

# PERLEN DER SCHWEIZ

Der Weltmarkt lockt viele Schweizer KMU, hat aber auch seine Tücken. BILANZ zeigt sechs Firmen, die im Ausland durchgestartet sind – und verrät deren Erfolgsrezept.

## Andreas Schmidheini, 52

**Firma:** Varioprint AG,  
Heiden AR

**Funktion:** Eigentümer

**Produkte:** Leiterplatten

**Umsatz:** 36 Millionen Franken

**Personal:** 140

**Exportanteil:** 70 Prozent

**Exportmärkte:** 19 Länder  
in Europa, Nord- und  
Südamerika, Asien



Er sprüht vor Energie. Wenn er durch die Werkhallen hastet. Wenn er erklärt, was jede Maschine leistet. Wenn er die fein ziselierten Leiterplatten in die Hand nimmt und auf die vielen verästelten Kupferbahnen verweist. Es ist Schweizer Präzisionsarbeit vom Feinsten, was Geschäftsführer Andreas Schmidheini den Besuchern seiner Firma präsentiert.

Sie heisst Varioprint und stellt Leiterplatten im Kundenauftrag her. «Wir produzieren die nackten Leiterplatten als Verbindungselemente für elektronische

Bauteile», sagt Schmidheini. Überall, wo Strom fliesse oder geregelt werde, seien solche Leiterplatten im Einsatz.

Das Unternehmen liegt im Biedermiederdorf Heiden AR, in einer sanften Hügellandschaft mit atemberaubendem Blick auf den Bodensee. Das Appenzeller Vorderland ist von der Landwirtschaft und dem traditionellen Kleingewerbe geprägt. Es ist nicht gerade als Elektronik-Eldorado der Schweiz bekannt. Umso erstaunlicher, dass Varioprint sich bis heute halten konnte.

Schmidheini übernahm die Firma Anfang der neunziger Jahre. Sie stand damals kurz vor dem Kollaps und musste unter grossen Opfern saniert werden. Varioprint hatte die Marktentwicklung vollkommen verschlafen. Das globale Leiterplatten-geschäft mit einem Volumen von 50 Milliarden Dollar zog von Europa und den USA nach Asien. Beherrschte der Westen vor zwanzig Jahren noch die Hälfte des Marktes, so sind es heute gerade noch 14 Prozent.

Nur mit einer herkulischen Anstrengung führte Schmidheini Varioprint ►



## Peter Jakob, 54

**Firma:** Jakob AG,  
Trubschachen BE

**Funktion:** Eigentümer

**Produkte:** Stahlseile,  
Architekturseile

**Umsatz:** 30 Millionen Franken

**Personal:** 210, davon 150  
in Vietnam

**Exportanteil:** 50 Prozent

**Exportmärkte:** 45 Länder in  
Europa, Asien und Nordamerika

► damals aus dem Sturmtief in ruhigere Zonen. Nach dem Management Buyout und dem Erstellen eines realistischen Businessplans fasste die Firma schnell Tritt. Bis 2008 verdreifachte sich der Umsatz, und die Zahl der Mitarbeiter stieg auf 130. Seit jener Zeit hat Varioprint rund 60 Millionen Franken in den Ausbau der Produktion und in neue Anlagen investiert. Andreas Schmidheini setzt stark auf Innovation und Prozessoptimierungen.

Doch Innovation allein ist nicht genug. Die Produkte müssen auch in die Märkte gepusht werden. «1993 hatten wir null Export», sagt Schmidheini, «wir hatten keine andere Wahl.» Der Schweizer Markt war stark rückläufig, zusammen mit der Globalisierung mithin eine doppelte Herausforderung für Varioprint. Heute liefert die Firma an Kunden in 19 Ländern, der Exportanteil beträgt 70 Prozent. Sie hat den Sprung aus der Schweiz hinaus in die Weltmärkte geschafft.

Varioprint liefert nur von der Schweiz aus. Auswärtige Service- und Vertriebsgesellschaften bestehen keine. «Wir geben unsere Kernkompetenzen nicht aus der Hand», betont Schmidheini. Neue Kunden gewinnt er vorab durch eigene Aktivitäten. Varioprint beteiligt sich aktiv an Fachmessen, sorgt für Mundpropaganda bei potenziellen Kunden oder geht auch mal einen möglichen Abnehmer direkt an. «Wir greifen dann halt frech zum Telefonhörer» sagt Schmidheini. In weiter entfernten Märkten beschäftigt Varioprint lokale Agenten, die über ein ausgedehntes Netzwerk verfügen.

Viele Schweizer KMU sind in einer ähnlichen Lage wie Varioprint. An den Auslandsmärkten führt kein Weg vorbei. Die Schweiz ist eine Exportnation, ein grosser Teil des Bruttoinlandsprodukts von 540 Milliarden Franken wird von den

Ausfuhren generiert. Nicht nur für die grossen Multis, auch für viele kleine und mittlere Nischenanbieter ist der helvetische Markt schlicht zu klein. Mehr als 30 000 KMU oder rund zehn Prozent aller in der Schweiz registrierten Firmen sind im Export tätig. Hauptexportmärkte sind Deutschland, die USA, Italien und Frankreich. Aber auch die Schwellenmärkte, insbesondere in Asien und Lateinamerika, werden für die Schweizer Exporteure immer bedeutender.

**BEGLEITUNG INS AUSLAND.** Bei der Auslandsexpansion werden die KMU von der Osec unterstützt, der Aussenwirtschaftsförderung des Bundes in Zürich.

«Die Osec ersetzt uns die fehlende Grösse und Organisation», sagt Alex Schuhmacher von der Stamfag, die 80 bis 85 Prozent ihrer Produktion exportiert.

Die Osec betreibt in 16 Ländern sogenannte Swiss Business Hubs, Büros vor Ort, die am Export interessierte KMU von der Pike auf beraten, begleiten und mit möglichen Partnern zusammenbringen. «Wir haben ein Netzwerk von Zürich aus in alle Ecken der Welt», sagt Osec-Direktor Daniel Küng. Pro Jahr wickelt die Osec rund 800 Mandate ab, Tendenz steigend. Gefragt sind derzeit eher europäische Destinationen als solche in Fernost. «Die Firmen», sagt Küng, «sind während der Krise etwas risikoscheuer geworden.»



### Mikko Heikkilä, 33

**Firma:** Masai Marketing & Trading AG, Winterthur

**Funktion:** Area Director

**Produkte:** MBT-Lifestyle-Schuhe

**Umsatz:** 2 Millionen Paar Schuhe pro Jahr

**Personal:** 80

**Exportanteil:** keine Angaben

**Exportmärkte:** 40 Länder in Europa, Amerika und Fernost

Kommt eine Anfrage an die Osec, so wählt sie praktisch immer ein mehrstufiges Vorgehen, wobei ihre Grunddienst-

## DIE AUSFUHREN GENERIEREN DEN GROSSTEIL DES BIP DER SCHWEIZ.

leistungen gratis sind, Machbarkeitsstudien hingegen bezahlt werden müssen. Die Osec klärt aufgrund ihrer Erfahrungen nicht nur die Marktchancen im Ausland

ab, sondern auch, ob ein Unternehmen selbst fit für den Export ist. Hat es zum Beispiel keinen nachvollziehbaren Businessplan oder sind die finanziellen Ressourcen nicht vorhanden, dann rät die Osec von einem Auslandabenteuer ab. Auch müssen alle Infos über den Zielmarkt, die entsprechenden Managementkapazitäten und ein realistischer Zeitrahmen vorhanden sein. «Hauptgründe für ein Scheitern sind die ungenügende Vorbereitung und der fehlende Respekt vor der anderen Kultur», sagt Daniel Küng. Oftmals scheiterten Unternehmen schon an der Expansion in Nachbarländer wie Deutschland und Frankreich, «weil sie meinen, es sei wie hier».

In diese Falle ist die Emmentaler Jakob AG nicht geraten. Bis 1991 funktionierte die 1904 gegründete Trubschacher Seilfabrik in ihrem traditionellen Umfeld. Ihre Seile waren von den Bauern, den Forstunternehmen, den Seilbahnen und der Bauindustrie gefragt – doch das war es dann. Der Markt war eng, die Aussichten trüb. «1991 entschieden wir uns für den Export», sagt Peter Jakob, der das Unternehmen in dritter Generation führt. Heute ist die Firma in 45 Ländern aktiv. In Frankreich, Deutschland und den USA bestehen eigene Verkaufsgesellschaften. Mit der Expansion einher ging aber auch ein grundsätzlicher Wandel. Die Firma begann Architekturseile herzustellen, die das Geschäft heute dominieren.

**GÜNSTIGER ALS ROBOTER.** Die Drahtseilkonstruktionen sind weit herum zu besichtigen, etwa im MFO-Park in Zürich Oerlikon oder an der Fassade des Zürcher Einkaufszentrums Sihlcity. Das erste Zoo-gehege aus Trubschachen steht in Rapperswil. Dann kam ein Zoo nach dem anderen: Frankfurt, Basel, Buenos Aires. Der Zoo in der argentinischen Hauptstadt bestellte eine begehbare Vogelvolière von 6000 Quadratmetern, die aus Gründen der Transparenz mit ganz feinen Netzen ausgestattet wurde – hergestellt in Vietnam von der Jakob-Tochter in Saigon.

Der Sprung in den Fernen Osten war nicht ganz planmässig. «2003 versuchten wir Netze in der Schweiz kostengünstig mit Robotern herzustellen», sagt der Firmenchef, «doch wir sind gescheitert.» Eine andere Lösung musste her, und auf die stiess er eher zufällig. Während einer Velotour mit der Familie im Mekongdelta fiel Jakob die enorme Fingerfertigkeit der Vietnamesinnen auf. Dies brachte ihn auf die Idee, die Netzproduktion nach ▶



### Emanuel Probst, 52

**Firma:** Jura Elektroapparate AG,  
Niederbuchsiten SO

**Funktion:** General Manager

**Produkte:** Kaffeemaschinen

**Umsatz:** 373 Millionen Franken

**Personal:** 630, davon 282 in der Schweiz

**Exportanteil:** 87 Prozent

**Exportmärkte:** Kernmärkte sind Deutschland, Österreich, die Niederlande und die USA, an Bedeutung gewinnen Australien, Russland, Frankreich und Polen

► Vietnam auszulagern. Mit geschicktem Personal und günstigen Löhnen konnte kein Roboter konkurrieren. Was Jakob besonders fasziniert, ist die Kombination von vietnamesischer Handarbeit und Hightech aus der Schweiz.

Vor ähnliche Probleme wie Varioprint und Jakob AG sah sich auch der Elektroapparatehersteller Jura aus dem solothurnischen Niederbuchsiten gestellt. Bis in die neunziger Jahre war die Firma auf den internationalen Märkten praktisch nicht existent. Der Exportanteil am Umsatz betrug 10 bis 15 Prozent. Doch dann besann sich die Firma auf ihre Stärken. Sie fokussierte auf den Kaffee und im Rahmen dieses Segments auf den Vollautomaten.

Darauf lancierte sie Konzepte, die den global existierenden Bedürfnissen der Kaffeekonsumenten entsprachen. Die Impresa war die erste Maschine mit Display und variabler Brüheinheit. Weitere Innovationen folgten Schlag auf Schlag, wie 2004 die erste Profimaschine fürs Zuhause.

«Seit 1998 hat der Export, von den Innovationen getrieben, explosionsartig zugenommen», sagt General Manager Emanuel Probst. Die Ausfuhren haben inzwischen 87 Prozent des Umsatzes erreicht. Allein der Premiummarkt Deutschland ist dreimal so gross wie der Schweizer Markt. Im nördlichen Nachbarland betreibt Jura 5500 Verkaufspunkte, zwei Tochterfirmen und eine Servicefabrik.

Bei der Expansion setzt das Traditionsunternehmen auf ein zweistufiges Vorgehen. Das war schon bei Deutschland, Österreich und Holland der Fall. In der Aufbauphase arbeitet sie mit Distributoren zusammen, externen Partnern, die ein gewisses wirtschaftliches Risiko einzugehen gewillt sind. Ab einer gewissen Grösse ist die Gründung einer Tochtergesellschaft an der Tagesordnung.

**BARFUSS NACH FERNOST.** Dass das Geschäftsvolumen so stark expandiert, erklärt sich Probst mit drei Phänomenen. Zum einen wächst der Kaffeemarkt an sich weltweit sehr stark. Zum anderen habe sich die Starbucks-Kultur weit verbreitet. «Auch daheim will man einen guten Cappuccino oder einen Latte macchiato trinken», sagt Probst. Zudem habe Jura die Ausbreitung globaler Marken in den letzten Jahren sehr geholfen. Deshalb sagt Probst: «Produkte kann man kopieren, Marken nicht.»

Eine dezidierte Marken- und Expansionsstrategie hat auch die Firma MBT eingeschlagen. Das Kürzel MBT steht für Masai Barefoot Technology und damit für einen Schuh, der dem Träger das Gefühl gibt, barfuss zu laufen, aufrechter und mit der Aktivierung von zwanzig Prozent mehr Muskeln als mit gewöhnlichen Schuhen. Der Antischuh, wie er von der Firma neckisch genannt wird, ermöglicht gesundes Stehen und Gehen auf flachem Grund.

MBT lässt vorab in Fernost jährlich zwei Millionen dieser Treter mit der runden Sohle fabrizieren. Der Umsatz wächst Jahr für Jahr um zwanzig Prozent. Die Exporte gehen in 40 Länder. In den USA, Kanada, England, Deutschland, Italien und den Benelux-Ländern bestehen Tochtergesellschaften. Vertrieben werden ►



## Markus Widmer, 44

**Firma:** Meridian AG, Thun BE  
**Funktion:** CEO und VR-Präsident  
**Produkte:** Laser für die Augenchirurgie  
**Umsatz:** 6,6 Millionen Franken  
**Personal:** 31  
**Exportanteil:** 97 Prozent  
**Exportmärkte:** 60 Länder, darunter die gesamte EU, die USA, Kanada, Japan, die Türkei, Taiwan, Mexiko

► die MBT-Schuhe vielfach über Flagship Stores. Weltweit betreibt MBT über ein jeweils lokales Management 450 solcher Flaggschiffe. Dies hat gute Gründe. «Wir wollen unseren Kunden erklären, was für ein Schuh dies ist», sagt Area Director Mikko Heikkilä. MBT verkaufe nicht einfach Schuhe, sondern biete den Kunden weitere Vorteile – zum Beispiel einen Lauftest vor dem Kauf.

Jahr für Jahr expandiert MBT in drei bis sechs weitere Länder, entweder über einen lokalen Distributor oder eine Tochtergesellschaft. Aktuell ist im Moment die Expansion nach Russland. «Wir haben festgestellt, dass in London viele Russen unsere Schuhe kauften», sagt Mikko Heikkilä. Dennoch ist MBT nicht blauäugig in den russischen Schuhmarkt vorgestossen. Das interne Sales-Team hat zuerst den Markt analysiert und die Distributionskanäle untersucht. Genauer angeschaut haben Heikkilä und seine Mannschaft auch die Kaufkraft insbesondere in Moskau und St. Petersburg.

**97 PROZENT EXPORTANTEIL.** So kristallisierte sich heraus, dass das Unternehmen in Moskau mit einem Flagship Store einsteigen wird. Öffnen wird er voraussichtlich im Mai oder Juni.

Vorläufiges Fazit von Mikko Heikkilä: «Man muss zur richtigen Zeit am Markt sein und über das richtige Produktportfolio verfügen.» MBT weise zwei entschei-

dende Vorteile auf, nämlich ein modernes Design und die richtige Technologie. Inzwischen hat Heikkilä schon den nächsten Expansionsschritt ins Auge gefasst: Indien, China und generell Südamerika. «Da wollen wir schnell hin.»

Starkes Wachstum – dies gilt auch für Südafrika. In dieses Land möchte die Thuner Meridian AG expandieren. Die auf medizinische Augenlaser spezialisierte Firma hat in Südafrika ein hohes Marktpotenzial geortet. Sie setzt mit 31 Mitar-

## JAHR FÜR JAHR EXPANDIERT MBT IN DREI BIS SECHS WEITERE LÄNDER.

beitern 6,6 Millionen Franken um, wächst Jahr für Jahr um rund 30 Prozent. Der Exportanteil beträgt 97 Prozent des Umsatzes. In 60 Ländern stehen Meridian-Laser in den Praxen der Augenärzte, die Netzhautablösungen oder den grünen Star behandeln. Das kleine Thuner Unternehmen entwickelte den Laser von Grund auf selber und baut ihn in den eigenen Werkstätten zusammen.

Der Absatz im Ausland sei nicht einfach, betont Firmenchef Markus Widmer: «Jedes Gerät muss zertifiziert werden,

bevor es verkauft werden kann.» Dies dauere oft zwei oder mehr Jahre – eine sehr lange Zeit. Der Entscheid für Südafrika fiel schon vor drei Jahren. Mittlerweile ist ein Partner gefunden, bald folgt die Präsentation der Apparate an einer Messe in Kapstadt. «Wir hoffen», sagt Widmer, «noch in diesem Jahr die ersten Geräte zu verkaufen.» Meridian hat auch Lehrgeld bezahlt. Im grössten Medizinalmarkt der Welt, den Vereinigten Staaten, hatte sie nur einen Partner für den landesweiten Verkauf der Laser. «Das hat nie richtig geklappt», sagt Widmer. Jetzt arbeitet man mit sechs verschiedenen Distributoren in verschiedenen Regionen zusammen, zehn sollen es am Schluss sein. Der Erfolg ist nicht ausgeblieben.

Die Erfahrung hat Widmer gelehrt, dass es verschiedene Voraussetzungen braucht, um in den Exportmärkten erfolgreich zu agieren. Schon leicht realisierbare technische Lösungen können über den Markterfolg entscheiden. Zum Beispiel die Laserbedienung. In gewissen Ländern wollen die Augenärzte den Laserstrahl mit dem Fuss auslösen, andere bevorzugen einen Joystick. «Das», so Markus Widmer, «mussten wir zuerst lernen.» Auch müsse mit einer langen Aufbauarbeit gerechnet werden. Deshalb sei es wichtig, mit der Marktbearbeitung so früh wie möglich zu beginnen.

Stamfag war in dieser Hinsicht besonders aktiv. Der Stanzmesserhersteller ►



### Alex Schuhmacher, 45

(rechts, im Bild mit Verkaufsleiter Daniel Cautillo)

**Firma:** Stamfag, Küsnacht ZH

**Funktion:** Geschäftsleiter

**Produkte:** Stanzmesser für Etiketten

**Umsatz:** 3 Millionen Franken

**Personal:** 12

**Exportanteil:** 80 bis 85 Prozent

**Exportmärkte:** Europa (rund 60 Prozent), Afrika (7,5), Nordamerika (6,8), Südamerika (5,3), Fernost (3,4)

► in Küsnacht ZH setzt quer durch alle Kontinente über 80 Prozent der Produktion ab. Sogar Afrika ist mit einem Anteil von 7,5 Prozent am Umsatz ein wichtiges Exportstandbein. Jetzt will die Firma mit Indien den asiatischen Markt erobern, der Exportanteil beträgt dort nur gut drei Prozent. Die Kleinfirma an der Zürcher Goldküste beschäftigt zwölf Mitarbeiter, der Umsatz beträgt drei Millionen Franken. «Mit unseren hochpräzisen Stanzmessern werden Etiketten für die Konsumgüterindustrie hergestellt, Kredit- und andere Karten in grossen Massen ausgestanzt», sagt Firmenchef Alex Schuhmacher. Stamfag fertigt die Messer aus Rohlingen von Grund auf selber – bis zum letzten, von Hand gearbeiteten Schliff.

**KNACKPUNKT KULTUR.** Bei der Suche nach einem Partner in Indien hat Stamfag die Dienste der Osec in Anspruch genommen. «Als Erstes», so Schuhmacher, «haben wir ein Anforderungsprofil erstellt.» Voraussetzung war eine gewisse Grösse, internationale Erfahrung und Weltoffenheit. In einem zweiten Schritt präsentierte die Osec eine Longlist von rund 100 Kandidaten, die das Stamfag-Kader genauer untersucht hat – über Internet- und andere Recherchen. Die Shortlist enthielt noch zwanzig Kandidaten, die über den Osec-Hub in Indien kontaktiert wurden.

In der Zwischenzeit machte sich die Stamfag-Mannschaft über Indien kundig. «Wir orientierten uns über die geografischen Verhältnisse, die wirtschaftlichen und kulturellen Besonderheiten, die Mentalität und die Religion», so Schuhmacher. Der Besuch eines Kurses über Indien bei Osec gehörte zum absoluten Muss. Dort lernte Schuhmacher, dass Geschäfte in Indien nur über persönliche Kontakte angebahnt werden können und der europäische Speed schlecht ankommt.

«Wir wählten schliesslich einen Partner aus, der schon mit anderen Schweizer Firmen geschäftliche Verbindungen hatte», sagt Schuhmacher. Selbstredend habe Stamfag für die Vertragsverhandlungen einen indischen Rechtskonsulten zugezogen. In Indien hat Stamfag erst die Hälfte des Weges hinter sich gebracht. Sie hat zwar ein paar Kunden akquiriert, aber der indische Markt bietet ein weit grösseres Potenzial. «Da müssen wir einfach vor Ort sein», sagt Schuhmacher. Kein Thema ist für ihn dagegen China. «Wegen der Kopien», sagt er ganz einfach. ■

# GEMISCHT ZUM ERFOLG

Die gute Durchmischung von Teams ist für KMU eine Herausforderung – und ein Faktor, der immer mehr über den Erfolg entscheidet.

## ► HARALD FRITSCHI TEXT

Eva Jaisli lässt keinen Zweifel aufkommen. Seit Jahren schon setzt sie bei PB Swiss Tools auf Diversity. «Wir bauen den Frauenanteil in der Firma systematisch aus», sagt die Chefin des mittelständischen Werkzeugherstellers in Wasen BE. Auf allen Ebenen habe die Firma einen Frauenanteil von 30 Prozent. «Das ist in der männerdominierten Metallindustrie nicht selbstverständlich», betont sie. PB Swiss Tools stellt in Wasen und Sumiswald im Emmental mit 140 Mitarbeitern jährlich neun Millionen Werkzeuge her, die weltweit vertrieben werden. Seit der Umstrukturierung im Jahr 2000 hat Jaisli die Firma in die neue Richtung geführt. «Diversity», sagt sie, «ist für jedes Unternehmen eine wichtige Voraussetzung, um innovative Leistungen zu erbringen.» Sie legt Wert auf die Feststellung, dass Diversity Sache der Geschäftsleitung ist: «Das kann man nicht dem Zufall überlassen.»

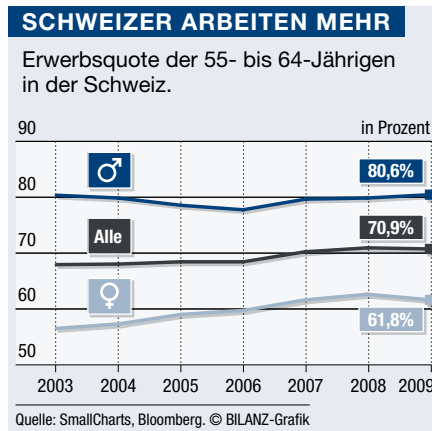
Selbstredend ist Diversity nicht auf die bessere Beteiligung der Frauen in der Wirtschaft beschränkt. Obwohl auch das Management bei PB Swiss Tools immer wieder darum ringt, dass der Frauenanteil steigt statt sinkt. Jaisli betont, dass eine gute Durchmischung von Teams nach Ausbildung, Alter, Erfahrung und Geschlecht für die Zusammenarbeit ausschlaggebend sei. Als knifflige Aufgabe stellte sich die altersmässig richtige Zusammensetzung von Teams heraus. «Wir mussten Vorgaben machen», sagt Jaisli, «und das tun wir immer noch.» So habe sie in einem Team Mitarbeiter aus drei Generationen eingesetzt. Daraus hätten starke Lernprozesse und neue Lösungen resultiert.

Diversity, verstanden als Führungsinstrument mit vielfältig gemischten Teams auf allen Ebenen der Firmenhierarchie, ist eine der grossen Herausforderungen für multinationale wie mittelständische Unternehmen. Diversity ist aber noch viel mehr. Es ist die Benchmark, die in den kommenden Jahren über Erfolg oder Scheitern der

Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft entscheiden wird.

Denn die Globalisierung wird die Wirtschaft künftig in viel grösserem Mass verändern, als dies bisher der Fall war. Besonders starke Umwälzungen werden den Arbeitsmarkt erfassen. Um die besten Talente werden nicht mehr nur multinationale Firmen miteinander konkurrieren, der Kampf wird sich vielmehr zunehmend auf die KMU erstrecken. So werden gemäss einer Untersuchung der Beratungsfirma Booz & Co. vier Trends den globalen Arbeitsmarkt in den nächsten zwei Dekaden prägen: veränderte Altersstrukturen, Fachkräftemangel, multikulturelle Gesellschaften und globalisierte Karrieren.

**PERSONALMANGEL.** In allen westlichen Gesellschaften wird die Überalterung zu einem beherrschenden Thema. Die Generation der Babyboomer geht in den kommenden Jahren in Rente. Sie hinterlässt eine schwer zu schliessende Lücke im Arbeitsmarkt. Dies gilt auch für die Schweiz, die gegenüber dem Rest von Europa zwar in einer relativ komfortablen Position ist. Die Erwerbsquote der 55- bis 64-jährigen Schweizer ist mit rund 71 Prozent eine der höchsten in ganz Europa (siehe Grafik unten). Eine Angleichung





«Voraussetzung für innovative Leistungen»: Diversity-Verfechterin Eva Jaisli.

Barbara Rigassi. Sie hat das Netzwerk GetDiversity mitgegründet, das Frauen bei der Karriereplanung unterstützt. Frauen, so Rigassi, brächten andere Sichtweisen in Teams ein, verfügten über einen anderen Erfahrungshintergrund und eine breitere soziale Einbettung als Männer. Doch auch für Rigassi weist Diversity über das Frauenthema hinaus und hat eine umfassende Dimension. «Es geht darum, in Führungs- und anderen Teams möglichst unterschiedliche Sichtweisen einzubringen und die zunehmend komplexe Umwelt besser zu erfassen.» Nur so lasse sich der Geschäftserfolg längerfristig sicherstellen.

**SCHWACHE DATENBASIS.** Die KMU haben in dieser Beziehung einen entscheidenden Vorteil. «Die Chefs sind nahe an den Mitarbeitern, der Organisation und den Kunden», sagt Unternehmensberaterin Claude Koehl von Intercultural Services. Sie werde zu Beginn einer Beratung immer gefragt, was die Implementierung von Diversity bringe und was sie koste. Sie sagt dann jeweils, dass die Kosten relativ gering seien und der Nutzen enorm gross.

Zuerst muss sich das Management über den Zustand des Unternehmens im Klaren sein. «Viele Firmen verfügen nicht über die nötigen Informationen», sagt Koehl. Deshalb müssten zuerst die Kennzahlen aufgearbeitet werden wie Fluktuationsrate, Absenzen, das Verhältnis von Frauen und Männern oder von Jungen und Alten, die verschiedenen Nationalitäten. Ein gutes Instrument, den Mitarbeitern auf den Puls zu fühlen, ist das Intranet. Ein Fragebogen über das Betriebsklima sowie das Verhältnis zu Kunden und Vorgesetzten kann schon grossen Aufschluss geben.

In einem zweiten Schritt wird das Diversity-Konzept umgesetzt, indem in den Teams auf allen Stufen der Firma über die offenen Fragen diskutiert wird und Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Transparenz und Kommunikation sind wichtige Stützpfiler von Diversity. Aus den Diskussionen kann sich etwa ergeben, dass Teams neu zusammengesetzt werden müssen, um der Verschiedenartigkeit Ausdruck zu geben. «Zu homogene Teams», so eine Studie von McKinsey, «tendieren zu uniformen statt zu kreativen Lösungen.» Firmen können es sich heute schlicht nicht mehr leisten, ihr kreatives und innovatives Potenzial brachliegen zu lassen. ■

ans europäische Niveau könnte fatale Folgen für die heimische Wirtschaft haben.

Die Schweiz als Exportnation mit innovations- und wertschöpfungsintensiven Branchen ist in hohem Mass auf Fachkräfte angewiesen. Zwar sind in der jüngsten Vergangenheit zunehmend hoch qualifizierte Ausländer in die Schweiz eingewandert. Doch mit einem Anteil von 22 Prozent ist wohl bald die obere Limite erreicht (siehe Grafik unten). Die helvetische Wirtschaft wird es sich in Zukunft kaum mehr leisten können, das grosse Potenzial der Frauen brachliegen zu lassen. Schon jetzt

stellen diese über 50 Prozent der Universitätsabsolventen. «Die grosse Mehrheit der internationalen Bildungselite besteht aus Frauen und Menschen mit anderem ethnischem Hintergrund als der bislang dominierende Talentpool aus Nordamerika und Westeuropa», schreibt Booz & Co. in der Studie. Der Wettbewerb um Spitzenkräfte finde heute weltweit, besonders aber in Asien statt. Um diese Spitzenkräfte kommen auch die KMU in den kommenden Jahren nicht herum.

«Gemischte Teams sind nachweisbar erfolgreicher», sagt die Unternehmerin

