Schuhe aus der Schweiz? Warum nicht!

Karl Müller will es Nicolas Hayek, dem Retter der Uhrenindustrie, gleichtun und eine Traditionsbranche vor dem Untergang bewahren

THOMAS FUSTER, SENNWALD

Es war ein Bauchentscheid. Als Karl Müller diesen Sommer erfuhr, dass der bernische Schuhhersteller Kandahar einen Käufer suchte, zögerte er nicht lange. Sein Gefühl sagte ihm: Das kommt gut. Also offerierte er einen Kaufpreis, ohne langwierige Bilanzanalyse. Er habe in seinem Leben fast immer aus dem Bauch heraus entschieden, sagt der 68-Jährige, dessen Biografie und Lebensart so gar nicht zum Bild eines Firmenchefs passen will.

Ist es Mut oder Leichtsinn? Naheliegend ist es jedenfalls nicht, Schuhe in der Schweiz zu produzieren. Kaum irgendwo sind die Herstellkosten so hoch. Und bei kaum einem Produkt ist Asiens Dominanz ähnlich gross; so sind bereits neun von zehn Schuhen asiatischer Herkunft. Doch das beeindruckt Müller nicht. Er ist beseelt von der Idee, gegen die Deindustrialisierung der Schweiz anzukämpfen. «Es ist viel mehr möglich, als man meint», sagt er.

Karl Müller ist mit Kybun einer der letzten Schuhhersteller in der Schweiz. Nun will er auch die Schuhmanufaktur Kandahar vor dem Ruin retten. BENJAMIN MANSER / TBM

Charlie Chaplins Fellschuhe

Im August erwarb Müller daher Kandahar. Zu welchem Preis, bleibt geheim. Sehr hoch dürfte er aber kaum gewesen sein. Denn die 1932 von Fritz von Allmen im Berner Oberland gegründete Schuhfabrik kämpft seit Jahren ums Überleben. Ein Grund: Kandahar produziert Winterschuhe, mit Lammfell und rutschfester Sohle. Das bedingt kalte Winter. Diese waren jüngst aber selten. Entsprechend schmolz der Umsatz.

Nur am Klima lag es aber nicht, dass Kandahar ins Schlingern geriet. Manuel von Allmen, der den Familienbetrieb in dritter Generation führte, verweist auf die Corona-Krise. Da man die Schuhe über den stationären Fachhandel verkaufte, die Läden aber geschlossen blieben, kam es de facto zum Umsatzstopp. Und zu allem Übel flutete im Juli auch noch ein Hochwasser das Fabrikgebäude in Gwatt bei Thun. Es war der Gnadenstoss für das Unternehmen.

Von Allmen tönt erleichtert, wenn er vom Verkauf erzählt. Denn aktiv gesucht hat er das Unternehmertum nicht. Er musste im August 2017 von einem Tag auf den anderen Kandahar leiten, nachdem sein Vater bei einem Gleitschirmabsturz tödlich verunglückt war. Der Vater – ein introvertierter Mann, der sein betriebliches Wissen für sich behielt – hatte seinen drei Söhnen zuvor geraten: «Wenn mir etwas zustösst, verkauft die Firma, und probiert gar nicht erst, weiterzumachen.» Sie probierten es dennoch – bis es nicht mehr ging.

Die besten Zeiten, als Kandahar mit 30 Mitarbeitern etwa 15 000 Paar Schuhe pro Jahr verkaufte, sind längst vorbei. 2020 verkaufte man noch 5000 Paare, bei einem Umsatz von rund 1 Mio. Fr. Geblieben ist eine treue Fangemeinde, welche die hochwertige Handwerkskunst schätzt. Die von A bis Z in der Schweiz produzierten Schuhe – vom Firmengründer anfänglich in Mürren für den englischen Skiklub Kandahar gefertigt – geniessen Kultcharakter bei Stammkunden. So trugen beim Après-Ski schon Berühmtheiten wie Charlie Chaplin oder Herbert von Karajan die exklusiven Fellschuhe.

Vom Thurgau nach Südkorea

Man könnte die Probleme von Kandahar als Beweis sehen, dass die Herstellung von Schuhen in der Schweiz keine Zukunft hat, dass man die hochpreisigen Produkte (einige Schuhe kosten über 800 Fr.) im Ausland fertigen muss. Doch der neue Eigentümer sieht das anders: Müller setzt auf das Label «Swiss made». Er zeigt sich überzeugt, dass die Schuhindustrie hierzulande eine Zukunft hat, hohe Lohnkosten hin oder her.

Die Zuversicht stützt sich nicht allein auf Hoffnung. Vielmehr blickt Müller, der im thurgauischen Roggwil aufwuchs, auf eine lange Karriere als Unternehmer zurück. Den Anfang nimmt diese in Südkorea. Dorthin wandert Müller 1979 nach dem ETH-Studium als Maschinenbauingenieur aus. Im Land der Morgenstille lernt er seine Frau kennen und gründet erste Firmen. Von Lebensmitteln über Textilmaschinen bis zu Ski gibt es kaum ein Schweizer Produkt, das der Jungunternehmer nicht nach Korea einführte. Er eröffnete zudem Restaurants, beschäftigte bald rund 100 Angestellte.

Die Geschäfte laufen gut. Gesundheitlich überschreitet Müller aber seine Grenzen. Er brennt aus, zieht die Reissleine: 1990 verkauft er alle Firmen, kehrt zurück nach Roggwil, kauft einen Bauernhof und lebt als Biobauer und Selbstversorger. Es ist eine Zeit der Suche. Der Heimkehrer und Christ – «Die Bibel ist meine Betriebsanleitung fürs Leben» – ruft ein Hilfswerk für Drogensüchtige ins Leben. Doch das Projekt treibt ihn in den Ruin. Das in Korea erarbeitete Geld ist weg. Müller versucht sich als Marktfahrer. Er ernährt seine Familie mit dem Verkauf von Holzspielzeug.

> Müller hält wenig vom umkämpften Lifestyle-Segment, wo Kandahar zuletzt das Glück versuchte. Er will die Marke zurück zu ihren Wurzeln führen.

Automatisierte Herstellung

Der Kontakt zu Südkorea bricht nie ab. Freunde kommen zu Besuch, einige mit Geschäftsideen. Einer schlägt einen Schuh ohne Absatz vor. Müller – geplagt von Problemen mit der Achillessehne – ist begeistert von der Idee und entwickelt sie weiter. Er erinnert sich an das wohlige Gefühl, wenn er in Südkorea, nahe seinem Lehmhaus, barfuss über die moorartigen Reisfelder ging. Er will dieses federnd-leichte Gefühl in den Alltag übertragen. Jahrelang tüftelt der Ingenieur herum. 1998 ist es so weit. Er verkauft seinen ersten Schuh unter der Marke MBT; das Kürzel steht für «Masai Barefoot Technology».

«Die meisten Schuhe stützen den Fuss. Bei MBT war es anders, wir mobilisierten den Fuss», sagt Müller. So hat der Schuh eine abrollende Sohle, der Träger muss aktiv die Balance suchen. Ob der Schuh dank der halbrunden Bananensohle die Muskulatur stärkt, den Rücken entspannt und weitere Heilwirkungen auslöst, wie in der Werbung versprochen, bleibt umstritten. Der augenfällige Schuh, auch von Hollywoodstars getragen, hat aber Erfolg; 2006 verbucht man bei einem Umsatz von 200 Mio. Fr. einen Gewinn von 40 Mio. Fr.

Mit dem Erfolg kommen Reibereien. Der Geschäftspartner von Müller, der frühere österreichische Skirennfahrer Klaus Heidegger, will aus MBT eine Lifestyle-Marke machen. Müller, der sich als Biomechaniker sieht, möchte hingegen der medizinischen Ausrichtung treu bleiben. Der Auseinandersetzung müde, verkauft Müller 2006 seinen Anteil an Heidegger – «weit unter dem Wert», wie er anfügt, «denn Profitmaximierung ist nicht meine Sache». Heidegger stösst die Firma nach nur sechs Monaten ab, mit sattem Gewinn. Die Besitzerwechsel bekommen der Firma schlecht, sie geht 2012 pleite.

Damit ist das Thema Schuhe für Müller aber nicht beendet. Kurz nach dem Ausstieg bei MBT gründet er 2006 sogleich eine neue Firma. Der Name Kybun ist koreanisch und bedeutet «gutes Gefühl». Erneut steht die Gesundheit, das schmerzfreie Gehen, im Fokus. Die ehemals runde Sohle ist nun aber flach. 2007 beginnt die Produktion des Luftkissenschuhs. Heute produziert das Unternehmen rund 120 000 Paar, mit Vertriebspartnern in über 30 Ländern. Im vergangenen November gab Müller die Geschäftsführung ab und übernahm das Verwaltungsratspräsidium.

Anders als bei MBT-Schuhen, die in Südkorea hergestellt wurden, werden Kybun-Schuhe mehrheitlich in der Schweiz gefertigt, und zwar in Sennwald im St. Galler Rheintal. Ist das rentabel? Müller führt den Besucher durch die Fertigungshalle und antwortet: «Um konkurrenzfähig zu sein, muss das Herzstück des Schuhs, also die Sohle, vollautomatisch hergestellt werden.» Er zeigt auf einen eigens hierzu entwickelten Roboter, der von einer einzigen Person bedient wird und 250 Paare pro Tag produziert. Eine zweite Maschine steht im firmeneigenen Werk in Montebelluna, nahe Venedig.

Fussball als Werbeträger

Nicht jeder Fertigungsschritt erfolgt also in der Schweiz. Jede zweite Sohle stammt aus Italien, und einige Schneide- und Näharbeiten finden in Indonesien statt. Bei aller Treue zur Schweiz: Müller ist Realist genug, um zu wissen, dass ein zu 100% in der Schweiz gefertigter Schuh viel zu teuer wäre. Um das verkaufsfördernde Label «Swiss made» dennoch zu erhalten, müssen die Verklebungen und 60% der Herstellkosten in der Schweiz anfallen. «Bei uns liegt die Quote gar bei 80%», sagt Müller.

In Sennwald arbeiten rund 25 Mitarbeiter, ähnlich viele sind es in Montebelluna, während 40 Angestellte am Hauptsitz in Roggwil beschäftigt sind. Nationale Bekanntheit erlangte das Unternehmen aufgrund der Namensgebung für die Fussballarena des FC St. Gallen, den Kybun-Park. Ein nicht ganz billiges Engagement. «Doch die Investition stärkt das Markenbewusstsein», sagt der begeisterte Fussballer. «Die Leute sehen, dass wir uns dies leisten können, und schenken der Marke mehr Vertrauen.»

Und wie soll Kandahar wieder Vertrauen schaffen? Operativ wird das die Aufgabe von Müllers gleichnamigem Sohn Karl sein. Dieser führt seit 2008 die Firma Joya, die ebenfalls Gesundheitsschuhe herstellt. Müller senior sieht sich als Verwaltungsratschef eher im Hintergrund. Ziel sei es, ab Herbst 2022 mit einer neuen Kollektion im Handel zu sein. Umsatzziele nennt er keine. «Wir wollen die Marke erhalten», sagt er bloss. Produziert wird zunächst im Berner Oberland, langfristig aber auch in Sennwald, allenfalls mit Sohlen von Kybun. Denn die Rheintaler Industriehalle ist derzeit nur zu 30% ausgelastet.

Pragmatismus statt Sturheit

Müller hält wenig vom umkämpften Lifestyle-Segment, wo Kandahar zuletzt das Glück versuchte. Er will die Marke zurück zu ihren Wurzeln führen, setzt auf Retro-Charme. Anpassungen drängen sich dennoch auf, zum Beispiel beim vernachlässigten Online-Handel, bei der Erschliessung neuer Käuferschichten etwa im arabischen Raum oder beim Thema Swissness. «Bei Kandahar dachte man bisher, jeder Nadelstich müsse in der Schweiz erfolgen und jeder Schuhbändel aus heimischer Produktion stammen.» Das sei gefährlich. «Man kann auch mit Sturheit untergehen.»

Es brauche Pragmatismus, um die Industrie am Leben zu erhalten. Ähnliches habe Swatch bei Uhren gezeigt. «Nicolas Hayek, eines meiner Vorbilder, sagte sich: Wenn wir das Herzstück, das Uhrwerk, vollautomatisch herstellen, sind wir in der Schweiz konkurrenzfähig.» Dasselbe versucht Müller mit Schuhen. Denn die Schweiz habe grosse Standortvorteile, etwa niedrige Steuern. Das Scheitern des EU-Rahmenabkommens sieht er nicht als Handicap. Er ist überzeugt, dass das Abkommen langfristig zu einer höheren steuerlichen und bürokratischen Belastung geführt hätte.

Und was hält Müller von den Gründern des Schweizer Laufschuh-Herstellers On, die jüngst an die Börse gegangen sind, ihre Produkte aber in Vietnam herstellen? Seine Welt sei das nicht. «An der Börse dreht sich alles nur noch ums Geld. Dann ist der Ausverkauf programmiert.» Natürlich wolle er ebenfalls Geld verdienen. Aber er nehme kein Geld aus den Firmen, sondern reinvestiere alles. «Das geht nicht, wenn man an der Börse ist.» Den Gründern von On gönnt er ihren Erfolg dennoch, vor allem Olivier Bernhard, der zur Zeit von MBT einst für ihn arbeitete.

Denken in Generationen

«Geld ist immer verlockend», sagt Müller. «Einst hatte ich sehr viel davon, mehrere hundert Millionen, ehe ich den Grossteil innerhalb eines Jahres verspekulierte.» Seither sei er geheilt von der Sucht nach dem schnellen Geld. Damit er gar nicht erst in Versuchung gerät, sein in Firmen gebundenes Vermögen zu verflüssigen, liegt das Kapital unantastbar in einer Familienstiftung. Ein lukrativer Exit – das Ziel vieler Firmengründer – wird statutarisch verunmöglicht. Die Selbstbindung soll garantieren, dass das Erschaffene an künftige Generationen weitergeht. Denn Müller ist überzeugt: Auch seine Enkel werden dereinst Schuhe in Sennwald produzieren.

Der Familienunternehmer, der vier leibliche und drei in Pflege genommene Kinder hat, achtet beim Spielen mit den Enkeln bereits darauf, wer schon unternehmerische Impulse zeigt. Das Thema begeistert ihn weit mehr als Fragen zu Cashflow und Gewinn. Und auch der Handy-Alarm, der das Gespräch unterbricht, hat keinen geschäftlichen Grund. Das sei das Signal, dass das Gefriertrocknen seiner Kirschen nun abgeschlossen sei. Übrigens habe er am Vortag 20 kg Sauerkraut eingemacht. Einer der letzten Schuhfabrikanten der Schweiz fühlt sich dem heimischen Boden nicht nur unternehmerisch verbunden.