

kann“, beschreibt er die Triebfeder seines Berufslebens. Und nach kurzem Innehalten nennt er einen weiteren seiner Meinungen nach grundlegenden Unterschied zwischen inhabergeführten Unternehmen und großen Konzernen: „Wir können anders planen und agieren, da wir nicht einen sofortigen Erfolg erreichen müssen“, und schlägt damit in die gleiche Kerbe wie Kollege Häussler. „Sind wir Unternehmen von einem eingeschlagenen Weg überzeugt, reicht es uns aus, wenn der wirtschaftliche Erfolg erst in einigen Jahren zum Tragen kommt, denn wir denken in Generationen und nicht in Quartalen.“

Auch für die Pioniere in der Lebensmittelbranche wie den Unternehmensverbund Hopfisterei mit Sitz in München oder die Brauerei Neumarkter Lammsbräu, deren Inhaber als Vorsitzender des Aufsichtsrats

der Hopfisterei fungiert (womit sich der Kreis von der brauenden zur backenden Branche schließt), steht Nachhaltigkeit in erster Linie unter dem Leitgedanken „nachfolgenden Generationen auch eine nachhaltige Zukunft zu ermöglichen“.

### Sorgsamkeit mit persönlichen Ressourcen

Aber nicht nur in Süddeutschland vertritt man diese Haltung. Sabine Newrzella, Verkaufsleiterin der Bäckerei/Konditorei Magnus Newrzella, bringt neben den harten Faktoren wie Investitionen in Technik und Rohstoffe eine weitere Komponente ins Spiel: „Meiner Meinung nach bedeutet Nachhaltigkeit, dass wir sorgsam und bewusst mit allen Ressourcen, die wir Menschen dauerhaft brauchen, umgehen. Dazu gehört es, diese Wertevorstellungen zu kommunizieren und zu vermitteln. Wichtig ist es auch, mit unseren eigenen,

persönlichen Ressourcen sinnvoll umzugehen und die richtige Balance zwischen Arbeit, Familie und Freizeit zu finden und vorzuleben. Das geht auch als Unternehmerpaar!“ Sie rät allen Kollegen, nicht stehen zu bleiben und so oft wie möglich einen hilfreichen Blick über den Tellerrand zu wagen: „Es wäre für unsere Branche vorteilhafter, sich mehr als ein Ganzes wahrzunehmen, sich gegenseitig zu unterstützen, auszutauschen und zu fördern und in bestimmten Bereichen intensiver zusammenzuarbeiten.“

Die Branche weiterzuentwickeln und Bäcker wie Konditoren bei der Aus- und Weiterbildung qualifizierter Mitarbeiter zu unterstützen, damit sie sich mit gutem Gewissen auch mal aus dem Betrieb herausnehmen und auftanken können, das ist u. a. die Aufgabe der Berufsschulen und Fachakademien. Bernd Kütscher, Direktor der Akademie Deutsches Bäckereihandwerk bringt alle Ansichten auf einen Nenner: „Nachhaltigkeit bedeutet für handwerkliche Familienbetriebe, die Bäckerei aus wirtschaftlichen, ökologischen und auch sozialen Gesichtspunkten langfristig, also über das eigene Erwerbsleben hinaus, erfolgreich zu betreiben.“

Bei Bäckern und Konditoren liegt das nachhaltige Handeln also bereits in den „Berufsgenen“ verankert. Sie handeln, aber sprechen oftmals nicht darüber, da diese Unternehmensphilosophie für sie selbstverständlich ist. Ist dies vielleicht eine der Baustellen, an denen in der Branche noch gearbeitet werden muss?



**Der bewusste Umgang mit Ressourcen zeichnet nachhaltige Firmenphilosophien aus.**



**Mitarbeiterförderung ist für die Bäckerei Newrzella ein wichtiger Baustein der Personalpolitik, der nach den Erfahrungen von Sabine Newrzella erheblich zu einem guten Betriebsklima beiträgt.**

fristiges Denken in der Branche vorherrscht und viele immer noch in der Überzeugung verhaftet sind, dass es ausreicht, wenn man gute Ware in den Regalen hat. Ich kann mir als Bäcker fertige Produkte kaufen, die mir ein Vollsortiment in sehr guter Qualität ermöglichen. Ich kann mir aber keine fertigen Mitarbeiter kaufen, die genau in mein Unternehmenskonzept hineinpassen – und hier gilt es anzupacken.

» Welche Entwicklung sehen Sie im Personalbereich der Backbranche?

Barbara Seidl: Für die Bäcker wird es immer schwieriger werden, gutes Personal zu rekrutieren, solange sie keine guten Personal- und Karrierekonzepte zu bieten haben. Einen Ansatz sehe ich darin, Mitarbeiter im mittleren Segment einzustellen und diese mit speziellen Maßnahmen

und entsprechender Unterstützung zur Führungskraft weiterzuentwickeln. Ich bin überzeugt, dass es noch nicht zu spät ist, jetzt in nachhaltige Personalführung zu investieren und den Mitarbeitern Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu vermitteln. Man muss sich jedoch darüber im Klaren sein, dass solche Konzepte nicht sofort greifen und die positiven Aspekte erst in ein paar Jahren voll zum Tragen kommen werden.

» Was müssen die Bäcker ändern, um erfolgreich am Markt zu bestehen?

Barbara Seidl: Mein Wunsch an die Kollegen ist, sich wieder mehr auf ihre gesellschaftliche, kulturelle und soziale Rolle als Lebensmittelversorger im positiven Sinn zu besinnen und ihren Mitarbeitern auch Heimat zu geben. Nur so wird man es als Unternehmer erreichen, dass die Mitarbeiter

im wahrsten Sinne des Wortes in der Bäckerei mitarbeiten. Die so erreichte positive Grundhaltung spüren auch die Kunden an der Theke. Und damit komme ich wieder zu meiner ursprünglichen Aussage zurück: Die Entscheidung für den Erfolg fällt an der Theke!

#### Aus Erfahrung gut

Die Bäckerei Newrzella in Köln könnte eines der im Interview erwähnten Praxisbeispiele sein, die beweisen, dass bereits jetzt in der backenden Branche auf die aufgeführten demografischen Veränderungen und zukünftigen Entwicklungen reagiert wird.

Sabine Newrzella hat in den vergangenen acht Jahren, seit ihrem Einstieg ins Unternehmen, einiges bewegt und dazu alte Zöpfe abgeschnitten. Die gelernte

Arzthelferin und Sozialversicherungsfachangestellte hat als Quereinsteigerin den Verkauf mit großem Erfolg komplett umstrukturiert und setzt bei der Suche nach neuen Teammitgliedern neben Studenten besonders auf die Generation Ü40. Nach dem Motto „Die Kinder sind groß, der Kopf ist frei“ sind ihrer Meinung nach Mitarbeiter über 40 zuverlässig, übernehmen sehr gerne auch Verantwortung und

Die aus dem offensichtlichen Fachkräftemangel geborene wiedererwachte Wertschätzung älterer Arbeitnehmer wirkt sich nicht nur auf das Betriebsklima sehr positiv aus, sondern kommt auch dem Kundenprofil der Bäckereien entgegen. In den Filialen der Bäckerei Newzella finden die Kunden so ein breites Altersspektrum an Mitarbeitern vor und werden nicht ausschließlich von jungen

tete und vor allem funktionssichere Personalpolitik sei eine Sache von großen Unternehmen, für kleinere Bäckereibetriebe jedoch nicht umsetzbar, konnte Sabine Newrzella anhand praktischer Einblicke in ihren Alltag schnell entkräften. Denn mit sechs Geschäften und 100 Mitarbeitern gehört die Bäckerei ([www.baeckerei-newzella.de](http://www.baeckerei-newzella.de)) keineswegs zu den Branchengrößten.



**Wer nachfolgende Generationen nicht nur für seine Erzeugnisse, sondern auch für die Arbeit in der Branche begeistern will, muss jetzt handeln.**

sind vor allem dankbar, eine Chance zu bekommen, um im Beruf noch einmal voll durchstarten zu können. Durch die Lebenserfahrung gehen diese Kollegen mit einem gesunden Menschenverstand und dem Wissen, was realistisch machbar ist, an neue Herausforderungen und Aufgaben heran.

Verkäufern und Verkäuferinnen bedient. Auf dem BAKO-Workshop 2011 wurde der Vortrag von Sabine Newrzella mit einem schönen Satz eingeleitet, der die Situation auf den Punkt bringt: „Die Jüngeren laufen schneller, aber die Älteren kennen Abkürzungen.“ Das Argument, eine umfassende, strategisch ausgerich-

### Mitarbeiter im Mittelpunkt

Die Unternehmerin hat eine ganz klare Vorstellung, wie nachhaltiges Handeln besonders im Personalbereich aussehen muss: „Unsere Mitarbeiter sind der größte und beste Multiplikator bei der Verbreitung unserer Botschaften. Die Mitarbeiterpolitik nimmt daher in unserem Unternehmen den wichtigsten Teil neben der Produktpolitik ein. Der Mensch steht grundsätzlich im Mittelpunkt unseres Handelns. Ob vor oder hinter der Theke. Wir haben den Bereich Personalplanung und Entwicklung in den vergangenen Jahren ganz bewusst ausgebaut und sind damit sehr erfolgreich. Der Auslöser war mein Eintritt ins Unternehmen und die Erkenntnis, die Menschen bei Newzella zum Markenzeichen unseres Unternehmens zu machen. Denn nichts kann uns stoppen, wenn wir zusammenhalten. Das Unternehmen kann nur richtig laufen, wenn alle Mitarbeiter mit uns in einem Boot sitzen und gemeinsam kräftig rudern. Es gilt herauszufinden, wer im Boot sitzt und wer nicht bzw. wer im schlimmsten Fall sogar gegen den Strom rudert.“

In der Praxis bedeutet dies, dass sie stets mit allen Mitarbeitern im Gespräch ist und sich besonders auf Führungsebene permanent austauscht. Betroffene Entscheidungen müssen von den Mitarbeitern getragen werden; dies funktioniert vor allem dann, wenn sie bei den Entscheidungen von Anfang an miteinbezogen werden. Alleingänge haben sich bei Newzella nicht bewährt, der konstruktive Dialog schon. Auf elf Auszubildende kommen hier daher auch elf Ausbilder.

Wichtig sei das kritische Hinterfragen der vielen vorherrschenden Konzepte: Eignen sie sich für den Betrieb oder nicht? „Da sollte jeder Betrieb schauen, was für ihn machbar ist. Bei dem einen Kollegen wird der Schwerpunkt auf den Menschen gelegt, bei dem anderen ist der Erfolgsfaktor die Produktion, beim nächsten der Faktor Energie. Seinen eigenen, persönlich machbaren Mix zu finden, das ist die Herausforderung. Ehrlich und authentisch sein: Es sollte allen Mitarbeitern klar sein, wohin der Weg geht und immer wieder an möglichst vielen Stellen nach außen transportiert werden, damit die Menschen, mit denen wir täglich zu tun haben, wissen, was wir zum Thema Nachhaltigkeit alles unternehmen“, erläutert Sabine Newrzella ihre Philosophie.

„Es gibt keinen wichtigeren Schlüssel, die Umsätze zu forcieren und weiter auszubauen, als die Investition in Mitarbeiter. Es ist für uns auch eine große Freude, Menschen bei ihrer Persönlichkeitsentwicklung und ihrer beruflichen Findung zu unter-



**Ein breites Aus- und Weiterbildungsangebot lockt die Branche nach Weinheim zur modern ausgestatteten Akademie Deutsches Bäckerhandwerk.**

stützen. Wir bekommen dabei ganz viel Feedback von unseren Mitarbeitern, aber auch von unseren Kunden. Deshalb ist die punktgenaue Förderung eines jeden einzelnen Mitarbeiters für uns maßgeblich für den Erfolg unseres Betriebs.“

### Viel brachliegendes Potenzial

In diesem Bereich könnten viele Unternehmen der Branche mehr in ihre Mitarbeiter investieren, da hier noch jede Menge Potenzial brach liege. „Schaut man sich in anderen Branchen um, kann man sehr gute Maßnahmen identifizieren und auf den eigenen Betrieb übertragen. Da wir in Köln ansässig sind, ist Ford für uns sehr präsent und ein leuchtendes Vorbild. Wir kennen sehr viele Menschen, die dort in Lohn und Brot sind. Ford ist wirklich vorbildlich und

sehr innovativ was den Bereich Mitarbeiterführung angeht. Ich habe noch nie von einem Ford-Mitarbeiter ein schlechtes Wort über seinen Arbeitgeber sagen hören. In der Backbranche sehe ich noch jede Menge Möglichkeiten, die noch nicht genügend genutzt werden“, gewährt die Unternehmerin einen Blick in ihre Mitarbeiterpolitik. Sie hat den Eindruck gewonnen, dass die Bedeutung des „Faktors Mensch“ in vielen Betrieben noch nicht wirklich auf der Unternehmerebene angekommen ist. Sabine Newrzella ist sich sicher, dass „durch den demografischen Wandel jeder einzelne Betrieb gefragt ist, sich bestens zu positionieren. Hier wird es jetzt aber allerhöchste Eisenbahn für die Betriebe, die sich hier noch nicht richtig aufgestellt haben. Sonst findet man im Unterneh-

men gar nicht mehr die Menschen, die es braucht, um erfolgreich am Markt agieren zu können. Gerade die weichen Faktoren spielen eine besonders große Rolle, da wir in unserem Bereich ja leider nicht mit Traumgehältern locken können.“

Ihr Wunsch für die Zukunft: „Leider gibt es keine guten Trainingsmöglichkeiten für Führungskräfte zum Thema Mitarbeiterführung und Persönlichkeitsbildung, die über einen längeren Zeitraum laufen. Zumindest nicht solche, die für uns bezahlbar sind. Häufig werden Tagesseminare angeboten, aber danach steht der Mitarbeiter mit seinen gemachten Erfahrungen wieder alleine da. Hier würde ich mir ein Angebot der Handwerkskammer oder IHK wünschen, wo Mitarbeiter z. B. einmal im Monat hingehen und zu Füh-

rungsthemen gecoacht und ausgebildet werden. Dies würde uns in unserer Arbeit erheblich unterstützen.“

### Die Zukunft im Visier

Bernd Kütscher, Direktor der Akademie Deutsches Bäckerhandwerk Weinheim e. V., Bundesakademie des Bäckerhandwerks, spricht über die Stellung der Aus- und Weiterbildung in der backenden Branche heute und in Zukunft unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Unternehmenskonzept.

» Welche Faktoren spielen Ihrer Meinung nach bei einem nachhaltigen Unternehmenskonzept in der Backbranche eine bedeutende Rolle?

Bernd Kütscher: Die Besonderheit der Backbranche sind die Menschen darin, des-

halb halte ich die sozialen Aspekte für besonders wichtig. Die nachhaltig erfolgreichste Bäckerei ist jene, welche gute, motivierte Mitarbeiter an sich bindet und diese systematisch durch Weiterbildung qualifiziert. Jeder Sportler, der an der Spitze mitspielen will, muss regelmäßig trainieren, weil seine Leistung sonst schnell nachlässt. Weil auch das Team in der Bäckerei täglich Höchstleistungen erbringen soll, muss das Fachwissen der Mitarbeiter in gleicher Weise regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht und trainiert werden. Dies gilt in besonderem Maße für den Verkauf. Erfolgreiche Bäckereien verkaufen ja keine Produkte mehr, sondern bedienen Emotionen. Dabei spielt der Mensch hinter der Theke eine herausragende Rolle.

» Welches Unternehmen spielt in puncto gute Personalführung in der ersten Liga?

Bernd Kütscher: Angesichts der rund 14 000 handwerklichen Bäckereien, von denen ich nur einen Teil persönlich kenne, wäre es vermessen, hier einzelne Namen zu nennen. Zuweilen ist eine Bäckerei, die im Stillen wirkt, ebenso nachhaltig wie jene Betriebe, die zu Recht mit Auszeichnungen belegt oder in der Presse als „Best Practice“-Beispiele gelobt werden. Insgesamt scheint es bei Teilen der Branche jedoch noch etwas Nachholbedarf zu geben. Stichwort Ausbildung: Nicht jeder Betrieb hat es verstanden, dass Lehrlinge keine billigen Arbeitskräfte sind, sondern die Zukunft der Bäckerei. Abgesehen davon sind sie und ihr Umfeld auch die Kunden und Multiplikatoren der Zukunft. Wer



**Ein gut ausgebildeter Nachwuchs ist die Basis der Unternehmenszukunft – regelmäßige Schulungen und Weiterbildung sind der Schlüssel dazu.**