



# Neckertaler Dorfbäcker erobert die Ostschweiz

Innert zwölf Jahren ist das Familienunternehmen Kuhn um das Zehnfache gewachsen. Aus der Neckertaler Dorfbäckerei wurde ein KMU mit 250 Mitarbeitenden und 13 Standorten im Raum Ostschweiz und Zürich. Nun platzt die Produktion im Stammhaus in Brunnadern aus allen Nähten. Bald wird gezügelt. Katja Nideröst: Text / Carmen Wueest und Katja Nideröst: Bilder



Drei Generationen der Familie Kuhn in der Backstube Brunnadern:  
(von links) Giuliano, Richard, Gioel, Maila, Werner und Steffi Kuhn.

**R**ichard Kuhn klopft sich nur noch selten das Mehl von der Schürze. Fürs tägliche Backen sind in der Firma des 41-jährigen Neckertalers andere zuständig. Mit einem freundlichen Lächeln kommt er zum Gespräch ins Restaurant im oberen Stock des Kuhn-Stammhauses in Brunnadern. Eine Türe weiter lässt Vater Werner Kuhn in Bratpfannen das Fleisch für die Mittagsgäste brutzeln.

2006 hat Richard Kuhn die Bäckerei als Geschäftsleiter in fünfter Generation übernommen und 2008 die Firma gekauft. Vor genau zehn Jahren startete er den Expansionskurs ausserhalb des Neckertals und eröffnete die erste Filiale in der damals neuen Shopping Arena St. Gallen. Es gab Startschwierigkeiten, die dem Unternehmen fast das Genick gebrochen

hätten. Zehn Jahre später sagt Kuhns Banker, die Bäckerei sei schneller gewachsen als der Online-Riese Zalando. Richard Kuhn ist überzeugt, dass der fundamentale Strukturwandel für das Unternehmen die richtige Entscheidung war. Trotz intensiver Jahre, die ihn Nerven und Lehrgeld gekostet haben, will Richard Kuhn mit seinem Team die Firma weiter vorantreiben. Entspannt erzählt er vom geplanten Umzug der Produktion mitsamt Firmensitz von Brunnadern nach Bütschwil. Dem Toggenburg treu zu bleiben, sei ein Kundenversprechen, sagt der Chef.

*Herr Kuhn, Sie werben mit Toggenburger Alpaufzügen, roten Chacheli und holzverkleideten Wänden für Ihre Backwaren. Was*

## Bäckerdynastie 1888 bis 2018

### Jean Kuhn senior

Jean Kuhn Senior erwarb 1888 die Liegenschaft mit dem Gasthaus zum Löwen in Brunnadern. Er baute das anliegende Stickerlokal, welches zuvor als Metzgerei genutzt wurde, in eine kleine Bäckerei um. Wie es zur Idee mit der Bäckerei kam, dazu existieren laut Ururenkel Richard Kuhn keine Dokumente.

### Jean Kuhn junior

Am 22. Juli 1916 steht im Toggenburger Boten geschrieben: «Manch einer geehrten Einwohnerschaft von Brunnadern ist bekannt, dass ich mein Geschäft Gasthaus zum Löwen mit Bäckerei und Konditorei käuflich an meinen Sohn abgetreten habe.» In den Folgejahren führt Jean Kuhn junior mit seiner Frau Hermine und den vier Kindern den elterlichen Betrieb weiter. Im Alter von 43 Jahren stirbt Jean Kuhn senior an einem Herzversagen. Die Witwe bewirtschaftet fortan das Gasthaus und stellt für die Bäckerei Mitarbeiter ein.

### Ernst Kuhn

Die Übergabe des Geschäfts an die nächste Generation erfolgt 1945 an Sohn Ernst Kuhn. Er führt das Gasthaus zusammen mit seiner Frau Trudy und den drei Kindern bis 1973. Auch Ernst Kuhns Leben ist kurz, im Alter von 52 Jahren erliegt er einem Krebsleiden.

### Werner Kuhn

Als der Vater stirbt, arbeitet Sohn Werner Kuhn am Flughafen Zürich als Bäcker-Konditor. Er folgt dem Ruf der Familie und übernimmt den Betrieb 1976. «Für die ersten drei Kuhn-Generationen ging es einfach ums Überleben», sagt der heutige Geschäftsinhaber Richard Kuhn, der 1976 zur Welt kam. Sein Vater habe die Firmenphilosophie mit den heutigen Werten geprägt. 2011 wird Seniorchef Werner Kuhn zum national besten Bäcker-Ausbildungsleiter des Jahres gewählt.

### Richard Kuhn

Er habe nie unter Druck gestanden, das elterliche Geschäft zu übernehmen, sagt Richard Kuhn. Aber wie ihm seine Mutter erzählte, soll er bereits als Erstklässler gesagt haben: «Entweder ich werde Profifussballer oder ich übernehme das Geschäft.» Wichtig ist dem dreifachen Vater Richard Kuhn, dass er als Ausgleich zum Job einen ganz normalen Familienalltag leben kann. Der Grund, warum viele Rezepturen des Hauses italienisch inspiriert seien, liege an seiner Frau Steffi. Sie stammt aus Sardinien, wo Richard Kuhns Schwiegereltern heute leben. Mit der Familie reise er darum jedes Jahr auf die Insel und sammle Ideen: «Die Tomaten wachsen im wunderbaren Garten meiner Schwiegereltern, und die Küche ist hausgemacht.»

Das Geheimnis des Kuhn-Zopfs:  
Viel Butter und ein weicher Teig, der vor  
dem Backen lange ruhen darf.



ist tatsächlich toggenburgisch an einer Bäckerei-Kette, die ihren Umsatz in Städten wie St. Gallen und Zürich macht?

Unsere Herkunft ist und bleibt das Toggenburg. Die städtische Bevölkerung liebt als Kontrast zur glänzenden Oberfläche den ländlichen Charme. Und wir versprechen, dass unsere Lieferanten, zum Beispiel von Bergweizen und Butter, aus unserer Heimat stammen. Produziert wird zu hundert Prozent hier im Toggenburg. Und chemische Backmittel in der Backstube sind tabu. Unsere Philosophie mit diesen Werten vermitteln wir in Schulungen allen Mitarbeitenden.

Neue Angestellte in der Backstube oder im Verkauf an der Theke werden durch denselben Einführungskurs geschleust?

Das klingt jetzt aber hässlich. Richtig ist, wir haben für unser Leitbild tatsächlich ein Bild gemacht, auf dem visuell zu erkennen ist, was uns wichtig ist. Die Angestellten dürfen sagen, was sie selber darin erkennen. Sie sollen aktiv an unserem Leitbild mitarbeiten. Das Stellenportal ist übrigens die zweitmeist angeklickte Seite auf unserer Homepage.

Was ein gutes Brot ist, darüber gehen die Meinungen auseinander. Was sagt der Profi?

(Richard Kuhn holt zur Anschauung ein Ruchbrot aus dem Laden.) Lange Gärung ist wichtig für den Teig. Für dieses Ruchbrot haben wir gestern den Vorteig gemacht. Dieser ruhte anschliessend während zwölf Stunden. Heute morgen haben wir den Hauptteig verarbeitet und dieser ruhte wiederum drei Stunden vor dem Backen. Die vielen rechteckigen Fenster in der Kruste, die Luftblasen und der Glanz, das alles gibt es nur bei einer langen Gärung. Auf diese Weise kommt das Aroma voll zum Tragen.

Was sind chemische Backmittel eigentlich?

Wie gesagt, solche sind in unserem Betrieb tabu. Getrockneter Sauerteig ist zum Beispiel so ein Gärungsmittel, das für



Geschmack sorgt und mit dem die Ruhezeiten für den Teig verkürzt werden können, ohne dass dieser an Aroma verliert. Emulgatoren bewirken mehr Volumen und Luft. Wenn man schnell ohne Ruhezeit ein aromatisches Brot haben will, braucht es das alles. Das machen wir nicht. Ob so ein Brot auch gut schmeckt, muss der Kunde selber entscheiden.

Der Verzicht auf chemische Hilfsmittel und eine lange Ruhezeit unterscheidet also ihr Ruchbrot von jenem aus dem Grossverteiler oder von der Tankstelle?

Man unterscheidet zwischen gegärten Broten und Expressbrot, die nicht gegärt sein können. In der Industrie gibt es das grosse Problem, dass lange Gärungszeiten in einem durchlaufenden Prozess kaum möglich sind. Dazu bräuchte es viel Platz und Zeit. Ein Grossverteiler bewirbt in einer neuen Kampagne Brot, das man sechs Stunden vor dem Backen ru-



**Silvio Schambron, Leiter Logistik**

Der Ebnat-Kappler Bäckersohn Silvio Schambron ist in der Firma Kuhn für die Abteilung Logistik zuständig. Er hat den täglichen Überblick, was, wann in welche Kuhn-Filialen geliefert werden soll. Damit die Effizienz stimmt, müssen auch die Lastwagen-Touren sinnvoll koordiniert sein. Oft schiebt Silvio Schambron mit Teiglingen aller Art gefüllte Wagen in und aus den Kühlräumen: «Wenn viel los ist, komme ich auch bei 18 Grad minus ins Schwitzen. Meine Arbeit ist streng, aber anders als bei einem Koch weiss ich ziemlich genau, wann meine Schicht fertig ist», sagt der 24-Jährige, während er für den Transport eine schützende Plastikhaube über Zopf-Teiglinge stülpt.

Ein dynamisches junges Team produziert in Brunnadern süsse und pikante Spezialitäten für 13 Filialen.



Geschäftsinhaber Richard Kuhn beim Besuch in der Produktion, wo gerade Schoggiherzen personalisiert werden.



### Reto Bleiker, Produktionsleiter Brunnadern

Bäcker-Konditor Reto Bleiker (Mitte) war gerade mal 22 Jahre jung, als er im Betrieb in Brunnadern die Produktionsleitung übernahm und die Berufsprüfung absolvierte. «Ich brauche den täglichen, dauernden Druck, sonst wäre es mir schnell langweilig. So geht es mir auch nach vier Tagen Ferien und ich bin darum überhaupt nicht der Typ, der gern reist», verrät der inzwischen 25-Jährige lachend. Schon als Kind habe er auf dem elterlichen Bauernhof in Homberg, Brunnadern, lieber der Mutter beim Backen geholfen als dem Vater im Stall. Auf die neue Produktionsstätte in Bütschwil freut sich der Lehrlingsausbildner. Praktischerweise wohnt er mit seiner Freundin bereits am neuen Standort.

hen liess. Für die Industrie ist dies tatsächlich eine kleine Revolution. Grundsätzlich schmecken industriell hergestellte Expressbrote frisch aus dem Ofen recht gut, aber am zweiten Tag nicht mehr.

*Wer das Bürlü sofort isst, dem kann das egal sein.*

Darum haben die Tankstellenshops mit ihren Aufbackbroten ja auch ihre Berechtigung.

*Backwaren gibt es an jeder Ecke. Warum sind Sie nicht die kleine Bäckerei in Brunnadern mit einer Filiale in Schönengrund geblieben und stürzten sich stattdessen in einen harten Verdrängungswettbewerb?*

Das Ziel meines Grossvaters und meines Vaters war es, den Markt im Neckertal möglichst gut mit Produkten nach alten Rezepten zu bedienen. 2002 hat mein Vater Werner Kuhn die erste Filiale in Schönengrund beim Campingplatz dazugenommen und so seine Vision mit dem Neckertal perfekt erfüllt. 2006 habe ich das Unternehmen mit 25 Mitarbeitenden operativ übernommen. Wir haben uns damals damit auseinandergesetzt, wie es strategisch weitergehen könnte. Die Bevölkerungszahl war eher rückläufig und Volg-Läden begannen Brot zu verkaufen. Es zeichnete sich ab, dass der Markt erodiert und wir schrumpfen würden.

*Waren Sie als neuer Geschäftsführer die treibende Kraft hinter dieser Neuausrichtung?*

Als es um die Nachfolgelösung ging, hatten wir eine externe Beratung. Schon allein betreffend Steuerrecht und Gebäuden brauchte es eine Fachperson. Der Treiber hinter der Expansionsstrategie, das bin schon ich. Ich mag viel Action.

*Haben Sie sich das einfach zugetraut, oder haben Sie sich betriebswirtschaftlich weitergebildet?*

Ich habe zuerst klassisch eine Lehre als Bäcker-Konditor absolviert mit anschliessender höherer Fachprüfung. Das Managementstudium habe ich auf dem zweiten Bildungsweg an der Universität St.Gallen mit dem Executive MBA abgeschlossen.

*War das starke Wachstum der Firma von Beginn weg geplant?*

Nein. Anfangs ging es nur darum, eine Lösung zu finden, falls das klassische Bäcker-Konditor-Modell für uns nicht mehr funktionieren sollte. In jedem Nachbardorf gab es schon einen Bäcker, der seinen Platz verteidigen würde, da mussten wir nicht hin. Wenn man im Neckertal lebt, weiss man: Um eine Filiale in einem grossen Ort zu beliefern, braucht man in jede Richtung eine halbe Wegstunde. Das kann man nicht viermal am Tag tun. So entschieden wir, die Filiale in der Shopping Arena mit der gesamten Infrastruktur, mit Steinofen und Kühlräumen für die Teiglinge, auszustatten. Wichtig war, dass die Filiale unabhängig von der Produktion funktionieren konnte. So entstand das Kuhn Back- & Gastro-Konzept.

*In der Shopping Arena hörte man anfangs von verschiedener Seite: Beim Kuhn klappt gar nichts und teuer ist es auch noch, da geht ich nicht mehr hin. Trügt diese Erinnerung?*

(lacht herzlich) Wir wurden von Kunden überrannt, aber die IT-Infrastruktur funktionierte überhaupt nicht. Wir konnten die Mitarbeitenden nicht einarbeiten, die Kunden mussten lange warten und bekamen das Falsche serviert. Es herrschte Chaos pur. Wir investierten viel ins Lokal und stellten ausserdem fest, dass der Lüftungsanschluss auf einen Kleiderladen ausgerichtet war. In den Nachverhandlungen kam man uns nicht entgegen. Allein die neue Lüftung kostete 300 000 Franken. Rückblickend kann man sagen, hätten wir den Laden in der Shopping Arena nicht in den Griff bekommen, wären wir nicht



Teig auswalLEN und in Dreiecke schneiden erledigt eine Maschine, das Gipfeli in Form biegen bleibt Handarbeit.



mehr da. Wir hatten sicher ein halbes Jahr lang zu beissen. Wenn die Zündschnur brennt, muss man hoffen, dass man genug Geld hat durchzuhalten. Wir wussten auch nicht genau, wie wir finanziell dastanden. Zwischen dem schlechtesten und dem besten Tag gab es eine Umsatzdifferenz von 700 Prozent. Das ist immer noch so. Aber heute haben wir Erfahrungswerte.

*Wollten Sie in dieser Phase nie aufgeben?*

Damals lernte ich meine persönliche Belastbarkeitsgrenze kennen. Ich war nervös, aber als es richtig hart wurde, begann ich interessanterweise ruhiger zu werden. Wir haben nie überlegt, ob die Expansion ein Fehler war. Man hat entschieden und geht da durch. Punkt.

*Mit wem konnten Sie sich in dieser schwierigen Zeit austauschen?*

Mit meiner Frau, mit meinem Vater und mit meinem Kaderteam. Es ist ja nicht so, dass ich den Karren allein ziehe. Nach dem ersten Jahr Shopping Arena überlegten wir uns, wie wir für die Lieferungen den halbleeren Lastwagen ganz füllen könnten. Wir dachten daran, auch in der Innenstadt St. Gallens präsent zu sein. Kundenwünsche haben uns zu diesem Schritt ermutigt.

*In der Stadt St. Gallen gibt es traditionsreiche Bäckereien wie Schwyter und Gschwend, die ebenfalls eine Rundumverpflegung anbieten. Sogar in der Papeterie Schiff kann man einen Brötli-zmittag essen. Warum getrauten Sie sich umzingelt von anderen Anbietern in die Innenstadt?*

Wir schauten uns verschiedene Lokalitäten an und sassen eines Tages beim Kaffee im Neumarkt, wo unser Vorgänger Probleme mit der neuen Raucherregelung hatte. 2009 übernahmen wir das Lokal an dieser guten Lage und unterschrieben einen Mietvertrag für 15 Jahre. Dann erhielten wir von der Stadt monatelang keine Baubewilligung, weil man uns

zunächst die Auflage machte, eine Sprinkleranlage fürs Gartenkaffee zu bauen. Mir war nicht mehr zum Spassen zu Mute. Ich sagte: Wir haben den teuersten Parkplatz in ganz St. Gallen. Erst im März 2010 konnten wir eröffnen. Jetzt sind wir etabliert, trotz vier Bäckereien in unmittelbarer Umgebung.

*Wenn Sie weder Traditionsbetriebe noch neue Angebote scheuten, was ist mit der Konkurrenz durch Migros und Coop?*

Migros oder Coop sieht man nicht mehr als Konkurrenz, sondern im Gegenteil als Frequenzbringer, deren Nähe wir aktiv suchen. Es gibt immer Leute, die ein Brot aus der Bäckerei kaufen möchten. Unser Konzept funktioniert. Wobei jede neue Filiale auch neue Herausforderungen mit sich bringt. An einigen Standorten durchlebten wir Durststrecken.



Mit geübten Griffen stellt Jasmin Schlumpf einen Erdbeerstollen her.



be beginnt. In der Brotproduktion mag sie es, rationell im Team vorwärtszuarbeiten. «Ein Spässli machen ist dabei immer erlaubt. Wir sind alle per Du, denn meine Ausbilder Monika und Reto sind ja selber noch sehr jung.» Mit den anderen Lernenden trifft sie sich alle paar Wochen privat zum gemütlichen Spaghettiplausch. An ihrem Beruf schätzt die junge Frau, dass in der süßen Abteilung auch gestalterisches Flair gefragt ist. Gerade entstehen unter ihren flinken Händen rosarot leuchtende Erdbeerstollen. «Das Schwierigste dabei ist das saubere Auflösen der Gelatine», erklärt Jasmin Schlumpf fröhlich. Geschmacklich möge sie es etwas weniger süß, aber sie wisse, dass die Leute solche frischen Frühlingsdesserts liebten.

Im Gegensatz zu seiner eigenen Lehrzeit könnten sich die Lernenden heute vor der Abschlussprüfung nicht mehr auf die Herstellung bestimmter Produkte vorbereiten, sagt Richard Kuhn. Es werde von den Jungen erwartet, dass sie die ganze Bandbreite des Sortiments beherrschen. An der Abschlussprüfung würden einzelne Produkte willkürlich herausgepickt. «Nervös bin ich nicht, ich kann eigentlich jedes Rezept aus dem Ordner auswendig», meint Jasmin Schlumpf kurz vor der Prüfung. Handwerkliche Begabung sei wohl die wichtigste Voraussetzung für die Lehre zum Bäcker-Konditor, sagt Richard Kuhn. Und wer weiterkommen wolle, müsse gut in der Schule sein und Engagement zeigen. «Viele aus meinem Kollegenkreis würden diesen Beruf nie wählen wegen der Arbeitszeiten in der Nacht», weiss Jasmin Schlumpf. Nach ihrem Lehrabschluss darf die Oberhelfenschwilerin im Betrieb bleiben. Darauf ist sie stolz.

Manch dekoratives Unikat aus Lehrlingshand wird in Brunnadern im Laden zum Verkauf angeboten. «Weil man aufwendige Übungsstücke nicht gewinnbringend herstellen kann, können wir die Kreationen der Lehrlinge in keine Filialen liefern», sagt Geschäftsinhaber Kuhn.

## Handwerklich begabte Frühaufsteherin

Sieben Lernende rühren, kneten, und verzieren derzeit Brote und Süßigkeiten in der Kuhn-Produktion in Brunnadern. Eine von ihnen ist Jasmin Schlumpf aus Oberhelfenschwil, die just dieser Tage ihre Abschlussprüfung als Bäcker-Konditorin absolviert hat. Wer diesen Beruf erlernen will, muss aufstehen, wenn andere erst zu Bett gehen. Punkt 23.55 Uhr klingelt bei der 18-Jährigen der Wecker. Früher mit dem Roller, heute mit dem Auto, fährt sie nachts nach Brunnadern, wo um 0.45 Uhr die Arbeitsnacht in der Backstu-

### Angelika Rutz, Stellvertretende Filialeiterin Neumarkt St. Gallen

Verschiedene Sandwichs werden gefüllt in der Filiale Neumarkt in St. Gallen angeliefert. Angelika Rutz stapelt frühmorgens Chnurzellandbrötli mit Humus, Avocado und Salat in die Vitrine. Die 32-Jährige hat in Brunnadern bereits ihre Lehre zur Bäcker-Konditorin absolviert. Sie ist heute als stellvertretende Filialeiterin tätig. «Die Teamarbeit hier ist phänomenal. Vielleicht funktioniert es so gut, weil wir uns wegen der engen Platzverhältnisse dauernd touchieren oder uns ausweichen müssen», scherzt Angelika Rutz. Sie schätzt auch die städtische Kundschaft, die geschäftig und trotzdem sehr freundlich sei. Produkte, die bis Ladenschluss nicht verkauft sind, werden von der Caritas und der Ässbar abgeholt und als Produkte vom Vortag angeboten.



In der Filiale im St. Galler Neumarkt werden die Teiglinge und gefüllten Sandwichs frühmorgens angeliefert. Manches Brötli wird fast noch warm über die Theke verkauft.



Wenn der FC St. Gallen spielt, ist in der Shopping Arena der Bär los. Verkaufsmitarbeiterin Nilly Artmann mag den Rummel samt gutgelaunten Fussballfans.

*Top-Standorte sind begehrt. Wie findet man sie trotzdem, und welche Kriterien sind dabei entscheidend?*

An zentralen Lagen gibt es kaum Leerstände, darum sind sie schwierig zu finden. Bei der Suche interessiert uns die Fussgängerfrequenz am stärksten. Wichtig ist darum, ob im Umfeld Grossverteiler, Schulen, Bahnhöfe liegen. Für die Standortakquise arbeiten wir mit einem Partner zusammen, der verlässliche Zahlen liefern kann. Und zu diesem Thema habe ich auch meine MBA-Arbeit geschrieben.

*Ist die Shopping Arena nach zehn Jahren Ihre umsatzstärkste Filiale?*

Von der Fläche her ist sie die Grösste, vom Umsatz her nicht ganz die Beste.

*An welchem Standort rentiert Ihr Geschäft am besten?*

Das sage ich nicht, sonst kommt die Vermieterin sofort auf Ideen (lacht).

*Seit Sie Richtung Zürich expandieren: Ist es nicht der Traum eines jeden Bäckers, am Hauptbahnhof Zürich einen Laden zu haben?*

(schmunzelt) Wir haben uns schon dreimal beworben und hatten dreimal keine Chance. Unser Angebot war einfach zu tief. Auch wenn andere Gründe vorgeschoben werden, geht es dabei immer ums Geld. Einmal hegten wir Hoffnungen, aber dann erhielt doch Sprüngli den Zuschlag.

*Ansonsten war es der richtige Entscheid, Richtung Zürich weitere Filialen zu eröffnen?*

2012 gingen wir nach Rapperswil und das Konzept kam gut an. 2014 folgten die Läden in Winterthur und in Wil. 2017 eröffneten wir in Horgen und in Leimbach und im Februar 2018 die Filiale am Albisriederplatz in Zürich. Nun sind wir an dem Punkt, an dem die Produktion in Brunnadern voll ausgelastet ist.

*Stimmt es, dass Kuhn mit der Produktion das Neckertal verlassen will und dafür einen Neubau in Bütschwil plant?*

Es stimmt. Im Neckertal fanden wir trotz aktiver Suche kein geeignetes Bauland. Wir planen in Bütschwil auf 4000 Quadratmetern einen Neubau mit einem Gebäude mit rund 2000 Quadratmetern. Die Kaufverträge liegen bereit, aber es fehlt noch die Baubewilligung. 50 Mitarbeitende sollen in der neuen Produktion in Bütschwil beschäftigt sein. Wenn alles planmässig läuft, nehmen wir den Betrieb 2020 auf. Es wird keine Übergangszeit, sondern einen klaren Schnitt geben. In Brunnadern bleibt der Laden erhalten. Die Liegenschaft des heutigen Firmensitzes möchten wir verkaufen und langfristig zurückmieten.

*Will die Bäckerei Kuhn weiter wachsen?*

Auch in Bütschwil wird es einen Laden mit einem gastronomischen Angebot geben. Und weitere Filialen zu eröffnen ist jederzeit möglich. Aber selbst wenn wir die Produktion um das Doppelte hochfahren können, wollen wir nicht unter Zugzwang geraten. Das heisst, wir haben so gerechnet, dass unser Betrieb auch bei bestehender Grösse tragbar bleibt.