

# „Jede Krise hat uns weitergebracht“

### Bäckerei Fischer liefert seit 1913 Brot – in guten wie in schlechten Zeiten

Von Marlene Bry

„Das war unsere erste Krise dieser Tragweite“, sagt Carole Müller. Die 39-Jährige ist seit 2014 Geschäftsführerin der Bäckerei Fischer. Mit der Krise meint sie den Lockdown. Am Tiefpunkt ist der Umsatz um 60 Prozent eingebrochen. Ein Drittel der Filialen war vorübergehend geschlossen. Mit „uns“ meint sie die neue Generation im Familienunternehmen. Carole Müller hat im Frühling 2020 ihre erste große Bewährungsprobe gemeistert. Das Unternehmen besteht seit über 100 Jahren und war damit bereits zuvor krisen-erprobt. Das grüne Markenzeichen der Bäckerei prägt das Stadtbild von Luxemburg. Ungehebelprägt aber auch die Geschichte des Landes: die dahnierische.

## Family Business

Eingrahnt von Wiesen und kleinen Naturschutzgebieten liegt das heutige Betriebsgelände der Bäckerei Fischer in Mendorf. Näher hat man sich dem Gebäudekomplex, schwebt mit einem Mal der Duft von frisch gebackenen Brot über den Feldern. Das ist der Arbeitsplatz von Carole Müller. Bleibt die Frage: Wie kam man hier bloß arbeiten? „Ja“, lacht Müller, „als ich hier angefangen habe, habe ich fünf Küle zuzuzoomen“. Sie sitzt in einem gebältem Kleid im Büro und erzählt mit wachen Augen, wie es überhaupt dazu kam, dass sie – Frau Müller – das Familienunternehmen Fischer durch die größte Krise der letzten Jahrzehnte führt.

Wenige Jahre vor dem Ersten Weltkrieg, es ist das Jahr 1913, eröffnen Eugène und Marguerite Fischer die erste Bäckerei in Diekirch. Im Krieg wird das Mehl rationiert. Das Ehepaar schafft es dennoch, weiterhin Brot zu backen und Eugène Fischer bringt es mit einem Handwagen in die Nachbarstädte. Nach dem Krieg eröffnet er erste Filialen in den Grenzstädten Walleendorf und Hollendorf. Die Nachfrage steigt.

Der Zweite Weltkrieg kommt und inzwischen ist Sohn Joe mit in das Geschäft eingestiegen. Vater und Sohn liefern jeden Tag frisches Brot aus, bis das Jahr 1943 kommt. Joe wird zwangsrekrutiert und muss nach Polen, um seinen Militärdienst zu leisten. Im Oktober desselben Jahres gelingt ihm die Flucht vor der Wehrmacht, doch in diesem Jahr werden seine Eltern ins Schloss Siersteden in Lager Jeschitz-Wartha deportiert. Sie kehren erst nach der Befreiung zurück. Der gesamte Be-

sitz der Familie Fischer wird von der deutschen Zivilverwaltung beschlagnahmt. Carole Müller, die heute ihr Leben verwalte, kennt keine Details zu dieser dunklen Zeit. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernimmt der Sohn Joe Fischer das Geschäft und strukturiert es um. „Er war ein Visionär“, sagt Carole Müller. Bisher wurde in jedem einzelnen Laden das Brot gebacken. Fiel ein Ofen aus oder wurde der Bäcker krank, gab es nichts zu essen. Joe Fischer führt die Arbeitsteilung ein, lässt an einem Ort produzieren und die Geschäfte beliefern. Das war die Lösung zu dem, wie die Bäckerei heute ihre Filialen betreibt. Das ist auch der Punkt, an dem sich die Geschichte von Familie Fischer mit der von Familie Müller verbindet: Joe nimmt Kontakt auf mit seinem damals größten Zulieferer. Es ist die Mühe von Carole Müllers Familie. „Und da hat mein Großvater zu Joe gesagt: ‚Du bist wichtig, ich kann dich unterstützen. Komm, wir machen das zusammen‘“, sagt Müller. Von da an waren sie nicht mehr Zulieferer und Kunde, sondern Partner. „Und so ist meine Familie reingekommen und das dauert bis heute an.“

**Krieg, Öl-Krise, Corona-Krise**  
Welche Höhen und Tiefen auf dem Weg in das Heute lagen, ist dem modernen Haus nicht anzusehen. Carole Müller läuft mit sicheren Schritten auf schwarzen Pumps den Flur entlang, ruft „Bonjour“ in die Büros, geht die Treppe ins Café hinunter. Die Bäckerei hat an diesem Ort einen Laden eröffnet wie ein Aushängeschild. Frische Baguettes, Croissants und kleine Torten liegen in der Vitrine. Zwischen Wiesen, Radwegen, dem Kirchenturm und den Bühnschienen, an denen Kühe grasen, hat nicht allzu viel Kundschaft. An diesem Spätsommer sitzen demnach einige Besucher auf der Terrasse. Carole Müller scherzt, dass die Mitarbeiter. Der Postbote kommt rein und sie zeigt ihm den Weg zu den Bros.

Das Unternehmen ist noch immer zu 100 Prozent im Eigentum der Familien. „Ich glaube, der große Unterschied in Familienunternehmen ist: Wir denken nicht bis zum nächsten Quartal. Wir denken bis zur nächsten Generation“, sie korrigiert sich, „bis zu den nächsten Generationen“, sagt Müller. „Und das hilft Familienunternehmen auch, besser durch eine Krise zu kommen.“ Ob es diese Krise war, ist die Weichenstellung für die Familienliebe oder

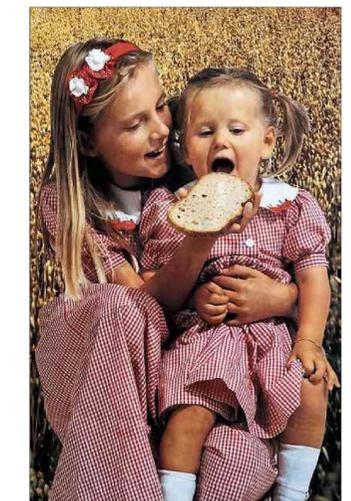
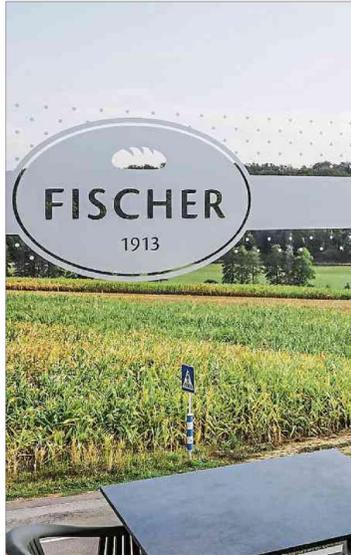
„Wir denken bis zur nächsten Generation.“  
Carole Müller, CEO

in den 1970er-Jahren die Öl-Krise. Alle Krisen hatten Auswirkungen auf die Firma. Sie haben uns gezwungen, uns Fragen zu stellen, uns infrage zu stellen, uns anders zu organisieren.“ Der große Unterschied: „Wir haben Zeit. Ich habe keinen Verwaltungsrat im Nacken, der mir sagt, nächstes Quartal müssen die Zahlen wieder so und so sein, weil unser Aktienkurs sonst sinkt. Nein, ich habe einen Verwaltungsrat, der mir sagt: Wir wollen, dass Fischer in 100 Jahren noch besteht. Was müssen wir heute machen, um zu gewährleisten, dass wir dann noch immer zu dem, wie die Bäckerei heute ihre Filialen betreibt.“

### Verantwortung für Generationen

Im März kam also die erste große Krise für Carole Müller und sie musste zeigen, dass sie nicht nur das Erbe von Joe Fischer bewahren, sondern auch 400 Arbeitsplätze schützen konnte. 60 Prozent unserer Mitarbeiter sind Frauen, was bedeutet, viele sind Mütter – so wie ich“, sagt Müller. Wie die Geschäftsführerin selbst, wussten viele nach dem Lockdown nicht mehr, wie sie ihre Kinder betreuen und gleichzeitig arbeiten sollten. „Organisiert euch und sagt uns, wie wir helfen können“, lautete die Anweisung der Unternehmerin. Die Bäckerei schloss Mitte März kurzerhand acht Filialen. Zunächst, weil sie mit einem Mal zu wenig Mitarbeiterinnen hatte. Dann, weil die Kunden ausblieben. Mit den Zügen kamen keine Grenzgänger mehr, die sich morgens Croissants und Kaffee kaufen. Die Filialen, die sonst besonders gut liefen – am Bahnhof in Luxemburg-Stadt und zwischen den Bürgelbänden in Kirchberg – blieben nun leer. Luxemburg war eine Phantom-Stadt. Die Filiale am Pont Adolphe war die einzige, die offen war, sagt Müller. Während die Filialen leer blieben, stieg der Tür-zu-Tür-Verkauf. Das ist die Art, mit der schon Eugène Fischer, der die Bäckerei 1913 gründete, sein Brot in die Dörfer gebracht hatte. „Wir haben nie damit aufgehört, das Brot in die Dörfer zu bringen“, erzählt Müller. „Früher kam das Brot mit dem Pferd/Fuhr, dann mit dem eigenen Transporter, dann mit dem Foodtruck.“ Vieles hat sich in den Jahrzehnten verändert und doch wiederholt sich ein Teil der Geschichte.

Das Unternehmen hat heute insgesamt 73 Filialen, 62 davon in Luxemburg. 22 mussten in der Corona-Krise zeitweise schließen. Die Mitarbeiter haben ihre Chancen. „Wie lange dauert das? Wird alles wieder gut?“ Und Carole Müller musste antworten: „Das kann ich Ihnen nicht sagen. Ich kann Ihnen nur sagen, dass wir alles dafür tun.“ Der Familienrat wurde einberu-



Carole Fischer mit Schwester Nina in einer Werbung für das Sanabrot.



Wie das Land, so das Unternehmen: Luxemburg hat die Bäckerei Fischer geprägt. Carole Müller, CEO, weiß das.



Joe Fischer brachte nach dem Zweiten Weltkrieg die Arbeitsteilung in den Betrieb.

fen. Müllers Cousins leiten auf demselben Gelände die Großbäckerei Panhex. Die Krise war viel Organisation und Kommunikation. Da kam es Carole Müller zugute, dass sie früher in die Diplomatie wollte. Sie hat Wirtschaft studiert und arbeitete 2005 im Auswärtigen Amt mit, als Luxemburg die Präsidentschaft in der Europäischen Union hatte. Danach folgte ein Master in Europa studies, um weitere Schritte in Richtung Diplomatie zu gehen. „Dann änderte sich der Lauf der Geschichte. Mein Vater kam auf mich zu und

meinte: ‚Hey, wir suchen jemanden in Controlling. Mach das mal sechs Monate und schau es dir an.‘ Die Tochter wusste in dieser Zeit nicht genau, wo sie hin wollte. Was konnte sie schon mit sechs Monaten falsch machen? Sie blieb zwei Jahre und bekam einen Posten als Managerin für die Filialen.

### Wanderjahre

Trotzdem war sie sich noch nicht sicher, ob sie im Familienunternehmen ihren Platz gefunden hatte. Sie ging nach Paris. Der Abstand sollte ihr helfen, eine Ent-

schcheidung zu fällen. Gleichzeitig lernte sie bei „Lentore“ zu backen. Falls sie im Familienunternehmen bleiben sollte, wollte sie ihr Handwerk verstehen. „Wenn Sie mich in die Produktion stellen, kriege ich schon ein Brot hint“, lacht Müller, aber ich bin kein Bäcker. Ich glaube, das muss ich auch nicht sein. Was man braucht, ist Interesse und Leidenschaft“, ihre Finger mit den fliederfarbenen Nägeln bewegen sich in Wellen gegeneinander und sie zieht den Mund grinsenvoll zusammen, „das ist bei Brot und Croissants nicht

so schwer.“ Inzwischen ist sie nicht mehr aus dem Unternehmen wegzudenken. Es wirkt, als hätte es zu diesem Verlauf der Geschichte nie eine Alternative gegeben. Gab es für sie eine persönliche Krise, die sie vorangebracht hat? „Für mich war das schon der Zeitpunkt, als ich gegangen bin“, rief Müller. „Da habe ich mich gefragt: ‚Mache ich das Richtigste? Kann ich wieder zurück, wenn ich jetzt gehe? Will ich das überhaupt?‘ Jede Krise, ob das jetzt eine persönliche oder eine wirtschaftliche ist, zwingt einen dazu, Fragen zu stellen. Und diese Antworten bringen einen weiter.“ Die besten Antworten findet Müller im Gespräch mit anderen. Das gilt auch für das Geschäft. „Fischer gibt es seit über 100 Jahren. Jede Krise hat uns weiter-



Brot gehört in die Familie: Die Bäckerei Fischer und die Bäckerei Panhex arbeiten eng zusammen.

„Jede Krise zwingt dazu, Fragen zu stellen. Diese Antworten bringen voran.“



Ein Bäcker in der früheren Produktion.



Das Pferd Fanny lieferte das Brot aus.



Visionär und Wegbereiter Joe Fischer

gebracht“, sagt Müller. „Das trifft jetzt zum Beispiel bei der Digitalisierung zu.“ Sie schnippt mit den Fingern. „Da ist alles viel schneller gegangen. Sachen, wo man sich vorher dachte, dafür brauchen wir ein Jahr“, sie schnippt erneut, „in zwei Monaten war das Problem gelöst. Es ging nicht anders.“ Krisen seien gut, man dürfe sich nur nicht verlieren. „Aber das kann man als Familienunternehmen gut nicht. Denn man darf nicht aufgeben.“

Die Familie ist heilig. Aber auch das Unternehmen ist der Familie heilig. „Das hört man, wenn man Carole Müller, Geschäftsfrau und Mutter, nach der nächsten Generation fragt. Müller will es mit ihren Kindern haben, wie ihr Vater es mit ihr und ihren Geschwistern gehalten hat. Ihre Kinder bekommen mit, wie wichtig ihrer Mutter das Unternehmen ist. Im Urlaub heißt es dann: ‚Müssen wir schon wieder in eine Bäckerei?‘“, gibt Müller lachend den Tonfall ihrer Kinder wider und antwortet sich selbst. „Ja, Mama muss sich in jedem Urlaub Bäckereien anschauen.“ Die Familie ist Teil der Firma. Aber sie ist keine Pflichtübung für die Kinder. Die Kompetenz sei entscheidend dafür, ob sie

später in den Betrieb einsteigen. „Die Firma steht an erster Stelle. Das ist, was man wollen muss. Aber Wollen alleine reicht nicht“, sagt Müller. „Wenn ihr wirklich wollt und ihr wirklich gut seid, dann ist das ein Posten.“ Das ist das, was sie ihren Kindern später einmal sagen wird.