

DER HÜPPEN-KÖNIG

Dieter Bachmann ist Unternehmer aus Leidenschaft. Der agile Geschäftsführer des erfolgreichen Traditionsunternehmens Gottlieber Spezialitäten zeigte in den vergangenen Jahren Mut zur Veränderung und verlieh den berühmten Leckerbissen aus dem Thurgau neuen Glanz.

Von Hektik ist im malerischen 300-Seelen-Dorf Gottlieben nichts zu spüren. Hupende Autos sind genauso wenig auszumachen wie lärmende Bohrmaschinen. Beim Gang durch die verwinkelten Gässchen scheint es, als würden die Uhren zwischendurch stehen bleiben, um dem Besucher genügend Zeit zu geben, die Schönheit der Umgebung zu genießen. Prachtige, sorgfältig restaurierte Fachwerkhäuser aus dem 17. Jahrhundert, deren Erker teilweise mit Klappläden versehen sind, das hinter hohen Bäumen versteckte Wasserschloss und eine beeindruckende Platanenallee geben einem das Gefühl, sich in der Märchenwelt des «Zauberers von Oz» zu befinden. Nur einen Steinwurf vom Seerhein entfernt befindet sich die Produktionsstätte von Gottlieber Spezialitäten. Durch die mit Hüppen und

anderen Spezialitäten aus dem Haus Gottlieber gefüllten Lagerhallen schwingen leise Mozart- und Bachtöne. Dieter Bachmann erklärt uns mit einem Augenzwinkern, dass die sanfte Musik eine beruhigende Wirkung auf seine Hüppen habe.

Herr Bachmann, wie wichtig ist die Zahl 0.7 im Unternehmen von Gottlieber?

0.6 bis 0.7 mm ist die Hüppendicke und damit gleichzeitig die Grenze des manuell Machbaren. Wir backen unsere Hüppen einzeln als hauchdünne Crêpe und rollen diese danach wie eine Havanna-Zigarre. Der Vorgang ist zwar inzwischen mechanisiert, aber so eingerichtet, wie wenn die Hüppen von Hand hergestellt würden. Unsere Anlagen sind Prototypen, und soweit ich informiert bin, sind wir das einzige

Unternehmen weltweit, das auf diese Art und Weise solch dünne Hüppen in dieser Menge produzieren kann.

Vor zehn Jahren haben Sie die Führung der Gottlieber Spezialitäten AG übernommen. Wie sind Sie auf dieses Traditionsunternehmen aufmerksam geworden?

Nachdem ich meinen früheren Job gekündigt hatte, erhielt ich verschiedene Angebote. Darunter befand sich auch ein Tipp der Revisionsstelle der Gottlieber Spezialitäten AG. Da zu jener Zeit im Hause Gottlieber die Nachfolgethematik offenstand, habe ich einfach angerufen und gefragt, ob die Firma zum Verkauf steht.

Weshalb gerade Gottlieber?

Ich kannte die Gottlieber Hüppen natürlich als ganz normaler Konsument und wusste, dass es ein qualitativ sehr hochstehendes Produkt ist. Andererseits war ich vollkommen branchenfremd und hatte von Schokolade keine Ahnung. Glücklicherweise wurde mein Angebot zuerst abgelehnt, denn ich hatte zu jenem Zeitpunkt noch keinen Umsetzungsplan. Nach einigen Monaten erhielt ich erneut eine Einladung zu einem Gespräch. Ich nutzte diese Wochen und arbeitete ein Konzept aus, das offenbar alle Parteien überzeugte. Mitbeteiligt ist auch ein Freund von mir. Er ist CEO in einem anderen Betrieb und bringt als Verwaltungsrat wichtige Inputs ein.





Standen Sie als «Branchenneuling» auch an den Maschinen, um die Abläufe zu verstehen?

Ja, das war mir extrem wichtig. Natürlich wurde ich zu Beginn ein wenig belächelt, als ich im Overall an den Maschinen stand. Aber es hat mir auch Respekt eingebracht. Ich war für die Mitarbeiter nicht einfach ein Manager, der alles besser wusste. Dank dieser praktischen Erfahrungen konnte ich ihr Feedback oder Kritik gezielt einordnen und auf mögliche Veränderungsvorschläge besser eingehen. Ich habe während dieser Zeit viel gelernt – beispielsweise dass beim manuellen Einpacken der Hüppen der Rücken sehr belastet wird. Da mir die Gesundheit der Mitarbeitenden wichtig ist, habe ich nach meiner «Praktikumszeit» unsere berühmte fünfminütige Stretching-Pause eingeführt. Regelmässige Lockerungsübungen tragen viel zur Entspannung der Muskulatur ein.

Was mussten Sie verändern, um im hart umkämpften Schokolademarkt konkurrenzfähig zu bleiben?

In erster Linie die Kommunikation, das Marketing und natürlich die Markenpflege. Zu Beginn begingen wir beinahe den Fehler,

die Marke im Luxusbereich ansiedeln zu wollen. Dank einer Studie fanden wir jedoch heraus, dass eine Bauersfrau aus dem Appenzell unsere Produkte genauso kauft wie die MillionärsGattin aus Küsnacht. Die Gottlieber Hüppen sind ein gutes Premium-Mittelstandprodukt. Dahingehend galt es, die Kommunikation den verschiedenen Kundensegmenten anzupassen. Ausserdem kleideten wir die Produkte mit neuen Verpackungen ein und wechselten schon vor zehn Jahren sämtliche Rohstoffe. Bei Letzteren achten wir auf Fairtrade und möglichst viel Bio. Wo immer möglich, beziehen wir unsere Produkte aus der Schweiz.

Die Nachhaltigkeit nimmt demzufolge in Ihrem Unternehmen einen grossen Stellenwert ein.

Auf jeden Fall. Die meisten unserer Lieferanten sind im Umkreis von 10 bis 20 Kilometern angesiedelt und wir versuchen, die Lastwagenfahrten so weit wie möglich zu reduzieren. Dabei nehmen wir den etwas höheren Preis in Kauf. Natürlich gelingt uns dies nicht überall, beispielsweise beim Kakao, den wir grösstenteils aus Ecuador beziehen. Obwohl wir auf hochwertige, zertifizierte Zutaten und fair gehandelte Rohstoffe setzen, sind auch wir nicht perfekt und haben immer wieder Verbesserungspotenzial.

Im Zuge der allgemeinen Technologisierung setzt Gottlieber bewusst auf Handarbeit. Wo wird auf Maschinen verzichtet?

Gewisse Vorgänge wie das Füllen der Hüppen sind automatisiert. Dennoch wird jede einzelne Hüppe zwei- bis dreimal in die

Süße Versuchung

Die Gottlieber Sweets & Coffee Shops finden Naschkatzen an mehreren Standorten in der Schweiz.

Hand genommen und am Schluss – falls erforderlich – noch kosmetisch korrigiert, also von Hand nachgefüllt und von Hand verpackt. Dieser Prozess ist relativ aufwendig.

Zum Gottlieber Imperium gehören nebst dem Gottlieber Boutique Hotel Krone auch die Gottlieber Sweets & Coffee Shops, die an mehreren Standorten in der Schweiz zu finden sind. Ist Diversifikation ein Teil der Geschäftsstrategie, um den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens zu gewährleisten?

Jein. In die Hotellerie sind wir quasi hineingerutscht, da wir sicherstellen wollten, dass am Hotel nichts verändert wird, das nicht zum Dorfbild passt. Wir haben nun einen tollen Partner gefunden, der die Mehrheit des Hotels Krone übernommen hat. Wir geben weiterhin die Namensrechte. Was unsere Sweets & Coffee Shops betrifft, ist der Umweg über den Kaffee der einfachste Weg, um automatisch mit unseren Produkten in Berührung zu kommen.

Im Jahr 2013 wagten Sie sogar den Schritt nach China und eröffneten einen Gottlieber Sweets & Coffee Shop in Guangzhou.

Wir hatten in der Tat einen Franchisepartner in China, mussten aber feststellen, dass er unter unserem Namen noch viele andere Produkte produzierte und verkaufte. Danach waren wir leider gezwungen, die Lizenz zurückzunehmen.

Mussten die Gottlieber Hüppen hinsichtlich Geschmack und Schokoladewahl dem chinesischen Markt angepasst werden?

Das dachten wir zuerst auch, stellten aber schnell fest, dass unser Produkt – vielleicht liegt es an der Kombination von Füllung und Biskuit – einen enormen Allgemeingeschmack trifft. Egal ob in Russland oder im Nahen Osten. Seitens unserer Partner wurde nie der Wunsch geäussert, unser Produkt anzupassen. Das ist erstaunlich, da wir davon ausgegangen sind, die Hüppen für den saudi-arabischen Markt süsser ma-

chen zu müssen. Das war überhaupt nicht der Fall. Der Grund kann auch darin liegen, dass wir ungefähr 14 verschiedene Füllungen haben und eine davon immer passt.

Ist Ihr Biskuit ein Spezialrezept?

Unser Biskuit ist insofern ein Spezialrezept und gleichzeitig ein wenig unser Geheimnis, als das Mischungsverhältnis eine zentrale Rolle einnimmt. Das Rezept ist so zusammengestellt, dass es ausschliesslich auf unseren Anlagen angewandt werden kann. Kleinste Abweichungen der Umgebungstemperatur können dazu führen, dass unsere Anlagen nicht mehr funktionieren, wenn das Rezept dieser Temperatur nicht angepasst wird. Unsere Spezialisten brauchen daher ein unglaubliches Fingerspitzengefühl.

Auch die Backprozesse müssen daher stets dem Wetter angepasst werden.

Das ist korrekt. Das Biskuit ist so dünn, dass es – nebst der Temperatur – bei nur kleinsten Veränderungen, beispielsweise das Weglassen von Salz, nicht mehr in der gewohnten Art und Weise produziert werden kann. Und natürlich ist die Viskosität des Teigs ein weiterer entscheidender Faktor.

Wie wichtig sind Ihnen Swissness und der Standort Schweiz in Bezug auf die Produktion?

Swissness ist für uns insofern wichtig, als wir unsere Produkte in der Schweiz einkaufen möchten. Als Schweizer Produkt, das bei uns verkauft wird, ist Swissness nicht ganz so zentral. Für Herr und Frau Schweizer spielt es keine Rolle, ob das Schweizerkreuz auf der Packung ist oder nicht. Deswegen hatte ich auch ein wenig Mühe mit der vor zwei Jahren geführten Swissness-Thematik (*Swissness: Revidiertes Markenschutzgesetz, das am 1. Januar 2017 in Kraft trat. Anm. d. Redaktion*). Unser Produkt differenziert sich über das Know-how und nicht über die prozentualen Anteile von Schweizer Zutaten. Ich fand es auch nicht gut, dass wir damals nur auf die Rohstoffe reduziert wurden.

Obwohl 80 Prozent davon aus der Schweiz stammen, wollen wir uns die Freiheit nehmen, diese dort einzukaufen, wo die Qualität stimmt. Letztere bestimmt unser Produkt. Aufgrund dessen gab meine Aussage «Meine Marke ist wichtiger als die Schweiz» an verschiedenen Stellen Anlass zu Polarisierungen.

Ihr Unternehmen ist sehr aktiv im Online-Bereich, sei es mit Black-Friday-Aktionen oder saisonalen Überraschungen. Ist Ihnen das Online-Geschäft genauso wichtig wie die Läden?

Mit Wachstumsraten von bis zu 30 Prozent wird das Online-Geschäft für uns tatsächlich zunehmend wichtiger. In den vergangenen Jahren erzielten wir 60 Prozent des Umsatzes mit Private-Label-Produkten, also Produkten, die wir für andere Unternehmen herstellen und die nicht unseren Namen tragen. Der Umsatz für Gottlieber Markenprodukte lag bei 40 Prozent. Ich schätze die Produktion von Private-Label-Produkten sehr, da sie eine gute Auslastung gewährleistet. Andererseits liegt der Verdienst in diesem Bereich leider bei null. Um den Spieß umzudrehen, arbeiteten wir vermehrt an der Stärkung der Eigenmarke. Inzwischen liegt der Umsatz der Eigenmarke bei 85 Prozent. Dies ist uns sicherlich auch dank unserer Präsenz an Standorten wie Globus, Jelmoli, Orell Füssli und Coop sowie mit Firmenkundengeschenken gelungen. Ausserdem sind wir mit unseren Produkten in der First Class von Swiss Airlines und im Ausland bei Feinkost Käfer in München und in verschiedenen Luxus-hotels vertreten.

Wo sehen Sie die Gottlieber Hüppen in zehn Jahren?

Mein Ziel ist, die eigene Distribution zu vergrössern und den Franchising-Lizenzverkauf der Gottlieber Sweets & Coffees weiter auszudehnen. Ausserdem möchte ich gern unsere Teekollektion weiter ausbauen.

Herr Bachmann, herzlichen Dank für das Gespräch.



ERFOLGSGESCHICHTE «GAUFRETTES»

Gottlieben ist zwar flächenmässig die kleinste Gemeinde des Kantons Thurgau, der idyllische Ort am linken Ufer des Seerheins macht dies jedoch wett mit einer langen und bewegten Geschichte. Bekannt wurde Gottlieben vor allem durch seine Hüppen, die schon Königin Hortense Bonaparte genoss. Die Mutter des späteren Kaisers von Frankreich Napoleon III. lebte von 1817 bis 1837 auf dem nahe gelegenen Schloss Arenenberg und war eine begeisterte Anhängerin der «Gaufrettes». Die Kunst des Hüppenbackens wurde von den Frauen in Gottlieben als Geheimnis gehütet und jeweils von Generation zu Generation weitergegeben, bis Elisabeth Wegelin 1928 offiziell mit der Produktion der Gottlieber Hüppen begann. Heute werden pro Stunde ungefähr 7'500 Crêpes in der eigens dafür angefertigten Backanlage produziert und zirka 15'000 Hüppen pro Stunde abgefüllt. Liebhaber und Geniesser der zarten Biskuitrollen haben die Auswahl zwischen 14 verschiedenen exquisiten Füllungen. Des Weiteren sind im Gottlieber Sortiment Tee, Kaffee und erlesene Schokoladespezialitäten wie die Tartufi oder der Brotaufstrich «Morgensünde» erhältlich. gottlieber.ch