

Promarca

Acht Fragen an ...

Lea Paessens ist seit bald einem Jahr CEO des Schweizer Traditionsunternehmens Oswald, das zur Unilever-Gruppe gehört. Dieser Würz- und Bouillonhersteller beschäftigt rund 300 Mitarbeitende.

Interview: **persönlich** Bild: zVg

Frau Paessens, ist es korrekt, dass Sie bereits als Kind CEO werden wollten?

Haha, ja. Mein Vater war, seit ich denken kann, in leitenden Positionen, und was er von seiner Arbeit zu Hause erzählt hatte, fand ich immer sehr spannend. Während eines Klassenlagers im Gymi haben wir dann zum Thema Wirtschaft ein Planspiel gemacht. Die Aufgabe bestand darin, eine Firma aufzubauen. Das Produkt waren, glaube ich, Skihelme. Ich war Teamleiterin, und das Ganze hat mir enormen Spass gemacht und mich darin bestätigt, dass ich so etwas irgendwann machen möchte.

«Ich bin überzeugt, dass Entscheide am besten dort gefällt werden, wo die besten faktenbasierten Informationen sind.»

Nun sind Sie seit nicht einmal einem Jahr Chefin von Oswald Nahrungsmittel.

Welches waren anfangs die grössten Herausforderungen bei Ihrer neuen Tätigkeit?

Das ist meine erste Erfahrung als CEO, entsprechend gab und gibt es da ziemlich viele. Zudem ist Oswald ein Unternehmen, das wirklich die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt und ein ziemlich spezielles Vertriebsmodell hat. Es sind also viele Themen

dabei, bei denen ich keine Erfahrung mitbringe. Es ist für mich ein Privileg, jeden Tag so viel lernen zu können. Ausserdem arbeite ich Teilzeit in einem Pensum von 90 Prozent und habe zwei kleine Kinder im Alter von zwei und vier Jahren. Ich hatte meine Zweifel, dass das klappt. Aber glücklicherweise glaubte mein Chef mehr als ich daran, dass ich das packe. Dieser Rückhalt war enorm wichtig bei der Entscheidungsfindung, und ich bin sehr froh, habe ich den Schritt gemacht. Herausfordernd ist es aber alleweil.

Stichwort Leadership: Nach welchen Prinzipien führen Sie?

Schlechte Führungskräfte geben schlechte Anweisungen. Bessere Führungskräfte geben gute Anweisungen. Grossartige Führungskräfte geben gar keine Anweisungen. Ich bin überzeugt, dass Entscheide am besten dort gefällt werden, wo die besten faktenbasierten Informationen sind, also nicht oben an hierarchischen Pyramiden. Damit das klappt, müssen wir Leaderinnen und Leader entwickeln – indem Kontrolle abgegeben und Klarheit geschaffen wird und Kompetenzen entwickelt werden.

Welche Stellung nimmt das Marketing bei Ihnen ein?

Marketing als konsequente Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Befriedigung der Bedürfnisse potenzieller Kunden nimmt bei uns eine essenzielle Rolle ein. Wir haben durch unser Geschäftsmodell das Privileg, täglich mit Hunderten von Kundinnen und

Kunden in direktem Kontakt zu sein, ihnen also zuhören zu können und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Das treibt uns an, immer wieder neue Produkte zu schaffen, unseren Service zu optimieren und so zu wachsen. Selbstverständlich nimmt wie in jedem Konsumgüterunternehmen auch die Marketingkommunikation eine wichtige Rolle ein. Durch unser spezielles Vertriebsmodell setzen wir auf direkte Ansprache, on- und offline, also auf grosse ATL-Kampagnen. Die Herausforderung besteht im Moment darin, den Verschiebungen in den Konsumentenbedürfnissen im Nachgang von Covid gerecht zu werden.

Oswald ist Teil des Unilever-Konzerns.

Wie ist das Verhältnis allgemein?

Haben Sie strikte Vorgaben, oder sind Sie relativ frei?

Das Verhältnis ist sehr gut. Unilever unterstützt uns mit Wissen und Leitlinien bei den grossen, strategisch relevanten Themen, beispielsweise beim Thema Nachhaltigkeit. Ansonsten haben wir viel Gestaltungsspielraum.

Diversity und Nachhaltigkeit sind im heutigen Unternehmertum zentrale Begriffe.

Wie stehen Sie dazu, und welche Massnahmen treffen Sie diesbezüglich?

Nachhaltigkeit steht heute im Herzen unserer Strategie, denn die Produktqualität ist einer unserer Kern-USP, und diese erreichen wir langfristig nur mit nachhaltigen und regionalen Rohmaterialien. Aber auch über unsere Rohmaterialien hinaus ist unser Ziel



klar, unseren ökologischen Fussabdruck zu verringern. Projekte zu Energienutzung, Motorisierung unserer Vertriebsmannschaft, Reduktion unserer Verpackungen und gegen Foodwaste sind nur einige, die aktuell laufen. Wie Nachhaltigkeit ist auch Diversity ein Business-Case. Denn diverse Teams performen nachweislich besser. In der Geschlechterdurchmischung unserer Organisation haben wir dank flexibler Homeoffice-Regelung und Teilzeitmodellen in den letzten Jahren viele Fortschritte gemacht, zum Beispiel den Frauenanteil in der Fieldforce auf heute rund 30 Prozent deutlich erhöht. Besonders in den Kaderpositionen haben wir allerdings noch Potenzial. Vielen Führungskräften ist, glau-

be ich, nicht bewusst, welche entscheidende Rolle sie im Rekrutierungs- und Karriereprozess von Frauen spielen. Gegenüber Führungspositionen in Teilzeit oder Jobsharing gibt es viele Vorurteile von beiden Seiten. Ich verstehe mich diesbezüglich als gute Case-Study inner- und ausserhalb der Organisation, um aufzuzeigen, dass das durchaus funktioniert.

Ihr Sortiment umfasst Gewürze, Bouillon, Öl und Essig sowie Tee und Kaffee.

Was zeichnet Ihre Produkte gegenüber denjenigen Ihrer Mitbewerber aus, und gibt es einen Bestseller?

Wir führen unser Sortiment in vier Linien,

die den aktuellen Bedürfnissen unserer Konsumentinnen und Konsumenten gerecht werden: Die Heimatschätze bestehen aus regionalen Schweizer Zutaten, die Naturschätze bieten den besten Geschmack der Natur und kommen ohne Zusatzstoffe oder Palmöl aus. Mit unserer Premiumlinie 1951 bringen wir traditionelles Handwerk auf das nächste Level, und in unseren Klassikern fassen wir die bewährten Topseller zusammen.

Absoluter Bestseller ist die Klassiker-Bouillon Vegetal fettfrei, bei Neukunden aber die Naturschätze-Variante der Bouillon Vegetal. Bei den Gewürzen sind es die Klassiker Salat Mix, vor Rustica und Agliata.

Ein hervorragender Geschmack und sehr gute Qualität sind das oberste Ziel bei der Entwicklung unserer Produkte. Qualität definieren wir über die Zutaten im Produkt: lokale Kräuter, hoher Anteil an geschmacksgebenden Zutaten, nicht zu viel Salz und wenn möglich kein Zucker. Den Geschmack testen wir mit Blinddegustationen gegenüber den Produkten von Marktführern.

Was uns aber vor allem auszeichnet, ist das Wissen, die perfekten und gelingsicheren Mischungen zu erstellen. Unsere Maitres Épiciers sind wahre Meister im Kombinieren qualitativ hochwertiger Zutaten zu einer perfekten Würzmischung, Bouillon oder Sauce.

Das sprichwörtliche Salz in der Suppe dürfte für Sie dank Ihrer Produktpalette kein Problem darstellen. Können Sie selber auch noch zum Kochen, und welches sind Ihre Lieblingsgerichte?

Wir kochen täglich für unsere Familie, und das ziemlich gleichberechtigt. Aber wie das so ist mit zwei Kleinkindern am Tisch, ist unser Repertoire im Moment etwas eingeschränkt. Mittlerweile sind wir aber ziemlich kreativ und geübt darin, alle Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen, nicht zuletzt dank der Oswald-Flüssigkräuter, mit denen sich Gerichte auch am Tisch noch hervorragend abschmecken lassen. Einer meiner persönlichen Favoriten ist unsere selbstgemachte Pizza. 