

INTERVIEW

## «Wir treten nicht an, um Zweiter zu werden», sagen die On-Chefs über ihre Laufschuhfirma. «Klingt das jetzt überheblich?»

Man muss schon etwas wahnsinnig sein, um aus der Schweiz heraus die Sportartikelgiganten Adidas und Nike anzugreifen. Die beiden Mitgründer David Allemann und Caspar Coppetti erklären im Interview, was ihre Firmenkultur ausmacht, wie verteilte Führung funktioniert und warum On keine unsportlichen Mitarbeiter mehr hat.

Nicole Rütli, Moritz Kaufmann

26.04.2021, 05.30 Uhr



«Sport ist bei uns Teil der Arbeitszeit.» David Allemann (links) und Caspar Coppetti, die Gründer der Firma On, im On-Lab im Kreis 5 in Zürich.

Christoph Ruckstuhl / NZZ

**On ist innerhalb kurzer Zeit vom Startup mit drei Gründern zu einem internationalen Unternehmen mit 800 Mitarbeitern herangewachsen. Wie hat sich das auf Ihre Firmenkultur ausgewirkt?**

**Caspar Coppetti:** Auch heute noch machen wir Dinge bei On anders als andere Firmen. Sonst wären wir einfach eine Kopie von Adidas oder Nike. Wir suchen Leute, die bereit sind, etwas Neues auszuprobieren und etwas zu wagen. Wichtig ist uns beispielsweise, dass keine Sanktionen drohen, wenn etwas schiefläuft. Es geht schliesslich um Lösungen und nicht darum, wer einen Fehler gemacht hat. Wir Gründer haben gemerkt, dass wir unsere Kultur

vorleben müssen.

**Sie haben während Corona 300 Mitarbeiter eingestellt. Wie integriert man so viele neue Angestellte mitten in einer Krise?**

**David Allemann:** Auf die 300 ausgeschriebenen Stellen haben wir 40 000 Bewerbungen erhalten und diejenigen ausgewählt, die «explorer spirit» mitbringen. Sie sollen selbständig loslegen können, ohne dass das Ziel bereits genau vorgegeben ist. Die neuen Mitarbeitenden wurden rasch von ihren Teams integriert, beispielsweise durch virtuelle Kaffeezusammenkünfte und Video-Calls. Inzwischen haben wir für neue Kolleginnen und Kollegen eine ganze Woche reserviert, während deren wir drei Gründer über Kultur sprechen und unsere Erfahrungen teilen.

**Veranstalten Sie sogenannte Team-Building-Events wie gemeinsame Waldübernachtungen und Ähnliches?**

**Coppetti:** Vieles läuft über den gemeinsamen Sport ab. Laufen ist ein ehrlicher Sport, bei dem alle gleich sind. Wenn ich einen schlechten Tag habe, dann rennen mir alle um die Ohren.

**Dann muss man sportlich sein, wenn man bei Ihnen arbeiten will?**

**Coppetti:** Wir haben schon einige Mitarbeitende, die vom Laufsport kommen und sehr ehrgeizig sind. Andere wiederum sind zu Beginn nicht unbedingt so sportlich, aber sie werden es mit der Zeit. Sport ist bei uns Teil der Arbeitszeit. Im Sommer sieht man bei On manchmal Leute barfuss und verschwitzt durchs Büro laufen. Und auch wir sitzen manchmal noch um 16 Uhr in unseren Sportkleidern in einer Sitzung, weil das Geschäft nach dem Sport gleich weitergeht.

**Gemeinsamer Sport und andere Team-Building-Aktivitäten sind in Corona-Zeiten wohl schwierig?**

**Allemann:** Ja. Aber wir haben virtuelle Trainings, Yoga-Kurse und Work-outs ins Leben gerufen.

**Coppetti:** Es sieht schon witzig aus, wenn zwischen 40 und 500 Leute gemeinsam online Sport treiben. Auch ich kam mir komisch vor, als ich im Garten den Hampelmann und Liegestütze machen musste.

**Allemann:** Als sich aber noch Roger Federer aus seinem Chalet in

Valbella zugeschaltet hat, da hat es sich wieder okay angefühlt.

**Journalisten, die mit Ihnen zu tun haben, merken schnell: Sie kontrollieren akribisch, was von Ihnen nach aussen transportiert wird. Sind Sie auch als Chefs Kontrollfreaks?**

**Allemann:** Das dürfen wir nicht sein. Wir wissen, dass unsere Kultur und die Eigeninitiative unseres Teams sonst darunter leiden würden.

**Coppetti:** Wir fassen das als Kompliment auf, dass offenbar alles so perfekt aussieht. Doch von zehn Dingen, die wir machen, gelingen vielleicht fünf. Der Plan, dass Roger Federer beispielsweise bei seinem Comeback in Doha in On-Schuhen Tennis spielt, hätte bis zur letzten Minute schief laufen können. Die Zeit, um mit ihm die Schuhe zu entwickeln, war sehr kurz. Wir haben erst geglaubt, dass es klappt, als er am Fernsehen mit seinen Schuhen aufgetaucht ist.

**Wie würden Sie Ihren Führungsstil bezeichnen?**

**Coppetti:** Wir versuchen, möglichst viele Entscheidungskompetenzen ins Team zu übertragen. Wir haben allerdings viele junge Leute, die manchmal Mühe haben abzuschalten. Wir sagen ihnen, dass sie nebst all der Verantwortung auch lernen müssen, sich abzugrenzen. Bei diesem Punkt müssen wir uns selbst an der Nase nehmen. Ich persönlich lese ab Freitag um 18 Uhr bis am Montagmorgen keine E-Mails mehr. In Japan müssen wir unsere Mitarbeitenden fast zwingen, die gesetzlich vorgeschriebenen Ferientage zu beziehen.

**Können Sie als Gründer loslassen und sich etwas zurücknehmen, jetzt, wo Sie erfolgreich sind?**

**Allemann:** Das müssen wir. Sonst hätten wir nicht die richtigen Leute für On begeistern können, Menschen, die ihr eigenes Ding durchziehen wollen. Und wir hätten auch nicht die Kapazität gehabt, uns um zukunftsgerichtete Themen wie neue Produkte und Innovation zu kümmern. Heute sind wir drei Gründer nicht mehr hauptsächlich für den Erfolg von On verantwortlich. Mittlerweile haben wir ein sehr erfahrenes Leadership-Team von rund 20 Personen. Die Verantwortung ist auf viele Schultern verteilt. Wir haben ausserdem bewusst keinen CEO ernannt. Wir sind partnerschaftlich organisiert mit Martin Hoffmann und Marc Maurer als Co-CEOs. Caspar und ich teilen uns die Rolle als im Unternehmen sehr aktive Co-Verwaltungsratspräsidenten. Und der On-Mitgründer Olivier Bernhard ist als Innovationschef ebenfalls

aktives Verwaltungsratsmitglied.

### **Gibt es da keinen Streit?**

**Coppetti:** Wir haben in all den Jahren eine unglaubliche Streitkultur entwickelt. Aber so finden wir auch die besten Lösungen.

### **Aber gerade in einer Krise muss man Entscheidungen rasch treffen.**

**Allemann:** In einer solchen Krisensituation muss man zusammensitzen und zu einem Punkt kommen. Bei Ausbruch der Pandemie hat es bei On enorme Kontroversen gegeben. Wir wussten einige Zeit nicht, ob unser Geschäft stark einbricht. Geholfen hat uns ein Blick auf die Finanzkrise, kurz nachdem wir On gegründet hatten. Wir haben damals erlebt, dass die Leute in Zeiten grosser Unsicherheiten nicht weniger, sondern mehr joggen. Die Gesundheit und sich in der Natur bewegen sind in solchen Phasen extrem wichtig. Deshalb haben wir im Frühjahr trotz Lockdown beschlossen, unsere Produktion nicht zu stoppen.

### **Sie haben weiter produziert wie geplant?**

**Coppetti:** Ja, obwohl unsere Welt plötzlich stehenblieb. Unsere 8000 Verkaufsstellen, die sich zur Hälfte in den USA befinden, waren geschlossen. Laufschuhgeschäfte haben angedeutet, dass sie sämtliche Bestellungen stornieren wollten. Am 20. März 2020 haben wir ein Meeting mit allen Mitarbeitern organisiert, an dem wir ihnen allen eine Jobgarantie bis Ende 2020 gegeben haben. Nach dem Schreckmoment ging dann im April/Mai der Laufboom los.

### **Wie haben Sie Ihre Schuhe denn verkauft?**

**Allemann:** Auf dem Höhepunkt der Krise haben alle ausschliesslich online gekauft. Mitarbeiter von On, die sonst an Events gehen oder im Verkauf arbeiten, haben nun Kunden per Online-Video beraten. Wir haben unseren kleineren Laufschuhhändlern ermöglicht, ihre Produkte auf unserem Web-Shop auf eigene Rechnung zu verkaufen. Unsere Telefone liefen heiss. Wir haben innert kurzer Zeit über 100 zusätzliche Service-Mitarbeitende, wir nennen sie «Happiness-Deliverer», eingestellt. Doch um diese «Kunden-Happiness» war es wegen des Ansturms über ein paar Wochen nicht mehr so gut bestellt. Wir haben dann gemerkt, dass wir 40 bis 50 Prozent der E-Mail-Anfragen mit Computerprogrammen – sogenannten Bots – automatisch beantworten können. Im Herbst hatten wir die Situation wieder unter Kontrolle.

**Sind Sie zufrieden mit dem Geschäftsverlauf von On?**

**Coppetti:** Ja, trotz Pandemie haben wir mehr Schuhe und Kleidungsstücke verkauft, als wir geplant hatten.

**Und konkret in Zahlen ausgedrückt?**

**Coppetti:** Wir haben es nicht so mit Zahlen.

**Allemann:** Was wir an Zahlen mitteilen können, ist, dass sich unser Team alle 18 Monate verdoppelt.

**Sind Ihre Mitarbeiter mit Aktien am Unternehmen beteiligt?**

**Allemann:** Ja, sind sie. Die Aktien sind breit gestreut.

**Wie sieht es allgemein mit den finanziellen Anreizen für Ihre Mitarbeiter aus?**

**Coppetti:** Als wir starteten, hatten unsere Verkäuferinnen und Verkäufer ein Mengenziel, und sie erhielten 30 Prozent des Lohnes als Bonus. Wir haben jedoch schnell gemerkt, dass das Fehlanreize setzt. Seit 2014 haben alle Mitarbeitenden, ob im Kundendienst, im Verkauf, im Marketing oder in der Buchhaltung, genau die gleichen Ziele. Alle werden an denselben Zielen gemessen und erhalten denselben Bonus. Wir hatten auch Verkäuferinnen und Verkäufer, die deswegen On verlassen haben.

**Sie haben also Ziele für das gesamte Unternehmen definiert. Welche?**

**Allemann:** Für 2020 haben wir drei Ziele definiert: Wie viele Schuhe und Kleidungsstücke wir verkaufen wollen. Dass wir unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoss verringern. Sprich: deutlich weniger fliegen und unsere Ware weniger mit Luftfracht transportieren. Und dass jedes On-Teammitglied zwei Tage gemeinnützige Arbeit leistet.

**Hat das auch einen konkreten Nutzen, oder machen Sie das fürs gute Gefühl?**

**Allemann:** Der Nutzen ist sehr konkret. Diese gemeinsamen Unternehmensziele verhindern ein Silodenken im Unternehmen. Wir wollen verhindern, dass die eine Verkaufsregion gegen die andere kämpft. Wir wollen, dass sich alle gegenseitig unterstützen.

**Das klingt nach Gruppendruck und Uniformität.**

**Allemann:** Im Gegenteil. Dazugehören zu dürfen, ist ja etwas Schönes. Einer unserer Werte ist: «We start and finish as a team.» Aber wir sind ein extrem heterogenes Unternehmen. Bei uns arbeiten Menschen aus 49 Nationen. Je zur Hälfte Männer und Frauen. Übrigens haben wir auch auf Stufe Teamleiter und Teamleiterinnen in unserem Management-Board ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis.

**Haben Sie das so festgelegt?**

**Coppetti:** Wir haben keine Quote, aber wir achten natürlich darauf. Meine Mutter hat sich stark für die Gleichstellung der Frauen eingesetzt. Uns ist wichtig, dass wir ein diverses Unternehmen sind. Bei uns soll sich niemand verstellen müssen. Wir haben zum Beispiel mehrere Personen im Unternehmen, die sich nicht mit einem Geschlecht identifizieren. Damit gehen wir sehr offen um. In den USA ist das Thema «People of Colour» zum Beispiel enorm wichtig. Dort achten wir sehr intensiv darauf, was nicht so einfach ist. Der Laufsport wird zwar von Menschen aus Afrika dominiert, aber in der Breite ist es eher ein weisser Sport.

**Wird denn auch offen über solche Fragen diskutiert?**

**Coppetti:** Sehr. Wir haben zum Beispiel geprüft, ob es noch Frauen- und Männerkollektionen braucht. Oder ob wir einfach Unisex-Kleidung herstellen sollen. Bei Schuhen machen wir klar den Geschlechterunterschied, weil Frauenfüsse leicht anders aufgebaut sind als Männerfüsse. Aber bei Kleidern überlegen wir uns ein einheitliches Grössensystem. Wir wollen nah am Zeitgeist sein und ziehen Mitarbeitende an, die auf solche wichtigen Fragen sensibilisiert sind. Das Durchschnittsalter unseres Teams beträgt 32 Jahre. Themen, die in der Gesellschaft noch kontrovers diskutiert werden, sind bei uns schon viel selbstverständlicher.

**Ab wann ist man zu alt für On?**

**Allemann:** Nie. Bei uns wurden schon Leute pensioniert.

## **Stellen Sie denn auch Ältere ein?**

**Allemann:** Klar. Wir sind ein Unternehmen, das aus dem Nichts in einem sehr kompetitiven Markt mit etablierten Playern gestartet ist. Das hat vor allem jüngere, risikobereitere Leute angezogen. Bei Adidas verdient ein Head of Innovation pro Jahr eine halbe Million. Wir sind in diesem Bereich mit einem Praktikanten gestartet, der an der Rennbahnklinik in Basel Sportwissenschaften studiert hat und nicht lockerliess, bis wir ihn eingestellt haben. Er hat seinen Weg gemacht. Aber damals konnten wir uns gar niemand anderes leisten.

## **Heute können Sie bestimmt gute Löhne bezahlen.**

**Coppetti:** Klar sind die Löhne mit uns gewachsen. Unser Informatikchef kam von Rocket Internet, also von Zalando. Wir sind in der glücklichen Situation, dass wir uns heute das Know-how leisten können, das wir brauchen. Oft haben aber Mitarbeitende von etablierten Firmen den Biss gar nicht mehr so.

## **Wo rekrutieren Sie Ihre Mitarbeiter? Die Schweiz hat keine echte Textil-, geschweige denn eine Sportswear-Industrie.**

**Allemann:** Viele Leute, die bei On arbeiten, sind eigentlich Quereinsteiger aus einer anderen Branche. Das wollen wir aber so, denn nur so können wir Dinge neu denken.

## **Trotzdem rekrutieren Sie die meisten Mitarbeiter im Ausland?**

**Coppetti:** Rund die Hälfte unseres Teams arbeitet verteilt auf acht Standorte in der Welt, die andere Hälfte arbeitet in der Schweiz. Wir versuchen, möglichst viele Jobs in der Schweiz zu schaffen. In gewissen Fällen sind wir aber gezwungen, das Know-how aus dem Ausland zu holen. Der Standort Zürich ist auf jeden Fall attraktiv. Aber wir haben ein Problem mit den Bewilligungen. Entweder sind die Drittstaaten-Kontingente schon aufgebraucht, oder es ist sehr bürokratisch. In zwei Bereichen, die für uns wichtig sind, ist die Schweiz aber führend . . .

## **. . . welche sind das?**

**Coppetti:** Material und Nachhaltigkeit. Wir können zum Beispiel für jedes On-Teil sagen, wie nachhaltig es ist: wie viel CO<sub>2</sub> es ausstösst, wie viele Chemikalien in den Boden gehen et cetera. Dies ist sehr wichtig, wenn man den eigenen ökologischen Fussabdruck verkleinern will.

**Es klingt alles so harmonisch bei Ihnen. Aber was machen Sie, wenn eine Person einfach nicht ins On-Team passt?**

**Allemann:** Wir sind ein Sportteam und treten nicht an, um Zweiter zu werden. Wer bei uns nicht alles fürs Team gibt, ist am falschen Ort. Wir haben eine sehr offene Feedbackkultur. Da sind wir durchaus unschweizerisch. Wenn jemand nicht passt, dann weiss es diese Person ziemlich schnell. Klingt das jetzt überheblich?

**Schon ein wenig . . .**

**Coppetti:** Man muss verstehen, wo wir herkommen. Als wir die Idee für On hatten, waren sieben von zehn Leuten der Ansicht, das werde niemals funktionieren. Wenn wir sagen, wir wollen die Besten sein, dann sprechen wir uns dadurch Mut zu, weil wir von Anfang an gegen diese Widerstände gekämpft haben. Wer nicht daran glaubt, ist bei uns am falschen Ort.

**Sie betonen bei jeder Gelegenheit Ihren Teamgeist. Aber Rennen sowie auch Tennis sind Individualsportarten. Werden Sie sich für neue Sportarten öffnen?**

**Coppetti:** Nein, wir wollen bei dem bleiben, was wir können. Wir haben den Vorteil, dass Joggen die Basis für viele Sportarten ist. Aber Basketball, Fussball und so weiter sind Zuschauersportarten. Da spielen ganz andere Mechanismen.

**Welche?**

**Coppetti:** Da muss man die Stars haben, zu denen die Kinder aufschauen. Das ist nicht unser Weg.

**In der Schweiz sieht man Ihre Schuhe oft, aber letztlich ist der Heimmarkt klein. Wo muss On wachsen?**

**Coppetti:** Ja, der kleine Heimmarkt war geradezu eine Chance für uns. Er ist eine Art Testlabor. Wir sind heute in über 50 Ländern tätig und machen 95 Prozent des Absatzes ausserhalb der Schweiz. Der grösste Teil des Wachstums kommt aus den USA und aus Asien. Gegenwärtig lernen wir die chinesischen Läuferinnen und Läufer kennen. Das ist extrem spannend.

**Ist Joggen in China wirklich populär?**

**Allemann:** Es wird gerade populär. Unsere Erfahrung zeigt: Wenn Chinesinnen und Chinesen anfangen zu joggen, dann machen sie



das nicht einfach so als Hobby. Dann trainieren die für Ultramarathons.

**Sie haben in den USA gerade einen Flagship-Store eröffnet. Ausgerechnet während der Corona-Krise.**

**Allemann:** Geplant haben wir das schon länger, aber wir haben uns auch gefragt, ob es Sinn ergibt, in der Pandemie einen Laden zu eröffnen. Doch das Bedürfnis, eine Marke zu erleben und sich mit einer Beraterin oder einem Berater von On auszutauschen, das wird eher zunehmen. Das merken wir gerade: Die Leute bleiben viel zu lange im Laden drin (lacht), es bilden sich Schlangen vor dem Shop. Wir sammeln Erfahrungen und werden sicher weitere Flagship-Stores eröffnen.

**Und wann gehen Sie jetzt eigentlich an die Börse?**

**Allemann:** Dazu haben wir uns ja schon im letzten Sommer geäußert: Es ist nichts entschieden. Seither hat sich nichts geändert.

Die Firma On verknüpft ihre Produkte gern mit Geschichten. Die der eigenen Gründung könnte aus dem Bilderbuch sein: Der Profi-Triathlet Olivier Bernhard (52 Jahre), der Marketing- und Design-Experte David Allemann (51) und der promovierte Ökonom mit Sportmarketing-Erfahrung Caspar Coppetti (45) beschliessen auf einer Wanderung, eine Firma für Laufschuhe zu gründen. Aus dem Startup in einer Garage in Zollikon (ZH) wird innerhalb von elf Jahren eine international bekannte Marke. Das Unternehmen verkauft seine Joggingsschuhe in über 50 Ländern und hat Niederlassungen in den USA, Japan, Australien und Brasilien. Grösster Absatzmarkt sind die USA. Der Hauptsitz von On befindet sich in Zürich-West.

2019 hat das Zürcher Unternehmen mit dem Tennis-Star Roger Federer einen neuen Investor und den wichtigsten Markenbotschafter an Bord geholt. Während On seine Geschichte und seine Markenbotschafter öffentlichkeitswirksam zelebriert, werden Umsatzgrösse, Gewinn oder Beteiligungsverhältnisse gehütet wie ein Staatsgeheimnis. Gemäss Marktforschern gehört On zu den am schnellsten wachsenden Laufschuhmarken. Wie die «NZZ am Sonntag» im zurückliegenden Jahr berichtet hat, rüstet sich On für den Gang an die Börse. Laut den Firmengründern ist diesbezüglich allerdings bisher noch keine Entscheidung gefällt worden. Laut Spekulationen soll die Kotierung in den USA stattfinden. On wird dabei mit über 2 Milliarden Franken bewertet. Die Firma gehört den drei Gründern sowie privaten Investoren – dazu zählen neben Roger Federer offenbar der New Yorker Kenneth Fox, Chef einer Private-Equity-Firma, und der gebürtige Brasilianer Alexandre Perez.

---

## Mehr zum Thema



### **Der Backwarenhersteller Hug hat zwei Chefs – «Wir würden es wieder so machen», sagen Anna und Andreas Hug**

Eine Doppelführung bei einer Firma ist etwas Ungewöhnliches. Dank weiblicher Initiative hat sich das Traditionsunternehmen Hug darauf eingelassen.

Matthias Benz, Malters 29.03.2021



### **Boykottaufrufe gegen H&M, Nike und Burberry in China – immer öfter strafft Peking ausländische Unternehmen, wenn sie nicht nach seiner Pfeife tanzen**

Die chinesischen Konsumenten sind nicht so patriotisch, wie Chinas Machthaber es darstellen. Trotzdem sind die Kampagnen gegen H&M und andere ausländische Firmen ein wirksames Druckmittel für Pekings politische Ziele.

Katrin Büchenbacher 12.04.2021



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.