Hochschulen, Verbänden, o.ä.)	49 %
4	Vernetzung mit Firmen über die Branche hinaus	36 %
5	Vernetzung mit anderen Firmen innerhalb der Branche	32 %

WEDER ZU GROSS NOCH ZU KLEIN

Warum Schweizer KMU für die Innovation von Geschäftsmodellen bestens aufgestellt sind

Seit ich 2003 erstmals in die Schweiz kam, konnte ich im Schweizer Innovationsumfeld, unter anderem auch bei KMU, erstaunliche Veränderungen beobachten. Schweizer KMU halten die Innovation hoch – in den Bereichen Kunden, Technologie und System – und zeigen einen Einfallsreichtum, der weltweit seinesgleichen sucht. Ich erzähle anderen nichtschweizerischen Unternehmen und sogar meinen Kollegen im Silicon Valley immer gerne von Schweizer Business-Innovationen.

Einige Beispiele:

- Vor einigen Jahren führte der Schweizer Weinvertrieb Bataillard eine fortschrittliche Fabrikautomatisierung ein, die das herkömmliche Logistikmodell veränderte. Diese Mischung von Systemen und die Einführung von neuer Technologie in ein über 100 Jahre altes Unternehmen ermöglichte ihm, sich von seinen Mitbewerbern abzuheben und seinen Kunden einen Mehrwert zu bieten.
- Die Schweizer Legende Reto Gurtner, Gründer und Vorsitzender der Weisse Arena Gruppe, schuf die Greenstyle-Vision, um die radikalen Innovationen zu beschreiben und zu inspirieren, die erforderlich sind, um ein Leben auf dem Berg im Ressort Laax das ganze Jahr hindurch nachhaltig zu gestalten. Sein Team hat diese Vision in Entwicklung, Vertrieb und Werbung mit starker Ausrichtung auf den Kunden übertragen und sie wird nun in anderen Märkten für Berglagen angeboten.
- Flyability, ein Spin-off der EPFL und Aushängeschild des Schweizer Innovationsumfeldes, ist zum globalen Phänomen und zum ernst zu nehmenden Mitbewerber im Bereich der Drohnen für die industrielle Anwendung geworden. Der rasche Wandel von Flyability von einem universitären Forschungsprojekt zu einem Unternehmen mit professionellem Management-Team und einzigartigem Leistungsversprechen war sehr spannend zu beobachten.

Bei Innovation geht es letztlich darum, für Kunden Mehrwert zu schaffen. Heute befinden sich Schweizer KMU in der ausgezeichneten Lage, einfallsreiche und qualitativ hochwertige Innovationen in einem solch breiten globalen Massstab anzubieten, wie es lange Zeit als zu teuer oder zu komplex schien. Die kleinen und mittelgrossen Exporteure haben dabei den Vorteil ihrer Grösse und ihres Einfallsreichtums. Da sie weder «zu gross» noch «zu klein» sind, können sie die vier wichtigsten Herausforderungen bei der Innovationsentwicklung schnell in Angriff nehmen: (1) mit den Kunden sprechen, (2) ein unbefriedigtes Bedürfnis des Kunden feststellen, (3) ein rentables Geschäftsmodell definieren, mit dem das Unternehmen diesem Bedürfnis entsprechen kann, und schliesslich (4) das Team an dieser neuen geschäftlichen Vision ausrichten.

Als etablierte Unternehmen haben KMU Kunden, die sie gut kennen. Sie können als zuverlässige Partner unzureichend erfüllte Bedürfnisse ihrer Kunden ernsthaft untersuchen. Während Start-ups für gewöhnlich damit kämpfen, das Interesse von Investoren auf sich zu ziehen oder Ressourcen zu mobilisieren, kann ein KMU auf bestehende Mitarbeiter und Ressourcen zurückgreifen, um fortschrittlichere Prototypen zu bauen und diese den Kunden vorzustellen, was wiederum dazu dient, ein vielversprechendes Geschäftsmodell zu verfeinern und zu testen. Und im Gegensatz zu grossen Unternehmen kann ein KMU Veränderungen schneller über das Management-Team und die Geschäftseinheiten kommunizieren und damit je nach Erfordernis verschiedene Gruppen zusammenbringen, die neue Lösungen verfolgen und schliesslich umsetzen.

Ich freue mich, dass Vereine wie Switzerland Global Enterprise weitere Erfolgsgeschichten über den Einfallsreichtum von Schweizer KMU veröffentlichen. Basierend auf den Veränderungen, die ich im Laufe des letzten Jahrzehnts beobachten konnte, bin ich gespannt, was Schweizer KMU in Zukunft schaffen werden.

TAMARA CARLETON

Ph.D., CEO & Gründerin, Innovation Leadership Board LLC

ELITE SA: MATRAZEN-LEASING

Der Matratzenhersteller Elite SA aus Aubonne beschäftigt rund 130 Mitarbeitende und ist seit 1895 im Bettwaren-Geschäft tätig. In den vergangenen 10 Jahren entwickelten sich die Waadtländer dank viel Produkteinnovation zum Luxusmatratzenhersteller.

Die Internationalisierung begann erst 2011. Durch den Besuch internationaler Messen und nach der Eröffnung von Boutiquen in Paris, Mailand, Moskau und Rom hielten Elite-Betten vermehrt Einzug in europäischen Schlafzimmern. Tüchtig aufgemischt haben die innovativen Waadtländer den B2B-Markt mit der Hotellerie. Dazu schielten sie auf eine Idee aus der Automobilindustrie: Anstatt ihre Matratzen an die Hoteliers zu verkaufen, werden diese bloss verliehen. Sensoren in den Matratzen messen die Nutzung und Hoteliers bezahlen entsprechend eine Gebühr. «Smart Lease», so der Name des neues Geschäftsmodells, half mit, Marktanteile zu erobern, auch im Mittleren Osten und in Südafrika.

Für beide Seiten hat dieses Modell nur Vorteile: Während die Hoteliers in Zeiten der Frankenstärke keine grossen Einmalinvestitionen in Matratzen mehr tätigen müssen, lernt die Elite SA viel über das Nutzungsverhalten ihrer möglichen Endkunden. Gleichzeitig schafft das Unternehmen eine enge Beziehung zu den Hoteliers. 2016 exportierte die Bettenmanufaktur Produkte im Wert von 2,5 Millionen Franken ins Ausland, in drei Jahren sollen es fünf Millionen sein.

BERLINGER GROUP: ALLES AUS EINER HAND

Als vor rund 150 Jahren die Familie Berlinger ihren Textilbetrieb im sankt-gallischen Ganterschwil gründete, konnte niemand ahnen, dass daraus eine Hightech-Firma für manipulationssichere Probenfläschchen für Doping- und Drogenkontrollen sowie für Temperaturkontrollinstrumente werden würde. Im Falle des Toggenburger Unternehmens begann der grundlegende Strukturwandel allerdings mit einer Katastrophe: Im Jahr 1902 brannte die Weberei komplett nieder und löste damit die Existenzgrundlage der Familie Berlinger von einem Tag auf den anderen in Rauch auf.

Erfindungsgeist, die Bereitschaft zu ständiger Weiterentwicklung sowie das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit prägen seither die Kultur des Familienunternehmens. Der Verlust der Weberei veranlasste die Berlingers ihr unternehmerisches Glück in anderen Märkten zu suchen und auch zu finden.

Das Familienunternehmen in der sechsten Generation ist mit seinen rund 100 Mitarbeitenden heute praktisch auf der ganzen Welt aktiv. Bekannt wurde die Berlinger Group vor allem auch aufgrund ihrer Produkte für Dopingkontrollen. Interessant ist aber vor allem das zweite Geschäftsfeld: Instrumente zur Temperaturüberwachung. 2014 erfolgte mit dem Kauf einer Software-Firma der vorläufig letzte Schritt. Die Berlinger Group will die digitalisierte, automatisierte Kontrolle von Temperatur und anderen Parametern auf ein neues Niveau heben und aus einer Hand sämtliche Soft- und Hardware über die ganze Wertschöpfungskette hinweg anbieten.

BERHALTER AG: INSPIRATION UND TECHNIK

Geht es um Stanztechnologie, kommt niemand an der Berhalter AG aus dem beschaulichen Widnau vorbei: Das 1960 gegründete Familienunternehmen ist Weltmarktführer der Branche. Mit rund 85 Mitarbeitenden und einem Exportanteil von 97 Prozent hat sich das Unternehmen auf Maschinen für das sogenannte «die-cutting»

spezialisiert, auf Hochleistungs-Stanzautomaten, mit denen beispielsweise Joghurtdeckel, Tiernahrungsdeckel und IML-Etiketten (Labels) hergestellt werden können.

Das klassische MEM-KMU aus dem Rheintal investiert viel in die Entwicklung und ist im Bereich Industrie 4.0 sehr aktiv. 2014 wurde das Geschäftsmodell «tec-spiration» ins Leben gerufen. Mit diesem Modell beschreitet das Unternehmen neue Wege, denn hier geht es nicht mehr alleine darum, qualitativ erstklassige Maschinen zu verkaufen, sondern das eigene Know-how. «tec-spiration» steht gemäss der Berhalter AG für «einfach wissen wie». Das Unternehmen will damit Ideen und Menschen verbinden. Als Basis hierfür dienen das ausgeprägte technische Verständnis des Unternehmens sowie das Bestreben, Partnerschaften einzugehen. Um das eigene Know-how erfolgreich in Produkte und intelligent gestaltete Prozesse einbringen zu können, setzt das Rheintaler KMU auf Inspiration. Technische Herausforderungen werden nicht als Problem, sondern als Ansporn verstanden.

Nach dem Rekordresultat an Neukunden in der Schweiz sind erste Expansionschritte nach Deutschland mit dem neuen Geschäftsmodell umgesetzt worden. Diese verliefen bereits vielversprechend. «tec-spiration» hat das Potenzial, der unter Druck stehenden MEM-Branche als Zukunftsmodell zu dienen.

IFOLOR AG: VOLL DIGITAL

Die Ifolor AG aus Kreuzlingen hat ihr Geschäftsmodell komplett umgekrempelt. Seit dem Jahr 2000 setzt das Familienunternehmen voll auf Digitalfotografie. Und mit der Umstellung kam der internationale Erfolg. Heute beschäftigt das Kreuzlinger KMU rund 280 Mitarbeitende insgesamt, 180 davon in der Schweiz. Einen eigenen Standort betreibt Ifolor auch in Finnland

Der Wechsel von der Analog- zur Digitalfotografie hat das 1961 gegründete Familienunternehmen grundlegend verändert. Während Ifolor früher Filme entwickelte, entwickelt es heute vor allem Software. Kräftig ausgebaut wurden Marketing und Entwicklung. Heute arbeiten über 10 Prozent der Belegschaft in der IT, noch mehr Angestellte sind im Marketing tätig.

Mit dem digitalen Geschäftsmodell, dem Online-Shop, realisiert das KMU deutlich höhere Skaleneffekte als mit den physischen Produkten. Dass die Veränderung kommen wird, stand für das Kreuzlinger KMU schon früh fest. Noch heute sind die Unternehmensverantwortlichen davon überzeugt, dass alles, was digital werden kann, irgendwann auch digital wird. Gleichzeitig ist der Glaube ans haptische Produkt ungebrochen – Menschen haben ihre Erinnerungen gerne «fühlbar». Ob das in fünf oder zehn Jahren anders sein wird, lässt sich heute nicht voraussagen. Es wird sich also zeigen müssen, wo neben iPhone und iMac die Zukunft des Kreuzlinger KMU liegen wird.

RATSCHLÄGE FÜR GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION UND INTERNATIONALISIERUNG

1. Fokussieren Sie Ihr Geschäftsmodell auf den erweiterten Kundennutzen, auf bestehende Bedürfnisse. Neue Technologien können dabei helfen, solche zu erkennen und den Nutzen zu mehren. Sie können neue Lösungswege eröffnen. Sie sind aber kein Selbstzweck.
2. Erfinden Sie das Rad nicht neu: Was Sie brauchen, gibt es vielleicht schon in einer anderen Branche oder in einem anderen Zusammenhang. Lassen Sie sich inspirieren, arbeiten Sie mit Partnern, die Ihnen neue Zugänge öffnen, auch ausserhalb Ihrer Branche.
3. Investieren Sie in Talent und in Ihre Kultur, überdenken Sie Ihre Strukturen. Sie brauchen gute Leute, die das neue Geschäftsmodell begeistert leben – und Raum, damit neue Ideen nicht vom althergebrachten Denken erdrückt werden. Sie müssen experimentieren können. So bauen Sie Schritt für Schritt Neues auf.
4. Geschäftsmodell-Innovation und Internationalisierung befeuern und bedingen einander. Digitale Geschäftsmodelle lohnen sich oft ab einer gewissen Grösse, die sich erst über die Erschliessung weiterer Märkte erreichen lässt. Wer wiederum breit international tätig ist, setzt sich einem wachsenden globalen Wettbewerb aus, der seinerseits wieder Geschäftsmodell-Innovationen befeuert.
5. Unterschätzen Sie nicht die Verschiedenheit der Märkte und passen Sie Ihr Geschäftsmodell an.
6. Geschäftsmodell-Innovation ist die ultimative Optimierungsmassnahme – weil Sie damit nachhaltig neue Margen schaffen und sich international breit aufstellen können, um Konjunktur- oder Währungsschwankungen auszugleichen.

Über die Publikation

Die vorliegenden Daten basieren auf einer Umfrage mit 155 Teilnehmern unter allen Mitgliedern von S-GE, Befragungszeitpunkt: Februar und März 2017. 131 Unternehmen stammen aus der Deutschschweiz, 17 aus der Westschweiz, 7 aus dem Tessin.

Über Switzerland Global Enterprise

Switzerland Global Enterprise (S-GE) begleitet Kunden auf dem Weg in neue Märkte. S-GE fördert im Auftrag von Bund (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO) und Kantonen Export und Investment und hilft Kunden, neues Potenzial für ihr internationales Geschäft zu realisieren und damit den Wirtschaftsstandort Schweiz zu stärken. Als Betreiber eines globalen Experten-Netzwerkes sowie als Vertrauter und starker Partner von Kunden, Kantonen und der Schweizer Regierung bildet S-GE die erste Schweizer Anlaufstelle für Internationalisierungsfragen. www.s-ge.com