Zeitschrift: Schweizer Spiegel
Herausgeber: Guggenbühl und Huber
Band: 34 (1958-1959)
Heft: 10

Artikel: Ein lehrreicher Misserfolg
Autor: Kambly, Oskar J.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1073269

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ein lehrreicher Misserfolg

VON OSKAR J. KAMBLY

Präsident des Verwaltungsrates und Direktor der Kambly AG., Trubschachen

Der Verfasser

Wenn in Artikeln und Jubiläumsschriften von geschäftlichen Erfahrungen berichtet wird, hört man fast ausschließlich von Erfolgen. Ich möchte hier eine Ausnahme machen und einmal zur Abwechslung über einen Mißerfolg berichten. So gut Erfolge nicht nur positive Seiten haben, so gut weisen Mißerfolge nicht nur negative Punkte auf. Sie sind nicht nur für die Außenstehenden, sondern auch für die Betroffenen oft besonders lehrreich.

Ich jedenfalls möchte die Erfahrungen, die wir bei der Gründung einer Tochter-Gesellschaft in Kanada, der Kambly of Switzerland Ltd., gemacht haben, auf keinen Fall missen.

Der Entschluss

Wieso kam die Firma Kambly dazu, 1952 in Kanada ein Tochter-Unternehmen zu gründen?

Ich will ganz offen zugeben, daß dieser Entschluß mit der damaligen internationalen Lage in Zusammenhang stand. Seit vielen Jahren pflegten wir mit vielen ausländischen Fabrikanten von Schokolade-, Biscuits- und Confiserie-Waren freundschaftliche Beziehungen. Diese erstreckten sich insbesondere auf die Tschechoslowakei, Jugoslawien, Polen und Ungarn, denn ich arbeitete während meiner Ausbildung als Volontär in jenen Ländern, wodurch sich im Laufe der Jahre teilweise enge Beziehungen anbahnten.

Ich erinnere mich noch gut, daß ich 1939, kurz vor Ausbruch des Krieges, Freunde in Jugoslawien und Ungarn besuchte und sie auf die drohende Kriegsgefahr aufmerksam machte. Ich riet ihnen, sich vorzusehen und so lange es Zeit war, ihre Risiken auf verschiedene Valuten zu verteilen. Es mag mit meinem damals jugendlichen Alter zusammenhängen, daß man auf mich nicht hörte. Bezeichnenderweise tippten fast alle eindeutig auf einen deutschen Sieg. Wie die meisten Industriellen, so haben dann auch unsere Freunde in den von Rußland annektierten oder besetzten Staaten Hab und Gut verloren, indem ihre Betriebe verstaatlicht wurden.

Nie werde ich vergessen, wie im Jahre 1945

der größte Zucker-Fabrikant Jugoslawiens, ein siebzigjähriger Mann, der 700 bis 800 Angestellte und Arbeiter beschäftigt hatte, eines Tages weinend, als vollständig mittelloser Mann an unsere Türe klopfte und uns erzählte, wie er alles verloren habe und schwarz über Italien in die Schweiz geflüchtet sei. Einige wenige Schmuckstücke bildeten seine ganze Habe. Ähnlich ging es dem größten Schokolade- und Confiserie-Fabrikanten Ungarns, der uns ebenfalls um Unterstützung bat.

Als nun im Jahre 1952 die Gefahr eines russischen Angriffes auf Europa akut wurde, und die Angst vor einem dritten Weltkrieg alle Gemüter ergriff, rieten uns diese Freunde, wir sollten nicht dem gleichen Fehler verfallen, den sie gemacht hätten, und uns rechtzeitig vorsehen.

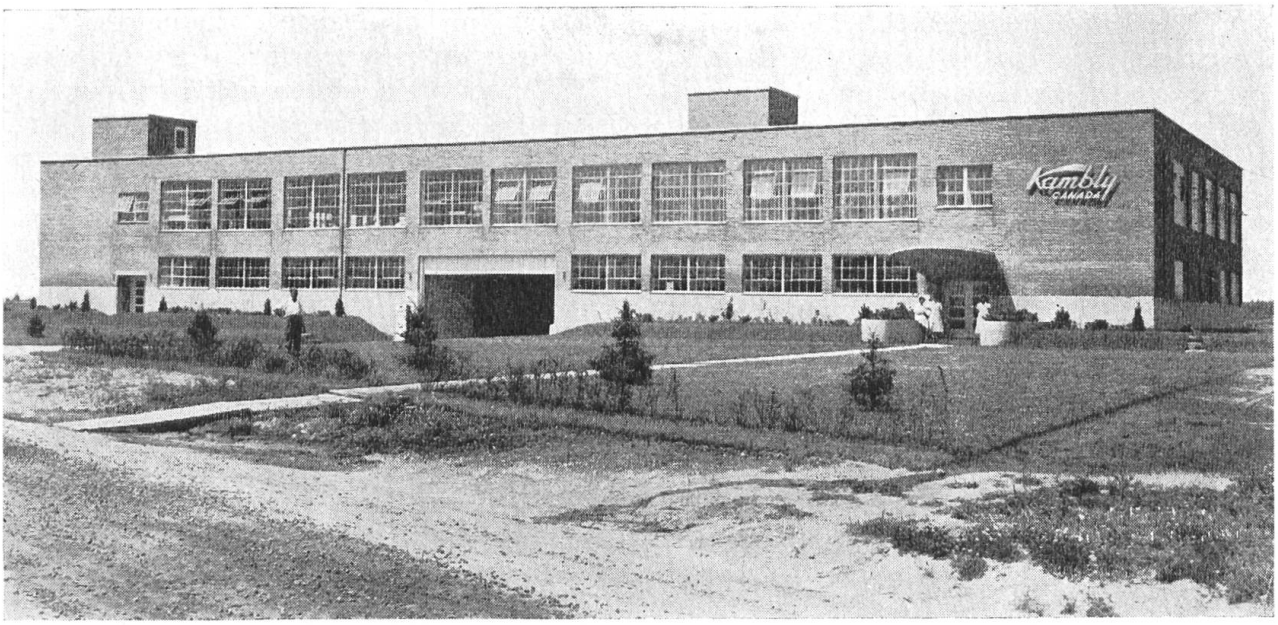
Das war der Hauptgrund, weshalb mein inzwischen verstorbener Vater und ich uns entschlossen, in Kanada ein Tochter-Unternehmen zu gründen.

Das Verhalten der kanadischen Behörden in Kanada und in der Schweiz hat unsern Entschluß wesentlich gefördert. Diese entfalteten nämlich damals eine große Propaganda zugunsten der Gründung neuer Industrien in ihrem großen, zukunftsreichen Land. Wohl waren wir uns des großen Risikos bewußt, aber trotzdem stach uns der Haber, auch zu wagen, was verschiedenen schweizerischen Großunternehmen wie Nestlé, Suchard, Wander usw. gelungen war.

Schon bei der ersten Kontaktnahme mit dem kanadischen Konsulat wurde uns zugesichert, daß die kanadische Regierung uns in Form von unentgeltlicher Landabtretung, Steuererleichterungen, Kreditgewährung usw. große Vorzüge gewähren werde. Die Erfolgsaussichten wurden uns in den rosigsten Farben geschildert und es wurde immer wieder betont, daß Kanada initiativen Leuten wie uns enorme Möglichkeiten böte, und daß auch die Fabrikation von Erzeugnissen, wie wir sie herstellten, einem großen Bedürfnis entspräche. Leider sollte es anders kommen.

Einer unserer Hauptfehler bestand darin, daß ich allzu sehr auf die Aussagen der offiziellen kanadischen Stellen abstellte. Das einzig Richtige wäre gewesen, selbst für längere Zeit nach Kanada zu reisen, um an Ort und Stelle die Fabrikations- und Verkaufsfragen abzuklären. Wir schickten wohl einen Vertrauensmann für zwei Monate in unser zukünftiges Arbeitsgebiet, aber dessen Berichte gaben, wie sich später herausstellte, ein viel zu rosiges Bild. Das kam zum Teil daher, daß der Betreffende wohl ein fähiger Export-Kaufmann war, er aber unsere Branche nicht genügend kannte. Außerdem war sein Vorgehen nicht zweckentsprechend. Zwar stellte er umfangreiche Statistiken über das Ausmaß der Biscuit-Einfuhr einerseits und über die einheimische Produktion andererseits zusammen; er unter-

Die Fabrik in St. Hyacinthe, die Quelle nicht endenwollender Sorgen



ließ es aber, durch enge Kontaktnahme mit den Detaillisten praktische Erfahrungen zu sammeln. Wäre ich selbst hingegangen, so hätte ich das zweifellos getan.

Unser Sachbearbeiter empfahl uns, unsere Fabrik im französischen Teil, das heißt in Montreal, aufzubauen, da die Bevölkerung dort aufgeschlossener sei als in dem englandorientierten Toronto. In Montreal selbst schienen die Voraussetzungen nicht so günstig; die kleineren Städte in der Nähe aber, denen daran gelegen war, neue Industrien zu gewinnen, machten uns verlockende Angebote. Nach einigem Abtasten entschlossen wir uns, unsere Niederlassung in St. Hyacinthe, 30 Meilen von Montreal entfernt, aufzubauen.

Der erste Empfang in unserem neuen Tätigkeitsort war großartig. Als mein Vater eintraf, wurden die Glocken geläutet. Der Gemeinderat veranstaltete zu unseren Ehren ein großartiges Bankett, und in der Presse erschienen lange Artikel. Beeindruckt durch diesen Empfang und durch die Zusagen, die man uns am Laufmeter machte, entschieden wir uns, das Unternehmen in St. Hyacinthe aufzuziehen.

Enttäuschungen

Kaum war die Fabrik richtig im Bau, wurden zusätzliche Bedingungen gestellt, von denen vorher niemand auch nur eine Silbe hatte verlauten lassen.

Die Gemeinde hatte uns Steuerfreiheit für fünf Jahre zugesichert. Zu spät merkten wir, daß sich dieses Vorrecht nur auf die ordentlichen Gemeindesteuern bezog, nicht aber auf eine Menge anderer Steuern. Bundessteuern, Provinzsteuern usw., ja selbst eine Kirchensteuer mußten wir zahlen. Man hatte uns auch verschwiegen, daß der Preis für das Wasser so hoch war, daß er einer indirekten Besteuerung entsprach.

Die Fabrik, die zirka 200 000 $ kostete, wurde zwar von der Stadt errichtet. Wir mußten aber einen fünfjährigen Mietvertrag zu ziemlich ungünstigen Bedingungen abschließen. Auch gingen die Installationsanschlüsse auf unsere Kosten.

Dazu kamen die Auslagen für die Einrichtungen. Es zeigte sich, daß die wichtigsten Maschinen von Europa eingeführt werden mußten.

Zu spät merkten wir auch, daß wir die Schwierigkeiten, welche durch die klimatischen Verhältnisse entstanden, unterschätzt hatten. Kanada hat lange, unerhört kalte Winter, bis zu —35° Celsius. Diese tiefen Temperaturen bewirkten, daß in den Lagerräumen die Halb-Fabrikate (Fette, Glykose, usw.) zäh und dickflüssig wurden und unter Schwierigkeiten aufgetaut werden mußten.

Noch schlimmer wirkte sich für unsere klebrige Industrie die überaus große Feuchtigkeit des heißen Sommers aus. Wir bewahrten die bereits fabrizierten Bonbons im Untergeschoß in großen Behältern auf. Als wir nun einen solchen Behälter aufmachten, mußten wir zu unserem Entsetzen feststellen, daß die Bonbons samt den Papierumhüllungen zu einem großen Klumpen zusammengeschmolzen waren. Ich werde meine Verzweiflung sowie diejenige meiner Mitarbeiter und das nächtelange Wachliegen nie vergessen. Nicht selten klebten tonnenweise Bonbons zusammen. Es blieb uns dabei nichts anderes übrig, als das Ganze aufzukochen, wobei das Papier obenaufschwamm und abgeschöpft werden konnte. Sehr oft war aber eine Neuverarbeitung nicht möglich. Man ließ infolgedessen die beschädigte Ware möglichst rasch verschwinden. Zum Teil schenkte man sie an Schulen und Heime, zum Teil wanderte sie in die Abfuhr.

Da wir über keine Klima-Anlage verfügten, setzten auch die Kondenswasser-Niederschläge unseren feuchtigkeitsempfindlichen Produkten sehr zu. Die Waffeln zum Beispiel sind hygroskopisch. Sie wurden manchmal schon kurz nach dem Backen, also noch vor dem Einpakken, feucht, zäh und somit unbrauchbar.

Zusätzliche Schwierigkeiten ergaben sich daraus, daß das Rohmaterial, das wir verarbeiteten, oft eine andere Zusammensetzung aufwies, als wir es von zuhause gewohnt waren.

Wir hatten als selbstverständlich angenommen, daß die Gemeinde die nötigen Zufahrtsstraßen bauen werde; das war auch der Fall. Sie bestanden aber nur in primitiven Wegen; die Regengüsse im Sommer bewirkten infolgedessen regelrechte Überschwemmungen, so daß man sich mit Gummistiefeln zur Fabrik durchkämpfen mußte, wogegen man im Winter beinahe Schlittschuhe benötigte.

Bei all dem muß man in Betracht ziehen, daß unsere Zweigniederlassung sehr weit entfernt vom Mutterhaus in Trubschachen lag. Ich konnte infolgedessen nicht jederzeit zum Telephon greifen oder in den Wagen sitzen und hinfahren, wenn wichtige Entscheidungen zu treffen waren. Auf mir allein lag die ganze

Verantwortung. Es wird deshalb niemanden wundern, daß ich trotz meiner erst 41 Jahre als angegrauter Silberfuchs aus Kanada zurückkehrte. Der ständige Wechsel des Arbeitsgebietes trug das seinige dazu bei. Ich war während der drei Jahre unseres kanadischen Gastspieles sieben Mal in Kanada und Amerika, jeweilen für zwei bis drei Monate. Solche Reisen bedeuteten für mich immer eine große physische und psychische Belastung. Jedesmal mußten die Weichen umgestellt werden, die Gedankenspule zuerst abgewickelt und wieder neu aufgewickelt werden.

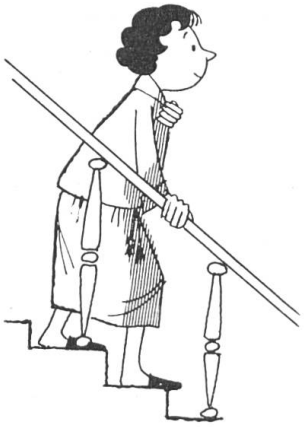
Zu den klimatischen Schwierigkeiten gesellten sich noch die sprachlichen. Das Französisch, das in Kanada gesprochen wird, ist von der Sprache, wie man sie in Frankreich verwendet, sehr verschieden. Statt «Je conduis ma voiture» sagt man zum Beispiel: «Je chauffe mon char». Da die einheimischen männlichen

Der kleine Familienfilm

von Hans Moser

Frau ist erfreut, dass Mann erklärt hat, ihr heute, am Sonntag, das Frühstück ins Bett zu bringen.

Antwortet Mann, der sich von unten erkundigt, wo das Kaffeepulver steckt, dass die Büchse im Speisekästchen links oben ist.



Da Mann Büchse nicht finden kann, steigt sie in die Küche, um ihm diese zu zeigen.

Kaum wieder im Bett, will Mann wissen, wo er Kaffeekanne suchen muss.

Nachdem sie ihm diese geholt hat, trägt sie Frühstück ins Schlafzimmer.

Geniesst das Frühstück im Bett und dankt Mann, dass er so lieb war, ihr den Kaffee im Bett zu servieren.

und weiblichen Hilfskräfte außerdem von der Branche absolut nichts verstanden, ergaben sich beim Übermitteln von Arbeitsanweisungen viele Irrtümer. Wenn zu all den andern erschwerenden Umständen jeweilen noch diese Verständigungsschwierigkeiten kamen, war es oft zum Ausderhautfahren.

Der Verkehr mit dem schweizerischen Personal verursachte Probleme anderer Art. Um die Qualität auf alle Fälle garantieren zu können, hatte ich einen Stock von Schweizer Arbeitern und Arbeiterinnen mitgenommen, darunter Ehepaare mit und ohne Kinder. Die Verpflanzung in einen andern Kontinent fiel den meisten sehr schwer. Es war für sie nicht einfach, sich an eine andere Mentalität und an eine andere Lebensweise zu gewöhnen. Infolgedessen litten sie oft an Heimweh, und ich mußte deshalb auch hier ständig helfen und trösten. Ohne diesen Stock Schweizer aber wäre es uns nie möglich gewesen, so lange durchzuhalten.

Nach Überwindung der Anfangsschwierigkeiten lebten sich dann die Auswanderer recht gut ein, so daß es die Mehrzahl bei der Auflösung unseres Unternehmens vorzog, im großzügigen Kanada oder in Amerika zu bleiben.

Unvorstellbare Rücksichtslosigkeit

Neben den fabrikations-technischen und menschlichen Problemen tauchten auch im Verkauf ungeahnte Probleme auf. Da waren zunächst einmal die riesigen Distanzen. Von der Atlantik- bis zur Pazifik-Küste Kanadas sind es 8000 Kilometer. Die Frachtkosten von Montreal nach Vancouver zum Beispiel sind infolgedessen höher als diejenigen von Trubschachen nach Montreal. Zwar hatte ich das natürlich vorher gewußt, aber die Folgen doch nicht richtig realisiert. Es ist für einen Schweizer sehr schwierig, sich an diese großen Verhältnisse zu gewöhnen, genau wie ein Amerikaner Mühe hat, sich die Kleinheit der Schweiz zu vergegenwärtigen.

Natürlich wäre es viel zu teuer gewesen, für das ganze riesige kanadische Territorium eine eigene Vertreter-Organisation aufzustellen. In der Schweiz besuchen unsere Vertreter die Detallisten und die Fabrik liefert nachher die Ware ab. Rund 70 Prozent gehen direkt an den Detailhandel, der Rest an die großen Einkaufsorganisationen wie Merkur, Usego, Verband Schweiz. Konsumvereine und so weiter. Eigentliche Grossisten gibt es nur ganz wenige. In Kanada dagegen kann der Detaillist nicht direkt bei der Fabrik beziehen; der Verkauf geht über Süßwaren-Grossisten oder Generalvertreter. Diese letzteren spielen eine sehr große Rolle. Sie übernehmen die Ware von der Fabrik und liefern sie regional an große Detaillisten und kleinere Grossisten. Von diesen Grossisten beziehen die kleineren Läden ihre Ware. Der Supergrossist vertritt einige Fabriken der gleichen Branche, also in unserem Fall Bonbons-, Biscuits- und Schokolade-Fabriken. Er übernimmt die Ware fest von den Fabriken.

Unsere Lieferungen erfolgten in ein Lagerhaus in Montreal. Der General-Vertreter oder Supergrossist besorgte dann die Weiterspedition und Fakturierung an seine Abnehmer selbst, so daß wir nichts weiteres zu tun hatten. Dafür aber verlangten diese Supergrossisten außer dem üblichen Grossisten-Rabatt eine zusätzliche Ermäßigung von zehn bis fünfzehn Prozent. Wenn ein Paket Bonbons für Fr. 1.— verkauft wird, erhält der Fabrikant 45 Rappen, der Supergrossist 25 Rappen, der Detaillist 30 Rappen.

Nur die großen Supermarkets und Kettenläden belieferten wir direkt von der Fabrik.

Stark erschwerend wirkt sich für eine neu gegründete Firma auch die Tatsache aus, daß in Kanada kein Branchen-Verband besteht, der die Preise ordnet. Der vollständig freie Konkurrenzkampf wird mit unvorstellbarer Rücksichtslosigkeit geführt. Manchmal betätigte ich mich persönlich als Verkäufer und verkaufte tonnenweise Bonbons und Biscuits. Besonders bei dieser Gelegenheit bekam ich die rücksichtslose Härte zu spüren. Immer wieder passierte es, daß der Einkäufer im Bewußtsein seiner wirtschaftlichen Macht die Preise so herunterdrücken konnte, daß uns praktisch keine Gewinn-Marge blieb. Take it or leave it. Vogel friß oder stirb. Es sind ja andere draußen, die warten. So kam es zum Beispiel, daß wir im letzten Quartal des dritten Geschäftsjahres mit fast hundert Arbeitskräften voll arbeiteten (wobei einzelne Packautomaten in Schichten 24 Stunden pro Tag in Betrieb waren) und am Schluß dennoch froh sein mußten, daß das Ganze Null von Null aufging.

Im Laufe unserer Fabrikationstätigkeit in Kanada gelang es uns, wenigstens eine Spezialität mit Erfolg zu entwickeln: ein gutes gefülltes Fruchtbonbon, das wir zur Hauptsache

der großen Ketten-Organisation, Loblaws, lieferten. Dieser eine Artikel half uns, die sehr hohen Kosten einigermaßen zu decken, genügte aber nicht für eine erfolgreiche Weiterführung des Geschäftes.

So entschlossen wir uns nach reiflicher Überlegung, unser Großabenteuer zu beenden. Es gelang uns, mit unserem größten Abnehmer ein Abkommen zu treffen: er übernahm unsere Zweigniederlassung mit allen Aktiven und Passiven. Der Käufer war ein Riesenkonzern, der über 150 Fabriken der Lebens- und Genußmittelbranche in England, den USA und in Kanada betreibt und auch die Aktienmehrheit der Loblaws-Kettenläden besitzt.

Die meisten unserer Angestellten schlossen Arbeitsverträge mit unserer Nachfolgerin ab. Die neue Inhaberin kann die verschiedenen Stufen des Zwischenhandels ausschalten, indem sie die Waren direkt von der Fabrik an die eigenen Kettenläden liefert. Dadurch ergibt sich natürlich eine andere Kalkulation.

Inzwischen hat diese Organisation die Firma Kambly of Switzerland (Canada) Ltd. nach Toronto verlegt, da dieses Zentrum für Handel und Industrie wichtiger ist als Montreal und das Herz für alle Transaktionen, für Einkauf und Verkauf, bildet.

Noch für zwei weitere Jahre hatten wir für unsere leerstehende Fabrik in St. Hyacinthe den jährlichen Mietzins zu berappen. Die Fabrik wurde dann, nachdem sie von der Kambly of Switzerland Ltd. geräumt war, von der Stadt St. Hyacinthe an die weltbekannte Firma Kleenex vermietet.

Bei der ganzen Geschichte mußten wir allerdings Haare lassen. Wir sind froh, mit einem blauen Auge davon gekommen zu sein, ohne dabei die gesunde Entwicklung des Muttergeschäftes beeinträchtigt zu haben. Und es ist uns ein Trost, daß wir mit unseren Erfahrungen keineswegs allein dastehen, denn auch andere schweizerische und ausländische Firmen haben ähnliche Erfahrungen gemacht. Eine weltbekannte schweizerische Schokolade-Fabrik hat beispielsweise nach acht Jahren ihre dortige Geschäftstätigkeit aufgegeben.

Das Fazit meiner Erfahrungen

Nichts ist so schlecht, daß es nicht doch zu etwas Gutem führt. Man muß nur den Willen haben, aus negativen Erfahrungen für die Zukunft zu lernen. All die wichtigen Erfahrungen, die wir in Kanada machten, bedeuten ein großes Aktivum, das wohl nicht in Zahlen ausgedrückt werden kann, sich aber auf die Dauer bestimmt bezahlt machen wird.

Es gehört ein gewisser Mut dazu, zu einem Mißerfolg zu stehen; lieber brüstet man sich mit Erfolgs-Meldungen. Aus diesem Grunde ist die Möglichkeit, aus den Mißerfolgen anderer lernen zu können, so klein. Diese Überlegung brachte mich dazu, zu unserem Mißerfolg in aller Öffentlichkeit zu stehen; ich weiß, daß viele aus meinen Darlegungen lernen werden und so nicht gezwungen sind, die gleichen negativen Erfahrungen zu machen.

Das Fazit meiner Erfahrungen scheint mir folgendes zu sein: Zur erfolgreichen Ausführung eines Projektes in Kanada gibt es nach meiner Ansicht zwei Möglichkeiten: Entweder man fängt ganz klein an, fabriziert in der Waschküche und arbeitet nur mit eigenen Familienangehörigen. Indem dadurch die Spesen sehr klein sind, ist man konkurrenzfähig. Oder aber man fängt sehr groß an, so groß, daß man mit den andern Großunternehmen konkurrieren kann. Dazu gehört zum Beispiel in unserer Branche, daß man genügend Mittel hat, um eine intensive Zeitungs- und Zeitschriften-, Fernseh- und Radioreklame zu machen. Uns reichten die Mittel dazu nicht, wir mußten uns damit begnügen, Muster abzugeben.

Wer sich in Kanada mit Erfolg niederlassen will, muß gute Sprachkenntnisse besitzen. Lebt er nur im Englisch sprechenden Teil, so genügt im allgemeinen Englisch, da sich auch die Englisch-Kanadier in den allerwenigsten Fällen dazu bequemen, Französisch zu lernen.

Beabsichtigt ein Ausländer aber, im französischen Teil etwas aufzubauen, so muß er unbedingt beide Sprachen kennen, denn der Französisch-Kanadier ist gezwungen, im Wirtschaftsleben auch die zweite Landessprache zu gebrauchen. Diese Sprachkenntnisse sind so wichtig wie das berufliche Können. Das gilt nicht nur für selbständige Unternehmer, die auswandern, sondern für Auswanderer schlechthin. Immer wieder mußte ich feststellen, daß in den meisten Fällen das Nichtbeherrschen der Sprache zum Fiasko führte.

Während der Zeit, als ich in Kanada arbeitete, wurden mir vom Schweizer Konsulat zwei junge Landsleute zugewiesen. Der eine, ein gelernter Metzger, kam nach einigen Monaten Tellerwaschen und Herumirren ohne einen Dollar in der Tasche zu uns. Weil es ihm an

WOHER STAMMT DIESES WORT?

Gaage, geigle, Geige, Gigue, Gigot

«Tue nüd so gaage, Susi, suscht geiglischt under de Tisch!» mahnt die Mutter ihr Töchterchen beim Mittagessen. *Gaage* bedeutet «sich hin und her bewegen, schaukelnde Bewegungen ausführen». *Gaagi* nennen wir eine Person, die auf dem Stuhl schaukelt. Wie die Sprache Bildungen wie *bimbam, zickzack, knittern* und *knattern* kennt, so kommt die Form *gygage* vor, eine Verstärkung von *gaage.* Ein kleines Kind purzelt auf den Boden und verwirft im Fall die Beine. Es *geiglet* um.

Zu *gaage* gehört *gyge,* Geige spielen; und jetzt wird uns auch der Zusammenhang klar zwischen *gaage* und *Geige.* Die Geige hat ihren Namen erhalten von den Hin- und Herbewegungen, mit denen der Spieler den Bogen über die Saiten führt.

Dem musikbeflissenen Leser ist aus alten Suiten die *Gigue* bekannt, ein alter Tanz, der wohl seinen Namen davon erhalten hat, daß er anfänglich auf der Geige gespielt wurde. Möglicherweise stammt auch die französische Bezeichnung für Hammelkeule aus dem Deutschen; da sie einer kleinen Geige gleicht, nannte sie der Franzose *Gigot.*

Johannes Honegger

den Sprachkenntnissen fehlte, war es ihm unmöglich, in seinem Beruf zu arbeiten. Ich nahm den Mann dann gut auf, und nachdem er sich von Salz auf Zucker, das heißt von Wurst auf Bonbons umgestellt hatte, entwickelte er sich zu einem guten Confiseur, der heute noch bei der neuen Gesellschaft tätig ist.

Ein Schweizer Feinmechaniker irrte ebenfalls trotz guten Fähigkeiten und ausgezeichneten Berufsausweisen wochenlang umher. Er schlug sich als Gelegenheitsarbeiter durch, bis er zuletzt völlig abgebrannt bei uns landete. Ich bot ihm den Posten eines Betriebsmechanikers an. Leider stieg dem jungen Mann dieser bescheidene Erfolg bald in den Kopf. Er wollte immer mehr Lohn und mehr Freizeit, so daß ich ihn nach dreimaliger Warnung schließlich entlassen mußte. Nach fünf Wochen kam er abgehärmt, weinend und völlig mittellos zu mir zurück und entschuldigte sich in aller Form. Er hatte in der Zwischenzeit mangels Sprachkenntnissen wiederum keine andere Tätigkeit finden können, als Tellerwaschen und Arbeiten auf dem Lande.

Die zu hohe Qualität

Was nun unsere Firma anbetrifft, so ist uns heute, wo wir Distanz von den Ereignissen haben, klar, daß alle die Schwierigkeiten, die ich hier anführte, zwar an unserem Mißerfolg mitbeteiligt waren, der eigentliche Hauptgrund aber in der Qualität unserer Erzeugnisse lag und zwar nicht in der zu schlechten, sondern in der zu guten Qualität.

Man lernt in jedem Staatsbürgerkurs, daß es die überdurchschnittliche Qualität ist, welche den schweizerischen Erzeugnissen den Weltmarkt geöffnet hat. Das mag für die Export-Industrie in der Regel zutreffen, in einzelnen Fällen, und sie sind vielleicht häufiger als man denkt, ist aber das Umgekehrte der Fall: Die zu hohe Qualität macht die schweizerischen Produkte zu teuer.

Wir waren mit der Illusion nach Kanada gekommen, eine fünfzigjährige Tradition von Qualität in ein anderes Land übertragen zu können. Wir mußten aber bald erfahren, daß das, was bei uns rot ist, dort blau bedeutet. 95 Prozent aller Kanadier haben, wie der Franzose sagt, «pas de palais», das heißt, sie haben keinen guten Geschmackssinn, sind lediglich auf Massenerzeugnisse eingestellt und können zwischen guter und schlechter Ware nicht unter-

scheiden. Sie lieben, was jedem qualitätsbewußten Fachmann ein Greuel sein muß, bei Bonbons leuchtende, grelle Farben und starke synthetische Aromas, wie man sie in der Schweiz nur noch etwa in den billigsten Jahrmarktsbuden antrifft.

Zur Erzeugung des Fruchtgeschmackes braucht man bei Bonbons Aroma-Konzentrate. Es gibt synthetische, halbsynthetische und echte Konzentrate. Die Firma Kambly braucht grundsätzlich nur echte Konzentrate, also zum Beispiel zur Herstellung von Himbeerbonbons nur Fruchtessenzen, die aus natürlichen Himbeeren hergestellt sind.

Der Schweizer Konsument ist ohne weiteres in der Lage, den Unterschied zwischen Natur- und Kunstprodukt zu unterscheiden, höchstens Kinder kann man vielleicht täuschen. In Kanada aber werden die scharfen künstlichen Aromas vom Publikum nicht nur hingenommen, sondern geradezu bevorzugt, genau so wie man grelle, leuchtende Farben diskreten Farben vorzieht. Wo man in der Schweiz ein Gramm Farbstoff verwendet, braucht man in Kanada fünf Gramm. Alles ist auf Quantität und nicht auf Qualität ausgerichtet. Wo der Schweizer 100 Gramm einer Bonbons-Sorte kauft, kauft der Kanadier 500 Gramm. In den Supermarkets hat es reihenweise Regale von 60 bis 70 Meter Länge mit Bonbons, Biscuits und Schokolade gefüllt. Der Konsum ist ungeheuer, aber von Qualitätsempfinden keine Spur.

Genau gleich verhält es sich mit der Schokolade. Die Schweizer Schokolade wird während der Fabrikation conchiert, das heißt in einem trogartigen Gefäß, der Conche, geschlagen, und zwar ununterbrochen 60 bis 70 Stunden lang, je länger, desto besser. Während dieses Prozesses darf die Temperatur nicht verändert werden. Diese Behandlung gibt der Schokolade den Schmelz, macht sie zungenfein und führt dazu, daß sie im Munde rascher schmilzt. Gerade das aber wollen die Kanadier nicht; sie wollen, daß die Schokolade im Munde möglichst lange hält.

Ich begreife jetzt, weshalb die Schokoladen, die von führenden schweizerischen Fabriken in Übersee hergestellt werden, mit der hervorragenden schweizerischen Qualität der gleichen Marke wenig gemeinsam haben.

Ich selbst habe mit verschiedenen schweizerischen und kanadischen Schokoladen einen Versuch durchgeführt. Ich ließ die Muster durch eine größere Anzahl Kanadier testen, wobei den Betreffenden die Marke natürlich verborgen blieb. Das Ergebnis war bezeichnend: 80 Prozent gaben den kanadischen Produkten den Vorzug mit der Begründung: «We prefer a sandy chocolate». Dabei verdienen diese kanadischen Erzeugnisse nach unserem Begriff kaum den Namen Schokolade. Aber die Leute haben bei diesen Erzeugnissen insofern etwas für ihr Geld, als sie fast so lange lutschen können, wie an einem Kaugummi.

Natürlich gibt es in einem so riesigen Gebiet, wie es die USA und Kanada zusammen darstellen, auch Konsumenten, welche die schweizerische Qualität zu schätzen wissen. Sie ermöglichen zwar einen gewissen Export schweizerischer Qualitätsschokolade, ihre Zahl ist aber verhältnismäßig klein – viel zu klein, um davon existieren zu können.

Diese Vorliebe für viel Volumen und wenig Geld zwang uns gleich zu Beginn, unsere sämtlichen Rezepte umzustellen, das heißt zu verbilligen. An Stelle der feineren Mandeln und Haselnüsse mußten wir Erdnüsse (Spanische Nüßli) brauchen. Es gehört zur kanadischen Geschmacksrichtung, daß Erdnüsse in jeder Form – geröstet, gehackt, als Paste – für Biscuits und Confiseriewaren Verwendung finden. Dieser Umstand hat uns von Anfang an den Wind aus den Segeln genommen. Wir brachten es einfach nicht über uns, unsere Qualität so zu senken, wie es nötig gewesen wäre. Wir konnten nicht umlernen, weil wir nicht umlernen wollten, weil die Hochhaltung des Qualitätsgedankens das A und O unserer Firmen-Tradition bildet. Und gerade dieser Qualität ist unser Erfolg in der Schweiz zu verdanken.

Altbewährt

Mein Großvater war Zündholzfabrikant. Mein Vater begann in Trubschachen vor 50 Jahren als Konditor. Eine seiner Spezialitäten waren Butterbretzeli nach einem Hausrezept meiner Großmutter. Dieses Rezept wird jetzt noch unverändert angewendet. Es wurde auch während des Krieges nicht verschlechtert. Wir haben überhaupt eisern darauf geachtet, trotz der schwierigen Verhältnisse in den Jahren 1939 bis 1945 keine Ersatzstoffe zu verwenden, wie beispielsweise Kastanien-, Daris- und Hirsemehl sowie andere mehr. Hätten wir das getan, so hätten wir zwar viel mehr produzieren und verdienen können, aber der Ruf der Firma hätte darunter gelitten. Diese Geschäftspolitik

Beim Jassen notiert

Wenn er kein Herz zum Angeben hat

I han kei Herz, nu en große Mage.

Wenn einer nur noch Trümpfe und Bockkarten hat

Alle guten Gaben kommen obenaben.

Wenn einer nur schlechte Karten aufnimmt

Mir fehled no zwo Charte zumene Drüüblatt.

Wenn einer beim Handjaß nicht kommen kann

Ich bleibe zu Haus und ernähre mich redlich.

Wenn es unfehlbar einen Matsch gibt

Merked ihr all nöd, wies töteled.

Nach gemachtem Matsch

Kremation im Wöschhus und Abdankig i der Winde obe.

Wenn einer beim Handjaß viel Nuller auf der Tafel hat (Härdöpfel), sagen die andern

Bi eu gits meini morn Rösti.

Beim Ausspielen von Kreuz

Kreuzlingen Ost.

Beim Ausspielen von Eckstein

Karöli hät jede Löli.

P. L., Amriswil

trug, langfristig gesehen, reiche Früchte. Unser Jahresumsatz stieg von 1940 bis 1958 zirka auf das Neunfache.

Natürlich passen auch wir uns dem Publikum an, aber nie auf Kosten der Qualität. Die Anpassung besteht vor allem darin, daß wir keine Produkte herausbringen, die nur bei einer kleinen Schicht Anklang finden. Wir haben über 100 Artikel. Jene, die nicht mehr gehen, werden fallen gelassen, ebenso neue, deren Verkauf nicht den Erwartungen entspricht. So war zum Beispiel ein Biscuit mit Bittermandeln und Marzipan ein Mißerfolg, obschon es bei einer kleinen Schicht der obersten Kaufklasse begeisterte Anerkennung fand. Wir konzentrieren uns auf den bewährten klassischen Geschmack.

Das am meisten verkaufte Biscuit ist das traditionelle Petit-Beurre. Es enthält – wenigstens bei uns – nur Mehl, Milch, Butter, spezielle vegetabile Fette, Zucker, Malz usw., also ausschließlich Naturprodukte, die nicht aromatisiert sind. Daneben ist auch das Butterfly sehr beliebt. Es besteht aus Mehl, caramelisiertem Zucker, Mandeln und frischer Emmentaler Butter. Bei den Confiserien läuft das Caramel-Mou à la Crème d'Emmental am besten.

Unsere Biscuits werden im Prinzip mit den genau gleichen Zutaten gemacht, wie sie die Hausfrau verwendet. Der einzige Unterschied liegt darin, daß wir bei der Butter- und Fettverwendung auf die Haltbarkeit Rücksicht nehmen müssen. Bei unseren Waren müssen wir für eine sechsmonatige Haltbarkeit garantieren, während die hausgemachten Guetzli in der Regel innert zwei bis drei Wochen gegessen werden.

Wir könnten alle Spezialitäten herstellen, beschränken uns aber grundsätzlich auf Dinge, die in der ganzen Schweiz Anklang finden und nicht ohne weiteres nachgeahmt werden können. Badener Chräbeli werden von den Westschweizern nicht gegessen, Züri-Tirggel finden in Bern keinen Absatz. Wir machen auch keine Basler Läckerli, denn wir wollen nicht nur leben, sondern auch leben lassen.

Tests en famille

Man darf aber auch in unserer Branche nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Jedes Geschäft lebt von gerissenen Ideen. Bei der Verwirklichung sind zwei Faktoren etwa gleichmäßig beteiligt: Die Qualität und die Aufmachung.

Meine Ideen kommen mir durchaus nicht nur im Geschäft, sondern in den meisten Fällen in Gottes freier Natur, beim Fischen oder Wandern, oft auch plötzlich beim Rasieren oder Autofahren. So ist mir zum Beispiel die Idee für unsere so erfolgreichen Goldfischli beim Fischen gekommen. Diese Goldfischli sind zur Zeit der «VW de Luxe» des Kambly-Werkes, das heißt ein Artikel, der sowohl im kleinen Detailgeschäft und Konsum, als auch im Merkur von Käufern aller Volksschichten gekauft und geschätzt wird. Jede Woche verkaufen wir 20 000 Dosen.

Habe ich ein Projekt, so erkundige ich mich zuerst beim Chefmechaniker, ob sich die Sache technisch durchführen läßt. Dann kommt die Besprechung mit dem entsprechenden Abteilungsleiter, der kleine Teige mischt und im Versuchsofen bäckt. Nachher mache ich mit dem neuen Produkt Geschmackstests, und zwar zuerst in der eigenen Familie. Meine Frau und meine Kinder sind außerordentlich kritisch und haben ein sicheres Urteil.

Dann kommt die Gestaltung der Packung. Ich arbeite nicht mit einem Reklameberater zusammen, sondern verkehre direkt mit einem Graphiker.

Die Triebfeder zu einer produktiven Leistung und schöpferischen Ideen ist auch in unserem Fall in erster Linie Liebe und Freude zum Beruf. Diese eigentlich handwerkliche Methode, die so gar keinen Erfolg in Kanada hatte, bewährte sich bis jetzt in der Schweiz ausgezeichnet, und ich bin überzeugt, daß sie sich auch in der Zukunft bewähren wird, trotz den großen Änderungen, die in den nächsten Jahren im Detailhandel vor sich gehen werden.

Mir persönlich wurde in Kanada klar, daß der Lebens- und Genußmittelhandel in einer großen Wandlung begriffen ist. Diese ist jenseits des großen Wassers in vollem Gange, wird aber auch die Schweiz immer mehr erfassen. Ob man es bedauert oder nicht, der kleine, selbständige Detaillist steht auf einem schwierigen Posten. Vor allem in den Großstädten wickelt sich der Hauptgeschäftsverkehr immer mehr über die Supermarkets und Warenhäuser ab. Da diese immer mehr zur Eigenfabrikation übergehen, haben die traditionellen Markenartikel keinen leichten Stand. Wenn es aber ein Markenartikel-Fabrikant versteht, durch ein überragendes Produkt und entsprechende Reklame seine Produkte beim Konsumenten derart einzuführen, daß dieser sie im Laden nachher verlangt und auf seinem Wunsche besteht, dann ist die Schlacht gewonnen.

Der Erfolg des Supermarkets beruht zum Teil darauf, daß man einen ganzen Wochenbedarf auf einmal einkaufen und mit dem Auto nach Hause nehmen kann. Das bedingt aber sehr viel Platz. Es gibt kanadische Lebensmittelgroßfirmen, die für ihre Kunden einige hundert Parkplätze bereit gestellt haben.

In der Schweiz ist die Entwicklung von Supermarkets im amerikanischen und kanadischen Maßstab deshalb nicht möglich, weil es in unserem Lande sehr wenig Großstädte gibt, und zudem der Schweizer im allgemeinen heute noch eine individuelle Bedienung schätzt und seinem Laden die Treue hält.

Der wirklich tüchtige Einzelhändler wird sich sicher auch in Zukunft halten können, vor allem, wenn er sich einer Einkaufs-Organisation anschließt. Der Typus des kleinen Spezereiladens aber, der von einem pensionierten Staatsbeamten oder dessen Witwe ohne Fachkenntnisse schlecht und recht geführt wird, hat heute leider einen sehr schweren Stand.

Weitere Änderungen wird die europäische Integration bringen, wenn in ihrem Gefolge die Zölle einmal abgebaut sind. Am meisten zu ersorgen haben das nach meiner Ansicht Firmen, die billigste Konsumware herstellen. Markenfirmen, die Waren erster Qualität produzieren, haben kaum viel zu fürchten, denn in allen Ländern Europas fehlt es nicht an Konsumenten, die auch auf unserem Gebiet Sinn für Qualität haben, wenn auch zu sagen ist, daß der Geschmack der Schweizer in der Süßwarenbranche weitaus den höchsten Standard aufweist. Das hat wahrscheinlich historische Gründe, waren doch seit Jahrhunderten die besten Pâtissiers der Welt Eidgenossen.

Ob in Vergangenheit oder Zukunft, immer wird es der Wagemut des tüchtigen und weitsichtigen Unternehmers sein, der ein Geschäft zur Blüte bringt. An unserem kanadischen Beispiel mußte ich erfahren, daß auch Mißerfolge in Kauf genommen werden müssen. Die dabei gesammelte Erfahrung bringt am besten ein altes Sprichwort zum Ausdruck:

Wer nie bitter geschmeckt,
weiß nicht, was süß ist.