

INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“

Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation im Bäckerhandwerk verbessern?



Der **INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“**

wurde von der Offensive Mittelstand, dem Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V., der Bäcker- und Konditorenvereinigung Nord e. V. und Carsten Klingebiel (Unternehmensberater Hannover) entwickelt und in einzelnen Unternehmen des Bäckerhandwerks getestet. Der Branchencheck wurde als gemeinsamer Praxisstandard der Offensive Mittelstand entwickelt. Er ermöglicht Bäckereibetrieben Stärken und Schwächen zu ermitteln und Potenziale für Verbesserungen aufzuspüren. Der INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“ kann auch auf eine Konditorei angewendet werden.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten über 400 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister. Die Offensive Mittelstand ist ein unabhängiges Netzwerk und die Mittelstands-Initiative der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).



Inhalt

	Der INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“	3
	Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?	5
	Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?	7
1	Strategie	8
2	Liquidität	10
3	Führung	12
4	Markt und Kunde	14
5	Organisation	16
6	Unternehmenskultur	18
7	Personal	20
8	Leistungsprozesse	22
	Selbsterklärung	24
	Maßnahmenplan INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“	
	Impressum	

In diesem Check wird auf eine geschlechtergerechte Schreibweise geachtet. Soweit möglich, kommen neutrale Begriffe zum Einsatz, die Personen aller Geschlechter gleichermaßen einbeziehen. Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet, sofern keine passende geschlechtsneutrale Formulierung zur Verfügung steht. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.



**Der INQA-
Unternehmenscheck
„Bäckerhandwerk“**

Der INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“

Welche Ziele verfolgt dieser Branchen-Check?

Der INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“ hilft Ihnen, Potenziale zur Verbesserung in Ihrem Unternehmen aufzuspüren. Der Check ermöglicht es Ihnen, die Herausforderungen im Bäckerhandwerk – sich verändernde Kundenerwartungen, schnell wechselnde Märkte, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Personalbindung – besser zu erkennen und als Chance im Wettbewerb zu nutzen. Der Check bietet Ihnen viele Anregungen im Sinne guter Praxis an, die Sie in Ihrem Unternehmen aufgreifen und etablieren können.

Für wen ist der Check?

Mit dem Check können vor allem kleine und mittelständische Betriebe die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Arbeitsgestaltung und einer erfolgreichen Organisation überprüfen. Somit richtet sich der Branchen-Check an Inhaber und Geschäftsführer von Unternehmen des Bäckerhandwerks. Bei der Bearbeitung des Checks ist es sinnvoll Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens einzubinden.

Wie kann man den Check einsetzen?

Der Check basiert auf dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und umfasst acht Themen-Bausteine: Strategie, Liquidität, Führung, Markt und Kunde, Organisation, Unternehmenskultur, Personal, Leistungsprozesse. Innerhalb dieser Themen-Bausteine gibt es Unterpunkte mit Anregungen aus der Praxis. Der Check kann wie ein Werkzeugkasten genutzt werden. Sie können einzelne Themen auswählen oder Sie können alle Themen des Checks von vorne nach hinten bzw. in einer frei gewählten Reihenfolge durchgehen (dauert ca. 30 bis 60 Minuten).

Mit der **Starthilfe „Mit welchem Thema des Checks beginnen?“** können Sie schnell ermitteln, zu welchen der acht Themen Sie besonderen Handlungsbedarf haben und diese Themen zuerst bearbeiten.

Überlegen Sie, wer den Check bearbeiten soll. Machen Sie das als Inhaber oder Geschäftsführer alleine, binden Sie die Führungskräfte mit ein oder sogar die Mitarbeiter?

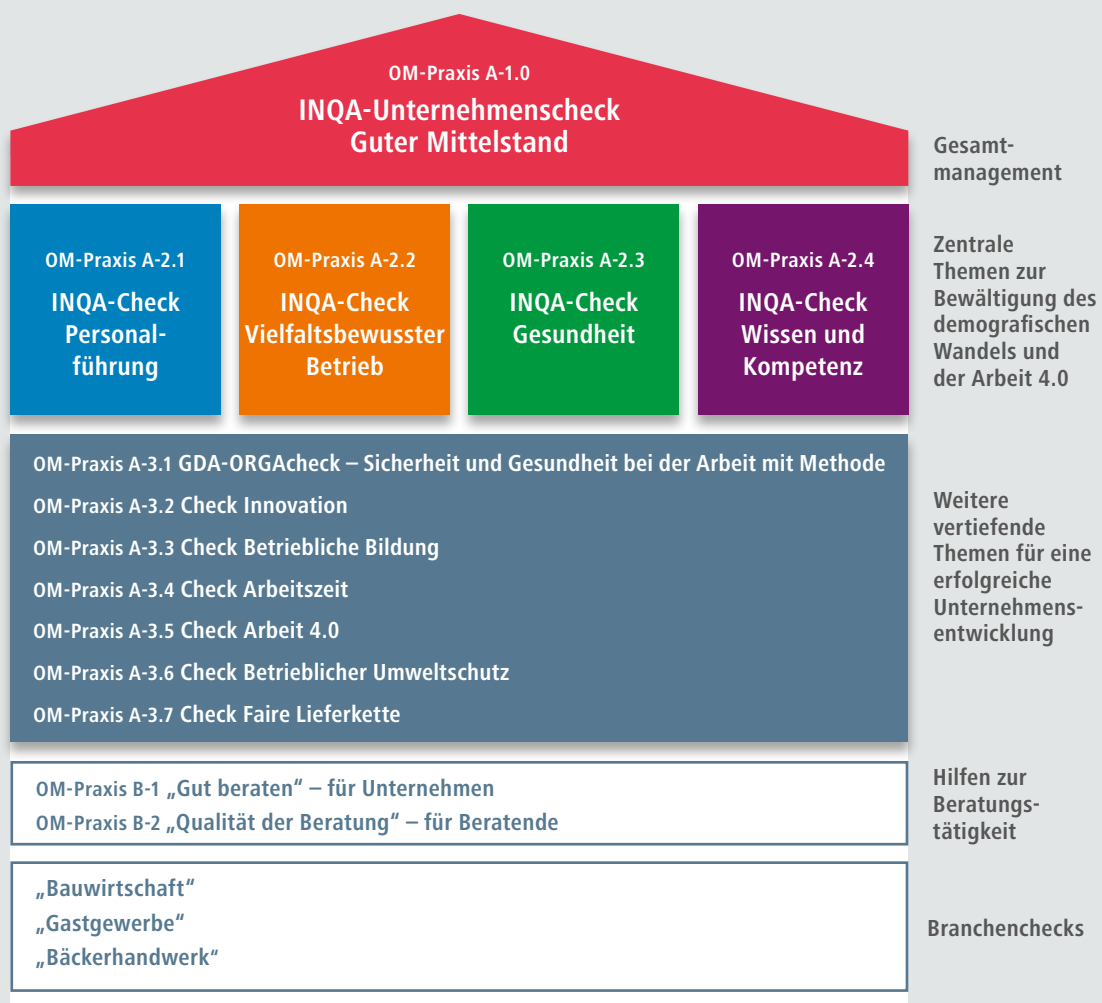


Die OM-Checks zur Selbstbewertung (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

Der OM-Check „Bäckerhandwerk“ ist eine Praxisvereinbarung und ein Selbstbewertungscheck, mit dem Betriebe ihre Potenziale zum Thema Arbeitsgestaltung und Organisation erschließen können. Der OM-Check „Bäckerhandwerk“ (gliedert sich ein in das Haus der Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) der Offensive Mittelstand. Das Besondere all dieser OM-Checks:

- ▶ Sie wurden im **Konsens aller OM-Partnerorganisationen** sowie weiterer relevanter Organisationen zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und als Selbstbewertungscheck entwickelt und verabschiedet.
- ▶ Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Wissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster** und ein einfacher Einstieg **in das jeweilige Thema** (auch ein Einstieg in weiterführende zertifizierte Managementsysteme wie ÖKO-Audit, EMAS, dem INQA-Audit, QM, AMS, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Praxisstandards/-Checks eine **Selbsterklärung** ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE für das Management“).

Die Nutzung aller Checks ist kostenfrei.



Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?

Die 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie sofort beginnen.	Handlungsbedarf	Mit diesen Themen einsteigen
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf		
► 1. Strategie		
Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind. Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können.		
► 2. Liquidität		
Wir steuern und überwachen permanent die Zahlungsausgänge und -einzüge sowie die Liquidität, so dass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist.		
► 3. Führung		
Wir formulieren eindeutige Aufgaben, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft (Motivation) der Beschäftigten.		
► 4. Markt und Kunde		
Wir kennen die Trends am Markt, wissen durch Kundenpflege und Einbinden unserer Kunden, welche Bedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Kunde besonders nützlich sind. Wir stellen uns attraktiv in der Öffentlichkeit dar.		
► 5. Organisation		
Wir können sagen, dass unser Unternehmen so organisiert ist, dass jeder weiß, was wie, von wem und wann zu tun ist und dass die Ressourcen passen und optimal genutzt werden.		
► 6. Unternehmenskultur		
Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Produkten, Angeboten und Dienstleistungen. Wir haben ein gutes Betriebsklima und unsere Beschäftigten kommen jeden Tag gerne zur Arbeit.		
► 7. Personal		
Wir geben jedem unserer Beschäftigten eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und haben diese mit ihnen vereinbart. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten.		
► 8. Leistungsprozesse		
Für die Herstellung und Verkauf unserer Produkte haben wir unsere Ablaufprozesse eindeutig festgelegt, damit passende Ressourcen nicht vergeudet werden (Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Qualität, Sicherheit, Umwelt). Die wirkungsvolle Umsetzung der Prozesse kontrollieren und verbessern wir kontinuierlich.		

1 Strategie

Ziel:

Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind und sein wollen (Strategie nach außen). Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit in unserem Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können (Strategie nach innen).



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 1.1 Wettbewerbsfähigkeit (Strategie nach außen)

Wir formulieren und verfolgen eindeutige und realistische Ziele für unser Unternehmen, wie wir in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir machen uns Gedanken über die Erwartungen der Kunden
- Wir wissen, welche Zielgruppen und Kunden kurz-, mittel- und langfristig für unsere Bäckerei bedeutsam sind
- Wir beobachten die Trends im Bäckerhandwerk und im gastronomischen Bereich
- Wir leben die Innovationskultur und streben Neuerungen an, z. B. Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Maschinen/Ausstattung
- Wir kennen unsere Stärken und Kernkompetenzen, auch die der Mitbewerber
- Wir kennen unsere Leistungsfähigkeit und -grenzen, die Potenziale und die Kompetenzen der Beschäftigten
- Wir prüfen im Rahmen einer Standortstrategie individuell, was wir wo anbieten wollen und können

Zum Beispiel:

- Unternehmensziele, Unternehmensleitsätze, Jahresplanungen, Zielvereinbarungen für Mitarbeiter, Wettbewerbsanalysen (z. B. SWOT-Analysen)



► 1.2 Interne Unternehmensziele (Strategie nach innen)

Wir beschreiben, mit welchen Zielen und Prozessen wir im Unternehmen arbeiten, wie wir miteinander umgehen und die Arbeit organisieren, um die Strategie nach außen umzusetzen.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir haben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, z. B. Beschwerdemanagement und entwickeln unsere internen Abläufe stetig weiter
- Wir sichern ständig die Qualität unserer Produkte, Dienstleistungen und Abläufe durch festgeschriebene Qualitätsstandards
- Wir beachten die aktuellen Gesetze, Verordnungen und Rechtsvorschriften und setzen diese rechtzeitig um, z. B. Hygienevorschriften, Steuergesetze, Arbeitsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetze, etc.
- Wir arbeiten stets kostenbewusst und termingerecht



Strategie

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf ▶ Wir achten auf die Gesundheit, Sicherheit und Nachhaltigkeit ▶ Wir pflegen eine respektvolle, wertschätzende und teamorientierte Kommunikation ▶ Wir nutzen effiziente Informations- und Kommunikationsprozesse Zum Beispiel: ▶ Führungsgrundsätze, Zielvereinbarungen, Team-Meetings, Leitlinien für den Umgang mit Kunden, QM-Systeme	

▶ 1.3 Information über die Unternehmensziele

Wir besprechen unsere Ziele und die Zielerreichung mit unseren Führungskräften und Beschäftigten. Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir führen jährliche Workshops mit den Führungskräften durch ▶ Wir führen mit jedem Mitarbeiter regelmäßig strukturierte Mitarbeitergespräche ▶ Wir vereinbaren mit einzelnen Teams in der Produktion, im Verkauf, in der Verwaltung und in der Logistik zukunftsorientierte Ziele ▶ Wir informieren die Mitarbeiter in Rahmen von Betriebsversammlungen über die aktuellen Entwicklungen, Maßnahmen und Projekte in unserer Bäckerei	
---	---

▶ 1.4 Personalplanung

Wir besitzen konkrete Vorstellungen, wie wir unseren jetzigen und zukünftigen Bedarf an qualifizierten Beschäftigten sichern, um unsere Strategie umsetzen zu können. Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir ermitteln kontinuierlich den Personalbedarf ▶ Wir setzen die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Qualifikation ein ▶ Wir fördern, qualifizieren und binden unser Personal mit attraktiven Maßnahmen ▶ Wir suchen gezielt Nachwuchskräfte mit entsprechender Nachwuchswerbung, z. B. systematischer Kontakt mit Schulen, Veranstaltung von Zukunftstagen, Schulpraktika ▶ Wir suchen gezielt nach Fachkräften mit entsprechender Werbung (auch Quereinsteiger, Geflüchtete, etc.) ▶ Wir stellen Ausbildungs- und Praktikumsplätze in allen Unternehmensbereichen bereit ▶ Wir bieten allen Mitarbeitern im Unternehmen zielgerichtete Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an → Siehe auch OM-Check „Betriebliche Bildung“ (OM-Praxis A-3.3) – www.check-betriebliche-bildung.de	
--	---

▶ 1.5 Region

Wir engagieren uns für die Region und unterstützen Beschäftigte dabei, ehrenamtlich tätig zu werden. Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung wahr (Corporate Social Responsibility). Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir unterstützen als Sponsor Veranstaltungen und Vereine ▶ Wir spenden Geld oder Sachspenden für soziale Zwecke ▶ Wir führen angemessene Maßnahmen zum Schutz der Umwelt durch ▶ Wir nehmen am kommunalpolitischen Leben zur Unterstützung unserer Region teil ▶ Wir nehmen ehrenamtliche Tätigkeiten wahr ▶ Wir engagieren uns in Verbänden und Berufsorganisationen ▶ Wir engagieren uns in Schulen, Kindergärten, Sozialeinrichtungen, Kirchengemeinden, Feuerwehren, Flüchtlingsunterkünften usw.	
---	---

2 Liquidität

Ziel:

Wir steuern und überwachen die Zahlungsaus- und -einzüge sowie die Kapitalverfügbarkeit, sodass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist. Wir streben eine ausreichende Rendite unter Sicherstellung der Liquidität an.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 2.1 Finanz- und Rentabilitätsplanung und Kontrolle

Wir planen unseren Geschäftserfolg und erstellen eine Finanzplanung mit erwarteten Umsätzen, Kosten (Liquidität, Rentabilität) und benötigten Kapazitäten. Wir führen regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche anhand unserer betriebswirtschaftlichen Auswertungen sowie Kalkulationen unserer Produkte durch und bewerten die Risiken.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir erstellen jährlich eine Personalkapazitätsplanung und bestimmen den Personalbedarf
- Wir stellen eine integrierte Ertrags- und Liquiditätsplanung auf mit einer detaillierten Umsatz- und Kostenplanung, einer Investitions- und Finanzierungsplanung, einen Marketingplan und führen monatliche Soll-Ist-Vergleiche durch
- Wir überwachen mit geeigneten Kennzahlen zur Steuerung die Erreichung der aufgestellten Planungen, z. B. zur Messung von Fortschritt oder Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen
- Wir kalkulieren alle Produkte hinsichtlich ihrer Rohgewinnaufschlagsätze und Deckungsbeiträge
- Aufgrund der Kalkulationen konzentrieren wir uns in unserem Sortiment auf Produkte, die einen hohen Ertrag erzielen. Der Ertrag ist dabei immer in Kombination der verkauften Menge und dem Rohertrag zu sehen
- Dabei prüfen wir, wie wir gezielt die ertragsstarken Bereiche ausbauen können
- Wir erstellen monatlich eine Kostenstellen- bzw. Profitcenterrechnung zur Überprüfung der Profitabilität von Bereichen und Filialen
- Wir gehen regelmäßig die OP-Liste (offene Posten) durch
- Wir überwachen kontinuierlich laufende Projekte (z. B. Umbaumaßnahmen) und erstellen eine Nachkalkulation hinsichtlich etwaiger Abweichungen

Zum Beispiel:

- Integrierte Ertrags- und Liquiditätsplanung, Finanzplan, Produktkalkulationen, qualifizierte BWA, Kostenstellenrechnung, ABC-Analyse, Deckungsbeitragsanalyse



► 2.2 Liquiditätsplanung und -kontrolle

Wir haben ein Verfahren, um unsere Liquidität zu planen und zu kontrollieren. Neben direkten finanziellen Risiken berücksichtigen wir auch andere interne und externe Risiken. Wir nutzen die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA). Liquiditätssicherung ist „Chefsache“.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir erstellen Abweichungsanalysen der Liquiditätsjahresplanung zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen



Liquidität

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	
▶ Wir stehen in regelmäßigem Kontakt mit unseren Kreditinstituten zur Abstimmung unserer Finanzierungen und der entsprechenden Kontoführung ▶ Wir sorgen für Rücklagen für Sonderzahlungen (z. B. Urlaubs-/Weihnachtsgeld, Nachzahlungen für Umsatzmieten, Steuernachzahlungen etc.) ▶ Wir beobachten Risiken und berücksichtigen diese bei unseren Planungen (z. B. saisonale Umsatzenschwankungen, Lieferkundengeschäft, etc.) Zum Beispiel: ▶ Kapitalflussrechnung, Cashflow-Analysen, Tilgungspläne, Verbindlichkeitspiegel	
▶ 2.3 Zahlungsmodalitäten und Sicherung Wir legen die Zahlungsmodalitäten so fest, dass keine temporären Zahlungsunfähigkeiten auftreten oder es zumindest nur im Vorfeld zu planbaren und beherrschbaren Auswirkungen kommt. Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir akzeptieren beim Kassiovorgang neben Bargeld auch die Möglichkeit der Kartenzahlung oder des e-payments ▶ Mit allen Geschäftspartnern (Zulieferer, Dienstleister, Lieferkunden etc.) werden feste Zahlungsziele und -modalitäten vereinbart ▶ Wir nutzen den Lieferanten-Skonti ▶ Wir kontrollieren täglich unsere Bargeldbestände und stimmen diese mit der Buchhaltung ab ▶ Aufstellung eines Forderungs- und Mahnwesens mit klaren Regeln bei nicht pünktlicher oder unvollständiger Rechnungsbezahlung ▶ Wir überprüfen regelmäßig die Lastschriftmandate	
▶ 2.4 Banksituation Wir verfügen jederzeit über ausreichende Kreditlinien bei unseren Hausbanken, dies sowohl hinsichtlich der Höhe der insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel als auch deren Laufzeiten. Anregungen aus der Praxis ▶ Wir informieren unsere Banken regelmäßig über die aktuelle Entwicklung anhand der Planungsrechnungen und erreichten Ist-Ergebnisse ▶ Wir nutzen die Angebote der Bank zu Rating-Gesprächen ▶ Wir beachten die Restlaufzeiten von vereinbarten Bankkreditlinien und nehmen rechtzeitig vorher Kontakt zur Bank auf ▶ Wir sprechen regelmäßig mit den Firmenkundenbetreuern über die Zinsentwicklung unserer Finanzierungsmöglichkeiten ▶ Wir haben eine Übersicht über die gewährten Sicherheiten und wie die Banken diese bewertet ▶ Wir erkundigen uns regelmäßig bei Hausbanken, Förderinstituten und der regionalen Wirtschaftsförderung nach Möglichkeiten öffentlicher Fördermittel (z. B. zinsverbilligte Darlehen und Zuschüsse) ▶ Wir pflegen den Kontakt zu mehreren Banken und konzentrieren uns nicht nur auf eine, um die Flexibilität zu erhöhen und die Abhängigkeit zu minimieren	

3 Führung

Ziel:

Wir formulieren eindeutige Aufträge, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Gute Führung verstehen wir als einen Motivations- und Lernprozess. Gute Führung schafft bei uns die Bedingungen für Produktivität, Gesundheit und Freude an der Arbeit. Wir vertrauen den Beschäftigten und übertragen ihnen Verantwortung.

→ INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) nutzen



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 3.1 Arbeitsaufträge und Erwartungen

Wir formulieren Arbeitsaufgaben und die Erwartungen an die Beschäftigten klar und eindeutig.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir haben für alle Arbeitsplätze Stellenbeschreibungen sowie Arbeits- und Betriebsanweisungen
- Wir führen regelmäßige Teambesprechungen durch
- Wir haben Kriterien für die Leistungsbeurteilungen festgelegt, um die Anforderungen für die einzelnen Stellen zu definieren
- Wir besprechen die Aufgaben mit den Mitarbeitern und kommunizieren unsere Erwartungen in systematischen Mitarbeitergesprächen
- Wir erläutern den Sinn und Nutzen von Aufgaben anhand der übergeordneten Ziele



► 3.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung

Wir verstehen uns als positives Vorbild und verhalten uns entsprechend, um glaubhaft unsere Zielsetzungen umzusetzen. Wir erkennen die Leistungen der Beschäftigten an und loben sie.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir pflegen einen wertschätzenden Umgang mit allen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern
- Wir haben Prinzipien und Grundsätze definiert und halten diese ein (z. B. selbst höflich sein, wenn man dies von seinen Beschäftigten fordert)
- Wir gestehen eigene Fehler ein und schaffen eine positive Fehler- und Lernkultur
- Wir lassen die Beschäftigten am Erfolg des Unternehmens teilhaben und schaffen Anreizsysteme zur Motivation für Mehrleistung (Bonuszahlungen, Umsatzbeteiligung etc.)
- Wir unterstützen unsere Mitarbeiter durch Lob, Anerkennung und konstruktives Feedback
- Wir sehen die Vielfalt der Beschäftigten als Bereicherung in unserem Unternehmen



► 3.3 Beschäftigte einbeziehen

Wir beziehen die Beschäftigten in die Arbeitsplanung und -gestaltung mit ein und nutzen die Erfahrungen und das Wissen in der Umsetzung unserer Planungen.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir binden die Mitarbeiter in Besprechungen über die Arbeitsplanung und -abläufe mit ein
- Wir binden die Mitarbeiter bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln ein
- Wir binden die Mitarbeiter bei der Einstellung von neuen Beschäftigten ein
- Wir beteiligen die Mitarbeiter bei der Entwicklung von Strategien und Zielen für das Unternehmen.
- Wir beziehen Mitarbeiter bei der Produktentwicklung und -einführung ein
- Wir beziehen Mitarbeiter nach Affinitäten und Vorlieben in Arbeitsbereiche des Unternehmens proaktiv ein (z. B. Betreuung von Social-Media-Kanälen)



Führung

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	
► 3.4 Handlungsspielräume	
Wir schaffen Bedingungen, unter denen die Beschäftigten eigenständig handeln, Eigenverantwortung übernehmen sowie ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können. Anregungen aus der Praxis: ► Wir legen entsprechend der definierten Aufgaben Entscheidungsspielräume bei klaren Zielen und Grenzen fest ► Wir führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch ► Wir delegieren Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter ► Wir definieren Budgets für kleinere Investitionen in einzelnen Bereichen ► Wir definieren gemeinsam mit den Führungskräften Leistungskriterien für Feedback	
► 3.5 Kontrolle und Ergebnisbewertung	
Wir überprüfen und bewerten unsere Zielerreichung im Unternehmen, in einzelnen Teams und unter Beschäftigten sowie Vereinbarungen mit den Beschäftigten. Wir haben die Kriterien für die Kontrollen beschrieben und allen vorab bekannt gemacht. Anregungen aus der Praxis: ► Wir überprüfen die Ziele und Zielerreichung und besprechen diese in den Teammeetings ► Wir überwachen die Umsetzung der Zielvereinbarungen durch ein regelmäßiges Controlling (z. B. Quartal-Feedback) ► Wir bewerten die Leistungen im systematischen Mitarbeitergespräch ► Wir führen Bewertungen der Führungskräfte durch die Beschäftigten durch (360-Grad-Feedback)	
► 3.6 Meine Gesundheit	
Ich denke bewusst an meine eigene Gesundheit, setze konkrete Maßnahmen um und bin damit auch Vorbild für die Belegschaft. Anregungen aus der Praxis: ► Wir achten kontinuierlich auf ausreichend Sport, Bewegung sowie auf gesunde Ernährung ► Wir versuchen Stress durch mentale Stressprävention zu vermeiden ► Wir planen verlässlich und verbindlich Urlaub und Erholungspausen ► Wir informieren regelmäßig zu Gesundheitsthemen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Verringerung des Krankenstands ► Wir beobachten regelmäßig die Entwicklung des Krankenstandes, um Missstände und Gefahrenpotenziale im Unternehmen zu erkennen und zu beheben → Angebote der Krankenkassen, Unfallversicherungsträger/Berufsgenossenschaften nutzen	
► 3.7 Ausfall des Unternehmers und von Führungskräften	
Wir haben Regelungen für den Fall, dass der Unternehmer oder Führungskräfte unerwartet ausfallen. Anregungen aus der Praxis: ► Wir haben für alle Positionen im Unternehmen Stellvertreterregelungen für den Urlaubs-, Krankheits- und Abwesendheitsfall ► Wir haben Unterschriftenregelungen, Vollmachten und Berechtigungen, die im Notfall genutzt werden können Zum Beispiel: ► Generalvollmachten für Vertrauenspersonen, Patientenverfügungen, Unternehmertestament, Password-Safe, Notfallkoffer	

4 Markt und Kunde

Ziel:

Wir können unseren Kunden konkret sagen, wo unsere Stärken liegen, um uns gegenüber Wettbewerbern abzuheben. Wir kennen die Trends am Markt, wissen durch Kundenpflege und Einbinden unserer Kunden, welche Bedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Kunden besonders nützlich sind. Wir stellen uns attraktiv in der Öffentlichkeit dar.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 4.1 Kundenbedarf und -zufriedenheit

Wir haben Verfahren, mit denen wir den Kundenbedarf und -zufriedenheit ermitteln und daraus gegebenenfalls Maßnahmen ableiten.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir analysieren Kundenbewertungen und reagieren vor allem auf negative Aussagen und Beschwerden (Internet, schriftlich)
- Wir nutzen ein standardisiertes Verfahren zum Umgang mit Beschwerden und kommunizieren diese im Unternehmen
- Wir führen in regelmäßigen Abständen Kundenbefragungen und gezielte Gespräche mit Kunden durch
- Wir haben einen festen Kundenstamm („Kundenbeirat“), der uns Anregungen und ein vertrauliches Feedback für die Verbesserung unseres Außenauftritts und unserer Produkt- und Servicequalität gibt
- Wir erfassen entsprechend der DSGVO Kundenkontakte und informieren diese über Neuigkeiten im Unternehmen
- Wir nutzen eine Kundenkarte, um die Kunden ans Unternehmen zu binden und deren Bedürfnisse zu identifizieren



► 4.2 Verhalten gegenüber Kunden

Unsere Beschäftigten wissen, dass jeder Kontakt mit dem Kunden das Bild des Unternehmens entscheidend prägt. Sie wissen, wie sie sich gegenüber Kunden verhalten sollen, um Kundenbindung und -zufriedenheit zu erhöhen. Unsere Beschäftigten sprechen mit den Kunden über unsere spezifischen Stärken und versuchen Möglichkeiten für eine Verbesserung unserer Leistungen sowie für neue Angebote/Produkte zu erkennen.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir stellen Regeln für höfliche und kundenorientierte Umgangsformen auf und beachten diese
- Wir führen regelmäßig Trainings und Workshops zum Thema „Kundenorientierung“ durch
- Wir bieten regelmäßig externe Weiterbildungsmöglichkeiten zur Förderung der Verkaufskompetenz an (z. B. ADB-Verbund)
- Wir treffen uns regelmäßig zum betriebsinternen Erfahrungsaustausch
- Wir führen regelmäßig Kontrollen (z. B. Testeinkäufe) durch



Markt und Kunde

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

► 4.3 Marketing

Wir haben ein Konzept, mit dem wir unsere Angebote und Dienstleistungen zielgruppengerecht präsentieren (Wer, Wann, Wo, Was). Wir überprüfen, welche Maßnahmen tatsächlich bei welchen Kundengruppen zielführend sind. Wir achten auf eine attraktive Außendarstellung unseres Betriebes.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir verfügen über eine aktuelle Internetpräsenz (z. B. Webseite, Social-Media-Kanäle etc.)
- Wir nutzen regelmäßig Social-Media-Kanäle, z. B. Facebook, Instagram, TikTok etc., um unsere Marktposition weiter auszubauen
- Wir motivieren Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner uns weiterzuempfehlen
- Wir bieten die Möglichkeit Produkte vorzubestellen (z. B. Telefonisch, Internet, Mobil etc.)
- Wir kennen und analysieren die Kundengruppen in unserem Unternehmen. Wer kauft bei uns ein?
- Wir passen unser Angebot den relevanten Kundengruppen an (z. B. Jüngere, Ältere, Gesundheitsbewusste, Berufstätige etc.), die für uns wichtig sind
- Wir erarbeiten uns ein Profil bzw. Alleinstellungsmerkmal, mit dem wir uns vom Wettbewerb abgrenzen
- Wir haben unsere Kernbotschaft festgelegt, die wir nach innen und nach außen kommunizieren
- Wir haben geeignete Werbemittel, die unser Alleinstellungsmerkmal unterstützen und hervorheben
- Wir haben eine Werbebotschaft, die den Nutzen aus Sicht des Kunden definiert
- Wir haben eine attraktive Außendarstellung (Einrichtungsstil, Auftritt im Internet, Erscheinungsbild Personal durch bspw. einheitliche Kleidung)
- Wir arbeiten mit Kooperations- und Geschäftspartnern zusammen, die zu unserer Unternehmensphilosophie passen



5 Organisation

Ziel:

Wir organisieren unser Unternehmen so, dass jeder weiß, was zu tun ist und dass die Ressourcen passen und optimal genutzt werden. Wir schaffen klare und lernförderliche Strukturen für ein erfolgreiches und zukunftsfähiges Unternehmen.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 5.1 Weisungs- und Verantwortungsbereiche

In unserem Unternehmen weiß jeder, was von ihm erwartet wird und welche Entscheidungsbefugnisse er besitzt. Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz sowie Datensicherheit sind Aufgaben eines jeden Verantwortlichen.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir haben eindeutige Weisungsbefugnisse/Verantwortungsbereiche (keine Überschneidungen) für das gesamte Unternehmen definiert
- Wir haben Stellvertreterregelungen, Stellen-/Funktionsbeschreibungen zur Klärung der Zuständigkeiten definiert
- Wir haben für alle Bereiche die notwendigen Betriebs- und Arbeitsanweisungen festgelegt
- Wir halten unser Organigramm aktuell



► 5.2 Arbeitsbedingungen

Wir erfassen die Risiken, die durch Gefährdungen und Belastungen bei der Arbeit verursacht werden. Wir legen Maßnahmen zur wirtschaftlichen, sicheren und gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung fest und kontrollieren diese regelmäßig (Gefährdungsbeurteilung).

Anregungen aus der Praxis:

- Wir organisieren die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung (Vorlagen der Berufsgenossenschaften nutzen)
- Wir beziehen die Beschäftigten bei der Beurteilung der Gefährdungen und Belastungen und der Festlegung der Maßnahmen mit ein
- Wir führen in regelmäßigen Abständen Unterweisungen durch (z. B. Hygiene, Datenschutz und Arbeitssicherheit)
- Wir stellen den Mitarbeitern die arbeitsplatznotwendige persönliche Berufsbekleidung und die persönliche Schutzausrüstung zur Verfügung
- Wir haben im Unternehmen ein Hygienekonzept nach der EU-Hygieneverordnung (HAACP-Konzept) erstellt – z. B. Vermeidung von Schimmel, angemessene Umkleidemöglichkeiten für das Personal, Hygieneschulungen, Handwasch-, Hautschutz- und Hautpflegemittel
- Wir nutzen die Hygiene-Leitlinie der Verbandsorganisation
- Wir verwenden Arbeitsschutzformulare und Checklisten
- Wir beachten die Beschäftigungsbeschränkungen z. B. Jugendarbeitsschutz- und Mutterschutzgesetz
- Wir haben die Betreuung und Beratung im Arbeitsschutz sichergestellt – z. B. passendes Modell zur betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Betreuung
- Wir nutzen die Präventionsanreize von Krankenversicherungen und Berufsgenossenschaften



Organisation

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	

► 5.3 Arbeitsplatzgestaltung

Wir planen und gestalten unsere Arbeitsplätze so, dass unsere Beschäftigten sich wohlfühlen und produktiv arbeiten können. Wir berücksichtigen dabei die Gefährdungsbeurteilung (siehe 5.2).

Anregungen aus der Praxis:

- Wir achten auf eine ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Wir sorgen für ein gesundes Raumklima, ausreichende Beleuchtung und angemessenen Lärmschutz
- Wir reinigen Pausen- und Sanitäreinrichtungen regelmäßig und behandeln und nutzen sie pfleglich
- Wir organisieren unsere Arbeitsabläufe frei von Gefahrenquellen



► 5.4 Arbeitsmitteleinsatz

Wir setzen geeignete, sichere und funktionsfähige Arbeitsmittel ein, um störungsfrei arbeiten zu können. Wir berücksichtigen dabei die Gefährdungsbeurteilung.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir setzen in unserem Unternehmen nur geprüfte Maschinen und Arbeitsmittel ein
- Wir planen die Intervalle für Instandhaltung und Wartung und integrieren diese in den laufenden Betrieb
- Wir überprüfen regelmäßig den Verschleiß und Mängel am gesamten Inventar. Bei Bedarf tauschen wir die Arbeitsmittel und Ausstattung zeitnah aus.



► 5.5 Notfallvorsorge

Wir sind auf eventuelle Notfälle vorbereitet. Unsere Beschäftigten werden regelmäßig trainiert und wissen, wie sie sich zu verhalten haben.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir haben Ersthelfer im Unternehmen benannt, die im Notfall Erste Hilfe leisten können. In allen Unternehmensbereichen ist ausreichend Material für die Erstversorgung vorhanden
- Wir haben Maßnahmen zum Brandschutz, es gibt einen Notfall- und Rettungsplan sowie einen Fluchtwegeplan
- Wir stellen sicher, dass die Regelungen und Informationen zum Verhalten bei Unfällen und umweltrelevanten Ereignissen von allen Mitarbeitern bekannt sind
- Wir haben EDV-systematische Vorkehrungen im Falle eines Cyberangriffes oder Datenlecks getroffen
- Wir sichern alle Systeme und Datenbestände regelmäßig durch ein Backup
- Wir haben einen Maßnahmenplan bei gehäuftem Auftreten von Krankheiten



► 5.6 Nachhaltigkeit, Wiederverwertung, Entsorgung

Wir haben geregelt, wie Rohstoffe, Arbeitsmittel, Ausschussware und Retouren umweltgerecht verwertet oder entsorgt werden. Wir haben überprüft, ob es weitere umweltrechtliche Anforderungen zu beachten gibt (Immissionen, Luftreinhaltung, Wasser, Boden/Natur). Wir halten den Energie- und Materialeinsatz bei allen betrieblichen Tätigkeiten so gering wie möglich.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir überprüfen, welche Rohstoffe, Retouren und Arbeitsmittel wiederverwertet werden können
- Wir informieren die Beschäftigten, die Kunden und die Öffentlichkeit zu unseren Nachhaltigkeitsmaßnahmen
- Wir kennzeichnen unsere Produkte entsprechend den gesetzlichen Vorgaben
- Wir kaufen umweltbewusst ein
- Wir bewerten unsere Lieferanten auf Basis nachhaltiger und umweltschonender Kriterien
- Wir optimieren die Ressourcen, um unnötigen Materialverbrauch zu vermeiden
- Wir setzen auf regionale Rohstoffe zur Herstellung von Backwaren



6 Unternehmenskultur

Ziel:

Wir begreifen unsere Unternehmenskultur als die „Persönlichkeit“ unseres Unternehmens. Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unseren Unternehmen, unseren Produkten und Dienstleistungen. Unsere Unternehmenskultur hilft uns, das Leistungs- und Innovationspotenzial unseres Unternehmens zu stärken und attraktiv für unsere Kunden zu sein.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 6.1 Arbeitskultur und Werte

Wir haben klare Vorstellungen darüber, wie bei uns gearbeitet und miteinander umgegangen wird. Dies haben wir besprochen und formuliert. Wir gehen wertschätzend mit unseren Mitarbeitern und Geschäftspartnern um.

Anregungen aus der Praxis:

- Vertrauen und Respekt sind gelebte Unternehmenskultur
- Unternehmens- und Führungsleitbild wurden gemeinsam entwickelt und kommuniziert
- Wir pflegen ein fehlerfreundliches und angstfreies Arbeitsklima
- Unternehmerische Verantwortung sowie Selbstverantwortung der Beschäftigten sind hoch ausgeprägt
- Wir haben den Umgang mit personenbezogenen Daten im Unternehmen (z. B. der Beschäftigten) entsprechend der DSGVO geregelt



► 6.2 Information und Kommunikation

Wir sorgen dafür, dass die Führungskräfte und Beschäftigten alle Informationen haben, die sie für ihre Arbeitsaufgabe benötigen. Es ist klar geregelt, wer wen wie worüber informiert.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir haben Informationen und Materialien zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Diese sind vollständig, einsatzbereit und für jeden zugänglich (auch mobil und digital)
- Wir führen regelmäßige Teambesprechungen und Erfahrungsaustausche durch, dabei dokumentieren wir die Ergebnisse und setzen sie um
- Wir führen die notwendigen Unterweisungen und Einweisungen in neue Arbeitsaufgaben, Arbeitsmittel und -stoffe sowie Hygienevorschriften einschließlich der Dokumentation durch
- Wir regeln die Übergabe zwischen den Schichten sowie zwischen den verschiedenen Bereichen im Unternehmen effizient und geben Informationen weiter
- Wir nutzen Kommunikationssoftware (z. B. Apple) über mobile Endgeräte zur internen Kommunikation
- Wir definieren die Online-Zugangsrechte, die EDV-Zugriffsrechte und physischen Zugriffsrechte und überprüfen sie stets auf Aktualität
- Wir dokumentieren Abläufe und deren Veränderungen in der Organisation in einem Organisationshandbuch
- Wir führen stets ein Wissensmanagement durch z. B. Dokumentation von Rezepten



Unternehmenskultur

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	
► 6.3 Transparenz und Fairness	
Wir haben klare Regeln, wie Entscheidungen nachvollziehbar vermittelt werden und wie wir im Betrieb miteinander umgehen. Anregungen aus der Praxis: ► Wir stellen stets sicher, dass die von uns erarbeiteten Unternehmensgrundsätze und -prinzipien für alle gleichermaßen gelten ► Wir haben eindeutige Verhaltensregeln im Konfliktfall (z. B. Mobbing, respektloser und unfairer Umgang)	
► 6.4 Vorausschauend handeln und aus Fehlern lernen (Präventions- und Fehlerkultur)	
Wir entscheiden und handeln vorausschauend, um absehbare Gefährdungen, Schäden und Störungen zu vermeiden und um die Gesundheit und Motivation unserer Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Wir gehen mit Fehlern konstruktiv um und sehen sie als eine Verbesserungsmöglichkeit. Anregungen aus der Praxis: ► Wir haben eine Fehlerkultur definiert, die in Teamsitzungen verankert und besprochen wird ► Feedback und Beschwerden von Kunden werden unverzüglich ausgewertet ► Wir begreifen Fehler als Lernchance ► Wir treffen gemeinsam Vereinbarungen und Vorkehrungen, damit Fehler nicht wiederholt werden ► Wir suchen nach Lösungen und nicht nach „Schuldigen“ ► Wir kommunizieren Fehlerursachen, damit auch andere davon lernen können	
► 6.5 Erscheinungsbild	
Wir schaffen ein glaubwürdiges unverwechselbares „Bild“ von unserem Unternehmen, unseren Produkten und Leistungen (Corporate Identity). Anregungen aus der Praxis: ► Unser einheitliches Erscheinungsbild ist im gesamten Unternehmen erkennbar (z. B. Logo, Internet, Geschäftspapieren, Außenwerbung, Berufskleidung) ► Wir tragen wiedererkennbare Bekleidung und treten den Kunden gepflegt gegenüber auf ► Wir sind in regionaler Presse, Internet und Social-Media präsent und pflegen kontinuierlich diese Kanäle	
► 6.6 Das Miteinander pflegen	
Wir organisieren gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse, um das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu fördern. Anregungen aus der Praxis: ► Wir bieten Möglichkeiten für informelle Gespräche (z. B. Kommunikationsecke) ► Wir veranstalten Weihnachtsfeiern, Betriebs- und Teamausflüge sowie gemeinsame Aktivitäten (Sport, Kultur, etc.) zur Förderung des Teamgeistes und kommunizieren die Rahmenbedingungen (Bezahlung etc.) ► Wir organisieren Gesundheitsförderungskurse für alle Mitarbeiter ► Wir feiern gemeinsam zeitnah besondere Erfolge ► Wir unterstützen den Austausch von Beschäftigten zwischen den Unternehmensbereichen, um die Aufgaben und die Funktionsweisen der Kollegen zu verstehen	

7 Personal

Ziel:

Unsere Beschäftigte sind die Wertschöpfer in unserem Unternehmen. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne produktiv und sicher bei uns arbeiten. Wir geben ihnen eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und binden sie an uns. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber für unsere Beschäftigten sein.

→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)
www.inqa-check-personalfuehrung.de



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 7.1 Einsatzbedingungen und Ressourcen

Unsere Führungskräfte sind unabhängig von einzelnen Projekten dafür verantwortlich, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Beschäftigten motiviert und produktiv arbeiten können. Dafür stehen den Führungskräften die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung (wie Kompetenzen, Zeit, Budget).

Anregungen aus der Praxis:

- Wir informieren und führen Unterweisungen zum sicheren und gesunden Verhalten bei der Arbeit sowie auf Arbeits-/Dienstwegen durch
- Wir sorgen für eine sichere und gesunde Arbeitsplatzumgebung durch ergonomische und funktionsfähige Arbeitsmittel
- Wir haben Regelungen im Umgang mit Daten entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen festgelegt



► 7.2 Abwechslung im Einsatz

Wir achten darauf, dass unsere Beschäftigten nicht immer das gleiche machen, sondern mit unterschiedlichen abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben betraut werden (auch für Vertretungsregelungen hilfreich).

Anregungen aus der Praxis:

- Wir unterstützen den Einsatz von Beschäftigten auch mal in anderen Bereichen
- Wir qualifizieren unsere Beschäftigten für unterschiedliche Aufgaben im Unternehmen
- Wir betreuen Mitarbeiter mit Sonderaufgaben zur Förderung der Motivation am Arbeitsplatz



► 7.3 Entwicklungsmöglichkeiten

Wir führen mit jedem Beschäftigten regelmäßig Gespräche über seine Leistungen, Vorstellungen und seine Entwicklungsmöglichkeiten.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir vereinbaren Ziele mit den Mitarbeitern und übertragen Verantwortung und Befugnisse
- Wir geben Feedback über Leistungen anhand festgelegter Kriterien
- Wir stimmen den Qualifizierungsbedarf und Weiterbildungsmöglichkeiten mit Mitarbeitern regelmäßig ab



Personal

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	
▶ Wir zeigen unseren Mitarbeitern berufliche Perspektiven auf und bieten externe Weiterbildungsmöglichkeiten an (z. B. Meisterschulen, ADB) ▶ Wir führen strukturierte Gespräche nach Krankheitsfall durch (Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM) und gliedern den Mitarbeiter dementsprechend wieder ein → Siehe auch OM-Check „Betriebliche Bildung“ (OM-Praxis A-3.3) – www.check-betriebliche-bildung.de → Portal der Deutschen Rentenversicherung mit Informationen/Formularen zu BEM nutzen	
▶ 7.4 Bindung	
Wir haben konkrete Maßnahmen, mit denen wir Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir behandeln unsere Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt (z. B. Leistungs-Feedback geben) ▶ Wir sorgen für eine lernfreundliche Atmosphäre ▶ Wir sorgen für eine leistungsgerechte Entlohnung ▶ Herausragende Leistungen und besonderen Einsatz für das Unternehmen werden durch eine gesonderte Gratifikation vergütet ▶ Wir ermöglichen eine familienfreundliche Arbeitsorganisation, z. B. flexible Arbeitszeitmodelle ▶ Wir unterstützen die betriebliche Altersvorsorge durch Arbeitsgeber-Zuschüsse ▶ Mit betrieblichen Angeboten unterstützen wir Gesundheitsförderung und Prävention	
▶ 7.5 Personalgewinnung	
Wir haben Ideen und konkrete Maßnahmen, wie wir neue geeignete Mitarbeiter finden. Wir positionieren uns als attraktiver Arbeitgeber (speziell auch in der Region). Anregungen aus der Praxis: ▶ Durch eine positive Darstellung des Unternehmens in der Region gewinnen wir neue Mitarbeiter ▶ Wir bieten Praktika und Ausbildungsplätze an ▶ Wir veröffentlichen auf unserer Internetseite Kommentare und Berichte von Auszubildenden ▶ Wir informieren die regionalen Zeitungen und Verlage, wenn es wesentliche Veränderungen im Unternehmen gibt, dazu verfassen wir einen Presseartikel ▶ Wir veranstalten regelmäßig den Tag der offenen Tür und andere öffentlichkeitsfördernde Events ▶ Wir kooperieren mit den örtlichen Schulen und Ausbildungszentren und führen gemeinsame Veranstaltungen durch ▶ Wir beteiligen uns an regionalen Messen, z. B. Ausbildungs- und Job-Messen ▶ Wir sind bei der Personalsuche auch in den Sozialen Medien präsent ▶ Wir nutzen die Netzwerke der Mitarbeiter zur Gewinnung neuer Arbeitskräfte (ggf. Prämien) ▶ Wir halten Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern (Netzwerk) ▶ Wir heißen alle neuen Mitarbeiter durch einen strukturierten Onboarding-Prozess im Unternehmen willkommen → Erasmus +, EU-Förderprogramm zur Unterstützung der beruflichen Mobilität innerhalb der EU nutzen	
▶ 7.6 Beruf und Familie	
Wir legen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und entwickeln dafür spezielle Maßnahmen. Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir bieten individuelle und flexible Arbeitszeiten an (z. B. Jahresarbeitszeitkonten, Teilzeitregelungen) ▶ Wir erstellen den Dienstplan unter Einbeziehung der Beschäftigten und deren Präferenzen ▶ Wir bieten Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen an	

8

Leistungsprozesse

Ziel:

Bei der Entwicklung unserer Produkte, unserer Angebote und Dienstleistungen achten wir auf Qualität und Wirtschaftlichkeit. Die Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter sind sicher, gesundheitsgerecht und umweltverträglich. Wir beachten die vorgeschriebenen gesetzlichen Regelungen zur Produktion und Verkauf von Backwaren.

**Erfolgreiche Praxis**

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► **8.1 Bestell-, Beschaffungs- und Einlagerungsprozesse**

Wir haben für die Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie anderen Arbeitsmitteln und sonstigen Leistungen eindeutige Kriterien festgelegt. Wir achten nicht nur auf den Preis, sondern auch auf die Qualität zur Einhaltung unserer Vorgaben.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir haben Spezifikationen für den Beschaffungsvorgang in allen Bereichen des Unternehmens festgelegt
- Wir haben klare Regeln, wer zu welchen Bedingungen einen Bestellvorgang auslöst
- Wir kontrollieren jeden Wareneingang auf Vollständigkeit, Richtigkeit, Haltbarkeit und Beschaffenheit vor Einlagerung und stimmen ihn mit der Rechnung ab. Unstimmigkeiten sind auf dem Lieferschein bzw. der Rechnung zu dokumentieren.
- Wir haben eine fachgerechte Lagerung und Beschriftung der Rohstoffe und Handelswaren sichergestellt
- Wir lagern Gefahrstoffe getrennt gemäß der gesetzlichen Vorgaben
- Wir achten bei der Beschaffung auf den Energieverbrauch der Geräte und Maschinen
- Wir bevorzugen langlebige Geräte mit entsprechend langen Garantiezeiten
- Wir achten darauf, dass die Geräte, Maschinen und Anlagen wartungs- und reparaturfreundlich sind
- Wir achten bei der Lagerung der Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe auf den Grundsatz „First-in/First-out“, zur Vermeidung von Überlagerungen
- Wir vermeiden Umweltbelastungen der Lagerung insbesondere durch Lärm beim Be- und Entladen, Abfall beim Entpacken
- Wir legen Minimal- und Maximalbestände fest, um die ständige Verfügbarkeit sicherzustellen und Überkapazitäten zu verhindern

► **8.2 Produktionsprozesse**

Wir sichern eine gleichbleibend gute Qualität der Backwaren und haben festgelegte Abläufe, Sicherheits- und Hygieneanforderungen. Geeignete Arbeits- und Hilfsmittel stehen zur Verfügung.

Anregungen aus der Praxis:

- Wir produzieren Backwaren nur auf Basis eines erstellten Backzettels (Produktionsplan), der von Filialen, den Wiederverkäufern oder automatisiert erstellt wird
- Wir beachten bei der Produktion der Backwaren die vorgeschriebenen Rezepturen (z. B. im Warenwirtschaftssystem hinterlegt)
- Wir gehen sorgsam mit den Materialien um und vermeiden unnötigen Verbrauch
- Sonderwünsche von Kunden sind mit dem Produktionsverantwortlichen abzustimmen



Leistungsprozesse

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	
▶ Wir kontrollieren laufend die Produktionsabläufe und die Produkte hinsichtlich der Qualität. Fehlerhafte Produkte werden nicht kommissioniert und als Ausschuß entsorgt ▶ Wir kontrollieren stichprobenweise die Qualität der Backwaren und vergleichen unsere Produkte mit denen des Wettbewerbs ▶ Wir achten stets auf die Einhaltung der Hygienevorschriften ▶ Wir führen eine fundierte Kalkulation zur Ermittlung der Verkaufspreise durch inkl. Deckungsbeiträge ▶ Wir prüfen, ob eine Verlagerung von Produktionszeiten von der Nacht in den Tag einen Mehrwert bietet (Finanziell, Arbeitsbedingungen etc.) ▶ Wir informieren uns regelmäßig über Innovationen und technische Neuerungen zur Optimierung der Produktionsprozesse ▶ Wir prüfen kontinuierlich den Energieverbrauch, um Energieeinsparmöglichkeiten zu erkennen ▶ Wir ermitteln regelmäßig die Produktivität der Produktion (Stundenleistung, Durchlaufzeiten, Ausschuss) ▶ Wir mischen Altbrot soweit möglich als Rohstoff dem frischen Brotteig zu. Zu dieser Art innerbetrieblichem Recycling stehen Anlagen zur Verfügung, die Altbrot bis zu einer mehnlähnlichen Konsistenz zerkleinern ▶ Wir entsorgen Restmengen – insbesondere von Problemstoffen – und Altgeräte sachgerecht	
▶ 8.3 Arbeitsprozesse im Versand	
Wir haben die Arbeitsabläufe im Versand klar strukturiert. Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir analysieren regelmäßig die vorgegebenen Routen und optimieren die Fahrwege und -zeiten ▶ Wir achten in der Kommissionierung auf effiziente Arbeitswege und -abläufe ▶ Wir sorgen für eine eindeutige Zuordnung der Produkte im Rahmen des Kommissionierungsprozesses (z. B. Fotos, Chargennummer)	
▶ 8.4 Arbeitsprozesse im Verkauf	
Wir haben die Arbeitsabläufe im Verkauf klar strukturiert und unsere Mitarbeitern sind auf den Umgang mit den Kunden vorbereitet. Standards für den Bedienvorgang sind festgelegt und der Verkaufsbereich ist organisiert. Anregungen aus der Praxis: ▶ Wir haben unsere Abläufe und Standards im Verkauf klar in einem Verkaufshandbuch strukturiert und festgelegt ▶ Wir stellen sicher, dass mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen vorhanden sind (z. B. Tageslicht, keine Zugluft, Pausenraum etc.) ▶ Wir haben unsere Anforderungen an Zusatzverkäufe klar formuliert ▶ Wir haben unsere Arbeitsprozesse so weit wie möglich digitalisiert (z. B. Bestellsysteme, Kassensysteme, web-basierte Tools zur internen Kommunikation, z. B. Checklisten, Übergaben, Vertretungsregelungen) ▶ Wir achten auf Sauberkeit und die Einhaltung der Hygienevorschriften in allen Bereichen ▶ Wir führen zur Einhaltung unserer Standards regelmäßig Testkäufe und Filialchecks durch ▶ Wir überprüfen täglich den Bestand an Bargeld und stimmen diesen mit der Buchhaltung ab ▶ Wir ermitteln regelmäßig filialbezogene Kennzahlen (Stundenleistung, Umsatz pro Kunde, Frequenzberichte) ▶ Wir stellen unseren Kunden aussagekräftige, optisch ansprechende und leicht verständliche Kundeninformationen zur Verfügung ▶ Wir führen regelmäßig Kundenbefragungen durch und besprechen die relevanten Ergebnisse mit den Mitarbeitern	



SELBSTERKLÄRUNG

INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“

Das Unternehmen

Name/Adresse

erklärt, dass es nach dem
INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“
und der damit verbundenen systematischen
und strukturierten Arbeitsweise geführt wird.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf Grundlage des
INQA-Unternehmenschecks „Bäckerhandwerk“
durchgeführt.

Ort/Datum

Unterschrift Geschäftsführerin/Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal zwei Jahre.

Checkliste zur Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Bäckereibetrieben		
Überprüfen und bewerten Sie die folgenden Punkte:	Ja	Nein
Umweltgerechter Einkauf und Beschaffung		
▶ Wir haben Grundregeln der umweltgerechten Beschaffung definiert, in dem wir	☐	☐
– bei der Beschaffung regelmäßig Angebote anderer Lieferanten einholen	☐	☐
– prüfen, ob die Rückverfolgbarkeit sichergestellt ist	☐	☐
– prüfen, ob die Produkte umweltschonend hergestellt sind	☐	☐
– prüfen, ob die Produkte insektizid- und pestizidfrei sind	☐	☐
– prüfen, ob es sich um ein genetisch verändertes Produkt handelt	☐	☐
▶ Wir streichen Produkte aus unserer Beschaffungsliste, die unseren Ansprüchen hinsichtlich des Umweltschutzes nicht genügen	☐	☐
▶ Wir arbeiten mit Landwirten und Mühlen zusammen und können auf den Anbau und die Verarbeitung der Rohstoffe Einfluss nehmen	☐	☐
▶ Wir berücksichtigen bei unseren Landwirten und Mühlen umweltrelevante Kriterien	☐	☐
▶ Wir beschaffen, soweit es möglich ist, die Produkte aus der Region und vermeiden damit lange Transportwege der Rohstoffe	☐	☐
▶ Wir ziehen die herkömmliche Herstellung von Backwaren aus einzelnen Rohstoffen aus Kostengründen, aus Gründen des Umweltschutzes und des handwerklichen Qualitätsanspruches der Verwendung von Vormischungen und „Industrie-Teiglingen“ vor	☐	☐
▶ Wir legen für eine umweltgerechte Beschaffung auch die Lieferantenauswahl fest	☐	☐
▶ Wir nutzen Mehrwegsysteme oder verzichten auf die Verpackung, um Abfall zu vermeiden	☐	☐
Herstellung		
▶ Wir behandeln Bäckerei- und konditoreitypische Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe wie Mehl, Zucker oder die Frischprodukte wie Ei- und Milchprodukte besonders sorgfältig, um z. B. Verunreinigungen oder eine Überlagerung zu vermeiden	☐	☐
▶ Wir greifen bei der Beschaffung grundsätzlich zu Produkten, die gegenüber vergleichbaren Produkten umweltfreundlicher sind	☐	☐
▶ Wir errechnen dazu aus den notierten absoluten Verbrauchsdaten Leistungskennzahlen, um zuverlässige Zahlen für den innerbetrieblichen oder den Vergleich mit anderen Bäckereien gleicher Größenordnung (Branchenvergleich) zu erhalten	☐	☐
▶ Wir ermitteln kontinuierlich die jährlich verbackene Mehlmenge als mengenbezogene Größe für produktionstechnische Vergleichskennzahlen (unter Berücksichtigung von Backmischungen und Teiglingen) (Kennzahl = Jahresenergieverbrauch durch die jährliche verbackene Mehlmenge)	☐	☐
▶ Wir können durch die Entwicklung innerbetrieblicher Umweltkennzahlen eine Beurteilung unserer Einsparungserfolge z. B. von Jahr zu Jahr oder der Zeit vor Umsetzung einer Maßnahme und danach feststellen	☐	☐
▶ Wir sparen Energie durch organisatorische Maßnahmen bzw. Verhaltensänderungen, wie zum Beispiel	☐	☐
– spätes ein- und frühzeitiges Abschalten der Energiezufuhr	☐	☐
– Nutzung der Nachwärme	☐	☐
– optimale Backflächenausnutzung	☐	☐
– eine sinnvoll abgestimmte Auslastung der Backflächen in der Backstube und in den Ladengeschäften	☐	☐
▶ Wir sparen durch technische Maßnahmen an bestehenden Backöfen und bei der Steuerung der Backöfen direkt oder indirekt Energie ein	☐	☐
Backen und Fertigstellen		
▶ Wir reduzieren den Ressourcenverbrauch von Energie (Gas, Heizöl oder Strom)	☐	☐
▶ Wir reduzieren die Belastungen durch Abwärme und Abgase sowie die Belastungen Lärm und Gerüche	☐	☐
▶ Wir gehen durch organisatorische Maßnahmen sparsam mit dem Ressourceneinsatz von Frischwasser, z. B. zur Gerätereinigung – und Energie zum Betrieb der Geräte und Maschinen um	☐	☐
Versand		
▶ Wir reduzieren bei der Auslieferung Lärm und Licht durch organisatorische Maßnahmen, da sie nennenswerte Belastungen der Nachbarschaft darstellen können	☐	☐
▶ Wir achten auf den Ressourceneinsatz beim Transport der Produkte zu den Ladengeschäften, z. B. den Energiebedarf und Lärm durch die Lieferfahrzeuge	☐	☐
Verkauf		
▶ Wir nutzen die Ladenbacköfen entsprechend der Bedarfsmengen und vermeiden unnötige Nutzungszeiten	☐	☐
▶ Wir schalten nach Geschäftsschluss alle nicht mehr benötigten Verbrauchsgeräte und Licht aus	☐	☐

Maßnahmenplan INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“

[illegible]

IMPRESSUM

INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“

Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation im Bäckerhandwerk verbessern?

OFFENSIVE MITTELSTAND

Gemeinsam für gute Unternehmen

Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“

Hohe Straße 85–87

50667 Köln

Tel.: 0221 800 91 880

E-Mail: info@offensive-mittelstand.de

www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung:

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“

Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V.

Bäcker- und Konditorenvereinigung Nord e. V.

Carsten Klingebiel, Unternehmensberater Hannover

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Fotos: Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. – Fotograf: Benedikt Banovic

Gestaltung: Isabell Goppert, Heidesheim

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg 2025

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.

Sie können den INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“ über den Bestellservice der Offensive Mittelstand bestellen:

www.offensive-mittelstand.de > OM-Checks > Bestellservice

Dieser Branchencheck wurde auf Grundlage des INQA-Unternehmenscheck angepasst und von allen Partnern der Offensive Mittelstand verabschiedet.

