

© 2016 Orell Füssli Verlag AG, Zürich

www.ofv.ch

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf andern Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie sind grundsätzlich vergütungspflichtig.

Lektorat: Esther Hürlimann, Zürich

Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich

Design und Umbruch: www.haug-wiezel.ch

Druck: CPI books GmbH, Leck

Fotos: Von den Unternehmen zur Verfügung gestellt: Seite 124 Robert Bösch, Seite 131 Rainer Eder

ISBN 978-3-280-05612-7

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Willi Glaeser

Faszination Export

Wie Schweizer Unternehmen im Ausland Erfolg haben

Vorwort des Herausgebers	9
Ob ein Produkt wirklich gut ist, entscheiden die internationalen Märkte	10
Export statt Armut	16
WC-Ente: Ein Erfinder macht sich die Hände schmutzig	26
Esge: Ein Mixer für Millionen	36
Felchlin: Klein, süß, Weltklasse	44
Jura: Die Rettung lag im Exportgeschäft	52
Dumet: Die unglaubliche Geschichte des Ueli Dubs	60
Felco: Siegeszug der Schweizer Scheren	68
Christian Fischbacher: Edle Stoffe in sechster Generation	76
iNovitas: Zwei Aargauer auf Googles Spuren	84
Kambly: Kompromisslos zum Erfolg	90
Biketec: Pioniere auf dem roten Büffel	100
PB Swiss Tools: Von der kleinen Schmiede zu globaler Dominanz	108
Kuhn Rikon: Mit Volldampf in den Export	116
Mammut: Wie ein Schweizer Rüsseltier die Welt erobert	124
Zehnder: Von der Werkstatt zum Weltkonzern	132
Caran d’Ache: Hundert Jahre made in Switzerland	140
Zimmerli: Ein Unterhemd für Rocky Bilbao	148
Fazit: Die vier Elemente des Schweizer Exporterfolgs	156
Bibliografie	160



Felco: Siegeszug der Schweizer Scheren

Ohne Export würde es die Firma Felco nicht geben. Weil der Schweizer Markt zu klein war, verkaufte das Unternehmen aus Les Geneveys-sur-Coffrane seine Gartenscheren von Beginn weg ins Ausland. Allein das Modell Felco 2 ging 15 Millionen Mal über den Ladentisch.

Fünf Kilometer außerhalb von Neuenburg steht eine Gruppe älterer Leute und will die Scheren sehen. Aus der Ostschweiz seien sie angereist, heißt es. »Wir wollen sehen, wie die roten Scheren entstehen«, sagt ein Mann. »Sie wissen schon, diejenigen, die jeder im Garten hat.« Dann beginnt die Fabrikbesichtigung, die Gruppe verschwindet in den Hallen des Fabrikkomplexes. Wir befinden uns in Les Geneveys-sur-Coffrane – hier hat die Felco AG ihren Hauptsitz. Von hier aus exportiert das Unternehmen Schweizer Gartenscheren in über 120 Länder. Als Félix Flisch erstmals über die Herstellung einer Schere nachgedacht hat, dürfte er von diesem Erfolg noch nichts geahnt haben. Im Zweiten Weltkrieg wird der Mechaniker aus dem Appenzell, wie so viele seiner Zeit, in die Armee eingezogen. An der Front wartet man auf den Feind, wartet, dass etwas geschieht. Doch: Alles bleibt ruhig. So bleibt viel Zeit für Gedanken, Zeit für Pläne. Flisch hat seine Jugend im Appenzell verbracht, dann eine Lehre beim Strickmaschinenhersteller Dubied im neuenburgischen Couvet absolviert. Früh ist ihm aufgefallen, mit welch schlechten Werkzeugen die Weinbauern der Region ihre Reben schnitten. Während also seine Kameraden über den Krieg diskutieren, denkt Félix Flisch darüber nach, wie eine bessere Baum-, Reb- und Gartenschere auszusehen hätte. Leicht müsste sie sein, ergonomisch, präzise und langlebig – als er 1945 aus der Armee entlassen wird, hat er einen Plan. Er macht sich an die Arbeit, entwickelt sein Modell, kauft eine alte Uhrenfabrik in Les Geneveys-sur-Coffrane und beginnt mit der Produktion.

Doch der Anfang ist schwer. Zwar gelingt Flisch die Produktion der Schere, zwar erfreut diese die Weinbauern der Region, doch weil sie für eine professionelle Kundschaft entwickelt wurde, bleibt die Gruppe der potenziellen Abnehmer vorerst klein. Der Verkauf läuft schleppend. 1948 dann entwickeln die Neuenburger Tüftler die Felco 2, die Schere, die zum Standardmodell werden

soll, die sich weltweit 15 Millionen Mal verkaufen wird. Doch noch dauert es mehr als ein Jahrzehnt, bis sich der Erfolg des Unternehmens einstellen wird. Ein Jahrzehnt, in dem Félix Flisch durch die Schweiz reist – und weit über ihre Grenzen hinaus. Immer mit demselben Ziel: Begeisterung zu wecken für seine Felco-Scheren.

Von der Küche in die Fabrik

In den ersten Jahren der Firmengeschichte ist die Felco-Fabrik der Inbegriff eines Familienbetriebs. Félix Flisch kümmert sich um die technischen Aspekte und den Verkauf, seine Frau um Finanzen und Angestellte. Während Jahren grenzt die Privatwohnung der Flischs an das Büro des Unternehmens – von diesem wiederum gelangt man durch eine Tür direkt in die Fabrik. Arbeiten die Angestellten am Abend etwas länger, bleiben sie auch schon mal zum Abendessen da. »Alle konnten jederzeit zu uns reinkommen«, erinnert sich Pierre-Yves Perrin an seine Kindheit in Les Geneveys-sur-Coffrane. »Die Türen waren offen. Meine Großeltern hatten viel Vertrauen in ihre Mitarbeitenden.« Zusammen mit seinem Bruder Laurent repräsentiert er die dritte Generation in der obersten Unternehmensleitung der Flisch Holding. Diese ist der Felco-Gruppe übergeordnet und zeichnet für die strategischen, finanziellen und juristischen Belange verantwortlich. Während Pierre-Yves Perrin sich um die juristischen Belange kümmert, ist sein Bruder für die Strategie der Gruppe zuständig. Letzterer hatte bis 2011 die Geschäftsleitung der Firma Felco inne – dann übernahm er die Verantwortung für den nordamerikanischen Markt und gab die Leitung an Christophe Nicolet ab, den ersten Geschäftsführer außerhalb der Familie.

Mit dem Unternehmen aus der Gründungszeit ist die heutige Gruppe kaum mehr vergleichbar. Aus der kleinen Unternehmung mit vier Mitarbeitern ist ein international ausgerichtetes KMU geworden. Die Flisch Holding, die sich noch immer in Familienbesitz befindet, besitzt drei Tochterfirmen: die Felco AG, die traditionelle Scherenherstellerin, die Pretat AG, die Schmiedeteile herstellt und 1996 gekauft wurde, und die 2010 gegründete Felco Motion AG, die auf die Konzeption, Entwicklung und Montage tragbarer Elektrogeräte spezialisiert ist. Die Felco AG allein beschäftigt 150 Mitarbeitende und besitzt Vertriebsgesellschaften in sieben Ländern.

Neuheiten für die Profis

Wie es so weit kommen konnte, ist eine Erfolgsgeschichte, die auf drei Pfeilern ruht. Erstens ist da eine konsequente Orientierung an der Fachkundschaft vorhanden und der damit verbundene Qualitätsanspruch. Zweitens die fortlaufende Innovationskraft des Unternehmens – während Jahrzehnten repräsentiert durch Félix Flisch. Und drittens: die konsequente Exportstrategie, die der Firma den Absatzmarkt öffnete, den sie so dringend brauchte.

Von Beginn weg kreieren Félix Flisch und seine Leute Produkte für eine professionelle Kundschaft. »Unsere Entwickler waren immer sehr nahe an den Fachleuten dran«, sagt Pierre-Yves Perrin. »Wir wussten, was sie brauchen und was verbessert werden muss.« Über die Jahre hinweg entstehen so unzählige neue Produkte, welche die Arbeit im Garten, im Rebberg oder an Bäumen erleichtern. 1952 etwa entwickelt Félix Flisch eine Kabelschere, die dank Dreiecksschnitt das gleichmäßige Durchtrennen von Drähten ermöglicht. In den 60er-Jahren arbeitet er vorwiegend an der Ergonomie und der Effizienz der Scheren – immer leichter und handlicher sollen sie werden. In den 1970ern präsentiert Felco Jahre vor der Konkurrenz Scheren für Rechts- und Linkshänder, für große und kleine Hände. Schneidköpfe werden versetzt, um die Achse zu verlängern. 1974 kommt die erste pneumatische Gartenschere auf den Markt und Anfang 1990er die erste elektrische Schere der Firmengeschichte. Mittlerweile interessieren sich auch Hobbygärtner für die Felco-Produkte. Noch immer aber steht die Frage im Zentrum, die schon Félix Flisch antrieb: Wie lässt sich die Arbeit der Fachleute erleichtern?

Schnelle Flucht ins Ausland

Heute erwirtschaftet Felco rund 90 Prozent des Umsatzes im Ausland – das Potenzial, ja die Notwendigkeit des Exportgeschäfts aber erkennt Félix Flisch bereits in den ersten Jahren. Mit einem Auto voller Scheren reist er zu potenziellen Kunden, stellt seine Produkte vor und findet stetig neue Abnehmer. Er reist viel, vor allem in Europa, dann in die USA und nach Asien. In der Schweiz der Nachkriegszeit glaubt Flisch an die Stärke einer Europäischen Union, träumt gar von einer weltweiten Gemeinschaft. Nicht als Schweizer

fühlt er sich daher, sondern als Bürger dieser Welt – eine Ansicht, die ihm bei der Expansion in neue Märkte nicht hinderlich ist.

Bereits 1946, nur ein Jahr nach der Gründung, wird die Schweizer Gartenschere nach Belgien, Holland und Südafrika verkauft. Deutschland wird innert weniger Jahre zum besten Markt, erst als das Unternehmen nach Nordamerika expandiert, geht der Spitzenplatz an die USA über. Die Kundenwerbung liegt in dieser Zeit noch weitgehend in den Händen der Familie – viele Kontakte mit ausländischen Importeuren entstehen durch Zufall, durch Begegnungen mit Händlern, die sich für Felco-Produkte interessieren. Nach und nach entwickeln sich so die Auslandsmärkte – und mit ihnen der Hauptsitz in der Schweiz. Heute ist Felco weltweiter Marktführer im Bereich der professionellen Garten- und Kabelscheren. »Der Einstieg in den Export war nötig, weil der Schweizer Markt zu klein war«, sagt Pierre-Yves Perrin im Rückblick. Trotz ausgezeichnetem Ansehen sei von Beginn weg klar gewesen, dass man als spezialisiertes Unternehmen nicht allein vom Heimmarkt leben könne.

In den 60er-Jahren wird die Unternehmensstruktur ausgebaut. Bis in die 90er-Jahre hinein jedoch betreibt Felco kein Marketing im heutigen Sinn – die Produkte als solche reichen, um Fachleute im In- und Ausland zu überzeugen. »Es gab eine Zeit, in der wir alles verkaufen konnten, was wir produzierten«, sagt Pierre-Yves Perrin. Seither hätten sich zwar die Qualitätsansprüche der Firma nicht verändert – der Markt aber sei ein anderer geworden. Die Konkurrenz ist aggressiver, globaler, in der Eurozone wird zu Preisen produziert, die weit unter denen von Felco liegen. Und doch: Die Firma schafft es, ihre Position zu wahren und in kleinen Schritten zu wachsen. Es ist eine Entwicklung, die stark mit dem Engagement im Ausland zusammenhängt.

Vertrauen und Kontrolle im Export

Obwohl Felco heute in über 120 Ländern präsent ist, hat sie den Fokus nicht verloren: Die Firma hat es geschafft, über Jahrzehnte hinweg in ausgewählten Ländern längerfristige und enge Partnerschaften aufzubauen. In Italien etwa hat man 1955 mit dem Export begonnen, mittlerweile arbeitet Felco bereits mit der

zweiten Generation des Importeurs zusammen. »Wir haben immer wieder in unsere Partner investiert und enge Beziehungen aufgebaut«, sagt Pierre-Yves Perrin. »Das zahlen sie uns mit Treue und Engagement zurück.«

Neben der Schweiz ist Felco in sieben Märkten mit eigenen Vertriebsgesellschaften präsent – die einen Länder wurden aufgrund ihrer Bedeutung gewählt, bei anderen hat die Firma auf Gelegenheiten reagiert. Denn geht es mit einer Vertretung mal nicht mehr vorwärts, stagniert der Absatz oder stimmen die Konditionen nicht mehr, verstärkt die Firma gezielt ihren Einfluss. In Deutschland etwa stand der Importeur kurz vor der Pensionierung und wollte nicht mehr in das Unternehmen investieren – Felco übernahm die Führung und kam so zu einer deutschen Vertriebsgesellschaft und einem eigenen Netzwerk. In Belgien gab es Ende der 80er-Jahre einen Führungswechsel – auch hier packte Felco die Chance und übernahm die Kontrolle.

Wie stark solche Partnerschaften auf Vertrauen basieren, zeigt das Beispiel USA. Der dortige Importeur hatte Schwierigkeiten mit der Nachfolgeregelung – es zeichnete sich ab, dass er bis ins hohe Alter weitermachen würde. Doch als das Angebot von Felco kam, änderte er seine Meinung. »Die einzige Person, der er seine Firma anvertrauen wollte, war mein Bruder«, erinnert sich Pierre-Yves Perrin. So kam es zum Wechsel.

Mit Kooperation in die Zukunft

Heute setzt Felco vermehrt auf Marketinginstrumente und versucht Partner im In- und Ausland stärker bei den Verkaufstätigkeiten zu unterstützen. Grundsätzlich arbeitet das Unternehmen mit einem Importeur pro Land zusammen, nur ausnahmsweise werden verschiedene Vertriebsnetze für unterschiedliche Produkte genutzt. Wird eine Zusammenarbeit vereinbart, verpflichten sich die Partner dazu, die gesamte Felco-Palette anzubieten – die Firma hält es für wichtig, dass die Fachkundschaft Zugang zu allen verfügbaren Produkten hat. Um neue Kunden zu erschließen, arbeitet Felco seit Mitte 2014 mit dem deutschen Stihl-Konzern zusammen, der als Weltmarktführer im Bereich der Motorsägen gilt. Felco-Produkte halten so Einzug ins Sortiment des Stihl-Konzerns – die

Neuenburger profitieren vom Absatz und dem Zugang zu neuen Vertriebskanälen. Zudem produziert Felco Akkuscheren, die unter dem Label Stihl verkauft werden.

Ein eindrückliches Beispiel, wie international Felco aufgestellt ist, ist die Verpackung der Gartenscheren. Die Felco 2, bis heute das weltweit beliebteste Produkt, wird auf derselben Packung in 13 verschiedenen Sprachen angepriesen. Ein Produkt für die ganze Welt – so reduziert das Unternehmen unnötige Ausgaben und spart gleichzeitig Lagerkapazität.

Freud und Leid des Exportunternehmens

Globale Ausrichtung und lokale Produktion – sind das nicht Widersprüche? Nicht für Holding-Direktor Pierre-Yves Perrin. Die Tatsache, dass Felco seine Scheren noch immer in der Schweiz herstellt, ist für ihn in erster Linie ein Vorteil. Einerseits seien die sozioökonomische und politische Stabilität des Landes, die Abwesenheit von Streiks und die außerordentliche Bildung beste Voraussetzungen für ein Unternehmen – besonders im technikaffinen Jura – bogen profitiere man nicht nur vom eigenen Know-how, sondern nutze auch Synergien mit regionalen Firmen. Andererseits könne man mit den Schweizer Attributen wie Qualität, Innovation oder Zuverlässigkeit beim Export punkten.

Ebenso offensichtlich wie die Vorzüge des Standorts sind für ihn aber auch die Nachteile. Die hohen Arbeits- und Produktionskosten sowie die starke Währung machen Felco zu schaffen. »Preislich können wir mit der Konkurrenz nicht mithalten«, sagt Pierre-Yves Perrin. »Umso wichtiger ist es, dass wir nicht nur unseren Qualitätsstandard halten, sondern uns permanent weiterentwickeln.« So oder so will die Familie alles dafür tun, die Produktion soweit möglich in der Schweiz zu behalten. »Als Familienunternehmen orientieren wir uns weniger stark am Profit und mehr an unserer längerfristigen Vision«, sagt Pierre-Yves Perrin. Laufe einige Jahre nicht alles optimal, könne man auch mal eine tiefere Rentabilität akzeptieren – und müsse nicht mit kurzfristigen Maßnahmen die großen Ziele gefährden.

Kampf für den Werkplatz Schweiz

So sind Mitarbeitende, die seit zwanzig oder gar mehr als dreißig Jahren dabei sind, keine Seltenheit. »Einige haben mit meinem Vater zusammengearbeitet, dann mit meinem Bruder und jetzt mit mir«, sagt Pierre-Yves Perrin. Die Kontinuität, die engen Beziehungen, die über all die Jahre entstanden sind, empfindet er als große Bereicherung– schließlich sei das Know-how der Mitarbeitenden absolut zentral für den Erfolg. Andererseits sieht Perrin aber auch die Verantwortung, die auf ihm und der Besitzerfamilie lastet: »Würden wir die Firma verkaufen, an eine große Gruppe etwa, müsste sie wohl noch rentabler werden«, sagt er. Was das für die Region und die Mitarbeitenden bedeuten würde, ist unschwer zu errahnen.

So bleibt es das Ziel des Unternehmens, seine führende Rolle zu verteidigen und weiterhin innovative Produkte zu entwickeln – ganz im Sinne des Gründers Félix Flisch. Ein regelmäßiges, langsames Wachstum sei sicher nötig, sagt Pierre-Yves Perrin – vor allem im Exportgeschäft sieht er großes Potenzial. »Mein persönlicher Wunsch ist es, dass wir auch in zehn Jahren noch hier produzieren können, wo die Geschichte begonnen hat«, so Perrin. »Es ist ein ständiger Kampf. Aber das Schöne ist: Wir kämpfen ihn alle zusammen.«

