



Schnell und „convenient“, aber dennoch appetitlich, gesund und nachhaltig – das sollen die Eller-Verpackungen vermitteln.

Immer dem Ball voraus

Es gehört Mut dazu, ein scheinbar sicheres und vertrautes Geschäftsfeld zu verlassen und in einem völlig unbekanntem Markt durchzustarten. Björn Eller hat genau diese Herausforderung gesucht und gemeistert. Sich auf dem Erfolg auszuruhen kommt für den Unternehmer allerdings nicht in Frage, denn nichts fürchtet Eller so sehr wie die Gewohnheit ... **Von Martina Reinhardt**

Man braucht fünf Ideen, um die eine ‚gute‘ zu erwischen, die dann zündet“, sagt Björn Eller. Das Scheitern von Idee Eins bis Vier ist in dieser Rechnung bereits einkalkuliert. Eller kam bis zu Idee Drei. Nummer Vier und Fünf brauchte er nicht mehr.

Das war vor zwölf Jahren, 2012. Damals gründete Björn Eller, bis dahin Mitgeschäftsführer und -gesellschafter des Mailing- und Katalogherstellers Eller repro + druck in Villingen-Schwenningen, am selben Standort die Eller foodPackaging GmbH – ein „Mini-Unternehmen mit Start-up-Genen“, wie Eller es bezeichnet. Ganz so „mini“ ist das Unternehmen nicht mehr. „Wir haben in den letzten Jahren ein durchschnittliches Wachstum von 20 Prozent pro Jahr hingelegt.“ Im vergangenen Jahr erreichte man einen Umsatz von 15

Millionen Euro und beschäftigt inzwischen etwa 50 Mitarbeiter; gestartet ist Eller mit 1,8 Millionen Euro Umsatz.

Der Kern des neuen Geschäfts ist im Firmennamen enthalten: Eller liefert Food-Verpackungen – und zwar durchaus an die weltweit bekanntesten Namen der System- und Schnellgastronomie. Zum Portfolio gehört eigentlich alles, was „To go“ und „Take away“ so einfach, bequem und optisch ansprechend macht: Hamburgerverpackungen, Papiertaschen für Sandwiches, Panini & Co., Hüllen für Wraps oder Sushi-Rollen, Brötchen-Bänderolen, Verpackungen für Hot-Dogs oder Pommes Frites und, und, und. Neben Schnellrestaurants werden auch Bäckereien, Tankstellen, Raststätten oder Supermärkte bedient und zwar europaweit. Selbst in Australien fin-

den sich Eller-Produkte. Die Exportquote liegt bei 60 Prozent. Das Unternehmen ist mit seinen Produkten allgegenwärtig.

Verpackung To go

Anfangen hat alles mit Tablettauflegern, wie sie aus nahezu jedem Schnellrestaurant bekannt sind und die wie alle Druckprodukte, die irgendwie mit Lebensmitteln in Berührung kommen können, nach den entsprechenden Standards produziert werden müssen. Von da an ging es weiter: Björn Eller und sein Team fuchsten sich immer tiefer in die komplexe Materie der Lebensmittelverpackungen hinein, ebenso in die logistischen Abläufe bei den Kunden, die nicht zuletzt auf Masse und hohen Durchsatz ausgerichtet

Fotos: Eller foodPackaging; fresh food services

sind. In dieses Konzept muss auch die Verpackung passen – idealerweise soll sie den Prozess beim Kunden erleichtern und zugleich dem Konsumenten ein positives Erlebnis bieten. Entsprechend standen plötzlich Fragestellungen auf der Tagesordnung, mit denen sich der klassische Akzidenzdrucker nie konfrontiert sieht: Wo werden fettresistente Materialien gebraucht? Welche Eigenschaften braucht ein Material, wenn Panini oder Croques direkt in der Verpackung aufgewärmt werden sollen? Gibt es Material, das die Wärme länger speichert? Wie bekommt man die Pommes schneller in die Tüte und wie lässt sich ein belegtes Vollkornbrot appetitlich in der Auslage platzieren?

„Unsere Produktentwicklungsstrategie zielt darauf ab, Dinge zu entwickeln, von denen wir glauben, dass der Markt sie brauchen wird“, erklärt Björn Eller und vergleicht diesen Ansatz mit dem Fußballspiel. „Es reicht nicht, dem Ball hinterherzurennen. Man muss da sein, wo der Ball hingespielt wird.“

Vor diesem Hintergrund entstand beispielsweise Hapito, eine Tasche für Pommes Frites oder sonstiges Fingerfood, die mit ihrer großen Öffnung leicht zu befüllen ist, sich mittels integriertem Klebeverschluss verschließen und leicht wieder öffnen lässt und dank einer Bodenfalte bequem abgestellt werden kann.

Ein weiteres Kriterium, das Björn Eller umtreibt, ist die Nachhaltigkeit der Verpackungen. Natürlich ist dem Firmenchef klar, dass ein Großteil der Produkte, die Eller verpackt, unterwegs verzehrt wird, weshalb die Verpackungen nicht im geschlossenen System entsorgt werden können. Aus diesem Grund hat die Umweltverträglichkeit der bedruckten Materialien bei Eller einen hohen Stellenwert.

„Wenn ich im Urlaub Wellenreiten gehe, möchte ich keinen Delfin neben mir auftauchen sehen, der eine Verpackung von uns auf der Nase hat!“, lässt sich Björn Eller auf seiner Website zitieren. Das Unternehmen investiert daher in die Forschung und Entwicklung von nachhaltigen, biologisch abbaubaren und kompostierbaren Verpackungen. Eine dieser Entwicklungen nennt sich aquaTura und ist eine transparente, kompostierbare Papierfaserfolie. Laut Eller besitzt sie die positiven Eigenschaften einer herkömmlichen Plastikfolie wie eine sehr gute Frischhaltefunktion, reduziert jedoch den Plastikanteil um 95 %. Zusätzlich sei aquaTura kompostierbar und könne sich sogar im Meer abbauen.



Hat noch viel vor: Björn Eller, Gründer und Geschäftsführer der Eller foodPackaging in Villingen-Schwenningen.

Tatendrang und Aufbruchstimung und hatte gleichzeitig das Gefühl in alten Strukturen festzustecken. Die Denke „das haben wir schon immer so gemacht, warum sollten wir das jetzt ändern?“ schien über allem zu schweben und neue Ideen im Keim zu ersticken. Björn Eller brach aus, verschlang jede Menge Literatur über Innovationsmanagement und Start-up-Kultur und fing nicht nur an, neue Märkte aufzutun, sondern etablierte in diesem Zusammenhang auch eine völlig neue Unternehmenskultur. Das ging nicht von heute auf morgen, die Widerstände, die einem in einem etablierten, gewachsenen System entgegenschlagen, können bisweilen massiv sein. Der stärkste Klebstoff der Welt sei schließlich die Gewohnheit, stellt Björn Eller fest, und die gelte es aufzubrechen. „Man muss immer wieder raus aus seiner Komfortzone.“ Für ihn steht fest, dass ein Unternehmen permanent in der Veränderung bleiben und sich ständig neu erfinden

Sich neu erfinden

Björn Eller verknüpft die Entstehungsgeschichte seines Unternehmens eng mit seiner eigenen Situation vor zwölf Jahren. Gerade Anfang vierzig stellte er sich die Frage, was denn jetzt noch kommen würde, war voller

muss, um die Innovationskultur beibehalten zu können. „Sobald sich Gewohnheiten einschleichen, Strukturen anfangen zu verkrusten, kommt man da fast nicht mehr raus.“

Eine solch agile Unternehmenskultur kann nicht einfach verordnet werden, sie muss gelebt werden – und zwar möglichst von allen



Genuss ohne fettige Finger: Die fettresistenten Verpackungen sind zudem hitzebeständig und überstehen das Aufwärmen der Snacks im Backofen.

/// Mit der Produktentwicklung ist es wie beim Fußball: Es reicht nicht, dem Ball hinterherzurennen. Man muss da sein, wo der Ball hingespült wird.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei Eller funktioniert das durch Kleinigkeiten wie dem vertrauten „Du“ untereinander, aber auch beispielsweise durch eine aktive Lobkultur, bei der ein Mitarbeiter offiziell auf das Engagement eines anderen aufmerksam machen kann. Gleichzeitig ist laut Björn Eller eine offene Fehlerkultur elementar wichtig.

Werden neue Kolleginnen und Kollegen fürs Team gewonnen, belohnt Eller dies mit dem so genannten „Pizza Wednesday“.

Ferner hat das Unternehmen ein Qualifikationsmodell aufgesetzt, bei dem jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die Möglichkeit hat, sich weiterzuentwickeln und sich weiter

UNTERNEHMENSKULTUR

- Zweisprachiges Arbeitsumfeld deutsch – englisch: „Bei uns wird kein Mitarbeiter eingestellt, der nicht fließend englisch spricht.“
- Duz-Kultur
- Aktive Lobkultur
- Offene Fehlerkultur
- Transparente Unternehmenskommunikation: Alle Mitarbeiter werden regelmäßig über den aktuellen Stand im Unternehmen informiert.
- Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. „Wir setzen Mitarbeiter nicht auf definierte Stellenprofile, sondern versuchen, die individuellen Stärken zu erkennen, um dann das Stellenprofil daraufhin anzupassen.“
- Internes Qualifikationsmodell
- Ausdifferenziertes Prämiensystem



Einen Einblick in die Eller foodPackaging gibt das Unternehmensvideo. QR-Code scannen und ansehen.



Kundengespräch im Raum „Coco Chanel“: Einrichtung und Ambiente sind dem Stil der Modeikone angepasst.

zu qualifizieren. Dafür gibt es Anreize in Form von Gutscheinen oder Ähnlichem. Jeder soll sich mit seiner individuellen Qualifikation einbringen können. Diese individuellen Talente würden gefördert und geschult. „Es geht darum, nicht stehen zu bleiben und die Leute mitzunehmen“, betont Björn Eller.

Dazu zählt auch größtmögliche Transparenz darüber, wo das Unternehmen steht und was gerade ansteht. Dafür gibt es einmal im Quartal ein Meeting mit allen Beschäftigten, um alle auf den gleichen Stand zu bringen. Die gesamte interne Kommunikation ist zweisprachig, deutsch und englisch: „Wir haben unheimlich motivierte Leute im Unternehmen, die aber nunmal kein Deutsch sprechen“, erklärt Björn Eller. „Und nachdem auch über die Hälfte der Kunden im Ausland sitzt, ist das eine gute Voraussetzung.“ Dementsprechend sind sowohl die Arbeitsverträge wie auch alle Infos auf der digitalen Anzeigentafel im Aufenthaltsbereich oder die besagten Meetings zweisprachig.

Diese Firmenkultur soll sich auch in der Architektur widerspiegeln. Auf der einen Seite gibt es ein Großraumbüro, nüchtern und ruhig – die ideale Arbeitsatmosphäre. Auf der anderen Seite gibt es Räume, die konzentriertes Arbeiten erlauben oder eine inspirierende Atmosphäre für den kreativen Austausch ermöglichen sollen. Jeder dieser Räume ist in einem anderen Stil gehalten und einer Persönlichkeit gewidmet, die durch Beharrlichkeit, Originalität – und nicht zuletzt durch ihren Erfolg – auf sich aufmerksam gemacht hat. Steve Jobs zählt dazu, ebenso wie Coco Chanel, Karl Lagerfeld oder auch Elon Musk. Selbst Lady Gaga taucht unter den Ikonen auf.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist jung; die meisten Beschäftigten sind zwischen 30 und 35 Jahren, ein Alter, in dem typischerweise vieles im Umbruch und im Aufbruch begriffen ist. Eine dynamische Phase, die gut mit der Situation im Unternehmen korrespondiert, wie Björn Eller findet. „Neue Strukturen bauen, neue Märkte erobern, neue Produkte entwickeln, etwas Neues aufbauen, sowohl im Privaten wie im Unternehmen – das ergänzt sich“, ist der Unternehmer überzeugt.

Insgesamt scheint das Konzept aufzugehen. Die eingangs erwähnten Zahlen sprechen eine deutliche Sprache. Und dass Eller als verhältnismäßig kleines Unternehmen in diesem herausfordernden Markt mit den ganz großen Playern ein erfolgreiches Spiel spielt, auch. „Unser nächstgrößter Wettbewerber ist zehnmal so groß wie wir“, sagt Björn Eller nicht ohne Stolz.

Nichtsdestotrotz hat Björn Eller durchaus ambitionierte Pläne für die Zukunft. Mindestens 15 Prozent Wachstum pro Jahr hat der Firmenchef dem Unternehmen verordnet. Bis in zehn Jahren rechnet er mit einem Umsatz zwischen 30 und 40 Millionen Euro sowie einer Mitarbeiterzahl nicht unter 160. Derzeit sind es 50. Auch das internationale Geschäft soll weiter ausgebaut werden. Werden aktuell etwas mehr als 30 Länder beliefert, sollen es in zehn Jahren etwa 60 sein.

„Natürlich weiß ich nicht, ob wir da tatsächlich hinkommen, aber klar ist, dass das Unternehmen auf dieses Wachstum ausgerichtet ist und wir darauf hinarbeiten.“ Es hat etwas mit Björn Ellers ganzer Denke zu tun: „In der Stagnation zu verharren – das passiert mir nie wieder!“