

Auf berufliche Passion, auf Leiden und Leidenschaft in und mit der eigenen Arbeit treffen wir auch jetzt, wenn ein Bäckereiunternehmer zu Wort kommt. Herr Fischer begrenzt seine Ausführungen nicht alleine auf Zustand und Zukunft des Bäckereihandwerks. Er berichtet vielmehr von den sich radikal wandelnden Marktverhältnissen im Lebensmittelhandel und -handwerk, und beleuchtet zugleich die Nöte und Sorgen einer lokal gebundenen Kultur des selbstständigen Mittelstandes. Das »Lädeli-Sterben« hat nicht nur ökonomische Konsequenzen, auch die Lebensqualität und die soziale Atmosphäre einer Stadt bleiben davon nicht unberührt. Die lokale Ökonomie droht ihre Mitte zu verlieren.

## Von Thomas Samuel Eberle

Herr Fischer wurde 1940 in eine Bäckersfamilie hineingeboren. Sein Vater starb früh, und so leitete bald die Mutter – ebenfalls Tochter eines Bäckers – das Geschäft. Die Familie wohnte in derselben Gasse der Altstadt, in der sich auch die Bäckerei und der Laden befanden; auf diese Weise bekam Herr Fischer das betriebliche Geschehen schon als Kind hautnah mit. Später besuchte er das Gymnasium.

# »Der Nischenplayer wird überleben«

Als die Frage der Studienwahl anstand, hätte er von der Veranlagung und Neigung her eigentlich lieber Mathematik oder etwas Technisches gewählt, doch schließlich »hat die Vernunft gesiegt« und er entschied sich – einziges Kind seiner Eltern – für ein Studium der Betriebswirtschaftslehre. Sukzessive reifte dann der Entschluss, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Im Anschluss an das Lizentiat (lic.oec.) absolvierte er eine Lehre als Bäcker-Konditor, »um seinen Bäckern fachlich gewachsen zu sein und kritisch-konstruktiv mitdenken zu können«. Anfang Dreißig heiratete er und seine Frau schenkte ihm nicht nur drei Kinder, sondern half auch tatkräftig im Betrieb mit. »Der Sprung vom Lehrer-Beruf ins Bäckerhandwerk fiel ihr nicht gerade leicht«, sagt er, »doch war auch ihr klar,

dass dieses Geschäft nur unter dem Einsatz von Mann *und* Frau zu führen sei«. Während er sich vor allem den betriebswirtschaftlichen Aspekten und der Produktion sowie der Tätigkeit in Berufsverbänden widmete, war sie für den Verkauf und die Kundenkontakte zuständig. Ideen wurden gegenseitig ausgetauscht, Entschiede gemeinsam getroffen. Mittlerweile sind beide pensioniert und blicken auf eine erfolgreiche Tätigkeit als Bäckerei-Unternehmer zurück. Die frühere Einzelunternehmung wurde in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft überführt, in der Herr Fischer weiterhin als Verwaltungsratspräsident (Aufsichtsratspräsident) mitwirkt. Die Geschäftsführung obliegt nun dem jüngeren Sohn, als Vertreter der dritten Generation. Mittlerweile hat der von dessen Großvater 1903 gegründete Familienbetrieb eine über hundertjährige Firmengeschichte.

Ich hatte Herrn Fischer in guter Erinnerung, erwies er sich doch schon vor 20 Jahren als ein spannender Interviewpartner zum Thema »Computerisierung von Klein- und Mittelbetrieben«. Auch diesmal erklärte er sich gerne bereit, mir ein mehrstündiges Interview zu geben. Er empfing mich im Laden des Hauptgeschäfts und wir gingen gemeinsam in einen einfach eingerichteten, eher kleinen Raum, der dem Unternehmen als Besprechungszimmer dient. Auf dem Boden sahen wir deutliche Mehlsuren, was er in wohlwollendem Ton mit der Bemerkung quittierte: »Aha, die Bäcker waren hier!« Offenbar verbringen diese hier jeweils ihre Pause. Herr Fischer war sportlich-elegant gekleidet und versprühte noch immer Energie und Tatkraft – der ideale Partner, um ein narratives Interview zu führen: Selbst auf

die kleinste Frage wusste er viel zu erzählen und zu erläutern. Dabei war er kenntnisreich bis ins kleinste Detail und ebenso sprachgewandt; er musste nie nach Worten oder Formulierungen suchen, sondern es sprudelte richtig aus ihm heraus. Zweieinhalb Stunden waren im Nu verflogen und ich hatte ein Interview von außerordentlichem Informationsreichtum auf mein Tonband bannen können. Anschließend zeigte er mir noch den gesamten Betrieb – mit dem sichtlichen Stolz des Eigentümers und Unternehmers, der dies alles aufgebaut und weiterentwickelt hat.

Wenn Herr Fischer über die Veränderungen der Arbeitswelt von Bäckern spricht, tut er dies nicht als Betroffener aus der Sicht eines in der Backstube beschäftigten Bäckers, sondern aus der Unternehmerperspektive. Und sein Zeithorizont ist weit, blickt er doch auf über 60 Jahre Entwicklungsgeschichte zurück. Seine Beobachtungen wirken aufmerksam, seine Analysen klug, sie erfolgen stets aus einer betriebswirtschaftlichen Optik, vorgetragen im Habitus des Experten. Zwar kann Herr Fischer auch detailreich schildern, wie sich die Arbeit der Bäcker oder von anderen seiner Mitarbeitenden im Laufe der Zeit veränderte, aber er stellt diese Veränderungen immer in den Kontext des Marktgeschehens, zum Beispiel der veränderten Konsumgewohnheiten, sowie der Logik der betrieblichen Arbeitsorganisation. Damit vermittelt er von Anfang an ein komplexes Bild, allerdings auch mit spezifischen Akzentsetzungen aus der Perspektive eines betriebswirtschaftlich geschulten Kleinunternehmers: Geprägt von der Interessenlage des unternehmerischen Akteurs, bezieht er gesellschaftliche und wirtschaftliche Kräfte nicht auf den Einzelnen, sondern auf den Betrieb als Ganzes, und analysiert die Kraftfelder unter dem Gesichtspunkt von dessen Stärken und Schwächen, aber auch von Chancen und Gefahren. In Bezug auf den Wandel der Arbeitswelt in den Bäckereien diagnostiziert er vor allem vier entscheidende Entwicklungen: die enorme technische Entwicklung bis hin zu vollautomatisierten Fertigungsstrassen; die Veränderung der Wettbewerbssituation durch das Aufkommen von Großbäckereien und Großverteilern; die veränderten Bedürfnisse der Konsumenten bezüglich des Brotkonsums; schließlich die zunehmende Reglementierung von Arbeit, Produktion und Produkten durch Bürokraten und Technokraten.

Was die Produktionsmethoden in seiner Bäckerei angeht, so haben diese sich im Laufe seines Lebens nachhaltig verändert. Als die zwei bedeutsamsten Neuerungen betrachtet er die Einführung von Kühlschränken und Kühlräumen sowie den Wechsel von Kohlefeuer-Backöfen zu elektrischen Öfen. Die Erfindung des Kühlschranks erlebte er als ein überwältigendes Ereignis, waren doch Butter, Milch und Teige zuvor rasch verdorben. Die Kühltechnologie erlaubte nun ganz andere Produktionsverfahren: Die Zutaten blieben frisch und man konnte auf Vorrat produzieren. Heute werden in der Backstube Tausende von Teiglingen gefertigt, die in Kühlräumen gelagert und frühmorgens im Ofen ausgebacken werden. Dadurch lässt sich nicht nur viel Nachtarbeit einsparen, man kann nun auch flexibel auf veränderte Nachfragemengen reagieren – ein immer wichtigeres Moment angesichts des veränderten Konsumentenverhaltens. Die zweite große Innovation war die Elektrifizierung der Öfen. Früher mussten die Backöfen mitten in der Nacht eingeheizt werden und der Kohlestaub bildete immer auch ein hygienisches Problem. Mit den Elektroöfen und der Einführung von Zeituhren und Thermostat brach eine neue Ära an: Die Hitze war jetzt gleichmäßiger regulierbar und das individuelle Wissen des Bäckers über das spezifische Backverhalten eines bestimmten Ofens – dass beispielsweise die Brötchen hinten links rascher fertig sind als jene vorne rechts – verlor an Bedeutung. Während diese Innovationen bereits in den 1950er- und 1960er-Jahren stattfanden, seien, so Herr Fischer in unserem Gespräch,

im Laufe der letzten 20 bis 25 Jahre immer raffiniertere Produktionsmaschinen entwickelt worden. Bäckereien hätten heutzutage die kapitalintensivsten Arbeitsplätze der gesamten Wirtschaft, die Pharma-Industrie und Atomwirtschaft vielleicht ausgenommen. Wenn Herr Fischer über den Wandel der Produktionsmethoden spricht, schlägt seine Technikbegeisterung voll durch. Er ist offensichtlich fasziniert und tief beeindruckt von dieser Entwicklung und hat sich als Unternehmer auch laufend mit ihr auseinandergesetzt, um seinen Betrieb adäquat zu modernisieren.

Die Kehrseite dieser gewaltigen technischen Entwicklung ist, dass sie ihm auch neue und große Konkurrenten beschert hat. Denn mit den neuen Produktionsmaschinen entstanden die Großbäckereien, die durch die Großverteiler aufgebaut wurden. Sie operieren mit automatisierten Fertigungsstrassen, betreiben also eine industrielle Brotproduktion. Kürzlich sei auf der weltweit größten Bäckereiausstellung eine Maschine ausgestellt worden, die den gesamten Bedarf der Schweiz an Blätterteig alleine herstellen kann. Solche Maschinen, so Herr Fischer, würden nach Russland, China usw. verkauft. Da diese Maschinen im großen Stil produziert würden, gehe die Tendenz nun dahin, dass selbst mittelgroße Bäckereien sie sich leisten können. An solchen Maschinen brauche man eher Techniker als Bäcker, die Transformation der Arbeitswelt im Vergleich zum traditionellen Bäcker-Handwerk sei hier auch am meisten ausgeprägt. Die beiden Großverteiler der Schweiz sind seine Hauptkonkurrenten geworden und beherrschen bereits über 50 Prozent Marktanteil am schweizerischen Brotverkauf. Neuerdings drängen auch deutsche Ladenketten in den Schweizer Markt, so dass sich der Verdrängungswettbewerb weiter verschärft. Dies gehe indessen vor allem zu Lasten der bisherigen Großverteiler, denn die kleineren Bäckerei-Betriebe könnten sich dank besserer Qualität am Markt halten. Herr Fischer schildert anschaulich und detailliert, dass handwerkliches Geschick, Können und Berufserfahrung bei der Brotproduktion nach wie vor bessere Qualität zu erbringen vermag als die industrielle Fertigung. Letztere habe den Vorteil, dass sie eine immer gleichbleibende Qualität sichert, während die Qualität bei der manuellen bzw. teilmanuellen Produktion größeren Schwankungen unterliegt. Aber im Durchschnitt sei – so seine feste Überzeugung – die Qualität der Brote aus teilmanueller Produktion durch erfahrene Bäcker höher als jene von automatisierten Maschinenanlagen in Großbäckereien. Ob sich dieser Qualitätsvorsprung jedoch auf lange Sicht halten lässt, bezweifelt er. Erstens würden die Maschinen immer besser und könnten vielleicht bald Dinge bewerkstelligen, zu denen sie heutzutage noch nicht in der Lage sind. Zweitens hänge es auch von der Entwicklung des Konsumentenverhaltens ab, und zwar insbesondere davon, ob die Konsumenten weiterhin für ein bisschen mehr Qualität bereit sind, den Laden zu wechseln und einen höheren Preis zu bezahlen. Der Trend laufe längerfristig wohl – so ist er überzeugt – in Richtung einer weiteren Technisierung der Fertigung.

Das allgemein beobachtbare »Lädli-Sterben« zeigte sich auch deutlich am Beispiel der Bäckereien. Gab es früher in jedem Stadtquartier mehrere Bäckereien, Metzgereien und Kolonialwarenhandlungen, hat sich ihre Zahl drastisch vermindert, nämlich von mindestens 40 auf derzeit sieben Betriebe allein in den letzten Jahrzehnten. Die statistischen Zahlen auf Landesebene bestätigen diesen Trend. Die Anforderungen an die Brotproduktion, sagt Herr Fischer, seien derart gestiegen, dass sie von einem Kleinstbetrieb kaum mehr erfüllt werden können. Zwar gebe es immer noch Nischen-Betriebe, beispielsweise kleine Holzofen-Bäckereien, aber sie überlebten ausschließlich dank Nischen-Produkten und wer weiß für wie lange. Herr Fischer – herausgefordert durch die immer härter werdende Konkurrenz der Großbäckereien, und bestrebt, die tradi-

tionell breite Angebotspalette des etablierten Familienbetriebs hochzuhalten – versuchte, eine mittlere Strategie zu fahren. Einerseits modernisierte er seinen Betrieb kontinuierlich, indem er konsequent in neue Produktionsanlagen investierte, andererseits hielt er – in expliziter Abgrenzung zu den Großbäckereien – die Identität des traditionellen Handwerksbetriebs hoch. So betonte er im Interview auch immer wieder die (noch) überlegene Qualität handwerklicher Brotproduktion – ein Credo, das von Inhabern kleinerer und mittlerer Bäckereibetriebe immer wieder vorgebracht wird.

Die Produktion besteht aus drei Grundeinheiten: Teigen, Formen und Backen (im Ofen). Das Teigen erfolgt auch bei Herrn Fischer in einer automatisierten Knetmaschine, das Backen vollzieht sich ebenfalls automatisch (mit Thermostat und Zeituhr). Das Formen hingegen wird immer noch auf einem Holztisch von Hand gemacht – dies ist klassische Handwerksarbeit seiner Bäcker geblieben. Seine Firmenphilosophie sei, das maschinell herzustellen, was die Maschine besser kann, und jenes manuell auszuführen, was von Hand besser gelingt. So habe er bei seinen Investitionsentscheidungen immer die Qualität des Brotes ins Zentrum gestellt. Herr Fischer repräsentiert damit, trotz seiner modernen Produktionsanalyse, ein Stück guter alter Handwerkstradition mit dem damit verbundenen Berufsstolz. So freut er sich darüber, dass er eine Reihe von Bäckereien, welche die Tore schlossen, als Filialen übernehmen konnte, damit sie ihren Quartieren als lokale Läden erhalten blieben, aus produktionslogischen Gründen aber zentral beliefert werden. Sein – mit sieben Einheiten kleines – Filialsystem verhalf ihm zu relativer Größe gegenüber kleinen Mitkonkurrenten in der Stadt – ein Vorgang, der in der Branche keinen Einzelfall darstellt: Kleinstbetriebe verschwinden oder werden zu Filialen mittlerer Betriebe. Diese bilden nach seiner Auffassung die Bastion traditioneller Bäckertradition gegenüber den industriellen Fertigungsanalysen der Großbäckereien.

Immer wieder kommt Herr Fischer auf die Veränderungen des Konsumentenverhaltens zu sprechen. Der Brotkonsum habe sich sehr gewandelt, argumentiert er: Das traditionelle Ein-Kilo-Brot, der Stolz der Bäcker dieser Stadt, werde kaum mehr nachgefragt; mit dem Beharren auf der traditionellen Produktpalette wäre man schon lang bankrott gegangen. Der Trend gehe seit Jahren zu kleinen Broten, insbesondere zu Brötchen. Zudem werde das Brot nicht mehr primär zu Hause gegessen, sondern in Form von Sandwichs und Snacks als Lunch oder Zwischenverpflegung. Herr Fischer hat seinen Betrieb deshalb konsequent diversifiziert: Um belegte Brote und Salate anbieten zu können, stellte er Köche an, und um die Köche auszulasten, baute er einen Catering-Betrieb auf. Eines führte schrittweise zum anderen. Der Nachfrage-Trend gehe auch zu immer frischeren Broten; täglich frisches Brot zu backen, genüge nicht mehr, die Konsumenten wollten ihr Brot jetzt ofenfrisch. Daher wird nun den ganzen Tag lang gebacken und am Sonntag müssen die Läden offen sein, da die Leute sonst ihr Brot in den Tankstellenshops kaufen statt beim Bäcker. Bezüglich des Qualitätsbewusstseins der Konsumenten befürchtet Herr Fischer allerdings, dass dieses auch abflachen könnte: Aus Bäcker-Sicht sei es kaum nachvollziehbar, dass ausgerechnet die Amerikaner, die was die Brotqualität angeht, meilenweit hinter den Europäern hinterherhinkten, die Welt erfolgreich mit ihrem lausigen Hamburger-Brot beglückten. Nicht das qualitativ bessere europäische Brot setze sich durch, sondern das schlechtere Brot der Amerikaner, ansatzweise selbst bei uns.

Das Konsumentenverhalten bildet im Denken von Herrn Fischer einen zentralen Bezugspunkt, denn dieses entscheidet über Erfolg und Misserfolg, über Gewinn und Verlust. Seine Bä-

ckerei hilft durch die Angebotsgestaltung zwar tatkräftig mit, das Verhalten der Konsumenten zu verändern. In seiner unternehmerischen Perspektive bildet jedoch das Konsumentenverhalten den entscheidenden kausalen Faktor, von ihm fühlt sich Herr Fischer abhängig: Ob ein neues Angebot bei den Kunden ankommt, ist ungewiss und stets mit Risiken behaftet. Trotz der Betonung der Handwerkskunst führt er seinen Betrieb primär nach kaufmännischen Gesichtspunkten und seine betriebswirtschaftliche Ausbildung hat seinen Sinn für Markt- und Konsumentenorientierung wie auch fürs Marketing zweifellos gestärkt. Stolz verweist er auf sein pionierhaftes Ladenkonzept, das den Brotverkauf mit einem Snackangebot, Kaffee an Stehtischen sowie einem Eis-Angebot ergänzte. Es war derart innovativ, dass es bei einer Fachmesse vorgestellt wurde. Diese Diversifikationsstrategie hat er bewusst gewählt, sie war aber auch mit unwägbareren unternehmerischen Risiken verbunden. Der Erfolg gab ihm recht in Bezug auf das neue Ladenkonzept und die Erweiterung der Backproduktion durch Snacks und Catering; eine weitere Diversifikation in andere Bereiche (Delikatessläden und Restaurantbetriebe) dagegen missglückte. Gemäß Branchenbericht ist die reine Bäckerei-Konditorei in der Schweiz immer noch die am weitesten verbreitete Betriebsart und solche mit angegliedertem Café nehmen fortlaufend zu.

Eine weitere Gefahr erblickt Herr Fischer in den zahlreichen neuen Regulierungen der »Bürokraten und Technokraten«. Diese begünstigen stets den Großbetrieb und behindern den Klein- und Mittelbetrieb, wettet er. Er illustriert dies im Interview, oft spitz und sarkastisch, an mannigfaltigen Beispielen und wird dabei auch sichtlich emotional. Oft würden nämlich Bestimmungen erlassen – beispielsweise bezüglich Arbeitszeit, Nacht- und Sonntagsarbeitsverbot für Lehrlinge, maximales Traggewicht für Arbeiter usw. –, die mit der Logik der Produktions- und Ladenöffnungszeiten von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) einfach nicht mehr in Einklang zu bringen seien. Ein Großbetrieb kann sowohl in der Produktion als auch im Laden so viele Leute einstellen, dass sich die Bestimmungen bequem einhalten lassen; für ein KMU dagegen erweist sich die allgemeine Regulierungswut oft als extrem einschränkend und kontraproduktiv. Denn meistens, argumentiert Herr Fischer, verfehlten diese Regelungen das Ziel, für das sie geschaffen wurden, und bewirkten gerade das Gegenteil oder zeitigten absurde Effekte. Was beispielsweise dem Schutz der Arbeitnehmer dienen soll und als Mittel zur Bekämpfung der Prekarität gedacht ist, erweist sich unter der Hand als Wettbewerbsvorteil für Großbetriebe. Wenn indessen die kleinen und mittleren Bäckereien aus dem Markt ausscheiden, bleiben nur noch die monotonen Jobs an der industriellen Brotfertigungsanlage und eine Handvoll interessanter Jobs für Techniker und Lebensmittelingenieure, während der klassische Beruf des Bäckers verschwindet.

Ein mittelgroßes Bäckereiunternehmen wie dasjenige von Herrn Fischer arbeitet aufgrund des niedrigeren Maschinisierungsgrades arbeitintensiver als eine Großbäckerei. Es ist daher auf flexible Arbeitskräfte angewiesen, die zudem bereit sind, hart zu arbeiten, auch in der Nacht. Ausländische Gastarbeiter aus Ländern mit hoher Arbeitslosigkeit waren daher sehr willkommen. Bäcker zu finden, sei heute einfacher als vor 20 Jahren, als die Grenzen zu waren und die Großbanken die Leute absorbierten und sie selbst für triviale Tätigkeiten teuer bezahlten. Ein großes Arbeitsreservoir bildeten lange Zeit die Jugoslawen, vor allem für ungelernete und angelehrte Positionen. Heutzutage kommen wegen des Lohngefälles vorwiegend Deutsche in die Schweiz, vor allem als Fachkräfte. Der Ausländeranteil insgesamt beträgt – die inzwischen »Hilvetisierten« mitgerechnet – etwa ein Drittel. Herr Fischers Betrieb beschäftigt derzeit rund 90 Angestellte, davon viele Teilzeitbeschäftigte, vor allem im Verkauf. Es handelt sich umgerechnet

um ca. 60 Vollzeitstellen, die viele Mitarbeiterkategorien umfasst, wie Bäcker, Verkaufsstelle, Auslieferer, Köche, Küchen- und Catering-Mitarbeiter, Büroangestellte, Reinigungspersonal usw. Als Bäcker-Konditoren arbeiten derzeit ca. 18 Personen. Nach OECD-Norm ist Herr Fischers Bäckerei also ein kleiner Mittelbetrieb – im Vergleich zu den viel größeren deutschen Bäckerei-Betrieben, die an verkehrsgünstigen Standorten teils Hunderte von Filialen umfassen, ist er allerdings ein Winzling. In den letzten 20 bis 25 Jahren nahm der Zwang zur Flexibilisierung deutlich zu. Um die Flexibilität in der Produktion zu steigern und diese den veränderten Konsumgewohnheiten anzupassen, mussten die in der Backstube Arbeitenden zunehmend polyvalent einsetzbar sein. Diese Verbreiterung des Aufgabenspektrums ist allerdings nicht von allen goutiert worden, sie war gemäß Herrn Fischer aber unumgänglich und wird sich in die Zukunft hinein weiter fortsetzen. Nach seiner Einschätzung wird künftig auch die Ausbildung verändert werden müssen: Wie seit geraumer Zeit Bäcker-Lehrlinge gleichzeitig auch eine Konditor-Ausbildung absolvieren, damit sie nicht nur Brot, sondern auch Torten herstellen können, wird sich ihr Aufgabenfeld noch erweitern. In Zukunft werden sie zusätzlich Koch lernen, weil sie diese Kenntnisse einfach brauchen: Die Qualifikation der Produzenten hat sich der Art der Konsumentennachfrage anzupassen.

Wenn dies zutrifft, ist die Schere vorgezeichnet: Zum einen gibt es den Trend zur polyvalenten Qualifizierung im kleineren Bäckerei-Unternehmen, das durch handwerkliches Know-how und berufliches Erfahrungswissen einen höheren Qualitätsstandard als die industrielle Produktion anstrebt, zum anderen existiert ein Trend zu maschinenbedienenden und maschinenüberwachenden Tätigkeiten an der automatisierten Fertigungsstrasse, die hoch arbeitsteilig organisiert werden können. Beide Trends halten sich derzeit noch die Waage; Herr Fischer ist unschlüssig, welcher sich in den nächsten Jahrzehnten durchsetzen wird. Seiner Meinung nach hängt es davon ab, ob den kommenden Generationen eine handwerkliche Arbeit noch sinnvoll erscheinen wird oder ob sie nur noch für den Lohn arbeiten und die Sinnerfüllung in der Freizeit suchen. Herr Fischer blickt darauf mit derselben abgeklärten Distanz wie auf die künftigen Konsumgewohnheiten. Das mag mit seiner unternehmerischen Perspektive und seiner betriebswirtschaftlichen Optik, aber auch mit seiner Pensionierung zusammenhängen, mit der er die Geschicke seines Unternehmens an seinen Sohn und damit an die nächste Generation übergeben hat. Soll doch sie die Herausforderungen der Zukunft bewältigen!

## Ein Bäckereiunternehmer im Gespräch mit Thomas Eberle

– *Sie sind in diesem Haus und in dieser Bäckerei aufgewachsen – wie haben Sie als Kind die Bäckerei erlebt?*

**Herr Fischer** – Ich bin nicht in diesem Haus, aber in der gleichen Gasse aufgewachsen, und logischerweise hab ich sehr viel von diesem Geschäft mitbekommen. Ich weiß, in der ersten Zeit musste jede Bäckerei vom Morgen um zehn bis zwölf Uhr geöffnet sein. Wir haben das dann als unglaubliche Verbesserung erachtet, als das abgeschafft und der Sonntag frei wurde. Ich bin Jahrgang 1940 und war demzufolge fünf Jahre alt, als der Krieg aufhörte, ich habe diese Mangelwirtschaft und alles was dahinter steckte mitbekommen. Ein entscheidender Punkt war – das gehörte zur Firmenphilosophie – man verwendete nur Butter für die Produktion. Das hat man auch während des Kriegs durchgezogen, mit logischerweise erheblichen Einschränkungen, weil es die Butter nicht in großem Ausmaß gab, wie auch viel anderes Zeug. Zum Beispiel Rosinen und dergleichen, welche man fürs Birnenbrot brauchte. Man hatte also erhebliche Schwierigkeiten, Produkte zu bekommen – das habe ich mitbekommen. Ich habe auch mitbekommen, dass die Leute im Militärdienst waren und man daher zu wenig Personal hatte. Während des Kriegs gab es natürlich eine eingeschränkte Produktion, das Weißbrot war nicht gefragt, oder nicht gefragt, weil es das nicht gab, weil man kein Weißmehl machte. Und nach dem Krieg war dann der Zopf, der Samstagszopf, ein riesen »Run« – daran kann

ich mich noch erinnern, das war fast nicht bewältigbar, was da an Zopfnachfrage existierte. Das war der Übergang, das was ich noch ganz weit am Rande mitbekommen habe: Mangelwirtschaft, Kriegswirtschaft, mit dem Personal, der Arbeitszeit und den Produkten, die man nicht bekam – und dann der Wandel, als das schweizerische Wirtschaftswunder geschah, als plötzlich die Rationierung wegfiel und man alles wieder frei erhalten konnte. Das war vielleicht der erste Eindruck. Außerdem war eindrücklich, wie lange man arbeitete. Man hat, als ich anfang, mich mit dem Betrieb auseinandersetzen, 53 Stunden gearbeitet, sechs Tage die Woche! Man hat manchmal auch am Sonntag gearbeitet. Als Bäcker wusste man, dass das völlig erwartet wurde, man musste sich also keine grossen Gedanken machen, es gehörte einfach dazu. Es hat auch – ich sage dies, damit man vielleicht nachher auch den Wandel besser sieht – dazugehört, dass man das »Hebeln«, also den Vorteig machen, abends zwischen fünf und sieben machen musste, und dann musste man vielleicht noch einmal antreten und etwa eine halbe Stunde oder eine Stunde arbeiten, den Vorteig machen und der ruhte dann über die Nacht. »Hebeln« nennt man das in der Fachsprache. Das gehörte alles dazu, wie auch, dass man natürlich keine Kühlgelegenheiten hatte, keinen Gefrierschrank. Das war alles noch in weiter Ferne. Auch die Details: Die Milch musste so frisch kommen, dass sie mindestens die Produktionszeit überstehen konnte. Das sind alles Dinge, die man heute als selbstverständlich erachtet, zum Beispiel legt man sie heute in den Kühlschrank. Wenn ein Bäcker keinen Kühlschrank hat, dann muss er sein Geschäft schließen, weil er dann nicht garantieren kann, dass seine Milch nie mehr als fünf Grad hat. Die Anforderungen sind heute also völlig anders. Die erste Neuerung, welche ich miterlebte, war der Umbau. Das war so in den fünfziger Jahren. Unter anderem haben wir damals

auch, oder ein bisschen davor sogar, einen Kühlschrank erhalten, worin wir zum Beispiel Milch, Eier und Butter gekühlt lagern konnten. Man hat dies als riesigen Fortschritt erachtet und wir waren einer der ersten Betriebe, wenn nicht der erste, zumindest in unserer Stadt, welcher einen Kühlschrank hatte. Die ganze Tiefkühltechnologie von gebackenen Produkten, das haben wir von den Anfängen an miterlebt. Man hat dann schnell erkannt, dass das nicht das Ei des Kolumbus war, dass nicht das goldene Zeitalter des Bäckers begann. Man dachte zunächst, man müsse dann nachts nicht mehr arbeiten; man könne es im Voraus erledigen und die Arbeitszeit in der Nacht reduzieren; man könne Spitzen brechen, man könne rationeller arbeiten – also all das, was man heute auch alles erzählt, auf einem anderen Niveau und in eine andere Richtung. Das fing bereits damals an und das hat man ausprobiert. Es war nicht alles gleich erfolgreich, denn bei diesen Kühleinrichtungen ging man einfach davon aus, dass es 20 Grad unter null sein muss, oder 15 Grad unter null und damit basta; was da alles heute an Technologie mitspielt, das war damals noch gar kein Thema.

Das war so die eine Seite, man hat natürlich auch sukzessive den Betrieb ausgebaut. Ursprünglich hatten wir einen Backofen, der mit Briketts geheizt wurde. Es war jeweils ein riesiger Aufwand, wenn diese Briketts angeliefert wurden – die ganze Backstube wurde dreckig, weil das in den Kohlekeller musste. Und wenn der Kaminfeger kam, dann musste man in der Nachbarschaft fast eine Alarmmeldung durchgeben und sagen, sie dürften keine Wäsche aufhängen und sollten die Fenster schließen, weil er den Ruß rausgeputzt hat aus dem Bäckerkamin, welcher arg gequalmt hat, weil er nicht zu jeder Zeit den idealen Brennstoff bekam – weil es wahrscheinlich ab und zu näher an der Braunkohle war als an der Steinkohle, wie ich mir vorstellen könnte. Das war ein Aufwand! Später, in den fünfziger, sechziger Jahren

ersetzte man diese Öfen durch Elektroöfen. Auch das war damals eine Sensation in dem Sinne, dass dies in diesem Ausmaß Neuland war. Ein Elektroofen, der diese Leistung hatte, das war damals noch nicht üblich, so seltsam das klingt heutzutage. Diese Öfen, die waren damals noch völlig anders konstruiert als heute. Die hatten Unmengen von Material und Stein und Gewicht, das führte auch dazu, dass man bei einem Bäcker zuerst das Haus abbrach und den Ofen stehen ließ, als dass man das Haus stehen ließ und den Ofen auswechselte, weil das einfach das Zentrum einer Bäckerei war. Das war einfach das Herz und alles spielte sich darum herum ab, auch in alten Bäckereien, welche ich noch selber miterlebte. Da reichte der Backofen noch bis ins Wohnzimmer und sorgte für Wärme im Winter, im Sommer eher für das Gegenteil, so dass es zu warm wurde; aber der Backofen des Bäckers war eigentlich das Zentrum der ganzen Übung. Später kam dann die nächste Generation der leichter gebauten Öfen, die mit Stahlgerüst und mit Isolation und mit anderem Speicherhalten gebauten Öfen, welche auch anders reagierten. Die ursprünglichen Öfen heizte man in der Nacht und hat sie dann den Tag hindurch benützt; am Morgen waren sie sehr heiß, am Mittag weniger, und bei den neuen konnte man einstellen, wann man was wollte. Das war die erste technische Entwicklung.

– *Aber wenn wir jetzt noch mal zurückgehen: Wie hat sich denn die Ausbildung zum Bäcker verändert? Was hat er früher gemacht und was macht er heute?*

**Herr Fischer** – Er macht per Saldo alles dasselbe, das Endprodukt ist das gleiche. Er macht es vielleicht in anderen Schritten. Er lernt es arbeitsteiliger, aber das ist eher eine Frage der Betriebsgröße. Je größer der Betrieb, desto arbeitsteiliger arbeiten sie, und wenn sie den Lehrling ausbilden, dann – das macht eine gewisse Schwierigkeit aus – beginnt er nicht

beim Teig und begleitet diesen den Tag hindurch bis zum fertigen Produkt, sondern er macht einmal – ich sage das jetzt ein bisschen vereinfacht – eine Woche Teig, und dann formt er eine Woche, und eine Woche ist er am Backofen – also er sieht nicht den lückenlosen Ablauf von A bis Z, sondern er sieht diesen arbeitsteilig oder in Fraktionen. Die Erfahrung, die er sammelte, die muss er transformieren und merken: Wenn der Teig zu fest ist, dann passiert das und jenes und dann hat er diese und jene Problematik. Aber er weiß ja nicht, ob der Teig zu fest ist, weil er das Rezept falsch machte oder weil er den Teig zu kurz in der Knetmaschine hatte oder weil er eine Stunde zu früh begonnen hat, ihn weiterzuverarbeiten. Das ist eine gewisse Schwierigkeit. Ich denke aber, das hat mit dem Generationenwechsel relativ wenig zu tun, sondern ist mehr abhängig von der Betriebsgröße. Aber logischerweise hängt das auch zusammen mit dem Druck, dass sie nach acht Komma vier Stunden eigentlich alle Leute nach Hause schicken und ihnen sagen müssten, heute habt ihr genug gearbeitet.

– *Gibt es denn ein Rotationssystem?*

**Herr Fischer** – Bei uns schon. Also bei der »Crew«, die wir haben, hat man Spezialisierungen. Es gibt solche, die grundsätzlich am gleichen Ort arbeiten. Das gab es aber auch früher, also wenn Sie da meine ersten Erfahrungen nehmen: Wir hatten einen, der kam, glaube ich, kurz nach der Lehre zu uns, wurde dann »Teiger« – und wurde mit 65 Jahren auch pensioniert als Teiger. Der wollte gewisse Sachen daneben machen, aber er stand nie an einem Backofen. Bei gewissen Sachen im Ablauf haben wir ihn beigezogen, ein bestimmtes Brot konnte er perfekt machen.

– *Hatte er eine Lehrabschlussprüfung?*

**Herr Fischer** – Der hatte eine Lehrabschlussprüfung. Man hatte Leute am Ofen, die schon gewisse Fähigkeiten brauchten. Heute hat man

ein Thermometer, eine Uhr und einen Thermostat, im Extremfall hat man eine computerisierte Produktion. Da können Sie jeden hinstellen, der lesen oder einen Knopf drücken kann. Das ist vielleicht heute eine gewisse Tendenz. Früher war es natürlich so, dass Sie die Eigenart des Ofens kennen mussten: dass der hinten rechts ein bisschen mehr backt als vorne links, oder dass Sie, wenn ein Teig eine hohe Gärung hatte, einen Ofen mehr heizen mussten. Das sind solche Feinheiten, wenn Sie jetzt so fragen, die verloren gehen, weil diese gar nicht mehr zählen. Heute hat man andere Vorgaben, wie Zeit beispielsweise. Heute sagt man einfach, den Teig macht man so, heute geht das so, heute backt man das so. Früher wären die Bäcker zum Most in den »Leuen« gegangen, wenn der Teig noch nicht bereit war. Heute läuft natürlich jeder Chef ins Rote, wenn er eine Crew hat, die sagt: »Der Teig ist noch nicht bereit, wir gehen noch kurz ins Hörnli.« [lacht] Das sind so diese Unterschiede. Man kann sagen: Früher hat man härter gearbeitet. Ich habe 51 und 53 Stunden gearbeitet, man hatte keine klimatisierten Räume, mit diesen Backöfen war das heiß wie verrückt, also die hatten 30 und 35 und 40 Grad vor diesem Backofen und arbeiteten bei dieser Temperatur. Heute kämen Sie vor die Menschenrechtskommission, wenn Sie die Leute so arbeiten ließen.

Wir stellen einfach eine Verlagerung fest: Als man damals den Laden neu konzipierte, da brauchten wir acht Verkäuferinnen, je eine pro Standort, um Brot zu verkaufen, und wir gingen das Risiko ein, dass wir ein bisschen in den Snackbereich gingen, wo wir gefüllte Brötchen, Eis, Kaffee verkaufen. Das war eine Innovation. Wir waren auch der erste Betrieb, der das machte. Das zeigten sie dann an einer Ausstellung: Das war ein neues Ladenkonzept. Heute müsste es so sein, dass wir dies verdoppeln und das andere halbieren. Es ändert sich also gewaltig. Die Anzahl Leute, die hier ihren

täglichen Brotbedarf einkaufen, ist kleiner geworden. Der Brotbedarf hat sich verändert: Man isst nicht mehr so viel zu Hause, sondern man isst irgendwo. Man arbeitet auch mittags und nimmt eine Zwischenverpflegung ein, also man nimmt einen Snack – am Montag nehmen sie ihn bei uns, am Dienstag am Imbiss im Supermarkt, am Mittwoch bei McBurger's und am Donnerstag noch einmal irgendwo anders. Das ist also ein völlig anderes Einkaufsverhalten, das hier mitspielt. Und auch im Betrieb selber haben Sie heute einen größeren Anteil an Laufkundschaft, die spontan hereinkommt, weil man gerade hier vorbeigeht und Hunger hat. Früher war es so, dass Sie über drei oder vier Generationen diese Leute als Stammkunden hatten: die Großmutter, die Mutter, die Tochter und die Enkel. Da sagte man, »unser Bäcker ist der X oder der Y« oder wer auch immer – und das ist heute ganz anders.

– *Der Bäcker war jemand, der im Quartier war. Nach wie vor kauft man das Brot noch gerne im Quartier, oder?*

**Herr Fischer** – Ja, man kauft es gerne im Quartier.

– *Ihr Filialsystem ist ja auch quartierorientiert.*

**Herr Fischer** – Unser Filialsystem ist eigentlich zum größten Teil entstanden, weil die Quartierbäcker nicht mehr weitermachen konnten. Das ist jetzt vielleicht auch wieder eine Veränderung. Die Größe des Betriebs muss heute eine ganz andere sein, als sie das vor 20, 30 oder 40 Jahren sein musste. Denn die Anforderungen an die Einrichtungen, auch in hygienischer Hinsicht, sind gestiegen. Sie müssen Kühlmöglichkeiten haben. Als wir vor 60 Jahren die ersten Kühlräume kauften, da hatten alle anderen noch keine. Heute bekommt ein Bäcker ohne Kühlraum gar keine Betriebsbewilligung mehr. Sie brauchen Kühlung, Lüftung, Backofen, Technik – die ganze technische Einrichtung ist anders. Und ich habe einmal behauptet: Der Bäcker ist wahr-

scheinlich einer jener Berufe, welche im schweizerischen Durchschnitt zu denen gehören, die generell die höchsten Arbeitsplatzkosten haben. Die ganze Industrie mit eingepackt, nur die Pharmaindustrie können Sie vielleicht noch auslassen. Wenn Sie aber schauen, was eine Pharmaindustrie investiert pro Jahr und wie viele Leute sie beschäftigt, dann kommen Sie auf ähnliche Zahlen wie diese, die wir jedes Jahr neu investieren müssen, damit wir Schritt halten können. Gut, die Extremsten sind jetzt vielleicht nicht dabei, also Hightech, das Atomlabor und die ETH gehören hier wahrscheinlich nicht dazu; aber von den übrigen Betrieben oder Wirtschaftsteilnehmern gehören wir zu denjenigen, welche sicher bei den höheren Arbeitsplatzkosten generell sind. Die Technik, welche man braucht, um zu arbeiten, um die Arbeit zu erleichtern und um die Hygieneanforderungen zu erfüllen, ist enorm. Früher trugen sie Mehlsäcke und wenn Sie einen starken Bäcker hatten, trug dieser zwei unter dem Arm. Heute ist das Limit bei 52 Kilo. Wenn sie die EU fragen, ist es bei zehn Kilo und wenn Sie eine Standardrosinenkiste tragen, müssen Sie, wenn Sie die EU-Vorschriften genau erfüllen wollen, zwei Leute einstellen, um eine Kiste zu tragen, wenn einer nur zehn Kilo tragen darf und eine Kiste elf Komma drei vier Kilo wiegt. Ich kann es hier und da nicht lassen, eine spitze Bemerkung über irgendeine Entwicklung loszuwerden.

– *Das heißt, kleine Bäcker haben gar keine Chance mehr?*

**Herr Fischer** – Das sag ich nicht so. Aber ich würde sagen, der ganz kleine, also der Nischenplayer, der wird mit einer Spezialität und mit einem guten Standort, wo er nicht durch andere konkurrenziert wird, überleben. Als tendenziell eher negatives Beispiel kann man das Weisstannental nennen; der dortige Bäcker wird kein Problem haben, weil er im Weisstannental in den nächsten 100 Jahren mit hoher

Wahrscheinlichkeit nicht zu erwarten hat, dass all diese neuen Filialen erscheinen. Also wird er dort Bäcker bleiben. Das Problem wird sein, dass immer weniger in diesem Tal wohnen und dass diejenigen, welche immer noch dort wohnen, immer mehr Kontakt haben auch zum Unterland und demzufolge auch einen Teil ihrer Einkäufe dort unten tätigen und er nicht mehr der einzige Anbieter ist. Also muss er, um sich zu profilieren, gut sein, da reicht der Standort alleine nicht aus. Das ist eigentlich nichts wahnsinnig Neues und es ist auch nicht wahnsinnig kreativ, was ich hier erzähle, das war eigentlich schon immer so. Es gab einfach Zeiten, als man mit weniger Anstrengung auch Erfolg haben konnte. Das gibt es zwar auch heute noch, je nachdem, welche Sparte Sie nehmen. Vor allem wenn Sie in der Zeitachse bereit sind, innerhalb kurzer Zeit großen Erfolg zu haben und nachher von irgend jemandem wegrationalisiert zu werden. Aber wenn Ihnen das reicht, können Sie es natürlich auch mit »Dumping« versuchen – mit qualitativem Dumping, Preisdumping und Leistungsdumping können Sie überall existieren, kurzfristig. Aber wenn Sie es langfristig wollen, dann müssen Sie schon eine gewisse Stabilität haben. Aber die Tendenz ist sicher so, dass wir als Bäcker so, wie wir vor 40 Jahren waren, heute nicht mehr existieren könnten. Dieser Fall ist klar.

Als ich im Verband vor 40 Jahren anfang, gab es deutlich über 40 verschiedene Bäcker in unserer Stadt. Und der Verband hat, wenn einer seine Bäckerei zumachen musste, einen Obolus bezahlt aus der Verbandskasse, wenn er diese Bäckerei endgültig schloss. Also das war schon ein wahnsinniger Wandel und das ist eigentlich wieder die Frage: Eine kleine Bäckerei hat, vor allem im Stadtgebiet, unglaublich Mühe, um überhaupt zu existieren, weil einfach die Grundkosten, eben die hohen Installationskosten, sehr hoch sind und man einen

gewissen Durchsatz benötigt, eine gewisse Menge von Produkten, welche man machen kann. Dazu kam außerdem, dass früher die privaten Bäcker einen Marktanteil von 90 oder 95 Prozent hatten, weil der einzige Konkurrent des Bäckers der Kolonialwarenhändler war. Mittlerweile haben natürlich die drei Grossverteiler deutlich über 50 Prozent vom schweizerischen Marktanteil, welche sie für sich in Anspruch nehmen – über 50!

– *Das sind also auch Ihre Hauptkonkurrenten?*

**Herr Fischer** – Das sind natürlich die Konkurrenten.

– *Sind denn diese mehr technisiert?*

**Herr Fischer** – Die sind volltechnisiert. Voll.

– *Das heißt, dass die Arbeit für den Bäcker anders aussieht?*

**Herr Fischer** – Völlig anders! Die sieht jetzt völlig anders aus. Ein bisschen salopp ausgedrückt: Man muss noch Fahrrad fahren können, einen Schraubenzieher in die Hand nehmen und während der ganzen Produktionszeit von Maschine zu Maschine fahren, um zu sehen, ob sie richtig eingestellt ist. Das ist jetzt eine saloppe Formulierung, es geht aber in diese Richtung. Beim Bäcker läuft es, vereinfacht dargestellt, so: Sie haben eine Knetmaschine, die den Teig knetet, Sie haben einen Tisch, wo Sie das aufschaffen und formen, da stehen die Bäcker, schließlich haben Sie einen Backofen, wo Sie backen.

– *Das geschieht von Hand.*

**Herr Fischer** – Das ist jetzt die konventionelle – unsere Weise. Und Sie machen hier Brot, und Sie machen Semmeln, und Sie machen zum Beispiel Nussgipfel. Alles mit dem gleichen Ablauf am gleichen Ort. In der technisierten Abwicklung sieht das nicht so aus, sondern dann haben Sie eine Kleingebäcklinie, da machen Sie Nussgipfel, Gipfel und weiß ich was alles. Dann haben sie eine Brotlinie, da machen Sie aber nur Brot. Und Sie haben eine Speziallinie, weiß ich was auch immer, und das

läuft so. Am Schluss, wenn Sie Glück haben, haben Sie alles zusammen in einem Backofen, und wenn Sie Glück haben, haben Sie zusammen eine Kneterei, aber eher nicht. Im Prinzip ist es so aufgeteilt. Sie haben die Produktionslinie und da läuft einfach eine Maschine an der anderen. Der Teig wird geknetet. Das können Sie heute automatisieren, diese Schalen bleiben da, dann werden die von einem Roboter wieder in die Maschine zurückgeholt und irgendwann kommt es in einen Trichter, wird dort abgewogen, wird dort vorgeformt und wird geformt. Es gibt einen Zwischengärschrank, wo es gärt, dann kommt es in den Ofen, im Prinzip ist das ein Netzbandofen, wo eigentlich der Ablauf vollautomatisch ist ohne Mitwirkung und Puff. Vielleicht an irgendeinem Punkt braucht es noch jemanden, der das Brot einschneidet, das ist noch etwas, das die Maschine nicht so restlos kann, kann es aber auch. Und im Übrigen hat diese Person nur Kontrollfunktionen, also dieser Teig wird gar nie in die Finger genommen von A bis Z. Und es braucht eher einen Techniker als einen Bäcker.

– *Was sind denn die Vor- und Nachteile dieser unterschiedlichen Produktionsarten?*

**Herr Fischer** – Ich würde sagen [*zeichnet*]: Das ist jetzt die Zwischenstufe, ich müsste jetzt hier noch den »Leuen« einzeichnen mit dem Most. Wenn Sie so handwerklich schaffen, können Sie – es ist ja ein Naturprodukt, es entwickelt sich nicht immer gleich, die Temperatur ist nicht immer gleich, das Mehl ist nicht immer gleich – da können Sie mit Ihrem handwerklichen Geschick und Wissen eingreifen und entsprechend handeln. Wenn ein Teig also stark gegärt hat, dann hat er schon mehr Luft drin. Als Bäcker müssen Sie ihn dann noch ein bisschen straffer wirken, damit das Brot nicht so weich wird. Wenn er aber wenig gegärt hat, dann müssen Sie das vielleicht ein bisschen lockerer machen. Also Sie beeinflussen mit Ihrem Gefühl und Ihrem Wissen den Pro-

zessablauf, Sie können ihn nicht restlos steuern, aber Sie können ihn beeinflussen.

– *Das heißt, Sie haben mehr Qualitätsschwankungen, die anderen haben konstante Qualität und das Problem entsteht, wenn es eine große Differenz gibt?*

**Herr Fischer** – Da war ein Bäcker, er ist etwa gleich alt wie ich, glaube ich, hat klein angefangen als Taxichauffeur bei einer Garage. Er hat begonnen, Gipfel zu machen und hat das weiter entwickelt, so dass sie Gipfel im voraus industriell herstellen können, diese in einem gewissen Gärzustand tiefkühlen und sie einem Restaurant, einem Bäcker oder wem auch immer liefern. Das sind qualitativ hochwertige Gipfel, aber sie sehen zwischen Genf und Rorschach alle gleich aus und sie schmecken auch alle gleich. Heute besteht eine Tendenz, dass die Leute sagen: Ich will nicht so einen gleich geformten Gipfel, der überall gleich schmeckt, sondern ich will etwas Individuelles haben. Das wird jetzt zum Teil ausgenutzt, indem einzelne Bäcker das bewusst unterlaufen und, ich sag jetzt mal, einen rustikaleren Gipfel herstellen und der wird von Hand gerollt, zum Beispiel. Und der industrielle Gipfel ist überall komplett gleich. Wir haben ein eigenes Rezept. Also unser Gipfel macht auch gewisse Schwankungen durch – wenn der Bäcker vielleicht nicht so gut aufgelegt ist oder die Temperatur vielleicht eine Rolle spielt oder wie auch immer. Er kann sich mit dem Industriegipfel absolut messen, aber er hat halt diese Schwankungen. Wenn Sie es gewohnt sind und sagen: Ich will am Montag, am Donnerstag, am Freitag und am Sonntag haarscharf das Gleiche, gleich lang, gleich breit, nach EU-Norm, die Banane muss diese Krümmung haben, die Gurke muss diese Krümmung nicht haben und muss so lang sein und so schwer und so weiß ich was und so gelb und so grün – wenn Sie dies extrem wollen, dann garantiert Ihnen das heute ein industriell angefertigtes Produkt.

Und ein handwerklich hergestelltes Produkt hat das nicht.

– *Braucht man dann bei Produktlinien, die voll-automatisiert sind, überhaupt noch Bäcker?*

**Herr Fischer** – So gesagt nein. Also Sie brauchen einen Technologen, einen Top-Mechaniker. Logischerweise muss er wissen, was im Hintergrund abläuft. Er muss also Bäckerkenntnisse haben. Mit dem Schraubenschlüssel alleine kommt er nicht zum Ziel, wenn er nicht weiß, was abläuft. Die Produktion wird wahrscheinlich zwangsläufig mehr automatisiert werden müssen. Einfach weil die Arbeitskraft so teuer oder so nicht mehr vertretbar ist, vor allem von der Kostenstruktur her, so dass man sich etwas einfallen lassen muss, um das zu ändern. Meine größte Angst ist eigentlich die, dass wir den Qualitätslevel herunterschrauben müssen, weil seine Aufrechterhaltung entweder zu teuer wird oder weil die Menge an Leuten abnimmt, die bereit sind, diese Preise zu bezahlen. Wenn Sie Amerika als Beispiel nehmen, behaupte ich, wenn Sie die Qualität von den amerikanischen und den Schweizer Bäckereien vergleichen, dann sind wir nicht nur voraus, sondern meilenweit voraus.

– *Die Amerikaner haben keine Brotkultur?*

**Herr Fischer** – Ja. Man hat immer gesagt, die kommen nicht raus und wenn die mal etwas Anständiges zu essen bekämen, dann würden sie vielleicht schon gescheitert werden. Jetzt stellt man aber fest, dass die amerikanische Brotkultur mit den Burger-Ketten und dem Hamburger in die Schweiz kommt und nicht umgekehrt. Die Leute gewöhnen sich an einen tieferen Brotlevel. Sie sind bereit, sich an die tiefere Qualität anzupassen, weil das jetzt »in« oder weiß ich was ist. Die Gefahr besteht also, dass die Anpassung gar nicht passiert, weil sie zwangsläufig sich aus der Technologie, aus dem Wissen oder aus der Intelligenz der Leute ergibt. Sondern dass plötzlich andere Kriterien

verhaltensbestimmend sind. Dass nicht mehr das gute Brot bestimmend ist, sondern dass es cool ist, was von dort kommt. Das sind solche Wandlungen.

Wo steht meine Bäckerei? Wenn ich eine Vision von mir geben will: Wir werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr an diesem Ort produzieren, sondern auf der grünen Wiese. Der ganze Ablauf des Betriebes wird automatisierter sein oder strukturierter, das ist wahrscheinlich die bessere Beschreibung. Es wird klare Blöcke geben: Das muss so sein, zu dieser Zeit parat sein, muss dann und dann fertig sein und muss dann fort sein. Und das läuft so und so ab. Die individuelle Gestaltung wird also abnehmen, zum Beispiel von der Verkäuferin oder von der Lieferung oder auch von dem, was der Kunde vom Betrieb verlangen kann, der so läuft. In Deutschland gibt es diese Discounter, es gibt viel größere Filialbetriebe, es gibt viel intensiver industrialisierte Betriebe, wobei das eine immer mit dem anderen zusammenhängt. Und es gibt immer noch kleinere. Doch bei denen hat man den Eindruck, das seien, mit ganz wenigen Ausnahmen, in der Tendenz eher Stehengebliebene und einfach aus dem Umfeld noch nicht wegrationalisierte, als dass man jetzt einfach das Gefühl hat, das sei eine langfristige Existenz. Es ist anders, wenn Sie nach Frankreich gehen. Dort hat man nämlich das Gefühl, dass die Bäcker, die kleinen, die fast 24 Stunden am Backen und am Arbeiten sind, eine andere Brotkultur haben. Ein frisches Parisette bei irgendeinem Bäcker holen gehen, das ist super. Sie müssen zwar nach einer Stunde schon wieder ein neues holen, da das alte schon den Eindruck erweckt, es sei ein wenig altbacken geworden. Das ist dann die andere Sicht der Dinge. Aber dort, habe ich das Gefühl, ist die kleine Struktur viel länger überlebensfähig, als sie das in Deutschland ist.

September 2008

Franz Schultheis, Berthold Vogel, Michael Gemperle (Hg.)

# Ein halbes Leben

Biografische Zeugnisse  
aus einer Arbeitswelt im Umbruch

UVK Verlagsgesellschaft mbH



Mit freundlicher Unterstützung durch den Dr. Albert Bühler-Reindl-Fonds der Universität St. Gallen (Schweiz) und das Hamburger Institut für Sozialforschung.

Entstanden in Zusammenarbeit mit der Stiftung Pierre Bourdieu, St. Gallen (Schweiz).

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-244-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2010  
Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Lektorat: Marit Borchering, Göttingen  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, Freiburg

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 · D-78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort, von Franz Schultheis, Berthold Vogel und Michael Gemperle . . . . .	9
Einleitung, von Franz Schultheis, Berthold Vogel und Michael Gemperle . . . . .	11
1. Lagerarbeiterin: »Jetzt zählt nur mehr das Stück, der Mensch nicht mehr«, von Gilles Reckinger und Diana Reiners . . . . .	21
2. Buchhändlerin: »Zu einem Konzern zu gehören, spricht gegen die Buchhändler-Seele«, von Michael Gemperle . . . . .	37
3. Zimmermann: »Es gibt keine andere Wahl. Sonst müsst' ich hier abschließen«, von Constantin Wagner . . . . .	55
4. Biobäuerin: »Für mich war und ist das die normale und konventionelle Landwirtschaft«, von Ove Sutter . . . . .	71
5. Bergarbeiter: »Bis zum bitteren Ende«, von Philipp Ramos Lobato . . . . .	83
6. »Man kann nicht mehr in Ruhe arbeiten – der Wandel der Arbeitswelt in einem ostdeutschen Industriebetrieb, von Michael Hofmann und Silke Röbenack . . . . .	95
7. Kfz-Mechaniker: »Wir Älteren haben bessere Zeiten erlebt«, von Natalie Grimm . . . . .	139
8. Arbeiterin: »Die machen uns systematisch kaputt«, von Peter Streckeisen . . . . .	157
9. Konkurrenz und Solidarität auf der Baustelle, von Alessandro Pelizzari . . . . .	171
10. Sexarbeiterin: »Preise sollen Preise sein«, von Kathrin Englert und Kathrin Schrader . . . . .	195
11. Software-Entwickler: »Das ist sehr deprimierend für die Leute, die haben nichts zu tun«, von Jörg Flecker . . . . .	211
12. Apothekerin: »Diese Wertschätzung, die ist einfach nicht mehr da«, von Anne Mühlhäußer und Franz Schultheis . . . . .	225
13. LKW-Fahrer: »Alles was sich irgendwie nicht ausgeht, das lastet auf den Schultern des Fahrers«, von Gilles Reckinger . . . . .	239
14. Reinigungskraft: »Im Vergleich zu dem, was ich unten alles gemacht habe, ist das wirklich nicht schwer hier«, von Diana Reiners . . . . .	253
15. Postbeamter: »Fast ein jeder bei uns sagt vor der Nachtschicht: 'Halb fünf muss es werden in der Frühe«, von Ove Sutter . . . . .	265
16. Beamter: »Man hat schon das Gefühl, dass es eine komische Zeit ist«, von Kristina Schulz . . . . .	277

17. Neue Kräfteverhältnisse: Erziehung zwischen Bildungsauftrag, ökonomischem Druck und bürokratischer Reglementierung, von Elisabeth Timm, Andrea Lange-Vester und Christel Teiwes-Kügler . . . . .	293
18. Musikerin: »Ich habe zwei Jahre nur von der Band gelebt«, von Pascal Jurt . . . . .	397
19. Saisonarbeiter in der Weinlese: »... erstens ist es Beschäftigung und zweitens soll auch was rüber kommen dabei«, von Philipp Staab . . . . .	413
20. Lokführer: »Sonst hätte man seine Arbeit verloren«, von Annett Gröschner . . . . .	425
21. Bäckereiunternehmer: »Der Nischenplayer wird überleben«, von Thomas Eberle . . . . .	439
22. Betriebsrätin: »Als ich angefangen habe, haben wir nicht von Dienstleistungen oder Service gesprochen. Und jetzt müssen wir mit wenig Leuten Dienstleister sein und Service bieten«, von Peer Rosenthal und Margareta Steinrücke . . . . .	453
23. Fachanwalt: »Früher gab es zumindest die gemeinsame Überzeugung, dass die Rechtsnorm für alle, wenn auch nicht in gleicher, so doch in ähnlicher Art und Weise gilt und dass man sich daran auch hält«, von Erwin Single . . . . .	467
24. Friseurin: »Ich muss immer schauen, dass die nicht zu viel arbeiten ...«, von Ueli Mäder . . . . .	483
25. Grafikerin: »Weil ich überhaupt keinen Halt hatte, habe ich mir selbst einen gemacht«, von Johannes Gruber . . . . .	491
26. Künstlerin: »Ich kann sagen: Nächstes Jahr ist okay! Mehr kann ich nicht sagen«, von Ulf Wuggenig . . . . .	507
27. Verwaltungsangestellte: »Krank und behindert zu sein in dieser Gesellschaft ist schlecht«, von Constantin Wagner . . . . .	523
28. Produktionshelfer: »An so einen Punkt bin ich gekommen. Ja, ein Mensch wie ich!«, von Carsten Keller und Olaf Groh-Samberg . . . . .	539
29. Fotolithograf: »Ich bin zuständig für die Bildbearbeitung von drei Tageszeitungen, wie ein Zigeuner«, von George Waardenburg . . . . .	549
30. Betriebsärztin: »Diejenigen, die Arbeit haben, sind überlastet und gehen daran zugrunde und die andere Hälfte steht auf der Straße und hat keine«, von Margareta Steinrücke und Peer Rosenthal . . . . .	567
31. Arbeitsmarkt-Service-Berater: »Jetzt sind wir Dienstleister. Jetzt brauchen wir natürlich Ziele«, von Diana Reiners und Gilles Reckinger . . . . .	581
32. Sozialarbeiterin: »Ich habe große Bauchschmerzen, weil ich den großen Hilfebedarf sehe«, von Rolf-Dieter Hepp und Sabine Kergel . . . . .	597
33. Forschungslaborant: »Das ist wirklich reiner Fabrikbetrieb«, von Peter Streckeisen . . . . .	609

34. Mediengestalter: »... da war noch richtig Produktion, da konnte man noch richtig was sehen...«, von Tatjana Freytag . . . . .	623
35. Vermessungsingenieur: »Da habe ich schlaflose Nächte ...«, von Wolfgang Pauls . . . . .	637
36. MitarbeiterInnenvertreterin: »... die Bodenhaftung verloren ...«, von Franz Schultheis . . . . .	647
37. »Ja das kostet aber Geld. Der Umbau und die Neuordnung des Gesundheitssektors«, von Ullrich Bauer und Uwe Bittlingmayer . . . . .	665
Rückblicke – Zwischenbilanzen – Ausblicke, von Franz Schultheis, Berthold Vogel und Michael Gemperle . . . . .	731
Das Forschungsteam . . . . .	753