

Erfolgsfaktor

Mitarbeiter

Beim **Bäcker Happ** aus **Neuhof bei Fulda** spielt die **Mitarbeiterzufriedenheit** seit Jahrzehnten eine **zentrale Rolle**.



Die Bäckerwelt ist klein. Vor gut einem Jahr hatte uns eine nette Branchenkennerin von einer Filialbäckerei berichtet, deren Fluktuationsquote rekordverdächtig niedrig lag. Leider wollte sie damals nicht mit der Sprache heraus, um welchen Betrieb es sich handelte. Das sei eine ganz besondere, aber etwas öffentlichkeitsscheue Bäckerei, geführt von zwei Brüdern, die „unheimlich herzlich“ mit ihren Mitarbeitern umgehen würden. Für andere Bäcker sei der Wert deshalb kaum zu erreichen. In unserem Artikel über die Kennzahl Fluktuationsquote sollten wir ihn am besten nicht nennen. Das würde uns bei einer Filialbäckerei sowieso niemand glauben, und wenn, dann würde es die Kollegen wahrscheinlich ohnehin nur frustrieren. „15 Prozent“, raunte sie dann noch verschwörerisch. Und seitdem suchten wir diese sagenumwobene Bäckerei, wobei

die einzige Spur „geführt von zwei Brüdern“ nicht besonders hilfreich war. Die Beschreibung passte locker auf einige hundert Betriebe.

Glück muss man haben. Nun meint es das Schicksal manchmal gut mit geplagten Back Journal-Redakteuren. Im Rahmen einer Recherche über die wieder modern werdenden Vortagsläden stießen wir auf den Bäcker Happ aus Neuhaus bei Fulda: 55 Fachgeschäfte, davon fünf ordentlich aussehende Vortagsläden – der Einfachheit halber Vortag genannt. Außerdem war der Betrieb offensichtlich schon länger in diesem Geschäft unterwegs, musste also aus Erfahrung viel zu berichten haben. Also fix einen Besuchstermin ausgemacht. Bei einem Filialbummel mit Michael Happ – zuständig für den Verkauf, Bruder Christoph küm-



Die Brüder Christoph und Michael Happ führen die Bäckerei in Fulda gemeinsam. Dabei zeichnet Christoph für die Backstube, Michael für den Verkauf verantwortlich.



Foto: Bäckerei Happ 2020

[2]



Foto: B.J. / Dirk Wackelak 2023

[3]



Foto: B.J. / Dirk Wackelak 2023

[4]



Foto: B.J. / Dirk Wackelak 2023

[5]

[2] Kraft der sieben Herzen: Für die Bäckerei arbeiten aus der Familie Isabel, Christoph, Anita, Franz-Karl, Susanne Schneider geb. Happ, Michael und Julia Happ. [3–5] In der Backstube findet man klassische Handarbeit neben Automatisierung. Das A-Produkt Goldhapp läuft ausschließlich über Tellermaschinen. Christoph Happ folgt in seinem Verantwortungsbereich dem Grundsatz, dass dort händisch gearbeitet wird, wo es der Qualität nutzt. Stupide Aufgaben übernehmen dagegen Maschinen. In der Produktion sind mit Ausnahme von Reinigung und Spülbereich ausschließlich ausgebildete Bäcker beschäftigt.

mert sich um die Backstube – fiel auf, wie herzlich der Chef in den Geschäften begrüßt wurde. Und Michael Happ schien ein phänomenales Gedächtnis zu haben, jedenfalls konnte er alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne einen verstohlenen Blick auf das Namensschild mit Namen ansprechen. Oft hatte er auch noch ein persönliches, wertschätzendes Wort für die Verkäuferin. Keine schlechte Leistung angesichts der deutlich über 500 Menschen, die bei Happ im Verkauf arbeiten. Sollten wir die „besondere Bäckerei“ gefunden haben? Wer nicht fragt, bleibt dumm. „Haben Sie eigentlich schon mal die Fluktuationsquote in Ihrer Bäckerei errechnet?“ Hatte er. Bingo!

Nichts Besonderes. Auf die Frage, wie er auf die Traumquote kommt, hat Happ erstmal gar nicht so viel zu berichten: „Och, wir machen eigentlich nichts Besonderes. Das war bei uns schon immer so.“ Zum „immer so“ gehört, dass die beiden Brüder für ihre Bereiche noch alle Bewerbungsgespräche persönlich führen, sich also auf diesem Wege schon einmal länger mit jedem Mitarbeiter auseinandergesetzt haben. Was sich nach einer gewaltigen Arbeitsbelastung anhört, ist es natürlich auch. Andererseits: Da die Leute bei Happ viel länger als im Branchenschnitt bleiben, müssen viel weniger Einstellungen und Einarbeitungen als im Branchenschnitt vorgenommen werden. Die klassische Frage nach dem Huhn und dem Ei. Viele systematische Elemente der Personalführung entsprechen dann dem, was man in gut geführten, modernen Filialbäckereien zum Glück inzwischen häufiger findet: faire Bezahlung, Einarbeitungsfiliale, guter Personalrabatt, zeitliche Flexibilität. Außerdem achten die Brüder darauf, dass die Mitarbeiter behutsam aufgebaut und nicht verheizt oder überfordert werden. Junior-Bereichsleiterinnen starten zum Beispiel erst einmal mit drei zu betreuenden Geschäften. Die Zahl wird dann schrittweise auf ein Maximum von zehn Filialen erhöht. Dazu haben die Happs rund 15 Mitarbeiter identifiziert, die gerne mit Menschen arbeiten. Die übernehmen unabhängig vom hierarchischen Status die Einarbeitung der neuen Kollegen. Besonders auffällig ist aber, dass man sich trotz der Betriebsgröße immer wieder an das Idealbild des herzlich geführten Kleinbetriebs erinnert fühlt. Einen schönen Pausenraum neben der Backstube haben inzwischen viele Bäckereien eingerichtet. Aber bei wie vielen gehört es zur unumstößlichen Familienaufgabe, hier täglich nach dem Rechten zu sehen? Im Wechsel achtet immer eine Chefin darauf, dass die Bäcker ordentlich versorgt werden. Natürlich könnte man die Aufgabe an eine Aushilfskraft delegieren, aber die Symbolkraft, dass sich die Familie um das Wohl der Mitarbeiter kümmert – unbezahlbar. Anderes Beispiel: Auf die schöne Idee, den Mitarbeitern zu Weihnachten einen Baum zu spendieren, sind inzwischen einige Arbeitgeber gekommen. Bei Happ ist die Ausgabe aber die Aufgabe von Michael und Christoph Happ persönlich. Es gibt außerdem Würstchen und Glühwein. Aus der Baumverteilung wird so eine Betriebsfeier, zu der die Mitarbeiter aus den weiter entfernten Filialen ganz selbstverständlich mit ihren Familien anreisen. Weiterhin schwingt bei allen Entscheidungen – auch und gerade bei Investitionen – die Frage mit, welche Auswirkungen diese auf die Zufriedenheit im Betrieb haben. Sätze wie „Wir müssen noch schauen, wie die Mitarbeiter das finden“, hört man von Christoph Happ häufiger.

[6] Der Pausenraum der Backstuben-Mitarbeiter. Die Versorgung mit Backwaren ist explizite Aufgabe der Chefinnen.



Foto: BJ / Dirk Wasdewek 2023

Hinterkopf, sondern ebenso die anderen Einsatzmöglichkeiten, die sich nach einer Weiterbildung vielleicht ergeben. Bei der Filialstruktur wie in der Backstube merkt man, dass in dieser Bäckerei jede Entscheidung sehr sorgfältig abgewogen wird. Die technische Ausstattung der Produktion erlaubt den Happs zum Beispiel eine für diese Betriebsgröße ungewöhnliche Flexibilität. Es ist sicher kein Zufall, dass im Fettbackraum nicht eine industrielle, sondern drei handwerkliche Anlagen stehen.

Bäckerei im Wandel. Dass die Bäckerei Happ schon in der Senioren-Generation das Wohl der Mitarbeiter im Blick hatte, störte übrigens nicht bei der Anpassung an die Marktentwick-

Automatisierungen werden immer vor der Einführung mit den Teams besprochen. Ein Neben-Vorteil des hohen Anteils von Handarbeit in der Backstube: Bäcker, die von Kleinbetrieben zu Happ wechseln, fühlen sich trotz der Größe in der Produktion wohl. Entscheidungen pro oder contra Tagesproduktion werden ebenfalls unter Berücksichtigung der Präferenzen aus den Teams getroffen. Überhaupt gehört es zu den Unternehmensgrundsätzen, individuell auf die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen einzugehen. Für Mitarbeiter aus Backstube und Verkauf, die altersbedingt die hohe Schlagzahl nicht mehr mitgehen können, wird selbstverständlich eine einfachere Aufgabe im Unternehmen gesucht. Und bei Bewerbungsgesprächen haben die Happs immer nicht nur die ausgeschriebene Stelle im

[7] Ihren Kümmel – in der Region Fulda ein wichtiger Rohstoff – beziehen die Happs ausschließlich von einem Vertragslandwirt. Die Vereinbarung über den Anbau von 15 Hektar Kümmel (Ertrag rund 12 Tonnen) wurde per Handschlag abgeschlossen.



[7]

Foto: BJ / Dirk Wasdewek 2023



[8]

Foto: BJ / Dirk Waclawek 2023

[9]

Foto: BJ / Dirk Waclawek 2023

[10]

Foto: BJ / Dirk Waclawek 2023

[8–10] Wie Sie sehen, sehen Sie nichts! Dabei ist auf den Fotos einer der fünf Vortagsläden von Happ abgebildet. Auch diese Geschäfte folgen den gleichen strengen Grundsätzen wie alle Happ-Filialen. Einzige Abweichung: Das Brot müssen die Kunden hier selbst schneiden [8]. Die Bilder stammen übrigens aus einer Vorkassenzone – ein Versuchsprojekt, das sich erfolgreich entwickelt. Vortagsläden betreibt Happ seit mehr als 25 Jahren. Ursprünglich hat die Familie sie erfunden, um Retouren sinnvoll zu verwenden. Seitdem wächst die Zahl der Vortagsläden mit der Zahl der Fachgeschäfte: Für rund zehn Fachgeschäfte öffnet ein Vortagsladen. Ziel ist, die komplette Retoure so zu verwerten, wobei auch die Vortagsläden mit den gängigen Retourenquoten arbeiten.

lung. Nachdem Franz-Karl und Anita Happ den Kleinbetrieb im Jahr 1972 übernommen hatten, legten sie den Grundstein für den heutigen Betrieb, indem sie erst einmal eine Lieferbäckerei einrichteten. Insbesondere der Fall der Mauer und die Wiedervereinigung boten ungeahnte Möglichkeiten, auf die die Familie schnell reagierte, indem sie insbesondere in Thüringen ein florierendes Liefergeschäft aufbaute. Das hätte aus ihrer Sicht ewig so weitergehen können. Leider zeichnete sich aber spätestens Ende der neunziger Jahre ab, dass die schöne Zeit des Liefergeschäfts ein Ende finden würde. Die Bäckerei Happ spürte immer stärker den Preisdruck der Handelseinkäufer, dem man bei der handwerklichen Produktionsweise nicht mehr standhalten konnte. So stand man also vor dem Problem, eine leistungsfähige Backstube zu besitzen und gleichzeitig die Absatzkanäle zu verlieren. Die Umstellung auf das Filialgeschäft war dann die erste große Aufgabe der Junioren Michael und Christoph, die bei den ersten Verhandlungen viele Fehler machten. Michael Happ blickt zurück: „Unsere Eltern haben uns keine Vorwürfe gemacht und trotzdem an uns geglaubt. Die Unterstützung kann man nur allen Junioren von Bäckereien wünschen.“ Die beiden zogen nach der stürmischen Anfangszeit für den Betrieb die Schlussfolgerung, dass man bei schneller Expansion leicht Fehler macht. Angenehmer Nebeneffekt: Die Struktur der Bäckerei konnte mit dem moderaten Expansionstempo immer Schritt halten, gleichzeitig bewahrte man sich neben der zahlenbewussten Steuerung die liebenswerten Eigenschaften des kleinen Handwerksbetriebs. Dazu gehört, dass die Bäckerei seit 1953 am selben Standort produziert. Das gute Verhältnis zu den Nachbarn erlaubte sieben Erweiterungsschritte. Heute steht das Filialgeschäft für 80 Prozent des Umsatzes, 20 werden noch im Liefergeschäft erwirtschaftet. Typisch für die Philosophie der Bäckerei ist außerdem die Liebe zum Rohstoff. Für den verarbeiteten Kümmel – in der Region Fulda eine wichtige Zutat – schloss Christoph Happ per Handschlag einen Vertrag mit einem Landwirt über eine Anbaufläche von 15 Hektar ab. Der heimische Kümmel war dem Großhandelskümmel geschmacklich so deutlich überlegen, dass für die Familie Happ der doppelte Einkaufspreis gerechtfertigt war. Gleichzeitig lässt sich am Beispiel Kümmel erkennen, wie sorgfältig die Bäckerei auf die Vorlieben der Kundschaft eingeht: Für viele Kunden der Region gehört Kümmel zu fast jedem Produkt, also auch zum Brot. Andere lehnen den

Geschmack aber grundsätzlich ab. Deshalb gibt es bei Happ viele Brot- und Kleingebäcksorten in zweifacher Ausführung: einmal ohne, einmal mit Kümmel – ein klassisches Beispiel dafür, wie sich das Handwerk einen Vorsprung vor der Industrie erarbeiten kann. Wer in einem Happ-Fachgeschäft einen Kaffee schlürft, kann das übrigens mit dem schönen Gefühl tun, dass der Bäcker deutlich mehr in die Qualität der Bohnen investiert hat als die meisten Marktbegleiter. Christoph Happ war irgendwann mit der Qualität des gelieferten Kaffees nicht mehr zufrieden. Seitdem kauft und röstet er die Bohnen selbst. Wie beim Kümmel stellt er sich manchmal die Frage, ob der Kunde den Aufwand wirklich honoriert. Den Mehraufwand in der hauseigenen Rösterei den Kunden zu erklären, fällt selbst den gut ausgebildeten Happ-Verkäuferinnen nicht immer leicht. Andererseits: Ganz falsch scheint die Rohstoffstrategie angesichts der grundsoliden Zahlen des Betriebs nicht zu sein. Wareneinsatzkiller wie bäcker-gastronomische Großprojekte spart man sich im Gegenzug.

Henne oder Ei? Wobei wir wieder bei einer dieser Henne-oder-Ei-Fragen wären: Hat der Betrieb zuerst grundsolide Zahlen geschrieben und konnte sich deshalb den herzlichen Umgang mit den Mitarbeitern leisten? Oder waren da zuerst die hochmotivierten Mitarbeiter, die dabei halfen, die sichere wirtschaftliche Basis zu legen? Sicher ist nur, dass man bei Happ den Wert von stabilen

IN KÜRZE

Bäckerei Happ GmbH & Co. KG
 Fuldaer Str. 13
 36119 Neuhof
 Tel.: +49(0)6655 96 21-0

Internet: www.baecker-happ.de
 E-Mail: info@baecker-happ.de



Foto: BJ / Dirk Waclawek 2023

| | | | |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------|
| Geschäftsführung: | Christoph und Michael Happ | Dinkel-Hafer-Roggenbrot, 500 g: | 3,30 Euro |
| Gegründet: | 1946 | Weizenbrötchen: | 0,40 Euro |
| Anzahl der Fachgeschäfte: | 55 | Goldhappen: | 0,55 Euro |
| Mitarbeiter: | 680 | Kürbisbrötchen: | 0,75 Euro |
| Preise ausgesuchter Produkte: | | Laugnbrezel: | 0,90 Euro |
| Bauernbrot, 1 kg: | 3,40 Euro | Nussecke: | 1,80 Euro |
| Roggenkruste, 1,25 kg: | 3,90 Euro | Kräppel (Berliner): | 1,30 Euro |
| | | Streuselkuchen (Platte): | 3,90 Euro |
| | | Kaffee (Klein): | 2,00 Euro |
| | | Cappuccino (groß): | 2,90 Euro |



[11]

Foto: BJ / Dirk Waclawek 2023



[12]

Foto: BJ / Dirk Waclawek 2023



[13]

Foto: BJ / Dirk Waclawek 2023

[11–12] Wer auf eine solide Mietquote wie der Bäcker Happ kommen möchte, sollte über unkonventionelle Standortlösungen nachdenken. Traditionell eine Lieferbäckerei, begann Happ erst um das Jahr 2000 mit dem Ausbau des Filialnetzes – „und machte dabei alle Fehler, die man machen konnte“. Heute stehen die Fachgeschäfte für gut vier Fünftel des Umsatzes. [13] Mit der gelieferten Kaffeequalität nicht zufrieden, hat Happ selbst mit dem Rösten begonnen. Die eigene Rösterei ist an die Backstube angeschlossen.

Teams erkannte, bevor sich diese Weisheit im Bäckerhandwerk durchzusetzen begann. Man erntet also heute, was vor zehn oder 20 Jahren gesät wurde. Oder anders gesagt: In diesem Punkt besitzt die Bäckerei einen Wettbewerbsvorsprung von 20 Jahren. Ganz ohne Nachteile ist die Unternehmensphilosophie der Happs trotzdem nicht. Mit dem verlockenden Angebot „Möchtet Ihr 15 ordentliche Filialen übernehmen?“ würde sich die Familie sehr schwer tun. Abläufe und Strukturen sind nicht darauf ausgelegt. In diesem Jahr wird Happ vier neue Standorte eröffnen, was sehr ungewöhnlich für den Betrieb ist. „Wir merken, dass uns das an die Grenze der Leistungsfähigkeit bringt, und werden im nächsten Jahr erst einmal eine Pause brauchen“, stellt Michael Happ trocken fest. Besonders traurig scheint er darüber nicht zu sein.