

# Versteckt euch **nicht**, heimliche Champions!

*Warum KMU innovativer und exportorientierter sind, als Sie denken.*

Klarstellungen und Lageberichte von: Rico Baldegger, Fides Baldesberger,  
Hans-Ulrich Bigler, Georges Bindschedler, Ulf Grawunder und Thomas W. Jung.

In Kooperation mit





ABACUS   
version internet

## ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

[www.abacus.ch/links/mobile](http://www.abacus.ch/links/mobile)

 **ABACUS**  
business software

## **Versteckt euch nicht, heimliche Champions!**

Warum KMU innovativer und exportorientierter sind, als Sie denken.

# W

er heute KMU sagt, denkt nicht an Marssonden, Durchbrüche in der Krebsmedizin oder Weltmarktführer in der Spezialitätenchemie. Bei vielen herrscht die Meinung vor, Grossbetriebe hätten bessere Chancen, in wohlklingenden Zukunftsbranchen die nächsten Innovationsschritte zu präsentieren. Denn neue Sensoren zu entwickeln kostet Millionen, und Medikamente

in die Testphase zu bringen dauert Jahre. Geld und Zeit – beides ist für KMU Mangelware.

Und dennoch: oftmals sind die KMU innovativer als die grossen Konzerne.

Forschungsbudgets sind für Unternehmen mit einer überschaubaren Zahl von Mitarbeitern ohnehin die falschen Indikatoren. Denn die meisten KMU treiben die Verbesserungen ihrer Produkte und Dienstleistungen nicht mit eigens dafür zuständigen Abteilungen und Knalleffekten voran, sondern in kleinen Schritten, in ständigem Austausch mit Kunden. Diese wissen genau, wie es um die Innovationskraft ihrer Zulieferer und Produzenten steht. Diese wirtschaften meist in Nischen abseits der Öffentlichkeit – und immer öfters auch in Asien und Lateinamerika.

Deshalb haben wir uns auf die Suche gemacht nach Unternehmern, die weltgewandt sind und gar nicht anders können, als ständig an der Neugestaltung ihrer Produkte herumzudenken.

Ihnen geben wir auf den folgenden Seiten ein Gesicht. Sie sind die Botschafter eines aktualisierten und zukunftsgerichteten Bildes der Schweizer KMU-Wirtschaft. Und sie verdienen es, einem breiten aufmerksamen Publikum vorgestellt zu werden.

Wir wünschen anregende Lektüre!

Florian Rittmeyer

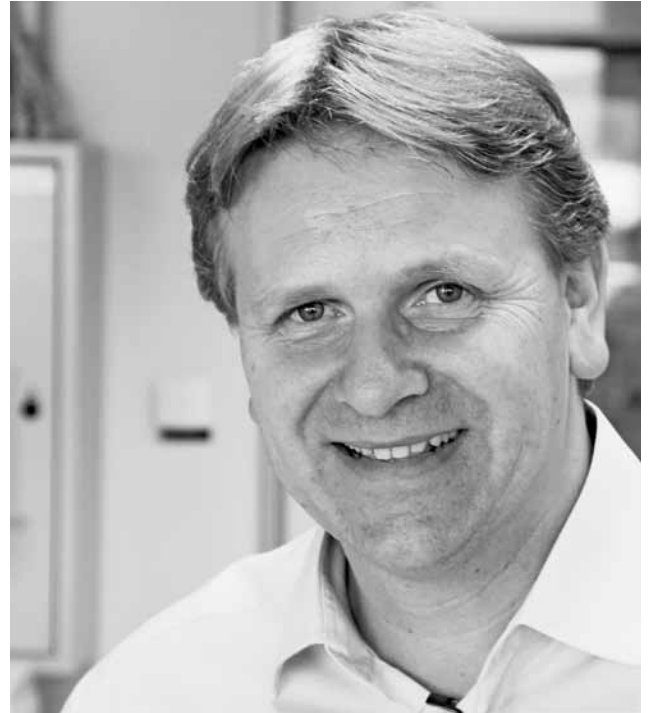
# Inhalt

<b>1</b>	<b>Schweizer KMU: weltgewandt und innovationsgetrieben</b>	<i>Hans-Ulrich Bigler</i>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Schöner Stahl aus Stabio</b>	<i>Michael Wiederstein spricht mit Fides Baldesberger</i>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Wo bleibt der Knall?</b>	<i>Thomas W. Jung</i>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Forsch voran</b>	<i>Alex Rickert trifft Ulf Grawunder</i>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Ein Land von Unternehmern</b>	<i>René Scheu trifft Georges Bindschedler</i>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Huhn oder Ei?</b>	<i>Rico Baldegger</i>	<b>34</b>



**10** Wenn man Erfolg hat, soll man andere zu eigenen Erfolgen anspornen.

Fides Baldesberger



**20** Die kleine Firma ist nur ein juristisches Gebilde. Die Leute machen den Wert aus.

Ulf Grawunder

**16** Die Verzweiflung und Angst, zwar geheim, aber doch stets präsent, ist immer da.

Thomas W. Jung

**28** Wer stark im Export ist, hat ohnehin schon genug Stress, da müssen die einheimischen Landsleute das Leben des Unternehmers nicht noch zusätzlich komplizieren.

Georges Bindschedler

**34** Den schweizerischen Unternehmern bereitet die ständige Suche nach neuen Businessmöglichkeiten offenkundig grosse Genugtuung.

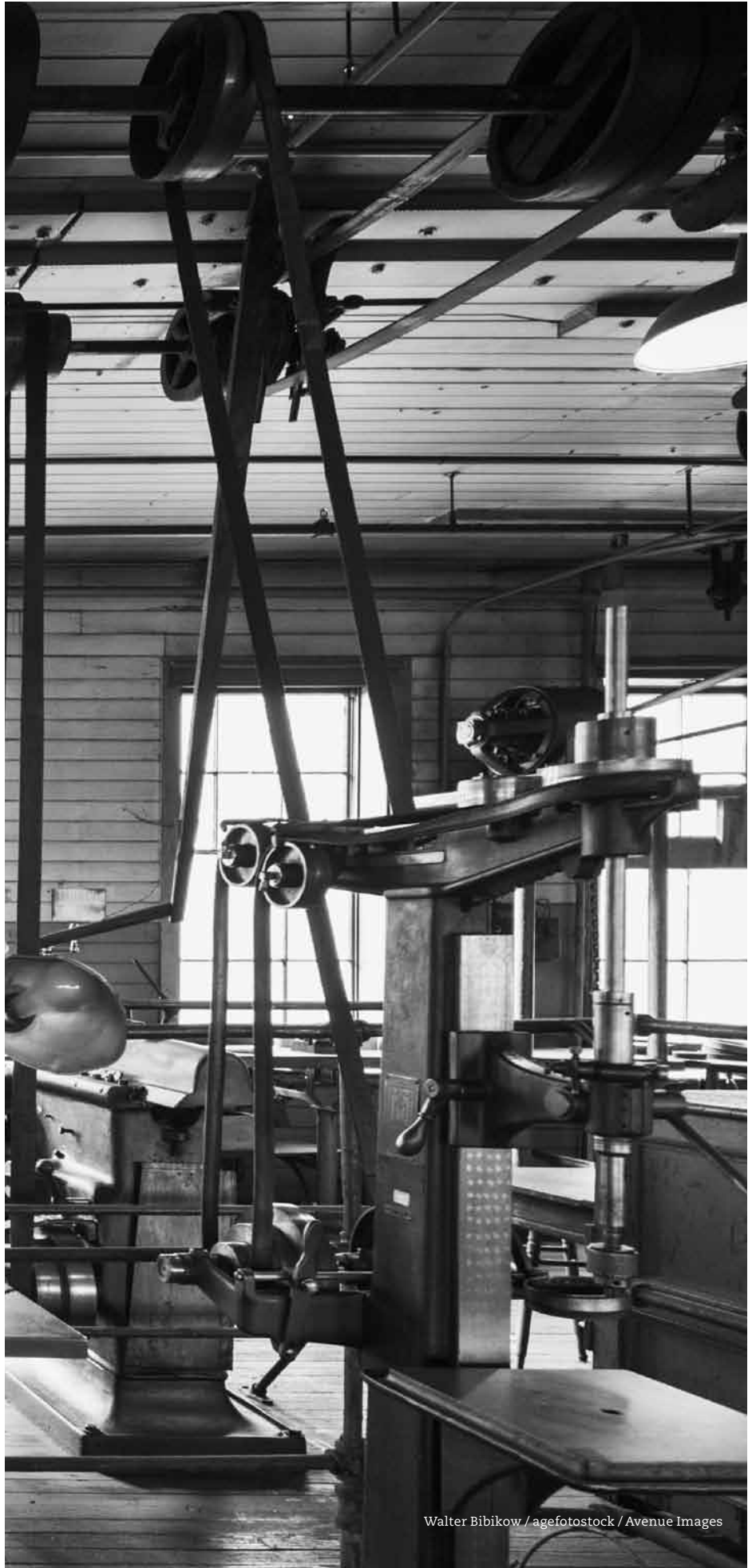
Rico Baldegger



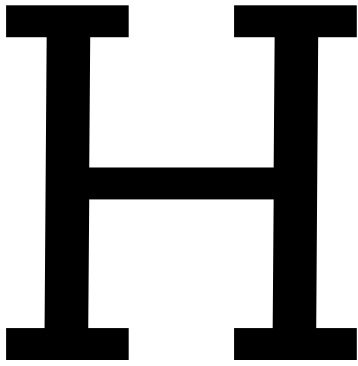
# 1 Schweizer KMU: weltgewandt und innovationgetrieben

KMU-Unternehmer haben keine Zeit und Energie, sich um Klischees zu kümmern. Andernfalls müssten sie ständig erklären: «Wir sind innovativer und internationaler, als Sie denken.» Eine Klarstellung.

*von Hans-Ulrich Bigler*



Walter Bibikow / agefotostock / Avenue Images



artnäckig halten sich die Klischees zur KMU-Wirtschaft. Eines davon lautet: KMU haben kein Forschungsbudget, also sind sie wenig innovativ. Das andere ist: KMU sind rein inlandsorientiert und exportieren nicht. Doch was als Klischee gedeiht, ist in Wirklichkeit kreuzfalsch.

Schweizer KMU sind innovativ und sie sind bestens in der Globalisierung integriert. Ob Studien der Konjunkturforschungsstelle oder der Global Innovation Index, ob die Fachhochschule Freiburg oder die Universität St. Gallen – sie alle kommen zur gleichen Erkenntnis: Schweizer KMU sind innovativ und international.

Doch Form und Inhalt der KMU-Innovation haben eigene Treiber. Ebenso folgt die Internationalisierung einem eigenen Ansatz.

### **Innovation geschieht im Alltag**

Innovation hat viele verschiedene Gesichter. Sie kann eine neue Erfindung oder auch die Verbesserung bestehender Produkte bedeuten. Das ist dann genau der Unterschied zwischen Forschung und Entwicklung.

Die meisten KMU konzentrieren sich auf die Entwicklung bestehender Produkte. Statt alles revolutionieren zu wollen und sich damit zu überschätzen, setzen sie auf inkrementelle Entwicklung; Schritt für Schritt also.

Das hat zwei hauptsächliche Gründe. Erstens: Innovation in KMU entspricht nicht einem separaten Prozess, sondern sie geschieht «on the job». KMU haben keine Abteilungen, die nur über Innovation nachdenken. Sie entdecken das Neue in der täglichen Arbeit. Im Rahmen von Aufträgen und im Dialog mit Kunden und Lieferanten entstehen Ideen. Diese werden dann an den Produkten ausprobiert und so entsteht Entwicklung. Dieser «co-kreative» Entwicklungsprozess lässt sich schwer formalisieren.

Zweitens: KMU bauen auf jene Ressourcen, welche sie am besten einsetzen können. Das sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wegen der dualen Berufsbildung sind die Mitarbeitenden eigentliche Treiber des Innovationsprozesses. Dank ihrem Können werden die Ideen der Mitarbeitenden sofort umgesetzt. Die flachen Hierarchien in den Betrieben erleichtern diesen Prozess zusätzlich. Es überrascht nicht: Etwa die Hälfte der Innovation in KMU wird direkt von den Mitarbeitenden angetrieben. Mitarbeitende sind in der Lage, selbständig Produkte weiterzuentwickeln. Das ist das Ergebnis einer guten Berufsausbildung und -weiterbildung.

So charakterisiert die Beratungsgesellschaft BDO die Innovation in den Schweizer KMU wie folgt: gesamtheitlich denken und nutzen, hochstehend und unverwechselbar. Und die Konjunkturforschungsstelle KOF stellt im Jahr 2013 fest: «Bei den Unternehmen schneiden die Schweizer KMU besonders gut ab: Die Unter-

---

### **Hans-Ulrich Bigler**

ist Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands sgV.

nehmen mit weniger als 250 Beschäftigten sind insgesamt innovativer als die KMU in allen EU-Ländern.» Das Resultat überrascht also nicht: Im Global Innovation Index belegt die Schweiz den Spitzenplatz – weltweit.

Was also bleibt vom oben genannten Klischee noch übrig? KMU messen Innovation nicht an Forschungsbudgets. Und das war schon alles an Wahrheit. Denn Neuerungen und Entwicklungen ihrer Angebote sind das tägliche Brot für KMU. Durch die kontinuierliche Verbesserung ihrer Produkte gelingt es den KMU, eine innovative Kraft zu sein. Genau dieser hochqualitative «Hands-on»-Ansatz der KMU macht sie fit für die Internationalisierung.

### **Gesucht: internationale Nischen**

Etwa ein Drittel der Schweizer KMU machen über einen Drittel ihrer Umsätze im Ausland. Etwa ein Viertel der Unternehmen schöpfen mehr als die Hälfte der Einnahmen aus internationalen Geschäften. Und noch mehr KMU sind im Inland in der globalen Wertschöpfungskette integriert: Als Zulieferer, Verarbeiter, Testlabor, Qualitätsprüfer oder Logistiker nehmen inländische Unternehmen an der Globalisierung teil.

Um gleich einem weiteren Klischee vorzubeugen: Wer bei Export nur an Industrie denkt, täuscht sich. Nicht zuletzt auch als Dienstleister sind KMU globale Akteure. Vermögensverwaltung und Tourismus sind äusserst international ausgerichtete Branchen. Und dies trotz – oder wegen – ihrer Standortgebundenheit.

Was diese Branchen alle vereinigt, ist Innovation und hochstehende Qualität. Schweizer KMU suchen Nischen, die sie erfolgreich bewirtschaften. Das geht nur mit überdurchschnittlichen Produkten und Angeboten. Auch hier sind die Beispiele zahlreich: Ein Schweizer Start-up ist alleiniger Zulieferer von Pigmenten für die hochqualitativen Farben eines weltweit aktiven Konzerns. Ein anderes KMU erstellt mechanische Komponenten einer Marssonde. Das professionell betriebene «Family Office» für ausländische Investoren kommt aus der Schweiz. Die Schweizer Hotellerie ist international spitze aufgestellt.

### **Chancen in asiatischen Grossstädten**

International aktiv zu sein, heisst, sich zu fokussieren und auf seine Stärken zu besinnen. Welche Regionen der Welt interessiert die Schweizer KMU besonders? Wohin exportieren sie? Die Länder der Europäischen Union stehen zuoberst auf der Liste. Das ist nicht erstaunlich. Deutschland, Italien, Frankreich und Österreich – in dieser Reihenfolge – sind besonders enge Partner. Doch Schweizer KMU operieren auch in Polen und Grossbritannien. Und sie gehören zu den Nettoexporteuren in diesen Ländern.

Interessant wird es bei den Partnern ausserhalb der EU. Asien trumpft dabei auf. Viele Schweizer KMU haben das Potential der



# «Im Rahmen von Aufträgen und im Dialog mit Kunden und Lieferanten entstehen Ideen. Diese werden dann an den Produkten ausprobiert und so entsteht Entwicklung.»

**Hans-Ulrich Bigler**

aufstrebenden Staaten des Fernen Ostens erkannt. Grosse Chancen bietet der Prozess der Urbanisierung. Das rasante Wachstum von asiatischen Städten bringt und benötigt viele Neuerungen in der Städte- und Raumplanung, der Bauweise, der Umwelttechnik, der Hygiene und der Bildung. Urbanisierung beeinflusst auch die Essens- und Lebensgewohnheiten der Menschen. Schweizer KMU haben gerade hier Nischen gesucht und gefunden.

Energieeffizientes Bauen und Wasseraufbereitung sind besonders in China gefragt. Nicht wenige Schweizer KMU sind im Reich der Mitte gerade in diesen Bereichen aktiv. Einzelne Architekturbüros haben ganze Sonderwirtschaftszonen geplant, die sich an Schweizer Minergie-Standards orientieren. Doch nicht alles ist Bauen: Auch Lebensmittelverarbeiter und Kosmetikunternehmen sind mit ihrem Glück in China zufrieden.

In den aufstrebenden Wirtschaftsräumen Asiens ist die Mittelklasse hungrig nach westlichen Gütern. So exportiert die KMU-geprägte Schweizer Uhrenindustrie nach Singapur, Hongkong, Indonesien, Malaysia und selbstverständlich auch nach China. Es ist sogar einigen Schweizer Textilunternehmen gelungen, nach Japan und Korea Kleider und Schuhe zu verkaufen.

Geographisch tun sich weitere Chancen in Lateinamerika auf. Die wirtschaftliche Stabilisierung von Ländern wie Mexiko, Kolumbien, Peru schafft Anreize und weckt Interessen. Was früher Brasilien war, ist jetzt ein Kontinent mit verschiedenen Chancen. Und diese loten Schweizer KMU aus.

## **Bildung, Bildung, Bildung**

Der Swiss International Entrepreneurship Survey an der Fachhochschule Freiburg untersucht das Internationalisierungsverhalten der KMU. Er stellt fest: KMU sind in ihren Auslandsverbindungen «konservativ», sie bevorzugen den Export aus der Schweiz in die Zielländer. Das hat einerseits damit zu tun, dass der Export aus der Schweiz relativ einfach ist. Derweil sind für

viele KMU Franchise- oder Lizenzoperationen eher kompliziert. Andererseits hat dieses Verhalten mit dem Innovationsvorsprung zu tun, der entscheidend ist für erfolgreiche KMU im internationalen Markt. KMU wollen ihre Produkte unter Kontrolle behalten. Wer durch Qualität und Know-how punktet, gibt den Vorsprung nicht preis. Für Schweizer KMU ist es wichtig, die hohen Standards zu garantieren. Und das kann man nur persönlich.

Die Studie stellt noch etwas anderes fest: Es gibt eine ganze Gruppe von KMU, die «Born Globals» sind und von Anfang an Teil einer international integrierten Wirtschaft waren. Sie wurden gegründet, um international tätig zu sein. Dazu gehören besonders viele Betriebe in der Biotechnologie, der Spezialitätenchemie, der Maschinenbranche und des Finanzplatzes.

Überdurchschnittlich oft sind «Born Globals» eng mit dem persönlichen Hintergrund der Unternehmer verflochten. Wer Auslandserfahrung hat, gründet eine «Born Global»-Firma. Erstaunlich ist aber das folgende: Oft werden die Auslandserfahrungen wegen der Berufsbildung gemacht. Gute Technikerinnen und Techniker werden im Ausland eingesetzt. Dort sehen sie eine unternehmerische Chance. Sie kommen zurück in die Schweiz mit einer Produktidee und realisieren sie. Aus der Schweizer Praxis für den Auslandsmarkt.

Damit schliesst sich der Kreis. KMU sind innovativ. Weil sie innovativ sind, sind sie ein aktiver Teil der globalen Wertschöpfungskette. Sie sind innovativ, weil sie auf Know-how gründen. Und dieses kommt meist aus dem dualen Bildungssystem.

Was ist also am Klischee dran, dass KMU nur auf dem Heimmarkt agieren? Nichts! Es gibt inlandsorientierte KMU genauso wie es auslandsorientierte gibt. Es gibt «Born Globals» und solche, die nur im Ausland tätig sind. Das Bild der Schweizer KMU ist also nuanciert. Eines ist aber klar: KMU nehmen das Ausland als Chance wahr. Und sie kümmern sich dabei weder um alte noch um künftige Klischees – zum Glück setzen sie ihre Energien anders ein. ◀

## 2 Schöner Stahl aus Stabio

Marode Produktionsstätten, wenig motivierte Mitarbeiter, kaum Kunden: die Zeichen für Outils Rubis standen auf Abstieg. Kunsthistorikerin Fides Baldesberger riss das Ruder herum – und beliefert nun aus Stabio die ganze Welt.

*Michael Wiederstein spricht mit Fides Baldesberger*

**Frau Baldesberger, Sie haben Kunstgeschichte studiert, als Edelsteinhändlerin auf der ganzen Welt gearbeitet und mit Anfang dreissig eine kleine Produktionsfirma von Industriepinzetten in Stabio übernommen – und komplett neu aufgestellt. Wie kommt man von den schönen Künsten in die Stahlwirtschaft?**

Was mir in meinem Kunstgeschichtsstudium in Genf von Anfang an gefehlt hat, waren die «Hände und Füsse». Genauer: in der Kunstgeschichte besteht ein so grosser Interpretationsspielraum, dass ich die klare Linie vermisste, auch die praktische Handhabe. Während des Studiums, das ich recht enthusiastisch aufgenommen hatte, fragte ich mich immer öfter: Was mache ich denn nun damit? Die Aussichten waren nicht besonders rosig: Klar, Sie können danach Kunstgeschichte unterrichten oder als Kuratorin in einem Museum arbeiten – aber so sah ich meine Zukunft nicht. Ich bin eher praktisch veranlagt. Also entschloss ich mich, nach Kalifornien ans Gemological Institute of America zu gehen, um mich mit Edelsteinen zu beschäftigen und so den Spagat zwischen Kunst, Kunstgeschichte und Unternehmertum zu meistern. Mein Ziel war die Selbständigkeit: ich wollte mit antikem Schmuck handeln.

**Aber auch das war schliesslich nicht, was Sie sich vorgestellt hatten?**

Ja, so kann man das wohl sagen. Ich arbeitete dann vor allem mit Libanesen zusammen und stellte fest: Sie sind mir überlegen. Dieser Schmuckhandel ist ein beinhartes Geschäft, mit schönen Künsten hat das nur indirekt zu tun. Heute nenne ich das gern «Strassenintelligenz», andere würden vielleicht «Cleverness» dazu sagen: Die libanesischen Händler folgen nicht unbedingt Prinzipien der Wirtschaftswissenschaften, sondern haben das Handeln einfach im Blut – wie die alten Phönizier! Am Anfang fehlte mir in diesem Umfeld schlicht die Wendigkeit, Zielstrebigkeit und Effizienz. Das hat mir Eindruck gemacht – und ich habe es auf die harte Tour gelernt.

**«Strassenintelligenz» statt Betriebswirtschaftslehre?**

Es ist tatsächlich so, dass ich häufig dachte: Ach Gott, hätte ich doch bloss noch etwas Betriebswirtschaftliches studiert! Aber als ich Outils Rubis, ein Unternehmen, das auf den ersten Blick unscheinbare Pinzetten herstellt, übernahm, kam dann – Achtung! – mein Kunstgeschichtswissen zum Zuge. Ich würde sogar so weit gehen und sagen: Mein kunstgeschichtliches Wissen hat diesen Betrieb gerettet.

**Fides Baldesberger**

studierte Kunstgeschichte in Genf und machte am Gemological Institute of America den Abschluss als Graduated Gemologist. 1987 übernimmt sie die Outils Rubis SA in Stabio. Sie wird 1988 als Unternehmerin des Jahres bei Veuve Clicquot, 2001 als Unternehmerin des Jahres bei Ernst & Young ausgezeichnet.

**Michael Wiederstein**

ist leitender Kulturredaktor des «Schweizer Monats».

**Das 1940 gegründete Unternehmen Outils Rubis war lange Zeit Lieferant von Präzisionspinzetten an die hiesigen Uhrenhersteller und die Elektronikindustrie im Silicon Valley. Was nützt da die Kunstgeschichte?**

Wenn Sie Kunstgeschichte studieren, bekommen Sie auch Einblicke ins Industriedesign. Als ich die Firma übernahm, war der Fokus darauf elementar wichtig. Stichwort Bauhaus: Funktionalität trifft Ästhetik trifft hochwertige Produktion. Was vorher bei Rubis eher zweckmässig und einzig für die Industrie hergestellt und geliefert wurde, liess ich recht bald im Geiste des Bauhaus-Gedankens veredeln und erschloss so neue Märkte, auch den Markt der Kosmetikprodukte. Aber im Studium lernte ich ebenso, dass man in einem Markenmodell, in Design-Registrationen oder gar in Form von Patenten eigenes Industriedesign schützen lassen kann. Wenn wir also bei Rubis ein neues Präzisionswerkzeug herstellten, so liess ich das Design desselben fortan schützen – ob es nun um Industrierwerkzeug oder Konsumgüter wie Manicure- und Kosmetikprodukte ging. Das schreckte die harte Konkurrenz in ästhetischer wie in rechtlicher Form.

**Sie waren zunächst als Aktionärsvertreterin bei Rubis im Betrieb, haben erst nach einem Jahr die Geschäftsführung übernommen. Wie haben Sie die betrieblichen Weichen neu gestellt?**

Ich habe die Direktion entlassen, auch den Chef der Produktion. Das bedeutete zunächst: ich handelte mir eine Lawine von Arbeit ein. Denn jedes noch so kleine Problem landete fortan auf meinem Tisch. Zum Glück sind ja Kleinbetriebe recht übersichtlich, sie bestehen im Grunde aus den vier Bereichen Produktion, Buchhaltung, Marketing und Verkauf – einfach, auch logisch. Aber ich musste sie eben alle erst kennenlernen.



«Wer murkst, verliert.  
Das habe ich oft genug selbst  
feststellen müssen.»

**Fides Baldesberger**



Fides Baldesberger, fotografiert von Marco Abram.

art|is|ana

ARTISANA UNTERSTÜTZT KLEINE  
UND MITTLERE UNTERNEHMEN  
BEI DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG.

[www.artisana.ch](http://www.artisana.ch)



# «Ich flog nach Asien. Da war Klinkenputzen angesagt, ich war ein Niemand für die grossen asiatischen Elektronikhersteller.»

**Fides Baldesberger**

## Ihr Vater war schon Mehrheitseigner des Unternehmens. Kannten Sie den Betrieb vor der Übernahme denn gar nicht?

Nein oder nur bedingt. Ich wusste: Rubis lieferte die Uhrmacherwerkzeuge vornehmlich in den Jura, daher auch ihr Name: Outils Rubis, weil man mit unserer Pinzette damals den Rubin in die Uhrwerke eingelassen hat. Mein Vater ist vielleicht drei- oder viermal im Jahr ins Tessin gefahren und hat nach dem Rechten gesehen – wir bekamen zwar schon mit, dass es in Stabio eher drunter statt drüber ging, wichtiger waren uns aber immer der mitgebrachte Panettone und die frischen Amaretti auf dem Esstisch am nächsten Tag. (lacht) Hätte ich den Betrieb besser gekannt, wäre ich wohl die falsche Person für seine Rettung gewesen.

## Inwiefern?

Die Infrastruktur des Betriebs war in einem desolaten Zustand: alte Fabrikhallen, alte Maschinen, der Produktionsfluss lief nicht. Und das musste sich rasant ändern. Also lernte ich den Betrieb «unter Druck» kennen, liess mir alles zeigen und entschied dann, Stück für Stück, wie ich Rubis modernisieren wollte.

## Wie entschieden Sie, was geändert und was beibehalten werden soll?

Nehmen wir ein alltägliches Beispiel aus der Produktion: An einer Maschine geht ein Teilchen kaputt. Sie müssen es ersetzen, sonst geht es nicht weiter. Oder Sie können gleich eine Maschine evaluieren, die rationeller und kosteneffizienter produziert. Sie fragen also als Unternehmer im KMU: Können Sie, wenn Sie das Teil nicht bloss ersetzen, sondern vielleicht die Maschine verbessern, auch direkt neue, verbesserte Produkte damit herstellen? Ein vermeintlich kleines Problem in der Technik schwappt damit herüber auf andere Problemfelder wie Produktion, Finanzen, Design, Vermarktung – betrifft also das ganze Geschäft. Sie müssen vorausdenken, sich über die Effekte ihres Handelns oder Nichthandelns bei jeder Entscheidung im klaren sein. Das gilt

sogar für Änderungen an den Räumlichkeiten, in denen produziert wird.

## Sie haben nach wenigen Jahren eine komplett neue Fabrik gebaut.

Eine Fabrik, die bis heute, also auch für unsere aktuelle Produktion, taugt und die für künftige Entwicklungen auch die notwendige Flexibilität gewährleistet. Auch das können Sie nicht einfach einem Architekten übergeben und sagen: «Bauen Sie mal!» – Denn er kann ja nicht wissen, wie der Produktionsprozess abläuft und wo welche Maschine stehen soll.

## In Ihrem Fall hatte das für Sie und alle Mitarbeiter auch einen schönen Nebeneffekt: Die neue Liegenschaft sieht nicht einmal mehr aus wie eine Fabrik. Vor dem Gebäude findet man einen Teich mit Koi-Karpfen...

...ausserdem Skulpturen von Daniel Spoerri! Man sieht, dass die Kunstgeschichte immer noch ein wenig durchdrückt. (lacht) Auch im Bau und am Arbeitsplatz ist die Ästhetik ein wichtiger Faktor, sie gehört zur Corporate Identity von Rubis.

## Auf Kundenseite sah es aber bei Ihrem Antritt noch düsterer aus als in den Produktionshallen: 90 Prozent der Produkte von Rubis gingen damals an einen einzigen Abnehmer in den USA. Ein beträchtliches Klumpenrisiko.

Deshalb musste ich in Stabio eigentlich direkt wieder die Koffer packen. Wir hatten damals, wie Sie richtig sagen, einen grossen Kunden im Silicon Valley, aber zu dieser Zeit begann der Dollar rasant zu fallen, und die Elektronikproduktion, für die wir die notwendigen Feinwerkzeuge herstellten, wurde in Richtung Fernost verlagert. Ein regelrechter Exodus war das. Ich flog also nach Asien. Da war Klinkenputzen angesagt, ich war ein Niemand für diese grossen asiatischen Elektronikhersteller. Ich reiste zu Messen, was sich gelohnt hat: Bald belieferten wir in Südostasien die grossen Disk-Drive-Hersteller und Assembly-Industrien.

# «Ich weise die Arbeiter bei uns immer wieder darauf hin, dass sie stolz sein können auf ihr traditionelles Handwerk.»

**Fides Baldesberger**

Zurück in die Schweiz: nach Stationen in Genf, Los Angeles, Indien, Antwerpen, Bangkok und New York nun also Stabio, ein kleiner Ort im Tessin, direkt an der italienischen Grenze. War das für Sie auch eine Art betrieblicher Kulturschock?

Nein, aber es gab schon auch arge betriebliche Probleme. Eines war zu Beginn, dass der Stolz meiner Belegschaft aufs eigene Schaffen zu wenig vorhanden war. Maschinen können vieles fertigen, aber Empfindsamkeit und Sensibilität liegen nur beim Menschen. Und beides muss man pflegen! Das gilt vor allem bei der Produktion von Präzisionspinzetten, wo traditionelles Handwerk das Wichtigste ist.

Wie machen Sie das?

Ich weise die Arbeiter bei uns immer wieder darauf hin, dass sie stolz sein können auf ihr traditionelles Handwerk. Ich informiere sie auch, wenn ich wieder einmal eine Pinzette zum Nachschleifen zugeschickt bekomme, die schon jahrzehntealt ist, und dass uns die Besitzerin persönlich bittet, sie zu reparieren, weil sie ihr ans Herz gewachsen ist! Das kommt nicht selten vor, motiviert unheimlich und stärkt die Arbeitsmoral. Man merkt unseren Produkten heute an, dass sie nicht einfach von einer Maschine gestanzt wurden – sie sollen von ihren Machern deshalb auch eher als Kunstwerke gesehen werden denn als blosses «Werkzeug».

Haben Sie sich aufgrund Ihrer Besorgnis um die industriellen Zweige der Schweiz auch in der Förderung von Jungunternehmern engagiert?

Ja. Mir ist es wichtig, dass die Schweiz eine gesunde Industrie hat. Die tragische Entwicklung in Richtung «Dienstleistungsgesellschaft» ist ein Fehler, den die USA vor Jahren schon gemacht haben, und nun kämpfen sie mit den gravierenden Folgen. Stichwort Detroit! Damit das bei uns nicht passiert, versuche ich, junge Leute zu motivieren, in die Industrie zu gehen. Das Dislozieren grosser Teile der Industrie ist nicht selten der Anfang von ihrem Ende.

Hier kontere ich: wenn bestimmte Wirtschaftszweige nicht mehr wettbewerbsfähig in der Schweiz produzieren können, so ist es doch nur richtig, diese Wirtschaftszweige zu verlagern – denn sonst gehen sie ja ganz verloren!

Natürlich gibt es in der Schweiz Standortnachteile bei der Produktion einfacher Industriegüter: hohe Löhne, Rohstoffarmut, schwierige

Ausfuhr... Und sicher, viele Produkte kann und soll man auch in Fernost produzieren. Wenn Sie allerdings auf das Qualitätssegment setzen, mit einem Added Value und Swiss Precision, ist eine Produktion in Fernost weiterhin nicht das Richtige.

Einen weiteren Stolperstein unter den hiesigen Standortfaktoren haben Sie noch nicht genannt: den kleinen Heimmarkt. Dieser zwingt zur Internationalisierung?

Definitiv. Wir stellen Nischenprodukte für Nischenmärkte her. Als ich die Firma übernahm, war die Nische Schweizer Uhrenindustrie schon Geschichte. Und eine grössere Elektronikbranche, die Nische Halbleiterindustrie, hat es in der Schweiz leider nie gegeben, daher wurde unser Werkzeug ohnehin vornehmlich exportiert. In die USA, dann nach Südostasien, dann nach ganz Asien. Seit einigen Jahren nun ist auch dieser Nischenmarkt wieder brüchig, denn die Asiaten stellen ihr Werkzeug zunehmend selbst her. Und das gar nicht mal so schlecht. Deshalb mussten wir die Produktpalette diversifizieren. In unserem Fall fokussierten wir mehr auf Konsumgüter, genauer: auf Pinzetten für die Schönheits- und Kosmetikindustrie. Hier konnten wir uns einen Brand schaffen – das ist als Lieferant für die elektronische Industrie in dieser Form schlicht nicht möglich.

Haben Sie je darüber nachgedacht, Ihre Produktion auch ins Ausland, etwa nach Asien, zu verlagern, um – etwa, was die Preise angeht – konkurrenzfähiger zu sein?

Nein. Das wäre ein grosser Fehler gewesen; denn es wird ja stets einen Asiaten geben, der auch dann noch günstiger produziert. Ausserdem hätten wir das Label «Made in Switzerland» aufgeben müssen – und dieses Label steht international immer noch für Präzision und Qualität. Das ist es ja, was wir verkaufen wollen. Und zwar in die ganze Welt.

Stabio liegt nah an der italienischen Grenze, von daher ist auch der EU-Zugang wenigstens räumlich in Reichweite. Ihr Unternehmen beschäftigt auch beinahe nur Grenzgänger...

...und das war auch nie anders. Der Grund ist einfach: Es ist schwierig, hier gutes Personal zu finden. In den 30 Jahren, die ich nun hier bin, hat auch noch kein einziger Tessiner bei mir geklingelt, um

sich zu bewerben. Das Tessin hat keine Industrietradition – im Gegensatz zu Norditalien –, und nur wenige wollen in einer Fabrik arbeiten. Der Bezug von Arbeitslosengeldern ist manchmal auch bequemer.

**Das ist nun leicht übertrieben, oder?**

Nein. Ein Beispiel: meine italienische Sekretärin spricht fließend drei Sprachen – eine gleichqualifizierte Tessinerin zu finden ist fast unmöglich. Und die jungen Leute im Tessin haben auch kaum Interesse am Handwerk – das bedeutet, dass sich diese Situation in absehbarer Zeit nicht ändern wird. Wir brauchen also die ausländischen Arbeitnehmer. Das halbe Mendrisiotto fiele wirtschaftlich in sich zusammen, wenn den Unternehmen, die heute 50 000 Grenzgänger oder mehr beschäftigen, diese Möglichkeit genommen würde. Diese Unternehmen könnten einfach nicht mehr produzieren. Heute kann zu guten Konditionen in und aus der Schweiz heraus produziert werden, während die angestellten Ausländer für ihre Verhältnisse mehr als anständig verdienen, denn die Lebenskosten in Italien sind rund 30 Prozent tiefer – das sind zum Teil top ausgebildete Leute, die zuhause keine Jobs finden!

**Outils Rubis ist «Socially Responsible Management»-zertifiziert, das bedeutet, dass Sie Ihre Rolle als Arbeitgeber mit Verantwortung**

**wahrnehmen, sprich: für gerechte Entlohnung und faire Arbeitsbedingungen sorgen. Sie haben auch eine Serie von Pinzetten verkauft, deren Erlös zum Teil in die Brustkrebsforschung fliesst. Man könnte all das böse als «geschicktes Marketing» bezeichnen.**

Na ja. Werbegags sind das nun nicht gerade: Zertifizierungen kosten Geld und untermauern bestenfalls die guten Arbeitsbedingungen, die ja auch nicht gratis sind. Und bei der genannten Pinzette musste ich im Vorhinein einen Betrag festlegen, der der Krebsforschung gespendet wurde – natürlich ohne zu wissen, ob die Produkte dann später erfolgreich verkauft würden. Dahinter steckt meine ganz persönliche Einstellung: Wenn man Erfolg hat, so soll man andere daran teilhaben lassen, sie bestenfalls zu eigenen Erfolgen anspornen.

**Wenn Sie einen unternehmerischen Rat weitergeben könnten, den man Ihnen mit auf den Weg gegeben hat, welcher wäre das?**

Jemand hat mir einmal gesagt: «Der Geist ist wie ein Fallschirm. Er funktioniert nur, wenn er offen ist.» Ich glaube, das stimmt. Wenn Sie offen durchs Leben gehen, mit Pioniergeist und Enthusiasmus, dann kann auf lange Sicht nicht viel schiefgehen. Ich spreche von einem Wollen und Vollbringen in Anmut. Denn: wer murkst, verliert. Das habe ich oft genug selbst feststellen müssen. ◀

Anzeige

Weitere Filiale  
oder  
Onlineshop  
?

**Das Geschäftsleben steckt voller schwieriger Fragen.**  
Gut, gibt's fürs Finanzielle eine einfache Antwort.

[postfinance.ch/einfachKMU](http://postfinance.ch/einfachKMU)

**PostFinance**   
Besser begleitet.

### 3 Wo bleibt der Knall?

Mehr Innovation? Verehrte Verwalter dieser Welt: die Innovation in KMU ist so was von unvorhersehbar und fragil. Das kann sich nur vorstellen, wer die Angst vor dem klanglosen Untergang des eigenen Unternehmens kennt. Aus dem Leben eines Hundehalters und Unternehmers.

von Thomas W. Jung

In der Jahresagenda eines KMU-Unternehmers steht das sogenannte Bilanzgespräch mit der Hausbank nicht gerade an erster, aber doch an prominenter Stelle. Auch wenn das Geschäft gut läuft und sich die Zahlen im grünen Bereich bewegen – der Hausbankier (man beachte die Schreibweise!) ist dessen ungeachtet stets so eine Art Respektsperson. Er stellt die Speerspitze der Bankenindustrie dar; er kennt anders als viele seiner Kollegen das wirkliche Leben der Wirtschaft – also dasjenige ausserhalb der Bahnhofstrasse; ist mit den Sorgen und Problemen der Unternehmer vertraut; verfügt über die Möglichkeit, Kredite zu vergeben, also über das Schmiermittel der Wirtschaft; und er muss sich dennoch jeden Tag das Gemaule der Kunden über die hohen Bankboni anhören. Dabei geht es um Bonuszahlungen, die der eben beschriebene Firmenkundenbankier auch nur aus den Zeitungen und Gesprächen an der Kaffeebar kennt, wobei letztere sich wiederum auf Zeitungsberichte stützen.

Dann findet also das Bilanzgespräch statt. In der Regel beginnt der Besuch pünktlich um 11.00 Uhr mit der Besprechung des Jahresabschlusses, und nachdem der Businesssteil zu Ende ist, geht man gemeinsam ins beste Restaurant in Town. Man will als Unternehmer schliesslich Stärke und Potenz beweisen und sich auf keinen Fall einladen lassen. Da die meisten Banker keine Ingenieure sind, redet man für gewöhnlich über Politik und die allgemeine wirtschaftliche Weltlage. So zum Beispiel über die Stärke des Schweizer Frankens, der mein Unternehmen gleichsam in Geiselschaft genommen hat: 100prozentiger Export auf der einen Seite und Mehrheit der Kosten in Schweizer Franken auf der anderen Seite. Oder anders ausgedrückt: unsere Produkte wurden in den letzten Jahren immer teurer, und das vor dem Hintergrund, dass wir als Weltmarktführer auf dem Gebiet der Bewegungssimulatoren mit Schweizer Label im internationalen Vergleich ohnehin die teuersten sind. Nun wird das Gespräch plötzlich immer ungemütlicher. Wir reden jetzt auch darüber, dass heute noch für viele Schweizer Exporteure China der grösste Absatzmarkt darstelle, aber schon morgen sich das Blatt gegen uns wenden könne und Europa mit chinesischen Hightechprodukten überschwemmt werde. Man beachte hierzu: China bringt jedes Jahr mehr Ingenieure hervor als der ganze Westen zusammen. Die Gehirnmasse ei-

---

#### Thomas W. Jung

ist Eigentümer und Verwaltungsratspräsident von Acutronic, dem Weltmarktführer auf dem Gebiet der Bewegungssimulatoren, mit Hauptsitz in Bubikon im Kanton Zürich. Das Unternehmen beschäftigt 120 Leute und erzielt einen Jahresumsatz von rund 50 Millionen Franken. Der Exportanteil beträgt fast 100 Prozent.

nes chinesischen oder indischen Ingenieurs ist ja auch nicht kleiner (und auch nicht weniger trainiert) als die eines Schweizers, aber die durchschnittliche Arbeitsfreude dürfte eher höher sein; ergo ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Lichter im industriellen Europa definitiv ausgehen. Wir, also der Bankier und ich, nicken einander zu. Doch dann wollen wir es nicht bei so düsteren Aussichten bewenden lassen.

Um dem Gespräch zum Abschluss einen positiven Touch zu verleihen, verweist der Bankier auf das Wundermittel Innovation. Man müsse «halt einfach ein wenig mehr Innovation machen» wie die anderen, und dann sei das Problem schon gelöst. Gute Idee.

Nur: so läuft das leider nicht. Das alte Schreckgespenst genannt Innovation hat mich also wieder einmal eingeholt. Neben den Begriffen «Strategie» und «Nachhaltigkeit» handelt es sich hierbei um das wahrscheinlich am meisten missbrauchte Wort im modernen Wirtschaftsleben. Das Gespräch stockt. Wir verabschieden uns schnell, doch das Wort hängt mir in der Nacht im Bett noch nach.

«Einfach mehr Innovation machen», meint also mein Bankier. Das geht etwa gleich gut, wie wenn ich meinem Hund befehle, er solle mich mehr lieben. Solche Dinge gehen nicht auf Knopfdruck, verehrte Vertreter der Verwaltungswelt! Liebe geht auch nicht auf Knopfdruck, sie kommt einfach so, wenn es gerade passt, und entsteht nicht über Nacht. Und eine solche Konstellation braucht Glück, braucht Fügung, braucht Fingerspitzengefühl, braucht Intuition, braucht Engagement, braucht alles Mögliche. Nur was genau, das weiss niemand. Und doch kann sie sich über Nacht einfach wieder verflüchtigen. Innovation ist so was von unvorhersehbar und fragil, verehrte Verwalter dieser Welt.

Es war eine schlechte Nacht, ich schlief miserabel. Meine Gedanken hingen an dem Szenario, dass mein Unternehmen schlei-





«Was mir hängen blieb,  
war das Wort «Mut».  
Mut, eine kleine Revolution  
zu starten.»

**Thomas W. Jung**

Thomas W. Jung, fotografiert von Jana Schüssler.

# SO ALIVE. IM BANN DER BEGIERDE.

Erleben Sie Design, Technologie und Dynamik, die nur ein Ziel haben: pures Fahrvergnügen. Lange Motorhaube, tiefgezogene Dachlinie, keilförmiges Cockpit und auf Wunsch ein Panoramaglasdach sowie drei Motorvarianten mit 340, 380 und 550 PS machen das JAGUAR F-TYPE Coupé zur unwiderstehlichen Stil- und Sportikone unserer Zeit.

Das neue F-TYPE Coupé steht jetzt für eine Probefahrt bei Ihrem JAGUAR-Fachmann bereit.

**F-TYPE.CH**



chend an Innovationsvorsprung gegenüber der übrigen Welt verliert und wir irgendwann sang- und klanglos untergehen. Natürlich erhielt meine Angst Nahrung durch den Umstand, dass ein Marktführer in einer Nische ohnehin immer von allen anderen gejagt wird und dadurch irgendwann eine gewisse Paranoia entwickelt. Andererseits ist es dieser durch Mitbewerber verursachte Stress, der uns wach und innovativ hält – nicht aus höherer Einsicht, sondern aus Not.

Dabei habe ich so viel gemacht, um den Innovationsgott gnädig zu stimmen! Ich habe einen neuen Hauptsitz hergestellt aus Holz. Eine Fläche Wald von 16 Fussballfeldern wurde gerodet, die natürlich nachhaltig (!) wieder nachwachsen wird – immerhin rund 2000 Rottannen und über 100 Lärchen. Und das alles, um die Gehirnflüsse der Ingenieure und Techniker in einen guten «Flow» zu bringen! Fitnessraum und Kantine mit Fernblick; Einführung CTO-Position; Bonusprogramm und Skitag; ETH-Professor im VR und so vieles mehr.

Wir machen ziemlich coole Sachen. Unsere Systeme helfen Satelliten- und U-Boot-Herstellern in der Entwicklung und Herstellung ihrer Produkte. Aber auch die Segway-Entwickler brauchten unsere Systeme. Nichtsdestotrotz, die Hightechindustrie funktioniert wie die Modebranche: Nicht die vergangenen Erfolge zählen, sondern die künftigen. Mein Problem scheint darum letztlich unlösbar. Mein Hund liebt mich zwar jeden Tag etwas mehr, aber der grosse Wurf der bahnbrechenden Innovation lässt auf sich warten.

Vielleicht kann man ja doch Innovation auf Befehl machen: Die Budgets für F&E wurden in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht und der Kampf um die besten Talente im Ingenieursmarkt wurde vehementer geführt. Um der anspruchsvollen Y-Generation noch gerechter zu werden, wurden Teilzeitmodelle quasi zum Standard im Unternehmen. Die Freiheit des Denkens wird zelebriert und auf engstirnige Meilensteine verzichtet. Jedoch: immer noch keine Nobelpreise; der «Big Bang» blieb aus. Die Verzweiflung und Angst, zwar geheim, aber doch stets präsent, ist immer da.

Angst sei ein schlechter Ratgeber, so die allgemeine Wahrnehmung. Ich finde das nicht. Die Angst begleitet mich schon das ganze Leben hindurch als gute Freundin. Sie verhindert Arroganz und sorgt dafür, dass die Selbstkritik einen guten Platz im Kopf erhält. Sie macht hellhörig und aufmerksam. Und sie bringt mich auf neue Ideen. Zum Beispiel auf diese: Innovationen sind nicht immer die grossen revolutionären, bahnbrechenden, überwältigenden Produktinnovationen, von denen alle Erfinder träumen. Grosse, nobelpreisverdächtige Würfe, welche die Herzen der Kunden höherschlagen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ins Unermessliche steigen lassen.

### Unsichtbare und unscheinbare Innovationen

Innovation findet im Kleinen und Unscheinbaren statt. Auch die schnelle Reaktionszeit des Kundenserviceteams ist eine Inno-

vation; ebenfalls die hohe Güte des weltweiten Vertreternetzwerkes, die zwar kleinen, aber auf Kundennutzen gerichteten technischen Verbesserungen oder die unglaublich langlebige Produktqualität im Vergleich zu jenen von Wettbewerbern. Letzteres ist zwar nicht unbedingt eine Freude des Unternehmers, aber dafür umso mehr des Kunden.

### Keine Spezialmarge dank «Made in Switzerland»

Ab und zu kommt auch Hilfe von unerwarteter Seite. Die Frankenstärke gipfelte für uns in einer Krise. Bestellungen blieben aus, und wir hatten zum ersten Mal zu wenig Arbeit. Diese an sich deprimierende Situation führte – nach Überwindung der Depression – zu einer neuen Dynamik im Unternehmen, die auch mit den besten Bonusprogrammen nicht hätte generiert werden können. Alte erfolgreiche Dinge wurden abgeschafft, um eben neuen, noch erfolgreicherem Platz zu machen. Nach der überwundenen Krise stand das Unternehmen besser da als vorher und vor allem wachsamer.

Auf den grossen Innovationsknall warte ich noch immer, aber wenn ich es mir richtig überlege, sind es eben die vielen kleinen unscheinbaren Dinge im Unternehmen, die den Unterschied ausmachen. Die Menschen, die an einem Strick ziehen und sich bewusst sind, dass es auch für den Marktführer keine Garantien gibt. Wir wissen nun, dass wir in einem Land mit einer «exportfeindlichen Währung» und dem steten Mangel an hochqualifizierten Ingenieuren und Technikern nur überleben können, wenn wir in der Tat «etwas mehr Innovation machen» als die anderen – nur meint dies eben etwas anderes, als es die vielen Hochglanzbroschüren propagieren, nämlich die ständige Arbeit an sich selbst und den Produkten (und das gilt für alle Mitarbeiter). Die Zeiten, in denen das Label «Made in Switzerland» einen natürlichen Vorteil, mithin eine Spezialmarge bedeutete, sind längst vorbei. Fast wäre ich geneigt zu sagen: zum Glück! Sonst wären wir nämlich eingeschlafen.

### Mut zu kleinen Revolutionen

Ein kürzliches Gespräch mit dem bereits erwähnten ETH-Professor hat meinen ganzen Umdenkungsprozess abgerundet: Er konnte sich ein väterliches Schmunzeln nicht verkneifen, als er von meinen Sorgen betreffend Innovation hörte, worauf er meinte, die meisten Menschen würden das Wort «Innovation» völlig missverstehen. Innovation in einem KMU ist nicht der grosse Wurf, auf den die ganze Welt gewartet hat. Innovation muss auch nicht unteilbar mit technischen Raffinessen gleichgesetzt werden. Nicht einmal in einem Hightechunternehmen. Was mir an dem Gespräch hängen blieb, war das Wort «Mut». Mut, neue Dinge auszuprobieren; Mut, eine kleine Revolution zu starten, anstatt stetig Evolution zu betreiben.

Währenddem mich mein Hund jeden Tag etwas mehr liebt, so zumindest meine emotionale Annahme, entwickeln sich die unsichtbaren Innovationen im Unternehmen täglich weiter. ◀

## 4 Forsch voran

Der Biotech-Unternehmer Ulf Grawunder hatte genug davon, seine Rezepturen an grosse Pharmafirmen zu verkaufen. Also suchte er sich neun Mitarbeiter und begann selbst, Antikörper gegen Krebszellen zu entwickeln. Das Vertrauen seiner Investoren soll sich bald lohnen.

*Alex Rickert trifft Ulf Grawunder*

**Herr Grawunder, Ihr Unternehmen entwickelt Krebsmedikamente.**

**Die Büros und Labore sind relativ anonym in einem riesigen**

**Forschungspark in Basel untergebracht. Sie beschäftigen neun**

**Mitarbeiter und haben mit dem vor zwei Jahren gegründeten**

**Unternehmen noch keinen Rappen verdient. Können Sie nachts**

**noch schlafen?**

(lacht) Ziemlich gut sogar! In der Biotechnologie dauern Innovationszyklen fünf bis sieben Jahre, viel länger als beispielsweise in der Informatik. Wir stehen erst in der Entwicklungsphase, also am Anfang des Zyklus, und verdienen entsprechend noch nichts. Ich bin aber von unserer Idee überzeugt. Wenn sich erste gute Ergebnisse bestätigen, haben wir sehr gute Erfolgchancen.

**Sie entwickeln Antikörper gegen Krebszellen. Das ist etwas sehr**

**Spezifisches. Wenn alles gut geht, schaut am Ende des Tunnels**

**ein Medikament heraus. Vielleicht aber auch nicht. Wie risikofreudig sind Sie?**

Ich würde mich selbst nicht als Draufgänger bezeichnen. Klar, wenn man ein Biotechnologieunternehmen gründet, ist immer Risiko mit im Spiel. Aber ich habe ja nicht bei null angefangen. Ich kenne die Materie genau, weiss, wie der Markt funktioniert und wie meine Mitbewerber unterwegs sind.

**Irgendwann fängt jeder Unternehmer mal bei null an.**

**Wie war das bei Ihnen?**

Von Haus aus bin ich Biochemiker. Ich habe meine Dissertation aber im Bereich der Immunologie am Basler Institut für Immunologie gemacht und die Dissertation an der Universität Basel verteidigt. Danach war ich für drei Jahre in der Akademie in den USA tätig, schliesslich weitere zwei Jahre in Europa. Irgendwann fühlte ich mich bereit dazu, aus dem existierenden Rahmen auszubrechen. Also habe ich mein erstes Unternehmen, die 4-Antibody, gegründet.

**Was trieb Sie an, ein eigenes Unternehmen zu gründen? War es in der Akademie zu langweilig?**

Nein, bestimmt nicht. Meine Motivation bestand immer darin, klinisch relevante Forschung zu machen. Am Ende des Tages soll für den Patienten, für die Gesellschaft etwas Nützliches herauskommen. Das wollte und will ich selber in die Hand nehmen.

**Sie waren Forscher an der Universität und haben sich dann direkt**

**selbständig gemacht. Warum haben Sie sich nie bei einem Biotechunter-**

**Ulf Grawunder**

hat an der Universität Basel in Zellbiologie promoviert und im Jahr 2012 mit der NBE Therapeutics sein zweites Biotechnologieunternehmen gegründet, das antikörperbasierende Medikamente für die Krebstherapie entwickelt. Grawunder ist CEO der Firma und Vizepräsident der Swiss Biotech Association.

**Alex Rickert**

ist Germanist und hat beim «Schweizer Monat» ein Praktikum gemacht.

**nehmen anstellen lassen, um zu sehen, wie der Hase auf dem freien**

**Markt läuft?**

Das war tatsächlich ein Sprung ins kalte Wasser ohne Vorkenntnisse – und ein grosses Risiko. Der Forscher sieht nach unternehmerischem Kaltstart viele Dinge mit der akademischen Brille. Das kostet Geld und Zeit. Wie ich am eigenen Leib erfahren habe, sind dies die beiden Faktoren, die man gerade eben nicht hat...

**Konkret?**

Mit der Art und Weise, wie man Dinge in der Akademie organisiert, fährt man in einem Unternehmen nicht sehr erfolgreich. Im Unternehmen müssen die Vorgänge sehr viel strukturierter ablaufen. In der Akademie ist kreatives Chaos ja durchaus manchmal erwünscht, in der Industrie sollte allerdings ein klares Projekt- und Kostenmanagement existieren. Ich habe mir viel durch «learning by doing» angeeignet, aber dann schnell gemerkt, dass ich unbedingt etwas über Betriebswirtschaft und Unternehmensführung lernen muss. Deshalb habe ich an der Hochschule St. Gallen einen Diplomstudiengang für Technologieunternehmer gemacht. Das Studium, aber vor allem auch der Austausch mit Kollegen, die in ähnlichen Situationen sind, haben mir die Augen geöffnet für die Kniffe des Unternehmertums.

**Mittlerweile arbeiten Sie mehr im Büro als im Labor. Wissen Sie noch, wie man ein Mikroskop bedient? Oder allgemeiner gefragt: wie gut sind Sie heute noch als Forscher?**

Inzwischen halte ich mich aus dem Labor raus, weil ich die Leute verlangsamen würde (lacht). Wenn man 15 Jahre im Labor gearbeitet hat, verlernt man das Handwerkliche nicht so schnell. Das ist wie Radfahren. Aber meine Stärke als Wissenschaftler liegt darin,



«Ich wollte  
bis zum Ende  
der Kette vordringen.»

**Ulf Grawunder**

Ulf Grawunder, fotografiert von Alex Rickert.

Dinge anzudenken und dem Team die Vision zu vermitteln. Bei der NBE Therapeutics habe ich das Rad nicht neu erfunden, sondern die Speichen, Felgen, Reifen und Ventile sozusagen originell neu zusammengesetzt. Die Patentämter haben meine Innovation – glücklicherweise – sofort für patentfähig erachtet.

**Ihre erste Firma, die 4-Antibody, hat ebenfalls Antikörper entwickelt gegen Krebskrankheiten. Sie haben diese Firma, die 50 Leute beschäftigt, verkauft und vor zwei Jahren mit der NBE Therapeutics nochmals neu angefangen – warum?**

Mit der ersten Unternehmung sind wir nicht so weit gekommen, ein fertiges Medikament herzustellen. Wir haben «nur» die Rezeptur dafür entwickelt und diese dann an Pharmafirmen verkauft. Vor zehn Jahren war das ein grosser Trend. Die Investoren hatten wenig Interesse, die teure klinische Forschung zu finanzieren. Medikamente zu testen, zuerst an Tieren und später in Spitälern – das ist enorm teuer. Investoren gaben nur Geld für die etwas günstigere Forschung aus, die Technologien, also Bauanleitungen für Medikamente, entwickelte, die dann an grosse Pharmafirmen verkauft werden konnten. Genau das haben wir gemacht.

**Und was war für Sie daran unbefriedigend?**

Ich hätte gerne gesehen, dass unsere mit 4-Antibody entwickelte Technologieplattform etwas herstellt, das am Ende bei den Patienten eine Wirkung hat. Ich wollte also bis zum Ende der Kette vordringen. Eine grosse Motivation war es, sagen zu können: Jetzt entwickeln wir wirklich Medikamente, die wir so schnell wie möglich an den Patienten bringen. Wenn ich irgendwann in Pension gehe, wäre es für mich das Schönste, rückblickend sagen zu können, dass ein von uns entwickeltes Medikament vielen Krebspatienten hilft.

**Medikamente, die auf Antikörpern basieren, generieren weltweit jährlich etwa 55 Milliarden US-Dollar. Wie wichtig ist Geld für Sie persönlich?**

Mir geht es in erster Linie darum, etwas Nützliches und Sinnvolles für die Patienten und für die Gesellschaft hervorzubringen. Es ist ein schöner Nebeneffekt, wenn das Ganze auch kommerziell erfolgreich wird. Aber ich würde den kommerziellen Erfolg niemals über meine eigentliche Motivation stellen, nützliche Medikamente zu entwickeln. Mir geht es letztlich darum, dass ich eine Grundsicherung für die Familie habe. Das meine ich wirklich ehrlich: Es müssen keine 5 oder 20 Millionen dabei herauspringen. Geld allein macht nicht glücklich. Man muss innerlich mit sich zu Frieden sein.

**Kommen wir zurück zu den konkreten Problemen, die sich Ihnen stellen. Wie sind Sie vorgegangen bei der Firmengründung?**

**Wie haben Sie es angestellt, Investoren zu überzeugen?**

Ich hatte eine neue Idee, versuchte sie dann so schnell wie möglich zu patentieren, schrieb einen Businessplan, wie die Idee in eine gewinnbringende Geschäftsstrategie umzusetzen sei. Am Ende muss man damit natürlich Investoren überzeugen, die an das Konzept, aber vor allem auch an den Unternehmer glauben und so das erste Geld zur Verfügung stellen.

**...ein Kinderspiel also.**

(lacht) Es hat schon etwas von einem Spiel, aber es ist grundsätzlich immer mit viel Arbeit verbunden.

**Im Ernst: wie haben Sie es geschafft, dass Geldgeber Ihren Glauben teilten?**

Das Ziel muss sein, dass sich ein Investor fragt, warum eine kleine Firma aus der Schweiz plötzlich überall auftaucht. Wenn unsere Idee zündet, kommen die Investoren auf einen zu. Wie wir das anstellen? Mein Managementkollege Roger Beerli und ich stellen unsere Innovationen an internationalen Konferenzen vor. Bei den ganz grossen Biotechnologietagungen sind dort bis zu 10 000 Teilnehmer vor Ort. Die grossen und die kleinen Akteure treffen sich und finden heraus, ob etwas zusammenpasst oder nicht. Unsere Ideen publizieren wir auch in einschlägigen Journalen. Durch mein erstes Unternehmen war ich aber auch vor der NBE Therapeutics recht gut mit internationalen Investoren vernetzt. Als ich die Firma gründen wollte, sind Investoren direkt auf mich zugekommen und haben gefragt, ob sie investieren könnten.

**Wer sind diese Investoren?**

Unser Leadinvestor ist der Böhlinger-Ingelheim Venture Fund. Dahinter steht eine Pharmafirma, die Weltmarktführerin ist in Sachen Herstellung von monoklonalen Antikörpern. Zudem haben wir auch Privatinvestoren aus der Schweiz und aus Deutschland.

**Die Finanzierung ist also auf mittlere Frist gesichert. Das heisst aber noch nicht, dass am Ende wirklich ein marktfähiges Medikament entsteht. Wie sieht der weitere Fahrplan aus?**

In der Tat stehen wir noch vor einigen gewaltigen Aufgaben. Ob sich die grossen Anfangsinvestitionen gelohnt haben, weiss man erst, wenn Studien zeigen, dass die Produkte beim Patienten funktionieren. Erst dann geben Pharmafirmen relativ viel Geld aus, um die Lizenzen für die Medikamente zu kaufen und diese am Markt zu etablieren. Die Entwicklung eines Medikaments von der ersten klinischen Phase bis hin zum Markt kostet im Durchschnitt 700 bis 900 Millionen Dollar. Das können wir uns nicht leisten. Wir müssen unsere Produkte aus der Hand geben, sobald grosse Studien in 20 verschiedenen Krankenhäusern mit Tausenden von Patienten durchgeführt werden müssen. Die Gesundheitsbehörden verlangen umfangreiche Tests, bis ein Medikament am Markt für die Therapie zugelassen wird. Diese Tests verteuern die Medikamente ungemein.

**Pharmafirmen sind profitmaximierende Unternehmen. Es besteht der Anreiz, Medikamente zu entwickeln, bei denen der Nutzen für den Patienten fragwürdig oder nur marginal ist...**

Das ist in einzelnen Fällen sicherlich richtig. Deshalb sind die Gesundheitsbehörden wichtig, auch wenn sie die Schwelle für einen Markteintritt massiv erhöhen. Aber oft findet man erst in der grossen Studie mit vielen Patienten heraus, dass sich die anfängliche Wirksamkeit eines Medikaments in der grossen Population doch nicht bestätigt. Zu diesem Zeitpunkt wurde vielleicht schon eine halbe Milliarde in das Medikament investiert. Entsprechend kann man sich vorstellen, dass der Leidensdruck bei den Pharmafirmen gross ist, das Medikament doch noch auf den Markt zu bringen.

«In kleinen Unternehmen  
hat man eine grössere  
Flexibilität und kann flexibler  
unkonventionelle Ideen  
verfolgen und vor allem  
umsetzen.»

**Ulf Grawunder**

# «Ich weiss, dass die Konkurrenz uns bereits im Nacken sitzt.»

**Ulf Grawunder**

## In diesem Moment stoppen die Gesundheitsbehörden das Medikament.

Genau. Das ist das Regulativ. Es ist zwar wichtig, dass keine sinnlosen Medikamente auf den Markt kommen, aber die Hürden sind schon sehr hoch – zum Beispiel, was die Nebenwirkungen betrifft. Es ist nicht einfach, hier die Balance zu finden, denn trotz Nebenwirkungen kann oft ein Medikament vielen Patienten wirklich helfen. Für den einzelnen, bei dem dann aber gegebenenfalls schwere Nebenwirkungen auftreten, ist das allerdings ein schwacher Trost.

## In ein paar Jahren wird Ihr Medikament so weit sein, dass es im Markt eingeführt werden kann. Wie schwierig wird das für Sie mit der NBE Therapeutics werden?

Mit der Erfahrung aus dem ersten Unternehmen wird es beim zweiten Mal hoffentlich etwas leichter. Es ist wichtig, die relevanten Kommunikationskanäle zu kennen, über die man das Produkt am Markt bekanntmacht. In unserem Fall wären das die erwähnten Industriekonferenzen, aber auch Publikationen in wissenschaftlichen Journalen. Man sollte frühzeitig mit dem Marketing beginnen, nicht erst, nachdem man fünf Jahre seine Produkte im stillen Kämmerlein entwickelt hat. Inzwischen wissen wir ganz gut, wie wir das machen.

## Mit Ihren neun Mitarbeitern sind Sie ein kleiner Fisch. Novartis und Roche schwimmen im gleichen Bassin. Wie kann man da überleben?

Bei Roche kommen mehr als 50 Prozent der Erlöse aus der Vermarktung von Antikörpermedikamenten. Roche ist ein Weltmarktführer in diesem Gebiet. Die Nähe zu den grossen Fischen ist ein Glücksfall. Novartis versucht sich auch in diesem Bereich zu etablieren und baut gerade ihre onkologische Forschung massiv aus. Dadurch ergeben sich Kontakte und gute Chancen. Ich versichere Ihnen: Das Haifischbecken ist grösser als die Rheinregion. Es spielt keine Rolle, ob die Konkurrenz in unmittelbarer Nachbarschaft ist oder auf einem anderen Kontinent. Die grossen Firmen, auch amerikanische wie Pfizer oder Johnson&Johnson, sind nicht nur Konkurrenten, sondern auch Kunden oder Partner. Wir sind auf einem Gebiet unterwegs, das gerade erst am Entstehen ist. Entsprechend haben alle international grossen Pharmafirmen erhebliches Interesse an den Ansätzen, die wir hier entwickelt haben.

## Das klingt für mich mehr nach einer Bedrohung als nach einem Glücksfall. Wie entscheidet sich, wer oben mitschwimmt und wer absäuft?

Innovieren oder untergehen – so heisst die Devise. Wir müssen stetig vorausschwimmen, um bei der Metapher zu bleiben, und die Konkurrenz im Auge behalten. So wie wir vor zwei Jahren mit neuen, innovativen Ideen auf den Markt gekommen sind und den alten Hasen Konkurrenz machten, können auch andere uns das Wasser abgraben. Wir haben über Milliardenumsätze gesprochen. Da kann jeder rechnen und versucht, einen kleinen Marktanteil davon zu ergattern. Auch beim Produkt, das wir entwickeln, weiss ich, dass die Konkurrenz uns bereits im Nacken sitzt. Firmen wie Genentech, Pfizer, Roche, Novartis wollen immer die neusten Dinge und die besten Technologien haben. Mit der Kopie einer guten Sache geben die sich nicht zufrieden.

## Die erwähnten Konzerne haben Ressourcen, die in keinem Verhältnis zu Ihren stehen. Wie halten Sie den Vorsprung?

Das frage ich mich manchmal selbst! (lacht) Die grossen Pharmafirmen haben zigtausend Wissenschaftler und klagen trotzdem hinter vorgehaltener Hand darüber, dass ihre klinische Pipeline zu dünn sei und die Forschung nicht zum Ziel führe. Einerseits liegt es daran, dass die Firmen ihre Forschung natürlich sehr stark auf die Markttauglichkeit der Medikamente fokussieren. Andererseits, so wird mir immer wieder erzählt, hindert interne Forschungspolitik, vielleicht auch irgendwelche Silodenkmuster, den Ideenfluss. In Matrixorganisationen muss man sich gegen fünf Seiten absichern, sobald man einen Schritt nach vorne machen möchte. Dadurch geht der Fortschritt in solch grossen Firmen zäh und langsam vonstatten. Am Ende sind die Beteiligten oft frustriert und verlieren die Motivation, weil das Aufbrechen etablierter Denkmuster oft nicht honoriert wird. In kleinen Unternehmen aber hat man eine grössere Flexibilität und man kann flexibler unkonventionelle Ideen verfolgen und vor allem umsetzen.

## Aber sind es nicht die Pharmagiganten, die mit bahnbrechenden Neuerungen aufwarten? Auch die Grossen sind äusserst innovativ. Die Forscher von Merck zum Beispiel reisen sogar in die Urwälder Panamas, um nach neuen Wirkstoffen zu suchen...

Schon, aber von der Masse her gesehen, müsste dort eigentlich viel mehr passieren. Die grossen Firmen kaufen sich die revolutionären Konzepte lieber extern von kleinen Firmen ein, weil die ihre eignen Leute gar nicht mehr zu solchen Entwicklungen bringen können.



*Ich möchte nur  
das Beste für **meine**  
**Mitarbeitenden**  
waren jahrelang  
unterversichert.*

*Das Geschäftsleben ist voller Wendungen.  
Unsere berufliche Vorsorge passt sich an.*



Hand Made. Swiss Made. Very very rare.

Die Alternative zum Mainstream.

Hess Uhren, Stiftstrasse 4, 6006 Luzern. [www.hessuhren.ch](http://www.hessuhren.ch)

HESS  
LUZERN

**Wie bringen Sie Ihre Leute dazu, dass sie ihre Kreativität in der Forschung ausleben?**

Jeder, der hier forscht, wird dazu motiviert, seine Ideen zum Tragen zu bringen. Man kann natürlich nicht vollkommen planlos in alle Richtungen forschen, da wären wir wieder beim kreativen Chaos der Akademie. Innerhalb der Leitplanken sind wir aber sehr offen. Wir können schnell Dinge testen und umsetzen, ganz ohne Bürokratie. Das führt dazu, dass wir – innerhalb einer gewissen Richtung – Dinge ausprobieren, die woanders vielleicht viel länger dauern würden.

**In einem Labor, das Sie mir vorhin beim Rundgang gezeigt haben, lief laute Musik. Mir schien, als genössen die Mitarbeitenden grosse Freiheit. Sind Sie ein guter Chef?**

Ich hoffe es! Mir ist wichtig, dass meine Mitarbeiter den Sinn in ihrer Arbeit sehen, dass sie merken, dass sie zu etwas grossem Ganzen beitragen. Wir besprechen, wo wir stehen und was wir gemeinsam erreichen können. Wir achten darauf, dass wir einen guten Zusammenhalt haben. Die kleine Firma, die wir sind, ist nur ein juristisches Gebilde. Die Leute machen den Wert aus.

**Ihre Mitarbeiter haben ganz unterschiedliche Hintergründe. Was ist der gemeinsame Nenner?**

Bei uns arbeiten Leute aus der Schweiz, aus Italien, Frankreich und Deutschland. Ganz international sind wir noch nicht. Dafür sind wir noch zu klein. Was uns vereint, ist, dass wir im Herzen alle stark technisch orientiert sind. Insofern sprechen wir die gleiche Sprache und haben gleiche Vorstellungen davon, wie man die Forschung am effizientesten vorantreibt.

**Sie stecken viel Herzblut in Ihre Firma. Das grosse Engagement wirkt sich wohl auch auf andere Bereiche des Lebens aus. Wie halten Sie es mit der Freizeit?**

Ich achte heute bei meinem zweiten Unternehmen stärker darauf als beim ersten. Ich habe eine Familie mit zwei kleinen Kindern. Ausserdem bin ich Hobbygärtner, fahre Rad und spiele ab und an Tennis. Die besagte Work-Life-Balance ist nicht perfekt erreicht, aber ich achte darauf, dass ich keine 80-Stunden-Wochen mehr habe. Das verschleisst einen auf die Dauer. Man hat dann nicht mehr die Energie, andere Leute zu motivieren – und der Garten wird auch nicht hübscher (lacht). Abschalten fällt mir aber sehr schwer. Egal wo ich unterwegs bin, ich kann gar nicht anders, als über die Firma und nächste Innovationsschritte nachzudenken. <

Anzeige



eichbühlstrasse 27  
postfach  
ch-8618 oetwil am see

tel. +41 44 929 62 00  
fax +41 44 929 62 10  
www.pmcoetwil.ch



## Erfolg beginnt mit der Wahl des richtigen Partners.

Ihr innovativer Partner für Publikationen im Rollen- und Bogen-Offset.

Mit modernster Technologie zeigen wir innovative und wirtschaftliche Lösungen von der Datenaufbereitung bis zum adressierten Versand.



## 5 Ein Land von Unternehmern

Alle kennen den Cementit. Aber nur wenige kennen Merz + Benteli. Das KMU beliefert von der Schweiz aus die ganze Welt mit Klebe- und Dichtstoffen. Gespräch mit Georges Bindschedler über unternehmerischen Stress, Chancen der Schweiz – und ein nachhaltig falsches Wirtschaftsbild.

*René Scheu trifft Georges Bindschedler*

**Herr Bindschedler, der Cementit ist den Heimwerkern ein Begriff: der Alleskleber in der rot-gelben Tube. Weniger bekannt ist die Firma Merz + Benteli, die den Cementit produziert, trotz stolzer Familienunternehmensgeschichte von beinahe 100 Jahren.**

**Ist diese Diskrepanz gewollt?**

Helvetische Diskretion ist da zweifellos im Spiel – das Produkt soll für sich sprechen. Es gehört zur Tradition des Hauses, dass die technische Entwicklung im Vordergrund steht und nicht das Marketing. Der Cementit ist als universal einsetzbarer Hausleim in den letzten Jahrzehnten zum Klassiker geworden und führt fast schon ein Eigenleben, dank ständiger Qualitätsverbesserung durch unsere Chemiker. Wir haben keinen Grund, daran etwas zu ändern.

**Die Merz + Benteli AG ist eine europaweite Vorreiterin in Sachen dauerelastische Kleb- und Dichtstoffe auf Polymerbasis. Warum startet das Unternehmen keine PR-Offensive, um den eigenen Namen bekannter zu machen?**

Das würde nicht zu unserer Kultur passen. Und auch nicht zu unserem Businessmodell. Die Firma agiert aus der Schweiz heraus und beliefert die ganze Welt, mit Schwerpunkt Europa. Sie stellt ihre technische Kompetenz Distributoren zur Verfügung, die die Klebe- und Dichtstoffe dann unter ihrer Marke verkaufen können. Um es neudeutsch zu sagen: Merz + Benteli hat sich als Private-Label-Hersteller etabliert. So sparen wir Marketing- und Werbekosten, die in anderen Firmen schnell zum Hauptkostenpunkt werden, und bleiben preislich konkurrenzfähig – trotz ausschliesslicher Entwicklung und Herstellung in der Schweiz!

**Sie sprechen vornehm von Distributoren. Eigentlich sind es jedoch Konkurrenten?**

Im Heimmarkt sind wir mit unserer eigenen Produktpalette präsent, mit Cementit, Merbenit und Gomastit, im Ausland hingegen nicht. Da beliefern wir andere Klebe- und Dichtstoffverteiler mit unseren Spezialitäten. Wir konkurrenzieren unsere Kunden im Ausland nicht mit eigenen Produkten, und wir haben ein ausgeklügeltes System, das dafür sorgt, dass sich unsere Kunden mit Spezialitäten aus unserem Labor auch gegenseitig nicht den Schneid abkaufen. Hier geht es um eine kluge Vermessung der Absatzmärkte. Wir stehen für Schweizer Qualität und Vertragstreue auch in der Distribution!

---

**Georges Bindschedler**

ist promovierter Jurist, Delegierter des Verwaltungsrates der Merz + Benteli AG, Verwaltungsrat und Aktionär verschiedener Schweizer KMU. Er gehört zu den Gründern der Bürgerinitiative Strategiedialog21.

---

**René Scheu**

ist Herausgeber und Chefredaktor des «Schweizer Monats».

**Dem Cementit ist im Heimmarkt Konkurrenz erwachsen. In den Regalen der Grossverteiler stehen Alleskleber von «UHU» und «Pritt» des riesigen Henkel-Konzerns. Stört Sie das nicht?**

Wir tragen es mit Fassung. Der Cementit hat sich in der Schweiz etabliert, auch wenn er mittlerweile nur mehr bescheiden zum Umsatz von Merz + Benteli beiträgt. Keine Coop-, keine Migros-Filiale kann auf ihn verzichten, die Leute verlangen nach dem Schweizer Klassiker. Die Nachfrage ist also stabil. Andererseits ist klar: Gegen einen Konzern wie Henkel kommen Sie nicht an; die können die Märkte mit ihren Produkten fluten und ihre Aktionen mit schönen Werbeoffensiven flankieren. Aber ein solches Unterfangen ist auch gar nicht nötig. 80 Prozent unseres Umsatzes erzielen wir ausserhalb der Schweiz, in Europa, indem wir erfolgreich ausländische Distributoren im Klebe- und Dichtstoffbereich beliefern. Die Grösse von Merz + Benteli mit 85 Angestellten und rund 45 Millionen Franken Umsatz pro Jahr scheint uns angemessen, wir wollen nicht künstlich wachsen; so bleiben wir fit, flexibel und agil.

**Belieferten Sie auch Henkel?**

Wir setzen auch mit Blick auf unsere Kunden auf Diskretion. Darum äussere ich mich hierzu nicht. Was ich sagen kann: Bekannte Marken kaufen bei uns Spezialitäten ein. Das ist zweifellos ein Beweis für die gute, innovative Arbeit, die wir in Niederwangen leisten.

**Was ist letztlich der USP von Merz + Benteli?**

Die angebotene Grundqualität, an der wir ständig weiterarbeiten; die Möglichkeit, kleinere Mengen von uns zu beziehen, und die Flexibilität, die wir unseren Kunden bieten, insofern wir in unserem Labor präzise und zeitnah auf deren Wünsche eingehen können. Wir pflegen kurze Wege und direkte Kommunikation. Der Kunde kann mit dem Chemiker selbst sprechen und muss nicht mit einem Manager oder Bürokraten vorliebnehmen. Dies alles hat

«Ich möchte alle KMU-Vertreter  
dazu ermuntern,  
Raum im öffentlichen  
Diskurs zurückzuerobern.»

**Georges Bindschedler**



Georges Bindschedler, photographiert von Alexander Jaquement.

# DU BIST WIRTSCHAFT.

*Wir schreiben darüber.*

Testen Sie kostenlos 2 Ausgaben.  
E-Mail an: [probeabo@punktmagazin.ch](mailto:probeabo@punktmagazin.ch)



[punktmagazin.ch](http://punktmagazin.ch)

**PUNKTmagazin** hetzt nicht dem Tagesgeschehen hinterher, sondern liefert Antworten und Hintergründe zu aktuellen Zeitfragen. Wir setzen Zeichen; alle zwei Monate am Kiosk oder im Abonnement.

**PUNKT**  
Das Wirtschaftsmagazin



Besuchen Sie uns auf Facebook: [www.facebook.com/PUNKTmagazin](http://www.facebook.com/PUNKTmagazin)



Folgen Sie uns auf Twitter: [twitter.com/punktmagazin](http://twitter.com/punktmagazin)

seinen Preis, wobei sich der Preis eben in einer Bandbreite bewegt, die für europäische Kunden tragbar ist. Und hier wären wir bei einem wichtigen Punkt angelangt: Die Preise dürfen am Produktionsstandort Schweiz nicht aus Jux und Tollerei künstlich in die Höhe getrieben werden.

#### Wer sollte das denn wollen?

Die Berufsregulierer, also die Politiker und Behörden. Und warum? Weil sie keinen Begriff von unternehmerischem Handeln mehr haben. Die Regulatorien nehmen ständig zu, dadurch steigen die Kosten, dadurch geraten wir zusätzlich unter Druck. Die ausländische Konkurrenz schläft ja nicht.

#### Zu viel Bürokratie – das ist die klassische Kritik der KMU-Vertreter seit Jahrzehnten. Lassen Sie uns darum mit Bedacht an das Thema gehen.

#### Wo genau drückt der Schuh?

Politik und Wirtschaft stehen in einem Spannungsfeld, das liegt in der Natur der Sache. Und ich will auch nicht alles schlechtreden. Es geht mir um folgendes: Für viele Politiker, auch für viele Bürger, gilt längst die Gleichung Wirtschaft = Grossunternehmen. Die KMU, das Rückgrat der Volkswirtschaft, kommen in dieser Betrachtung kaum mehr vor. Nun ist es natürlich so, dass ein international tätiger Konzern problemlos seine Compliance-Abteilung aufstocken kann, ohne dass die Stückkosten deswegen spürbar steigen. Anders verhält es sich im Fall der KMU. Zusätzlicher Aufwand im Bereich Compliance kann die Firma den Kragen kosten. Und noch gravierender und viel zu wenig bedacht: wer eine gute Idee, aber kein Kapital hat, wird im Industriebereich das Risiko nicht mehr eingehen können, eine neue Firma zu gründen. Der Initialaufwand ist einfach zu gross geworden. Dabei profitieren jene, die bereits im Markt tätig sind – im Extremfall auf Kosten der Konsumenten, die überhöhte Preise bezahlen.

#### Ihre These ist also: Die Politik macht den kleinen Akteuren und den potentiellen Neueinsteigern das Leben schwer. Wir kommen darauf zurück. Verweilen wir aber zunächst bei den angesprochenen Regulatorien und Gesetzen. Was läuft aus Ihrer Sicht gut – und was nicht?

Wir haben in der Schweiz ein Arbeitsrecht, das dem Unternehmer eine gewisse Flexibilität lässt, was ja auch dem Arbeitnehmer zugutekommt. Ein Blick ins Ausland genügt, um festzustellen: Temporäranstellung und Prekariat sind Institutionen, die in jenen Ländern blühen, die die angeblichen Rechte der Arbeitnehmer so sehr schützen, dass diese keine Anstellung mehr finden. Merz + Benteli, das möchte ich betonen, ist ein Familienunternehmen, das zu seinen Leuten schaut. Aber es kann, wie in der Folge der letzten Finanzkrise, zu dramatischen Auftragsrückgängen kommen, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann und es zu harten Entscheidungen nötigen. Als unser Umsatz um 20 Prozent einbrach, mussten wir handeln. Wir haben mit dem RAV hervorragend zusammengearbeitet. Alle unsere Leute vermochten wir in anderen Betrieben der Region zu placieren, und umgekehrt konnten wir, als andere Firmen abbauen mussten, auch schon in die Breische springen. Das nenne ich eine gute Zusammenarbeit mit Behörden auf regionaler Ebene! Auch die OSEC, die sich heute mo-

disch Switzerland Global Enterprise nennt, hat uns immer wieder wertvolle Dienste in der Erschliessung ausländischer Märkte geleistet.

#### Also zuerst einmal ein Lob auf staatliche Initiativen. Auf welche Bereiche zielt denn nun Ihre angekündigte Kritik?

Nehmen Sie die Bauvorschriften im Industriebereich. Wir sind solche Perfektionisten, dass die Kosten beliebig in die Höhe schnellen, ohne dass damit dem Unternehmer, den Angestellten, den Anwohnern oder sonst jemandem gedient wäre. Das ist reine bürokratische Selbstbeübung! Oder nehmen Sie die Massnahmen zur Energierückgewinnung. Solche Dinge verteuern die Produktion massiv – bei unklarem Nutzen für Firma und Allgemeinheit. Seit 2007 müssen wir alle Chemikalien nach der europäischen REACH-Verordnung registrieren lassen. Wir wenden hier Unsummen auf, um den Wunschvorstellungen wirtschaftsferner Bürokraten gerecht zu werden. Alle diese Dinge sind einfach völlig realitätsfremd.

#### Wie erklären Sie sich denn diesen Hang zum Verordnungsperfektionismus?

Ganz einfach: es gibt die, die an den Märkten, in direktem Kontakt mit Kunden, ihr Geld verdienen müssen. Und es gibt jene, deren Lohn am Ende des Monats wie von Zauberhand auf ihrem Konto landet. Erstere stehen stets im Gegenwind, letztere leben, auch wenn sie hart arbeiten, in einer Komfortzone. Erstere wissen im Gegensatz zu letzteren, den Verwaltern dieser Welt: jeder Franken, der ausgegeben wird, muss zuerst verdient werden. Und das Verdienen ist hartes Brot, weil es auf Freiwilligkeit beruht – wir können ja unsere Kunden nicht zum Kauf zwingen. Was zählt, sind Qualität und Preis. Wenn nun der Preis kaum mehr beherrschbar ist, weil ihn irgendwelche, zweifellos gutmeinende Leute willkürlich in die Höhe treiben, nun wohl, dann versteht der KMU-Mensch die Welt nicht mehr. Und er schläft schlecht.

#### Der wohlmeinende Bürokrat würde wohl sagen: Nun schaut mal her, der Herr Bindschedler zieht über Politik und Behörden her, aber eigentlich geht es der Firma ja ganz gut. Die Kritik in allen Ehren – sie gehört zum Spiel dazu.

Touché! (lacht) Diese Sicht der Dinge ist jedoch allzu gegenwartsbezogen. Der Unternehmer denkt ja heute bereits ans Morgen, anders als der Politiker, der bestenfalls morgen ans Gestern denkt. Der globale Wettbewerb ist unerbittlich, der dadurch gegebene Kostendruck ist schon anstrengend genug, glauben Sie mir. Kostendruck heisst immer: Zwang zu Investition und Rationalisierung. Bleiben Investitionen aus, lebt die Firma letztlich von der Substanz – ein riskantes Unterfangen, das auf die Dauer nicht gutgeht. Werden Rationalisierungen erzwungen, so gehen die Massnahmen zu Lasten der Angestellten. Hilft alles nicht, muss die Firma Konkurs anmelden.

#### Der Unternehmer braucht den Stress, um fit zu bleiben.

Das stimmt. Aber wer stark im Export ist, hat ohnehin schon genug Stress, da müssen die einheimischen Landsleute das Leben des Unternehmers nicht noch zusätzlich komplizieren. Der fran-

# «KMU-Vertreter sollten sich die Frage stellen, ob es sich für sie nicht lohnt, in Gemeinde- und Kantonsparlamenten tätig zu sein.»

**Georges Bindschedler**

zösische Ökonom Frédéric Bastiat hat mit Bezug auf die Wirtschaft zwischen dem Sichtbaren und dem Unsichtbaren unterschieden. Merz + Benteli existiert bereits seit vielen Jahrzehnten, ist lokalisierbar und also sichtbar. Doch was ist mit all den unsichtbaren Auswirkungen der herrschenden Regulierung? Was ist mit all den Unternehmen, die gar nie gegründet werden? Ich kann es auch anders sagen: Im Extremfall können bestehende Firmen von Regulierungen profitieren und sie zusammen mit der Politik aktiv vorantreiben. Sie machen potentiellen neuen Wettbewerbern das Leben schwer, indem sie deren Initialkosten erhöhen. Ist dies die Marktwirtschaft, die wir anstreben?

**Sie malen sehr schwarz. In der Schweiz werden jedes Jahr tausende neuer Firmen gegründet.**

Das stimmt nur zum Teil. Neugründungen erfolgen in jenen Branchen, die mit geringen Kapitalkosten verbunden sind – also vor allem im tertiären Sektor. Aber auch hier hat sich die Situation wegen der Kapitalerfordernisse verschlechtert, wenn ich beispielsweise an die Banken und bald auch an die Vermögensverwalter denke. Im sekundären Sektor, mithin in der Industrie, bleibt die Anzahl der Neugründungen aber ohnehin überschaubar. Und oftmals handelt es sich um Ein- oder Zwei-Mann-Betriebe.

**Ich befürchte, dass Ihre Kritik nicht viel ändern wird an der herrschenden Lage. Die Unternehmervverbände sind sehr aktiv, doch nimmt die Regulierungsdichte dessen ungeachtet ständig zu. Das weiss ich aus eigener unternehmerischer Erfahrung.**

Klar, gibt es da eine Eigendynamik im Bereich der Gesetze und Verordnungen, frei nach dem Motto: Jedes Gesetz gebiert ein neues, das wiederum ein neues gebiert. Aber was wäre denn die Alternative – einfach unbeteiligt zuzuschauen? Die Aufgabe der Unter-

nehmer besteht auch darin, gegenüber Politik und Gesellschaft ihre Interessen zu vertreten.

**Im Volksmund ist gerne von «der» Wirtschaft die Rede. Wenn ich Sie jedoch richtig verstehe, stellen Sie einen Graben zwischen grossen multinationalen Unternehmen und KMU fest.**

Selbstverständlich ist die helvetische Volkswirtschaft maximal verzahnt, und die Unternehmen arbeiten sozusagen Hand in Hand. Andererseits stimmt es aber schon: Grosse und kleine, globale und exportorientierte, exportorientierte und im Heimmarkt tätige Unternehmen haben unterschiedlich gelagerte politische Interessen. Das ist an sich auch kein Problem. Das Problem entsteht dann, wenn die Politik «die» Wirtschaft mit den Interessen der grossen multinationalen Konzerne gleichsetzt, also mit Roche, UBS, Nestlé. Hier muss ich Widerspruch anmelden – das ist einfach nicht der Fall!

**Was wollen Sie konkret dagegen unternehmen?**

Klar Stellung beziehen in Interviews, die Öffentlichkeit aufrütteln! Viele der multinationalen Konzerne sind ja nicht mehr in Schweizer Händen. Natürlich brauchen wir sie, aber wir haben keine Garantie, dass sie in den nächsten 20 Jahren in der Schweiz bleiben. Sie können ihre Verwaltungszentrale jederzeit in ein anderes Land verschieben. Ich warne hier vor allzu viel Naivität. Die KMU hingegen haben diese Option nicht – sie sind in der Schweiz sozusagen festgewurzelt. Darum sollten wir ihnen Sorge tragen, nicht indem wir sie unter Heimatschutz stellen, Gott bewahre, sondern indem wir sie nicht verregulieren.

**Haben die KMU ein Imageproblem? Ein Problem der Sichtbarkeit?**

**Fehlt die politische Lobby?**

Die KMU sind oftmals Einzelkämpfer und agieren als Hidden Champions. Sie leisten viel, wollen ihre Erfolge aber nicht an die



grosse Glocke hängen. Das Produkt steht im Vordergrund, nicht die Marke.

**Wie wollen Sie das ändern?**

Das kann ich nicht, selbst wenn ich es wollte. Wenn dieses Gespräch Mitstreiter dazu anspornt, sich öffentlich zu aktuellen Problemen und Vorlagen zu äussern, so ist der Zweck schon erfüllt. KMU-Vertreter sollten sich die Frage stellen, ob es sich für sie nicht lohnt, in Gemeinde- und Kantonsparlamenten tätig zu sein – vielleicht kommen sie zur Einsicht, dass das zu ihrer ureigenen unternehmerischen Aufgabe gehört!

**Das Standardargument der Unternehmer, die ich kenne, lautet jeweils: keine Zeit! So bleibt das politische Engagement ein zwar oft geäussertes, aber letztlich frommer Wunsch.**

Die Zeit kann man sich im Prinzip freischaufeln, das ist eine Frage der Organisation. Ich bin zwar nicht in der Politik direkt tätig, aber in Hochschulinstitutionen oder hochschulnahen Stiftungen. Ich sehe die Crux woanders: Die Parlamentsarbeit ist auf allen Ebenen mühsamer geworden, die Mitglieder gefallen sich darin, sich selbst zu beüben – das schreckt auf Wirkung und Effizienz bedachte Menschen natürlich ab. Wir haben deshalb auch nur noch Berufspolitiker und Lehrer in unseren Parlamenten. Aber letztlich hilft das ständige Klagen nichts, es braucht hier mehr Engagement.

**Viele Leute arbeiten bei KMU – verfügen sie über das Verständnis, das den meisten Politikern fehlt?**

Ich denke schon – nur hat sich die medial-politische Wahrnehmungsverzerrung mittlerweile auch in vielen Bürgerköpfen festgesetzt: «die» Wirtschaft = Grosskonzerne. Die produzierende Industrie hat einen besonders schweren Stand, sie gilt als alte Welt. Dabei ist klar: ohne sekundären Sektor gäbe es auch keinen tertiären, Ulf Berg hat das jüngst sehr schön mit Zahlen unterlegt.<sup>1</sup> Der Punkt ist: diese Wahrnehmungsverzerrung hat reale Auswirkungen, zum Beispiel im Bereich der Finanzierung. Wer ein KMU im Industriebereich gründen will, erhält von den Banken keinen Kredit – oder nur zu untragbaren Konditionen bzw. gegen enorme Sicherheiten. Auch wer um einen Investitionskredit ersucht, zum Beispiel in einer Nachfolgesituation, beisst zumeist auf Granit. Management-Buy-outs oder -Buy-ins im Bereich kleinerer Unternehmen sind heute wegen der Risikofokussierung der Banken und ihrer Überregulierung fast unmöglich geworden. Das Misstrauen der Banken gegenüber den KMU ist nicht gerechtfertigt, allerdings von der Regulierungsbehörde FINMA insofern gewollt, als alle Arten von Risiken mittlerweile des Teufels sind, auch unternehmerische Risiken. Der ganze Prozess läuft standardisiert ab; was fehlt, ist der gute alte Bankier, der den Unternehmer kennt, dessen Kreditwürdigkeit prüfen kann und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Die Banken, vor allem die Grossbanken, sind riesige Marketingmaschinen, die nur noch standardisierte Produkte verpacken und verkaufen können: was da nicht reinpasst, macht man

nicht. Auch in der Finanzbranche brauchen wir wieder mehr volkswirtschaftlichen Sachverstand.

**Ist die Schweiz KMU-feindlich geworden?**

So weit würde ich nicht gehen. Aber die Verfehlungen – und keineswegs bloss die Leistungen – der grossen Schweizer Konzerne haben dazu geführt, dass sie ständig im Fokus der medialen Aufmerksamkeit stehen. Das ist irreführend. Ich möchte alle KMU-Vertreter dazu ermuntern, Raum im öffentlichen Diskurs zurückzuerobieren – es sind mutige, innovative Unternehmen und Unternehmer, die in ihrer Nische Ausserordentliches leisten. Sie müssen sich wieder mehr Gehör und Sichtbarkeit verschaffen. Tue Gutes und rede darüber!

**Und was würden Sie unseren Parlamentariern mit auf den Weg geben, wenn Sie die Möglichkeit hätten, sie in einer Rede zu adressieren?**

Arbeitet nicht zu viel. Und denkt bitte daran: jedes neue Gesetz bedeutet neue Kosten. Und jedes neue Gesetz begünstigt die bestehenden Akteure und benachteiligt die Neuen. Aber gerade die Neuen sind es, die wir brauchen, wenn das Land weiterhin wirtschaftlich erfolgreich sein soll. <

<sup>1</sup> Ulf Berg und Yves Vontobel: Haarschnitt gefällig? In: Schweizer Monat 1014. März 2014. S. 20 ff.

## 6 Huhn oder Ei?

Der Swiss International Entrepreneurship Survey zeigt: die Internationalisierung von KMU befeuert deren Innovationskraft. Und innovative KMU haben den Hang, international aktiv zu sein. Entscheidend dafür sind die gleichen Triebfaktoren.

von Rico Baldegger

**W**as entscheidet, ob ein KMU international erfolgreich ist? Nach solchen Erkenntnissen fragen Unternehmer, die sich ausserhalb ihres Heimmarkts bewegen – oder dies zu tun planen. Die Vielfalt der KMU und ihr unterschiedliches Verhalten im Weltgang erschweren es, den Erfolg bisheriger Internationalisierungsstrategien für KMU empirisch zu belegen resp. konkrete Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Damit die Entscheidungsträger der KMU ihr Verhalten besser reflektieren und von den beauftragten öffentlichen und privaten Internationalisierungshelfern effizienter und effektiver unterstützt werden können, ist unseres Erachtens das Internationalisierungsverhalten von KMU differenzierter als bisher zu analysieren. Wir tun dies im folgenden, indem wir uns auf Antworten von Innovationstreibern und Innovationsgetriebenen abstützen. Diese erlauben, ein Bild der aktuellen KMU-Landschaft zu zeichnen und einige Empfehlungen abzugeben.

Zunächst möchten wir die verschiedenen Typen internationaler KMU identifizieren. Junge, global tätige Unternehmen als wichtige Innovationsträger und -entwickler bieten hochqualifizierten Arbeitskräften in der Schweiz interessante Möglichkeiten. Gleichzeitig sind mittelständische Unternehmen in internationalen Märkten präsent, die in eher traditionellen Branchen erfolgreich als Zulieferer fungieren und ihren Platz behaupten; andere KMU verstärken ihre internationale Ausrichtung erfolgreich und erschliessen mittels inkrementeller Innovationen neue Märkte. Diese Firmen komplettieren das Spektrum der erfolgreichen grösseren Mittelbetriebe sowie der international tätigen Grossunternehmen. Wer sich für den riskanten Schritt der Internationalisierung entscheidet, will aus unternehmerischer Sicht entsprechend adäquate Rahmenbedingungen einschätzen können. Wie wirken sich nun diese Gegebenheiten in bezug auf Innovationsfähigkeit und unternehmerisches Verhalten aus?

### Helvetische Gefahr der Selbstzufriedenheit

Die Innovationsfähigkeit und deren Bedeutung für die wissensbasierte Schweizer Volkswirtschaft sind unbestritten. Hierbei ist fremdes und eigenes Lob für unser Land bekanntlich Legion. Im Global Innovation Index und im Innovation Scoreboard der EU verharrt die Schweiz diesbezüglich seit geraumer Zeit in

### Rico Baldegger

ist Professor für Management und Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft in Fribourg. Er leitet das dort angesiedelte Institut für Entrepreneurship & KMU und hat verschiedene Unternehmen mit nationaler und internationaler Ausrichtung gegründet.

einer Topposition. Das hohe Ranking bezüglich Wettbewerbsfähigkeit untermauert den positiven Befund.

Kritisch lässt sich in Sachen Innovation daher in der Schweiz kaum jemand vernehmen. Dieser Umstand birgt per se Gefahren. Man begnügt sich etwa mit Selbstzufriedenheit, wird in der eigenen Saturiertheit unbeweglich, ignoriert Zeichen der Umkehr. Verschiedene Argumente relativieren den Eindruck der überdurchschnittlichen Innovationsfähigkeit der Schweiz. Es ist im Einzelfall danach zu fragen, wie Innovation aufgefasst resp. definiert wird und was unternehmerisches Verhalten genau impliziert. Innovationsfähigkeit sowie das Geschick, Geschäftsgelegenheiten zu erkennen, sind als essenzielle unternehmerische Charakteristika unzertrennlich und bedingen sich gegenseitig. Nach Geschäftsgelegenheiten zu suchen, ist indes kaum sinnvoll, wenn die erkannte Opportunität nicht mit einer Innovation bedient werden kann. Zum anderen ist Innovation um der Innovation willen sinnentleert. Innovation sollte vielmehr Resultat eines ungedeckten Bedürfnisses sein, folglich die Basis für eine Geschäftsgelegenheit repräsentieren. Interessanterweise werden gerade die erwähnten Dimensionen in den Innovationsrankings weniger stark gewichtet; überwiegend wird auf Input-Faktoren wie Patente und Investitionen gesetzt. Mithin sind die Ergebnisse der Rankings mit Vorsicht zu interpretieren, soll heissen, kritisch zu hinterfragen.

Die jährlich durchgeführte Studie zum unternehmerischen Verhalten innerhalb einer Bevölkerung, der Global Entrepreneurship Monitor, belegt für die Schweiz ein hohes Mass an Fähigkeiten. Darunter fallen die Erkennung von Geschäftsgelegenheiten, eine positive Beurteilung der eigenen Kompetenzen, deren Umsetzung sowie eine geringe Angst vor dem Scheitern. Die Daten bewegen sich auf dem Niveau der internationalen Benchmark (USA oder Singapur). Bedauerlicherweise ist ersichtlich, dass der

letzte Schritt unternehmerischen Verhaltens – die unternehmerische Umsetzung – für die Schweiz nicht derart ausgeprägt ist, wie es das Potential erwarten liesse. Vor allem bei den 18- bis 24-jährigen ist dieses Manko in der Schweiz ausserordentlich augenfällig.

### Erkennung von Geschäftsgelegenheiten

Kleine Unternehmen entwickeln sich fundamental anders als grosse Firmen. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass ein Unternehmer eine Geschäftsmöglichkeit eher intuitiv erkennt. Er folgt seinem «Gefühl» für den Markt. Diese intuitive Eruiierung von Geschäftsgelegenheiten steht in deutlichem Widerspruch zu den strukturierten Geschäftsentwicklungsmodellen, denen grössere, ältere und hierarchisch gegliederte Unternehmen unterliegen.

Grundsätzlich definiert sich die Erkennung von Geschäftsgelegenheiten (englisch «Opportunity Recognition») als Sensorium, mit dem neue Geschäfte lanciert oder bestehende signifikant verbessert werden können, was beides in neuem Gewinnpotential resultiert. Die Erkennung von Geschäftsgelegenheiten ist ergo zentral für jegliches Unternehmertum. Lässt sich diese Fähigkeit messen?

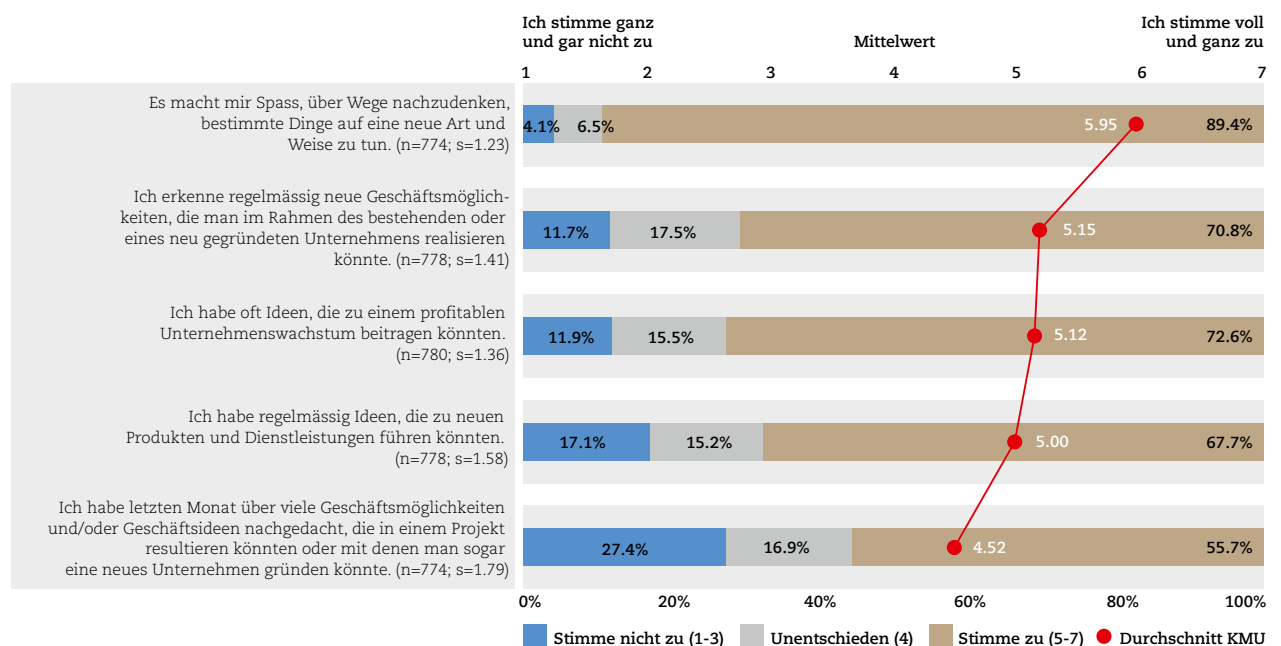
Die Hochschule für Wirtschaft in Freiburg führte 2013 eine breite Studie zum Internationalisierungsverhalten von KMU (SIES 2013) durch. Sollen Innovationen und Unternehmertum – wie in der Praxis immer wieder gefordert und vorgelebt – aggregiert werden, sind vertiefte Einblicke notwendig, wie KMU Chancen im Ausland wahrnehmen, mit welcher Haltung sie ihnen begegnen.

Wie chancenorientiert die Haltung der Entscheidungsträger ist, verdeutlicht folgende Befragung zur Erkennung von Geschäftsgelegenheiten (vgl. Abbildung 1).

Es wird deutlich, dass die Fähigkeit zur Erkennung von Geschäftsgelegenheiten in Schweizer KMU hoch ist. Die überragende Mehrheit der Entscheidungsträger findet grosse Freude daran, Dinge innovativ anzugehen. Damit ist verbunden, dass Ideen nicht nur für neue Produkte und Dienstleistungen, sondern auch für das Unternehmenswachstum generell zahlreich sind. Laut der Studie besitzen die befragten Entscheidungsträger die Fähigkeit, regelmässig neue Geschäftsmöglichkeiten im Rahmen des bestehenden oder neugegründeten Unternehmens zu sehen und auch umzusetzen.

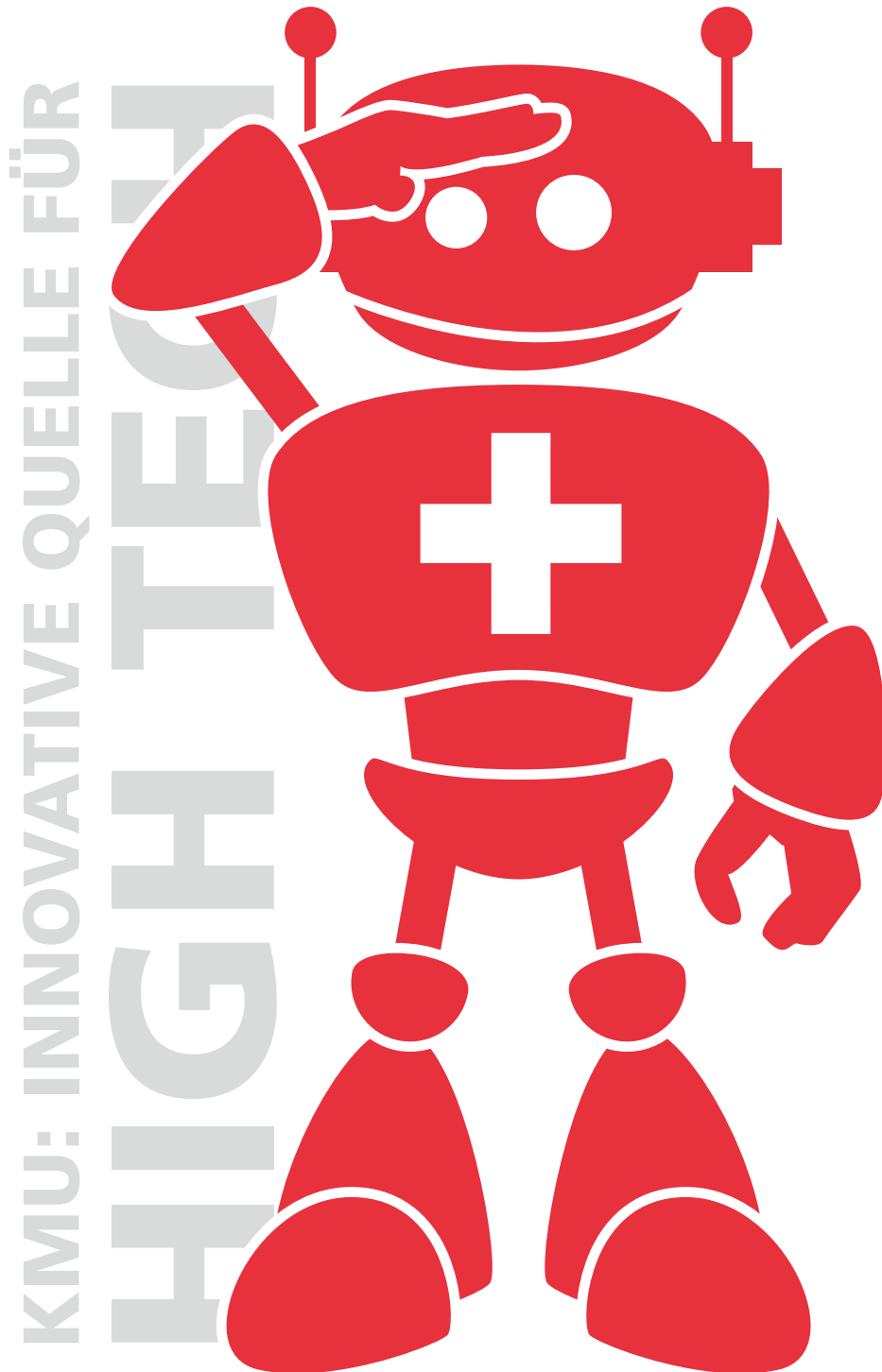
Damit die Umsetzung nicht nur Wunschvorstellung bleibt, müssen sich KMU-Unternehmer vor Beschleunigungsfallen hüten. Zu viele Ziele, Ideen und Projekte zu verfolgen, ist verführerisch. Sich ausreichend Zeit für eine grundsätzliche Reflexion zum Zweck der Priorisierung der Projekte zu geben, ist eine *conditio sine qua non*. Die im SIES 2013 befragten Entscheidungsträger meinen mehrheitlich, in den letzten Monaten über viele Geschäftsmöglichkeiten und -ideen nachgedacht zu haben. Vieles könnte entweder in ein neues Projekt oder in ein neues Unternehmen münden. Gleichzeitig vernachlässigt ein nicht zu ignorierender Anteil von KMU-Führungskräften das schiere Nachdenken. In geschätzten vier von zehn KMU besteht, unabhängig von der Unternehmensgrösse, Optimierungspotential. Dies betrifft auch die

Abbildung 1: Erkennung von Geschäftsgelegenheiten



5. November 2014 Kursaal Bern

[www.synergy-schweiz.ch](http://www.synergy-schweiz.ch)



**SYNERGY**  
*Der KMU-Anlass*

Umsetzungsgeschwindigkeit von Geschäftsideen, die damit verbundenen Ambitionen und die Bereitschaft, ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu verändern. Dies ist in der insgesamt sehr positiven Zusammenfassung der Situation der Schweizer KMU zwingend zu berücksichtigen.

### Kundenwünsche veranlassen innovative Lösungen

In einem sich ständig verändernden Wirtschaftsumfeld gewinnt Innovation kontinuierlich an Bedeutung. Immer mehr Firmen sehen Innovation nicht allein als erwünschten Wachstumstreiber, sondern darüber hinaus als notwendiges Element für das unternehmerische Überleben. Davon sind immer breitere Unternehmensbereiche betroffen: die Produktentwicklung, die Evolution von Services, Geschäftsprozesse, administrative Systeme etc. Überall ermöglichen Innovationen den Organisationen, ihre Produktivität zu steigern und Komplexitäten zu reduzieren. Entsprechend hat die Managementforschung Innovation als entscheidenden Faktor herauskristallisiert, wie Unternehmen spezifische Fähigkeiten aufzubauen vermögen. Zu erwähnen ist einerseits der richtige Zeitpunkt für Neuerungen sowie das Vermögen, trotz – oder unserer Ansicht nach gerade wegen – des erfolgreichen Tagesgeschäftes neue Ideen umzusetzen. Dazu gehört der Mut, radikale Innovationen mit Wachstumspotential konsequent anzustreben. Interdisziplinäre Fähigkeiten, zumal das Koordinieren des Wechselspiels zwischen Technologie/Naturwissenschaft und Wirtschaft, werden immer wichtiger für die Kommerzialisierung von Neuerungen.

So simpel es klingen mag: Der Internationalisierungsprozess birgt gleichermaßen diverse Risiken und Chancen. Der SIES 2013 weist nach, dass Schweizer KMU-Unternehmer mehrheitlich positive Auswirkungen der Internationalisierung auf ihre Innovationskraft wahrnehmen. So kann die internationale Öffnung eines KMU die Innovationskraft des Unternehmens befeuern (vgl. Abbildung 2), die Entwicklung neuer Produkte (Mittelwert<sup>1</sup> 5,28) und die Weiterbildung von Mitarbeitern begünstigen (MW 4,82). Eine Internationalisierung stösst ferner im Herstellungsverfahren resp. im Prozessmanagement (MW 4,74) innovative Lösungen an. Ebenfalls günstig ist die Bilanz hinsichtlich der Neuerungen im Geschäftsmodell und der organisatorischen Belange. Als eher neutral sind die Effekte auf die Anzahl der Patente (MW 3,92) zu erachten.

Der Grossteil der Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse wird durch Marktbedürfnisse motiviert. 85,1 Prozent der KMU geben an, dass Kundenwünsche innovative Lösungen veranlassen. Als zweiter Auslöser wurden technologieinduzierte Innovationen erwähnt, die auf eigener Forschung und Entwicklung beruhen (42,5 Prozent). Einige Unternehmen sahen sich hingegen infolge neuer Konkurrenzprodukte mehr oder minder gezwungen, ebenfalls innovative Lösungen zu schaffen (29,8 Prozent). Weniger häufig führten Open Innovation (16,4 Prozent), Zufall (13,6 Prozent) oder in der Erhebung nicht spezifizierte Auslöser

(8,9%) zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse (vgl. Abbildung 2). Es liegt nahe, dass Innovationen nicht allein auf einem der aufgezählten Auslöser gründen, sondern vielmehr auf einer Kombination von zweien oder mehreren.

66,3 Prozent der helvetischen KMU wollen sich für Produkt- und Prozessinnovationen konsequent am Kundennutzen orientieren, 34,3 Prozent eruieren den Bedarf mittels exakter Marktforschung. Aus Sicht der Unternehmen sollen verbesserte Prozesse (33,2 Prozent) sowie der Know-how-Zuwachs dank Neuanstellung von Mitarbeitern (28,9 Prozent) dazu verhelfen, innovative und marktfähige Lösungen anzubieten. Rund 21,4 Prozent der KMU versprechen sich von gemeinsamer Forschung und Entwicklung mit Netzwerkpartnern sowie Universitäten und Fachhochschulen Erfolg; unmerklich weniger Unternehmen hingegen (20,1 Prozent) wollen die Ausgaben für interne Forschung und Entwicklung (vgl. Abbildung 3) erhöhen<sup>2</sup>. Diese Zurückhaltung ist insofern bedenklich, als vor allem KMU der Inspiration von Hochschulen gewiss bedürfen, um mit ihren beschränkten Ressourcen neue Ideen umzusetzen. Gleichzeitig kommen diese Aussagen einem negativen Feedback an die Adresse der Hochschullandschaft in der Schweiz gleich und zeugen unserer Ansicht nach davon, dass Hochschulen in aller Regel noch immer zu weit weg von der Praxis agieren.

Nur 12,9 Prozent sehen in Open Innovation und nur 11,4 Prozent in einer Tochtergesellschaft (Joint Ventures) mit mindestens einem weiteren Unternehmen den Weg zu marktfähigen Neuerungen. Auf Berater oder Denkfabriken wird faktisch kaum zurückgegriffen. Die Zukunft bereitet dahingehend Sorgen, ob die KMU «innovative Nachwuchskräfte» finden, die unternehmerisches Verhalten auszeichnet.

### Daten geben Anlass zu Optimismus

Nicht zuletzt die weltweite Wirtschaftskrise und die unverändert schwierige Wirtschaftslage in Europa setzen zahlreiche Schweizer KMU einem erheblichen Wettbewerbsdruck aus. Die jüngsten Konjunkturdaten der ersten Hälfte des Jahres 2014 manifestieren, dass sich zahlreiche Länder der EU noch immer nicht erholt haben.

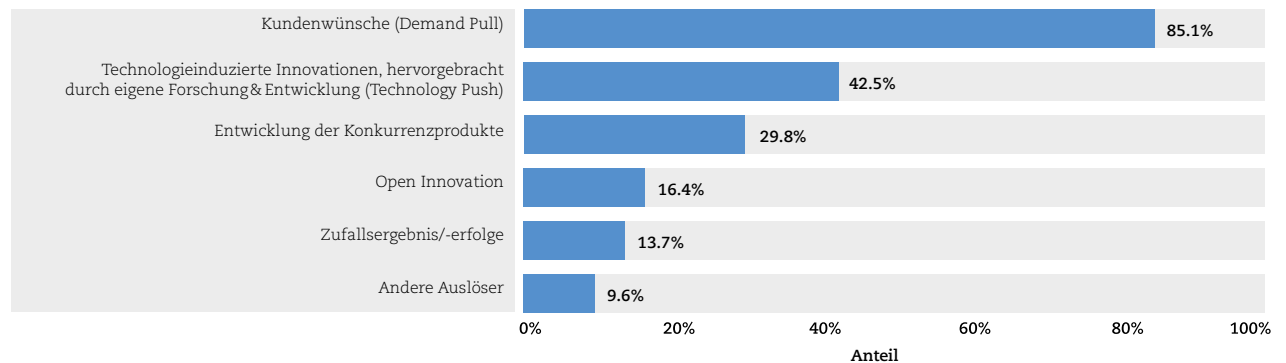
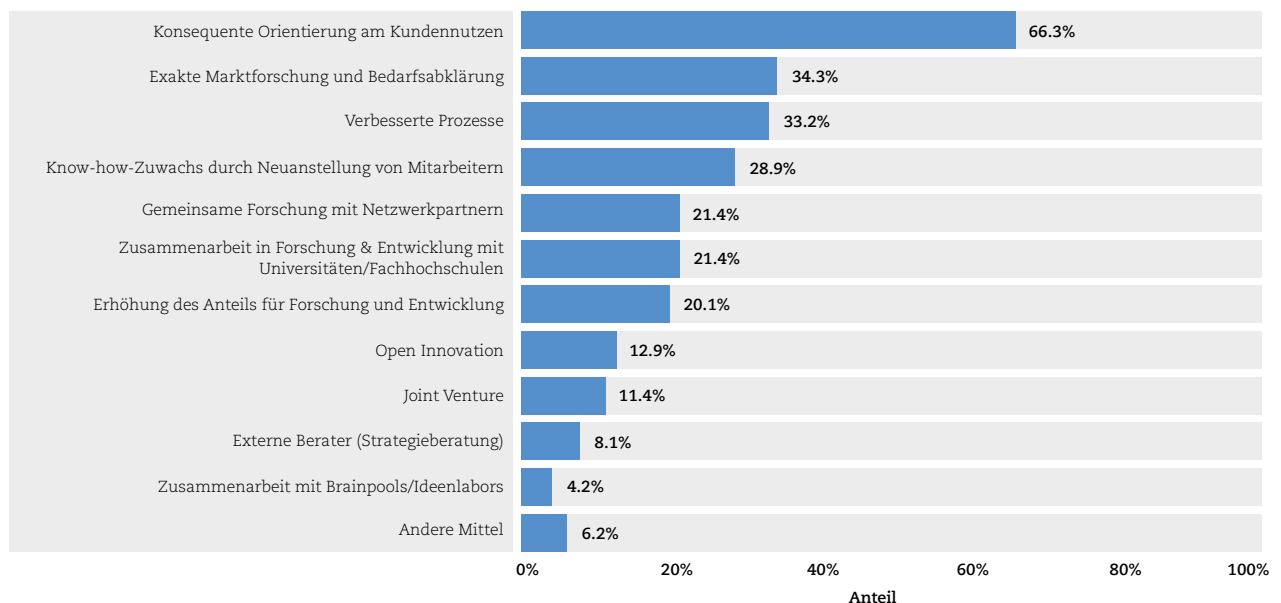
Die Resultate der SIES-Studie geben jedoch Anlass zu Optimismus. Die strategisch gut positionierten Schweizer KMU vermögen neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren und umzusetzen – selbst oder mit Hilfe von Neugründungen.

Halten die Schweizer KMU trotz Krise daran fest, Innovation substantiell in ihren Leitbildern zu verankern, so bringen sie innovative Produkte und Dienstleistungen realiter auf den Markt.

Diese Fähigkeiten sind international gefragt. Massgeblich für den Internationalisierungserfolg sind neben der internationalen Erfahrung des Kaders und neben dessen Netzwerk namentlich die

<sup>1</sup> Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7.

<sup>2</sup> Methodisch gilt zu beachten, dass die indizierten Möglichkeiten nicht ausschliessend zu verstehen sind.

**Abbildung 2:** Auslöser für die Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse (Mehrfachnennungen möglich)**Abbildung 3:** Auslöser für die Entwicklung *künftiger* innovativer Produkte und Prozesse (Mehrfachnennung möglich)

Unternehmensfähigkeiten, Opportunitäten zu erkennen und Innovation zu lancieren.

Doch wo Licht ist, ist auch Schatten. Uns erstaunt, dass lediglich ein Fünftel der KMU die gemeinsame Forschung mit Netzwerkpartnern bzw. die Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung mit Universitäten und Fachhochschulen als erfolgversprechend ansieht, um Innovationen zu kreieren. Zweifelsohne liegt hier Potential brach – notabene auf beiden Seiten. Wir denken an technisches Know-how, Analysekompetenzen aller Art, einen Pool junger, gut ausgebildeter und motivierter potentieller Mitarbeitender, vielleicht gar Nachfolger – die Möglichkeiten sind ebenso vielseitig wie naheliegend. Die Herausforderung für Politik, Wirtschaft, Universitäten und insbesondere Hochschulen besteht darin, die unabdingbare Kooperation aufzubauen, zu koordinieren bzw. zu beschleunigen. Ähnlich verhält es sich mit dem Verzicht, auf externe Berater und Think Tanks zurückzugreifen.

Schweizer KMU scheinen bewusst auf jene Aussenperspektiven zu verzichten, die mittel- und langfristig durchaus erfolgsrelevant sein können. Trends allein in Marktforschungen erheben zu wollen, ist aufwendig und teuer. Unbesehen dessen birgt es ein erhebliches Risiko, ausschliesslich auf die Meinung des flatterhaften Konsumenten zu bauen. Den mitunter unorthodoxen Blick von Consultants und Denkfabriken ernst zu nehmen, verhindert Betriebsblindheit.

Die Internationalisierung, dies ein zentrales Positivum des SIES, steigert ihrerseits meist den Innovationsgrad des Unternehmens, was wiederum typischerweise auf dem Heimmarkt Vorteile generiert. Den schweizerischen Unternehmern bereitet die ständige Suche nach neuen Businessmöglichkeiten offenkundig grosse Genugtuung. Ebendiese Freude verbindet sich mit dem Savor, diese Geschäftsmöglichkeiten mit innovativen Produkten und Dienstleistungen de facto zu nutzen. ◀

## Swiss International Entrepreneurship Survey

Auf der Basis der Datenbank von Bisnode wurde eine branchenübergreifende quantitative Befragung international tätiger Schweizer KMU durchgeführt. An der zwischen März und Mai 2013 in der Schweiz realisierten Studie beteiligten sich 788 Schweizer KMU aus allen Landesteilen in den Landessprachen Deutsch, Französisch, Italienisch sowie ausserdem Englisch. Die Befragung richtete sich an Entscheidungsträger der Firmen. Die Resultate basieren auf Antworten von Gründern und CEO (49,4 Prozent), CEO (13,5 Prozent), Nachfolgern und CEO (19,4 Prozent), des weiteren auf die Repliken des Senior Managements (7,8 Prozent) und weiterer Personen (9,9 Prozent), die in strategische Entscheide involviert sind. Die befragten Personen sind im Durchschnitt seit 14 Jahren in der aktuellen Position, wobei Entscheidungsträger von Mittelunternehmen mit 12 Jahren für eine etwas kürzere Dauer ihre Aufgaben versehen.

## Impressum

«Schweizer Monat», Sonderthema 18  
ISSN 0036-7400

Die Zeitschrift wurde 1921  
als «Schweizerische Monatshefte»  
gegründet und erschien ab 1931  
als «Schweizer Monatshefte».  
Seit 2011 heisst sie «Schweizer Monat».

### VERLAG

SMH Verlag AG

### HERAUSGEBER & CHEFREDAKTOR

René Scheu (RS): rene.scheu@schweizermonat.ch

### REDAKTION

Serena Jung (SJ/Projektleiterin & persönliche  
Mitarbeiterin des Herausgebers):  
serena.jung@schweizermonat.ch  
Florian Rittmeyer (FR/Stv. Chefredaktor):  
florian.rittmeyer@schweizermonat.ch  
Michael Wiederstein (MW/Leitender Kulturredaktor):  
michael.wiederstein@schweizermonat.ch

### KORREKTORAT

Roger Gaston Sutter

Der «Schweizer Monat» folgt den Vorschlägen zur  
Rechtschreibung der Schweizer Orthographischen  
Konferenz (SOK), [www.sok.ch](http://www.sok.ch).

### GESTALTUNG & PRODUKTION

Pascal Zraggen: pascal.zraggen@aformat.ch

### MARKETING & VERKAUF

Urs Arnold: urs.arnold@schweizermonat.ch

### ADMINISTRATION/LESERSERVICE

Anneliese Klingler (Leitung):  
anneliese.klingler@schweizermonat.ch  
Jeanne Schärz: jeanne.schaerz@schweizermonat.ch

### ADRESSE

«Schweizer Monat»  
SMH Verlag AG  
Rotbuchstrasse 46  
8037 Zürich  
+41 (0)44 361 26 06  
[www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)

### ANZEIGEN

[anzeigen@schweizermonat.ch](mailto:anzeigen@schweizermonat.ch)

### PREISE

Jahresabo Fr. 195.- / Euro 143.-  
2-Jahres-Abo Fr. 350.- / Euro 260.-  
Abo auf Lebenszeit / auf Anfrage  
Einzelheft Fr. 22.- / Euro 18.-  
Studenten und Auszubildende erhalten  
50% Ermässigung auf das Jahresabonnement.

### DRUCK

pnc Print Media Corporation, Oetwil am See  
[www.pncetwil.ch](http://www.pncetwil.ch)

### BESTELLUNGEN

[www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)

# «Unkompliziert, persönlich, zielorientiert: das richtige Rezept für gute Beratung.»

Rolf Hiltl, Hiltl AG



Besuchen Sie uns auf [www.zkb.ch/firmen](http://www.zkb.ch/firmen)

Für Rolf Hiltl, CEO, bietet die Zürcher Kantonalbank genau die richtige Mischung. Seine Hausbank überzeugt ihn mit lokaler Verankerung, langfristigem Denken und erstklassigen Firmenkundenbetreuern.

Die nahe Bank



Zürcher  
Kantonalbank