

**NOVEMBER 2010**  
DEUTSCHLAND 7,50 €  
ÖSTERREICH 8,50 €

**FRANCHISE**  
Die Fallstricke  
der Verträge

**BETRIEBSPRÜFER**  
Schutz vor den  
Kontrolleuren

**VERMÖGEN**  
So legen Sie Ihr  
Geld sicher an

**PLUS:**  
Unternehmer-  
kinder-Serie  
Teil 3:  
Geld & Erbe



# Fidschi oder Firma

Warum es alten Unternehmern  
so schwer fällt loszulassen

# Angefeuert

**TURNAROUNDER DES JAHRES: SCHWEIZER ELECTRONIC AG** Das Großfeuer hätte das Aus bedeuten können. Stattdessen war es Anlass, unangenehme Wahrheiten auszusprechen – und sich komplett neue Ziele zu setzen

[Text: Hanna Grabbe Foto: Sebastian Berger]



## MARC SCHWEIZER

Trotz harter Einschnitte ist es dem Chef der Schweizer Electronic AG gelungen, den Kern des Unternehmens zu erhalten und zu neuem Wachstum zu führen. Er ist „Turnarounder des Jahres 2010“ in der Kategorie der Unternehmen mit 500 bis 1000 Mitarbeitern.

**M**anche Dinge müssen so bleiben, wie sie schon immer waren. Deshalb ruft Marc Schweizer erst mal ein geräuschvolles „Mahlzeit!“ in die Runde, als er die Werkshalle der Schweizer Electronic AG (Seag) betritt. „Mahlzeit“, raunt ein Arbeiter unter seinem grauen Schnauzbart zurück, dann widmet er sich wieder einem Stapel grüner Kupfertafeln. Die Seag stellt Leiterplatten her. 2000 Quadratmeter werden täglich gebohrt, geätzt, gelasert und lackiert. Sie stecken in Rasierapparaten, Solaranlagen, Servolenkungen und Navigationssystemen. Kurz: überall, wo Strom fließt. „Anfangs wollte ich das ‚Hallo‘ einführen“, sagt Schweizer. „Keine Chance.“ Er zuckt die Schultern. Mahlzeit also. „Is so. Darf weiter so sein.“

Abgesehen von der Begrüßungsformel hat der 38-jährige Vorstandschef, der den 1849 gegründeten Betrieb in sechster Generation führt, fast alles umgekrempelt: Das tief im Schwarzwald verwurzelte Traditionsunternehmen wächst zum Global Player heran, eine Startup-Kultur hat das „Der Chef hat immer recht“ abgelöst. Und Gewinne die Verluste.

Damit hatte vor fünf Jahren niemand gerechnet, als das Familienunternehmen völlig abgebrannt war. Buchstäblich. Ein Großfeuer hatte das Produktionsgebäude in Schramberg komplett zerstört.

Eigentlich ein Anlass, um aufzuhören. Denn es lief schon länger nicht mehr rund. Seit Jahrzehnten belieferte die Schweizer Electronic AG vor allem die deutsche Autoindustrie. Die Autobauer wuchsen, produzierten international und benötigten immer größere Stückzahlen. Die Schramberger hingegen

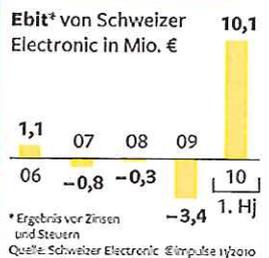
sahen sich weiterhin als Spezialhersteller. Die Branche brauchte Masse, und die Seag produzierte Nische – bei zu hohen Kosten bei zu geringem Umsatz.

„Gesundwachsen“ hieß lange das Motto: die Verkäufe nach oben schrauben, ohne zu sparen. Als Marc Schweizer 2007 Vorstandschef wurde, war klar: „Gesundwachsen funktioniert nicht.“ Sich weiter auf die Einkünfte aus dem margenschwachen Autogeschäft zu verlassen, auch nicht. Und ein Dasein in der Nische am allerwenigsten. Die Erkenntnis war da.

Und wenig später die Krise. Allein im ersten Halbjahr 2009 verbuchte die Seag ein Minus von 6 Mio. Euro. So viel war die gesamte Firma an der Börse noch wert. Zu Weihnachten lud Schweizer die Führungsmannschaft statt ins edle Restaurant in sein Wohnzimmer ein.

Zeit für harte Schnitte. „Weglassen. Einfach Dinge weglassen“, sagt Schweizer. Business-class-Flüge, Gesundheitsstatistik, die Spezialproduktion für Telefonmasten – braucht keiner. Erst recht nicht das zweite Werk in Dunningen. Allein das Hin- und Hertransportieren der halb fertigen Leiterplatten verschlang jedes Jahr Millionen. Die Abläufe in der Produktion wurden optimiert, erstmals ein eigener Finanzbereich geschaffen. Schweizer entließ ein Fünftel der Belegschaft. Aus den 750 Mitarbeitern wurden 600.

Gleichzeitig sah er sich nach einem Partner in Asien um, der möglichst billig möglichst viel produzieren konnte. Er suchte als zusätzliches Standbein einen Großabnehmer in der Solarbranche. Und Schweizer begann bei Kunden und Banken offen über die miserable Situation zu sprechen. Für die Seag ein Novum. Schließ-



lich ist Schramberg klein und das Gerede groß. Trotzdem legte der Chef die Karten auf den Tisch: Gut, die Zahlen sähen mies aus, aber die Firma habe Know-how, die Eignerfamilie als Mehrheitsaktionär im Hintergrund, und sie sei dabei, wichtige Partnerschaften einzugehen. Also wie teilen wir uns das Risiko auf?

Schweizers Erfolg lässt sich am Aktienkurs ablesen: Dümpelte das Papier der Schweizer Electronic AG vor zwei Jahren noch unter der 2-Euro-Marke, ist es heute knapp 30 Euro wert. Nicht nur die Anleger setzen wieder auf die Seag. Vor ein paar Monaten unterschrieb Schweizer eine mehrjährige Liefervereinbarung mit SMA Solar, vor wenigen Wochen

eine gegenseitige Beteiligung mit dem japanischen Leiterplattenriesen Meiko Electronics. Künftig sollen in Deutschland die Innovationen und Kleinserien hergestellt werden, in den Meiko-Fabriken in Asien Standard und Masse.

Noch einen Vorteil sollen die Japaner bringen, hofft Schweizer: „Unsere Mitarbeiter müssen nicht ihr ganzes Leben lang in Schramberg bleiben. Jetzt haben wir statt guter Luft auch Tokio im Angebot.“

Vor den Werkstoren weht schon die japanische Flagge, in Schweizers Vorzimmer stehen dunkelhaarige Püppchen im Kimono. Vielleicht ändert sich die Begrüßungsformel ja doch noch.

**Lack und Laser**  
Leiterplatten herzustellen ist harte Arbeit. Seag-Chef Marc Schweizer hat das Schramberger Unternehmen wieder in die schwarzen Zahlen geführt