

Beat Welti, Geschäftsführer Oswald Nahrungsmittel GmbH

«Beim Geschmack machen wir keine Kompromisse»

Die Oswald Nahrungsmittel GmbH aus Steinhausen/Zug stellt über 170 Produkte her: von Bouillons, Gewürzen und Suppen über Back- und Getränkemischungen bis zu Kaffee-Kapseln. Eine Spezialität sind die fettarmen und allergiesensiblen Bouillons und Gewürze. Rund 200 Aussendienstmitarbeitende sorgen dafür, dass die Produkte an die Kunden gelangen. Gefragt ist dabei gemäss CEO Beat Welti vor allem eines: Unternehmertum. **Interview: Mirija Weber**

Herr Welti, Ihre Bouillons, Saucen und Gewürze werden von über einer Viertelmillion Kunden geschätzt. Welches sind die Erfolgsfaktoren der Oswald-Produkte?

Beat Welti: Dafür sind vier Punkte massgeblich: Erstens verwenden wir grundsätzlich Schweizer Rohstoffe und verarbeiten diese sehr sorgfältig, zum Teil manuell. Zweitens haben wir mehr als 60 Jahre Erfahrung – in Entwicklung, Produktion und Beratung. Drittens können wir über unsere Kundenberater Know-how und Service bieten. Und viertens helfen uns unsere Kunden, unsere Produkte kontinuierlich zu verbessern.

Beziehen Sie alle Rohstoffe aus der Schweiz?

Wir kaufen über 300 Rohstoffe ein – wenn immer möglich in der Schweiz. Zwei Bedingungen müssen Schweizer Rohstoffe aber erfüllen: Die Qualität muss die beste sein, und die Menge muss ausrei-

und innovativen Prozesse. Tradition liegt uns aber genauso am Herzen. Wir sind stolz auf unseren Erfahrungsschatz und auf die betriebliche und produktbezogene Kontinuität. In unserem Unternehmen herrscht zudem eine sehr familiäre Atmosphäre.

Apropos Tradition: Oswald war ursprünglich eine Kaffeerösterei. Heute produzieren Sie erneut Kaffee – in Kapselform – und entwickeln Kaffeemaschinen.

Ja, hier schliesst sich ein Kreis. 1951 gründete Meinrad Oswald in Zürich eine Kaffeerösterei. 2011 erneuerten wir mit unserem Kapsel-System unsere Kaffeetradition – mit Erfolg: Mittlerweile haben wir gegen 20 Millionen Kapseln verkauft. Der Kaffee ist für Oswald also zum zweiten Mal ein wichtiges Standbein geworden. Und für unsere Kunden bedeutet er eine gute Alternative zum Kapsel-Kaffee der Konkurrenz.

Mit fettarmen und allergiesensiblen Bouillons und Gewürzen bewegt sich Oswald an der Schnittstelle zwischen Genuss und Ernährungswissenschaften. Ein interdisziplinäres Geschäft, nicht?

Auf jeden Fall. Wir sind aber in erster Linie am Geschmack interessiert. Da machen wir keine Kompromisse. Schliesslich wollen wir unseren Kunden eine Freude bereiten. Ernährungssensible Lebensmittel entsprechen aber einem realen Bedürfnis – und dem möchten wir nachkommen. Besonders gefragt sind fettarme, gluten- und laktosefreie Produkte. Darüber hinaus bieten wir auch Ernährungsberatungen an. Wer will, kann sich bei uns über gesunde Ernährung, Diäten oder Allergien und Unverträglichkeiten informieren.

Und wie gestaltet sich der Produktionsprozess – von der Idee bis zur fertigen Bouillon oder Sauce? Oftmals kommt eine Idee wie gesagt direkt von den Kunden. Passt sie ins Produktportfolio, so gehen

«Die Mitarbeitenden sollten ein hohes Qualitätsbewusstsein haben und das Unternehmen mitgestalten wollen.»

chen. Ansonsten müssen wir im Ausland einkaufen. Der Swissness-Anforderung, wonach 80 Prozent des Gewichts eines Nahrungsmittels schweizerisch sein müssen, werden wir aber problemlos gerecht.

Wie wichtig ist Oswald Innovation, wie wichtig Tradition?

Zufriedene Kunden sind für uns das Wichtigste. Innovativ zu sein, gehört dazu. Letztes Jahr suchten wir bereits zum zweiten Mal im Rahmen eines Wettbewerbs eine neue, von Kunden entwickelte Würzmischung für den Sommer. Über 3000 Kunden reichten ihre Ideen ein. Der erste Preis ging an «Sommerkräuter Toscana», die nun im Verkauf ist. Das ist ein gutes Beispiel für unsere kundennahen

wir die Entwicklung an. In dieser Phase produzieren wir Testmischungen und machen vor allem eines: degustieren. Und weil unsere Ansprüche so hoch sind, orientieren wir uns immer am besten Benchmark. Sind wir in der Blindverkostung nicht besser, so führen wir das Produkt nicht ein. Klasse statt Masse, könnte man auch sagen.

Das klingt sehr ambitioniert!

Ja, das ist es. Wären unsere Erwartungen aber nicht so hoch, so gäbe es uns nicht schon seit über 60 Jahren.

Oswald ist ursprünglich ein Familienbetrieb. Inwiefern spiegelt sich das im heutigen Unternehmen?

Das Betriebsklima ist familiär, der Umgang teamorientiert. Bei Oswald arbeiten zudem viele langjährige Mitarbeitende, einige sind seit über 20 Jahren dabei. Sie sehen, wir sind langfristig ausgerichtet. Diese Haltung kann man auch an unseren Produkten ablesen: Die «Bouillon Végétal» beispielsweise feiert nächstes Jahr ihr 30-jähriges Jubiläum.

Welche Ansprüche stellt Oswald an sich als Arbeitgeber?

In erster Linie möchten wir die Selbstständigkeit und Eigeninitiative unserer Mitarbeitenden fördern. Nicht nur mit Blick auf unsere 200 Kundenberater im Aussendienst ist das essenziell. Wir möchten unsere Mitarbeitenden mit allem ausstatten, was sie benötigen, damit sie ihre beziehungsweise unsere Ziele erreichen. Weiterbildung, Abwechslung, eine gute Kommunikation, Sicherheit und ein positives Betriebsklima stehen da an erster Stelle.

Und was erwartet Oswald im Gegenzug von seinen Mitarbeitenden?

Sie sollten ein hohes Qualitätsbewusstsein haben und das Unternehmen mitgestalten wollen. Empathie ist zudem eine der wichtigsten Eigenschaften eines erfolgreichen Kundenberaters – letztlich von uns allen. Wir müssen verstehen, was die Kunden brauchen. Nur so können vertrauensvolle Kundenbeziehungen entstehen. Nur so ist es möglich, dass über Generationen hinweg mit Oswald-Produkten gekocht wird.



Beat Welte ist seit 2013 CEO der Oswald Nahrungsmittel GmbH. Der Betriebswirt und MBA HSG ist seit über 20 Jahren in der Lebensmittel-Branche tätig. Er arbeitete bei Lindt & Sprüngli und Mars und war von 2006 bis 2013 CEO des Weinunternehmens Schuler St. Jakobskellerei. Von Oswald schmeckt ihm «Rustica scharf» am besten. Sein Tipp: Das Gewürz über Gehacktes mit Hörnli geben – rundet den Klassiker pffrig ab.

Wie werde ich Oswald-Kundenberater? Was muss ich mitbringen?

Im Prinzip kann bei uns jeder anfangen. Einzige Voraussetzung: Sie müssen sich in die Kunden hinein fühlen und sie gut beraten können. Natürlich hilft es, wenn Sie einen gastronomischen oder anderweitig spezifischen Hintergrund haben. Toll ist, dass Sie als Kundenberater sehr flexibel arbeiten können. Wie Sie zum Ziel kommen, können Sie selbst entscheiden. Und das ist es, was wir wollen: Unsere Mitarbeitenden sollen unternehmerisch arbeiten.

Oswald verkauft seine Produkte demnach direkt. Welche Vorteile ergeben sich daraus? Welche Herausforderungen gibt es?

Dadurch, dass wir mit unseren Kunden stets auf Tuchfühlung sind, können wir gut auf ihre Bedürfnisse eingehen. Wir sind sehr nahe am Markt. Eine Herausforderung dagegen ist der gesellschaftliche Wandel in der Schweiz. Immer mehr Frauen sind berufstätig, für uns wird es damit je länger je schwieriger, unsere Kunden zu Hause anzutreffen. Das bedeutet, dass wir nicht nur unsere

Produkte, sondern auch unser Vertriebsmodell weiterentwickeln müssen. Wir setzen deshalb schon länger auch auf alternative Vertriebskanäle wie unseren Online-Shop oder Direct Mailings.

Oswald ist seit bald 60 Jahren in Steinhäusern/Zug heimisch – inwiefern ist der Standort wichtig für Sie?

Wir sind hier zentral gelegen und sehr gut eingerichtet. Nicht zuletzt ist auch unser Standort Ausdruck unseres Qualitäts- und Traditionsverständnisses. Unser Produktionsfokus liegt auf der Schweiz, und hier sind unsere Wurzeln.

Zum Schluss der Blick in die Kristallkugel: Wie sieht die Zukunft von Oswald aus?

Wir möchten gesund wachsen, sprich innovativ sein und gleichzeitig unsere Tradition pflegen. Unsere Kunden wünschen sich qualitativ hochwertige und gelingsichere Produkte. Diesem Bedürfnis möchten wir auch künftig entsprechen. ■