

# Konditorei: Industrielles Denken als Erfolgsfaktor

Wenn man heute einen erfolgreichen Konditor mit mehr als 150 Angestellten und Millionenumsätzen auf industrielles Denken anspricht, erntet man zuerst einmal böse Blicke. Selbstverständlich will kein Konditor «Industrieprodukte» herstellen. Das wäre auch falsch. Wenn man jedoch näher hinsieht, lässt sich unschwer erkennen, dass in der Bäckerei wie in der Konditorei industrielles Denken (Planung, Prozessorientierung, Arbeitsteilung, systematische Innovation und Marketing sowie die Qualitätskontrolle) zum Schlüsselement des Erfolgs gehört. Matthias Bachmann von der Confiseur Bachmann AG in Luzern beweist dies.

LI: Herr Bachmann, in welchen Geschäftsfeldern ist die Confiseur Bachmann AG tätig?

Matthias Bachmann: Wir sind eine Konditorei, Confiserie und Bäckerei mit zurzeit sechs Filialen. Bis Ende Jahr 2004 werden es jedoch acht Filialen sein. Zusätzlich verkaufen wir unsere Produkte über den Kanal Internet und en gros an die lokale Gastronomie. Und «last but not least» betreiben wir einen Partyservice und einen Schnell-Bestellservice.

LI: Sie bauen nun das Filialnetz wieder aus, nachdem Sie vor einigen Jahren Filialen aufgegeben haben.

Matthias Bachmann: Lebensmittelproduktion und Detailhandel verlangen unterschiedliche Kompetenzen. Wir haben die Priorität auf den Produktionsbetrieb gesetzt und haben daher alle Detailgeschäfte und Konditoreien, mit denen wir nicht glücklich waren, geschlossen. Seitdem wir die wichtigsten Hausaufgaben in der Produktion gemacht haben, können wir uns auch wieder dem Detailhandel widmen.

LI: Wo setzen Sie dabei die Prioritäten?

Matthias Bachmann: Wir engagieren uns nur noch an erstklassigen Lagen mit entsprechenden Lokalen. Denn nur diese Lagen können die Investitionen in attraktive Geschäfte mit hohen Kundenfrequenzen wieder hereinspielen. Die Suche nach einem hohen Standard hat uns auch dazu geführt, zwei Standorte, unter anderem das Confiseur-Bachmann-Geschäft im Bahnhof Luzern nach dem Feng-Shui-

Prinzip einzurichten. Hochwertige Produkte verlangen nach einem hochstehenden Einkaufserlebnis.

LI: Sie führen zusammen mit Ihrem Bruder Raphael einen erfolgreichen Familienbetrieb und haben in den letzten Jahren einiges bewegt. Erzählen Sie uns doch kurz Ihren Werdegang.

Matthias Bachmann: Ich habe in St. Gallen bei der Confiserie Roggwiler, Konditor-Confiseur, gelernt und später noch eine kaufmännische Lehre beim Konditoreihalfabrikatespezialisten Max Felchlin AG in Schwyz angehängt.

LI: Und dann gingen Sie auf Wanderschaft ins Ausland. Was hat Ihnen das gebracht?



Matthias Bachmann, Leiter Verkauf und Marketing Confiseur Bachmann AG

Matthias Bachmann: Sehr viel. Ich habe während dreieinhalb Jahren in verschiedenen grossen Konditoreien in Europa und Asien gearbeitet und lernte nicht nur Sprachen, sondern auch unter schwierigen Bedingungen zu leben, zu arbeiten und mit Leuten umzugehen. Es war interessant zu erleben, wie sich die Arbeitswelt mit dem Überschreiten einer Grenze verändert. In Deutschland hat die Präzision einen sehr hohen Stellenwert, und in Frankreich lernt man die Freude am Geschäft. Die Stage bei Lenôtre in Paris war in verschiedener Hinsicht ein Erlebnis. In einem Traditionsunternehmen, das über Generationen auf einem hohen Niveau produziert, bekommt man Einblicke in unsere Branche wie sonst nirgendwo.

LI: Und dann kamen Sie 1997 zurück und haben den elterlichen Betrieb auf den Kopf gestellt?

Matthias Bachmann: Wahrscheinlich hat dies unser Vater manchmal gedacht. Aber Spass beiseite, mein Bruder und ich, wir denken ähnlich und wollten natürlich etwas bewegen, und unser Vater hinderte uns nicht daran. Er weiss, dass man nur

weiterkommt, wenn man aktiv ist und notfalls auch Fehler begehen kann. Wir benötigten etwa vier Jahre, um den Betrieb neu zu organisieren und ein eigentliches Change Management durchzuführen. Heute haben wir ein Team von engagierten Mitarbeitern, die alle in den Informationsfluss eingebunden sind und sofort reagieren können, wenn es nötig ist.

*LI: Die Arbeitstische der einzelnen Produktionsgruppen sind in der Produktion grosszlig rund um verschiedene Kühlräume herum gruppiert. Man sieht, dass kurze Wege bestehen, aber sonst unterscheidet sich die Produktion nicht von einer normalen gewerblichen Produktion.*

**Matthias Bachmann:** Ich kenne auch gewerbliche Unternehmen, die produzieren mit ähnlichen Produktionsanlagen Umsätze, die mit unseren vergleichbar sind. Sie haben sogar weniger Personal in der Verwaltung. Nur diese Firmen machen signifikant weniger Gewinn als wir.

*LI: Wo liegt denn der Unterschied?*

**Matthias Bachmann:** Was man nicht auf Anhieb sieht, ist der Organisationsgrad. Wir verfügen über einen Server mit 28 Clients (einfache PC mit Monitoren) und haben damit das ganze Unternehmen (inklusive Detailhandelsgeschäfte) mit einer leistungsfähigen Kassen-Software vernetzt. Das heisst, jedes Produkt ist erfasst mit Rezeptur, Produktionsvorgaben, Deklaration, Etikettentext, Verpackungsteilen, Photo, Preis und Barcode. An der

Kasse werden die Verkaufsinformationen automatisch erfasst und in das Warenwirtschaftssystem übernommen, das es uns erlaubt, die Warenströme zu verfolgen und zu analysieren.

Wir möchten ja gerne wissen, welche Produkte sich wo am besten verkaufen und was wir an den einzelnen Produkten verdienen.

*LI: Sie präsentieren Ihre Konditoreiprodukte schon seit 1997 unter [www.confiserie.ch](http://www.confiserie.ch) im Internet und legen Ihren Kunden Kataloge mit einem unglaublich breiten Sortiment von mehr als 1000 Produkten vor. Darüber hinaus bieten Sie einen Hauslieferdienst und produzieren für jeden Kunden, der es wünscht, seine eigene, individuelle Torten- kreation. Wie machen Sie das?*

**Matthias Bachmann:** Wie gesagt, wir begannen uns neu zu organisieren. Gleichzeitig wollten wir unsere Kunden besser bedienen. Das führte dazu, dass ich zusammen mit einem Lehrling, der ein Flair für den PC hatte, begann, auf Excel Stücklisten zu entwickeln. Dabei wurden alle Informationen pro Produkt erfasst. Rohstoffbedarf, Rezeptur, Arbeitsschritte und Arbeitsaufwand, Etikettier- und Verpackungsmaterial. Mit diesen Daten im Computer (und einer disziplinierten Crew im Rücken) war es nun ein Leichtes, Varianten der bestehenden Torten anzubieten. Damit wir den Überblick behielten, fotografierte ich jede Torte.

*LI: Und weil Sie merkten, dass man mit einem grossen Sortiment mehr und leichter verkauft, begannen Sie zuerst auf dem*

## Fakten zur Confiseur Bachmann AG

Familien-AG		
Inhaber: Raymond, Margrith, Raphael und Matthias Bachmann		
Gegründet:	1934	
Verkaufsstellen	6	
Mitarbeiter (auf Vollzeit gerechnet)	165	(139)
Produktion	65	
Verkauf	55	
Verwaltung	13	
Logistik	6	
Sortiment (Sorten täglich)		
Brot, Brötchen	60	
Konditoreiartikel	100	
Pralinés	50	
Spezialitäten	90	

*Internet und dann auch in den Filialen Kataloge aufzulegen?*

**Matthias Bachmann:** Genau. Diese Kataloge wurden zu präzisen Produktionsvorgaben. Und wenn wir für einen Kunden ein neues Produkt herstellten, das uns gefiel, nahmen wir es automatisch in die folgende Neuauflage des Katalogs auf.

*LI: Und nun wächst Ihnen die Arbeit langsam über den Kopf, weil Sie alles selber machen?*

**Matthias Bachmann:** Nein, natürlich nicht. Am Anfang einer neuen Problemstellung knie ich mich in die Details hinein. Ich lerne gerne neue Möglichkeiten und will verstehen, wie etwas funktioniert. Aber wir entscheiden vieles im Team. Und wenn ein Problem gelöst ist, ziehe ich einen Mitarbeiter nach und gebe die operationelle Arbeit ab. Dann wende ich mich der nächsten Fragestellung zu.

*LI: Ein klassisches Bottle-neck-shifting also. Sie beheben einen Flaschenhals in Ihrer Organisation nach dem anderen.*

**Matthias Bachmann:** Es hat sich gezeigt, dass wir mit diesem Vorgehen sehr schnell auf Kundenbedürfnisse eingehen können. Wir wissen, was unsere Produkte und Dienstleistungen kosten und können unseren Kunden echte Angebote machen. Das gilt nicht nur für den Detailhandel. Im Cateringbereich können wir auch Grossaufträge sofort kalkulieren und sind daher vertrauenswürdige Partner. Ω

