

ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU | www.organisator.ch

Ausgabe
7-8/14

DOSSIER – Weiterbildung: Kein E-Learning ohne Medienkompetenz

SCHWERPUNKT – Kundengeschenke: Passend gewählt – nachhaltig in der Wirkung

LEADERSHIP – Auch mal scheitern dürfen: Wie ein KMU innovativ bleibt

ICT – Attacken aus dem Cyberspace: Wie sich die Bedrohungslage für KMU präsentiert

FIT IM JOB – Accelerated Learning: Ein Erfahrungsbericht



MENSCHEN – Matthias und Raphael Bachmann: Confiseure mit klarem Bekenntnis zum Handwerk



Bilder: Linda Pollari

«Innovation lässt sich nicht delegieren, sondern hat viel auch mit Herzblut zu tun. Innovativ ist man oder man ist es eben nicht.»

Die Gebrüder Bachmann über ihre Produktentwicklung

«Wir sind keine Manager, sondern Konditoren»

Wer bei Back- und Süsswaren Wert auf Frische und solides Handwerk legt, kauft gerne beim lokalen Bäcker ein. Auch die Gebrüder Bachmann wissen das und haben in Luzern ein kleines «Imperium» geschaffen.

VON THOMAS BERNER

In Luzern ist die Farbe Rosa untrennbar mit einem Unternehmen verbunden: der Confitserie Bachmann. Mit Innovation verbunden mit traditionellem Handwerk, einem Frischekonzept und zeitgemässer Unternehmensführung überzeugte das Brüderpaar Matthias und Raphael Bachmann schon viele Kunden – und zuletzt auch die Jury des Prix SVC Zentralschweiz.

Sie sind der diesjährige Hauptpreisträger des Prix SVC Zentralschweiz. Was hat dies bei Ihnen und in Ihrem Unternehmen ausgelöst?

Raphael Bachmann: Es ist eine Bestätigung für die Leistung, die wir in den letzten Jahren erbracht haben. Wir befinden uns in einem Verdrängungsmarkt und stehen täglich unter Druck. Doch wir lieben das. Wir sind gut aufgestellt. Der Preis zeigt, dass wir unsere Hausaufgaben richtig gemacht haben.

Inwiefern verlieh der Preisgewinn Ihrem Unternehmen neuen Schwung?

Matthias Bachmann: Wir haben uns akribisch auf den Besuch der Jury vorbereitet. Alle Mitarbeitenden spürten, wie wichtig uns dies ist, und haben mitgezogen. Nun dominiert die Freude über den Gewinn. Wir erhielten unglaublich viele Reaktionen aus Fachkreisen und aus der Luzerner Bevölkerung. Das hält bis heute an und fordert uns gegenwärtig ziemlich.

Also etwa wie ein Marathon? Sie – Matthias Bachmann – sind ja auch Marathonläufer. Wie weit ist die Führung eines Unternehmens mit einem Marathon vergleichbar?

Matthias Bachmann: Marathonlauf ist ja ein Dauerlauf mit klarem Ziel. Wir stecken uns ebenfalls Ziele, und wir benötigen Ausdauer, um diese zu erreichen. Es braucht dazu noch Wille und Überzeugung. In jedem Marathonlauf kommen Sie an einen Punkt, wo alles nur noch eine Kopfsache ist. Im harten Wettbewerb ist dies ähnlich. Wir haben Ausdauer, weil wir das, was wir tun, mit Freude machen. Anders ginge es gar nicht. Wir wären einfach Durchschnitt – und dies genügt heute nicht mehr.

Ihr Unternehmen ist ein klassischer Familienbetrieb, nunmehr in vierter Generation. Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Raphael Bachmann: Wir stellen unseren Beruf in den Mittelpunkt. Ein Vorteil ist, dass wir beide den Beruf gelernt haben

und das Metier von der Pike auf kennen. Klar kann man heute ein Unternehmen führen nur als Manager. Wir sind aber keine Manager, sondern Konditoren. Deshalb treten wir auch gerne in unserer Berufsbekleidung auf. Die Produkte sind das Herzstück unseres Unternehmens.

Matthias Bachmann: Was wir heute erreicht haben, wäre ohne den Einsatz von vier Generationen gar nicht möglich. Umso schöner ist es, wenn man auf einer Basis weitermachen kann und nicht von null auf neu beginnen muss.

Sie konnten sich also in ein «gemachtes Nest» setzen und weiter organisch wachsen?

Matthias Bachmann: Genau. Wir haben uns in den zwölf Jahren seit der Übernahme schon vervierfacht. Aber auch unser Vater hat die Grösse während seiner Führung innerhalb von zehn Jahren von knapp 20 Mitarbeitenden auf 100 gesteigert, und wir wuchsen von 100 auf 400 Angestellte.

Woher kommt denn dieses Wachstum überhaupt?

Vom Wegfall der Konkurrenz? Und Luzern ist ja nun auch nicht derart gewachsen.

Raphael Bachmann: Wir haben keinen einzigen Laden anderer Berufskollegen übernommen. Unsere Läden sind alles Neueröffnungen. Speziell etwa die Filiale am Schwanenplatz: Da befand sich vorher ein Kleiderladen. Es ist eher aussergewöhnlich, dass da nachher eine Konditorei reinkommt. Doch wir hatten eine klare Strategie und gute Ideen, zusätzlich vielleicht noch ein glückliches Händchen. Stark entgegen kam uns die Veränderung des Essverhaltens während der letzten Jahre. Nehmen wir das Beispiel Salat: Vor 20 Jahren war der Verkauf von Salaten in Bäckereien noch unvorstellbar. Zu einem Salat gehört ein gutes Brötchen, deshalb ist es legitim, dass man heute beides anbietet. Auch wir haben uns lange überlegt, ob wir diesen Schritt tun wollen. Heute beschäftigt sich eine eigene Abteilung mit 20 Mitarbeitenden mit Salaten.

Sie wurden auch schon als «Feinde des Zufalls» bezeichnet. Bei Ihnen läuft also immer alles nach Plan?

Raphael Bachmann: Wir haben uns schon früh auf die Fahne geschrieben, dass wir uns gut organisieren und uns ein- und unterordnen wollen. Das heisst: Was wir für das Unternehmen definieren, gilt ausnahmslos auch für uns beide. Nur so kann es funktionieren. Viele Mitarbeitende wollen ganz klar geführt werden. Wir geben einerseits viele

Freiheiten, es gibt aber auch Dinge, wo wir ganz klare Vorgaben machen.

Wo zum Beispiel?

Raphael Bachmann: Etwa beim Warendruck. Es kann nicht sein, dass während Spitzenzeiten am Bahnhof die Regale dort leer sind. Deshalb muss dafür gesorgt sein, dass wir in allen Phasen in der Lage sind, den grösstmöglichen Umsatz zu machen.

Schauen Sie als Chef auch mal persönlich zum Rechten?

Matthias Bachmann: Wir verfügen heute natürlich über digitale Hilfsmittel. Hinweise ergeben sich jeweils aus der Anzahl an Retouren. Wir sind auch äusseren Faktoren wie etwa dem Wetter ausgesetzt. Deshalb studieren wir am Vorabend die Wettervorhersage. Denn: Regnet es Bindfäden, dann sind die Einkaufszentren voll. Bei schönem Wetter ist tote Hose. Wir betreiben einen erheblichen Aufwand, um allen Ansprüchen gerecht zu werden. Damit das funktioniert, benötigen Sie ein System und dürfen nichts dem Zufall überlassen.

Was sind denn weitere Grundpfeiler Ihres Systems – und wo liegen die Grenzen?

Matthias Bachmann: Wir setzen auf Tagesproduktion. Das geht nur, weil unser Netz an Verkaufsstellen gut erreichbar ist. Unser Wachstum hat deshalb automatisch geografische Grenzen. Die Frische unserer Produkte lässt sich eben nicht bis nach Genf transportieren, sonst müssten wir morgens um drei Uhr losfahren.

Sie haben nun aber gleichwohl zwei Verkaufsstellen in Zürich und in Spreitenbach. Wurde Luzern trotzdem irgendwann als Absatzmarkt zu klein?

Raphael Bachmann: Die Expansion hatten wir eigentlich gar nicht gesucht. Wir haben uns lange überlegt, ob alles sinnvoll ist, was wir tun. Aber Kompromisse bei unserem Frischekonzept zu machen und wegen der Expansion früher mit Backen zu beginnen, wäre nie in Frage gekommen. Wir können aber die Produktion immer noch zur gleichen Zeit wie zuvor starten, als wir die Zürcher Läden noch nicht hatten. Der Radius mag uns zwar Grenzen setzen. Aber Luzern wurde für uns nicht zu klein. Hier haben wir auch nicht überall dasselbe Ladenkonzept. Am Schwanenplatz haben wir den Schoggi-laden, hier an der Werkhofstrasse den Gastrobetrieb, am Quai die Gelateria. Am Bahnhof steht ganz das Thema Snacks im Zentrum. Klar gehört dies alles zusammen, aber angepasst an die jeweilige Laufkundschaft.

Das erfordert bestimmt viel Innovationskraft. Wie viel Zeit investieren Sie jeweils in neue Ideen und Konzepte?

Matthias Bachmann: Wir verfügen über eine eigene Produktentwicklungsabteilung. Das Wachstum sehen wir klar in der Innovation. Der Ladenbau ist dabei ein besonderes Herzstück. Dabei arbeiten wir auch mit Feng-Shui. Es ist eben ein emotionaler Entscheid, einen Laden zu betreten. Sie können noch so gute Produkte haben: Wenn diese nicht richtig beleuchtet oder gekühlt werden oder man sie kaum sieht, ist dies nur die halbe Miete.

Wer bringt denn bei Ihnen ganz allgemein die neuen Ideen für Produkte?

Raphael Bachmann: In der Geschäftsleitung und in der Produktentwicklungsabteilung sind wir sehr kreativ. Wenn

CONFISEUR BACHMANN AG

Seit über 100 Jahren hat das Bäcker- und Konditor-Handwerk in der Familie Bachmann Tradition. Auch Matthias und Raphael Bachmann wurde die Arbeit mit Teig und Schokolade gleichsam in die Wiege gelegt: Schon als kleine Buben verbrachten sie viel Zeit in Vaters Backstube. Nach Lehr- und Wanderjahren bei führenden Confiseuren in aller Welt trat das Bruderpaar 1997 in die Geschäftsleitung ein. Heute führen die beiden das Luzerner Traditionsunternehmen mit über 400 Mitarbeitenden. Mit Raymond Bachmann arbeitet auch ihr Vater noch mit, und mit Juliane Bachmann-Wölke, Raphaels Gattin, steht eine Confiseur-Weltmeisterin hinter einem stetig wachsenden Sortiment an Hochzeits- und anderen Torten.



jemand eine Idee hat, wird diese gleich aufgenommen und nicht von vornherein verurteilt. Das Ganze ist bei uns immer ein Prozess, in den sich jeder einklinkt. Innovation lässt sich nicht delegieren, sondern hat viel auch mit Herzblut zu tun. Innovativ ist man oder man ist es eben nicht.

Eine Spezialität von Ihnen ist das Schutzengeli.

Was gab denn den Ausschlag für dieses Produkt und die Idee dahinter?

Raphael Bachmann: Wir verkaufen ja emotionale Produkte aus Schokolade, deren Rohstoff Kakao häufig immer noch mit Kinderarbeit in Verbindung gebracht wird. Deshalb hatten wir auch die Idee, mit einer Stiftung hilfsbedürftige Kinder zu unterstützen. In die gleiche Phase mit der Entstehung der Bachmann-Stiftung fiel dann die Entwicklung der Schutzengeli. Es lag deshalb nahe, dass pro verkauftes Schutzengeli ein Prozentsatz des Erlöses in die Stiftung fliesst. Wer also ein Schutzengeli kauft, wird selbst zu einem Schutzengel.

Können Sie denn nun garantieren, dass Sie Kakao aus Produktion ohne Kinderarbeit verarbeiten?

Raphael Bachmann: Leider kann kein Chocolatier diese Garantie abgeben. Wir haben uns deshalb Gedanken gemacht, was wir selbst konkret gegen Kinderarbeit unternehmen können. In Ghana haben wir ein Schulgebäude gebaut mit der Idee, dass die Kinder dort unterrichtet werden, anstatt in den Kakaoplantagen arbeiten zu müssen. Zugegeben: Das ist ein Tropfen auf den heissen Stein. Wenn aber alle so etwas machen würden, würde die Welt sicher allemal eine bessere.

Zum Schluss: Welche Ziele verfolgen Sie weiter – in Analogie zum Marathonlauf?

Matthias Bachmann: Es geht uns nicht darum, auf ein schönes Leben nach der Pensionierung hinzuarbeiten. Ob unsere Kinder die Nachfolge übernehmen, lassen wir offen, behalten es aber im Hinterkopf. Bei der Produktionsplanung: Da haben wir noch die Möglichkeit, uns zu vergrössern. Prinzipiell wollen wir auf der bestehenden Fläche wachsen. Das ist am lukrativsten und wir verdienen damit am meisten. Auch das Wachstum der Filialen ist derzeit gegeben. Das Schöne dabei ist: Wir können wachsen, müssen aber nicht.