

Interview mit Josef Zotter, Chocolatier, Andersmacher und Bauernhofromantiker

Die Maximierung der Menschlichkeit ist der größte Gewinn

Innovationen brauchen Kreativität, Mut und vor allem aber die Bereitschaft, Gegenwind und Krisen auszuhalten. Dies hat der Österreicher Josef Zotter schnell erkannt, und das hat ihn dazu gebracht, mit seinem Unternehmen ungewohnte Wege zu gehen. Weg vom Mainstream und nicht auf den schnellen Gewinn fixiert, führt er als Ideengeber und Chef seine Schokoladen-Manufaktur in der Steiermark und begeistert seine Kunden mit einer außergewöhnlichen Vielfalt an innovativen Kreationen.

Weiterbildung: Herr Zotter, Sie bezeichnen sich als Chocolatier, Andersmacher und Bauernhofromantiker. Wann haben Sie den Mut gefasst, die althergebrachten Wege des Produzierens zu verlassen?

Josef Zotter: Das war keine göttliche Eingebung, sondern das liegt in der Natur der Sache. Wir sind ja unser Produkt: Schokolade. Als ich das gestartet habe, war mir schnell klar, dass es nur noch „Riesen“ am Schokolademarkt gibt. Da habe ich gar keine Marktanalyse gebraucht, um zu begreifen: Je größer du als Unternehmen bist, desto effizienter musst du den Mainstream bedienen. Denn du brauchst ja einen großen Markt, und da lässt man zwangsläufig etwas liegen, das du nicht bedienen kannst oder willst. Und da ist immer eine Chance für neue Produkte. Aber die heutigen Startups machen alle den gleichen Fehler: Die wollen alle sofort das schnelle Wachstum, und schon sind sie auf dem Weg zum Mainstream und vergessen darauf, etwas wirklich Interessantes zu machen. Ich sage dazu immer „mittelsuper“. Ich habe mich immer gleich an den Rand bewegt. Das war damals bei der Schokolade eben die Vielfalt, denn der Großteil hat nur das Gleiche gemacht und dabei die Schokolade von den Möglichkeiten, die in ihr stecken, total armselig gemacht. Das haben die Großen schon gewusst, aber die haben das nicht aufgegriffen, weil ihnen zehn Prozent Marktanteil zu wenig waren.

Viele Menschen haben eine Idee, es fällt ihnen was ein und sie beginnen auch. Aber was passiert dann?

Ich bin ja derzeit irritiert, zum Beispiel über die Weltbank oder die Zentralbanken, die einfach so mit Geld herum-schmeißen, da glaubt man ja, das Geld ist abgeschafft. Als Unternehmer bist du dauernd am Ausloten, musst die Strömungen lesen können und dich dabei als Unternehmen positionieren und auch eine Geschichte erzählen. Es geht bei uns immer um Ideen und Geschichten, aber ich bin auch ein Oldstyle-Unternehmer, der normal wirtschaftlich agiert. Wir haben das Unternehmen von klein aufgebaut, haben irgendwann Gewinne gemacht und danach wieder investiert. Ich bin auch pleite gegangen in den 90er-Jahren und habe damals zwölf Prozent Zinsen bezahlt.

Und jetzt gibt es schon lange keine Zinsen mehr. Und deshalb ist es auch im Moment wahnsinnig schwierig für junge Leute, weil einerseits die Großen vieles zudecken, und andererseits haben die jungen Leute zwar clevere Ideen, aber nicht mehr diesen Spirit, dass sie eine Idee langsam wachsen lassen. 95 Prozent zu schaffen ist relativ leicht, aber entscheidend sind die letzten fünf Prozent. Das ist wie im Sport. Die meisten konstruieren oder planen nur noch und versuchen sofort Investoren zu finden, um früh groß zu werden. Die jetzigen Förderungen, über so lange Zeit, führen aus meiner Sicht dazu, dass



© Heinz Tesarek

Josef Zotter, Bean-to-Bar-Produzent von Schokolade und Erfinder der handgeschöpften Schokolade
www.zotter.at

die Leute auch ideenfaul werden. Sie müssen ja nicht kämpfen, es ist ja für alles gesorgt. Wenn du als Unternehmer das nicht aushältst, drei oder vier Monate Krise, dann bist du im Normalfall kein Unternehmer.

Das erinnert an einen Surfer, der den Gegenwind aufnimmt. Was ist, wenn, der Gegenwind fehlt?

Genau, das klingt paradox, aber es ist so. Du brauchst den Gegenwind. Und das ist das, was viele junge Leute über eine längere Zeit nicht wirklich innovativ werden lässt. Das ist kein Vorwurf, denn die sehen alle nur die schnellen Crowdfinanzierungen, die Fernsehshows, „2 Minuten, 2 Millionen“. Aber das sind Illusionen. Das führt nur dazu, dass man von vornherein einen Businessplan macht, um so schnell als möglich in die Mitte des Kuchens zu kommen, nicht an den Rand oder an die Spitze. Und du wirst auch dadurch ängstlicher und auch blöder und weniger kreativ. Da ersetzt der Businessplan die Kreativität: Wir wollen in Österreich zwei Millionen Riegel im ersten Jahr absetzen, im zweiten Jahr drei Millionen, und im dritten Jahr gehen wir in den deutschen Markt, der ist zehnmal so groß, und dann gehen wir auf 40 Millionen. Diese Rechnung kann man schon machen. Nur brauchst du auch Kunden dazu, die du begeistern kannst, denen deine Geschichte gefällt. Aber eine Geschichte kriegst

du halt nicht durch einen Plan, sondern nur durch etwas Lebendiges. Das kann man mit Werbung anstoßen, aber nur begrenzt.

Ich bin schon alt, aber ich bin immer noch begeistert, wenn mir irgendwas Neues unterkommt. Eine neue Rezeptur, an die wir bis jetzt noch nicht gedacht haben. Aber nur mit Ausdauer und mit Begeisterung kannst du ein Produkt platzieren. Wir haben das Schokoladentheater gegründet, oder den essbaren Tiergarten, das ist ja auch Inszenierung, aber nur, um eine bestimmte langfristige Geschichten zu erzählen.

Das regt mich im Moment ein bisserl auf, dass das alles verschoben ist mit den ganzen Förderungen und vor allem, was dahinter passiert. Die großen Unternehmen nehmen das geschenkte Geld und optimieren ihre Anlagen und ihre Produkte wieder hin auf die große Masse. Da ist gar nichts innovativ, so wie ich das verstehe. Man kann heute bei Amazon unter drei Millionen Produkten aussuchen. Aber was soll das, wenn alles ohnehin nur nach Masse geht, wo die Algorithmen bestimmen, was gemacht wird. Und erst die großen Themen wie Klimaschutz. Eigentlich müsste man dem Virus dankbar sein für diese mögliche Wende. Nur leider kommt uns das viele billige Geld in die Quere, und so machen wir womöglich einfach weiter wie bisher.

Und wenn man „das Andere“ will: Wie findet man Mitarbeitende, die man für „das Neue“ begeistern kann? Erstens einmal müssen alle eingebunden werden. Wir sind ein Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden, die wir auch begeistern müssen. Du kannst ihnen Geld oder eine Flugreise schenken. Das ist alles sehr kurz gedacht. Es sind einerseits die alltäglichen Dinge, wie ein biologisches und kostenloses gutes Essen in einer Kantine am schönsten Ort im Haus. Wir haben zum Beispiel auch nur einen großen Tisch, und alle sitzen als Gemeinschaft zusammen. Ich habe das einmal unser „E-Mail-Entschleunigungs-Programm“ genannt, weil beim Essen alles relativ einfach erörtert werden kann. Man löffelt die Suppe, und dann kommt man auf ein Problem zu sprechen, das gerade im Unternehmen kursiert und kann das relativ schnell angehen. Auf der anderen Seite kommt die Begeisterung auch auf, weil wir ein gutes Feedback von den Kunden haben und davon, wie wir wahrgenommen werden.

Und woher kommen die Ideen?

Ich zum Beispiel kann mir nicht vorstellen, dass wir eine Innovationsabteilung hätten oder eine ausgewiesene Produktentwicklung. Ich bin der Meinung, ein Unternehmen braucht einen Kopf. Das ist so. Und der Kopf muss für etwas Bestimmtes stehen. Ich bin „der Zotter“ und habe meine Idee. Das kann gut ausgehen oder gar nicht passen. Da sehe ich oft das Problem in Unternehmen. Man will alles evaluieren und alles sicher machen, es darf nichts schiefgehen, es muss sich sofort verkaufen. Vor allem die Mitarbeiter scheuen dann das Risiko. Aber wenn es der Chef ist, der auf die Nase fällt, dann ist der Chef verantwortlich. Hinter den großen Marken stehen immer sichtbare Menschen, die die Geschichte tragen. Diese können zwar nicht das ganze Unternehmen schaukeln, aber die Idee kommt von dort.

Aber wie kommt „das Neue“ in die Welt? Wie weit ist dafür auch Können wichtig? Wie lernen Ihre Mitarbeitenden das, was Sie mit ihnen umsetzen wollen?

Ich arbeite gerade in einer Kommission für Lehrlingsausbildung mit. Da sehe ich auch viel Bequemlichkeit im Bildungssystem. Das Bildungssystem versucht genau das, was Konzerne machen, zu kopieren: alles Mittelmaß, alles evaluieren, alles „mittelsuper“ machen. Wir sind nicht mehr auf der Suche nach Talenten. Ich habe 200 Mitarbeitende, und meine Aufgabe ist es immer

noch, die richtigen Leute an den richtigen Ort zu bringen. Es macht keinen Sinn, wenn einer Marketing studiert hat, das aber nur gemacht hat, weil der Vater es wollte.

Und dann ist zum Beispiel einer zu mir gekommen ins Geschäft und hat mir seine Bewerbung persönlich gegeben. Ich wollte ihn zuerst abwimmeln, aber er war beharrlich, und dann schaue ich ins Zeugnis. Er ist dreimal zur Matura angetreten, schlechte Noten. Da habe ich ihn damit konfrontiert und er hat gesagt: „Genau deswegen gebe ich es Ihnen persönlich. Mir ist bewusst, dass dieses Zeugnis schlecht ist, und wenn ich es Ihnen schicke, habe ich sowieso keine Chance. Aber trotzdem möchte ich bei Ihnen im Marketing arbeiten. Ich habe keine Ausbildung dafür, aber ich würde gerne im Lager anfangen“. Der führt heute eine Marketingagentur und ist sehr erfolgreich. Ich weiß schon, das hätte auch anders ausgehen können.

Ich will nur sagen, wir brauchen Menschen, die sich etwas zutrauen, die nicht nur viel wissen, sondern die ein Talent haben und sich hier weiterentwickeln wollen. Das ist bei mir auch so. Ich habe einen Kernbereich, das sind die handgeschöpften Schokoladen und die Pralinen. Dort wird das meiste Handwerk gefordert. Der Rest ist Technologie, Verpackung. Und dort sind Mitarbeiter, die haben Talent für Geschmack, für Geschmacksentwicklung. Wir sind gerade dabei, dass wir das neue Sortiment machen. Wir gehen mit den Rezepturen immer ein Risiko ein. Das ist ein Punkt, der für Innovation wichtig ist. Wenn ich eine Geschmacksrichtung mache, die sicher sein soll, dann wird es keine Innovation sein. Deswegen bin ich übergegangen, keine Rezepturen im Markt vorher auszuprobieren. Nicht weil ich ein Genie wäre, sondern weil ich immer noch das Kribbeln spüre und auch nicht gleich auf den großen Erfolg warte. Ich sage da immer: 33 Jahre Zotter und noch immer kurz vor dem Durchbruch. Nur aus diesem Hunger kann Innovation entstehen.