

# Ohne Wandel kein Wachstum

Wenn ein Unternehmen wächst, muss sich der Chef entwickeln und in immer neue Rollen hineinwachsen. Vom Pionier über den Strategen und Coach wieder bis zum Pionier. Top-Unternehmer zeigen, wie es geht.

## Rainer-Marc Frey, 43

1992: Rainer-Marc Frey steigt bei Salomon Brothers aus und gründet die RMF Investment Group.

1997: Die RMF konzentriert sich nach einem Strategiewechsel auf Funds of Hedge Funds.

2002: Die britische Man Group kauft RMF für 1,3 Milliarden Franken.

2006: Horizon 21, das neue Unternehmen von Rainer-Marc Frey, will seine operative Tätigkeit, vor allem mit dem Management von Wetterrisiken, beginnen.



## Ruedi Noser, 45

1988: Ruedi Noser steigt beim kleinen Software-Engineering-Unternehmen seines Bruders Hans Noser ein. Im gleichen Jahr erfolgt die erste Übernahme einer ehemaligen Abteilung der AscOm.

1996: Ruedi Noser wird Alleininhaber der Noser Gruppe.

1997: Nach mehreren Akquisitionen übernimmt Noser das VR-Präsidium seiner Gruppe.

2003: Der Unternehmer kandidiert als FDP-Nationalrat und wird gewählt.

VON MARKUS SCHÄR

Fredy Hiestand sagt klar: «Ich bin und bleibe Bäcker.» Seit er 1967 in Oerlikon seine Unternehmerkarriere begann, schrieb er eine Erfolgsgeschichte: 1997 ging Hiestand an die Börse. Heute setzt der Konzern gut 400 Millionen Franken um und strebt einen Umsatz von einer Milliarde an. Aber bei den 1900 Mitarbeitern ist Fredy Hiestand nicht mehr dabei. Erst legte ihm der Verwaltungsrat nahe, nicht mehr durch die Betriebe zu laufen und in den Teig zu greifen. 2002 drängten ihn die Banken aus der Geschäftsleitung und 2003 auch aus dem Präsidium des Hiestand-Verwaltungsrates.

Woran scheiterte der geniale Bäcker? Der Unternehmer schaffte es

nicht, sich mit seiner Firma weiterzuentwickeln: in immer neue Rollen hineinzuwachsen. Welchen Lebenszyklus ein Unternehmen in der Regel durchläuft, von der Pionier- über die Wachstums- bis zur Reifephase, zeigen Cuno Pümpin und Christian Wunderlin in ihrem Leitfadentext «Unternehmensentwicklung» auf. Sie stellen fest: Über den Erfolg ent-

scheidet, wie die Firma ihre Nutzenpotenziale wahrnimmt, aber auch, wie sich der Unternehmer weiterentwickelt. Denn jede Phase in der Entwicklung einer Firma verlangt eine andere Rolle – und was früher

den Erfolg brachte, kann später zum Scheitern führen.

### Der Pionierunternehmer sucht seine Chance

Dabei muss er zumeist alle Aufgaben selbst übernehmen – auch wenn er sich dabei übernimmt. Der gebürtige Österreicher Helmut Köchler, dessen Swissphone-Gruppe zu den Gründern von Orange gehörte, konnte sich die Arbeit immerhin mit seiner Frau teilen, als er 1969 mit seinem Pager-Geschäft begann: Sie führte als Schweizerin die Firma, er sorgte für die Entwicklung und das Marketing. Die Kunden von Philips oder Autophon empfing das Paar im Wohnzimmer, die Geräte löstete es sogar selbst zusammen: «Was

Fortsetzung Seite 14



Die Konjunkturgurus prophezeien für die nächsten Jahre ein stabiles Wachstum. Da liegt der diesjährige **KMU Swiss Event**, der am 18. Mai in der Trafohalle Baden über die Bühne geht, mit seiner Thematik «Expansion: Grenzbereiche und Grenzerfahrungen» goldrichtig. «Die Veranstaltung will Wissen vermitteln, damit die Entscheider Sachverhalte verstehen und bereit sind, diese umzusetzen», sagt Initiator **Armin Baumann**. Dazu hat er namhafte Referenten eingeladen.

**Peter Weigelt** gründete 1988 sein erstes Unternehmen. Er ist in diversen Verwaltungsräten tätig. 1995 wurde Weigelt für die FDP in den Nationalrat gewählt.

**Aymo Brunetti** ist Titularprofessor an der Universität Basel und Lehrbeauftragter an der Universität Bern. Seit Oktober 2003 leitet er die Direktion für Wirtschaftspolitik im Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).

**Martin Betschart** ist Management-Trainer, Buchautor und Talkmaster. Seit 1985 haben über 150 000 Menschen seine Vorträge und Seminare besucht.

**Christian Hunziker** ist CEO des Winterthurer Haustechnikunternehmens Hunziker Partner, welches sich mit seinem Managementsystem Hunziker Quality Management schweizweit einen Namen gemacht hat.

**Hans-Peter Bolliger** leitet seit 2000 die Firma Micro Mobility Systems Ltd. Das 1996 gegründete Unternehmen wurde mit seinem ersten Produkt gleich weltweit bekannt: Im Jahr 2000 gingen über neun Millionen Microscooter über den Ladentisch.

**Richard Schwab** startete seine Laufbahn bei IBM und hatte verschiedene Managementfunktionen inne. Er leitete danach die Medidata AG und war Mitglied der Geschäftsleitung bei der Elca, bevor er die Funktion als Sales Director bei HP übernahm.

**Pascal Lütolf** ist seit 2003 als CFO der Trisa verantwortlich für Finanzen, Human Resources und IT. Die Trisa steht für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, erzielt seit über zehn Jahren überdurchschnittliche Wachstumsraten mit dem Massenkonsumgut Zahnbürste und produziert zu hundert Prozent in der Schweiz.

**Thomas Borer** war von 1999 bis 2002 Botschafter der Schweiz in Deutschland. Er ist als Unternehmer in Deutschland, der Schweiz und den USA tätig. Ferner vertritt er die Interessen von Wirtschaftsunternehmen gegenüber staatlichen Behörden.

**Rolf Sonderegger** arbeitete jahrelang bei der Kistler Instrumente AG in Winterthur als Strategieplaner, Leiter Kommunikation und Head of Sales and Marketing. Seit 2001 amtiert er als CEO und Delegierter des Verwaltungsrats der Kistler-Gruppe. Er engagiert sich für den Produktionsstandort Schweiz und in der Jungunternehmerförderung.

Nach den Referaten findet ein Podium statt mit weiteren Persönlichkeiten wie Andreas von Stechow, Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in Bern. Die eintägige Veranstaltung wird vom Fernsehmann **Hugo Bigli** moderiert. Veranstalter Baumann rechnet mit rund 500 Teilnehmern, vom Kadermitarbeiter bis zum KMU-Chef. Der Eintritt kostet 330 Franken.

www.kmuiswiss.ch

Fortsetzung von Seite 13

wir nicht beherrschten, lehrten wir uns gegenseitig.»

Kleine Brötchen wie Fredy Hiestand backten anfangs auch Studenten von Cuno Pümpin, die heute je eine halbe Milliarde besitzen. Rainer-Marc Frey suchte mit seiner RMF ab 1991 den Erfolg mit japanischen Wandelanleihen und derivativen Anlagevehikeln. Drei Kollegen, die 1996 die Partners Group gründeten, boten reichen Privatkunden ihre Fähigkeiten als Firmenverkäufer und Vermögensverwalter an. Sie arbeiteten alle hart, aber sie holten sich auch Unterstützung durch ebenso brillante Mitarbeiter, Berater und Beiräte, gerade für die schwierigste Aufgabe: die Erfolg versprechende Strategie zu finden. «Der Pionierunternehmer läuft Gefahr, dass er sich nur in seiner engen Welt bewegt», weiss Cuno Pümpin. So erkennt er oft nicht selbst, wo sich ihm seine Chance bietet.

Der Unternehmer nutzt sein einzigartiges Potenzial

Für eine Marktleistung, die sich multiplizieren lässt, muss die Zeit gekommen sein. So hob das Geschäft von Helmut Köchler ab, als Alcatel 1979 gleich 1000 Pager bestellte. Das lastete die Firma zwei Jahre aus und erlaubte ihr den Umzug in ihr

heutiges Domizil in Samstagern ZH. Und so stellte sich bei Fredy Hiestand der Erfolg ein, als er 1987 den industriell vorgegarten Gipfel schuf, den er Hotels, Kantinen und Tankstellen lieferte. Dagegen fanden die Finanzspezialisten von RMF und Partners Group das aussichtsreiche Geschäftsfeld erst in einem Strategieprozess: Funds of Hedge Funds einerseits, Funds of Private Equity Funds andererseits – beide Ideen lagen in den Neunzigerjahren richtig.

Dass sich der Unternehmer auf sein Erfolgsprodukt konzentrieren muss, bedeutet auch, sich von vielem, was Spass macht, zu trennen. So tüftelte Martin Hilti anfangs an Fruchtpressen, Bleistiftspitzern und Zinikerzengehäusen. Zufällig entdeckte er das Potenzial der Befestigungstechnik: Daraus entstand ein Konzern mit bald 4 Milliarden Franken Umsatz. Für immer mehr Kunden fand Hilti baustellentaugliche Lösungen für ihre Befestigungsprobleme. Er lebte damit beispielhaft vor, was Cuno Pümpin lehrt: Der Chef soll im Wachstumsunternehmen das machen, was seinen Erfolg ausmacht. Fredy Hiestand erfand immer neue Produkte, die sich tiefgekühlt an den Verkaufspunkt liefern liessen. Rainer-Marc Frey verbesserte dauernd seine Prozesse, um die besten Hedge-Fund-Manager zu finden. Und die drei Gründer der Partners Group konnten ihre indivi-

duellen Stärken ausspielen, vom Ausbilden der Mitarbeiter bis hin zum Gewinnen von internationalen Grosskunden.

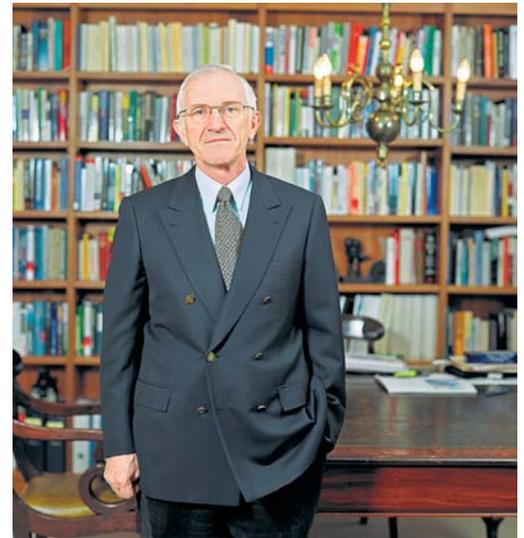
Das reife Unternehmen braucht wieder Pioniere

Was der Unternehmer nicht selbst am besten machen kann, muss er delegieren. Die Divisionalisierung soll denn auch schon im Wachstumsunternehmen einsetzen. Ruedi Noser zum Beispiel führt heute eine Gruppe von Firmen, die unternehmerisch geführt werden; so findet er als FDP-Nationalrat viel Zeit für die Politik. Der Unternehmer ist in dieser Phase vorwiegend Coach für Mitunternehmer: Er stellt sicher, dass sie die Firma weiterentwickeln – ohne ins Tagesgeschäft zu reden.

Wo das Unternehmen einfach läuft, sehen Pümpin und Wunderlin die Gefahr, dass die Manager ihre frei werdenden Kapazitäten unter anderem für Machtkämpfe nutzen. «Das reife Unternehmen braucht erst recht wieder Unternehmer, die die Ärmel hochkrepeln», sagt Cuno Pümpin. Dazu brauche es in der Regel neue Leute. Und der Pionier beginnt – wie Rainer-Marc Frey mit seiner Horizon 21 – von vorn. Auch Fredy Hiestand ist wieder glücklich: Er kann bei «Frey's» nochmals die Ärmel hochkrepeln und in den Teig greifen.

# «Nur was den Erfolg bringt, ist Chefsache»

Der Unternehmer muss sich konzentrieren, rät Cuno Pümpin. Schon früh sollte er mit der Delegation beginnen und nach Mitunternehmern suchen.



ZUR PERSON

VON MARKUS SCHÄR

**CASH:** Professor Pümpin, beim Unternehmer als «wichtigstem Aktivum» des Pionierunternehmens laufen alle Funktionen zusammen. Soll er also auch alles selber machen?

**CUNO PÜMPIN:** Natürlich nicht. Er muss schon früh mit dem Delegieren anfangen. Aber der Unternehmer muss alles im Griff haben und alle Leute kennen. Er wird auch alle wichtigen Entscheide selbst treffen oder mitbestimmen. Allerdings besteht die Gefahr, dass sich der Unternehmer zu viel zumutet, also jedes Produkt bis ins Detail entwickelt und jeden Prozess gestaltet.

**Sehen Sie da ein Konfliktpotential?**

Ja, der Erfolg bestätigt dem Unternehmer, dass er alles sehr gut kann. Deshalb besteht die Gefahr, dass er sich selber überschätzt. Der Unternehmer kann jedoch nie alles selber beherrschen. Er ist darauf angewiesen, dass ihn kompetente Mitarbeiter unterstützen.

**Aber der Unternehmer muss anfangs auch machen, was er nicht gut kann.** Zwangsläufig, er verfügt ja kaum über genügend Spezialisten. Pionierunternehmer sind einsame Leute, die an sieben Tagen 12 bis 14 Stunden arbeiten.

**Wo bekommen sie Unterstützung?**

Ich empfehle vor allem einen Berater. Diese Möglichkeit, Gesprächspartner zu finden, wird noch viel zu wenig genutzt. Dabei ist sie zweckmässig: Beiräte können sich viel freier aussprechen als Verwaltungsräte, die die Verantwortung tragen.

**Wann entwickelt sich für Sie das Pionier- zum Wachstumsunternehmen?**

Mit der Multiplikation der Marktleistung. Der Pionierunternehmer probiert alles Mögliche aus, er weiss zu Beginn nicht so recht, was den Erfolg bringt. Das Wachstum setzt ein, wenn das Unternehmen eine echte Marktchance entdeckt und entschlossen nutzt.

**Wie ist diese zu erkennen?**

Vieles hängt vom Timing ab. Man muss also mit der richtigen Marktleistung zur richtigen Zeit am richti-

gen Ort sein. Das ist nicht einfach, in der Realität ist ja alles verschwommen. Es empfiehlt sich wohl, sich nicht nur auf die Intuition, sondern auch auf eine gewisse Systematik zu verlassen.

**Nicht nur das Unternehmen, auch der Unternehmer muss sich wandeln.**

Ja, er muss sich von vielen lieben Kindern trennen, also von Produkten, die er entwickelt, oder von Kunden, die er betreut. Das fällt vielen sehr schwer. Der Unternehmer soll sich darauf konzentrieren, was den Erfolg seines Unternehmens ausmacht.

**Für alles andere muss er die richtigen Leute finden.**

Das ist von zentraler Bedeutung. Er soll also die Instrumente dafür nutzen – vom Inserat bis zum Headhunter – und die wichtigen Leute selber auswählen. Dann soll er ihnen aber im Rahmen der Strategie freie Hand lassen und sie vor allem als Mitunternehmer coachen.

**Wie lässt sich dem verhindern, dass sich das Wachstums- zum Reifeunternehmen entwickelt, in dem sich die Manager vorwiegend internen Machtkämpfen widmen?**

Es kommt vor allem auf Kommunikation und Interaktion an, darauf, ob die Leute in einem unternehmerischen Geist zusammenarbeiten. Wo er nicht herrscht, droht schon der Bazillus des Untergangs.

Cuno Pümpin/Christian Wunderlin: «Unternehmensentwicklung. Corporate Life Cycles: Metamorphose statt Kollaps». Haupt-Verlag, 215 Seiten, Fr. 48.–.



VOM SKILEHRER ZUM HOTELKÖNIG

Art Furrer hat aus dem Nichts ein Hotelimperium aufgebaut. Der Beginn war schwierig, der Aufstieg kometenhaft.



Zwei Mal Art Furrer, 69

1962: Als Skilehrer für Prominente verdient Furrer gut und schafft damit die Grundlage für den Landkauf auf der Riederalp.

2005: Furrer hat eine steile Karriere hinter sich. Dank Aufritten bei grossen Samstagabendshows im Fernsehen gehört er zu den bekanntesten Hoteliers der Schweiz.

Um 1970 war die Riederalp noch kaum erschlossen. Es war ein Nobody mit Namen Art Furrer, der damals Land für 17 Franken den Quadratmeter erwarb. Innerhalb kurzer Zeit erstellte der gebürtige Walliser vier Immobilien, die er tranchenweise als Ferienwohnungen verkaufte. Das Geld für die Investition hatte er während 13 Jahren zuvor in den USA als Vater der Skiakrobatik verdient. Mit dem knorrigen Schweizer vermarktet viele Skihersteller ihre Produkte. «Zu einer Zeit, als der Dollar noch 4.30 Franken kostete, brachten mir die Sponsoringverträge viel ein», schmunzelt Furrer. Mehr über den Verdienst oder die ursprünglich investierte Summe verrät er nicht. Anfänglich wollte der Walliser mit Texasnut nur die Wohnungen verkaufen. «Mein Plan war, vom Immobilienboom der Siebzigerjahre zu profitieren.» Bald merkte er aber, dass vermietete Ferienwohnungen kombiniert mit einem Hotel-service lukrativ sind. «Das Konzept funktioniert immer noch gut», sagt Furrer. Bis

heute kauft er zwei Drittel der zu Beginn veräusserten Wohnungen zurück. Weitere Hotels und Restaurants kamen hinzu. Der Anfang war für den Quereinsteiger schwierig. «Ich hatte enorme Widerstände.» Ein alteingesessener Hotelier, damals gleichzeitig Gemeindepräsident auf der Riederalp, machte ihm das Geschäftsleben schwer. Auch die Machthaber der CVP hätten ständig versucht, die Walliser mit allen «möglichen und unmöglichen Lügen» zu beeinflussen und sie von ihm fern zu halten. «Jeder Widerstand weckt jedoch meinen Ehrgeiz», sagt Furrer. So schaffte er es, eine neue, zahlungskräftige Kundschaft aus dem Norden ins Wallis zu locken. Dabei war sein in den USA perfektioniertes Talent zur Selbstvermarktung entscheidend. In den Achtzigerjahren gipfelten sie in Aufritten bei TV-Massenshows wie «Verstehen Sie Spass?» oder «Wetten dass...?». Furrer: «Ein Produkt zu personalisieren ist sehr wichtig für den Erfolg.»

Doch Marketing ist nicht die einzige Zutat in Art Furrers Erfolgsrezept. Er war stets innovativ und griff Trends auf. In den Siebziger- und Achtzigerjahren wollten die Gäste vor allem grosszügige Zimmer und Abendunterhaltung. «Rambazamba», grinst Furrer. Schon damals bediente er sie mit einer Wellnessanlage – lange vor dem Trend in den Neunzigern. Die Anregungen holte er sich aus Österreich oder von seinen Gästen: «Viele Leute wissen, was sie wollen. Man muss ihnen nur zuhören.» Um an der Spitze zu bleiben, investierte er durch die Jahre Millionenbeträge in seine Betriebe. König Arthurs Reich kann sich heute sehen lassen. Es erstreckt sich von Brig über die Rieder- bis hin zur Fiescheralp und umfasst ein Dutzend Restaurants und zehn Hotels. Er präsidiert die Geschäftsleitung und kümmert sich um die Gäste. Das operative Geschäft erledigen sein Sohn Andreas und Jean-Marc Theiler. Die Betriebe firmieren immer noch als Art Furrer Hotels. ROLF FRANK



# Modelle für schnelles Wachstum

Sie verkauft mit ihren Produkten auch ein Lebensgefühl: Tally Weijl.

**Die Modekette Tally Weijl hat letztes Jahr in 17 Ländern 18 Millionen Artikel verkauft und ist nicht zu stoppen. Doch zu Beginn liess sich Gründerin Tally Weijl Zeit, um eine solide Firmenbasis zu schaffen.**

VON MARTIN JAKOB

Tally Elfassi-Weijl ist praktisch permanent auf Achse. So konnte sie auch vergangenen Dezember den «Bronzenen Phallus» nicht persönlich in Empfang nehmen, den ihr Dafne, das feministische Netz der Schweiz, verliehen hatte. Und das, man ahnt es, für herausragend sexistische Werbung. Das Model sei auf allen Vieren abgebildet. Und dann noch die Headline: «Tally Weijl – totally sexy.» Übel!

Nur: Übel für wen? Bestimmt nicht für Tally Weijl: «Sexy» stehe nicht für Sex, sondern für ein Lebensgefühl: «Das Leben ist sexy, das Leben macht Spass!» Die Philosophie kommt an bei den «Girls» dieser Welt, die sich in den Tally-Weijl-Shops mit knappen Tops zu knappen Preisen, mit Shorts, Jeans, Blüschchen und neckischen Accessoires eindecken. Sogar im reichen, aber pruden Dubai ist die Tally-Weijl-Konfektion ein Renner.

## Spengler und Globus waren 1984 die ersten Kunden

Das Unternehmen Tally Weijl AG, heute mit 242 Shops in 17 Ländern präsent und Arbeitgeber von rund 800 Beschäftigten, geht auf das Jahr 1984 zurück. Damals vertrieb sich die aus Israel kommende und in der Schweiz auf den Beginn der Hotelfachschule wartende Tally Weijl die Zeit damit, Mode zu entwerfen, mit der sie in Boutiquen haushierte. Sie

sei ein «Fashion Victim». Ihre Entwürfe fanden Anklang und machten ihren Weg, vorerst zu Wiederverkäufern in der Schweiz, darunter auch zu Marktgrössen wie Spengler und Globus. Zusammen mit ihrem damaligen Ehemann, Beat Grüning, bis heute Mitaktionär und kommerzieller Leiter des Unternehmens, gründete sie in Lohn SO die Parimod AG. Die Hotelfachschule begann hingegen ohne Tally Weijl.

1987 kam dann die Eröffnung der ersten eigenen Boutique in Freiburg, wenig später die Umbenennung der Firma in Tally's AG. Als Bally auf Tally aufmerksam wurde, war ein weiterer Namenswechsel fällig. Die Umtaufe zu Tally Weijl hat allerdings nicht im Mindesten geschadet. So sperrig, wie sich der Name schreibt, so authentisch wirkt er: Hier stammt das Design noch von der Chefin persönlich. Die beschäftigt zwar im Atelier in Paris mittlerweile 50 Personen, und eine Reihe von Trendscouts zieht in ihrem Auftrag durch die Hotspots auf allen Kontinenten. Aber bis heute kommt tatsächlich keine Kollektion ohne das persönliche Okay von Tally Weijl in die Shops.

Erfolgte das Wachstum zwischen 1987 und 1994 noch primär über den Ausbau des Vertriebs in der Schweiz, stand 1995 die Eröffnung des ersten Tally Weijl Stores im Ausland an. Danach geschah in rasantem Tempo die Ausdehnung auf weitere Märkte. Heute bezeichnet Tally Weijl Deutschland, Schweiz, Österreich und Polen als «Heimmärkte». Im Fokus der Expansion stehen nun der Süden und der Osten Europas. «Unser Ziel für 2006: Jede Woche zwei neue Shops eröffnen», sagt der Konzernsprecher Christian Handelsman.

Ph. Oliver Burger, der mit seiner PKZ-Gruppe selbst zu den wenigen



## Tally Elfassi-Weijl, 45

**1984: Gründung der Parimod AG zusammen mit ihrem damaligen Ehemann, Beat Grüning.**

**1987: Erste eigene Boutique** in Freiburg und Wechsel des Firmennamens in Tally's AG.

**1990: Neuer Firmenname Tally Weijl.**

**1995: Expansion ins Ausland** mit der Eröffnung des ersten Stores in Freiburg im Breisgau und des Einkaufsbüros in Paris.

**2005: Inbetriebnahme des Europa-Distributionscenters** in Lörrach.

Gewinnern im Modemarkt Schweiz zählt, zieht den Hut vor Tally Weijl: «Beat Grüning ist ein sehr begabter Unternehmer. Und Tally Weijl hat ausserordentliches Talent, Trends aufzuspüren und in stimmige Kollektionen umzusetzen. Dazu kommt die schlanke vertikale Organisation der Kollektionen stellt die Tally Weijl AG in der eigenen Produktionsstätte im marokkanischen Fes her, geleitet übrigens von Weijls heutigem Ehemann, Armand Elfassi. Damit um-

geht sie den Zwischenhandel, was günstige Verkaufspreise ermöglicht. Dank kurzen Lieferzeiten und dank schneller Rotation der Sortimente finden die Kundinnen bei jedem Besuch wieder Neues.

Das Tempo beim Ausbau des Verkaufstellennetzes hat System: Jedes Jahr werden zwei bis drei neue Märkte erschlossen mit dem Ziel, schnell spürbare Präsenz zu erreichen. Dazu vergibt Tally Weijl auch Franchiselizenzen. «Franchisepartner bringen ihre lokalen Kenntnisse

ein, was uns in Märkten, mit denen wir wenig vertraut sind, Vorteile bringt», sagt Christian Handelsman.

So offenherzig gewisse Modelle aus der Kollektion von Tally Weijl geschnitten sind, so bedeckt hält sich das Unternehmen in Sachen Umsatz und Gewinn. Immerhin: Das Wachstum werde vollständig aus eigenen Mitteln finanziert. Und 2004 habe Tally Weijl 14 Millionen Artikel verkauft, 2005 bereits 18 Millionen. Handelsman: «Das wird in diesem Tempo weitergehen.»

## ACHTERBAHN

Wie man mit Trendprodukten wächst, weiss auch Wim Ouboter.

Nicht immer entwickelt sich das Wachstum gradlinig. Die Geschichte der **Micro Mobility Systems Ltd.** aus Küssnacht gleicht eher einer Fahrt mit der Achterbahn. Im Jahr 2000 stieg der **Microscooter**, von Gründer **Wim Ouboter** geschickt lanciert, zum globalen Verkaufshit auf – nur ein Jahr später lagen die Geräte wie Blei in den Regalen. Ouboter und sein Partner und CEO **Hans-Peter Bolliger** standen vor einem Scherbenhaufen. «Im Jahr 2000 hatten

wir über ein hastig aufgebautes Vertriebsnetz in rund 80 Ländern 100 Millionen Franken Umsatz erzielt», erinnert sich Bolliger, «2001 noch 3 Millionen.» Abbruch der Übung? Ouboter und Bolliger entschieden, durchzuhalten und die Firma neu aufzubauen – **diesmal nachhaltig und mit stabilen Strukturen.** «Wir setzten darauf», sagt Bolliger, «dass sich die Nachahmer, die den Markt überschwemmt und Preise verdorben hatten, zurückziehen würden

und sich die Nachfrage auf tieferem Niveau einpegeln werde.» Die Voraussage war richtig. Doch bis dahin dauerte es «zwei unglaublich harte Jahre», die nur dank dem finanziellen Polster aus dem Jahr 2000 durchzuhalten waren. Die wichtigsten strategischen Weichenstellungen in der kritischen Phase: **erstens Erweiterung der Produktpalette**, unter anderem durch das Mini Micro für Kleinkinder oder den Carving Scooter, zweitens **Aufbau des Direktgeschäfts mit**

**dem Fachhandel.** Heute sind die Sport-XXX-Fachmärkte der Migros und Ochsner Sport die wichtigsten Kunden in der Schweiz. «Die Fachhändler mögen den Scooter», sagt Bolliger. «Er braucht wenig Ladenfläche, ist selbsterklärend und verkauft sich gut.» Mittlerweile ist die Firma wieder flott unterwegs. Bolliger: «Seit 2003 konnten wir den Umsatz jährlich mehr als verdoppeln. Durch die Expansion ins Ausland wollen wir weiterhin stark wachsen.»



# «Reformtempo muss erhöht werden»

Rolf Alter von der OECD fordert mehr Koordination und Kommunikation, aber auch eine Abschätzung der Folgen von neuen Gesetzen und Regulierungen.

VON STEFAN KYORA

**CASH:** Herr Alter, die OECD empfiehlt der Schweiz Deregulierung, um das Wachstum anzukurbeln. Das hört sich verlässlich nach Patentrezept an. Wie gründlich haben Sie die hiesigen Verhältnisse studiert?

**ROLF ALTER:** Sehr gründlich. Wir haben uns nicht nur die ökonomischen Eckdaten angesehen wie das schwache Wirtschaftswachstum. Wir haben auch die ökonomischen Rahmenbedingungen betrachtet, dazu noch die Reformpolitik seit Mitte der Neunzigerjahre aber auch die Besonderheiten der politischen Willensbildung in der Schweiz.

**Die Reformen hier zu Lande gehen ja, zum Beispiel bei der Liberalisierung des Binnenmarkts, in die Richtung Ihrer Empfehlungen.**  
Das stimmt. Aus unserer Sicht muss vor allem das Reformtempo erhöht werden.

**Das dürfte nicht so einfach sein. Das Elektrizitätsmarktgesetz ist 2002 an der Urne gescheitert, und heute ist man der Liberalisierung keinen Schritt näher. Wie lassen sich solche Verzögerungen vermeiden?**

Man darf bei der Regulierungspolitik das Feld nicht so sehr den Interessengruppen überlassen. Die sind gut organisiert und melden sich lautstark zu Wort. Man braucht in Abstimmungskämpfen mehr substantielle Informationen, die auch wirklich unter die Leute gebracht werden müssen. Solche Informationen kann eine breit angelegte und rechtzeitige Regulierungsfolgenabschätzung liefern.

**Bedeutet das nicht in erster Linie noch mehr Bürokratie?**

Nein, das ist eine Investition in die Qualität der Politik. Die Abschätzung würde die Diskussionen sicher versachlichen.

**Gibt es Länder, in denen das funktioniert hat?**

Immer mehr Länder führen die Abschätzung ein. Und diejenigen, die ein hohes Wirtschaftswachstum aufweisen, gehören zu den Pionieren.

**Die OECD fordert auch eine bessere Koordination der Reformanstrengungen in der Schweiz. Wie stellen Sie sich das vor?**

Es gibt ja ein gutes Beispiel dafür, nämlich Ihr Staatssekretariat für Wirtschaft. Es hat bei der Deregulierung

den Lead übernommen. Wünschenswert ist, dass andere Bundesämter diesem Beispiel nacheifern. Wenn die Kantone einbezogen werden, dann ist das äusserst hilfreich.

**Ist das nicht zu sehr Wunschenken? Zwei Tage nachdem Sie in Bern Ihren Bericht vorgestellt haben, sind Details zum geplanten Cassis-de-Dijon-Prinzip bekannt geworden: Von den 126 Schweizer Sonderregelungen, die derzeit den Import aus der EU erschweren, wollen die Bundesämter 108 beibehalten.**

Die OECD will den Mitgliedsstaaten nicht vorschreiben, was sie zu tun haben. Wir wollen Diskussionen anregen. Ihr Beispiel zeigt, dass das auch gelingt. Ich denke, wenn man unseren Bericht zur Kenntnis genommen hat und dann das von Ihnen erwähnte Verhalten der Bundesämter sieht, dann wird man doch neugierig. Das führt dazu, dass sich Stellen, die gegen die Deregulierung sind, zumindest rechtfertigen müssen.

**Gibt es denn auch Länder, die Ihre Empfehlungen umgesetzt haben?**

Ja, eine ganze Reihe. Ein gutes Beispiel ist Irland. Dort hat der Premierminister selbst unseren Bericht vorgestellt und drei Minister persönlich für die Umsetzung verantwortlich gemacht. Wie man am Wirtschaftswachstum des Landes sehen kann, war das offenbar keine ganz schlechte Idee.



Das **KMU Swiss Event Forum** hat sich seit der ersten Austragung vor drei Jahren einen festen Platz in der Schweizer Veranstaltungslandschaft erobert. Davon zeugen nicht zuletzt Referenten wie der Top-Unternehmer Rolf Sonderegger von der Kistler-Gruppe oder der deutsche Botschafter in der Schweiz, Andreas von Stechow – eine Leistung von **Armin Baumann**, dem Gründer und der treibenden Kraft hinter der Plattform **KMU Swiss Event**. Der 44-jährige Elektroingenieur und Marketingfachmann betreibt im aargauischen Untersiggenthal ein Consulting-Unternehmen und sah vor drei Jahren die Notwendigkeit, eine unabhängige Begegnungsplattform für **KMU** aufzubauen. «Einerseits geht es uns um Vermittlung von Wissen zu einem konkreten Thema», sagt Baumann, «andererseits setzen wir aufs Networking zwischen den Unternehmern.» Die Plattform **KMU Swiss Event** besteht aus Forum, Fachpublikation, Roundtable, Infotable und Whiteboard. Damit werden über das ganze Jahr verteilt Impulse für die **KMU** und somit für die gesamte Schweizer Wirtschaft gegeben.



FOTOS: RITA VOGL/UMKREPPENT/BOZ, ROMANA FULCRON/BOZ/PHOTOPRESS, PD



Variable Kredite:  
WIR und CHF ab 1%  
Festhypotheken 2/8 Jahre:  
Zinsreduktion 0,2%  
Tel. 0848 133 000

## OECD-BERICHT

Jedes Jahr untersucht die **OECD** die Regulierungspolitik von ein oder zwei Mitgliedsländern in einer umfassenden Studie. Ende März stellte **Rolf Alter**, Leiter des Regulierungsreformprogramms der OECD, den neuen Bericht für die Schweiz vor. Stellung zum Bericht nahmen an der Präsentation in Bern auch Seco-Chef **Jean-Daniel Gerber**, **Hans Werder**, Generalsekretär des Bundesamtes für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, sowie **Walter A. Stoffel**, Präsident der Wettbewerbskommission. Die Studie empfiehlt vier Massnahmen:

- **Stärkung der Wettbewerbspolitik** insbesondere im **Binnenmarkt**.
- **Reduzierung der regulatorischen und technischen Handelshemmnisse**.
- **Beschleunigung der Reformen** bei **Post, Bahn, Elektrizität und Telekommunikation**.
- **Steigerung der Effizienz von Politik und Verwaltung** auf **Bundes- und Kantonebene**.

Der Bericht kann bei der OECD in Englisch oder Französisch bezogen werden ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)).



[www.wirbank.ch](http://www.wirbank.ch) Basel • Bern • Luzern • St. Gallen • Zürich • Lausanne • Lugano

Veranstaltungen für  
KMU, Innovatoren  
und Firmengründer.

- 24.–28. 4. 2006: Hannover Messe, Hannover (www.hannovermesse.de).
- 27. 4. 2006: KMU-Praxis: Erfolgsfaktor Marketing (www.btools.ch).
- 27. 4. 2006: Venture-Apéros Olten, Zürich, Winterthur (www.venturelab.ch).
- 27. 4. 2006: Beherrschung der Produktstruktur in der Auftragsabwicklung, Zürich (www.innovationnetwork.ch).
- 27./28. 4. 2006: Forum ö 2006: Wie viel Heimat braucht ein Unternehmen?, Basel (www.oebu.ch).
- 27. 4.–1. 5. 2006: Livre et Presse, Genf (www.salondulivre.ch).
- 28. 4.–7. 5. 2006: BEA Bern Expo, Bern (www.beapferd.ch).
- 28. 4.–7. 5. 2006: Luga, Luzern (www.luga.ch).
- 1. 5.–9. 6. 2006: Tage der Genforschung 2006 (www.gentage.ch).
- 3. 5. 2006: Beyond Borders – Global Biotechnology Report 2006, Basel, Zürich (www.eycom.ch).
- 3.–5. 5. 2006: Ebace, Genf (www.ebace.aero). European Business Aviation Convention and Exhibition.
- 4. 5. 2006: IT-Governance und Compliance Engineering, Zürich (www.zuerchertragung.ch).
- 4. 5. 2006: Tischmesse, Winterthur (www.tischmesseschweiz.ch).
- 5. 5. 2006: Netzwerk 5, Zürich (www.tisch-messe.ch).
- 5.–7. 5. 2006: Buch Basel, Basel (www.buchbasel.ch).
- 7.–10. 5. 2006: Lefa, Basel (www.lefa.ch). Fachmesse Lebensmittelindustrie, Gross- und Detailhandel.
- 8.–11. 5. 2006: Miptec, Basel (www.miptec.com). The Leading European Event on Enabling Technologies for Drug Discovery.
- 9./10. 5. 2006: MWST à la carte, Zürich (www.eycom.ch).
- 9./10. 5. 2006: Simulation und Werkstofftechnik, Colombier (www.svmt.ch).
- 9.–13. 5. 2006: Siams 2006, Moutier (www.siams.ch). Fachmesse Automation, Werkzeugmaschinen, Zulieferung.
- 10. 5. 2006: Biovalley-Stammtisch, Freiburg (www.biovalley.com).
- 11. 5. 2006: KMU-Praxis: Businessplan, Zürich (www.btools.ch).
- 11. 5. 2006: Euresearch-Konferenz: Was bringt die europäische Forschung?, Bern (www.euresearch.ch).
- 11.–13. 5. 2006: Intertech, St. Gallen (www.intertech-sg.ch). Internationale Technologiemesse.
- 12. 5. 2006: Design-Management Schweiz, Luzern (www.hgk.fhz.ch).
- 16.–19. 5. 2006: Orbit-iEx, Basel (www.orbit-iex.ch).
- 18. 5. 2006: 4. KMU Swiss Event Forum, Baden (www.kmuswiss.ch).
- 18. 5. 2006: Swiss-Export-Tag 2006, Weinfelden (www.swiss-export.com).
- 18. 5. 2006: Prix de l'Entreprise Suisse romande, Lausanne (www.swiss-venture-club.ch).

# SERVICE

## Diese Hindernisse gilt es elegant zu überspringen



### Hindernis 1: Grenzen Emotionale und kulturelle Faktoren sind essentiell.

Nur jede zehnte Schweizer Unternehmung ist auch im Ausland aktiv – im Vergleich zum europäischen Ausland zwar eine beachtliche Zahl. «Doch das Potenzial ist längst nicht ausgeschöpft», sagt Christian D. Watts, Leiter Netzwerk & Kommunikation bei der Osec. Viele KMU scheuen den Gang über die Grenze, einfach weil sie die Risiken als zu hoch einschätzen. «Der typische Schweizer Unternehmer lässt sich primär von rationalen Gesichtspunkten leiten und ist stark in der technisch-fachlichen Argumentation», sagt Christian D. Watts. «Dabei vernachlässigt er aber gern die emotionalen und kulturellen Faktoren.» Wer zum Beispiel einem Gesprächspartner in Japan eine zerknitterte Visitenkarte überreicht oder zum Business Lunch in Saudi-Arabien ein kurzärmeliges Hemd trägt, bucht besser gleich den Flug nach Hause: Er hat ganz einfach vermasselt.

Wer wachsen und ins Ausland expandieren will, der muss sich dafür professionell vorbereiten. Eine erste Quelle ist einmal die Homepage vom Osec Business Network Switzerland (www.osec.ch), die eine Fülle von Informationen bietet. Der Unternehmer kann sich aber auch ganz einfach beim zentralen Servicecenter der Osec und seiner Partner melden. «In einer ersten Phase, quasi einer Triage, klären wir ab, auf welchen Gebieten der Unternehmer Unterstützung braucht, und vermitteln dann Spezialisten, die eine vertiefte Beratung leisten», erklärt Osec-Mann Watts. Überdies unterhält die Osec weltweit 15 Swiss Business Hubs, die insgesamt 29 Länder abdecken, darunter zurzeit auch so viel versprechende Märkte wie China, Indien und Russland. Die Hubs vermitteln vor Ort Kontakte zu Amtsstellen, möglichen Partnern und Kunden. «Für einen Unternehmer, der in einem ihm noch unbekanntem Markt Fuss fassen will, ist dieser Service Gold wert», sagt Watts.



**Christian D. Watts** Der Leiter Netzwerk & Kommunikation bei der Osec rät allen Firmen, sich bei ihren Exportplänen genügend Zeit zu lassen.

### Hindernis 2: Finanzen Die Finanzierung von Wachstum beginnt betriebsintern.

Ein Wachstumsprojekt zu realisieren, kostet ohne jeden Zweifel Geld. Bevor nun aber ein Unternehmer zur Bank springt, muss er seine Firma auf Vordermann trimmen. Denn ein Wachstumsprojekt hat nur Erfolg, wenn eine gesunde Basis vorhanden ist. Damit eine Firma wachsen kann, gilt es das Anlage- und Umlaufvermögen möglichst klein zu halten. Umlaufvermögen wird durch optimierte Warenlagerbestände, schnelle Durchlaufzeiten und ein systematisches Debitorenmanagement reduziert. Factoring erhöht sofort die Liquidität. Und statt Fahrzeuge, Maschinen, Einrichtungen und IT-Anlagen zu kaufen, können diese geleast werden. Wenn sich der Unternehmer dann betriebsintern optimal aufgestellt hat, kann er erst überhaupt daran denken, sein Wachstumsprojekt durchzuführen. Der klassische Bankkredit, sagt Ronald Kundert, Leiter Corporate Finance der Zürcher Kantonalbank (ZKB), sei immer noch das hauptsächlich verwendete Mittel zur Finanzierung von Wachstumsschritten: «Dabei ist es entscheidend, dass der Bankpartner das Geschäftsmodell des Unternehmers kennt und versteht.» Dafür muss ein durchdachter Businessplan vorliegen, aber auch Erfolgsrechnungen und Bilanzen. Denn die Wachstumsfinanzierung ist Risikofinanzierung. Sofern das Know-how betriebsintern nicht vorhanden ist, rät Kundert den KMU dazu, die Dienste eines Treuhänders beizuziehen, bevor sie sich auf den Kreditmarkt begeben. Und es gibt auch Alternativen zum Bankkredit. Für Summen ab 100'000 Franken offeriert zum Beispiel die ZKB ein sogenanntes Mezzanine-Darlehen, das eigenkapitalähnlichen Charakter hat. Vor allem bei Expansions- und Übernahmefinanzierungen ab einer halben Million Franken kommt das partiarische Darlehen in Frage, das auf einer erfolgsabhängigen Basis zu verzinsen ist.



**Roland Kundert** Der ZKB-Leiter Corporate Finance sieht die Bank als Sparringpartner: «Das Ringen mit der Bank steigert die Fitness der Unternehmer.»

### Hindernis 3: Personal Das Wachstum erfordert höhere Führungskapazität.

Dass der Inhaber und Geschäftsführer so stark in operative Fragen eingebunden ist, dass ihm der Schnauf für die strategische Führung ausgeht, ist eine der häufigsten personellen Problemstellungen in KMU», sagt Egmont Jaehn, Branch Manager von Mercuri Urval in Zollikon bei Zürich. «Of stellen wir bei schnell wachsenden KMU auch fest, dass die Kader insgesamt überlastet sind und sich die Frage aufdrängt, wie sie entlastet werden können.» Sein erster Tipp: den Verwaltungsrat verstärken. «Den Verwaltungsrat mit Verwandten und Freunden zu besetzen, mit denen man gern ein Bier trinkt, ist unprofessionell. Verwaltungsräte sollen das Unternehmen mit ihrem Wissen und ihrem Netzwerk voranbringen. In strategischen Fragen sollten sie dem Geschäftsführer eine substanzielle Hilfe sein.» Jaehns zweiter Tipp: ein Befreiungsschlag für den überlasteten Inhaber durch die Anstellung eines COO – einer Persönlichkeit also, welche die operativen Führungsaufgaben übernimmt und damit beim CEO freie Kapazitäten schafft, damit dieser wieder mehr unternehmerisch als organisatorisch tätig sein kann. Und drittens gilt es die Führungsorganisation inklusive Kader zu überprüfen und je nach Ergebnis die bestehende Kaderebene durch neue Kräfte zu ergänzen. Wachstum erfordert höhere Führungskapazität. Die muss nicht unbedingt auf dem Personalmarkt abgeholt werden. «Die erste Frage, die wir stellen, heisst jeweils: Haben Sie unter Ihren Mitarbeitern Persönlichkeiten, die grösseren Aufgaben gewachsen sind?» Jaehn betont den Segen interner Förderung und Beförderung: «Wer Mitarbeiter in höhere Positionen nachzieht, sendet ein wichtiges internes Signal aus: Bei uns lohnt sich Leistung.» Allerdings sollte das Scanning von internen Kandidaten so sorgfältig sein wie bei externen. «Ein Assessment lohnt sich auf jeden Fall.»



**Egmont Jaehn** Der Branch Manager von Mercuri Urval rät zu einer professionellen Begleitung bei der Besetzung von Kaderstellen.