

Miriam Blocher

## Die Chefin

Vor dreieinhalb Jahren kaufte Miriam Blocher die Holdinggesellschaft Dalasta und wurde dadurch Chefin des traditionsreichen Lächerli Huus in Münchwilen BL. Die ausgebildete Lebensmittelingenieurin und Tochter von Alt-Bundesrat Christoph Blocher muss sich dabei gegen viele Widerstände durchsetzen.

Interview: **Matthias Ackeret** Bearbeitung: **Nathalie Zeindler** Bilder: **Marc Wetli**

### **Frau Blocher, was waren Ihre wichtigsten Erkenntnisse, seit Sie 2007 das Lächerli Huus übernommen haben?**

Es ist mir in den letzten drei Jahren gelungen, einige meiner Ziele erfolgreich zu realisieren. Trotzdem musste ich auch feststellen, wie schwierig der Umgang mit einer Traditions-marke sein kann. Es handelt sich dabei um eine permanente Gratwanderung. Damit die Marke nicht plötzlich Staub ansetzt, muss man sie modernisieren. Dabei darf man ihr Wesen aber nicht grundlegend verändern. Zu Beginn meiner Tätigkeit stand sogleich das Thema Export im Vordergrund. Schon bald musste ich mir aber eingestehen, dass wir zuerst unsere Aufgaben in der Schweiz erledigen müssen.

### **Es gab einen Riesenwirbel um die «Baselbieter Rahmtäfel», die Sie plötzlich unter der Marke «Lächerli Huus – Basler Original» verkauft haben. Haben Sie in diesem Fall die emotionale Bindung unterschätzt?**

Grund für den Namenswechsel waren vor allem markentechnische Überlegungen. Sämtliche unserer Produkte verkaufen wir unter der Marke «Lächerli Huus – Basler Original». Wir stellen alle unsere Produkte konsequent unter diese Marke, da man als Kleinunternehmen nicht plötzlich deren zehn haben kann. Den Zusatz «Basler Original» verwenden wir, weil man den Begriff «Basler Lächerli» nicht schützen kann und wir oft kopiert werden.

### **Haben Sie die Entscheidung zur Umbenennung der «Baselbieter Rahmtäfel» im Alleingang gefällt?**

Nein, es handelt sich um einen Geschäftsleitungsentscheid. Die Idee zur Neubenennung kam aber von unserer Marketingabteilung, welche einen entsprechenden Antrag stellte. Während der ersten neun Monate gab es auch keine Reaktionen, bis ein Kunde, der früher Mengenrabatt bekam, die Namensänderung der Presse meldete, die das Thema dankbar aufgriff. Wir bezogen aber in der Öffentlichkeit keine Stellung zu diesen Artikeln, sondern reagierten lediglich auf die Schreiben unserer Kunden und begründeten darin unseren Entscheid.

### **Wie viele Kunden haben reklamiert?**

Es waren vielleicht zwanzig Personen, die uns geschrieben haben. In der Öffentlichkeit wollten wir jedoch unsere Entscheidung nicht weiter begründen, da wir alleine für die Markenführung des Lächerli Huus verantwortlich sind. Interessant ist aber, dass seit Einführung des neuen Erscheinungsbildes der Absatz unserer Produkte angestiegen ist. Diejenigen aber, die gegen die Namensänderung protestiert haben, können gar nicht so gute Kunden gewesen sein, da sie ja neun Monate lang davon überhaupt nichts bemerkt haben.

### **Wie weit kann man an einer Traditions-marke herumschrauben?**

Die Einflussmöglichkeiten sind diesbezüglich eher begrenzt, es gibt auch keine bestimmte Grundregel. Wir haben unsere Marke überarbeitet, als klar wurde, dass diese ein neues Erscheinungsbild benötigt. Dabei spielen

aber nicht nur Äusserlichkeiten eine Rolle, sondern auch die Produkte selber sowie die Distribution und Kommunikation. Vielfach fällt man diese Entscheide aus dem Bauch heraus, indem man sich die Frage stellt: Erkennt sich der traditionelle Konsument noch in dieser Marke, oder sprechen bereits neue Menschen darauf an? Ein Totalbruch kam für uns nicht infrage, denn wir bekennen uns klar zur Tradition unseres Hauses. Unter dem Label «Lächerli Huus» können wir nicht plötzlich Spaghetti oder Parfums verkaufen. Jedes angepasste Schriftzeichen, jede neue Verpackung will genau durchdacht sein.

---

«Man unterschätzt, dass die Geschmäcker weltweit verschieden sind.»

---

### **Als Sie das Lächerli Huus übernommen haben, stand – wie Sie vorhin betont haben – das Thema Export zur Diskussion. Andere Schweizer Marken wie Rivella hatten damit einige Probleme. Ist ein solches Ziel zu hoch gegriffen?**

Der Export unserer Produkte ist sicher sehr schwierig, weil der Lebensmittelmarkt in praktisch allen Märkte geschützt ist, und wenn nicht, dann zumindest inoffiziell. Man unterschätzt auch, dass die Geschmäcker weltweit komplett verschieden sind. Wir glauben, dass jedermann die Basler Lächerli lieben müsse, weil wir von unserem Produkt



Hat als Zürcherin ein Basler Heiligtum übernommen: Lächerli-Huus-Chefin Miriam Blocher.

voll und ganz überzeugt sind. Leider ist dies nur bedingt richtig.

**Wo werden Ihre Produkte besonders geschätzt?**

Deutschland kann auf eine langjährige Lebkuchentradition zurückblicken, was sich positiv auf unser Produkt auswirkt. Derzeit verkaufen wir unsere Produkte vor allem in Japan, obwohl unsere Konsistenz dortzulande etwas fremd erscheint. In Italien beispielsweise kommen unsere Produkte nicht gut an, obwohl Gewürze in diesem Land durchaus beliebt sind.

**Man kann also Produkte nicht gewaltsam in den Markt hineindrücken.**

Das ist schon möglich, aber es stellt sich die Frage, ob man das wirklich möchte. Zahlreiche Schweizer Lebensmittelunternehmen haben einen weitaus höheren Exportanteil als wir, zahlen dafür aber auch denkwürdige Preise. Wir verfolgen dabei eine andere Strategie: Wir wollen zwar exportieren, gleichzeitig aber auch etwas daran verdienen. Es ist für uns keineswegs sinnvoll, zu Grenzkosten

zu exportieren, um ausschliesslich die Maschinen auszulasten. Vielleicht sollte man sich bezüglich des Exports auch nicht zu hohe Ziele setzen. Wer aus der Schweiz kommt, bewegt sich eh schon in einem Nischenbereich, und das passt eigentlich auch ganz gut zu uns.

**Wo sind Sie schon vertreten?**

Unser Hauptmarkt befindet sich in Japan, weil dort das Markenbewusstsein hoch ist, die Qualität einen wichtigen Stellenwert einnimmt und schöne Verpackungen auch sehr geschätzt werden. Allerdings ist in Japan der Protektionismus hoch, sodass sehr viele Vorschriften eingehalten werden müssen. Wir zahlen 25 Prozent Zoll auf unsere Produkte und müssen mit zahlreichen Schwierigkeiten kämpfen.

**Inwiefern unterscheiden sich die Geschmäcker in der Schweiz?**

Da unsere Marke in der ganzen Schweiz bekannt ist, konnte ich bislang noch keine unterschiedlichen Geschmäcker feststellen. Auch in der Romandie läuft unser Geschäft sehr gut.

Früher wurden wir als regionale Spezialität wahrgenommen, heute sind wir schweizerisch.

**Haben Sie die Konjunktur gespürt?**

Die Konjunktur nimmt man immer wahr. Allerdings haben wir in den konjunkturell schlechten Jahren, namentlich 2009, nicht verloren. Wir setzen momentan auf die Ausweitung unseres Vertriebsnetzes, deswegen haben wir neue Filialen eröffnet. Aber auch der Detailhandel spielt für uns eine zunehmend wichtige Rolle wie die Erschliessung neuer Märkte. Da der Konsum bekanntlich immer erst am Ende einer Wirtschaftskrise betroffen ist, bin ich mir auch nicht so sicher, ob wir die Situation bereits überstanden haben. Ich weiss aber, dass viele Firmen, welche sich stark auf den Export konzentriert haben, von der Krise massiv betroffen sind, nicht zuletzt, weil ein starker Lagerabbau stattgefunden hat. Glücklicherweise musste das Läckkerli Huus nicht darunter leiden.

**Sie haben den Detailhandel als Absatzkanal angesprochen. In der Schweiz herrschte**

ANZEIGE

**1/2 Inserat quer APG**

**lange Zeit ein Duopol, mit dem Markteintritt von Aldi und Lidl hat sich die Situation verändert. Wie stark tangiert Sie das?**

Jeder Markenhersteller ist von dieser Situation betroffen – und Migros verkauft praktisch keine Markenartikel. Aldi und Lidl kommen für uns als Discounter als Absatzkanal nicht infrage. Dank unseres Direktvertriebs (Läden und Versand) profitieren wir von einer gewissen Unabhängigkeit.

**Besteht eine Zusammenarbeit mit anderen Lebensmittelanbietern wie beispielsweise der Migros?**

Da für die Migros Lächerli kein grosses Segment darstellen, hat die Migros wohl andere Prioritäten bezüglich Marken, was ich auch nachvollziehen kann. Die Migros verkauft in ihren Läden Kopien unseres Originals. Da wir auf das Original setzen, gehen wir keine Kompromisse ein und produzieren prinzipiell keine Lächerli-Eigenmarken.

**Wie gehen Sie mit der Konkurrenz um?**

Natürlich wäre es leichter, wenn keine Kopien unserer Lächerli existieren würden. Wir sind aber klarer Marktführer. Zudem beweisen auch zahlreiche Blinddegustationen immer wieder unsere Qualitätsführerschaft. Wir bemühen uns ständig, die Nase vorn zu haben. Gleichzeitig würden uns die anderen Anbieter nicht kopieren, wenn wir schlecht wären. Es gibt auch immer wieder Missbräuche, wie beispielsweise die Kopie von Schriftzügen. Wir gehen dagegen restriktiv vor, was wiederum sehr viel Kraft und Energie verlangt, meines Erachtens aber für die Markenpflege notwendig ist.

**Andere Firmen sind dem Detailhandel völlig ausgeliefert.**

Diesbezüglich können wir uns freier bewegen. Von unserem Schweizer Umsatz erzielen wir lediglich 15 bis 20 Prozent im Detailhandel, dies im Vergleich zu anderen Biskuitherstellern, welche von ihrem Schweizer Umsatz 70 bis 80 Prozent im Detailhandel erwirtschaften.

**Wie will ein Traditionsprodukt sich ständig erneuern?**

Unser Traditionsprodukt existiert in der Tat seit dem Mittelalter, auch das Lächerli Huus ist mittlerweile 106 Jahre alt. Wir haben das Basler Lächerli nicht erfunden, müssen uns aber trotzdem nach wie vor bemühen, bes-



«Der Kampf gegen Kopien verlangt sehr viel Kraft und Energie.»





In Japan ein begehrter Exportartikel: Basler Lächerli.

ser zu sein als die anderen. Nicht nur das Produkt soll qualitativ überzeugen, sondern eben auch die Verpackung. Tatsache ist zudem auch, dass man einem Traditionshaus weniger zutraut, innovative Wege zu gehen. Sobald wir aber Neuerungen einführen, werden diese sogleich wieder kopiert. Pro Jahr lancieren wir zwischen zwei bis drei Neuheiten sowie diverse innovative Verpackungen.

#### **Wie haben die Basler reagiert, als eine Zürcherin ihr Lächerli Huus kaufte?**

Ich habe die Situation wohl ein wenig unterschätzt. Die Basler sind Lokalpatrioten, und dann kommt ausgerechnet eine Zürcherin, die ihr Lächerli Huus übernimmt. Allerdings waren viele Kunden und Mitarbeiter erleichtert, dass der Betrieb weitergeführt und nicht an einen ausländischen Grosskonzern verkauft wird. Natürlich schauen mir die Basler genau auf die Finger, denn sie sehen das Lächerli Huus als einen Teil von

ihnen. Die emotionale Bindung ist zweifelsohne sehr stark.

#### **Warum haben Sie das Lächerli Huus gekauft?**

Mein Vorgänger, Peter Klein, hat nach 30 Jahren einen Nachfolger gesucht, da seine Kinder nicht in den Betrieb einsteigen wollten. Peter Klein war mir bereits bekannt, aber ich wusste damals nicht, ob er sich bereits für eine Nachfolge entschieden hatte. Ich bin Lebensmittelingenieurin und habe schon in der Vergangenheit in der Süswaren-Branche gearbeitet. Das Lächerli Huus habe ich seit jeher geschätzt, doch ich war der Meinung, dass man aus der Firma noch mehr herausholen könnte. So schrieb ich Herrn Klein ganz frech einen Brief, dass ich sein Unternehmen erwerben möchte. Er fiel dabei beinahe vom Stuhl und wehrte ab. Stattdessen riet er mir, mich als Geschäftsführerin zu bewerben. Ich wollte das Unternehmen aber nur leiten,

wenn ich gleichzeitig auch Eigentümerin bin. Schlussendlich konnte ich ihn doch überzeugen.

#### **Haben Sie noch Kontakt zu Peter Klein?**

Wir haben uns noch einige Male getroffen. Er hat nun nach dreissig Jahren mit dem Lächerli Huus aufgehört und ist inzwischen aus der Region weggezogen. Ich schicke ihm regelmässig unsere Kataloge und ab und zu bestellt er auch bei uns. Es ist wirklich bewundernswert, dass er sich von einem Tag auf den andern von seinem Unternehmen lösen konnte.

#### **Haben Sie sich seinerzeit mit Ihrem Vater abgesprochen, als Sie sich um die Nachfolge bemüht hatten?**

Ich habe meinem Vater meine Absicht mitgeteilt, und er hat mich diesbezüglich unterstützt.

#### **Sie tragen als Tochter von Alt-Bundesrat Christoph Blocher einen berühmten Namen.**

#### **Inwiefern haben Sie dies zu spüren bekommen?**

Das wurde vor allem in der Presse thematisiert, und einzelne Kunden meinten auch, sie würden nun aus Protest gegenüber meinem Vater erst recht keine Lächerli mehr kaufen. Andere wiederum freuten sich darüber und besuchten den Laden. Ich würde sagen, die Reaktionen hielten sich etwa die Waage.

#### **Inwiefern unterscheidet sich Ihr Führungsstil von demjenigen Ihres Vaters?**

Ich habe nie mit meinem Vater zusammengearbeitet, aber selbstverständlich kenne ich seine Prinzipien. In manchen Punkten wende ich dieselbe Taktik an wie er, wenn auch nicht ganz so konsequent.

#### **Wie meinen Sie das?**

Im Gegensatz zu ihm delegiere ich nicht so klar wie er, aber ich habe auch mehr Zeit zur Verfügung. Allerdings glaube ich, dass mein Vater auch nicht immer so konsequent ist, wie er gerne wäre.

#### **Sie führen einen Betrieb mit 150 Angestellten. Handelt es sich hierbei hauptsächlich um Spezialisten?**

Ein Grossteil arbeitet als Verkäuferinnen und Verkäufer, unter ihnen befinden sich auch viele Wiedereinsteiger. Weiter beschäftige ich gelernte Confiseure, Bäcker, Mechaniker,

Buchhalter, und Sachbearbeiter widmen sich den Bestellungen.

**Ist es schwierig, Leute zu finden, die sich auf Lächerli spezialisiert haben?**

Spezialisten existieren im eigentlichen Sinne wohl kaum, vielmehr lernen die Angestellten, wie man die Lächerli herstellt. Nebst Bäckern und Confiseuren sind die Lebensmittelingenieure um die Qualität besorgt, und unsere Verkäufer müssen natürlich über unsere Produkte ausführlich Bescheid wissen.

**Gibt es für das Lächerli Huus noch Ausbaupotenzial?**

Ich hoffe es. In den letzten zwei bis drei Jahren haben wir in der Schweiz weiterhin zugelegt, und diesbezüglich bestehen sicherlich noch Verbesserungsmöglichkeiten. Wir möchten uns künftig auf weitere Märkte konzentrieren und neue Kunden gewinnen.

**Die Lächerli-Huus-Kampagne der Berner Agentur Contexta wurde soeben mit einem Swiss EFFIE Award für erfolgreiche Marketing-Kommunikation ausgezeichnet. Welches ist Ihr Werbekonzept?**

Wir haben eine Werbekampagne im Fernsehen lanciert, die zur besten Zeit gesendet wurde. Diese Imagekampagne sollte unseren Bekanntheitsgrad verstärken.

**Weshalb haben Sie sich für das Fernsehen entschieden?**

Ich stemmte mich anfänglich dagegen, aber wir haben diesen Schritt trotzdem gewagt, um zu zeigen, dass das Lächerli Huus etwas zu bieten hat. Dies war möglich, weil wir eine schweizweite Distribution haben und überall vertreten sind.

**Kamen die Printmedien für Ihre Kampagne nicht infrage?**

Wir verfügen nicht über ein immenses Werbebudget und haben deshalb das gesamte Geld in die Fernsehwerbung, welche vor Ostern und Weihnachten gesendet wurde, investiert. Nach zwei Jahren TV-Werbung möchten wir nun künftig auch wieder ausgewählte Printkampagnen berücksichtigen. Das Ziel besteht darin, auch neue Konsumenten anzusprechen.

**Haben Sie aufgrund dieser Werbemassnahmen mehr Lächerli verkauft?**

Die letzte Saison fiel noch erfolgreicher aus als die vorherige. Ob das aber auf die Werbung zurückzuführen ist, kann ich nicht beurteilen. Jedenfalls haben wir das «Original Lächerli» in den Vordergrund gestellt. Nach der Ausstrahlung wünschten viele Kunden in unseren Geschäften ausdrücklich das Original Lächerli. Das zeigt doch, dass man mit Werbung eine gewisse Wirkung erzielen kann.

**Sie gehören dem Schweizerischen Markenverband Promarca an. Hat sich die Situation für Markenhersteller in den letzten Monaten verschlechtert?**

Die Schweiz ist ein besonderer Markt, denn nirgendwo existieren schon so lange so viele Eigenmarken wie bei uns; dies aufgrund der historisch gewachsenen Handelskonstellation (Migros). Hinzu kommt, dass die Private Labels, also die Eigenmarken, welche für

---

«Ich schrieb Herrn Klein ganz frech einen Brief, dass ich sein Unternehmen erwerben möchte.»

---

Innovationskraft stehen, in ganz Europa an Bedeutung gewonnen haben. Es ist natürlich nicht sehr befriedigend, wenn man als Markenhersteller eine gute Idee entwickelt, vom Händler eine Abfuhr bekommt, um dann festzustellen, dass dieser diese zwei Monate später als Eigenmarke realisiert. Doch unsere Branche ist an diese Missstand auch ein wenig selbst schuld. Um die Maschinen auszulasten, stellt sie auch Eigenmarken her, gibt diese günstiger ab und subventioniert mit der Marke häufig die Eigenmarke. Das ist sehr problematisch. Denn irgendwann muss sich der Markenhersteller selber fragen, ob es seine ursprüngliche Marke überhaupt noch braucht.

**Ist der Konsument heutzutage weniger bereit, einen Aufpreis für eine Marke zu zahlen?**

Das glaube ich nicht. Der Konsument ist grundsätzlich sehr markentreu und meiner Meinung nach auch bereit, für eine überzeugende Marke mehr zu zahlen. Man kann allerdings nicht eine Lächerli-Huus Marke nehmen und plötzlich chinesische Nudeln verkaufen, denn das würde beim Konsumenten zu einer Verunsicherung führen. Eine Marke darf durchaus ein wenig strapaziert werden, aber eben nicht zu stark. Die Authentizität und das Versprechen dürfen keinesfalls darunter leiden.

cherung führen. Eine Marke darf durchaus ein wenig strapaziert werden, aber eben nicht zu stark. Die Authentizität und das Versprechen dürfen keinesfalls darunter leiden.

**Wie viel beträgt die Preisdifferenz zwischen der Eigenmarke und der richtigen Marke?**

Das kommt ganz auf das jeweilige Produkt an. Wir verkaufen ein Kilo Lächerli für knapp unter zwanzig Franken. Bei Coop oder Migros kosten über ein Kilo kaum mehr als zwölf Franken, und das ist ein beträchtlicher Preisunterschied. Aber die Kundschaft ist durchaus bereit, sich dies für unsere qualitativ hochstehenden Produkte zu leisten.

**Wie muss man sich den typischen Lächerli-Huus-Kunden vorstellen?**

Diesen gibt es leider nicht, obwohl wir das immer wieder herauszufinden versuchen. Rund sechzig Prozent unserer Kunden sind weiblich, aber dies ist typisch für den Süswarenereich. Allerdings ist der Frauenanteil bei unseren Käufern tiefer, weil zahlreiche männliche Kunden unsere Geschenkartikel schätzen. Unsere Altersgruppe ist über dreissig Jahre alt. Kinder kaufen mit ihrem Taschengeld bei uns keine Lächerli-Säcke, aber wenn sie älter sind, besuchen sie uns, weil sie unsere Produkte seit Kindheit kennen.

**Erinnern Sie sich an Ihre erste Begegnung mit dem Lächerli Huus?**

Meine Grossmutter, die seinerzeit in Muttenz lebte, schickte mir zu Weihnachten stets einen Kilo-Sack «Original Lächerli», den ich immer gleich noch am Weihnachtsabend leerte.

Überhaupt habe ich als Kind stets Süsseigkeiten bevorzugt. Meine Mutter konsultierte deswegen den Kinderarzt, doch dieser meinte, es handle sich nur um eine Phase. Diese hält aber immer noch an (lacht).

**Mickey-Mouse-Hefte spielen nebst Süsseigkeiten ebenfalls eine wichtige Rolle in Ihrem Leben.**

(Lacht) Es stimmt, ich bin keine fleissige Bücherleserin. In einem Interview wurde ich einmal gefragt, woran ich mich bei meinem ersten Vorstellungsgespräch erinnere. Auf die Frage, welches Buch auf meinem Nachttisch liege, habe ich damals geantwortet: «Ein Mickey-Mouse-Heft.» Die Stelle habe ich übrigens trotzdem bekommen