



**Marketing, Management und mehr: Während des 16. Bäko Workshops in Bonn beleuchteten Experten die Branchenwirklichkeit und boten den rund 430 Teilnehmern eine Fülle von Ideen und Denkanstößen.**

## Motto: «Orientierung an der Gegenwart»

**Bonn.** (18.11. / eb / bae) Was bringt die Zukunft der backenden Branche? Wer richtig hinschaut, finde die Antwort in der Gegenwart, war sich die Bäko Marken und Service eG unter Leitung von Bäko Geschäftsführer Holger Knieling sicher und hatte den 16. Bäko Workshop, der vom **14. bis 16. November** in Bonn stattfand, unter das Motto «Orientierung an der Gegenwart» gestellt. Rund 450 Anmeldungen lagen dem Veranstalter vor; etwa 430 Teilnehmer/innen kamen ins Bonner Maritim-Hotel.

«Experten werden die aktuelle Branchenwirklichkeit durchleuchten und mit wirtschaftlichen Rahmendaten in Beziehung setzen. Schließlich gibt die Gegenwart zahlreiche Antworten auf die Zukunftsfrage der backenden Branche», hatte Bäko Geschäftsführer Holger Knieling im Vorfeld gesagt. Doch auch allgemeine gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Themen passten ins Konzept der «Orientierung an der Gegenwart» -- verbunden mit einem kurzweiligen, niveaувollen Rahmenprogramm.



**Peter Becker (li) in seiner Eigenschaft als Aufsichtsratsvorsitzender der Bäko Marken und Service eG sowie Holger Knieling, Geschäftsführer der Bäko Zentrale Süddeutschland eG, heißen die Workshop-Teilnehmer/innen in Bonn willkommen.**

Auffallend der betriebswirtschaftliche Bezug, nahe gebracht im Wesentlichen von **Dr. Thomas Hueck** und **Prof. Dr. Helmut Rödl**. In Zeiten, wo Kennzahlen immer präziser erfasst werden und sich Betriebe gegenüber ihren Banken in zunehmender Transparenz üben müssen, mit Sicherheit keine falsche Entscheidung, denn: Private Geschäftsbanken, bislang Hauptkreditgeber des deutschen Mittelstands, ziehen sich zunehmend aus der Finanzierung kleiner und mittelständischer Unternehmen zurück. Gleichzeitig konkurrieren Unternehmen im Wettbewerb um knappe finanzielle Mittel branchenübergreifend miteinander. Durch die schlechte Zahlungsmoral und die hohen Insolvenzzahlen ist das Risiko für Kreditgeber deutlich gestiegen. Kreditgeber verlangen Informationen über die Risiken ihrer Kreditvergabe, um risikopolitische Entscheidungen treffen zu können. Mit anderen Worten: Unternehmen müssen lernen, ihre eigene Kreditwürdigkeit zu präsentieren -- soll ihnen nicht unverhofft der Geldhahn zugekehrt werden.

Wo Fragen der Betriebsführung diskutiert werden, tauchen oft auch gesellschaftspolitische Themen auf. Die Konjunktur will nicht so recht anspringen -- Sinnkrisen machen sich breit. Wie der Wertewandel oder gar ein Werteverlust unsere Zeit belastet, machte **Ulrich Wickert** am ersten Workshop-Abend deutlich. Der Top-Journalist und gesellschaftskritische Buchautor berichtete von seinen Beobachtungen unter der Überschrift «Der Ehrliche ist der Dumme. Mit Anstand und Moral in die Krise?» Reflektionen über die Wurzeln unserer



**Ulrich Wickert**

Gesellschaft. Grundzüge, die bis in andere Referate hinein wirkten, bei denen die Teilnehmer/innen gefordert waren, über ihr individuelles Selbstverständnis und die Effizienz aufrichtiger Unternehmer-Strategien zu reflektieren -- mit Thesen und Temperamenten zu vergleichen. Das gelang nicht immer:

«Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah?» Diese Volksweisheit mag Manchem in den Sinn gekommen sein, der über die Essenz des Vortrags von **Robert Peroni** reflektierte -- in dem der Grönlandforscher und Leica-Fotograf seinem Publikum überwiegend schöne Bilder aus dem Eis präsentierte. Wir wissen: Es gibt positive wie negative Ängste. Wichtig ist, sich durch Angst nicht lähmen zu lassen, sondern sie als Instrument der Wachsamkeit zu nutzen. Mit ihr über Extreme hinauszuwachsen und Situationen in den Griff zu bekommen. Die Zuhörerschaft erfuhr im Wesentlichen, dass man auch in Grönland Angst haben und ungeahnte Instinkte aktivieren kann.



**Robert Peroni**



Der zweite Workshop-Tag begann ebenso erfrischend wie mit Fakten gespickt: **Monika Matschnig**, nach eigenen Angaben «ein echtes Kärntner Mädel», holte mächtig aus für ihren Vortrag «Sie sind da und keiner merkt es?». Mal spitzbübisch, mal von der Wirkung eigener Thesen überrascht, referierte sie sehr «authentisch» -- mit anderen Worten natürlich -- über die entscheidende Bedeutung des Körpers als Sprachmedium in Verhandlungen und Präsentationen.

**Marcus Höffer von der Bako Zentrale Süd (re) im Gespräch mit Monika Matschnig ...**

Eine bewusste Körpersprache kann auch dort von Nutzen sein, wo es um Kreditverhandlungen und Bonitätspräsentationen geht. Wie eingangs erwähnt, widmete sich der 16. Bako Workshop unübersehbar betriebswirtschaftlichen Themen. Sicherlich mit ein Grund: Der deutsche Mittelstand sieht Basel II und dem von Banken geforderten Rating mit gemischten Gefühl entgegen.

Verschiedene aktuelle Umfragen ergeben unisono, dass viele Fragen, die sich auf die Auswirkungen von Basel II auf den Mittelstand insgesamt beziehen, mit deutlicher Skepsis beantwortet werden. Die Finanz-Entscheider erwarteten mit der Einführung der neuen Eigenkapitalrichtlinien eher eine generelle Verschlechterung der Kreditkonditionen. Zwei Drittel der Klein- und mittelständischen Betriebe (KMU) gehen davon aus, dass durch Basel II eine Verteuerung von Krediten entsteht. Rund ein Viertel erwartet keine oder nur geringfügige Änderungen. Lediglich um sieben Prozent der KMU rechnen mit günstigeren Krediten. Befragt nach eigenen Erfahrungen der Unternehmen mit Basel II, fallen individuelle Antworten oft deutlich positiver aus:



**... und Dr. Thomas Hueck (li).**



**Dr. Helmut Rödl (li), Holger Knieling.**

Obwohl sich die Kriterien der Kreditvergabe bereits heute in vielen Kreditinstituten an den zukünftigen Vorschriften von Basel II orientieren, haben etwa 70 Prozent keine Auswirkungen auf ihr Unternehmen gespürt. Im Gegenteil: Im Zusammenhang mit Basel II und Co habe sich die Kunde-Bank-Beziehung verbessert, berichten viele Klein- und mittelständische Unternehmer. Das Rating und die damit verbundene Bonitätsprüfung empfinden rund zwei Drittel als wichtigen Impulsgeber und Frühwarnsystem nicht nur für die Hausbank, sondern ebenso für sich selbst.

«Deutscher Mittelstand: Traum oder Albtraum?» fragte **Dr. Thomas Hueck** und ist sicher: Ohne Netzwerk ist der Absturz



vorprogrammiert. Der Leiter der Abteilung «Macro- und Financial Research» bei der Hypo-Vereinsbank in München prognostiziert, dass mittelständische Produktions- und Handwerksbetriebe künftig innovative und hoch wettbewerbsfähige Netzwerke bilden (müssen), die kooperieren. Diese sind lebensnotwendig, lassen sich aber schwer planen. Wie also wird Deutschland fit für eine dynamische Wirtschaft? Staat und Unternehmer sind beide relevante Initiatoren des Aufschwungs, gleichzeitig stehen sie aber im Spannungsverhältnis. Nicht nur für promovierte Volkswirte ein spannendes Thema.

Der vollständige Titel sagt schon viel über **Helmut Rödl**: Er ist «Univ. Prof. Dipl.-Kfm Dr. jur.» und eine Kapazität für Finanzwirtschaft und Rechnungswesen. Generalsekretär der FEBIS (Internationale Föderation für Wirtschaftsinformationsdienste), Frankfurt. Mitglied des Gesamtpresidiums und Vorsitzender des Rechtsausschusses des Bundesverbandes des Deutschen Groß- und Außenhandels, Berlin. Nach eigenem Bekunden «ein Freund der Bäcker». In seinem Vortrag klärte er auf über die am meisten geeigneten Finanzierungsformen und gab Tipps für den Gang zur Bank und den richtigen Umgang mit Bankern. Er durchleuchtete unter anderem die wachsende Bedeutung von Kennzahlen, die richtige Unternehmensausrichtung und Nachweise der Bonität. Basel II trifft alle, ob man will oder nicht. Aber nicht alle gleich.



**Wie kann ich mein Rating verbessern? Ein Zehn-Punkte-Katalog von Dr. Helmut Rödl klärte auf.**

**«Geschäftsführer werden ist nicht schwer ...» -- über Abgründe der Geschäftsführung in deutschen Bäckereien und wie man damit umgeht, berichtete der Unternehmer und Berater Hans-Jürgen Klems.**



«Was bleibt, wer wird gehen? Die backende Branche 2014» hatte sich **Pero Mičić** vorgenommen. Wer die Zukunft meistern möchte, muss wissen, wo er hin will und sich auf verschiedene Szenarien vorbereiten. Das Wissen über mögliche Szenarien ist groß, die Herausforderung besteht jedoch darin, dieses Wissen praktisch nutzbar zu machen. Mičić entwickelte zudem mit einer Ad-Hoc-Studie unter den Workshopteilnehmern Zukunftsszenarien für die backende Branche -- und erarbeitete Antworten auf die Frage, wer wann noch im Markt ist.

Der Zukunftsforscher Mičić ist Vorstand der FutureManagement-Group AG und Inhaber des Instituts für Zukunftsmanagement in Eltville. Autor des Buches «Der Zukunftsmanager -- Wie Sie Marktchancen vor Ihren Mitbewerbern erkennen und nutzen». Er berät international führende Unternehmen bei der praktischen Umsetzung von Zukunftswissen.

Eine von vielen Anregungen: Über den Tellerrand sehen und sich mit unkonventionellen Konzepten auseinandersetzen. WebBäcker-Tipp: Werfen Sie doch mal einen Blick auf die äußerst vielseitige wie hellwache Restaurant-Industrie in den USA. Erste Anregungen bieten neben [hooters.com](http://hooters.com) zum Beispiel [moes.com](http://moes.com), [foxsportsgrill.com](http://foxsportsgrill.com) oder [crescentcitybeignets.com](http://crescentcitybeignets.com) -- sehen Sie selbst ...



**Was können Sie praktisch tun, um mehr Zukunft zu sehen als Ihre Mitbewerber? Pero Mičić, Experte für Zukunftsmanagement, gab Antworten.**



**Michael K. Rüth**

In die Kategorie «unverbrauchte Ideen für die Branche» passt auch **Michael K. Rüth**, Geschäftsführer der Mühlenbäckerei Jung (Westerburg) und der Sauerländer Landbäckerei (Eslohe). Vielfalt nutzt nichts, wenn am Ende des Jahres die Zahlen nicht stimmen, sagt Rüth. Also reduzierte er das Standardsortiment von 130 auf 75 und rettete so ein Unternehmen. Seine These: «Das Sortiment ist in 95 Prozent der deutschen Bäckereien zu breit. Viele verschenken dadurch jedes Jahr Erträge im Wert eines Einfamilienhauses.» Sortimentskürzung mit Verstand -- ein Bericht aus der Praxis.

Den Bäcker in einer neuen Rolle, nämlich als Gesundheits- und Wellness-Berater, sieht TV-Ratgeber **Prof. Hademar Bankhofer** aus dem ARD-Frühstücksfernsehen um 06:45 Uhr. Botschafter für eine gesunde und ausgewogene Ernährung, unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig; Autor von 41 Gesundheits-Ratgeberbüchern. In seinen Kolumnen und Büchern spielen Brot und Backwaren eine bedeutende Rolle. Amüsantes und Informatives zu einem wesentlichen Kapitel unserer täglichen Ernährung und wie man das Kunden am besten sagt, brachte der Freund der Bäcker -- auch ein «Verbündeter» -- in Bonn kurzweilig herüber.

«Orientierung an der Gegenwart» bot der 16. Bäko Workshop in Bonn von verschiedensten Standpunkten. Bei der Auswahl seiner Referenten hatte die Bäko Marken und Service eG als Veranstalterin wieder eine sichere Hand bewiesen. Was ist heute nötig / möglich, was wird morgen sein? Zweifellos ist die backende Branche im Umbruch. Gegenwartsanalysen und Zukunftsszenarien sind nahe liegende Instrumente, sich auf Kommendes vorzubereiten. Ist die Strecke -- von der Gegenwart in die Zukunft -- erst einmal bekannt, bleibt nur noch die Frage zu beantworten, wie man da hinkommt. Sich einen Plan machen? Sich konventioneller Denk- und Handlungsmuster bedienend? Die Opensource-Bewegung, nicht nur Software-Entwicklern wohl bekannt, kündigt von einem Paradigmenwechsel, der unseren Umgang mit Wissen und dessen Umsetzung auf Dauer wohl radikal ändern wird.



**Hademar Bankhofer**





**Prof. Dr. Peter Kruse**

**Prof. Dr. Peter Kruse** (49) nennt das «Prozessmusterwechsel» und meint damit, dass in einer zunehmend vernetzten Ökonomie Komplexität und Dynamik mit unvorhersehbaren Effekten wachsen. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, und die Bereitschaft, vermeintlich bewährte Stabilität aufzugeben, werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren auch in der Unternehmensführung. Gegen eine verständliche Verunsicherung muss das Management oder die Geschäftsführung Faszination und Neugier setzen, denn: Nur lebendige Netzwerke, die einen offenen und gleichberechtigten Austausch ermöglichen, werden dauerhaft in der Lage sein, kreativ und schnell intelligente Lösungen zu entwickeln. Wer etwas Neues erreichen will, muss alte Gewohnheiten aufgeben und sich auf instabile Zustände einlassen. Entscheidend sind eine strategische Balance zwischen Beständigkeit und Wandel sowie eine gemeinsame Vision -- tragfähig und faszinierend genug, um in instabilen Phasen zu begeistern.

So lautete Kruses Thema in Bonn «Vorteil Instabilität. Der Umbruch wird radikal -- und das ist gut so. Flexibel gestalten in Zeiten des Wandels.» Auf die Gegenwart bezogen: Aktuell steigen Leistungs- und Innovationsdruck. Ein Optimieren des Bestehenden reicht nicht mehr aus -- radikales Umdenken und neue Methoden müssen her. Die Erzeugung vorübergehender Instabilität ist Voraussetzung für durchschlagende Veränderungen.

Viel «Stoff» für die Bäko Workshoper/innen. Zu einem guten Teil die «üblichen Touristen», doch auch neue Gesichter fanden sich darunter. Peter Becker und Holger Knieling verabschiedeten ein zufriedenes, gut gelauntes Publikum. Als zwei Insider sprachen sie dabei natürlich auch über Aussichten. Kurzum, der 17. Bäko Workshop wird vom 13. bis 15. November in Bamberg stattfinden.

**Das Angebot der «Orientierung an der Gegenwart» nahmen in Bonn rund 430 Teilnehmer/innen wahr.**



## Referenten in chronologischer Reihenfolge:



Den Auftakt der Veranstaltung bestritt der Anchorman der ARD «Mr. Tagesthemen» **Ulrich Wickert**. Täglich mit den Themen des Tages konfrontiert, beobachtet und skizziert er professionell den Verfall der Sitten und die Krise der Moral. Wickert gab ehrliche Antworten auf die Frage nach der Effizienz ehrlicher Unternehmerstrategien.



**Robert Peroni**, Grönlandforscher und Psychologe, führte die Workshop-Teilnehmer anschließend in das ewige Eis Grönlands und stellte praktische Lehren aus Extremsituationen vor. Sein Credo: Weitermachen, wo andere Unternehmer aufgeben -- die täglichen Ängste in Motivationsschübe wandeln.



**Monika Matschnig**, Psychologin und ehemalige Volleyball- Nationalspielerin, servierte am Montagmorgen einen knallharten Aufschlag in Sachen Gesprächs- und Verhandlungssituationen. Ihr Beitrag «Sie sind da und keiner merkt es?» stellte eine direkte Beziehung zwischen Sprache, Körpersprache sowie persönliches Auftreten einerseits und andererseits unternehmerischen Erträgen dar.



**Dr. Thomas Hueck**, Leiter der Abteilung «Macro- und Financial Research» der Hypo-Vereinsbank, zeigte unterschiedliche Szenarien auf, wie Staat und mittelständische Betriebe in ihrem zunehmenden Spannungsverhältnis dennoch gemeinsam als dynamische Initiatoren des wirtschaftlichen Aufschwungs aktiv werden können.



**Pero Mičić**, Zukunftsforscher, entwickelte das «Eltviller Modell» des Zukunftsmanagements. Zum Bäko Workshop erstellte Mičić auf Basis der Workshop-Teilnehmer unter anderem eine Ad-Hoc-Studie mit konkreten Zukunftsszenarien für die backende Branche.



Nach eigenem Bekunden «ein Freund der Bäcker» klärte **Dr. Helmut Rödl**, Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Vereine Creditreform e.V., über die am meisten geeigneten Finanzierungsformen auf und gab wertvolle Tipps für den Gang zur Bank und den Umgang mit Bankern.



**Hans-Jürgen Klems**, Aus- und Wiedereinsteiger als backender Unternehmer, legte den Finger in offene Wunden und berichtete «über die Abgründe der Geschäftsführung in deutschen Backbetrieben». Ein Plädoyer für transparente Unternehmensführung und den Aufbau vernünftiger Entscheidungshilfen.

Rödl und Klems zählten zu den Teilnehmern der anschließenden fachlichen Talk-Runde «Klartext Finanzen».



Am Dienstagmorgen war es hart für die unbeweglichen unter den Traditionalisten. **Prof. Dr. Peter Kruse** stellte fest: Der Umbruch wird radikal -- und das ist gut so. Die Erzeugung einer vorübergehenden Instabilität sei Voraussetzung für durchschlagende Veränderungen. Die gute Nachricht: Das backende Handwerk steht im Umbruch.



**Michael K. R uth**, Geschäftsführer der M hlenb ckerei Jung und der Sauerländer Landbäckerei zeigte den Bäko Workshop-Teilnehmern auf, wie man als selbständiger B cker durch gezielte Sortimentsk rzungen Erträge im Wert eines Einfamilienhauses sichern kann. R uth blickte dabei auf einschlägige praktische Erfolge zurück.



Den Abschluss bestritt Deutschlands TV-Gesundheitsratgeber **Prof. Hademar Bankhofer**. Er räumte auf mit Vorurteilen wie «Weißbrot ist immer ungesund und Vollkornbrot stets gesund». Zudem berichtete er über Amusantes und Informatives rund um die tägliche Ernährung.

### Weitere Info-Angebote:

- Beachten Sie die offizielle Workshop-Website unter <http://www.baeko.de>
- Vertiefende Artikel zu ausgesuchten Referaten gibt es im WebB cker zu lesen. Bereits verfügbar:
  - ▶ Prof. Dr. Peter Kruse: «Vorteil Instabilität. Den Umbruch flexibel gestalten»  
[http://www.webbaecker.de/r\\_branche/2004/1104BAEWSHOP02.PDF](http://www.webbaecker.de/r_branche/2004/1104BAEWSHOP02.PDF)
  - ▶
  - ▶

Ende des Artikels