

brand eins

Wirtschaftsmagazin

Gute Nachrichten.

Schwerpunkt Unternehmer



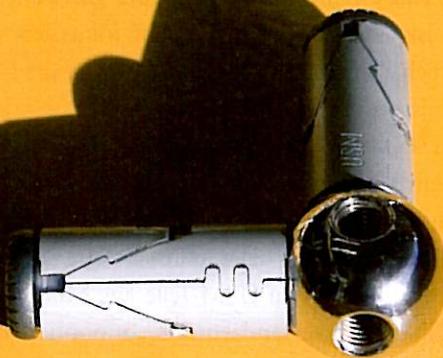
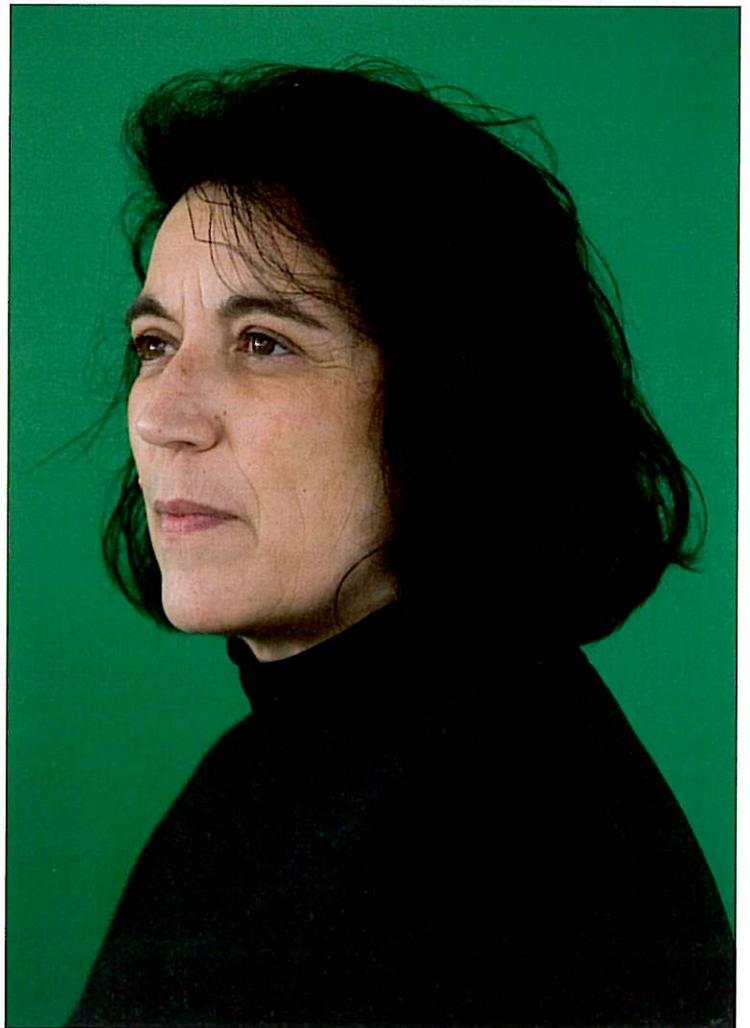
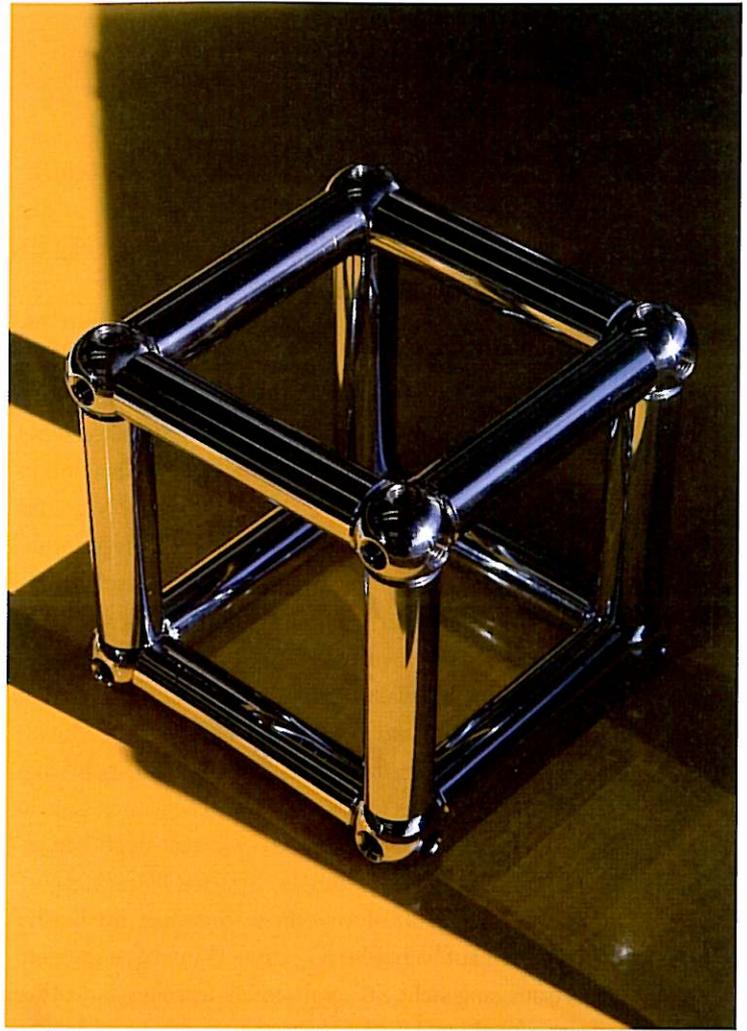
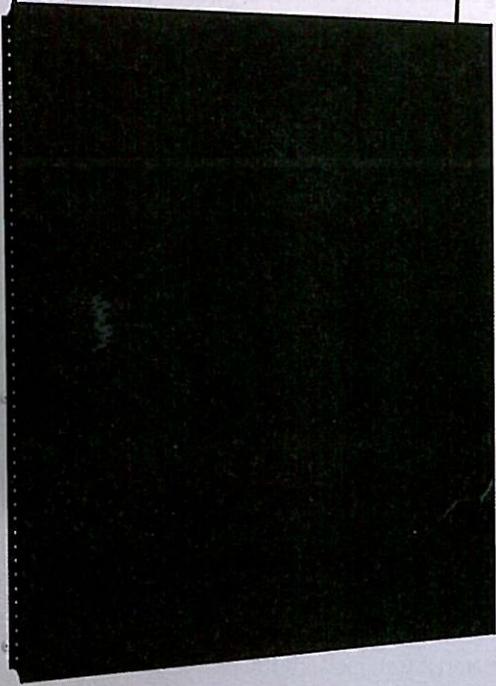
Die Welt-Kugel

Sucht man ein Beispiel für Solidität,
landet man schnell bei USM.
Seit 40 Jahren bauen die Schweizer
im Wesentlichen die gleichen Möbel
– und wachsen trotzdem.

Aus gutem Grund.

Text: Harald Willenbrock
Foto: Anne Morgenstern





- Sie misst ganze 25 Millimeter im Durchmesser, ist aus verchromtem Messing und an sechs Punkten von einem Feingewinde perforiert. Sie liegt leicht wie ein Matchbox-Auto in der Hand und ist unscheinbar wie ein Golfball. Und dennoch hält sie ein weltumspannendes System zusammen.

Die USM-Haller-Kugel ist das Herzstück eines Möbelsystems, das man heute in Arztpraxen in Sydney und in Lofts an New Yorks Lower East Side genauso findet wie beim Steuerberater gleich um die Ecke. Es ist in den Büros des Rückversicherungskonzerns Swiss Re ebenso zu Hause wie im Schweizer Bundeshaus und in der französischen Nationalbibliothek. Das New Yorker Museum of Modern Art hat mit ihm nicht nur seine Büros ausgestattet, sondern es auch gleich in seine Sammlung zeitgenössischen Designs aufgenommen und damit quasi auf Lebenszeit geadelt.

Mehr als 40 Jahre nach seiner Erfindung vermag niemand mehr zu sagen, in wie vielen Verwaltungen und Wohnungen der Welt heute Regale, Sideboards und Tische des USM-Haller-Möbelsystems stehen. Fest steht nur: Ihr Hersteller, die Firma Ulrich Schärer Münsingen (USM), hat bis heute mehr als 20 Millionen Kugeln in 40 Ländern der Erde verkauft, und das erscheint noch bemerkenswerter, wenn man den Ursprung des Systems betrachtet.

Münsingen ist ein 10 000-Einwohner-Städtchen im Berner Mittelland, von Bern auf halber Strecke zum Thuner See gelegen. Gleich am Ortsausgang steht ein verglaster, U-förmiger Industriebau mit dem giftgrünen USM-Schriftzug an der Fassade. An guten Tagen lassen sich von hier aus die Berggipfel Eiger und Jungfrau ausmachen. Gleich nebenan grasen gemächlich Pferde auf der Koppel. In der Fabrik aber wird Systemgeschichte geschrieben. Jede einzelne Kugel und jeder Zentimeter Rohr jedes weltweit verkauften USM-Haller-Systems ist hier montiert, gefalzt, geschnitten oder verpackt worden. Die 250 Mitarbeiter fertigen in Münsingen 90 Prozent der USM-Produkte, weitere 150 sind im Ausland mit Montage, Vertrieb und Verkauf befasst. Mehr braucht es nicht, um eine Weltmarke am Laufen zu halten.

Denn USM ist wie seine Produkte: unaufgeregt, grundsolide und dennoch kontinuierlich wachsend. In den vergangenen beiden Jahren hat die Firma jeweils 200 Millionen Schweizer Franken umgesetzt und mehr als 20 Millionen Schweizer Franken verdient. Dank der Großaufträge zweier Privatbanken liefen die Pulverlackmaschinen teilweise rund um die Uhr. „Wir waren“, sagt Alexander Schärer, „wirklich am Rande unserer Möglichkeiten.“

Der Vorstandsvorsitzende der USM U. Schärer Söhne AG ist ein groß gewachsener 43-jähriger im dunklen Anzug und mit Prada-Manschettenknöpfen am Handgelenk. Auf dem Firmenparkplatz parkt sein neuer dunkelblauer Porsche Carrera. Persönlich aber ist der gelernte Maschinenbauingenieur das exakte Gegenteil eines Boliden. Schärers Händedruck ist kaum spürbar, er formuliert bedächtig und in einem tiefdunklen Berner Legato – schwer, sich irgendetwas vorzustellen, was den Urenkel des Unternehmensgründers aus der Ruhe bringen könnte.

Dabei gäbe es einigen Grund zur Beunruhigung – neben dem „aktuellen wirtschaftlichen Schlamassel“ (wie Schärer es nennt) beispielsweise die Tatsache, dass Wohl und Wehe der Firma fast ausschließlich am System USM Haller hängen. Alle Versuche, das Firmenportfolio mit weiteren Produkten aufzupolstern, sind bislang wenig erfolgreich gewesen. Kitos, eine Serie von Arbeits- und Besprechungstischen aus den Neunzigern, ein Präsentationssystem namens Display und das in der Blüte der New Economy auf den Markt gebrachte Arbeitsplatzsystem Eleven²² bleiben zwar alle der Firmenphilosophie treu, wonach ein USM-Möbel nie nur ein Möbel, sondern immer auch ein flexibles, modulares System sein muss. Zum Firmenumsatz tragen die drei Produktlinien jedoch nur in bescheidenem Maß bei. Den Löwenanteil seines Geschäfts macht USM nach wie vor mit dem System USM Haller. Umsatzanteil: rund 85 Prozent.

Eine derartige Abhängigkeit von einer einzigen jahrzehntealten Produktlinie sorgte bei jedem Unternehmensberater für schwere Magengeschwüre. Für Alexander Schärer aber ist sie kein Grund mehr zur Sorge.

Die neuen Produkte schaffen vor allem eines: Sie kurbeln den Verkauf des Klassiker an

„Als ich ganz neu in der Firma war und noch an diese Theorien aus den Wirtschaftskursen geglaubt habe, wonach das Heil in der Diversifizierung läge, hatte ich effektiv eine gewisse Sorge bezüglich der fokussierten Strategie“, räumt der USM-Vorstand ein. Mittlerweile aber hätten sich seine Bedenken in Befriedigung verkehrt. Denn dank der Fokussierung auf wenige Artikel könne seine Firma ihre Produktion schlank halten und überhaupt noch im Hochlohnland Schweiz produzieren. Auch im Marketing könne sie mit ihren begrenzten Mitteln immer wieder die gleiche Botschaft verbreiten – und dass die auch nach 40 Jahren unverändert ankommt, zeigt sich ironischerweise gerade bei den wenigen Experimenten mit neuen Produktlinien. „Immer wenn wir etwas unternommen haben, um der Abhängigkeit entgegenzuwirken, haben wir eher dem Originalsystem geholfen“, berichtet Schärer. „Wir sind dann mit neuen Produkten in der Presse erschienen – und was ist passiert? Das Originalsystem ist besser gelaufen.“

Auf diese Weise ist USM zwangsläufig sehr fokussiert gewachsen. Kontinuierlich, konsequent und mit Blick auf die Dinge, die für das Zentralsystem elementar sind.

Bei der deutschen USM-Schwestergesellschaft beispielsweise, deren Mitarbeiter dem Unternehmen im Schnitt bereits zwölf Jahre treu sind, hat Geschäftsführerin Sabine Prengel Personal aufgestockt und die Lieferzeiten binnen eines Jahres auf vier bis sechs Wochen halbiert. Jeden Tag werden USM-Teile aus Münsingen angeliefert, in der Bühler Deutschlandzentrale vormontiert und just in time an die 200 Vertriebspartner im Lande ausgeliefert, was Lagerplätze und Kosten spart. Die Objekt- und Wohneinrichter

halb braucht USM seine Partner, und die Partner brauchen das System.

Bei Gärtner Internationale Möbel in Hamburg beispielsweise, einem USM-Vertriebspartner seit fast 20 Jahren, werden die Möbel mittlerweile wie ein Klassiker gehandelt. „USM-Kunden sind häufig Designliebhaber oder Technikfreaks – Leute, die früher mit Fischer Technik gespielt haben und sich als Erwachsene an einem Baukastenmöbel erfreuen“, sagt die Gärtner-Einrichtungsberaterin Sabine Seipp. „Für alle aber spielt die Dauerhaftigkeit eine wesentliche Rolle. Sie wissen es zu schätzen, dass man aus einem USM-Regal schnell ein Sideboard basteln kann – und umgekehrt. Außerdem sind USM-Stücke genau wie die Le-Corbusier-Liege oder Charles Eames' Lounge-Chair mittlerweile Möbel, die ihren Wert dauerhaft bewahren und sich eines Tages problemlos weiterverkaufen lassen.“ So gesehen, seien auch die mindestens 3000 Euro, die man für die Ausstattung eines einzigen Arbeitsplatzes mit den USM-Klassikern einplanen muss, ein relativ zu betrachtender Wert.

Der Bestseller wird stetig modernisiert. Und bleibt sich trotzdem immer treu

Weil es vom Klassiker zum Museumsstück aber ein gefährlich kurzer Weg ist, haben die Münsinger ihren Bestseller über die Jahre hinweg immer wieder behutsam mit Neuerungen ausgestattet. Eine davon sind perforierte Tablare, die neuerdings als akustisch wirksame Möbelemente den – besonders in modernen Großraum- und Kombibüros störenden – Bürolärm dämpfen. Ein anderes ist das im vergangenen Jahr entwickelte elektronische USM-Haller-Schließsystem, mit dem sich das System elegant vor unbefugtem Zugriff sichern lässt: Per Laptop kann der Zugang für bestimmte Elemente, definierte Benutzer und begrenzte Zeiträume freigeschaltet werden, was besonders für Steuerberater- und Anwaltskanzleien mit einer großen Zahl an Mitarbeitern und einem umfangreichen Bestand an streng vertraulichen Akten interessant sein dürfte.

Äußerlich unterscheiden sich die elektronisch gesicherten Möbel nur durch einen winzigen Knopf von ihren Vorgängern. Das ist wichtig, denn eine wesentliche Daseinsberechtigung des Systems USM Haller besteht in seiner „Rückwärtskompatibilität“, wie es USM-Organisationsentwickler Thomas Dienes im Fachjargon ausdrückt. Das bedeutet: Jeder neue Systembestandteil fügt sich nahtlos an alle älteren. Die Standardfarben des Systems beispielsweise sind von Anfang an dieselben, allein für Großkunden werden Sonderauflagen, wie etwa für das Modehaus Boss in Boss-Silber, gefertigt.

„Es braucht relativ lange, um Kunden von einem derart eigenständigen Baukasten zu überzeugen. Aber dann bleiben sie auch lange dabei“, sagt Dienes. So treffen heute in Münsingen immer wieder Orders von Klienten ein, die ihr Ur-USM-Regal irgend- ▶

Sideboards der Serie USM Haller: wertbeständig und jederzeit umbaubar; Fotos S. 78/79: Alexander Schärer mit Hund Jack, rechts Deutschland-Geschäftsführerin Sabine Prengel

wiederum werden von der Konzernmutter selbst dann an Arbeit und Umsatz beteiligt, wenn es Großkunden wie Henkel, MAN Ferrostaal oder Deloitte & Touche auszurüsten gilt. „Schließlich können nur unsere Vertriebspartner vor Ort über Jahre hinweg unseren Kunden besten Service bieten“, sagt Sabine Prengel. Deshalb unterstützt USM seine Partner mit Marketing-Aktionen, Schulungen zu Marketing und Management und, wenn es not tut, auch finanziell.

Denn für das System USM ist sein Partnernetz auch eine Art Kopierschutz. Während sich die Möbel selbst bis ins Detail nachbauen lassen (was vor allem im Fernen Osten eifrig geschieht), lassen sich Service und Präsenz des Partnernetzwerks kaum kopieren. Immerhin verdient die Münsinger Marke mehr als 20 Prozent ihres Umsatzes mit Ergänzungen und Erweiterungen bestehender USM-Systeme, die von Vertriebspartnern geliefert und montiert werden müssen. Und auch wenn Großaufträge für den Schweizer Möbelhersteller die „Sahne auf der Schokoladentorte“ sind, so Alexander Schärer, liegt ihr durchschnittliches Volumen pro Auftrag bei ganzen 1500 Euro. Des-



Liefen in den vergangenen Jahren fast rund um die Uhr: die Pulverlackmaschinen

wann Anfang der siebziger Jahre gekauft haben und es jetzt erweitern wollen. Die Frage, wie lange ein USM-Haller-System erfahrungsgemäß hält, mag Thomas Dienes denn auch nicht recht verstehen: „Wie meinen Sie das? Im Prinzip ewig natürlich.“

Und weil das so ist, könnte die Marke aus Münsingen auch vom Postulat der Nachhaltigkeit profitieren, das heute immer mehr Unternehmen in ihre Beschaffungskriterien aufnehmen. „Es gibt immer noch Kunden, die nur auf den kurzfristigen Shareholder Value schauen und das Billigste kaufen – in fünf Jahren werden die Verantwortlichen ja eh weg sein“, sagt Firmenchef Schärer. „Aber es gibt neuerdings auch Großkonzerne, die die Nachhaltigkeit auf ihre Fahnen geschrieben haben – einmal wegen der Umwelt, zum anderen aber auch wegen der langfristigen Kostenvorteile.“

Und auch wenn Schärer für dieses Jahr einen Umsatzrückgang auf 170 Millionen Schweizer Franken erwartet, will er weiter wachsen. „Es wäre sehr blauäugig zu denken, dass wir von der Krise verschont blieben“, räumt Schärer ein. „Aber zum Glück sind wir zu hundert Prozent eigenfinanziert und können deshalb ein bisschen antizyklisch agieren.“ Eigenfinanziert heißt: Die USM U. Schärer Söhne AG ist schuldenfrei und im Besitz der Familien-Holding. Sämtliche Anteile werden von Alexander Schärer und

seiner neun Jahre jüngeren Schwester Judith gehalten; ihr 75-jähriger Vater Paul dient dem Unternehmen noch als Präsident des Verwaltungsrates. „Antizyklisch“ wiederum bedeutet für die Schärers, dass sie in diesem Weltkrisenjahr in Tokio und Düsseldorf zwei weitere Showrooms eröffnen werden. Es heißt, dass sie ihren Kunden keine zusätzlichen Rabatte einräumen, „schließlich würden wir uns selbst die Lebensbasis abgraben, wenn wir in schwierigen Zeiten unser Produkt verschleudern würden“, wie Schärer kopfschüttelnd erklärt. Auch die Marketing-Ausgaben sollen konstant hoch gehalten werden, um die „Visibility der Marke“ zu erhalten. Und noch in diesem Jahr sollen in Münsingen die Pulverbeschichtungsanlage erneuert und die Fabrikanlagen erweitert werden.

Das ist nicht nur deshalb relativ einfach, weil man derzeit in der Schweiz wieder genügend Handwerker findet. Sondern auch, weil die Münsinger Fabrik auf demselben Baukastenprinzip basiert wie die von ihr gefertigten Möbel. Historisch gesehen, ist das alles andere als erstaunlich.

Aus einem Problem wurde eine Lösung, ein neues Geschäftsfeld und ein Riesenerfolg

Ursprung des Unternehmens war nämlich eine Schmiedewerkstatt, die ein gewisser Ulrich Schärer – der Namensgeber des Unternehmens – 1885 in Münsingen neben dem Eisenwarenhandel seiner Frau eröffnete. Schärers Söhne und Enkel bauten die Schmiede zu einer gut gehenden Fabrik für Baubeschläge aus, die in den sechziger Jahren jeden zweiten in der Schweiz verbauten Tür- oder Fensterbeschlag fertigte. Weil es dem Mittelständler in Münsingens Ortsmitte bald zu eng wurde, machte sich Paul Schärer junior (Enkel des Unternehmensgründers und Vater von Alexander Schärer) 1961 auf die Suche nach einem Planer für einen neuen Firmensitz.

Seine Wahl fiel auf Fritz Haller, einen der Zukunft zugewandten Solothurner Architekten, der später als Professor an der Technischen Universität Karlsruhe lehrte und für Schärer ein System aus metallenen Stützen, Trägern und Fassadenelementen entwarf, die sich flexibel zu Industrie- und Verwaltungsbauten zusammenfügen ließen. Tatsächlich ist der Firmenstammsitz bis heute bereits siebenmal erweitert worden. Und dennoch wirkt er wie aus einem Guss.

Mit Hallers spektakulärem Bau hatten die Schärers zwar eine flexible Fabrik, aber gleich das nächste Problem im Haus: Für den ultramodernen Neubau ließ sich in den Sechzigern kein nur annähernd passendes Mobiliar finden. Die Lösung: Sie bauten es selbst.

Beim Möbeldesign machten es sich Haller und Schärer leicht und übersetzten die Prinzipien ihres Fabrik- in ein entsprechendes Möbelsystem: Aus Kugeln und Verbindungsrohren wird ein Grundgerüst gefertigt und je nach Bedarf, Funktion und Ge-

schmack mit Seiten- und Ordnungselementen aufgefüllt. Fritz Haller besorgte den Entwurf, Paul Schärer entwickelte die Verbindungselemente, sein Werkzeugmacher Klaus Scherrer steuerte technische Feinheiten bei. Gleichzeitig bauten sie eine Serie passender funktionaler Arbeitstische.

Das System USM Haller, 1969 serienmäßig auf den Markt gebracht, war zwar beileibe nicht der erste Möbelbaukasten seiner Art – die Frage nach seiner Originalität hat mittlerweile mehrfach die Gerichte beschäftigt. Aber es ist das einzige, das die ingenieurhafte Funktionalität eines Containers mit der Eleganz eines reinen Büromöbels verbindet. Während seine charakteristischen Kugelverbindungen Mobilität und flexible Erweiterbarkeit signalisieren, steht sein Stahlrohrgerüst für Standfestigkeit und Solidität. Die Regale, Sideboards und Schränke aus Münsingen begeistern daher Privatleute, Freiberufler wie Firmenplaner und fügen sich in minimalistische Neubauten ebenso perfekt ein wie in renovierte Altbauten. Beste Voraussetzungen für einen modernen Klassiker also.

Dennoch würde das System heute jenseits des Berner Mittelands kaum jemand kennen, hätten es französische Designberater nicht in der Architekturzeitschrift »Bauen & Wohnen« entdeckt. Die Inneneinrichter tüftelten gerade an einer Neumöblierung der Bank Rothschild in der Rue Laffitte in Paris; angeblich soll damals Madame de Rothschild selbst per Privatjet nach Münsingen gereist sein und sich sogleich in die Möbel verliebt haben, die ja eigentlich nur für den Privatgebrauch gedacht waren. Der Auftrag zur Ausstattung von 600 Arbeitsplätzen brachte die Schärer denn auch schwer ins Schwitzen. Schließlich verfügten sie weder über Maschinen für die Serienproduktion noch über eine Ahnung, was sie eigentlich dafür verlangen sollten. Paul Schärer sagte dennoch zu, wählte als preislichen Anhaltspunkt den Kilopreis eines VW-Käfers und machte sich ans Werk.

Auf den Rothschild-Coup folgten bald Aufträge für den KeksHersteller Bahlsen und die Bayerische Rückversicherung (die, wie Alexander Schärer stolz berichtet, bei einem Umzug 2001 ihr 25 Jahre altes USM-Haller-Möbiliar noch zum Einstandspreis an den Nachmieter weiterverkaufen konnte), den Pharmakonzern Hoffmann-La Roche und den Luxusuhrenhersteller Rolex.

Als die Fertigung von Baubeschlägen 1992 eingestellt wurde, war die Münsinger Schlosserei längst zur Weltmarke gewachsen. Der solide Geschäftssinn des einstigen Handwerksbetriebs aber ist geblieben. ■

Die besten Wege zu brand eins

_ für Leser, die Artikel kommentieren wollen:

<leserbriefe@brandeins.de> oder Sie wenden sich an die Redaktionsadresse:
brand eins Redaktion, Schauenburgerstraße 21, 20095 Hamburg
Fax: 0 40/32 33 16-20, Telefon: 0 40/32 33 16-0

Wir freuen uns über Ihre Zuschriften. Je kürzer Ihr Brief, desto größer die Chance, dass er veröffentlicht wird. Darüber hinaus muss er sich klar auf einen in brand eins veröffentlichten Artikel beziehen und Ihren Namen und Wohnort enthalten. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe zu kürzen.

_ für Leser, die eine Anfrage haben:

Betrifft sie einen bestimmten Kollegen, gilt bei uns das E-Mail-System:

<vorname_nachname@brandeins.de>

Geht es um eine Kontaktadresse, den Kontakt zu einem der freien Autoren oder um die Nachfrage nach einem früher erschienenen Beitrag, helfen Ihnen:

<anke_wille@brandeins.de> oder <joerg_steinmann@brandeins.de>

_ für Autoren, die ein Thema vorschlagen wollen:

Alle im Text-Impressum (S. 152) aufgeführten Kollegen sind ansprechbar.

_ für Leser, die ein Abonnement bestellen wollen:

Entweder über www.brandeins.de und den kleinen Kasten: Shop.

Oder direkt über unseren Abo-Service: <abo@axelspringer.de>,

*ASV Vertriebs GmbH, Abo-Service brand eins, Postfach 100331,
20002 Hamburg, Telefon: 0 40/4 68 60-5192, Fax: 0 40/34 72 95 17.*

Oder über die Kollegen im Verlag:

<jan_vanmuenster@brandeins.de> oder <ivanna_katsev@brandeins.de>

_ für Leser, die ein Einzelheft bestellen wollen:

Wieder führt der schnellste Weg über den Shop. Oder Sie bestellen direkt bei:

<ivanna_katsev@brandeins.de>, Telefon: 0 40/32 33 16-70

_ für Leser, die ein Solidar-Abo nutzen wollen:

Seit September 2005 gibt es für brand eins-Abonnementen, die sich durch Arbeitslosigkeit, Studien-Ende ohne Job oder andere Umstände in finanzieller Notlage befinden, die Möglichkeit, brand eins bis zu einem Jahr kostenlos zu beziehen. Dazu brauchen Sie keine Bescheinigungen oder Begründungen zu liefern, eine E-Mail mit Angabe der Abo-Nummer genügt: <solidarabo@brandeins.de>

_ für alle, die sich für unsere Media-Daten interessieren:

Unter www.brandeins.de können Sie die Media-Daten

sowie die aktuelle Preislise als PDF herunterladen. Oder Sie bestellen bei:

<rainer_janneck@brandeins.de>, Telefon: 0 40/32 33 16-76