

# Vom Kuhstall zum SCHOKO-PARADIES

Spitzen-Chocolatier Josef Zotter erzählt, wie sein Unternehmen nach der Pleite vor 24 Jahren erst richtig erfolgreich wurde, und verrät, wie wir eine gesunde Kultur des Scheiterns entwickeln können.

Text Sarah Helmseder Fotos Erwin Scherian

„  
Ich war so  
beseelt von der  
Schokolade,  
konnte aber  
nichts investieren!“

Josef Zotter

**M**it 26 Jahren gründete Josef Zotter die Zotter Konditorei in der Grazer Glacisstraße. 1992 erfand er die inzwischen berühmte handgeschöpfte Schokolade, aber er ging Pleite und musste im Kuhstall am Bauernhof seiner Eltern in Bergl bei Riegersburg neu anfangen. Was daraus wurde: einer der besten Chocolatiers der Welt und ein florierendes Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitern. Die STEIRERIN hat mit Josef Zotter über Hinfallen und Wiederaufstehen, über seine Erkenntnisse aus dieser Zeit und über den richtigen Umgang mit Scheitern gesprochen.

**STEIRERIN:** Glauben Sie, dass Sie so erfolgreich geworden wären, wenn Sie damals nicht gescheitert wären?

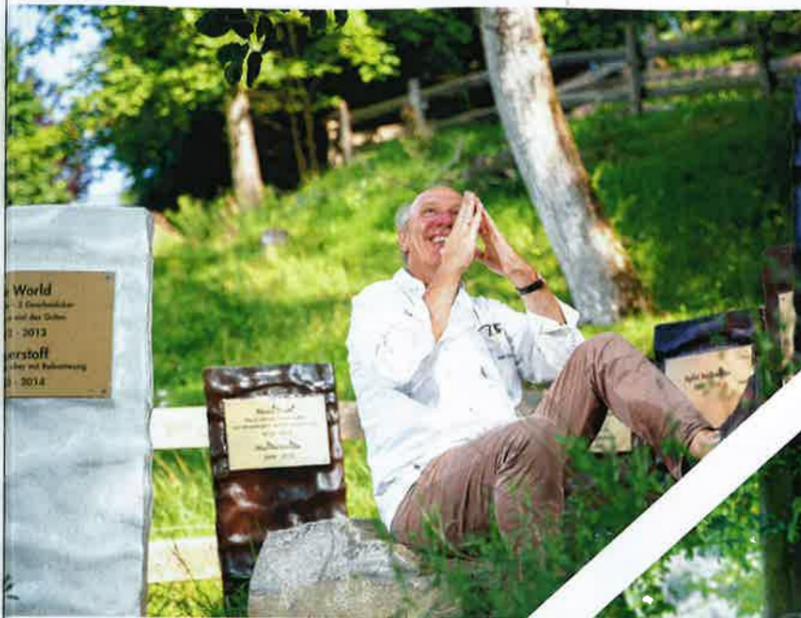
**Josef Zotter:** Man muss nicht scheitern, um erfolgreich zu sein, aber wäre



ich damals nicht gescheitert, gäbe es die Schokolade heute nicht! Ich konnte damals noch nicht in die Schokolade investieren. Hätte ich es gekonnt, wäre ich unter Umständen mit diesen Geschmacksrichtungen um zehn Jahre zu früh dran gewesen und erst recht gescheitert. Du musst zur richtigen Zeit mit dem richtigen Produkt am richtigen Ort sein. Selbst wenn ich in Graz schon mit der Schokolade erfolgreich gewesen wäre, hätte ich eine Halle gemietet und dort produziert. Dann gäbe es das alles hier gar nicht! Nach Bergl sind wir nur gegangen, weil es der billigste Ort war!

**Warum sind Sie damals 1996 eigentlich mit der Konditorei gescheitert?**

Weil ich zu schnell erfolgreich war! Das Geschäft lief schon nach kurzer Zeit wie die Hölle. Ich habe eine zweite Filiale eröffnet, eine dritte und eine vierte – in kürzester Zeit. Aufgrund des Erfolges bin



Auch Schokoladen scheitern manchmal: Am Ideenfriedhof gedenkt Josef Zotter der eingestellten Sorten seiner handgeschöpften Schokolade. Gleich nebenan im Essbaren Tiergarten weiden unter anderem seine Esel. Ohne Pleite hätte es das alles nie gegeben.

ich aufs Eis tanzen gegangen. Ich machte Gewinne, hatte ein gutes Standing bei der Bank und dachte, das Geld liegt auf der Straße. Wir sind zu schnell gewachsen. Ab 1994 wurde es finanziell schwierig. Ich hatte schon die handgeschöpfte Schokolade erfunden und war so beseelt von dieser Idee, konnte aber nicht in sie investieren! Irgendwann hat mein Bankberater gesagt: „Zotter, jetzt sind deine Bilanzen nicht mehr so schön.“

**Wie hat Ihr Umfeld auf die Pleite reagiert?**

Die Leute haben mich dauernd darauf angesprochen und die Freunde haben nicht mehr angerufen. Wir haben einfach keine Kultur des Scheiterns! Wenn man finanziell scheitert, heißt es immer: „Der hat etwas gedreht. Der gehört eingesperrt.“ Für meine Eltern war das auch sehr schwierig. Mein Vater hat sich nicht mehr in die Kirche getraut,

weil auch er von den Leuten angesprochen wurde und das Gefühl hatte, mit mir gescheitert zu sein.

**Wie sind Sie selbst mit der Erfahrung des Scheiterns umgegangen?**

Nachdem wir den Konkursantrag abgegeben hatten, dachte ich: „Das war's jetzt.“ Wir haben am Montag um 07:30 das Geschäft aufgesperrt und sofort hat ein Mitbewerber angerufen, der mich in sein Unternehmen holen wollte. Da habe ich gemerkt: Ich werde jetzt aufgefressen! Das hat in mir eine unglaubliche Kraft ausgelöst und ich habe gesagt: „Nein, so nicht!“

**Was haben Sie dann gemacht?**

Wir sind nach Bergl gegangen und haben das Unternehmen verkleinert. Ich wollte im kleinen Rahmen Schokolade produzieren und sie in Feinkostläden in Wien und Graz verkaufen. Wir haben

im Kuhstall meiner Eltern extravagante Schokoladen gemacht. Das hat sich herumgesprochen! Wir hatten damals schon Hanf und Kürbiskernmarzipan! Die Leute haben am Stallfenster geklopft und gefragt, ob sie Schokolade kaufen können, und sie haben angefangen, mich zu fragen, wie ich das mache. Dann habe ich mir gedacht: Wir müssen etwas machen, wo die Schokolade präsentiert und produziert wird. Daraus ist der Kern des Unternehmens entstanden: das Running Chocolate. Wenn ich damals nicht solche finanziellen Schwierigkeiten gehabt hätte, wäre das vielleicht gar nicht entstanden! Das habe ich nur gemacht, weil es die billigste und effizienteste Variante war.

**Was haben Sie aus dieser schwierigen Phase gelernt?**

Zuerst war ich begeistert vom Unternehmen, war ohne Businessplan er-



→ folgreich. Dann kamen die Schwierigkeiten und ich erkannte: Wirtschaften wäre vielleicht doch nicht so schlecht. Mein Steuerberater hat immer gesagt: „Sepp, das Einfachste, was du dir merken musst, ist Folgendes: Denke an eine Briefftasche und gib nur das aus, was drin ist. Wenn nichts drin ist, gibst du nichts aus.“ Das habe ich damals nicht geglaubt und musste es lernen. Heute sind wir zu 100 Prozent eigenfinanziert. Das hat mir auch im Shutdown sehr geholfen. Uns ist nichts passiert. Wir hatten auch keinen Umsatzverlust!

*Was könnte man tun, um eine Kultur des Scheiterns zu etablieren?*

Die Betroffenen müssen selbst darüber reden – nicht verheimlichen und die Schuld jemand anderem zuschieben! Man muss auch das Scheitern transparent machen! Dann bekommen wir eine Kultur des Scheiterns. Ich wurde damals von Claudia Stöckl ins „Frühstück bei

mir“ eingeladen, weil ich als Pâtissier schon bekannt war. Ich hatte sie gebeten, beim Gespräch die Pleite auszulassen, aber natürlich war die Pleite beim Interview dann DAS Thema und die Sendung wurde die erfolgreichste aller Zeiten, weil wir einfach ganz offen darüber geredet haben. Ich habe säckeweise Briefe bekommen, in denen sich die Leute bedankt haben. Dass wir heute so erfolgreich sind, hat damit zu tun, dass die Leute sagen: Der ist ja sogar gescheitert und hat es wieder geschafft! Das finden wir super! Ehrlichkeit und Transparenz sind das Wichtigste. Wir brauchen in der Gesellschaft dieses Vertrauen.

*Was würden Sie einem Jungunternehmer heute mit auf den Weg geben?*

Mache keinen Businessplan! Ich verstehe schon, dass man sich absichern will und das für die Bank braucht, aber die Realität ist: Es ist ein sinnloses Stück Papier. Darin steht zum Beispiel, du

willst von einem Produkt 100.000 Stück verkaufen. Aber wer garantiert, dass das gelingt? Jetzt kann man sagen: „Zotter, genau deswegen bist du gescheitert.“ Ja, sicher bin ich genau deswegen gescheitert! Aber Unternehmer sind Bauchmenschen. Wenn du dich vor allem fürchtest, ist es besser, du wirst kein Unternehmer. Ein Unternehmen ist einfach ein Risiko. Das Entscheidende ist: Wenn du von einer Idee beseelt bist, wenn du dein Talent erkennst, dann gibt es keine Angst vor dem Scheitern! Ich war so beseelt von den Rezepturen und dem Geschmack, dass ich mir dachte: Es gibt gar kein Scheitern! Wenn du das machst, was du richtig gut kannst, wirst du nichts falsch machen. Das ist der beste Businessplan! Wir brauchen Unternehmer, die keine Businesspläne machen, sondern sagen: „Ich bin begeistert von meiner Idee. Das braucht die ganze Welt!“ Diesen Sager musst du intuitiv haben. ●