



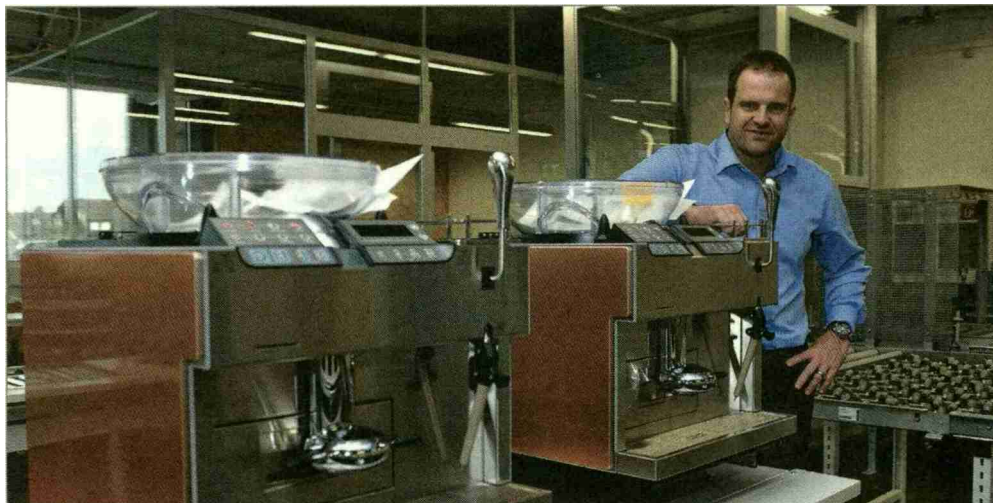
Swiss Businesspress SA  
8952 Schlieren  
044/ 306 47 00  
www.unternehmerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 38'395  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 601.013  
Abo-Nr.: 1085734  
Seite: 18  
Fläche: 62'021 mm<sup>2</sup>

ADRIAN STEINER, CEO THERMOPLAN AG

# Wichtig ist das Menschliche



Adrian Steiner ist CEO der ThermoPlan AG. Das Familienunternehmen wurde 1974 gegründet. Mittlerweile arbeiten 220 Mitarbeiter im Betrieb.

INTERVIEW MANUELA PAGANINI

**ThermoPlan beliefert die Kaffeehauskette Starbucks weltweit mit Kaffeemaschinen. CEO Adrian Steiner, Referent am nächsten KMU-Tag, erklärt wie man als kleines Unternehmen mit Global Playern umgeht und warum ihm Milch wichtiger ist als Kaffee.**

**Sie stellen Kaffeemaschinen für Gastronomie-Betriebe her. Wie kommen Sie zu Kunden wie Starbucks, Costa Coffee und Nespresso?**

**Adrian Steiner:** Zu unserem ersten grossen Auftrag kamen wir wie die Jungfrau zum Kind. 1997 war die erste Kaffeemaschine unserer Firma gerade mal seit drei Jahren auf dem Markt. Auf einer Messe besuchte uns das Management von Starbucks. Wir wussten damals kaum, mit wem wir es zu tun hatten. Aber die Qualität unserer Geräte muss die Herren überzeugt haben, denn nach einem langen Auswahlverfahren wählten sie uns zur Herstellung sämtlicher Kaffeemaschinen von Starbucks aus.

**1999 betrieb Starbucks 2000 Filialen in der ganzen Welt. Woher nahmen Sie die Kapazität, diese alle auszurüsten?**

Natürlich waren unsere Mittel dem Produktionsvolumen



Swiss Businesspress SA  
8952 Schlieren  
044/ 306 47 00  
www.unternehmerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 38'395  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 601.013  
Abo-Nr.: 1085734  
Seite: 18  
Fläche: 62'021 mm<sup>2</sup>

überhaupt nicht gewachsen. Wir waren damals 21 Personen in der Firma! Aber Starbucks hatte Verständnis für unsere Lage und hat Bestellungen im Vorfeld bezahlt. So wurden unsere Investitionen in den Betrieb möglich.

#### Was für Lehren ziehen Sie aus der Zusammenarbeit?

Man spricht immer von Business-to-Business- oder Business-to-Customer-Beziehungen. Dabei geht gern vergessen, dass jede Geschäftsbeziehung von Mensch zu Mensch funktioniert. Uns fällt das auf, weil Starbucks mit ihrem CEO Howard Schulz eine sehr personenbezogene Beziehungs politik pflegt. Bei anderen Partnern wie Nespresso wechseln die Bezugspersonen eher, aber auch dort ist das Verhältnis partnerschaftlich. Als KMU haben wir den Vorteil, dass unsere Firma ein Gesicht hat – das erleichtert jede Zusammenarbeit.

#### Herrschte zwischen Starbucks und Thermoplan immer traute Eintracht?

Im März 2008 gab Starbucks den Auftrag alle Maschinen zu ersetzen – das waren 30 000 Stück. Wir rüsteten auf, installierten neue Produktionsstrassen und trimmten alle unsere Zulieferer auf den Produktionsanstieg. Ein halbes Jahr später, mit dem Ausbruch der Finanzkrise, froh Starbucks sämtliche Bestellungen ein. Für uns war der Entscheid existenzbedrohlich. Hätten wir zu dem Zeitpunkt die Produktion eingestellt, wäre ein grosser Teil unserer Lieferantenkette zum Erliegen gekommen. Starbucks ist uns einmal mehr entgegengekommen: «Wie viele Stücke pro Monat braucht Ihr, um Eure Supply Chain aufrechtzuerhalten?», war das erste, was Schulz bei unserem ersten Treffen nach der Stornierung fragte. Dass Starbucks klar ist, dass die Partner einer Geschäftsbeziehung voneinander abhängig sind, schafft Vertrauen.

#### Wie abhängig sind Sie heute von Starbucks?

Noch 2004 hat Starbucks 70 Prozent unseres Umsatzes ausgemacht. Jetzt sind es noch 35 Prozent. Wir haben andere

Key-Accounts ins Boot geholt, um das Klumpenrisiko so klein wie möglich zu halten.

#### Und wie steht es mit der Machtbalance zwischen Ihnen und Starbucks?

Grundsätzlich profitieren beide Partner voneinander, eben durch ihre Unterschiedlichkeit. Starbucks als Global Player hat Power zum Wachstum, wir als KMU können flexibel auf abrupte Entwicklungen reagieren. Wir profitieren davon, dass wir ein Familienbetrieb sind – der einzige in der Branche. Wir tragen unser eigenes Risiko, indem wir unser eigenes Kapital in die Sache investieren. So haben wir mehr Handlungsspielraum und können langfristiger denken als unsere Mitbewerber. Aber wenn wir Fehler machen und unsere Ware nicht mehr so gut ist wie bisher, ist jeder Vertrag wertlos. Starbucks kann sich in der Hinsicht mehr erlauben, deren Wünsche sind uns sehr wichtig.

#### Was hat Ihre Firma gemacht, ehe sie ins Kaffeemaschinengeschäft eingestiegen ist?

Lüftungstechnik und Grossküchenbau. Wir haben erst einmal einen Schlagsahneschläger entwickelt und produziert. Einfach weil wir den Blick in die professionellen Küchen hatten und merkten, dass es keine gute Lösung dafür gab. Unser Modell war einfach zu bedienen und leicht zu reinigen. Durch unser Beziehungsnetz vertrieben wir von Anfang an weltweit.

#### Wie wichtig ist Kaffee für Ihre Firma?

Ursprünglich hat die Firma Thermoplan Lüftungstechnik für Restaurants- und Hotelküchen hergestellt. Durch unsere Kontakte in die Branche stellten wir fest, dass es keine guten Maschinen für Schlagsahne gab. Wir entwickelten ein Modell, das einfach zu bedienen und zu reinigen war. Später entwickelten wir professionelle Milchschaumer. Und erst als dritten Schritt fügten wir auch Kaffee zu deren Funktion dazu. Noch heute sind wir eher Milchmänner als Kaffeemänner. Wir sind erfolgreich in Ländern, die nicht



Swiss Businesspress SA  
8952 Schlieren  
044/ 306 47 00  
www.unternehmerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 38'395  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 601.013  
Abo-Nr.: 1085734  
Seite: 18  
Fläche: 62'021 mm<sup>2</sup>

für ihnen Kaffeekonsum berühmt sind: in den USA, Kasachstan, China, Japan. Cappuccino ist aus den Ländern nicht mehr wegzudenken. Starbucks hat erst gerade 1200 neue Läden eröffnet in China.

**Was ist Ihr Verkaufsargument?**

Für unsere Kunden ist die Zuverlässigkeit der Maschinen ausschlaggebend. Ein Verkaufspreis von 10 000 bis 15 000 Franken pro Maschine lässt sich mit deren Kapazität von bis zu 500 Kaffees pro Tag schnell amortisieren. Entscheidend ist, dass die Maschinen guten Kaffee liefern und funktionieren. Falls dennoch etwas einmal kaputt gehen sollte, können bei unserem System einzelne Module ausgetauscht werden anstatt der ganzen Maschine. Dass unser Kundendienst gut organisiert ist, bindet unsere Kunden auch.

**Wie ist es um die Branche der professionellen Kaffeemaschinen bestellt?**

Ähnlich wie bei der Uhrenindustrie mechanische Präzision ist das A und O. Fast alle unsere Mitbewerber sind in der Schweiz. Mit dem Know-how, das wir hier haben, und der guten Berufsbildung der Mitarbeiter ist das Land prädestiniert für den Geschäftszweig.

**Wie sehr sind Sie mit dem Standort Weggis verbunden?**

Starbucks hat schon versucht, uns von hier wegzulocken. – weil die Nachschubsicherheit grösser sei, wenn nicht die gesamte Produktion an einem Ort angelegt ist. Aber bisher haben wir uns erfolgreich gewehrt. Uns ist bewusst, dass Weggis nicht der Nabel der Welt ist, aber wir wollen nie von hier weg. Die Lohnkosten mögen hoch sein in der Schweiz, doch das lösen wir, indem wir unsere Produktion effizient organisieren und attraktive Arbeitsplätze schaffen. Uns ist wichtig, dass unsere Mitarbeiter sich wohlfühlen. Sie sind selbst kleine Unternehmer, übernehmen die Initiative für ihre Aufgaben. Dank ihnen sind wir viel flexibler, als wenn wir zum Beispiel in Fernost produzieren würden.

**Wie entwickelt sich die weltweite Kaffeekultur?**

Nespresso hat mit seinem Kapselsystem einen Trend eingeläutet, von dem wir sehr profitieren. Kaffee ist zum Kult geworden, die Kunden haben sich daran gewöhnt, dass Kaffee hervorragend sein kann. Wenn sie gute Qualität zu Hause trinken können, wollen sie diesen Standard auch im Restaurant. Ausserdem bietet Nespresso Kaffee in unzähligen Variationen an. Der Trend zur Individualität verstärkt sich. Getränke sind im Begriff zum Lifestyle zu werden. Rauchen kann man ja nicht mehr, also suchen sich die Menschen eine andere Beschäftigung. Das Soziale, das Zusammensitzen wird wichtiger.

**KMU-TAG**

Adrian Steiner wird am KMU-Tag am Freitag, 24. Oktober ein Referat zur Beziehung zwischen KMU und Global Playern halten. Im Vorfeld des KMU-Tages bringt die Unternehmerzeitung in jeder Ausgabe ein Interview mit einem Referenten.