

Heimat der Guten

Setzen auf die Förderung
Ihrer Mitarbeiter:
Lorena und Roger Mohn.

Mitarbeiterbindung war für **Roger** und **Lorena Mohn**
schon immer ein **Herzensanliegen** – das sich
nicht erst heute auszahlt.

Wenn sich Unternehmensberater in der Branche den idealen Kunden backen könnten, käme vielleicht so etwas wie die Mohn AG aus Sulgen in der Schweiz heraus. Nicht, weil es in dem Betrieb mit acht Standorten viel zu verbessern gäbe, eigentlich ist nämlich hier alles tip top: die Produkte genial. Backstube blitzblank und auf dem neuesten Stand. Umsätze in den Läden weit über dem Branchendurchschnitt. Außerdem Mitarbeiter, für die Lorena und Roger Mohn von vielen Kollegen beneidet werden. Einen „Makel“ hätten die Berater allerdings schnell ausgemacht: Mit ein paar Optimierungen und Rationalisierungen könnte der Bäcker nicht nur wie zurzeit gutes, sondern so richtig viel Geld verdienen. Natürlich sieht die Präsentation im Hauptgeschäft auch bei starkem Andrang noch perfekt aus, aber wenn man unbedingt wollte, ließe sich hier sicher eine Kraft einsparen. Über die mehrmalige Belieferung (bis zu fünfmal am Tag) und die damit verbundene Frische freuen sich sicher die Kunden, aber wie viele Kollegen zeigen, kann man mit einer Tour auch über die Runden kommen. Und zugegebenermaßen kommt an das selbstgemachte Mohn-Salatdressing kein Fertigprodukt heran, aber auf der anderen Seite gibt es hier doch ganz ordentliche Angebote der Industrie, mit denen sich der Personaleinsatz sicher reduzieren ließe. Die Aufstellung ließe sich noch beliebig verlängern, so dürfte aber klar geworden sein: Mohn gehört zu den Betrieben des Handwerks, die zumindest kurzfristig mehr Geld verdienen könnten, wenn sie denn wollten. Lorena und Roger Mohn wollen aber nicht. Zum Teil sicher aus Menschenfreundlichkeit und Liebe zum Produkt. Zum Teil aber aus ganz nüchterner Analyse des eigenen Marktes. In und um Sulgen sagen sich Fuchs und Hase Gute Nacht. Es gibt hier nur ganz wenige Standorte, die als Selbstläufer einzustufen sind. Den Kunden muss man etwas bieten, damit sie nicht beim LEH oder gleich jenseits der Grenze bei den billigen Vettern in Deutschland einkaufen. Neben der Produktqualität spielen hier die Mitarbeiter eine ganz entscheidende Rolle und die gut auszubilden und an den Betrieb zu binden kostet nun einmal. Punkt. Betriebswirtschaftlich geht die Sache deshalb auf, weil sich Mohn zwar unbestritten hohe Personalkosten gönnt, das aber auf der anderen Seite durch eine niedrige Mietquote kompensieren kann. Der Betrieb erinnert uns hier an einen sehr guten deutschen Bäcker, dessen sympathischen Grundsatz „Ich gebe das Geld lieber meinen Bäckern und Verkäuferinnen als den Vermietern“ wir uns gemerkt haben.



[1]

[1-3] Impressionen aus dem Produktionsladen in Sulgen. Die Präsentation bleibt auch bei starkem Kundenandrang perfekt, wofür Mohn einen vergleichsweise hohen Personaleinsatz in Kauf nimmt. Die Rechnung geht auf, weil der Betrieb dank der guten Mitarbeiter eigentlich schwache Standorte mit niedrigen Mietkosten erfolgreich betreiben kann.



[2]



[3]

Foto: BJ / Dirk Wadlawek 2018

Foto: BJ / Dirk Wadlawek 2018

Foto: BJ / Dirk Wadlawek 2018

Anzeige

DAUB Backofenbau und Backtechnik

Innovation. Kompetenz. Zuverlässigkeit. Partnerschaft.**Daub****Backen aus Leidenschaft.****Das beste Brot backt sich auch heute noch nicht von selbst.**

Gerade deshalb ist ein optimales Zusammenspiel zwischen ausgefeilter Ofentechnik und meisterlichem Back-Know-how gefragt. Unser eingespieltes Team aus Thermoöl-Spezialisten kennt diese Zusammenhänge seit 1938 und ist mit großer Leidenschaft bei allen Fragen rund ums Backen für Sie da.

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf:

www.daub.deoder Telefon: **040 547 69-0**Member of the **kaak Group**



[4]



[5]

[4-6] Im La Stazione im Zentrum von Weinfelden hat Mohn einen Holzbackofen installiert. Der ist nicht nur am Mittag für Flammkuchen und andere Gastroangebote im Einsatz, ab fünf Uhr wird am Standort sogar „richtig“ produziert und Holzofenbrot gebacken. Der Betrieb konnte so ein Standortangebot annehmen, dass Roger und Lorena Mohn seinerzeit aus Kapazitätsgründen eigentlich hätten ausschlagen müssen.



[6]

Bei Lorena und Roger Mohn liest sich das etwas anders, läuft aber auf das gleiche hinaus: „Begeisterte Kunden. Begeisterte Mitarbeiter. Begeisterte Geschäftsführung.“

Schwieriger Start. Einen Unternehmensgrundsatz wie die Mohns muss man sich leisten können und am Anfang ihres Unternehmerdaseins sah es gar nicht danach aus. Kennengelernt hatten sich Roger und Lorena in der Ausbildung, gemeinsam machten sie sich danach auf, um die Lehr- und Wanderjahre bei verschiedenen europäischen Topbetrieben zu absolvieren. Sie kamen nur bis Davos, wo sie im Jahr 1995 der Rückruf in die Bäckerei der Eltern von Roger Mohn erreichte. Für die dringend nötige Erweiterung der Produktion war eine Halle gekauft worden, als es allerdings um die Finanzierung der weiteren Investitionen ging, hatte die Bank kalte Füße bekommen. Ohne Einstieg der Junioren war den Verantwortlichen das Projekt zu unsicher. Also kehrten die beiden zurück und man einigte sich auf die klare Perspektive, im Jahr 2000 die Bäckerei zu übernehmen. Roger Mohn erinnert sich: „Wir mussten in dieser Phase sehr aufs Geld schauen. Dennoch hat mein Vater uns machen lassen und auch manchen Fehler akzeptiert.“ Die Philosophie „Begeisterte Kunden. Begeisterte Mitarbeiter. Begeisterte Geschäftsführung.“ stammt aus dieser Zeit und eine der ersten Maßnahmen der Jungunternehmer nach der Übernahme im Jahr 2000 war, die Erweiterten Kader-Weekends (EK) einzuführen. Kader sind in der Schweiz die Führungskräfte und die Treffen finden seitdem jährlich statt. Damals – aus Geldmangel – schlicht im Gemeindehaus, heute mit Eventcharakter und prominenten Gästen. Ziel ist jeweils die Planung für das kommende Jahr mit der Bildung von Projektgruppen, Aktionsplanung, Festlegung der Jahresziele und vielem mehr. Ähnliches organisieren inzwischen ja einige Bäckereien, aber nur die wenigsten ziehen die Einbindung des Führungsteam seit fast 20 Jahren so konsequent durch. In entscheidenden Fragen, bei der es auf den Rückhalt des ganzen Teams ankommt, herrscht bei Mohn sogar richtige Demokratie: Abgestimmt wird in geheimer Wahl, die Geschäftsführung akzeptiert den Beschluss. Es gibt noch eine Reihe von weiteren Veranstaltungen für die Mitarbeiter aus allen Ebenen, vom Kaderhöck bis zum Weihnachtssessen. Dass sich der Aufwand lohnt, merkte Mohn zum Beispiel bei der Aufhebung des Euromindestkurses. Für die Kunden der Bäckerei ist die deutsche Grenze gut zu erreichen und aufgrund des niedrigen Eurokurses ist an jedem Wochenende eine große Einkaufskarawane nach Deutschland zu beobachten. Dank des Einsatzes der Mitarbeiter merkte Mohn davon aber kaum etwas. Augenzwinkernd feierte man dann in den Filialen auch den „1. Jahrestag der Aufhebung des Euromindestkurses“ mit einem Dankeschön an die treue Kundschaft. Über 3.000 Schoggi-Butter-Cookies verschenkten die Mohn-Genussberaterinnen unter dem Motto „Lieber bei Mohn in der Warteschlange auf etwas Gutes lauern, als im Stau vor der Grenze versauern“. Eine Warteschlange guter potenzieller Lehrlinge gibt es auch bei Mohn nicht, wohl aber durchaus Bewerbungen in ordentlicher Zahl. Die jungen Leute wissen, dass sie nach der Ausbildung in dem Betrieb fast schon ein Abo auf ein Prüfungsergebnis als Kantonsbeste ha-



[7] Die Bäckerrutsche vom Pausenraum ins Erdgeschoss wurde auf Wunsch der Mitarbeiter installiert. [8] Natürlich wird bei Mohn auch gearbeitet, für die Pausen wurden aber neben dem Aufenthaltsraum zusätzlich Ruheräume eingerichtet.

[8]

[8]



Foto: BJ / Dirk Wadawek 2018

ben – im Verkauf wie in der Produktion. Darauf winkt die Teilnahme beim Landeswettbewerb Swiss Skills und wer es hier, wie eine Mitarbeiterin von Mohn, zur amtierenden Schweizer Meisterin geschafft hat, hat dann wieder die Chance zum Gastrostern nominiert zu werden, der per Publikumsvoting vergeben wird. So etwas spricht sich natürlich unter den Schulabgängern herum und verschafft der Bäckerei manche Initiativbewerbung. Wobei die Stärke des Unternehmens nicht nur im Nachwuchs, sondern auch in den langjährigen

Mitarbeitern besteht. Bei unserem Besuch präsentieren uns Roger und Lorena Mohn stolz ein Fotobuch, das sie kürzlich von einem Filialteam geschenkt bekommen haben. Die Mitarbeiterinnen arbeiten seit 25 Jahren zusammen und bedankten sich bei Chefin und Chef für das Vertrauen mit eben jenem Fotobuch, in dem Beiträge aus allen acht Filialen der Bäckerei zu finden sind. Kurz: Wer den Beweis sehen möchte, dass sich langjähriges Investment in die Mitarbeiter auszahlt, sollte einen Besuch in dem Betrieb in Sulgen einplanen.

Anzeige



Wir bieten mehr als
exzellente Backzutaten:
www.martinbraun.de

Unsere Neuheiten für American Bakery:
Alaska-express Sahnestandmittel in den Sorten

- Apple Crumble
- New York Cheesecake
- Cookie & Cream





[9]



[10]

[9-11] Einblicke in einer der saubersten Handwerksbackstuben im deutschen Sprachraum. Mohn setzt auf ein Kälteverfahren, mit dem er die Nachtarbeit stark reduzieren konnte. Zur Nachtschicht kommen fünf Mitarbeiter, die Tagschicht bis 17 Uhr übernehmen acht.



[11]

Aufenthalts- und Ruheräume. Wir haben schon Backstuben gesehen, die uns angesichts der eingesetzten Technik ziemlich beeindruckten – bis wir einen Blick in die Aufenthaltsräume der Mitarbeiter geworfen hatten. Nach einer Weisheit des ehemaligen Großbäckerpräsidenten Helmut Klemme gibt es keinen schnelleren Weg, etwas über den in einem Betrieb herrschenden Geist zu erfahren, als sich die Räume der Mitarbeiter anzusehen. Bei Mohn gibt es hier nicht nur einen sauberen und wohnlichen Aufenthaltsbereich zu besichtigen, sondern noch hübsche Ruheräume für Frauen wie Männer, in denen die Mitarbeiter der Nachtschicht Entspannung finden können. Mohn hatte lange sogar die Wurst für die Pausenbrote der Mitarbeiter spendiert, bis er feststellen musste „dass enorme Mengen weggingen, ohne dass unsere Mitarbeiter entsprechend an Gewicht zulegen“. Ganz vor Enttäuschungen sicher sind also auch die Chefs von Vorbildbetrieben nicht, wobei Mohn die Wurst inzwischen wieder zur Verfügung stellt, ebenso wie Grillgut und Bierchen, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit noch etwas grillen möchten. Was die Hygiene angeht, gehört die Bäckerei zu den saubersten Handwerksbetrieben gehört, die wir in den letzten Jahren gesehen haben. Nicht viele Bäcker mit acht Filialen haben eine Hygieneschleuse eingerichtet oder einen Reinigungsanlage für die Stikkenwagen eingebaut. Und nicht bei allen sehen die älteren Anlagen so aus, als seien sie erst vor einigen Wochen angeschafft worden. Der Grund für den sehr hohen Hygienestandard mag etwas damit zu tun, dass Roger Mohn bis Oktober 2014 unter sehr

beengten Bedingungen produzieren musste. In dem Monat brachte man die neue Backstube in Sulgen ans Netz. Über die Einrichtung, das Energiekonzept oder die Abläufe zu schreiben, wäre eine eigene Reportage wert. Deshalb hier nur die Randnotiz zum Baustoff Holz, das Mohn in großem Umfang verwendete. Daraus versuchten nämlich nicht so gutwillige Konkurrenten der absolut vorbildlich arbeitenden Bäckerei ausgerechnet einen Hygienestrick zu drehen. Auch in der Schweiz gibt es offensichtlich Verrückte. Die Mohns reagierten darauf mit der offenen Kommunikationspolitik, die sie grundsätzlich pflegen. Im Produktionsladen liegen Flyer für die Kunden aus, in denen die Entscheidung für die

IN KÜRZE

Mohn AG
Kreuzlingerstraße 10
CH – 8583 Sulgen
Tel.: 004371-6991345

Internet: www.beckmohn.ch
E-Mail: sulgen@beckmohn.ch

Geschäftsführung: Roger und Lorena Mohn
Gegründet: 1894
Anzahl der Standorte: 8

Mitarbeiter: 162

Preise ausgesuchter Produkte
(Schweizer Franken)
Urgetreide Brot (500g): 4,70 CHF
Orig. Roggen (500g): 4,90 CHF



Foto: BJ / Dirk Wacławek 2018

Butterzopf (360g): 6,20 CHF
Buttergipfel: 1,30 CHF
Weggli rund: 1,10 CHF
Berliner mit Himbeer: 2,20 CHF
Cremeschnitte: 3,30 CHF
Stck. Torte: 4,40 CHF
Café Creme: 4,10 CHF
Belegte Brötli: ab 4,30 CHF
Tagesgericht inkl. Salat und Suppe: 17,50 CHF

Holzbauweise begründet wird – unter hygienischen und unter dem Gesichtspunkt der Stärkung der regionalen Wirtschaft. Wie andere Schweizer Topbetriebe setzt Mohn übrigens auf ein Produktionsverfahren, dass dank geschickten Einsatzes der Kälte die Nachtarbeit deutlich reduziert. Die Tagschicht ist bei Mohn deutlich stärker als die Nachtschicht, die sich primär auf das Abbacken der Produkte konzentriert. Sicherlich ein Faktor, der den Bäckerberuf attraktiver machen kann, wobei das Verfahren wegen der Langzeitführung bei Weizengebäcken deutlich besser als bei solchen mit Roggensauerteig funktioniert und deshalb nicht so einfach auf alle Regionen Deutschlands zu übertragen ist.

Aus der Not eine Tugend. Aus den schwierigen Startbedingungen haben die Mohns noch bei anderen Gelegenheiten eine Tugend gemacht, beispielsweise als ihnen im Jahr 2006 ein Standort im Zentrum von Weinfelden angeboten wurde. Der war grundsätzlich interessant, die Belieferung hätte die alte Backstube aber endgültig über die Kapazitätsgrenze gebracht. Also installierte Mohn hier einen Holzbackofen, in dem ab fünf Uhr morgens Holzofenbrote gebacken werden, wobei der Teig aus der Backstube geliefert wird. Für das Mittagsgeschäft werden hier dann Pizza und Flammkuchen gebacken. Speziell um Letztere haben die Mohns das Gastrokonzept des Standortes geschneidert. Die Holzofenbrote gibt es übrigens seit der Eröffnung nur in Weinfelden. Über die Frage, sie an den anderen Standorten ebenfalls ins Sortiment zu nehmen, diskutieren Roger und Lorena Mohn seitdem immer wieder, bisher fiel die Entscheidung aber immer zu Gunsten der Profilierung des einzelnen Standortes aus. Ebenso wie man im Hause Wert darauf legt, jeden der 162 Mitarbeiter inklusive seiner Lebensgeschichte noch persönlich zu kennen, sollen auch die Standorte ihren eigenen Charakter behalten. Ausdrücklich möchten die Mohns nicht als Kette wahrgenommen werden und deshalb besitzen alle Cafés ihren eigenen Charakter. Das Café Mohn Art dürfen Künstler der Region so immer wieder als Ausstellungsfläche nutzen. Am Produktionscafé mit Drive-in startete man dagegen ein in der Schweiz für so einen Standort ungewöhnliches Projekt: Bedient wird nicht mehr am Tisch, sondern an der Theke. Vier Monate stand Lorena Mohn nach der Eröffnung persönlich an der Front, um den Gästen die Hintergründe zu erklären. Funktioniert hat das offensichtlich, der Standort liegt um mehr als einhundert Prozent über Plan.

Projekte. Wer rastet, der rostet und Roger und Lorena Mohn ruhen sich nicht auf den Lorbeeren aus. 2015 führten die beiden Kaizen als Managementsystem für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. Verrückt für eine Handwerksbäckerei? Vielleicht. Ebenso verrückt, wie unternehmerische Entscheidungen demokratisch zu treffen. Oder eine Backstube aus Holz zu bauen. Oder den kompletten Fuhrpark demnächst auf E-Mobilität umzustellen. Oder bis zum Salatdressing und der Snacksauce alles selbst zu machen. Oder – egal, eigentlich ist es ja sehr gut, dass das Bäckerhandwerk solche Verrückten hat.

Dirk Wacławek



KURKUMA

backaldrin®

KURKUMA - das „goldene Gewürz des Lebens“ - ist seit langem in der ayurvedischen Heilkunst verbreitet und findet auch in Europa Jahr für Jahr mehr Anhänger. Bringen jetzt auch Sie diese exotische Würze in Ihr Sortiment!

www.backaldrin.com