

«Wer seine Gipfeli nicht mehr selber herstellt, hat verloren»

Viele Bäcker kämpfen gegen Billigbrot und Fachkräftemangel. Doch die Brüder Raphael und Matthias Bachmann aus Luzern eröffnen eine Filiale nach der anderen. Im Gespräch mit Andrea Martel verraten sie ihr Erfolgsgeheimnis

Das Geschäft mit dem Brot ist härter geworden. Discounter locken mit einem 99-Rappen-Brot, ein wachsender Teil der Backwaren stammt aus industrieller Produktion, oft aus dem Ausland. Die Energiepreise sind hoch, Fachkräfte rar. Jährlich schliessen in der Schweiz rund fünfzig Bäckereien.

Doch in Zürich expandiert ein Familienunternehmen – und das an besten Lagen. Im Glattzentrum, am Flughafen, im Bahnhof Stadelhofen, bald auch im Shop-Ville des Hauptbahnhofs und am Rennweg: Überall leuchtet das rosa Logo der Luzerner Bäckerei-Confiserie Bachmann. Der Vorstoss begann 2018 mit einem Wagnis: Matthias und Raphael Bachmann eröffneten an der Bahnhofstrasse ein Ladengeschäft mit Café – 600 Quadratmeter auf drei Stockwerken, an einer der teuersten Adressen der Schweiz. In Luzern war das Unternehmen etabliert, in Zürich jedoch ein unbeschriebenes Blatt. Branchenkenner hielten den Schritt für riskant, viele rechneten mit einem Scheitern.

Doch die Bachmanns bewiesen das Gegenteil: Der Laden war erfolgreich. Und wurde zum Sprungbrett für die Expansion. Am Hauptsitz in Luzern, wenige Gehminuten vom Bahnhof entfernt, empfangen die Brüder zum Gespräch. Beide tragen Konditorjacke und rosa Hut – Arbeitskleidung und Markenzeichen zugleich.

Viele Bäckereien kämpfen ums Überleben, Sie eröffnen eine Filiale nach der anderen. Was machen Sie anders?

Matthias Bachmann: Unsere Stärke ist die Breite. Wir vereinen Bäckerei, Konditorei und Confiserie – und stellen sogar unsere eigene Schokolade her. Die meisten Betriebe haben einen Schwerpunkt. Stocker ist vor allem Bäcker, Sprüngli Confiseur, Läderach Chocolatier.

Warum ist das selten?

Weil es schwierig ist, in allem gut zu sein. Unser Grossvater war Bäcker, unser Vater Chocolatier. Wir konnten auf beidem aufbauen. Zudem haben wir früh auf Mittagsverpflegung gesetzt: Sandwiches, Salate, Suppen, Pizzen und warme Menüs. Manche klassische Bäckereien und Konditoreien tun sich schwer damit. Für uns ist es eine logische Ergänzung.

Sie expandieren vor allem in Zürich. Sind Sie in Luzern an Grenzen gestossen?

In Luzern haben wir eine Zeitlang jährlich einen neuen Standort eröffnet. Irgendwann hiess es tatsächlich: «Was, scho wieder en Baachme?» Das hat sich allerdings geändert. Heute erhalten wir fast täglich Anfragen von Gemeinden, die wieder eine Bäckerei möchten. Aber in Luzern sind wir zurzeit ausreichend vertreten. Unser Modell basiert auf Frequenz, und da hat Zürich grosses Potenzial.

Wie kamen Sie an die Bahnhofstrasse?

Die Lage fiel mir auf, als dort noch ein Kleidergeschäft eingemietet war. Ich dachte mir, das wär's. Unser Lieferwagen fuhr ohnehin täglich nach Zürich, weil wir im Einkaufszentrum Sihlcity bereits präsent waren. Kurz darauf ergab sich die Möglichkeit, ein Konzept einzureichen.

Der Vermieter zahlte 700 000 Franken im Jahr. Wie hoch ist Ihre Miete?

Über konkrete Zahlen sprechen wir nicht. Grundsätzlich sollte die Miete je nach Standort sechs bis zehn Prozent des Umsatzes nicht übersteigen. An einer Lage wie der Bahnhofstrasse darf es etwas mehr sein, denn sie ist zugleich Schaufenster und Werbung. Wir bedie-



«Wir vertrauen uns blind»: Die beiden Brüder Raphael (links) und Matthias arbeiten seit je im Team.

KARIN HOFER / NZZ

nen dort knapp 3000 Kundinnen und Kunden pro Tag. Bei dieser Frequenz rechnet sich das.

Hatten Sie keine Angst vor dem Scheitern?

Uns war klar, dass in Zürich niemand auf uns gewartet hatte. Viele rechneten damit, dass wir nach wenigen Jahren wieder verschwinden würden. Heute heisst es, wir hätten es geschafft. Aber ich sage immer: An der Bahnhofstrasse zählt nicht der Einzug, sondern das Bleiben. Was sicher ist: Der Schritt hat unsere Bekanntheit deutlich erhöht – in Zürich und darüber hinaus.

Wer verstehen will, wie das System Bachmann funktioniert, muss eine Etage höher. Im selben Gebäude wie die Büros befindet sich auf rund 10 000 Quadratmetern die Produktion. Für den Rundgang sind Mantel, Haarnetz und desinfizierte Hände Pflicht. Im ersten Raum riecht es nach Basilikum. Eine Mitarbeiterin rührt Pesto in einem grossen Kessel. Hier entstehen warme Menüs und Snacks für die Filialen. Raphael Bachmann bleibt stehen und sagt: «Früher haben wir Convenience-Produkte eingekauft und weiterverarbeitet. Heute produzieren wir konsequent selber.» Im nächsten Raum setzt eine Angestellte Vermicelles auf kleine Mürbeteigböden. Die Marronimasse kommt nicht aus dem Spritzsack, sondern aus einer umgebauten Wurstmaschine. Auf Knopfdruck entstehen gleichmässige Stränge. Das spart Kraft und Zeit.

Ihre Filialen liegen an stark frequentierten Standorten. Warum?

Raphael Bachmann: Unser Geschäftsmodell braucht Laufkundschaft. Je mehr Menschen vorbeikommen, desto grösser die Chance, dass sie etwas kaufen. Wir haben drei Wellen: Morgen, Mittag und Nachmittag: Wer morgens Kaffee und Gipfeli kauft, nimmt vielleicht gleich den Mittagssnack und Pralines für den Abend mit. So steigt der Umsatz pro Kunde.

Für Zürcher Verhältnisse sind Sie vergleichsweise günstig. Ein Kaffee kostet 3.70 Franken, ein Schinken-Silser 4.50, eine Pasta 11.95. Sind das Luzerner Preise?

«Uns war klar, dass in Zürich niemand auf uns gewartet hatte.»

Matthias Bachmann
Bäcker und Konditor

«Grundsätzlich wollen wir preislich in der unteren Hälfte des Marktes bleiben.»

Raphael Bachmann
Bäcker und Konditor

Confiserie Bachmann

am. · Die 1897 in Sursee gegründete Confiserie Bachmann zählt mit rund 750 Mitarbeitenden zu den führenden Bäckerei-Confiserie-Unternehmen der Schweiz. Das Luzerner Familienunternehmen wird in vierter Generation von Matthias (55) und Raphael (53) Bachmann geführt. Bis Ende 2026 sollen 26 Standorte eröffnet sein, davon 8 im Kanton Zürich. Aktuelle Umsatzzahlen veröffentlicht das Unternehmen nicht. Laut der Familienchronik erzielte Bachmann jedoch bereits Anfang der 1990er Jahre einen Umsatz von 12 Millionen Franken. Angesichts der Expansion, die seither stattgefunden hat, würde es nicht überraschen, wenn die Schwelle von 100 Millionen mittlerweile erreicht wäre..

Verpackte Produkte kosten bei uns überall gleich viel. Wir produzieren zentral, der Preis steht auf der Verpackung. Brot und Kaffee sind in Zürich leicht teurer. Grundsätzlich wollen wir preislich in der unteren Hälfte des Marktes bleiben. Lieber verkaufen wir mehr, als über hohe Preise zu wachsen.

Wäre es nicht einfacher, die Margen anzuheben?

Diese Frage hören wir oft. Für uns funktioniert das nicht. Wir brauchen Volumen, um Frische zu garantieren. Unsere Filialen beliefern wir zwei- bis dreimal täglich, teilweise sogar viermal.

Im nächsten Raum riecht es nach heissem Fett und Zucker. Teigkugeln gleiten auf dem Band ins Öl und tauchen im Sekundentakt goldbraun als Berliner wieder auf. «Fasnachtszeit», sagt Matthias Bachmann. In der Brotbäckerei ist es kurz nach zehn Uhr morgens ruhiger. Sauerteigbrote warten noch darauf, gebacken zu werden. Wenn man auf einen Teigling drückt, gibt er federnd nach. «Das ist das Resultat einer langen Teigruhe», sagt Bachmann.

Daneben liegen Hauszöpfe, halb gebacken. Sie werden tiefgekühlt in die Filialen geliefert und dort erst dann fertig gebacken, wenn sie gebraucht werden – so dass sie möglichst frisch in den Verkauf gelangen. Das sei nicht dasselbe wie Aufbacken, sagt Bachmann: «Fertigbacken dauert rund zwanzig Minuten, Aufbacken fünf.» Vor einem grossen Metallschrank bleibt er stehen. «Den müssen Sie noch sehen.» Auf der Tür steht «Vakuum». Unterdruck entzieht frisch gebackenem Brot innert zwei Minuten die Hitze. «Das ist vor allem für Sandwichbrote ideal», erklärt er. «Sie lassen sich dadurch rasch weiterverarbeiten.» Doch auch qualitativ mache das Verfahren einen Unterschied: Die Kruste werde knuspriger, das Innere saftiger.

Der Wettbewerb ist hart. Discounter verkaufen ein 500-Gramm-Ruchbrot für 95 Rappen. Im Coop und in der Migros kostet der Pfänder 1 Franken.

Matthias Bachmann: Wir können nicht zu diesen Preisen produzieren. Unser An-

spruch ist deshalb ein anderer: Der Kunde soll schmecken, warum er mehr bezahlt.

Den klassischen Ruchbrot-Pfänder haben Sie nicht im Sortiment.

Wir haben ihn im Januar ersetzt. Heute verkaufen wir ein «Huusbrot Ruch», 420 Gramm für 3.50 Franken. Es basiert auf denselben Grundzutaten, aber der Teig erhält mehr Zeit, und das Brot wird anders gebacken. Das ist eine bewusste Abgrenzung.

Was raten Sie einem Kleinbetrieb?

Das Gipfeli ist zentral – wirtschaftlich und als Visitenkarte. Wer als Bäcker seine Gipfeli nicht mehr selber herstellt, hat meiner Meinung nach verloren. Dann stellt sich für den Kunden die Frage, warum er noch zum Bäcker gehen soll, wenn er Vergleichbares an der Tankstelle bekommt.

Bäcker haben schwierige Arbeitszeiten. Finden Sie genügend Fachkräfte?

Wir bieten vergleichsweise gute Arbeitszeiten an. In vielen Bäckereien beginnt die Schicht bereits um neun Uhr abends, weil Hotels oder Dritte früh beliefert werden müssen. Wir liefern bewusst nicht an externe Abnehmer. Unsere ersten Bäcker beginnen um Mitternacht, der Grossteil um drei Uhr morgens. So sind sie vor dem Mittag zu Hause, können eine Siesta machen und den Nachmittag und Abend mit der Familie verbringen.

In der Tortenabteilung stehen zehn Frauen an hohen Tischen. Sie überziehen Kuchen mit Marzipan, schreiben Namen mit Zuckerpaste, setzen Marzipanfiguren darauf oder auch einmal einen Spielzeugdinosaurier. «Viele Kollegen wollen ihre Deko unbedingt selber herstellen», sagt Raphael Bachmann. «Aber wenn das Kind an einem Schleichtier mehr Freude hat: Warum nicht?»

In der Schokoladenabteilung dreht sich die Schleudermaschine. Aus Hohlformen, die mit flüssiger Schokolade gefüllt sind, werden Osterhasen. Die Temperierung ist eine Wissenschaft für sich: erwärmen, abkühlen, erneut leicht erwärmen – abhängig von Raumtemperatur und Luftfeuchtigkeit in Nuancen unterschiedlich. Still steht nur die Glaceproduktion. Im Winter ruht sie. «Aber sobald ein warmes Wochenende kommt, fahren wir hoch», sagt Bachmann.

Ihre Produktionsräume sind bis in den letzten Winkel genutzt. Reicht das noch?

Raphael Bachmann: Wir konnten im Haus immer wieder Flächen dazumieten. Doch jetzt sind wir an der Kapazitätsgrenze. Deshalb planen wir eine neue Produktionsstätte ausserhalb Luzerns. Wir investieren 50 bis 60 Millionen Franken.

Für die fünfte Generation?

Wir müssen langfristig denken – unabhängig davon, welche Pläne unsere Kinder haben.

Wird damit eine Ausdehnung über Zürich hinaus möglich?

Heute reicht unser Radius bis zum Flughafen Zürich. Weiter können wir nicht liefern, ohne Abstriche bei Qualität und Frische zu riskieren. Mit zusätzlicher Kapazität wären Städte wie Winterthur, Bern oder Basel denkbar.

Sie leiten eine grosse Firma. Und tragen Konditorenjacke- und mütze. Warum?

Wir sind gelernte Konditoren und stolz auf unseren Beruf. Zudem sind wir täglich in der Produktion, wo Hygienevorschriften gelten. Die Kleidung ist auch ein Zeichen: Unsere Mitarbeitenden sehen, dass wir aus dem Handwerk kommen und uns damit identifizieren.