

Tomas Prenosil

# Der Schoggikönig

Vor 175 Jahren wurde die Confiserie Sprüngli am Zürcher Paradeplatz gegründet. Das Unternehmen verkörpert Schweizer Qualität und Tüchtigkeit. Wann steht die Auslandsexpansion an? Geschäftsführer Tomas Prenosil verriet «persönlich» sein Erfolgsgeheimnis.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

**Herr Prenosil, herzliche Gratulation zum 175-jährigen Jubiläum Ihrer Firma. Salopp gesagt, als Sprüngli-Chef verkörpern Sie vieles, was Sprüngli nicht ausmacht. Sie tragen einen nicht zürcherischen Namen und sind studierter Jurist.**

(Lacht.) Das war am Anfang auch ein Kulturschock für das Unternehmen. Zwei, die Prenosil heissen, sollen Sprüngli führen? Mein Bruder und ich stammen aus Prag und sind während der Unruhen in der damaligen Tschechoslowakei Ende der 1960er-Jahre in die Schweiz gekommen. Unsere Familie war damals eng verbunden mit unserer Tante, die schon früher in die Schweiz geflohen war und 1970 Richard Sprüngli heiratete. Dass ein Schweizer Traditionsunternehmen von zwei Köpfen mit fremd klingendem Namen geführt wird, mag abwegig erscheinen. Der Name hat aber auch Vorteile: Als Prenosil bleiben wir unerkannt.

**Sie kamen also nur zum Zug, weil Richard Sprüngli keine Kinder hat?**

Wir sind zwar quasi im Betrieb aufgewachsen und haben schon als Kinder im Laden geholfen. Mein Weg an die Spitze des Unternehmens war jedoch keineswegs vorgezeichnet, und ich musste mich zuerst über Jahre bewähren. Ich hätte mir gut vorstellen können, einen anderen Berufsweg einzuschlagen. Deshalb habe ich Jus studiert.

**Die Juristerei war in der Confiserie nie ein Nachteil?**

Im Gegenteil: Ich habe zum Beispiel im Straf-

recht gelernt, Objektives und Subjektives zu unterscheiden. Schliesslich geht es auch in unserem Geschäft unter anderem darum, Herausforderungen zu analysieren, zu verbessern und zu steuern, und genau dies lernt man im Jurastudium oder beim Militär. Hinzu kommt, dass ich mich auch im Markenrecht gut auskenne und in Sachen Vertragsrecht mitreden kann.

---

«Als mein Bruder und ich in das Unternehmen gekommen sind, war dies sicher ein Kulturschock.»

---

**Wie sieht denn ein typischer Tag als Sprüngli-Chef aus?**

Wir leben bei Sprüngli in einer operativ hektischen Welt, sind wir doch tagtäglich mit unseren sehr hohen Qualitätsstandards gefordert und sehr kundenfokussiert. Oft sind meine Tage deshalb nicht planbar, und es kommt vieles anders, als ich am Morgen denke. Grundsätzlich ist mein Alltag gespickt mit Sitzungen, Rapporten und vielen Mitarbeitergesprächen. Allerdings verstehe ich mich als Chef, der anpackt und der nicht oft im Büro ist. Ich bin viel unterwegs und häufig in der Produktion anzutreffen.

**Sie führen das Unternehmen gemeinsam mit Ihrem Bruder Milan Prenosil.**

**Wie muss man sich die Aufteilung in familiärer Hinsicht vorstellen?**

Milan ist heute der Präsident des Verwal-

tungsrates. Ich bin als CEO für die Ausarbeitung der Strategie und für deren Umsetzung verantwortlich. Wir arbeiten aber eng zusammen. Zudem bin ich für das Marketing, den Vertrieb und die Produktentwicklung direkt zuständig. Wir haben uns die Verantwortung nach unseren Talenten und Vorlieben aufteilen können, um uns möglichst eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen. Zuvor haben wir zusammen mit unserem damaligen CFO gut zehn Jahre alternierend den Vorsitz in der Geschäftsleitung innegehabt. Somit bin ich sozusagen der erste Geschäftsführer der Confiserie Sprüngli.

**Diese Entwicklung war ursprünglich nicht geplant.**

Nein, geplant war das alles nicht. Wir mussten uns in unseren Rollen erst finden und dann bewähren. Vor 17 Jahren bin ich als Produktionsleiter eingestiegen. Mein Onkel hat mich seinerzeit gefragt, ob ich mir diese Aufgabe vorstellen könne. Da bin ich ins kalte Wasser gesprungen. Heute bilden diese Jahre für mich eine unersetzliche Grundlage an breitem Fachwissen, welches mir in meiner täglichen Arbeit als CEO und Marketingleiter enorm hilfreich ist.

**Nochmals eine kleine Behauptung.**

**Bei einer bekannten Marke wie Sprüngli kann man keine grossen Fehler begehen.**

Im Gegenteil. Die Erwartungen der Kunden an den Namen Sprüngli sind sehr hoch. Da dürfen Sie sich keine Fehler erlauben. Zudem ändern sich Essgewohnheiten, Geschmäcke



175 Jahre Tradition: Sprüngli-Chef Tomas Prenosil.

und Produktionsmethoden stetig, auch die Konkurrenz schläft nicht. Da reicht es nicht, bloss das Sprüngli-Erbe zu verwalten, dafür wäre ich die falsche Person. Wir haben das Privileg, sehr schöne Produkte herzustellen und unsere Kunden mit Praliné-Kreationen und Luxemburgerli zu verführen. Aber Genusswelt hin oder her – am Ende des Jahres muss man doch schauen, dass genügend Geld in der Kasse ist.

#### **Sie kokettieren ...**

Überhaupt nicht. Was nützen uns 175 Jahre Tradition, wenn die Geschäfte schlecht laufen und wir nicht in der Lage sind, die sich wandelnden Anforderungen unternehmerisch und langfristig anzupacken? Deshalb wollen wir uns ständig verbessern und unser Unternehmen weiterbringen. In den letzten Jahren konnten wir durch zahlreiche neue Produkte, den Ausbau des Traiteur-Angebots mit Sandwichs und Salaten, den Onlinevertrieb sowie die Auffrischung unserer Marke und des gesamten Erscheinungsbildes die Ertragskraft markant stärken. Entscheidend war auch die erfolgreiche Repositionierung bewährter, vernachlässigter Marken. Wir haben es geschafft, neue Kunden zu gewinnen, ohne unsere traditionelle Kundschaft zu verlieren.

#### **Wie führen Sie?**

Unser Onkel war noch ein Patron alter Schule. Aber ein so grosses Unternehmen führt heute niemand mehr allein. Mir war auch klar, dass es nicht einfach sein würde, in einem so erfolgreichen und traditionsbewussten Unternehmen Dinge zu verändern. Es brauchte eine gewaltige Kraftanstrengung, um die Organisation und Denkweise von «top down» in ein «Zusammen» zu wandeln und die Führungskultur mit gutem Beispiel voran dem Zeitgeist anzupassen. Ich habe deshalb die Mitarbeitenden von Anfang an in die Veränderungsprozesse mit einbezogen. Zudem galt es, das Unternehmen konsequent auf die Kundenerwartungen auszurichten. Mit einer marktgerichteten Strategie und der Konzentration auf ertragsstarke Produktsegmente gelang es schliesslich, die Ertragskraft von Jahr zu Jahr markant zu stärken. Ich lege grossen Wert auf eine klare Zuordnung von Verantwortung und auf eine offene, unverkrampfte, aber bestimmte Führungskultur. Beispielsweise verfügen wir über mehrere

interdisziplinär arbeitende Innovations- und Entwicklungsgruppen. Dabei geht es darum, die Grundrezepturen zu überarbeiten und unter Berücksichtigung modernster Produktionsmethoden an die neuen Ernährungs- und Geschmacksgewohnheiten anzupassen. Viel Zeit investiere ich ins Marketing. Um die exklusive Position zu halten, braucht Sprüngli ein messerscharfes Profil. Noch vor ein paar Jahren hatten wir zum Beispiel über 40 Logos und keine klare Text- und Bildspra-

---

«Was nützen 175 Jahre Tradition, wenn die Geschäfte schlecht laufen?»

---

che. Der Horror für jeden Marketingverantwortlichen. Ein Marketing im eigentlichen Sinne war nicht vorhanden und musste die letzten Jahre praktisch von Grund auf aufgebaut werden. Heute haben wir ein klares Markenprofil, und es wird nichts umgesetzt, was nicht der Strategie entspricht und die Marke stärkt.

#### **Wie würden Sie denn die Marke Sprüngli heute beschreiben?**

Sprüngli steht für exklusiven Genuss. Die Kunden erwarten frische Produkte aus besten Rohstoffen in höchster Qualität. Dabei bringen wir traditionelles Confiserie-Handwerk mit modernen Vermarktungsmethoden zusammen. Aus der Vision, die unser Onkel fünfzig Jahre lang verfolgt hat, ist nicht nur eine starke Marke entstanden, sondern ein lebender Organismus. Der Stammsitz am Paradeplatz ist Ausdruck davon. Kürzlich hat mich ein Journalist gefragt, ob ich bei den aktuellen Preisen den Standort Paradeplatz nicht verkaufen wolle, damit sei viel Geld zu verdienen. Ich habe ihm geantwortet: «Was nützt uns dieses Geld? Das Traditionshaus Sprüngli gehört an den Paradeplatz wie das Grossmünster zu Zürich.»

#### **Schränken Sie durch das Image «Sprüngli am Paradeplatz» nicht die Expansionsmöglichkeiten ein?**

Nein. Der Zürcher Paradeplatz signalisiert Tradition, er ist aber gleichzeitig auch so etwas wie der Nabel der Welt. Schauen Sie doch nur, wer hier alles vorbeigeht. Jeder Geschäftsmann, jeder Tourist, der in Zürich

---

#### **Das Traditionsunternehmen Sprüngli im Überblick**

---

Vor 175 Jahren gründete David Sprüngli zusammen mit seinem Sohn Rudolf die Confiserie Sprüngli. Aus der kleinen Konditorei in der Zürcher Altstadt ist ein Familienunternehmen mit internationaler Ausstrahlung geworden. Seit 1994 wird der unabhängige Familienbetrieb in sechster Generation von Tomas und Milan Prenosil, den beiden Neffen von Richard Sprüngli, geführt.

Insgesamt erwirtschaftet das Unternehmen, das in rund 700 Vollzeitstellen über 1000 Mitarbeitende beschäftigt, einen Umsatz von deutlich über 100 Millionen Franken pro Jahr. 14 Geschäfte befinden sich in Zürich, weitere in Basel, Bern, Winterthur und Zug.

---



weilt, kommt früher oder später hier vorbei. Deswegen ist die Marke Sprüngli auch in Asien und in den USA bekannt, obwohl wir ausserhalb der Schweiz gar keine Verkaufsgeschäfte haben.

**Alle Ihre Unternehmen sind an Toplagen zu finden.**

Grundsätzlich peilen wir immer Hochfrequenzlagen an, wie eben den Paradeplatz, den Zürcher Flughafen oder den Hauptbahnhof. Dieses Kriterium ist für eine Confiserie absolut erfolgsentscheidend. Wir bedienen in unseren 19 Verkaufsgeschäften heute pro Jahr über fünfeinhalb Millionen Kunden.

**Eine gigantische Zahl.**

Wir haben auch andere Vertriebskanäle ausgebaut. Beispielsweise betreiben wir ein hauseigenes Callcenter und betreuen unsere Firmenkunden mit einem spezialisierten Team. So können wir unsere Kunden individuell bedienen und ihnen fast jeden Wunsch erfüllen. Bei den Verkaufsgeschäften sind wir laufend daran, neue Standorte zu evaluieren. Die letzte Neueröffnung war unser zweiter Standort in Basel, am Barfüsserplatz.

**Als Zürcher Unternehmen inmitten von Basel?**

Sie lachen, es gab wirklich keine Probleme. Auch in Basel läuft es für das Zürcher Traditionsunternehmen Sprüngli hervorragend.

**Ist es schwierig, in der Schweiz noch weitere gute Standorte zu finden?**

Leider ja. Gerade vor Kurzem haben wir an einer Strategiesitzung über dieses Thema diskutiert. Wir wollen wachsen, aber nicht um des Wachstums willen. Viele Unternehmen sind an unkontrolliertem Wachstum gescheitert. Deshalb wählen wir neue Standorte mit Bedacht.

**Wird der Verdrängungskampf immer grösser?**

Die Konkurrenz ist gross, nicht nur bei den traditionellen Confiseries. Vor allem die Grossverteiler sind in diesem Markt sehr aktiv, und es stossen immer mehr internationale Unternehmen dazu. Als Sprüngli müssen wir uns beim Wunsch nach Wachstum auch immer die Frage stellen, wie wir unsere Exklusivität erhalten können. Mit einer konsequenten Markenführung lassen sich diese Bedenken jedoch aus der Welt schaffen.



### Welchen Platz nimmt der Internetverkauf ein?

Wir haben schon Mitte der 1990er-Jahre mit dem Onlineverkauf begonnen. Dieser hat sich bestens bewährt. Neben unseren Stammkunden in der Schweiz sind es vor allem Kundinnen und Kunden aus dem Ausland, die unsere Produkte bei einer Reise in die Schweiz kennengelernt haben und nicht mehr missen möchten. Wir liefern unsere Produkte per Kurier in die ganze Welt.

### Welchen Platz nehmen die Sprüngli-Cafés ein?

Das Restaurant am Paradeplatz ist eine Institution, und wo es Sinn macht, ergänzen wir unsere Verkaufsgeschäfte mit einer Café-Bar. Die Deckungsbeiträge und der Return bei unseren Filialen sind jedoch viel interessanter als bei Letzteren. Deshalb ist für uns der Gastrobereich kein Wachstumsgeschäft. Er macht heute weniger als zehn Prozent des Umsatzes aus.

### Wollten Sie nie ins Ausland expandieren?

Unser Onkel Richard entschied sich in den 1960er-Jahren für eine «Zürcher Strategie». Er suchte das Wachstum an Hochfrequenzstandorten in den damals entstehenden Einkaufszentren ausserhalb der Stadt und in Bahnhöfen. Die erste Filiale eröffnete er im Shoppingcenter Spreitenbach in der Nähe unserer Produktionsstätte. Dieses Verkaufsgeschäft existiert heute allerdings nicht mehr. Heute verfolgen wir schliesslich eine nationale Strategie.

### Warum? Im Einkaufszentrum Glatt sind Sie ja noch vertreten.

Wir haben realisiert, dass wir in Spreitenbach im Gegensatz zum Glatt unsere Kunden nicht mehr erreichen. Heute ist Sprüngli auch in Zug, Basel, Bern und Winterthur vertreten. Im Ausland wachsen wir durch den Onlineverkauf. Zudem sind wir in Dubai vertreten. Über eine Bekannte kam ich vor Jahren in Kontakt mit einer arabischen Familie, die uns vor Ort bei der Vermarktung von Sprüngli unterstützen wollte. Ich war dann mit meiner Kundenberaterin jahrelang mit Koffer und Kühlbox unterwegs, um Fluggesellschaften, Hotels und Schmuckfirmen unsere Produkte anzubieten. Die Resonanz war positiv. Irgendwann stellte sich die Frage, ob wir so weitermachen wollten oder nicht. Schliesslich entschieden wir uns dafür, Nägel mit Köpfen zu machen, und



Grosse Palette: Das Sprüngli-Portfolio umfasst 150 Marken.

gründeten eine Tochterfirma. Mit dieser betreuen wir jetzt unsere Kunden, vermögende Familien und Unternehmen, vor Ort. Eini-

---

«Der Konkurrenzkampf ist hart, und die Situation ist weit weniger romantisch als früher.»

---

ge gute Kunden haben wir auch in Indien. Meist haben diese Sprüngli bei einer Reise in die Schweiz kennengelernt. Die Inder sind ja ganz verrückt nach der Schweiz und nach Schweizer Produkten. Sie bestellen unsere Produkte für ihre grossen Familienfeiern mit teilweise mehreren Tausend Gästen.

Aber auf Verkaufsgeschäfte im Ausland haben wir bis jetzt verzichtet und werden dies auch weiterhin tun.

### Ihr Konkurrent Teuscher verfügt über einen Standort an der berühmten Fifth Avenue in New York. Erzeugt dies Neidgefühle?

Adolf Teuscher junior hat in einem Interview einmal gesagt: «Sprüngli expandiert nach Winterthur und wir nach Los Angeles» (lacht). Jeder muss seinen eigenen Weg finden.

### Herrscht unter den Platzhirschen eine grosse Konkurrenz, oder muss man die Situation sportlich betrachten?

Natürlich nehmen wir Konkurrenz sportlich. Aber der Konkurrenzkampf ist hart und die Situation weit weniger romantisch als früher,





als man sich noch regelmässig gegenseitig besuchte und austauschte. Bei Sprüngli bilden wir aber gerade auch den Nachwuchs von kleineren Konditoreien und Confisereien aus, denn viele junge Berufsleute möchten bei uns die Lehre machen oder Erfahrungen sammeln, und so profitieren andere Betriebe von unserem Know-how. Schwierig wird es dann, wenn versucht wird, unsere Produkte zu kopieren.

**Kann man die berühmten Luxemburgerli überhaupt schützen?**

Die Marke ist geschützt.

**Also ist nur Sprüngli berechtigt, die Luxemburgerli herzustellen?**

Den Namen «Luxemburgerli» zu schützen, war markenrechtlich eine grosse Herausforderung. Luxemburg ist ja nicht einfach

irgendeine Bezeichnung, sondern ein Nationalstaat. Allerdings konnten wir nachweisen, dass sich dieser Name für unsere Produkte in der Schweiz durchgesetzt hatte. In solchen Momenten ist es sicher von Vorteil, dass ich Jurist bin. Wer heute den Namen Luxemburgerli hört, denkt deshalb nicht an kleine Einwohner von Luxemburg, sondern an das feine Gebäck mit den verschiedenen Aromen und Farben der Confiserie Sprüngli.

**Wie sind die Luxemburgerli entstanden?**

Früher absolvierten Berufsleute noch ihre Gesellenzeit. Gerade bei Konditoren war es üblich, im Ausland Erfahrungen zu sammeln. Vor etwas über fünfzig Jahren kam ein junger Konditor aus einer Confiserie in Luxemburg, die mit unserer Familie freundschaftlich verbunden war, zur Weiterbildung nach Zürich.

Er begann damit, die Spezialität seines heimatischen Lehrmeisters zu produzieren. Das Gebäck kam bei der Kundschaft sehr gut an. Da man gerade keinen besseren Namen zur Hand hatte, taufte man das Gebäck nach seinem Herkunftsort.

**Werden die Luxemburgerli oft kopiert?**

Das kommt häufig vor. Wir versuchen der Konkurrenz aber immer einen Schritt voraus zu sein. Vor zwei Jahren haben wir anlässlich des fünfzigjährigen Jubiläums einen Relaunch gestartet und das Produktkonzept entgegen sämtlicher Marketinglehren auf den Kopf gestellt, was Verpackung, Logo, Positionierung und Werbung angeht. Und auch mit unserer neusten Erfindung, den Luxemburgerli de luxe mit zwei Füllungen statt nur einer, haben wir eine Innovation kreiert, die nicht so leicht kopiert werden kann.

**Kommt es zu vielen Prozessen?**

Wir einigen uns immer vorher. Das hat auch damit zu tun, dass Sprüngli gut abgesichert ist. Unser Portfolio beinhaltet über 150 Marken.

**Wie viele Marken kommen jährlich hinzu?**

Die wichtigsten waren im letzten Jahr die ersten «echten» Champagnertruffes, die Blanc & Noir und in diesem Jahr unsere Jubiläumskreation Mosaïque.

**Welche Rolle spielt der Nachhaltigkeitsaspekt?**

Dieses Thema wird auch bei uns immer wichtiger. Einerseits unter dem Aspekt der Lebensmittelsicherheit. Hier unterliegen wir sehr strengen Vorschriften. Andererseits gehört es zu unserer Positionierung als Premiumarke, dass wir unsere Produkte aus besten Rohstoffen, ohne Konservierungsmittel und ohne künstliche Farbstoffe herstellen. Wo es möglich ist, berücksichtigen wir regionale Lieferanten. Bei den Rohstoffen für unsere Schokolade arbeiten wir mit zwei langjährigen Schweizer Lieferanten zusammen, die unsere hohen Ansprüche teilen. Wir pflegen den verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt und halten uns entlang der gesamten Wertschöpfungskette an hohe ethische Standards. Ich persönlich bin regelmässig vor Ort, um die Arbeitsbedingungen in den Herkunftsländern unserer Kakaobohnen persönlich zu überprüfen. 