

SONNTAG



Solothurns Kathedrale St. Ursen im neuen Glanz

Edle Kühle und stille Grösse

Seite 6



22 Säen und ernten: Im Familienbetrieb muss jede Generation das eine wie das andere tun – ein Lokaltermin in Luzern

16 Von der Wirtschaftskrise gebeutelt, schön wie ein Traum: Guimarães, Kulturhauptstadt 2012
30 Bergkino vom Feinsten auf 4634 Metern Höhe: Eine geführte Tour auf die Dufourspitze

Monatsserie September

Ernte

1 Saat und Ernte in der Bibel

2 Drei Bauern und ihre Ernte

3 Ein Büromensch als Erntearbeiter

4 Die Lebensernte – Porträt eines Familienbetriebs

Die Dynastie: Säen und Ernten im Familienbetrieb



Fotos: Confiseur Bachmann AG, Luzern

Ein Team mit noch überschaubarer Verantwortung: Raphael (links) und Matthias Bachmann im Alter von fünf und sieben 1977 in der Backstube des Luzerner Stammhauses.

Von der kleinen Bäckerei auf dem Wesemlin zum Familienunternehmen mit 335 Beschäftigten: Mitarbeiter aus der Produktion Tribtschen im Jahr 2012.



Saat und Ernte sind Metaphern der Lebensbewältigung. Sie gelten überall da, wo Menschen versuchen, Bleibendes zu schaffen und weiterzugeben. Zum Beispiel in Familienunternehmen. Die Luzerner Bäckerei und Confiserie Bachmann mit ihren derzeit 335 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist seit 115 Jahren im Familienbesitz. Längst ist die vierte Generation am Zug – mit «Ernte» und «Aussaat».

von Judith Hochstrasser und Andreas Nentwich

Es gibt ein strenges Reinigungsritual, bevor man die Produktionsstätte der Confiserie Bachmann an der Werkhofstrasse in Luzern betritt. Die Hände und Arme werden dreissig Sekunden lang mit Seife gewaschen, scharf beobachtet von einer Kamera. Dann werden rosa Wölkchen auf die Köpfe gesetzt, kein Haar darf im Herzen des Bachmann-Imperiums, das mittlerweile vierzehn Verkaufsstellen im Raum Luzern und Zug besitzt, gelassen werden. Im Labyrinth der Räumlichkeiten begegnet man rosafarbener Ernte auf Schritt und Tritt: lächelnde junge Frauen, die hoch konzentriert rosa Tortencreations herstellen, junge Männern mit pinkfarbenen Bäckerstutzen, die den Lärm von Maschinen in der Backstube mit ihren lauten Stimmen übertönen müssen, stille, ernsthafte Blätterteig-Chirurgen mit denselben Mützen, die bei ihren komplizierten Operationen nicht gestört werden wollen, fröhliche Frauen, die in alkoholgetränkter Luft eine Spezialität der Bachmanns herstellen: die Wasserturm-Steine. «Dein Mann trinkt wohl keinen Alkohol mehr», ruft Raymond Bachmann, Vater der heutigen Geschäfts- und Produktionsleiter, Matthias und Raphael Bachmann, einer Mitarbeiterin zu. Die Angesprochene lacht lautlos, und doch, ihr Mann trinke noch Alkohol, aber ja, der Duft bleibe in den Kleidern hängen.

Stolz auf die Schwiegertöchter

Jeder Raum hat seinen eigenen Typus des Angestellten und auch sein eigenes Klima. So spaziert man aus der Eiseskälte in den Tiefkühlern für die 5000 Gipfeli, die pro Tag produziert werden, in wahre Saunahitze in der eigentlichen Backstube. In angenehmer Temperatur können die Confiseure arbeiten. Hier trifft man Juliane Bachmann-Wölke, die Frau des Produktionsleiters Raphael Bachmann, Leiterin der Dekorationsabteilung, die 1999 die Konditoren-Weltmeisterschaft gewonnen hat. Raymond Bachmann ist stolz auf seine Schwiegertöchter: «Wenn wir sie nicht hätten, dann müssten wir noch nach ihnen suchen.»

Er habe seinen Söhnen Freiheit gelassen bei der Damenwahl, aber: «Wenn sie dann die Richtige nach Hause bringen, ist das doppelte Glück.»

Von Kindesbeinen an im Betrieb

Angesprochen auf das Thema Ernte stellt Bachmann-Wölke sofort Bezug zum Familienleben her: «Mein Schwiegervater hat ganz viel gesät. Früher haben in einem Familienbetrieb alle zusammen unter einem Dach gewohnt. Die Kinder sind unbewusst ins Tagesgeschehen hineingewachsen. Wenn ich meinen Mann und meinen Schwager bei der Alltagsarbeit beobachte, dann sehe ich in ihnen ganz viel von ihm.» Sie nickt mit dem Kopf Richtung Raymond Bachmann. Sie mache sich nun Gedanken, wie ihre eigenen Söhne, die zwei und sechs Jahre alt sind, je in den Betrieb hineinwachsen sollen. «Sie wohnen nicht über dem Betrieb, sie kriegen unseren Arbeitsalltag nicht mit. Deswegen will ich meinen älteren Sohn bald ab und zu mitnehmen. Wenn er Wünsche hat, kann er hier sein Sackgeld dafür verdienen.» Auch Raymond Bachmanns Söhne haben bereits als Kinder in der Backstube mitgeholfen. «Und vor dem Laden haben sie dann ihre Sachen verkauft», erinnert sich der 76-Jährige. Bachmann-Wölke ist selbst in einer Bäckersfamilie aufgewachsen und fragt sich: «Wo wird gesät und geerntet, wenn nicht in der Familie? Keine Ausbildung kann einem zum Beispiel beibringen, risikobereit zu sein.» Sie betont dennoch, dass sie ihren Söhnen die Freiheit lassen will, später den Beruf ihrer Wahl auszuüben.

Nun geht es weiter zwischen rosa Brotkörben durch den Familienbetrieb. Wie er denn eigentlich auf die doch etwas ungewöhnliche Farbe gekommen sei? Raymond Bachmann, notabene im rosa Hemd, lacht schon wieder. Die Idee habe vor bald dreissig Jahren sein Grafiker gehabt. «Ich fand das gar nicht gut, Rosa passt doch zu Kosmetikprodukten, nicht zu einer Bäckerei.» Doch die Farbe erntete Erfolg, heute gelte Rosa in Luzern als die «Bachmann-Farbe».



Rosa Wölkchen über den Köpfen, Blätterteigchirurgen und frühe Samichläuse: Streifzug durch Bachmanns Produktionsstätte Tribtschen.

Unten rechts: Juliane Bachmann-Wölke, Leiterin der Abteilung Dekoration, stammt selbst aus einer Konditorendynastie. Neben ihr Seniorchef – und Schwiegervater – Raymond Bachmann.

«Da muss man schauen, dass der Betrieb geschützt ist»

Senior Raymond Bachmann und sein älterer Sohn Matthias über Aufbau, Erbe und Verpflichtung.

Matthias Bachmann, war es für Sie und Ihren Bruder Raphael selbstverständlich, in den Betrieb einzutreten?

Matthias Bachmann: Es hätte auch sein können, dass wir ganz woanders gelandet wären. Denn unsere Eltern haben uns bei der Ausbildung immer freie Hand gelassen. Unsere Träume und Ideen haben wir verwirklichen können. Das war natürlich schon eine Investition ins Ungewisse.

Sie und Ihr Bruder haben je zwei kleine Söhne. Denken Sie schon an die Nachfolge?

Matthias Bachmann: Bei uns soll es nicht anders sein als bei unseren Eltern. Druck auf unsere Kinder wäre nicht gesund. Man weiss ja nicht, wie die Welt in dreissig Jahren aussieht. Es ist nicht das Wichtigste im Leben, dass ein Geschäft in der Familie bleibt.

Raymond Bachmann, sind Sie auch dieser Ansicht?

Raymond Bachmann: Ja, wir haben nie Druck ausgeübt, wichtig war mir nur eines: Ich bin dafür, dass man zuerst einen Beruf lernt, bevor man studiert. Nach der Lehre hatten sie den Wunsch, ins Ausland zu gehen. Das haben sie dann gemacht, und zwar getrennt. Nur in Japan waren sie zusammen.

Matthias Bachmann: Eigentlich wollte ich ja Architekt werden. In der Sekundarstufe bin ich zur Berufsberatung gegangen, und da wurde mir plötzlich klar, dass ich trotzdem die Lehre als Konditor machen will. Und ich habe sie gern gemacht. Und viermal habe ich intern den Beruf gewechselt, wenn Sie so wollen. Ich war in der Produktion, im Verkauf, Ladenbauer, in der EDV. Und ich war immer motiviert.

Raymond Bachmann: Für Raphael dagegen war klar, dass er Bäcker wird, seit er laufen konnte. Ich habe ihn gefragt: «Willst du nicht auch zum Berufsberater?» Aber er: «Brauch ich net!»

Matthias Bachmann: Wir sind also durchaus verschieden. In der Sache denken wir aber genau gleich. Produkt, Abläufe, die Philosophie: genau gleich. Wir sprechen uns auch nicht ab, es ist gar nicht nötig. Dieser Konsens zwischen uns ist natürlich speziell. Ein grosses Glück. Jeder Unternehmensberater würde sagen, dass das niemals funktioniert.

Und Ihre Frauen?

Matthias Bachmann: Unsere Frauen sind oder waren auch im Betrieb tätig. Aber sie akzeptieren unsere Entscheidungen und vertrauen uns, und zwar einfach deswegen, weil wir die Verantwortung tragen.



Raymond (links) und Matthias Bachmann (rechts) im Gespräch mit Redaktorin Judith Hochstrasser.

Was muss man vor allem können, wenn man Verantwortung hat?

Matthias Bachmann: Das Wichtigste ist, dass man sich in Menschen hineinversetzen kann. Und dass man voll hinter dem steht, was man tut und sagt. Am schlimmsten ist es, wenn Sie nicht glaubwürdig sind. Was es dazu braucht, haben wir vor allem im Ausland gelernt. Da waren wir nämlich niemand. Zum Teil mussten wir uns die Sprachen noch beibringen. Da müssen Sie ganz unten anfangen und das Vertrauen gewinnen mit nichts.

Wachstum über vier Generationen

1897 übernahm Anton Bachmann die Bäckerei Stadtmühle Sursee. Sein Sohn Hans erwarb 1934 die Wesemlin-Bäckerei, die er 1965 an Sohn Raymond übergab, der bereits 1962 eine Confiserie im Luzerner Hotel Monopol eröffnet hatte. Mit Raymond begann die Filialisierung, er richtete auch die heutige Produktionsstätte Tribtschen ein. 1997 übernahm mit Matthias und Raphael die vierte Generation den Betrieb. Sie verdoppelten die Zahl der Filialen auf vierzehn, darunter das Chocolate-Land am Schwanenplatz (2004). 2010 wurde das Unternehmen als Europäische Bäckerei-Confiserie des Jahres ausgezeichnet. Die Bachmann-Stiftung unterstützt Projekte speziell zum Kindeswohl, zum Beispiel gegen Kinderarbeit in Ghana.

Und jetzt – stehen Sie ganz oben?

Matthias Bachmann: Für uns steht die Lebensqualität im Vordergrund. Wir müssen keine Reichtümer anhäufen. Bei uns in der Familie gibt es kein Wettrennen: Wer hat zuerst den Ferrari, wer hat das grössere Haus? Ehrlich gesagt gehe ich privat am liebsten auf einen Berg. Laufen, das ist sehr banal, da brauch' ich nur Turnschuhe.

Raymond Bachmann, als der Sohn zum wiederholten Mal auf seinem Natel angerufen wird, bemerkt, dass der Sohn nebenher auch noch Marathon laufe, sogar den Bergmarathon mit 78 Kilometern.

Und das Einkommen spielt dabei keine Rolle?

Matthias Bachmann: Sicher, man braucht das Geld, aber für keinen von uns war das bisher ein Selbstzweck. Meistens ist es ja der Materialismus, der Streit auslöst. Das müssen wir für unsere Nachkommen vorab lösen, wie es der Grossvater auch schon gemacht hat: Mein Vater bekam den Betrieb, die vier anderen Kinder hat er ausbezahlt. Es kann auch in der Ehe mal ein Problem geben, da muss man schauen, dass der Betrieb geschützt ist.

Wie halten Sie es mit der Dankbarkeit?

Matthias Bachmann: Bei dem Erfolg der letzten Jahre glaube ich nicht nur an Zufälle. Ich denke schon, dass man etwas lenken kann, wenn man dabei nur selbstkritisch bleibt. Wenn ich Gutes tue, kann ich Gutes erwarten. Wenn ich krumme Dinge mache und Pech habe, kann ich nicht sagen: Die Welt ist ungerecht!

Raymond Bachmann: Da sind wir wieder beim Säen und Ernten...

Ist da eine religiöse Einstellung herauszuhören?

Matthias Bachmann: Mein Lehrmeister in St. Gallen ist manchmal bei schönem Wetter auf die Gasse gesprungen und hat dem Herrgott für das schöne Wetter gedankt. Dies hat mich beeindruckt. Und der hat mir gesagt, dass es wichtig ist, zu säen.

Gab es denn nicht einmal grosse Krisen, in denen Sie wirklich nicht weiterwussten?

Matthias Bachmann: Ja, als wir Brüder 1996 nach über drei Jahren im Ausland nach Hause kamen und den Betrieb übernahmen, hiess es: Jetzt kommen da die Jungen und wollen alles ändern. Ein Drittel der Belegschaft ist gegangen. Wir haben voll mitgeschafft, kaum geschlafen. Um zehn Uhr abends fielen einem die Augen zu, um zwei Uhr morgens ging es weiter. Und wenn man wächst, braucht man Kredit, alles Neuland für uns. Da kamen wir schon am Boden an, in jeder Hinsicht. Als es dann aufwärts ging, wusste ich: Da will ich nie wieder hin. Und doch: Das stärkt.

Und der Familiengeist? Hat man nicht eine Art Verpflichtung verinnerlicht, etwa bei der Partnerwahl?

Matthias Bachmann: Es ist wichtig, dass man seine Ziele nie aus den Augen verliert. Ich wollte immer Auslandserfahrungen sammeln. Und da kam es schon vor, dass ich mich plötz-

lich irgendwo verliebt habe und Gefahr lief, alle Pläne über den Haufen zu werfen. Dass ich dennoch an ihnen festgehalten habe, hatte zur Folge, dass Beziehungen keine Chance hatten. Aber heute habe ich dafür nicht mehr das Verlangen, die Welt sehen zu müssen. Ich kann auch treu sein, denn ich habe alles erlebt. Man muss schlussendlich wissen, was man will, und darf den Verstand nicht ausschalten. Mir war es dann schon wichtig, dass Piera, meine Frau, auch so denkt.

Generell muss ich sagen: Die Nachkommen müssen auch können, nicht nur wollen. Es nützt niemandem, wenn man die nächste Generation in Leitungsfunktionen hineinzwingt. Wir sind es allen schuldig, den Betrieb in sichere Hände zu geben. Falls er mal in der Familie bleibt, ist es umso schöner.

Seit Sie den Betrieb führen, ist der Umsatz ums Dreifache gewachsen, macht das keine Angst?

Matthias Bachmann: Ich gebe zu, dass es nicht immer leicht ist, der Verlockung zur Expansion zu widerstehen. Wir würden keine grossen Marktanteile machen durch Zukäufe. Im Gegenteil: Eine starke Konkurrenz stärkt auch uns. Wir müssen uns Mühe geben, das beste Brot zu backen. Was uns eine Existenz in zehn Jahren garantiert, sind Qualität und Exklusivität.

Sie wollen also nicht noch weiter wachsen?

Matthias Bachmann: Wir bekommen viele Angebote von der Peripherie und selbst aus Zürich. Das ist so, weil wir immer im Prozess sind, neue Produkte entwickeln, unsere Läden umbauen. Aber nach Zürich gehen wir dennoch nicht. Ich betrachte es als besondere Qualität, dass ich alle Läden in zwei Stunden abfahren kann und dass ich mit der Mentalität der Gegend vertraut bin, in der sie liegen.

Die Grenzen des Wachstums sind also erreicht?

Matthias Bachmann: Wir müssen den Umsatz halten. Wenn wir in Luzern eine Filiale verlieren, müssen wir schauen. Aber wir werden nicht in die Zone kommen, wo man zum Wachstum verdammt ist. Quantitativ haben wir sicher unsere Grenzen erreicht. Ein Beispiel: Letztes Jahr haben wir geprüft, ob wir ausserhalb der Stadt eine neue Backstube bauen sollen. Die Kosten hätten bei 24 Millionen Franken gelegen. Wenn ich also noch zwanzig Jahre arbeite, sind in zwanzig Jahren immer noch Schulden da. Wer soll die bezahlen? Die Söhne? Vielleicht wollen sie den Betrieb ja gar nicht mehr? Dann: Wir wären mindestens fünf Jahre mit nichts anderem beschäftigt als mit dieser Backstube. ■



Leserservice

Dieser Beitrag bildet den Abschluss unserer Monatsserie September zum Thema «Ernte». Falls Sie die Serie sammeln, aber die Hefte unverseht lassen möchten, können Sie die einzelnen Beiträge auch von unserer Website herunterladen. Die Adresse finden Sie auf Seite 4.