



Erfolgsprodukt: Mit den Goldhasen macht Lindt & Sprüngli Millionenumsätze – die Animal-Prints wurden aufs diesjährige Ostergeschäft hin lanciert.

Bild Walter Bieri/Keystone

60 bis 80 neue Produkte – weil es die Konsumenten wünschen

Der Erfolg des Schokoladekonzerne Lindt & Sprüngli erklärt sich unter anderem mit laufenden Innovationen. Schweiz-Chef Kamillo Kitzmantel erklärt, was es damit auf sich hat.

von Hans Bärtsch

Schoggi-Job ist wohl der falsche Ausdruck. Obwohl alles, was die Entwickler von neuen Produkten am Sitz des Traditionsunternehmens Lindt & Sprüngli im zürcherischen Kilchberg umtreibt, mit Schokolade zu tun hat. Aber das Ertüfteln von neuen Geschmacksrichtungen ist Knochenarbeit. 60 bis 80 Produkte kommen jedes Jahr neu ins Sortiment. «Die Konsumenten sind offen dafür und erwarten das auch», sagt Kamillo Kitzmantel, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung.

Manchmal ist es auch bloss die Verpackung, die geändert wird. Auslöser sind mitunter saisonale Ereignisse wie Ostern, Weihnachten oder der Valentinstag, an denen Lindt & Sprüngli, der führende Schweizer Schoggi-Hersteller, besonders auftrumpft. Dieses Jahr beispielsweise sind es nicht

nur die klassischen Goldhasen, die in den Regalen der Verkaufsläden stehen, sondern mit sogenannten Animal-Prints modisch aufgepeppte Hasen. Warum gerade Tiermuster? Weil die im Moment angesagt sind, etwa im Bereich Textilien oder Handtaschen.

Limetten und Meersalz

Bei der Excellence-Reihe verweist Kitzmantel auf die Tafel namens Lime Intense – eine Kombination aus dunkler Schokolade und fruchtig-säuerlichen Limetten-Stücken. Ein anderes Beispiel ist die Beimischung von Meersalz; das Resultat nennt sich ganz poetisch A la pointe de Fleur de Sel.

Ob Osterhasen, Tafelschokoladen, Pralinés oder Lindor-Kugeln, Kitzmantel weiss reihenweise Musterchen zu erzählen, wie Produkte verfeinert, erneuert oder komplett neu erfunden wurden. Dabei wird nicht nach dem Prinzip «try and error» verfahren, wie es in der Unternehmenswelt manch-

mal angewendet wird. Also ein Produkt zu lancieren und dann die Konsumenten entscheiden zu lassen, ob es ihnen gefällt. Bei Lindt & Sprüngli wird vielmehr akribisch an einer neuen Ge-



FRAGE DES TAGES
Haben Sie schon einen Schoggi-Osterhasen gekauft? Stimmen Sie heute bis 18 Uhr ab: suedostschweiz.ch

schmacksrichtung getüftelt und Hunderten von Testpersonen zum Versuchen gegeben. Falls nötig, wird nachgebessert, bis eine neue Schokolade kreiert ist, die von Schweiz-Chef Kitzmantel und seinen Fachleuten für den Verkauf für gut befunden wird.

Aufwendige Marktanalysen

Die Kadenz an Neulancierungen ist mit gut einer pro Woche hoch. «Anspruchsvoll», nennt Kitzmantel das un-

ablässige Innovativ-sein-Müssen. Und das immer auf dem höchsten Qualitätsniveau. Die Früchte der Anstrengungen: Die Produkte von Lindt & Sprüngli kommen derart reif auf den Markt, dass nur selten eines wieder aus dem Sortiment genommen werden muss. Was im Übrigen nicht nur an den Produkten selber liegt, sondern auch an vorgängigen ausführlichen Markt-, Konsum- und Trendanalysen. Und letztlich einem ausgeklügelten Marketing – dem A und O, um ein neues Produkt erfolgreich auf den Markt zu bringen und dort zu etablieren.

Verschiedene Geschmäcker

Lindt & Sprüngli ist ein global tätiger Hersteller von Premium-Schokolade. Sprechen die Konsumenten in allen Weltregionen auf die gleichen Schoggi-Geschmacksrichtungen an? Kitzmantel verneint – weshalb es überaus wichtig sei, neue Produkte nicht nur zentral in Kilchberg, sondern auch in den regio-

nen Märkten selber zu entwickeln. Dasselbe gelte für die Verpackungen und Darbietungsformen. Kitzmantel erwähnt das Beispiel der traditionellen grossen Schoggi-Eier mit einer Überraschung drin, die sich in Italien zu Ostern grosser Beliebtheit erfreuen – ausschliesslich in Italien, in keinem andern Land sind diese laut Kitzmantel so typisch.

Kulturell-kulinarisch gibt es erstaunliche Unterschiede, teils auf kleinstem Raum. So ist in der Deutschschweiz Milkschokolade beliebter als die dunkle, wogegen der Geschmack in der Romandie eher zur dunklen Schoggi geht. Richtung Frankreich verstärkt sich dieser Trend – dort ist dunkle bis sehr dunkle Schoggi die beliebteste. Pauschal lässt sich für Europa sagen: Je wärmer (südlicher), desto mehr werden herbe Geschmacksrichtungen bevorzugt. Erstaunliches ist auch in Deutschland zu beobachten – hoch im Norden verläuft ein eigentlicher Marzipan-Graben. Oberhalb dieser Grenze finden Marzipan-Produkte Anklang, südlich davon deutlich weniger. Und in Ländern wie Italien ist Marzipanschokolade überhaupt nicht gefragt.

Neue Zielgruppen

Nebst neuen Produkten und Verpackungen setzt Lindt & Sprüngli auch darauf, sich immer wieder neue Zielgruppen zu erschliessen. Das sei etwa mit den trendigen Hello-Tafeln und -Stängeln sowie dem Motto «nice to sweet you» gelungen, erläutert Kitzmantel. Erstmals habe man dabei auf die englische Sprache gesetzt, um ein junges, urbanes Publikum anzusprechen.

Ein neues Publikum dürfte Lindt & Sprüngli auch mit neuen Geschmacksrichtungen bei den traditionellen Lindor-Kugeln finden, darunter Kokosnuss, Mandel und Cappuccino. Damit will man dem erfolgreichsten Produkt des Unternehmens – das Rezept stammt aus den Vierzigerjahren, die Kugelform gibt es seit 1967 – neuen Schub verleihen. Interessanterweise findet die klassische rote Lindor-Kugel auf der ganzen Welt Anklang.

17,4 Prozent

Lindt & Sprüngli hat im vergangenen Jahr beim Umsatz derart stark zugelegt, dass erstmals die Grenze von drei Milliarden Franken geknackt wurde. Rund zur Hälfte hat dieser Umsatzsprung mit dem Zukauf der US-Traditionsmarke Russel Stover zu tun.

Rezepte für Erfolg und Reichtum

Ökonom Kurt Schiltknecht zeigt in seinem Buch «Wohlstand – kein Zufall», was Länder ökonomisch weiterbringt.

von Stefan Schmid

Er gehört zu den geld- und wirtschaftspolitischen Stimmen mit Gewicht in der Schweiz: Kurt Schiltknecht. Geboren 1941, tätig in früheren Jahren etwa für die OECD in Paris, als Chefökonom bei der Schweizerischen Nationalbank (1974–1984), später als Verwaltungsratspräsident der Bank Leu und Volkswirtschaftsprofessor an verschiedenen Hochschulen. Er war Weggefährte von Finanzinvestor Martin Ebner und langjähriges Mitglied der SP. Heute gilt er als Verfechter neoliberaler Ideen und freier Marktkräfte.

Schiltknecht geht in seinem Buch «Wohlstand – kein Zufall» einer Frage nach, die schon zahlreiche Ökonomen vor ihm beschäftigt hat: Warum sind

gewisse Länder wirtschaftlich erfolgreicher als andere? Was machen diese Länder richtig? Und: Gibt es folglich ein allgemeingültiges Rezept für ökonomischen Erfolg und Reichtum?

Stabile Rahmenbedingungen

Mit Singapur, Hongkong, der Schweiz oder Liechtenstein würden rohstoffarme Länder an der Spitze der wohlhabendsten Länder weltweit stehen, schreibt Schiltknecht. Der Erfolg dieser kleinen Länder zeigt, dass der Faktor Macht und der Kolonialismus zur Erklärung eines starken Wirtschaftswachstums keine ausreichende Begründung abgeben. Andere Faktoren müssen eine wichtigere Rolle spielen. Laut Schiltknecht kann es nicht zufällig sein, dass Volkswirtschaften mit

einem liberalen Arbeitsmarkt, niedrigen Steuern, garantierten Eigentumsrechten, geringer staatlicher Umverteilung, einem stabilen Rechtssystem und einem hohen Bildungsstand der Bevölkerung einen grösseren Wohlstand erreichen.

Gute Bildung als Erfolgsrezept

Insbesondere Investitionen in eine breite und gute Grundausbildung erachtet der Autor als wichtigen Pfeiler einer erfolgreichen Wirtschaftspolitik. Zum einen seien sie das beste Instrument zur Bekämpfung von Armut und zu einer Verbesserung von Einkommen der schlechter verdienenden Arbeitskräfte. Zum andern würden sie die ideale Voraussetzung für eine anschliessende Weiterbildung am oder

ausserhalb des Arbeitsplatzes bieten. Wichtig ist für Schiltknecht aber, dass die monetären und gesellschaftlichen Anreize stimmen. Heisst: Leistung muss sich lohnen. Hohe Mindestlöhne oder ein bedingungsloses Grundeinkommen lehnt er entsprechend ab.

«Wohlstand – kein Zufall» ist ein umfassendes, gut verständliches Sachbuch für Leserinnen und Leser, die sich für die grossen volkswirtschaftlichen Zusammenhänge interessieren. Das Spektrum der Themen reicht von Steuer- und Geldpolitik über die Rolle der Banken bis zur aktuellen Schuldenkrise. Schiltknechts Rezept für Wachstum in der Zukunft ist übrigens ein altes: «Ein freiheitliches, auf dem Kapitalismus basierendes Wirtschafts-

system war in der Vergangenheit das Erfolgsgeheimnis für das rasche Wachstum des Wohlstandes in der Schweiz, und das sollte auch das Rezept für die Zukunft sein», schreibt er.



BÜCHERTIPP
Kurt Schiltknecht:
«Wohlstand – kein Zufall. Die ökonomischen Zusammenhänge». Verlag Neue Zürcher Zeitung, 288 Seiten. 39 Franken.