



(v.l.n.r.) Ein starkes Team: Hildegard und Werner Töpfer mit drei ihrer sechs Kinder, Magdalena Töpfer (zuständig für den Einkauf), Martin Töpfer (verantwortlich für die Kommissionierung und die Logistik) sowie Betriebsnachfolgerin Miriam Weihprecht; vom Firmensitz in Albershofen bringen zehn Kühl-LKW bei jährlich 1 Mio. gefahrenen Kilometern rund 600 unterschiedlich verarbeitete Obst- und Gemüseprodukte zu den Kunden.



Töpfer ... mehr als nur Salat, Albershofen

## „Gemeinsam – Yes, we can!“

*Wer ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut hat, möchte es langfristig gesichert sehen. Zur Vorbereitung der Nachfolge bieten Coaches ihre Dienste an. Der Familienbetrieb Töpfer Salate öffnete sich dem Coaching und profitierte davon.*

Jeder will es gut machen, die Eltern auf der einen, die Betriebsnachfolger auf der anderen Seite. Aber das allein genügt noch nicht, um erstens allseits Zufriedenheit zu erreichen und andererseits die Weiterentwicklung eines gut eingeführten Unternehmens im Blick zu haben. Da hilft kein Alleingang, kein Verschweigen, kein Kleinbegeben. Vielmehr müssen alle

Beteiligten an einen Tisch. Es geht um Freigeben und Loslassen. Es geht um Einsichten, Veränderungen und Neuanfänge. Bei der Gemüse verarbeitenden Firma Töpfer Salate in Albershofen saßen vor rund zwölf Jahren neben den Eltern insgesamt sechs Kinder, vier Töchter und zwei Söhne, an einem ersten „Runden Tisch“. Sie alle waren mit dem elterlichen Betrieb groß geworden.

Jetzt, als die Eltern ihren langsamen Rückzug aus dem aktiven Geschäft ansteuerten, konnten sich manche der Geschwister die Mitarbeit vorstellen, andere nicht. Tochter Miriam hatte eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich absolviert. Während ihrer Ausbildung entwickelte sich die Liebe zur „Frische“. So wurde sie im Familienbetrieb die rechte Hand der Mutter. Das war vor elf Jahren. Nicht immer leicht sei der Einstieg und die enge Zusammenarbeit mit den Eltern gewesen, sagt Miriam heute. Aber die „harte Schule“ hatte sie vorbereitet, sodass Miriam Weihprecht sich bald vorstellen konnte, das Unternehmen zu leiten. Eines brauchte die Nachfolgerin noch, und das war Sicherheit, Vertrauen



**Miriam Weihprecht (r.) sagt:** „Wir lieben runde Tische, weil sich an ihnen Details aus dem Betriebsalltag mit allen Führungskräften der elf Teams besprechen lassen.“

betriebs vorzustellen, und nahm die Leute sowohl auf praktischer wie auf der emotionalen Ebene mit.

### Die richtige Struktur erst hat es wirklich gebracht

Und das Allerbeste der ganzen Aktion: Während des Coachings stellte sich heraus, dass zu wenig feste Struktur vorhanden ist. Sie wurde mit dem Coaching geschaffen. Und die hat es erst wirklich gebracht.

Zum Beispiel wurden Dienstpläne mit einem festgelegten Layout entwickelt. Seither werden Absprachen und Arbeitsaufträge an die Führungskräfte nicht mehr „auf Zuruf“ verabreicht, sondern schriftlich. Jeder hatte damit „etwas in der Hand“. Alles wurde leichter. Die Belegschaft diskutierte nicht mehr lange über dies und das. Der Zusammenhalt verbesserte sich. Das Personal fand in ein anderes Denken hinein. Kompetenzen werden jetzt nicht mehr hinterfragt.

Und: Die unglaubliche Zahl von früher nahezu achthundert verschiedenen Obst- und Gemüse-Convenience-Produkten und -Gebinden wurde auf immer noch erstaunliche sechshundert verringert.

Die neue Art der Zusammenarbeit spart in einem Betrieb mit einhundert Leuten jede Menge „Nerven“. Miriam Weihprecht weiß heute: „Die Betriebsgröße ist das Entscheidende für die Art der Unternehmensführung, nicht die Art des Betriebs.“

### Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter nahm deutlich zu

Eine Zeitlang begleiten Coaches die Betriebe im Alltag. So kommt Peter Krötenheerdt

in sich selbst, um die große Aufgabe zu bewältigen.

Als es Ernst wurde mit der Betriebsübergabe traf Miriam Weihprecht vor drei Jahren ihre erste eigene Entscheidung, und zwar zunächst gegen den Willen des Vaters: Ein Coach sollte in den Betrieb kommen und sie fit machen in Sachen Unternehmensleitung.

### Coaching macht fit und deckt Strukturschwächen auf

Von da an waren 18 Monate lang zwei Coaches im Haus, ein Freund der Familie mit entsprechender Ausbildung, der sich als jedoch zu nah empfand und zuerst zögerte, dann aber einen „Profi“, Peter Krötenheerdt, empfahl. Er kommt aus Leipzig, hat Erfahrung in der Landwirtschaft und dadurch fachlichen Hintergrund. Beide ergänzten sich hervorragend.

Den Erfolg brachten Coachings von meist einer Stunde Dauer über eineinhalb Jahre. Zusätzlich umfasste die Maßnahme halb- und ganztägige Veranstaltungen, die vorher sauber geplant werden mussten. Die Anfangsphase war nicht leicht, weil

zunächst die Skepsis der Mitarbeiter zu überwinden war. In Einzelgesprächen, auch mit dem Coach, wurden alle Beteiligten ins Boot geholt und von der Notwendigkeit überzeugt.

Am Anfang wurden persönliche und Unternehmensziele formuliert. „Gemeinsam – Yes, we can“ aus dem US-Wahlkampf Barack Obamas wurde gemeinsam gewählt. Es dient seither als motivierendes Firmenmotto.

Jeder musste lernen, dass es ab jetzt nur noch im Team voran geht. Zwischen einzelnen Abteilungen wurden Daten ausgetauscht. Ein Wertekreisel wurde aufgestellt. Teambildende und strukturierende Runden wurden gespielt.

Im Herbst planten zwei Mitarbeiter-Gruppen unabhängig voneinander in gleichen Taktschritten die Firmenentwicklung. Gemeinsam wurde ein Fahrplan bis in das Jahr 2019 aufgestellt. Und es wurde ein elfköpfiges Team aus elf Abteilungsleitern, entwickelt. Dies erlaubt jeder Führungskraft Freiheiten.

Coach Peter Krötenheerdt schaffte es wunderbar, sich die Praxis des Verarbeitungs-

**Meijers**  
POSTERBELT

**Porreepflanzen**  
Eigene Vermehrung und Nekt-4 geprüft

Ronald Meijers  
Haldenweg 13

Posterbelt (NL)  
T: +31 475 490221

[www.meijersposterbelt.nl](http://www.meijersposterbelt.nl)

**TEPE SYSTEMHALLEN**

**Satteldachhalle Typ SD15**  
15,04m Breite, 21,00m Länge

- Traufe 4,00m, Firsthöhe 8,00m
- mit Trapezblech, Farbe: Aluzink
- Incl. Schlepper 4,00m x 4,20m
- feuerverzinkte Stahlkonstruktion
- Incl. prüfbarer Baustatik

**Aktionspreis € 27.900,-**  
ab Werk inklusive MwSt.

[www.tepe-systemhallen.de](http://www.tepe-systemhallen.de) - Tel. 0 23 90 - 95 95 00



**Salatwaschen im großen Stil: Mit den technisch besten zur Verfügung stehenden Maschinen kein Problem!**



**Präzisionsarbeit beim Schneiden, Schnitzeln, Stiftern, Würfeln bei durchgehend nicht mehr als 10 °C.**

auch in diesem Jahr in bestimmten Abständen vorbei, spricht mit der Chefin und fragt bei den Teams nach, wie die festgelegten Maßnahmen umgesetzt werden. Nicht selten entwickeln Mitarbeiter jetzt noch Ideen, Abläufe weiter zu verändern.

„Das reine Honorar im fünfstelligen Euro-Bereich für das Coaching Peter Krötenheerds sind längst wieder drin“, sagen die Töpfer. Viel mehr zählt, dass die Leistung je Mitarbeiter nach dem Coaching deutlich nach oben ging.



**Paprikastücke werden in transport-schonende Schalen eingeschweißt.**



**Zwischenstation am Drehkarussell und schnelle Kommissionierung**

## Heute bestellt – morgen früh hat der Koch das Gemüse

So verläuft ein Tag bei Töpfer: „Wir wissen nie, wie sich die Bestellungen zusam-

mensetzen. Aber am Abend sind es im Durchschnitt 55.000 Portionen Obst und Gemüse, die gewürfelt, in Streifen, Würfeln, Stiften oder Scheiben geschnitten, vom 20-g-Schälchen bis zum 10-kg-Beutel den

Betrieb per Kühl-LKW verlassen haben. Dafür wurden am Tag rund 18 t Rohware verarbeitet.

Bestellungen, die zwischen 11.00 und 12.00 Uhr eintreffen, gehen um 16.00 Uhr raus. Für Ordern bis 16.00 Uhr gilt die Auslieferung zwischen 20.00 und 22.00 Uhr.

Die Produktion beruht auf EDV-gestützten Durchschnittsmengen, ebenso wie die Warenbeschaffung mit zwei Tagen Vorlauf. Von rund zwanzig Anbauern beziehen Töpfer Gemüse, im Sommer regional und bis in die Pfalz, im Winter bis nach Spanien. Teils stellen Agenten den Kontakt zu Anbauern her, die nach Qualitäts-Spezifikationen Gemüse produzieren.

Bereits beim Transport nach Albertshofen ist eine durchgehende Kühlkette das A und O. Auch auf der Produktions- und Lagerfläche von 4.000 m<sup>2</sup> im Haus wird bei maximal 10 °C gearbeitet, um größtmögliche Frische sicherzustellen. Sobald Gemüse bei Töpfer eintrifft, wird ein Wareneingangsetikett erstellt, das eine Partie bis zur Auslieferung des verarbeiteten Convenience-Produkts begleitet, um eine lückenlose Rückverfolgbarkeit sicherzustellen.

## Die Geschichte des Unternehmens „Töpfer ... mehr als nur Salat“

- > Betrieb mit Freiland-Anbau von Salaten und Gemüse
- > 1984: Gründung von „Töpfer's Salate“, Produktion von verzehrfertigem Gemüse
- > 1985: Die erste automatische Verpackungslinie wird in Betrieb genommen.
- > 1986 bis 1995: Sortimentserweiterungen, Kühlhausbau, Bau einer LKW-Laderampe
- > 1998: Neubau auf dem Nachbargrundstück „Am langen Tag“, Umsetzung des HACCP-Konzepts; aus dem Kaufmannsbetrieb wird die „Töpfer GmbH“ mit dem Logo „Töpfer ... Salate und mehr“ mit den Geschäftsführern Werner und Hildegard Töpfer; Etablierung einer großen Auswahl von Dressings, Feinkost- und Kartoffelprodukten neben Salaten, Gemüse und Obst; Aufbau einer Palette von Antipasti-Produkten; Gründung der Schwester „Frische & Service GmbH“ mit einem Partner
- > 2005: Beginn der nachhaltigen Verwertung von Salatabschnitten durch Verfütterung an Galloway-Rindern; Verkauf der Anteile an „Frische & Service GmbH“
- > 2005: Erfolgreiche Zertifizierung nach International Food Standard (IFS), Modifizierung des Firmenlogos und des Geschäftsauftritts („Töpfer ... mehr als nur Salat, Töpfer Gartenbau); Spatenstich für die Erweiterung des Produktionsgebäudes
- > 2006: Abschluss der Erweiterung und des neuen Kommissionier- und Logistiklagers
- > 2009 und 2011: Errichtung von Photovoltaik-Anlagen für die Stromversorgung



### Maßarbeit: Die Salatschüssel für Bequeme und Berufstätige

Bei allen Investitionen in Spezialmaschinen ist der Blick heute darauf gerichtet, dass sie zur Verbesserung der Qualität beitragen, nicht zur Rationalisierung. So dauert die Entscheidung für die eine oder andere teure Maschine unter Umständen zwei bis drei Jahre.

Einmal im Jahr gilt es, das 2005 erstmalig erworbene IFS-Zertifikat zu erneuern. Große Kunden führen darüberhinaus Audits in eigener Regie durch.

Töpfer waren die ersten dieser Branche, die bei ihnen veredeltes Obst und Gemüse vorkommissionierten, um schnell und prompt ausliefern zu können. Die Kunden schätzen diesen Tag Frischegewinn.

Zum Service des Unternehmens zählt die Vielfalt der Gebindegrößen und ebenso die Möglichkeit, das individuelle Kundenlogo auf das Etikett zu drucken.

Regional vermarktet Töpfer selbständig. Überregional, für die Belieferung größerer Catering-Unternehmen, ist Töpfer dem CF Gastro-Verbund angeschlossen, gegründet auf Initiative Hildegard Töpfer. Diesem Verbund gehören drei Verarbeiter aus Deutschland und ein niederländischer Betrieb an. Über mehrere Verteilzentren nahe des Großhandels wird dieser mit tagesfrischer Ware erreicht. Diese Vermarktungsstrategie ist einer der Bausteine für das kontinuierliche Wachstum der letzten Jahre. „Die beste Investition für uns überhaupt“, sagt Hildegard Töpfer, „war ein gebrauchter Commodore 64, der sich Sohn Christian Töpfer mit zwölf Jahren wünschte. Er wurde Informatiker, ist stellvertretend und betreut alle computergesteuerten Vorgänge im elterlichen Betrieb rund um die Uhr. Ein unschätzbare Vorteil? Sicher auch von



### Süße Versuchung: Auch Obst wird verzehrfertig aufbereitet.

Zufällen dieser Art hängt der Erfolg eines Unternehmens zuweilen ab.

### Nach dem Coaching: Eine sehr entspannte Betriebsführung

Miriam Weihprechts Position beinhaltet heute sehr viele Kontrollfunktionen, auf die sie sich konzentrieren kann, seit mehrere Personen die Verantwortung für Teilbereiche wahrnehmen. Aus dem direkten Tagesgeschäft konnte sie sich weitestgehend herausziehen.

Wöchentlich trifft sich die gesamte Führungsebene zum Statusgespräch und jedes Team mit der Chefin einmal im Monat. Wie läuft es? Wie wird der Jahresplan „abgearbeitet“? Was geht noch? Was kann man verbessern? Das sind die Fragen, die dann besprochen werden.

Das beste Lob kommt von Mutter Hildegard Töpfer, wenn sie über ihre Tochter sagt: „Sie ist konsequenter, als ich es war.“

Der Zeitpunkt für die „Durchleuchtung“ des Unternehmens während der Übergangsphase war genau richtig gewählt. So konnte mit Altem abgeschlossen und mit auf Kurs gebrachten Weichen neu gestartet werden. Dem Coach gelang es dank unkomplizierter Art, „gleichem Baujahr“ und landwirtschaftlichem Hintergrund auch den „Papa“ nach anfänglichem Achselzucken „einzufangen“. Die positiven Auswirkungen des Coachings insgesamt haben ihn schließlich überzeugt. „Es ist gut, dass Männer Frauen haben“, heißt, mit einem Augenzwinkern, das geflügelte Wort im Hause Töpfer/ Weihprecht.

Elke Hormes

Besuchen Sie SAKATA und sehen Sie unsere aktuellen Sorten bei Kohlraben, Koba Beta, Banatzweibel, Zypinat und Kürbis



Von Dienstag, 23.  
bis Freitag, 25.  
September 2014  
9h - 17h

bei Sakata  
Vegetables Europe  
Tage der  
Offenen Tür



**SAKATA**  
Qualität. Flexibilität. Service  
[www.sakata-vegetables.eu](http://www.sakata-vegetables.eu)

Bitte informieren Sie Ihren Sakata-  
Ansprechpartner über Ihren Besuch.  
Dort können Sie auch weitere  
Informationen einholen.

[sakata-info@sakata.eu](mailto:sakata-info@sakata.eu)