

Brainfood **bei Goeken**

In der **Bäckerei Goeken aus Bad Driburg** wird von den Mitarbeitern **eigenverantwortliches Denken** verlangt. Im Gegenzug werden sie aber auch optimal **unterstützt**.

Seiner Frau Eva frisst Benedikt Goeken natürlich aus der Hand. Nach der Übernahme des Betriebes im Jahr 2018 hat er aber auch den Willen gezeigt, die Richtung vorzugeben.



Lassen Sie uns für einen Moment nicht über Rohstoffprobleme und Kostenexplosionen reden, sondern über Mitarbeiterentwicklung und die entsprechenden Strukturen. Der engagierte, gut ausgebildete und mit Eigeninitiative handelnde Mitarbeiter ist offensichtlich immer schwerer zu finden. In den Filialbetrieben reagieren die Unternehmerinnen und Unternehmer auf diese Entwicklung mit sehr unterschiedlichen Strategien. Die einen holen immer mehr Aufgaben in die Zentrale zurück: Snackbelegung, Personaleinsatzplanung, Bestellwesen und damit auch einen guten Teil der Verantwortung. In der Verwaltung steuern Experten dann die Verkaufsstellen mit intensiver Unterstützung durch die EDV. Wenn für die Filiale keine gute Filialeiterin mehr zu finden war, funktionieren Retourensteuerung und Personaleinsatzquote trotzdem. Das System ist so deutlich robuster gegenüber Mitarbeiterfluktuation – zumindest so lange der EDV-Experte, der alles im Blick hatte, nicht abgeworben wird. Diese Strategie hat ihre Berechtigung und viele erfolgreiche Betriebe gehen so vor. Auf der anderen Seite gibt es die Bäcker, die bewusst auf das Gegenmodell setzen.



[1]

Foto: B.J. / Dirk Woclawek 2022

Foto: B.J. / Dirk Woclawek 2022

[1-3] Schon Matthias Goeken hatte begonnen, die Abhängigkeit vom Handel zu reduzieren und verstärkt auf eigenständige Fachgeschäfte gesetzt. Cafés von Goeken sind inzwischen in vielen Orten der Region Mittelpunkt des sozialen Lebens. Gute Erfahrungen hat die Bäckerei auch mit der Übernahme der Standorte von Kollegen gemacht, die aus Altersgründen ihre Bäckerei aufgeben mussten.

Foto: B.J. / Dirk Woclawek 2022

Ihr Gedanke: „Wenn mitdenkende Mitarbeiter immer schwerer zu finden sind, müssen wir eben unsere Aktivitäten im Mitarbeitermarketing hochschrauben und noch engagierter ausbilden.“ Auch diese Herangehensweise hat ihre erfolgreichen Beispiele, so dass wir nicht auf die Idee kommen, eine zur einzig richtigen zu erklären. Wer mit welcher am besten fährt, hängt von vielen Faktoren ab. Dazu gehört sicher die Region, in der ein Betrieb unterwegs ist, aber ebenso die Fähigkeit von Chefin und Chef, mit menschlichen Enttäuschungen umzugehen. Eine schöne Region für die Führungsvariante 2 mit ihrer Fokussierung auf Ausbildung und Eigenverantwortung scheint Ostwestfalen zu sein. Wir kennen hier jedenfalls eine Reihe von sehr guten Bäckereien, die sich die entsprechenden Grundsätze in ihr Leitbild geschrieben haben. Und in der ersten Reihe steht hier Goeken backen aus Bad Driburg. Womit wir nach einer langen Einleitung endlich beim Gegenstand dieser Reportage angekommen wären.

Entscheidungs- und Verantwortungsfreude. Goeken backen betreibt im Radius von rund 50 Kilometern um Bad Driburg 58 Fachgeschäfte. Gegründet wurde die Bäckerei vor 124 Jahren. Dass sie die aktuelle Größe erreichte, ist insbesondere das Verdienst der Generation von Matthias Goeken. Als der Senior sah, dass die Bäckerei in verantwortungsvolle Hände gegeben werden konnte, widmete er sich einer anderen Aufgabe: Matthias Goeken zog 2017 in den Landtag von Nordrhein-Westfalen ein und nimmt hier eine wichtige Fürsprecher-Rolle für Handwerk und Mittelstand ein. Geschäftsführer von Goeken backen arbeitet seit 2014 in der Geschäftsführung, aus der Familie heute unterstützt von seiner Frau Eva und seiner Mutter Annegret Goeken-Schmidt. Benedikt Goeken ist in vielen Bereichen der Bäckerei mit seinem

Vater einer Meinung. Unterschiedliche Schwerpunkte legten Benedikt und Matthias Goeken aber in den Bereichen Entscheidungs- und Verantwortungsfreude. Führungsmitarbeiter konnten sich früher darauf verlassen, dass der Chef in klassischer Handwerkermanier auch die kleinen und mittelgroßen Entscheidungen traf und dann auch die Verantwortung trug. Das hatte lange gut funktioniert, Benedikt Goeken fand aber, dass die Bäckerei dafür inzwischen zu groß geworden war. Seine Führungskräfte sollten Entfaltungsmöglichkeiten bekommen, die dann aber bitte auch nutzen. Am Anfang der neuen Ära stand in der Bäckerei Goeken nicht nur Begeisterung für den neuen Weg. Irgendwie hatte es ja etwas Angenehmes gehabt, als der Chef noch alle Entscheidungen traf und man selbst für nichts verantwortlich war. Benedikt Goeken ließ sich nicht entmutigen und startete ein Personalentwicklungsprogramm für die erste und zweite Führungsebene, das es in seiner Tiefe und Konsequenz so nur in ganz wenigen Bäckereien gibt. Drei Jahre stand Personalentwicklung durch Ralf Lohe von der Firma pluspunkt auf dem Programm. Goeken sah das aber nicht als Einzelprojekt, er investiert weiter in die Personalentwicklung, im letzten Jahr rund 200.000 Euro. So besucht zurzeit jede Filialeitung alle zwei Monate einen Workshop von Hullimogulli – Mitarbeiter-Entwicklung in den Bereichen begeisterndes Verkaufen und emotionale Gästebindung. Demnächst steht ein besonderes Projekt an: 14 Führungskräfte werden zusammen mit Benedikt Goeken für eine Woche den Jakobsweg pilgern: „Das kann spannend werden. Corona hat vielleicht das ein oder andere überlagert, was dann zur Sprache kommt.“

Respekt und Schlauchboot-Touren. Die Art der Führungskräfte-Entwicklung ist neu bei Goeken. Sorgfältige Ausbildung und der Respekt gegenüber den normalen Mitarbeitern hat dagegen eine lange Tradition. Schon Matthias Goeken organisierte an der Ersten Deutschen Bäckerfachschule in Olpe einen Qualifizierungskurs, über den Quereinsteigerinnen sich unter bestimmten Voraussetzungen bürokratiefrei zu Fachverkäuferinnen ausbilden lassen konnten. Die Möglichkeit nutzen inzwischen auch andere große Filialbetriebe. Tradition hat außerdem die intensive Betreuung der Lehrlinge durch Annegret Goeken-Schmidt. Vor



[4]

Foto: BJ / Dirk Wadlawek 2022



[5]

Foto: BJ / Dirk Wadlawek 2022



[6]

Foto: BJ / Dirk Wadlawek 2022

[4-6] In Sachen Deko und Präsentation genießen die Filialteams große Freiheiten. Der Betrieb unterstützt Eigeninitiative nach Kräften, Teamleiterinnen besuchen zum Beispiel alle zwei Monate einen Workshop von Hüllimogulli.

Corona gehörte es zum Standard, dass sie alle Auszubildenden zu Hause besuchte. Und zur gemeinsamen Einführungsveranstaltung sind Eltern, Geschwister und Freunde natürlich eingeladen. Das Kennenlernen im Vorfeld gibt Goeken-Schmidt die Chance, Unterstützung zu organisieren, bevor es zu Problemen kommt. Ungewöhnlich für die heutige Zeit: Gut 90 Prozent der Goeken-Azubis schließen die Ausbildung im Betrieb auch ab. In der Vor-Corona-Zeit absolvierten im Schnitt jährlich um die 60 Lehrlinge ihre Ausbildung bei Goeken backen. Aktuell sind es etwas weniger, coronabedingt fehlten die Möglichkeiten für Speeddatings oder Schulbesuche. Bis zum nächsten Ausbildungsstart ist aber noch etwas Zeit, und Benedikt Goeken ist fest entschlossen, diese zu nutzen: „Manche Kollegen sehen Ausbildung nur unter kurzfristigen Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten.

Das ist meiner Überzeugung nach ein Fehler.“ Als Beleg verweist Goeken auf die Altersstruktur in seiner Backstube. Angesichts der vielen jungen Kräfte sei ihm da für die Zukunft nicht bange, „Gegenbeispiele gibt es in der Branche leider auch.“ Natürlich kostete es Geld und Zeit, wenn er mit seinen Azubis zur Schlauchboottour aufbreche oder sie weit über Tarif bezahle. Langfristig zahlten sich die Personalaktivitäten aber aus. Goeken verweist zweifelnde Kollegen an dieser Stelle gerne auf die „brutal gute“ Vor-Corona-Krankheitsquote von drei Prozent. Und auch wenn das Angebot, mehr Verantwortung zu übernehmen, am Anfang nicht überall auf Begeisterung stieß, habe es sich ausgezahlt: „Gerade die jungen Mitarbeiter wünschen sich die Entfaltungsmöglichkeiten, sie sind ein wichtiges Bindungsinstrument.“ Oder anders gesagt: Wer bei Goeken mit den entsprechenden



Foto: BJ / Dirk Wacławek 2022



Foto: BJ / Dirk Wacławek 2022

[7-8] Annegret Goeken-Schmidt ist seit vielen Jahren die Ausbildungsbeauftragte des Betriebs und schleust ihre Azubis an allen Gefahren vorbei, die junge Menschen zum Abbruch einer Lehre veranlassen könnten. Zu den neu eingerichteten Stabsstellen der Bäckerei gehört die eigene Marketingabteilung. Leiterin Mareike Wecker diskutiert hier mit Benedikt Goeken eine neue Kampagne.

[7]

Freiräumen gearbeitet hat, wird in strikt hierarchischen Unternehmen nicht so schnell glücklich.

Strategisches Mitarbeitermarketing. Es steckt also strategisches Denken hinter der Mitarbeiterpolitik im Hause Goeken. Die ein oder andere Enttäuschung kann dem nichts anhaben. Bekannt wurde der Betrieb in der Branche zum Beispiel, weil Goeken einmal zwölf junge Spanier zur Ausbildung nach Bad Driburg holte. Nur einer ist geblieben, für die anderen konnte Ostwestfalen auf Dauer nicht mit Barcelona konkurrieren. Goeken lächelt das weg, mit einem stolzen Verweis auf „unsere“ Peruaner, „unsere“ Polen oder „unsere“ Albaner. In der Backstube herrsche eine Willkommenskultur im besten Sinne, Neuankömmlinge würden zum Beispiel über die Vereine in das Sozialleben des Ortes integriert und entwickelten so eine Bindung an den Betrieb. „Die ausländischen Mitarbeiter holen inzwischen Verwandte und Freunde nach, viel läuft hier über Mundpropaganda.“ Gerade haben auch die ersten Ukrainerinnen mit der Probearbeit begonnen. Dachmarke für alle Mitarbeiteraktivitäten ist der Goeken Club, und Bendikt Goeken gibt zu, dass sich tatsächlich die Mehrzahl der Marketinganstrengungen der Bäckerei um die Themen Finden und Binden

drehten. Da ist es natürlich gut, wenn man das Marketing im Haus hat – nicht nur irgendwie, sondern richtig. Goeken arbeitet nicht mit wechselnden Agenturen zusammen, sondern lässt alle Werbemittel von der eigenen Stabsstelle entwickeln. Das sorgt für kurze Wege und auch hier wird bald ausgebildet. Am 1. August tritt eine zukünftige Kauffrau für Marketing und Kommunikation die Lehre an.

Ein Sturm zieht auf. Rund um die Entwicklung der Arbeitgebermarke Goeken könnten wir noch länger schreiben, allein: ganz um die am Anfang genannten Themen kommen wir leider nicht herum. Um ein maritimes Bild zu wählen: Goeken ist überzeugt, dass ein Sturm aufzieht, und entsprechend soll der Betrieb in den nächsten Monaten wetterfest gemacht werden. Neben den bekannten Bereichen Rohstoffe und Kostenexplosion werde nach seiner Überzeugung auch der Mindestlohn für die Bäckereien ein ernstzunehmendes Thema. Eva Goeken ist aus dem Mutterschutz zurückgekehrt, um die neu gebildete Task Force zu leiten. Ihr Job wird sein, alles auf den Prüfstand zu stellen: Produkte, Wareneinsatz, Herstellungsweisen, Verpackung, Entwicklung. Die Marketingabteilung arbeitet mit Hochdruck an einer Marketingoffensive für die A-Artikel mit gutem Dek-



Foto: BJ / Dirk Wacławek 2022

[9]



Foto: BJ / Dirk Wacławek 2022

[10]



Foto: BJ / Dirk Wacławek 2022

[11]

[9-11] In der Backstube spielt die Tradition eine ebenso wichtige Rolle wie die Hygiene. Mitarbeiter aus vielen Nationen arbeiten hier gut zusammen, Goeken lobt die Integrationsleistung seines Backstubenteams. Dazu gehören auch Aktivitäten in den örtlichen Vereinen.

IN KÜRZE

Goeken backen GmbH & Co. KG
Am Siedlerplatz 11
D-33014 Bad Driburg
Telefon: 0 52 53 / 93 50 00
Fax: 0 52 53 / 93 13 27



Foto: Goeken backen 2020

Geschäftsführung: Benedikt Goeken
 Gegründet: 1898
 Anzahl der Filialen: 58
 Mitarbeiter: ca. 600
 davon Auszubildende: 50
 Radius des Filialnetzes: 50 km

Mohnbrötchen:	0,65 Euro
Buttercroissant:	1,25 Euro
Amerikaner:	1,70 Euro
Berliner:	1,20 Euro
Schweineohr:	1,90 Euro
Butterkuchen,	
Familienstück	3,10 Euro
Käsebrötchen mit Ei:	2,75 Euro
Chicken-Burger:	3,50 Euro
Fladenbrot, gefüllt:	3,50 Euro
Kaffee, mittel:	2,20 Euro
Cappuccino, groß:	3,20 Euro

Preise ausgesuchter Produkte
 Paderborner, 1,5 kg: 4,90 Euro
 Dinkelvollkornbrot, 420g: 3,45 Euro
 IKK Brot, 700g: 3,95 Euro
 Bärti: 0,42 Euro



[12]



[13]



[14]

[12-14] Den Aufruf, zur Arbeitgebermarke zu werden, hat Goeken umgesetzt. Alle Aktivitäten laufen unter dem Dach des Goeken Clubs. Viel Hirnschmalz wurde in den letzten Jahren darauf verwendet, nicht nur ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sondern das auch zu vermitteln.

kungsbeitrag. Und Benedikt Goeken ist bereit, manch heilige Artikelkuh zu schlachten: „Eine Qualitätsverschlechterung gibt es bei uns nicht. Also kann es passieren, dass wir angesichts der steigenden Kosten auch Artikel aus dem Sortiment nehmen müssen.“ Wie viele Kollegen beobachtet Goeken, dass viele Kunden auf Preisanpassungen inzwischen mit Abwesenheit reagieren. Einen Teil der Kosten werde man also durch Optimierungen im Betrieb auffangen müssen.

Konstante. Etwas steht nicht auf dem Prüfstand: Die Führungsphilosophie und das Verhältnis zu den Mitarbeitern. Dass die Bäckerei von so vielen Schultern getragen werde, sei gerade jetzt eine große Stärke. Die Teamleitungen in den Filialen sol-

len ihre Freiheiten behalten, genau für Zeiten wie die kommenden habe man sie ja ausgebildet. Deshalb werde auch bei den künftigen Verkaufswettbewerben – neudeutsch Challenges – den Teams wieder genügend Raum für Eigeninitiative gegeben. Eigentlich braucht man Goeken da nicht zu fragen, ob er wieder so viel Engagement in Mitarbeiterausbildung und -entwicklung stecken würde. Wir tun es trotzdem. Goeken denkt kurz nach: „Also angesichts der wirklich spannenden Zeiten und Belastungen ist die Stimmung im Betrieb wirklich gut. Außerdem bedeutet jede Zentralisierung auch eine neue Form der Abhängigkeit. Wir schlafen ruhiger, weil der Betrieb so aufgestellt ist.“

Dirk Waclawek