

# DER BUNDESWIRTSCHAFTS**SENAT**

IM DIALOG



PROF. DR. JO GROEBEL  
IM GESPRÄCH MIT  
PROF. DR. HERMANN BÜHLBECKER

# Der Unternehmer als Marke

*Mit Leidenschaft und Liebe zum Unternehmen hat Prof. Dr. Hermann Bühlbecker die Traditionsmarke Lambertz zu neuem Leben erweckt. Sein geniales Marketingkonzept: Printen mit Promifaktor. Der Weltmarktführer macht Lebkuchen zum Lifestyle-Erlebnis.*

*Prof. Dr. Hermann Bühlbecker im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.*

**Prof. Dr. Jo Groebel: Als Freund, Begleiter und Beobachter seit vielen Jahrzehnten sehe ich ein Unternehmen, das mit Leidenschaft von dir geführt wird. Was treibt dich um?**

Dr. Hermann Bühlbecker: Eine etwas schwierige Frage. Man muss sich in die damalige Situation hinein versetzen. Ich hatte studiert, promoviert und überlegte, was ich denn jetzt so mache. Da gab's verschiedene Alternativen. Und dann gab's aus der Familie das Angebot. Damals waren mein Onkel, meine Tante und meine Mutter Gesellschafter bei Lambertz. Sie hafteten mit dem Privatvermögen. Es ging dem Unternehmen nicht so gut. Lambertz war eine reine Fachhandelsmarke – man hatte ein Produkt: Printen, ein Saisonprodukt. Meine Familie sagte zu mir: „Wenn du jemals zu Lambertz kommen möchtest, dann musst du jetzt kommen.“ Da hab ich mir gesagt, versuch es mal. Ich habe also als Assistent der Geschäftsführung angefangen und bin dann aber schon nach einem Jahr Mitgesellschafter, geschäftsführender Gesellschafter, geworden, weil meine Mutter froh war, mir ihren hochbelasteten Anteil sozusagen kostenlos übertragen zu können. Mein Vater war damals Architekt und hat immer gesagt: „Das Schlimmste, das mir noch passiert, ist, dass ich mit meinem Geld als Architekt dafür haften muss, was die Firma Lambertz für Probleme hat.“ Sie waren froh, dass sie raus sind und ich stand voll im Risiko. Mir war damals sofort klar, ich muss eigentlich alles ändern, damit es so bleibt, wie es ist: neue Verpackungen, neue Kunden, neue Sortimente, neue Technologien. Aber alles vor dem Hintergrund, dass man eigentlich kein Geld hat. Das war eine schwere Herausforderung. Ich würde

sagen, die größte Motivation ist, dass es schön ist, eine so alte Marke – wir feiern dieses Jahr 325 Jahre – am Markt halten zu können. Und auch die Chance als Unternehmer, sich um alles kümmern zu müssen, zu dürfen, zu können. Das setzt natürlich die Bereitschaft voraus zu sagen, ich lebe für meinen Laden. Privatleben und Berufsleben bilden irgendwo eine Einheit und man muss bereit sein, sich dieser Aufgabe ganz hinzugeben. Das hab ich dann gemacht, obwohl ich mir oft die Frage gestellt habe, warum tust du dir das überhaupt noch an, nämlich immer dann, wenn es schwere Momente gibt. Aber unterm Strich ist es die Herausforderung, die einen motiviert, die einem immer wieder sagt, du musst weiter, du musst jetzt schon wieder an etwas Neuem arbeiten, denn das, was du gestern gemacht hast, ist vielleicht bedroht.

**Was viele nicht wissen, du bist ein dekoriertes Tennisspieler. Besteht eine Parallele zwischen dem Sport und deinem unternehmerischen Tun?**

Mein Studium habe ich mir mit Tennis verdient. Ich war damals Mittelrheinmeister, habe in Auswahlmannschaften gespielt, hab bei deutschen Meisterschaften mitgespielt, und ich spiele auch heute noch international für Deutschland, allerdings in meiner Altersklasse. Heute lege ich mein Engagement in die Tennismannschaft. Wir haben da so eine kleine Hoffenheim-Story, dass wir mit einem Club mit sechs Plätzen und 300 Mitgliedern in der untersten Klasse angefangen haben und sind dann Jahr für Jahr höher. Und jetzt sagen unsere Wettbewerber, Aachen – das Team heißt mittlerweile Lambertz-Kurhaus-Aachen – ist das Bayern München im Tennis. Und in der Tat,



*„Lambertz war eine reine Fachhandelsmarke – man hatte ein Produkt: Printen, ein Saisonprodukt.“*



jetzt beim letzten Davis-Cup waren die Spieler, die für Deutschland gespielt haben: Kohlschreiber, Mayer und Brands, Spieler, die auch in meiner Mannschaft spielen, mit denen wir Deutscher Meister geworden sind. Selbst unser Trainer ist mittlerweile deutscher Davis-Cup Trainer.

**Tennis ist eine Sache, die du mit Leidenschaft und Ambition betreibst ...**

Genau, das ist Herzblut, das ist kein Sponsoring, wo es um Geld geht. Ich hänge selbst an dem Sport. Und deshalb ist es auch toll, dass wir mit so einem kleinen Verein wie Kurhaus Aachen zum fünften Male deutscher Meister wurden in den vergangenen sechs Jahren und jetzt deutsche Tennisgeschichte schreiben und hervorragende Spieler haben, die mit Lambertz-Badge international antreten.

**Zurück zu Lambertz. Beim Sport kann man auch mal gewinnen, wenn man schlechter ist, weil man die bessere Taktik hat ...**

Für mich war es in der Tat eine große Herausforderung, nun selbst zu den großen Supermarktketten zu gehen und zu versuchen, Lambertz bei Rewe, bei Edeka zu positionieren, weil wir früher nur im Fachhandel vertreten waren. Mir sagte mal ein Einkäufer: „Das ist aber nett, dass jemand von Lambertz kommt. Ich dachte, irgendwann mal stirbt die Frau Kommerzienrat und damit der letzte Lambertz Kunde.“ Was er damit sagen wollte, war, ihr seid eine verstaubte Marke, wenn ihr da nicht etwas ändert, kauft keiner mehr Lambertz. Und das war meine Aufgabe damals, neue Produkte zu entwickeln, neue Konzepte und damit zum Handel zu gehen, um Lambertz in die Märkte zu bringen. Das habe ich über Jahre persönlich gemacht, später auch

Verkaufsleiter eingesetzt. Dann haben wir Firmen übernommen. Manchmal Firmen, die wir uns gar nicht hätten leisten können, die wir dann über Jahre wieder abbezahlt haben.

**Mit dem Ziel, Konkurrenten auszustechen?**

In Aachen hatte ich immer einen Wettbewerber, das war die Firma Kinkartz. Die waren sehr viel größer als Lambertz, als wir anfangen, obwohl Lambertz die ältere und bekanntere Marke war. Irgendwann haben wir uns positiv an Kinkartz vorbeientwickelt, wollten es kaufen – und konnten es nicht. Denn dann hat uns Südzucker, der größte Zuckerkonzern Europas, Kinkartz sozusagen vor der Nase weggekauft, weil die mit Schölller-Lebkuchen auch eine Gebäcksparte hatten. Südzucker hielt 51 Prozent an Schölller. Und Schölller hatte auch die alte Marke Haeberlein-Metzger. Das war natürlich ein Schlag, wenn man als Wettbewerber den größten Zuckerkonzern Europas hat. Aber dann hatte ich plötzlich die Chance, einen Lebkuchen-Wettbewerber in Süddeutschland von Schölller-Haeberlein-Metzger, nämlich die Firma Weiss übernehmen zu können. Herr Weiss kam zu mir und sagte: „Ja, tut mir leid, wir haben immer freundschaftlichen Kontakt gehabt, obwohl wir Wettbewerber waren, aber ich verkaufe mein Unternehmen an einen großen Konzern. Und er hat hinzugefügt: „Sie können das eh nicht bezahlen, weil ich hohe Ergebnisse erwirtschaftete.“ Da habe ich ihm geantwortet: „Lassen Sie das mal meine Sorge sein, ich hole mir das Geld von der Bank, Hauptsache, Sie kriegen es.“ Und dann bin ich, nachdem ich Lambertz über viele Jahre gerade saniert hatte, ins nächste Risiko und habe mich über viele Jahre verschuldet. Ich hatte aller-



Das Stammwerk Lambertz in Aachen.

dings die Chance kurz nach der Übernahme, mich da hinauszusetzen, als der Chef von Südzucker bei mir in Aachen war – übrigens genau an dem Tisch, an dem wir heute unser Interview führen. Er fragte: „Wollen Sie Deutschlands Lebkuchenkönig werden? Lassen Sie uns beides zusammenschmeißen. Sie haben Weiss und Lambertz, und wir haben Kinkartz, Schöller und Haerberlein-Metzger. Wir halten uns im Hintergrund, und Sie können Weiss zurückzahlen und haben keine Schulden mehr.“ Nach einem Tag Überlegen war meine Antwort: „Danke für das Angebot, ich möchte selbstständiger Unternehmer bleiben und weiterkämpfen.“ Danach hatten wir viele Jahre Wettbewerb und kurz vor dem Jahr 2000 rief er dann wieder bei mir an: „Wollen Sie uns Ihren Laden verkaufen?“ Ich sagte: „Hab’ doch damals schon Nein gesagt.“ Sagt er: „Aber wir sind bereit, unsere Anteile an Sie zu verkaufen, unsere Firmen.“ Und so haben wir tatsächlich 2000 Kinkartz, Haerberlein-Metzger und das, was es von Schöller-Lebkuchen noch gab, übernommen. Damit waren wir Marktführer für Lebkuchen in Deutschland, Weltmarktführer sozusagen. Wir haben später auch Ganzjahresgebäcke hergestellt, haben noch andere Unternehmen übernommen. Im Grunde sind wir also durch Akquisition und Innovation groß geworden. Angefangen haben wir mal mit 16 Millionen Jahresumsatz, heute liegen wir etwa bei 560 Millionen Euro.

**Dieser Erfolg wäre nicht ohne Expansion möglich gewesen.**

Richtig. Wir haben in Polen eine Fabrik und wir verfügen in Amerika über eine eigene Gesellschaft. Wichtig war auch, dass wir die Perle des alten Hoflieferanten

nutzten, um neben Innovation im Geschäft auch ein Innovationsmarketingkonzept zu entwickeln. Das ist im Grunde das, was viele Leute gar nicht sehen. Lambertz war der Hoflieferant der Königshöfe Belgiens, Österreichs und der Niederlande, auch mit Haerberlein-Metzger. Und wir haben versucht, dieses Denken in die heutige Kultur hineinzutragen. Überall wo die Großen dieser Welt sind, die Staatschefs, da wollen wir Lambertz mit Aachener Printen und Nürnberger Lebkuchen als Premiummarke installieren, durchaus als deutsches Kulturgut. Das war die Grundlage für ein eigenes Marketingkonzept.

**Wir reden über eine Marke, die 325 Jahre alt ist. Wie passt das mit modernem Marketing zusammen?**

Manchmal ist es im Leben ja so, dass eine gute Idee aus der Not herauskommt. Es war so, dass wir damals große Wettbewerber mit Markenartikeln hatten, die über riesige Werbebudgets verfügten und damit auch ihr Marketing determinierten. Wir wiederum hatten überhaupt kein Marketingbudget. Wir waren froh, wenn wir das Unternehmen am Laufen halten konnten. Da kam eben die Idee zu fragen, was kann man denn für ein eigenständiges Marketing machen? Wenn ich eine Vorlesung halten würde, würde ich sagen, der Unternehmer als Marke. Wir haben nämlich festgestellt, dass sich der Werbeeffect besonders darstellt, wenn der Unternehmer als Brücke vom Produkt zum Staatspräsidenten oder zum Staat dabei ist. Das braucht man nämlich, um überhaupt Berichterstattung zu bekommen. Wenn man so will: Ich war Unternehmer und Botschafter der Marke Lambertz zugleich.

**Rechtsform:**  
GmbH & Co. KG

**Gründung:**  
1688

**Sitz:**  
Aachen

**Geschäftsführer:**  
Stephan Berens  
Marcus-Dominic Hauck

**Mitarbeiter:**  
3.450

**Umsatz:**  
562 Mio. Euro

**Branche:**  
Süßwarenbranche

**Produkte:**  
Kekse, Dominosteine, Lebkuchen, Printen

**Website**  
[www.lambertz.de](http://www.lambertz.de)



**Meine wichtigste Entscheidung:**

Der Einstieg in den Lebensmittelhandel, verbunden mit der Produktion von Ganzjahresartikeln.

**Meine schlechteste Entscheidung:**

Bei der ersten Chance, Kinkartz zu kaufen, keine höhere Summe geboten zu haben.

**Meine beste Entscheidung:**

Die Firma Weiss Lebkuchen zu kaufen, obwohl wir eigentlich nicht hinreichend Kapital hatten.

**Genial an dem Konzept finde ich, dass du mit Testimonials von Prominenten arbeitest ...**

Ist natürlich auch schön, wenn man sich als mittelständischer Unternehmer auch einbringen kann, und wenn ein Bundespräsident, es war Richard von Weizsäcker, schreibt: „Wenn ich an Aachen denke, denke ich an Karl den Großen, Lambertz und die Pferde.“ Das ist ja das, was man am Ende möchte, dass man assoziiert wird mit etwas ganz Bestimmten. Hierfür ist viel Engagement nötig. Aber es ist eine große Chance, die man durch einen Manager nicht bekommen kann, der vielleicht nach ein paar Jahren wieder weg ist und der nicht mit dem Unternehmen identifiziert wird. Dies war sicherlich sehr früh von uns ein Ansatz, den Unternehmer zu benutzen, das Produkt in die Welt zu tragen, und dann auch die Marke international und auf hohem Niveau bekannt zu machen.

**Hat Lambertz auch in Deutschland neue Marketing-Wege bestritten?**

Wir haben uns im Marketing überlegt: Was können wir machen, was andere nicht machen? Und so kamen wir auf die Idee, tolle Anlässe zu schaffen. Als wir einen Preis bekamen, den Goldenen Zuckerhut vom Deutschen Fachverlag, hab ich mir gedacht, aus diesem Anlass laden wir mal den Handel und unsere Freunde zur nächsten Süßwarenmesse ein und machen eine Hommage an die Schokolade und an die Süßwaren. Daraus haben wir ein Marketingkonzept entwickelt, dass wir einmal im Jahr eine Schokoladennacht veranstalten, zu der wir uns auch immer viel einfallen lassen. Es gibt wenig Veranstaltungen in Deutschland, wo so viel internationale, Hollywood- und sonstige Prominenz kommt. Wir feiern eine Hommage an die Schokolade, und darüber wird berichtet. Auch der Lambertz-Kalender, vielleicht in Deutschland einer der bekanntesten überhaupt, ist aus der Idee entstanden: Wir stellen tolle Produkte her, die die Lebensqualität und den Genuss zelebrieren. Also machen wir wunderschöne Bilder und werben damit allgemein für Süßwaren. Da muss nicht auf jedem Blatt Lambertz stehen, sondern das Ganze ist auch eine Hommage an die Lebensfreude. Darüber hinaus haben wir viele solcher Ideen. Heute nennt man das Contentmarketing. Also Geschichten, Events, tolle Stories. Wir haben jetzt gerade ein Buch zum Thema Genuss vorgestellt. Dafür haben wir viele unserer Bekannten und Freunde, wie Christopher Lee, Mario Adorf, Hans-Dietrich Genscher, Sunnyi Melles und viele wunderbare Menschen gewonnen. Du bist ja auch darin vertreten. Von ihnen allen gibt es künstlerische Porträtfotos und ein persönliches Statement zum Thema

„Es gibt wenig Veranstaltungen in Deutschland, wo so viel internationale, Hollywood- und sonstige Prominenz kommt, ...“

Prof. Dr. Hermann Bühlbecker im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



Genuss. Die Alternative wäre eine langweilige, weil herkömmliche, 325-Jahre-Lambertz-Geschichte gewesen.

**Du bist nüchterner Unternehmer und zugleich ein Träumer im positiven Sinne, der gerne Grenzen überschreitet. Gab es schon immer diese zwei Seelen in deiner Brust?**

Eine gute Frage. Ich erinnere mich schon, dass ich in meinem Studium extra Erlangen/Nürnberg als Studienort gewählt habe, weil es dort so viele Wahlmöglichkeiten gab. Im Hauptstudium konnte man neben der klassischen Betriebswirtschaftslehre auch andere Dinge machen. Ich habe dann zum Beispiel, was damals total ungewöhnlich war, Kommunikation als Wahlfach und Wissenschaftstheorie belegt. Ich habe mich damals schon bemüht, das Ganze ein bisschen breiter anzulegen.

**Heute würde man von vernetztem, ganzheitlichem Denken sprechen ...**

Durchaus. Viele Unternehmer haben ein sehr starkes Wirtschafts-Netzwerk und dazu noch ein Politik-Netzwerk. Bei mir war es immer so, dass ich auch Interesse hatte an Sport, an Film, an Musik und immer versucht habe, auch aus diesen Feldern etwas zu mir rüberzuholen, zu meinem Laden. Klaus Meine von den Scorpions hat auf der letzten Lambertz-Party „Wind Of Change“ live gesungen. Was ich damit sagen will, man kann eine wunderbare Brücke zwischen vielen Dingen schaffen. Und es kann nie schaden, wenn man ein breites Netzwerk auch in ganz anderen Feldern hat. Wenn aus der Nelson-Mandela-Familie Leute zur Lambertz-Party kommen, wenn internationale Stars kommen, die man seit vielen Jahren kennt.

**Zum Beispiel aus Hollywood ...**

Ja, Rosario Dawson, die Sin City machte, war die letzten zwei Jahre bei uns. Sie ist im Moment in Amerika hoch gehandelt. Letztes Jahr hat ihre Mutter bei uns zum Jubiläum gesungen, sogar ein Congratulation-Lied. Jedes Jahr feiern drei oder vier Große aus Europa mit, beispielsweise Ornella Muti, Nastassja Kinski und viele, die über die Jahre da waren, die für große Filme der Vergangenheit, aber auch aktuelle stehen. Oder Dita Von Teese, die schon drei Jahre dabei ist. Oder Sängerinnen von Pussycat Dolls, die alle schon in unserer Fabrik waren. Chris de Burgh: seine Tochter war eingeladen und er kam mit, hat dann einfach gesungen an diesem Abend, ein Konzert gegeben, ohne dass es geplant war. Es ist schön, wenn man weitergehende Interessen hat. Da dies bei mir so ist, habe ich viele Freunde und Bekannte aus ganz anderen Bereichen, die nichts mit Betriebswirtschaft oder Politik zu tun haben.

**Wie siehst du diese Balance zwischen kühler Planung und warmherzigem Engagement?**

Es gibt einerseits den Bereich, in dem man klar kalkulieren und sich genau überlegen muss, wie man betriebswirtschaftlich sein Unternehmen führt. Dann gibt es aber einen Bereich, in dem man einfach mit netten, ausdrucksvollen Menschen, die was abzugeben haben, Kontakt und Kommunikation hält. Das geht bei mir völlig ohne Berechnung. Und ich finde es sogar für die eigene Persönlichkeit förderlich, wenn man viele interessante Menschen, deren Ziele und deren Motivationen kennt, und die Chance hat, diese näher kennen zu lernen. Das läuft auf der privaten Schiene ab. Wenn man irgendwas

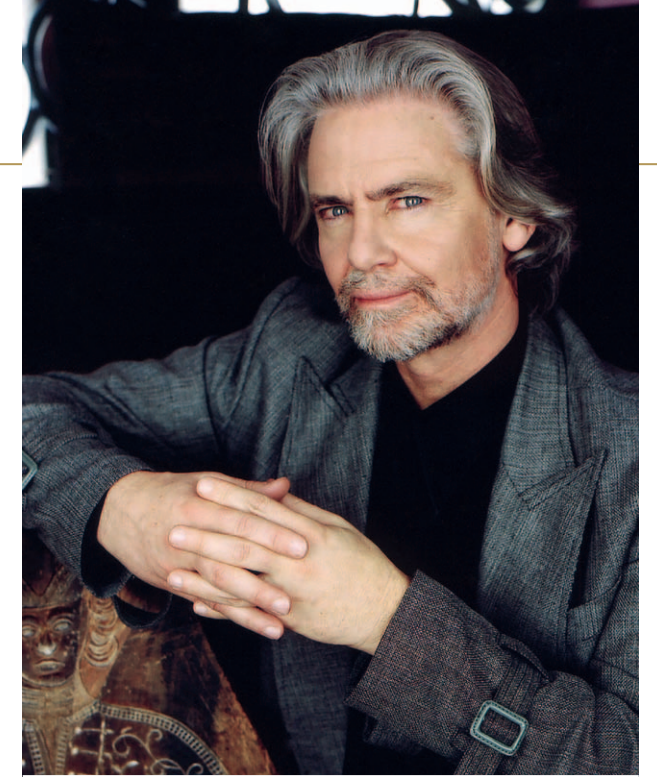
veranstaltet, überlegt man später vielleicht: Kann man den Kreis wieder schließen? Kann man mit Sportfreunden dieses oder jenes Projekt zusammen machen? Es ist wichtig, dass man nicht mit einem Ziel an Menschen herangeht, sonst kann man auch nicht Freund sein, sonst sieht sich der Gesprächspartner als potenzielles Opfer der Marketingstrategie. Ich hab's einmal erlebt, deshalb bin ich mit dem Begriff „Freunde“ so zurückhaltend. Ich hatte Wladimir Klitschko eingeladen nach Cannes zu den Filmfestspielen zur Aids-Gala. Da stand RTL am Eingang und fragte: „Wieso sind Sie denn eigentlich hier, Sie sind ja Sportler?“ „Ja“, sagte er, „ich bin hier, weil ich von Herrn Bühlbecker eingeladen wurde.“ Und dann fragten sie ihn: „Was haben Sie denn mit Herrn Bühlbecker zu tun?“ Da druckste er rum, schaute mich an und sagte: „Hermann, das darf ich doch mal sagen, ist mein Freund.“ Das zeigt mir im Grunde, wie vorsichtig man sein muss. Ich würde nie einen Prominenten, selbst wenn ich mit ihm öfter telefoniere, als meinen Freund bezeichnen. Wenn er es tut, ist das schön. Das Wichtigste, es muss eine Herzlichkeit sein. Wenn man sich dann, weil man herzlich miteinander ist, mal Bälle zuspielen kann, dann kommt das aus der Bekanntschaft.

**Bei einem so traditionsreichen Unternehmen stellt sich die Frage der Nachfolge in besonderer Weise. Hast du dazu die Weichen schon gestellt?**

Wenn man sich über viele Jahre so stark einer Aufgabe hingibt, wäre es ja fahrlässig, wenn man sich da keine Gedanken machen würde. Da es ein Familienunternehmen ist, wäre es natürlich schön, wenn man es auf Dauer in der Familie halten könnte. Das ist auch meine Zielsetzung. Man darf heute niemanden überfrachten, indem man ihn in eine Rolle drängt und ihm damit das Gefühl gibt, in seinem Leben hätte er keine Spielräume mehr. Ich habe eine Tochter, die Wirtschaft an der Bocconi-Universität in Mailand studiert. Die Tatsache, dass sie jetzt schon Wirtschaft studiert, zeigt ja, dass sie Interesse hat. Damit würde es in jedem Fall möglich sein, das Unternehmen über den Beirat, ich selbst bin heute ja Beiratsvorsitzender, unter Kontrolle der Familie zu halten. Das wäre eine Rolle, die meine Tochter auch übernehmen könnte, wenn sie lieber etwas anderes machen möchte. Für mich ist das Wichtigste, dass ich die Voraussetzungen schaffe, dass das Unternehmen in der Familie bleiben kann.

**Was bedeutet für Sie die Mitgliedschaft im Bundeswirtschaftssenat des BVMW?**

Die Mitgliedschaft bietet ein exzellentes Forum für den



**Vita Prof. Dr. Hermann Bühlbecker:**

Prof. Dr. Hermann Bühlbecker (63) stieg nach Studium und Promotion in den Aachener Familienbetrieb ein. Er machte die Henry Lambertz GmbH & Co. KG durch kluge Beteiligungen und Übernahmen zum Weltmarktführer für Lebkuchen, Printen und Saisongebäck. Das Traditionsunternehmen besitzt den ältesten deutschen Markenartikel (1688). Heute werben weltweit Promis für Lambertz-Produkte. Für sein unternehmerisches und soziales Engagement wurde er vielfach ausgezeichnet, so als World Entrepreneur oft the Year. Der Diplom-Kaufmann gibt seine unternehmerischen Erfahrungen an der International School of Management in Dortmund an den Nachwuchs weiter. Der Top-Tennispieler ist Vater einer erwachsenen Tochter. Als Honorarkonsul vertritt er die Republik Cote D'Ivoire in Nordrhein-Westfalen.

Austausch unter engagierten Unternehmern. BVMW-Präsident Mario Ohoven vermittelt außerdem immer wieder Gespräche mit Spitzenvertretern aus Politik, Wissenschaft und Kultur. Das ist ein echter Mehrwert.

**Vielen Dank für dieses offene und freundschaftliche Gespräch.**



**Herausgeber**

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,  
Unternehmerverband Deutschlands e. V.

Präsident Mario Ohoven  
Mosse Palais, Leipziger Platz 15  
10117 Berlin  
[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

Fotos: Lambertz, Gabo, Stephan Rauh