

Bei Morga werden rein vegetarische Produkte hergestellt, wie die getrockneten Apfelringe, die zum Grundsortiment gehören.

## REPORTAGE



*Pionier und Trendsetter*

# Seit 90 Jahren den richtigen Riecher

Vegetarisch seit bald 100 Jahren – ausser der Morga kann das wohl keine Schweizer Firma von sich behaupten. Als Nischenplayer liegt die Morga heute mit Soja-Teigwaren, Tee und Müesli voll im Trend. Und das seit drei Generationen erfolgreich im ländlichen Ebnet-Kappel.

TEXT SONIA FAVRE  
FOTOS SIMONE GLOOR

Wie in Grossmutter's Apfelkammer duftet es hier. In diesem Raum werden Apfelringe geschnitten und getrocknet. Aus Bioäpfeln natürlich. Um danach in Handarbeit in die vertrauten Merga-Säckchen abgefüllt zu werden. Alles ist fein säuberlich, alles sehr hygienisch.

Der gross gewachsene, schlanke Geschäftsführer Ruedi Lieberherr, 67, führt stolz durch seinen Betrieb mitten im Toggenburg. Er sagt, er habe keine Angst vor Corona. Er sei fit, und das Immunsystem arbeite bestens. Einer jener letzten Patrons. Der die nächste Generation von Kundinnen und Kunden schon im Blick hat. Ganz nach der altbewährten Merga-Philosophie: Natürliche vegetarische Lebensmittel, von Menschen für Menschen.

### Aufbruch nach Indien

Altbewährt ist die Merga tatsächlich, existiert sie doch schon seit 90 Jahren. Was ist das Geheimnis dieses Erfolgs?

## Fakten Morga AG

**Anzahl Mitarbeitende** 110

**Standort** Ebnat-Kappel und Morga Europe AG, Kirchgandern (D), für den deutschen Markt

**Umsatz** rund 40 Millionen Franken

**Firmenzweck** Herstellung von Spezialitäten für gesunde Ernährung

**Inhaber und Geschäftsleitung** Ruedi Lieberherr

19

Mumbai Central Railway Station (rechts). Der Vater von Ruedi Lieberherr verbrachte die ersten Jahre seiner Kindheit in Indien.



Fotos: Ernst Lieberherr-Hemmler

Anfangen hat alles mit Ruedi Lieberherrs Grossvater, Ernst Lieberherr-Hemmler (1888–1963). Ein Tüftler, ein Pionier, ein «verrückte Cheib», wie manche sagen. Er machte in seinem Leben ein paar aussergewöhnliche Schritte. Als Bürger von Kappel (1965 zur Doppelgemeinde Ebnat-Kappel fusioniert) konnte er nach seinem St. Galler Handelsschulabschluss mit seinen Englischkenntnissen für die damalige Winterthurer Firma Volkart in Indien Handel betreiben mit Baumwolle und Samen für den Export. Als Geschäftsführer wurde er damals automatisch zum Honorarkonsul ernannt. Das hielt Ernst allerdings nicht davon ab, mehrere hindustanische Dialekte zu erlernen. Weil er sich, anders als die englischen Kolonialmacht-haber, von Mensch zu Mensch verständigen wollte. Und er hielt seine exotischen Eindrücke auf rund 400 dreidimensionalen Glasdias fest. Das tiefe Verständnis für das Land und seine Lebens- und Ernährungsformen nahm er nach zwanzig Jahren in Indien mit zurück in die Schweiz.

In Zürich erwarb er 1930 die Firma Morgenthaler & Schneeбели, worin sich der Ursprung des Namens Morga findet. Kleiner Exkurs: Max Morgenthaler, ein Bruder des Teilhabers der ehemaligen Firma, war der Erfinder der Nescafé-Rezeptur bei Nestlé. Sein Cousin, der visionäre Schweizer Maler Ernst Morgenthaler, war verheiratet mit Sascha Morgenthaler, der bekannten Puppenmacherin. Pioniere unter sich eben.

Als Kaufmann mit gesunden Ideen und einer gesunden Lebenseinstellung machte sich Ernst Lieberherr zurück in Kappel daran, in einer alten Teigwarenfabrik die ersten Soja-Vollkornteigwaren herzustellen. Ganz im Sinne der Reformbewegung, die in der Schweiz und Deutschland bereits um 1900 eingesetzt hatte. Das Credo vom indisch beeinflussten Grossvater Ernst, gesunde Lebensmittel herzustellen, basierend auf natürlichen Rohstoffen, ohne Konservierungsmittel und ohne Farbstoffe, floss in die Sojaprodukte ein. Er respektierte die vielfältigen Bestandteile des Kornes im Vollwertgetreide und reicherte es mit Soja als Proteinträger an. Letzteres hat einen hohen Anteil an pflanzlichem Eiweiss, ist aber leichter verdaulich.

### Teebeutel mit Schweizerkreuz

Morga-Produkte waren schon Bio, bevor der Begriff die Runde machte. Lange vor den Grossverteilern und Bioläden, bis in die 1980er-Jahre, war der Fachhandel, also Reformhäuser, Drogerien, Apotheken, für die Morga der wichtigste Abnehmer.

Der Enkel Ruedi Lieberherr steht mittlerweile in der Halle der Teeverarbeitung. Eine neue Teebeutel-Abfüllmaschine wird von zwei italienischen Monteuren in blauem Übergewand angepasst, überprüft und an Ort und Stelle optimiert. Lieberherr grüsst nach rechts und links. Er scheint alle Arbeiterinnen und Arbeiter zu kennen. Und ihn kennen sowieso alle.

Die neueste Maschine schafft 400 Beutel in der Minute. Aber schon 1935 kamen die Teebeutel bei der Morga ab Band. Schwarztee war damals in der Schweiz nicht so bekannt, und die Morga sorgte schnell für seine Verbreitung. Mittlerweile ist auch die Palette von Heil- und Vitamintees stetig gewachsen.



«Man muss keine grossen Fantasien haben, aber kontinuierlich arbeiten und sich technisch verbessern.»

RUEDI LIEBERHERR

«Man muss keine grossen Fantasien haben», meint Ruedi Lieberherr, «aber kontinuierlich arbeiten und sich technisch verbessern.» Das Rezept klingt einfach und hätte so sicher auch sein Grossvater unterschrieben. Der Unternehmer in dritter Generation spürt jedoch das härtere Marktumfeld. Der starke Schweizer Franken macht zu schaffen. Zudem verursacht jede Vorschrift, jede Reglementierung, jedes neue Gesetz Mehrkosten für den Betrieb. ISO-Normen, die Vorschriften zur Lebensmittelsicherheit, sind daher nicht Lieberherrs Lieblingsthema, obwohl er sie grundsätzlich für sinnvoll hält. Und das Schweizerkreuz auf der Verpackung locke auch nur noch wenig Kundinnen und Kunden an, wenn das Produkt dafür viel teurer werde. «Die ausländischen Mitbewerber», wie Lieberherr sie nonchalant nennt, könnten in grösseren Mengen einkaufen, haben tiefere Löhne und höhere Produktionschancen. Eine Etikette für die Packung drucken kostet in der Schweiz beispielsweise 30 Prozent mehr als in Vorarlberg. «Und dort leben sie auch nicht schlecht», meint Lieberherr trocken.

### Müsterchenabteilung und Goliath

Bei der Morga wurde es in zwei Zeitpunkten eng: in der Nachkriegszeit, als die Firma in der Wirtschaftskrise fast in Konkurs ging. Und in den 1960er-Jahren, als internationale Grosskonzerne angingen, ihre Produktion in die Schweiz zu verlagern. Es entstanden viele und grosse Mitbewerber. Wie reagierte David auf Goliath? «Durch kontinuierlichen Aufbau von Produktionsmöglichkeiten», sagt Lieberherr, «läse, lose, luege, laufe.» Eine Nischenprodu-

# «Gesunde Ernährung ist nicht alles, aber ohne gesunde Ernährung ist alles nichts.»

RUEDI LIEBERHERR

20

zentin sei die Morga, die immer wieder ihren Standpunkt und ihre Richtung anpassen müsse. Eine flexible, kleine Bude also. «Die Münsterchenabteilung der Nestlé», wie Lieberherr auch schon zitiert wurde.

So hat die Traditionsfirma im Laufe der Zeit mehrere Standortbestimmungen durchgeführt und folgende Strategien beschlossen: Der Absatz der rund 1500 Einzelprodukte erfolgt zu 85 Prozent in der Schweiz in Fachgeschäften und spezialisierten Lebensmittelgeschäften. Diese werden regelmässig mit den firmeneigenen Lieferwagen angefahren, was eine ausgeklügelte Logistik und EDV voraussetzt. Seit den 1990er-Jahren ist die Morga auch in den Regalen der Grossverteiler zu finden. Und ein Lebensmittelbetrieb mit 110 Angestellten muss heute zwingend auch für den Grosshandel produzieren. Beispielsweise stellt die Morga im Auftrag von Naturaplan für Coop her. «Dem sagt man Lohnproduktion», führt Lieberherr aus. Um das Sortiment zu erweitern, kauft die Morga kontinuierlich Marken dazu: Issro, Paidol, Lindol und Pionier, um nur ein paar bekannte zu nennen.

Gleichzeitig vertritt sie auch internationale Handelsmarken im Schweizer Markt, beispielsweise Rabenhorst, Provamel oder Schär. Dieses Modell funktioniert auch umgekehrt. Zur Morga kann aber auch jeder und jede Findige kommen, der oder die ein Produkt mit beispielsweise 5000 Stück hergestellt haben will. Die Rohstoffe und der Preis werden definiert, eine eigene Etikette kreiert. Morga ist dabei «nur» die Herstellerin.

«Früher hatte man das Gefühl, man müsse die ganze Produktion geheim halten. Heute spielt das keine Rolle

mehr.» Lieberherr räumt mit Illusionen auf. Die Realität ersetzt die grossen Fantasien. Trends und die neusten Entwicklungen? Zuckerfreie und zuckerreduzierte Produkte, dazu vegan, vegetarisch, laktose- und glutenfrei. «Jedes Produkt hat seinen Zyklus», meint Lieberherr. Und jede Generation hat ihre Essgewohnheiten.

## Loyalität und Familiensinn

Trotz Rationalisierungsanstrengungen täuscht der Eindruck wohl nicht, dass jeder und jede Einzelne in diesem Unternehmen an einer wichtigen Position sitzt. «Laufst nöd?», ruft Lieberherr einmal lässig einem Arbeiter an einer Suppen-Abfüllmaschine zu. Dieser ist gerade mit verschiedenen Schraubenschlüsseln dabei, von Pilzcrème auf Tomate umzustellen und die Beutelgrösse zu justieren. Er grinst zurück, weiss er doch, dass die Maschine nach kurzer Pause wieder 50 bis 60 Beutel pro Minute hinblättern wird. Viele arbeiten schon jahrelang für den Betrieb. Unter Lieberherr's Vater gab es eine Mitarbeiterin, die mit 17 in die Morga eintrat und nach 53 Jahren im Betrieb mit 70 teilpensioniert wurde. Ihre Loyalität blieb über das Pensionsalter hinaus konstant. «Diese Verbundenheit und Identifikation fehlt heute etwas», sagt Lieberherr ganz wehmütig. Dabei ist die Morga eine fortschrittliche Arbeitgeberin. Viele fahren bei eineinhalb Stunden Mittagspause nach Hause, um zu kochen und mit der Familie zu essen. Ein Vorteil der ländlichen Region. Das Unternehmen beschäftigt zudem mehr als 50 Prozent Frauen. Eine davon in der Geschäftsleitung und eine im Verwaltungsrat. Den Frauenanteil im Marketing findet Lieberherr auch sehr wichtig. «Frauen müssen den Frauen näherbringen, was sie kaufen sollen. Die Packungserscheinung muss weiblich sein.» Frauen wissen offenbar besser, was gut und gesund ist. Die Techniker sowie der Betriebsleiter sind dafür alle männlich. So hat alles seine Ordnung.

In der Region hat man allgemein grosse Mühe, Fachkräfte zu finden. Kaderleute und Spezialisten in Buchhaltung und Rechnungswesen zum Beispiel. Die Grossstadt lockt. Dabei sei die Gegend einmalig, schwärmt der Toggenburger. Der Blick vom Säntis hat ihm das kürzlich wieder bestätigt.

Mit Indien verbindet ihn heute noch die Herkunft seiner Gewürze, Kerne und Samen. Bis vor wenigen Jahren hatte die Morga noch einen Currylieferanten, dessen Kontakt noch sein Grossvater aufgebaut hatte. Seine Frau habe heute die meisten Kenntnisse über Indien, da sie als junge Frau für den Orden von Mutter Teresa in Kalkutta gearbeitet habe. Und eine Tochter konnte auf ihrer kürzlichen Reise durch Indien immerhin an zehn historischen Orten ein Foto machen. An exakt den Orten, an denen schon ihr Urgrossvater seine Glasdia-Kamera aufgeschlagen hatte.

Ob er noch ein paar Jahre weiterarbeitet? Lieberherr gibt sich bedeckt. Zuzutrauen wäre es ihm, so fit, wie er ist. «Gesunde Ernährung ist nicht alles, aber ohne gesunde Ernährung ist alles nichts», sagt Ruedi Lieberherr dazu. Und schreitet weiter in den nächsten Raum. Wo es intensiv nach sommerlicher Blumenwiese riecht. Oder nach Ananas. Oder nach feinen, fremdländischen Spezereien. ●

## Erfolgreicher Standort Traditionsfirmen in Ebnat-Kappel

Die Anfänge der Industrialisierung im Toggenburg gehen auf die Leinenweberei, später auf die Baumwollspinnerei und -weberei im boomenden St. Gallen zurück. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde der Webstuhl von der Stickmaschine verdrängt.

Im Laufe der Zeit ist so in Ebnat-Kappel aus dem anfänglichen Bauerndorf mit Alpwirtschaft ein vielfältiges Angebot an Arbeitsplätzen entstanden. Der Niedergang der Stickerei in den Zwanzigerjahren des letzten Jahrhunderts war zugleich der Anfang für die gemischte Industrie in Klein- und Mittelbetrieben, wie sie heute noch vorhanden sind. Waren doch zahlreiche leerstehende Fabrikgebäude und viel Infrastruktur schon vorhanden und günstig zu haben. Die Nähe zu Zürich, St. Gallen und Konstanz begünstigt den Standort im Toggenburg.

Heute sind neben der Firma Morga weitere Traditionsfirmen mit Produktionsstätten in Ebnat-Kappel ansässig.

### Alder + Eisenhut

Der Spezialist für Turnhallenausstattungen, Sportgeräteherstellung und Schulsportausrü-

stung wurde 1891 gegründet und produziert seit 1912 in Ebnat-Kappel. Jedes Schweizer Schulkind hat schon auf diesen Geräten geturnt, denn die grösste Kundin ist die öffentliche Hand. Dabei ist vieles, was in der Schweiz bei Alder + Eisenhut hergestellt wird, noch handgefertigt. Sprossenwände beispielsweise sind derart solide hergestellt, dass bei Turnhallenrenovationen jahrzehntealte Sprossenwände wieder eingebaut werden.

### Ebnat AG

Die Firma ist bekannt für Herstellung von Bürsten in den Bereichen Mundhygiene, Haushalt und Spezialanfertigungen. Die «Bürsti» wurde 1914 gegründet. Das Familienunternehmen gehört seit 1988 zur Trisa-Gruppe. Sie ist eine der grössten privaten Arbeitgeberinnen im oberen Toggenburg.

### PEKA Pinselfabrik AG

Die PEKA begann 1934 mit der Herstellung von Anstreich- und Rasierpinseln. In den Räumlichkeiten einer stillgelegten Zwirnerei- und Schiffsstrickfabrik arbeitet sie seit Mitte der 1970er-Jahre intensiver mit der Ebnat AG zusammen. Sie gehört seit 1989 ebenfalls zur Trisa-Gruppe.