







ngefangen hat Biokaiser Mitte der 1970er-Jahre als kleines Kollektiv. Ein Zusammenschluss von durch Ideale getriebenen Mitstreitenden – auf der Suche nach Antworten zu gesellschaftspolitischen, ökologischen, aber vor allem auch humanistischen Herausforderungen. Der Umsatz lag damals bei rund 300.000 D-Mark. Heute ist der Betrieb von Volker Schmidt-Sköries einer der größten backenden im Rhein-Main-Gebiet. In 19 eigenen Verkaufsstellen und mit über 140 Lieferkunden setzte das Unternehmen im Jahr 2021 rund 28 Millionen Euro um, gerechnet auf den Ladenverkaufspreis. Richtig Fahrt aufgenommen hatte die Entwicklung der Bäckerei zu Beginn der 1990er-Jahre. Damals baute Schmidt-Sköries im Industriegebiet von Mainz-Kastel eine neue Backstube, ausgelegt auf einen Umsatz von 1,5 Millionen Euro. "Ein Wachstum von unter fünf Prozent ist für uns ungewöhnlich. Selbst dann, als in den 90er-Jahren die Geiz-ist-Geil-Mentalität zunahm und auch die gutsituierte Mittelschicht plötzlich keine Bio-Backwaren mehr einkaufte, sondern lieber zum Discounter ging", erzählt der Geschäftsführer. Hat sich die Struktur des Betriebes also grundlegend geändert, sind die Grundpfeiler der Werte doch bis heute bestehen geblieben - wenn sie sich auch in anderen Formen der Unternehmensführung zeigen. Als Sozialist bezeichnet sich Schmidt-Sköries nicht, neoliberale

[3] Rund 40 Prozent der Umsätze generiert das Unternehmen in den eigenen Filialen im Rhein-Main-Gebiet. Hier das Sortiment der Brötchen. [4] Eine der zahlreichen Aktionen, um Mitmenschen Unterstützung zukommen zu lassen, ist das Soli-Brot zugunsten der ukrainischen Bevölkerung.





DBZmagazin 05-2022 baeckerwelt.de

Bestrebungen hin zu fairen Bedingungen.



[1] In der Bäckerei laufen viele Prozesse noch in Handarbeit ab. Dennoch verzichtet der Betrieb dort, wo er es für sinnvoll erachtet, nicht auf technische Helfer. [2] Ein Blick in das Lager, hier der Bereich für Brot und Brötchen. Da geht es anderswo deutlich farbenfroher zu.

Ansätze und Gewinnmaximierung lehnt er aber nach wie vor ab. Stattdessen müsse ein Unternehmen nach ethischen Grundsätzen handeln. Erst dann könne es seiner ursprünglichen Rolle in der Ökonomie gerecht werden und das Gemeinwohl fördern.

Mehrwert für alle. Gewinne zu erwirtschaften und ein guter Umgang mit Umwelt, Lebensraum und Miteinander, schließen sich für Schmidt-Sköries nicht aus. Im Gegenteil: "Die Unternehmensführung muss drei grundlegende Bereiche ausbalancieren. Die Arbeitswelt der Mitarbeiter, die Welt der Produkte und die Wirtschaftlichkeit." Dabei sei ein Gewinn immer die Grundvoraussetzung für das Überleben eines Unternehmens. Doch übersteigt der Gewinn eine gewisse Grenze, ist das aus Sicht des Geschäftsführers immer ein Zeichen dafür, dass andere Bereiche vernachlässigt werden. Im Betrieb ist deshalb vor drei Jahren gemeinsam mit den Gesellschaftern eine Grenze festgelegt worden. Überschreitet der Gewinn fünf Prozent, wird er aufgeteilt. Jeweils 35 Prozent gehen an die Gesellschafter

darunter die GLS Treuhand
 und werden thesauriert. Die übrigen 30 Prozent gehen an die Stakeholder. Dazu gehören hauptsächlich Mitarbeitende und die angeschlossenen Landwirte, aber selbst Natur und



>> PRODUKTENTWICKLUNG I

Die Ansprüche an die eigenen Backwaren haben sich, ähnlich wie das Unternhemen, mit den Jahren immer weiter entwickelt. Während die ersten Brote wohl im Geschmack überzeugt hätten, sei das in der Optik noch nicht der Fall gewesen. Die Backwaren aus dem frühen Kollektiv waren eher etwas für Liebhaber. Heute sollen Kunden nicht nur von den inneren Werten überzeugt sein, sondern auch von den äußeren





Anzeige

baeckerwelt.de DBZmagazin 05-2022





Kultur sieht er beteiligt und damit als Empfänger. So fördert die Bäckerei auch Projekte zur Saatgutforschung oder gibt 50.000 Euro an von der Corona-Krise betroffene Künstler. Im ersten Jahr dieser Regelung hat sich das Management auf die Summe von 380.000 Euro geeinigt, die an die Mitarbeiter ausgeschüttet wurde. Über die Verteilung entschied der Betriebsrat, etwa nach Dauer der Betriebszugehörigkeit. Seine Verantwortung sieht Schmidt-Sköries aber auch in der aktuellen Situation: "Wir haben gerade die perverse Situation, dass Futterweizen fast mehr kostet als der Bio-Weizen, den unsere Partner anbauen. Wir sind deshalb an die Landwirte

herangetreten und zahlen trotz bestehender ab September einen höheren Preis. Unser Ziel ist es, im Bereich der höchsten Marktpreise zu bezahlen, und nicht um die letzten Euros zu verhandeln."

Wertvolle Mitarbeiter. Im Durchschnitt sind die Angestellten in der Produktion von Biokaiser seit etwa siebeneinhalb Jahren an Bord. In der Verwaltung sind es sogar rund elf Jahre. Große Probleme, Mitarbeiter zu finden, gebe es nicht, sagt Schmidt-Sköries: "Das liegt neben den finanziellen Anreizen zu großen Teilen auch an der Wertschätzung, die unsere Mitarbeiter auf verschiedene Weise erfahren." Arbeitszeit sei eben auch Lebenszeit. Der Arbeitsplatz soll Raum zur persönlichen Entwicklung bieten, die Arbeit Sinn stiften und der Mitarbeiter sich wohlfühlen. Dazu sind eine ganze Reihe an Maßnahmen ins Leben gerufen worden. Unter anderem bekommen Mitarbeiter eine halbe Woche im

Jahr bezahlte Mußezeit, um sich beispielsweise gemeinsam bei einem Kaffee auszutauschen oder Fremdsprachen zu lernen. Ihnen stehen ein Fitnessstudio, eine Bibliothek, ein Tischkicker

oder ein Körpertherapeut zur Verfügung, der den Betrieb jede Woche besucht. Die Bäckerei versteht sich aber auch als Schule fürs Leben. Mitarbeiter sollen möglichst eigenverantwortlich und selbstorganisiert arbeiten – abhängig von ihrem Arbeitsplatz. Dazu finden individuelle und kollektive Lern- und Weiterbildungsmaßnahmen statt. Es gibt

eine Jugendwerkstatt, in deren Rahmen die Azubis ein Feld von der Aussaat bis zur Ernte begleiten, oder eine Führungskräfte-Werkstatt. Außerdem hat das Unternehmen ein Projekt gestartet, in dessen Rahmen die Filialteams lernen sollen, sich selbst bestmöglich zu führen. Da-

neben bietet Biokaiser zusätzlich zur

Vergütung oder Gewinnbeteiligung Leistungen wie Zuschüsse zur günstigen Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs oder einen Pool zur Anschaffung von Jobrädern. Ausgefallene Arbeitsstunden aufgrund von Kurzarbeit hat das Unternehmen 2020 zusätzlich mit zwei Euro pro Stunde ausgeglichen. Dazu kommen neben

Facts

biokaiser GmbH Fritz-Ullmann-Straße 5 55252 Mainz-Kastel Tel.: 06134-18 15-0 E-Mail: info@biokaiser.de www.biokaiser.de

Geschäftsführer: Volker Schmidt-Sköries Gegründet: 1976

Mitarbeiter:	300
- davon Produktion:	80
- davon Bäckermeister:	19
- davon Auszubildende:	38
- andere Bereiche:	165
Aktuelle Backstube: (in qm):	ca. 4.000

Tägliche Produktion:

Brötchen: ca. 12.000 Stk.
Brote: 8.000 Stk.
Ladenverkauf/Liefergeschäft (in %): 40/60
Umsatz 2021 (in EUR): ca. 28 Millionen
Gewinnbegrenzung laut Leitlinie:

5 % Umsatzrendite

Bei Überschreiten Verteilung aller Gewinne:

- Mitarbeitende und Partner:

- Gesellschafter:

- Thesaurierung:

30 %
35 %

Ausgewählte Produkte, Preise in EUR

 Kusekfrische:
 0,49

 Roggenbrot (1.000 g):
 4,35

 5-Kornbrot (1.000 g):
 4,40

 Dinkel-Hirsebrot (750 g):
 4,80

 Dinkel-Käse-Stange:
 2,15

 Tasse Kaffee:
 2,20

 Tasse Cappuccino:
 3,10



Mainz-Kastel





[5] Sorgt für eine gute Atmosphäre: Die neue Backstube ist unter anderem mit einem System zur Regulierung der Luftfeuchte ausgestattet.
[6] Beim Backen vertraut der Betrieb zu einem großen Teil auf Vulkan-Thermo-Roll-Öfen von Heuft. [7] Die entsprechenden Brenner sind aktuell gasbetrieben, das Unternehmen schaut sich aktuell jedoch nach Alternativen um, die Pellets verarbeiten können. [8] Die Kühlfläche des Betriebs hat sich in den letzten Jahren deutlich vergrößert. Damit ist bereits seit längerem eine Produktion in den Tagstunden möglich.

vielen anderen Formaten auch regelmäßige Stammtische oder Meistergespräche. Aktuell arbeitet Biokaiser daran, die Arbeitswelt agiler zu gestalten und etwa Schicht- oder Produktionsleiter immer mal wieder in neue Aufgaben zu versetzen – entsprechend ihrer Vorlieben und Fähigkeiten. Alle diese Maßnahmen sorgen auch dafür, dass Biokaiser keine Nachwuchssorgen oder Fachkräftemangel plagen. 60 Prozent der Mitarbeiter sind unter 40 Jahren, aktuell sind 38 Auszubildende beschäftigt.

Die Backstube. Auf 800 Quadratmetern hat Biokaiser in Mainz-Kastel mit dem Backen begonnen, mittlerweile sind es 4.000. Dabei ist die Backstube in mehreren Schritten auf jeweils neuen Grundstücken erweitert worden. Der jüngste Anbau wurde 2021 in Betrieb genommen. Eine neue Erweiterung ist bereits in Planung, berichtet Schmidt-Sköries: "Wir haben jetzt nur für das Grundstück den Preis gezahlt, den wir bei der ersten Backstube für den gesamten Bau inklusive Maschinen

Anzeige



Four DBZM / Lukas Orleg 2022

>> PRODUKTENTWICKLUNG II

Das Schokoko ist eines der Produkte, auf die unter anderem Thorsten Schätzlein, Führungskraft in der Produktion, besonders stolz ist. Es ist eine vegane Alternative im Bereich der feinen Backwaren. Nachempfunden ist es dem beliebten Franzbrötchen. Es besteht ausschließlich aus Dinkelmehl. Hier sei die Nachfrage in den letzten Jahren besonders stark gestiegen. Dabei sei der Entwicklungsprozess hin zu einem Produkt gar nicht so einfach gewesen und habe viel Mühe gekostet. Dennoch soll der Bereich weiter ausgebaut werden. Wie bei allen Produkten kommen nur Bio-Rohstoffe zum Einsatz. In einigen Fällen EU-Bio, da der Standard jedoch oft nicht weit genug reiche, bevorzugt das Unternehmen Rohstoffe von Anbauverbänden wie dem Bioland.

gezahlt haben." Dabei kommt das Unternehmen ohne hochtechnische Enzyme oder Emulgatoren aus. Die Rohstoffe sind zu 100 Prozent Bio-zertifiziert, etwa 70 Prozent davon nach Bioland-Standards. Die 2.700 Tonnen Mehl und Getreide jährlich stammen von den Kornbauern, einem Zusammenschluss von Bioland-Bauern, mit denen eine lange Kooperation besteht. Einen Teil mahlt der Betrieb selbst, der Großteils wird mehrmals in der Woche von der Mühle Kruskop angeliefert. Aktuell ist der Hauptenergieträger Gas. Doch die Bäckerei plant, auf eine Nutzung von Pellets umzusteigen. Das ist nicht erst seit der Ukraine-Krise im Gespräch. Dazu soll ein eigenes Kraftwerk entstehen, das zusammen mit den bereits vorhandenen Sonnenkollektoren 97 Prozent des eigenen Energiebedarfes deckt.

Zukunftsprojekte. Die Bäckerei erschließt sich derzeit neue Vertriebswege. So soll in Kürze in Wiesbaden ein Geschäft unter dem Namen BiokaiserIn eröffnen. Ein junges, hippes Konzept, das ebenfalls einen starken Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit legt, jedoch nicht mehr alle Kaiser-Produkte führt – der Startschuss einer

[9] Die Menge der Filialen und Lieferkunden macht eine technische Lösung in der Expedition erforderlich. [10] Hier warten die Backwaren nur auf den Versand, produziert wurden sie zwei Gebäude weiter und sind mit dem 7,5-Tonner angereist – dem organischen Wachstum der Backstube geschuldet.



neuen Filialkette. Dabei kommt ein Ausbau zur rechten Zeit, denn in der aktuellen Krise stecken auch für Biokaiser Herausforderungen. Das sonst so stabile Wachstum, besonders bei den Großabnehmern des Bio-Fachhandels wie Alnatura oder Denns, ist von der Ukraine-Krise stark betroffen: "Seit einigen Wochen ist der Absatz massiv rückläufig. Das habe ich in 45 Jahren noch nicht erlebt", sagt Schmidt-Sköries. Noch sieht er das Unternehmen Dank einer hohen Eigenkapitalquote gut aufgestellt, lange anhalten dürfe die Situation aber nicht. Sonst drohe eine beispiellose Wirtschaftskrise. An allen Ecken und Enden steigen die Kosten. Rund vier Millionen Euro Mehrausgaben plant der Unternehmer im kommenden Jahr. Um Preisanpassungen kommt er nicht herum. Doch die sollen in kleinen Schritten erfolgen, denn auch Bio-Käufer seien nicht preisunempfindlich. Sechs Produkte jedoch sollen auf jeden Fall im Preis stabil bleiben. Das Vorhaben nennt Schmidt-Sköries: den Brotkorb in unsicheren Zeiten. Auch auf der Kostenseite wird Schmidt-Sköries tätig werden müssen. Wer sich noch tiefer mit dem Unternehmen auseinandersetzen möchte, dem sei eine Kontaktaufnahme empfohlen. Denn Schmidt-Sköries setzt auf Kooperation statt Konkurrenz. Einen guten Überblick bietet außerdem der Gemeinwohl-Bericht des Unternehmens, 70 Seiten voll mit Informationen zum Betrieb, zu finden unter www.biokaiser.de.



baeckerwelt.de DBZmagazin 05-2022