

## Es wird künftig keine mittelmäßigen Bäcker mehr geben

18.02.2006

VON: WOLFGANG PROCHASKA, STARNBERGER SZ

**SZ-Gespräch mit Stephan Meier  
Der Starnberger Bäckermeister über  
Aufwand und Schönheit seines  
Brotberufs, über gute Krapfen und  
über Image-Verbesserungen**



"Mein Ziel ist, einen Kundenstamm an uns zu binden, den man täglich durch kleine, aber feine Dinge positiv überrascht."

Die klassischen Bäckereibetriebe kämpfen um ihr Überleben. Seit auch Discounter frische Semmeln und Brezn in Backautomaten auftauen und zu Kampfpreisen anbieten, ist das Geschäft mit Brot und Brötchen noch schwieriger geworden. Die Strategie des Starnberger Bäckermeisters und Firmenleiters Stephan Meier (34) heißt daher, sich im Premium-Segment zu etablieren. Meier kennt sich aus: Er war vorher Unternehmensberater beim renommierten Roland Berger in Paris. Die SZ sprach mit Meier über seinen ungewöhnlichen Werdegang und über Chancen und Möglichkeiten des Bäckerhandwerks.

**SZ:** Herr Meier, wann sind Sie heute aufgestanden?

**Meier:** Ich bin heute erst um fünf Uhr aufgestanden. Das sind sehr humane Arbeitsverhältnisse für einen Bäcker. Ich stehe nicht immer in der Produktion. Dann ist es früher.

**SZ:** Das heißt, Sie haben das Bäckerhandwerk gelernt? Sie waren vorher doch Unternehmensberater bei Roland Berger im Pariser Büro.

**Meier:** Jawohl, ich bin Bäckermeister. Nach dem Abitur habe ich eine Lehre in Koblenz bei einem ausgewiesenen Brotspezialisten

gemacht. Dann bin ich zum Studium nach Konstanz und habe dort Volkswirtschaftslehre studiert. Weil ich französischsprachig studieren wollte, bin ich anschließend nach Kanada. Eigentlich wollte ich in Frankreich studieren, aber mein damaliger Mentor Professor Wolfgang Franz hat mich überzeugt, den Keynesianern abzuschwören und lieber nach Kanada zu gehen. Ich war in Montreal. Danach bin ich wieder zurück nach Deutschland und habe in Berlin Betriebswirtschaftslehre studiert.

**SZ:** Ein ungewöhnlicher Start, um in Starnberg einen Bäckereibetrieb zu führen. Warum musste es unbedingt Frankreich beziehungsweise französischsprachig sein?

**Meier:** Es gab eine bestimmte Affinität zu Frankreich, die sicherlich durch die französische Woche, Besuche der Partnerstadt Dinard und Familienurlaube angelegt war. In der Schule habe ich relativ spät den Anspruch entwickelt, eine Fremdsprache perfekt beherrschen zu wollen. Ich kam über einen hervorragenden Lehrer dann auf Französisch. Ich bin inzwischen mit einer Französin verheiratet, und meine Tochter wächst zweisprachig auf. Sie wird hoffentlich eines Tages zu schätzen wissen, dass ihre Eltern ihr den beschwerlichen Weg erspart haben.

**SZ:** Wenn man Ihren Werdegang liest, scheinen Sie vorher schon ganz bestimmte Vorstellungen gehabt zu haben, was Sie später machen wollen? Nach Bäcker hat dies aber nicht ausgeschaut?

**Meier:** Ich hatte nach der Lehre eigentlich keine Lust, in die großen Fußstapfen meiner Eltern zu treten. Weil ich keine genauen Vorstellungen hatte, suchte ich mir ein Studium aus, das viele Möglichkeiten bot. Ich jobbte während aller Semesterferien und versuchte mich so in verschiedensten Berufen. Mir ist irgendwann jedoch klar geworden, dass die Werte, die meine Eltern vorlebten immer größeren Einfluss auf mich hatten. Unter anderem die Liebe und den Respekt vor dem Produkt das einen im wahrsten Sinne des Wortes ernährt. Ich habe gemerkt, dass ich diese hohen

**Ansprüche erfüllen und an die Kunden weitergeben will. Dies gibt mir viel. Aber um konkreter auf Ihre Frage zu antworten: Bevor ich aber im Betrieb meines Vaters einsteigen wollte, hatte ich mir noch in den Kopf gesetzt, meinen Marktwert zu testen. Das Angesagteste damals war ein Job in einer großen Strategieberatung und zwar international. So bin ich zu Roland Berger in Paris gekommen.**

**SZ: Wie war die Umstellung von Paris nach Starnberg? Von der Unternehmensberatung zum Bäckereibetrieb?**

**Meier: Hart. Ich war zwei Jahre bei Berger in Paris und habe dann wieder meine Fühler in die Bäcker-Branche ausgestreckt. Um mich für die Übernahme fit zu machen, bewarb ich mich beispielsweise als Vorstandsassistent beim Großbäcker Heiner Kamps. Dann verstarb allerdings völlig überraschend meine Mutter, und so kam meine Rückkehr nach Starnberg früher als vorgesehen. Ein halbes Jahr habe ich noch einen Teil bei Berger gearbeitet und den anderen Teil meinen Vater in Starnberg unterstützt. Es war eine anstrengende Zeit. Bevor ich mich aber endgültig voll in Starnberg engagieren wollte, bildete ich mir noch eine Promotion ein, die ich mit Berger und der SAP zum Thema Franchising erarbeitete. Seit 1. Januar 2005 bin ich Inhaber und Geschäftsführer der Bäckermeisterei Meier, werde aber noch tatkräftig von meinem Vater Gernot Meier unterstützt.**

**SZ: Als Bäcker müsste Ihnen Frankreich gefallen haben. Dort sind die Bäckereien geschützt. Bäcker darf sich nur jemand nennen, der das Handwerk gelernt hat. Wie sehen Sie den Markt? Können klassische Bäcker hier überhaupt noch überleben?**

**Meier: Schwierig. Ich bin nicht jemand, der schwarz sieht. Ich sehe eine Zukunft, die man sich hart erarbeiten muss. Mein Wahlspruch heißt in der Krise wachsen. Ein Unternehmen unserer Größe kann nur weiter existieren, wenn es sich mit seinen Produkten und seiner Qualität klar von den anderen unterscheidet.**

**SZ: Wie hat man sich das vorzustellen?**

**Meier: Wir brauchen hochwertige Standorte. Das ist wichtig. Die Produkte müssen möglichst die Kunden begeistern und müssen identifizierbar als Marke sein. Es muss beispielsweise erkennbar sein, dass die Königsemmeln von der Bäckermeisterei Meier kommen. Nur mit vom Kunden wahrgenommenem Mehrwert in allen Dimensionen, wie Service und Qualität, können wir auch den höheren Preis nehmen, den wir brauchen, um mit Starnbergern in Starnberg für Starnberger Bürger Premiumprodukte herzustellen.**

**SZ: Kann eine Bäckerei heutzutage eigentlich noch alles selbst herstellen, oder muss man, um Geld zu verdienen, nicht auf Vorprodukte wie in der Automobilindustrie zurückgreifen?**

**Meier: Natürlich ist ein Trend in unserer Branche erkennbar, der die Mehrheit der Mitbewerber verführt, zumindest teilweise auf gefrostete Teiglinge zu setzen. Die Bäckermeisterei Meier verzichtet aber seit über 200 Jahren auf solche Produkte. Alle Backwaren, die sie in unseren Läden finden, sind in unserer Backstube in der Emslanderstraße hergestellt, zu 100 Prozent. Auch auf Backmischungen verzichten wir vollständig.**

**SZ: Was haben Sie im vergangenen Jahr als neuer Chef geändert?**

**Meier: Wir haben zwei Filialen eröffnet und viele interne Prozesse optimiert. Also die Abläufe im Sinne besserer Effizienz und Effektivität verändert, aber immer darauf geachtet, dass die Qualität noch besser wird. Das heißt, dass bestimmte Arbeitsgänge nicht doppelt gemacht werden. Außerdem ging es auch darum, welche Märkte wir noch erobern wollen und wie wir uns positionieren. Also strategische Dinge.**

**SZ: Sie haben den Roland-Berger-Blick gehabt, oder?**

**Meier:** Nein, nein. Ich habe keine klassische Restrukturierung gemacht. Ich empfinde schon ein Verantwortungsgefühl für die Mitarbeiter und ihre Familien. Aufgrund des Wachstums habe ich ja auch neue Mitarbeiter eingestellt. So geben wir unseren Lehrlingen sogar die Garantie, dass wir sie übernehmen, wenn sie die Lehrzeit in unserem Hause erfolgreich absolvieren.

**SZ:** Welche Märkte wollen Sie erobern?

**Meier:** Zuerst sind wir mit der Filiale in Tutzing in Richtung Weilheim gegangen. Im März machen wir zwei Filialen in Planegg und Gräfelfing auf. Im Herbst wird auch noch etwas passieren.

**SZ:** Sie haben keine Angst, zu wenig Kunden zu finden?

**Meier:** Es ist mir klar, dass der Marktanteil der klassischen Bäckereien abnehmen wird. Aber es gibt Beispiele in unserer Branche, wie Rischart in München, die mit höchsten Ansprüchen an Qualität, Marktauftritt und Service auch ein gerechtfertigt hohes Preisniveau durchsetzen können. Mein Ziel ist, einen Kundenstamm an uns zu binden, den man täglich durch kleine, aber feine Dinge positiv überrascht. Denn es wird künftig keine mittelmäßigen Bäcker mehr geben. Entweder sie sind nur billig, oder sie bieten qualitativ gute Produkte mit den entsprechenden Preisen. Ich gebe die Hoffnung nicht auf, dass die Bürger kapieren, dass man nicht auf der einen Seite Geiz geil finden kann und durch die Globalisierung billigst einkauft, auf der anderen Seite aber dem lokalen Arbeitgeber jährlich eine selbstverständliche Lohnerhöhung abverlangen kann. Das passt langfristig nicht zusammen. Ich glaube aber, wenn man seinen Weg gefunden hat und diesen konsequent geht, dann ist man erfolgreich.

**SZ:** Verdienen Sie überhaupt noch etwas, wenn Sie diesen Aufwand betreiben?

**Meier:** Wir verdienen Geld. Da müssen Sie sich keine Sorgen machen. Es gibt Betriebe, die mehr Geld verdienen, das würden wir kurzfristig auch, wenn wir nicht alles selber machen würden. Aber wir stehen in einer Tradition und sind sicher, dass unsere Strategie langfristig ein gesundes, stetiges Wachstum für das Unternehmen und seine Angestellten ermöglicht. Ich sehe einfach, dass der Kunde unsere Qualität schätzt. Natürlich schauen auch wir auf die Kosten. Wir kaufen beispielsweise viele Rohstoffe direkt beim Produzenten und haben dadurch keinen Zwischenhändler.

**SZ:** Was günstiger ist.

**Meier:** Genau. Es ist aber der einzig machbare Weg für mich. Das ist meine Vorstellung. Wir wollen jeden Tag gute Produkte anbieten. Durch die ganze Palette.

**SZ:** Wie viele haben Sie in Ihrem Sortiment?

**Meier:** Mindestens 130. Jeden Tag frisch hergestellt. Das will ich halten. Das ist unser Anspruch. Backshops dagegen haben nur zirka 50.

**SZ:** Sie hießen früher Stadtbäckerei? Sie haben den Namen jetzt geändert. Warum?

**Meier:** Ich habe mich dagegen entschieden, weil wir mit diesem Namen unser Konzept nicht multiplizieren können. Wenn wir in Planegg oder Gräfelfing sind, können wir nicht Stadtbäckerei heißen. So haben wir zusammen mit meinem Vater das Kunstwort Bäckermeisterei kreiert. So wollen wir unsere Handwerkskunst herausstellen, getreu unserer Mission: Backkunst für alle Sinne! Wir backen für Sie mit Herz, Hand und Verstand!

**SZ:** Klingt nicht schlecht. Aber für junge Leute ist das Bäcker-Handwerk dennoch abschreckend.

***Meier:*** Das ist ein Problem. Aber wir Bäcker tragen auch eine Mitschuld, weil das Image nicht gepflegt wurde. Zumal in der Vergangenheit viel zu oft der Lehrling als billige Arbeitskraft gesehen wurde. Aber da findet Gott sei Dank ein Wandel statt. Die Arbeitszeiten sind aufgrund technologischer Innovationen humaner geworden, und generell ist die Arbeit weniger körperlich. Der Berufsstand muss einfach rüberbringen, dass es doch eine Erfüllung ist, ein Produkt herzustellen, das einen Beitrag zum täglichen Genuss und zur gesunden Ernährung leistet.

***SZ:*** Letzte Frage: Wie muss ein guter Krapfen ausschauen?

***Meier:*** Ein klassischer gepuderter Krapfen muss oben weiß und unten goldgelb sein. In Biskin gebadet haben und nach Butter und fein abgeschmeckter Konfitüre schmecken. Zu sehen bei uns.