



Interview von Michael Weisser mit
Holger Strait

Inhaber und Geschäftsführer der Niederegger GmbH & Co. KG, Lübeck

Herr Strait, zusammen mit Ihrer Frau Angelika Strait-Binder sind Sie Geschäftsführer der Niederegger GmbH & Co. KG in Lübeck. Aber Sie sind nicht nur Geschäftsführer, sondern auch Inhaber dieses Unternehmens.

Niederegger ist Tradition, aber auch Fortschritt. Niederegger ist ein Familienunternehmen, das auf den Gründer, den Konditor Johann Georg Niederegger zurückgeht, der im Jahr 1806 in Lübeck eine Konditorei auf eigene Rechnung übernahm. Der Konditor ist erfolgreich und erwirbt im Herzen der Stadt Lübeck das Stammhaus in der Breiten Straße gegenüber der Rathauptreppe. Das Unternehmen bleibt erfolgreich, sammelt Preise, wird bei der Wiener Weltausstellung 1873 prämiert, wird Hoflieferant des deutschen Kaisers und expandiert. Im Jahr 1927 wird das bis heute bekannte Markenzeichen entwickelt. Neue Fabrikbauten entstehen, ein Café wird eingerichtet. Im Jahr 1986 treten Sie mit Ihrer Frau Angelika nach dem Ausscheiden Ihres Onkels in die Firmenleitung ein und bereiten mit Modernisierungen den Einzug in das neue Jahrtausend vor. Im Jahr 2006 feierten Sie unter dem Motto »Marzipan aus Liebe« das 200-jährige Jubiläum und heute ist Ihr Unternehmen mit Fabrikationsanlage, Lagern, Verkaufsräumen, Internetshops und Cafés unübersehbar in der Welt des Marzipans und der Süßigkeiten aufgestellt. Mit welcher beruflichen Voraussetzung und mit welchen branchenspezifischen Vorkenntnissen der Herstellung und des Verkaufs von Marzipan haben Sie die Anteile Ihres Onkels im Jahr 1986 übernommen?

Nach dem Kriege hatten die Engländer die Villa meiner Großeltern beansprucht, sodass meine Eltern sich eine kleine Wohnung in der Marzipanfabrik herrichteten. Da meine Mutter eine Hausentbindung bevorzugte, wurde ich am 16. Dezember sozusagen direkt neben den Röstkesseln geboren und habe die Marzipanherstellung und -verarbeitung direkt mit der Muttermilch gelernt.

Später habe ich nach dem Abitur eine Banklehre in München absolviert und BWL studiert. Bevor ich 1980 in das Familienunternehmen eintrat, habe ich zwei Jahre im Controlling in den USA und zwei Jahre im Marketing in Bremen gearbeitet.

Es gibt einige Marzipanhersteller und auch den Begriff »Lübecker Marzipan«, aber »Niederegger« ist der Inbegriff für Marzipan in Deutschland. Woran liegt das? Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?

Der Begriff Lübecker Marzipan ist eine geschützte geografische Angabe (g. g. A.) und darf nur von Betrieben im Großraum Lübeck benutzt werden, wenn sie die Qualitätsstandards für Lübecker Marzipan einhalten (RAL-RG 0132). Dass Niederegger der Inbegriff für Marzipan in Deutschland geworden ist, liegt sicher daran, dass das Familienunternehmen sich seit über 200 Jahren auf die Marzipanherstellung spezialisiert hat, von Anfang an nur Rohmassequalitäten in ihren Produkten verarbeitet hat und dem Marzipan keinen weiteren Zucker zugefügt hat, was in Deutschland noch in der doppelten Menge zur Rohmasse erlaubt ist. Die bedeutsame Marktstellung im Segment Marzipan ist der guten Markenführung, der Aktualität der Produkte und der Sortimentstiefe zu verdanken. Das Alleinstellungsmerkmal ist das traditionelle Herstellungsverfahren in Röstkesseln sowie das Geheimnis in der Rezeptur, das von Generation zu Generation weitergegeben wird (das sogenannte Rosenwasser).

Verlaufen die Produktion und der Verkauf von Marzipan kontinuierlich über das Jahr hinweg oder ist Ihr Geschäft saisonal von starken Schwankungen geprägt? Und was bedeutet dies für Ihren Geschäftsablauf?

Marzipan war früher wie Lebkuchen oder Printen ein Weihnachtsartikel. Die Generationen vor mir haben es geschafft, dass Marzipan heute das ganze Jahr über beliebt ist, allerdings sind die Schwerpunkte mit Ostern und Weihnachten geblieben. Daher arbeitet die Produktion von August bis Ende Februar in zwei Schichten und in den anderen Monaten nur in einer Schicht.

Die Saison bestimmt nicht nur die Quantität, also die hergestellte und verkaufte Masse an Ware, sondern Saison bedeutet für Ihr Unternehmen auch inhaltlich einen Wandel der Produkte. Liegt dieser Wandel nur in der Erscheinungsform, also im jährlichen Wechsel vom Osterhasen und Weihnachtsmann oder auch im Inhalt, also im Geschmack Ihrer Produkte? Müssen Sie andere Rohstoffe einkaufen und andere Verarbeitungsprozesse bei wechselnder Saison vornehmen?

Neben den rund 100 Artikeln, die das ganze Jahr über angeboten werden – von A wie Aal bis Z wie Zitrone –, haben wir rund 100 Weihnachtsartikel, die von September bis Weihnachten angeboten werden und rund 80 Osterartikel, die sechs Wochen vor Ostern erhältlich sind. Für die Saisonartikel müssen wir zum Teil andere Rohstoffe, z. B. für Weihnachtsartikel spezielle Gewürze und Früchte und natürlich unterschiedliche Verpackungsmaterialien einkaufen, sodass es schon eine Herausforderung an Einkauf, Produktion und Logistik darstellt.

In einem Interview in der Zeitung »Die Welt« haben Sie sich im Jahr 2012 als »traditioneller Mensch« bezeichnet, dies aber mit dem Hinweis relativiert, »wir müssen die guten Werte in die Zukunft mitnehmen«. Tradition steht für Erfahrung und Zukunft steht für Hoffnung, aber auch für Risiko. Mit welchem »Instrumentarium« versuchen Sie, das Risiko der Zukunft zu minimieren? Setzen Sie auf innerbetriebliche Qualifikation und Kreativität? Oder haben Sie Trendscouts?

Niedereggers Ziel ist es nicht nur, die beste Qualität im Marzipansegment herzustellen, sondern auch absolute Sicherheit bei den Köstlichkeiten zu gewährleisten. Hierzu arbeiten wir nach den internationalen Food-Standards, die wir uns im Wege von Audits auch von Zertifizierungsagenturen bestätigen lassen. Durch eine Vielzahl von Besuchen auf Messen, nicht nur Food, sondern auch Non-Food,

sehen wir die Trends – sei es bei Geschmacksrichtungen, sei es bei modischem Design.

Niederegger ist ein Familienunternehmen in siebenter Generation. In allen Unternehmen kommt irgendwann die Frage nach dem Generationenwechsel auf. Wie haben Sie diese Frage gelöst? Ist das Know-how bei Ihrem Wechsel gesichert? Und wie managen zwei Generationen die gemeinsam getragene Entscheidung? Welche Persönlichkeitsqualitäten (Skills) sind für Ihr Unternehmen notwendig?

Nachdem meine Frau und ich in siebter Generation das Unternehmen seit 1986 alleine leiten konnten, sind wir in der glücklichen Lage, dass wir zwei Töchter haben, die mit Freude das Unternehmen weiterleiten werden. Über berufliche Erfolge in fremden Unternehmen haben sie Einblicke gewonnen, die auch die Weiterentwicklung der Firma gewährleisten und haben von klein auf die Werte eines Familienunternehmens erleben können.

Die Zeiten werden schneller und dynamischer. Die Weltmärkte sind über das Internet fast in Lichtgeschwindigkeit miteinander verbunden. Die Datenverarbeitung im Unternehmen greift über das Internet der Dinge immer tiefer in das Management ein und prägt ein neues Verhalten. Hat sich Ihr Unternehmen im Zuge der Digitalisierung in Ihrer Wahrnehmung merklich verändert? Und wenn ja in welcher Weise?

Auch die Digitalisierung hat um Niederegger keinen Bogen gemacht, sondern ohne Datenmeldung funktioniert gar nichts mehr, sei es durch den Bezirksreisenden vor Ort, bei der Auftragserfassung oder die Information über die vorhandenen Saisonartikel im Lager, bis hin zu den Aufträgen an die Produktion mit vorherigem Überprüfen der Rohstoff- und Verpackungsbestände und letztlich der Kommissionierung und Auslieferung im Lager. Die Datenvolumina werden immer größer, aber trotzdem sind wir Menschen gefordert, die Daten richtig zu interpretieren und auch einzugreifen, wenn es notwendig ist.

Sie kommen noch zu 100 % aus der analogen Welt. Die Generation Ihrer Töchter ist im Zeitalter digitaler Systeme aufgewachsen. Fühlen Sie sich in Ihren unternehmerischen Entscheidungen durch Digitalisierung, Datenspeicherung und Vernetzung eher eingengt, gut unterstützt oder sehen Sie gar die positive Zukunft Ihres Unternehmens mithilfe des digitalen Managements?

Digitalisierung ist nicht aufzuhalten und sollte natürlich Transparenz schaffen und Prozesse unterstützen. Ein Unternehmen mit schlechter Software wird nicht überlebensfähig sein. Insofern schafft die Digitalisierung überhaupt die Möglichkeit für eine positive Zukunft.

Ein großes Thema der Digitalisierung und Vernetzung für Wirtschaftsunternehmen ist die Nutzung des Internets für Onlineshops.

Wer sich im Internet bei niederegger.de einloggt, kommt in eine Welt des süßen Genusses, die wie der Grundriss eines Hauses aufgebaut ist, in dem man verschiedene Zimmer betritt. Es gibt die Marzipanwelt, die Nougatwelt, die Trüffelwelt, das Café Niederegger, das geheimnisvolle Zimmer »Neues Entdecken« und den großen Onlineshop.

Der Onlineshop zeigt in sehr übersichtlicher Weise die Fülle der Niederegger-Produkte. Die Verbindung von Menge, Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Produkte

rechtfertigt den Begriff der verschiedenen »Welten« mit jeweils hohem Artenreichtum ;-)))

Früher löste der Begriff »Marzipan« die einfachen Bilder »Marzipanbrot« und »Marzipankugeln« aus. Bei Niederegger kamen in Form der klein portionierten Brote die sogenannten »Marzipan Klassiker« als registrierte Marke geschützt hinzu. Haben Sie eine Erinnerung, ab wann sich die Vielfalt Ihrer Kernprodukte erweitert hat? Ist dieses Spektrum Jahr für Jahr erweitert worden oder hat es irgendwann eine Art »Explosion der Variationen« gegeben? Und womit hängt dieser Artenvielfalt zusammen, die aktuell im Niederegger-Fabrikladen mit mehr als 100 Artikeln angegeben wird?

Da Marzipan eine leicht verformbare Masse ist, lässt sich jede Frucht oder jedes Tier mit Lebensmittelfarbe geschminkt täuschend echt darstellen. Insofern war es schon zu Königszeiten reizvoll, aus Marzipan Besonderes nachzubilden, von daher kamen erst im 19. Jahrhundert Füllungen im Marzipanbereich hinzu und haben Geschmackserlebnisse noch vergrößert.

Ist so eine Artikelvielfalt auch bei anderen Unternehmen Ihrer Branche festzustellen oder bildet Niederegger eine Ausnahme?

Wir versuchen, das Angebot an Marzipanprodukten nicht zu vergrößern, sondern ersetzen jedes Jahr circa 10 Artikel durch neue. Die Artikelvielfalt, die Niederegger anbietet, stellt am Markt sicherlich eine Ausnahme dar.

In einem Denkmodell kann man die große Palette (!) der Süßigkeiten von Niederegger auch in der Sprache der Bildenden Kunst als künstlerische Plastik betrachten, also als dreidimensionale, von einem Former, einem Schöpfer, einem Bildhauer gestaltete Form. Zu unterscheiden wären dann die rundum ansichtigen Freiplastiken wie die Niederegger Marzipan-Glückskefer, Maikäfer, Glücksschweinchen, die Seehunde, der Bär oder der Aal, die sich von minimalistischen Formen wie Marzipankugeln, Broten, Herzen und Dominosteinen sowie von reliefartigen Formen wie Tafelschokolade, dem Holstentor und Tannenbäumen unterscheiden.

Haben Sie Ihre Produkte schon einmal unter diesem Gesichtspunkt betrachtet, dass Sie vom Formenreichtum und von der Anmutung her kleine Kunstwerke sind, die statt in Bronze oder Aluminium in Schokolade gegossen oder in Marzipan geformt sind?

Was würden Sie dazu sagen, wenn ein Künstler Ihre Artikel zum »objet trouvé« erklärt, sie in einem Museum für zeitgenössische Kunst auf marmorne Podeste hebt und als Skulpturen präsentiert?

Der Konditor betrachtet sich seit Jahrhunderten, anders als der Bäcker, als Künstler. Nicht nur der Geschmack des Produktes ist entscheidend, sondern auch Formen und Farbgebung. In unserem Marzipan-Salon im Stammhaus in der Fußgängerzone Lübecks haben wir Vitrinen aufgestellt, in denen wir figürliches Marzipan in unterschiedlichen Größen als Kunstwerk ausstellen. Außerdem arbeiten wir auch mit Herrn Joop zusammen, der Cupidos geformt hat, die wir aus Marzipan nachbilden durften. Auch hier ist der künstlerische Wert im Vordergrund.

Was hier humorvoll klingt, hat doch einen tieferen Ernst. Die dreidimensionale Ästhetik Ihrer Süßigkeiten, der Variationsreichtum der kleinen Skulpturen, die Fantasie der Umhüllungen, die Komposition von Formen, Farben und Materialien

sowie die kreative Inszenierung der Objekte in Ihrem Stammhaus, dem Café Niederegger, erfüllen durchaus grundlegende Kriterien der Kunst. Der einzige Unterschied zur Kunst ist nur der, dass Ihre Werke nicht von einem Künstler unter dem Anspruch, Kunst zu sein, hergestellt und an entsprechenden Kunstorten vorgestellt werden ;-)))

Was ins Auge sticht, ist immer wieder die Kreativität, die bei Ihnen aufgewandt wird, um eine Vielfalt von Ideen zu erfinden und die Ideen in Form von Süßigkeiten Gestalt werden zu lassen.

Drei Typen von Ideen sind zu erkennen: die Idee des Geschmacks als gustatorische Wahrnehmung, die Idee der Objektformung und die Idee der Verpackung. Wo und wie entsteht dieses hohe Maß an Kreativität in Ihrem Unternehmen? Gefragt ist nach dem Ort, der mit den dort befindlichen Menschen zu tun hat und gefragt ist nach dem Prozess, wie diese Mitarbeiter ihre Kreativität entfalten?

Grundsätzlich versuchen wir das kreative Potenzial des gesamten Unternehmens zu nutzen und binden alle Mitarbeiter ein, indem wir einmal jährlich neue Ideen für das Sortiment abfragen. Speziell verantwortlich für das Sortiment zeichnet sich das Marketing. Die hier entwickelten Ideen orientieren sich streng an den Bedürfnissen der Konsumenten. Dabei werden gängige Instrumente wie Market Research und Markt- und Wettbewerbsanalysen genutzt. Ideen werden bei uns aber auch durch Brainstorming oder durch die persönliche Kreativität der Mitarbeiter generiert. Unsere Unternehmenskultur und die Freiräume in der täglichen Arbeit erlauben ein hohes Maß an Kreativität, deren Ergebnis immer auf offene Ohren stößt. Inspiration ist eine weitere Quelle für Kreativität. Wir lassen uns durch vieles inspirieren und sind im ersten Schritt für jede Idee offen. Kreativität in einen Prozess zu zwingen, sehen wir eher als Nachteil.

Wie wird die entstehende Kreativität in Ihrem Unternehmen kommuniziert? Beginnt das Erfinden neuer Produkte mit der Rezeptur, also mit der Geschmackskombination? Wie geht es dann weiter beim Innovationsprozess für neue Produkte – sind neue Fertigungsmethoden notwendig oder müssen sogar neue Maschinen für die Objektherstellung und die Objektverpackung entwickelt werden? Gibt es für diese Prozesse eine kreative Instanz im Haus?

Für das Vorstellen und die Beurteilung von neuen Sortimentsideen existiert bei Niederegger ein monatliches Meeting, an dem alle Bereiche des Unternehmens teilnehmen. Hier werden die nächsten Schritte und Verantwortlichkeiten festgelegt und Zwischenergebnisse präsentiert. Der erste Schritt hängt davon ab, ob der Schwerpunkt der Innovation auf Geschmack, Design oder Form liegt. Wenn eine neue Zielgruppe mit spezifischen Bedürfnissen identifiziert worden ist, kann z. B. erst das Designkonzept erarbeitet und dann nach den richtigen Formaten und Rezepturen gesucht werden. Genauso kann aber auch ein neuer Geschmackstrend aufgegriffen und erst einmal die entsprechende Rezeptur entwickelt werden und dann erst das passende Design dazu. Je nach Umfang der Innovation muss in die Produktion investiert werden. Den gesamten Entwicklungsprozess steuert das Marketing.

Die Präsentation Ihrer Produkte ist sicherlich ein steigend wichtiger Faktor. In einer Warenwelt, die von Konkurrenz, Verdrängung und Prägnanz bestimmt wird, muss sich jedes Produkt auf dem Markt behaupten, muss durch seinen Glanz erst einmal

auffallen und muss dann durch seine Qualität überzeugen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Dabei spielt die Verpackung eine tragende Rolle. Entwickeln Sie selbst im Unternehmen die Innovationen für neue Formen, neue Werkstoffe, neue Funktionen oder liefert Ihnen die Verpackungsindustrie die Ideen?

Die Verpackung ist immer nur Teil einer übergeordneten Idee und leitet sich aus dieser ab. Wir arbeiten mit Agenturen zusammen, die nach unserem Briefing das Verpackungsdesign entwickeln.

Im Verlauf der Jahre und der Jahrzehnte wächst ein Know-how im Unternehmen heran. Wird dieses Fachwissen in Rezepturen oder Ablaufbeschreibungen festgehalten und damit überliefert? Wie dokumentieren Sie Ihre kleinen »Kunstwerke«? Gibt es eine Fotodokumentation von Produktquerschnitten, um den Aufbau von Pralinen zu zeigen, oder von Verpackungen, um die Gesamterscheinung festzuhalten? Werden diese Informationen in Text und Bild mit Datierung versehen, und wie bei einem Künstler als Werkarchiv behandelt?

Nun, Niederegger besitzt ein historisches Archiv, in dem wir durch Kataloge und Fotos die Entwicklung des figürlichen Marzipans und der Verpackungen nachvollziehen können.

Wie blicken Sie in die Zukunft? Gibt es immer wieder neue Ideen, die im Unternehmen generiert werden? Oder suchen Sie gezielt Anregungen auch durch Kontakte nach außen? Gibt es Maßnahmen, mit denen Sie Kreativität im Unternehmen anregen, stimulieren, entwickeln? Spielt die Schöpfungskraft von Kunst in diesem Zusammenhang irgendeine Rolle?

Niederegger beschäftigt sowohl Künstler im Formenbau, die neues figürliches Marzipan kreieren, wie auch Designer, die neue Verpackungen kreieren. Außerdem lassen wir uns von externen Verpackungsdesignern beraten. Über Jahrzehnte arbeiten wir auch mit einem Schweizer Künstler zusammen, der die Einzigartigkeit unserer Weihnachts- und Osterverpackung im traditionellen Bereich geschaffen hat. Niederegger selbst steht für diesen eigenständigen Weg, benutzt nicht Kunstwerke, wie andere Firmen, um damit z. B. Verpackung von Tafelschokoladen zu verschönern. Dieses Segment ist allerdings im Süßwarenmarkt durchaus vorhanden.

*

Dieser Beitrag ist erschienen in:

Michael Weisser (Hrsg), „neugierig:denken! Interviews und Dialoge zum künstlerisch-kreativen und non-linearen Denken mit 44 Persönlichkeiten aus Kultur, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.“

Erschienen als QR-HybridBuch bei Die|QR|Edition, Murnau am Staffelsee, 8/2016.

210 × 210 mm, 65 Abbildungen, 384 Seiten, Direktbezug: michael@haitel.de

Softcover: ISBN 978 3 95765 070 2 - EUR 27,90 (DE)

Hardcover (limitierte Auflage): ISBN 978 3 95765 071 9 - EUR 39,90 (DE)