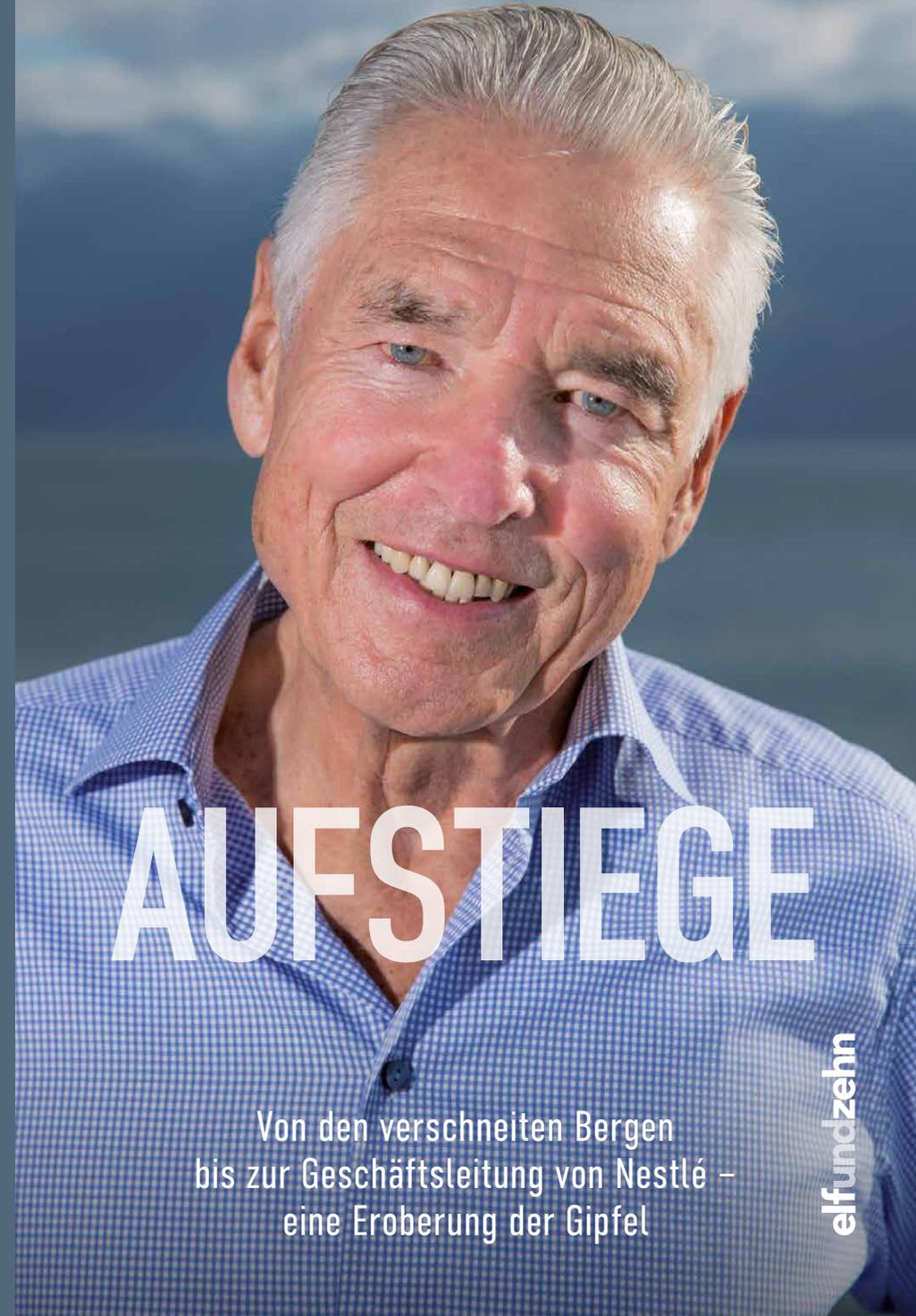


PETER BRABECK-LETMATHE



# AUFSTIEGE

PETER BRABECK-LETMATHE

# AUFSTIEGE

Von den verschneiten Bergen  
bis zur Geschäftsleitung von Nestlé –  
eine Eroberung der Gipfel

Er wollte Dirigent werden, aber das Orchester,  
das er schließlich dirigierte, war das multi-  
nationale Unternehmen Nestlé.

Peter Brabeck-Letmathe erzählt in dieser Autobiografie  
seinen abenteuerlichen Weg vom Eislieferanten  
in Österreich zur Spitze von Nestlé.

Marken umstrukturieren, globalisierungsfeindlichen NGOs  
entgegenzutreten – die Herausforderungen waren vielfältig.

Darüber hinaus vergaß er nie sein Engagement  
gegen die Wasserverschwendung, für die Umwelt  
und für eine gesündere Ernährung.

Auch persönliche Prüfungen werden mit einer berührenden  
Ehrlichkeit erzählt, und Peter Brabeck teilt eine Lektion  
fürs Leben mit uns, die ihn seine Leidenschaft  
für den Berg gelehrt hat: In Zeiten von Zweifel  
und Unsicherheit, in Gletscherspalten wie im Geschäft,  
muss man »einen kühlen Kopf bewahren,  
Gelassenheit und vor allem Vertrauen in seine  
eigenen Fähigkeiten haben.«



elfundzehn

elfundzehn

PETER BRABECK-LETMATHE

# AUFSTIEGE

Von den verschneiten Bergen  
bis zur Geschäftsleitung von Nestlé –  
eine Eroberung der Gipfel

Aufstiege

© elfundzehn, Zürich 2022

Ein Verlag der Lesestoff-Gruppe

Gestaltung: [www.as-grafik.ch](http://www.as-grafik.ch), Urs Bolz

Übersetzung: Sandrine Bugnion

Lektorat: elfundzehn, Julie Hitz

Korrektorat: elfundzehn, Wai-Sim Linde

Druck und Bindung: Balto Print

ISBN: 978-3-907243-02-2

Alle Rechte vorbehalten.

Besuchen Sie uns im Internet: [www.elfundzehn.ch](http://www.elfundzehn.ch)

Édition originale en langue française:

© 2020, Éditions Favre SA, Lausanne, Suisse.

Elfundzehn wird vom Bundesamt für Kultur  
für die Jahre 2021–2024 unterstützt.

# INHALT

- 11 Als Einführung: Ein Vanilleeis
- 17 Kapitel 1 – Der erste Gipfel
- 41 Kapitel 2 – Ziel Anden
- 65 Kapitel 3 – Das Syndrom des Unvollendeten
- 81 Kapitel 4 – Abertausende von Marken
- 103 Kapitel 5 – Seien Sie der Erste, seien Sie anders, seien Sie kühn
- 121 Kapitel 6 – Lob des Fehlers, Verherrlichung der Veränderung
- 135 Kapitel 7 – Die gemeinsame Wertschöpfung
- 157 Kapitel 8 – Vom Kaffee zu funktionellen Nahrungsmitteln – immer innovieren
- 171 Kapitel 9 – Der Berg und seine Hügel
- 185 Kapitel 10 – Vom CEO zum Vorsitz
- 207 Kapitel 11 – Wassergeschichte
- 223 Kapitel 12 – Schmerzen im Bauch
- 235 Kapitel 13 – Das Leben danach
- 257 Epilog für eine Biografie

# ALS EINFÜHRUNG EIN VANILLEEIS

Es ist 6 Uhr früh, ein richtiger Sommermorgen. Ich öffne die Vorhänge, um einen Blick auf den Himmel zu werfen, die Sonne zu beobachten, nach den Wolken zu spähen, die Temperatur einzuschätzen. Es ist ein sich täglich wiederholendes Ritual, denn der Erfolg meines Tages hängt vom Wetter ab.

Nachdem ich ein paar wenige Erfahrungen im Verkauf gesammelt habe, liefere ich nun Eis an Kantinen, Restaurants und Lebensmittelgeschäfte aus. Vanille, Erdbeere, Kaffee, Schokolade, Zitrone, Pistazien – Wählen Sie! Was wird mir der heutige Tag bringen? Schwüles und heißes Wetter? Man wird vor allem Sorbets verlangen. Wird sich das Thermometer ein bisschen beruhigen? Es müssen mehr Eiscreme-Sorten in Betracht bezogen werden. Gut verkaufen heißt gut voraussehen.

In meinem Kühlwagen, beschriftet mit der Marke Yopa-Findus in großen blauen und roten Buchstaben auf weißem Grund, fahre ich kreuz und quer über die Straßen von Kärnten, meiner österreichischen Heimat. Ich bin 23 Jahre jung und ich weiß, dass ich lediglich eine Stelle auf Probe habe: Als einfacher Praktikant springe ich für die verschiedenen Fahrer ein, je nach ihrem Jahresurlaub. Ein provisorischer Job, sicher, aber es könnte vielleicht ein dauerhaftes Glück daraus werden, denn ich bin mein eigener Chef, ich durchstreife große Gebiete, organisiere meine kleine

Ein-Mann-Firma und entwickle mein eigenes Geschäft Tag für Tag.

Meine Fehler zahle ich zwar bar; von meinen Erfolgen aber bekomme ich sofort den Profit. Wenn ich gut gearbeitet habe, weiß ich es am gleichen Abend: mein Kühlwagen ist leer und das Geld auf der Bank! Ich stelle fest, dass ich in meiner eigenen kleinen Handelsfirma gar nicht schlecht abschneide. Meine Rendite, so sagt man mir, ist weit besser als die der festangestellten Fachverkäufer.

Heute ist der Himmel klar, nichts kann meinen Arbeitstag verdunkeln. Ich atme tief ein und organisiere mich für die nächsten Stunden. Es wird den ganzen Tag heiß sein. Ich fülle meinen Kühlwagen mit einem Maximum an Wassereis.

Ich freue mich, am Steuer meines Kühlwagens sitzend loszufahren. Ich fühle mich dort in meiner engen Kabine wohl. Das Fahrerhaus ist ein bisschen zu meinem Tageswohnsitz geworden. Seit fast zwei Wochen bin ich rund um Klagenfurt im Einsatz, und der Tag verspricht intensiv zu werden mit fast 50 Kunden, die jetzt in der Hochsommerzeit zu beliefern sind. Wenn alles gut geht, werde ich um zwölf Uhr meine Mittagspause am Wörthersee machen und ein bisschen baden gehen. Dann werde ich ein Sandwich am Strand essen, die Sonne genießen und mich dann, entspannt, wieder auf den Weg zu meinen Kunden machen. Schließlich, um 17 Uhr, von der Hitze fast erdrückt, werde ich nochmal schwimmen gehen, bevor ich meine Runde wieder aufnehme und um ca. 21.30 Uhr meine Strecke beende. Das sind lange Tage, sicher, aber die Zeit vergeht wie im Flug, ich organisiere mich, ich führe Verkaufsgespräche, ich schreibe Rechnungen und bekomme das Geld auch gleich *cash*.

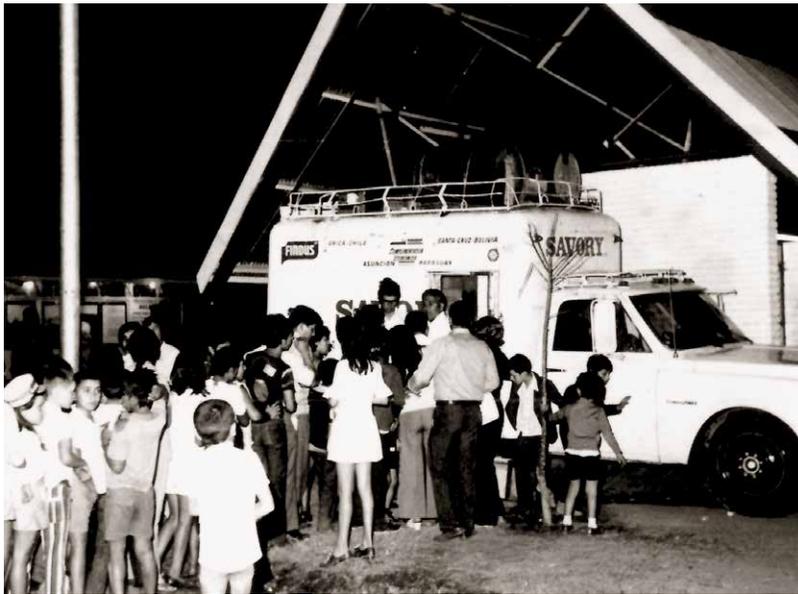
Es ist noch jene Zeit, in der man keine Schecks kennt, es gibt kaum Überweisungen, geschweige denn Kreditkarten, alle Transaktionen erfolgen in bar und die violetten, grünen oder blauen Schillingnoten füllen meine Aktenmappe Stunde um Stunde mehr und mehr. Alles ist greifbar, alles ist konkret. Was ich verkaufe, kassiere ich sofort ab.



Nach einer halben Stunde Fahrt bin ich angekommen. Ich lade meine erste Lieferung beim Lebensmittelgeschäft am See ab: mein Kunde ist ein kleiner Mann von zirka 50 Jahren mit kleinen nahen Augen, ein nervöser und wortkarger Kerl, der genau weiß, was er will. Am Anfang kaufte er immer das gleiche Eis, eine Packung Cornets und ein paar 1 Liter-Dosen ... So war es. Und so hatte er es immer gemacht. Im Lauf meiner vielen Besuche konnte ich ihn aber überzeugen, seine Auswahl zu diversifizieren und die Bestellungen zu vergrößern. Ist es nicht gerade das, was meine Arbeit vor allem ausmacht: die Lust meines Kunden auf das, was ich im Kühlwagen habe, zu wecken?

Übrigens, jetzt da wir uns besser kennen, lässt sich der Krämer mit einem Hauch von Gutmütigkeit einnehmen, es ist ein Spiel zwischen uns und ich glaube, dass diese lächelnde Kraftprobe ihn ziemlich erheitert. Ich liefere die Ware, ich lasse ihn den Lieferschein unterschreiben, ich fülle die Rechnung aus, ich kassiere ab, ich drücke ihm die Hand.

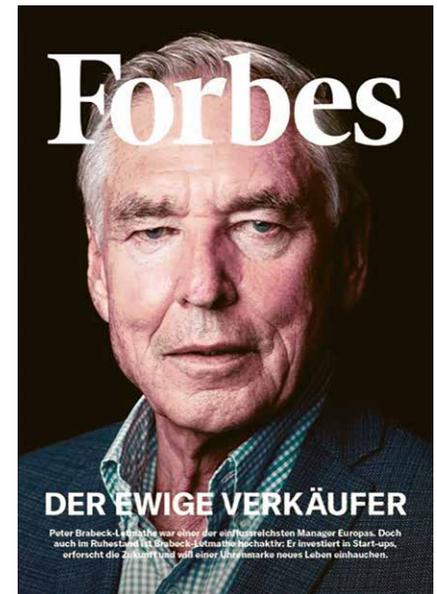
»Auf bald«, sagt er mir, mit einem verstohlenen Lächeln.



Linke Seite: Ein Eiswagen bringt immer Freude. Auch einige Jahre später in Bolivien.

Ich gehe zurück zum Kühlwagen. Die Tochter des Krämers kommt angelaufen. Ich habe den Vornamen dieses 7-jährigen Mädchens vergessen, aber ich erinnere mich noch ganz genau an ihre großen hellen Augen, die meine Schachteln mit begehrllichem Blick anschauten ... Es ist unsere stille Verabredung, die sich, fast ohne dass wir es merkten, einfach so ergeben hat. Sie weiß, ich habe immer eine geöffnete Schachtel mit Eiskegeln, Eishörnchen, verschiedenen Eissorten, die nicht zu verkaufen sind. Die verschenke ich den Kindern, die, wo ich hinkomme, lauernd meinen Wagen umkreisen und die mich für einen Eiscremes-Zauberer zu halten scheinen! Ich nehme also für sie ein Vanilleeis raus. Es ist ihr Lieblingeis. Ich gebe es ihr, sie lächelt mich an, belohnt mich mit einem lauten und kristallklaren Danke. Dann entfernt sie sich hüpfend, in Eile, ihre kostbare Errungenschaft zu genießen.

Wie viele Kinder habe ich in diesem Jahr 1968 auf meinem Weg gekreuzt, als ich am Steuer meines Kühlwagens quer durch Österreich gefahren bin? Wie viele Blicke habe ich durch das Versprechen eines Eises aufleuchten sehen, ein kleines, einfaches Vergnü-



gen, immer und immer wiederholt, und das Erlebnis genossen, dass es reicht, um Menschen glücklich zu machen!

Ich wusste damals nicht, dass der bescheidene Eislieferant die Kontinente überqueren, sich in der Hierarchie hocharbeiten und die Eisriegel gegen kühne Konzepte und erfolgreiche Unternehmen tauschen würde. Ich wusste nicht, dass dieser Kühlwagen mich weit über die österreichischen Straßen hinausbringen würde, dass ich viele Kurven zu kriegen, steile Wege zu gehen, Gipfel zu erobern hätte. Aber nie während meiner beruflichen Laufbahn bin ich glücklicher gewesen als an Bord meines Kühlwagens! Dort habe ich wahrlich die erfüllendsten Stunden meiner Karriere erlebt. Als kleiner einsamer Unternehmer habe ich jeden Moment meiner Freiheit genossen.

Eigentlich hat diese kommerzielle Erfahrung meine ganze Existenz geformt und den Grundstein von allem gelegt, was ich über den Verkauf habe lernen können. Viel später hat die österreichische Version von *Forbes*<sup>1</sup> mein Porträt auf dem Cover wie folgt betitelt: *Der ewige Verkäufer*. Vielleicht hatte das Magazin recht.

Auf jeden Fall habe ich am Steuer meines Kühlwagens verstanden, was meine Kompetenz prägen würde. Ich habe gespürt, dass diese Macht, die mich jeden Morgen schwung- und lustvoll zum Aufstehen trieb, das Geheimnis meines Erfolgs sein würde. Aber was ist sie denn, diese mysteriöse Macht?

Das Vergnügen! Das Vergnügen zu verkaufen, das Vergnügen, diesen einmal erkannten Lustfunken in den Augen des Mädchens vom Wörthersee zu provozieren, ja sogar hervorzurufen.

## KAPITEL 1 DER ERSTE GIPFEL

13. November 1944. Ich wurde sechs Monate vor Ende des Zweiten Weltkriegs geboren. Es war in Villach, einer kleinen Stadt im Süden Österreichs und die am meisten bombardierte Agglomeration des Landes nach Wien! In ihrer militärischen Strategie hatten die Alliierten entschlossen, diesen Eisenbahnknotenpunkt an den slowenischen und italienischen Grenzen zu zerdrücken. Warum gerade Villach, wenn man Brabeck-Letmathe heißt, der Name zweier norddeutscher Städte? Über diese zwei Siedlungen, weniger als 100 Kilometer voneinander getrennt, sollen meine Ahnen um das 16. Jahrhundert herum registriert haben.

Auf jeden Fall bleibt nichts davon, und meine ersten Erinnerungen schlagen Wurzeln mit Bunkern und Ruinen im Hintergrund, in einer verarmten, geschwächten, besetzten Landschaft. Die meisten Gebäude waren eingestürzt, alles war düster in dieser kümmerlichen Landschaft. Sogar die Bevölkerung war traurig. So viele junge Frauen standen allein mit Kindern da: Ihre Ehemänner waren an der Front gefallen, vermisst, verschwunden oder noch in den sibirischen Lagern gefangen; und jene, die es geschafft hatten, heimzukommen, sie waren allzu oft verletzt, behindert, verkrüppelt. Man sah sie umherschlendern, ein Bein oder einen Arm amputiert oder das Gesicht verzerrt, entstellt, wahrscheinlich von Granatsplittern zerrissen.

Und dann, wie sollte man die englischen Besatzer vergessen? Ihre Anwesenheit war auf der Straße, in den Geschäften und bis in die Schulklassen hinein unvermeidlich. In der Schule ließen englische Krankenschwestern uns Kleine regelmäßig medizinisch untersuchen. Tatsächlich waren die meisten Kinder unterernährt, eine Nachwirkung des Krieges, die den Alltag von jedem von uns belastete. Also teilte man uns jeden Tag ein Glas Milch, eine Scheibe Brot und einen Löffel Lebertran aus, Allheilmittel, die unser Immunsystem verstärken und unser Wachstum fördern sollten.

Verwüstete Gebäude, mitgenommene Witwen, verwaiste Kinder, niedergeschlagene Invaliden, unterernährte Schüler ... drückend und belastend waren die Stigmata des Kriegs überall.

Trotz dieses dunklen Bildes, beschwerliche Realität der Zeit, war meine Kindheit nicht traurig, zumal meine Eltern und ich von der endemischen alimentären Knappheit relativ verschont blieben. Wir entkamen dieser Folter dank eines ziemlich wichtigen Bauernhofs, der meiner Familie mütterlicherseits gehörte und wo wir in aller Ruhe Früchte und Gemüse anbauen und sogar ein paar Geflügel züchten konnten. So mussten wir nie Hunger leiden. Allein dies war damals ein unschätzbares Privileg.

Wenn ich letztendlich zurückschaue; meine Kindheit wurde durch Eltern erleuchtet, die das Leben liebten und sich überzeugt zeigten, dass nach der großen weltlichen Tragödie die Welt unweigerlich auf einen von allen geteilten Fortschritt zugehen würde. Was machte es schon, wenn wir zunächst nur eine winzige Wohnung bewohnten, die alles in allem ein Zimmer und eine Küche umfasste, und was machte es schon, wenn wir zur Badeanstalt gehen mussten, um uns zu waschen, wie die Mehrheit der damaligen Bevölkerung auch – wir waren eindeutig unterwegs in Richtung eines besseren Lebens.

Wir durften recht zuversichtlich in die Zukunft blicken. Nach der Geburt meiner Schwester Gerda im Jahr 1948 verbesserte sich unser Alltag deutlich: Man wies uns eine Sozialwohnung zu.



Die Liebe zum Auto begann schon ab 4 Jahren.

Da die Stadt nahezu zerstört worden war, wurde eine Politik des massiven Wiederaufbaus durchgeführt, um den riesigen Bedarf zu decken. Viele Sozialwohnungen wurden bei dieser Gelegenheit gebaut. Eine Chance für uns. Unsere neue Wohnung war sehr einfach, das stimmt, beinhaltete aber drei Zimmer, eine Küche und vor allem – absoluter Luxus – ein Badezimmer! Die Wichtigkeit dieses familiären Bades war in meinen beeindruckten Kinderaugen erheblich. Dieser Platz wurde für mich ganz unerwartet das neue Herz meiner Spiele und meiner Träume. Heute weiß ich, dass es auch das Symbol des Wiederaufbaus des Landes war.

Mein Vater lieferte das Benzin an die Shell-Tankstellen in Kärnten aus. Am Steuer seines Tankwagens fuhr er in unserer Provinz herum und oft, ab vier Jahren, ging ich mit ihm auf Tour. So viel Zeit wie möglich in der Kabine, an seiner Seite, zu verbringen, war für mich das Größte! Ich liebte diese unendlichen Strecken innig, lange Stunden, in denen ich die vorbeiziehende grüne Landschaft betrachtete und meinen Vater bewunderte, der dieses mir riesig scheinende Steuerrad hielt. Ist es nicht ein