

# Shit Business

Wie zwei Zürcher Investmentbanker  
aus ihrem goldenen Käfig ausbrachen und  
in Asien das grosse Geschäft mit  
dem täglichen Geschäft machen wollen.

*Text Martin Beglinger*  
*Foto Lek Kiatsirikajorn*

**A**m Anfang – sie sagen es selber so und meinen es wörtlich – «standen wir in der Scheisse». Manchmal jedenfalls. Zum Beispiel, wenn ein verstopftes Klo die ganze Toilettenanlage unter Abwasser setzte und sie beide mit Besen und Kübeln mittendrin standen, weil sie fanden, es gehöre zu einem Start-up, dass seine Gründer selber Hand anlegten. Bei der ersten Überschwemmung hatten sie noch «darüber gelacht», nach der zweiten schon weniger, und müssten sie es noch immer tun, dann sässen Dominik Schuler und Andreas Wanner jetzt nicht gutgelaunt in einem Zürcher Café, um vom stinkenden Start von Mister Loo zu erzählen.

Wie WC-Putzer aus Bangkok sehen die beiden nicht aus in ihren feinen dunklen Hosen und blütenweissen Hemden. Eher wie die Banker, die sie in ihrem Berufsleben waren, bis sie genug vom Grosskonzernleben hatten. Kennengelernt haben sich Schuler, 37, und Wanner, 36, 2010 im Investmentbanking der UBS in Zürich. Damals gaben sie ihr «letztes Hemd» für den Job, verdienten mehr als die meisten in ihrem Alter, hätten Karriere machen können. Aber das wollten sie nicht. Sie wollten «raus aus diesem goldenen Käfig», in dem sie so viele ihrer Kollegen gefangen sahen. «Man verdient gut, hat einen hohen Lebens-

standard, dann kommt die Familie. Aber so werden die Gitterstäbe immer enger, und der Ausbruch wird immer schwieriger», sagt der HSG-Absolvent Schuler. Was ihnen fehlte, war Unternehmergeist, echte Verantwortung, etwas Eigenes.

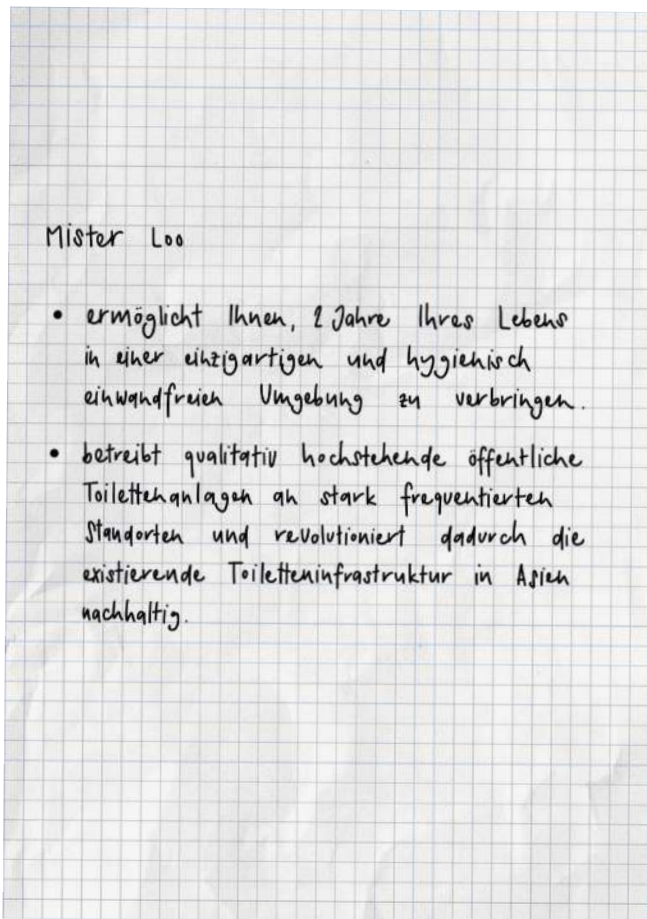
Die Idee dafür brachte Andreas Wanner 2014 von einer längeren Reise durch Thailand, Kambodscha und Indonesien mit, auf der er viel erlebt und gesehen hatte, nur eines selten bis nie: saubere Toiletten an öffentlichen Orten. Das Bedürfnis ist offensichtlich, «erklären muss man es keinem», sagt Wanner. Bloss, wie genau entsteht daraus ein Business?

Während Wanner zur Deutschen Bank nach Schanghai wechselte, begann Schuler, den Toilettenmarkt à fonds zu studieren, indem er sich etwa beim Eingang des McClean im Zürcher Hauptbahnhof postierte und Strichlisten machte. Wie viele Kunden? Zu welcher Zeit und zu welchem Preis? Er rechnete hoch und folgerte rasch: Tatsächlich, ein attraktives Business! Und darum ging es den beiden von Anfang an. «Wir sind keine NGO, die Gratislatrinen installiert. Hingegen Zahlenmenschen, die wissen, wie man Kosten im Griff behält.»

Andreas Wanner, auch er ein studierter Betriebswirtschaftler, hatte auf seiner Reise festgestellt, dass



Andreas Wanner (links) und Dominik Schuler bauen in Bangkok Toiletten für die Mittelschicht.



viele Asiaten – anders als manche Europäer – in den Städten gewohnt sind, für den Gang auf die Toilette zu bezahlen. Nur ein paar Rappen zwar, aber immerhin. Wo solche Toiletten existieren, werden sie bisher entweder von Familien unterhalten oder vom Staat, aber so oder so selten professionell. «Das ist unsere Chance!» sagten sich die beiden Schweizer.

«Vergesst es!», «das wird nie funktionieren!» bekamen sie oft zu hören, doch sie liessen sich nicht entmutigen. «Es gibt immer zehn Gründe gegen ein neues Projekt. Aber wer nur die sieht, wagt nie etwas», sagt Dominik Schuler. «Wir sind Risk-Taker und von Natur aus Beisstertypen. Man hat uns nichts geschenkt, wir haben alles selber erarbeitet.»

Bisher waren sie Kumpel, seit 2015 sind sie Geschäftspartner und Investoren, ursprünglich jeder mit einem 50-Prozent-Anteil am Jungunternehmen, heute halten sie gemeinsam noch immer die Mehrheit. An 22 Standorten in Thailand und Vietnam funktioniert Mister Loo bereits, seit 2019 machen sie einen operativen Gewinn. In der Techbranche würden sie wohl besser verdienen, meint Schuler, «aber dort hätten wir nicht den Spirit und die Abwechslung, die wir hier erleben. Start-up heisst leiden, auch finanziell.»

Die 22 Standorte sollen nur der bescheidene Anfang sein. Mit der Unterstützung weiterer Investoren, die inzwischen hinzugekommen sind, sollen es bis 2025 mehr als 500 Standorte werden. Die Mittel- und Oberschicht in Asien wächst, der lokale wie internationale Tourismus ebenfalls, weshalb die beiden mehr denn je überzeugt sind, in Asien ein florierendes Geschäft mit der Verrichtung des täglichen Geschäfts zu machen.

Dass sie vom Investmentbanking ins «Shit Business» gewechselt haben, wie der eine oder andere im «goldenen Käfig» frotzelte, stört Schuler so wenig wie Wanner. Toiletten haben nicht den Hipness-Faktor von IT- oder Biotech-Start-ups, aber das ist dem Duo egal. Schon als Investmentbanker seien sie mehr am handfesten als am virtuellen Business interessiert gewesen, an Maschinen, Fabriken, Industriehallen, an realen Produkten und Problemlösungen für Kunden, denen man ins Gesicht schauen und darin hoffentlich Zufriedenheit ablesen könne.

Elektrisiert hat die beiden der Film «The Founder» über Ray Kroc, den Begründer des McDonald's-Imperiums. Es gab schon vorher Tausende von Hamburgerbuden, aber der zähe Kroc und die beiden McDonald's-Brüder haben das Produkt und die Prozesse dahinter perfektioniert. So wollten auch sie es machen, sagen Schuler und Wanner. Aber noch lieber als der McDonald's der Toilettenindustrie möchten sie der Starbucks der Toilettenindustrie in Asien werden, weil sein Premium-Ansatz noch besser zu Mister Loo passe.

Die beiden Unternehmer kümmerten sich um so manches Detail, bevor sie ihr neues Business definitiv starteten. Sie machten sich kundig, wie man am effizientesten WC-Ringe putzt und welche Chemikalien die richtigen dafür sind; von Schweizer Sanitärinstallateuren liessen sie sich erklären, wie genau ein Siphon funktioniert und worauf es zu achten gelte beim Bau von öffentlichen Qualitätstoiletten. Denn solche wollten Wanner und Schuler in Asien bauen lassen: einerseits als fix installierte Anlagen in geeigneten Liegenschaften, andererseits als ein- oder zweistöckige mobile Toilettenmodule, inklusive umweltfreundlicher Abwassertanks, die Fäkalien mit biologischen Mitteln abbauen.

Dann, im Oktober 2015, der Start in Bangkok, wo sie das erste mobile Toilettenmodul mit je drei Frauen- und Männertoiletten sowie vier Pissoirs auf einem Nachtmarkt in der Chinatown aufstellten. Schweizer Standard, cooles, funktionales Design, alles sauber gehalten von drei Putzfrauen. Die Chefs selber waren jeweils am Samstag auf Pikett, wenn der Andrang zu gross wurde, jemand mit dem Auto eine Abwasserleitung rammte oder eben eine Unterhose das Klo verstopfte. Sie hatten nicht wie angenommen 300 Kunden, sondern meist 1500, die von 18 bis 24 Uhr Mister Loo benutzten. Die Leute standen Schlange,



auch weil viele von ihnen länger sitzen blieben als die im Businessplan vorgesehenen viereinhalb Minuten. Als erste Notmassnahme mussten Wanner und Schuler das Wifi abschalten, aber das Konzept hatte sich bewährt. Mister Loo war geboren.

«Gute Putzfrauen zu finden wird euer grösstes Problem, weil ihr ein No-Name seid», hatten ihnen Schweizer Hotelmanager in Bangkok prophezeit. Ganz falsch lagen sie nicht. Schuler und Wanner beschäftigen mittlerweile 75 Angestellte und haben tatsächlich einiges erlebt mit ihrem Personal, von Diebstahl bis zu Schlägereien. Auch die Polizei musste man schon aufbieten. Doch die Mehrheit mache es gut, im Idealfall gar so gut, als hielten sie nicht ein fremdes WC sauber, sondern «die eigene Stube». «Das erste, was der Kunde sieht, ist die Putzfrau. Dementsprechend wichtig ist sie», sagt Schuler, der das Personal instruiert und hofft, dass sich seine Leute möglichst bald als stolzen Teil der Gründungsgeschichte von Mister Loo begreifen.

Die Firma zahlt Löhne «wie in einem guten Hotel» und überdies diverse Boni, zum Beispiel wenn jemand ein halbes Jahr lang nie zu spät kommt. Ja, man ist nicht das Hilton, dafür kennen die Angestellten von Mister Loo ihre zupackenden Gründer persönlich. «Besser als jede schöne Rede ist ein Vorbild», sagt Schuler.

Vertrauen ist gut, richtige Anreize sind besser, aber ohne Kontrolle geht es trotzdem nicht. Andreas Wanner zückt in Zürich sein Handy, ruft eine App auf und dort alle möglichen Daten über jeden der 22 Standorte ab. Wer gerade an der Arbeit ist, ob pünktlich oder nicht, ob ein Seifenspender in Chiang Mai gerade leer ist und noch genügend WC-Papier auf Phuket verfügbar. So viel wie möglich ist digitalisiert, natürlich auch die Kundenfrequenz. An diesem Montag zum Beispiel meldeten die Sensoren bisher exakt 762 Kunden in der Chinatown von Bangkok, die 10 Baht (32 Rappen) für den Premium-Service bezahlt haben, 15 kauften überdies Erfrischungstüchlein und 2 einen Schleckstengel.

Ursprünglich hatten Schuler und Wanner vor allem zahlungskräftige Touristen als Kunden im Kopf, jene aus dem Westen wie auch die chinesischen. Heute sprechen sie ebenso die lokale Mittelschicht an, insbesondere Frauen, die sich den Luxus einer sauberen Toilette einmal pro Tag leisten wollen und dann hoffentlich ein Abo für Mister Loo lösen. Mit einem Besuch ihrer Toiletten könne man sich aber auch von seinem Nachbarn abheben, genau wie mit dem Gang zum teuren Starbucks, sagt Wanner. «Man fühlt sich dadurch einer Community zugehörig.»

Damit Mister Loo wirklich durchstartet, brauchen die beiden Gründer jetzt möglichst viele neue Standorte. Derzeit peilen sie vor allem Partnerschaften im Personenverkehr an, denn Bus-, Zug- und Schiffstationen sind ideale Standorte mit hohen Frequenzen. «Die richtigen Orte zu finden ist entscheidend», sagt Wan-

ner. Am Anfang waren sie bei jeder einzelnen Evaluation dabei. Sie hatten vor allem Nachtmärkte und Streetfood-Areas im Visier, dann auch Strände, wo täglich 10 000 Chinesen baden, aber die sanitäre Infrastruktur fehlt. Mittlerweile haben die beiden Schweizer ein ausgeprägtes Gespür dafür entwickelt und jede Menge Daten gesammelt, wo und wann Leute den Drang verspüren und ein Klo von Mister Loo gefragt sein könnte.

Haben sie einen neuen Ort entdeckt, offerieren sie dem Besitzer eine Standmiete oder eine Gewinnbeteiligung. Bei Privaten – der Mehrheit der aktuellen Partner – funktioniert das gut, schwieriger wird es, wenn die Regierung das Sagen hat. Ursprünglich hatten sie geglaubt, der Staat werde noch so gerne kooperieren, wenn zwei Schweizer eine Lösung für ein derart offensichtliches Problem anböten, die die Regierung nichts koste. Sie sollten sich täuschen. «Im Umgang mit den Behörden mussten wir am meisten Lehrgeld bezahlen», sagt Andreas Wanner. Hier gelten andere Regeln. In Thailand und Vietnam gebe es zwar «eine gewisse Rechtssicherheit», doch allein darauf mögen sie nicht setzen. Also muss man sich arrangieren – aber ohne zu schmieren. Lieber verzichteten sie auf einzelne Standorte, sagen die Gründer.

Dank ihrem persönlichen Netzwerk und der Vermittlung der Schweizer Botschaft konnten Wanner und Schuler ihr Konzept dem thailändischen Tourismus- sowie dem Transportminister vorstellen. Doch nur weil diese es loben, heisst das noch lange nicht, dass nun vor Ort die Türen für Mister Loo aufgingen. Lokalpolitiker haben ihre eigenen Prioritäten und kümmern sich grundsätzlich lieber um Grossprojekte, weil das mehr Provisionen abwirft als die Bewilligung von Toilettenmodulen.

Seitdem ihr Name in Thailand und Vietnam bekannter wird, erhalten Dominik Schuler und Andreas Wanner allerdings auch unaufgefordert Anfragen, von Privaten wie von Regierungsstellen. Was ihnen nützt, sind die sozialen Medien. Wenn jemand für ein dreieckiges Loch ohne Papier bezahlen soll, reklamiert er sofort auf Facebook. Die Leute leiden nicht mehr still, wenn ihnen das stille Örtchen missfällt. Das ist die grosse Chance für Mister Loo.