



Begnadete Tüftler

TAG Heuer, Phonak und das Private Banking der Credit Suisse sind gemäss A.T. Kearney aussergewöhnlich innovativ. Warum gerade diese Unternehmen?

Von Markus Diem Meier

Eine stetige Unruhe umgibt sie. Würden sie auch noch Funken sprühen, man wäre nicht überrascht. Innovative Manager spürt man. Arthur Vayloyan, Jean-Christophe Babin und Mathias Haussmann umgibt eine beinahe kindliche Begeisterung für ihre Produkte und Prozesse. Ihre Aufgabe ist ihre Leidenschaft, ihre Produkte und Prozesse ihr ganzer Stolz.

Fotos: Marc Wettli

Alle drei sind Manager von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensbereichen, die von der Beratungsunternehmung A.T. Kearney in Zusammenarbeit mit der BILANZ als ausserordentlich innovative Schweizer Unternehmen ausgezeichnet worden sind. Arthur Vayloyan leitet das Schweizer Private Banking der Credit Suisse, Jean-Christophe Babin ist CEO des Luxusuhrenunternehmens TAG Heuer, und Mathias Haussmann ist operativer Lei-

ter (COO) beim Hörgerätehersteller Phonak.

Zur hohen Weihe kamen die drei Unternehmen durch einen komplexen Auswahlprozess durch A.T.-Kearney-Leute, an dessen Ende mehrstündige Gespräche mit dem Management standen. Schliesslich wurden diese drei herausragend innovativen Unternehmen aus den Geprüften erkoren. Ähnliche Untersuchungen führt A.T. Kearney seit 2003 auch in anderen europäischen Ländern durch.



Credit Suisse Das Team des Private Banking Switzerland: Seite 100.



TAG Heuer Jean-Christophe Babin ist CEO des Luxusuhrenherstellers: Seite 102.



Phonak Mathias Haussmann (links) ist COO des Hörgeräteherstellers: Seite 105.

Wie entstehen Innovationen? Mit Geld sind sie nicht zu kaufen. Und da sie eingespielte Prozesse, hergebrachtes und erworbenes Wissen sowie Positionen gefährden, setzen sich grundlegende Neuerungen und Verbesserungen oft nicht leicht durch.

Und ein innovatives Produkt alleine reicht nicht. Das Private Banking der Credit Suisse, die TAG Heuer und die Phonak wurden nicht in erster Linie für ein besonders innovatives Produkt ausgezeichnet. Für die Beurteilung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens steht vielmehr im Vordergrund, ob sein Management, seine Kultur und seine Prozesse Innovationen eher fördern oder verhindern. «Ob ein Unternehmen innovativ ist, entspringt nicht dem Zufall», sagt Nikolas Hoppe, Verantwortlicher von A.T. Kearney in der Schweiz, «das hängt von der Unternehmenskultur ab und insbesondere vom Innovationsmanagement.»

Die Innovation beim Credit Suisse Private Banking, der Vermögensverwal-

terung für vermögende Kunden, liegt im Beratungsprozess. In der Regel beraten Banken in diesem Bereich vermögende Kunden darüber, wie sie ihr Geld am sinnvollsten und ertragreichsten anlegen können.

Die Credit Suisse krempelt diesen Ansatz in der Schweiz um und strukturiert ihn neu. Am Anfang der Beratung soll künftig ein Blick auf die Verpflichtungen des Kunden stehen. Dazu gehören alle Ausgaben, die der Kunde künftig zwingend tätigen muss, wie etwa ständige Kosten, die er hat, die Ausgaben für die Ausbildung der Kinder oder seine Vorsorgebedürfnisse. Diese Verpflichtungen legen fest, wie ein Teil des Vermögens nach finanzwissenschaftlichen Erkenntnissen angelegt werden muss, damit sie erfüllt werden können.

Erst dann setzt die Anlageberatung für den frei bleibenden Teil des Vermögens ein. Wiederum mit einem klar strukturierten Prozess wird dabei zuerst das Profil des Kunden eruiert: Wie gross ist sein

Risikoappetit, und wie viel davon kann er ertragen? Daraus leiten sich dann die Anlagevorschläge ab, die dem Kunden vorgelegt werden. Die darauf definierte Anlagestrategie wird schliesslich umgesetzt und mit EDV-Programmen ständig auf die vereinbarten Eckwerte überwacht.

Die einzelnen Teile dieses Prozesses sind für das Private Banking nicht neu. Der Prozess in dieser Reihenfolge einerseits und vor allem die Struktur in seinem Hintergrund sind eine echte Innovation. Von A bis Z ist jeder Schritt durch IT unterstützt. Alle Standardauswertungen können diesem System überlassen werden. Alle nötigen Fachleute sind damit automatisch im Hintergrund über das System am Beratungsprozess beteiligt. Damit bleibt den Beratern mehr Zeit für die Kunden, und dabei steht ihnen direkt das ganze Fachwissen der Bank zur Verfügung.

Eine gute Idee, ein besserer Prozess oder ein neues Produkt nützen nichts, wenn die Mitarbeiter kein Interesse daran



Ausgezeichnet für den umgekrepelten Beratungsprozess: Roman Müggler, Claudio Ferrari, Urs Dickenmann, Arthur Vayloyan, Christoph Mauchle, Rémy Bersier vom Private Banking Switzerland der Credit Suisse (von links).

zeigen. Ob sie gewonnen werden können, entscheidet letztlich über den Erfolg oder Misserfolg einer Innovation. Besondere Betonung legt Arthur Vayloyan daher auch auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern. «Das erfordert die Pflege

einer entsprechenden Kultur von Offenheit und Transparenz», sagt er, «wenn die Leute glauben, es gehe nur darum, zu rationalisieren, machen sie nicht mit.»

Die Art, wie die Credit Suisse ihre Mitarbeiter zu gewinnen sucht, hat ebenfalls zu ihrer Auszeichnung beigetragen. Wie bei einer Kundenkampagne setzt die Bank dafür alle Mittel ein: zum Beispiel Prospekte, Artikel und Inserate in den internen Publikationen und im Intranet. Dabei kommen vor allem Kundenberater zu Wort, die den neuen Prozess bereits eingeführt haben und ihn nun ihren Kollegen weiterempfehlen. Die Einführung des neuen Prozesses findet schliesslich kontinuierlich statt, ohne Stichtag, an dem alle darauf umgeschaltet haben müssen.

Wer für die Innovation verantwortlich ist, scheint bei der Credit Suisse schwer zu beantworten. «Zum Resultat haben viele beigetragen», sagt Private-Banking-Chef Arthur Vayloyan, «der Prozess kann nicht einfach einzelnen Personen oder dem Chef zugeschrieben werden.» Teamwork hat für ihn oberste Priorität. Durch den Einbezug verschiedener Bereiche steigt zudem die Akzeptanz einer Neuerung, und eine Menge zusätzliches und praktisches Wissen fliesst in den Innovati-

onsprozess. Der promovierte Chemiker weiss um die Empfindlichkeit von komplexen Zusammensetzungen. Wie im Molekül jedes Atom vom anderen abhängt, funktioniert auch ein Innovationsprozess nur dank dem engagierten Mit-tun aller Beteiligten.

Damit Innovationen in einem Unternehmen Erfolg haben können, müssen sie dennoch von der Spitze gefördert und getragen werden. «Die Kultur wird vom Topmanagement wesentlich mitge-

Eine gute Idee nützt nichts, wenn die Mitarbeiter daran nicht interessiert sind.

prägt», sagt Kay Engel, der bei A.T. Kearney die Untersuchungen initiiert hat, «hier muss die Bereitschaft zum Nachdenken und zur Offenheit gegenüber neuen Ideen vorhanden sein.» Als Initiator der Neuerungen macht Arthur Vayloyan schliesslich seinen obersten Chef, Oswald Grübel, aus, von diesem sei 2002 im damals schwierigen Markt-umfeld die Initiative zum ganzen Prozess gekommen.

CS Private Banking Ertragsstütze

Das Private Banking der Credit Suisse ist das ertragreichste Geschäft der Grossbank. Hier sind insgesamt 20 Prozent aller Credit-Suisse-Mitarbeiter beschäftigt, die für 37 Prozent der Erträge der Gesamtbank verantwortlich sind. Gemessen an Ertrag und Börsenwerten (Sum-of-the-Parts-Bewertung), macht das Private Banking allein etwa 45 Prozent des Gesamtwerts der Credit Suisse aus. Während all der Krisen der Bank in den vergangenen Jahren blieb das Private Banking stets die wichtigste Ertragsstütze. Gegliedert ist es in einen internationalen, einen europäischen und schliesslich in den von A.T. Kearney nun prämierten Bereich Schweiz, der von Arthur Vayloyan geleitet wird.

Foto: Marc Wettli



Ausgezeichnet für das Vordringen in neue Techniken: Jean-Christophe Babin von TAG Heuer.

Ein Mann, der vor Entdeckerdrang schier platzt, ist Jean-Christophe Babin. Der CEO von TAG Heuer, dem Neuenburger Luxus- und Sportuhrenproduzenten, ist kaum zu bremsen, wenn er einmal losgelegt hat. Nicht von buchhalterischen Daten, Kennzahlen und Statis-

tiken spricht er, wie Spitzenmanager es sonst gerne tun. Sein Lieblingsthema ist das Vordringen in immer neue Spähren der Technik, etwa wenn er davon spricht, dass sein Unternehmen bereits eine Armbanduhr entwickelt hat, die eine tausendstel Sekunde anzeigen kann, oder wenn er detailliert aufzeigt, wie mit der Technologie seines Unternehmens bei Autorennen sogar Zehntausendstel gemessen werden. Er selbst sei zu 30 bis 40 Prozent selber in der Produktentwicklung tätig, betont er.

«Es wäre gefährlich, die Vorgänge in der Welt draussen nicht wahrzunehmen», sagt er, «und nur noch in der Box zu denken.» Das zeige schliesslich auch die Erfahrung der Schweizer Uhrenbranche in den Siebzigerjahren: «Die Industrie war damals zu arrogant und hat schlicht die Veränderungen nicht wahrgenommen.» Man kann schwerlich mehr tun als Babin, um den Blick für die Entwicklungen weltweit zu schärfen. Ständig ist er auf Achse und bereist die Welt.

Doch das reicht nicht. Immer wieder sucht er auch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen für die Produktion gemeinsamer Produkte. Ein Beispiel dafür ist der SLR Chronograph, den TAG Heuer zusammen mit dem Sport-

luxuswagen SLR McLaren von Mercedes-Benz herstellt. Die Uhr nimmt sowohl das Design wie Funktionalitäten des Autos auf. Dazu gehört, dass sie statt wie sonst üblich durch eine Krone auf der Seite über zwei Knöpfe auf der Oberfläche bedient wird, die neben Zif-

Bei TAG Heuer verstand man die Anregungen von Tiger Woods als Forschungsauftrag.

ferblatt und Zeiger liegen. «Diese Bedienungselemente entsprechen denjenigen, die sich am Steuerrad des McLaren befinden», erklärt Babin.

Wie andere Luxusuhrenmarken bedient sich auch TAG Heuer berühmter Sportler für die Vermarktung der eigenen Produkte. Besondere Bedeutung hat der Golfstar Tiger Woods. Doch Jean-Christophe Babin nutzt seine Werbeträger gleich auch als Quelle für neue Innovationen. So ist ihm aufgefallen, dass Tiger Woods nie mit einer Uhr Golf spielt. Darauf haben sich die TAG-Heuer-Leute bei ihm erkundigt, wie eine Uhr beschaffen sein müsste, damit er sie tragen würde. Tiger Woods nannte dafür drei Bedingun-

TAG Heuer Luxusfamilie

Heute gehört das Luxus- und Sportuhrenunternehmen zum französischen Konzern Moët Hennessy Louis Vuitton (LVMH). Damit ist die Uhrenmarke in Gesellschaft führender Luxusweltmarken des Wein-, Champagner-, Mode-, Parfum-, Juwelier- und Uhrengeschäfts. 1,16 Milliarden Franken hat LVMH für das Schweizer Traditions Haus in der Nähe von Neuenburg 1999 hingelättert, das erst wenige Jahre früher, im Herbst 1996, von der Investorengruppe Doughty Hanson und der saudisch-französischen Familie Ojeh an die Börse gebracht worden war. Die der Familie Ojeh gehörende TAG-Gruppe hatte 1985 die Mehrheit am 1860 gegründeten Traditionsunternehmen Heuer gekauft.



Ausgezeichnet für einen neuen Innovationsprozess: Mathias Haussmann (links) und Christian Berg von Phonak.

gen: «Die Uhr müsste so leicht sein, dass man sie nicht wahrnimmt, so anliegend, dass sie nie rutscht, und sie sollte sich auch an die Ausdehnung des Unterarms bei verschiedenen Wärmestufen anpassen.» Bei TAG Heuer verstand man das als Forschungsauftrag – die Uhr wur-

Mit dem bisherigen Wissen könnte Phonak auch Formen zum Schutz der Ohren herstellen.

de entwickelt. Als TAG-Heuer-Mitarbeiter am Fernsehen beobachteten, dass Tiger Woods sie während eines Wettkampfs tatsächlich trug, hätten einige von ihnen vor Freude geweint, berichtet Babin.

TAG Heuer pflegt zudem eine intensive Zusammenarbeit mit den führenden europäischen Design-Universitäten; immer wieder kommen etwa hundert Studenten ins Unternehmen, wo ihnen im Wettbewerb eine bestimmte Aufgabe gestellt wird, so etwa eine besonders feminine Luxusuhr zu entwickeln oder Luxus mit Plastik oder einer Digitalanzeige zu verbinden. Die Gewinner dürfen dann bei dem Unternehmen Prototypen ihrer Erfindungen mitentwickeln.

Auch die innere Organisation des Uhrenunternehmens ist auf Innovationen ausgerichtet. Kern der Entwicklungsabteilung bilden vier Zweiertteams mit jeweils einem Design- beziehungsweise Marketingexperten und einem Ingenieur. «So gewährleisten wir, dass unsere Produkte stets kreativ sind und doch auf dem Boden bleiben», erklärt Jean-Christophe Babin.

Finanziellen Boni für einzelne Mitarbeiter bei Erfolgen steht Jean-Christophe Babin skeptisch gegenüber: «So etwas kann den Teamgeist zerstören.» Die Bedeutung des Teams betont er ebenso stark wie Arthur Vayloyan von der Credit Suisse. Und deshalb profitiert bei besonderen Erfolgen auch das Team als Ganzes: So konnten die Entwickler schon gemeinsam einen Kurs an der Formel-1-Schule in Südfrankreich absolvieren, an der TAG Heuer mitbeteiligt ist.

Das Hörgeräteunternehmen Phonak ist für einen noch in Prüfung befindlichen Innovationsprozess ausgezeichnet worden, an dessen Ende ein neuer Geschäftsbereich stehen könnte. Möglicherweise wird Phonak auch im Ohrschutzbereich tätig. Das Unternehmen ist schon durch die bisherigen Produkte auf die Herstellung von individuellen Formen

spezialisiert, die an Ohren angepasst werden, wie sie etwa für Hörgeräte gebraucht werden. Mit diesem Wissen und dieser Technologie könnte Phonak auch individuell angepasste Formen zum Schutz der Ohren vor verschiedenen Einflüssen wie Lärm oder Schmutz herstel-

Phonak Aufwärtstrend

Mit einem Weltmarktanteil von 16 Prozent ist die in Stäfa beheimatete Phonak weltweit die drittgrößte Anbieterin von Hörsystemen. Vor ihr kommen nur noch die dänische Firma William Demant und Siemens. Seit Ende 1994 ist Phonak an der Schweizer Börse kotiert. Gross gemacht haben das Unternehmen Andy Rihs und Beda Diethelm. Rihs ist nach wie vor Verwaltungsratspräsident. In den ersten Jahren des neuen Jahrtausends durchlitt Phonak eine Krise, die mit der Absetzung des damaligen Geschäftsleiters Peter Pfluger endete. Nachdem erst Andy Rihs selbst und daraufhin Valentin Chaperon Rueda die operative Führung übernommen haben, geht es wieder aufwärts.

Innovationsfähigkeit der Schweiz Bei den Patenten am zweitbesten

Über 200 Unternehmen in sechs europäischen Ländern (in Deutschland, Österreich, Italien, Frankreich, Grossbritannien und der Schweiz) haben sich dem Innovationstest des Beratungsunternehmens A.T. Kearney unterzogen. Welches Land bringt denn nun die innovativsten Unternehmen hervor?

«Nationale Unterschiede lassen sich aus den Daten nicht erkennen», sagt Nikolas Hoppe, Projektleiter von A.T. Kearney in der Schweiz. Um dennoch Aussagen über die Innovationsfähigkeiten eines Landes zu erhalten, muss man auf andere Hinweise ausweichen, zum Beispiel auf generierte Patente oder die Ausgaben für Forschung und Entwicklung eines Landes. Hier sind vor allem die Daten aus dem «World Competitiveness Report» des Lausanner Instituts IMD wertvoll: Gemessen an Patenten pro Einwohner, ist die Schweiz gemäss den letzten Erhebungsdaten von 2001 hinter Luxemburg führend, gefolgt von Schweden.

Ebenfalls weit vorne liegt die Schweiz bei den Forschungs- und Entwicklungsaus-

gaben pro Kopf, gemäss Zahlen von 2002 liegt sie hier auf dem sechsten Platz, nach Regionen gemessen. Führend ist die Region Ile-de-France um Paris, gefolgt von Schweden, Japan, den USA und Island.

Bei den Ausgaben in absoluten Grössen nimmt die Schweiz weltweit den 15. Platz ein, während die USA den ersten besetzt. Wie viel diese Ausgaben bringen, zeigt sich daran, wie viele Patente mit ihnen generiert werden können, das IMD nennt das die Patent-Produktivität. Dabei werden die eingereichten Patente pro Forschenden berechnet. Hier nimmt die Schweiz weltweit nur den 23. Rang in einer Betrachtung der Regionen ein, während die Ostasiaten mit Taiwan, Japan und Korea führen.

Einen weiteren Hinweis zur Innovationsfähigkeit können Daten zur Offenheit gegenüber fremden Ideen geben. Diese wurden vom IMD auf Grund von Umfragen ermittelt. Hier liegt die Schweiz weit abgeschlagen auf dem 55. Rang, unmittelbar hinter Russland, doch noch vor Ländern wie Frankreich oder Japan.

len. Mit zusätzlichen kleinsten Hightech-Filtern liessen sich auch noch verschiedene Lärmelemente herausfiltern, sodass zum Beispiel Maschinenlärm verschwinden würde, während Gespräche hörbar blieben. Als Kunden werden dafür nur Unternehmen angepeilt.

Im Vergleich zum bisherigen Geschäft der Firma wäre der neue Bereich zwar relativ unbedeutend, doch «es geht darum, unser bestehendes Potenzial besser auszunützen», sagt Mathias Haussmann, Chief Operational Officer und neben Christian Berg aus der Entwick-

lungsabteilung die treibende Kraft hinter der Innovation bei Phonak. «Das ist hier ohne grosse Investitionen und ohne viel Aufwand möglich.»

Zu Beginn stand das Einholen von Meinungen und Vorschlägen an allen Enden des Unternehmens zur Frage, wie Phonak sich weiterentwickeln könnte. Dazu wurden Interviews mit externen Agenten und anderen Experten geführt wie auch mit den Fachleuten im Haus, etwa aus der Produktion, der Forschungsabteilung oder aus dem Management. Dabei gab es für die Ideen einen Filter.

«Von Anfang an war klar, dass ein neues Produkt zu unserem bisherigen Gesamtauftritt und -anspruch passen muss», sagt Mathias Haussmann, «bahnbrechende Gummistiefel etwa hätten das nicht erfüllt.»

Die Bestandesaufnahme führte zu 87 Innovationsvorschlägen, aus denen dann unter Beteiligung des Spitzenmanagements und der jeweiligen Spezialisten durch genauere Prüfungen, Berechnungen und Marktanalysen in mehreren Schritten erst neun, dann drei ausgewählt wurden. Schliesslich entschied man sich für die Strategie, die Herstellung und den Vertrieb von massgeschneiderten Hörschutzen zu prüfen.

Auch wenn vorderhand nur ein Projekt von den ursprünglich 87 weiterverfolgt wird, sind die anderen nicht im Shredder gelandet. Vieles ist bereits angedacht worden, was relativ schnell bei passenden Umständen weiterentwickelt werden kann. Nicht zuletzt haben alle Beteiligten im Zuge der Auseinandersetzungen eine Menge über das eigene Unternehmen und seine Möglichkeiten gelernt. Die Innovationskultur ist dadurch bei Phonak gestärkt worden.

Nur wer immer wieder Neues andenkt und fähig ist, Innovationen auch wirklich auf den Markt zu bringen, verdient den Namen Unternehmen. Das war die berühmte Ansicht des grossen, 1950 verstorbenen österreichischen Ökonomen Josef Schumpeter. Alle anderen Manager und Firmenbesitzer bezeichnete er abschätzig als «Wirte». Der Entdeckergeist, der Mut zum Fehler und die Fähigkeit, andere mitzuziehen, sind es, was Unternehmer wie Arthur Vayloyan, Jean-Christophe Babin und Mathias Haussmann von Wirten unterscheidet. **B**

Markus Diem Meier

Ständiger Mitarbeiter der BILANZ,
markus@diemmeier.ch