

Heimliche Giganten

Mit UBS & Co. spielt die Schweiz in der ersten Liga der Weltwirtschaft. Äusserst erfolgreich. Die wahren Champions des Landes sind aber die 300 000 KMU, die mit innovativen, hochwertigen Produkten die Eidgenossenschaft vorwärtstreiben.

*Von Harald Fritschi (Text)
und Anne Morgenstern (Fotos)*

Er ist einmal mehr da. Und wieder wird es eine Weltpremiere sein. Frank M. Rinderknecht enthüllt am 8. März am diesjährigen Autosalon seinen neuesten Concept Car eXaxis. Jahr um Jahr präsentiert der Tüftler aus Zumikon ZH in Genf seine Kreationen. Er selbst sagt: «Concept will die Fantasie stimulieren und ganz neue Ideen vermitteln.» Der eXaxis ist ein gläsern schimmerndes Auto, das den Blick auf sein Inneres völlig freigibt. Er mutet wie ein Rennwagen aus dem frühen 20. Jahrhundert an, ist aber ein Hightechfahrzeug der Zukunft. Die verarbeiteten Materialien – die Karosserie auf Kunststoffbasis oder der Ethanol-Antrieb – sind nur Teil der visionären Technologie des eXaxis.

Rinderknecht ist Eigentümer der Firma Rinspeed, die in der Region Zürich seit 30 Jahren Autos, vorwiegend Porsches, veredelt. Tuning heisst das Wort, Rinderknecht nennt es Personifizierung. In diesem Bereich ist bei ihm zwischen 1000 und 500 000 Franken oder mehr alles zu haben. Damit verdient er gutes Geld, wie viel, will er nicht sagen. Privatsache. Rinspeed beschäftigt sieben Festangestellte und drei freie Mitarbeiter, 75 Prozent ihrer Produkte gehen in den Export. Rinspeed selbst macht nur das Design und das Marketing, die Produktion wurde an andere Firmen vergeben.

Rinspeed ist ein typisches Schweizer KMU, wie es in diesem Land gut 300 000 gibt. Diese Firmen beschäftigen fast 70 Prozent aller Angestellten. Und sie sind sehr

erfolgreich, wie das Wirtschaftswachstum in jüngster Zeit belegt. Allein der zweite Sektor (ohne Bau) hat im letzten Quartal 2006 gegenüber Jahresfrist um über acht Prozent zugelegt (siehe «Produktive KMU» auf Seite 62). Viele KMU sind aber über Jahre oder gar Jahrzehnte mit enormer Verve am Markt tätig – zum Teil mit zweistelligen Zuwächsen. Das ist Business Excellence. Die Fähigkeit zu hervorragenden Leistungen ist nicht eine Eigenschaft, die nur die grossen Unternehmen wie Roche, UBS oder Sulzer auszeichnet. Business Excellence wird Tag für Tag am Markt hart erarbeitet – mit Innovation und qualitativ hoch stehenden Produkten.

Primecut ist eine solche Firma. Catharina Giese gründete sie 2004 aus einem Projekt der Kantonsschule Wohlen AG heraus. Die Geschäftsidee war, News Belts, Gürtel mit Zeitungscollagen, herzustellen und zu vermarkten. Sie war so gut, dass Giese mit ihren Kolleginnen und Kollegen den Preis von Young Enterprise Switzerland and Europe gewann. Nach dem Aufstieg der Kantonsschüler machte Giese weiter und suchte drei Kompagnons, mit denen sie heute das Geschäft als GmbH führt. «Bis jetzt haben wir über 5000 Gürtel verkauft», sagt Giese. 2005 machte die Firma rund 125 000 Franken Umsatz, wächst aber mit rund 25 Prozent pro Jahr.

Primecut, Rinspeed, aber auch andere KMU wie die Beratungsfirma Kendris, die Softwarebude Nimbus, der Holz- und Metallbauer Lenzlinger oder der Möbelhersteller de Sede haben mit Rudolf Roth, Hansjörg Stucki, Karin Lenzlinger und Hans

Peter Fässler eine energiegeladene, innovative Persönlichkeit an der Spitze, welche die Marschrichtung vorgibt. Sie verstehen sich aber nicht mehr als Patrons im traditionellen Sinne, die mit ihrer Präsenz in der Firma einen autoritären Führungsstil demonstrieren. Die neuen Chefs geben zwar ohne Zweifel den Takt an, sehen sich aber als echte Teamplayer.

Ein solcher Chef ist auch Rudolf Roth, der CEO von Kendris Private AG, die ebenfalls ein enormes Wachstum vorlegt. Roth gründete die Firma, ein Spin-off der KPMG, mit seinen Partnern im Oktober 2004. Sie ist die grösste unabhängige Beraterin für vermögende Privatpersonen, die sich nicht selbst mit ihren Steuern und der Vermögensverwaltung abgeben mögen. «Bei uns ist eine Privatperson am richtigen Ort, wenn es kompliziert wird», sagt Roth. Im ersten Jahr nach der Gründung wuchs Kendris mit 12,5 und im zweiten mit 25,4 Prozent. Das Honorarvolumen stieg von 17 auf 23 Millionen Franken und die Zahl der Beschäftigten von 80 auf 100.

Eine weniger starke Wachstumsstory schreibt die in Ziegelbrücke GL beheimatete Nimbus AG. Hansjörg Stucki hat die Firma 1991 gegründet, nachdem er zuvor als Einzelunternehmer Software für die Führung des Aktienregisters von Gesellschaften entwickelt und vertrieben hatte. Heute ist Nimbus in diesem Bereich Marktführer und bietet zusätzlich Dienstleistungen rund um die Generalversammlung von Aktiengesellschaften an. Soeben ist die neue Software-Generation auf den Markt gekommen. Sensationell ist die mit einem



Rinspeed-Chef **Frank M. Rinderknecht** (51) über den Umgang mit Mitarbeitern: «Es braucht Gradlinigkeit. Nötig sind aber auch gewisse Richtungsvorgaben. Der Chef ist wie der Kapitän auf dem Schiff.»



Primecut-Teilhaberin Catharina Giese (21) über die Rolle des Patrons: «Der Begriff wirkt für mich verstaubt und veraltet. Das ist ein Chef, der sich als Alleinherrscher begreift und sich nicht dreinreden lässt. Ich dagegen bin eine Teamplayerin.»

Kendris-CEO Rudolf Roth (53) über die Aura des Chefs: «Er muss Spezialist und Generalist zugleich sein und stark motivieren können. Er sollte eine gewisse Ausstrahlung haben und sich aber auch zurücknehmen können.»

österreichischen Partner entwickelte Voting-Unit, ein Gerät, mit dem an der GV die Stimmverhältnisse innert Sekunden eruiert werden können. «Wir sind Kompetenzzentrum für alles rund um das Aktienregister und die GV», sagt Stucki. Seine Firma hat doppelt so viele Aktiendepots unter Management als sein stärkster Konkurrent. Sie setzt pro Jahr vier Millionen Franken um und beschäftigt 20 Mitarbeiter.

Die Firma Lenzlinger Söhne AG, in Nänikon ZH domiliziert und Spezialistin für den Innenausbau und filigrane Metallkonstruktionen, setzt eher auf nachhaltiges Wachstum. Karin Lenzlinger, die Tochter, führt den Betrieb seit September 1999 in fünfter Generation. Sie und ihre Schwester Annette, die eine Doktorin der Ökonomie, die andere der Jurisprudenz, sind Alleineigentümerinnen der Firma, die bei den Doppelböden Schweizer Marktführerin ist und bei den Bodenbelägen sowie im Metall-/Glasbau eine starke Stellung innehat. Die Schreinerei wiederum liefert massgeschneiderte Produkte für Küche, Bad und

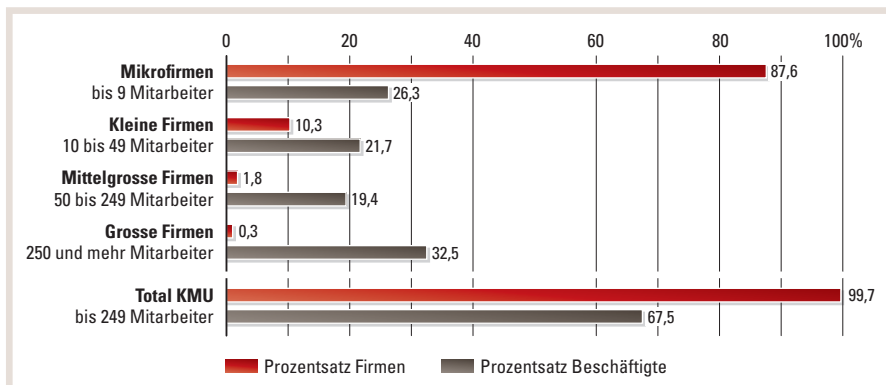
Gastronomie. Der lenzlingersche Perfektionismus geht so weit, dass man die Farbe für die Einbaumöbel in der eigenen Spritzerei appliziert. «Wir setzen konsequent auf Qualität und Kundennutzen», sagt Karin Lenzlinger. Dafür wuchs die Firma über

die Jahre solide mit zum Teil zweistelligen Raten. 2006 setzte sie mit 250 Mitarbeitern etwa 75 Millionen Franken um.

Dass Qualität und Kundennutzen im Vordergrund stehen, ist für die Luxusmöbelfirma de Sede in Klingnau AG selbstver-

Kleinstfirmen geben den Ton an

Nur 0,3 Prozent der Unternehmen beschäftigen über 250 Mitarbeiter. Der weitaus grösste Teil der Schweizer Firmenlandschaft besteht aus Mikrofirmen mit maximal 9 Angestellten.



Quelle: BFS. © BILANZ-Grafik



Nimbus-Chef Hansjörg Stucki (50) über die Unabhängigkeit: «Sie ist ganz wichtig für mich. Ich will meinen Weg selber bestimmen können, gebe aber auch ganz traditionellen Werten wie Vertrauen eine grosse Bedeutung.»



Lenzlinger-Chefin Karin Lenzlinger Diedenhofen (46) über Führungskultur: «Als ich die Leitung der Firma übernahm, war mir ganz wichtig, darüber zu reden. Es ist auch sehr wichtig, dass jeder Mitarbeiter versteht, welche Ziele die Firma verfolgt.»

ständig. Hans Peter Fässler hat die Firma, in den sechziger Jahren noch eine kleine Sattlerei, vor 15 Jahren von Franz Wasmer (Jura Zement, Charles Jourdan) übernommen. Damals betrug der Umsatz 30 Millionen Franken. Derzeit werden die edlen Ledersofas und Stühle in über 100 Ländern durch über 1000 Handelspartner vertrieben. Der Klassiker von de Sede, der DS 47 – als Sessel und Sofa erhältlich –, hat gar in die Kollektion des Museum of Modern Art in New York Eingang gefunden – neben anderen Design-Ikonen. «Wir machen heute Möbel für morgen», sagt Hans Peter Fässler. De Sede setzt derzeit mit 270 Mitarbeitern 100 Millionen um. 87 Prozent der Produkte gehen in den Export.

Eine Perle unter den KMU ist de Sede, weil die Firma eine Mission hat und kompromisslos ihren Weg gegangen ist. «Wir wollen die Schönste in unserer Branche sein, das heisst im obersten Preissegment die besten Sitzmöbel herstellen», sagt Fässler. Zum Vergleich zieht er jeweils die Kleiderindustrie heran, die sich in Haute Cou-

ture, Prêt-à-porter und Diffusion, die billige Massenware, differenziert. «In den ersten beiden Segmenten sind wir zu Hause.» Prêt-à-porter seien die Möbel aus dem Katalog, die in der Branche weiterhin den State of the Art repräsentieren. «In der Haute Couture», sagt Fässler, «leben wir uns aus.» Das seien massgeschneiderte Produkte für Hotels oder Banken, für Privatflugzeuge oder Yachten. Da könne de Sede in reiner Handarbeit Handwerkskunst zelebrieren.

Fässler will am bisher eingeschlagenen Weg nicht viel ändern. Er setzt konsequent auf Innovation. Diverse Funktionen in den De-Sede-Möbeln sind von der Firma erfunden und patentiert. Design dagegen kann man nicht patentieren. «Deshalb wird extrem kopiert.» Strategisch setzt Fässler darauf, in neue Märkte zu expandieren; in den Schwellenländern sieht er ein enormes Potenzial. Er will weiterhin hervorragende Produkte entwickeln und der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sein.

Business Excellence ist auch das Anliegen der Firma Lenzlinger. «Sonst», so sagt

Karin Lenzlinger, ist die Wettbewerbsfähigkeit längerfristig nicht gesichert.» Als sie die Firmenleitung übernahm, waren einige der fünf Bereiche nicht auf dem erforderlichen Renditeniveau. Dies habe sich jetzt geändert. Die Firma ist schon sehr stark diversifiziert, deshalb beinhaltet die Strategie Investitionen in die Automation der Produktion und Produktivitätssteigerungen wie auch die Expansion in neue Märkte und Kundensegmente.

Die Nummer eins bei den Doppelböden kämpft zunehmend mit ausländischer Konkurrenz in der Schweiz. Diese gilt es in ihren Heimmärkten stärker zu attackieren. Bei den anderen vier Geschäftsbereichen will die Firma jeweils die Produkte im Topsegment anbieten – und den besten Service dazu. «Für die Qualität unserer Leistungen», so Lenzlinger, «spielt es keine Rolle, ob der Auftrag einen Umfang von 2000 Franken oder zwei Millionen hat.»

Ist bei Lenzlinger die Qualität das Lebenselixier, so sind es bei der Firma Nimbus



De-Sede-Chef Hans Peter Fässler (56) über Unternehmertum: «Der Unternehmer muss für seine Mitarbeiter Respekt und Liebe empfinden. Dann haben die Leute die Möglichkeit, sich im Betrieb zu entfalten und Freude an der Arbeit zu entwickeln.»

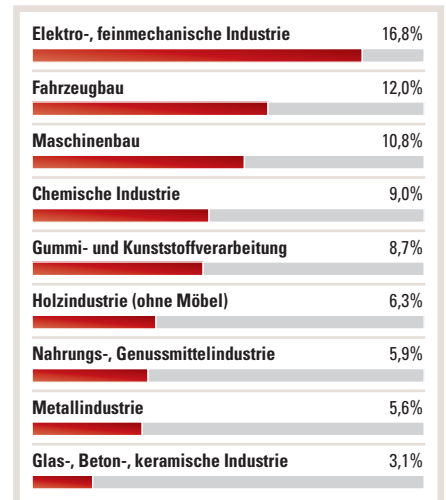
von Hansjörg Stucki Qualität und Innovation. «Unsere Innovationskraft ist das Wichtigste», sagt er, «und unsere Zuverlässigkeit.» Seit 25 Jahren habe er bescheiden seinen Auftrag ausgeführt: «Wenn man uns braucht, sind wir da.» Unbestreitbar ist für ihn, dass Nimbus trotz neu entwickelter Produktgeneration nicht stehen bleiben kann. Er will die Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) für seinen Bereich vermehrt fruchtbar machen. «ICT als Wachstumstreiber ist noch lange nicht ausgeschöpft», sagt er. Die Gestaltung unseres Zusammenlebens werde sich künftig viel mehr in Netzstrukturen abwickeln. «Das ist», so Stucki, «für uns

als Lösungsanbieter und Outsourcer eine enorme Chance.»

Die neuen Technologien spielten bei Primecut von Beginn weg eine entscheidende Rolle. 60 Prozent der Produkte werden via Internet bestellt, der Rest geht in den 40 Läden über den Tresen, die Primecut-Produkte verkaufen. Jüngst wurde in Basel gar ein eigener Laden eröffnet. Die vier Youngsters haben mittlerweile gelernt, auf allen unternehmerischen Tasten zu spielen. Die Gürtel bieten sie in drei Linien an, seit 2005 sind auch Taschen im Sortiment – vier Modelle mit verschiedenen Motiven. «Es können auch Spezialanfertigungen bestellt werden», sagt Catharina Giese. Neu

Produktive KMU

Produktionssteigerung im 3. Quartal 2006 gegenüber dem Vorjahr.



Quelle: Produktions-, Auftrags-, Umsatz- und Lagerstatistik

wird auch eine geräumige Tasche angeboten, die einen Laptop und zwei Bundesordner fasst. Für die Zukunft haben sich die Jungunternehmer viel vorgenommen. «Wir wollen in den europäischen Markt expandieren», sagt Giese. Aber eigentlich möchte sie nicht so weit voraus planen. Schliesslich gibt es Primecut erst seit zwei Jahren.

Grosses hingegen hat Rudolf Roth vor, wiewohl es auch Kendris Private erst seit zwei Jahren gibt. «Wir setzen konsequent auf den Ausbau unserer Präsenz im Schweizer Markt», sagt er. Vor allem die Kompetenz in der Steuerberatung will Kendris markant vergrössern. Die Firma hat zusätzliche Steuerexperten eingestellt und zwei Kompetenzzentren für Steuern in Genf und Zürich geschaffen. «Wir müssen», sagt Roth, «einfach überdurchschnittlich sein.» Dazu gehört auch die Orientierung aufs Team, die das Unternehmen stark macht. Kendris arbeite partnerschaftlich mit einer breiten Abstützung auf die Leute. Zu dieser Philosophie passt auch, dass 40 Prozent der Mitarbeiter Aktionäre sind.

Anders als Roth ist Frank M. Rinderknecht von Rinspeed vielleicht nicht der typische KMU-Chef. Die Entwicklung seiner Firma liegt ihm nicht so sehr am Herzen. Eigentlich ist ihm egal, wo sie in fünf Jahren steht. «Ich habe das Leben immer passieren lassen», sagt er, «meine Passion ist nicht die Firma, sondern das, was ich mit grossem Engagement tue.»

*Harald Fritschi,
ständiger Mitarbeiter der BILANZ,
harald.fritschi@bilanz.ch*