

NAPOLEONS NASCHWERK





In einem beschaulichen Dorf am Untersee stellt die Gottlieber Spezialitäten AG seit Jahrzehnten feinste Waffelröllchen her, die Gottlieber Hüppen. Durch das Traditionsunternehmen weht ein frischer Wind. Es macht sich fit für die Zukunft und setzt dabei nicht zuletzt auf Wandel in der Firmenkultur.

Autor Leander Schwarz **Fotos** Dominic Büttner

Die Delikatesse aus dem Thurgau durfte im Bundeshaus nicht fehlen. Als die Ostschweizer Parlamentarier ihren Kolleginnen und Kollegen in der Bundesversammlung im letzten Herbst kulturelle und kulinarische Highlights präsentierten, gab es auch Gottlieber Hüppen zu naschen. Schliesslich sind die mit diversen Schokoladen gefüllten Waffelröllchen ein Klassiker und deren Herstellerin ein Vorzeige-KMU.

Hauptaktionär der Gottlieber Spezialitäten AG ist seit 2008 Dieter Bachmann. Als Geschäftsführer hält er die Geschicke des Unternehmens selbst in der Hand. «Ich hatte unterschätzt, wie lange es dauern würde, den Betrieb vollständig zu erneuern», sagt er rückblickend. Das Problem war nicht etwa die Qualität der Produkte – die Hüppen werden wie eh und je aus erstklassigen Rohstoffen und mit viel Handarbeit hergestellt. Der Absatz kam mehr und mehr ins Stocken.

Qualität allein genügt nicht

Man hatte sich in Gottlieben auf den Lorbeeren ausgeruht. Jahrzehntlang lief der Verkauf fast von selbst. Die Teigrollen mit ihrer Schokoladefüllung waren im ganzen Land ein Begriff und standen als beliebte

Geschenke in den Regalen jeder besseren Bäckerei. Doch mit der Zeit verschwanden immer mehr althergebrachte Verkaufspunkte und damit auch Stammkunden. Mit einem Satz: Die Spezialitäten aus dem 300-Seelen-Dorf am Bodensee brauchten dringend einen Vermarktungsschub.

Damit konnte sich Dieter Bachmann aus. Als der damals 37-Jährige die 1928 gegründete Firma übernahm, konnte er bereits auf eine bewegte Berufskarriere zurückblicken: Er hatte eine Lehre als Augenoptiker gemacht, als selbstständiger Veranstaltungsorganisator gearbeitet, ein Betriebswirtschaftsstudium abgeschlossen, ein Werbe- und ein Internetunternehmen aufgebaut, als Unternehmensberater gearbeitet und war Wirtschaftsförderer von Winterthur gewesen. Der rote Faden bei allen diesen Tätigkeiten: verkaufen.

Marken leben von Geschichten. Und so werden Besucher bei der Betriebsbesichtigung der Gottlieber Spezialitäten AG mit einem Film über das Leben des jungen Napoleon III. (1808 – 1873) empfangen. Der künftige Kaiser von Frankreich wuchs im Thurgau auf und konnte als Knirps offenbar nicht genug bekommen von den Hüppen. Die Anekdote ist Dieter Bachmann gewissermassen zugeflogen, als ihm

der Konservator des Napoleonmuseums auf Schloss Arenenberg von Kaufquittungen für die Gaufrettes erzählte, wie die Naschereien zu Hof hiessen.

Der Marketingprofi liess sich nicht zweimal bitten. «Die traditionsreiche Geschichte unseres Produkts», sagt er, «wurde lange nicht als der Schatz wahrgenommen, den sie für unsere Firma darstellt. Das ist doch eine tolle Story, ein lässiges Verkaufsargument!» Auch Verpackung ist Marketing. Deshalb machen bei Gottlieber neuerdings elegante dunkelbraune Faltschachteln klar: Hüppen sind ein Premium-Produkt. Exklusives schätzen nicht zuletzt Firmenkunden. Der Blumenversand Fleurop zum Beispiel oder die Luxus-Hotelgruppe Peninsula aus Hongkong. Und auch Swiss verwöhnt ihre First-Class-Passagiere mit dem zarten Gebäck.

Im Premium-Segment angekommen

Wir sind auf unserer Tour in der Backstube angelangt. Dieter Bachmann öffnet bei einer der Maschinen ein Türchen, heisse Luft und süsse Duftschwaden schlagen uns entgegen. Wir erhaschen einen Blick auf die Backstrasse, auf der die hauchdünnen Crêpes gebacken werden, die anschliessend einzeln zu Hüppen gerollt werden.

«Fürs Massengeschäft in der EU sind wir einfach zu exklusiv.»

Als diese automatische Produktionsanlage vor 30 Jahren gebaut wurde, war sie der Stolz der Firma. Heute hingegen ist sie ein Sorgenkind. Wenn die Maschinen am Morgen angefahren werden, ist nicht immer sicher, ob sie es ohne Panne bis zum Abend schaffen.

Da sieht es in den Produktionsräumen, wo die Hüppen mit einem Dutzend unterschiedlicher Füllungen – von Gian-duja über Amaretto bis zu Irish Cream – gefüllt und verpackt werden, ganz anders aus. Hier sind brandneue Maschinen im Einsatz. Doch bis diese Spezialanfertigungen wie gewünscht funktionierten, dauerte es mehrere Jahre. Ein aufreibender Prozess, den der Geschäftsführer seinen rund 40 Mitarbeitenden nicht zur gleichen Zeit ein zweites Mal zumuten wollte. Der längst fällige Ersatz von Backstrasse und Rollanlage wurde deshalb zurückgestellt. Doch nun werden auch diese Maschinen als Einzelanfertigungen noch in diesem Jahr neu gebaut.

«Danach», so Dieter Bachmann, «werden wir auf sehr gesunden Füßen stehen» – nicht nur technisch, sondern auch finanziell. «Wir finanzieren alle unsere Investitionen meist sehr konservativ aus dem Gewinn, jeder verdiente Franken fließt wieder in die Firma.» Die grösste Herausforderung auf dem Weg, die Gottlieber Spezialitäten AG in die Zukunft zu führen, waren aber nicht die in die Jahre gekommenen Maschinen, sondern das Entwickeln einer neuen Verkaufsstrategie.

Abschied vom Massengeschäft

Wir sitzen mittlerweile im firmeneigenen Seecafé direkt am Seerhein, der die beiden Teile des Bodensees verbindet. Dieter Bachmann erzählt von den Abhängigkeiten, die seinem Unternehmen immer mehr zu schaffen gemacht hätten. Einerseits wurde verstärkt im Auftrag einzelner Grosskunden produziert, welche die Hüppen unter eigenem Namen verkauften – dieses sogenannte Private-Label-Geschäft

drohte zum gefährlichen Klumpenrisiko zu werden. Zudem wurde das Geschäft mit den Grossverteilern zunehmend schwieriger und weniger rentabel. Die Margen schrumpften und schrumpften. Vor diesem Hintergrund zog sich Gottlieber beispielsweise nach dem ersten Frankenschock 2011 völlig vom äusserst preissensiblen deutschen Markt zurück. «Fürs Massengeschäft in der EU», bilanziert Dieter Bachmann, «sind wir einfach zu exklusiv.»

Die Lösung des Margenproblems, so erkannte der neue Geschäftsführer, liegt im Direktverkauf. Darauf will die Firma künftig vor allem setzen. Bereits wird übers Internet und in den eigenen Geschäften die Hälfte des Umsatzes erzielt. Der Onlinehandel wächst mit gegen 40 Prozent pro Jahr, und allein das Seecafé in Gottlieben verkauft weit mehr Hüppen als beispielsweise ein Schweizer Grossverteiler mit 500 Filialen. So erfolgreich wie das Gottlieber Café mit Manufakturladen direkt am Produktionsstandort soll bald auch das «Gottlieber Sweets & Coffee»

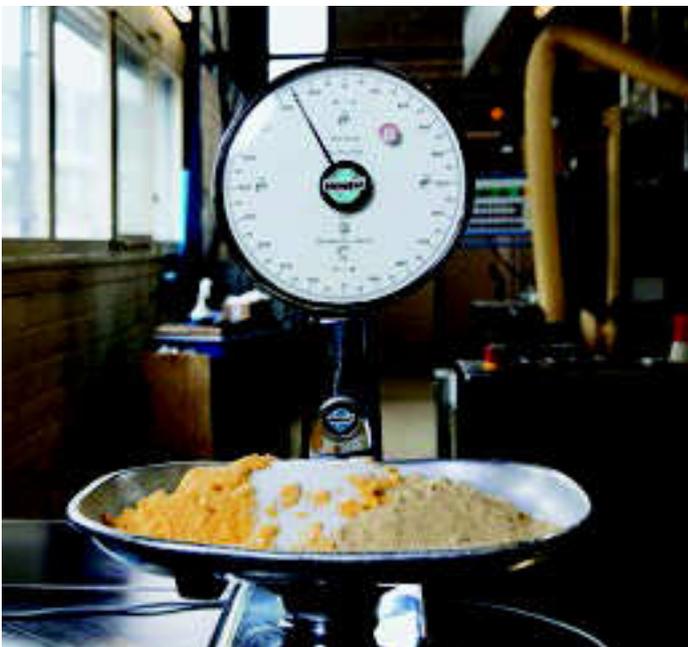
sein. Der 2012 in Winterthur eröffnete Flagshipstore soll ebenfalls als Kombination von Laden und Café funktionieren.

Expansion nach Asien

Die Stossrichtung für die Zukunft also ist klar und die Strategie («Abhängigkeiten erkennen und vermeiden») steht mitten in der Umsetzung. Dazu gehört auch eine vorsichtige Expansion ins Ausland. Bereits gibt es «Sweets & Coffee» in der südchinesischen 12-Millionen-Stadt Guangzhou, und ein weiterer Ableger wird demnächst in Dubai eröffnet. Dabei arbeitet Gottlieber mit Partnern vor Ort zusammen, denen die Firma ihr Verkaufskonzept in Lizenz vergibt. Die Neuausrichtung erfolgt dabei nicht überhastet, sondern Schritt für Schritt und wohlüberlegt.

Seine neuen Ideen diskutiert Dieter Bachmann unter anderem mit einem Beirat von «kompetenten Gottlieber Fans». Dieses prominent besetzte Gremium besteht aus Gabriela Manser, Chefin der Mineralquelle Gontenbad und





02



03

- 01 Im Gottlieb Seecafé gelangen Hüppen und andere süsse Versuchungen direkt von der Produktion in den Verkauf.
- 02 Gottlieb Hüppen entstehen aus erstklassigen, möglichst aus der Schweiz stammenden Zutaten.
- 03 Der Crêpes-Teig für die feinen und hauchdünnen Waffelröllchen wird maschinell angerührt.
- 04 Die Qualität muss zu 100 Prozent stimmen, bevor die Hüppen ausgeliefert werden.
- 05 Am Ende des Produktionsablaufs wird jede Hüppe einzeln von Hand kontrolliert und mit dem Auge begutachtet.



04



05

Unternehmerin des Jahres 2005, Martin Naville, CEO der Swiss-American Chamber of Commerce und Präsident Zoo Zürich, Alexander Ospelt, VR-Präsident der Ospelt Gruppe (u.a. Fleischspezialitäten), sowie Philipp Jöhr, Inhaber BW Gruppe. Anders als ein Verwaltungsrat müsse dieser «Gestaltungsrat», wie ihn Bachmann auch nennt, nicht zurückblicken und das Geschäftsergebnis analysieren, sondern könne ausschliesslich nach vorn schauen.

Klima und Umsatz stimmen

Und wie hat Dieter Bachmann den Wandel innerhalb seines Unternehmens herbeigeführt? Unter seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Teil 20 Jahre und mehr in der Hüppen-Produktion beschäftigt sind? «Wir haben ein System aufgebaut, das auf gegenseitige Wertschätzung setzt», erklärt der Quereinsteiger im Confituriergeschäft. «Wir richten den Blick auf positive Dinge und nicht darauf, was nicht läuft; Lob und Anerkennung fördern die Motivation und Produktivität.»

Konkretes Beispiel für diese Art der Firmenkultur sind die Sitzungen, bei denen sich die Teilnehmer zum Einstieg jeweils gegenseitig aufbauendes Feedback geben. Oder die Workshops, die mit der ganzen Belegschaft durchgeführt werden: Sie drehen sich darum, was man gemeinsam erreicht hat, was es zu feiern gibt und was man im nächsten Jahr alles feiern

möchte. «Das bringt eine gewisse Offenheit, so werden wir alle offener für Neues», sagt Bachmann.

Nicht nur das gute Betriebsklima bestärkt den Geschäftsführer in seiner Neuausrichtung, auch die Zahlen tun dies. Der Umsatz der Eigenmarke Gottlieber Spezialitäten AG hat sich seit seinem Antritt 2008 mehr als verdoppelt. Der Erfolg also gibt ihm Recht. Doch was heisst Erfolg? Dieter Bachmann überlegt einen Moment, wägt seine Worte ab und sagt dann: «Wir wollen profitabel sein, ohne immer wachsen zu müssen. Unser Ziel ist es nicht, so gross zu werden wie die Big Player in unserem Geschäft. Wir wollen vielmehr den Ansprüchen unserer Kunden gerecht werden, eine spannende Welt kreieren und die Löhne unserer Mitarbeitenden zahlen

können. Das Motto dabei könnte lauten: profitabel klein bleiben.»

Klein, aber fein – was für die gerollten Köstlichkeiten aus dem Thurgau zutrifft, soll also auch für die Firma gelten, die sie produziert. Und die Strategie der Gottlieber Spezialitäten AG könnte durchaus aufgehen. In einer Welt, in der sich Produkte zunehmend gleichen und global verfügbar sind, freuen sich immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten an lokalen, mit Herzblut hergestellten Spezialitäten – und an Firmen, die ihre Produkte mit guten Geschichten anzureichern wissen.

Werfen Sie im Video einen Blick hinter die Kulissen.

panorama-magazin.ch/gottlieber-hueppen



«Wir richten den Blick auf positive Dinge und nicht darauf, was nicht läuft. Lob und Anerkennung fördern Motivation und Produktivität.»

Dieter Bachmann,
Geschäftsführer Gottlieber Spezialitäten AG

Wettbewerb

Das «Gottlieber» Hüppen-Hotel erwartet Sie und Ihre Begleitung!

Lassen Sie sich bei einer Betriebsbesichtigung in die Geheimnisse der Hüppen-Backkunst einweihen und gewinnen Sie eine Übernachtung für vier Personen inkl. Nachtessen im exklusiven «Gottlieber» Hüppen-Hotel mit fantastischer Terrasse an den Gestaden des Seerheins. Auf dem geführten Rundgang werden Sie sehen, wie sorgfältig die gebackenen, noch warmen Crêpes wie ein Zigarrenblatt einzeln gerollt, mit zartschmelzender Schokolade gefüllt und einzeln verpackt werden.

Ergänzen Sie den folgenden Satz «Gottlieber Hüppen sind etwas ganz Besonderes, weil sie...» und sind Sie bei der Verlosung dabei. Reichen Sie uns Ihren Vorschlag bis 31. Juli 2015 als Kommentar auf dem Blog panorama-magazin.ch/gottlieber-wettbewerb ein, schicken Sie eine E-Mail (Betreff «Gottlieber Hüppen») an wettbewerb@raiffeisen.ch oder eine Postkarte an: Raiffeisen Schweiz, Panorama, «Gottlieber Hüppen», Postfach, 9001 St.Gallen.