

# «Kurzfristig agieren, langfristig navigieren»

**Über 250 Kapitäne zu Land, denn als solche verstehen sich dynamische UnternehmerInnen alleweil und zu Recht, trafen sich in Lyss zum 3. Entrepreneur Forum Seeland. Mitinitiator und Swissconsultants-Mitglied Adrian Tschanz hatte allen Grund zum Strahlen. Das Gebotene war bestens dazu geeignet, die BesucherInnen zu begeistern, ihnen Denkanstösse zu Hauf zu vermitteln und neue Perspektiven zu öffnen.**

Als waschechter Unternehmer mit Herzblut präsentierte sich der CEO der Confiseur Läderach AG, Chocolatier Suisse, Jürg Läderach. Er sprach von Geschäftsmodell und Innovationsgeist, bei ihm scheint zudem Schokolade durch die Adern zu fließen. Sein in zweiter Generation geführtes Unternehmen brillierte schon bald nach seiner Gründung vor rund 50 Jahren als Schokoladen-Spezialist und begehrter Zulieferer für Conditoreien. Das leckere Repertoire umfasste feinste Pralinés, Konfekt, Hohlkugeln – ein Familien-Patent –,

Schokoladenschalen, bedruckte Schokoladenplättchen und Isomaltschalen. Nach 42 Jahren liebevoller Handarbeit und handwerklicher Tradition trat jedoch eine entscheidende Wende ein: Trotz Marktführerschaft und innovativer Produktstrategie traf man auf einen stagnierenden, sogar schrumpfenden Markt. Angestammte Conditoreien gerieten unter verstärkten Druck der Grossverteiler und während der Jahreswende 2003/04 war eine Weichenstellung für die Zukunft gefragt.

## Eigene Geschäfte schweizweit

Die Frage war: Mehr exportieren, denn die Schokogenüsse erfreuten zunehmend auch ausländische Schleckermäuler? Oder neue Märkte erschliessen? Oder eine starke Vorwärtsstrategie mit eigenen Geschäften? – Letzteres wurde zwar noch zwei Jahre vorher in einem Firmen-Workshop verworfen, nun aber gingen die Verantwortlichen des Familienbetriebs nochmals über die Bücher. Sie wurden zudem in ihrer Motivation durch die weitere Entwicklung bestärkt.



«Es ist wichtig, trotz Wachstum eine schlanke Organisation zu behalten.» Jürg Läderach, CEO der Läderach AG, Chocolatier Suisse



Dr. Ernst Thomke, der Erfinder der Swatch, wurde mit dem Preis fürs Entrepreneur Lebenswerk vom strahlenden Alt-Bundesrat Samuel Schmid ausgezeichnet.

Das Ausweiten der Tätigkeiten wurde nämlich von Erfolg gekrönt. Läderach belieferte – wenn auch nicht mit eigenem Label – Grossverteiler mit Zwischen- und Fertigprodukten, so auch Merkur im Premium-Bereich. Als nun plötzlich die Valora-Gruppe sich von Merkur trennen wollte, griff Läderach zu. 41 von 61 Filialen wurden gekauft. Nun wurden mögliche Erfolgsfaktoren definiert und das Netz der Geschäftslokale bereinigt und aufgefrischt. Eine eigentliche Transformation wirkte recht schnell, heute sind 70% der begeistert gekauften Spezialitäten Eigenprodukte. Und zum Glück blieb auch ein Grossteil der angestammten Kunden der Firma treu. «Neu allerdings war nun der direkte Kontakt zum Konsumenten. Wir können hier auf eine Weise verkaufen, wie es uns und unsern Kunden gefällt, immer auf höchstem Qualitätsniveau», berichtete Jürg Läderach, «wir bieten authentischen Frischegenuss als Einladung an unsere Kunden.»

### Innovationsgeist pur

Zügig ging's weiter. Weitere Innovationen begleiteten diesen Weg. Eine davon ist «the chocolate family» – von der Kakaobohne zur Theke. Läderach hat eben wirklich Schokolade im Blut und das ganze Team ist eine Expertengruppe par excellence. «So haben wir alles von Beginn weg unter Kontrolle und können qualitative Akzente so setzen, so dass es unsern Kunden Freude macht», meinte Jürg Läderach.

Ein weiteres Tor bedeutet die «Frisch-Schoggi», angeboten wie eine delikate Käse-Palette. In den grosszügig eingerichteten, einladenden Läderach-Fachgeschäften präsentiert sich nun eine absolut verlockende Schokoladen-Vielfalt, der man nicht zu widerstehen vermag. Wer dann noch ein feines Dessert der besonderen Art mag, der greift schliesslich zu einer dritten innovativen Kreation, zu den minis-mousses. Sie sind zum Anbeissen anders; luftig-frisch umgibt ein zarter Schokoladenmantel einen auf der Zunge fein schmelzenden Inhalt, der vage an bekannte Schokoküsse erinnert, aber davon so weit entfernt ist wie ein Bentley von einem Döschwo.

Es waren unkonventionelle Entscheide, die nötig waren. «Wichtig dabei ist», so Läderach, «dass man trotz Wachstum eine schlanke Organisation behält und bescheiden bleibt. Das bedeutet auch, Bewährtes bewahren, Neues zulassen und eine Unternehmenskultur entfalten, die zu einer hohen Identifikation führt. Dazu braucht es Ausdauer – immer wieder erklären und motivieren – und vor allem gute Mitarbeiter. Sie sind zu fördern und zu schätzen, um lange Zeit mit ihnen zusammenzuarbeiten.»

### Unkonventionell und vorausblickend

«Manchmal muss ein Unternehmer die Zelte rasch abbauen und wieder neu aufstellen», meinte Kilian Hesse, Inhaber der Stebatec AG.



**Adrian Tschanz**  
dipl. Treuhandexperte  
Betriebsökonom FH  
Co-Präsident Entrepreneur  
Forum Seeland

Als Inhaber ist er nebst seiner Tätigkeit als Mandatsleiter und Berater für die Weiterentwicklung der Tschanz Treuhand AG, Lyss, verantwortlich. Adrian Tschanz begleitet seine Kunden von der Unternehmensgründung über die Steuerplanung bis hin zur Nachfolgeregelung. Dank seiner interdisziplinären Berufserfahrung sowie der Nachfolgeregelung im eigenen Büro kennt er die Lebenszyklen eines Unternehmens auch aus Sicht eines Unternehmers. Als Praktiker weiss er um die kritischen Erfolgsfaktoren für eine weitsichtige Geschäftsplanung und was es heisst, diese Planung auch erfolgreich umzusetzen.

at@tschanz-treuhand.ch  
www.tschanz-treuhand.ch



Entrepreneur Forum GmbH  
c/o business4you AG  
Grenchenstrasse 5a  
2504 Biel/Bienne  
Telefon 032 376 00 76

info@entrepreneurforum.ch  
www.entrepreneurforum.ch



Fernsehkoch René Schudel bindet junge Leute in die Verantwortung mit ein.

Aus den Drahtwerken Biel, deren erste Zeichen bis ins Jahr 1634 zurückreichen, bildete sich 1994 per MBO die DT Swiss AG. Vom Velospeichenfertiger hat sich das dynamische Unternehmen zum international agierenden Systemhersteller von Laufrädern und Federkomponenten entwickelt. DT Swiss sieht sich immer kürzeren Produktzyklen gegenüber und will vom Sport- zum Lifestyle-Produzenten mutieren. «Dabei gilt es, Trends zu erfassen und zu beurteilen, ob sie von grosser Bedeutung sein können», betonte Marco Zingg, VR-Präsident. Dazu zählen etwa Scheibenbremsen für Rennvelos, die eigentlich schwerer sind als die üblichen Felgenbremsen. Aber die DT-Spezialisten haben's geschafft. Sie sind die ersten Hersteller, die ein Rad fertigbringen, das mit diesem erstklassigen Bremssystem gleich viel wiegt wie ein herkömmliches Sportvelo.

### Mut zum Entscheiden aufbringen

In der Spezialistin für Wasser- und Abwassertechnik setzt man aufs rasche Erkennen von Trends und ebenso auf Nachhaltigkeit. «Wir wollen mit unkonventionellem Denken und vor-

ausblickendem Handeln erfolgreich sein. Dabei pflegen wir eine Produktpalette, die kundenorientiert ist. Wir versuchen, die Bedürfnisse des Marktes frühzeitig vorzusehen.»

«Heute wollen viele keine Verantwortung mehr übernehmen und scheuen Entscheidungen», beklagte René Schudel, Fernsehkoch und Inhaber der FunkySoulFood GmbH. Er, der



sich in kein Schema pressen lässt, plädierte mit markigen Worten für ein gesundes Querdenken: «Kein Entscheid ist schlechter als ein schlechter Entscheid.» Viele hätten heute aber Angst, sich zu exponieren. Andererseits bewegen sie sich in einer Welt, in der Speed, dauernd Vollgas, Trumpf ist. Darin sieht Schudel einen Widerspruch in der Gesellschaft. Deshalb fördert er aktiv seine jungen Mitarbeiter und überträgt ihnen Verantwortung. Sie sollen «sich selber sein, dann können sie erfolgreich durchstarten.»

Entscheide standen auch im Referat von Prof. Dr. Torsten Tomczak, Direktor der FCI Uni St. Gallen, im Zentrum. Und gute Entscheide basieren auf guter Kommunikation, die sich in den letzten Jahren wohl noch deutlich stärker und schneller verändert hat als andere Disziplinen. «Früher», erklärte der Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen, «haben wir versucht, jeden Kontaktpunkt mit dem Kunden so gut wie möglich zu kontrollieren. Heute, in einer Zeit der sich ständig ändernden Spielregeln, ist dies schlicht nicht mehr möglich. Deswegen brauchen wir Innovation, um eine brauchbare Kommunikation mit dem Kunden aufzubauen. Nur mit kurzfristiger Flexibilität ist es überhaupt denkbar, weiterhin langfristig starke Marken zu etablieren.»

«Wir leben in einer Zeit der digitalen Revolution. Kommunikationsprofis sind beinahe schon im Wochentakt mit neuen Innovationen konfrontiert. Die Auswirkungen sind massiv: Das Kommunikationsverhalten der Menschen ändert sich grundlegend und immer wieder, die Medienlandschaft muss sich völlig neu definieren, erfolgreiche Konzerne können sich innerhalb weniger Jahre mehr oder weniger auflösen, nehmen Sie nur Nokia als Beispiel.»

### Wie lautet nun vor diesem Hintergrund der Rat für KMU?

«Zuerst müssen die KMU sich auf eine ihrer grossen Stärken besinnen: die Flexibilität. Natürlich werden hier Kompetenzen verlangt, die nicht in jedem kleinen oder mittleren Unternehmen vorhanden sind. Die Frage, wie man das eigene Unternehmen in den sogenannten neuen Medien präsentiert, verlangt besonderes Know-how. Dies stellt eine grosse Herausforderung dar – die man annehmen muss. Auch für die kleinsten Unternehmen gibt es



Prof. Dr. Torsten Tomczak zeigte Wege, wie Branding zum Erfolg führt.



Alt-Bundesrat Adolf Ogi wusste anekdotenreich zu brillieren und begeisterte die rund 300 BesucherInnen des 3. Entrepreneur Forums Seeland.

Wege, in der virtuellen Welt zu existieren. Ein Vorteil, den die KMU dabei haben: Stringente Markenführung, die gerade durch die neuen Medien immer wichtiger wird, fällt KMU einfacher, weil alles ein wenig näher zusammen liegt und die Mitarbeiter eine echte Beziehung zum Unternehmen haben.»

### «Ich will» – dann gelingt es auch

Bestgelaunt und mit persönlich gefärbten Anekdoten aus seiner reichen Erfahrung brillierte zum Abschluss Alt-Bundesrat Adolf Ogi. Er sei nie ein Theoretiker gewesen, betonte er, vielmehr wollte er gestalten und habe beim oftmals zügigen Vorgehen manchmal auch Fehler in Kauf genommen. Wichtig sei aller-

dings, die Gunst der Stunde zu erkennen und dadurch grossen Projekten zum Durchbruch zu verhelfen. Als sich beispielsweise ein geeignetes Zeitfenster für die politische Realisierbarkeit der Neat mit gleich zwei langen Alpentunneln ergeben habe, sei für ihn klar gewesen, tatkräftig zu handeln – getreu seinem wichtigsten Credo: «Ich will!».

Text: Dr. Hans Balmer

### Mehr vom Forum

- Auf [www.entrepreneurforum.ch](http://www.entrepreneurforum.ch) ist ein Event-Movie zu sehen.
- Das nächste Forum findet am 18. März 2015 statt.