

Villars – Zurück zu den Wurzeln der Schweizer Schokolade

Die Schweizer Schokolade hat in den letzten Jahren den einstigen Glanz verloren. Insbesondere die Milkschokolade wurde vernachlässigt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Verschlechterung der Rohstoffqualität, Kostendruck, fehlende Honorierung der inneren Qualität und der Profilverlust der internationalen Marken. Umso erstaunlicher ist es, dass ein längst totgeglaubtes Unternehmen wieder aufgestanden ist und heute eine Schokolade der Spitzenklasse produziert – Villars in Freiburg. Alexandre Sacerdoti, der Generaldirektor von Villars, spricht im Interview über sein Konzept und die Umsetzung.

LI: Herr Sacerdoti, wie kamen Sie zu Villars?

Alexandre Sacerdoti: Wie Sie wissen, wurde Villars 1995 vom französischen Bongrain-Konzern übernommen. Bongrain ist in der Schweiz hauptsächlich als Produzent erstklassiger Weichkäse bekannt, verfügt jedoch auch über ein Portefeuille von Unternehmen im Bereich Schokolade und Süßwaren. Ich war Direktor bei Valrhona, dem französischen Hersteller von erstklassiger Schokolade, als ich 2002 gebeten wurde, die Direktion in Freiburg zu übernehmen.

LI: Das war sicher eine Herausforderung, wenn man bedenkt, dass Villars damals seit Jahren Verluste einfuhr?

Alexandre Sacerdoti: Das stimmt, es war eine Herausforderung, die ich jedoch gerne annahm. Villars hatte zwar Verluste gemacht, doch verfügt Villars über starke Qualitäten. Bongrain übernahm das Unternehmen von Cremo, dem Freiburger Milchverband. Und Cremo hatte damals den ganzen Betrieb

saniert. Der Betrieb befindet sich in einem sehr schönen klassischen Backsteingebäude, und in Bezug auf die Infrastruktur und die Produktionstechnik war das Unternehmen intakt. Noch wichtiger: Das Know-how im Betrieb war da, man wusste, wie eine erstklassige Schokolade zu produzieren ist. Und nicht zu vergessen, das Unternehmen steht in der Schweiz, und mit diesem Image kann man ja nur Erfolg haben.

LI: Nun ja, vielleicht können dies viele Schweizer gar nicht mehr erkennen, weil sie von vermeintlich wichtigeren Dingen geblendet sind.

Alexandre Sacerdoti: Auf der ganzen Welt ist der Begriff Schweizer Schokolade noch immer die absolute Referenz für Schokolade. Genau so wie der Begriff Schweizer Uhren. Ich kann eigentlich nicht verstehen, warum die Schweizer Unternehmen das Schweizer Kreuz im Schokoladen-Marketing nicht häufiger einsetzen.

LI: Sie setzten demnach voll auf das Label «Schweizer Spitzenqualität»?

Alexandre Sacerdoti: Ich möchte betonen: Auf «Klassische Schweizer Spitzenqualität». Wir orientieren uns ideell am Gründer von Villars, Wilhelm Kaiser, der ab 1904 nicht nur eine erstklassige Schokoladenproduktion führte, sondern diese auch marketingtechnisch grossartig umsetzte. Wir wollen Schoko-



Alexandre Sacerdoti, Generaldirektor von Villars

lade für Erwachsene produzieren. Luxusprodukte. Dazu gehört auch Liqueurschokolade und Schokoladepralinen nach den klassischen Rezepturen, mit denen Villars einst seinen guten Ruf begründet hatte, mit dem vollen Genusswert der Schokolade.

LI: Mit anderen Worten, Sie möchten Schokoladeliebhaber wie mich ansprechen, welche heute kaum noch eine Tafel Schokolade finden, die sie wirklich überzeugt. Sie möchten sich mit einem klassischen Sortiment bewusst von den heutigen Marketinginnovationen ohne innere Qualität abheben?

Alexandre Sacerdoti: Ja, nachdem ich jeden Produzenten in der Schweiz genau analysiert habe, kam ich zum Schluss, dass diese Nische unbesetzt ist. Das ist erstaunlich. Aber diejenigen, welche dieses Konzept umsetzen könnten, haben sich auf die internationalen Massenmärkte ausgerichtet und den anderen fehlt Know-how oder Ressourcen, um dieses Konzept effektiv umzusetzen.



Schokoladebonbons

LI: Was bedeutet für Sie «Schweizer Spitzenqualität» konkret.

Alexandre Sacerdoti: Qualität beginnt beim Rohstoff. Kakaobohnen, Kakaobutter, Milch und Zucker bilden die Basis der Schokolade. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Qualität der Kakaobohnen auf dem Weltmarkt tendenziell verschlechtert. Daher kaufen wir die Bohnen gemeinsam mit Valrhona in den Produzentenländern ein. Wir verlangen von unseren Produzenten, dass Fermentation und Trocknung der Bohnen nach unseren Vorgaben durchgeführt werden. Das Einhalten dieser Vorgaben verbessert die Qualität und führt zu kleinen Lots von homogener Qualität. Diese Lots ziehen wir durch die Produktion. Auch bei den anderen Rohstoffen legen wir Wert auf die beste Qualität. Milchpulver ist nicht gleich Milchpulver. Wir verwenden zu 100% Schweizer Milchpulver und Schweizer Zucker.

Wir setzen auf traditionelle Anlagen. Wir sind aber nicht nostalgiesüchtig und setzen keine Längsreiber-Conchen ein. Für uns zählt einzig die Qualität. Wir rösten in kleinen Chargen, walzen die Schokolade fein, wenn wir einen besonderen Schmelz erzeugen wollen und sparen nicht mit Kakaobutter. Wir conchieren je nach Produkt zwischen 24 und 72 Stunden.

LI: Wenn Villars mit kleinen Chargen arbeitet, besteht da nicht die Gefahr von Qualitätsschwankungen?

Alexandre Sacerdoti: Valrhona hat 20 Jahre Erfahrung mit den so genannten «Grand Cru»-Schokoladen, also Schokoladen reiner Provenienzen, die Valrhona erstmals eingeführt hatte. Wenn Sie den Prozess beherrschen und einen erstklassigen Rohstoff verwenden, resultieren aus den natürlichen Variationen des Rohstoffes keine Qualitätsschwankungen, sondern allenfalls kleine Veränderungen im Aromaprofil. Das erachten wir aber nicht als negativ. Denn dasselbe gilt auch für Käse oder Olivenöl. Der Kenner, der diese Schwankungen wahrnehmen kann, erlebt diese Variationen positiv.

LI: Die meisten Schweizer Unternehmen meinen, eine solche Produktion sei zu aufwendig und koste zu viel Geld. Kommen Sie mit diesem Geschäftsmodell weiter?

Alexandre Sacerdoti: Sehen Sie, seit 2003 schreiben wir nach einer Umsatzsteigerung von 25% wieder schwarze Zahlen.



2004 hatten wir nochmals eine Umsatzzunahme von 16%. Selbstverständlich überlegen wir gut, bevor wir investieren und wofür wir unser Geld ausgeben. In Freiburg arbeiten heute 100 Personen. Wir haben eine schlanke Organisation und beschäftigen keine aufwendigen Marketingorganisationen. Hier sparen wir Geld. Aber es liegt auf der Hand, unsere Produktionskosten sind rund 20% höher als bei vergleichbaren Unternehmen. Aber es ist sinnvoll investiertes Geld. Investiert in Spitzenqualität.



Tafelschokolade ist qualitätssensitiv: Marketing und Qualität müssen übereinstimmen.

LI: Sie haben demnach 2003 den Turnaround geschafft. Warum glauben Sie, war das möglich?

Alexandre Sacerdoti: Das Transformieren eines Unternehmens funktioniert nur dann, wenn man Konzepte auf hohem Niveau umsetzen kann. Bei Bongrain – im Zusammenhang mit der Produktion des Weichkäses «Caprice des dieux» hat der Patron ein Bonmot geprägt, das heisst: «Man kann kein Unternehmen umbauen, das die Talente behindert».

Für Villars heisst das, wir bauten eine ehemals verlorene Kultur mit unseren Fachleuten und Talenten wieder auf. Wir fragen uns, was war damals gut, und warum ist es heute nicht mehr so gut. Wie kommen wir wieder zu diesen klassischen Schokoladen. Wir haben gute Leute, welche solche Fragen selber beantworten können. Und weil wir gemeinsame Ziele haben, können wir daran arbeiten, diese umzusetzen. Und das ist uns jetzt gelungen.

LI: Nun hat Villars in der Schweiz keinen berauschenden Marktanteil. Wo verkaufen Sie ihre Produkte?

Alexandre Sacerdoti: Das stimmt. Wie gesagt, wir denken langfristig und müssen mit unseren Marketinggeldern haushälterisch umgehen. Wir verkaufen zurzeit mehr als 60% unserer Schokolade im Export. Authentische Schweizer Qualität, die ihren Preis wert ist. Ω

Interview und Adaption aus dem Französischen: Peter Laternser