

stärkste Kategorie im Süßwaren-Segment. Schokolade trägt 2 Prozent zum Gesamtumsatz bei; fast 70 Prozent der Schokoladenprodukte werden über Aktionen verkauft – ein unglaublich hoher Wert! Selbst die süße Saisonware hat einen Aktionsumsatz von knapp 35 Prozent. Arnolds weiß: „In Tschechien zählt der Anteil des Werbeumsatzes mit 43 Prozent zu den höchsten in Europa. Tschechien ist das Land der Schnäppchenjäger. Der tschechische Kunde möchte keine Tiefstpreise, sondern einen hohen Discount.“ Mit seiner Eigenmarke unterstreiche Kaufland seinen Anspruch als Preisführer. Arnolds betont: „Die K-Marke ist als Preiseinstiegsmarke positioniert, aber die Qualität muss auf A-Niveau sein.“

Riegel für Europa und den amerikanischen Markt

Qualität auf A-Niveau fertigt das Süßwarenunternehmen Rupa s.r.o., Produzent von Nuss-, Frucht- und Müsliriegeln und Lieferant unter anderem auch für Kaufland. Martin Hrach und Ian Stepánek haben den Betrieb im Jahr 1996 gegründet. Heute wird er von Hrach und Stepáneks Tochter Aneta Stepánekovna, die auch für den Export verantwortlich zeichnet, geleitet. Auf insgesamt zwei Linien incl. Überzugmaschinen fertigen die knapp 80 Mitarbeiter rund 60 Millionen Riegel im Jahr. Das Sortiment reicht von homogenen Riegeln aus beispielsweise Marzipan, Nougat oder Kokos über kompakte Müsliriegel bis hin zu sehr hochwertigen fragilen Nussriegeln, bei denen die ganzen Nüsse nur mithilfe von etwas Sirup zusammenkleben.

Ganz neu sind seit April Flapjack-Riegel im Sortiment; und zudem läuft aktuell die Entwicklung der Verpackungen für die neuen Proteinriegel des Unternehmens, deren Einführung für den Herbst geplant ist. Rupa vertreibt seine Riegel unter den eigenen Marken Fly und Maxi Nuta und fertigt zudem Private Labels, die in sechs Länder geliefert werden – darunter auch in den amerikanischen Markt, in dem Rupa 2 Mio. Euro Umsatz erwirtschaftet. Rupa-Riegel sind im gesamten europäischen Markt – Spanien und Frankreich ausgenommen – zu finden. 60 Prozent der Produktion gehen in den Export. Bezüglich des

Umsatzes ihres Unternehmens möchte Aneta Stepánekovna keine genauen Angaben machen. Sie verrät nur so viel: Er liegt zwischen 10 und 15 Mio. Euro. Während der Saison zu Ostern und Weihnachten fertigt das Unternehmen auch Hohlfiguren und hat sich damit ein zweites Standbein im Schokoladensegment geschaffen.

Choco-Story entführt in die Welt der Schokolade

Ein profunder Kenner des tschechischen Schokoladenmarkts und seiner Geschichte ist Stanislav Krámský. Seit 1967 sammelt der Tscheche Schokoladenverpackungen – und seine Sammlung wächst beständig. Heute umfasst sie über 160.000 Schokoladenumschläge, Dosen und Schachteln von knapp 6.000 Firmen und Handelsmarken aus 132 Staaten – und über jedes einzelne Stück kann der Schokoladenkenner Wissenswertes berichten. Mit der Geschichte der Schokolade auf dem Gebiet der ehemaligen Tschechoslowakei befasst sich Krámský in seinem Ende 2008 erschienenen Buch „Kniha o cokoladé“. Es zeigt zudem zahlreiche historische Dokumente, die aus den beiden großen Sammlungen von Stanislav Krámský und Josef Feitl stammen.

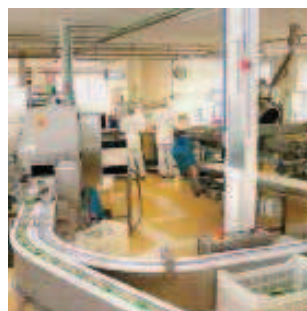
Einen Teil seiner Exponate hat Krámský dem 2008 gegründeten Prager Schokoladenmuseum Choco-Story zur Verfügung gestellt. Das mitten in der Prager Altstadt angesiedelte Museum ist nach dem Vorbild der Choco-Story in Brügge errichtet worden. In dem aufgrund seiner zahlreichen Exponate aus Privatsammlungen einzigartigen Museum bekamen die Teilnehmer der SG Classics in einer kurzweiligen, informativen Führung

nicht nur einen Überblick über die Welt der Schokolade von deren Entdeckung bis heute, sondern hatten auch ausgiebig Gelegenheit, sich mit Krámský auszutauschen und Informationen über die Historie zahlreicher Schokoladenfirmen zu bekommen.

Wissenswertes über die Geschichte und Architektur Prags erfuhrt die Gruppe darüber hinaus auf ihrer Segway-Tour durch die Hauptstadt. Auf zwei Rädern in kleinen Gruppen ging es zwei Stunden lang quer durch die ganze Stadt bis hinauf zur Prager Burg, wo sich ein einzigartiger Überblick über die Stadt eröffnete. Nach zum Teil anfänglichen Start- und Gleichgewichtsproblemen schlängelten sich alle bei bis zu 20 Stundenkilometern an den Passanten vorbei durch die Gassen und über die Brücken der Stadt.

Transparenz, der Schlüssel für erfolgreiche Führung

Den Überblick haben und behalten, das ist auch die zentrale Aufgabe eines jeden Managers. Und hier sei Transparenz ein ganz wesentlicher Faktor, sagte der Dipl. Psychologe Rüdiger Maas, der sich mit seinem Unternehmen Maas Beratungsgesellschaft mbH auf die „Psychologie“ im Unternehmen spezialisiert hat. Warum dies so ist, das skizzierte er in seinem Workshop „Wachstum und Transparenz – Mit Durchblick zum Erfolg“. Wachstum sei die zentrale Motivation des Handelns. Wer kontrollieren wolle, müsse genau wissen, wer und was zu kontrollieren ist. Der Schlüssel dazu sei Transparenz. Eine Führungskraft muss stets alles sehen – auch das vordergründig nicht Offensichtliche, während ein Mitarbeiter stets nur auf



Auf zwei Linien fertigt das Unternehmen Rupa die unterschiedlichsten Riegel



Für Abwechslung war gesorgt: Spannung beim Fußballgucken, Information beim Museumsbesuch und Spaß bei der Segway-Tour durch Prag

Rüdiger Maas (re.) rief in seinem Workshop mit zahlreichen Praxistest bei so manchem Teilnehmer Erstaunen hervor



Klaus Lellé (li.) von Halloren und Claus Cersovsky (Rübezahl) genossen die Stadtführung auf zwei Rädern

den Baustein, an dem er arbeitet, und dessen direktes Umfeld achtet.

Jeder in einem Unternehmen muss genau wissen, wo er steht, welcher Führungskraft er zugeteilt ist und wer ihm unterstellt ist. „Nur wenn die Unternehmensorganisation eine klare Struktur aufweist, kann effektiv gearbeitet werden“, so Maas. Organigramme schaffen die notwendige Orientierung und Struktur in einem Unternehmen. Ebenso wichtig wie ein stets aktuelles Organigramm seien aber auch klare Anweisungen und Verantwortungsbereiche. Oft haben Mitarbeiter nur Halbinformationen und arbeiten dann nach bestem Wissen und Gewissen“, erläuterte Maas die Gefahren unklarer Unternehmensstrukturen.

Ist einmal die nötige Transparenz geschaffen, muss die Feinarbeit, die Veredelung folgen. Es reiche nicht, das bereits Erreichte zu erhalten; vielmehr müsse stets optimiert und Veränderungen müssten zugelassen wer-

den. Dazu gehören regelmäßige Messungen der Arbeitszufriedenheit und Motivation. „Allerdings“, betonte Maas „ist Motivation nicht messbar, aber man kann so eine Art Betriebsklima messen.“ Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit können Parameter wie Arbeitsmittel, Informationsfluss, Vorgesetztenkontakt, Einkommen und Gehalt, Selbstständigkeit oder auch Kollegenkontakt abgefragt werden. Schon die richtige Auswahl der Mitarbeiter sei von elementarer Bedeutung. Oft entscheide die Sympathie, aber aussagekräftiger sind Messverfahren, um die Qualifikation des Einzelnen zu erkennen.

Seine Ausführungen verdeutlichte Maas anhand verschiedener Praxistests und Übungen mit den Teilnehmern. So zeigte sich, wie unterschiedlich die Erstellung eines Organigramms in ein- und derselben Firma ausfallen kann und dass es manchmal nicht leicht ist, als Expertenkomitee den – einzigen – geeigneten Bewerber

für eine Stelle herauszufinden. Nach dem Ausfüllen eines Persönlichkeits-Fragebogens händigte Maas am Ende des Workshops jedem Teilnehmer ein überraschendes Persönlichkeitsprofil aus – und rief damit Zustimmung, aber auch ungläubiges Staunen hervor: Maas hatte einfach sechs verschiedene Persönlichkeitsanalysen ausgedruckt und diese willkürlich an die Teilnehmer verteilt. Er warnte: „Der Test, den ich mit Ihnen gemacht habe, wird tatsächlich durchgeführt.“ Jedoch habe er keine Aussagekraft. „Eine Persönlichkeit ist zu komplex, um sie in einzelne Schubladen zu stecken“, so der Psychologe. Einen validen Test erkennt man an der DIN 33430. „Solch ein Test darf nicht die Persönlichkeit, sondern muss arbeitsrelevante Entscheidungen messen“, betonte Maas. ●