



Interview mit Josef Zotter

Mit Nachhaltigkeit und gelebten Werten auf der Schokoladenseite des Lebens

Herr Josef Zotter wurde 1961 in Feldbach geboren. Er erlernte Koch/Kellner und Konditor und zog mit 15 Jahren von zu Hause aus, da er glaubte, in seiner Heimat nicht die Entwicklungsmöglichkeiten zu finden, die er sich vorstellte.

Seine beruflichen Stationen führten ihn als Küchenchef und Chef de Partie Pâtissier quer durch Österreich und bis nach New York wo, schlussendlich, auch der Entschluss gefasst wurde, sich mit der Patisserie selbstständig zu machen. Doch es sollte erst in Graz soweit sein, ein Kaffeehaus zu eröffnen, indem er anfang, mit neuen Geschmacksrichtungen und Gestaltungsformen von Mehlspeisen zu experimentieren.

Dieses Experimentieren entwickelte sich mit der Zeit weiter und wurde zur damaligen Zeit besonders von den jungen Leuten im Universitätsviertel positiv angenommen, was zu einem kontinuierlichen Ausbau des Filialnetzes führte.

1996/97 kam dann aber das jähe Ende und Herr Zotter musste mit seiner Firma in Ausgleich gehen, wobei

alle Filialen bis auf das ursprüngliche Kaffeehaus geschlossen wurden. Es war aber gerade diese schwere Zeit, in der die Idee und Vision Schokolade anders zu machen geboren wurde, deren Umsetzung aber noch an finanziellen Mitteln scheiterte. Experimente wurden damals im elterlichen Kuhstall und im Hof des Kaffeehauses begonnen.

1999 wurde die Entscheidung getroffen, das Kaffeehaus zu verkaufen und nur noch dem boomenden Schokoladengeschäft nachzugehen. Eine – wie es sich noch herausstellen sollte – goldrichtige Idee. Die Schokoladenmanufaktur war somit geboren und es begann eine Erfolgsgeschichte mit großartigen jährlichen Zuwachsraten.

In den letzten zehn Jahren wurde die Marke Zotter etabliert. Bei dieser Positionierung ist das Thema „Nachhaltigkeit“ sehr wichtig geworden und das Unternehmen wurde in Richtung „fairer Handel“ und „ökologisches Wirtschaften“ entwickelt. Es wurde auch entschieden, nur Bioprodukte für die Schokolade zu verwenden – ein Trend, der heute sehr gut funktioniert.

Welche konkreten Werte zeichnen das Unternehmen Zotter aus?

Die Wurzeln liegen in der schwierigen Zeit meines Unternehmertums im Kaffeehaus. Hier habe ich Qualität produziert und bin trotzdem gescheitert. Aber man muss zu seiner Überzeugung stehen und eine Sache konsequent umsetzen.

In Zukunft wird es enorm wichtig sein, das Unternehmen nachhaltig agieren. Im Rahmen eines Vortrages auf der Karl-Franzens-Universität in Graz hatte ich ein Gespräch mit den anwesenden Professoren zum Thema nachhaltige Entwicklungen an den Universitäten und stellte dort die Frage, wie die Universitäten im Bezug auf Nachhaltigkeit mit den Steuergeldern umgehen. Die Antwort darauf war, „Wir betreiben internationale Forschung“.

Meine Antwort darauf war: Gut, Steuergeld in internationale Forschung, aber wer hat etwas davon? Wohl nur die internationalen Konzerne und Unternehmen. Dort wird Prozessoptimierung gemacht, und die Produktionen

werden woanders getätigt. Es heißt ja, dass sich bei uns niemand mehr eine Produktion aufgrund der zu teuren Arbeitskraft leisten kann; in Zukunft wird man bei uns nur mehr die Forschung betreiben und die geistige Entwicklung machen. Nur braucht man, meiner Meinung nach, bald die geistige Entwicklung auch nicht mehr voranzutreiben, denn diese wird sich ebenfalls woanders hin verlagern.

Ich bin der tiefsten Überzeugung, dass Produktionen wieder zurück ins Land geholt werden müssen. Wir brauchen Arbeitsplätze und Wertschöpfungen im Land. Was haben wir für Chancen und Möglichkeiten? Und jetzt komme ich zu den Werten. Wir müssen in den Unternehmen wieder Werte schaffen. Der Mensch, der Mitarbeiter muss wieder in den Mittelpunkt gestellt werden.

Die Werte verändern sich dahingehend, dass für die Menschen nicht mehr nur das Geld alleine ausschlaggebend ist, sondern dass sie sich in einem Unternehmen wohl fühlen. Ich merke das in meinem Unternehmen.

Der Großteil der Mitarbeiter hat nicht mehr die Sehnsucht nach einem großen Auto, oder zwei Autos und sieben Urlauben. Die meisten – auch akademisch gebildete – haben neue Bedürfnisse.

Hier entstehen neue Werte, das spüre ich, und richtete daher meinen Betrieb in der Folge auch danach aus.

Alle meine Mitarbeiter bekommen jeden Tag ein vollwertiges Bioessen, das vom Unternehmen zur Gänze finanziert wird und bei dem alle – vom Abteilungsleiter bis zur Reinigungskraft – am selben Tisch sitzen. Das schafft einen großen Wohlfühleffekt unter den Mitarbeitern und bringt dem Unternehmen sehr viel in Relation zu den Kosten.

Diese Grundwerte eines kommunikativen, gesunden, gemeinsamen Essens übertragen sich positiv auf die Mitarbeiter und somit auch auf die Produkte. Die Mitarbeiter gehen ausgerastet in die zweite Hälfte des Arbeitstages, sind motiviert, weil sie Freizeit gewonnen haben, da sie sich zu Hause nicht mehr darum kümmern müssen, die Jause

zu richten oder das Abendessen zu kochen.

Wir befinden uns mit unserem Unternehmen mitten auf dem Land. Normalerweise konzentriert man Firmen in Industriezentren, die eigentlich Arbeitsbedingungen schaffen, wie vor 30 Jahren in Russland oder heute noch in China – ich drücke das bewusst überspitzt aus. Das sind Bedingungen, die einfach nicht mehr lebenswert sind. Deshalb bin ich der Meinung, dass man Betriebe wieder dort ansiedeln muss, wo die Arbeitskraft vorzufinden ist.

Das sind die Werte unseres Unternehmens nach innen; die Werte nach außen sind der faire Handel und das ökologische Wirtschaften. Wenn Sie unsere Produkte anschauen, dann steht am vorderen Cover nirgends „Bio“ oder „Fair Trade“ drauf, ob wohl wir das Fair-Trade-Logo und sämtliche Zertifizierungen haben. Wir wollen den Kunden damit nicht belasten, sondern wir machen es einfach – das ist unser Wert. Für die Zukunft halte ich es außerdem für selbstverständlich, dass Spitzenlebensmittel Bio und Fair gehandelt werden, denn ansonsten haben sie diese Bezeichnung nicht verdient.

Ich weiß genau, was nicht passieren soll: Mittlerweile statten sich sehr viele Unternehmen mit CSR-Berichten aus. Es gibt sogar Agenturen, die solche Berichte für Unternehmen aufsetzen. Das sind keine gelebten Werte, zumindest keine, die der Konsument spürt.

Welchen Anteil haben die von Ihnen genannten Werte am Erfolg des Unternehmens? Wäre es ohne diese Werte leichter gegangen?

„Nachhaltigkeit“ sagt ja aus, dass es vorher schwierig ist. Es kommt ja erst *nachher* die „Haltigkeit“; *nachher* kommt der Erfolg. Man muss sich bewusst sein, dass dieser Prozess eben länger dauert.

Management aus heutiger Sicht läuft ja so, dass Großunternehmen, wenn sie ein Problem haben, einen neuen CEO bestellen. Der kommt ins Unternehmen, lässt sich von sieben Vorständen erklären, wie viele Mitarbeiter das Unternehmen hat. Der Personalchef sagt, 12.400, und der neue CEO meint, o.k., dann streichen wir gleich einmal 1.400

Stellen. Deshalb muss man auch ständig das Management tauschen, denn wenn sich der Manager erst einmal in seine Mitarbeiter „verliebt“, und durch die Hallen ginge und sähe, wie die Mitarbeiter hier arbeiten, dann könnte er nicht mehr so agieren. Dann müsste er sich etwas anderes einfallen lassen. Er müsste sagen, wir müssen die Produkte so gut machen, wie nur möglich, damit wir alles erhalten können. Das wäre die Aufgabe des Managements, und nicht ständige Kostenoptimierung, Auslagerungen, etc.

Nachhaltig heißt eben: „nachher kommt der Erfolg“. Es ist tatsächlich so, nur ist es der längere Weg, aber es ist zu 100% auch der erfolgreichere.

Mir macht es großen Spaß, jeden Tag ins Unternehmen zu gehen. Ich fühle mich sehr befreit, es belastet mich nichts. Wir leben alle nur einmal und unsere Lebenszeit ist für alle ziemlich gleich begrenzt. Ich habe noch nie jemanden gesehen, der Geld essen kann.

Vieles ist heutzutage auf Gewinnoptimierung ausgerichtet. Es gibt ein altes Sprichwort: „Die Bäume wachsen nicht in den Himmel“ – sonst wären sie schon dorthin gewachsen und deshalb stellt sich mir die Frage, warum ist der Mensch so dumm und muss immer noch ein Stück weiter und höher hinaus. Warum muss er so maßlos und eigentlich menschenunwürdig sein und dabei alles mitziehen.

Wenn alles „zu Tode“ optimiert wird, dann ist das weder lustig für das Management, noch für die zweite Ebene und schon gar nicht für die, die in der Produktion arbeiten. Leider sind hier jegliche Werte verloren gegangen. Bei mir ist z.B. ein Essen ein Grundwert, der dreimal am Tag erfüllt werden muss. Wenn wir als Unternehmen es nicht schaffen, für unsere Mitarbeiter einmal am Tag ein vollwertiges Essen mit unseren Schokoladen zu verdienen, dann sind wir schlecht aufgestellt.

Ich bin mit meinem Unternehmen nun an einem Punkt angelangt, wo ich sage, für Geld brauche ich nicht mehr zu arbeiten. Ich versuche das Unternehmen zu lenken, damit alles gut funktioniert. Ich muss nichts mehr aus dem Unter-

nehmen „heraus ziehen“, ich kann gut essen, kann mir einen guten Wein kaufen, einen Urlaub machen und deswegen bin ich nicht reich. Aber das reicht mir – ich bin zufrieden.

Wurden Sie durch die Wirtschafts- und Finanzkrise gezwungen, Ihre Werte neu zu überdenken?

Nein, ganz im Gegenteil, wir haben unsere Werte sogar intensiviert. Wir haben uns genau während der Krise für das noch teurere Papier entschieden, ein ökologisches Papier, das mit Lebensmittelfarben bedruckt wird.

Nun könnte man sagen, jetzt machen wir das nicht, weil wir uns jetzt ja etwas ersparen könnten. Aber für uns war jetzt die Zeit. Wir wollten zum jetzigen Zeitpunkt noch etwas draufsetzen, damit das Produkt noch besser und sicherer wird und die Kunden spüren, dass im Unternehmen etwas getan wird.

Weiters haben wir heuer 70 neue Sorten gebracht. Nun könnte man einwerfen, in der Krise braucht man das nicht, jetzt werden nur die „Cash-Cows“ gemolken, wir ziehen uns zurück, nur ja nichts investieren und hoffen, dass alle anderen so dumm sind und investieren, nur wir selber nicht. Die Medien verunsichern im Bezug auf die Krise alle Menschen.

Wir leben in einer Zeit des totalen Überflusses und verzichten kann ein jeder, ohne dass er es wirklich merkt.

Sind Ihnen die Werte, die Sie leben schon jemals im Wege gestanden?

Nein, es hat nie Zweifel gegeben. Diese Werte waren immer mein Ziel, welches ich bedingungslos verfolgt habe, einmal auch bis zum Ausgleich meines Unternehmens. Damals wollte ich auch schon etwas bewegen, das hat aber nicht so funktioniert. Heute funktioniert es, heute können wir etwas bewegen.

Ein Beispiel aus dem Geschäftsalltag: Vor kurzem haben wir zur Linie „Zot-

ter“ eine zweite Linie „Mitzi Blue“ für die gehobenen Supermärkte eingeführt, damit wir ein etwas breiteres Marktsegment bedienen können. Im Mai wurden mit all diesen Supermarkthandelsketten Verträge abgeschlossen und bis zum Sommer wurden diese Verträge auch nicht angefochten. Jetzt startet gerade eine große, kostspielige Werbekampagne für diese Linie.

Der Handel hat dies mitbekommen und gemerkt, Zotter will jetzt mehr machen und hat gesagt, den Zotter werden wir jetzt einmal in die Mangel nehmen.

Auf einmal wollten sie Werbebeiträge und vieles mehr. Bis ich zum Chefeinkäufer sagte, wir haben im Mai alles besprochen und abgeschlossen, das sind unsere Preise und Konditionen und die gelten auch. Worauf der Einkäufer zustimmte und mir mitteilte, dass dies Sache der Werbeabteilung und Logistik sei, wie z.B. die Regale gestaltet werden. Es werden dann einfach Rechnungen gestellt – das übliche Spielchen das oft mit Lieferanten getrieben wird.

Ich wollte es zuerst nicht glauben, weil ich eben immer betont habe, dass wir Werte haben und wir sind mit diesen Werten auch immer zu unseren Händlern hingegangen. Die Schokolade kostet eben € 3,-, natürlich kann man sie um € 2,20 auch noch anbieten, aber dann geht eben etwas verloren.

Dann muss ich irgendwo einsparen, bei der Verpackung, bei den Mitarbeitern, bei der Küche, oder den Bauern in Nicaragua. Diesen kann ich dann nicht den besseren Kakao- oder Zuckerpreis zahlen, der faire Handel würde sich nicht mehr realisieren lassen. Auch den Milchbauern in Tirol kann ich die € 0,42 pro Liter (anstatt den branchenüblichen € 0,25) nicht mehr bezahlen.



Josef Zotter
Schokoladenhandwerker

Das sind aber leider Dinge, die kaum einen interessieren. Wenn einer eine Milkschokolade kauft, glauben Sie der weiß, dass ich € 0,42 statt € 0,25 zahle? Das ist meine Entscheidung und da ich selbst aus der Landwirtschaft komme, weiß ich, dass ich niemanden zumuten kann, um € 0,25 zu produzieren.

Da habe ich ein schlechtes Gewissen. Es gibt aber genug Leute, denen ist das egal, die meinen, es gibt Angebot und Nachfrage. Aber da muss man irgendwann einmal sagen, nein, Freunde so nicht! Ich meine, Nachfrage ist schon gut, aber auch hier geht es um Werte und Strukturen. Was haben denn die Bauern gemacht? Immer größere Flächen und größere Mengen zum selben Preis. Es hat in der Landwirtschaft in den letzten 30 Jahren massive Veränderungen gegeben. Heute arbeiten noch etwa 5% in der Landwirtschaft.

Das sind Werte, die kann man nicht messen, die sind nicht rational, aber es braucht scheinbar Menschen im Kleinen, wie mich – wir sind ja nur ein kleines Unternehmen – die diese Einstellung versuchen zu leben, versuchen zu überleben und hoffen, dass diese Werte und Ideen so unters Volk gebracht werden und auch ein paar andere dann sagen: Ist ja vielleicht doch nicht so schlecht. Das ist mein Antrieb – und ich möchte versuchen, etwas zu bewegen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten Herr Dipl.-Ing. Markus Kohlbacher und Herr Dipl.-Ing. Andreas Martischnig