



UNTERNEHMER  
GESPRÄCH

# „Wir sind einfach schneller“

Während Konzerne ihr Angebot zusammenstreichen, baut die Ospelt-Gruppe ihr Portfolio kräftig aus. Aktuell bereiten die Liechtensteiner den Neustart der von Nestlé übernommenen Marke Le Parfait vor. Parallel investieren sie in die globale Ernährungswende à la Livekindly. Es sind Weichenstellungen für die Zukunft und die nächste Generation: Sie verkörpert Juniorchef und Nationalspieler Philipp Ospelt, der gerade vom Fußballplatz ins Unternehmen hinüberwechselt. | Heidrun Krost

**Juniorchef:** Philipp Ospelt verantwortet ab Januar gruppenweit das Marketing.

Alexander Ospelt liebt Motoren. Mit 16 wollte er Auto-mechaniker werden. Vater Herbert aber schickte ihn in die Lehre zum schwäbischen Wursthersteller Nocker. Der gehört heute zu Vion. Der 58-Jährige indes lebt in Vaduz und führt das nur wenige Kilometer nördlich ansässige Familienunternehmen Herbert Ospelt Anstalt.

Die Ospelt-Gruppe ist Spezialist für Fleischwaren. In den letzten Jahrzehnten jedoch ist das Portfolio vielgestaltiger geworden. Tierfutter, Teigwaren, Fertiggerichte und Pizza sind hinzugekommen. Über ihr Private-Label-Geschäft beliefern die Liechtensteiner Handelspartner in 27 Ländern. Der heutige Alleininhaber bereut bis heute nicht, dass er früh am Fließband stand: „Ich habe so das Geschäft von der Pike auf gelernt“, sagt er. Statt sich beim Tuning schneller Motoren und Autos zu verausgaben, kennt er sich mit der Wurst- und Pizzaproduktion aus. Und versteht zudem etwas von Markenführung. Denn in der Schweiz kennt man Ospelt vor allem als Hersteller der Malbuner Wurstspezialitäten.

Unternehmensgründer Herbert Ospelt hat die Marke erfunden und groß gemacht. Der Senior feiert bald seinen 92. Geburtstag. Und ohne Corona würde er den Verwaltungssitz wohl weiter regelmäßig besuchen. So bleibt er lieber daheim.

Eine Unternehmensgeschichte mit scheinbar nahtlosen Übergängen, denn gerade rückt die dritte Unternehmensgeneration in die Verantwortung: Philipp Ospelt ist neuerdings zusammen mit Vater Alexander Geschäftsführer der Food-Division Schweiz. Ab Januar nächsten Jahres wird er gruppenweit das Marketing verantworten. Mit gerade 28 Jahren ist es ein privilegierter Werdegang, der ihm Respekt abfordert: „Ich bin in der glücklichen Situation, in diesem Lernprozess stets und in allen Bereichen auf kompetente Beratung und Ratschläge zurückgreifen zu können“, sagt er. Philipp ist der ältere zweier Brüder und hat neben dem Bachelor of Science an der Universität Innsbruck und einem Praktikum bei Swarovski zuletzt vor allem eines gemacht: Fußball gespielt. Er startete in der Jugend von Bayern München, spielte dann für Schweizer Clubs wie dem FC Buchs. Aktuell steht der „offensive Mittelfeldspieler mit Stürmerqualitäten“ noch beim Amateurclub USV Eschen-Mauren unter Vertrag und ist

im Nationalmannschaftskader von Liechtenstein. Für ihn war seine bisherige Fußballkarriere eine Vorbereitung auf das was jetzt kommt: Denn Kampfgeist, Disziplin, Leidenschaft und Fleiß seien hier wie dort sehr wichtig, sagt er. „Schlussendlich ist es im Beruf wie im Sport. Alle arbeiten auf das gleiche Ziel hin und jeder Einzelne ist entscheidend für den gemeinschaftlichen Erfolg.“

Auch Philipps Weg war vorbestimmt: Er und sein Bruder Martin (25), der als gelernter Koch seit August das familieneigene Restaurant Amarone in Vaduz führt, seien mit der Firma und den Produkten aufgewachsen. „In den Sommerferien haben wir nicht nur Spiel- und Sportgeschäfte, sondern auch Supermärkte und Discounter durchkämmt“, erzählt er. Und Vater Alexander habe viele Sonntagnachmittage damit verbracht, am heimischen Küchentisch erste Produktmuster mit Schere und Klebestift „zusammenzuschustern“.

Alles war und ist auf die Weiterentwicklung des Unternehmens, eine stiftungsähnliche Familienholding, ausgerichtet. Die für Liechtenstein typische privatrechtliche Rechtsform Anstalt lässt zu, dass Bilanzen nur geringen Deklarationspflichten unterliegen. Wer für so viele unterschiedliche Handelskunden gleichzeitig arbeitet, für den ist das wie ein Schutzraum.

Und wie steht es mit Fremdbeteiligungen? Ospelt lacht: „Das ist eine Frage, die ich immer gelassen beantworte. Die Firma Ospelt und alle Tochtergesellschaften sind fest und zu 100 Prozent in Familienhand.“ Auf die jüngste Geschäftsentwicklung angesprochen verweist er gerne auf Schätzungen des Schweizer Wirtschaftsmagazins Die Bilanz. Demzufolge lag der Gruppenumsatz 2019 bei umgerechnet rund 600 Millionen Euro und das schon seit Jahren, auch 2020 soll er dieses Niveau erreichen. Beim Thema Rentabilität wirkt Ospelt noch zugeknöpft: „Wir haben weiterhin die Unterstützung der Banken und können immer in vernünftiger Relation zum Umsatz investieren.“

## Invest ins Markengeschäft

Geld steckt Ospelt derzeit vor allem in Markenkonzepten. Aktuell rollt er international Conower Snacks aus. Die Trockenfleisch-Ränge wurde zuletzt um sogenannte Pocket Sandwiches erweitert. Im Schweizer Lebensmittelhandel sind die unter Malbuner zu finden. Künftig gibt es sie hierzulande nicht nur in Convenience-Shops von Lekkerland oder Tank & Rast, sondern auch im Lebensmittelhandel. Dazu wurde mit dem Männer-TV-Kanal Dmax eine Werbepartnerschaft geschlossen. Die Ursprünge der Marke führen nach Deutschland, zum Gut Conow in Mecklenburg-Vorpommern. Ospelt hat sie 2018 gekauft und ihr einen neuen Markenauftritt verpasst.

Auch zuletzt war er auf Einkaufstour und wurde bei Nestlé fündig: Die Brotaufstriche von Le Parfait werden

ab Januar in Bendern produziert. Beim Gedanken daran gerät der sonst eher zurückhaltende Unternehmer ins Schwärmen: „Sie passt vom Allerfeinsten in unser Portfolio“, sagt er. Le Parfait sei eine der wenigen Schweizer Kultmarken und dort in jedem Regal präsent. „Generationen sind damit aufgewachsen.“ Ospelt will deshalb vor allem eines: der angestaubten Marke eine neue Dynamik geben. Auch biete sie ein solides Gerüst, um mehr darauf aufzubauen und etwa das Angebot vegetarischer Rezepturen auszuweiten. In Deutschland ist Le Parfait bei der Großhandelspartie Nestlé Professional „als pflanzliche Alternative zu Wurst und Käse mit hohem Geschmacksanspruch“ zu haben.

Verhandelt wird derzeit noch, ob der Vertrieb an Systemgastronomen und Hotels bei Nestlé verbleibt, um so das Business-to-Business-Geschäft in Deutschland und in Österreich auszubauen. „Den Übergang der Produktion jetzt reibungslos zu gestalten, hat für uns höchste Priorität“, sagt Ospelt. Parallel arbeitet ein eigenes Team an der Neujustierung der Marke. „Daran sehen Sie, wie ernst wir das nehmen.“ Denn gekauft sei schnell, der Anspruch jedoch sei, die Marke nachhaltig auszubauen.

Mit Nachdruck verfolgt Ospelt auch die Nutzung alternativer Proteinquellen für die Nahrungsmittelproduktion. Er ist Investor und Technologiepartner bei Livekindly, dem internationalen Konsortium zur Entwicklung pflanzlicher und nachhaltig produzierter Produkte. Livekindly sammelt dafür nicht nur Geld, zuletzt über 200 Millionen Euro, sondern auch Know-how-Partner. Der Fleischersatz-Spezialist will so eines „der größten pflanzenbasierten Lebensmittelunternehmen der Welt werden“, dabei soll die Expertise der Liechtensteiner bei der Entwicklung von Fertiggerichten und Convenience-Waren helfen, ließ CEO Kees Kruythof kürzlich verlauten.

Für Alexander Ospelt ist die Kooperation eine von vielen Weichenstellungen, die sich aus der „sehr genauen Beobachtung der Märkte“ ergebe. Vegetarische und vegane Produkte seien für ihn kein Neuland. Seit zwanzig Jahren schon biete Ospelt vegetarische Wurst an – nicht aus Erbsenprotein, sondern aus Soja. Schon in den 70er-Jahren gab es aus Bendern auch eine Diätwurst mit sehr wenig Fett und wenig Zusatzstoffen. „Die Produkte waren im Markt“, sagt er. Das Endverbrauchermarketing aber sei segmentierter und vielleicht auch offensiver. Ospelt produziert etwa für Lidl lange schon Gemüsepizza, die neuerdings in den Läden als vegan beworben wird.

Wie Vater Herbert denkt auch Alexander Ospelt von der Fertigungspraxis her: „Er hat immer sehr viel ausprobiert, das hat er uns mitgegeben“, sagt er und schaut hinüber zu seinem Sohn. Der Senior spezialisierte die Traditions Metzgerei auf die Weiterverarbeitung zugekaufter Teilstücke zu Wurst- und Schinkenspezialitäten. Dabei wollte er möglichst alle Teile,





## EDELSCHINKEN UND TORTELLONI

Die Ospelts gehören zur Liechtensteiner Unternehmerelite. Verwaltungsratschef Alexander Ospelt wurde 2019 zum „Entrepreneur of the year“ gekürt. Am Stammsitz produziert das Unternehmen die Schweizer Wurst- und Charcuterie-Marke Malbuner und nebenan Nass-Tierfutter für Handelsmarken wie Romeo Select oder Cachet Premium von Aldi, für Fressnapf oder Migros. Trockenfutter für Vierbeiner kommt aus dem thüringischen Apolda, wo in einem zweiten Werk Tiefkühlpizza hergestellt wird. Ospelt investierte

dort seit der Übernahme 1999 rund 160 Millionen Euro und baute zuletzt eine Fertigung für Aufback-Snacks.

Die Liechtensteiner sind als Hauslieferant von Lidl's Trattoria Alfredo einer der größten Pizzabäcker Europas mit 420 Beschäftigten und rund 175 Millionen Euro Umsatz laut Lagebericht 2018. Zur Firmengruppe gehören eine Fischverarbeitung in Weite im Kanton Sankt Gallen, die Convenience- und Teigwarenproduktion in Sargans und die Panetta AG in Gerhardswil, die Sandwiches für

Bahnhofsläden oder Tankstellen-shops wie Migrolino herstellt.

Die Unternehmensgruppe beschäftigt 1 800 Mitarbeiter und erzielt rund 700 Millionen Franken Umsatz. 70 Prozent der Erlöse kommen aus den Foodsparten, 30 Prozent aus der Tiernahrung. Die Marke Malbuner steht für ein Fünftel der Lebensmittelumsätze. Immer wichtiger wird der Export mit Fokus auf die DACH-Region sowie den europäischen Lebensmittelhandel. Hierfür wird seit drei Jahren eigens ein internationales Expertenteam aufgebaut. *Iz 49-20*

die für den menschlichen Verzehr zertifiziert waren, verarbeiten. Er begann Nass-Tierfutter herzustellen. Wenig später folgte die Erfindung der Alu-Portionsschalen, die wegen der verbraucherfreundlichen Handhabung kaum mehr wegzudenken sind. Ospelt füllte sie zunächst auf gebrauchten Maschinen für Handelspartner. Erst als Markenartikler wie Nestlé Purina oder Mars ihre Produkte massenhaft in Alubecher packten, revolutionierten sie den in Deutschland rund 490 Millionen Euro großen Markt.

### Scheitern schafft Neues

Der Mut für Neues und eine Portion Risikobereitschaft sind es, die Ospelt auch in die nächste Unternehmergeneration projiziert: „Ich bin wie Philipp jung reingegangen und allmählich in die Verantwortung hineingewachsen.“ Der Scheidepunkt im Ablöseprozess vom Vater war das Jahr 1999: Alexander Ospelt initiierte die Übernahme der damals insolventen Papalina GmbH im thüringischen Apolda. Er war 38 Jahre alt. Es war ein Wagnis, aber auch der nächste wichtige Schritt in der weiteren Diversifizierung des Unternehmens. Es war der Einstieg in die Tiefkühl-Pizzaproduktion und der Sprung mit der Fertigung nach Deutschland – einem der bis heute wichtigsten Absatzmärkte. 2012 baute Ospelt dort auf einem Nachbargrundstück eine Fabrik für Trockentierfutter.

Der thüringische Ableger – allein in das Tiefkühlwerk flossen seit 1999 über 100 Millionen Euro – bot Ospelt zuletzt viele Wachstumsmöglichkeiten. Die dort ansässige Tochter Ospelt Food GmbH steigerte zuletzt laut letztem öffentlichen Eintrag im Bundesanzeiger für 2018 Umsatz und Gewinn. Das Betriebsergebnis erhöhte sich auf 9,4 Prozent der Gesamtleistung. Die Produktion wurde erneut erweitert. Die Exportquote liegt bei 62 Prozent.

Die Waren gehen ins europäische Ausland, in die USA und sogar nach Indien.

„Wer das Scheitern nicht zulässt, wird nichts Neues schaffen“, sagt Ospelt. Und so mag er über die vermeintlich neue Trial-and-Error-Mentalität oder die disruptive Kraft von Startups nicht lange reden. Familienunternehmen hätten das Gespür für den Puls der Zeit, aber eben auch ein tiefes Marktverständnis. „Von Startups können wir vielleicht lernen, unsere Kompetenz besser zu vermarkten.“

Stillstand gibt es auch im beschaulichen Länderdreieck zwischen Feldkirch und dem Rheintal nicht. „Wir probieren viel, aber unsere Fehlerrate ist sehr gering“, sagt er und führt das darauf zurück, dass Innovationen dezentral aus den Fabriken kommen. Aktuell öffnet sich so auch ein „dritter Weg“ in der Geschäftsstrategie. Gemeint ist ein hybrides Markenkonzept, das exklusiv mit einem Handelspartner auszurollen ist. Das Premium-Label hat schon einen Namen: Nonna Blanca. „Das ist für uns völlig neu. Das Gerüst aber steht, von der Rezeptur über die Verpackung bis hin zum Marketingkonzept und der Werbung“, erläutert Ospelt. Aktuell gebe es Verhandlungen mit „führenden Händlern“, mehr will er nicht verraten. So geht es in kleinen und auch mal länger werdenden Schritten voran bei den Ospelts, die Innovationen an fünf Fertigungsstandorten mit je vier oder fünf Produktentwicklern vorantreiben. Anders als internationale Konzerne wie Nestlé oder Mars, die Innovationen aus ihren zentralen Entwicklungslabors in die Regionen herunterbrechen, sei man deshalb „nahe an den Kundenbedürfnissen und damit einfach deutlich schneller“. Und so fühlt es sich für Alexander Ospelt dann doch an, als lebe er seinen Jugendtraum, nämlich aus Motoren das Maximale rauszuholen. *Iz 49-20*



**Lebt einen Traum:** Inhaber Alexander Ospelt wollte immer mehr als Wurst machen.

### DREI-LÄNDER-ORGANISATION

Das Firmennetzwerk von Alexander Ospelt

