

«Ja, da ist viel Geld weg. Aber es ist auch viel gekommen»

Vom erfolgsverwöhnten Unternehmer zum verarmten Strassenverkäufer und wieder zurück: Die Geschichte von Karl Müller könnte leicht mehrere Leben füllen. Dabei hat sein eigenes erst nach über 30 Jahren so richtig begonnen. Nun hat er ein neues Ziel vor Augen: Die bedeutendste Schuhfirma der Welt zu schaffen. Und das würde er eigentlich bereits zum zweiten Mal machen. Im Gespräch mit dem MBT-Erfinder aus Roggwil.

Interview: Marcel Baumgartner

Bilder: Bodo Rüedi

Die Entwicklung des MBT-Schuhs (Masai-Barfuss-Technologie) machte Karl Müller zum Multimillionär. Von der Geburtsstunde des Schuhs ohne Absatz bis ins Jahr 2006 wurden rund vier Millionen Paar abgesetzt. Die «SonntagsZeitung» führte das Produkt gar unter den wichtigsten Schweizer Erfindungen aller Zeiten auf. Kasse machte Müller schliesslich auch beim Verkauf des Unternehmens im September 2006. Aufgrund unterschiedlicher Visionen mit seinen damaligen Geschäftspartnern entschloss er sich, noch einmal mit einem eigenen Konzept zu starten. Er entwickelte kybun, ein ganzheitliches Trainings- und Therapiekonzept für den Alltag. Doch dann setzte der Unternehmer bei Bankgeschäften auf die falsche Karte und verlor weit mehr als 100 Millionen Franken. Ein Verlust, der ihn nicht einknicken liess – Müller ist sich Gegenwind gewohnt. Schon in jungen Jahren suchte er die Herausforderung und das Risiko: Mit 20 Jahren versuchte er

«Es gab Zeiten, wo wir pro Monat 200'000 Paar Schuhe verkauft haben.»

sich als Unternehmer in Südkorea, wo er auch seine Frau kennenlernte. Müller verkaufte dort Schweizer Produkte, eröffnete schliesslich mehrere Restaurants und Sportgeschäfte. So baute er damals bereits zwölf Firmen auf. Die Geschäfte florierten, Müller war ein gemachter Mann, der hohes Ansehen genoss.

Mit dem grossen Geld und der Fokussierung auf die Arbeitswelt verschlechterten sich jedoch zunehmend die Beziehung zu seiner Frau sowie die eigene Gesundheit. Müller zog einen Schlusstrich und kehrte nach zwölf Jahren mit Frau und vier Kindern nach Roggwil im Thurgau zurück. Dort wurde nach kurzer Zeit sein Interesse an der Bibel geweckt. Er begann, sich vertieft mit dem christlichen Glauben zu befassen. Geschäftlich begab er sich auf dünnes Eis: Sein ganzes Geld investierte er in ein soziales Projekt (ein Drogenheim in Arbon) – und scheiterte. Die finanzielle Situation war so prekär, dass Mül-

ler gezwungen war, Holzspielzeug auf der Strasse zu verkaufen, um seine Familie zu ernähren. Auch seine Werte veränderten sich: Orientierte er sich in den vergangenen Jahren noch hauptsächlich an Geld, Erfolg und Ansehen, so bildete fortan die Familie den Mittelpunkt. Das änderte sich auch nicht, als er 1997 die Idee des MBT realisierte – und damit weltweit Erfolgsgeschichte schrieb. Wo steht der Mann heute, dessen Erfindung die Schuhindustrie veränderte und bei Prominenten wie Julia Roberts, Arnold Schwarzenegger, Cher und Bono von U2 auf Anklang stiess?

Karl Müller, wie fühlt man sich, wenn man 100 Millionen Franken bei Bankgeschäften verliert?

Es war ja eigentlich einiges mehr.

Tatsächlich?

Ja, so viel war es an einem einzigen Tag.

Umso mehr: Wie fühlt man sich in einer solchen Situation?

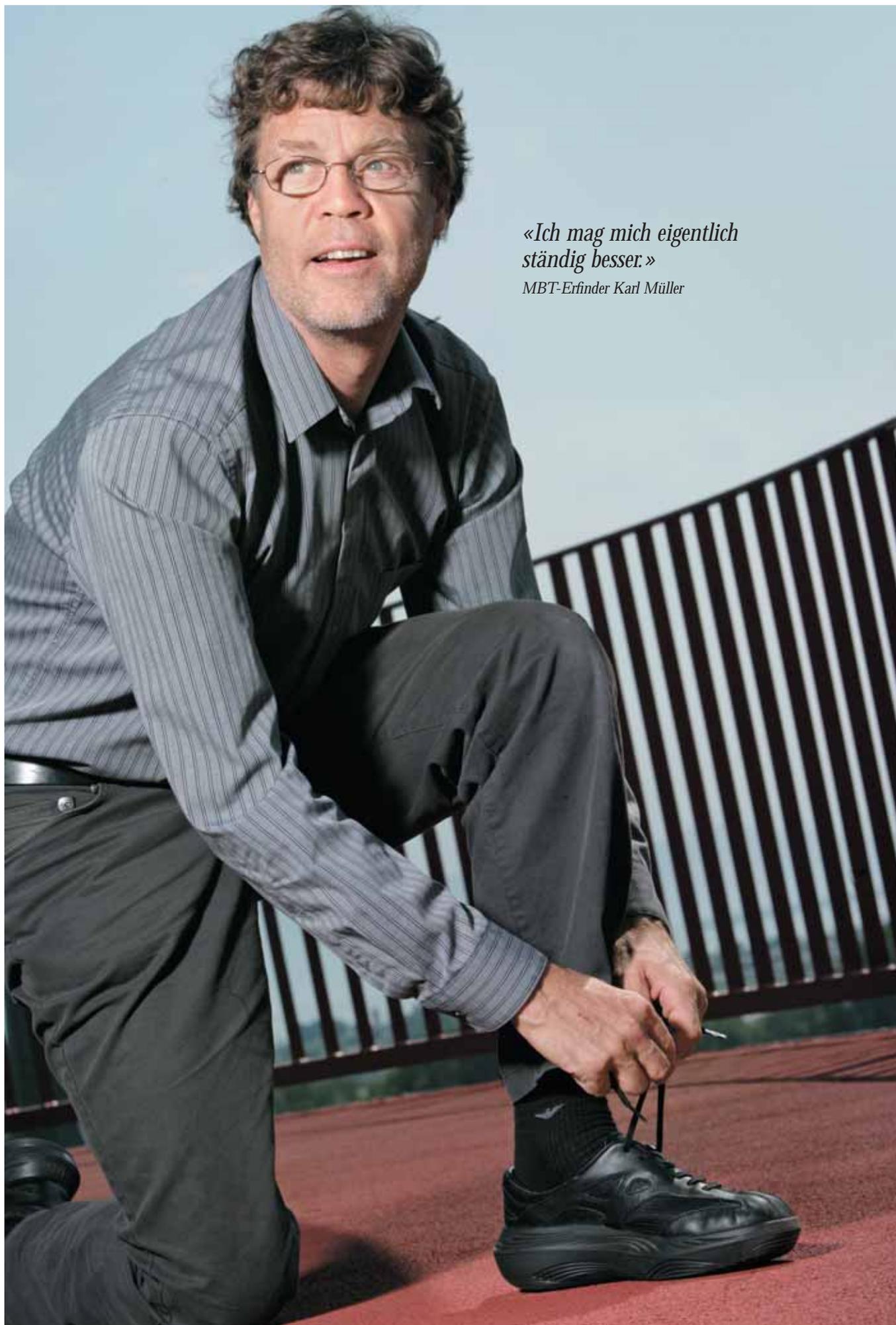
Erleichtert. (Denkt lange nach) Na ja, das ist wohl etwas übertrieben. Man erlebt ein Meer der Gefühle. Aber es hätte noch schlimmer kommen können: Ich habe den Stecker gezogen, bevor ich in die Schulden hineingekommen bin. Etwas Geld ist so noch übriggeblieben. Und das war eine Erleichterung. Nachgetrauert habe ich dem Geld nie.

Vom heutigen Standpunkt aus müssen Sie das ja auch nicht. Es geht wieder bergauf.

Im Moment stehen wir mit der Firma kybun ag noch nicht gut da. Wir haben ständig rote Zahlen geschrieben. Das war Lehrgeld, das ich bezahlen musste: Zum ersten Mal in meinem Leben habe ich eine meiner Ideen einem externen CEO zur Verwirklichung gegeben – in der Hoffnung, dass er sie nach meinen Wünschen umsetzt. Das hat nicht funktioniert und uns viel Geld gekostet.

Sie mussten den CEO auswechseln?

Ja.



*«Ich mag mich eigentlich
ständig besser.»*

MBT-Erfinder Karl Müller

Und übernehmen nun selbst diese Position?

Genau. Ich werde sie nun – wie ich es bei all meinen anderen 25 Firmen gemacht habe – wieder von unten herauf aufbauen. Das hat immer funktioniert. Wenn man ein Teil auf das nächste fügt und nicht gleich von Beginn an mit der grossen Kelle anrühren will, dann stellt sich auch der Erfolg ein. Ich bin allerdings darauf angewiesen, dass es aufwärts geht. Etwas unter Druck stehe ich schon.

Als Journalist hat man bei Ihnen die Qual der Wahl. Sie bieten Stoff für zahlreiche Interviews. Welche Station Ihres Lebens müssen wir unbedingt beleuchten?

Das kommt auf das Hauptthema des Mediums an. Ihr Magazin widmet sich ja vorwiegend Erfolgsgeschichten von Ostschweizer Unternehmern. Da würde man bei mir wohl nicht gerade mit dem Drogenheimprojekt beginnen, sondern wohl eher mit der Entwicklung des MBT.

Diese Erfolgsgeschichte kennen die meisten schon.

Zumindest die Insider, ja. Mit Insidern meine ich die Schuhindustrie. Dort gibt es sicherlich niemanden, der MBT nicht kennt. Wir haben damit 1997 die gesamte Branche revolutioniert. Noch bis zum Jahr 2000 gab es klare Gesetze, was den Bau eines Schuhs betraf: Er musste stützen, führen und dämpfen. Seit es die Schuhindustrie gibt, entwickelte man so die Produkte. Mit dem MBT haben wir dann genau das Gegenteil gemacht: Einen Abrollschuh, der weder stützt noch führt. Er hat das Denken der Biomechanik, die eng mit der Schuhindustrie verflochten ist, grundlegend verändert. Weltweit gibt es keine bedeutende Firma mehr in diesem Business, die nicht in irgendeiner Form das Konzept des MBT in das eigene Produkt integriert hat. Die Ausnahme bildet natürlich der Fashion-Bereich – High Heels oder italienische Lackschuhe. Dort steht die Ästhetik im Vordergrund.

Sie sagen, das Konzept wurde integriert. Kopiert trifft es wohl eher.

Nicht bei allen. Es gibt aber tatsächlich rund 50 Firmen, die den MBT eins zu eins kopiert haben – oder es zumindest versucht haben.

Wer kopiert wird, weiss, dass er Erfolg hat.

Das ist so. Nachdem mich die gesamte Branche fünf Jahre lang als «Spinner von Roggwil» bezeichnet hatte, merkte sie schliesslich, dass die Nachfrage nach unseren Produkten laufend stieg, dass ein Markt entstanden war. Der Kunde verlangte nach unserem Angebot. Und auf Druck der Kunden hat auch die Konkurrenz reagiert. Marken wie «Nike», «Adidas» oder «Reebok» kopieren allerdings nicht, sie nehmen Ideen auf und integrieren sie in die eigenen Konzepte.

Mit Ihrer neuen Firma, der kybun ag, verkaufen Sie unter anderem die «kyBounder»-Matten für mehr Bewegung im Alltag – aber auch «kyBoot», Gesundheitsschuhe. Kopieren Sie nun gewissermassen Ihre ursprüngliche Idee des MBT?
Natürlich nicht. Als ich die Firma MBT verkauft habe, hatte ich schon die Idee für die nächste Generation von Schuhen im Kopf.



Karl Müller, MBT-Erfinder

Ich wusste schon seit längerem aus eigener Erfahrung, dass es gewisse Aspekte gibt, die wir noch verbessern könnten. Das haben wir nun in den «kyBoot» integriert.

Waren es diese Aspekte, die zur Trennung von den damaligen Geschäftspartnern geführt haben?

Sie waren einer der Hauptgründe, ja. Meine Partner wollten sich in Richtung Lifestyle bewegen, und mich als Ingenieur haben Wirkung und Funktion interessiert.

Haben sich Ihre Partner damit von der ursprünglichen Philosophie abgewendet?

Gewissermassen. Sie haben bei der Sohle gewisse Verbesserung erzielen können. Der Schuh wurde leichter, flacher und auch schöner. Die neueste Kollektion ist vom ästhetischen Gesichtspunkt her gesehen wirklich sehr ansprechend. Sie sind dem Ziel

«Ich wollte nicht länger einen Schuh anbieten, an den man sich zuerst gewöhnen muss.»

«mehr Lifestyle» also deutlich näher gekommen. Rein von der Funktion her haben sich gewisse Aspekte aber nicht verbessert. Zum Beispiel die Gewöhnungsbedürftigkeit: Viele Kunden, die nicht den Durchhaltewillen haben, sich auf den neuen Schuh und den neuen Gang einzustellen, werden ihn bald wieder zur Seite stellen. Damit hatte ich schon immer ein Problem. Ich suchte

stets nach einer Lösung, die dem entgegenwirkt. Ich wollte nicht länger einen Schuh anbieten, an den man sich zuerst gewöhnen muss.

Und diesen haben Sie nun entwickelt?

Die ganzen Patente – überhaupt die technischen Umsetzungen – sind Welten entfernt von dem früheren Produkt. Wir setzen andere Produktionstechnologien ein, andere Materialien. Und im Bezug auf die Wirkung sind wir ganz sicher nicht schlechter. Es ist also ganz klar keine Kopie, sondern die nächste Generation.

MBT dürfte im Herzen noch immer «Ihr Kind» sein. Wie schwer war es, sich davon zu trennen?

Wenn die Firma mein Kind wäre, hätte ich sie sicherlich nicht abgegeben. Ich bin jetzt Vater von sieben Kindern und würde mich niemals von ihnen trennen.

Also war es einfach eine weitere Station in Ihrem Leben?

Ja. Eine Station im Leben, wie viele andere auch.

Hätten Sie auf eine davon gerne verzichtet?

Es hat alle gebraucht, um an diesen Punkt zu gelangen. Wenn Sie etwas mit Bauklötzen bauen, können Sie auch nicht am Schluss einen der unteren entfernen. Alles würde zusammenstürzen.

Aber Sie mussten – wie angesprochen – enorm viel Lehrgeld bezahlen.

Finanziell und auch menschlich. Aber das hat es alles gebraucht. Und letztlich ist es immer wieder gut ausgegangen. Die menschlichen Risse konnten alle ausgemerzt werden. Meine Frau und ich sind immer noch zusammen. Erst kürzlich feierten wir den 25-jährigen Hochzeitstag. Und das Geld? Ja, da ist viel Geld weg. Aber es ist auch viel gekommen.

Sie hätten sich nach dem Verkauf von MBT in den Ruhestand verabschieden können. Finanziell wären Sie abgesichert gewesen.

Ja, nach dem Verkauf des Unternehmens hätten ein paar Generationen davon leben können.

Was ist es, was Sie antreibt, wenn nicht der finanzielle Erfolg?

Das Geld ist für mich kein Antrieb. Erstens brauche ich es nicht, und zweitens ist es ein schlechter Antrieb für ein erfolgreiches Business. Die Freude an der Arbeit bedeutet wesentlich mehr. Ich habe den Eindruck, mehr oder weniger jeden Tag am richtigen Ort zu sein und das Richtige zu tun. Dieses Feedback erhalte ich auch von unseren Kunden. Wenn man mit Freude an einer kleinen Zelle arbeiten kann, diese immer wieder optimiert und verfeinert, dann ist der Erfolg vorprogrammiert.

Und wann wird er sich bei kybun einstellen? Derzeit geht es dem Unternehmen ja noch nicht gut.

Wir haben 18 Mitarbeiter. Da muss sich schon etwas bewegen. Von den Schuhen können wir derzeit noch zu wenig absetzen. Den Gewinn müssen wir mit den Matten machen. Aber auch das

Anzeige

„Echt beeindruckend, wie flexibel sich diese Software auf unsere Bedürfnisse abstimmen lässt.“

Thomas Meyer
Geschäftsführer
zimtstern



Auftrag

Fibu

Lohn

ab CHF 890.–

Erhältlich als:
Standard-, Gold-,
Platin- sowie als MS-
SQL-Server-Version.

SelectLine®
Kaufmännische Software

SelectLine ist eine modular aufgebaute betriebswirtschaftliche Softwarelösung, deren Leistung und Funktionsumfang sich perfekt auf die Bedürfnisse von **Klein- und Mittelunternehmen** anpassen lässt. Jetzt können Sie **die neue Version 10** zu attraktiven Konditionen bestellen.

WINAGE®
AURIGA
INFORMATIK

Winage GmbH | Achsenstr. 15 | CH-9016 St. Gallen
Tel. +41 71 280 35 67 | www.winage.ch

ist ein neues Produkt auf dem Markt und muss sich zuerst etablieren. Über allem schwebt die Idee, etwas gegen den Bewegungsmangel zu unternehmen. Er ist schliesslich einer der Hauptgründe für die explodierenden Kosten im Gesundheitswesen. Mit unseren Produkten wollen wir diesen Mangel ausgleichen. Beispielsweise indem man einen Teil seiner Zeit im Büro nicht

«Nachdem mich die gesamte Branche fünf Jahre lang als ‹Spinner von Roggwil› bezeichnet hatte, merkte sie schliesslich, dass die Nachfrage nach unseren Produkten laufend stieg.»

sitzend, sondern stehend auf unseren elastischen Kissen verbringt. Sie wirken gewissermassen wie ein Trampolin und bringen Bewegung in den Alltag. Sie sehen: Unser Hauptantrieb ist also tatsächlich nicht das Geld, sondern die Freude an der Arbeit und der Grundgedanke, etwas Gutes zu tun.

Trotzdem müssen Sie irgendwann den Turnaround schaffen. Klar. Und ich glaube daran. Sonst würde ich keinen weiteren Tag lang weiterarbeiten. Ich rechne damit, dass wir schon im Herbst aus den roten Zahlen herauskommen und dann im nächsten Jahr die Schulden, die sich aufgebaut haben, zurückbezahlen können.

Wo liegt das Problem beim Verkauf der Schuhe?

Bei der Menge, die wir produzieren können. Die Nachfrage ist durchaus vorhanden. Aber man muss realistisch bleiben: Wir verkaufen die Schuhe erst seit drei Monaten – und auch nur in unserem Shop in Roggwil. In einem solch kleinen Geschäft monatlich 1000 Schuhe zu verkaufen, ist nicht so einfach. Abgesehen davon, hätten wir die 1000 Schuhe gar nicht. Wir haben vielleicht die Hälfte davon. Sehen Sie: Wir haben extrem hohe Produktionskosten. In Italien stellen drei Schweizer diese Schuhe in Handarbeit her. Und eigentlich sind alles überqualifizierte Leute. Da sitzen ein ETH-Ingenieur und ein ehemaliger Bally-Mitarbeiter, der früher in Indien 2000 Mitarbeiter geführt hat, sowie dessen Frau und bauen unsere Schuhe.

Wo bleibt die Technologie?

Die Produktionstechnologie, die wir für viel Geld entwickeln, ist eine ganz andere, als man sie derzeit in der Schuhindustrie hat. Wir stellen die Sohlen mit Robotern her. Und davon haben wir bisher nur einen. Das soll sich aber ändern. Ähnlich wie die Firma Swatch, die eine neue Produktionstechnologie entwickelt und damit die Massenproduktion wieder zurück in die Schweiz gebracht hat, möchten auch wir die Massenproduktion zurückbringen. Bei MBT gab es Zeiten, wo wir pro Monat 200'000 Paar Schuhe verkauft haben. Bei kybun sind es derzeit halt erst 500, also ein Bruchteil davon. Aber wir möchten wieder in jene Sphären vorstossen – und das nicht Made in China, sondern Made in Switzerland. Aber klar: In der jetzigen Phase der Prozessoptimierung können wir keine solchen Mengen produzieren.

Sie haben sich einmal darüber beklagt, dass in Ihrem Kopf ständig neue Projekte herumgeistern. Was ist daran so schlimm?

Ich bin tatsächlich etwas geplagt von Ideen. Es ist wohl eine meiner Gaben, dass ich ständig auf Projekte stosse, die sich umsetzen lassen. Nur leider ist die Realisation nicht immer so einfach. Bis man die Idee einem Team übergeben kann, muss man sehr vieles selber in die Wege leiten. Daher ist es gar nicht möglich, alles aufzugleisen. kybun wird wohl das letzte sein, das ich mache – dafür umso sorgfältiger. Und mit dem Ziel, eine Weltfirma zu werden.

Ein hohes Ziel.

Als ich mit MBT gestartet bin – wir verkauften damals 20 Paar Schuhe pro Monat –, sagte ich gegenüber einer Regionalzeitung, dass wir dereinst wichtiger werden als Nike. Natürlich hiess es sofort, der Spinner Müller sei verrückt geworden. Aber das Ziel wurde realisiert. Wir wurden nicht grösser als Nike, aber wichtiger, indem wir die Industrie revolutioniert haben. Und mit dieser Firma werden wir ebenfalls eine gewisse Grösse erreichen. Wir werden eine der bedeutendsten Schuhfirmen der Welt werden.

Die SonntagsZeitung zählt MBT zu den wichtigsten Schweizer Erfindungen. Das muss Sie stolz machen.

Nein, nicht stolz. Das ist gefährlich. Wenn, dann ist es Dankbarkeit.

Dankbarkeit? Sie haben das ja alles selber erarbeitet.

Nein, das sehe ich anders. Ich habe das nicht selber gemacht. Ich bin ein gläubiger Mensch. Ich glaube an Gott und an die Bibel.

«Ich bin ein gläubiger Mensch. Ich glaube an Gott und an die Bibel.»

Im Gegensatz dazu bin ich gar nichts. Um das zu erreichen, waren so viele Führungen nötig. Alleine hätte ich das gar nicht zustande gebracht. Die Ideen waren ein Geschenk.

Es gibt viele Spitzenunternehmer, die es ohne Glauben geschafft haben.

Natürlich. Und ich gönne ihnen den Erfolg. Ich sage ja nicht, dass es nur geht, wenn man glaubt. Der Glaube ist auch nichts, was man jemandem einpflanzen kann. Man muss ihn erleben. Er ist eine ganz individuelle Sache, über die ich aber sehr offen reden kann.

Das macht Sie in gewisser Weise zu einem Novum in der Unternehmerwelt. Werden Sie dadurch anders behandelt?

Ich werde ja immer wieder für Vorträge eingeladen. Und dort spreche ich meine Meinung offen aus. Mein Denken als gläubiger Unternehmer ist sicherlich speziell. Aber wenn ich den Zuhörern dann im Detail erzähle, wie mein Denken funktioniert, sehen sie

oft, dass es nicht Spinnerei ist, sondern dass man durchaus etwas lernen kann. Beispielsweise sind für mich die nicht-greifbaren Dinge wie Beziehungen zu Menschen ebenso wichtig wie die nackten Zahlen. Businesspläne mache ich übrigens sowieso keine. Bei uns im Verwaltungsrat schauen sie sich jeweils die Zahlen an. Aber das interessiert mich alles nicht. Wenn ich sehe, dass die Kunden im Laden begeistert sind, dann komme ich zur Ruhe, weil ich weiss, dass diese Firma blühen wird. Passiert das, ist man

«Geld ist ein schlechter Antrieb für ein erfolgreiches Business.»

gar nicht mehr zu bremsen. Ich habe das schon mit MBT erlebt. Wenn Sie ein System haben, das funktioniert, eine Mund-zu-Mund-Werbung, die Sie unterstützt, Sie die Kunden nicht mit hohen Preisen oder schlechter Qualität verärgern, dann müssen Sie nur noch Strukturen einführen – und Sie werden die ganze Welt erobern.

Aber diesen Luxus kann man sich nur leisten, wenn man ein finanzielles Polster für die Durststrecken hat.

Bei MBT hatte ich alles andere als ein Polster. Ich hatte damals schon sechs Kinder und finanziell absolut keine Reserven. Gar nichts. Man kann es sich leisten, wenn man die eigenen Ansprüche total herunterschraubt. Und wenn man nicht in die Schulden gerät. Sobald man Verpflichtungen eingeht, wird Druck aufgebaut. Aber Sie haben recht: Bei kybun hatte ich ein finanzielles Polster. Das ist mittlerweile massiv geschwunden. Ich mache mir aber überhaupt keine Sorgen.

In jungen Jahren waren Ihnen Erfolg und Ansehen extrem wichtig. Mögen Sie die Person überhaupt, die Sie früher waren?

Das habe ich mir noch gar nie überlegt. Ich mag mich so, wie ich jetzt bin – sicher besser als jene Person, die ich vor zwei, fünf oder zehn Jahren war. Ich mag mich eigentlich ständig besser. Dank dem Glauben an den Gott der Bibel werde ich je länger, desto selbstloser. ■

Anzeige

freicom.





WIR BAUEN AUF STARKE PARTNERSCHAFTEN – SEIT ÜBER 20 JAHREN.

Partnerschaft ist unser oberstes Prinzip. Partnerschaft bedeutet Nähe zu unseren Kunden und zu unseren Partnern. Wir bieten Ihnen nicht irgendeine, sondern die genau auf Sie zugeschnittene Lösung. Von dieser Partnerschaft profitieren seit über 20 Jahren mehr als 500 Treuhänder. Profitieren auch Sie!

Partner



CH-9000 St.Gallen ■ CH-8306 Brüttisellen ■ CH-6003 Luzern ■ CH-4500 Solothurn ■ FL-9490 Vaduz ■ info@all-consulting.ch ■ www.all-consulting.ch