

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 95 (2015)  
**Heft:** 1024  
  
**Artikel:** "Der Konkurs kam nicht"  
**Autor:** Scheu, René / Kieser, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736081>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Der Konkurs kam nicht»

Er hat sich skrupellos verschuldet. Er hat voller Freude geschuftet. Und er hat nie auf Unternehmensberater gehört. Werner Kieser über «Skin in the Game». Über den Unterschied von Unternehmer und Manager. Und über seinen Eignungstest.

*René Scheu korrespondiert mit Werner Kieser*

## «Skin in the Game»: Welches war Ihr Spieleinsatz, als Sie mit dem Unternehmergeleben begonnen haben?

Werner Kieser: Kapital und Arbeit, frei nach Vater Marx: Mein Kapitaleinsatz war meine gesamte Barschaft von 1400 Schweizer Franken. Meine Arbeit, vor allem die Herstellung der Geräte aus Alteisen, betrug 600 Stunden.

## Sie haben sich nicht verschuldet? Sie konnten also nicht mehr als Ersparnis und Zeit verlieren?

Doch. Ich hatte ja schon Frau und Kind zu ernähren. Aber die konkrete Verschuldung kam später, 1977. Ich las in der «New York Times» von einer Erfindung, die man als Urknall der Fitnessindustrie bezeichnen könnte: die Nautilus-Maschinen. Es waren die ersten wissenschaftlich konzipierten Trainingsgeräte. Für mich war klar, dass ich diese haben musste. Die kosteten aber so viel wie ein ganzer Jahresumsatz in meinem damaligen Studio. Von den Banken kriegte ich nichts. So pumpte ich das Geld von Verwandten, Freunden und Kunden zusammen.

## Viele schrieben das Geld gleich ab?

Das sagten mir einige nachher, als ich ihnen das Geld zurückzahlte. Ein Kunde prophezeite mir meinen Konkurs sogar schriftlich. Allein die Kapitalzinsen für diese Investition würden mich umbringen. Ich war der erste in Europa, der diese Maschinen hatte. Der Konkurs kam nicht. Aber mein Studio wurde so voll, dass ich mich zur Expansion entschloss.

## Wovor fürchteten Sie sich als grösstmöglichem Verlust, der Down-Side?

Dass das Projekt nicht reüssierte. Aber ich dachte nicht in Zahlen. Auch war es nicht mein Ziel, «Unternehmer» zu werden. Aber das Projekt erforderte es. Ein Weg über bestehende Institutionen kam für mich nicht in Frage.

## Wovon träumten Sie als grösstmöglichem Gewinn, der Top-Upside?

Natürlich träumte ich davon, viele Kunden zu haben. In realitätsnahen Momenten hoffte ich schlicht, einmal davon leben zu können.

## Das haben Sie geschafft. Zufrieden?

Ja, damit ja. Aber die Expansion schaffte neue Ziele und neue Probleme. Franchising ist eine Herausforderung. Alles muss schriftlich dokumentiert und – noch schwieriger – in die Köpfe der Franchisenehmer und deren Mitarbeiter transferiert werden.

## Werner Kieser

ist Unternehmer und Philosoph. Er ist Autor u.a. von «Ein starker Körper kennt keinen Schmerz» (2013), «Die Seele der Muskeln» (2011), «Franchising – Wachstumschancen für KMU» (2011), «Die Entdeckung des Eisens» (2008).

«Man gibt sich nicht auf; das ist unanständig.»

## Werner Kieser

## Warum gingen Sie das Risiko ein?

Weil ich keine attraktivere Alternative sah. Es war wie ein Traum: Ich war beflügelt von der Idee, die Sache zu verbreiten.

## Wann wird der Verlust zu einem Totalverlust?

Mit dem physischen Tod. Man gibt sich nicht auf; das ist unanständig.

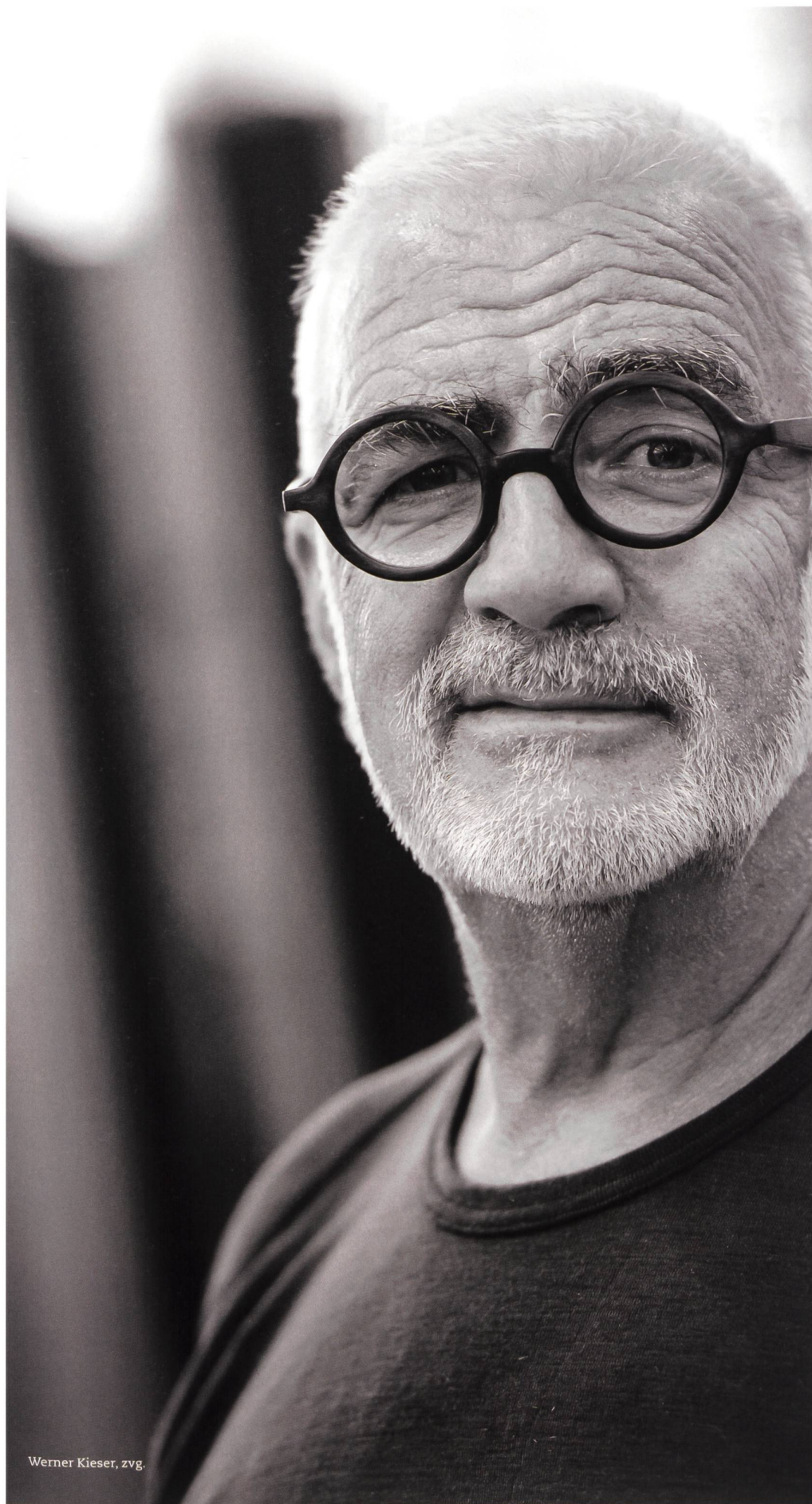
## Sind Unternehmer zwanghafte Optimisten?

Ja; das müssen sie sein. Wenn alle sagen, das funktioniert nicht, insbesondere Unternehmensberater, ist dies ein zuverlässiges Zeichen dafür, dass man auf dem richtigen Weg ist.

## Was ist der Unterschied zwischen einem Unternehmer und einem Manager?

Ein Unternehmer ist ein Träumer. Besessen von seinem Produkt, will er diese Idee mit allen Mitteln verbreiten. Sein Kapitaleinsatz ist Mittel zu diesem Zweck, nicht zur Gewinnmaximierung. Der Manager hat eine ordnende, optimierende Funktion. Er lebt von der Unvollkommenheit der Planung. Wäre die Planung perfekt, bräuhete es keine Manager. Er behebt Störungen und verhindert die Stagnation der soziotechnischen Organisation, die er betreut.





Werner Kieser, zvg.

**René Scheu: Was geben Sie potentiellen Unternehmern mit auf den Weg?**

**Werner Kieser: Hier 11 Fragen zum Eignungstest:**

Arbeiten Sie gerne? Sind Sie manchmal wie in einem Rausch bei Ihrer Arbeit? Ziehen Sie es vor, zu arbeiten statt an eine Party ohne speziellen Zweck zu gehen? Wenn ja, erfüllen Sie die wichtigste Voraussetzung für Ihre unternehmerische Zukunft.

Haben Sie ein Produkt mit einem Alleinstellungsmerkmal? Wenn nicht, finden oder schaffen Sie eines. Lediglich mit schon bestehenden Produkten in den Markt zu treten ist nicht sehr aussichtsreich.

Empfinden Sie keine Arbeit unter Ihrem Status, die der Erreichung Ihrer Ziele dient? Snobismus ist ein Erfolgskiller.

Netzwerken Sie nicht? Gut so, es funktioniert nicht. Was am Ende zählt, ist der Nutzen, den Sie bieten, und nicht die Beziehungen, die Sie haben.

Hören Sie auf Unternehmensberater? Ausgezeichnet, hören Sie gut zu – und machen Sie das Gegenteil.

Scheuen Sie sich, Allianzen einzugehen? «Keine Allianzen» ist eine Maxime der «Hidden Champions».

Mögen Sie devote Angestellte nicht? Gut – entlassen Sie sie so schnell wie möglich und stellen Sie rebellische Leute ein. Sie wachsen am Widerstand, nicht an Schmeicheleien.

Bringen Sie Ihren Mitarbeitern etwas Neues bei? Wenn Sie ihnen nichts beizubringen haben, gibt es keinen Grund dafür, dass Sie der Boss sind. Lediglich formale Autorität zu haben reicht nicht.

Haben Sie permanent zu wenig Geld? Das ist Ihr Schicksal, solange Sie Unternehmer sind. Ihre Zeit ist vorbei, wenn Ihre Projekte nicht mehr Geld benötigen, als Sie haben.

Kümmert es Sie nicht, was Ihr Einkommen sein wird, wenn Sie älter sind? Gut – Sie leben jetzt.

Machen Sie sich keine Gedanken darüber, was Sie nach Ihrer Pensionierung tun werden? Grossartig! Ihre