

«Solange ich das Sagen habe, werden unsere Hasen bei keinem Harddiscounter stehen»

Lindt-&-Sprüngli-Chef **Ernst Tanner** über sein Premiumprodukt, Hasen mit aufgestellten Ohren, die Suche nach seinem Nachfolger und darüber, was die Banken von einer Schokoladenfirma lernen könnten

VON ESTHER GIRSBERGER (TEXT)
UND RENÉ RUIS (FOTOS)

Herr Tanner, ist das Ostergeschäft trotz der Krise gut gelaufen?

Ja, wir können uns wirklich nicht beklagen. Wir stellen aber fest, dass die Kaufentscheide erst kurz vor dem eigentlichen Fest getroffen werden. Früher wurde schon im Februar begonnen, die Hasen einzukaufen.

Weil die Geschäfte möglichst wenig gebundenes Kapital haben wollen.

Ja, es wird versucht, das Lager möglichst tief zu halten. Das ist eine eindeutige Auswirkung der Krise. Auch wir disponieren vorsichtiger.

Der Renner im Ostergeschäft war nach wie vor der Goldhase?

Ja, der Goldhase ist unser Zugpferd. Den grossen Umsatz machen wir zwar nicht mit ihm, auch wenn er weit über 100 Millionen Franken bringt. Aber der Hase ist ein einmaliger Imageträger.

Lieben ihn auch die Länder, denen Hasen zu Ostern unbekannt sind?

Ja, dort funktioniert er auch. In Spanien beispielsweise haben wir den Goldhasen regelrecht aufgebaut. Auch dort hat er mittlerweile einen enormen Sympathiewert. Er ist in aller Kinder Munde.

Ist er nicht zu herzig, um gegessen zu werden?

Das ist tatsächlich so. Viele Kinder bringen es nicht übers Herz, ihm den Kopf abzubeissen. Aber wir haben ja genügend andere Osterprodukte, bei denen der Konsum einem weniger leid tut.

Die Gerüchte halten sich hartnäckig, die Idee des Goldhasen habe Lindt & Sprüngli geklaut.

Wenn Lindt & Sprüngli eine akribische Seite hat, dann die des Archivs. Dank Rudolph Sprüngli können Sie alles über die Firma seit ihrer Gründung vor 164 Jahren finden. Dadurch konnten wir beweisen, dass wir den Goldhasen 1952 entwickelt haben, übrigens bei Lindt & Sprüngli Deutschland. In den Sechzigerjahren wurde er in Österreich durch den Schokola-

FORTSETZUNG AUF SEITE 22

In vierzig Jahren nur zwei Arbeitgeber

Der 63-jährige Schaffhauser Ernst Tanner übernahm 1993 die Führung der damals in argen Schwierigkeiten steckenden 164-jährigen Schokoladenfabriken Lindt & Sprüngli. Seither hat Tanner das unabhängige Unternehmen zu eindrucksvollem Erfolg geführt, 2008 erstmals getrübt durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise. Tanner ist ein treuer Unternehmer; vor Lindt & Sprüngli war er ein Vierteljahrhundert für den amerikanischen Gesundheitskonzern Johnson & Johnson in verschiedensten Funktionen und Hierarchien tätig. Ernst Tanner ist Verwaltungsratsmitglied der Credit Suisse und der Swatch Group. Er wohnt in Erlenbach, ist verheiratet und hat einen erwachsenen Sohn.



Ernst Tanner, 63, und sein Erfolgsprodukt: «Mich stören diese Gerüchte nicht gross, die Österreicher hätten den Goldhasen erfunden. Die Kinder wollen das Original, und das ist von Lindt»

► FORTSETZUNG VON SEITE 21

Ernst Tanner

denproduzenten Hauswirth auf den Markt gebracht. Mich stören diese Gerüchte nicht gross, die Österreicher hätten den Hasen erfunden. Die Kinder wollen das Original, und das ist von Lindt. **Lindt & Sprüngli hat den Goldhasen aber erst unter Ihrer Führung so richtig forciert.** Ja. Als ich Mitte der Neunzigerjahre den Schweizer Osterhasenmarkt begutachtet habe, bekam ich fast Angst. Es gab keine echten, grossen Markenhasen mehr. Und die wenigen, die es noch gab, waren verwechselbar; das galt auch für unseren Moritz-Hasen mit den aufgestellten Ohren. Ich setzte dann durch, dass wir das Schwergewicht auf den Goldhasen setzten.

Es gab Widerstand?

Ja, viele unserer Marketingleute waren dagegen. Bei einem Osterhasen müsse man doch die Schokolade sehen, nicht das Gold. **Der Erfolg gibt Ihnen Recht.**

Im ersten Jahr sagte man mir, er sei mässig gelaufen, weil er schon früh ausverkauft war und wir kaum nachliefern konnten. Wir stellten dann 10 000 Hasen in den Coop Thalwil und garantierten dem Filialleiter, wir würden alle nicht verkauften Hasen zurücknehmen. Es wurden alle verkauft.

Müssten Sie die Ausgestaltung des Goldhasen nicht den kulturellen Eigenheiten der einzelnen Länder anpassen?

Dafür wäre die Produktion zu aufwendig. Wir brauchen grosse Anlagen, die wir eigens für diese Hasen entwickelt haben. Teilweise wird er auch von Hand fertig gestellt. Wir haben rund 20 Förderbänder, auf denen die Hasen angefahren kommen. Die Frauen geben ihnen dann den letzten Schliff und das Glöckchen um den Hals. Es sieht aus wie in einer Spielzeugfabrik.

Der Goldhase ist nicht eben billig. Trotzdem verkaufen Sie ihn auch dieses Jahr gut?

Entweder kauft man etwas ganz Billiges oder dann leistet man sich den kleinen Luxus und bleibt bei der Premiummarke. Die zwi-schendurch, die kein Markenprofil haben, die weder billig sind noch für Qualität stehen, die leiden am meisten und verschwinden mit der Zeit wahrscheinlich. Zu denen gehören wir ganz bestimmt nicht.

In Deutschland ist «Geiz ist geil» wieder das grosse Schlagwort.

Ja, initiiert durch die Medien und forciert durch die Harddiscounter. Das kümmert uns nicht. **Ist es undenkbar, dass Sie Ihre Produkte bei einem Harddiscounter verkaufen?** Solange ich hier das Sagen habe, ja. Wir sind der felsenfesten Überzeugung, dass sich ein Premiumprodukt auch in einem gewissen Einkaufsumfeld darstellen sollte. Unsere Produkte werden deshalb nie aus einem Versandkarton heraus verkauft werden.

Nutzen Sie das hohe Preisniveau in der Schweiz aus, indem Sie Ihre Schokolade hier teurer verkaufen als im Ausland?

Nein, im Gegenteil. In den meisten Fällen finden wir die tiefsten Lebensmittelpreise Europas in Deutschland. Wenn die Schweizer Detailhändler sich in Deutschland umsehen würden, stellen sie fest, dass unsere Schokolade dort teurer verkauft wird als in der Schweiz. Was ja auch Sinn macht. Wir haben hohe Transportkosten, und in Deutschland ist die Mehrwertsteuer höher als bei uns.

Der Detailhändler Coop hat Anfang Jahr auch bei Lindt- & Sprüngli-Produkten die Preise gesenkt.

Was mich konsterniert hat. Ich sah nicht ganz ein, warum ein Vollsortimentsanbieter wie Coop, der so gut etabliert ist, sich für Premiumprodukte auf ein Preis-segment wie Aldi und Lidl hinunterlassen muss.

Haben Sie Herrn Loosli die Leviten gelesen?

Nein. Ich gehe einmal pro Jahr bei Herrn Loosli vorbei. Da diskutieren wir generelle Strategien, Stossrichtungen etc. Aber ums tägliche Geschäft kümmern sich



«Ich habe einen Mercedes als Geschäftsauto, einen Bentley GT und einen Z8. Das ist alles»

die Mitarbeitenden von Lindt & Sprüngli Schweiz.

Die aber reagiert haben?

Natürlich. Weil der Entscheid nicht logisch war.

Versucht Coop, die Preissenkungen auf Sie zu überwälzen?

Im Gegenteil. Bevor Coop die Preissenkung durchgeführt hat, hat er unsere Preiserhöhung akzeptiert, weil unsere Kosten wegen des verdoppelten Kakao-Preises enorm gestiegen sind. Coop ist wie jeder Partner bereit, objektive Argumente zu akzeptieren.

Wächst der Schokolademarkt noch?

Nein, nicht überall. Aber wir gewinnen im Premiumsegment weiterhin weltweit Marktanteile. Uns geht es nach wie vor sehr gut, aber wir betrachten das Jahr 2009 als Übergangsjahr. Ab September erhöhen wir die Marketingaktivitäten, was uns 2010 helfen wird, sodass wir 2011, wenn hoffentlich der Aufschwung kommt, davon profitieren können.

Sie können es sich leisten, zu investieren.

Ja. Glücklicherweise haben wir eine sehr gesunde finanzielle Basis. Das erlaubt uns ein antizyklisches Verhalten.

Sind Sie nie versucht, angesichts der Krise, die zum Beispiel steigende Kakao-kosten mit sich bringt, an der Qualität zu schrauben?

Ganz bestimmt nicht! Das grösste Kompliment, das mir Dr. Sprüngli je gemacht hat, war dieses: «Weisst du, wovon ich bei deiner Anstellung am meisten Angst gehabt hatte? Du hast 25 Jahre für eine amerikanische Firma gearbeitet, und jetzt geht die Qualität runter. Dabei habe ich das Gegenteil festgestellt. Wir haben die Qualität kontinuierlich gesteigert.» Das wird so bleiben. Wir haben immer eher darauf verzichtet, Produkte auf den Markt zu bringen, als bei der Qualität Abstriche zu machen. Wir sind der einzige weltweite Botschafter für Schweizer Schokoladequalität. Wir kreieren jährlich weltweit 1,4 Milliarden Kundenkontakte. **Nutzen Sie die Kundenkontakte, um das momentan nicht eben**

angesehene Schweizer Image auch ausserhalb des Schokolademarktes zu verbessern?

Das ist nicht nötig. Wir spüren keine Widerstände gegen die Schweiz, auch wenn wir uns ab und zu Sprüche anhören müssen. Zum Beispiel, dass in Deutschland immer noch Schweizer Schokolade gegessen würde, selbst wenn einer unserer Minister nicht mehr Mercedes fährt. Wobei Bundesrat Ueli Maurer diese Kurzschlussbehandlung rückgängig gemacht hat.

Es ist dankbarer, eine Schweizer Schokoladefirma zu führen als die Schweiz.

Zweifellos. Ich bin oft in den USA. Wenn man den Zoll passiert, wird man ja nach dem Grund der Einreise gefragt. Wenn ich «business» antworte und dann auch noch «Lindt chocolate» erwähne, höre ich begeisterte Anekdoten vom Zöllner, warum er wem zu welcher Gelegenheit die roten Schokoladekugeln geschenkt hat. Das Gleiche spielt sich in Asien ab.

Sie sind Teil des Brands «Lindt & Sprüngli».

Haben Sie bewusst daran gearbeitet?

Nein. Aber ich glaube, dass ich ein guter Marketingspezialist bin. Schliesslich habe ich weltweit Erfahrungen bei Johnson & Johnson gesammelt. Diese Firma hat mich während 25 Jahren durch alle Disziplinen gejagt.

Vie hat Sie Lindt & Sprüngli vor 16 Jahren geködert?

Dr. Sprüngli sagte mir, sein Lebenswerk gehe zu Grunde, wenn ich nicht käme. Das war ein schönes Kompliment und nach 25 Jahren hat es mich gereizt, ein Gesamtunternehmen zu leiten. Die Firma hatte damals eine Börsenkapitalisierung von etwas über 450 Millionen Franken, sie wäre also für ein Häppchen zu kaufen gewesen. Ich musste mich mit jedem Detail auseinandersetzen, und das in kürzester Zeit. Dadurch wurde ich zu Mister Lindt. **Und lassen keinen anderen neben sich gross werden.**

Das stimmt nicht, und das würden auch meine Mitarbeitenden verneinen. Es ist aus der Historie heraus einfach so, dass man mich mit Lindt identifiziert. Mir liegt

überhaupt nichts an einer Machtposition. Finanzchef Dieter Weisskopf und der Leiter von Marketing & Sales, Uwe Sommer, haben allen erdenklichen Spielraum.

Nach aussen nimmt man ausschliesslich Sie wahr.

Wir kennen uns alle sehr gut und sind alle ungefähr gleich alt. Einen Kronprinzen zu positionieren, würde die Organisation nur frustrieren. Wöchentlich geht mir durch den Kopf, wer mein Nachfolger sein wird, wenn ich mich aufs Präsidium zurückziehe. Aber heute will ich mich einfach nicht entscheiden.

Weil Sie bleiben wollen, bis Sie den Aktienkurs, der durch die Krise überdurchschnittlich gelitten hat, wieder hinaufgebracht haben?

Ich bleibe ganz bestimmt, bis die weltweite Krise vorbei ist. Ich bin so motiviert, optimistisch und engagiert wie eh und je. Ich will, dass wir wieder dorthin kommen, wo wir waren, nämlich bei einem jährlichen Wachstum von 6 bis 8 Prozent wie in den letzten zehn Jahren.

Die Krise trifft Sie vor allem in den USA, wo Sie Ihren Auftritt in Shoppingmalls zurücknehmen.

Das ist mit ein Grund, warum ich bleibe. Wir haben in den USA in den letzten 15 Jahren einen einmaligen Erfolg gehabt. Wir sind der einzige Markenartikelhersteller, der den Umsatz in dieser Zeit von praktisch 0 auf fast über 500 Millionen Dollar heraufgebracht hat. Ohne ungünstigen Wechselkurs wären wir sogar bei einer knappen Milliarde Franken Umsatz. Ich will, dass wir auch nach der Krise so stark verankert sind im amerikanischen Markt, dass uns nichts und niemand dort rauswerfen kann.

Bis dann könnte Ihr Sohn in Ihre Fusstapfen treten?

Das wiederum kann ich mir nicht so ganz vorstellen. Er hat zwar die Business School in London absolviert, hat an den verschiedensten Unis studiert und Sprachen gelernt, in etlichen Ländern im Marketing gearbeitet, auch bei Lindt & Sprüngli, aber jetzt ist er bei Swatch. Nicht in Biel, sondern bei Glashütte in Dresden.

ANZEIGE

DIE ATTRAKTIVSTE NUTZFAHRZEUG-PALETTE ÜBERHAUPT.



★ EURO RSCG GENÈVE



CITROËN NEMO
Ladevolumen bis zu 2,8 m³
Nutzlast 610 kg



CITROËN BERLINGO
Neues Ladevolumen 3,3 m³ bis 3,7 m³
Nutzlast bis zu 850 kg



CITROËN JUMPY
Ladevolumen 5 m³ bis 7 m³
Nutzlast 1'000 bis 1'200 kg



CITROËN JUMPER
Ladevolumen bis zu 17 m³
Nutzlast bis zu 2'000 kg



CITROËN

CRÉATIVE TECHNOLOGIE

CITROËN empfiehlt TOTAL

Unsere Angebote finden Sie ebenfalls bei Ihrem Citroën-Händler in Ihrer Nähe www.reseau-citroen.ch

Empfohlene Verkaufspreise. Weder Nachlass noch Promotion auf Promopreise. Bedingungen bei Ihrem Citroën-Händler. * Die Angebote gelten für alle zwischen dem 1. April und 31. Mai 2009 verkauften Fahrzeuge. Nemo Kastenwagen 1.4i, 75 PS, Fr. 16'100.- (ohne MwSt.), 20% Rabatt: Fr. 3'220.-, Promopreis Fr. 12'880.- (ohne MwSt.), Fr. 13'859.- (inkl. MwSt.). Berlingo Kastenwagen 1.6i-16V, 600 kg, 90 PS, Fr. 19'800.- (ohne MwSt.), 24% Rabatt: Fr. 4'752.-, Promopreis Fr. 15'048.- (ohne MwSt.), Fr. 16'192.- (inkl. MwSt.). Jumpy Kastenwagen verblecht 10 L1H1 1.6 HDi, 92 PS, Fr. 29'250.- (ohne MwSt.), 24% Rabatt: Fr. 7'020.-, Promopreis Fr. 22'230.- (ohne MwSt.), Fr. 23'919.- (inkl. MwSt.). Jumper Kastenwagen verblecht 30 L1H1 2.2 HDi, 100 PS, Fr. 33'880.- (ohne MwSt.), 25% Rabatt: Fr. 8'470.-, Promopreis Fr. 25'410.- (ohne MwSt.), Fr. 27'341.- (inkl. MwSt.). ** Erhältlich für den Berlingo 1.6 HDi, den Jumpy 2.0 HDi und den Jumper 3.0 HDi.

Ein Uhrenunternehmen im Premiumbereich. Da würde sich der Wechsel in ein anderes Premiumsegment doch anbieten?

Ein junger Mann soll sich rund um die Welt bewegen, und wenn sich dann eine Gelegenheit gibt, soll er sich eher selbstständig machen.

Sie selber wollten nie Ihr eigenes Unternehmen gründen? Doch. Aber jedes Mal, wenn ich bei Johnson & Johnson etwas Neues machen wollte, wurde ich wieder befördert.

Hätten Sie denn ein Businessmodell gehabt?

Ja. Ich hätte gewisse amerikanische Brands in Europa vertreten wollen. Ich war auch schon mitten im Aufbau, nachdem ich mit 32 Jahren CEO von Johnson & Johnson Schweiz geworden war und mich nach vier Jahren etwas langweilte. Aber dann haben sie mich als jüngsten Nichtamerikaner zum Präsidenten ihrer zweitgrössten Firma gemacht. Das fand ich dann doch attraktiver als mein eigenes Unternehmen. Und danach war es zu spät.

Sie könnten Ihren Sohn wenigstens in den Verwaltungsrat von Lindt & Sprüngli aufnehmen und damit das Durchschnittsalter erheblich senken. Ihr Verwaltungsrat ist ja ziemlich überaltert.

Gerade habe ich den Jahresbericht von Johnson & Johnson studiert. Dort sind fast ausschliesslich Pensionierte im Verwaltungsrat. Wichtiger ist mir die Zusammensetzung nach Ausbildung, Fach und Erfahrung. Wir sind ein überzeugendes Gremium.

Aber die Corporate Governance erfüllen Sie durch Ihr Doppelmandat des CEO und Verwaltungsratspräsidenten nicht.

Objektiv gesehen gibt es keine einzige Studie, die beweist, dass dieses Modell nicht funktioniert. Nestlé als eines der grössten und erfolgreichsten Schweizer Unternehmen hat die Trennung erst vorgenommen, als der Umsatz rund 95 Milliarden Franken erreichte. Ich gebe Ihnen die Garantie, dass ich vor diesem Umsatz gehe (*lacht*).

Womit Sie total nur zwei Arbeitgeber hatten.

Stimmt, ich bin in dieser Beziehung ein langweiliger Mensch. Ich bin seit 35 Jahren mit der gleichen Frau verheiratet, habe während 40 Jahren für nur zwei Firmen gearbeitet und leite seit rund 16 Jahren ein unverändertes Management.

Immerhin verändert sich Ihr privater Fahrzeugpark etwas häufiger.

Verändern nicht, aber ergänzen.

Wie gross ist er?

Ich habe einen Mercedes als Geschäftsauto, einen Bentley GT und einen Z8. Das ist alles.

Nicht einmal diese Luxusautos wurden Ihnen von der Presse vorgeworfen. Warum sind Sie von den Medien noch nie über längere Zeit hinweg kritisiert worden?

Ich engagiere mich mit Haut und Haaren für dieses Unternehmen und ich darf sagen, dass ich eine

«Ich bin schwerer Hoffnung, dass die Credit Suisse dieses Jahr die Kurve nimmt»

sympathische Branche erfolgreich führe. Zudem kann man mir schlecht das Image des Abzockers andichten. Ich habe vor Kurzem nachgeschaut, was ich verdienen würde, wäre ich bei Johnson & Johnson geblieben. Es wäre bedeutend mehr als bei Lindt & Sprüngli. Aber ich bin zufrieden und glaube, dass ich immer am Boden geblieben bin.

Sie sind eitel und zeigen sich gerne an High-Society-Partys.

Mir wird eher vorgeworfen, ich würde mich zu wenig zeigen. Ich reise so viel in der Weltgeschichte herum, dass ich mich am liebsten zu Hause aufhalte, wenn ich mal in der Schweiz bin.

Sie treten immer sehr gepflegt, schlank und braun gebrannt auf. Gehört sich das, wenn man eine Firma im Premiumbereich vertritt?

Nein, ich war immer schon so. Mein Sohn tut es mir gleich, das



liegt in der Familie. Ich habe zudem einen überaus hohen Regenerationsfaktor, was mir auch medizinische Fachleute anerkennend attestieren.

Verbinden Sie geschäftliche Reisen ab und zu mit einem verlängerten Golfwochenende? Höchst selten, vielleicht zweimal pro Jahr.

Sie könnten es sich nach so vielen Jahren doch leisten, etwas kürzer zu treten?

Nein, das könnte ich mir nicht leisten. Ich habe einen Fulltime-job, im Mai beispielsweise besuche ich eine Firma nach der anderen, um alle detaillierten Marketingpläne des nächsten Jahres durchzudiskutieren.

Warum überlassen Sie das nicht Ihrem Marketingchef?

Natürlich könnte ich ihn allein gehen lassen, aber ich habe doch den Eindruck, dass ich hier und da noch einen positiven Beitrag leisten kann. Wenn ich nicht käme, wären die Länderchefs zudem beleidigt, dass sie den Besuch des CEO nicht mehr wert sind.

Warum geben Sie Ihr Verwaltungsmandat bei der Credit Suisse nicht auf, das Sie schon seit sieben Jahren innehaben?

Weil man bleibt, bis es einer Firma wieder besser geht.

Dann müssen Sie noch lange bleiben.

Das glaube ich nicht. Ich bin schwerer Hoffnung, dass die CS dieses Jahr die Kurve nimmt und auch wieder eine realitätsnahe Bewertung erhält.

An der Bilanzmedienkonferenz von Lindt & Sprüngli antworteten Sie auf die Frage, was Sie von der Lockerung des Bankgeheimnisses hielten, Sie seien kein Experte. Was aus dem Munde eines CS-Verwaltungsrats etwas eigenartig tönt.

Ich habe eine andere Aufgabe. Ich treffe mich mit Marketingleuten der CS, wir schauen zum Beispiel gemeinsam die neue Kommunikation, das neue Bild der Credit Suisse an. Das ist der Beitrag, den ich leisten kann. Was Lindt & Sprüngli weltweit auszeichnet, ist die Nähe zum Kunden. Diesbezüglich können Banken von Konsumgüterfirmen sehr viel lernen.

ANZEIGE

Best for Internet

Das beste Angebot fürs Surfen mit dem Mobiltelefon



49.–

Samsung S8300

Optima 100 + Mobile Internet Max 24 Monate

100 Min. + 1 GB/Monat inklusive

149.– mit Optima 100/24 Monate

Ohne Preisplan 649.–



Das Spezialangebot ist jetzt erhältlich im Orange Center in Ihrer Nähe.

Preis inkl. MwSt. Angebot von CHF 100.– Reduktion gültig bei Neuabschluss von Optima 100 für 24 Mt. (CHF 42.–/Mt.) mit Mobile Internet Max für 24 Mt. (CHF 19.–/Mt.) beim Bezug folgender Mobiltelefone: Samsung S8300, Samsung SGH-I900, HTC Touch 3G, Nokia E71. Exkl. SIM-Karte CHF 40.–. Solange Vorrat.

orange™