

Der beherzte Schildermacher aus Gernsbach

CHRIS LÖWER | BERLIN

Um was es bei dem Dreh geht, ist noch geheim. Christian Oetker-Kast weilt mit seiner Frau und seinen vier Kindern gerade in Südengland, doch heute schaut der Chef der Casimir Kast Verpackung und Display GmbH aus dem schwäbischen Gernsbach selbst am Set vorbei. Er möchte der britischen Kreativagentur letzte Anweisungen geben, auf dass der Spot, der bald auf Youtube laufen soll, den letzten Schliff bekommt und sich der Markenname Casimir Kast bei potenziellen Kunden einbrennt.

Der 43-jährige leitet das mittelständische 120-Mitarbeiter-Unternehmen, das sich auf Verpackungen und Displays aus Vollkarton und Wellpappe für Markenartikler spezialisiert hat. Zu den Kunden zählen Bosch, Edeka, Hansgrohe, Haribo, Hipp und die Rotkäppchen Mumm Sektellerei. Während Mitbewerber in dieser Größe sich allenfalls dazu durchringen, mal einen Imagefilm zu drehen, setzt Oetker-Kast auf die neuen Werkzeuge des Marketings. Ungewöhnlich genug.

In Gernsbach ticken die Uhren ohnehin etwas anders. Während die Verpackungsindustrie unter der Flaute stöhnt und teilweise zweistellige Umsatzrückgänge verbucht, wird Casimir Kast sein gutes Vorjahresergebnis mit 32 Mio. Euro Umsatz halten können. Sogar neun neue Mitarbeiter hat er eingestellt. Und kräftig investiert, auch das ist derzeit selten – zumal in diesem Umfang: Vor zwei Jahren hat der Unternehmer fast neun Mio. Euro in neue Maschinen und eine neue Produktionshalle gesteckt, bis Ende des nächsten Jahres will er noch mal 8,5 Mio. Euro in die Hand nehmen. „Damit investieren wir insgesamt gut die Hälfte des jährlichen Umsatzes, um den Standort Gernsbach zu stärken“, sagt der Chef nicht ohne Stolz.

Er ist keiner, der seinen Kopf in den Sand steckt, wenn die Lage unübersichtlich wird. Er denkt perspektivisch, während andere ängstlich die Füße still halten. „Jetzt die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen ist geradezu zwingend.“

Wenn die Konjunktur wieder anzieht, investieren alle. Das mache Investitionen dann auf einmal unnötig teuer, erklärt Oetker-Kast seine Strategie, die ihn zu einem selbstbewussten Verhandlungspartner für Maschinenbauer macht. „Jetzt ist der Zeit-

Ein Unternehmer baut den 460 Jahre alten Betrieb seiner Familie mitten in der Krise aus – es ist nicht der erste Neustart



C. Oetker-Kast

1965 wird Christian Oetker-Kast in Baden-Baden geboren

1985 macht er eine Lehre als Werkzeugmacher bei Trautwein & Adoff in Schwäbisch-Gmünd

1989 beginnt Oetker-Kast mit dem Betriebswirtschaftsstudium an der Universität und Gesamthochschule Siegen

1995 steigt er ins Marketing & Controlling der Felix Schoeller jr GmbH & Co. KG Osnabrück ein

1997 wird er Area Sales Manager für Ink-jet Papier von Felix Schoeller

2002 wird Oetker-Kast Geschäftsführer der Casimir Kast GmbH & Co. KG in Gernsbach

punkt, um den Vorsprung gegenüber unseren Wettbewerbern auszubauen.“

Ist diese Denke der Schlüssel zum Erfolg? „Nein, ein Erfolgsgeheimnis habe ich nicht. Grundsätzlich bin ich aber überzeugt davon, dass Machen besser als Abwarten ist“, sagt Oetker-Kast. Es verwundert nicht, dass er, der Antizyklische, in seinem Xing-Profil „kreative Problemlösung und Querdenken“ anbietet. Das zählt sich offenbar aus, wie auch der Umstand, dass sich das Familienunternehmen seine Eigenständigkeit bewahrt hat.

Christian Oetker-Kast hat vor sieben Jahren den Chefposten von seinem Vater Dieter übernommen. Für ihn war schon als Jugendlicher klar, dass er in der Firma arbeiten wollte. „Sie hat eben immer zur Familie gehört“, sagt er. Dieses Ziel klar vor Augen, studiert er Betriebswirtschaft, vorher absolviert er solide eine Lehre als Werkzeugmacher.

Um über den Tellerrand im schwäbischen Gernsbach hinauszublicken, steigt er nach dem Studium bei der Felix Schoeller jr GmbH & Co. KG Osnabrück ein, wo er im Bereich Marketing, Controlling und Strategische Planung arbeitet. Nach zwei Jahren steigt er zum Verkaufsführer für Skandinavien, Osteuropa, Russland und Benelux auf, zieht um nach England. Wieder zurück, wird er bei Casimir Kast Leiter des Kunden-Services. Der Erbe sucht den Kontakt zu den Geschäftspartnern des väterlichen Unternehmens.

„Ich habe auf die Nachfolge hingearbeitet. Das war meine persönliche Entscheidung, niemand hat mich gedrängt“, sagt er. „Ich hätte auch Philosophie studieren können.“ Seine beiden Geschwister und etliche Cousins haben andere Wege beschritten.

Lockt den bekennenden England-Fan und VW-Käfer-Cabrio-Fahrer mit Hang zu klassischen Autos nicht manchmal die Ferne oder eine andere Aufgabe? „Nein, unsere Produkte machen mir Spaß. Unsere Familienhistorie ist spannend und eine Verpflichtung“, betont Oetker-Kast. Er beschwört gern die Tradition: „Wir sind ein Familienunternehmen und das wollen wir auch bleiben.“

Und das bereits seit fast 460 Jahren. Seither hat sich die Firma immer

wieder neu erfunden: Vom Schiffahrts- über den Sägebetrieb, vom Pappenproduzenten und Verarbeiter bis hin zum modernen Verpackungsspezialisten.

Der stete Wandel sorgte für Kontinuität. „Von einem Kerngeschäft würde ich nie sprechen, denn unsere Firma hat im Laufe der Jahrhunderte schon viele gesehen“, sagt Oetker-Kast. Sich manisch auf einen Markt zu konzentrieren ist seine Sache nicht, er will flexibel bleiben und hält es nicht für ausgeschlossen, dass die Zukunft ganz andere Anforderungen an ihn stellen wird. „Wer sich vor 30 Jahren an sein Kerngeschäft der Herstellung von Schreibmaschinen geklammert hat, bekam ein ernstes Problem.“

So etwas soll seiner Firma nicht passieren. Darum hat Oetker-Kast ein Ohr am Markt und setzt auf flache Hierarchien: Beratung, Entwicklung und Produktion arbeiten Hand in Hand. „So können wir die Bedürfnisse und Erwartungen des Handels wie auch der Verbraucher unmittelbar erfassen und schnell umsetzen“, sagt er. Wünscht ein Kunde ein komplett neu entwickeltes Display innerhalb von fünf Tagen, dann wird es ihm eben auch in diesem Zeitraum geliefert. Ohne Diskussionen.

Auch auf den Trend zu nachhaltigen Verpackungen hat die Firma bei Zeiten reagiert. Produkte aus Kartonagen macht man überwiegend aus Sekundärrohstoffen wie Altpapier. Die Recycling-Quote beträgt 82 Prozent. Bei den Zulieferern wird darauf geachtet, dass diese neben dem Recyclat ausschließlich Industrieholz verwenden, also etwa Windbruchholz oder Holzabfälle.

Die Kunden können damit sicher sein, dass ihre Verkaufsverpackungen, Versandkartons, Bodenaufsteller, Thekendisplays und Werbeträger umweltfreundlich hergestellt worden sind. Nebenbei produziert der Mittelständler auch Plakate, Präsentationsposter und drehende Litfasssäulen.

Christian Oetker-Kast blickt jedenfalls optimistisch in die Zukunft und ist sich sicher, dass die Firmengeschichte noch lange weitergeschrieben werden wird. Neue Kapitel findet die Familie schließlich schon seit vier Jahrhunderten.

„Hersteller sollten wirklich alle Sinne ansprechen“

Der Chef der Gruppe Nymphenburg bewertet Verpackungen durch Hirnforschung

Handelsblatt: Sie nutzen die Hirnforschung bei der Konzeption neuer Verpackungen. Wie kommen sie darauf?

Häusel: Die Verpackung ist Teil des Produkts und Teil des Vermarktungsprozesses. Sie beeinflusst das Kaufverhalten auf mehr als Werbespots. Mit der richtigen Form, Farbe und Aufdruck reagieren Käufer also auf das Produkt und greifen zu. Daher geben sich Hersteller seit einigen Jahren mehr Mühe bei der Verpackung, um eine größere Wirkung bei den Kunden zu erreichen.

Aber solche Erkenntnisse gibt es doch bereits aus der Verhaltensforschung. Warum also der Umweg über das Gehirn?

Mit der Hirnforschung gehen wir einen Schritt weiter, weil wir Konsumenten nicht nur beobachten. Wir fragen dagegen, warum sie sich für ein bestimmtes Produkt entscheiden. Wir haben herausgefunden, dass Menschen eben nicht aus Vernunft Entscheidungen treffen. Die Wahl für ein Produkt fällt zu fast 80 Prozent unbewusst, und der Käufer wird dabei von Emotionen gelenkt. Dazu haben wir die Bereiche im Gehirn genauer untersucht, die für die Gefühlswelt zuständig sind: Das sogenannte limbische System.

Und wie können Verpackungstechniker die Gefühle der Kunden beeinflussen?

Emotionen sind die Entscheider im Gehirn, und diese gilt es mit der Verpackung anzusprechen. Das funktioniert über Formen, Farbgebung, das Design des Aufdrucks, aber auch über das Material, Geruch und Ge-

rüche beim Öffnen. Die Hirnforschung unterscheidet drei Emotionssysteme im Gehirn: Dominanz, das steht für Status, Macht und Durchsetzung. Stimulanz für Entdeckung, Belohnung und Neugier. Und Balance für Sicherheit, Geborgenheit und Harmonie. Der Mix aus diesen Bereichen macht den Menschen aus. Je nach Ausprägung der Emotionssysteme reagiert die Person auf unterschiedliche Sinneseindrücke.



80 Prozent der Käufer werden durch Gefühle gelenkt.

Hans-Georg Häusel

ner Plastikhülle, in der Luft ist. Beim Auspacken der Praline denkt der Konsument bereits an Leichtigkeit. Geräusche können auch eine Rolle spielen. Beim Öffnen der Ricola-Schachtel gibt es etwa ein lautes Knacksen.

Durchschauen Kunden das nicht?

Nein, weil Käufer normalerweise nicht wissen, warum sie von der Verpackung angesprochen werden. Sie können nur sagen, ob ihnen die Gestaltung gefällt oder nicht. Den Grund können sie fast nie ausdrücken. Unternehmen wiederum können mit der Kombination von Hirnforschung und Marketing dieses Unterbewusstseins ansprechen. Und damit meine ich nicht nur Freude, Lust

oder Geborgenheit. Auch Kontrolle beim Einkauf beruht auf einem Gefühl, nämlich der Sicherheit. Das heißt für Verpackungshersteller: Selbst wer denkt, er würde ausschließlich nach Funktionalität kaufen, lässt sich steuern. Etwa mit einem Gütesiegel oder Informationen auf der Rückseite. Oder mit einer reduzierten, einfachen Schachtel. Dann hat der Kunde das Gefühl, dass er kein Geld für unnötige Extras ausgibt.

Reagieren alle Kunden gleich?

Nein. Wir haben sieben Konsumententypen identifiziert. Familienmenschen etwa haben Freude an liebevollen Verpackungen, die positiv und freundlich aussehen. Traditionalisten sind skeptisch gegenüber Neuem, wählen stets die gewohnte Marke. Genießer sind konsumfreudig, leisten sich auch gerne mal Teures und wählen Produkte mit Erlebnischarakter. Dann gibt es den Disziplinierten, der auf Schlichtes, Unkompliziertes setzt. Er will vernünftige, schnörkellose und einfache Verpackungslösungen. Die Konsumententypen sind aber nur die Grundlage. Eine Zielgruppe kann auch aus mehreren Typen bestehen. Hinzu kommt noch die Rolle des Geschlechts und des Alters. Kombiniert man alle Informationen, lässt sich ein gutes Bild des gängigen Käufers erstellen.

Und was sind Sie selbst für ein Konsumententyp?

Ich bin ein Abenteurer und mag ungewöhnliche Verpackungen. Ich er tappe mich immer wieder dabei, dass ich auf genau solche Verpackungen anspreche. Obwohl ich weiß, wie mein Gehirn tickt, kann ich das wenig ändern.

Die Fragen stellte Sibylle Schikora.

Was WOLLEN SIE IHREM M GROSSE PROBLEME? O

Als mittelständischer Unternehmer verantworten Sie ein breites Aufgabenspektrum und erwarten gebündelte Lösungen. Mit einem Partner an Ihrer Seite und unserem weltweiten Netzwerk im Rücken unterstützen wir Sie, Risiken zu erkennen, Potenziale auszuschöpfen und den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens zu sichern. Lassen Sie uns darüber reden – eine unserer 27 Niederlassungen ist ganz in Ihrer Nähe: mittelstand@de.pwc.com

PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

www.pwc-mittelstand.de

© September 2009. PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers-Gruppe.