

Confiseur
Bachmann AG
Luzern

«Wir übernahmen die Verantwortung Stück für Stück»



Matthias Bachmann
Geschäftsleiter,
Administration/Verkauf



Raphael Bachmann
Geschäftsleiter,
Logistik/Produktion

Matthias und Raphael Bachmann leiten gemeinsam das in der Zentralschweiz bestens bekannte Confiserieunternehmen Bachmann. Ihr Vater ermöglichte ihnen, in der ganzen Welt Berufserfahrung zu sammeln.

Ein über 100 Jahre altes Familienunternehmen wie Confiseur Bachmann zu führen ist für Sie als Vertreter der vierten Generation eine Herausforderung. Wie kamen Sie in ihre heutigen Positionen?

Matthias Bachmann: Aufgewachsen sind wir im Betrieb unserer Eltern, einer Quartierbäckerei, und waren eng mit dem Handwerk und der Arbeit verbunden. Der Übergang vom Vater auf uns beide verlief dann eigentlich für ein Familienunternehmen ziemlich typisch. Die Frage lautete dabei nur: Wann ist der richtige Moment? Wir haben ihn offensichtlich gefunden.

Raphael Bachmann: Unser Vater hat uns viel Vertrauen geschenkt. Er investierte in unsere Ausbildung und ermöglichte uns ausgiebige Aufenthalte im Ausland. Höhepunkte der Wanderjahre waren die Aufenthalte in Japan, wo es eine Konditorei Bachmann gibt, sowie in Paris bei den bekannten Namen unserer Branche. Wir arbeiteten meist ohne Lohn und mussten zum Teil

«unten durch», damit wir auf der anderen Seite möglichst viel lernen und erleben konnten. Solche Erlebnisse prägen. Irgendwann spürten wir, dass unser Vater uns jetzt braucht und er bereit war, loszulassen.

Wie konnten Sie ihre Erfahrungen und die Sicht von Aussen in das Unternehmen einbringen?

Raphael Bachmann: Ein Beispiel: Es gab eine Diskussion um die Frage: Sollen wir auch über die Mittagszeit für die Kunden öffnen? Das war damals, vor rund 20 Jahren, tatsächlich ein Thema. Heute ist das selbstverständlich. Sehr wichtig war, dass unsere Eltern uns Sachen ausprobieren liessen, obwohl sie manchmal skeptisch waren oder sogar schon wussten, dass es wohl nicht funktionieren wird. Man muss etwas wagen können, auch wenn man damit scheitert, und aus Fehlern lernen. Das haben wir von den Eltern mitbekommen.

Matthias Bachmann: Zu Beginn waren wir beide in der Produktion tätig. Wir mussten uns zunächst das Vertrauen erarbeiten und Respekt verschaffen, auch bei den Mitarbeitern im Betrieb. Die Verantwortung übernahmen wir dann Stück für Stück. Das ging über einen

Zeitraum von mehreren Jahren. Irgendwann stand die Entscheidung an, wer macht was?

Wie sieht die Aufgabenteilung heute aus?

Matthias Bachmann: Raphael ist für die gesamte Produktion zuständig, ich kümmere mich um den Verkauf und das Büro. Die Geschäftsführung teilen wird uns. Im Verwaltungsrat, wo ich den Vorsitz habe, sind wir beide. Das gegenseitige Vertrauen ist gross wie auch die Basis, die wir uns aus den gemeinsamen Wanderjahren erarbeitet haben.

Raphael Bachmann: Wir haben beide einen ähnlichen Hintergrund, verfolgen ähnliche Ideen und ergänzen uns sehr gut. Ich weiss noch genau: Die Berater unseres Vaters sagten, einer von beiden müsse die Führung übernehmen und das Sagen haben. Heute wissen wir: es geht bestens zu Zweit.

Und wo steht das Unternehmen heute?

Matthias Bachmann: In der Zentralschweiz und den angrenzenden Regionen sind wir heute mit 17 Fachgeschäften vertreten. Sogar in Zürich ist die Marke Bachmann präsent. Die Belegschaft ist auf 460 Beschäftigte angewachsen. In den letzten zehn Jahren haben wir uns ungefähr vervierfacht.

Welche «Zutaten» braucht es für einen solchen Sprung?

Raphael Bachmann: Was wir machen, tun wir mit viel Leidenschaft. Es ist Handwerk im besten Sinn und eine Dienstleistung, die wir erbringen. Mit

dieser Haltung lassen sich die anderen im Betrieb motivieren. Und man muss zuhören, was die Kunden wollen. Sie sind es letztlich, die über unseren Erfolg entscheiden.

Welche rechtlichen und finanziellen Hürden mussten Sie bei der Regelung der Nachfolge nehmen?

Raphael Bachmann: Einen Kredit zu bekommen, war zu Beginn nicht so leicht. Die Zinsen waren deutlich höher als heute, die Banken uns gegenüber vorsichtig. Wir haben dann das Wachstum weitgehend aus eigener Kraft finanziert.

Matthias Bachmann: Das Unternehmen war seinerzeit noch als Einzelfirma registriert. Ein erster Schritt war dann die Gründung einer Aktiengesellschaft. Wir mussten also über die Aufteilung der Anteile, über Wertvorstellungen in der Familie und über Führungsgrundsätze nachdenken. Über den Aktionärsbindungsvertrag hinaus haben wir uns mit Lebensversicherungen abgesichert für den Fall, dass einem von uns etwas zustösst oder die Lebensumstände sich verändern, auch im Interesse unserer Familien.

Welche Rolle spielt bei den Überlegungen die nächste Generation?

Raphael Bachmann: Wir haben beide kurz nacheinander geheiratet. Meine Frau ist heute auch im Betrieb tätig. Unsere Kinder – ich habe zwei, mein Bruder drei – sind noch relativ jung. Mein Herzblut für unser Unternehmen sollen meine Kinder spüren. Sie sollen wissen, was wir tun,



weshalb wir manchmal viel arbeiten und was uns das Familienerbe bedeutet. Da übe ich auch eine Vorbildfunktion aus. Aber auch die Vorzüge einer solchen Verpflichtung sollte man aufzeigen. Eine Herausforderung bleibt, eine gute Balance zwischen Privatem und dem Beruf zu finden. Um aufzuzeigen, dass das Geld nicht einfach vom Himmel fällt, hat mein Ältester auch schon bei uns mitgearbeitet.

Matthias Bachmann: Als Unternehmen mit einer so langen Geschichte gibt es natürlich die Hoffnung, dass man den Stab dereinst weitergeben kann und die nächste Generation in unsere Fussstapfen steigt. Aber einen Anspruch darauf hat man nicht. Ich denke aber, man kann nicht früh genug anfangen, das Thema der Nachfolge aufzugreifen.

Sie haben in anderen Ländern Erfahrungen gesammelt. Was unterscheidet Familienunternehmen in der Schweiz von denen in anderen Ländern?

Raphael Bachmann: Wir sind ein Volk von «Chrampfern», man arbeitet sich hoch. So haben wir das auch getan. Es gibt und darf keine Privilegien geben. Ich denke, viele Unternehmer sind sehr geerdet, zeigen Respekt vor ihren Mitarbeitern und schenken ihnen Vertrauen. So wie wir es gemacht haben, holen sich viele mit einem Blick über die Grenzen hinaus Erfahrungen, die wir hier in der Schweiz brauchen können.

Die Personen

Matthias Bachmann (45) und Raphael Bachmann (43) führen gemeinsam in vierter Generation die Confiseur Bachmann AG in Luzern. Nach Ausbildungen zum Konditor-Confiseur sowie Bäcker und Kaufmann und Lehr- und Wanderjahren in der Schweiz, Europa und Asien sind die Brüder 1997 in den elterlichen Betrieb eingestiegen. 2006 erfolgte die Geschäftsübergabe. 2014 erhielten sie vom Swiss Venture Club Zentralschweiz den «Prix SVC», 2015 waren sie einer der drei Finalisten der nationalen Auszeichnung «Entrepreneur of the Year». Matthias und Raphael Bachmann sind verheiratet und leben mit ihren Familien in der Region Luzern.

Das Unternehmen

Confiseur Bachmann mit Hauptsitz und Produktionsstätte in Luzern betreibt 17 Fachgeschäfte in der Zentralschweiz und dem angrenzenden Mittelland, einen Online-Shop mit weltweitem Versand sowie unter den Marken «Chocolate Land», «Pizza Pasta Panini» und «Sandwich-Service» einen Gastronomie-Zweig. Das Unternehmen, das mit 460 Beschäftigten zu den bedeutenden Arbeitgebern der Region gehört, hat seine Wurzeln in der Bäckerei Stadtmühle Sursee, die im Jahre 1897 vom Urgrossvater der heutigen Eigentümer, Anton Bachmann, übernommen wurde.



Beat Dällenbach

Ihr PwC-Kontakt in
der Region Luzern.
+41 58 792 14 10
beat.daellenbach@ch.pwc.com