

sélection

Unter der Leitung der studierten Gemmologin und Kunsthistorikerin Fides Baldesberger diversifizierte der Spezialist für Pinzetten in der Uhrenindustrie – die Firma Outils Rubis SA in Stabio – zunächst in Industrien wie den Flugzeugbau und die Biotechnologie. Mitte der 90er Jahre eroberte die Unternehmerin mit viel Elan die Kosmetikbranche mit High-end Pinzetten.


VON EV MÜLLNER

«Outils Rubis» – was bedeutet das eigentlich? Dem Kenner von Schweizer Uhren ist der Begriff geläufig als französische Bezeichnung für die feinen Werkzeuge, mit denen Rubine im Uhrwerk eingesetzt werden. Vor gut 60 Jahren produzierte die Firma Outils Rubis ihre ersten Pinzetten für bekannte Namen wie Patek Philippe, Cartier und Rolex. Seit dem Ende der 70er Jahre wurde das Geschäft auf Präzisionsinstrumente für Industrien wie den Flugzeugbau, Biotechnologie, Telekommunikation, Computerhersteller und Forschungslabore ausgeweitet.

EINE VERPFLICHTUNG IHREM VATER GEGENÜBER

Ursprünglich waren es wohl klimatische Gründe, welche die Urväter der Firma Outils Rubis vom Jura in das Tessin trieben. Mit dem Tod ihres Vaters im Jahr 1981 erbte Fides Baldesberger im Alter von 29 Jahren die Aktienmehrheit an der Firma Outils Rubis, die damals nicht in bester Verfassung war. Zu der Zeit war sie zwar für ein libanesisches Handelshaus an der Diamantbörse Antwerpen sowie den Handelsplätzen New York und Bangkok tätig, aber auch der unternehmerische Geist lag ihr nicht fern. Erste unternehmerische Erfahrung hatte sie bereits früh gesammelt – noch dazu auf internationalem Parkett. Mit einem eigenen Stein- und Schmuckhandel war sie auf der Achse Schweiz-Indien tätig. Doch das Unternehmen scheiterte.

Da ihr Vater nie vor hatte, das Unternehmen an dem er die Aktienmehrheit hielt, an ein Familienmitglied zu übergeben, hatte er auch keinen Nachfolger eingeführt. Als sie die Anteile erbte, war es zunächst mehr eine moralische Frage, sozusagen eine Verpflichtung ihrem Va-



«Es lohnt sich, auch mal ein kalkuliertes Risiko einzugehen»

ter gegenüber, sich um das Unternehmen zu kümmern. Aber schliesslich war es auch ihre Neugier, selbst unternehmerisch tätig zu werden – ein gewisser «Gwunder», wie sie sich ausdrückt. Damit war klar, dass sie sich auf das Abenteuer Outils Rubis voll und ganz einlassen wollte.

DAS RUDER SELBST IN DIE HAND NEHMEN

Ihr Einstieg in das Unternehmen mit 50 Mitarbeitenden war für die Gemmologin und Kunsthistorikerin nicht leicht, waren doch dort ganz andere Fähigkeiten gefragt. Auf der einen Seite gewann sie durch den fehlenden Hintergrund zwar die Narrenfreiheit «frisch von der Leber» zu fragen was sie wollte. Auf der anderen Seite

schlug ihr offene Skepsis entgegen. Alle waren überzeugt, dass sie es nicht schaffen würde. In der Branche wurden sogar Wetten darüber abgeschlossen, wie lange es das Unternehmen überhaupt noch geben würde. Die Schätzungen schwankten zwischen zwei Monaten und zwei Jahren. Sie selbst liess dies schon damals eher kühl. Viel zu sehr war sie mit den neuen Aufgaben beschäftigt, als dass sie sich auch noch um das Gerede hätte kümmern können. Nachdem sie als Verwaltungsrätin ein Jahr lang die einzelnen Abteilungen als Mitarbeitende von innen erkundet, und auch in der Produktion mit Begeisterung die Ärmel hochgekrempt hatte, entschied sie sich, das Ruder selbst in die Hand zu nehmen.



Zu diesem Zeitpunkt war es um das Unternehmen, dessen Hauptprodukte damals Pinzetten für die Uhren- und Elektronikindustrie waren, nicht zum Besten bestellt: Es war abhängig von einem grossen Halbleiterproduzenten im Silicon Valley, der 90 Prozent des Umsatzes generierte und zudem in Dollar fakturiert wurde. Neben dem Klumpenrisiko war die Firma so auch noch dem nicht abgesicherten Währungsrisiko ausgesetzt. Eine ganze Reihe weiterer Probleme gefährdete den Fortgang der Geschäfte zusätzlich: Die Produktion von Halbleitern wanderte nach Südostasien ab, die Umsätze brachen ein, der Maschinenpark war veraltet und die meisten Geräte waren völlig überholt. Zudem war der Automatisierungsgrad gering,

was bei den Schweizer Lohnkosten zunehmend zum Wettbewerbsnachteil wurde.

Das Marketing, beziehungsweise der Verkauf waren mehr oder weniger inexistent und neue Produkte waren nicht in der Pipeline. Der einzige Markt den sie bediente, die Elektronik, war stark in Bewegung. Die Zeichen standen nicht gut für Outils Rubis, aber es war nun an Fides Baldesberger etwas zu unternehmen. Ab sofort stand sie allein in der Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens.

AUF NACH ASIEN

Zuallererst, noch bevor sie die Modernisierung der Produktion in Angriff nahm, packte die junge Frau die Koffer um die Auftragsbücher zu

füllen. Die Präzisionsarbeit beherrschte die Firma nach wie vor, nur waren die Produktionsmethoden am Veralten. Sie reiste den aus der USA abgewanderten Unternehmen auf Messen nach Japan und Südostasien hinterher. Zu den ersten Kunden gehörten Motorola, National Semiconductors und Seagate, die von den Standortvorteilen in Asien profitierten und ihre Halbleiter-Produktion dorthin verlagert hatten. Ihre Anstrengungen waren zwar erfolgreich, trotzdem konnten mit den neuen Kunden nur knappe die rückgängigen Käufe des Grosskunden aus dem Silicon Valley aufgefangen werden. «Das ist schon deprimierend, wenn sie immer neue Kunden gewinnen und der Umsatz trotzdem stagniert», erinnert sie sich.

Ob ihr dabei jemals Nachteile daraus erwachsen sind, dass sie eine Frau ist, verneint sie energisch. Das sei ein Ammenmärchen, so Fides Baldesberger. Sie könne sich vorstellen, dass dies ein Problem in grossen Firmen, in denen es darum geht, möglichst weit auf der Karriereleiter empor zu steigen, von höherer Relevanz ist. Für ihre Kunden seien einzig und allein ein gutes Produkt und der entsprechende Preis entscheidungsrelevant.

VIEL DURCHHALTEWILLEN UND ELAN

Im Jahr 1990, nach fünf Jahren harter Arbeit waren die meisten Altlasten beseitigt. Der gerichtliche Kampf um die restlichen 20 Prozent des Aktienkapitals war gelöst, so dass Fides Baldesberger seit 1990 Alleininhaberin der Firma ist. Mittlerweile machte ihr auch in Sachen Technik und Bilanzen niemand mehr etwas vor. Die Aufbauphase des Unternehmens sowie die Entwicklung neuer Produkte waren ebenfalls auf den Weg gebracht. Das Handtuch werfen wollte sie in dieser Zeit nie. «Irgendwie ist es ein kontinuierlicher Prozess, bei dem man langsam merkt, wie es dem Unternehmen besser geht», findet sie heute. Viel Durchhaltewillen und Elan hat es nichtsdestotrotz gekostet.

1990 war es für Fides Baldesberger Zeit, um zu neuen Ufern aufzubrechen: Pinzetten werden schliesslich nicht nur in der Elektronik eingesetzt, sondern auch in der Kosmetik. Ein Grund für die Neuorientierung war die stark zyklische Nachfrage in der Elektroniksparte. «Das ist eine Berg- und Talfahrt. Die Konsumgütersparte ist hingegen ein stabiles Umfeld», lautet die Einschätzung der Unternehmerin. Die Kernkompetenzen der Firma Rubis, die präzisionsgenaue Verarbeitung von Stahlmaterialien, konnten so ideal auf neuem Terrain angewendet werden.

In der Kosmetik geht es für Outils Rubis hauptsächlich um die Herstellung kosmetischer Instrumente wie Pinzetten, Scheren und Maniküresets. «Ich habe zwischen den beiden Sparten einen tollen Know-how-Transfer. Nur ein Beispiel: die Fertigung von Pinzetten mit Kunststoffspitzen, die für die Elektronik hitzebeständig und anti-statisch sein mussten, ergaben eine Neuheit im kosmetischen Bereich», sagt Fides Baldesberger. Trotzdem funktionieren die beiden Märkte völlig unterschiedlich. Das betrifft nicht nur das Design und die Verpackung sondern auch die ganze Verkaufs-

KMU ERFOLGS-SERIE

sélection



ZAHLEN UND FAKTEN

Gründung des Unternehmens:	1964
Übernahme der Geschäftsleitung durch Fides Baldesberger:	1984
Mitarbeitende 2005:	40

www.rubis.ch

philosophie. «Es sind zwei verschiedene Welten.» Während die Technologieorientierung des Industriebereichs ein Wettbewerbsvorteil ist, nützen ihr die Marketingkenntnisse aus der Kosmetik für den Industriebereich wenig.

HARTE KNOCHENARBEIT

Angesichts der billigen Konkurrenz im Markt erkannte sie instinktiv, dass ihre Pinzetten und Scheren schwer kopierbar, qualitativ hochwertig sowie optisch ansprechend und einzigartig sein müssen. In einem Markt, welcher mit Ausnahme der Firma Solingen von kleineren nomenannten Herstellern mit auswechselbaren Produkten und Preiswettbewerb dominiert wird, wäre sie sonst untergegangen. Ihre Designs sind funktional, schnörkellos und ansprechend. Nebenbei kann sie so auch die Automatisierung weiter vorantreiben. Trotzdem war der Einstieg in das neue Segment «Knochenarbeit» wie sie es formuliert. «Es dauert einfach lange, bis sich ein Produkt durchsetzt. Geld verdient man frühestens nach drei Jahren.» So war auch hier wieder Hartnäckigkeit gefragt. Hätte sie nicht diversifiziert, wäre sie heute pleite, ist sie überzeugt. Heute hat das Geschäft mit den Pinzetten und anderen Pflegeinstrumenten einen Umsatzanteil von 50 Prozent, jedoch schwankt der Anteil je nach Jahr stark.

Das Geschäft mit kosmetischen Pinzetten ist höchst anspruchsvoll. Lang vorbei sind die Zeiten, als sie ein billiges Allerweltsprodukt waren. Eine gute Pinzette kostet ab 20 Franken aufwärts. Die Ferraris unter den Pinzetten halten nicht nur länger, sie sind vor allem angenehmer in der Anwendung. Jeder, der es einmal selbst versucht hat, wird bestätigen, dass es praktisch unmöglich ist, den perfekten Brauenschwung mit einer dicken Pinzette ohne Spitze und fehlendem Griff zu erschaffen. War das Augenbrauenzupfen früher hauptsächlich ein Geheimnis der Stars und Sternchen, ist heute fast jede Frau daran interessiert, ihre Brauen in Schwung zu bringen. Nicht zuletzt entdecken zunehmend mehr Männer für sich die Attraktivität gepflegter Brauen.

PLANEN VERSUS FLEXIBILITÄT

Bei der Frage, ob sich ihre Erwartungen an den Geschäftsgang, aber auch ihre ganz persönlichen Vorstellungen erfüllt haben, muss Fides Baldesberger schmunzeln. Sie sei dem Abenteuer «Outils Rubis» ohne jegliche Erwartungen begegnet. Auch wenn es schwer zu glauben scheint, bezeichnet sie sich selbst als eher planlos – sicherlich nicht im Sinne fehlender Kontrolle, sondern im Sinne von Flexibilität. «Ich glaube, dass der Enthusiasmus und die Freude an einem Unternehmen das A und O sind. Und dann kommt das komischerweise immer genau richtig zu liegen.» «Everything is falling into place» – alles geschehe eben im richtigen Moment. Das sei wie eine natürliche Evolution, das eine erbringe immer das andere. «Und wenn Sie beginnen zu planen, dann ist das wie eine gewisse Mystik, die dann zerfällt. Sie müssen das Geschäft natürlich

BUCHTIPP



Thierry Volery, Ev Müllner
Visionäre, die sich durchsetzen
Orell Füssli Verlag
ab 12. April im Buchhandel

Was ist es, was manche Menschen dazu treibt, alles Erreichte an den Nagel zu hängen um sich selbständig zu machen und die eigene Vision zu verwirklichen? Worüber stolpern sie und wie sehen die glücklichen Momente in einer Unternehmerkarriere aus? 13 erfolgreiche Unternehmer, die in den letzten Jahren den von Ernst & Young ausgelobten Preis «Entrepreneur of the Year®» gewonnen haben, geben Auskunft.

Die Portraits verbinden in spannender Art, persönliche Einsichten der Unternehmer mit konkreten Herausforderungen im Geschäft. Das Buch ist ein Streifzug durch verschiedene Branchen und unternehmerische Herausforderungen wie Gründung, Wachstum, Expansion und Nachfolge aus der Perspektive des jeweiligen Unternehmers.

EV MÜLLNER

Ev Müllner ist Studienleiterin des Intensivstudiums KMU und Fallstudienautorin am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen



ev.muellner@unisg.ch

unter Kontrolle haben, aber dann sind Sie flexibel; das ist eine ganz tolle Sache.» Letztendlich ist die Frage der Planung wohl eine Frage des Typs – für manche funktioniert es so, für andere anders.

BREITE BASIS SCHAFFEN

Ein eindrückliches Beispiel für die Schwierigkeit zu planen, liefert sie ohne zu zögern. «Sehen sie sich den 11. September an: Wir waren beispielsweise auch an der Produktion der Maniküre-Sets der Swissair beteiligt. Nach dem 11. September haben sie uns alles wieder zurückgesandt. Wie wollen sie hier planen? Sie müssen einfach eine breite Basis schaffen, um diese Entwicklungen abfangen zu können. Und der Gewinn muss sich ebenfalls entsprechend entwickeln.»

Die einzige Chance sei hier wieder die Diversifikation in verschiedene Sparten wie auch in unterschiedliche Märkte. So stammen die Kunden von Rubis zu jeweils einem Umsatzdrittel aus den Märkten USA, Asien und Europa. «Ein Restrisiko muss der Unternehmer immer tragen. Gegen diese Unwägbarkeiten kann man sich nicht absichern», betont Fides Baldesberger.

Und schliesslich ist genau das der Kern des Unternehmertums: Risiko tragen. Aber ohne Freude und Enthusiasmus, «dem Plausch an der Arbeit», wäre der Geschäftserfolg nicht möglich», ist Fides Baldesberger überzeugt.

UNTERNEHMERISCHE PERSPEKTIVE GESUCHT

Kürzlich hat Fides Baldesberger ihren Fokus verschoben. Auf Anfrage der Swisscom übernahm sie ein Verwaltungsratsmandat. Mittlerweile ist sie auch in der Stiftung des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes tätig, wo das Fundraising im Mittelpunkt steht. Auch ist sie Mitglied des Stiftungsrates der W.A. de Vigier Stiftung für Jungunternehmer.

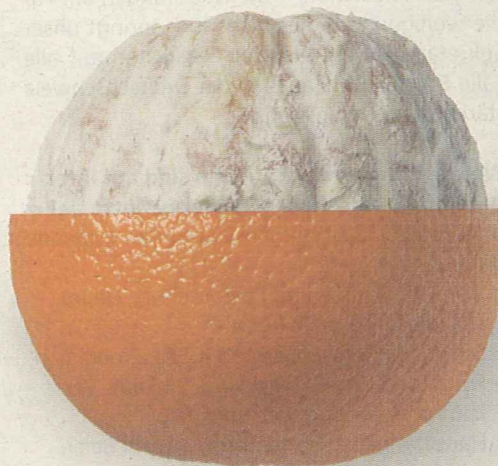
Sie nimmt die neue Herausforderung sehr ernst: «Es ist natürlich sowohl eine Bereicherung, als auch eine Belastung, und es gibt sehr viel Neues für mich zu lernen.» Aber ihr Herz hängt nach wie vor an Outils Rubis, weil sie da unternehmerisch wirken und somit vieles bewirken kann. Wenn sie von den Sitzungen, die im Einmonatsrhythmus stattfinden zurückkommt, ist sie dankbar, dass sie ihre Energie und Zeit nicht mit Politik, Shareholder Value und Grossaktionären verbringen muss.

DELEGIEREN FÄLLT NICHT IMMER LEICHT

Die Mandate bringen nicht nur grosse Veränderungen für Fides Baldesberger persönlich mit sich, sondern auch für die Firma. Sie ist nun gezwungen, mehr zu delegieren. Sie gibt zu, dass ihr das selten leicht fällt. Üblicherweise machen den Schritt erst, wenn es nicht mehr anders geht. Mittlerweile beschäftigt sie jedoch einen Fabrikationsdirektor und seit einem Jahr einen Verkaufsdirektor. War sie früher in alle Aktivitäten direkt einbezogen, versteht sie sich mittlerweile mehr als «Trouble Shooter» und natürlich das Wichtigste als Strategin. «Die Firma würde heute auch ohne mich für einige Zeit weiterlaufen.»

Vielleicht, so mutmasst sie, wäre das Unternehmen schneller gewachsen, wenn sie schon früher gelernt hätte zu delegieren. Diese Einsicht gehört zu dem Lernprozess, den sie immer noch durchläuft. So ist sie auch bereit, Fehler ihrer Mitarbeitenden zu tolerieren. Ihre Toleranz endet aber genau dann, wenn sich dieselben Fehler wiederholen. «Jeder macht Fehler, aber keiner sollte den gleichen Fauxpas zweimal begehen. Ihre Empfehlung an Hochschulabgänger ist klar: «Es lohnt sich, auch mal ein kalkuliertes Risiko einzugehen.»

Anze



**WAS DRUM HERUM IST,
MACHT EIN PRODUKT NOCH
ATTRAKTIVER.**

Ein attraktiver Stand ist die Verpackung, die ein Produkt an Messen erst interessant macht. Seit 30 Jahren kopieren wir Messestände, bauen sie auf und auch wieder ab. Egal, in welchem Land der Welt.

expomobilia

Exhibition + Communication
www.expomobilia.ch