

## Kleine Schweizer Sportfirmen lehren die Grossen das Fürchten

Start-ups schnappen den etablierten Konzernen Marktanteile weg – doch oft stösst das Wachstum an Grenzen

Erich Bürgler und Pia Wertheimer  
Zürich McKinsey spricht von der «Explosion des Kleinen». Das Beratungsunternehmen warnt Grosskonzerne vor aufstrebenden Unternehmen, die von allen Seiten angreifen und etablierten Firmen Marktanteile wegfressen. Egal ob es um Kosmetik, Nahrungsmittel oder Matratzen geht. Diese «Davids» machen den «Goliaths» in diversen Branchen das Leben zunehmend schwer. Die Kleinen reagieren schneller auf die Wünsche der Kunden, bringen Neuheiten rascher auf den Markt und benötigen dank geschicktem Online-marketing keine riesigen Werbebudgets, um bekannt zu werden.

Auch Schweizer Start-ups wollen ein Stück vom Kuchen der Grossen. Um die bestehenden Marktverhältnisse durcheinanderzuwirbeln, eignet sich laut Martin Schulte, Partner des Beratungsunternehmens Oliver Wyman, ein Bereich ganz besonders. «Die Sportartikelbranche ist ein extrem attraktiver Markt für Start-ups.» Dies nicht nur wegen der sportbegeisterten Schweizer, die für hohe Umsätze sorgen. «Sportartikel sind nicht einfach Gebrauchsgegenstän-

de. Firmen können damit Emotionen wecken», sagt Schulte. «Unternehmen, die sich auf eine Sportart spezialisieren, wirken dabei glaubwürdiger als Konzerne, die alles Mögliche anbieten.»

### Sportler gründen ihre eigenen Marken

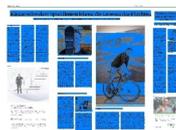
Sportler verlangen nach auf sie zugeschnittenen Produkten und setzen auf Marken, die der Illusion von Individualität möglichst nahe kommen. Ein kleiner, noch nicht überall bekannter Anbieter kann dieses Bedürfnis besser befriedigen als ein Multi. Zudem haben die Newcomer einen Sympathiebonus – vor allem bei der jüngeren Generation. Laut McKinsey ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie neue Marken als besser oder innovativer einstufen, dreimal grösser als bei über 50-Jährigen. Die Berater von Oliver Wyman rechnen damit, dass der Marktanteil solcher Davids bei Konsumgütern in Europa von heute rund 2 Prozent innert zehn Jahren auf über 20 Prozent hochschnellen wird.

Laut René Ritter, Vizepräsident des Verbands Schweizerischer Sportartikelhersteller, hat sich der Markt in den vergangenen fünf

Jahren bereits enorm verändert. «Die Grossen sind noch stärker geworden. Gleichzeitig beobachten wir eine Fragmentierung des Marktes, mit immer mehr hoch spezialisierten Kleinunternehmen.» Als Beispiel nennt er den Ski- oder den Velomarkt, in dem passionierte Sportler oftmals Nischen erschliessen.

Ein breiteres Publikum finden aber die wenigsten. «In der Nische können sie zwar gut überleben, doch sind sie meist im Wachstum limitiert», sagt Ritter. Das hat auch mit den grossen Detaillisten zu tun. «Diese nehmen ein Produkt meist erst ins Sortiment auf, wenn es bereits Erfolg hat.» Die kleinen Hersteller müssten diese Vorarbeit deshalb oft aus eigener Kraft leisten.

Forsche Expansionspläne von Nischenanbietern sind riskant. Werden sie zu gross, drohen sie den Sympathiebonus zu verlieren. «Die Produkte von kleineren Anbietern sollten nur in ausgewählten Läden erhältlich sein. Wenn diese Firmen ihre Nischen verlassen, werden sie austauschbar», sagt Unternehmensberater Schulte. Bereit stehen dann schon die nächsten Neueinsteiger, um den Etablierten Kunden abzujagen.



Chef Simon Jacomet hat im ersten Jahr 400 Paar Ski verkauft

Foto: Stefano Schroeter

## Anavon: Der zweite Anlauf in der Surselva

Seit die Firma Anavon vor einem Jahr in Disentis begonnen hat, Ski zu produzieren, hat sich Chef Simon Jacomet nur einen Tag freigegeben. «Das ist in der Anfangsphase doch normal», sagt er. Der Arbeitsplan von Anavon wirkt gebastelt: An einer Wand sind die anfallenden Aufgaben den drei Mitarbeitern mit Post-its zugeteilt. Was erledigt ist, kommt von der Wand, was liegen bleibt, wird auf den nächsten Tag geklebt. Ganz anders präsentiert sich die Manufaktur: Die Abläufe sind ausgeklügelt. Mit Filmaufnahmen hat Jacomet die Prozesse minutiös optimiert. Der Chef ist selber Produzent.

Rund 400 Paar Ski sind bereits über den Ladentisch. «Unser Ziel ist es, jährlich 1000 zu verkaufen», sagt Jacomet. So weit soll es in vier Jahren sein, damit der Businessplan aufgeht. Der Chef will mit Anavon dann zu «einem Grossen unter den Kleinen» werden.

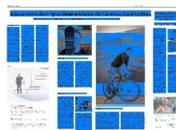
Ein grosses Schweizer Kreuz fehlt auf den Ski von Anavon, auch wenn die Investoren das lieber gesehen hätten. Doch Jacomet hält das Label Swiss made für verwässert.

Zu viele Firmen benützten die Schweizer Flagge auf ihren Produkten. «Niemand kauft Ski, nur weil wir sie hier herstellen.»

Sattdessen setzt er auf eine flexible Produktion: Den Härtegrad der Ski, die es ab rund 1000 Franken zu kaufen gibt, bestimmt der Kunde selber. Sein Ski ist dann innerhalb weniger Tage fertig. Damit können die grossen Hersteller nicht mithalten, sie müssten dafür die gesamte Grossproduktion umstellen. Einen Onlineshop hat Anavon zwar, doch der läuft nicht wirklich gut. Die Kunden wollen sich beraten lassen, viele kommen vor einem Kauf in die Surselva zum Testfahren.

Simon Jacomet hat mit der Edelmarke Zai zuvor bereits eine Skifirma gegründet. Doch nach einer vom Aktionariat beschlossenen Neuausrichtung und der Verlagerung der Produktion aus Disentis verliess er die Firma. Könnte ihm das auch bei Anavon passieren? Jacomet zuckt mit den Schultern. Fest steht für ihn: «Ich will keinen Job, bei dem ich nur das machen kann, was man mir sagt.»

Pia Wertheimer



## On Running: Nach einem Jahr fast pleite

Nur ein Jahr nach der Gründung wäre der Traum vom eigenen erfolgreichen Unternehmen beinahe geplatzt. Der wichtigste chinesische Produzent des Schweizer Laufschuhherstellers On ging 2011 pleite. Nur mit Mühe konnte das Jungunternehmen die Kollektion trotzdem in die Regale bringen. «Hätten wir das nicht geschafft, wären wir wohl erledigt gewesen», sagt Mitgründer David Allemann. Heute beschäftigt das Unternehmen weltweit 400 Mitarbeiter, 180 von ihnen in der Schweiz am Zürcher Hauptsitz. Produziert wird in Vietnam. In Europa fehle das Know-how für die Herstellung. On hat es vom Nischenanbieter zum harten Konkurrenten von Nike, Adidas und den anderen Multis geschafft. Im deutschsprachigen Raum gehören die Schweizer zu den Marktführern. Hätten die Gründer auf die Meinung von Marketingleuten gehört, wäre der Erfolg wohl ausgeblieben. «Experten sagten uns, dass wir mit unserem schlichten Design keine Chance im Markt für Laufschuhe haben.» Das Expansionstempo soll auch in den nächsten Jahren hoch bleiben. «Die Chancen stehen gut, dass wir in zwei Jahren 800 Angestellte beschäftigen werden», sagt Allemann. Mit einer Verdoppelung der Mitarbeiterzahl gehört die Firma definitiv nicht mehr zu den Kleinen. Zudem sind die Schu-



David Allemann rechnet mit einer Verdoppelung des Personals Foto: Dennis Ginsig

he im Ausland nicht ausschliesslich im Fachhandel zu haben. In den USA gibt es sie beim Onlinehändler Zappos, der auch Stöckelschuhe verkauft, und in Deutschland sind sie im Onlineshop der Warenhauskette Karstadt im Sortiment.

Die Start-up-Atmosphäre will Allemann trotz der Grösse beibehalten. Quereinsteiger sind willkommen. Zudem sollen sich die Mitarbeiter in zusätzlichen Ehrenämtern engagieren. Die «Poolboys» und «Poolgirls» waschen die Handtücher, die Baristas sorgen für Kaffee, und die «Gardeners» giessen die Zimmerpflanzen.

Erich Bürgler



SonntagsZeitung  
8021 Zürich  
044/ 248 40 40  
[www.tagesanzeiger.ch/sonntagszeitung/](http://www.tagesanzeiger.ch/sonntagszeitung/)

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 152'566  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Seite: 38  
Fläche: 194'664 mm<sup>2</sup>

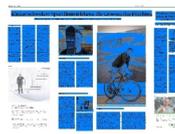
Auftrag: 1034417  
Themen-Nr.: 375.016

Referenz: 73485016  
Ausschnitt Seite: 4/6



Serafin Pazdera (Foto) und Jonas Müller waren Velokuriere. Nun produzieren die beiden Basler Fahrräder

Foto: Kostas Maros



## ARC8: Vom Kurier zum Produzenten

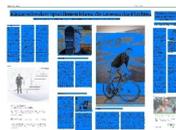
Einst traten Serafin Pazdera und Jonas Müller als Velokuriere in Basel in die Pedalen. Heute treten die beiden gegen die grossen Velohersteller an: Seit wenigen Monaten produzieren und verkaufen sie mit ihrem Start-up ARC8 Rennräder und Mountainbikes. Pazdera verantwortet unter anderem das Design der Räder und die Entwicklung des Webshops, Müller die Produktentwicklung sowie die Herstellung. «Es ist ganz klar definiert, wer wofür zuständig ist, trotzdem diskutieren wir alles miteinander», sagt Serafin Pazdera. Und das tun die Freunde fast ausschliesslich übers Internet. Denn: Jonas Müller lebt seit vier Jahren in Taiwan, wo ARC8 die Velos produzieren lässt.

Drei Modelle – zwei Rennräder und ein Mountainbike – verkaufen die beiden Basler über ihre Website. Zwei weitere sollen im Sommer dazukommen. «Wir haben bereits rund 20 Velos in fünf verschiedene Länder verkauft», sagt Pazdera. Obschon der Veloherstellermarkt gut besetzt ist und ihn grosse Produzenten

beherrschen, zeigt sich der 36-Jährige zuversichtlich und macht sich über den Absatz wenig Sorgen. «Die Frage ist eher, ob wir auf die Nachfrage reagieren können.» Die Firma werde nur langsam wachsen, denn die beiden finanzieren ihr Unterfangen mit Eigenmitteln, «um unsere Freiheit zu erhalten».

Die beiden umgehen die Zwischenhändler und brechen so mit dem traditionellen Geschäftsmodell der Branche. Sind die Teile am Lager, baut eine Firma in Taiwan das Rad zusammen und lackiert es. Drei Wochen nach der Bestellung ist es beim Kunden – so das Versprechen von ARC8. «Mit diesem Vorgehen erhält der Fahrer sein individualisiertes Rad in kurzer Zeit – zu einem fairen Preis», sagt Pazdera. Das Velo kostet rund 4500 Franken. Und anders als die grossen Hersteller werde ARC8 nicht im Jahrestakt ein neues Modell auf den Markt bringen. «Wir wollen Neuerungen einführen, weil sie es wert sind und nicht weil das Marketing danach verlangt.»

Pia Wertheimer



## «Wird eine Firma zu gross, springen die Kunden ab»

Wirtschaftspsychologin Dorothea Schaffner erklärt, was kleinen Firmen in die Hände spielt

Dorothea Schaffner erforscht als Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz das Konsumverhalten der Schweizer.

**Wieso haben sich die Chancen für die Davids im Schweizer Markt in den vergangenen Jahren erhöht?**

Seit den 1960er-Jahren hat sich die Produktpalette vervielfacht und bietet ein unübersichtlich grosses Angebot. Der Konsument wählt dabei nicht nur eine Marke, denn diese verknüpfen sich oft mit ihren Herkunftsländern. In den 90ern waren zum Beispiel die Produkte aus den USA gefragt, dem Land der unbegrenzten Möglichkeiten.

**Erst dann wuchs das Bewusstsein, dass auch Schweizer Erzeugnisse etwas taugen?**

Ja, damals war wohl der sogenannte Ethnozentrismus für die Markenwahl weniger wichtig als heute. Dabei bevorzugen Schweizer Produkte aus dem eigenen Land. Diese Präferenz ist ein Ausdruck der sozialen Identität, ist aber auch eine Facette des Nationalismus.

**Ist die Schweiz in dieser Hinsicht ein Sonderfall?**

Nicht grundsätzlich. Aber Studien

haben ergeben, dass die Schweizer stärker auf traditionelle und heimische Werte setzen als Bewohner ähnlich gestellter Länder.

**Und das beeinflusst das Kaufverhalten hierzulande?**

Vermutlich, und es spielt den hiesigen Davids in die Hände, die gegen Goliaths aus dem Ausland antreten. Das tut aber auch der zunehmende Wohlstand. Wer die finanziellen Möglichkeiten hat, achtet häufiger nicht nur auf den Preis.

**Sondern?**

Die Nachhaltigkeitskomponente und die soziale Verantwortung schwingen bei der Entscheidung häufiger mit. So suchen die Kunden beispielsweise nach Produkten ohne lange Transportwege, was für Schweizer Erzeugnisse spricht oder gar für Güter aus dem Tal, in dem der Konsument selbst wohnt. Ausschlaggebend sind auch die Arbeitsbedingungen, die eine Firma ihren Angestellten bietet.

**Das bedingt Vertrauen.**

Genau. Und Vertrauen lässt sich für einen David, der durch seine geografische Nähe quasi greifbar wird, leichter herstellen als für einen internationalen Goliath. Zudem gilt gemeinhin ein kleines Unternehmen als transparenter als ein Grosskonzern.



*«Schweizer setzen stärker auf die heimischen Werte als die Bewohner ähnlich gestellter Länder»*

**Was bewegt Kunden denn sonst noch dazu, sich für Produkte kleiner Schweizer Unternehmen zu entscheiden – obschon die Waren der grossen Hersteller zuweilen markant günstiger sind?**

Die Davids unterscheiden sich von der Konkurrenz durch andere Qualitäten als den Preis. Konsumenten können sich also mit deren Produkten von der Masse abheben. Für die kleinen Firmen sind diese Käufer sehr wertvoll, wenn sie ein Produkt lancieren.

**Weshalb?**

Diese Kunden zeigen sich gerne mit den Ski oder dem Velo, das sie von der Masse unterscheidet – sie wirken als Multiplikator. Sie springen aber oft ab, wenn die Firma zu gross wird, und suchen sich ein neues Differenzierungsmerkmal.

Pia Wertheimer