

Familienmanager

Familie und **Betrieb** lassen sich im Bäckerhandwerk kaum trennen. „**Gar nicht schlimm**“ finden das unsere **jungen Unternehmer**.

Back Journal: Hallo zusammen! Nachdem wir in der vergangenen Ausgabe Euch und Eure Betriebe vorgestellt haben, möchten wir uns diesmal dem Arbeiten im Familienbetrieb und damit dem Familienmanagement widmen. Solange alle an einem Strang ziehen, sind Familienbetriebe bekanntlich kaum zu schlagen. Auf der anderen Seite setzen sich persönliche Konflikte leicht bis in das Unternehmen fort und können dann sogar für die Bäckerei gefährlich werden. Mit welcher Einstellung geht Ihr an das Projekt „Familienmanagement“ heran?

Milena Fonk: Mit viel Respekt. Die Geschäftsführung bestand lange nur aus meinem Vater und meinem Onkel. Vor drei Jahren sind meine Schwester und ich dazugekommen. Wir vier sind auch die einzigen, die Anteile besitzen. In Schlüsselpositionen sind weiterhin meine Mutter und die Frau meines Onkels. Außerdem sind im Unternehmen noch weitere Familienmitglieder – eine Tante, eine Großtante und zwei meiner Cousins – beschäftigt, meine Großmutter schaut ebenfalls regelmäßig vorbei, dazu kommt ein Onkel, den wir mit unseren Produkten beliefern und der unter unserem Markendach steht. Ich habe hoffentlich niemanden vergessen.

Back Journal: Selbst wenn, hört sich das schon beeindruckend genug an. Gibt es dann einmal im Jahr eine große Familienversammlung, auf der über die Belange der Bäckerei gesprochen wird?

Milena Fonk: Wir Anteilseigner treffen uns für strategische Fragen vier Mal im Jahr und sprechen über Projekte oder anstehende Investitionen. Für operative Themen ist jeden Dienstag ein Meeting

angesetzt. Zusätzlich ist jetzt geplant, uns einmal im Jahr in großer Runde mit allen Entscheidungsträgern zu treffen. Hier kann ich aber noch nicht aus der Erfahrung berichten, das erste entsprechende Treffen ist für diesen Sommer angesetzt.

Back Journal: Gab es einen aktuellen Anlass für die Einrichtung dieser großen Runde?

Milena Fonk: Den Anstoß gaben der Neubau und das Wachstum des Betriebs in den vergangenen Jahren. Wir sind zur Überzeugung gekommen, dass wir uns mit der kompletten Familie einmal im Jahr treffen sollten, um alle Fragen in Ruhe zu besprechen. Weil alle mitarbeiten, sind sie grundsätzlich informiert. Jeder soll aber die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen und die Themen dann mit der Geschäftsführung zu diskutieren.

Back Journal: Wenn so viele aus der eigenen Familie mitarbeiten, tun sich externe Mitarbeiter manchmal schwer in Führungspositionen. Wie sieht es bei Euch mit dem Aufbau externer Führungskräfte aus? Gibt es die beiden Stufen „Familie und andere“?

Milena Fonk: Das Problem stellt sich nicht, weil auch die externen Führungskräfte zehn Jahre und länger in der Bäckerei arbeiten, also oft schon so etwas wie Teil der Familie sind. Ich bin heute mit unseren beiden Herren im Büro. Der eine ist seit 14 Jahren bei uns, der andere seit 1999 – also länger als ich lebe. Im Führungsteam wird deshalb kein großer Unterschied zwischen Familienmitgliedern und „normalen“ Mitarbeitern gemacht. Ich denke, dass unsere Herangehensweise funktioniert, weil wir langsam und nachhaltig wachsen. Sie ist vielleicht kein Modell für Betriebe, die schnell expandieren möchten.

Back Journal: Wie wird bei der Bäckerei Grobe das Thema „Familie und externe Führungskräfte“ gehandhabt?

Dominik Hinkelmann: Wie eine absolute Selbstverständlichkeit. Durch sein ehrenamtliches Engagement musste unser Vater sich schon früh auf seine Führungskräfte verlassen. Er hat bewusst die Entscheidung getroffen, eine starke Führungsmannschaft aufzubauen. Daran schloss sich die Frage nach der Zeichnungsberechtigung an; wir pflegen das Modell mit drei Prokuristen bzw. Geschäftsführern – einer für jede Abteilung – bis heute. Wie bei Milena handelt es sich um Mitarbeiter, die dem Betrieb schon lange verbunden sind, und entsprechend gehören sie schon praktisch zur



Die Bäckerei Fonk liegt in einer deutschsprachigen Enklave in Belgien. In Deutschland ist der Betrieb unter anderem wegen seiner interessanten gastronomischen Konzepte und seiner Vielseitigkeit bekannt. Aktuell arbeiten fast ein Dutzend Familienmitglieder im Unternehmen mit, die Übergabe an Milena Fonk und ihre Schwester ist aber weitgehend abgeschlossen.

Familie mit einem sehr engen Vertrauensverhältnis.

Annika Hinkelmann: An unseren jährlichen Planungstagen nehmen die drei Prokuristen / Geschäftsführer zusammen mit unserem Vater, Dominik und mir teil. Trotzdem gibt es aber noch alle zwei Wochen einen Austausch, der auf uns drei beschränkt ist. Wir haben das eingeführt, damit die Familie mit einer Stimme spricht. Das klappt noch nicht immer, aber wir arbeiten daran.

Back Journal: Annika Heislitz, wir haben Deinen Vater als strategischen Denker kennengelernt. Wie ist der Austausch bei Euch organisiert?

Annika Heislitz: Wir sind um einiges kleiner als der Bäckermeister Grobe. So gibt es zwar Führungskräfte mit enger persönlicher Bindung, die strategischen Fragen werden aber zunächst innerhalb der Familie geklärt. Die Führungskräfte kommen ins Spiel, wenn es an das Ausrollen geht.

Back Journal: Felix kennt die Chef-, als Produktionsleiter in anderen Betrieben aber auch die Mitarbeiterseite. Wie hast Du es wahrgenommen, dass es eine Familienebene neben der Funktionshierarchie gibt?

Felix Abschlag: Nicht als Problem. Die meisten Kollegen haben anerkannt, dass es Entscheidungsträger mit den entsprechenden Kompetenzen gibt. Viele waren ausdrücklich froh, dass sie keine Verantwortung übernehmen müssen. Das erlebe ich gerade wieder in meinem Unternehmen, wo ich gerne noch mehr Führungsaufgaben abgeben würde, manche Mitarbeiter aber explizit keine möchten. Als ich noch Mitarbeiter war, wollte ich Verantwortung haben. Meist wurde das anerkannt. Und wo es nicht gewünscht oder möglich war, musste ich weiterziehen.

Back Journal: Wer ist vor strategischen Entscheidungen Dein Sparringspartner?

Felix Abschlag: Meine Frau. Sie bewahrt in fast allen Situationen einen kühlen Kopf und hilft mir so, meine Gedanken zu ordnen. Das ist viel wert, weil sie die Dinge aus einem anderen Blickwinkel beobachten kann.

Back Journal: Gibt es bei euch eine Regel, dass zum Beispiel ab einem gewissen Zeitpunkt in der Familie nicht mehr über betriebliche Themen gesprochen wird?

Felix Abschlag: Das lässt sich bei uns nicht wirklich trennen. Wir reden beim Abendessen sehr oft über den Betrieb, weil wir uns über den Tag nur zwischen Tür und Angel sehen. Grundsätzlich sollen die privaten Themen nicht zu kurz kommen. Es gibt ein Leben neben der Bäckerei. Aber wie gesagt: Im Tagesgeschäft lässt sich der Vorsatz nicht immer einhalten. Interessanterweise setzt zuhause immer öfter unsere kleine Tochter die Themen. Paula stellt dann sicher, dass wir uns nicht nur über die Bäckerei unterhalten.

Foto: BJ / Dirk Wadewek 2026



Felix Abschlag hat im Jahr 2023 Felix Backhandwerk in Jülich gegründet. Voraus gingen sechs Jahre intensiver Planung und Vorbereitung. Herausgekommen ist ein Schaubackkonzept mit Schwerpunkt auf Brotkompetenz, es enthält aber auch eine gastronomische Note. Abschlag wurde 2025 mit dem Trond Patzpahl Young Artisan Award ausgezeichnet.

Back Journal: Wie ist die Frage bei den anderen geregelt?

Annika Heislitz: Bei mir ist es kein Thema mehr, seit ich nicht mehr bei den Eltern wohne. Davor gab es diese Trennung zwischen Betrieb und Privat nicht wirklich. Heute schauen wir, dass wir die meisten Fragen während der Zeit im Betrieb abarbeiten.

Dominik Hinkelmann: Wenn wir zu viert mit Vater und Mutter zusammen sind, hat gefühlt jeder immer noch einen Gedanken, den er in der Runde besprechen und klären möchte. Manchmal stößt er damit bei den anderen auf Ablehnung, nur unsere Mutter besitzt da eine Engelsgeduld und ist immer interessiert.

Back Journal: Habt Ihr es früher als Belastung empfunden, dass der Betrieb immer mit am Tisch saß?

Annika Hinkelmann: Die betrieblichen Themen nahmen zu, je mehr wir in die Bäckerei eingebunden wurden. Als Belastung habe ich das aber nie wahrgenommen. In einem Familienunternehmen wächst man ganz selbstverständlich damit auf. Das wird bei Felix' Tochter nicht anders sein. Je mehr sich für uns die Frage stellte, einmal Verantwortung zu übernehmen, desto stärker haben wir nachgefragt. Dann ist manchmal schon unser Vater auf die Bremse getreten: „Der Bäckermeister Grobe ist heute einmal nicht Thema“, sagte er dann. Für meinen Vater hat sich viel verändert, als wir nicht mehr über der Backstube wohnten. Die räumliche Trennung hat ihm geholfen, nach der Arbeit etwas abzuschalten. Er hat das damals bewusst so für sich beschlossen. Wir konnten das zunächst gar nicht so recht verstehen. Heute weiß ich besser, warum er es so gemacht hat. Wir tun uns alle schwer, abzuschalten. Wenn schwierige Themen dann zu Hause immer wieder besprochen werden, erhöht das die Belastung noch einmal. Es ist schön, wegen der Familie bei allen Themen nie allein zu sein. Manchmal muss man aber auch für sich eine Grenze ziehen.

Anzeige

GÜNTHART
80 Jahre
1946 - 2026
Feine Dekore
für Konditorei &
Coniserie
Entdecken Sie unseren
neuen Katalog
www.guenthart.com/print



Annika Heislitz führt zusammen mit ihrem Vater eine Bäckerei, die sich unter anderem durch ausgeprägtes Prozessdenken auszeichnet, was dem Betrieb in seiner Betriebsgröße eine Sonderstellung gibt. Sie wird die Bäckerei einmal weiterführen, einen festen Zeitplan gibt es aber noch nicht.

Back Journal: Wie ist die Frage bei Fonk geregelt?

Milena Fonk: Für meine Schwester und mich stand schon mit 15 Jahren fest, dass wir in den Betrieb einsteigen wollen. Spätestens dann gab es für unseren Vater, unseren Onkel und uns die Trennung Privat/Betrieb nicht mehr. Mir ist das gar nicht aufgefallen, bis mein damaliger Partner mich darauf hinwies, dass wir immer über die Arbeit und nie über Fußball sprechen. Meinen Eltern war es sehr wichtig, dass mögliche Konflikte geklärt wurden, bevor sie zu einer dauerhaften Belastung werden konnten. Ich habe das deshalb eher positiv wahrgenommen.

Back Journal: Wie lässt sich verhindern, dass privater Streit auf die Arbeit durchschlägt?

Milena Fonk: Ausschließen lässt sich das nicht. Wir haben aber gelernt – und dabei hat meine Mutter eine wichtige Rolle gespielt –, dass es auf der Arbeit hoch hergehen kann und man sich am Abend wieder verträgt. In unserer Familie ist zum Glück niemand nachtragend.

Annika Heislitz: Nach meiner Erfahrung kommt es selten vor, dass sich private Differenzen im Betrieb fortsetzen. Man muss aber darauf achten, dass Meinungsverschiedenheiten auf der Arbeit nicht in den privaten Bereich und persönliche Vorwürfe im Stile von „Du machst das immer so, um mich zu ärgern“ abgleiten. Wenn man so eng zusammenarbeitet, lernt man, so etwas einzuordnen und damit umzugehen.

Back Journal: Bei Felix ist seine Frau im Unternehmen, bei den anderen der jeweilige Partner (noch) nicht. Ist das eine bewusste Entscheidung oder Zufall?

Annika Heislitz: Beides hat seine Vor- und Nachteile. Wir kennen es aus unseren Familien, dass Vater und Mutter die Bäckerei aufgebaut haben. Ich denke, dass auch andere Lösungen denkbar sind. Für Frauen stellt sich dann aber natürlich noch die Frage der Familienplanung. Felix hat das Glück, dass seine Frau ganz

selbstverständlich für die Kindererziehung zurückgetreten ist und ihn so toll unterstützt. Wie sieht es aber aus, wenn die Frau die Geschäftsführung innehat? Würde dann der Mann ebenso selbstverständlich die Unterstützungsrolle übernehmen? Insofern kann ich es mir schon vorstellen, dass die Unternehmensführung einfacher wird, wenn beide Partner im Betrieb arbeiten.

Annika Hinkelmann: Ich kann gut nachvollziehen, was Annika gesagt hat. Meine Mutter hat es so ausgedrückt, dass es für sie damals die Alternative gab, meinen Vater und den Betrieb zu heiraten oder keinen von beiden.

Dominik Hinkelmann: So war die Tradition, heute wären ebenso andere Konstellationen denkbar. Annika und ich haben aber eine Übereinkunft getroffen: Wir möchten die Bäckerei gemeinsam weiterführen, die Beschäftigung eines Partners in leitender Position ist nicht vorgesehen. Sollte sich Annika noch unsterblich in einen Bäcker verlieben, müssten wir das neu besprechen. Aber grundsätzlich möchten wir die private Beziehung und den Betrieb trennen.

Back Journal: Milena, hast Du mit Deiner Schwester eine ähnliche Vereinbarung getroffen?

Milena Fonk: Ja, es ist sogar in einer Art Familiencharta niedergelegt. Wir haben das mit meiner Schwester und mir, den Cousins und Cousinen sowie der vorherigen Generation abgestimmt, als die Frage des Einstiegs in das Unternehmen anstand: Partner können maximal als normale Angestellte mitarbeiten, der Gesellschafterkreis wird auf die Familie beschränkt bleiben.

Felix Abschlag: In unserer Größe heiratet man den Betrieb noch immer irgendwie mit. Als ich Kirsten kennengelernt habe, habe ich ihr gesagt, dass sie sich gut überlegen soll, ob sie einen Bäcker als Freund haben will, der auch noch plant, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Zum Glück hat sie sich nicht abschrecken lassen.

Back Journal: An die Damen in der Runde: Ist es aus eurer Wahrnehmung für Frauen immer noch manchmal schwerer, sich als Chefin durchzusetzen?

Annika Heislitz: Ich denke, dass sich Frauen in der Backstube am Anfang noch einmal anders beweisen müssen als Männer. Frauen können nun einmal in der Regel nicht so schwer heben wie die Kollegen. Das hat nichts mit der Kompetenz und dem Wissen zu tun, wie man eine Backstube führt. Trotzdem mag es hier noch den ein oder anderen Vorbehalt geben. Im Verkauf sehe ich diese Probleme nicht.

Back Journal: Ist es ein Vorurteil, oder führen Frauen anders als Männer?

Milena Fonk: Wir beschäftigen viele weibliche Führungskräfte, und ich sehe da keinen grundsätzlichen Unterschied. Der Charakter spielt hier eine viel



Im Tandem mit seiner Schwester ist Dominik Hinkelmann der Produktionsexperte. Sein Weg führte ihn durch Backstuben der verschiedensten Größenordnungen. Die größte Herausforderung, die er für die Branche sieht: eine Generation als Kunden zu gewinnen, die mit den Backstationen der Supermärkte aufgewachsen ist.



Foto: BJ / Dirk Wacławek 2026

Annika Hinkelmann startete ihre Karriere in der elterlichen Backstube, merkte aber schnell, dass die Produktion nichts für sie war. Die Freude an der Arbeit im Bäckerhandwerk begann dann im Verkauf. Ihre Bedingung für die Übernahme des elterlichen Betriebs: „Nur zusammen mit meinem Bruder.“

größere Rolle als das Geschlecht. Vorbehalten bin ich hin und wieder begegnet, weil ich noch jung bin und die Position bekommen habe, weil ich die Tochter des Chefs bin. Das hat sich aber schnell gelegt. Mein Vater hat bei der Übergabe deutlich gemacht, dass er voll hinter uns steht und sich nie gegen uns ausspielen lassen wird.

Dominik Hinkelmann: Wobei man im Hinterkopf haben sollte, dass Milenas Fokus nicht auf der Backstube liegt. Was Annika Heislitz beschreibt, kann also durchaus seine Berechtigung haben. In den meisten Betrieben sind die Backstuben noch sehr männlich geprägt. Das ändert sich langsam, kann sich aber noch bemerkbar machen. Widerstände haben vielleicht auch manchmal gar nichts damit zu tun, dass man noch jung ist oder aus der Familie kommt. Wer etwas verändern möchte – und ich denke, den Anspruch haben wir alle als junge Unternehmer –, stößt fast automatisch auf Widerstände. Deshalb ist es so wichtig, dass die Familie bei solchen Projekten mit einer Stimme spricht.

Dirk Wacławek

NEXT GENERATION – DIE SERIE

- **Mai:** Vorstellung der Teilnehmer
- **Juni:** Familien(betriebs)-Management / Frauen in Führungsrollen
- **Juli:** Mitarbeitergewinnung / -bindung
- **August:** Digitalisierung im Verkauf / Zukunft des Bedienverkaufs / Mehrwert schaffen für den Kunden
- **September:** Modernisierung der Ausbildung
- **Oktober:** Welche Kennzahlen brauche ich? / Wie behalte ich die Übersicht
- **November:** Veränderungen managen / Mitarbeiter einbeziehen
- **Dezember:** Backstube zwischen Handwerk und Technisierung



Kurzlink:

<https://kurzlinks.de/u8cm>

Anzeige

MW**SCHICKART**

TS Plus Serie RS Grande Akku

Erste, völlig autarke 24 Volt Akku-Brottschneidemaschine



- >>> Völlig autarkes Brotschneiden auch ohne Stromanschluss, dank Akkubetrieb (geschützte MW-Schickart Entwicklung)
- >>> Optimal für Verkaufswägen
- >>> Enorm leistungsstarker Antrieb
- >>> Alle Brotsorten problemlos schneiden
- >>> Bis zu einer Woche ohne Stromanschluss Brotschneiden
- >>> Platzsparende Bauweise
- >>> Akkupaket in praktischer Transportbox

SCHICKART „Revolution“

Das revolutionäre Brotschneidesystem made in Germany

>>> Hygiene Revolution:

Gekapseltes Antriebssystem oberhalb des Schneidbereichs keinerlei Verschmutzungsstellen unterhalb der Schnittfläche

>>> Revolutionär leise:

Schneidgeräusch minimierendes Schneidesystem

>>> Platzsparend:

Lediglich 615mm tief

>>> Ölfreies Schneiden:

Auch von offenen warmen Broten

>>> Intuitive Bedienung:

Selbst entwickelte Maschinensteuerung mit intuitivem Bedienfeld



MW-Schickart Bäckereimaschinenbau GmbH & Co. KG

Justus-von-Liebig-Straße 54
86899 Landsberg am Lech
www.mw-schickart.de

Tel +49 (0) 81 91 - 9 85 45 01
Fax +49 (0) 81 91 - 9 85 45 02
info@mw-schickart.de