

«Das Messer am Hals war eine wichtige Erfahrung für mich»

Einst organisierte er Konzerte für Stars wie DJ Bobo, danach besiegelte er seine berufliche Laufbahn mit der letzten Zwanzigernote vor einem Ladengestell, später vermarktete er die Stadt Winterthur. Heute führt Dieter Bachmann mit der «Gottlieber Spezialitäten AG» ein über 80 Jahre altes Unternehmen – und verbindet geschickt frischen Wind mit traditionellen Werten.

Text: Stefan Millius

Bild: Bodo Rüedi

Es ist auf den ersten Blick ein ungleiches Gespann. Auf der einen Seite die altherwürdigen Gottlieber Hüppen, eine qualitativ hochstehende Leckerei mit grosser Tradition, die sich schon unsere Grosseltern gegenseitig beim Besuch mitbrachten. Auf der anderen Seite Dieter Bachmann, 37 Jahre jung, dynamisch, erfolgshungrig, vertraut mit den modernen Mitteln des Marketings. Vor rund eineinhalb Jahren kaufte Bachmann als Hauptaktionär das Unternehmen am Bodensee, das auf einer grossen Tradition aufbaut, aber punkto Vermarktung durchaus Nachholbedarf hatte.

Geprägt von einer Panne

Wie kam es zu dieser doch recht besonderen Kombination, welche Laufbahn führt einen auf diesen Stuhl? Dieter Bachmann lacht und fragt nach: «Wie viel Zeit haben wir?» Denn eine auf dem Papier vorgezeichnete, «normale» Karriere war es nicht, die der Frauenfelder absolviert hat. Nach der Lehre als Augenoptiker nahm er auf dem zweiten Bildungsweg das Studium der Betriebswirtschaft in Angriff, und absolvierte danach zwei Nachdiplome und ein MBA, arbeitete aber parallel dazu stets. Aus dem Hobby, dem Organisieren von Veranstaltungen bis hin zu Konzerten, wurde nach und nach eine selbständige Tätigkeit.

In diese Zeit fällt ein Ereignis, von der Bachmann sagt, dass es ihn wesentlich geprägt habe. Eine Veranstaltung schlug in hohem Masse fehl, «weil ich im Militär in der Offizierschule weilte und deshalb das Controlling der Ausführenden sträflich vernachlässigte.» Dieter Bachmann stand dafür gerade, indem er sich noch mehr als ohnehin schon ins Zeug

legen musste und nach einem Jahr den letzten Rappen zurückgezahlt hatte. «Diese Situation, mit dem Messer am Hals, war aus heutiger Perspektive eine sehr wichtige Erfahrung», so der Unternehmer. Er hatte erfahren, zu welcher Leistung er fähig war und nahm das Gelernte in seine weitere Tätigkeit mit.

Zufällig in Internetwelt gerutscht

Als Autodidakt wurde er im Bereich Werbung und Grafik tätig und konnte hier schon bald spannende Mandate betreuen. Bis wenig später, man schrieb das Jahr 1993, ein neuer Begriff zu kursieren begann: Internet. Bachmann hatte davon gehört, hatte aber – wie zu jenem Zeitpunkt fast alle Leute mit Ausnahme eini-

«Dieses Geschäft war völliges Neuland für mich, aber letztlich geht es immer darum, etwas zu verkaufen.»

ger Experten – noch keine eigene Erfahrung mit dem Internet gemacht. Statt erste Surf-Versuche zu machen, wollte er sich damals im erst gerade eröffneten Mediamarkt mit der letzten Zwanzigernote, die er im Sack hatte, ein Computerspiel kaufen. Der Zufall wollte es, dass direkt daneben in der Auslage ein Buch auf Käufer wartete. Der Titel: «Goldgrube Internet».

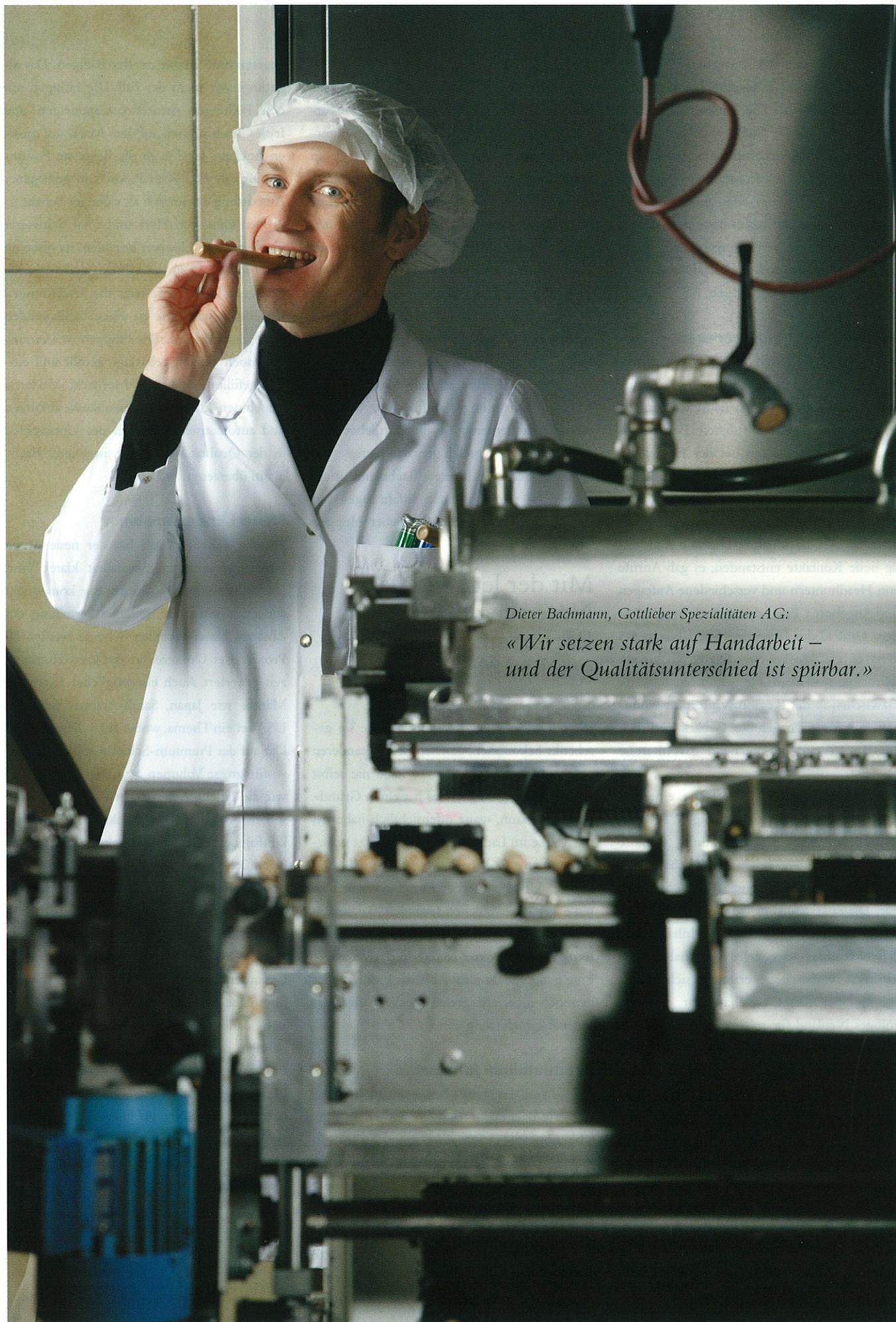
Der Unternehmer gewann die Oberhand über das Kind im Manne, Dieter Bachmann verzichtete auf das Game und kaufte das Buch – das ihn sofort in den Bann zog. Zehn der

aufgeführten Geschäftsideen schrieb sich Bachmann heraus. Schon kurz darauf fand er einen Verwendungszweck. Der Marketingleiterin einer Kosmetikerherstellerin, die im selben Bürogebäude beim TV Mann Jörg Kressig zu Besuch war, schwärmte Bachmann von den Möglichkeiten des Internets vor, bis sie sich bereit erklärte, eine Präsentation vor der Konzernleitung zu organisieren. Nun musste Bachmann – nach wie vor ein völliger Internet-Laie – schnell reagieren. «Glücklicherweise hatte ich einen Kollegen, der ein begnadeter Programmierer mit grafischem Flair war», erinnert er sich. Zusammen mit diesem entwickelte er in kürzester Zeit eine Art Vorläufer heutiger Content Management Systeme, bei der Firma war man begeistert, kaufte die Entwicklung – und Dieter Bachmann war über Nacht zum Internetunternehmer geworden, als noch kaum jemand wusste, was das überhaupt sein sollte.

Ausstieg und Umstieg

Im Jahr 2000 stieg Dieter Bachmann aus; nach einem steilen Wachstum und bevorstehendem Gang an die Börse habe es für ihn «nicht mehr gestimmt». Das Unternehmen gehörte nach einer Fusion zu den grössten in der Schweiz. Zwei Jahre lang war er danach in der Unternehmensberatung bei Ernst & Young tätig, bevor er sich wieder selbständig machte – wiederum in einem völlig anderen Umfeld. Und zwar mit einer kleinen Firma, die aus hautfreundlichem Leim ein Konsumgut entwickelte und deren Hauptanteile er später an einen weltbekannten Fussballstar verkaufte.

Illustre Begebenheiten dieser Art schmücken die Laufbahn von Dieter Bachmann. Doch nach diesen Stationen in der Selbstän-



Dieter Bachmann, Gottlieber Spezialitäten AG:
*«Wir setzen stark auf Handarbeit –
und der Qualitätsunterschied ist spürbar.»*

digkeit stellte sich der Thurgauer allmählich die Frage: «Wie ist es eigentlich um meinen Marktwert bestellt?» Die Antwort kam, als er sich spontan auf die Stellenausschreibung als Winterthurer Wirtschaftsförderer meldete – und gegen 150 Konkurrenten gewann. Auch hier wartete allerdings alles andere als eine ruhige Position. Bachmann hatte den Auftrag, das ehemalige als Verein organisierte Stadtmarketing in eine moderne Standortvermarktungsgesellschaft zu überführen.

Völliges Neuland betreten

Nach vier Jahren und erfolgreichem Turnaround kündigte Bachmann seinen Abgang frühzeitig an; er habe sich selbst von Anfang an drei bis fünf Jahre auf diesem Posten eingeräumt und dies schon bei der Einstellung so kommuniziert. Sein Abschied als Standortförderer war begleitet von einem überaus positiven Medienecho, das Interessenten auf den Plan rief. Bachmann: «Dadurch sind völlig neue Kontakte entstanden, es gab Anrufe von Headhuntern und verschiedene Anfragen und Angebote.» Eines davon stach heraus: Aus dem Umfeld der Gottlieber Spezialitäten AG hiess es, ein Macher wie Dieter Bachmann würde passen. Dem Thurgauer, auch wenn inzwischen in der Region Winterthur wohnhaft, war das edle gefüllte Gebäck natürlich ein Begriff und entsprechend das Interesse geweckt.

Es folgten unzählige Gespräche, eine erste Annäherung an den damaligen Besitzer, Unternehmensbewertungen und zahllose Gedankenspiele – alles hinter geschlossenen Vorhängen. Am 8. August 2008 schliesslich trat Dieter Bachmann vor die Gottlieber-Belegschaft und wurde als neuer Inhaber und Geschäftsführer vorgestellt. «Ich habe mich natürlich vorbereitet», erinnert sich Bachmann, «aber dieses Geschäft war dennoch völliges Neuland für mich.» Dass er sich die Aufgabe dennoch zutraute, lag an seiner bestechendsten Qualität, die er nicht zuletzt dem Internet-Business verdankte. «Ich hatte damals mit unterschiedlichsten Unternehmen zu tun, musste in kürzester Zeit völlig neue Geschäftsmodelle verstehen, Konzepte abstrahieren. Und immer ging es letztlich darum, etwas zu „verkaufen“ – ein Produkt oder eine Dienstleistung.»

Auffrischung und Bewahrung

Der Marketingprofi ging systematisch an die neue Aufgabe heran. Was tut das Unterneh-

men, wo steht es, wo soll es hin, was kann es, was nicht – solche ganz grundsätzlichen Fragen habe er den Leuten gestellt und Antworten gesucht. Die Bilanz: Das Traditionsunternehmen im malerischen Gottlieben stellt ein absolutes Premium-Produkt her, vermarktete diese Qualität aber bislang zu wenig. «Die Vermarktung war das erste, das mir unter den Nägeln brannte», erinnert sich Bachmann. Und es war auch der Bereich, den er unverzüglich an die Hand nehmen konnte, weil er hier sattelfest war. In allen anderen Bereichen verliess er sich zunächst auf die Experten im Haus, liess sich alles genau zeigen und erklären, stellte sich selbst an jede Maschine. Die Mission: Die nötige Auffrischung wagen, ohne das zu verlieren, das die Gottlieber Spezialitäten AG erfolgreich gemacht hatte.

Dabei schöpfte Dieter Bachmann nicht zuletzt aus seinen eigenen Erfahrungen mit der Marke. Er habe die Gottlieber Hüppen

Mit der letzten 20er-Note stieg Dieter Bachmann ins Internetgeschäft ein.

seit seiner Kindheit gekannt, er habe sie geschenkt bekommen, gesehen, wie sie anderen geschenkt wurden – aber er habe nie selbst eine Packung gekauft. «Das hat einen Grund», sagt Bachmann, «ganz offensichtlich habe ich die Marke im Laden ganz einfach nicht wahrgenommen.» Es habe Leute gegeben, die ihn vor der Übernahme der Firma gewarnt hätten – genau aus solchen Gründen. Bachmann aber drehte in seiner Beurteilung den Spieß um. «Wenn bei einer Marke in der Vermarktung einiges nicht ideal läuft, das Produkt aber dennoch recht erfolgreich ist, dann muss das Potenzial doch riesig sein.»

Premiumlinie lanciert

Um dieses Potenzial besser auszuschöpfen, lancierte Bachmann nach einer gewissen Einarbeitungszeit gleich eine neue Kollektion – eine Premiumlinie mit neuen Geschmacksrichtungen, edel und sichtbar exklusiver verpackt. Es sei ein Schritt mit kalkulierbarem Risiko gewesen, so der Firmenchef. Wäre das höherwertige Produkt, das über neue Kanäle vertrieben wurde, von den Konsumenten nicht akzeptiert worden, so wäre es ganz einfach wieder verschwunden, ohne die

angestammte Marke zu beschädigen. Das allerdings war nicht der Fall: Die Hüppen mit den Füllungen Amaretto, Cappuccino und Irish Cream stiessen auf dem Markt auf grossen Anklang. Und auch die bewusste Positionierung als exklusives Produkt in gediegener Ausstattung erwies sich als richtiger Schritt.

Der Preis, den Herr und Frau Schweizer für Gottlieber Hüppen bezahlen, ist ohnehin ausgewiesen. Denn im Unterschied zu vielen grösseren Herstellern setzt das Traditionsunternehmen nach wie zu einem bedeutenden Teil Handarbeit ein. Die Hüppen werden immer noch einzeln gebacken, gerollt und einzeln gefüllt und von Hand verpackt. Moderne Maschinen könnten Arbeitsabläufe abkürzen und automatisieren – doch der Unterschied in der Qualität sei spürbar, ist Dieter Bachmann überzeugt.

Neue Länder erobern

Für die nahe Zukunft hat der neue Mann hinter der gerollten Spezialität klare Pläne. Die Schweiz wolle man künftig konsequent abdecken sowie die zeitliche Verteilung des Absatzes besser verteilen – heute werden 50 Prozent des Umsatzes in der Vorweihnachtszeit generiert. Auch ein möglicher Export in Märkte wie Japan, Saudi-Arabien oder die USA sei ein Thema, wobei auch dieser Schritt klar auf der Premium-Schiene erfolgen müsse – «für grosse Volumen zu tiefen Preisen sind wir die falsche Adresse.» In Gottlieben selbst soll das bekannteste Produkt der Gemeinde künftig besser vermarktet werden, indem eine eigentliche Erlebniswelt entsteht. Schon heute präsentiert sich das Café direkt am See, das zum Betrieb gehört, in frischen Farben und einladender Atmosphäre, künftig sollen vermehrte Führungen aus dem Essgenuss ein Gesamterlebnis machen. Die Zeit sei optimal für solche Schritte, so Bachmann, «denn die Basis dafür ist ein gesundes Traditionsunternehmen mit einem bekannten und beliebten Produkt.» Dass es in diesem traditionsreichen Umfeld gelegentlich etwas bedächtiger zugehen muss als früher im hektischen Internet-Business, das hat Dieter Bachmann längst akzeptiert – und die beiden Welten ideal zusammengeführt. ■