

# „Die eine Entscheidung gibt es nicht“

**Georg und Christopher Krimphove zur Situation, Anforderungen, Perspektiven – aber auch zu Werten und Umgangsformen.**

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Was auch im Bäckereihandwerk nicht Halt macht, regelmäßig aber Bedingungen und Herausforderungen verändert. Die beiden Geschäftsführer der K-Familie geben einen Einblick darüber, wie sie den vielfältigen Aufgaben begegnen, um auf Ballhöhe zu bleiben – oder sogar den Markt zu prägen. Auch in Zukunft. Immer dabei im Blick: die Mitarbeiter und die Kunden.

---

## **Das Bäckerhandwerk verändert sich rasant – was bedeutet das für einen Familienbetrieb wie euren?**

**Christopher Krimphove:** Wir sehen heute in der Welt ohnehin, dass sich alles viel, viel schneller verändert als früher. Wo müssen wir mit dieser Veränderung mitgehen? Aber als gute Traditionsbäckerei dürfen wir das Gute auch bewahren. Gute Qualität, guter Kundenkontakt, ehrliche Produkte erhalten wir einfach.

**Georg Krimphove:** Tradition pflegen heißt ja nicht das Bewahren der Asche, sondern das Anfeuern der Glut. Dass man offen für etwas Neues ist und somit das Feuer stets lodern lässt, nicht in alte Muster verfällt.

## **Welche Entscheidungen habt ihr in den letzten Jahren getroffen, um euren Betrieb zukunftsfähig zu machen?**

**Christopher:** Diese eine Entscheidung gibt da nicht. Man muss ständig am Ball bleiben, man darf nicht in einen Investitionsstau geraten. Das haben wir die letzten Jahre wirklich gut geschafft. Weiterentwicklung der Filialen, Investition in die Produktion, aber auch die Digitalisierung, die uns als traditioneller Betrieb erst einmal schwergefallen ist. Da haben wir in den letzten Jahren aber Fahrt aufgenommen. Und dann muss es unser Fokus sein, immer mehr auf die Mitarbeiter einzugehen. Das wird unser größtes Problem, daher müssen wir auch daran intensiv arbeiten.

**Georg:** Man muss sich täglich hinterfragen, wo kann ich besser werden. Selbst wenn man erfolgreich unterwegs ist. Freuen über Erfolge ja, aber fragen, wo noch Luft nach oben ist.

## **Wie bewahrt ihr eure Werte und Traditionen trotz Veränderungen?**

**Christopher:** Alles, was in der Vergangenheit war – wie Demut und Respekt – sind Werte, die zeitlos sind. Aber sie kommen in der heutigen Zeit leider oft zu kurz. Es geht oft nur darum, wer kann am schnellsten, größten und weitesten. Nur weil sich da draußen die Welt verändert, wirft man seine Werte aber nicht über Bord.

**Georg:** Das hat ja auch etwas mit Wertschätzung und Toleranz anderen gegenüber zu tun. Aber wir müssen auch offen sein, sonst könnten wir uns nicht so lange am Markt halten. Man darf nicht jedem Zeitgeist hinterherlaufen, sondern muss festhalten an Dingen, die nicht aus der Mode kommen.

## **In welchen Bereichen hat sich die Arbeit im Bäckerhandwerk massiv verändert?**

**Christopher:** Es hat sich in allen Bereichen geändert. Dabei ist es vor allen Dingen deutlich schneller geworden. Das, was gestern noch gut war, kann übermorgen auf einmal keine Bedeutung mehr haben. Weil sich äußere Bedingungen wieder geändert haben. Wir müssen die Entwicklung annehmen, aber nicht jede Veränderung mitmachen. Es ist auch komplexer geworden. Angefangen im Büro. Aber auch die Verkäuferin vor Ort ist inzwischen eine Managerin zwischen backen, verkaufen, Bestellungen machen, Team führen und die Kunden zufriedenzustellen.

**Georg:** Uns wird aber auch von außen immer mehr aufgedrückt. Es ist zwar längst zur Mode geworden, auf die Bürokratisierung zu schimpfen. Es ist aber auch etwas da dran. Früher konnte der Bäcker 90 Prozent seiner Zeit in der Backstube verbringen. Heute, ganz gleich in welcher Größe, muss er sich die Hälfte seiner Zeit mit dem Ausfüllen irgendwelcher Dokumente, Einhalten von Richtlinien und Temperaturkontrollen befassen. Es ist manches Mal schon desillusionierend. Man bekommt etwas von Behörden aufgezwungen, das zuvor nicht hinterfragt wurde und die Ist-Situation nicht verbessert.

## **Man benötigt also zwangsläufig mehr Men-Power ...**

**Christopher:** Definitiv. Das ist auch der Grund warum Kleine immer mehr aufgeben, weil sie nicht die Men-Power haben, die Bürokratie zu erledigen. Da ist dann der Inhaber, der in der Backstube steht, Bestellungen erledigt. Eine zweite Person kann er sich nicht leisten. Weil am Ende des Tages nicht genügend übrig bleibt.

## Welche Rolle spielt Kreativität im Alltag?

**Christopher:** Eine ganz wichtige. Allein um sich von diesen ganzen Bürokratie-Zwängen zu lösen. Bei mir kommen die besten Ideen im Urlaub. Einfach wenn man mal einen Schritt draußen vom Tagesbetrieb ist. Meine Art ist es ohnehin am, anstatt im Betrieb zu arbeiten. Es muss ja auch laufen, wenn Vater und ich mal nicht vor Ort sind. Dafür haben wir in den letzten Jahren einiges getan. Wenn man außerhalb ist, hat man Zeit und Platz, Ideen und Kreativität zu entwickeln. Das geht vom neuen Produkt bis zur Gestaltung eines neuen Ladens. Wenn man zu 100 Prozent im Prozess steckt, schränkt das ein. Kreativität braucht Platz. Nicht nur bei mir. Darum rate ich auch unseren Führungskräften, ab und zu mal ein paar Schritte rauszugehen und dann auf das Ganze zu blicken.

**Georg:** Wenn man allein unser Sortiment betrachtet... Von dem, was vor 20 Jahre dazu gehörte, ist kaum noch ein Artikel dabei. Ich denke da an das Kassler und das Weißbrot. Wir haben gedacht, dass wir sie nie aus dem Sortiment nehmen würden und könnten. Aber der Kundennutzen war nicht mehr gegeben. Zudem haben wir uns auf die Fahne geschrieben, nicht der 08/15-Bäcker zu sein, der was am schnellsten zu erstellen ist mit dem höchsten Profit verkauft. Wir haben gesagt, wir wollen anders sein als die Mehrzahl der anderen Bäckereien. Natürlich beflügelt das auch die Kreativität, da wir nicht so ein starres Denken an den Tag legen. Wir haben aber auch in den letzten fünf Jahren Artikel kreiert, mit denen wir uns von der Masse abheben. Nur so können wir auch bestehen. Wenn wir uns preislich mit Discounter vergleichen wollen, haben wir verloren. Wir müssen Qualität liefern. Das geht eben häufig mit individuellen Artikeln, die man als Alleinstellungsmerkmal hat.

## Man hat den Artikel also nicht bloß einen neuen Namen gegeben, sondern neue entwickeln, oder?

**Georg:** Genau, allein in der Teigführung. Früher wurde eigentlich Teig gemacht, kurze Ruhephase und dann der Ofen aufgemacht. Heute geht die Mehrzahl unserer Produkte über die Reifekammer, 24 Stunden Teigruhe – alles mit mehr Aufwand verbunden – aber wir können auf chemische Zusätze verzichten. Im Brotbereich zu 100 Prozent. Und die Qualität ist einfach anders. Das Brot schmeckt besser, ist besser bekömmlich. Unsere Kunden danken es ja auch.

## Wie entstehen neue Produkte überhaupt?

**Christopher:** In dem man offen ist und aufmerksam dem Kunden zuhört. Ohne gleich auf jeden Trend aufzuspringen, der nach sechs oder acht Wochen wieder vorbei ist. Früher hieß es auch, dass Dinkel ein Trend sei. Heute ist er eine Essgewohnheit. Da merken wir schon, dass Dinkel in einer Stadt wie Münster sehr stark nachgefragt wird. Also gucken wir auch, welches Produkt wir noch aus Dinkel entwickeln können. Zudem kommt er auch noch aus der Region. Wir sind also in mehrfacher Hinsicht nah am Kunden.

**Georg:** Wenn wir unterwegs sind, beispielsweise in Belgien, gucken wir in die Auslagen, probieren. Vor wenigen Wochen habe ich beispielsweise eine Spekulationsschnecke, in Belgien ein Ganzjahresprodukt, gegessen. Gerade überlegen wir, ob das auch etwas für uns und die Weihnachtszeit ist. Eventuell in anderer Form. Viele Produkte, die wir im Sortiment haben, sind uns über den Weg gelaufen. Oder wir waren von einer Idee so überzeugt, dass wir sie verfolgt haben.

## Was ist euch bei Mitarbeitenden in der Produktion wichtig – fachlich und menschlich?

**Christopher:** Erst einmal brauche ich eine Identifikation mit unserem Weg. Man muss wissen, dass wir anders ticken. Wir stehen zur Regionalität, zu unserer Heimat. Das weiß man nicht von vornherein, aber man kann Menschen auch überzeugen. Die Frage ist, ob dieser junge Mensch Bock hat, den Weg mit uns zu gehen. Er muss auch eine Leidenschaft mitbringen. Gerade in der Backstube. Wichtig ist auch, dass man gut mit Menschen kann, teamfähig ist.

## Viele Mitarbeitenden sind seit Jahrzehnten dabei. Was macht die Arbeit bei Krimphove so besonders?

**Christopher:** Wir haben regelmäßig Jubiläen. Gerade haben wir wieder einen Mitarbeiter, der seit 45 Jahren im Haus ist. Das zeigt, dass uns das Wohl der Mitarbeiter schon unter Heinrich immer wichtig war. Das hat Krimphove stets ausgezeichnet und hat man auch mir mit auf den Weg gegeben. Es zahlt sich aus, wenn Du Mitarbeiter wie Menschen behandelst, ihn auch mal zur Seite nimmst, wenn er ein Problem hat und mit ihm eine Lösung suchst. Es gibt dabei kein Patentrezept. Die Basics wie faire Löhne und Arbeitsbedingungen müssen stimmen. Das ist aber Grundvoraussetzung. Ansonsten hast du eh schon verloren. Wir müssen und wollen über unsere Menschlichkeit und Nähe kommen. Ich möchte den Begriff der K-Familie nicht strapazieren. Aber genau so sehen wir uns.

**Georg:** Alles andere hätte auch eine kurze Halbwertszeit. Natürlich gibt es wie in anderen Familien auch mal Knatsch. Aber das wird auf eine ordentliche Art und Weise gelöst. Das Wichtigste für uns ist Respekt. Wir erwarten ihn, zollen ihn aber auch anderen. Wie Christopher schon gesagt hat, wird auch mal privat gesprochen. Innerhalb der Gruppen und Abteilungen gibt es Freundschaften, da trifft man sich auch außerhalb der Firma. Ein Zeichen, dass es zwischenmenschlich passt.

## Wie integriert ihr neue Kolleginnen und Kollegen?

**Christopher:** Das ist ja Unternehmenskultur. Wie geht man miteinander um. Ich kann nichts anderes machen, als es vorleben. Ein Beispiel: Wir waren vor einigen Wochen im Rahmen unserer Zertifizierung gemeinsam essen. Früher war es schon steifer, war eben ein reines Geschäftsessen.

Jetzt war es so: Wir können einen schönen Abend und Spaß miteinander haben, können den Schalter aber auch umdrehen, arbeiten die Themen ab. Auch die Eigeninitiative ist echt wieder da.

## Also keine Angst vor euch ...

**Georg:** Gutes Stichwort. Da hatte ich vor 20 Jahren ein Aha-Erlebnis. Ich kam in die Backstube. Dabei war ich der typische Westfale, nichts sagen ist Lob genug. Habe nur etwas gesagt, wenn etwas schlecht war. Da kam ich mit dem Backstubenleiter ins Gespräch. Der sagte: Wenn Du morgens in die Backstube kommst, bekomme ich schon Bauchschmerzen. Das ließ mich aufhorchen. Dabei wollte ich mir vor den Augen meines Vaters eigentlich nur eine eigene Handschrift zulegen. Nach diesem Erlebnis habe ich mich coachen lassen. Vor allen Dingen auch, als der Umbau und Umzug, aber auch als die Übergabe an Christopher anstand. So ein Erlebnis wie ich es hatte, wollte ich ihm ersparen. Die Führungsstile haben sich aber auch radikal und Gott sei Dank geändert. Mit der Methodik von vor 30 Jahren würde ja jeder nach zwei Wochen abhauen.

**Christopher:** Du musst die ganze Führung und Kommunikation anpassen. Du musst mit dem älteren Mitarbeiter mal ein Wort wie früher wechseln, dem 18-Jährigen aber ganz anders begegnen

## Wie erlebt ihr den Austausch der Generationen?

**Christopher:** Wir haben ein paar Leuchttürme im Verkauf, die die Krimphove-Werte unterbewusst vertreten. Ich sag aber auch, seid offen für die Generation, die jetzt kommt. Lernt voneinander. Wenn jung von alt und alt von jung lernen und nicht nur mit dem Finger auf andere zeigen würde, wäre uns viel geholfen.

## Welche Rolle spielen Weiterbildung und handwerkliches Können?

**Georg:** Wir müssen uns immer wieder fragen, tun wir genug für unsere Auszubildenden? Da gibt es immer Luft nach oben. Und die, die zu uns kommen, die müssen natürlich etwas mitbringen. Aber Techniken, die wir haben, lernen die in anderen Backstuben gar nicht. Wir haben andere, sind noch nicht so automatisiert wie die Mehrzahl in unserer Größe. Wir machen noch sehr viel händisch. Allein jedes Brot geht noch durch die Hand. Was auch ein Qualitätsmerkmal ist. Wir versuchen sie durch Seminare weiterzubilden. Beispielsweise in Weinheim, da ist eine große Bäckereifachschule. Wir schicken da schon mal einige Führungskräfte hin, haben auch schon ein- oder zweimal Auszubildenden ein Auslandssemester in anderen Bäckereien ermöglicht. Auch um uns als Arbeitgeber interessanter zu machen. Eine Auszubildende war zum Beispiel mal in Wien.

## Was spürt man in der Backstube davon, dass ihr ein Familienbetrieb seid?

**Christopher:** Wir sind noch jeden Morgen da vor Ort. Wir haben ja inzwischen auch einen Produktionsleiter, der schon einiges gesehen hat. Der sagt, dass das allein registriert wird. Zudem schaffe es Nähe, wenn die Chefs durch die Backstube gehen und grüßen, selber nach dem Rechten schauen und den persönlichen Austausch suchen. Es entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl.

**Georg:** Führen durch Vorbild ist ja nun ein Grundsatz, der nicht ganz von der Hand zu weisen ist. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass du da bist, wenn es weh tut. Heißt nicht, dass wir dastehen und den Teig in die Form geben.

## Wie geht ihr mit dem Fachkräftemangel um?

**Christopher:** Wir müssen uns von der Backstube her noch attraktiver darstellen, allein was die Arbeitszeiten angeht. Wir könnten schon 70 Prozent der Schichten in den Tag legen, weil wir ganz viel vorproduzieren können. Nachts müsste dann eben nur noch abgebacken werden. Aber auch da versuchen wir, beiden Generationen gerecht zu werden. Denn die Alteingesessenen, die seit 20 oder 30 Jahren in der Backstube arbeiten, möchten sich zum Ende ihrer Karriere nicht mehr umstellen. Die Jungen möchten es schon gerne so haben. Wir müssen uns zudem noch mehr nach außen zeigen. Das Beste sind zufriedene Angestellte, was auch die Kunden registrieren. Vielleicht wird ja auch aus einer Kundin mal eine Mitarbeiterin. Oder sie kennt jemanden, der etwas sucht.

**Georg:** Ganz werden sich die Arbeitszeiten sicher nicht ändern lassen. Aber nicht nur, dass die älteren Mitarbeiter ihren Tagesrhythmus nicht mehr ändern wollen. Es fehlt ihnen ja auch dadurch, dass es Nachtzuschläge gibt, auf der Abrechnung. Das können bis zu 300 oder 500 Euro netto sein. Die Jungen sagen, okay, weil häufig auch der Partner verdient. Wir zahlen schon über Tarif, merken aber, dass wir an Grenzen kommen, können die Kosten nicht in die Höhe schrauben. Der Kunde ist preissensibler. Wir, als die Innungsbäcker, verlieren ohnehin schon Marktanteile an die Discounter. Wir können froh darüber sein, dass wir in einer Stadt wie Münster leben, wo die Menschen bereit sind für Qualität auch einen angemessenen Preis zu zahlen.

## Wo seht ihr die größten Herausforderungen?

**Christopher:** Aktuell ist es das Thema Rohstoffkosten. Bei uns wird der Kaffee immer mehr zum Luxusgut. Schokolade, Mehl, Butter das sind Sachen, bei denen die Kosten explodieren. Und dennoch haben wir den Anspruch, nur beste Rohstoffe zu verwenden. Wir wollen nicht Butter durch Margarine oder Marzipan durch Persipan ersetzen. Um dennoch einen fairen Preis aufrufen zu können müssen wir sehen, wie wir Prozesse optimieren. Es wird auch über die Sortimentsbereinigung gehen. Ein großes Angebot bringt immer mehr Kosten mit sich. Wahrscheinlich werden wir in einige Jahren noch einmal 20 Produkte weniger im Sortiment haben.

**Georg:** Zur Ausgangsfrage: Wir haben einen hohen Altersdurchschnitt. Einige langjährige Mitarbeiter gehen bald in Rente. Sofort könnte ich 15 aus der Backstube benennen, die in den nächsten fünf bis acht Jahren ausscheiden. Dann kommt ein Cut. Da musst du, wenn vielleicht auch nicht in gleicher Zahl, etwas finden. Das wird eine Herkulesaufgabe.

## **Qualität hat ihren Preis - wie bleibt ihr attraktiv und konkurrenzfähig?**

**Georg:** Durch faire Bezahlung, guten Umgang sowie Wertschätzung. Und, wie schon gesagt, an den Arbeitszeiten schrauben. Das ist ja ein Arbeitnehmermarkt. Heute kann sich jeder zwischen fünf Stellen entscheiden. Von der Politik brauchen wir Verlässlichkeit und keine Versprechen, siehe Stromsteuer, die nicht gehalten werden. Auch für unsere Investitionen benötigen wir eine Sicherheit, müssen uns auf Versprechen verlassen können. Nicht umsonst tun sich das eine Menge unserer Kollegen nicht mehr an. Sie verkaufen an Investoren.

**Christopher:** Für die Kunden müssen wir Produkte entwickeln, die es bei Krimphove gibt und woanders nicht. Dafür müssen die Kunden bereit sein. Für das Besondere! Dann kann man bei uns eine gute Qualität kaufen. Auch wenn wir schon bei manchem Brot bei 30 Cent für eine Scheibe sind. Die größte Gefahr liegt darin, dass wir irgendwann für den Kunden nicht mehr bezahlbar sind. Es ist dabei auch eine Frage, wie die Politik den Mittelstand, das Handwerk entlastet.

## **Welche Rolle spielt der regionale Bezug?**

**Christopher:** Man muss aufpassen, dass es für die Kunden nicht zur Selbstverständlichkeit wird. Aber für mich ist es ein Grundwert. Alles, was regional zu beschaffen ist, versuche ich auch wirklich regional zu beschaffen. Trotzdem muss Regionalität für uns bezahlbar bleiben. Es kann nicht sein, dass Regionalität plötzlich 50 Prozent im Einkauf mehr kostet als woanders. Dann ist irgendwann auch das Produkt nicht mehr bezahlbar. Die Kriege führen uns doch vor Augen wie wichtig es ist, abgesichert zu sein. Das sind wir unter anderem bei Eiern, Milch und Dinkel. Wir haben unsere verlässlichen Partner, die wir im Gegenzug stützen möchten.

## **Welche Anforderungen stellt ihr an Rohstoffe und Partner?**

**Christopher:** Beste Qualität. Es bringt mir nichts, wenn ich einen lokalen Rohstoff bekomme, der nichts ist. Offene, faire und partnerschaftliche Kommunikation gehört ebenso dazu.

**Georg:** Für uns ist häufig wichtig, dass wir ein Gesicht hinter dem Produkt haben. Wir kennen sie, trauen ihnen. Das ist einfach Vertrauen. Und die Lieferung erfolgt direkt. Umgekehrt brauchen die Partner aber auch Gewissheit von uns. Und die bekommen sie. So haben wir beispielsweise seit ein paar Wochen Äpfel von Grothues-Potthoff mit einfach deutlich mehr Geschmack. Auch mit den Erdbeeren kann der Handel nicht mithalten.

## **Glutenfreie Produkte und ein Online-Shop gehören zu den jüngsten Neuerungen. Was kommt als Nächstes?**

**Christopher:** Das Thema glutenfrei wird weiterentwickelt. Da sehen wir Bedarf und eine große Chance. Nach dem wir da eine gute Basis geschaffen haben, heißt es generell erst einmal, den Bereich ausweiten. Wir haben seit einem halben Jahr eine Mitarbeiterin, die an Zöliakie erkrankt ist und sich nun federführend damit beschäftigt. Damit haben wir auch dort jemanden, der Leidenschaft reinsteckt. Sie entwickelt Müslis, Granolas, zuletzt ein Franzbrötchen. Sie hat Bock darauf. Da können wir jetzt Gas geben. Was kommt noch? – Wir machen zwei neue Filialen auf. Im September an der Robert-Bosch-Straße 17 und Anfang 2026 geht es nach Albachten. Auch das Thema Catering wird interessanter. Da gibt es eine enorme Nachfrage.

**Georg:** Das Thema Filialen und neue Standorte haben wir aufmerksam im Blick. Wie schon in anderen Fällen, die mit Klostermann in Hilstrup begonnen haben und zu denen Uekötter oder Kisfeld gehören, heißt es oft: Alter erreicht, keinen Nachfolger. Die suchten einen Partner, der sie nicht über den Tisch zieht. Das ist eben auch unsere Devise. Immer fair verhandeln für beide Seiten. Sicher hätten wir hier und dort etwas sparen können, wenn wir härter verhandelt hätten. Dafür bekommen wir aber einen Kundenstamm, den wir nicht aufbauen mussten. Das hat sich herumgesprochen. Für uns passte es, weil es weiße Flecken auf der Filiallandkarte waren

## **Habt ihr Wünsche oder gar Visionen für die Zukunft?**

**Christopher:** Wenn man auf der Welt – oder allein in Deutschland – nach links und rechts guckt, sollten wir uns klarmachen, wie gut es uns geht. Wir haben eine extreme Komfortzone. Sicher können wir die noch ausbauen. Aber wenn wir es hinbekommen, dass wir zufriedene Mitarbeiter haben, wenn die Menschen in meinem engsten Umfeld zufrieden sind, gibt mir das enorm viel. Das ist mein Ernst. Da brauche ich nicht 10000 oder 20000 Euro mehr. Das macht mich nicht glücklicher. Ein Wunsch ist auch, dass man wieder freundlicher zu- und miteinander ist. Auch wenn mal etwas schiefgeht. Wir sind ein Handwerksbetrieb. Da sind die Brötchen mal größer, mal kleiner. Jetzt im Sommer auch mal pappig. Dazu müssen die Menschen nicht gleich ihre Meinung im Netz absondern. Den Menschen sehen, auf ihn zugehen.

**Georg:** Man muss sich stetig ändern, damit es so bleibt wie es ist. Beruflich freue ich mich, dass Christopher und sein Team das alles so toll hinbekommen. Da weiß ich alles in besten Händen. Für mich steht nun vielleicht der persönliche Genuss der Zeit in den nächsten Jahren mehr im Vordergrund.