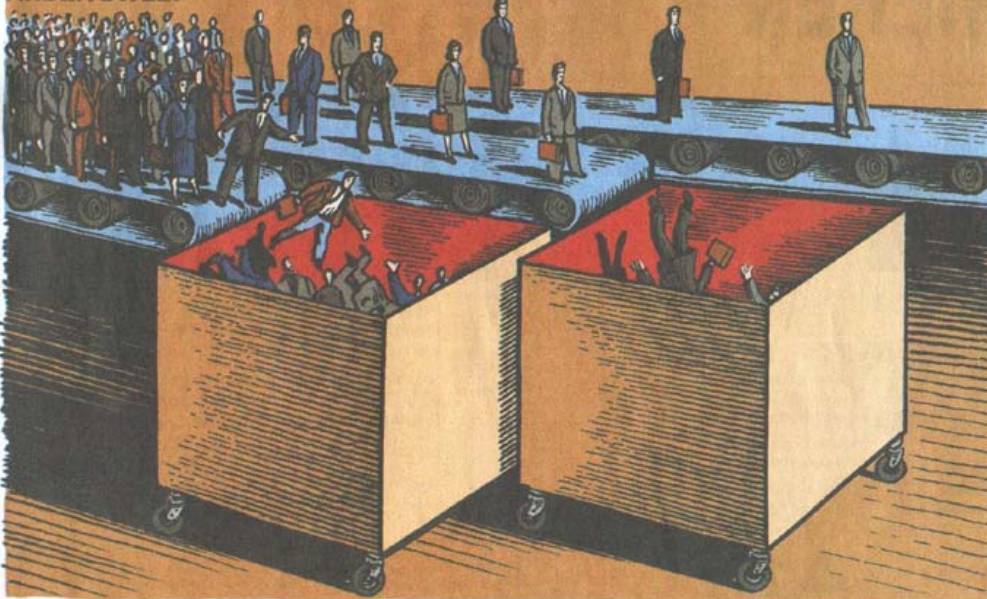


## ARBEITSWELT



# Früh zeigt sich, was eine Firma bleiben kann

Wie ein Start-up die verflixten ersten fünf Jahre überlebt.

Was macht ein Jungunternehmen langfristig erfolgreich? Wie müssen Unternehmer ticken, damit sie das fünfte Firmenjubiläum erleben? Die kritischen Phasen werden am Beispiel der Fargate AG illustriert.

RUDOLF BÄHLER

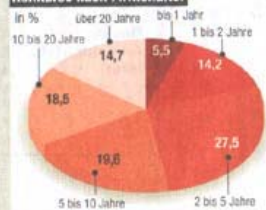
«Nur knapp die Hälfte der frisch gegründeten Unternehmen wird fünf Jahre alt», sagt Ernst Wüthrich. «Andere sind einigermaßen oder recht erfolgreich, aber nur wenige schaffen den Durchbruch zum Dauererfolg.» Der Leiter der Unternehmerschule Schweiz (USS) an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz in Olten ist überzeugt, dass die schwierigste Phase im Leben einer Firma nicht die Gründung und die Zeit unmittelbar danach betrifft. «Die Weichen werden nach zwei, drei Jahren gestellt, wenn es darum geht, dem Unternehmen dauerhafte Strukturen zu geben.»

**Ist das Produkt einmalig?** Das Unternehmen von Heinz Zürcher und Daniel Isler hat die Fünfjahreshürde genommen. Die beiden gründeten 1996 die Pilotfirma Tozai Group AG, die sie 1998 in die heutige Fargate AG überführten. Was braucht es, um als Firma und als Unternehmer erfolgreich zu sein? «Ein einzigartiges Produkt oder eine einmalige Dienstleistung», sagt Daniel Isler. Bei Fargate besteht die Geschäftsidee darin, für Schweizer KMU eine Brücke zu Märkten im Ausland und in Übersee zu bauen.

Ausgehend von der ursprünglichen Basis Japan, hat Fargate heute über 100 Satelliten in 38 Ländern auf allen Kontinenten unter Vertrag. «Unsere lokalen Partner klären die Chancen der Produkte im jeweiligen Land ab und übernehmen dann gleich selbst die eigentliche Marktbearbeitung bis hin zum Vertragsab-

## DI E ERSTEN FÜNF JAHRE SIND ENTSCHEIDEND

### Konkurse nach Firmenalter



Fast die Hälfte aller Unternehmen, die im Jahr 2001 Konkurs anmeldeten (insgesamt 3613), sind weniger als fünf Jahre alt geworden.

schluss mit den ausländischen Marktpartnern», sagt Isler.

**Ist der Nutzen offensichtlich?** Ein Nischenprodukt allein genügt nicht. Eine Geschäftsidee kann laut Isler nur funktionieren, wenn sie auf einem einfachen Grundprinzip beruht und für alle einen offensichtlichen Nutzen bringt. Bei Fargate zeigt sich das auch im einfachen Honorierungssystem. «Erst wenn unsere Kunden verdienen, verdienen auch wir und unsere Satelliten», meint Isler. Das Honorierungssystem ist transparent: Allen Partnern ist klar, wer in welcher Phase wie viel Erfolgsprovision zugute hat.

**Ergänzt sich das Managementteam?** Eine gute Geschäftsidee ist nur ein Teil des Erfolgs. Der andere ist der Unternehmer. «Wir haben so

richtig garagemässig aus dem Nichts angefangen und über ein Jahr lang praktisch keinen Lohn bezogen», erzählt Isler. Das heisst, dass es zum Erfolg oft einen überdurchschnittlichen Willen braucht. Den beiden kam auch zustatten, dass sie sehr ungleiche Persönlichkeiten sind: Isler ist der solide Ingenieur, Zürcher der gewiefte Verkäufer. Das gegenseitige Vertrauen ist gross, und sie halten eine gute Portion an konstruktiver Spannung aus. «Wir haben nicht immer den gleichen Standpunkt», sagt er. «Nach fairem Ringen um die beste Lösung weiss aber jeder von uns, dass er die Aspekte einbringen konnte, die ihm wichtig sind, und dass man den optimalen Weg eingeschlagen hat.»

**Sind Investoren tatsächlich erwünscht?** In der Bewahrung des Realitätsprinzips dürfte einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Jungunternehmens liegen. Isler erinnert sich: «Plötzlich waren da Investoren, wir kamen zu denen wie die Jungfrau zum Kind. Da hatten wir das Gefühl: Jetzt geht die Post so richtig ab! Mit dem Geld sollte das globale Agenturnetz ausgebaut werden. Aber just zu dieser Zeit standen viele potenzielle Auftraggeber auf die Investitionsbremse. Statt das Geld für ein umfassendes Marketing zu verwenden, setzten die beiden auch bei gemässigtem Kundengang auf ein graduelles Wachstum: Vom auf fünf Millionen Franken angewachsenen Aktienkapital zahlten sie vier an die Investoren zurück und zeigten so, dass sie nicht am schnellen Geld, sondern an einem nachhaltigen Aufbau ihrer Firma interessiert sind. Die Firma blüht dank der Spezialisierung seiner Mitarbeitenden. Ihre Strukturen müssen über Personen wachsen, sowohl im schweizerischen Hauptsitz, der zurzeit zehn Personen beschäftigt, wie auch in den Satelliten.

Den Erfahrungen, die die beiden Jungunternehmer und Absolventen der USS in dieser Zeit gemacht haben, kommt fast Lehrbuchcharakter zu (siehe auch Interview).

## «Meist fehlt es an Managementwissen»

CASH: Herr Wüthrich, welches sind typische Phasen eines erfolgreichen Unternehmens?

ERNST WÜTHRICH: Ein entbehrungsreicher Start, der allmähliche Erfolg und die Zuwendung durch Investoren, danach eine Phase der Euphorie und schliesslich die Rückbesinnung auf das Wesentliche – Phasen, wie sie sich am Beispiel Fargate gut nachvollziehen lassen.

Warum schafft gut die Hälfte der frisch gegründeten Unternehmen die Fünfjahreshürde nicht?

Kenner der Jungunternehmerzene schätzen, dass rund die Hälfte der Konkurse nicht auf ungenügende Ertragskraft, sondern auf fehlende Liquidität zurückzuführen ist. Viele überlebensstarke Firmen haben sich bei den flüssigen Mitteln verplamt oder können keine anhaltende Nachfrage zu rentablen Preisen herbeibringen.

Welches ist die kritischste Phase?

Eindeutig der Übergang von der Pionierphase zu der Phase, in der die Firma nachhaltige Strukturen und professionelle Führung braucht. Es ist nicht, wie meist vermutet, die Gründung und die erste, oft von Euphorie geprägte Aufbauphase.



Ernst Wüthrich von der Fachhochschule Solothurn.

Welche Faktoren verhindern den Übergang zur erfolgreichen Firma?

In aller Regel fehlt es an professionellem Management-Know-how, das sich mit der Praxiserfahrung paart. Oft mangelt es auch an einer langfristig angelegten Expansionsplanung mit guten Businessplänen, an einer systematischen Marktbearbeitung, an der erfolgreichen Umsetzung von Projekten und an präzisen Vorstellungen über Führung, Delegation und Kommunikation.

Was bietet die Unternehmerschule Schweiz ihren Absolventen?

Wir richten uns konsequent nach den Bedürfnissen von Firmen, die die Pionierphase hinter sich haben. Das nötige Management-Know-how wird nicht nur theoretisch vermittelt. Wir nutzen auch die Erfahrungen der Kursteilnehmenden und erwarten einen lebendigen Erfahrungsaustausch. In unseren Kursen ist mit der Bearbeitung eigener Fälle immer auch ein starkes Umsetzungselement eingebaut.

Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Schule?

Von unseren bisher rund 600 Absolventinnen und Absolventen haben im Vergleich zum statistischen Durchschnitt bisher sehr wenige Konkurs gemacht. Zehn Personen sind mit Unternehmerpreisen ausgezeichnet worden, einige haben den Durchbruch zum weltweit tätigen Unternehmen geschafft.

## ERFOLG IST LERNBAR

Der nächste Kurs der Unternehmerschule Schweiz (USS) beginnt im März 2002.

**Kursorte:** Olten und Zürich.

**Zielpublikum:** Inhaber und GL-Mitglieder aus kleinen, innovativen Wachstumsunternehmen mit max. 70 Beschäftigten.

**Dauer:** 30 Kurstage, verteilt auf 14 Monate. Inkl. Umsetzung von Praxisprojekten.

**Kosten:** 9000 Franken, zusätzlich 1200 Franken für fakultative Prüfung und Diplom.

**Auskünfte, Unterlagen und Anmeldung:** ernst.wuehrich@rfsso.ch, Telefon 062 286 01 17.