



Umfangreiches Netzwerk: CEO Fabio Cavalli (r.) mit seinem Team von MondoBiotech.

Kultur für Ideen

Bernina, MondoBiotech und Ciba Spezialitätenchemie sind die «Best Innovators 2007». Ein Blick auf die Erfolgsfaktoren von raffinierten Entdeckern.

Von Markus Diem Meier (Text)
und Oliver Bartenschlager (Fotos)

Nähmaschinen, Medikamente, UV-Filter: Das sind Produkte, welche die drei diesjährigen Sieger des «Best Innovator»-Wettbewerbs von A.T. Kearney herstellen. Auch wenn sich Bernina, MondoBiotech und die Ciba Spezialitätenchemie in vielem unterscheiden, so sind es vor allem die Gemeinsamkeiten, die sie zu den Siegern werden liessen.

«Für eine marktaugliche Innovation ist eine gute Idee notwendig, aber nicht ausreichend», sagt Stephan Hofstetter, Leiter von A.T. Kearney Schweiz. Gemeinsam ist

allen Siegern eine Firmenkultur, die neue, innovative Ideen begünstigt. Diese Kultur schlägt sich bei allen in einer Unternehmensorganisation nieder, die gewährleistet, dass neue Ideen ausreichend geprüft werden, schon früh das Feedback auf den Absatzmärkten eingeholt wird, vielversprechende Neuerungen in marktreife Produkte münden und auf Änderungen in den Markttrends flexibel reagiert werden kann.

Die für ihre Nähmaschinen berühmte Bernina zählt zu den mittelgrossen Firmen der Schweiz. Sie beschäftigt etwas mehr als 1000 Mitarbeiter, etwa ein Drittel davon im Stammhaus in Steckborn TG, und erzielt einen Umsatz von ungefähr einer vier-

tel Milliarde Franken. Das Unternehmen ist seit 1892, als es von Karl Friedrich Gegauf gegründet wurde, im Besitz der Gründerfamilie. Der heutige Firmenchef und Inhaber, Hanspeter Ueltschi, ist Urenkel des Gründers. Auf den Namen Bernina hat die Firma allerdings erst Fritz Gegauf, Ueltschis Grossvater, 1932 getauft – nach dem gleichnamigen «Hausberg» der Familie im Engadin.

Das intelligente Hilfsmittel für ein Trendhobby

Bernina Stich Regulator, abgekürzt BSR, heisst die Innovation, für die Bernina ausgezeichnet wurde. Der Name bezieht sich

auf einen kleinen Sensor, der seitlich oberhalb der Nadel an der Nähmaschine angebracht ist. Dieser BSR-Sensor sorgt dafür, dass die Maschine automatisch die Stichlänge der Nähmaschine ausgleicht, wenn man den Stoff unter der Nadel mit unregelmässigen Geschwindigkeiten durchzieht.

Hintergrund der Innovation war eine Entwicklung auf den Absatzmärkten in Nordamerika, die mit einem Anteil von 60 Prozent am Gesamtumsatz die grösste Bedeutung für die Thurgauer Firma haben. Dabei geht es um das sogenannte Quilten. Hier dreht es sich um ein vor allem in den USA besonders bei Frauen äusserst beliebtes Hobby, bei dem mit der Nähmaschine freihändig Muster in Stoffe genäht und verschiedene Stoffe miteinander verbunden werden. In den USA werden sogar öffentliche Wettbewerbe im Quilten ausgetragen.

Um im Freihandquilten erfolgreich zu sein, ist allerdings eine lange Zeit des Übens erforderlich, denn die Schwierigkeit besteht bei der Erstellung der Muster darin, das Durchziehen des Stoffes unter der Nadel perfekt mit der Geschwindigkeit der Maschine zu koordinieren. Nur das gewährleistet eine gleich bleibende Stichlänge. Dank dem Bernina Stich Regulator ist es nun auch Anfängerinnen möglich, ohne viel Übung beim Quilten schnell erste Erfolge zu erzielen.

Kaum war der neue Trend erkannt, konnte man bei Bernina bereits nach 18 Monaten mit dem Stichregulator aufwarten. Dieses Gespür für neue Markttrends und die rasche unternehmerische Antwort darauf waren ein wichtiger Grund für die Auszeichnung «Best Innovator».

Der wichtigste Test zur Güte einer Innovation liefert allerdings stets der Absatzmarkt. Ein Produkt kann noch so gut sein – wenn es sich nicht mindestens kostendeckend verkaufen lässt, hat es als Innovation versagt. Doch der Stichregulator hat seinen Markttest bereits bestanden, denn das neue Produkt hat reissenden Absatz gefunden.

Der Stichregulator ist bei Bernina kein Zufallstreffer. Ebenso wenig wie es Zufall ist, dass Bernina als Nischenplayerin zu den technologisch führenden Firmen ihrer Branche zählt. Schon die erste Nähmaschine mit Windows-Betriebssystem hat das Unternehmen auf den Markt gebracht. «Aus Erfahrung wissen wir, dass bei einer erfolgreichen Innovation die Absatzzahlen nach zwei bis drei Jahren wieder abklingen und neue innovative Produkte wieder nötig werden», sagt Gérard Durville, Entwicklungsleiter bei Bernina.



Mut zum Risiko: Dietmar Hüglin, Roberto Galli, Gerhard Beck, Uli Osterwalder, Bernd Herzog, Dietmar Ochs und Martin Riediker (v.l.) von Ciba Spezialitätenchemie.



Gespür für Markttrends: Roland Beer, Thomas Bosshard, Frank Prüfer, Gérard Durville, Michael König und Markus Müller (v.l.) von Bernina.

Daher verfügt Bernina über ein ausgeklügeltes Innovationsmanagement, mit dem neue Trends erkannt werden und dank dem unter Einbezug der Unternehmensleitung rasch neue, den Kundenbedürfnissen angepasste Produkte entwickelt werden können. Besondere Bedeutung hat dabei auch der frühe Einbezug von Anwenderinnen auf den angepeilten Absatzmärkten. Auch beim Stichregulator wurden bald nach Beginn von dessen Entwicklung immer wieder Frauen mit Erfahrung im Quilten ins Unternehmen eingeladen, um zu testen, ob ein Prototyp bereits optimal den Bedürfnissen der Anwenderinnen ent-

spricht. Und tatsächlich konnten bis zur Endentwicklung aus diesen Feedbacks immer wieder Anpassungen vorgenommen werden.

Therapien für «verwaiste» Krankheiten
Ausserordentlich stark am Feedback von Fachleuten seines Bereichs ist auch das Basler Unternehmen MondoBiotech orientiert. Die erst seit März 2001 bestehende Biotechnologie-Boutique konzentriert sich ganz auf die Entwicklung von Therapien für sogenannte Orphan Diseases. Dabei handelt es sich um noch ungefähr 6000 «verwaiste» seltene Krankhei-

ten, für die noch keine adäquate Therapie existiert. Weil es seltene Krankheiten sind, wird über sie auch nur wenig geforscht.

Um diese Nische kümmert sich MondoBiotech. Die Innovation der aus bloss etwa 20 Fixbeschäftigten – zum grössten Teil Forschern – bestehenden Firma zeigt sich im Aufbau eines umfangreichen Netzwerks mit etwa 1000 weltweit forschenden Fachleuten und internetbasierten Systemen. So tauscht das Unternehmen Informationen über den Forschungsstand zu verwaiseten Krankheiten aus, aber auch zu bereits vorhandenen Medikamenten und zu sogenannten menschlichen Peptiden, die möglicherweise eine heilende Wirkung entfalten können. Das Unternehmen hat sich zudem den Zugang zu bereits bestehenden Datenbanken sichern können.

Schliesslich wertet MondoBiotech die durch den Austausch und das umfangreiche Sammeln generierten Informationen mit Hilfe von ausgeklügelten Algorithmen aus, um auf diesem Weg Medikamente für die Krankheiten zu entwickeln.

Trotz erst kurzer Existenz erarbeitet das Unternehmen bereits einen positiven Cashflow. Für die Behandlung vernachlässigter Lungenkrankheiten konnte MondoBiotech bereits Kollaborations- und Lizenzvereinbarungen mit dem international tätigen US-Gentechunternehmen Biogen Idec abschliessen. A.T. Kearney schreibt zu MondoBiotech in den Wettbewerbsunterlagen von einem einzigartigen und innovativen Geschäftsmodell.

Das Unternehmen wird von privaten Investoren finanziert und verfügt über einen renommierten Verwaltungsrat. Dieser wird von Prinz Michael von Liechtenstein präsiert, und unter anderen sitzt dort auch Robert Huber, einer der drei Nobelpreisträger in Chemie des Jahres 1988. Für die Zukunft strebt MondoBiotech einen Börsengang an der Schweizer Börse SWX an, doch will man sich damit noch Zeit lassen. Man versteht sich ohnehin nicht als klassisches Venture-Capital-Unternehmen, wie CEO Fabio Cavalli betont: «Die Investoren haben kein Interesse zu verkaufen, mit einem Börsengang wollen wir aber unser Wachstum finanzieren.»

Sonnenschutz gegen Hautalterung

Bereits an der Schweizer Börse kotiert und sogar im Blue-Chip-Index SMI enthalten ist die Ciba Spezialitätenchemie, das grösste Unternehmen unter den Siegern des «Best Innovator 2007»-Wettbewerbs. Ciba wurde ausgezeichnet für die Entwicklung der neuen «Tinosorb»-UV-Filter in Sonnen-

«Best Innovator»

Die Auszeichnung

— Mit dem Titel «Best Innovator» zeichnet die Beratungsfirma A.T. Kearney heute in zehn europäischen Ländern besonders innovative Unternehmen aus. Für Stephan Hofstetter, Leiter von A.T. Kearney Schweiz, «hängt die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Firmen heute mehr denn je von der Fähigkeit ab, neues Wissen und Ideen in erfolgreiche Geschäftsmodelle, marktgängige Produkte und Dienstleistungen rascher einzubringen als die Konkurrenz, die in verstärktem Masse aus wirtschaftlichen Schwellenländern kommt.» Der «Best Innovator»-Wettbewerb soll die Unternehmen animieren, sich im globalen Wettbewerb optimal aufzustellen.

In der Schweiz wurden beim diesjährigen Wettbewerb von den 300 eingeladenen Firmen gut 20 einer genaueren Prüfung unterzogen. Daraus wurden die drei «Best Innovators 2007» von einer Jury gekürt, der neben Vertretern von A.T. Kearney der emeritierte ETH-Professor Albert Waldvogel und IMD-Professor Jean-Philippe Deschamps angehören.

crèmes, die nicht nur Ultraviolett-B- (UV-B), sondern auch UV-A-Strahlen ausfiltern. Der angegebene Schutzfaktor auf den Crèmes bezieht sich üblicherweise nur auf UV-B-Strahlen. Diese führen zur Rötung der Haut und zu sichtbarem Sonnenbrand. UV-A-Strahlen sind heimtückischer. Sie verursachen keine unmittelbar sichtbare Veränderung der Haut, können aber tiefere Hautschichten schädigen, genetische Informationen der Haut verändern und die Haut schneller altern lassen. Noch Ende der neunziger Jahre hat kein Filter zum Schutz vor dieser Strahlung in Sonnencremes existiert.

Am Anfang stand die Gründung einer eigenen Business-Einheit zur Erforschung von Zusätzen für Kosmetikprodukte im Jahr 1994. Leitidee war, bestehende Kernkompetenzen für neue Anwendungen nutzbar zu machen. Leistungsstarke Lichtfilter für technische Anwendungen gehörten bereits damals zu den Stärken der Firma. Mit der neuen Einheit war auch der Startschuss verbunden, Filter gegen UV-A-Strahlung zu entwickeln. Diese Nutzung bereits bestehender technologischer Fähigkeiten für neue Geschäftsfelder war auch für die

Fachleute von A.T. Kearney ein wichtiger Grund, Ciba Spezialitätenchemie zu einem der drei «Best Innovators» zu küren.

Die Gründung einer gesonderten Geschäftseinheit sieht Dietmar Hüglin, seit Beginn an der Entwicklung des Filters beteiligt, neben der Begeisterung und dem Durchhaltewillen aller Beteiligten als wichtigen Erfolgsfaktor für die Innovation: «Ohne diese Separierung hätten wir es nicht geschafft.» Eine bestehende Einheit ist zwangsläufig immer am Umsatz der bestehenden Produkte interessiert und hätte die Forscher möglicherweise stets daran gemessen, wie viel unmittelbar Verwertbares sie entwickeln. Die Einrichtung einer separaten Einheit zeigt aber auch die Bereitschaft des obersten Managements, das Risiko einzugehen, möglicherweise trotz grossem Einsatz zu scheitern.

Das Geschäftsrisiko war tatsächlich lange gross. Immer wieder drohte das ganze Projekt zu scheitern. Etwa weil der Schutzfilter selber durch die Sonneneinstrahlung nach kürzester Zeit zerstört wurde. «Von etwa 500 getesteten Produktkandidaten war nur einer erfolgreich», schaut Dietmar Hüglin zurück, «wenn wir nur eine von zehn Anforderungen an ein Produkt nicht erfüllen konnten, war es unbrauchbar.» Erst nach sechs Jahren, im Jahr 2000, war klar, dass die Entwicklung eines stabilen Sonnenschutzes gegen UV-A-Strahlen auch tatsächlich gelingt.

Hinzu kam noch das Risiko, dass am Ende der Filter entweder auf dem Markt keinen Absatz finden oder ein Konkurrent Ciba schon vor Entwicklungsabschluss aus dem Rennen drängen würde. Wichtig war daher auch bei Ciba die intensive und enge Zusammenarbeit mit möglichen Endabnehmern, also grossen Unternehmen der Kosmetikbranche, in deren Produkten die Filter Verwendung finden sollten. Wie schon bei den anderen «Best Innovators» spielte dieses Feedback auch für Ciba eine grosse Rolle.

Seit die Filter zu Beginn des neuen Jahrtausends marktreif sind, steigt die Nachfrage nach ihnen steil an. Und die Aufsichtsbehörden sind daran, die Anforderungen für den Schutz vor UV-A-Strahlen zu verschärfen, was den neuen Produkten zusätzlich Auftrieb gibt. Auch diese Innovation erwies sich auf den Märkten als voller Erfolg.

*Markus Diem Meier,
ständiger Mitarbeiter der BILANZ,
markus.diem.meier@bilanz.ch*