

MACHER

Was Unternehmer antreibt

Doppelspitze Benno und Melanie Hübel haben das Pralinenhaus Sawade als Branchenfremde nach der Insolvenz übernommen – und behutsam modernisiert. Mit den Collmann-Hohlkörpermaschinen im Hintergrund lassen sich etwa Schokoeierhüllen herstellen





Im Schoko-Lädchen

MARKENBILDUNG Was tun, wenn Kunden mit der Firma altern? Ein junges Paar hat die Pralinenmarke Sawade entstaubt – ohne Traditionen aufzugeben

Text: Katja Michel Foto: Verena Brandt

Ungeduldig klopft Benno Hübel mit einem Bleistift auf seinen Handrücken, vor ihm eine Tabelle mit roten, grünen und blauen Balken. Es sind Terminvorgaben für Trockenbauer, Klimatechniker, Tischler. Hübel würde da jetzt gern etwas reinschreiben. Doch er kann nicht. Einige Handwerker lassen sich nicht auf ein Datum festnageln, bis zu dem sie fertig sein wollen. Und in drei Monaten ist Einweihung.

Mitte September will Hübel einen Flagship-Store am Hackeschen Markt in Berlin eröffnen. Fachhändler, Branchengrößen, Geschäftspartner – sie alle werden an diesem Tag da sein. Für Hübel geht es um mehr als einen neuen schicken Laden in Berlin-Mitte, um mehr als Steinböden und Messingtische. Hübel, 42, gelernter Koch und studierter Betriebswirt, ist Chef der Pralinenmanufaktur Sawade. Zusammen mit seiner Frau Melanie, 40, Grafikdesignerin, hat er das Berliner Traditionshaus 2013 mit knapp 50 Mitarbeitern aus der Insolvenz gekauft und seitdem Marketing und Vertrieb der alten Marke entstaubt. Es ist ein Neuanfang mit 130 Jahre alten Wurzeln. Nirgends soll das so deutlich werden wie auf diesen 90 Quadratmetern.

„Die Anmutung ist die einer eleganten Boutique im New York der 20er-Jahre“, erklärt Me-

lanie Hübel. Antike Spiegel sollen einmal neben iPads hängen, auf denen Besucher sehen können, wie in der Sawade-Fertigung Pralinen gegossen werden. „Hero-Produkt“ des neuen Ladens, so die Chefin, soll die Königin-Luise-Pastete werden. Eine mächtige, fünfschichtige Angelegenheit aus Krokant, Nougat und Marzipan mit Schokomünze, die direkt vor den Augen der Kunden geprägt wird. „So wollen wir zeigen, dass unsere Produkte noch immer zu großen Teilen in Handarbeit hergestellt werden“, sagt Hübel. Schließlich ist Sawade, 1880 gegründet, die älteste Pralinenmanufaktur Berlins. Sogar der König von Preußen und der Großherzog von Sachsen-Weimar-Eisenach gehörten mal zum Kundenkreis.

Sawades Auf- und Abstieg begann Mitte der 50er-Jahre, als der ehemalige Verkäufer Ulrich Spengler anfang, die Marke über die Grenzen Berlins bekannt zu machen. In den 70ern baute er jene Fabrik in Reinickendorf, in der bis heute die Pralinés gefertigt werden. Mehr als fünf Jahrzehnte steht Spengler an der Firmenspitze. Ein Patriarch alten Schlags, der rauschende Bälle liebt und zu seinem Geburtstag Funkenmariechen in der Kantine tanzen lässt. Der vor elf Uhr vormittags nicht belästigt werden möchte, weil er dann mit seinen Schäfer- ➤



Süßer Feinstaub Ein Mitarbeiter wälzt den sogenannten Alteisen-Trüffel von Sawade in Kakao. Weil das Pulver in dem Kupferkessel so staubt, muss er Schutzkleidung tragen

hunden im Wald spazieren geht. Der als Einziger in der Firma hört, wenn die Hohlkörpermaschine aus dem Takt gerät. Der fast organisch mit der Firma verbunden ist – und 2008 stirbt. Nach Spenglers Tod führt sein jüngster Sohn Thomas das Unternehmen noch fünf weitere Jahre. Dann geht Sawade im Schoko-Sommerloch das Geld aus. Am 25. Juli 2013 beantragt Spenglers Anwalt Insolvenz beim Amtsgericht Charlottenburg.

In den folgenden Wochen leitet Insolvenzverwalter Torsten Martini den Betrieb, spricht mit Mitarbeitern, durchforstet die Bücher, verschafft sich einen Überblick. Da ist der Inhaber schon nicht mehr da. „Er hatte kein Interesse, die Firma weiterzuführen“, erzählt Martini. „In dieser Klarheit erlebe ich das selten.“ Ein Vertrieb existiert damals bei Sawade nicht, das Sortiment ist viel zu groß, die Preise sind teilweise falsch kalkuliert. „Viele Produkte wurden seit Jahren zu Preisen verkauft, die nicht einmal kostendeckend waren“, erzählt Martini.

Ich musste das erst sehen, fühlen und riechen

Melanie Hübel über die Entscheidung, Sawade nach der Insolvenz zu kaufen

Benno Hübel hört auf dem Rückweg einer Geschäftsreise im Radio von der Sawade-Pleite. Zusammen mit seiner Frau hat er die alte Druckerei seiner Schwiegereltern erst zum drittgrößten Fotobuchhersteller Europas aufgebaut und dann an eine spanische Unternehmensgruppe verkauft. Jetzt ist Hübel auf der Suche nach einem neuen Projekt. Und Sawade scheint perfekt: Hübel hat einige Jahre die Lebensmittelindustrie beraten, seine Frau kennt sich mit Design und Markenführung aus. „Er war gleich Feuer und Flamme“, erinnert sich Melanie Hübel. „Ich war erst skeptischer.“ Das Wort Insolvenz schreckt sie ab. „Ich musste das erst sehen, fühlen und riechen.“

Ein Schatz in Reinickendorf

Als die beiden zwei Wochen später die Manufaktur in einem schmucklosen Industriegebiet besuchen, fühlt sich das Paar, als hätte es einen Schatz gehoben. Die Hübels sehen, wie sich Trüffel in einem großen Kupferkessel drehen, wie Mitarbeiter mit weißen Hauben minutiös Schokoladenei für Schokoladenei verzieren und händisch kleine Nüsse auf Zartbitterpralinen setzen. Überall riecht es nach Butter, Nougat und Marzipan. „Für mich noch heute der typische Sawade-Geruch“, sagt Melanie Hübel.

Die Hübels sind vor allem verblüfft, wie überzeugt die Mitarbeiter – trotz Insolvenz – von „ihrem“ Sawade reden. „Für mich kam es überhaupt nicht infrage, mich nach etwas Neuem umzusehen“, sagt etwa Sabine Horn, die damals Personalchefin war. „Ich wusste immer, dass es weitergeht, so sehr glaube ich an das Produkt.“

Spätestens jetzt tut es auch Melanie Hübel. Sie beginnt, erste Entwürfe zu zeichnen, ihr Mann ruft alle zwei Tage beim Verwalter an. Am Ende setzen sie sich gegen knapp 30 Inter-



Rot-Grün-Schwäche Viele Sawade-Pralinen – wie die pinken Kir-Royal-Trüffel (l.) – bestechen nicht nur durch ihren Geschmack, sondern auch durch ihre Optik. Zutaten wie Pistazien (r.) werden in der Manufaktur handverlesen

essenzen durch. Die Finanzierung stemmen sie mit eigenen Mitteln, Geld von Investoren, Bankkrediten und einer stillen Beteiligung.

Als sie im Dezember 2013 die Firma übernehmen, holen sie sich erst mal Hilfe von außen. „Wir waren keine Woche hier, als wir eine Markenagentur beauftragt haben“, erzählt Benno Hübel. „Uns war klar: Wir können die besten Pralinen der Welt machen, wenn wir das niemandem erzählen, nützt uns das nichts.“

Gemeinsam mit den Beratern analysieren sie Zielgruppen und Märkte, schauen nach Stärken und Schwächen, nehmen das eigene Sortiment und das ihrer Wettbewerber unter die Lupe (siehe Kasten Seite 21). „Es hätte keinen Sinn gemacht, das Unternehmen als besonders innovativ zu positionieren“, erklärt Stephanie Kurz von der Agentur Stan Hema, die Sawade berät. „Dann hätten wir nicht nur die Geschichte aufgegeben, sondern auch die Mitarbeiter verloren.“ Gemeinsam beschließen sie: Hochwertig und elegant ist die alte Dame Sawade schon, nun soll sie überraschend werden und vor allem ein bisschen frischer. >



AUTO-LANGZEITMIETE

EINFACH. FLEXIBEL. CLEVER.

WWW.MASKE.DE



EINFACH FAHREN

MASKE

Kleine Kostbarkeiten Jede Nuss wird bei Sawade von Hand aufgesetzt. Die runden Schachteln (u.), von Kritikern anfangs belächelt, verkaufen sich heute mit am besten



Zuerst müssen die alten Verpackungen dran glauben. Melanie Hübel breitet zwei Sawade-Schachteln vor sich aus, beide mit denselben Pralinen. Die alte glänzt gelb-gold, die neue Matt-Fliederfarbene wirkt edel. „Die Frage ist doch: Was erzählt mir eine Schachtel über ein Produkt?“, sagt Melanie Hübel. Wie ist das Gefühl beim Kauf? Premiumprodukt oder Billigware aus dem Discounter? Hübel will Premium. Und das soll man auch im Regal sehen.

Neben den vornehm abgetönten Farben sind auch die Motive und Formen der neuen Verpackungen erst einmal ungewohnt: Der Berliner Bär etwa nicht als stilisiertes Stehaufmännchen, sondern gezeichnet wie aus einem Tieratlas, die kleinste Packung kaum größer als eine Streichholzschachtel. Einige der Dosen sind rund – vor allem hierfür müssen die Hübels viel Kritik einstecken. „Was, wenn ihr damit scheitert?“, fragen die Mitarbeiter. „Wer macht

schon runde Pralinen Dosen?“, raunen Händler und Wettbewerber. „Die kullern doch weg!“

Um ihre Kritiker zu überzeugen, laden die Hübels seither jeden Sommer zu einer Hausmesse nach Reinickendorf ein. „Schon als ich die ersten Entwürfe gesehen habe, wusste ich: Jetzt kann Sawade kommen“, sagt Martin Hesse, Inhaber des Berliner Ladens „Süßkramdealer“, der erst seit dem Neustart der Hübels Sawade-Pralinen anbietet. „Ich kannte die Marke zwar schon früher“, erzählt er, „aber ich habe die Pralinen nicht einmal probiert und auch nicht geglaubt, dass sie gut sein können, so altmodisch und verstaubt war der Auftritt.“

Alte Marke, alte Käufer

Auch im Edelkaufhaus KaDeWe laufen die neuen Schachteln gut. 2015 ist der Absatz von Sawade-Pralinen in der Feinschmeckeretage im Vergleich zum Vorjahr um fast 30 Prozent gewachsen. „Das ist enorm“, sagt Einkäufer Sven Carstens.

Doch so schön die neuen edlen Schachteln auch aussehen mögen, bisher greifen noch mehrheitlich die älteren Jahrgänge zu Sawade. Wenn sie sich am Markt behaupten wollen – das wissen die Hübels – müssen sie ihre Trüffel auch Menschen diesseits der 50 schmackhaft machen. Nur: Wie kommt eine betagte Berliner Pralinenfirma an junge Käufer?

Im Sommer 2015 startet Benno Hübel auf der Onlineplattform Companisto eine Crowdfunding-Kampagne, um sich bei Privatpersonen Geld zu leihen, das er ihnen später, wie bei einem Bankkredit, verzinst zurückzahlt. Insgesamt 1,1 Millionen Euro will Hübel einsammeln, etwa um sie in den Flagship-Store und einen neuen Onlineshop zu stecken. Vor allem aber will er den 40 000 registrierten Plattform-

nutzern von seinem Unternehmen erzählen und sie so für die Marke begeistern. Die Plattform biete ihm dafür genau die richtige Zielgruppe, sagt Hübel: „Liberal-intellektuelles Milieu, ein junges, trendbewusstes Publikum, das genug Geld hat, um investieren zu können.“

Das Unternehmen verspricht seinen Investoren 8 Prozent Zinsen, denjenigen, die sich in Pralinen auszahlen lassen, sogar 12 Prozent. Kein neuer, aber ein hübscher Marketinggag, auf den die Presse anspricht. Mehr als 50 Mal wird Sawade innerhalb weniger Wochen in den Medien erwähnt. „Mit unserem Werbebudget hätten wir das nie stemmen können“, sagt Hübel. Am Ende steigen 1100 Nutzer als Teilnehmer ein, die größte Einzelinvestition liegt bei 25 000 Euro, die meisten geben weniger als 500. Als 1,35 Millionen Euro erreicht sind, stoppt Hübel die Kampagne. „Man muss das ja auch alles wieder zurückgeben.“

Wie Sacher für Wien

Ob die Sawade-Übernahme eine Geschichte mit Happy End wird, ist noch nicht ausgemacht. Schokolade ist Supermarktware. Für zehn Pralinen, die 12,95 Euro kosten, gibt es nur begrenzt Abnehmer. Doch die Zahlen legen

nahe, dass die Hübels mit ihrem Neustart auf dem richtigen Weg sind: Im Jahr nach der Übernahme stieg der Umsatz von 3,1 auf 4,1 Millionen Euro. Auch im aktuellen Geschäftsjahr soll wieder „ein deutlich zweistelliges“ Wachstum drin sein, prognostiziert Hübel. Allein seit 2013 haben er und seine Frau rund 120 neue Fachhändler gewonnen, aus knapp 50 sind mehr als 60 Mitarbeiter geworden. Und auch in der Produktion stecken noch Kapazitäten: Rund 2000 Kilogramm Pralinen werden täglich in der Berliner Fabrik gefertigt, im Dreischicht-Betrieb wären 5000 Kilo möglich.

Melanie und Benno Hübel könnten also durchaus noch mehr Trüffel und Schokoladeneier verkaufen. Mit dem neuen Flagship-Store wollen sie auch neue Zielgruppen wie Touristen erreichen. „Sawade soll für Berlin einmal das werden, was Sacher für Wien ist“, wünscht sich Melanie Hübel. Aber erst einmal müssen die Handwerker rechtzeitig fertig werden. ■

UNTERM STRICH Die Hübels haben den Pralinenhersteller Sawade aus der Insolvenz übernommen und den Markenauftritt erneuert. Der Umsatz stieg, allerdings sind die meisten Käufer älter als 50 Jahre.

WIEDERGEURT EINER MARKE

Eine Marke neu zu entwickeln heißt vor allem, viele Fragen an sich und die Firma zu stellen. Wie Sie gezielt vorgehen

Schritt 1: Lagebesprechung

Am Anfang jedes Markenentwicklungsprozesses steht eine Analyse der Ausgangslage. Fragen Sie sich in diesem Schritt:

- Welche Stärken haben Ihre Produkte?
- Welche Schwächen haben Ihre Produkte?
- Wie gut bewerten Sie den Markenauftritt? (Verpackungen, Webseite etc.)
- Was sagen Mitarbeiter zur Marke?
- Wer könnte Vorbild sein?
- Was macht der Wettbewerb?
- Wer sind Ihre Kunden?
- Wen hätten Sie gern als Kunden?

Bei Sawade arbeiteten die Inhaber Anfang 2014 mit einem Projektteam aus Produktion, Vertrieb, Marketing, Personal und Beratern einer Markenagentur in Workshops am neuen Auftritt der Marke.

Schritt 2: Blick nach vorn

Nun gilt es herauszufinden, wie und wo sich die Marke am Markt positionieren will.

- Wo sehen Sie sich künftig im Markt? (Marktführerschaft, Mittelfeld)
- Welchen Charakter hat die Marke, und wo kommt sie historisch gesehen her?
- Wer ist Kernzielgruppe? Wer könnte strategisch wichtig werden?
- Welche Bedürfnisse hat Ihre Zielgruppe?
- Welche Produkte lassen sich auf dieser Basis entwickeln?

Die Antworten verraten, wofür die Marke in Zukunft stehen soll. Die Beraterfirma von Sawade nennt dies die „Markenplattform“. Sie definiert die Marke und ist Grundlage für alle künftigen Marketing-, Vertriebs- und Produktideen.

Schritt 3: Machen!

Die Umsetzung des neuen Auftritts kann schon beim Namen und Claim – einem Satz oder Halbsatz, der fest mit der Marke verankert ist – anfangen. Weiter geht es mit dem Corporate Design – einer einheitlichen Optik von Farben, Logos, Schriften, Verpackungen, Webauftritt usw. Am längsten müssen neue Produktideen reifen.

Holen Sie sich bei der Umsetzung Know-how von außen! Spezielle Markenagenturen bieten eine Rundum-Begleitung an. Diese ist allerdings gerade für kleine Firmen extrem teuer (zwischen 15 000 und 100 000 Euro). Wer Geld sparen will, kann Paketpreise – etwa für die Entwicklung eines Corporate Designs – mit Grafik- und Webdesignern vereinbaren.