

# Wirtschafts Woche

AUSGABE 21 · 17.5.2019 · DEUTSCHLAND 6,90 EUR

**VERTEILUNGSKAMPF** Wie die Koalition mit weniger Geld Wohltaten finanzieren will

**STERNSTUNDE** Warum der neue Daimler-Chef Källenius den Konzern völlig verändern wird

**WERTVERNICHTER** Was US-Geschworene über Bayer und Monsanto denken



## DIE BESTEN AKTIEN DER WELT

**Exklusiv-Studie:** Die erfolgreichsten aus 2200 Unternehmen. Mit diesen Papieren verdienen Anleger langfristig – trotz Handelskrieg und schwächerer Konjunktur

Österreich €6,90 | Benelux €6,90  
Polen PLN 33,00 | Slowakei €6,90  
Tschechische Rep. CZK 220,-



# Den Tag zur Nacht machen

Viele **Bäckereien** schließen, weil Nachwuchs fehlt. Wie es anders geht, zeigen ein Konditormeister – und eine Brotfabrik von 1871.

TEXT JACQUELINE GOEBEL, STEFAN RECCIUS

**D**as mit den Sonnenblumenkernen sei ihr Lieblingsbrot, sagt Ulrike Detmers und greift einen dunklen Laib aus dem Regal. Der ist in Scheiben geschnitten und in Plastik verpackt, die Folie ziert das Bild einer jungen, blonden Joggerin. Neben ihr prangt das Logo des Herstellers Mestemacher, des Weltmarktführers für „ungeöffnet langhaltbare Westfälische Pumpernickel, Vollkornbrote und internationale Spezialitäten“, wie Chefin Detmers stolz sagt. Die Bäckerei gibt es seit 148 Jahren, seit 1985 gehört sie ihrer Familie.

Was nach Handwerk und Tradition klingt, hat damit aber herzlich wenig zu tun. Die moderne Mestemacher-Fabrik in Gütersloh verschickt täglich Tausende nahezu identischer Pakete, die dann in Supermärkten

in ganz Deutschland und im Ausland landen. Neben Sonnenblumen stapeln sich auch exotischere Varianten wie Grünkern, Karotteneiweiß und Quinoa im Regal. Individuell ist an ihnen nichts. Sie sind Endprodukte industrieller Massenfertigung.

Damit steht Mestemacher für die eine Seite einer paradoxen Entwicklung: Deutsches Brot ist eine Erfolgsgeschichte. Im vergangenen Jahr verspeisten die Deutschen fast 1,7 Millionen Tonnen davon. – und exportierten gut eine weitere Million Tonnen ins Ausland. Pumpernickel ist heute selbst in Malaysia und Namibia erhältlich, seit 2014 ist die „Deutsche Brotkultur“ von der Unesco sogar als Weltkulturerbe anerkannt. Die Organisation lobt die „einzigartige Vielfalt“ der deutschen Bäcker und das Hand-

werk, in dem „die alten Traditionen auch heute noch fortleben“.

Doch genau diese Traditionsbäckereien werden zunehmend zur Rarität. Trotz der ungebremsen Nachfrage sterben die klassischen Backstuben aus. Nach Angaben der Handwerkskammern hat in den vergangenen zehn Jahren fast jeder dritte Bäcker aufgegeben. Das liegt am Wandel der Produktion, den neben Fabriken wie Mestemacher auch die Aufbacköfen in Verkaufsstellen vorangetrieben haben. Wer Teigwaren über Rührmaschinen, Pumpen und Förderbänder statt in Handarbeit produziert, arbeitet günstiger und weniger mühsam.

Den traditionellen Bäckereien fällt es dagegen zunehmend schwer, Nachwuchs zu finden, der sich den beschwerlichen Berufsalltag antun will. Das gelingt besser, wenn sich auch kleinere Bäcker ein Stück weit von der Tradition verabschieden und ihre Attraktivität dadurch steigern, dass sie sich an veränderte Vorlieben anpassen.

## Morgen-Grauen

Das Interesse bei Schulabgängern fällt trotz Internetwerbung unter dem Motto „Back dir deine Zukunft“ ausgesprochen mager aus. Zuletzt stellten die Bäckereien



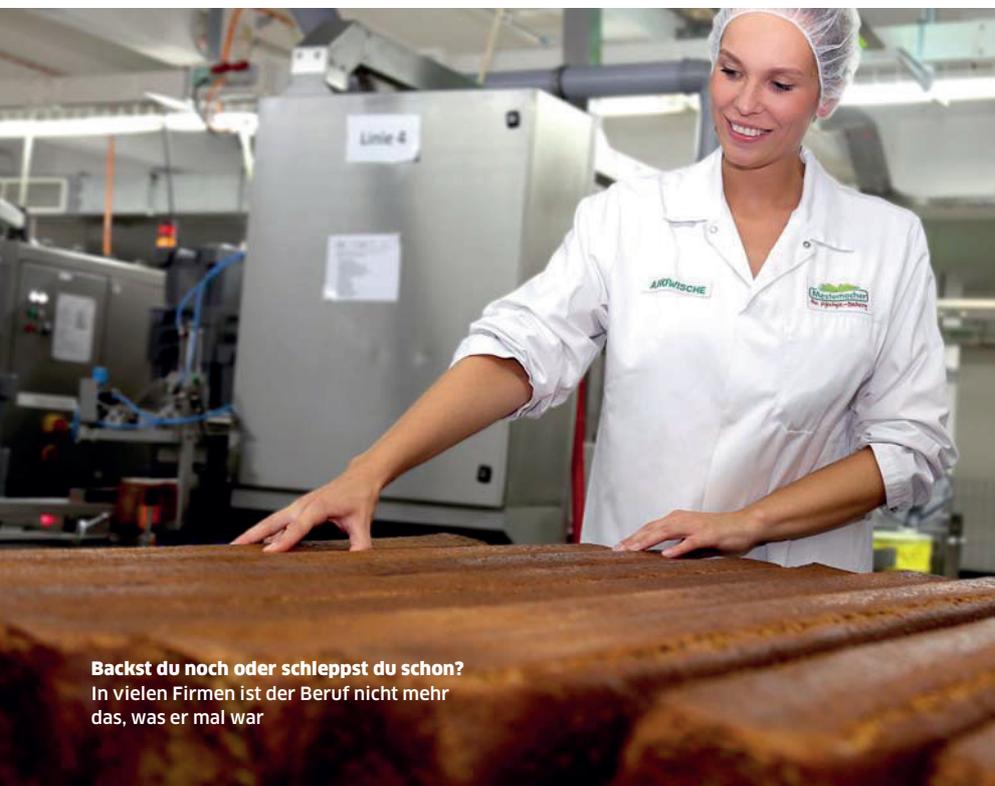
# Markt

UND MITTELSTAND  
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

## Markt und Mittelstand wird 25!

Buchen Sie jetzt Ihre Anzeige in unserem Jubiläumsjahr 2019 und erreichen Sie 234.000 Entscheider im Mittelstand (LAE 2018).  
aufmerksamkeitsstarke Sonderformate | attraktive Jubiläumsspecials | relevante Themenumfelder

Ansprechpartner: Murat Kalavaoglu ■ Verkaufsleiter Wirtschaftsmedien ■ Telefon: (069) 75 91-30 23 ■  
murat.kalavaoglu@marktundmittelstand.de



**Backst du noch oder schleppst du schon?**  
In vielen Firmen ist der Beruf nicht mehr  
das, was er mal war

nur noch 5996 Auszubildende ein, 4,2 Prozent weniger als im Jahr zuvor. 906 Lehrstellen seien 2018 unbesetzt geblieben, meldet das Bundesinstitut für Berufsbildung. Die Aussicht, mitten in der Nacht aufzustehen, bis zum Morgengrauen zu schuften und

wenig zu verdienen, schreckt viele ab. Und zwar auch dann, wenn bei den Eigentümern ein Generationswechsel ansteht. „Den elterlichen Betrieb übernimmt nur noch, wer dies wirklich will“, heißt es beim Branchenverband Deutsches Lebensmittelhandwerk.

# 906

**Ausbildungsstellen**  
in Bäckereien blieben im vergangenen  
Jahr unbesetzt. Damit ist die  
Zahl der Lehrlinge auf weniger als  
6000 gesunken

Nach der Schule hatte Fabienne Klöpfer zunächst vorgehabt, Bäckerin zu werden. „Weil ich selber gerne backe und koche“, erzählt die 19-Jährige. Als sie sich näher informierte, stellte sie aber fest, dass die Realität des Berufs mit ihrer Vorstellung nur noch wenig gemein hat. „Die Arbeit ist sehr schwer“, sagt sie, das ständige Schleppen der Mehlsäcke und anderer Zutaten stelle eine hohe körperliche Belastung dar. Und dann arbeiteten die Bäcker kaum noch selbst mit den Zutaten, sondern füllten sie meist lediglich in große Maschinen.

„Bäcker zu rekrutieren ist für uns eine Daueraufgabe“, sagt auch Mestemacher-Gesellschafterin Detmers. Fabienne Klöpfer macht bei dem Brotproduzenten nun eine Ausbildung zur Fachkraft für Lebensmittel-

FOTO: PR



Anzeige

## Mut zur Kooperation: Familienunternehmen profitieren von Allianzen im globalen und digitalen Wettkampf

Am Anfang steht eine Idee. Aber es braucht viele Hände und Köpfe, um daraus eine Erfolgsgeschichte zu machen. Familienunternehmen wissen darum seit vielen Generationen. Sie sind gut vernetzt – und setzen oftmals auch auf starke externe Partner.

Doch wird diese Form der Kooperation künftig ausreichen? Der erhöhte Wettbewerbsdruck durch neue Akteure am Markt, die ganze Branchen revolutionieren und etablierte

Erfolgsmodelle auf den Kopf stellen, betrachten viele Familienunternehmer mit einer Mischung aus Bewunderung und Sorge. Denn wie stellt man sein Unternehmen gut für die nächsten Jahre auf, während sich die Märkte in einem globalen Wandel befinden? Und wie findet man in digitalen Zeiten den passenden Partner?

Es empfiehlt sich, offen für ganz neue Formen der Kooperation zu sein. Die Zusammenarbeit mit Start-ups als eine Möglichkeit für neue Standbeine, Intrapreneurship und Kapitalbeteiligungen wird bereits von nahezu jedem zweiten Familienunternehmen verfolgt. Und internationale Allianzen für neue Markteintritte gestalten sich immer häufiger auch branchenübergreifend. Möglich machen dies oft „digitale Hilfen“, die in Form von Portalen oder Plattformen zeit- und ortsunabhängig verschiedene Akteure zusammenbringen. KPMG Matchmaker ist solch eine Transaktionsplattform und unterstützt seit gut 18 Monaten erfolgreich in Nachfolge- und Investitionsfragen – anonym, unverbindlich und komplett kostenfrei.

[www.kpmg.de/familienunternehmen](http://www.kpmg.de/familienunternehmen)

technik. Zumindest als Auszubildende kann sie damit Nachtschichten umgehen, ihr Arbeitstag beginnt um sechs Uhr und endet um 14.30 Uhr. In dieser Zeit knetet und rührt sie nichts, sondern beaufsichtigt zum Beispiel die Maschine, die Brot schneidet oder verpackt, behebt Störungen und wechselt Verpackungsfolie aus.

Ist das die Zukunft des Bäckerberufs? Andreas Fickenscher will das nicht akzeptieren. Seit Kindheitstagen liebt er den „Duft aller Düfte“ – das Aroma von Sauerteigbrot. „Wenn im Ofen die Karamellnoten dazukommen und die Luke aufgeht – das ist einfach ein Erlebnis“, schwärmt er.

Als Geschäftsführer kommt er allerdings nur noch zur morgendlichen Begrüßungsrunde um sieben Uhr in die Backstube, danach setzt er sich an den Schreibtisch. Der Bäcker- und Konditormeister hat zusätzlich Betriebswirtschaft studiert und das Backhaus in Münchberg bei Bayreuth vor fünf Jahren mit seinem Bruder von seinen Eltern übernommen. Der 47 Jahre alte Oberfranke, ein Mann mit dunkelblondem Vollbart und einer Brille in dazu passenden Holztonen, führt das 1625 gegründete Unternehmen damit in elfter Generation. Derzeit sieht es so aus, als könne er in sechs Jahren den 400. Geburtstag festlich begehen.

Dabei war das lange alles andere als sicher. Auch Fickenscher hatte Probleme, Auszubildende zu finden. Rechtzeitig erkannte er jedoch die Gefahr für sein Unternehmen – und entschied sich zum Umdenken. So beschloss er, dass Bäcker auch in seinem Unternehmen die Nacht nicht mehr länger zum Tag machen sollen. Mit dem Plan ist er schon ziemlich weit gekommen. „Wir haben 70 Prozent der Nachtarbeit auf den Tag verlegt“, sagt er. Mit wenigen Ausnahmen – Brotteigbereiter, dem Mann am Ofen und einem Veredler von Kuchen und Plätzchen – betritt kaum noch einer der 94 Angestellten vor sechs Uhr die Backstube oder eine der neun Filialen.

### Reifekammern gegen Nachtarbeit

Möglich ist das, weil Fickenscher Technologie nicht als Feind, sondern als Chance sieht. Fast eine Million Euro hat er in die Modernisierung seiner Backstube investiert. Deren Herzstück sind drei computergesteuerte Reifekammern, die er vor zwei Jahren angeschafft hat. Sobald sie den Teig geknetet und in Form gebracht haben, müssen Azubis, Gesellen und Meister an einem Digitaldisplay nur das richtige Programm auswäh-

Deutsche Bank

Die neue Maschine kostet Geld.

Keine neue Maschine kostet mich Aufträge.

len. Die rohen Teilchen für Brote reifen in den Kammern dann bis zu 18 Stunden von selbst vor sich hin. Die Innovation hat noch einen weiteren Vorteil: Fickenscher kann auf Industriehefe verzichten, die in vielen Bäckereien zum Einsatz kommt, um den Reifevorgang zu beschleunigen und Zeit

und Arbeit zu ersparen. Allerdings nimmt die üppige Zugabe des Zusatzstoffes dem Gebäck Geschmack und Haltbarkeit. Bei Fickenscher dagegen stimmt der Computer Temperatur und Feuchtigkeit in den Reifekammern exakt auf die Bedürfnisse des jeweiligen Teigs ab.

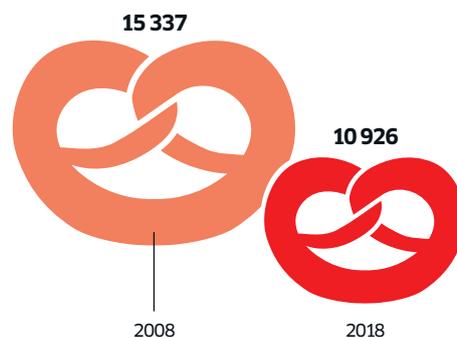
Die Arbeit der Bäcker erleichtern auch kleine Silos, die automatisiert Zutaten für die Backwaren abwägen. Zudem sind sämtliche Warenbestellsysteme und Kassen in den neun Filialen per Cloud vernetzt. So müssen die Mitarbeiter nicht mehr per Telefon oder Zettelwirtschaft klären, wie viel Gebäck der Fahrer morgens wohin liefert.

Als Weg „durch Technologie zurück zum Ursprung“ beschreibt Fickenscher die Umstellung. In seinem Backhaus könne ein Bäcker nun wirklich wieder Bäcker sein. Das kommt an. Mittlerweile, so erzählt er, fänden Arbeitskräfte aus anderen Betrieben, selbst aus anderen Berufen, den Weg zu ihm.

Da ist zum Beispiel Carmen Kraft. Ein schwarzes Tattoo zieht sich über ihren

### BÄCKEREISTERBEN

Die Anzahl der Bäckerbetriebe sinkt



Quelle: Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks



## Niedrigzinsen jetzt sichern.

Wir unterstützen Sie bei Ihrem nächsten Schritt. Mit einer Finanzierungsberatung, die mehr möglich macht.

Lassen Sie uns über Ihre Pläne sprechen und erfahren Sie, wie aus Bank Hausbank wird.

#Hausbank  
#PositiverBeitrag

Telefon: (069) 910-10061  
deutsche-bank.de/naechsterschritt

linken Arm bis zum Handgelenk, unter der weißen Hygienehaube schimmern rote Haare hervor. „Hier kann ich sein, wie ich bin“, sagt die frühere Zahntechnikerin. An ihrem neuen Job schätzt die gerade ausgelernte Konditorin „die Mischung aus kreativem Arbeiten und dem Lebensmittelhandwerk“. Kraft ist für die Dekoration von Pralinen und Torten zuständig, verziert sie

mit Glasuren, Marzipan, Früchten. Via Tablet erhält sie aus den Filialen Aufträge, hält in sozialen Netzwerken und Blogs aber auch selbst Ausschau nach Trends. Das mache den Beruf vielfältig und „nie langweilig“. Ähnlich schildern es zwei Kolleginnen aus ihrem Jahrgang, die Maschinenbau- und Lehramtsstudium geschmissen haben, um ihr Glück beim Gebäck zu finden.

**„Wir haben 70 Prozent der  
Nachtarbeit auf den Tag verlegt.  
So können wir uns wieder um die  
wirklich wichtigen Dinge kümmern“**

### ANDREAS FICKENSCHER

Gesellschafter und Geschäftsführer des gleichnamigen Backhauses und Brot-Sommelier

Den Weg in die Backstube hätten sie womöglich gar nicht angetreten, wenn ihr heutiger Chef nicht für sich geworben hätte. Getreu dem Motto „Backe Gutes und sprich darüber“ lud Fickenscher Berufsberater zum Schnuppertag ein, damit sie jungen Interessenten die Ausbildung am Ofen anschließend schmackhaft machen mögen. Der Aufwand hat sich offenbar gelohnt: Mittlerweile, sagt Fickenscher, bekomme er so viele Bewerbungen, dass er manche ablehnen müsse.

### „Heimatbrot“ vom Sommelier

Als selbst ernannter „Heimatbrotbäcker“ hat er es sich zum Ziel gesetzt, Essenskultur und Lebensgefühl zu vermitteln. Deshalb hat er sich zum „Brot-Sommelier“ weiterbilden lassen, reiste Monat für Monat für mehrere Tage 350 Kilometer zur Akademie Deutsches Bäckerhandwerk nach Weinheim, nahm an Schulungen teil, lernte alles über die Geschichte des Brots und schrieb eine Facharbeit. Für die entwickelte er mit Unterstützung eines Sternekochs sein „Heimatbrot“ mit Zutaten aus der Region: Schwarzblaue Frankenhäuser Kartoffel, spezielle Knoblauch- und Wirsingsorten, dazu ein vor Ort gebräutes Rauchbier. „So schaffen wir zugleich mehr Arbeit für die Landwirte in unserer Region“, sagt Fickenscher.

Vom Trend zu gesunder Ernährung will auch Fabrikantin Detmers profitieren. Im vergangenen Jahr hat Mestemacher seinen Umsatz um 2,8 Prozent auf 162,8 Millionen Euro gesteigert. Und vor allem das Exportgeschäft soll noch weiter wachsen. Dass sie die dazu nötigen Mitarbeiter findet, bezweifelt Detmers nicht. Dafür soll auch das Engagement für Emanzipation und Gleichberechtigung sorgen. Seit 2001 bereits vergibt das Unternehmen einen Preis für vorbildliche Kindertagesstätten, 2006 kam eine Auszeichnung für Väter hinzu. In diesem Jahr ging der an Daniel Eich, den Ehemann von Insa Thiele-Eich, die im nächsten Jahr als erste Deutsche zur Internationalen Raumstation fliegen soll. In sozialen Netzwerken gab es höhnische Kommentare, weil nicht die Leistung der Astronautin, sondern die Elternzeit des Vaters prämiert werde. Detmers stört das wenig, anders könnten Rollenklischees nicht durchbrochen werden, sagt sie. Aber die Debatte habe die Bekanntheit der Marke weiter erhöht. „Bei einer Kundenumfrage“, sagt Detmers, „wurde Mestemacher als Brotmarke Kundenliebling 2019.“ ■