

# Confiseur Läderach

Fachhandels-Partner und Detailhändler  
in einem

046

«Man ist begeistert von einer Idee,  
lanciert ein Projekt und schaut mal,  
wie sich das entwickelt.»

Jürg Läderach, Inhaber



**LÄDERACH, DER «CHOCOLATIER SUISSE», LIEFERT VON GLARUS AUS SEINE HANDGEFERTIGTEN SCHOKOLADE-KREATIONEN IN DIE GANZE WELT UND WILL ZUR WELTWEIT ANERKANNTEN REFERENZMARKE FÜR SCHWEIZER CONFISERIE-KULTUR WERDEN. IN DER SCHWEIZ HAT DAS FAMILIENUNTERNEHMEN DURCH DEN KAUF VON MERKUR EINE NEUE STRATEGIE EINGESCHLAGEN UND IST NUN AUCH ZUM HÄNDLER GEWORDEN.**

048

Rudolph Läderach, Grossvater des heutigen Firmenchefs Jürg Läderach, eröffnete bereits 1926 eine Bäckerei im glarnerischen Netstal. Am Anfang der Erfolgsgeschichte der heutigen Läderach standen sein Sohn Rudolf mit dem Wunsch nach einer eigenen Confiserie und ein fehlender Bankkredit. Läderach junior träumte nämlich von einem eigenen Laden, bekam aber von der Bank nicht die nötige Unterstützung, so dass er «aus Liebe zur Confiserie» die zweitbeste Möglichkeit umsetzte: In der alten Backstube der früheren Conditorei Helbling, einem einfachen Keller für 100 Franken Miete pro Monat, richtete er 1962 ein Choco-Atelier ein und begann, Schokolade-Produkte an Bäckereien, Konditoreien, Confisereien und Hotels zu liefern. Seine Berufskollegen zu unterstützen war wichtige Motivation und Geschäftsidee zugleich, so dass Rudolf Läderach von Beginn an auch Trainings und Schulungen anbot.

## MIT PATENT ZUM ERFOLG

In den folgenden Jahren wuchs das Choco-Atelier in Glarus, und 1970 gelang dem heute 81-jährigen Tüftler Rudolf Läderach junior eine für die Branche bahnbrechende Erfindung, die er patentieren liess: Das Verfahren zur Herstellung dünnwandiger Truffes-Hohlkugeln. «Das Produkt wurde zum eigentlichen Renner bei den Kunden», erinnert sich der Sohn des Erfinders, Jürg Läderach (auf dem Bild links). So wuchs das Unternehmen dank der grossen Nachfrage nach diesen Kugeln und ist heute die grösste Schweizer Confiserie. 1972 konnte die Gründerfamilie in Ennenda ein eigenes Gebäude beziehen, in dem das Unternehmen – nach etlichen Ergänzungsbauten – bis heute produziert.

Bald ging man mit den Fertigprodukten und Halbfabrikaten, die ausschliesslich an Fachhändler und Hotels geliefert wurden, auch in den Ex-

port. Bereits 1981 wurde in Deutschland ein Schwesterunternehmen nach dem gleichen Muster gebaut. Der zweite grosse Meilenstein in der Läderach-Geschichte, die Übernahme der Merkur-Confiseries AG, liegt erst wenige Jahre zurück. Zwar war der Wunsch von Rudolf Läderach nach einem eigenen Laden in Glarus seit 1981 erfüllt, doch das Unternehmen wollte seine Geschäftstätigkeit weiter ausbauen. Mitte der 90-er Jahre gab es erstmals einen Versuch im Ausland. In Paris startete Läderach 1994 mit einem eigenen Verkaufsgeschäft an bester Lage: «Wir wählten Paris, weil wir unsere Retailkunden in der Schweiz nicht konkurrenzieren wollten», erinnert sich Jürg Läderach. «Und wir hatten mehrere Gründe für den Einstieg ins Retailgeschäft: Wir rechneten uns aus, wieviel Umsatz wir mit 20 Läden wie jenem in Glarus machen konnten. Ausserdem strebten wir danach, mit dem Direktverkauf die Wertschöpfungskette bis hin zum Endkonsumenten in den Griff zu bekommen und die Qualität bis zum Verzehr besser kontrollieren zu können.» Das Projekt scheiterte allerdings und wurde nach drei Jahren abgebrochen.

## EINSTIEG INS RETAILGESCHÄFT

049

Der Wunsch nach einem weiteren Standbein im Retailgeschäft aber blieb, auch bei der heutigen Unternehmergeneration. Seit 1984 sind auch Jürg Läderach und seine Frau im Geschäft tätig, 1993 übernahmen sie im Zuge einer Nachfolgeregelung 75 Prozent der Firmenanteile. Dabei ist Jürg Läderach wie sein Vater ursprünglich Confiseur, also Fachmann für die Produkte, die sein Unternehmen herstellt. 2004, zehn Jahre nach dem Sprung nach Paris, kam dann eine neue Gelegenheit: Läderach hatte einige Zeit vorher den Schokoladehersteller Feller im Zürcher Oberland gekauft und einige Mitarbeiter übernommen. Feller lieferte bereits an Merkur, und nun wurde für diese Ladenkette ein neues Praliné-Sortiment entwickelt: In den von Merkur lancierten «Gallerina»-Läden (die als Ganzes keinen Erfolg hatten) wurde dieses Sortiment auch gut verkauft.

Im Sommer 2003 wurde dann die Absicht der damaligen Besitzerin Valora bekannt, Merkur zu verkaufen. Jürg Läderach entschloss sich, hier mitzubieten, ohne dass man sich wirklich Chancen ausrechnete und ohne tiefere strategische Diskussion: «Ich erinnere mich an eine zweitägige Strategie-Sitzung mit vielen Themen. Kurz vor Schluss der Sitzung fragte der Finanzchef noch, was er nun mit dem Merkur-Projekt machen solle». Dennoch: Läderach bekam den Zuschlag und übernahm per 1. Juni 2004 Merkur.



«Wir können die Produkte nicht mehr nur aufgrund ihrer Qualität verkaufen, sondern müssen ihre Geschichte erzählen und zum Erlebnis werden lassen.»

Ralph Siegl, CEO Läderach Schweiz

Bereits im Oktober 2004 wurde dann der erste «Pilot-Laden» mit neuem Konzept an der Bahnhofstrasse in Zürich eröffnet.

Läderach, bisher fast ausschliesslich im B2B-Bereich tätig, leitete mit der Merkur-Übernahme einen tiefgreifenden Wandel hin zu einer auch beim Endkonsumenten bekannten Marke ein. Neben dem klassischen Fachhandel konnten die Produkte von nun an über die Merkur-Ladenkette direkt zum Konsumenten vertrieben werden. «Als Confiseur bringen wir dem Kunden hier einen Mehrwert gegenüber grossen Industrieproduzenten, der uns am Markt klar differenziert», hält der CEO von Läderach Schweiz, Ralph Siegl (rechts auf dem Bild), fest. Als HSG-Absolvent und ehemaliger Nestlé-Kader bringt er jene Fähigkeiten mit, die sich mit jenen des Firmeninhabers, Verwaltungsratspräsidenten und CEO der Gruppe ideal ergänzen. Siegl kümmert sich seit 2006 intensiv um den Aufbau der Konsumentenmarke «Läderach», deren Auftritt in seiner Schnörkellosigkeit und Klarheit zeigt, wer die Zielgruppe der Läden ist: Ein junges und junggebliebenes, urbanes Publikum, das qualitäts- und markenbewusst ist, Schokolade liebt und das Leben geniesst – Qualität als Lebensgefühl.

Inzwischen gibt es sogar ein «Markenbuch», in dem – ähnlich wie in einem Rezeptbuch für Schokolade-Produkte – jene Ingredienzien genannt und definiert werden, welche die Marke «Läderach – chocolatier suisse» ausmachen: Es sind «Frische», «Handwerk», «Schweiz», «Individualität»

und «Familie», die in ihrer Kombination «pure Freude» bei den Konsumenten auslösen sollen. Tatsächlich ist es die Liebe zum Handwerk, die am Anfang von Läderach stand. Und bis heute werden die Produkte – in allerdings standardisierten Prozessen – von Hand hergestellt. Läderach differenziert sich deutlich und bewusst von der industriellen Schokolade-Produktion und positioniert sich konsequent im Premium-Segment.

Die überproportionale Entwicklung, die sich inzwischen «trotz der üblichen Lernkurve» (wie Läderach bemerkt) ergeben hat, zeigt, dass der Einstieg für den Einstieg ins Retailgeschäft richtig war. Den grösseren Teil des Umsatzes von inzwischen rund 120 Millionen Franken erzielt Läderach zwar weiterhin durch die Belieferung des Fachhandels. Das zweistellige Umsatzwachstum im letzten Jahr – bei einbrechenden Exporten etwa in die USA durch die Krisenauswirkungen in der Hotellerie – aber ist im Wesentlichen auf den Merkur-«Kanal» zurückzuführen.

## INNOVATION UND MARKENPFLEGE

052

Auch in Zukunft setzt Läderach bewusst und damit strategisch auf zwei Standbeine. Zwar ist ein grosses Wachstum im Fachhandel nicht zu erwarten (die Branche ist weiterhin einem Strukturwandel unterworfen, bei dem viele kleine Läden nicht überleben). Aber das Wachstumspotenzial im Direktvertrieb lässt sich besser ausschöpfen, wenn das eine «Bein» stabil steht und Innovationen in den eigenen Kanal übernommen werden können. Dabei legt Läderach Wert auf Differenzierung: Bei einzelnen Produkten, so Jürg Läderach mit einem Schmunzeln, geht die attraktivere Variante – «zum Beispiel der berühmte Maienkäfer» – an den Fachhandel und nicht in die Merkur-Läden. Die an Käsetheken erinnernden Verkaufsvitrinen mit «Frisch-Schokolade», die einen Einblick ins Handwerk frischer Schokolade gibt, und die Auswahl exklusiver Standorte zeigen ebenfalls, dass die Merkur-Läden den Fachhandel eher ergänzen als konkurrieren.

Die persönliche und offene Kommunikation mit den Fachhandels-Partnern war denn auch ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Merkur-Kauf. «Eine gewisse Verunsicherung hat es in der ersten Zeit bei Stammkunden gegeben», räumt Jürg Läderach ein. Dennoch habe man nur wenig Umsatz verloren, und inzwischen lasse sich auch das Geschäft mit den bestehenden Partnern wieder weiterentwickeln. «Geschickt, fair und transparent» habe man kommuniziert, zumal man ja eine Art Monopolstellung habe. Auch intern hat der Einstieg ins Retailgeschäft einiges bewirkt, wie Ralph Siegl

heute festhält: «Läderach-Mitarbeitende waren schon immer nahe am Produkt. Nun wird das durch die Nähe zum Kunden ideal ergänzt.»

Das «Von-Sich-Reden» gehört nicht zur Tradition jener betont christlichen Unternehmer-Ethik, auf die sich Läderach bis heute – bewusst und überzeugt – bezieht. Hier hat sich der Bezug des externen CEO für die Schweiz positiv ausgewirkt, denn er konnte diesem Thema seine Aufmerksamkeit widmen, ohne sich selbst in den Mittelpunkt stellen zu müssen. Er empfand, von Nestlé her kommend, das Familiäre, die kurzen Wege und den KMU-Geist als «erfrischend schön». So ist denn auch der neue Claim «Pure Freude» letztlich eine Auffrischung dessen, was hier schon vorhanden war: Freude an der Qualität, die zur Freude bei den Konsumenten führt. Und die Familie steht als Garant dieser Qualität – in Form einer Unterschrift des Firmengründers – auf jeder Verpackung.

## «BOUTIQUEN» FÜR CONFISERIE

Mit Merkur hat Läderach, so Siegl, «eine neue Kultur eingekauft»: Und das ist eine klassische Händlerkultur. Waren die Merkur-Geschäfte früher eine Art «Tante-Emma-Läden» für Schokoladen-Geschenke, so stammt heute über die Hälfte des Sortiments von Läderach. Im Zentrum stehen «Frisch-Schoggi» und die erwähnten Frischtheken mit Pralinés und Truffes im Offenverkauf. Dazu kommt eine Auswahl von guter Schweizer Schokolade verschiedener Hersteller. Alles in allem ergibt das eine Art «Boutique» für Schokolade, und in den Show-Confiserien der neuen Läden in Zürich und Bern zeigt Läderach seine «Küche». Den unmittelbarsten Einfluss auf die Entwicklung von Läderach hat denn neu auch, so Siegl, die Auseinandersetzung mit dem Konsumenten: «Wir können die Produkte nicht mehr nur aufgrund ihrer Qualität verkaufen, sondern müssen ihre Geschichte erzählen und zum Erlebnis werden lassen.»

«Seit dem Kauf von Merkur merken wir an der Theke selbst, was läuft», fasst Siegl die Erfahrungen mit dem neuen Geschäftsmodell zusammen. Er stellt auf dem Markt zwei Tendenzen fest. Zum Einen kaufen grössere Läden kleinere, was dank der damit verbundenen Professionalisierung auch neue Chancen bringt. Zum Zweiten gibt es neue Kanäle, indem etwa Grossverteiler mit Spezialsortimenten wie «Selection» von Migros oder «Fine Food» bei Coop auch die anspruchsvollen Kundengruppen abholen wollen. Siegl analysiert, dass «alle weg wollen aus der Mitte», sprich: Alle Grossen bieten einerseits industriell gefertigte Ware für die Masse und andererseits

möglichst hochwertige Produkte an: «Die Konsumenten holen sich das Premium-Angebot ab, wo sie es authentisch erleben. Dort ist Läderach als Frische-Anbieter präsent.»

## WACHSTUM «VERDAUEN»

Dass intern also die erfahrenen «Handwerker» auf die neuen Leute von ausen (der heutige Marketingleiter etwa war früher bei Lindt) treffen, ergebe eine Art «Checks and Balances», ist Siegl überzeugt. Bei neuen Ideen aus dem Markt stelle sich dann automatisch die Frage, ob das zum Qualitätsverständnis von Läderach passe. Dieses andere Denken führe zu Innovationen und sichere den Markterfolg. Läderachs Selbstbewusstsein ist seit der Merkur-Akquisition deutlich gestiegen, obwohl man schon seit 25 Jahren in den USA und seit 20 Jahren in Japan Schokolade verkauft. In Japan macht Läderach 80 Prozent des Jahresumsatzes allein im Zusammenhang mit dem Valentinstag, an dem die Frauen den Männern vorzugsweise Schokolade schenken. Läderach, mit zwei Läden in Tokyo präsent, betreibt zu diesen Spitzenzeiten in Einkaufszentren vorübergehend über 100 Theken.

054

Ebenfalls zur Läderach-Gruppe gehört ein Unternehmen in Rumänien: Anfang der Neunziger Jahre stellte die Familie nämlich – im Sinne eines Hilfsprojekts – alte Maschinen aus Ennenda in der Nähe von Bukarest auf, baute eine Fabrik und gründete dort die Heidi Chocolat S.A., die im rumänischen Markt inzwischen die Nummer 3 ist. Das Sortiment orientiert sich am Premium-Angebot anderer Industrie-Schokoladeproduzenten und ist klar auf Grossverteiler ausgerichtet. In Deutschland etwa ist diese Schokolade bei Karstadt erhältlich, neu wird sie auch nach China und in die USA exportiert. Sind die Frischschokolade-Produkte aus dem Stammhaus auf eine Haltbarkeit von 12 bis 18 Wochen ausgerichtet, so sind es jene aus dem Heidi-Werk auf 12 bis 18 Monate.

«Ein völlig anderes Geschäft, das eigentlich gar nie als gewinnbringende Anlage gedacht war, sondern eher als Entwicklungsprojekt», kommentiert Jürg Läderach. Für ihn ist das rumänische Projekt aber ein Stück weit typisch dafür, wie Unternehmer funktionieren: «Man ist begeistert von einer Idee, lanciert ein Projekt und schaut mal, wie sich das entwickelt.» Mit Heidi Chocolat beschäftigt die Läderach-Gruppe heute bereits rund 800 Mitarbeitende, ist also als Gruppe schon aus dem KMU-Bereich herausgewachsen. Das Stammhaus mit rund 250 Mitarbeitenden, Merkur mit 150 und Läderach Deutschland mit 110 («eine kleine Kopie von Ennenda», so

Siegl) je für sich sind aber KMU-Betriebe geblieben. «Dieses Wachstum zu verdauen ist nicht so einfach», hält Ralph Siegl im Rückblick fest. Die Firma könne nicht mehr wie früher im Sichtflug geführt werden, sondern brauche die Unterstützung von Instrumenten: Das Supply Chain Management musste weiterentwickelt, ein ERP-System ebenso wie ein Kennzahlen-System eingeführt und weiterentwickelt werden. Es sei darum wichtig gewesen, das Kader zu befähigen, diese Reise mitzumachen und die Mitarbeitenden zu motivieren.

Für Ralph Siegl sind die unternehmerische Risikobereitschaft und Neugier und eine gewisse Bescheidenheit Grundlage des Erfolgs. Auch Jürg Läderach sieht ein Erfolgsrezept darin, dass die Organisation immer wieder möglichst geschickt ans Wachstum angepasst worden ist: Schon früh hat er den Verwaltungsrat mit externen Fachleuten ergänzt, hat mit der Einsetzung von ebenfalls externen Geschäftsführern für die einzelnen Firmen Verantwortung delegiert: «Ich glaube daran, dass diese Ergänzung gut tut. Einer der Schlüssel zum Erfolg ist die richtige Mischung von Leuten, von jenen mit langjähriger Läderach-Erfahrung und jenen, die neu von aussen kommen.» «Pure Freude» ist für den Firmeninhaber auch nicht nur ein Slogan für den Markt, sondern durchaus auch für den internen Umgang miteinander: «Schon mein Vater hat auf Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit gesetzt. Und so wollen wir auch heute miteinander umgehen», so der Firmeninhaber.

Jürg Läderach ist sich bewusst, dass der Erfolg nicht garantiert ist: «Wenn es heute gut geht, heisst das nicht, dass dies auch morgen noch so ist.» Man versuche daher, ausgleichend zu wirken, indem man in guten Zeiten vorsichtig sei, und nicht überreagiere, wenn es mal schlecht gehe. Hier sieht er auch den Vorteil eines Familienunternehmens, das nicht jedes Quartal (gute) Zahlen präsentieren müsse. Seine Unternehmenskultur macht er zudem ausdrücklich an Werten fest, setzt «Treu und Glauben» in den Mittelpunkt seines geschäftlichen Verhaltens. Hauptmotivation und Erfolgsfaktor für ihn ist «die Freude daran, etwas zu unternehmen». Und genauso wie die Freude seiner Eltern am Geschäft motivierend für ihn war, in das Unternehmen einzusteigen, so will auch er seinen Kindern, der zukünftig dritten Schokolade-Generation, vorleben, wie spannend Unternehmertum ist: «Das ist für mich das Modell KMU.»

# **Erfolgstipps**

Confiseur Läderach

056

Hauptmotivation und Erfolgsfaktor ist die Freude daran, etwas gemeinsam zu unternehmen. Treu und Glauben allen Partnern gegenüber, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit.

Unternehmerische Risikobereitschaft und Neugier. Neue Vertriebskanäle und die Nähe zum Kunden suchen. Vorleben, wie spannend Unternehmertum sein kann, und Vertrauen schenken.