

Das Ideale Unternehmen - Bäckerei

Ein praktischer Leitfaden
für mehr Sinn
und Erfolg
im Handwerk

Thomas Lepold
Dipl.-Ing.

Gliederung

Prolog	6
Einleitung	8
These	11
Entwicklung des Ernährungsgewerbes	17
Unternehmenskultur Führung im Wandel	23
Situation der Bäckerei	27
Situation der Mitarbeitenden	32
Mein Anliegen	38
Ein Backprozess	40
Foto - Dokumentation	44
Was braucht man?	62
Das Ideal – Herkunft und Wirkung	67
Unternehmenskultur - Ideal – Vision – Mission	74
- Strategie - Werte	
Ideal – die 3 Ebenen	81
Entwicklung des Ideals	84
Integration des Ideals	93
Schulungen zur Integration	96
Das neue Wirtschaften	123
Beispiele für Ideale	128
Beispiele für Ideale Unternehmen	130
Beispiele für ideale Bäckereien	138

Der erweiterte Begriff „Qualität“	148
Arbeiten in einem Idealen Unternehmen	151
Die Aufgabe der Leitung	151
Die Aufgabe des Bäckers/der Bäckerin	159
Die Aufgabe der FahrerInnen	163
Die Aufgabe des Verkaufs	166
Was kann der Verbraucher tun?	169
Umgang mit Retouren	171
Wirkung der Backware auf den Verbraucher	173
Literatur	175
Bildnachweise	176
Backrezept zur Fotodokumentation	178

Unternehmenskultur - Ideal, Vision, Mission, Strategie und Werte

In einem Unternehmen, insbesondere einem im Ernährungsgewerbe, sind „Ideal“, „Vision“, „Mission“ und „Werte“ fundamentale Bausteine, die zusammen eine kohärente und nachhaltige Unternehmenskultur bilden. Auch wenn diese Begriffe oft miteinander verwechselt werden oder als Synonyme benutzt werden, haben sie unterschiedliche Bedeutungen und Funktionen. Im Folgenden werden die Unterschiede und Zusammenhänge dieser Konzepte in Bezug auf ein Unternehmen näher erläutert.

Das Geistige Ideal

Das Geistige Ideal eines Unternehmens ist der tiefere, oft auch abstraktere Grund, warum das Unternehmen überhaupt existiert. Es ist nicht nur ein Ziel, sondern ein innerer, unsichtbarer Leitgedanke, der das Handeln des Unternehmens inspiriert und die Grundlage für die anderen Elemente wie Vision, Mission und Werte bildet. Ein Ideal stellt eine Art „höhere Bestimmung“ des Unternehmens dar, die über das Materielle hinausgeht und in der Regel stark mit der Ethik, den Idealen und der Philosophie des Unternehmens verknüpft ist.

Für ein Unternehmen im Ernährungsgewerbe könnte das geistige Ideal beispielsweise darin bestehen, nicht nur Produkte zu verkaufen, sondern das Wohl der Menschen zu fördern – sei es durch die Verbesserung ihrer Gesundheit, durch die Förderung einer nachhaltigeren Landwirtschaft oder durch die Herstellung von Lebensmitteln, die im Einklang mit der Natur und den Bedürfnissen der Gesellschaft stehen. Das geistige Ideal ist somit eine Art übergeordneter Traum, der eine tiefere, ethische Bedeutung hat und in den weiteren Unternehmensprinzipien und Zielen verwirklicht wird.

Vision

Die Vision eines Unternehmens ist ein konkreteres Bild der Zukunft, das beschreibt, wo das Unternehmen langfristig hinmöchte. Sie basiert auf dem geistigen Ideal, konkretisiert es jedoch in Form von greifbaren, messbaren Zielen und Ambitionen. Die Vision beantwortet die Frage: „Was möchten wir als Unternehmen langfristig erreichen?“ Sie ist die praktische Manifestation eines Ideals. Sie bietet Orientierung und gibt Antworten auf Fragen wie: „Was wollen wir in den nächsten zehn, zwanzig oder dreißig Jahren erreichen?“ und „Wie können wir unser geistiges Ideal in konkrete Handlungen und Ziele übersetzen?“ Eine Vision gibt dem Unternehmen eine Richtung und allen Beteiligten ein gemeinsames Ziel.



Im Unternehmen ist die Vision niemals starr, sondern ein lebendiger Prozess. Sie entwickelt sich weiter, indem sie sich an die Veränderungen in der Gesellschaft, im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden anpasst. Diese dynamische Natur unterscheidet die Vision von rein strategischen Leitbildern. Sie wird durch regelmäßige Reflexion, offene Kommunikation und gemeinsames Lernen gestärkt.

Eine erfolgreiche Vision inspiriert und mobilisiert Menschen. Sie ist zugleich langfristig und flexibel genug, um Anpassungen an unvorhergesehene Herausforderungen oder Veränderungen zu ermöglichen. Dadurch wird die Vision zu einem lebendigen Leitbild, das in allen Aspekten des Unternehmens spürbar wird.

Für ein Unternehmen im Ernährungssektor könnte die Vision beispielsweise lauten, „Wir wollen führend in der Herstellung von gesunden, nachhaltigen Lebensmitteln werden, die Menschen nicht nur nähren, sondern auch ihre Lebensqualität verbessern.“ Diese Vision gibt eine Richtung vor, an der sich das Unternehmen ausrichten kann und die es anstrebt, zu erreichen. Sie ist eine konkrete Zielsetzung, die als Maßstab für den Erfolg dient.

Mission

Die Mission beschreibt, wie das Unternehmen seine Vision im Alltag umsetzen will. Sie geht noch mehr in die praktische Ebene und stellt sicher, dass das Unternehmen eine klare Strategie hat, um seine langfristigen Ziele zu erreichen. Die Mission ist im Wesentlichen der Plan, die Werte des Unternehmens in die Tat umzusetzen und dabei zu handeln.

Ein Lebensmittelunternehmen, dessen Vision es ist, die führende Marke im Bereich gesunde, nachhaltige Ernährung zu werden, könnte eine Mission formulieren, die besagt: „Wir fördern den ökologischen Anbau, beziehen unsere Rohstoffe von lokalen, nachhaltig wirtschaftenden Betrieben und garantieren die vollständige Transparenz in unseren Produktionsprozessen.“ Die Mission gibt den Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern klare Handlungsanweisungen und -prinzipien, die in der täglichen Arbeit umgesetzt werden müssen, um die Vision zu verwirklichen.

Die Unternehmensstrategie beschreibt dabei den konkreten Weg, wie ein Unternehmen seine Mission erfüllt und seine Vision erreicht. Sie ist operativ ausgerichtet und umfasst die

langfristige Planung, Ressourcenzuteilung und Prioritätensetzung. Während Vision und Mission Richtung und Sinn stiften, sorgt die Strategie für Handlungsfähigkeit im unternehmerischen Alltag. Sie dient als Brücke zwischen den ambitionierten Zielen des Unternehmens und den realen Marktbedingungen. Eine gut formulierte Strategie stellt sicher, dass alle unternehmerischen Aktivitäten kohärent und zielgerichtet erfolgen. Ohne eine stimmige Strategie bliebe die Umsetzung der Mission beliebig oder ineffizient.

Werte

Die Werte eines Unternehmens sind die ethischen und moralischen Grundsätze, die das Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens steuern. Sie bilden die Grundlage für Entscheidungen und Verhalten und reflektieren die Unternehmenskultur. Werte sind nicht nur abstrakte Begriffe, sondern praktisch in den täglichen Arbeitsprozessen integriert und prägen das Verhalten der Mitarbeitenden.



Beispielsweise könnte ein Unternehmen im Ernährungssektor Werte wie Nachhaltigkeit, Transparenz, Verantwortungsbewusstsein und Respekt gegenüber der Natur und den Mitarbeitenden vertreten. Diese Werte bilden das Fundament für

das Handeln und zeigen, wie Entscheidungen getroffen werden – etwa bei der Wahl der Lieferanten, der Auswahl von Rohstoffen oder der Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Die Werte geben für die Mitarbeitenden Orientierung und machen das Ideal und die Vision des Unternehmens auch in der Praxis erfahrbar.

Zusammenhänge und Integration der Konzepte

Obwohl „Ideal“, „Vision“, „Mission“ und „Werte“ unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens darstellen, sind sie miteinander verflochten und ergänzen sich gegenseitig.

Das **geistige Ideal** eines Unternehmens ist die philosophische Grundlage, die alles andere inspiriert und antreibt.

Die **Vision** setzt dieses Ideal in eine konkrete, langfristige Zukunftsperspektive um.

Die **Mission** beschreibt allgemein und die Strategie genauer, wie diese Vision im täglichen Handeln des Unternehmens realisiert wird.

Werte definieren, wie sich das Unternehmen in seinem Handeln ausrichtet und wie Mitarbeitende und andere Stakeholder miteinander interagieren. In ihnen werden Verhalten, Entscheidungen und Handlungen beeinflusst.

Die klare Definition und konsequente Kommunikation dieser vier Elemente schafft eine Unternehmenskultur, in der jeder Mitarbeitende den Sinn seiner Arbeit versteht und spürt, dass er zu etwas Größerem beiträgt. Wenn die Mitarbeiter das Ideal des Unternehmens kennen, sind sie eher bereit, die Vision mitzutragen und die Mission aktiv umzusetzen. Dabei orientieren sie sich an den Werten, die die ethische und moralische Basis ihres Handelns darstellen.

Praxisbeispiel: Ein Unternehmen im Ernährungsgewerbe

Ein Unternehmen, das biologische, nachhaltige Lebensmittel herstellt, könnte wie folgt mit diesen vier Konzepten arbeiten:

Geistiges Ideal: Das Ideal des Unternehmens ist es, eine gesunde und nachhaltige Ernährung für alle Menschen zugänglich zu machen, die nicht nur den Körper nährt, sondern auch die Beziehung zur Natur fördert.

Vision: Das Unternehmen hat die Vision, die führende Marke im Bereich biologischer und nachhaltiger Lebensmittel zu werden und eine Schlüsselrolle im globalen Wandel hin zu einer nachhaltigeren Ernährung zu spielen.



Mission: Die Mission des Unternehmens könnte lauten: „Wir arbeiten ausschließlich mit regionalen, zertifizierten Biobauern zusammen, gewährleisten Transparenz in unserer Lieferkette und investieren kontinuierlich in die Forschung für nachhaltige



Anbaumethoden.“ In der Strategie erfolgt ihre genauere Ausarbeitung.

Werte: Die Werte des Unternehmens umfassen Nachhaltigkeit, Transparenz, Respekt gegenüber den Mitarbeitenden und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt.

Durch die konsequente Anwendung dieser vier Elemente schafft das Unternehmen eine starke, kohärente Kultur, die die Mitarbeitenden nicht nur in ihrer Arbeit motiviert, sondern ihnen auch das Gefühl gibt, zu etwas Größerem beizutragen. Die Mitarbeitenden verstehen nicht nur „was“ sie tun, sondern auch „warum“ sie es tun und wie ihre Arbeit das übergeordnete Ideal des Unternehmens unterstützt. Dies fördert nicht nur das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sondern trägt auch langfristig zum Erfolg und zur Nachhaltigkeit des Unternehmens bei.

