Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 385, Oktober 2025

Branchenanalyse Backgewerbe (inklusive Mühlenwirtschaft)

Folgen des Strukturwandels im Bäckerhandwerk und in der Brot- und Backwarenindustrie für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen

Stefan Stracke

Auf einen Blick
Das Backgewerbe befindet sich seit vielen Jahren in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Die Zahl kleiner und mittlerer Betriebe mit Wurzeln im Bäckerhandwerk ist stetig zurückgegangen. Gleichzeitig haben sich einige Bäckereien zu Großfilialisten und Lieferbäckereien entwickelt, die den industriellen Teil des Backgewerbes prägen.
Der Mangel an Personal und Fachkräften stellt – neben der hohen Arbeitsbelastung der Beschäftigten – eine der größten Herausforderungen für das Backgewerbe dar, insbesondere im Bäckerhandwerk. Die Studie gibt einen Überblick über die aktuelle Situation des Backwarenmarktes und der Mühlenwirtschaft in Deutschland und analysiert Beschäftigtenstruktur, Tariflandschaft, Arbeitsbedingungen und Stand der Technisierung.

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

Stefan Stracke, Dr. rer. pol., Berater/Forscher bei wmp consult – Wilke Maack in Hamburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Personalmanagement, Mitbestimmung, Strategische Personalplanung, Arbeitszeitgestaltung, Digitalisierung, nationale und internationale Branchen- und Unternehmensanalysen, Schulungen und Seminare.

© 2025 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Branchenanalyse Backgewerbe (inklusive Mühlenwirtschaft)“ von Stefan Stracke ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Kernergebnisse im Überblick 10
1. Einleitung 14
2. Branche und Unternehmenslandschaft im Überblick 24
2.1 Betriebstypen des Backgewerbes 24
2.2 Die größten Hersteller von Backwaren in Deutschland 25
2.3 Die größten Mühlen in Deutschland 48
3. Marktentwicklung 59
3.1 Konsum und Absatz nach Produkten 59
3.2 Absatz von Brot und Backwaren nach Vertriebswegen 69
3.3 Umsatz 72
3.4 Export und Import 76
3.5 Preise für Rohstoffe und Backwaren 79
3.6 Nachhaltigkeit und Wege zur Klimaneutralität 86
4. Branchenstruktur und Wettbewerb 89
4.1 Anzahl der Betriebe 89
4.2 Konzentrationsprozesse, Übernahmen und Kapazitätsaufbau im Backgewerbe 99
4.3 Konzentrationsprozesse und Übernahmen in der Mühlenwirtschaft 114
5. Investitionen und Einsatz neuer Technik 116
5.1 Investitionen 116
5.2 Automatisierung 119
5.3 Digitalisierung und KI 121
6. Struktur und Entwicklung der Beschäftigung 131
6.1 Anzahl der Beschäftigten 131
6.2 Berufliche Mobilität und Branchenwechsel 145
6.3 Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung 148
6.4 Struktur der geringfügig Beschäftigen 166

6.5 Fachkräftesituation, Aus- und Weiterbildung 170
6.6 Leiharbeit 201
7. Arbeitszeit und Arbeitsbelastung 203
7.1 Arbeitszeiten 203
7.2 Arbeitsbelastung 216
7.3 Möglichkeiten der Entlastung 223
8. Tarifstrukturen des Backgewerbes 226
8.1 Akteure und Tarifbindung 226
8.2 Stark ausdifferenzierte Tarifstrukturen 227
8.3 Tarifliche Strukturen bilden Produktionsstrukturen nicht immer ab 230
8.4 Unterschiede zwischen Standorten großer Unternehmen 232
8.5 (Regionale) Entgeltunterschiede für vergleichbare Tätigkeiten 233
8.6 Ideen zur Harmonisierung der Tarifstrukturen 240
9. Fazit 241
Literatur 247

Abbildungen

Abbildung 1: Befragte nach formaler Qualifikation 18
Abbildung 2: Befragte nach Arbeitserfahrung im Backgewerbe 19
Abbildung 3: Befragte nach Typ des arbeitgebenden Betriebes 20
Abbildung 4: Befragte nach Tätigkeit 21
Abbildung 5: Befragte nach Größe des arbeitgebenden Betriebes 22
Abbildung 6: Befragte nach Bundesland 23
Abbildung 7: Brotkonsum in Deutschland je Haushalt (2013–2023) 60
Abbildung 8: Verbrauch von Brotgetreide pro Kopf (2013/2014–2023/2024) 61
Abbildung 9: Wert der zum Absatz bestimmten Produktion von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) in Deutschland (2019–2024) 62
Abbildung 10: Absatzverteilung von Brot in Deutschland nach Sorten (2013–2023) 63
Abbildung 11: Absatz von Tiefkühl-Backwaren in Deutschland insgesamt und nach Vertriebskanälen (2013–2023) 65
Abbildung 12: Inlandsabsatz von Mehl aus Brotgetreide (2013/2014–2023/2024) 68
Abbildung 13: Mengenanteile verkaufter Brot- und Backwaren im Einzelhandel in Deutschland nach Angebotsform (2019–2024) 70
Abbildung 14: Gesamtumsatz (In- und Ausland) im Backgewerbe (2013–2023) 72
Abbildung 15: In- und Auslandsumsatz im Backgewerbe (2013–2023) 74
Abbildung 16: Gesamtumsatz (In- und Ausland) in Mahl- und Schälmühlen (2013–2023) 75
Abbildung 17: In- und Auslandsumsatz in Mahl- und Schälmühlen (2013–2023) 76
Abbildung 18: Import und Export von Backwaren in Deutschland (2013–2023) 77
Abbildung 19: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe (2019–2024) 81
Abbildung 20: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger (2019–2024) 83
Abbildung 21: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel (2019–2024) 84

Abbildung 22: Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen) (2020–2024) 85
Abbildung 23: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe (2014–2024) 90
Abbildung 24: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen 91
Abbildung 25: Anzahl der Betriebe im Bäckerhandwerk (2013–2023) 92
Abbildung 26: Anzahl der Betriebe im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2014–2024) 95
Abbildung 27: Anzahl der Betriebe im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Betriebsgrößenklassen 96
Abbildung 28: Investitionssummen und Investitionsquote im Backgewerbe (2013–2023) 117
Abbildung 29: Investitionssummen und Investitionsquote im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2013–2023) 118
Abbildung 30: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und der geringfügig Beschäftigten im Backgewerbe (2014–2024) 134
Abbildung 31: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen (2024) 136
Abbildung 32: Anzahl der Beschäftigten im Bäckerhandwerk (2013–2023) 137
Abbildung 33: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und der geringfügig Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2014–2024) 143
Abbildung 34: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Mahl- und Schälmühlen nach Betriebsgrößenklassen (2023) 144
Abbildung 35: Jobwechsel – „Top 10“ nach neuer Branche (2023) 147
Abbildung 36: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe insgesamt und in Teilzeit (2014–2024) 149
Abbildung 37: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe in Teilzeit nach Geschlecht (2014–2024) 150
Abbildung 38: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Backgewerbe nach Alter (2014 und 2024) 154

Abbildung 39: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufsabschluss (2014 und 2024) 156
Abbildung 40: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe nach Anforderungsniveau (2014 und 2024) 158
Abbildung 41: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen insgesamt und in Teilzeit (2014–2024) 160
Abbildung 42: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Alter (2014 und 2024) 163
Abbildung 43: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Berufsabschluss (2014 und 2024) ... 164
Abbildung 44: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Anforderungsniveau (2014 und 2024) 165
Abbildung 45: Geringfügig entlohnt Beschäftigte im Backgewerbe (2014–2024) 167
Abbildung 46: Geringfügige Beschäftigte im Backgewerbe nach Alter (2014 und 2024) 168
Abbildung 47: Geringfügige Beschäftigte in Bereich Mühl- und Schälmühlen nach Alter (2014 und 2024) 169
Abbildung 48: Anzahl der Auszubildenden im Backgewerbe (2014–2024) 173
Abbildung 49: Anzahl der Auszubildenden im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen (2024) 174
Abbildung 50: Anzahl der Auszubildenden aus Deutschland und aus dem Ausland im Backgewerbe (2014–2024) 179
Abbildung 51: Anzahl von Beschäftigten im Backgewerbe mit ausländischem Pass nach Art der Beschäftigung (2014–2024) 184
Abbildung 52: Chancen betrieblicher Weiterbildung 187
Abbildung 53: Betriebliche Aufstiegschancen 187
Abbildung 54: Gründe für Teilzeitarbeit (Anteile in Prozent) 196
Abbildung 55: Anzahl von Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen mit ausländischem Pass nach Art der Beschäftigung (2014–2024) 198
Abbildung 56: Anzahl der Auszubildenden aus Deutschland und aus dem Ausland im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2014–2024) 199
Abbildung 57: Häufigkeit von Überstunden 206

Abbildung 58: Häufigkeit Überstunden nach Betriebstyp und Tätigkeit (ausgewählte Merkmale) 207
Abbildung 59: Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Auszubildenden 209
Abbildung 60: Ausgleich von Überstunden (Anzahl; alle Beschäftigten) 210
Abbildung 61: Ausgleich von Überstunden (Anzahl; Auszubildende) 211
Abbildung 62: Gewünschte Arbeitszeit im Vergleich zur vertraglichen Arbeitszeit 213
Abbildung 63: Häufigkeit von Wochenendarbeit 214
Abbildung 64: Wochenendarbeit nach Betriebstyp und Tätigkeit 214
Abbildung 65: Häufigkeit von Nachtarbeit 215
Abbildung 66: Nachtarbeit nach Betriebstyp und Tätigkeit 216
Abbildung 67: Häufigkeit von Stressoren bei der Arbeit 217
Abbildung 68: Belastungsfaktoren aus Sicht der Befragten I 218
Abbildung 69: Belastungsfaktoren aus Sicht der Befragten II 219
Abbildung 70: Selbsteinschätzung der Rentenhöhe 220
Abbildung 71: Selbsteinschätzung der Höhe von Arbeitslohn/Gehalt 220
Abbildung 72: Perspektive langfristiger Berufsausübung 221
Abbildung 73: Perspektive langfristiger Berufsausübung nach Arbeitsort 222
Abbildung 74: Flächentarifverträge der Brot- und Backwarenindustrie: Unterste Tarifvergütungen pro Stunde 234
Abbildung 75: Flächentarifverträge des Bäckerhandwerks und ausgewählte Firmentarifverträge: Unterste Tarifvergütungen pro Stunde (Produktion) 236
Abbildung 76: Flächentarifverträge der Brot- und Backwarenindustrie: Ausbildungsvergütung erstes Ausbildungsjahr 238
Abbildung 77: Ausbildungstarifvertrag des Bäckerhandwerks und ausgewählte Firmentarifverträge: Ausbildungsvergütung erstes Ausbildungsjahr 239

Tabellen

Tabelle 1: Top 30 – die größten Lieferbäckereien in Deutschland (gemessen am Umsatz) 28
Tabelle 2: Top 30 – die größten Filialbäckereien in Deutschland (gemessen an der Anzahl der Filialen) 40
Tabelle 3: Top 12 – die größten Mühlen(gruppen) in Deutschland (gemessen an Getreidevermahlung und Umsatz) 51
Tabelle 4: Vermahlung von Getreide (2022/2023 und 2023/2024) 67
Tabelle 5: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024) 94
Tabelle 6: Anzahl der Mahlmühlen nach Vermahlungsgrößenklassen (2013/2014 und 2023/2024) 97
Tabelle 7: Anzahl der Betriebe im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024) 99
Tabelle 8: Steuerpflichtige Unternehmen im Backgewerbe nach Umsatzgrößenklassen (2010, 2017 und 2022) 101
Tabelle 9: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024) 133
Tabelle 10: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024) 142
Tabelle 11: Berufliche Mobilität im Backgewerbe bei Aufnahme eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses nach Art des Wechsels (2023) 146
Tabelle 12: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufssegmenten (2014 und 2024) 152
Tabelle 13: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Mahl- und Schälmühlen nach Berufssegmenten (2014 und 2024) 162
Tabelle 14: Aufwendungen für den Einsatz von Leiharbeit im Backgewerbe und in der Mühlenwirtschaft (2018–2022) 201
Tabelle 15: Vertragliche Wochenarbeitszeit 205
Tabelle 16: Tatsächliche Wochenarbeitszeit 208
Tabelle 17: Überstunden nach Arbeitsbereich 208
Tabelle 18: Gewünschte Wochenarbeitszeit 212

Kernergebnisse im Überblick

Der Strukturwandel im Backgewerbe mit insgesamt rund 282.000 Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig und geringfügig) betrifft in besonderer Weise das Bäckerhandwerk. Während der Gesamtumsatz der Branche auf 22 Milliarden Euro (2023) gestiegen ist, hat die Zahl der Betriebe allein in den letzten zehn Jahren um mehr als 30 Prozent abgenommen.

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (BA) gab es im Jahr 2024 im Backgewerbe 8.100 Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. 60 Prozent der Betriebe des Backgewerbes sind Kleinstbetriebe mit weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Zahl der Großbetriebe (Großfilialisten und große Lieferbäckereien) mit 250 und mehr Beschäftigten ist 2024 auf über 130 angewachsen. Die Branchenstruktur hat sich damit weiter in Richtung der Großbetriebe verschoben, auf die zudem das Gros der Umsätze entfällt. Auch in der Mühlenwirtschaft – mit mehr als 450 Mahl- und Schälmühlenbetrieben laut Bundesanstalt für Arbeit – dominieren wenige große Betriebe bzw. Mühlengruppen den Markt.

Die Zahl der Beschäftigten im Backgewerbe hat nach Daten der Bundesanstalt für Arbeit über viele Jahre kontinuierlich abgenommen, allein seit 2014 um rund 23.000. Gleichzeitig hat der Anteil von Teilzeitbeschäftigten unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von knapp 30 auf 39 Prozent zugenommen; diese sind v. a. im Verkauf tätig.

Auch bei den Beschäftigten zeigt sich statistisch eine Verschiebung hin zu Großbetrieben, die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist dort bis 2024 auf fast 62.000 angewachsen (seit 2014: +9.000), während die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen im gleichen Zeitraum um 26.000 auf 139.000 abgenommen hat.

Seit 2022 hat eine Stabilisierungsphase eingesetzt. Die Zahl der Beschäftigten hat laut Bundesanstalt für Arbeit bis 2024 insgesamt sogar um fast 2.000 Beschäftigte zugenommen, das Wachstum ist jedoch allein auf eine Zunahme von Minijobs zurückzuführen. Die Fluktuationsquote ist mit 29 Prozent (2023) relativ hoch.

Im Mühlenbereich sind knapp 11.000 Personen (sozialversicherungspflichtig und geringfügig) tätig. Zuletzt war eine relativ stabile Beschäftigungsentwicklung bzw. ein leichtes Beschäftigungswachstum zu beobachten.

Der Personal- und Fachkräftemangel ist sowohl im Backgewerbe als auch in der Mühlenwirtschaft eine der größten Herausforderungen. Einige

Betriebe, v. a. im Bäckerhandwerk, haben ihren Suchradius bei der Rekrutierung von Auszubildenden nach Südostasien und Nordafrika ausgeweitet.

Migrant*innen bzw. Beschäftigte mit ausländischem Pass wurden in den vergangenen Jahren immer stärker als Zielgruppe bei der Personalrekrutierung in den Blick genommen. Während sich die Zahl der Auszubildenen im Backgewerbe laut Bundesanstalt für Arbeit in den letzten zehn Jahren fast halbiert hat (2024: 8.500), ist der Anteil der Migrant*innen unter den Auszubildenden auf fast ein Viertel angestiegen; vor zehn Jahren waren es weniger als neun Prozent. Neun von zehn Auszubildenden mit ausländischem Pass kommen aus Drittstaaten außerhalb der EU.

Nach Angaben des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Bäckerhandwerk zwischen Januar und September 2024 um rund 1.000 auf etwa 6.400 gestiegen. Stark war der Zuwachs bei Bäckereifachverkäufer*innen (+23 Prozent gegenüber dem Vorjahr), die Zahl der Ausbildungsverträge für Bäcker*innen stieg um 11 Prozent.

Zur Bewältigung des Personal- und Fachkräftemangels scheinen umfassende Strategien erforderlich, die die Attraktivität von Arbeitgebern und Berufsbildern stärken – mit guten Bedingungen u. a. in Bezug auf Entgelt, Planbarkeit der Arbeitszeiten, Überstundenausgleich, flexible Work-Life-Balance-Angebote, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsvorsorge, Entwicklungs- und Karriereperspektiven, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und wertschätzende Arbeitsatmosphäre. Das haben viele Betriebe erkannt, entsprechende Maßnahmen umgesetzt und Kommunikationsoffensiven gestartet.

Eine potenzielle Maßnahme zur Steigerung der Attraktivität speziell des Bäckerhandwerks kann die Verlagerung von Prozessen von der Nacht- in die Tagproduktion sein. Dies verdeutlichen einige Praxisbeispiele.

In Rahmen dieser Studie wurde eine Beschäftigtenumfrage mit 1.395 Teilnehmer*innen aus dem Backgewerbe durchgeführt. Danach gehören Überstunden für den überwiegenden Teil der Beschäftigten zum Arbeitsalltag. Nach eigener Auskunft machen 53 Prozent aller Befragten oft oder sehr häufig Überstunden.

Bei Teilzeitkräften ist dieser Wert noch einmal höher: Bei Beschäftigten, die laut Arbeitsvertrag 32 und mehr Stunden arbeiten (vollzeitnah), liegt er bei 59 Prozent, bei Beschäftigten mit einer wöchentlich festgelegten Arbeitszeit zwischen 20 und 32 Stunden (Teilzeit hoch) bei 60 Prozent. Der Anteil der Befragten, die oft oder sehr häufig Überstunden leisten, ist am größten in (größeren) Filialbäckereien (63 Prozent) und dort speziell im Verkaufsbereich (62 Prozent).

Die Befragten, die angegeben haben, dass sie in Vollzeit arbeiten, machen im Schnitt rund zwei Überstunden pro Woche. Teilzeitkräfte, die einen Arbeitsvertrag über 20 bis unter 32 Arbeitsstunden haben, machen im Schnitt sogar mehr als drei Überstunden pro Woche; sind diese als Teilzeitkräfte im Verkaufsbereich tätig, sind es wöchentlich 3,5 Überstunden. Vollzeitbeschäftigte in Lieferbäckereien machen in der Woche im Schnitt zwei Überstunden.

58 Prozent der Befragten wünschen sich eine Verkürzung der Arbeitszeit gegenüber der aktuellen vertraglichen Arbeitszeit. Vollzeitkräfte wollen ihre vertraglich festgelegte wöchentliche Arbeitszeit im Schnitt um 3,4 Stunden reduzieren. Überdurchschnittlich die Arbeitszeit verringern wollen vollzeitbeschäftigte Bäcker*innen/Konditor*innen (–3,8 Stunden) und vollzeitbeschäftigtes Verkaufspersonal in Bäckereifilialen (–3,7 Stunden). Vollzeitbeschäftigte und vollzeitnahe Beschäftigte in Lieferbäckereien wünschen sich eine Arbeitszeitreduzierung um ca. drei Stunden.

Arbeitsintensität und körperliche Anforderungen werden von den Befragten insgesamt als hoch eingeschätzt. 86 Prozent der Befragten erleben oft bzw. sehr häufig Zeitdruck und Stress. Ebenso viele berichten, dass oft oder sehr häufig ausreichend Personal fehlt.

Von den Befragten, die oft oder sehr häufig Zeitdruck und Stress erleben, empfinden dies 77 Prozent als eher stark oder stark belastend. Der Personalmangel wird von 84 Prozent der Befragten als (eher) starke Belastung wahrgenommen; die personellen Engpässe im Verkaufsbereich der Filialen werden von fast 90 Prozent der Befragten als (eher) starke Belastung erlebt.

Sechs von zehn Befragten, die oft oder sehr häufig Überstunden leisten, empfinden dies als (eher) starke Belastung. Wochenendarbeit wird von 62 Prozent der Befragten als (eher) stark belastend wahrgenommen, Schichtarbeit von knapp der Hälfte. Insbesondere Verkäufer*innen in den Filialen nehmen die Belastungen vielfach noch intensiver wahr.

Nach Einschätzung von Interviewten wurde die körperliche Belastung in den letzten Jahren zumindest in vielen gewerblich-technischen Bereichen durch ergonomische und technische Verbesserungen (wie Hebe-, Transporthilfen, Automatisierung, Robotereinsatz) verringert. Um auch die psychischen Belastungen zu reduzieren, wurden u. a. die Anpassung von Öffnungszeiten von Bäckereifilialen (z. B. Verkürzung, „Siesta“ in den frühen Nachmittagsstunden) oder eine bessere Planbarkeit bei der Schicht- und Dienstplanung als Lösungswege vorgeschlagen.

In der Brot- und Backwarenindustrie werden bereits zahlreiche Entlastungsmaßnahmen umgesetzt, die sich vor allem auf die Gestaltung der Schichtpläne beziehen. Dazu gehören geblockte Wochenendfreizeiten,

6/3-Schichtsysteme bei Vollkonti-Betrieb (d. h. sechs Tage arbeiten, drei Tage frei), Teilzeitangebote in Schichtarbeit und Altersfreizeittage.

Die Tarifstrukturen im Backgewerbe sind heterogen. Es gibt regionale Branchentarifverträge (Flächentarifverträge) für die Brot- und Backwarenindustrie und für das Bäckerhandwerk, Haus- und Unternehmenstarifverträge sowie Tarifverträge mit dem VdEW (Verband der Ernährungswirtschaft, Interessenvertretung der Ernährungsindustrie in Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt). Die Löhne im Handwerkstarif liegen in der Regel deutlich unter dem Tarifniveau der Großbäckereien bzw. der Brotindustrie. Viele Betriebe sind nicht tarifgebunden.

Die tariflichen Strukturen bilden die tatsächlichen Produktions-, Produkt- und Vertriebsstrukturen nicht immer präzise ab. Die Grenzen zwischen großen Handwerksbäckereien und industriellen Bäckereien sind oft fließend.

Da Flächentarifverträge auf regionaler Ebene abgeschlossen werden, unterliegen tarifgebundene Unternehmen mit Standorten in mehreren Bundesländern bzw. Tarifgebieten unterschiedlichen tariflichen Bestimmungen. Innerhalb einzelner Unternehmen mit Haus- bzw. Unternehmenstarifverträgen sind zudem abweichende Regelungen zwischen ost- und westdeutschen Standorten zu beobachten.

Als Folge dieser strukturellen Unterschiede im Backgewerbe bestehen heute für vergleichbare Tätigkeiten unterschiedliche tarifliche Bedingungen. Zur Harmonisierung schlagen Gewerkschaftsexpert*innen u. a. ein (national einheitliches) dreigliedriges Tarifsystem vor: a) Brot- und Backwarenindustrie, b) Großfilialisten und c) Bäckerhandwerk. Erste Vorschläge zu einer stärkeren Vereinheitlichung von Tarifstrukturen und -bedingungen wurden von der NGG und dem Verband Deutscher Großbäckereien bereits diskutiert. Nach Auskunft von Gesprächspartner*innen besteht die grundsätzliche Bereitschaft, zunächst einmal Manteltarifverträge in Zukunft bundesweit einheitlich zu verhandeln.

1. Einleitung

Das Backgewerbe befindet sich seit vielen Jahren in einem tiefgreifenden Strukturwandel (z. B. Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Stracke 2022). Die Zahl kleiner und mittlerer Betriebe mit Wurzeln im Bäckerhandwerk ist vor allem durch Betriebsaufgaben stetig zurückgegangen. Gleichzeitig haben sich einige Bäckereien zu Großfilialisten und Lieferbäckereien entwickelt, die heute den industriellen Teil des Backgewerbes prägen. Dieser Wandel zeigt sich sowohl in Konsolidierungsprozessen als auch in einer Verschiebung der Umsatzanteile vom traditionellen Bäckerhandwerk zur Brot- und Backwarenindustrie (z. B. Wessel 2018; ZV 2024).

Wesentliche Treiber dieser Entwicklung waren die wachsende Bedeutung industriell gefertigter, für die Selbstbedienung (SB) verpackter Waren im vergangenen Jahrhundert sowie die Einführung von SB-Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) in den späten 1990er Jahren. Diese Veränderungen haben die Absatz- und Vertriebswege von Backwaren grundlegend verändert.

Der Wandel spiegelt sich auch in der Beschäftigungsstruktur des Backgewerbes wider. Während über viele Jahre hinweg Arbeitsplätze in kleineren Betrieben des Bäckerhandwerks verloren gingen, verzeichnete die Brot- und Backwarenindustrie – insbesondere im Tiefkühlsegment (TK) – Beschäftigungszuwächse (Stracke 2022). Allerdings reicht dieses Wachstum nicht aus, um den allgemeinen Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Branche auszugleichen.

Der Mangel an Personal und Fachkräften stellt eine der größten Herausforderungen für das Backgewerbe dar, insbesondere im Bäckerhandwerk. Besonders betroffen ist das Verkaufspersonal in Filialen und Verkaufsstellen. In vielen Bäckereien gefährdet der Arbeitskräftemangel die Zukunftsfähigkeit der Betriebe und die langfristige Sicherung von Standorten und Beschäftigung.

Die Tariflandschaft im Backgewerbe ist heterogen. Während einige größere Unternehmen den regionalen Tarifverträgen der Brot- und Backwarenindustrie unterliegen, gelten für andere die Tarifverträge des Bäckerhandwerks. Darüber hinaus existieren zahlreiche Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge, während viele Betriebe gar nicht tarifgebunden sind.

Ziele und Untersuchungsfragen

Ziel der vorliegenden Branchenanalyse ist es, einen Überblick über die aktuelle Lage des Backwarenmarktes in Deutschland zu geben und Zukunftsperspektiven für Arbeit und Beschäftigung zu beleuchten. Ein Fokus liegt auf den Veränderungen der Markt- und Branchenstruktur sowie de-

ren Auswirkungen auf die Beschäftigung. Zudem wird untersucht, welche Rolle internationale Backwarenkonzerne und Finanzinvestoren auf dem deutschen Markt spielen.

Ein weiterer Schwerpunkt der Analyse sind die Tarifstrukturen und Arbeitsbedingungen, insbesondere in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsbelastung. Angesichts des anhaltenden Personal- und Fachkräftemangels nimmt zudem die Untersuchung der Ausbildungsstrukturen sowie potenzieller Lösungen zur Deckung des Personalbedarfs breiten Raum ein:

- Welche Berufe werden ausgebildet und in welchen Betriebsstrukturen (Bäckerhandwerk, Industrie) findet dies überwiegend statt?
- Welche Maßnahmen ergreifen die Betriebe der Branche zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur Erhöhung der Bewerber- und Ausbildungszahlen?
- Welche Potenziale bestehen vor allem im Bäckerhandwerk in der Ausbildung von Migrant*innen und der Einstellung von un- und angelernten Arbeitskräften bzw. Quereinsteiger*innen?
- Inwieweit bieten berufsbegleitende Qualifizierungen von An- und Ungelernten (Teilqualifizierungen) Möglichkeiten, dem Personal- und Fachkräftemangel im Bäckerhandwerk entgegenzuwirken?

Darüber hinaus werden klassische Aspekte von Branchenanalysen betrachtet. Dazu gehören:

- Konsum-, Absatz- und Vertriebstrends sowie Fragen der Nachhaltigkeit
- Entwicklungen bei Umsatz, Export, Import sowie Rohstoff- und Backwarenpreisen
- Veränderungen im Beschäftigungsvolumen und in der Beschäftigtenstruktur
- Stand und Effekte der Technisierung (Automatisierung, Digitalisierung, KI)

Die Analyse nimmt das gesamte Backgewerbe in den Blick – von Handwerks- und Filialbäckereien bis hin zur Brot- und Backwarenindustrie mit einem Fokus auf den Bereichen Produktion und Verkauf. Zudem wird der vorgelagerte Bereich der Mühlenwirtschaft einbezogen, da dieser eine essenzielle Rolle in der Wertschöpfungskette der Brot- und Backwarenproduktion spielt. Als Ausgangspunkt in der Kette verarbeitet die Mühlenwirtschaft Rohstoffe wie Getreide zu Mehl.

Methodisches Vorgehen

Die Studie baut auf einem Mix unterschiedlicher Methoden auf. Zunächst wurden öffentliche Statistiken zur Entwicklung von Markt, Branchenstruktur und Beschäftigung des Statistischen Bundesamtes (Destatis), der

Bundesagentur für Arbeit, des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft, der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung sowie Zahlen von Statista ausgewertet.
Gleichzeitig wurden Daten von Organisationen, Forschungsinstituten und Verbänden, z. B. des Verbands Deutscher Großbäckereien (VDG), des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks (ZV), der Bundesakademie Weinheim, des Deutschen Tiefkühlinstituts (dti), der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) und von Nielsen IQ (NIQ) analysiert. Zudem wurden branchenspezifische Publikationen (u. a. Fachbeiträge, Branchennews, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel, Geschäftsberichte) sowie Berichte und Stellungnahmen von Gewerkschaften und Verbänden gesichtet (Stand Februar 2025).

In der amtlichen Statistik (Destatis, Bundesanstalt für Arbeit) wird das Backgewerbe in der Wirtschaftsklassifikation WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) geführt. Die Mühlenwirtschaft wird in der WZ-Klasse 10.61 Mahl- und Schälmühlen abgebildet.

Der WZ-Klasse 10.71 werden Handwerks-, Filial- und Industriebetriebe zugeordnet, deren primäre Tätigkeit die Herstellung von Brot, Brötchen und feinen Backwaren wie Kuchen oder Torten ist – unabhängig davon, ob die Produkte direkt im Betrieb oder durch andere Kanäle verkauft werden.

Reine Einzelhändler von Back- und Süßwaren sind in der WZ-Klasse 10.71 nicht enthalten. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit gab es im Jahr 2024 ca. 9.000 solcher Einzelhandelsbetriebe, statistisch wird jedoch nicht weiter differenziert zwischen Back- und Süßwaren; beide Kategorien werden zusammengefasst betrachtet. Darüber hinaus ist zu beachten, dass Filialketten wie Ditsch, Le Crobag oder Yorma's statistisch in die WZ-Klasse Gastronomie eingeordnet werden können, wenn ihr Schwerpunkt auf der Zubereitung und dem Verkauf von verzehrfertigen Speisen liegt. Die spezifische Einordnung variiert je nach Unternehmensfokus und kann von den Betrieben selbst bei der Anmeldung ihrer Tätigkeit oder durch statistische Erhebungen festgelegt werden.

Unter Verwendung des Personenkonzeptes erfasst die Statistik der Bundesanstalt für Arbeit alle Betriebe ab einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Destatis berücksichtigt in der Regel Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen, die in einem arbeitsrechtlichen Verhältnis zum Betrieb stehen, u. a. inklusive tätige Inhaber*innen und unbezahlt mithelfende Familienangehörigen, soweit diese mindestens ein Drittel der üblichen Arbeitszeit im Betrieb tätig sind (Destatis 2024a). Beide Statistiken unterscheiden sich von der Statistik des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks, mit der alle Betriebe erfasst werden, die in die Handwerksrolle eingetragen sind.

Darüber hinaus wurden zwischen September 2024 und Januar 2025 27 leitfadengestützte Interviews mit Vertreter*innen von Verbänden und angeschlossenen Instituten (vier Interviewte), der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (zwei Interviewte), Unternehmensleitungen (drei Interviewte) und Betriebsräten (26 Interviewte) geführt. Die meisten Expert*innen-Gespräche wurden per Videokonferenztool durchgeführt. Eingeflossen in die Untersuchung sind zudem Erkenntnisse aus mehreren Treffen mit dem Arbeitskreis Backwaren der NGG.

Zusätzlich wurde zwischen dem 3. Oktober 2024 und dem 24. Februar 2025 durch die NGG eine Onlinebefragung durchgeführt, die sich an Beschäftigte im Bäckerhandwerk und in der Brot- und Backwarenindustrie richtete. Beworben wurde die Umfrage deutschlandweit u. a. über NGG-Newsletter, Social-Media-Kanäle der NGG, Visiten- und Postkarten, die in Berufsschulen und Betrieben verteilt wurden, sowie über gewerkschaftliche Netzwerke. Teilgenommen haben 1.395 Mitarbeiter*innen.

Aufbau der Studie

Nach den einleitenden Abschnitten wird zunächst die Unternehmenslandschaft im Überblick skizziert. Danach werden Trends u. a. bei Konsum, Absatz, Vertrieb, Umsatz und Export beschrieben. Anschließend werden Veränderungen der Branchenstruktur (in erster Linie Entwicklungen der Betriebszahlen, Konzentrations- und Wachstumsprozesse) skizziert und die Wettbewerbssituation analysiert. Danach werden Investitionen und Entwicklungen bei Automatisierung, Digitalisierung und KI dargestellt.

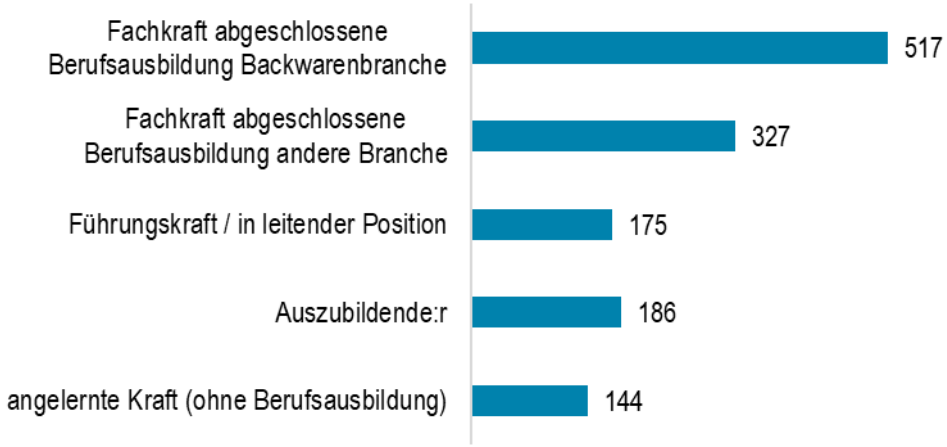
Im Weiteren wird analysiert, wie sich Beschäftigtenzahlen und Beschäftigtenstruktur (etwa nach Alter, Geschlecht, Qualifikation) im Backgewerbe in den letzten Jahren entwickelt haben. Danach werden der Personal- und Fachkräftemangel, damit verbundene Effekte und Lösungsansätze zu dessen Bewältigung untersucht. In Anschluss werden Entwicklungen bei Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastung sowie die Tarifstrukturen in der Branche beleuchtet, bevor im Fazit allgemeine Schlussfolgerungen abgeleitet werden.

Beschreibung der Stichprobe der NGG-Beschäftigtenbefragung

An der Umfrage haben sich 1.395 Beschäftigte in ganz Deutschland beteiligt. 38 Prozent der Befragten, die Angaben zur formalen Qualifikation gemacht haben, sind Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung im Backgewerbe (z. B. Bäcker*in, Bäckereiverkäufer*in oder Fachkraft für Lebensmitteltechnik; Abbildung 1). 24 Prozent der Teilnehmenden sind Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung in einer anderen Branche. Der Anteil von Führungskräften liegt bei 13 Prozent, 14 Prozent sind Auszubildende und 11 Prozent sind angelernte Kräfte (ohne Berufsausbildung).

Die Auszubildenden kommen fast ausschließlich aus Handwerks- bzw. Filialbäckereien, also aus dem Bäckerhandwerk. 38 Prozent der befragten Auszubildenden machen eine Ausbildung als Verkäufer*in Filialen, 57 Prozent machen eine Ausbildung als Bäcker*innen/Konditor*innen.

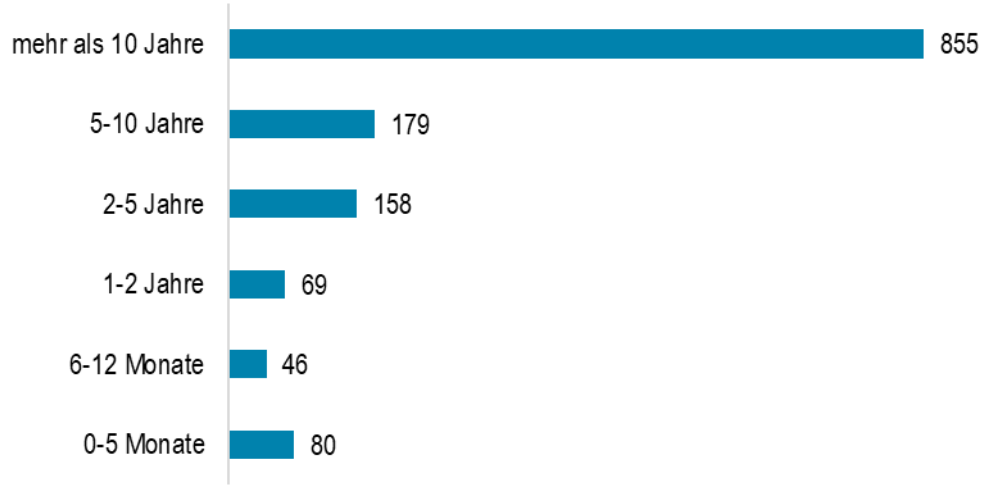
Abbildung 1: Befragte nach formaler Qualifikation (Anzahl)



Anmerkung: n = 1.349
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Viele Befragte verfügen über langjährige Berufserfahrung im Backgewerbe. 62 Prozent der Befragten, die ihre Berufserfahrung angegeben haben, arbeiten bereits mehr als zehn Jahre in der Branche (Abbildung 2). 94 Prozent der Befragten stehen in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis, der Anteil von Minijobber*innen unter den Befragten liegt bei unter einem Prozent. Knapp 36 Prozent arbeiten in Teilzeit.

Abbildung 2: Befragte nach Arbeitserfahrung im Backgewerbe (Anzahl)

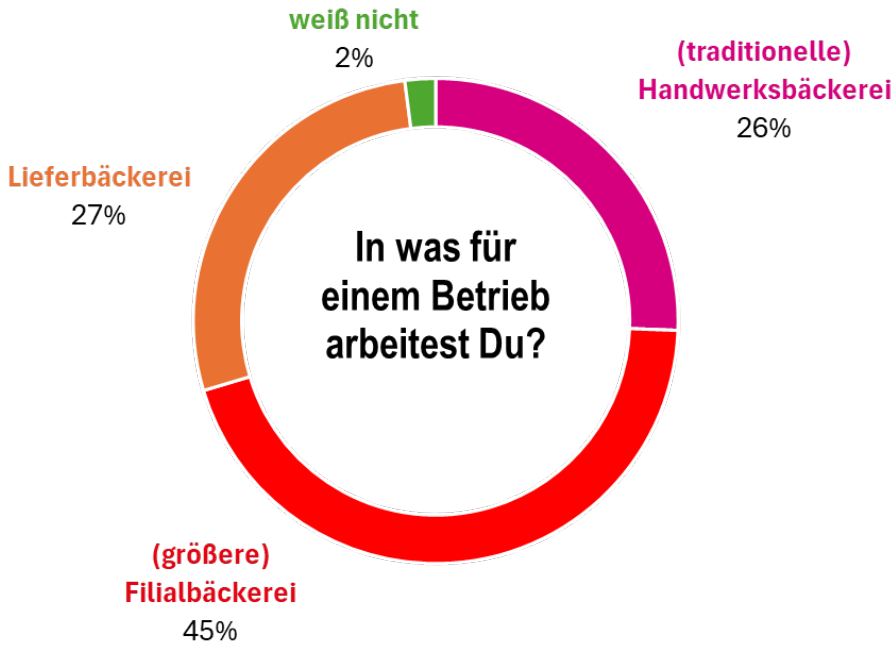


Anmerkung: n = 1.387
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Mehr als zwei Drittel der Befragten sind NGG-Mitglied (68 Prozent), das Durchschnittsalter liegt bei 43 Jahren, 47 Prozent sind weiblich und 53 Prozent männlich. Fast die Hälfte der Befragten (45 Prozent) mit entsprechenden Angaben im Fragebogen arbeitet nach eigener Auskunft in einer (größeren) Filialbäckerei[1], jeweils rund ein Viertel arbeitet in einer (traditionellen) Handwerksbäckerei[2] bzw. einer (industriell geprägten) Lieferbäckerei[3] (Abbildung 3).

1 Eine Filialbäckerei ist eine größere Bäckerei, die viele Filialen betreibt und zentral backt, um die einzelnen Verkaufsstellen zu beliefern.
2 Eine Handwerksbäckerei ist eine traditionelle Bäckerei, die vor Ort backt und verkauft, teilweise auch Filialen in der Nähe hat.
3 Eine Lieferbäckerei ist eine große Bäckerei, die keine eigenen Filialen hat; z. B. für Supermärkte, Hotels und andere Bäckereien backt und diese mit Waren beliefert.

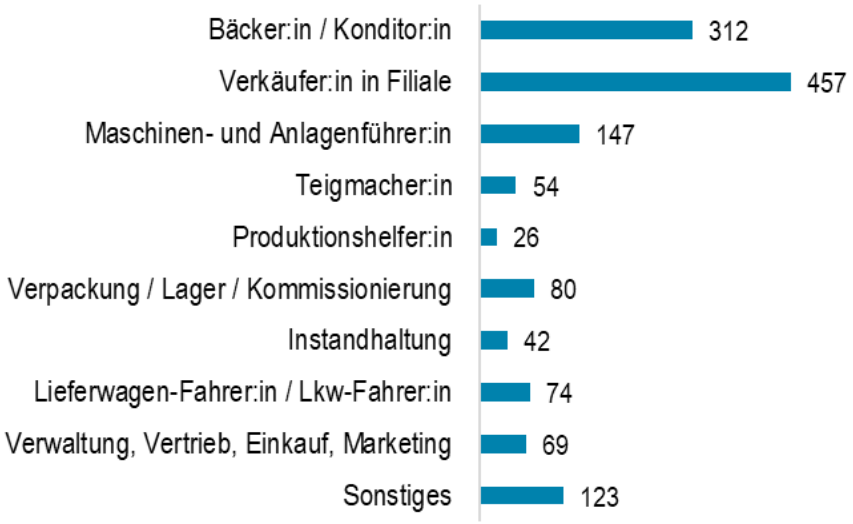
Abbildung 3: Befragte nach Typ des arbeitgebenden Betriebes



Anmerkung: n = 1.323
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Dementsprechend ist ein Drittel der Befragten als Verkäufer*in einer Filiale tätig, 23 Prozent der Befragten arbeiten als Bäcker*in bzw. Konditor*in (Abbildung 4). 11 Prozent der Befragten führen eine Tätigkeit als Maschinen- und Anlagenführer*in aus, 6 Prozent arbeiten im Verpackungsbereich. Unter Sonstiges fallen in erster Linien Leistungsfunktonen (Filial-, Produktions-, Abteilungs-, Team-, Schichtleitungen).

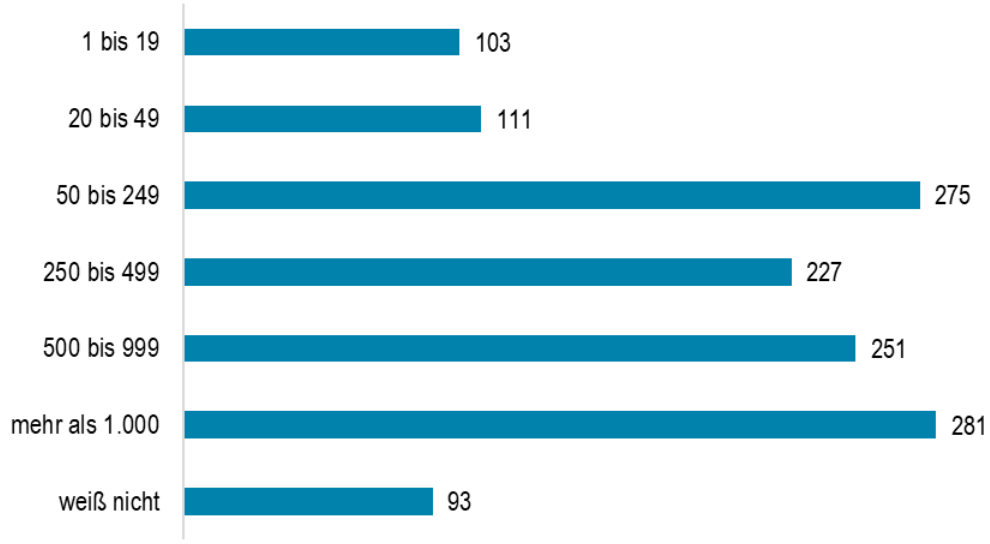
Abbildung 4: Befragte nach Tätigkeit (Anzahl)



Anmerkung: n = 1.384
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

57 Prozent der Befragten mit Angaben zur Größe des arbeitgebenden Unternehmens, das sind 759 Personen, arbeiten in Großbetrieben mit 250 und mehr Beschäftigten, rund ein Fünftel ist in Betrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten tätig. 16 Prozent der Befragten, das sind 214 Personen, sind in Kleinbetrieben mit weniger als 50 Mitarbeiter*innen beschäftigt (Abbildung 5).

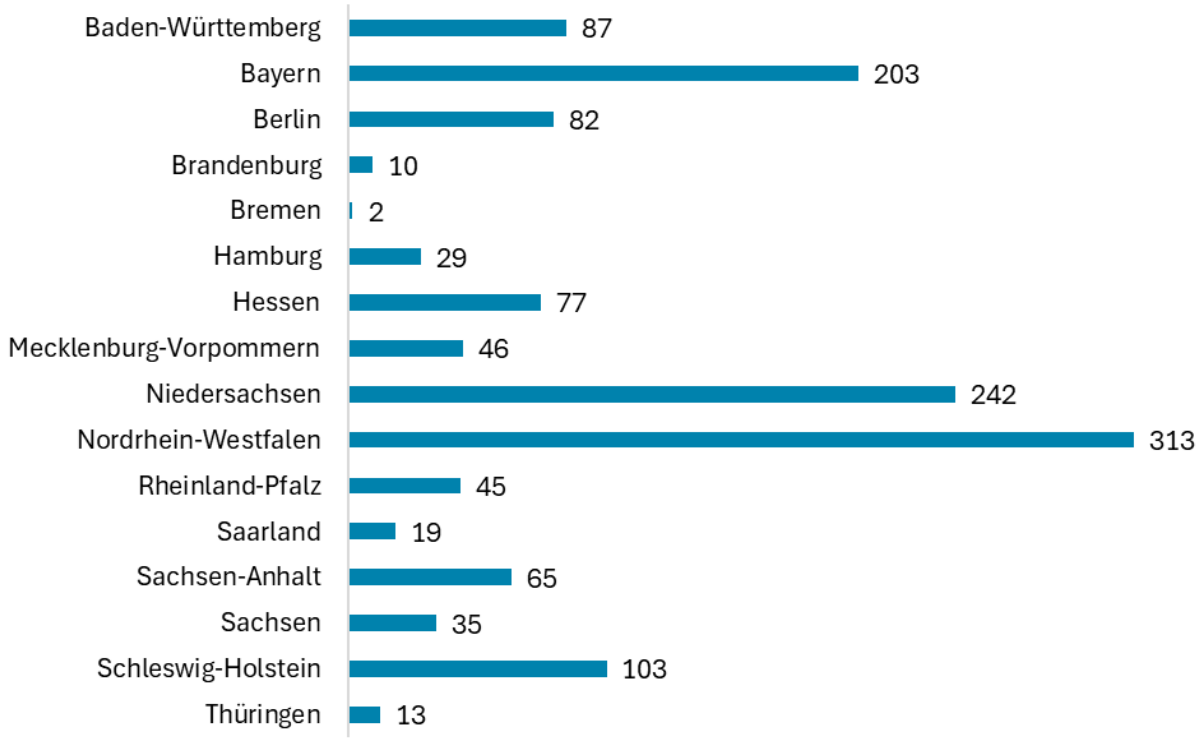
Abbildung 5: Befragte nach Größe des arbeitgebenden Betriebes (Anzahl)



Anmerkungen: n = 1.341; anhand der Befragungsdaten ist auszuschließen, dass Befragte einer Größenklasse nur aus einem einzigen Betrieb kommen; die Befragten je Größenklasse verteilen sich jeweils über unterschiedliche Bundesländer
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Beteiligt an der Befragung haben sich vor allem Beschäftigte aus den bevölkerungsstarken Bundesländern Nordrhein-Westfalen (23 Prozent), Niedersachsen (18 Prozent) und Bayern (15 Prozent) (Abbildung 6). Bei der Berechnung der Anteile wurden ausschließlich jene berücksichtigt, die hierzu Angaben gemacht haben.

Abbildung 6: Befragte nach Bundesland (Anzahl)



Anmerkung: n = 1.371
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Die Befragungsergebnisse bilden die Situation der Gruppe der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Fachkräfte in der Branche gut ab. Beschäftigte aus Großunternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten und Beschäftigte aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen sind jedoch überrepräsentiert. Verkaufspersonal ist trotz seines großen Anteils an der Stichprobe leicht unterrepräsentiert, ebenso wie Beschäftigte aus Sachsen. Aufgrund der vergleichsweise geringen Teilnehmerzahlen sind regionale Auswertungen insbesondere für Bremen, Brandenburg und Thüringen mit Vorsicht zu interpretieren. Die Befragungsergebnisse für die Gruppe der Auszubildenden liefern eine gute Orientierung, sie sind aber nicht repräsentativ.

2. Branche und Unternehmenslandschaft im Überblick

Das Backgewerbe in Deutschland gehört zu den ältesten und traditionsreichsten Branchen des Landes – geprägt durch jahrhundertealte Backtraditionen und regionale Spezialitäten. Heute umfasst das Backgewerbe sowohl handwerklich geführte Bäckereien als auch große industrielle Hersteller. Mit der Entwicklung moderner Technik und Verfahren hat sich die Branche stark verändert und diversifiziert. Neben frischen Backwaren spielen Tiefkühlprodukte, Fertigmischungen und Convenience-Produkte eine immer wichtigere Rolle.

2.1 Betriebstypen des Backgewerbes

Im Backgewerbe lassen sich grundsätzlich drei Betriebstypen unterscheiden: (traditionelle) Handwerksbäckereien, (größere) Filialbäckereien und Lieferbäckereien (siehe ausführlich VDG 2024; Stracke 2022).

Handwerks- und Filialbäckereien
Während Handwerksbäckereien frisches, unverpacktes Brot und Backwaren überwiegend in manueller Arbeit vor Ort backen und verkaufen (und teilweise auch Filialen in der Nähe haben), betreiben Filialbäckereien ein weit verzweigtes Netzwerk von Verkaufsstellen, entweder in Eigenregie oder über Franchisemodelle. Filialbäckereien produzieren zentral (und in der Regel arbeitsteilig und industrialisiert). Die Filialen, die sich an Einzelstandorten und in Vorkassenbereichen des Lebensmitteleinzelhandels befinden, werden mit unverpackten halb- und fertiggebackenen Produkten und (TK-)Teiglingen beliefert. Die Backwaren werden in der Regel in den Verkaufsstellen bedarfsorientiert fertiggebacken.

Sowohl bei Handwerks- als auch Filialbäckereien haben neue Konzepte, die über ein besonderes Einrichtungsambiente oder offene Backstuben Handwerklichkeit, Regionalität und ein originelles Einkauf- bzw. Konsumerlebnis betonen, an Bedeutung gewonnen. In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich auch SB-Discount-Bäcker bzw. -Händler ohne eigene Produktion am Markt etabliert.

Lieferbäckereien
Lieferbäckereien haben keine eigenen Filialen, sie konzentrieren sich auf die industrielle Produktion großer Mengen (Serienfertigung), um Super-

märkte (SB-Regale, Backstationen), Hotels, Gastronomiebetriebe, andere Bäckereien und weitere Großverbraucher im Außer-Haus-Markt (wie Kliniken, Kantinen, Tankstellen, Burger-Ketten, Möbelhäuser) mit verpacktem Brot und Backwaren und unverpackten Bake-off-Produkten zu beliefern. Der Vertrieb im Außer-Haus-Markt erfolgt vielfach über Zwischenhändler bzw. Lebensmittelgroßhändler.

Der Marktanteil von Handwerksbäckereien wird auf ca. 10 Prozent geschätzt, Filialbäckereien haben schätzungsweise einen Marktanteil von etwa 40 Prozent, Lieferbäckereien von mindestens 45 Prozent – mit nach wie vor steigender Tendenz (VDG 2024). Es existieren auch Mischformen zwischen den verschiedenen Betriebstypen. Ein Beispiel sind Großfilialisten, die nicht nur ihr eigenes Filialnetz versorgen, sondern auch Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel und andere Großverbraucher mit TK- bzw. Aufbackwaren beliefern.

2.2 Die größten Hersteller von Backwaren in Deutschland

2.2.1 Lieferbäckereien

Lieferbäckereien repräsentieren die Brot- und Backwarenindustrie. Dazu zählen Vollsortimenter wie Harry-Brot oder Lieken, die eine Vielzahl von Produktkategorien und -sorten herstellen und anbieten, Spezialisten wie die Großbäckerei Mestemacher mit einem Fokus auf lang haltbaren (pasteurisierten) Vollkornbrotspezialitäten im SB-Regal, aber auch eine Reihe von Produzenten, die ausschließlich TK-Produkte herstellen. Vor allem in den neuen Bundesländern sind in den letzten 20 bis 30 Jahren neue Produktionsstandorte für TK-Backwaren entstanden (siehe ausführlich Stracke 2022).

Einige Lieferbäckereien wie Harry-Brot, Mestemacher oder D. Entrup-Haselbach sind familiengeführt, andere wie Lieken, Aryzta, Erlenbacher, Ditsch, Coolback oder Dewiback sind Teil großer (internationaler) Konzerne. Neben Herstellermarken werden zunehmend Eigenmarken für Handelsunternehmen (Private Label) produziert (LZ 2024a).

Marktführer Harry-Brot

Angeführt wird der Markt von Harry-Brot (Tabelle 1). Im Jahr 2023 verzeichnete das Unternehmen, das an zehn Produktionsstätten und 34 Vertriebsstellen in Deutschland ca. 5.000 Mitarbeiter*innen beschäftigt, einen Umsatz von 1,4 Milliarden Euro (Harry-Brot 2024a). Der nationale Marktanteil von Harry-Markenprodukten bei Brot- und Aufbackwaren im Le-

bensmitteleinzelhandel (LEH) liegt bei knapp 25 Prozent (Harry-Brot 2024b). Harry-Brot stellt zusätzlich Produkte für Handelsmarken her, deren Anteil am gesamten Sortiment liegt bei ca. 45 Prozent. Harry-Brot verfolgt eine klare Wachstumsstrategie, in den nächsten Jahren soll der Umsatz durch organisches Wachstum weiter steigen.

Eine Besonderheit ist der Frischdienst von Harry-Brot: Mit ca. 900 Fahrzeugen und rund 1.400 Beschäftigten werden täglich etwa 13.000 Geschäfte des LEH in Nord-, West- und Ostdeutschland direkt beliefert. In Süddeutschland, wo das Liefergebiet peu à peu ausgebaut werden soll, erfolgt die Belieferung der LEH-Kunden vorrangig über Logistikstandorte. Seit 2024 werden auch Burger Buns produziert (Krönert 2024a, 2024b).

Auf Platz zwei in der Rangliste nach Umsatz folgt Lieken mit einem Umsatz von fast 700 Millionen Euro (2023) und mehr als 2.000 Beschäftigten an sieben Produktionsstandorten in Deutschland (inkl. der Wittenberger Bäckerei); der Standort Günzburg wurde im Jahr 2024 innerhalb des Konzerns verkauft. Lieken ist seit 2013 Teil des tschechischen Chemie- und Nahrungsmittelkonzerns Agrofert (Lieken 2024).

Der Produktschwerpunkt von Lieken liegt auf SB-verpackten Broten für den LEH (insbesondere Eigenmarken des Handels), die Belieferung von Backstationen und Kunden im Außer-Haus-Markt (AHM) spielt nur eine geringe Rolle. Der Frischdienst bzw. das Streckengeschäft wurde 2020 eingestellt, es werden nur die Zentrallager des LEH beliefert (Klopsch 2021).

Tiefkühl-Spezialisten

Harry-Brot und Lieken dominieren den Markt für SB-verpackte Ware (Toast/Sandwich, Schnittbrot). Auf Platz drei und vier in der Rangliste folgen mit der Conditorei Coppenrath & Wiese (520 Millionen Euro Umsatz 2023) und Aryzta Bakers Deutschland (460 Millionen Umsatz 2022/2023) zwei Tiefkühlspezialisten. Copppenrath & Wiese gehört seit 2015 zur Oetker-Gruppe und beschäftigtet am Produktionsstandort Mettingen und am Verwaltungs- und Logistikstandort in Osnabrück insgesamt rund 3.000 Mitarbeiter*innen (Local Xperts 2024).

Aryzta ist in Europa nach eigenen Angaben Marktführer für TK-Backwaren. Aryzta Bakeries Deutschland gehört zum in der Schweiz ansässigen Aryzta-Konzern mit 26 Großbäckereien in verschiedenen Ländern und weltweit etwa 7.700 Beschäftigten (Aryzta 2024). In Deutschland produziert Aryzta an vier Standorten, zusätzlich wird ein Logistik- und Verteilzentrum für den deutschen Markt betrieben.

Insgesamt sind hierzulande ca. 2.000 Mitarbeiter*innen für Aryzta tätig. Nach Auskunft von Interviewten sind in Eisleben (Sachsen-Anhalt), dem wichtigsten europäischen Produktionsstandort von Aryzta, und in Nordhausen (Thüringen) rund 1.300 Beschäftigte tätig. Beliefert werden Back-

stationen und der Außer-Haus-Markt, die Hälfte des Umsatzes wird über den LEH erzielt (Benz 2023).

Tabelle 1: Top 30 – die größten Lieferbäckereien in Deutschland (gemessen am Umsatz)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz (tw. ergänzt um Exportanteil)	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
1	Harry-Brot	Schenefeld	Schenefeld, Schneverdingen, Soltau (TK), Hannover, Osterweddingen (TK), Berlin, Wiedemar, Witten, Ratingen, Troisdorf (TK)	1.408 Mio. € (2023, gesamt); Exportanteil ca. 10 %	ca. 5.000 gesamt, darunter schätzungsweise 2.500 in der Produktion und 1.400 im Frischdienst	Brot, Brötchen	Lebensmitteleinzelhandel (LEH) (SB-verpackte Ware und Backstationen), auch Großverbraucher/Außer-Haus-Markt (AHM)	jeweils regionale Tarifverträge für die Brot- und Backwarenindustrie (Branchentarifvertrag mit VDG) Tochterunternehmen Wittener Bäckerei: Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag (bis 2023)
2	Lieken (Agrofert-Konzern)	Wittenberg	Bietigheim-Bissingen, Brehna, Crailsheim, Essen, Lüdersdorf, Lünen, Wittenberg (Wittenberger Bäckerei, TK)	692 Millionen € (2023)	ca. 2.100	Brot, Brötchen (v. a. Toast, Sandwich, Schnittbrot)	LEH (Schwerpunkt SB-verpackte Ware)	Lieken Brot- und Backwaren: jeweils regionale Tarifverträge für die Brot- und Backwarenindustrie (Branchentarifvertrag mit VDG); die Wittenberger Bäckerei wendet den Tarifvertrag nach eigenen Angaben an; Logi-K: Anerkennungstarifvertrag
3	Coppenrath & Wiese (Dr. August Oetker KG)	Mettingen	Mettingen (TK)	520 Mio. € (2023); Exportanteil 20 %	ca. 3.000	u. a. Kuchen, Torten, Gebäck, Brötchen	LEH (v. a. TK-Truhe), Großverbraucher/AHM	Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag
4	Aryzta Bakeries Deutschland (Aryzta AG)	Eisleben	Eisleben (TK), Nordhausen (TK), Gerolzhofen (TK); Duisburg (FSB Backwaren GmbH)	463 Mio. € (2022/2023); Exportanteil 40 %	ca. 2.000	Brot, Brötchen, Gebäck, Kuchen	LEH (v. a. Backstationen, aber auch TK-Truhe), Großverbraucher/AHM	jeweils Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge für die Werke Eisleben/Nordhausen, Gerolzhofen und für Aryzta Food Solutions (Freiburg, Logistik)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz (tw. ergänzt um Exportanteil)	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
5	Bonback Übach Palenberg (Schwarz Produktion)	Übach-Palenberg	Übach-Palenberg (TK)	301 (2023)	830	Brot, Brötchen, Gebäck	Märkte/Backstationen der Schwarz-Gruppe (i. W. Lidl)	regionaler Tarifvertrag für die Brot- und Backwarenindustrie NRW (Branchentarifvertrag mit VDG)
6	Kuchenmeister	Soest	Soest, Thüle, Duingen (TK)	284 Mio. € (2023), Exportanteil 20 %	mehr als 1.000	u. a. Kuchen, Gebäck	LEH, Großverbraucher/AHM	kein Tarifvertrag
7	Sinnack Backspezialitäten	Bocholt	Bocholt (TK), Droßdorf (TK)	ca. 275 Mio. € (2023); Exportanteil 25 %	mehr als 560	u. a. Brötchen, Baguettes, Snacks	LEH, Großverbraucher/AHM	jeweils Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge für die Standorte Bocholt und Droßdorf
8	Glockenbrot Bäckerei (Rewe Group)	Köln	Frankfurt am Main (TK), Bergkirchen (TK)	230 Mio. € (2023)	870	Brot, Brötchen	Märkte der Rewe Group (Rewe, Nahkauf, Penny), (Schwerpunkt SB-verpackte Ware, auch Backstationen)	jeweils regionale Tarifverträge für die Brot- und Backwarenindustrie (Branchentarifvertrag mit VDG)
9	Bakerman	Gronau	Beugen (Niederlande, TK), Bexbach (TK-Pizza)	220 Mio. € (2023, gesamt)	ca. 320 (gesamt)	u. a. Brötchen, Blätterteigprodukte, Gebäck, Kuchen	LEH, Großverbraucher/AHM	(keine Informationen)
10	Mestemacher	Gütersloh	Gütersloh, Aerzen (TK), Lippstadt	170 Mio. € (2023); Exportanteil 30 %	650	lang haltbares Brot, TK-Kuchen	LEH (SB-verpackte Ware)	regionaler Tarifvertrag für die Brot- und Backwarenindustrie NRW (Branchentarifvertrag mit VDG)
11	Edna	Zusmarshausen	Zusmarshausen (TK), Brehna (TK), Neunkirchen (TK)	170 Mio. € (2022); Exportanteil 10 %	ca. 600	u. a. Brötchen, Brot, Gebäck, Snacks, Torten	Großverbraucher/AHM	Zusmarshausen: regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Bayern (Branchentarifvertrag mit Landesinnungsverband für das bayerische Bäckerhandwerk)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz (tw. ergänzt um Exportanteil)	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
12	D. Entrup-Haselbach	Gevelsberg	Heiden (TK)	ca. 160 Mio. € (2019)	ca. 140	Brot, Brötchen, Gebäck	Großverbraucher/AHM	kein Tarifvertrag
13	Brezelbäckerei Ditsch (Femsa-Konzern, der 2022 Valora übernommen hat)	Mainz	Oranienbaum (TK)	153 Mio. € (2020) (Valora-Konzern inkl. u. a. Ditsch, BackWerk 427 Mio. €, 2021)	(Valora-Konzern: 630 Beschäftigte in der Produktion, 2021)	Laugenbackwaren, Pizza-Snacks, Croissants	eigene Ditsch-Filialen, Filialen des Valora-Konzerns (u. a. BackWerk), Großverbraucher/AHM, LEH	Oranienbaum: Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag
14	Schäfer's Produktionsgesellschaften (Edeka Minden-Hannover)	Minden	Berlin, Lehrte, Osterweddingen (2 Werke, TK) (Teutschenthal nur noch Logistikstandort, Produktion 2023 eingestellt)	194 Mio. € (2023)	1.000 (Produktion)	Brot, Brötchen, Kuchen/Torten, Gebäck	Osterweddingen: u. a. Edeka-Märkte, nah & gut, NP, Marktkauf (Backstationen, TK-Truhe, Backwarenregal); Lehrte und Berlin: Bäckereifilialen (Bedientheken von Schäfer's und Daniels-Fachgeschäften u. a. im Vorkassenbereich von Edeka-Märkten, Marktkauf)	bis 2024 galt zumindest: Osterweddingen: Tarifvertrag mit Verband der Ernährungswirtschaft wird angewendet (VdEW, Interessenvertretung der Ernährungsindustrie in Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt); Lehrte: regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Niedersachsen/Bremen (Branchentarifvertrag mit Bäcker-Innungsverband Niedersachsen/Bremen); Berlin: regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Berlin/Brandenburg (Branchentarifvertrag mit Bäcker- und Konditoren-Landesverband Berlin und Brandenburg; Teutschenthal: Tarifvertrag mit VdEW

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz (tw. ergänzt um Exportanteil)	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
15	Coolback (seit 2023 im Eigentum der Beteiligungsgesellschaft 3i, gemeinsam mit Dutch Bakery Teil der European Bakery Group)	Jänickendorf	Jänickendorf (TK), Hoppegarten (TK), Luckenwalde	mindestens 143 Mio. € (2021)	mehr als 600	u. a. Brötchen, Laugengebäck, Baguettes	LEH (Backstationen), Großverbraucher/AHM	(keine Informationen)
16	B+F Bakery & Food	Salzkotten	Issum, Gronau, Berlin, Waltershausen (Thoks, TK), Suhl (STK, TK)	139 Mio. € (2021)	ca. 230 (STK: ca. 60, Thoks: ca. 120)	u. a. Kuchen, Torten, Gebäck, Baguettes	Großverbraucher/AHM, LEH	jeweils Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge für die Standorte Waltershausen (Thoks) und Suhl (STK)
17	Conditess Feine Kuchen	Haselünne	Haselünne (TK)	136 Mio. € (2021)	mehr als 400	u. a. Muffins, Croissants, Feingebäck, Kuchen	LEH/Discounter	(keine Informationen)
18	Erlenbacher Backwaren (Froneri)	Groß-Gerau	Groß-Gerau (TK)	110 Mio. € (2023); Exportanteil über 50 %	ca. 560	Torten, Kuchen, Gebäck	Großverbraucher/AHM, verbundene Unternehmen	regionaler Tarifvertrag für die Brot- und Backwarenindustrie Südwest (Branchentarifvertrag mit VDG)
19	Meggle Bakery (vormals M-Back; Meggle-Gruppe)	Gebesee	Gebesee (TK)	97 Mio. € (2021)	mehr als 300	Baguettes (meist gefüllt), Brötchen	LEH, Großverbraucher/AHM, verbundene Unternehmen der Meggle-Gruppe	Regionaler Tarifvertrag für die bayerische Milchwirtschaft (Branchentarifvertrag mit der APM, Arbeitgebergemeinschaft der Privaten Milchwirtschaft in Bayern)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz (tw. ergänzt um Exportanteil)	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
20	Vandemoortele Deutschland	Herford	Dommitzsch (TK), Hamburg und Dresden (jeweils Produktion von Ölen und Fetten)	94 Mio. € (2019, nur mit Backwaren)	mehr als 380 (gesamt)	Brot, Gebäck, Donats, Muffins, Kuchen	LEH (inkl. Backstationen), Großverbraucher/AHM	Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag mit Sächsischem Arbeitgeberverband Nahrung und Genuss für Werk in Dommitzsch
21	Baker & Baker Germany (bis 2020 CSM Deutschland)	Bremen	Delmenhorst (TK)	89 Mio. (2021)	ca. 370 (2021)	Gebäck (amerikanische Backwaren)	Systemgastronomie, LEH	Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag
22	FrischBäck (Ihle-Gruppe)	Friedberg	Gersthofen (TK)	88 Mio. € (2021)	ca. 200	Laugengebäck, Brote, Brötchen	Großverbraucher/AHM, LEH, Ihle-Bäckereifilialen	(keine Informationen)
23	WBack (C. H. Guenther & Son)	Bönen	Bönen (TK), Leipheim (TK)	75 Mio. € (2021/22); Exportanteil 29 %	ca. 250	Softbrötchen für Burger/Hotdogs	Systemgastronomie, Groß- und Einzelhandel, Lebensmittelindustrie	jeweils regionale Tarifverträge für die Brot- und Backwarenindustrie (Branchentarifvertrag mit VDG)
24	Dewiback (2024 Übernahme durch Europastry)	Berlin	Berlin (TK)	68 Mio. € (2021)	400	Kuchen, Gebäck	Großverbraucher/AHM	(keine Informationen)
25	Panem Backstube (Edeka Zentrale)	Bleicherode	Bleicherode (TK)	60 Mio. € (2021)	ca. 400	u. a. Brote, Brötchen Gebäck	Backstationen der Edeka-, Marktkauf- und Netto-Märkte	(keine Informationen)
26	Hack AG	Kurtscheid	Kurtscheid (TK), Niederkrüchten (TK)	51 Mio. € (2021)	ca. 250	u. a. Brot, Brötchen, Gebäck, Kuchen, Torten	LEH, Großverbraucher/AHM	(keine Informationen)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz (tw. ergänzt um Exportanteil)	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
27	Délifrance Deutschland (seit 2022 ehem. Tochtergesellschaft Heinz Bakery GmbH integriert)	Mülheim an der Ruhr	Altdorf (TK)	50 Mio. € (2021/2022)	ca. 300	Rustikale Brote und Brötchen	LEH, Großverbraucher/AHM	(keine Informationen)
28	Lantmännen Unibake Germany (Teil der dänischen Lantmännen Unibake Holding A/S, die Teil der schwedischen Lantmännen ek för ist)	Bremen (Hauptverwaltung, Handelsgesellschaft)	Harrislee (TK)	36 Mio. € (2021) Exportanteil 30 %	ca. 100	Softbrötchen für Burger/Hotdogs, gefüllte Baguettes (Produktion in Harrislee); Handel mit dänischem Feingebäck, französische Spezialitäten, Brot und Brötchen	LEH, Großverbraucher/AHM	Harrislee: Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag
29	Wolf Butter-back (Martin Braun-Gruppe/Geschwister Oetker Beteiligungen KG)	Fürth	Fürth (TK)	k. A. (Exportanteil 30 %)	(Martin Braun-Gruppe insgesamt, international: 691, 2023)	u. a. Gebäck, Croissants, Snacks	LEH, Großverbraucher/AHM, Lebensmittelindustrie	Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag
30	Bonback Halle (Saale) (Schwarz Produktion, bis Sept. 2024 ArtiBack)	Halle (Saale) (bis Sept. 2024)	Halle (Saale) (TK)	k. A.	über 160	Brote, Brötchen, Gebäck	Märkte/Backstationen der Schwarz-Gruppe (i. W. Lidl)	ArtiBack: Tarifvertrag mit VdEW

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz (tw. ergänzt um Exportanteil)	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
–	Bäckerbub/ Backkultur (Edeka Südwest)	Offenburg	Reutlingen, Neuenburg, Mannheim	k. A.	ca. 530	Brot, Brötchen, Snacks, Gebäck.	Bäckereifilialen von Markt-Bäckerei (nur wenig SB-verpackte Ware)	seit Mitte 2024 Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag für die Werke in Reutlingen, Neuenburg und Mannheim (bis dahin regionaler Tarifvertrag für die Brot- und Backwarenindustrie Südwest (Baden-Württemberg), 2023 Wechsel in „Ohne Tarif"-Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband) ehemaliger Standort Bexbach (jetzt Premium Brot): Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag
–	Großekathöfer Convenience	Gütersloh	Gütersloh (TK)	k. A.	ca. 120	Plunder- und Blätterteige, Laugenspezialitäten, süße Produkte, Snacks	LEH, Großverbraucher/AHM, Lebensmittelindustrie	(keine Informationen)

Anmerkungen: AHM: Außer-Haus-Markt, LEH: Lebensmitteleinzelhandel, VDG: Verband Deutscher Großbäckereien; kein Anspruch auf Vollständigkeit (Stand Februar 2025); aufgeführt sind nur Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro; Angaben zu Umsatz, Export und Beschäftigtenzahlen teilweise geschätzt; Vergleichbarkeit eingeschränkt, da sich die verfügbaren Daten auf unterschiedliche Geschäftsjahre beziehen; Angabe „TK" heißt nicht ausschließlich TK, aber teilweise bzw. überwiegend TK.
Quelle: eigene Recherche auf Basis von Unternehmensinformationen; Angaben im Bundesanzeiger; Check Up BackBusiness 8/2023 und weitere Zeitschriftenartikeln

2.2.2 Backwerke des Lebensmitteleinzelhandel

Eine zentrale Rolle im deutschen Backwarenmarkt spielt der Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Mit der Einführung von Backstationen in Supermärkten und Discountern seit der Jahrtausendwende hat sich das Einkaufsverhalten der Konsument*innen verändert und der Wettbewerb mit traditionellen Bäckereien wurde intensiviert. Gleichzeitig hat der LEH eigene Produktionskapazitäten auf- und ausgebaut.

Rewe Group
Mit der Glocken Bäckerei betreibt die Rewe Group bereits seit 1986 ein eigenes Produktionswerk für Brot und Backwaren (Glockenbrot 2025). Beliefert werden Märkte der Rewe Group. Mit steigendem Produktionsvolumen wurden die Kapazitäten am bestehenden Produktionsstandort in Frankfurt am Main ausgebaut und im Jahr 2010 ein neues Werk im bayerischen Bergkirchen errichtet (ebd.). Zusätzlich gibt es zwei Logistikzentren (Umschlaglager) in Neuhausen auf den Fildern und in Achern; von den vier Standorten aus wird das gesamte Bundesgebiet beliefert. Der Umsatz belief sich 2023 auf 230 Millionen Euro (Rewe Group 2024).

Im Januar 2025 hat die Rewe Group angekündigt, aus der Eigenproduktion von Brot- und Backwaren auszusteigen. Das Werk in Bergkirchen soll an Harry-Brot, einen der Lieferanten der Rewe Group, verkauft, das andere schrittweise zurückgeführt und dann geschlossen werden (Tewes 2025; siehe ausführlich Kapitel 4.2.2).

Edeka-Verbund
Auch der Edeka-Verbund betreibt eigene Produktionswerke für Brot und Backwaren (Schäfer's / Edeka Minden-Hannover; Bäckerbub / Edeka Südwest; Bäckerei Wünsche / Edeka Südbayern; Bäckerei Büsch / Edeka Rhein-Ruhr; von Allwörden / Edeka Nord). Primär werden die angeschlossenen Filialbäckereien (v. a. im Vorkassenbereich der Edeka-Märkte) beliefert, mit dem wachsenden Markt für Bake-off-Ware wurde die Produktion in Teilen aber auch auf die handelseigenen Backstationen ausgeweitet (Stracke 2022).

Als Tochtergesellschaft von Edeka Minden-Hannover betreiben die Schäfer's Produktionsgesellschaften drei Produktionsstandorte (Lehrte, Berlin, Osterweddingen) mit ca. 1.000 Beschäftigten; am Logistikstandort Teutschenthal arbeiten mehr als 80 Beschäftigte. Der Umsatz betrug 2023 fast 200 Millionen Euro (Schäfer's 2024a). Für Bäckerbub arbeiten an drei Standorten in Baden-Württemberg (Mannheim, Reutlingen, Neuenburg) ca. 530 Beschäftigte, der saarländische Standort Bexbach mit rund 100 Beschäftigten wurde 2024 an Premium Brot verkauft (Göbel 2024).

Die Backstube Wünsche produziert an zwei Standorten in Bayern (Gaimersheim, Kolbermoor), im Produktionsbereich sind fast 600 Beschäftigte tätig (Tabelle 2). Die Bäckerei Büsch hat einen zentralen Produktionsstandort im nordrhein-westfälischen Kamp-Lintfort ebenfalls mit rund 600 Beschäftigten in der Produktion.

Schwarz Gruppe

Das umsatzstärkste Backwerk im Besitz eines LEH-Konzerns ist Bonback Übach-Palenberg (ca. 300 Millionen im Jahr 2023; Tabelle 1). Das Werk mit mehr als 800 Beschäftigten gehört zur Schwarz Gruppe, die dort seit 2012 Handelsmarken im Bake-off-Format für die Backstationen der Lidl-Filialen im In- und Ausland herstellt.

Nach eigener Auskunft strebt Bonback mit modernen Produktionsanlagen, einem hohen Automatisierungsgrad sowie schlanken und optimierten Prozessen in Produktion und Logistik die Kostenführerschaft im Markt an (Bonback 2024; WFG 2024). Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg ist eine maximale Auslastung der kapitalintensiven Produktionsanlagen bei niedrigen Stückkosten (Kortum 2023).

Die Schwarz Gruppe verfolgt eine doppelte Strategie, indem sie sowohl eigene Produktionskapazitäten aufbaut als auch Unternehmen akquiriert. So wurde 2024 ArtiBack übernommen, das Unternehmen firmiert nun als Bonback Halle (Saale) (Schwarz Produktion 2024). Nach Auskunft von Interviewten gibt es keine Produktüberschneidungen zwischen den beiden Werken, d. h. die Produkte, die in Halle hergestellt werden, ergänzen das Sortiment. Neben Edeka gilt damit die Schwarz Gruppe als der LEH-Konzern, der den Markt für Brot und Backwaren in den vergangenen 10 bis 15 Jahren am stärksten beeinflusst hat.

2.2.3 Filialgroßbäckereien

Im Gegensatz zu großen Lieferbäckereien konzentrieren sich Filialbäckereien meist auf regionale oder lokale Absatzmärkte. Auch wenn traditionelle Filial- bzw. Filialgroßbäckereien auf überregionaler Ebene in der Regel nicht im Wettbewerb stehen, ist der Konkurrenzdruck über viele Jahre gewachsen – auch getrieben durch SB-Discount-Bäckereien (z. B. Back-Werk, Back-Factory) und Anbieter, die sich nach dem Muster der Systemgastronomie auf eine begrenzte Auswahl an (Brot-)Snacks spezialisieren (z. B. Ditsch, Yorma's, LeCrobag oder Subways) sowie Backstationen im LEH.

Größter Filialbäcker: Schäfer's

Zu den größten Filialbäckereien – gemessen an der Anzahl der Filialen (Tabelle 2) – zählen Schäfer's Brot- und Kuchenspezialitäten (mit 750 Filialen, 2.600 Beschäftigten und einem Umsatz von 175 Millionen Euro 2023), Valora (mit den Marken Ditsch, BackWerk und Back-Factory sowie mehr als 500 Filialen und 3.600 Beschäftigten im Franchise- und Agentur-System), Steinecke (mit mehr als 500 Filialen, fast 4.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 180 Millionen Euro 2021) sowie von Allwörden (mit ca. 450 Filialen, ca. 2.200 Beschäftigten und einem Umsatz von 161 Millionen Euro 2023).

Die Eigentümerstrukturen der Großfilialisten sind recht unterschiedlich. Einige große Filialbäckereien befinden sich im Familienbesitz (z. B. Steinecke, Ihle, Heberer, Junge), andere sind Teil von LEH-Konzernen (z. B. Schäfer's / Edeka Minden-Hannover; von Allwörden / Edeka Nord; Wünsche / Edeka Südbayern; Büsch / Edeka Rhein-Ruhr) und wieder andere gehören zu großen Lebensmittel- bzw. Getränkekonzernen (z. B. Ditsch und BackWerk / Valora bzw. Femsa; Kamps / Group Le Duff).

Zunehmender Einfluss von Finanzinvestoren

In den vergangenen Jahren hat der Einfluss von Finanzinvestoren zugenommen, die Filialbäckereien übernommen haben. Hier ist beispielsweise die Panarium Gruppe zu nennen, ein Zusammenschluss aus derzeit sechs regionalen Bäckereiketten mit mehr als 330 Filialen (Auctus 2024). Panarium gehört zur Beteiligungsgesellschaft Auctus Capital Partners. Die Strategie der Gruppe besteht darin, sich an profitablen regionalen Bäckern zu beteiligen, die u. a. über eine starke Marke, hohe Produktqualität und langfristiges Wachstumspotenzial verfügen.

Auch Bäcker Görtz, bis dato im Familienbesitz, gehört seit 2022 mehrheitlich zu einem Finanzinvestor (FSN Capital Partners) (Back.intern 2022). Ziel der Beteiligung sind ein beschleunigtes Wachstum und eine langfristig stabile Nachfolgeregelung.

In diesem Zusammenhang ist ebenso das „Haus der Bäcker" zu nennen, das im Jahr 2019 gegründet wurde, um für Bäckereibetriebe, die Schwierigkeiten haben, eine geeignete Nachfolge für das eigene Unternehmen zu organisieren, sie zu übernehmen und weiterzuführen. Inzwischen gehören rund 300 Filialen mit ca. 3.200 Beschäftigten zum „Haus der Bäcker" (Haus der Bäcker 2024; Westfalen-Blatt 2024).

2.2.4 Tarifbindung

Was die Tarifbindung der Top-30-Lieferbäckereien (inklusive Backwerken des LEH) angeht, zeigt sich ein uneinheitliches Bild.

Viele große Lieferbäckereien mit Bindung an Flächentarif
Für große Player wie Harry-Brot, Lieken, Bonback Übach-Palenberg, Glockenbrot oder Mestemacher sind regionale Branchentarifverträge (Flächentarifverträge) maßgebend, die zwischen der Gewerkschaft NGG und dem Verband Deutscher Großbäckereien abgeschlossen wurden. In zahlreichen Unternehmen gelten Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge (z. B. Coppenrath & Wiese, Sinnack, Baker & Baker, Vandemoortele), die je nach Standort bzw. Werk auch unterschiedliche Bedingungen vorsehen können (z. B. Aryzta).

Für den Edna-Standort in Zusmarshausen wiederum kommt der Flächentarifvertrag des bayerischen Bäckerhandwerks zur Anwendung, obwohl das Unternehmen von der Produktionsstruktur (industrielle Fertigung) und der Kundenstruktur (Großkunden) her eine klassische Lieferbäckerei ist. Für Meggle Bakery, das Teil der Meggle-Gruppe ist, gilt der Tarifvertrag der bayerischen Milchwirtschaft. Andere Unternehmen wie Kuchenmeister oder D. Entrup-Haselbach haben keine Tarifbindung.

Komplexe Tarifstruktur bei Schäfer's
Sehr komplex ist die Situation bei Schäfer's. Für den Produktionsstandort Lehrte galt bisher der Flächentarifvertrag des Bäckerhandwerks Niedersachsen/Bremen, für den Berliner Produktionsstandort der dortige Handwerkstarif (Tabelle 1).

Die beiden Schäfer's-Werke in Osterweddingen in Sachsen-Anhalt sind nicht tarifgebunden, der Arbeitgeber wendet jedoch über arbeitsvertragliche Vereinbarungen seit Gründung des Betriebes den Tarifvertrag mit der Tarifgemeinschaft des Verbands der Ernährungswirtschaft (VdEW, Interessenvertretung der Ernährungsindustrie in Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt) an. Dieser Tarifvertrag gilt zudem für den Standort Teutschenthal, der seit der Produktionseinstellung im Jahr 2023 nur noch als Logistikstandort fungiert. Bis zur Übernahme durch die Schwarz-Gruppe galt dieser Tarifvertrag auch für ArtiBack.

Für die Beschäftigten von Schäfer's in den Verkaufsfilialen (Schäfer's Brot- und Kuchenspezialitäten) in Berlin, Brandenburg, Niedersachsen, Bremen und Nordrhein-Westfalen gelten die jeweiligen regionalen Branchentarifverträge des Bäckerhandwerks, die sich in der Höhe der Entgelte jedoch unterscheiden. Für Beschäftigte in Verkaufsfilialen in Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen, wo es keine Flächentarifverträge des Bäckerhandwerk gibt, gilt ein eigener Haustarifvertrag.

Uneinheitliches Bild bei Filialbäckereien

Was die übrigen Top-30-Filialbäckereien in Deutschland anbetrifft, zeigt sich ein ebenso uneinheitliches Bild wie bei den Lieferbäckereien. Für eine Reihe von Unternehmen gelten regionale Tarifverträge für das Bäckerhandwerk (z. B. Wünsche, Ihle, Ludwig Stocker Hofpfisterei, Heberer-Standort Mühlheim am Main, Malzers, von Allwörden[4], Steinecke), wobei Franchise-Filialen in der Regel nicht tarifgebunden sind.

Die Bäckerei Steinecke wendet die Berliner Tariflohn-Tabelle für alle ostdeutschen Standorte außerhalb Berlins an (NGG-Landesbezirk Ost 2018; Roth 2019); außer in Berlin und Brandenburg gibt es im ostdeutschen Bäckerhandwerk keine Flächentarifverträge (siehe Kapitel 8).

Haustarifverträge gelten beispielsweise für Höflinger Müller und den Heberer-Standort in Zeesen. Viele der Top-30-Filialbäckereien sind nicht tarifgebunden (z. B. Junge, wobei das Unternehmen Interviewten zufolge übertarifliche Entgelte zahlt) bzw. es liegen keine entsprechenden Informationen zur Tarifbindung vor.

4 Der Arbeitgeber wendet den Tarifvertrag nur bei Gewerkschaftsmitgliedern an.

Tabelle 2: Top 30 – die größten Filialbäckereien in Deutschland (gemessen an der Anzahl der Filialen)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Produktions-standorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundes-länder	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
1	Schäfer's Brot- und Kuchen-spezialitäten (Edeka Minden-Hannover)	Minden	Berlin, Lehrte (für Bäckereifili-alen), Oster-weddingen (für LEH-Märkte)	175 Mio. € (2023)	2.600 gesamt, darunter 1.300 im Verkauf, 1.100 in Pro-duktion/Logistik (Schäfer's Pro-duktionsgesell-schaften)	Schäfer's, Daniels, Meffert, Thürmann	NI, ST, NRW, HB, BE, BB, TH, SN	750 (140 werden von selbstständi-gen Partnern ge-führt)	bis 2024 galt zumindest: Niedersachsen/Bremen/Ber-lin/Brandenburg/NRW: jeweils regionale Tarifverträge für das Bäckerhandwerk (Branchentarifverträge mit je-weiligen Bäcker-Innungsver-bänden; Bäckereifilialen in Sachsen-An-halt, Sachsen und Thüringen: Haus- bzw. Unternehmenstarif-vertrag
2	Subway Inter-national (seit 2023 Roark Capital, Finan-zinvestor)	Köln	(Systemgastro-nomie ohne ei-gene Produk-tion)	267 Mio. € in Deutsch-land (2019), 230 Mio. € (2020)	mehr als 7.000 (alle bei selbst-ständigen Fran-chisepartnern)	Subway	bundes-weit	ca. 700 (ca. 700)	(kein flächendeckender Tarif-vertrag für alle Subway-Be-schäftigten in Deutschland; ei-nige Franchisenehmer*innen könnten sich jedoch an den Ta-rifverträgen der Systemgastro-nomie orientieren)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Produktions-standorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundes-länder	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
3	Valora Food Service Deutschland (seit 2022 Femsa-Kon-zern)	Essen	Oranienbaum (Ditsch, TK)	152 Mio. € (Netto-Außenum-satz der BackWerk- und Ditsch-Betriebe in Deutsch-land, 2021)	mehr als 3.000 im Franchise-system (Back-Werk, 2021), ca. 600 im Agenturmodell (Ditsch, 2021), ca. 150 in Zentralfunktio-nen (2021)	BackWerk, Ditsch, Back-Factory (zum Valora-Kon-zern gehört u. a. auch die Marke U-Store; Valora ist Betreiberpartnerin der Marke Ser-viceStore DB)	bundes-weit	505 (502) (330 BackWerk-Filialen; 175 Ditsch-Filialen) (2021 wurden 80 Back-Factory-Fili-alen übernom-men, die in Back-Werk überführt werden) (zusätzlich: 87 ServiceStore DB-Filialen, 25 U-Store-Filialen)	(keine Informationen)
4	Meisterbäckerei Steinecke	Mariental	Mariental, Ber-lin, Bernburg	183 Mio. € (2021)	3.900 (2021)	Meisterbäckerei Steinecke, Ihr Bä-cker, Steineckes Heidebrot-Back-stube, Brotmeiste-rei Steinecke	NI, BE, BB, ST, SN; TH	502	Filialen in Ostdeutschland: Ori-entierung an Branchentarifver-trag für das Bäckerhandwerk in Berlin (Entgelttabelle Berlin für alle ostdeutschen Standorte au-ßerhalb Berlins angewendet, sofern sie noch nicht das Berli-ner Tarifniveau erreichen)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Produktions-standorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundes-länder	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
5	Bäckerei/Kondi-torei von All-wörden (Edeka Nord)	Mölln	Mölln, Groß-Grönau	161 Mio. € (2023)	ca. 2.200, da-von ca. 400 in der Produktion	von Allwörden, Nur Hier, Knaack, Franz+Friends, Dallmeyers Back-hus, Mein Backhus	HH, SH, NI, MV	449 (235)	Schleswig-Holstein/Hamburg: regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Schleswig-Holstein/Hamburg (Branchentarifvertrag mit Bä-cker-Innung Hamburg und Lan-desinnungsverband des Bä-ckerhandwerks Schleswig-Hol-stein, gilt nur für NGG-Mitglieder) (Franchise-Filialen sind nicht ta-rifgebunden)
6	Panarium Gruppe (Auctus Capital Part-ners, Finanzin-vestor)	München	Eslohe-Bremke, Bielefeld, Alten-berge, Bad Driburg, Osnab-rück, Garrel	k. A.	mehr als 3.000	Landbäckerei Som-mer, Bäckerei Lechtermann-Poll-meier, Essmanns Backstube, Goe-ken backen, Bä-ckerei Wellmann, Bäckerei Behrens-Meyer	NRW, NI, HE	mehr als 330	(keine Informationen)
7	Kamps (Group Le Duff)	Schwalm-tal	Schwalmtal	96 Mio. € (2021)	380 (i. W. Zent-rale und Pro-duktion; ohne Beschäftigte der Franchise-Partner)	Kamps Backstube, Kamps Bäckerei	BE, HB, HH, SH, NI, NRW, HE, RP, BW, BY, SN, SL	350 (270)	(keine Informationen)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Produktions-standorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundes-länder	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
8	Backstube Wünsche (Edeka Süd-bayern	Gaimers-heim	Gaimersheim (TK), Kolber-moor (Back-zentrum)	142 Mio. € (2023)	1.900, davon ca. 570 in der Produktion	Backstube Wün-sche	BY	310 (35)	regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Bayern (Bran-chentarifvertrag mit Landesin-nungsverband für das bayeri-sche Bäckerhandwerk)
9	Haus der Bä-cker	Frankfurt a. M.	Göttingen, Niestetal, Neu-enkirchen, Ett-lingen, Marien-münster, Mon-heim am Rhein, Obersulm, Aachen	k. A.	ca. 3.200	Bäckereien Busch, Trunk, Moss, Thiele, Apel, Wern-ing; Badische Backstub', Krome's Backstube (inkl. Bäckerei West-bomke und Bäcke-rei Hajener Land-brot)	BW, NI, HE, NRW	298	(keine Informationen)
10	Edeka Handels-gesellschaft Südwest (ehem. K&U)	Offenburg	Bäcker-bub/Backkultur: Reutlingen, Neuenburg, Mannheim	k. A.	k. A.	Markt-Bäckerei, Backkultur, Bäcker-bub, Bäckerhaus Ecker	BW, RP, HE, BY, NRW	251	Bäckerhaus Ecker: Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag (bis 2021) (für die ehemalige K&U-Bäckerei galt ein Haus- bzw. Unternehmenstarif-vertrag)
11	Landbäckerei Ihle	Friedberg (Bayern)	Friedberg, Gersthofen (Frischbäck, TK)	223 Mio. € (2021)	mehr als 2.000	Ihle	BY	232 (119)	regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Bayern (Bran-chentarifvertrag mit Landesin-nungsverband für das bayeri-sche Bäckerhandwerk)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundesländer	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
12	Wiener Feinbäckerei Heberer	Mühlheim a. M.	Mühlheim a. M., Zeesen	90 Mio. € (2023)	ca. 360	Wiener Feinbäcker Heberer, Erster Wiener, Heberer's Traditional Bakery, Heberer's snack'n coffee	BW, HE, BY, BB, BE, NRW, RP, SL, SN, ST, TH	220 (30)	regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Hessen (Branchentarifvertrag mit Bäcker-Innungsverband Hessen bzw. Tarifvertrag der Bäckerinnung Kreis Untermain) Zeesen: Haus- bzw. Unternehmenstarifvertrag
13	Bäcker Görtz (FSN Capital Partners, Finanzinvestor)	Ludwigshafen	Ludwigshafen	123 Mio. € (2021)	ca. 1.900	Bäcker Görtz, Bäckerei Görtz Brotzeit	BW, HE, RP	215 (63)	(keine Informationen)
14	Bäckerei Büsch (Edeka Rhein-Ruhr)	Kamp-Lintfort	Kamp-Lintfort	195 Mio. € (2023)	mehr als 3.500, davon 600 in der Produktion	Bäckerei Büsch – Die fröhliche Bäckerei	NRW	219	(keine Informationen)
15	Junge Die Bäckerei	Lübeck, Rostock	Lübeck, Rostock, Greifswald	182 Mio. € (2021)	5.200	Junge Die Bäckerei, Stadtbäckerei – Der Hanse Bäcker	SH, HH, MV, BE, NI, BB	206	keine Tarifbindung
16	Anton Hosselmann	Hamm	Hamm	121 Mio € (2021)	mehr als 1.650, davon 250 in der Produktion	Bäckerei Hosselmann	NRW	mehr als 200	(keine Informationen)
17	Achim Lohner	Polch	Polch	87 Mio. € (2018)	ca. 2.000	Die Lohners, Lohner's Backspektakel	RP, HE, NRW	188 (9)	(keine Informationen)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Produktions-standorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundes-länder	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
18	Höflinger Müller	Neufahrn	Neufahrn	54 Mio. € (2021)	379 (2021)	Müller, Höflinger – der Münchner Bäcker, The Brezn Concept Store, Kuchentratsch	BY	120 (88) nach Unternehmens-angaben; 185 (124) laut Check Up Back.Busi-ness 5/2024	Haus- bzw. Unternehmenstarif-vertrag
19	Schäfer Dein Bäcker	Limburg an der Lahn	Limburg an der Lahn	77 Mio. € (2021)	rd. 1.900	Schäfer Dein Bäcker	HE, RP	170	(keine Informationen)
20	Papperts	Poppen-hausen	Poppenhausen	76 Mio. € (2021)	ca. 1.800	pappert, Zweittag	HE, BY, TH	154 (3)	(keine Informationen)
21	Ludwig Stocker Hofpfisterei	München	München (zwei Produktions-standorte)	87 Mio. € (2023)	ca. 900	Hofpfisterei, Stocker's Backstube	BY, BW, BE	146 (auch Verkauf von Brot in ca. 700 LEH-Geschäften ohne eigene Filialen)	regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk Bayern (Bran-chentarifvertrag mit Landesin-nungsverband für das bayeri-sche Bäckerhandwerk)
22	Detlef Malzers Backstube	Gelsenkir-chen	Gelsenkirchen	121 Mio. € (2021)	mehr als 2.800, davon 400 in der Produktion	Malzers	NRW	mehr als 150	regionaler Tarifvertrag für das Bäckerhandwerk NRW (Bran-chentarifvertrag mit Bäckerin-nungsverband West)
23	Der Beck	Erlangen	Erlangen	85 Mio. € (2021)	1.500	Der Beck, Casa Pane, Der Beck traditionell	BY	150	(keine Informationen)
24	Bäckerei Schneider	Elsdorf	Elsdorf	64 Mio. € (2021)	ca. 1.050	Bäckerei Schneider	NRW	142	(keine Informationen)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Produktions-standorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundes-länder	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
25	Sehne Backwa-ren	Ehningen	Ehningen (Tochterunter-nehmen Arctis Tiefkühlback-waren, TK)	k. A.	1.300 (2019)	Sehne Ihr Familienbäcker	BW	134	(keine Informationen)
26	Sternenbäck (2024 Insolvenz angemeldet)	Hechin-gen	Hechingen, Gera, Sprem-berg (tw. TK)	k. A.	1.000 (vor In-solvenz 2024)	Sternenbäck, Sternenbäckerei Bumüller back	BW, TH, SN, ST, BB	123	(keine Informationen)
27	Bäckerei Heitz-mann	Bad Kro-zingen	Bad Krozingen	k. A.	mehr als 900	Bäckerei Heitz-mann	BW	112	keine Tarifbindung (ggf. Orientierung an regiona-lem Tarifvertrag für Bäcker-handwerk in Baden-Württem-berg
28	Landbäckerei Stinges	Brüggen	Brüggen	45 Mio. € (2021)	850	Stinges	NRW	111	(keine Informationen)
29	Bäcker Bach-meier	Eggenfel-den	Eggenfelden (tw. TK)	k. A.	k. A.	Bäcker Bachmeier	BY	110 (auch Belieferung des LEH)	Produktion: regionaler Tarifver-trag für das Bäckerhandwerk Bayern (Branchentarifvertrag mit Landesinnungsverband für das bayerische Bäckerhand-werk) Verkauf/Filialen: keine Tarifbin-dung
30	Stadtbäckerei Hürth – Klein's Backstube	Hürth	Hürth	48 Mio. € (2021)	1.100 (2021), darunter ca. 130 in der Produktion	Klein's Backstube	NRW, RP	107	(keine Informationen)

Rang	Unternehmen (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Produktions-standorte in Deutschland	Umsatz	Beschäftigte in Deutschland (überwiegend im Verkauf)	Marken, u. a.	Filialen Bundes-länder	Filialen 2024 (in Klammern: Pachtsystem/ Franchise)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
wei-tere	Bäckerei Her-bert Meyer und Sohn	Wahren-holz	Wahrenholz	28 Mio. € (2021)	600 (2021)	Bäckerei Meyer, Heide-Bäckerei Meyer, J. H. Meyer Bäckerei, MH Bäckerei Meyer	NI, ST	105	(keine Informationen)

Anmerkungen: kein Anspruch auf Vollständigkeit (Stand Februar 2025); Angaben zu Umsatz, Beschäftigtenzahlen tw. geschätzt; Vergleichbarkeit eingeschränkt, da sich die verfügbaren Daten auf unterschiedliche Geschäftsjahre beziehen und Beschäftigtenzahlen teilweise Franchisepartner einschließen; Angabe „TK“ heißt nicht ausschließlich TK, aber teilweise bzw. überwiegend TK
Quelle: eigene Recherche auf Basis von Unternehmensinformationen; Angaben im Bundesanzeiger: Zeitschriftenartikel, ergänzt durch Check Up Back.Business 5/2024 und 8/2024

2.3 Die größten Mühlen in Deutschland

Die Mühlenwirtschaft in Deutschland ist ein zentraler Bestandteil der Wertschöpfungskette im Backwarenmarkt. Zu den Kunden der Mühlen zählen im Wesentlichen die Brot- und Backwarenindustrie, das Bäckerhandwerk, weitere Hersteller der Lebensmittelindustrie und der Lebensmitteleinzelhandel (LEH), an den Mehl in Kleinverpackungen geliefert wird.

Veränderte Kundenstruktur der Mühlen

Expert*innen zufolge nimmt der LEH zwar lediglich fünf Prozent der gesamten Produktionsmenge direkt ab, trotzdem sind die Entwicklungen im LEH prägend für den Wandel der Kundenstruktur der Mühlen. Diese hat sich mit der Konzentration im LEH und dem Wandel des Einkaufsverhaltens der Verbraucher*innen über die Jahrzehnte verändert (Verband Deutscher Mühlen 2024a). Heute liefern die Mühlen ebenso viel Mehl an industrielle Backbetriebe wie an das Bäckerhandwerk. Auch der Anteil der Mengen, die an die Lebensmittelindustrie geliefert werden, ist im Zeitverlauf gestiegen (ebd.).

Produziert werden Herstellermarken und Eigenmarken des Handels (Private Label), wobei der Anteil der Handelsmarken in den letzten Jahren zugenommen hat. Dadurch verringern sich jedoch in der Regel die Gewinnmargen, und das Risiko, durch andere Produzenten/Lieferanten ersetzt zu werden, steigt.

Die Mühlenbranche ist stark konzentriert: Während die Zahl der Mühlenbetriebe in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich abgenommen hat (siehe ausführlich Kapitel 4.1.2), ist die Produktionskapazität pro Betrieb gestiegen. Heute dominieren einige große Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen den Markt.

Bindewald & Gutting führt den Markt an

Zu den führenden Akteuren – gemessen an der Getreidevermahlung pro Jahr – gehören die Bindewald & Gutting Mühlengruppe mit einer Vermahlung von 1,5 Millionen Tonnen Getreide pro Jahr und GoodMills Deutschland mit einer jährlichen Getreidevermahlung von 1,3 Millionen Tonnen (Tabelle 3).

Bindewald & Gutting ist eine familiengeführte Gruppe, GoodMills ist Teil der international tätigen GoodMills Group mit Sitz in Wien, einem der größten Mehlproduzenten in Europa. Beide Gruppen setzen sich jeweils aus Einzelunternehmen bzw. Mühlenstandorten in ganz Deutschland zusammen, sie bieten jeweils eine breite Produktpalette von Standardmeh-

len bis hin zu Spezialmehlen für die industrielle Weiterverarbeitung an. Es werden überwiegend Großkunden beliefert.

Mit einer Getreidevermahlung von 1,26 Millionen bzw. 800.000 Tonnen folgen auf Rang drei und vier Roland Mills und die Mühle Rüningen Stefan Engelke, die seit 2024 zum belgischen Mühlenkonzern Dossche Mills gehört (Kirsch 2024a). Der belgische Konzern verfolgt das Ziel, über Wachstum und Zukäufe der größte Player auf dem europäischen Mühlenmarkt zu werden (Dossche Mills 2024).

Klassische Mahlmühlen, aber auch spezialisierte Produzenten

Das Geschäft der großen Mühlen(verbünde), zu denen u. a. auch die Unternehmensgruppe Gebr. Engelke Verwaltungs GmbH und die Hemelter Mühle gehören, ist international ausgerichtet, d. h. sie bedienen Kunden in Deutschland und Europa (und teilweise darüber hinaus). Sie sind vorrangig auf das Volumengeschäft fokussiert. Daneben gibt es spezialisierte Betriebe wie die Elbland Biomühle (als Teil der Flechtorfer Mühle-Gruppe), die Milser Mühle oder die Meyermühle, die sich auf Bio-Produkte oder regionale Spezialitäten und Kunden konzentrieren. Expert*innen schätzen den Anteil von Bioprodukten jedoch als klein ein (ca. 5 Prozent).

Unter den großen Mühlen befinden sich vor allem klassische Mahlmühlen, die Getreide zu Mehl, Grieß oder Schrot verarbeiten. Zu bedeutenden Schäl- und Reismühlen, die auf die Verarbeitung von Getreide zu Cerealien/Müsli oder die Veredelung von Reis und Hülsenfrüchten (wie Erbsen, Bohnen, Linsen) ausgerichtet sind, sind die Müller's Mühle (GoodMills Deutschland), die Rickmers Reismühle, die zur Flechtorfer Mühle gehörende Avena Cerealien, Nordgetreide und Peter Kölln zu zählen.

Mit einem Erlös von 145 Millionen Euro (2021) gehört Peter Kölln zu den umsatzstärksten Unternehmen der Branche – nach der Bindewald & Gutting Mühlengruppe (697 Millionen Euro 2022), GoodMills Deutschland (605 Millionen Euro 2021/2022), Roland Mills (330 Millionen Euro 2022), der Mühle Rüningen Stefan Engelke (216 Millionen Euro 2020) und der Frießinger Mühle (184 Millionen Euro 2021).

Tarifbindung

Zur Tarifbindung der einzelnen Mühlenbetriebe in Deutschland liegen nur wenige Informationen vor. Nach Auskunft von Interviewten ist der Grad der Tarifbindung im Mühlenbereich insgesamt gering.

Flächentarifverträge gibt es nur in Bayern und in Baden-Württemberg. Zu den tarifgebundenen Unternehmen in Bayern gehört z. B. die Meyermühle. Die Cramer-Mühle wendet den Flächentarifvertrag nur an, d. h. der

Arbeitgeber orientiert sich freiwillig an den tariflichen Regelungen, das Unternehmen ist nicht tarifgebunden im rechtlichen Sinne.[1]

Bei einigen Unternehmen sind Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge gültig (z. B. Plange, GoodMills, Roland Mills, Nordgetreide, PrimaVera Naturkorn und deren Schwesterfirma Ceralia Getreideprodukte, Rickmers Reismühle, Peter Kölln), die in Teilen unterschiedliche Regelungen für einzelne Standorte vorsehen (z. B. GoodMills, Roland Mills).

Tarifakteur neben der NGG ist der Verband der Getreide-, Mühlen- und Stärkewirtschaft (VGMS), in dem rund 500 Unternehmen der Branche organisiert sind (VGMS 2024). Die Zahl der Mitgliedsbetriebe war zuletzt rückläufig.

1 Die Anwendung erfolgt in der Regel auf Basis individueller Arbeitsverträge oder betrieblicher Vereinbarungen.

Tabelle 3: Top 12 – die größten Mühlen(gruppen) in Deutschland (gemessen an Getreidevermahlung und Umsatz)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapa-zität pro Jahr) und Produktions-standorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwer-punkte)	Tarifbin-dung / Art des Tarif-vertrags
1	Bindewald & Gut-ting Mühlen-gruppe	Aschaf-fenburg	insgesamt mehr als 1,5 Mio. Ton-nen Plange GmbH, Neuss (450.000 Tonnen) Saalemühle Alsleben GmbH Dresdner Mühle GmbH (Alsleben u. Dresden: 600.000 Tonnen) Karl Bindewald GmbH Kupfermühle Bischheim (Bischheim, Kirchheim-boladen u. Wiesenttal: 350.000 Tonnen) Rettenmeier GmbH Kunstmühle Horb a. N. (100.000 Tonnen) Rheintal Mühlen GmbH, Stutensee-Friedrichstal Cornexo GmbH, Freimersheim Vogtland BioMühlen GmbH (bio-mill), Plauen-Straßberg Bavaria Mühle GmbH Dorfner Akti-enmühle, Aichach (290 Ton-nen/Tag)	697 Mio. € (2022)	insgesamt 456 (2022) Plange: 85 Saalemühle: 190 Dresdner Mühle: 55 Rettenmeier: 53 Karl Bindewald: 88	Plange: Produkte aus Weichweizen und Roggen; mikronisierte Produkte Saalemühle: Produkte aus Weichwei-zen, Hartweizen und Dinkel; techni-sche Mehle Dresdner Mühle: Produkte aus Weichweizen und Roggen; stabili-sierte Keime und Kleie Karl Bindewald: Produkte aus Weich-weizen, Gerste und Roggen; Weizen- und Gerstenbraumalze Rettenmeier Mühle: Produkte aus Weichweizen, Roggen und Dinkel Rheintal Mühlen: Produkte aus Weichweizen und Roggen Cornexo: Produkte aus Mais (konven-tionell, Bio, glutenfrei) biomill: Bio-Produkte aus Weichwei-zen, Roggen und Dinkel Bavaria Mühle: Produkte aus Weich-weizen, Roggen und Dinkel	Plange: Haus- bzw. Unterneh-menstarif-vertrag

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapa-zität pro Jahr) und Produktions-standorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwer-punkte)	Tarifbin-dung / Art des Tarif-vertrags
2	GoodMills Deutschland GmbH (GoodMills Group)	Hamburg	insgesamt mehr als 1,3 Mio. Tonnen: Aurora Mühle Hamburg (185.000 Tonnen) Schüttmühle Berlin (165.000 Tonnen) Hildebrandmühle Mannheim (180.000 Tonnen) Hildebrandmühle Frankfurt a. M. (130.000 Tonnen) Castellmühle Krefeld (408.000 Tonnen) Rosenmühle Ergolding (210.000 Tonnen) Müller's Mühle, Gelsenkirchen	605 Mio. € (2021/22)	insgesamt rd. 600	Aurora: Produkte aus Weizen und Roggen; Vollkornmehle und -schrote (Aurora, Diamant, Gloria); Grieße, Backmischungen Schüttmühle: Produkte aus Weizen Hildebrandmühle Mannheim: Hartwei-zengrieße, Hartweizenmehle, Couscous, Bulgur und Spezialpro-dukte Hildebrandmühle Frankfurt a. M.: Mehl, Grieße und Schrote aus Wei-zen und Roggen Castellmühle: Produkte aus Weizen und Roggen; Spezialmehle Rosenmühle: Produkte aus Roggen, Weizen, Dinkel (Rosenmehl) Müller's Mühle: verarbeitete Hülsen-früchte (Erbsen, Bohnen, Linsen); veredelter Reis	Haus- bzw. Unterneh-menstarif-vertrag mit unterschied-lichen Re-gelungen für einzelne Standorte
3	Roland Mills United GmbH & Co. KG	Bremen	insgesamt 1,26 Mio. Tonnen Roland Mills Nord GmbH & Co. KG, Bremen (360.000 Tonnen) Roland Mills West GmbH, Recklin-ghausen und Münster (500.000 Tonnen) Roland Mills Ost GmbH, Bad Lan-gensalza (400.000 Tonnen)	330 Mio. € (2021)	ca. 500 MA	Produkte aus Weichweizen, Roggen, Durum und Dinkel (Roland Mehl, Grü-ner Roland, Roland Galileo); Voll-kornschrote; Grieße	jeweils Haus- bzw. Unterneh-menstarif-verträge für Werke Lübeck und Falkenha-gen in Pritz-walk

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapazität pro Jahr) und Produktionsstandorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
4	Mühle Rüningen Stefan Engelke GmbH (seit 2024 Dossche Mills)	Salzgitter-Ringelheim	insgesamt mehr als 800.000 Tonnen Braunschweig-Rüningen Salzgitter-Ringelheim Celle Gelsenkirchen Itzehoe	216 Mio. € (2020)	ca. 150 (2020, ohne Itzehoe)	Produkte aus Weizen, Roggen und Dinkel; Backschrote	(keine Informationen)
5	Gebr. Engelke Verwaltungs GmbH	Giesen-Hasede	Gebr. Engelke Große Mühle Hasede-Hildesheim GmbH & Co. KG (700 Tonnen/Tag) Magdeburger Mühlenwerke GmbH (Kapazität: 350.000 Tonnen) Oderland Mühlenwerke Müllrose GmbH & Co. KG (70.000 Tonnen)	(keine Informationen)	(keine Informationen)	Produkte aus Weizen, Roggen und Dinkel (Domperle, Bördegold); Spezialmehle; Grieße	(keine Informationen)
6	Hemelter Mühle GmbH & Co. KG	Rheine	insgesamt 360.000 Tonnen Rheine Spelle	110 Mio. € (2021)	112 (2021)	Produkte aus Weizen, Roggen und Dinkel; Weizenkeime; Roggenmalzpulver, Kartoffelflocken, Roggenmalzflocken; Saatenmischungen, Backmittel	(keine Informationen)
7	Frießinger Mühle GmbH	Bad Wimpfen	300.000 Tonnen	184 Mio. € (2021)	220	Produkte aus Weizen, Roggen und Dinkel (Friesinger Mühle, Küchenmeister, Mühlenkönig); Spezialmehle, Biomehle; Brotbackmischungen	(keine Informationen)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapa-zität pro Jahr) und Produktions-standorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwer-punkte)	Tarifbin-dung / Art des Tarif-vertrags
8	Flechtorfer Mühle Walter Thönebe GmbH	Flechtorf	230.000 Tonnen Flechtorfer Mühle Walter Thönebe GmbH Avena Cerealien GmbH, Karstädt EBM Elbland Biomühle GmbH, Ro-sche	56 Mio. € (2021)	140	Flechtorder Mühle: Produkte aus Weizen und Roggen; Getreidekleie-Pellets, Weizengrießkleie, Futter-mehl, Weizennachmehl; Backmi-schungen Avena Cerealien: u. a. Flocken und Müslimischungen aus Hafer, Gerste, Weizen, Roggen EBM: Produkte aus Bio-Dinkel, -Wei-zen, -Roggen	(keine Infor-mationen)
9	Albert Mühlschle-gel GmbH & Co. KG	Thann-hausen	mehr als 200.000 Tonnen Thannhausen Leipheim Osterfeld	141 Mio. € (2021, Mühlschlegel Holding GmbH & Co. KG)	(keine Informa-tion)	Produkte aus Weizen und Roggen (Weltgold); Backmischungen, Panier-mehle; Weizengrieße	(keine Infor-mationen)
10	Scheller Mühle GmbH	Pfaffenh-ofen a. a. d. Ilm	200.000 Tonnen	55 Mio. € (2021)	84	Produkte aus Weizen, Roggen und Dinkel (Mehlzauber); Grieße	(keine Infor-mationen)
11	Hedwigsburger O-kermühle GmbH	Hedwigs-burg	170.000 Tonnen (2017)	(keine Informationen; vmtl. 10–50 Mio. €)	mehr als 20	Produkte aus Weizen; Weichweizendunst; Weizenkeime, Weizenkleie; Waffelmehl; Spezialpro-dukte; Non-Food-Weizenmehle	(keine Infor-mationen)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutschland	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapazität pro Jahr) und Produktionsstandorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwerpunkte)	Tarifbindung / Art des Tarifvertrags
12	Cramer Mühle KG	Schweinfurt	(keine Information)	59 Mio. € (2021)	mehr als 80	Produkte aus Weizen, Roggen und Dinkel; Vollkornmehle; Weizenkleie; Backschrote, Grieße, Dunst; Speisegetreide	keine Tarifbindung, das Unternehmen wendet den Flächentarifvertrag für die bayerische Mühlenindustrie nach eigenen Angaben aber an
–	Rubin Mühle GmbH	Lahr-Hugsweier	mehr als 100.000 Tonnen Rubin Mühle GmbH, Lahr-Hugsweier Rubinmühle Vogtland GmbH, Plauen-Oberlosa (Tochterunternehmen der Rubin GmbH & Co. KG, Lahr)	110 Mio. € (2021; Mutterunternehmen Rubin GmbH & Co. KG, Lahr)	250	klassische Mühlenprodukte (u. a. Mehle, Schrote); Schälmühlenprodukte (Weizen-, Roggen-, Hafer-, Dinkelflocken, Müslimischungen), Flakes, Extrudate	(keine Informationen)
–	Schapfenmühle GmbH & Co. KG	Ulm-Jungingen	100.000 Tonnen Ulm-Jungingen Dornstadt Neenstetten Groß Ippener (Schälmühle des Partnerunternehmens Harries Mühle)	80 Mio. € (2021)	mehr als 200	Produkte aus Weizen, Dinkel, Roggen (Mehle, Schrote, Grieß, Dunst); Schälmühlenprodukte auf Basis von Dinkel, Roggen, Emmer, Hafer und Gerste (u. a. Flocken, Grütze); Backmischungen	(keine Informationen)

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapa-zität pro Jahr) und Produktions-standorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwer-punkte)	Tarifbin-dung / Art des Tarif-vertrags
–	Jäckering Mühlen- und Nährmittel-werke GmbH	Hamm	300.000 Tonnen (2019)	105 Mio. € (2021)	139 (2021)	Weizenmehl, Weizenstärke, Weizen-protein und Weizengluten für Food, Pet-Food, Non-Food Industrien; Fut-termittel	(keine Infor-mationen)
–	Friedrich Wilhelm Borgstedt Milser Mühle GmbH	Bielefeld	400 Tonnen/Tag	(keine Informationen; vmtl. 10–50 Mio. €)	25	Produkte aus Weizen und Roggen, Bio-Weizen, Bio-Dinkel; Vollkorn-schrote, Keime, Kleie, Grießkleie; Backmischungen	(keine Infor-mationen)
–	Mühlenbetrieb Bauck GmbH	Rosche	mehr als 21.700 Tonnen	72 Mio. € (2023/2024)	250	Produkte aus Bio- und Demeter-Ge-treide (u. a. Weizen, Mehl, Hafer); Flocken, Müslis, Cerealien; Falafel, Burger; Grieße, Kleie; Paniermehl	(keine Infor-mationen)
–	Nordgetreide GmbH & Co. KG (Cerealienherstel-ler mit eigener Mais- und Schäl-mühle)	Lübeck	(keine Informationen) Lübeck Pritzwalk-Falkenhagen Überherrn)	(keine Informationen, vmtl. 100–250 Mio. €)	ca. 500	Produkte aus Gerste, Weizen, Hart-weizen, Roggen, Mais, texturierten Pflanzenproteine; Müslis, Cerealien, Cornflakes	Haus- bzw. Unterneh-menstarif-vertrag

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapa-zität pro Jahr) und Produktions-standorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwer-punkte)	Tarifbin-dung / Art des Tarif-vertrags
–	PrimaVera Natur-korn GmbH	Mühldorf am Inn	(keine Informationen) 2 Standorte (plus Standort von Schwesterunter-nehmen Cerealia)	(keine Informationen, vmtl. 10–50 Mio. €)	ca. 75	Mehle, Körner, Schrote und Grützen, Grieße, Flocken, Kleie (v. a. Bio, glutenfrei, Babynahrung)	Haus- bzw. Unterneh-menstarif-vertrag auf Basis des Flächenta-rifvertrags für die bay-erische Mühlenin-dustrie (der auch für Schwes-terfirma Ce-ralia Getrei-deprodukte GmbH gilt)
–	Rickmers Reis-mühle GmbH	Bremen	30.000 Tonnen (2009)	16 Mio. €	33 (vor Insolvenz im Jahr 2022 und vor Teilverkauf von Geschäftsbe-reich: 74)	Ganzkornreis, Reisgrieß, Reiskleie, Reisflocken, Reispuder	Haus- bzw. Unterneh-menstarif-vertrag
–	Peter Kölln KGaA	Elmshorn	(keine Informationen)	145 Mio. € (2021)	390 (2021)	Haferflocken (u. a. Kölln, Köllnflo-cken), andere Cerealien/Müslis, Spei-seöle	Haus- bzw. Unterneh-menstarif-vertrag
–	Landshuter Kunst-mühle C. A. Meyer,s Nachfol-ger AG (= Meyer-mühle)	Landshut	(keine Informationen)	23 Mio. € (2021)	44 (2021)	Bio-Mehle aus Weizen, Dinkel, Rog-gen (Meyermühle); Bio-Spezialmehle; Bio-Backmittel und -zutaten	regionaler Branchenta-rifvertrag für die bayeri-sche Müh-lenindustrie

Rang	Name (in Klammern: Konzern/ Eigentümer)	Hauptsitz in Deutsch-land	Getreidevermahlung pro Jahr (bzw. Gesamtvermahlungskapa-zität pro Jahr) und Produktions-standorte in Deutschland und	Umsatz	Anzahl Beschäftigte in Deutschland	Produktarten und Marken (Schwer-punkte)	Tarifbin-dung / Art des Tarif-vertrags
–	Jakob Blum Hof-bräuhaus-Kunst-mühle GmbH & Co. KG	München	3.000 Tonnen (Kapazität 44 t/Tag; historische Maschinen)		20	Produkte aus Weizen, Roggen, Din-kel, Einkorn, Emmer, Kamut und Hartweizen; Spezialmehle, Brotmi-schungen; Dunste, Grieße; Schrote, Grützen; Kleie, Keime	regionaler Branchenta-rifvertrag für die bayeri-sche Müh-lenindustrie

Anmerkungen: kein Anspruch auf Vollständigkeit (Stand Februar 2025); Vergleichbarkeit eingeschränkt, da sich die verfügbaren Daten auf unterschiedliche Geschäftsjahre beziehen
Quelle: Recherche Verband der Getreide-, Mühlen- und Stärkewirtschaft (VGMS), auf Basis von Informationen, die öffentlich (im Internet) zur Verfügung stehen; ergänzt und aktualisiert durch eigene Recherche auf Basis von Unternehmensinformationen, Angaben im Bundesanzeiger, Gewerkschaftsinformationen, Zeitschriftenartikeln

3. Marktentwicklung

Der deutsche Brotmarkt zeichnet sich durch eine große Vielfalt aus und gilt als einer der sortenreichsten in Europa. Schätzungsweise gibt es hierzulande über 300 Brotsorten, im Brotregister des Deutschen Brotinstituts sind mehr als 3.000 verschiedene Brotspezialitäten erfasst (Deutsches Brotinstitut 2024). Das Konsumverhalten der Verbraucher*innen hat sich jedoch über die Jahre gewandelt – und damit auch die Absätze und Vertriebswege.

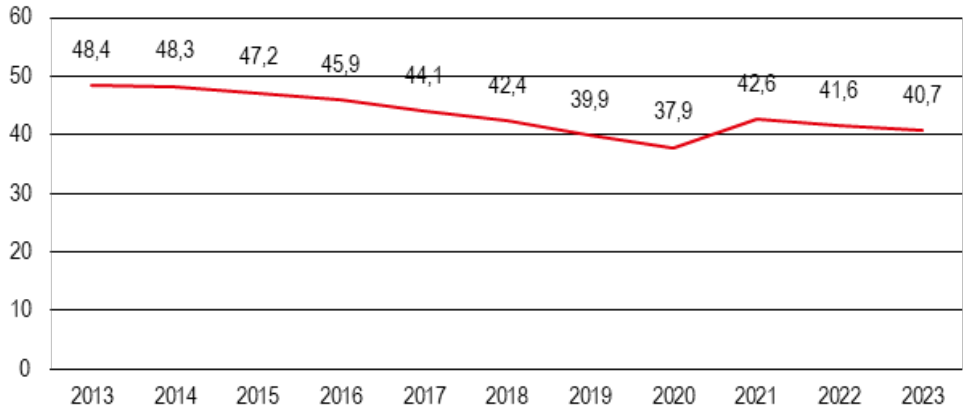
3.1 Konsum und Absatz nach Produkten

3.1.1 Verbrauch von Brot, Backwaren und Brotgetreide

2023 kauften die privaten Haushalte in Deutschland 1,6 Millionen Tonnen Brot – dies waren 1,9 Prozent weniger als im Jahr zuvor (ZV 2024). Nach Daten der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) lag die durchschnittliche Einkaufsmenge von Brot je Käuferhaushalt 2023 bei 40,7 kg (Abbildung 7).

Angesichts der zunehmenden Zahl an Ein- und Zweipersonenhaushalten in Deutschland sowie der sich kontinuierlich wandelnden Verzehrgewohnheiten – beispielsweise weg von drei klassischen Hauptmahlzeiten hin zu häufigeren, kleineren Snacks – ist die durchschnittliche Brot-Einkaufsmenge pro Haushalt über die Jahre stetig gesunken. Allein zwischen 2012 und 2020 ging sie um 22 Prozent auf 37,9 kg zurück.

Abbildung 7: Brotkonsum in Deutschland je Haushalt (2013–2023; in Kilogramm)



Quelle: eigene Darstellung nach Statista (2024), auf Basis von Daten der GfK

Im Jahr 2021, das stark von der Corona-Pandemie geprägt war, stieg der Brotkonsum pro Haushalt zwar wieder auf 42,6 kg an, seitdem nimmt die Einkaufsmenge erneut ab. Sie bleibt allerdings weiterhin über dem Niveau des Vor-Corona-Jahres 2019.

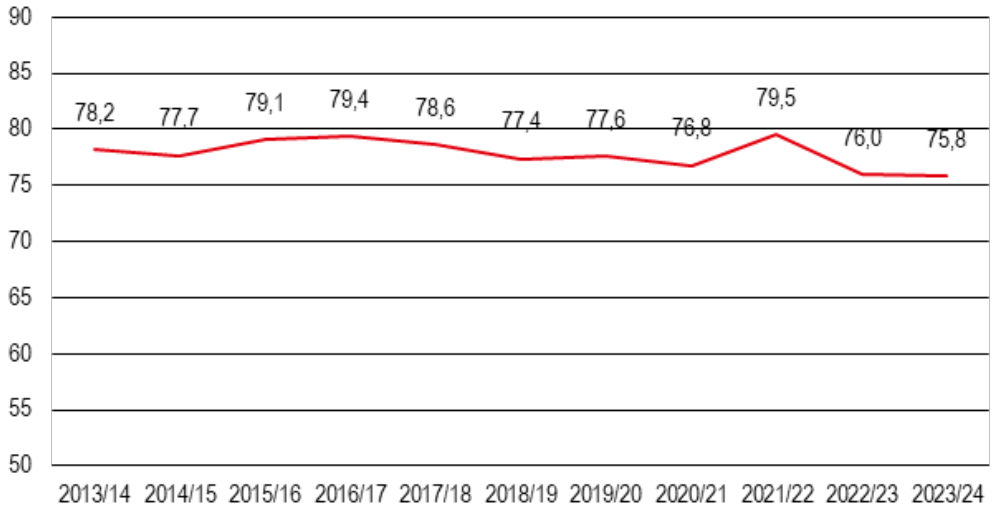
Der Anstieg im Jahr 2021 war in erster Linie auf die anhaltenden Corona-Maßnahmen und den Lockdown zu Beginn des Jahres zurückzuführen. Viele Menschen häuften Vorräte an, und die Nachfrage nach Grundnahrungsmitteln wie Brot, das als leicht lagerbar und lang haltbar gilt, stieg an.

Konsum von Brotgetreide

Der Verbrauch von Brotgetreide (Weizen- und Roggenmehl) in Deutschland betrug im Erntejahr 2023/2024 nach Angaben des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft 6,3 Millionen Tonnen (BMEL 2024). Über die letzten zehn Jahre ist der Verbrauch relativ konstant geblieben und bewegte sich insgesamt auf einem Niveau zwischen 6,3 und 6,6 Millionen Tonnen.

Der Pro-Kopf-Verbrauch von Brotgetreide (Weizen- und Roggenmehl) lag 2023/2024 bei 75,8 Kilogramm (Abbildung 8). Mit Ausnahme des Corona-Jahres 2021/2022 hat der Verbrauch seit 2016/2017 leicht abgenommen (–5 Prozent).

Abbildung 8: Verbrauch von Brotgetreide pro Kopf (2013/3014–2023/2024; in Kilogramm)



Anmerkung: Brotgetreide = Weizen- und Roggenmehl
Quelle: eigene Darstellung nach BMEL (2024b)

Klassische Mehlsorten basieren auf Weizen, Roggen und Dinkel, durch neue Ernährungstrends hat sich das Angebot jedoch erweitert. Neben glutenfreien Mehlen aus Reis, Mais und Hirse sind heute zahlreiche Spezialmehle erhältlich. Dazu zählen Varianten aus Urgetreiden wie Emmer und Einkorn, Pseudogetreide wie Buchweizen sowie Mehle aus Kastanien, Kokos, Hanf oder Kichererbsen (Verband Deutscher Mühlen 2024b). Mengenmäßig haben Urgetreide Expert*innen zufolge nur einen geringen Anteil, sie beleben jedoch den Markt.

3.1.2 Absatz von Brot und Backwaren

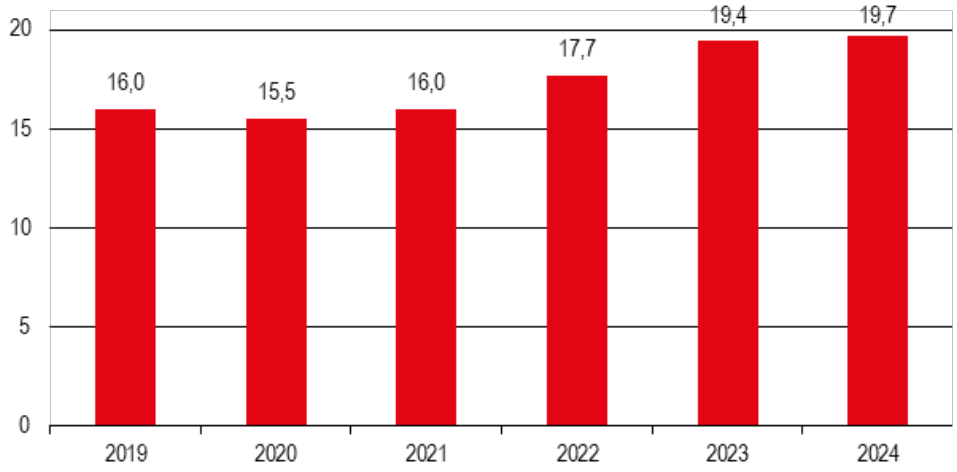
Das Statistische Bundesamt weist in seiner Statistik Angaben zum Absatz von Brot und Backwaren für die Jahre seit 2019 aus (Abbildung 9). Der Absatz wird nicht in Menge (Tonnen), sondern als Wert der zum Absatz bestimmten Produktion (Euro) angegeben. Dieser ist nach einer leichten Seitwärtsbewegung im ersten Jahr der Corona-Pandemie 2020 (15,5 Milliarden Euro) in den darauffolgenden Jahren kontinuierlich auf 19,7 Milliarden Euro im Jahr 2024 angestiegen.

Angesichts eines sich langfristig zeigenden Trends eines rückläufigen Konsums von Brot und Backwaren ist diese Entwicklung weniger als Men-

genwachstum zu interpretieren. Vielmehr deutet sie auf allgemeine Preiserhöhungen im Handel hin. Die Inflation spielt hierbei eine zentrale Rolle.

Nach Analysen von Nielsen IQ (NIQ) stagnierte 2024 der Absatz von Brot- und Aufbackwaren am SB-Regal, obwohl die Preise im Handel leicht gestiegen waren, die Konsument*innen das höhere Preisniveau mehr und mehr akzeptiert und Promotion-Aktionen zugenommen hatten (Möller, A. 2024).

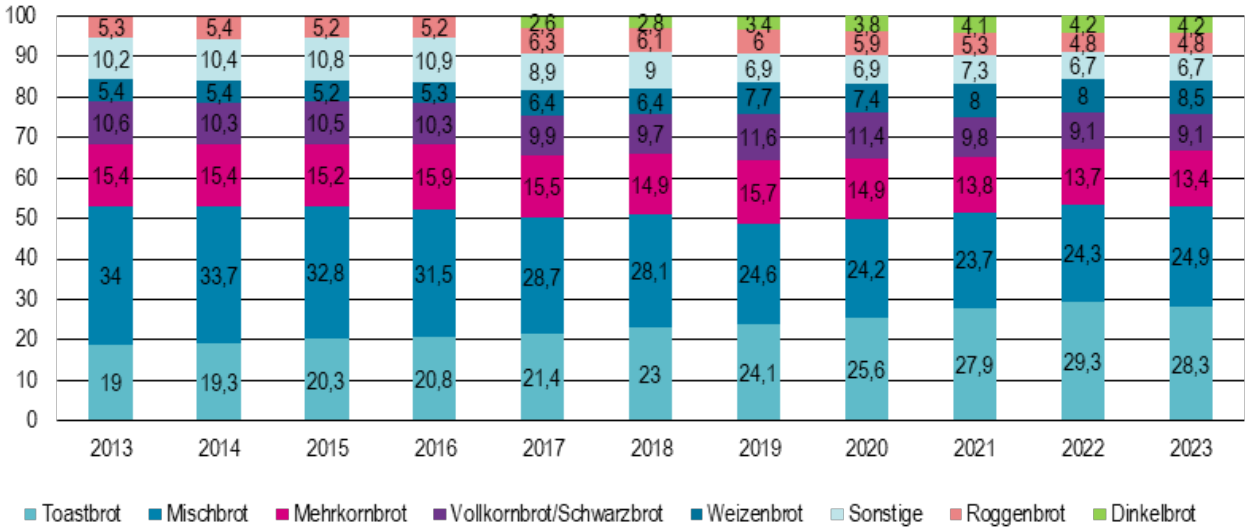
Abbildung 9: Wert der zum Absatz bestimmten Produktion von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) in Deutschland (2019–2024; in Milliarden Euro)



Quelle: eigene Berechnung und Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025a)

Die Absatzverteilung nach Brotsorten hat sich in den letzten Jahren leicht verschoben (Abbildung 10). Im Jahr 2023 war Toastbrot mit einem Marktanteil von 28 Prozent die meistverkaufte Sorte, gefolgt von Mischbrot (25 Prozent) und Mehrkornbrot (13 Prozent).

Abbildung 10: Absatzverteilung von Brot in Deutschland nach Sorten (2013–2023; in Prozent)



Quelle: eigene Darstellung nach Statista (2024), auf Basis von Daten der GfK

Der Anteil von Toastbrot am Absatz ist in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen, in jüngster Vergangenheit auch wegen der Auswirkungen der Corona-Pandemie und der hohen Inflation. Toast ist relativ lange haltbar und in Einzelhandel verhältnismäßig günstig, auch wenn die Verbraucherpreise für Toastbrot im Jahr 2023 um 26 Prozent zulegten; 2024 sanken sie wieder um 6 Prozent (Ahrens 2025a).

Über die Jahre angestiegen ist auch der Absatz von Weizen- und Dinkelbrot, während der Absatz von Mischbrot stark zurückgegangen ist. Mengenanteile verloren haben auch Vollkorn- und Roggenbrote.

Veränderte Konsumtrends

Über die Jahre haben sich nicht nur die konsumierte Menge und die Absatzverteilung von Brot und Backwaren verändert, sondern auch die Art und Weise des Konsums (siehe ausführlich Stracke 2022). Steigendes Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein und ein Trend zu Convenience-Produkten prägen das Konsumverhalten.

Auch in Bezug auf die Zusammensetzung verändern sich Brot und Backwaren: Verbraucher*innen bevorzugen zunehmend Produkte mit natürlichen Zutaten, funktionalen Zusatzstoffen oder reduzierten Inhaltsstoffen wie Zucker und Weizenmehl.

Nachhaltigkeit, Regionalität und Bio-Produkte haben bei der Kaufentscheidung eine steigende Bedeutung. Hersteller reagieren darauf, indem sie das natürliche Erscheinungsbild ihrer Produkte betonen und internatio-

nal inspirierte Backwaren (wie bretonische Butterschnecken) auf den Markt bringen. Zudem wächst das Interesse an Produkten, die spezielle Ernährungsweisen oder -einschränkungen widerspiegeln – etwa glutenfreie, laktosefreie, vegane, Clean-Label-gekennzeichnete oder Fair-Trade-zertifizierte Backwaren (Gaux 2024).

Nach Auskunft von Interviewten wächst an Backstationen die Bedeutung von Kleingebäck und Snacks. Im Bake-off-Bereich sind Produkte aus dem American-Bakery-Sortiment (wie Cheesecake, Muffins, Donuts, Cookies, Brownies) in den letzten 10 bis 15 Jahren zur Standardware geworden. Sie haben zwar nicht die Volumina wie Weizenbrot und Aufbackbrötchen, sie konnten aber den Absatz im eher stagnierenden Bereich der süßen Snacks beflügeln (Sonntag 2023).

Parallel steigt (auch an Backstationen) die Nachfrage nach hochwertigen Viennoiserie-Klassikern (wie französische Croissants, Schokocroissants) sowie Premium- und rustikalen Backwaren, etwa großen Brotlaiben mit dicker Kruste oder Broten aus alten Getreidesorten wie Emmer oder Einkorn. Diese (handwerklich anmutenden) Produkte bedienen den Wunsch nach handwerklicher Qualität und Vielfalt, sprechen aber eher das höherpreisige Marktsegment an (Klopsch 2024). Laut der aktuellen Tomorrow-Studie von Puratos ist Sauerteig ein besonderer Trend in der Bäckereibranche mit wachsendem Verbraucherinteresse (Brot+Backwaren 2024b).

Dennoch bleibt der Preiswettbewerb intensiv, da viele Konsument*innen Backwaren weiterhin günstig beim Discounter kaufen. Dies kommt auch in einem wachsenden Anteil von Handelsmarken gegenüber Herstellermarken zum Ausdruck (LZ 2024a). Produzenten stehen daher unter hohem Kostendruck. Sowohl in der Brotindustrie als auch im Bäckerhandwerk zeigt sich ein Trend, die Produktvielfalt zu verringern und stärker Konzepte umzusetzen, die neben klassischem Geschäft (Standardware) auch Spezialitäten umfassen.

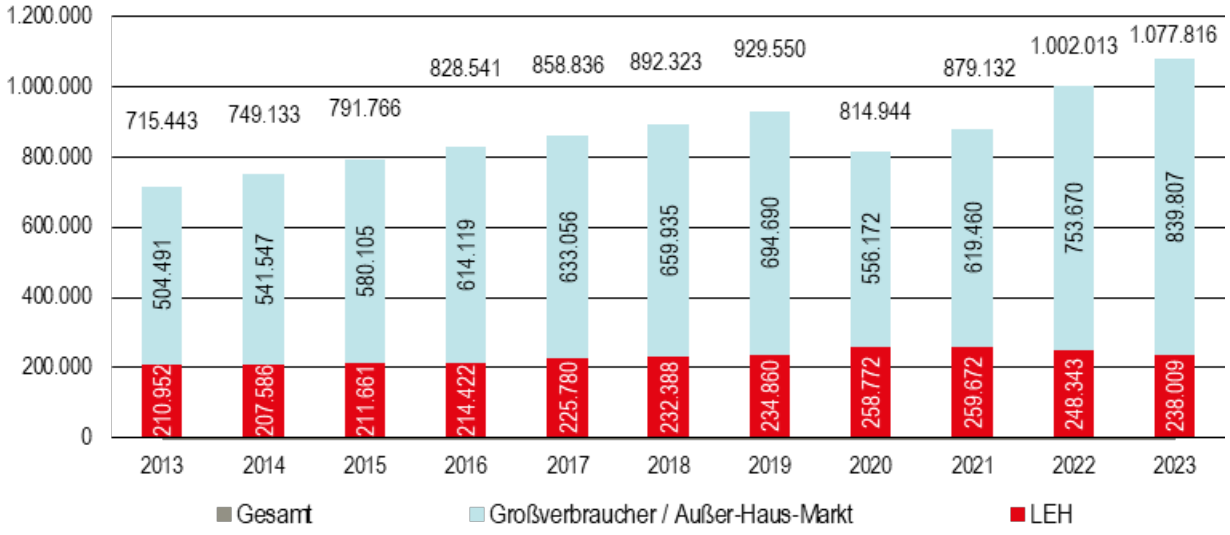
3.1.3 Absatz von Tiefkühl-Backwaren

Der Trend zu Convenience-Food und der wachsende Außer-Haus-Konsum haben die Bedeutung von TK-Backwaren stark erhöht (z. B. dti 2020). Besonders die zunehmende Verbreitung von Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) hat zu diesem Wachstum beigetragen. Zudem hat sich im Bereich des auf den Außer-Haus-Konsum ausgerichteten Foodservice, der Großverbraucher wie Hotels und Restaurants mit TK-Produkten bedient, schon vor einigen Jahren ein Wandel vollzogen – weg von fertig gebackenen hin zu tiefgekühlten, halbfertig gebackenen Produkten (Back-

shop Tiefkühl 2021). Damit sind die Absatzzahlen im Außer-Haus-Markt (AHM) enorm angestiegen.

Laut Statistik des Deutschen Tiefkühlinstituts (dti) stieg der Inlandsabsatz von TK-Backwaren allein zwischen 2013 und 2023 insgesamt um 51 Prozent – von 715.000 auf 1,1 Millionen Tonnen (Abbildung 11). Nach einem pandemiebedingten Rückgang im Jahr 2020 u. a. aufgrund von Lockdowns, Gastronomieschließungen und einem eingeschränkten Hotelbetrieb setzte sich das Wachstum fort, obgleich einzelne Interviewte berichtet haben, dass das Geschäft mit manchen Großkunden des AHM das Vor-Corona-Niveau noch nicht wieder erreicht hat.

*Abbildung 11: Absatz von Tiefkühl-Backwaren in Deutschland insgesamt und nach Vertriebskanälen (*2013–2023; *in Tonnen)*



Quelle: eigene Darstellung nach Statista (2024), auf Basis von Daten des Deutschen Tiefkühlinstituts

Wachstum des Außer-Haus-Marktes

Ausschlaggebend für das langjährige Wachstum sind die Absatzsteigerungen im AHM, der mit einem Absatzanteil von 78 Prozent die dominierende Vertriebsschiene ist. Allein zwischen 2013 und 2023 sind die Absatzzahlen im AHM von 505.000 auf 840.000 Tonnen gestiegen. Nach einem leichten Boom von TK-Aufbackwaren (Home-Bake-off) in den Jahren 2020 und 2021 sind sowohl Anteil als auch Menge von TK-Backwaren, die über den LEH vertrieben werden, wieder gesunken.

Das größte Segment sind TK-Brot/Brötchen mit einem Absatzanteil von 79 Prozent im Jahr 2023. Der Anteil von TK-Kuchen/Torten am Absatzvolumen betrug 2023 20 Prozent (dti 2024).

Es ist zu beachten, dass die dti-Statistik keine spezifischen Angaben zum Absatz von Bake-off-Ware in den Backstationen des LEH enthält. Mit Blick auf den LEH erfasst sie lediglich TK-Produkte aus den Kühltruhen, wie TK-Aufbackwaren für den Heimgebrauch und TK-Kuchen/Torten. Tatsächlich dürfte der Gesamtabsatz von TK-Backwaren also noch höher liegen.

3.1.4 Vermahlung und Absatz von Brotgetreide

Die Mühlen in Deutschland vermahlen jährlich mehr als neun Millionen Tonnen Getreide (Tabelle 4). Bei den Mengen hat es über die Jahre keine wesentlichen Veränderungen gegeben. Mit 8,5 Millionen Tonnen entfällt der größte Anteil auf die Brotgetreide Weizen und Roggen, wobei 7,9 Millionen Tonnen Weichweizen und 600.000 Tonnen Roggen verarbeitet werden. Auf Weichweizen entfallen somit 93 Prozent der Vermahlungsmengen. Darüber hinaus werden jährlich 310.000 Tonnen Dinkel und 440.000 Tonnen Hartweizen vermahlen (Verband Deutscher Mühlen 2024c; BMEL/BLE/BZL 2024).

Aus diesen Vermahlungskapazitäten entstehen etwa 7,3 Millionen Tonnen Mahlerzeugnisse, darunter rund 6,2 Millionen Tonnen Weizenmehl, etwa 530.000 Tonnen Roggenmehl, 250.000 Tonnen Dinkelmehl und etwa 350.000 Tonnen Mahlerzeugnisse aus Hartweizen (Tabelle 4).

Tabelle 4: Vermahlung von Getreide (2022/2023 und 2023/2024; in Tonnen)

	2022/2023	2023/2024	Veränderung
Vermahlung von Brotgetreide (ohne Dinkel)	8.278.000	8.477.000	+2,4%
davon Weichweizen	7.647.000	7.876.000	+3,0%
davon Roggen	631.000	601.000	–4,8%
hergestellte Mahlerzeugnisse aus Brotgetreide	6.700.000	6.752.000	+0,8%
davon Weichweizen	6.143.000	6.222.000	+1,3%
davon Roggen	557.000	530.000	–4,8%
Vermahlung von Dinkel	307.000	310.000	+1,0%
hergestellte Mahlerzeugnisse aus Dinkel	249.000	250.000	+0,4%
Vermahlung von Hartweizen	435.000	444.000	+2,1%
hergestellte Mahlerzeugnisse aus Hartweizen	346.000	354.000	+2,3%
Vermahlung von Getreide insgesamt	9.020.000	9.231.000	+2,3%
hergestellte Mahlerzeugnisse insgesamt	7.295.000	7.356.000	+0,8%

Quelle: eigene Darstellung nach BMEL (2024b)

Vermahlungsprodukte

In den Mühlen werden aus den Getreidearten Weich- und Hartweizen, Roggen und Dinkel 24 Standardmahlprodukte und weitere Getreideerzeugnisse hergestellt (Verband Deutscher Mühlen 2024d). Der Konsumentwicklung bei Brot und den veränderten Verzehrgewohnheiten folgend ist die Roggenvermahlung rückläufig, sie ist in den letzten fünf Jahren um mehr als 100.000 Tonnen gesunken. Convenience-Produkte (wie Belegte Brötchen, Sandwiches, Burger-Buns oder Wraps) werden klassisch aus Weizenmehlen hergestellt (VGMS 2023).

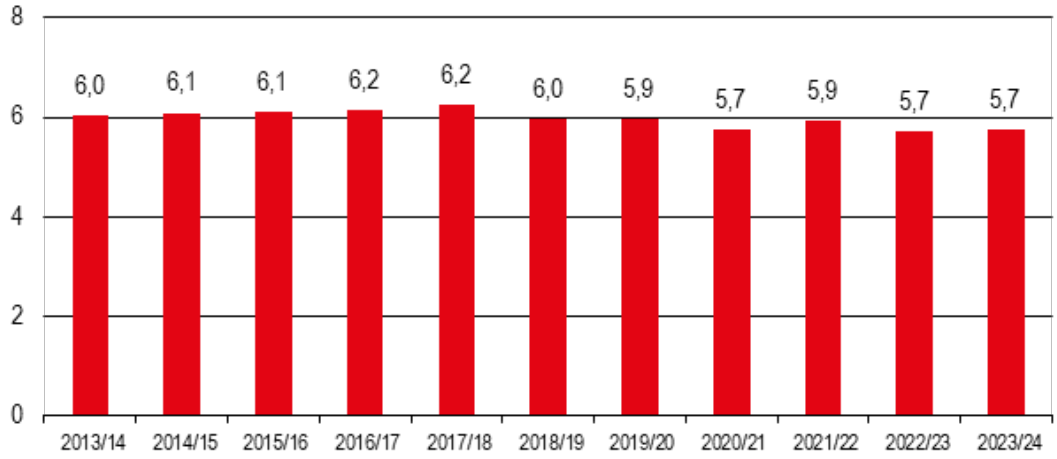
Bei der ersten Vermahlung entsteht Schrot mit unterschiedlichem Feinheitsgrad. Vollkornschrot und Vollkornmehl enthalten sämtliche Bestandteile des gereinigten Getreidekorns und werden häufig für verschiedene Brotsorten verwendet (Verband Deutscher Mühlen 2024d). Weniger stark vermahlene Bestandteile des Mehlkörpers (Schrot, Grieß, Dunst) finden

Verwendung in Pudding, Suppeneinlagen oder süßem Gebäck. Hartweizengrieß dient als Hauptzutat für Teigwaren.

Neben diesen Hauptprodukten (vor allem Mehl) entstehen beim Mahlprozess auch Nebenprodukte wie Getreidekleie, Grießkleie sowie Nach- und Futtermehle. Diese werden an Mischfutterhersteller weitergegeben und spielen eine wichtige Rolle in der Tierfutterproduktion.

Die Absätze der Mühlen mit Mehl aus Brotgetreide betrugen 2023/2024 6,8 Millionen Euro (eigene Berechnung auf Basis von BMEL/BLE/BZL 2024). 84 Prozent der Absätze, das entspricht 5,7 Millionen Euro, entfallen auf den Inlandsabsatz (Abbildung 12). Dieser lag über die vergangenen zehn Jahre auf relativ konstantem Niveau mit nur leicht abnehmender Tendenz (minus fünf Prozent gegenüber 2013/2014).

Abbildung 12: Inlandsabsatz von Mehl aus Brotgetreide (2013/2014–2023/2024; in Millionen Tonnen)



Quelle: eigene Darstellung nach BMEL (2024b)

3.2 Absatz von Brot und Backwaren nach Vertriebswegen

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Vertriebswege für Brot und Backwaren stark gewandelt. Neben einer zunehmenden Vielfalt der Vertriebswege hat es deutliche Verschiebungen zwischen den einzelnen Absatzkanälen gegeben.

Treibende Faktoren des Wandels waren ein verändertes Konsumverhalten, neue Verkaufskonzepte, steigende Anforderungen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH), die Erschließung neuer Kundengruppen im Außer-Haus-Markt (AHM) sowie technologische und produktbezogene Innovationen. Seit Ende der 1990er Jahre gehören TK- bzw. Bake-off-Produkte zu den besonderen Treibern (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009).

Langfristiger Wandel der Vertriebswege im Backgewerbe

Neben klassischen Verkaufsstellen bzw. Filialen von Bäckereien gehören der LEH und der AHM zu den wichtigsten Vertriebskanälen. Seit den 2000er Jahren haben sich SB-Discount-Bäckereiketten mit Bake-off-Produkten etabliert. Im LEH erfolgt der Verkauf über SB-Regale, SB-Tiefkühlbereiche, SB-Backstationen oder Bäckereifilialen in der Vorkassenzone.

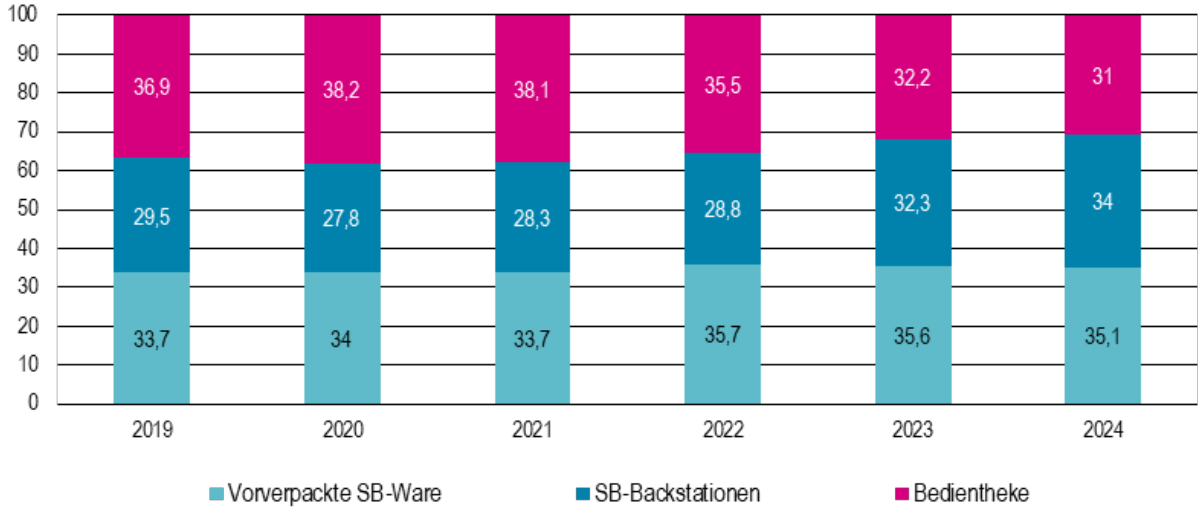
Über viele Jahre haben traditionelle Handwerksbäckereien kontinuierlich Marktanteile verloren, vor allem durch das Wachstum von Filialgroßbäckereien und das Angebot günstiger, industriell gefertigter SB-verpackter Ware im LEH, insbesondere im Discount (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009). Vor etwa 25 Jahren kamen Backstationen als weitere Konkurrenz für Handwerksbäckereien hinzu (siehe ausführlich Stracke 2022). Von der Entwicklung profitiert haben Lieferbäckereien, die in der Lage sind, große Mengen an verpackter SB-Ware und Bake-off-Ware für die Backstationen herzustellen und die Filialnetze bzw. Logistikzentren des LEH zu beliefern.

Abnehmende Bedeutung des Verkaufs über die Bedientheke

Der Wandel der Vertriebswege in jüngster Zeit lässt sich anhand der Daten der GfK illustrieren, die jährlich die Mengenanteile verkaufter Brot- und Backwaren im Einzelhandel in Deutschland nach Angebotsform erhebt (Abbildung 13).

Der Großteil der Brot- und Backwaren im deutschen Einzelhandel wurde 2024 als vorverpackte SB-Ware verkauft, der Anteil betrug 35 Prozent. Der Anteil der Backstationen betrug 34 Prozent und der Anteil der Bedientheken, also des Verkaufs über Bäckereifilialen und -verkaufsstellen, 31 Prozent.

Abbildung 13: Mengenanteile verkaufter Brot- und Backwaren im Einzelhandel in Deutschland nach Angebotsform (2019–2024; in Prozent)



Anmerkung: jeweils Januar bis April eines Jahres
Quelle: eigene Darstellung nach Statista (2024), auf Basis von Daten der GfK

Im Vor-Corona-Jahr 2019 lag der Anteil von Bedientheken bei 37 Prozent. In den Jahren 2020 und 2021 ist der Anteil sogar auf über 38 Prozent gewachsen, u. a. weil viele Konsument*innen den Kauf über Bedientheken aus hygienischen Gründen bevorzugten oder bewusst lokale Bäcker unterstützten (siehe ausführlich Stracke 2022). Seitdem ist der Anteil jedoch stark gefallen. Der Marktanteil von Backstationen ist seit 2022 angestiegen, während der Anteil von vorverpackter SB-Ware sich nur geringfügig verändert hat.

Eine wesentliche Ursache für die starke Abnahme des Verkaufs über Bedientheken ist das Preisbewusstsein der Konsument*innen. Durch die hohe Inflation seit 2022 sind viele Verbraucher*innen preissensibler geworden (Smart News Fachverlag 2024). Die Preise für Brot und Brötchen haben sich zwischen 2019 und 2023 insgesamt um 34 Prozent verteuert (Süddeutsche Zeitung 2024). Vorverpackte SB-Ware und Backstationen bieten oft günstigere Preise als Bedientheken.

Nach Auskunft von Interviewten haben Backstationen ihr Angebot nach Ende der Corona-Pandemie in der Qualität und in der Vielfalt deutlich verbessert. Der Großteil des Absatzes von Backwaren über Backstationen entfällt laut GfK-Erhebung auf Brot (ohne Toast), der Absatzanteil lag 2023 bei 50 Prozent (Statista 2024). 39 Prozent entfallen auf Kleingebäck (z. B. Brötchen, Laugengebäck) und 8 Prozent auf kleine Feinbackwaren wie

Süßteilchen sowie türkische, arabische, südeuropäische oder angloamerikanische Backspezialitäten (siehe auch Krost 2024).

Kooperation mit Discountern

Aufgrund des abnehmenden Marktanteils von Bedientheken als Verkaufsweg hatten zahlreiche (größere) Filialbäckereien wie Heberer, Bäckerei Grobe (Dortmund), Bäckerei Lukas (Leipzig) oder Annaberger Backwaren (Annaberg-Buchholz) vor wenigen Jahren das Angebot von Aldi bzw. Lidl angenommen, die Verkaufsfilialen der Discounter als zusätzliche Vertriebskanäle zu nutzen. Ziel der Discounter dabei war es, ihr Sortiment durch regional bekannte Artikel zu ergänzen und das Produktangebot aufzuwerten (Klopsch 2021; Wessel/Lattmann 2022).

Nach Auskunft von Interviewten haben sich einige Bäckereien aus der Kooperation mit den Discountern wieder zurückgezogen, da die Vertragsbedingungen für sie nicht attraktiv genug waren und der Konkurrenzdruck für die eigenen Filialen in der Nähe der Discounter angestiegen war. Die gleichen Produkte wurden zu sich deutlich unterscheidenden Preisen angeboten. Manche Interviewte sprachen von einer „Verwässerung der Preise“.

Erfolgskonzepte für das Bäckerhandwerk

Expert*innen gehen davon aus, dass sich die Verschiebung der Verkaufskanäle zulasten der Bedientheke in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Um im Wettbewerb mit dem LEH bestehen zu können, sind für kleine Handwerksbäckereien ebenso wie für größere Filialbäckereien Konzepte erfolgversprechend, die sich klar von der Konkurrenz abheben und Alleinstellungsmerkmale darstellen. Besonders hervorgehoben wurden von Interviewten die folgenden Erfolgsfaktoren:

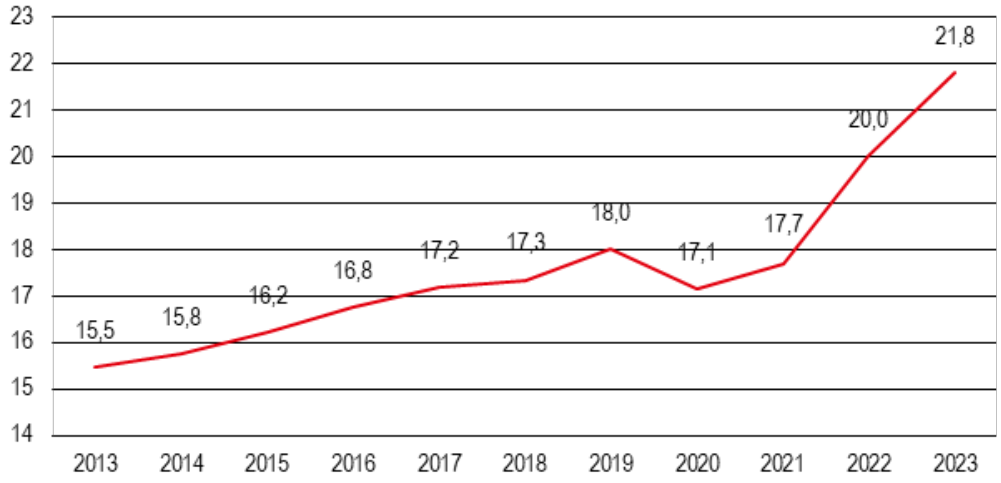
- gute Servicequalität in Kombination mit Gastronomie- bzw. Café-Konzepten (wie einladendes Ambiente, Wohlfühlatmosphäre, Stärkung der emotionalen Bindung)
- Begrenzung des Sortiments mit Fokus auf innovative, handwerkliche, lokale/regionale Produkte mit hochwertigen Inhaltsstoffen – eingebettet in moderne Konzepte, die Handwerk erlebbar machen, wie „Die Brotpuristen, „Zeit für Brot“, „Julius Brantner Brothandwerk“ oder „Michael Kress Brot Hand Werk“ (AF ZFB 2024; Däuwel 2024; Julius Brantner 2024; Michael Kress Brothandwerk 2024)

3.3 Umsatz

3.3.1 Backgewerbe

Im Einklang mit dem kontinuierlichen Wachstum des Backwarenmarktes sind die Branchenumsätze nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in den letzten Jahren vor der Corona-Pandemie stetig gestiegen (Abbildung 14). Allein zwischen 2013 (15,5 Milliarden) und 2019 (18 Milliarden Euro) wuchsen die Umsätze im Backgewerbe um 16 Prozent. Das statistische Bundesamt unterscheidet nicht zwischen Brot- und Backwarenindustrie und Bäckerhandwerk, die Umsätze aller Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen werden zusammengefasst.

Abbildung 14: Gesamtumsatz (In- und Ausland) im Backgewerbe (2013–2023; in Milliarden Euro)



Anmerkung: Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025b)

Umsatzrückgänge während der Corona-Pandemie
Im Jahr 2020 führte die Corona-Pandemie zu einem spürbaren Umsatzrückgang im Backgewerbe auf 17,1 Milliarden Euro, bevor die Erlöse in den Folgejahren wieder anstiegen. Die Auswirkungen der Pandemie trafen die verschiedenen Betriebstypen des Backgewerbes unterschiedlich stark. Filial- und Handwerksbäckereien an zentralen Standorten hatten aufgrund sinkender Kundenfrequenz, einem Einbruch der Snacknachfrage und Einbußen im Café-Geschäft (mit Sitzplätzen) Umsatzeinbußen zu verkraften.

Dagegen lief der Verkauf in wohnortnahen Bäckereien vergleichsweise stabil.

Lieferbäckereien, die als Vollsortimenter agieren, konnten Umsatzrückgänge in Backstationen und im Außer-Haus-Markt teilweise durch eine verstärkte Fokussierung auf SB-verpackte Ware ausgleichen (VDG 2020; ZV 2021). TK-Backwarenhersteller, die stark auf den Außer-Haus-Markt ausgerichtet sind, mussten hingegen deutliche Umsatzeinbußen hinnehmen, da Gastronomie- und Hotelbetriebe pandemiebedingt zeitweise schließen mussten (siehe ausführlich Stracke 2022).

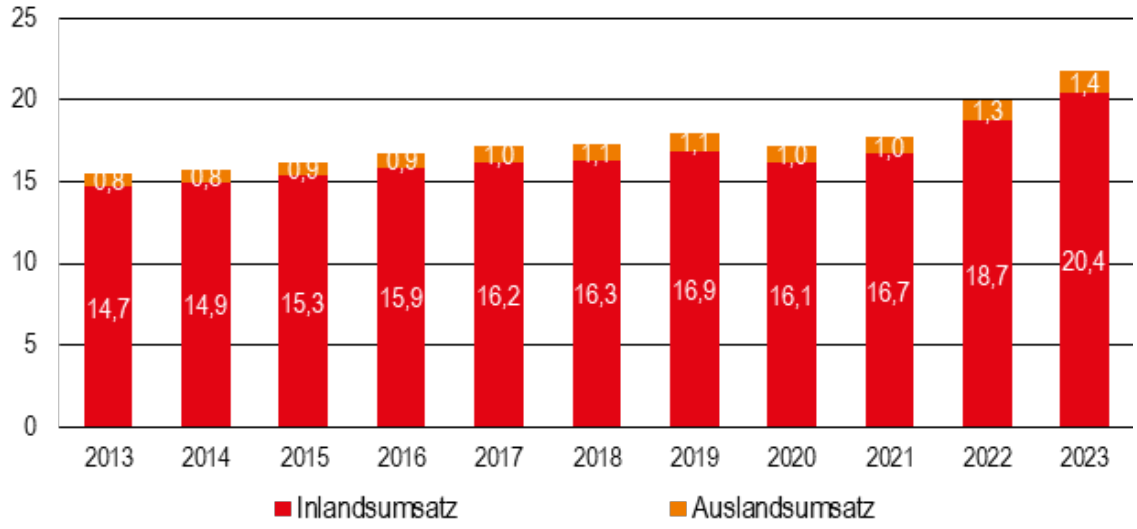
2023 wurde ein Branchenumsatz von 21,8 Milliarden Euro erzielt. Die Umsatzsteigerungen 2022 und 2023 sind jedoch vor allem auf die hohe Inflation bzw. Preissteigerungen zurückzuführen, weniger auf gestiegene Absatzmengen.

Umsatzkonzentration auf wenige Unternehmen

Zum langanhaltenden Umsatzwachstum haben insbesondere die großen industriell geprägten Lieferbäckereien beigetragen. Die Umsätze sind jedoch stark auf wenige Akteure konzentriert: 55 Betriebe mit jeweils über 50 Millionen Euro Umsatz haben einen Marktanteil von 36 Prozent (siehe ausführlich Kapitel 4.2.1).

Mit einem Anteil am Gesamtumsatz von 94 Prozent wird das Gros des Umsatzes nach wie vor im Inland erzielt (Abbildung 15), die Auslandsumsätze konnten zwischen 2013 (0,8 Milliarden Euro) und 2023 (1,4 Milliarden Euro) jedoch leicht zulegen.

Abbildung 15: In- und Auslandsumsatz im Backgewerbe (2013–2023; in Milliarden Euro)

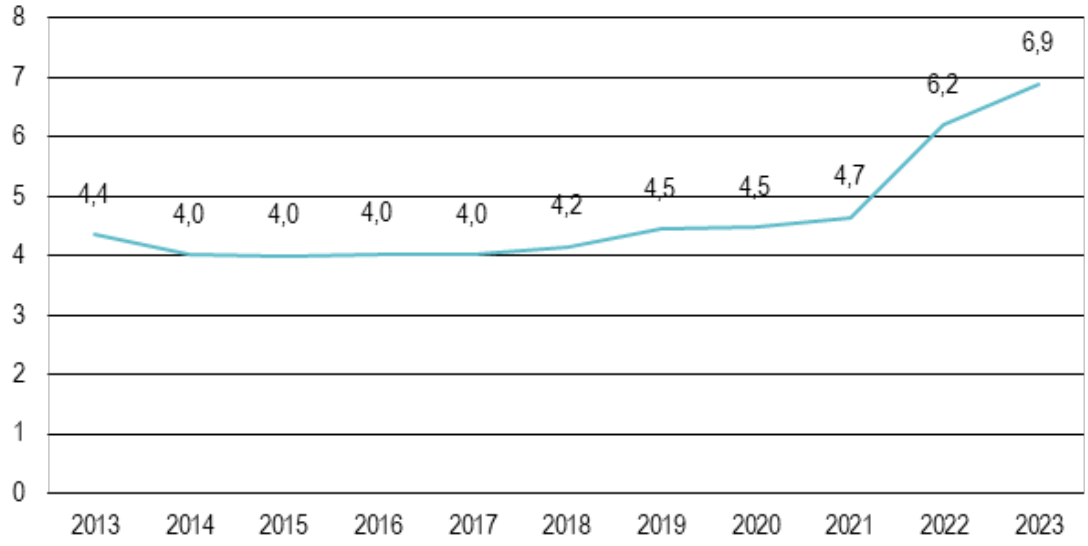


Anmerkung: Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025b)

3.3.2 Mühlenwirtschaft

Die Umsätze der Mühlenwirtschaft haben sich im hier betrachteten Zeitraum zwischen 2014 und 2017 zunächst konstant auf einem Niveau von etwa vier Milliarden Euro gehalten, zwischen 2018 und 2021 sind sie relativ gleichmäßig um durchschnittlich drei bis vier Prozent pro Jahr gestiegen (Abbildung 16). Beigetragen zum Umsatzanstieg haben u. a. eine steigende Nachfrage nach Mühlenprodukten durch die Backwaren- und Lebensmittelindustrie und leichte Exportsteigerungen.

Abbildung 16: Gesamtumsatz (In- und Ausland) in Mahl- und Schälmühlen (2013–2023; in Milliarden Euro)

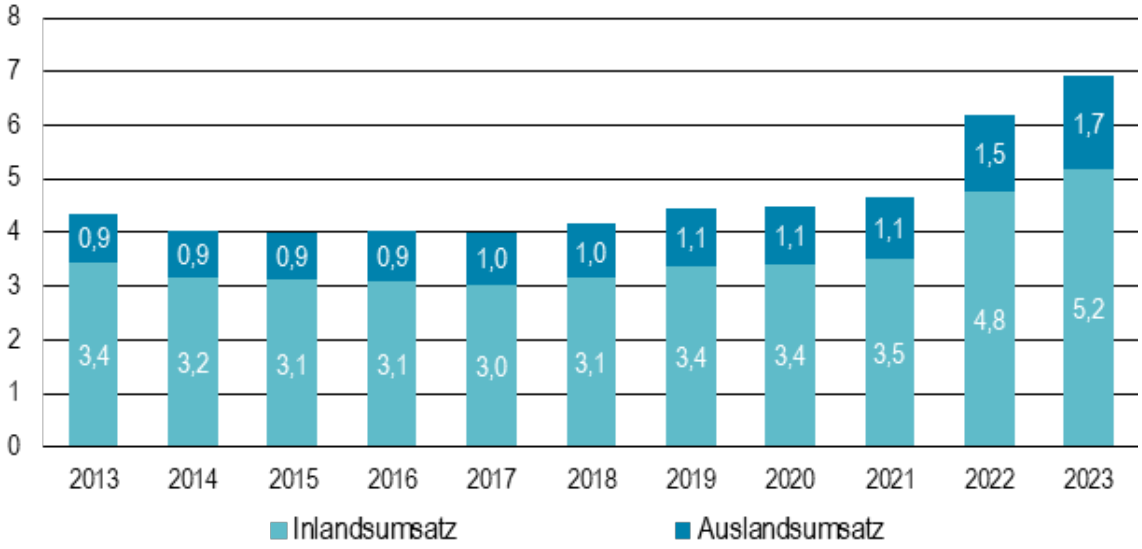


Anmerkung: Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025b)

In den Jahren 2022 und 2023 haben die Umsätze überproportional zugenommen (+33 bzw. +11 Prozent gegenüber dem Vorjahr), insbesondere bedingt durch gestiegene Preise infolge der hohen Inflation. 2023 wurde ein Branchenumsatz von 6,9 Milliarden Euro erzielt. Der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb konnte über die Jahre gesteigert werden (2017: 40 Millionen Euro; 2021: 47 Millionen Euro; 2023: 68 Millionen Euro).

Drei Viertel des Branchenumsatzes wird im Inland erzielt. Prozentual gesehen sind die Auslandsumsätze in den Jahren 2022 und 2023 (+52 Prozent) in ähnlicher Größenordnung angestiegen wie die Umsätze im Inland (+47 Prozent). In den Jahren davor hatten sie sich nur geringfügig verändert, sie lagen auf einem Niveau zwischen 0,9 und 1,1 Milliarden Euro (Abbildung 17).

Abbildung 17: In- und Auslandsumsatz in Mahl- und Schälmühlen (2013–2023; in Milliarden Euro)



Anmerkung: Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025b)

3.4 Export und Import

3.4.1 Backgewerbe

Der Export spielt im Backgewerbe eine eher geringe Rolle. Im Jahr 2023 betrug die Exportquote (gemessen als Anteil des Auslandsumsatz am Gesamtumsatz) etwas mehr als sechs Prozent – bei einem Auslandsumsatz von etwa 1,4 Milliarden Euro. Dies entspricht dem Jahresumsatz des deutschen Marktführers Harry-Brot im selben Jahr.

Geringes Exportvolumen

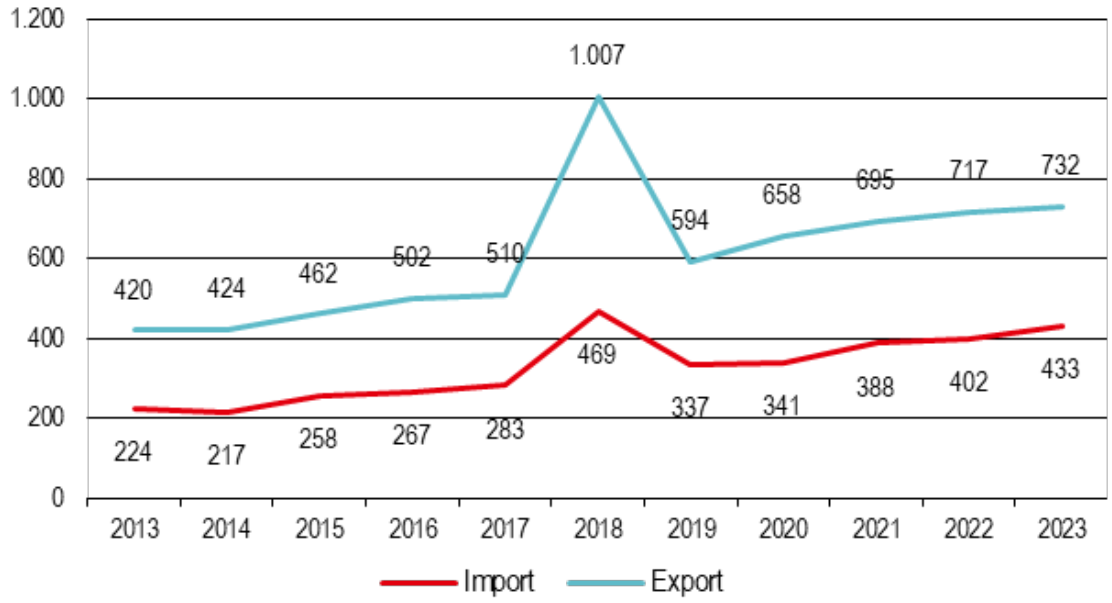
Seit 2013 hat sich die Exportquote nur geringfügig verändert und liegt zwischen 4,5 und 6,5 Prozent pro Jahr – mit leicht steigender Tendenz. Im Vergleich zur gesamten Nahrungs- und Genussmittelindustrie, die eine Exportquote von über 20 Prozent aufweist, ist dies ein niedriger Wert (Stracke 2022).

Das Exportvolumen in Tonnen hat sich zwischen 2013 und 2023 in ähnlicher Größenordnung verändert (+74 Prozent) wie die Auslandsumsätze (+78 Prozent), hier ist jedoch das jeweils niedrige Ausgangsniveau zu beachten (Abbildung 18). 2023 wurden 730.000 Tonnen Backwaren expor-

tiert, verglichen mit 420.000 Tonnen im Jahr 2013. Der Großteil der Exporte (über 80 Prozent) geht in die EU (LZ 2021a).

Außergewöhnlich war das Jahr 2018 mit einer Exportmenge von mehr als einer Millionen Tonnen Backwaren. Als Begründung für die hohe Ausfuhrmenge wird eine außergewöhnlich hohe Nachfrage aus EU-Nachbarländern vermutet.

Abbildung 18: Import und Export von Backwaren in Deutschland (2013–2023; in 1.000 Tonnen)



Quelle: eigene Darstellung nach Statista 2024, auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes

Der geringe Exportanteil im Backgewerbe hat mehrere Gründe. Handwerks- und Filialbäckereien in Deutschland, die täglich frische Waren verkaufen, sind kaum auf Auslandsmärkte ausgerichtet. Unterschiedliche Brotkulturen und Geschmacksvorlieben erschweren zudem den Markteintritt.

Hersteller von TK-Backwaren mit überdurchschnittlicher Exportquote

Exportchancen bestehen vor allem für Lieferbäckereien mit spezialisierten TK-Produkten, pasteurisierten (und damit länger haltbaren) Waren sowie

Waren in MAP-Verpackung[6]. Entsprechende Konzepte und Technologien könnten den Export erleichtern, da sie neben der Haltbarkeit auch die Transportfähigkeit verbessern. Allerdings erfordern Expansionen hohe Investitionen, und die Transport- bzw. Logistikkosten sind oft ein Hindernis.

Eine Alternative wäre die Produktion im Ausland – wie es etwa die Martin Braun-Gruppe (Diversi Foods[7]) macht, die u. a. in Belgien, den Niederlanden, Polen, Frankreich und Spanien tiefgekühlte Brote, Snacks, Gebäck und Viennoiserie-Spezialitäten produziert (Martin Braun-Gruppe 2024). Allerdings werden viele Märkte im Ausland bereits von großen Filial- und Lieferbäckereien dominiert (siehe auch Vorderwülbecke/Korflür/Löckener 2018).

Eine überdurchschnittlich hohe Exportquote haben beispielsweise Erlenbacher Backwaren (mehr als 50 Prozent), Aryzta Bakeries Deutschland (40 Prozent) und Wolf ButterBack (30 Prozent), die allesamt auf die Herstellung von TK-Backwaren spezialisiert sind. Der Exportanteil von Mestemacher liegt bei 30 Prozent. Harry-Brot exportiert etwa 10 Prozent der Waren, beliefert werden u. a. die Filialen deutscher Konzerne des Lebensmitteleinzelhandels in europäischen Nachbarländern.

Ein Teil des Exportwachstums der deutschen Backwarenbranche ist auf Bonback und die erweiterte internationale Lieferkette der Schwarz Gruppe zurückzuführen. Über die Zentrallager von Lidl versorgt Bonback nicht nur die deutschen Lidl-Filialen, sondern auch Standorte im europäischen Ausland.

Das Volumen nach Deutschland importierter Backwaren liegt auf geringerem Niveau als die ausgeführte Menge (Abbildung 18). 2023 betrug das Importvolumen 433 Millionen Tonnen – im Vergleich zu 2013 (224 Millionen Tonnen) ist dies eine Steigerung um 95 Prozent.

Ausländische Wettbewerber ohne Produktionskapazitäten in Deutschland

Die wachsenden, wenn auch vergleichsweise niedrigen Importzahlen unterstreichen die Attraktivität des deutschen Backwarenmarktes – insbesondere des Tiefkühlsegments – für ausländische Wettbewerber, die zunehmend auf dem deutschen Markt aktiv sind und die Wettbewerbsintensität erhöhen. Über Produktionsstandorte im Ausland werden bestimmte Marktsegmente (wie etwa Brötchen und Gebäck für Backstationen) bedient, ohne dass eigene Werke in Deutschland betrieben werden. Beispiele sind die La Lorraine Bakery Group, die Lotus Bakeries Group (beide Belgien),

6 MAP: Modified Atmosphere Packaging, also Verpacken unter Schutzatmosphäre bzw. Schutzgasverpacken, wodurch die Haltbarkeit auf bis zu sechs Wochen verlängert werden kann (siehe z. B. Wentus 2021)

7 Wolf Butterback und Diversi Foods bilden zusammen die Frozen Bakery Division innerhalb der Martin Braun-Gruppe.

Inter Europol (Polen), die Monbake Group (Spanien) oder Brioche Pasquier (Frankreich) (siehe ausführlich Stracke 2022).

Die Konkurrenz durch ausländische Wettbewerber dürfte weiter wachsen, da der deutsche Markt aufgrund seiner Größe und Sortimentsvielfalt – trotz geringer Margen bzw. geringer Profitabilität – attraktiv ist. Neben Standardprodukten für Backstationen gelangen zunehmend länderspezifische Spezialitäten auf den Markt, wodurch das Produktangebot internationaler wird.

3.4.2 Mühlenwirtschaft

In Deutschland wird vor allem Weichweizen vermahlen. Von den etwa acht Millionen Tonnen vermahlenem Weichweizen im Wirtschaftsjahr 2023/24 waren lediglich fünf Prozent für den Export bestimmt (eigene Berechnung nach BMEL/BLE/BZL 2024). Exportmenge und Exportquote haben sich über die letzten zehn Jahre nur unwesentlich verändert.

Nachdem die Exportmenge von Weichweizen im Wirtschaftsjahr 2020/2021 auf ca. 290.000 Tonnen zurückgegangen war, ist sie bis zum Wirtschaftsjahr 2023/2024 wieder auf fast 440.000 Tonnen angestiegen. In dieser Spannbreite haben sich die Exportmengen in etwa über die letzten zehn Jahre bewegt. Wichtige Exportländer sind u. a. die Niederlande und Frankreich, Zielregion ist vor allem die EU.
Trotz des geringen Anteils des Exports an der Gesamtvermahlung ist Deutschland international nach der Türkei eines der größten Exportländer von Mehl auf Weizenbasis – u. a. neben Usbekistan, Ägypten und Italien. Der Anteil deutscher Mühlen am weltweiten Export lag 2021 bei mehr als acht Prozent (Wagner 2022).

Nur ein Prozent des in Deutschland verarbeiteten Mehls wird importiert, zumeist aus den EU-Nachbarländern (Verband Deutscher Mühlen 2024a). 95 Prozent des Brotgetreides, das zu Mehl verarbeitet wird, kommen aus Deutschland und etwa 80 Prozent des produzierten Mehls wird an Kunden in der Region ausgeliefert.

3.5 Preise für Rohstoffe und Backwaren

Der wirtschaftliche Erfolg von Brot- und Backwarenherstellern sowie Mühlenbetrieben hängt maßgeblich von den Kosten für Rohstoffe, Energie, Maschinen und Betriebsmittel ab. Bereits 2021 führten die pandemiebedingte Verknappung von Waren und gestörte Lieferketten zu steigender Inflation.

Der Krieg in der Ukraine verschärfte diese Entwicklung erheblich und ließ die Inflation im Laufe des Jahres 2022 auf Rekordwerte steigen.

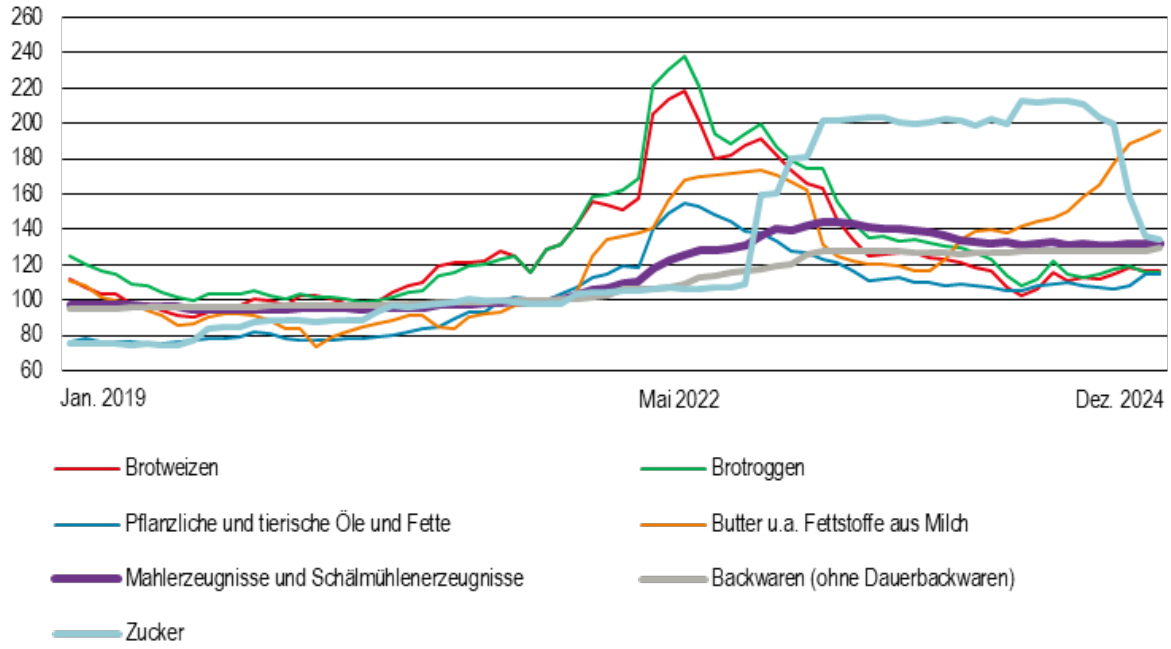
Diese Entwicklung führte zu starken Belastungen für Betriebe, die im Zuge der Corona-Pandemie ohnehin Absatz- und Umsatzeinbußen zu verkraften hatten. Zwar helfen langfristige Verträge und Preisvereinbarungen mit Lieferanten sowie Absicherungsgeschäfte (Hedging) generell, die Risiken durch schwankende Rohstoff- und Materialpreise zu begrenzen, dennoch blieb der Kostendruck hoch.

3.5.1 Entwicklung der Preise für Rohstoffe, Energie, Maschinen und Betriebsmittel

Zu den zentralen Rohstoffen für die Herstellung von Brot und Backwaren zählen Mehl aus verschiedenen Getreidesorten (wie Roggen, Weizen oder Dinkel), Wasser, Öle, Fette, Butter, Salz und Zucker. Hiesige Backwarenhersteller beziehen das Brotgetreide in der Regel aus Deutschland und der EU.

Abbildung 19 zeigt die Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe bzw. Produktkategorien seit 2019. Unter Erzeugerpreisen sind die Preise zu verstehen, die die Hersteller für ihre Produkte verlangen, d. h. deren Verkaufspreise etwa gegenüber anderen Produzenten der Lebensmittelindustrie oder dem Handel.

Abbildung 19: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe (2019–2024; Monatsbetrachtung)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2021 = 100 (Brotweizen und -roggen: 2020 = 100)
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025c, 2025d)

Üblicherweise unterliegen viele der aufgeführten Preise starken Schwankungen, da sie von kurzfristigen Veränderungen auf Angebots- und Nachfrageseite sowie von wirtschaftlichen oder politischen Ereignissen beeinflusst werden. Dies gilt in besonderer Weise für die Erzeugerpreise für Brotroggen und -weizen.

Obwohl die Mühlen ihr Getreide nahezu vollständig aus Deutschland beziehen, werden die hierzulande zu zahlenden Preise maßgeblich durch die Börsennotierungen an den Warenterminbörsen in Chicago und Paris beeinflusst (Verband Deutscher Mühlen 2024e). Das bedeutet, dass der Getreidepreis in Deutschland trotz regionaler Produktion eng an die Entwicklungen auf dem Weltmarkt gekoppelt ist. Neben Börsenspekulationen spielen auch die weltweiten Ernteergebnisse eine wesentliche Rolle für die Preisentwicklung. Nach Auskunft von Interviewten entfallen rund 80 Prozent der Gesamtkosten einer Mühle auf den Getreideeinkauf.

Nach Experteneinschätzung machen die Rohstoffkosten im Bäckerhandwerk bis zu 20 Prozent des Umsatzes aus. In der Brot- und Backwarenindustrie dürfte der Anteil aufgrund der Größenvorteile bzw. hohen Produktionsmengen (Skaleneffekte) niedriger ausfallen.

Starker Anstieg der Rohstoffpreise im Jahr 2022

In Abbildung 19 wird deutlich, dass die Erzeugerpreise für die meisten der wichtigsten Rohstoffe im Verlauf des Corona-Jahres 2021 leicht und im Frühjahr 2022 rasant angestiegen sind. Danach sind die Preise wieder gesunken, lagen aber insgesamt nach wie vor über dem Niveau des Vor-Corona-Jahres 2019.

Eine Ausnahme bildet der Erzeugerpreis für Zucker, der im Jahr 2022 erst verzögert angestiegen ist, dann bis Herbst 2024 auf hohem Niveau verharrte und erst danach wieder absank. Für das hohe Preisniveau bei Zucker sind mehrere Faktoren ausschlaggebend, u. a. ein weltweit geringeres Angebot infolge schlechter Ernten bei gestiegener Nachfrage v. a. in Schwellenländern (Wolff 2023). Erst im Spätsommer 2024 führten eine überdurchschnittliche Zuckerrübenernte in der EU und erhöhte Zuckerimporte aus der Ukraine zu einem Angebotsüberschuss, der die Preise sinken ließ (Lehmann 2024).

Die Erzeugerpreise für Butter sind nach einer zwischenzeitlich moderateren Entwicklung im Sommer 2024 wieder angestiegen. Hauptursachen waren ein Rückgang der Milchproduktion und ein niedrigerer Fettgehalt der Milch. Parallel dazu erhöhte sich die Nachfrage nach Butter, insbesondere in der Backwarenindustrie (Landesvereinigung der Milchwirtschaft Niedersachsen 2024).

Abbildung 19 zeigt auch die Entwicklung der Erzeugerpreise für Backwaren (ohne Dauerbackwaren), deren Kurve im Vergleich zu den meisten Rohstoffen deutlich flacher verläuft. Dies deutet darauf hin, dass höhere Rohstoffkosten von Backwarenproduzenten nicht durchgängig in Form von Preiserhöhungen an ihre Kunden – hier sind vor allem Großkunden im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und Außer-Haus-Markt (AHM) bzw. Großhändler gemeint – weitergegeben werden können. Hauptgründe sind die starke Marktmacht des LEH sowie der intensive Preiswettbewerb bei (industriell erzeugten) Backwaren in Deutschland.

Zudem haben einzelne Interviewte berichtet, dass Kunden im AHM bzw. Großhändler zwar Preiserhöhungen für Brot und Backwaren akzeptiert hätten, die Produktnachfrage teilweise aber auf geringerem Niveau bleibe als im Vor-Corona-Jahr 2019.

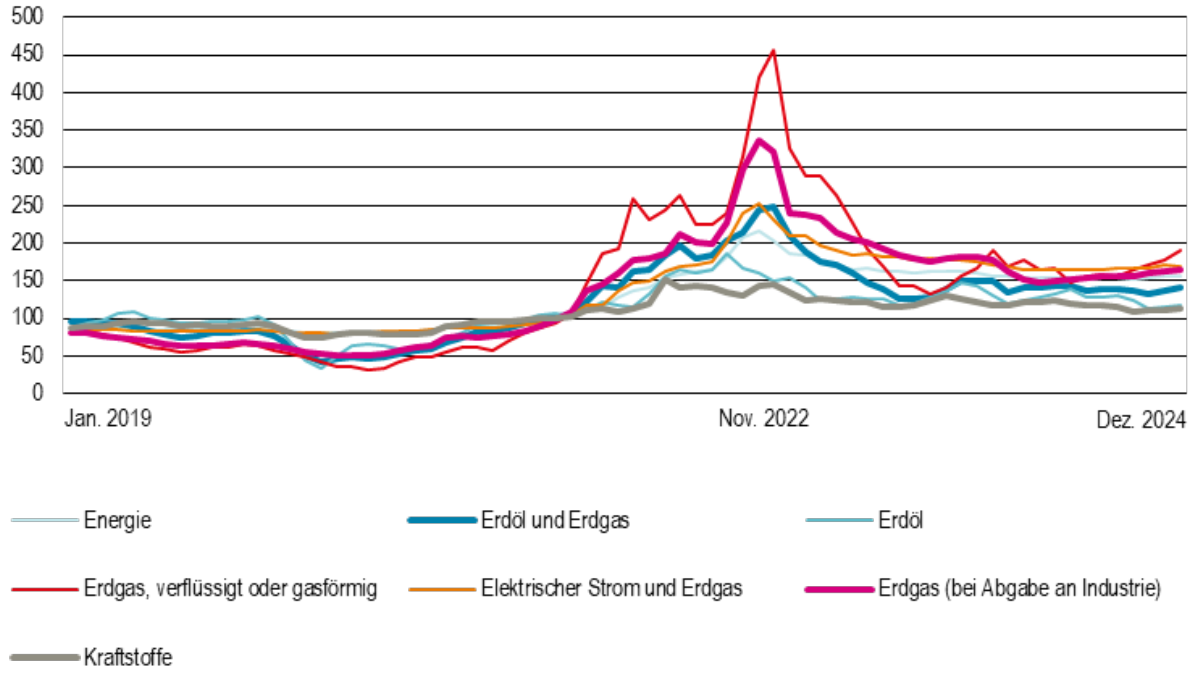
Eine besondere Herausforderung für Handwerks- und Filialbäckereien mit Kaffeeausschank sind die enorm gestiegenen Preise für Rohkaffee, die im Jahr 2024 um 70 Prozent über dem Vorjahresniveau lagen. Gründe dafür sind eine weltweit gestiegene Nachfrage sowie extremen Wetterereignisse in den Kaffeeanbaugebieten, die die Ernte beeinträchtigen (Kowatsch 2025). Auch die Erzeugerpreise für Kakao und damit für Schokolade sind zuletzt deutlich gestiegen (Schimansky/Wittrock 2025).

Höhere Energiepreise seit Sommer 2021

Neben Rohstoffen ist Energie ein bedeutender Kostenfaktor, der nicht nur durch Marktpreise, sondern auch durch politische Lenkungsinstrumente wie die EEG-Umlage (mit Auswirkungen auf den Strompreis) oder die seit Januar 2021 geltende CO_2-Abgabe (mit Auswirkungen auf Preise für Kraftstoff, Heizöl, Gas) beeinflusst wird.

Auch bei den Energiepreisen zeigte sich seit Juli 2021 eine enorme Preissteigerung in allen betrachteten Kategorien (v. a. bei den Preisen für Erdgas), die im November 2022 einen Höhepunkt erreichte, bevor die Preise wieder nachgaben (Abbildung 20). Die Preise befinden sich aktuell jedoch immer noch deutlich über dem Niveau von 2019.

Abbildung 20: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger (2019–2024; Monatsbetrachtung)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2021 = 100
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025d)

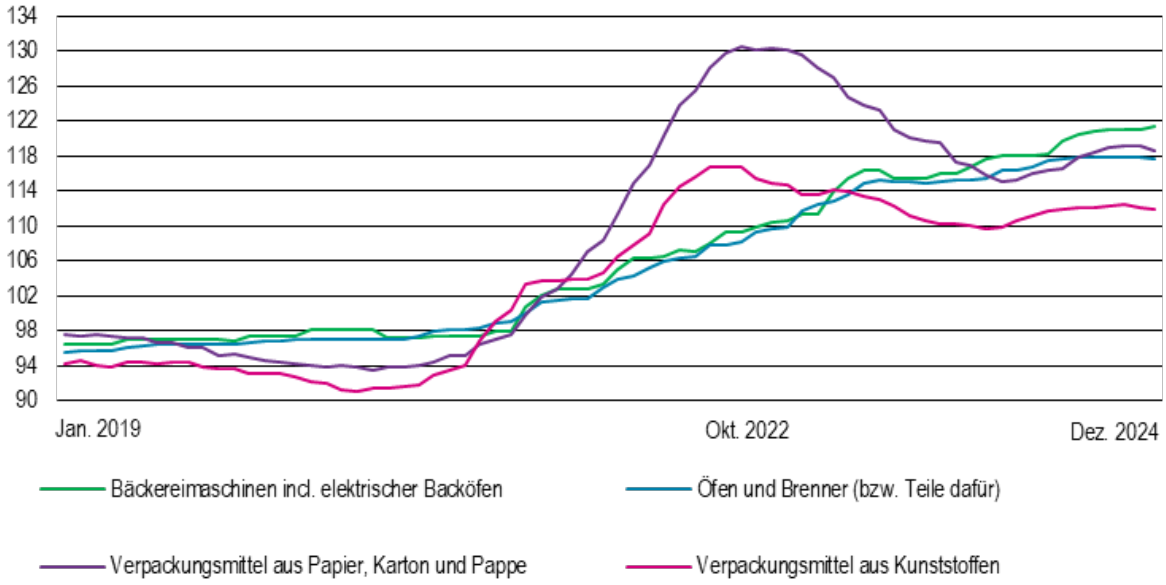
Zusätzlich zu den allgemeinen Energiepreissteigerungen haben die Interviewpartner*innen auch den Anstieg der Kosten für Transport- und Logistikdienstleistungen betont. Vielfach haben Betriebe des Bäckerhandwerks als

auch der Brot- und Backwarenindustrie im Jahr 2022 das Sortiment verkleinert, um Energie (Gas) zu sparen.

Moderater Anstieg der Preise für Maschinen, Anlagen und Betriebsmittel

Vergleichsweise moderat verlaufen ist in den zurückliegenden Jahren die Preisentwicklung bei Maschinen, Anlagen und Betriebsmitteln wie Bäckereimaschinen oder Backöfen (Abbildung 21; man beachte die andere Skalierung). Bei diesen Produktgruppen zeigt sich vor allem im Verlauf des Jahres 2022 eine Preissteigerung. Deutlich verteuert haben sich Verpackungsmittel, vor allem solche aus Papier, Karton und Pappe.

Abbildung 21: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel (2019–2024; Monatsbetrachtung)



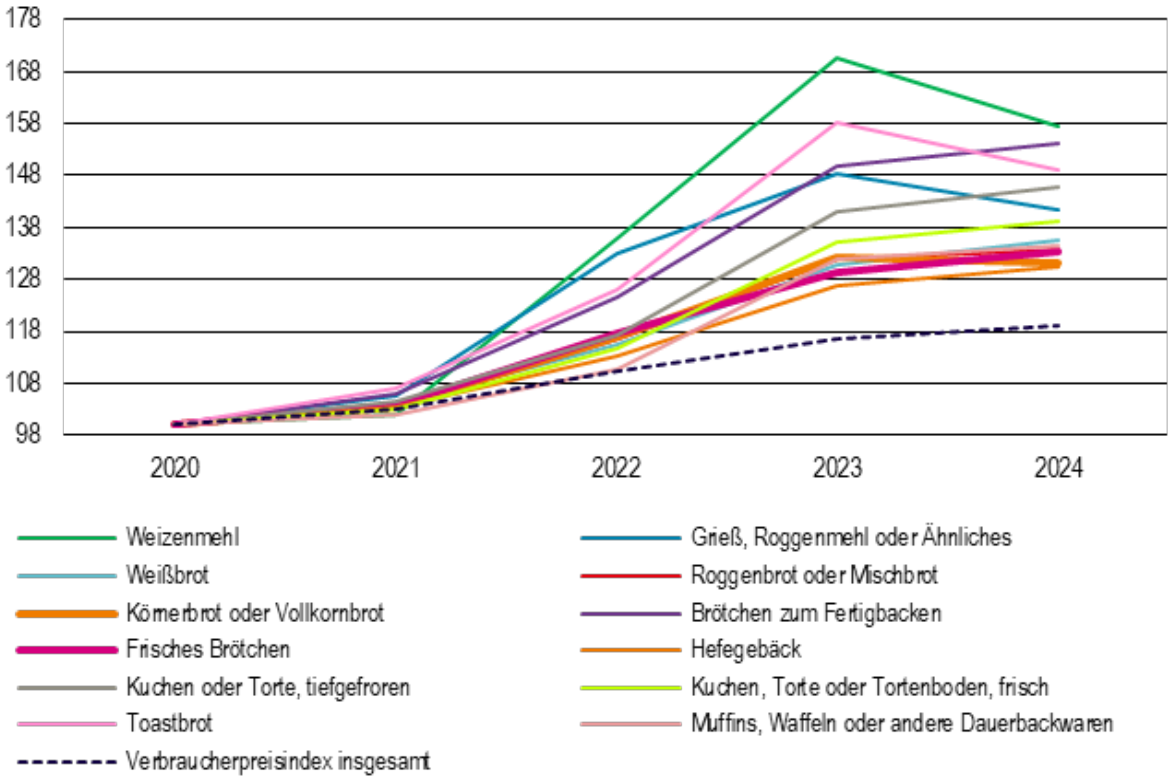
Anmerkung: Indexbetrachtung: 2021 = 100
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025d)

3.5.2 Verbraucherpreisentwicklung

Abbildung 22 veranschaulicht die Entwicklung der Verbraucherpreise insgesamt sowie für ausgewählte Produktkategorien seit 2020 (Indexbetrachtung). Sie zeigt also die durchschnittliche Preisentwicklung von Waren, die private Haushalte für Konsumzwecke erwerben. Dabei wird ersichtlich, dass die Steigerung der Verbraucherpreise für die dargestellten Nahrungs-

mittel deutlich über der durchschnittlichen Preisentwicklung für alle Produkte und Dienstleistungen liegt.

Abbildung 22: Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen) (2020–2024)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2020 = 100
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025e)

Besonders auffällig ist die Preisentwicklung im Verlauf der Jahre 2022 und 2023. Im Vergleich der beiden Jahre stiegen die Verbraucherpreise in Deutschland im Jahresdurchschnitt um 5,9 Prozent, wobei die Preise für Nahrungsmittel besonders stark anstiegen (+12,4 Prozent), insbesondere für Brot- und Getreideerzeugnisse (+16,4 Prozent) (Destatis 2024b).

Wie aus Abbildung 22 hervorgeht, trifft dies vor allem auf Weizen- und Roggenmehl sowie ähnliche Produkte zu, aber auch auf Toastbrot, Aufbackbrötchen und tiefgekühlte Kuchen und Torten – also für Produkte, die vor allem im LEH erhältlich sind. Während die Verbraucherpreise für Mehl und Toastbrot in der Folgezeit wieder gesunken sind, sind die Preise für die anderen Produktkategorien weiter gestiegen.

Im Jahr 2024 sind die Verbraucherpreise für Brot und Getreideerzeugnisse in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr insgesamt lediglich moderat gestiegen (+1,9 Prozent) (Ahrens 2025b). Deutlich zugelegt hatten jedoch die Verbraucherpreise für Eigenmarken der LEH-Konzerne, die zwar weiterhin unterhalb der Preise für vergleichbare hochwertige Herstellermarken lagen, sie rückten aber näher an das höhere Preisniveau heran (Nathusius 2024).

Hoher Kostendruck bei Herstellern von Brot und Backwaren

Anders als Lieferbäckereien können Handwerks- und Filialbäckereien direkten Einfluss auf die Preisgestaltung gegenüber den Konsument*innen nehmen. Sie können also in gewissem Maße von den gestiegenen Verbraucherpreisen bei Brot und Backwaren – und einer Übertragung der Preiserhöhungen auf die eigenen Produkte – profitieren, um höhere Produktionskosten zu decken oder ihre Margen zu verbessern. Eine Voraussetzung ist, dass die kontinuierliche Erhöhung der Verbraucherpreise nur geringe Auswirkungen auf das Kaufverhalten hat. Bei einem höheren Preisniveau könnten Kund*en weniger oft in den Filialen einkaufen oder kleinere Mengen kaufen.

Die gestiegenen Erzeugerpreise für Rohstoffe, Energie und andere Produktionsfaktoren, die die Hersteller von Backwaren tragen müssen, spiegeln sich aber nicht zwangsläufig und in gleicher Höhe in gestiegenen Verbraucherpreisen wider. Insbesondere Lieferbäckereien können u. a. aufgrund der Marktmacht des LEH gestiegene Kosten nicht einfach an den Handel und somit an die Endverbraucher*innen weitergeben. Bei steigenden Verbraucherpreisen profitiert in erster Linie der LEH.

Unter den großen LEH-Konzernen (Edeka, Rewe, Schwarz Gruppe und Aldi) herrscht ein intensiver Preiswettbewerb. Dieser führt vor allem bei Standardprodukten zu einem erheblichen Preis- und Kostendruck für die Lieferbäckereien. Deshalb müssen sie ihre Produktionsabläufe und Kostenstrukturen ständig überprüfen und anpassen, um die Effizienz und Produktivität zu gewährleisten, die für die Wettbewerbsfähigkeit bei niedrigen Preisen erforderlich sind.

3.6 Nachhaltigkeit und Wege zur Klimaneutralität

Die Themen Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und CO_2-Reduktion haben in der Backwarenbranche und der Mühlenindustrie in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Dies geschieht sowohl aus strategischen, marketing- und imagebezogenen Gründen als auch zur Erfüllung gesetzlicher

Vorgaben, darunter EU-Verordnungen und Richtlinien zur Taxonomie und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Darüber hinaus steigen die Anforderungen durch den Handel und Konzernmütter sowie durch die Erwartungen der Verbraucher*innen sowie potenzieller zukünftiger Fachkräfte (siehe ausführlich z. B. Stracke 2022 und Stracke/Homann 2023).

Nachhaltigkeitsberichte sind in vielen Betrieben mittlerweile Standard. Große Betriebe haben eigene Abteilungen für ESG-Themen eingerichtet, die sich mit der Umsetzung von Regelwerken zur Bewertung nachhaltiger und ethischer Unternehmenspraktiken befassen.[8]

Umsetzung von Vorgaben des Lebensmitteleinzelhandels

Nationale und internationale LEH-Konzerne stellen hohe Anforderungen an ihre Lieferanten, insbesondere hinsichtlich der Einhaltung von Umweltnormen, der Verwendung von Bio-Rohstoffen oder der Dokumentation des CO_2-Fußabdrucks. Um als Zulieferer gelistet zu bleiben, müssen diese Vorgaben erfüllt und durch entsprechende Zertifizierungen nachgewiesen werden.

Interviewpartner*innen berichten, dass Hersteller neben Audits zu Lebensmittelsicherheit, Gesundheit, Arbeitsschutz und Sozialstandards auch regelmäßig Umweltmanagement-Audits durchführen müssen. Dies führe zu einem erhöhten Prüf- und Dokumentationsaufwand sowie zu strengeren Anforderungen an Transparenz entlang der gesamten Lieferkette. Für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten kommen in Deutschland Vorgaben des Lieferkettengesetzes hinzu (BAFA 2023).

Auch innerhalb von Konzernstrukturen sind die Anforderungen an Tochterunternehmen gestiegen, im Rahmen von Audits beispielsweise zu prüfen, ob die Rohstofflieferanten sämtliche sozial-ökologischen Standards erfüllen.

Energie- und Umweltmanagement

Das Backgewerbe und die Mühlenwirtschaft gehören zu den energieintensiven Branchen. Um sowohl regulatorische Vorgaben zu erfüllen als auch Kostenstrukturen zu optimieren, haben viele Betriebe ihr Energie- und Umweltmanagement in den vergangenen Jahren verbessert. Insbesondere die steigenden Energiepreise haben dazu geführt, dass zahlreiche Unternehmen Projekte zur Steigerung der Klima- und Energieeffizienz umgesetzt haben. Zu den Maßnahmen zählen unter anderem:

- Einsatz von Blockheizkraftwerken zur kombinierten Strom- und Wärmeerzeugung

8 ESG: Environmental, Social and Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung

- Nutzung von Abwärme aus Backöfen zur Bereitstellung thermischer Energie
- Installation von Photovoltaikanlagen
- Umstellung von Firmenwagen auf Elektrofahrzeuge und
- Einsatz moderner Energiemanagementsysteme zur Optimierung des Ressourceneinsatzes

Zusätzlich wurden nachhaltige Verpackungslösungen entwickelt, darunter Mehrweg-Transportverpackungen sowie papier- und kunststoffreduzierte Verpackungskonzepte (siehe ausführlich z. B. Busche 2024; VGMS 2024). Ein weiterer Schwerpunkt nachhaltiger Initiativen ist die Reduktion von Zucker und Salz sowie die Vermeidung von Lebensmittelverlusten. So setzen Unternehmen beispielsweise bei der Gebäckproduktion überschüssige Teige wieder ein.

4. Branchenstruktur und Wettbewerb

Der deutsche Backwarenmarkt zeichnet sich durch seine Vielfalt und die Aufteilung in lokale und regionale Teilmärkte aus. Er umfasst ein breites Spektrum von Unternehmen, das von kleinen Handwerksbetrieben und Filialbäckereien bis hin zu großen Lieferbäckereien reicht. Die Backwarenbranche befindet sich ebenso wie die Mühlenwirtschaft in einem anhaltenden Strukturwandel, der über die Jahre wesentliche Veränderungen mit sich gebracht hat.

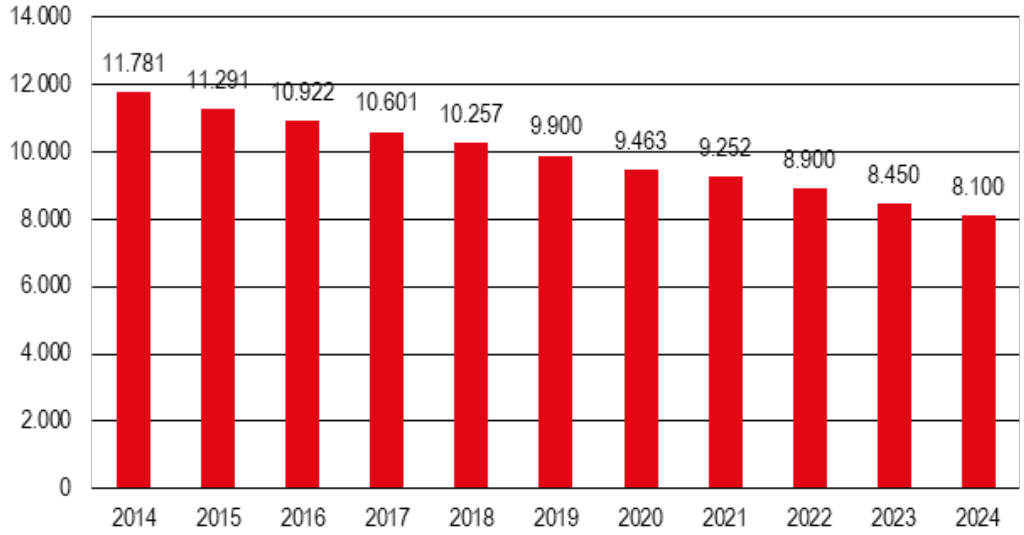
4.1 Anzahl der Betriebe

4.1.1 Backgewerbe

Nach Zahlen der Bundesanstalt für Arbeit gab es im Backgewerbe im Jahr 2024 insgesamt 8.100 Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichten Beschäftigten (Abbildung 23). Damit setzte sich der langjährige und deutliche Rückgang der Betriebszahlen fort, der bereits früher dokumentiert wurde (z. B. Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009). Allein seit 2014 – damals wurden noch knapp 12.000 Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gezählt – sank die Zahl um mehr als 31 Prozent; das entspricht einer Abnahme um durchschnittlich mehr als 300 Betrieben pro Jahr.

Für die Jahre 2020 bis 2022 gibt es statistisch gesehen keine Hinweise darauf, dass die Corona-Pandemie zu einer verstärkten Abnahme der Betriebszahlen (u. a. durch Insolvenzen) geführt hat.

Abbildung 23: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe (2014–2024)

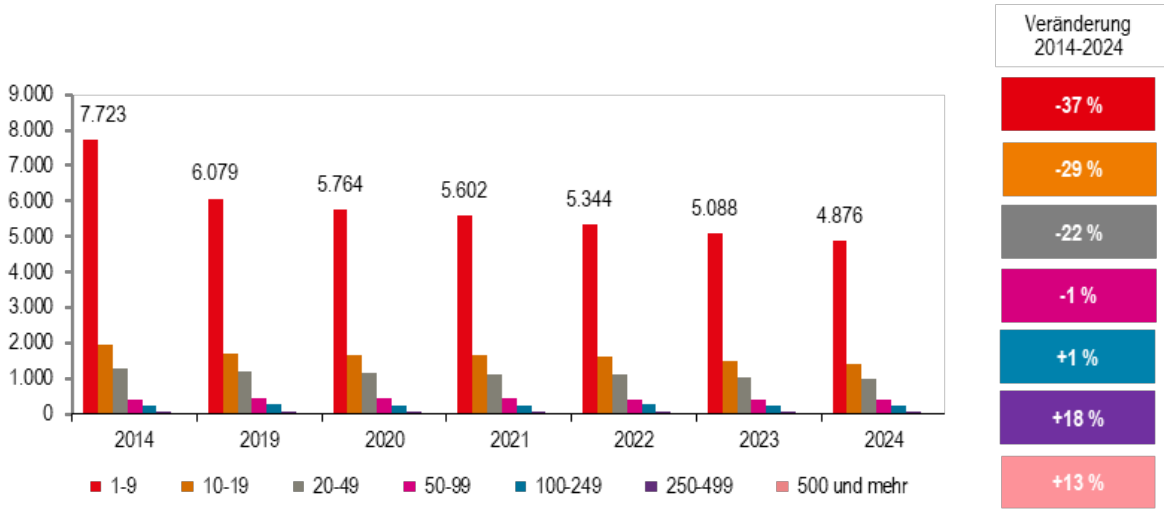


Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Rückgang der Betriebszahlen: Besonders Kleinbetriebe betroffen

Der Rückgang der Betriebszahlen betrifft die einzelnen Betriebsgrößenklassen jedoch unterschiedlich. Nach wie vor setzt sich das Gros der Betriebe aus Betrieben mit weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zusammen; 60 Prozent aller Betriebe, also fast 4.900, sind solche Kleinstbetriebe (Abbildung 24). Die Zahl der Kleinstbetriebe hat aber allein seit 2014 um 37 Prozent abgenommen, das entspricht mehr als 2.800 Betrieben.

Abbildung 24: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen



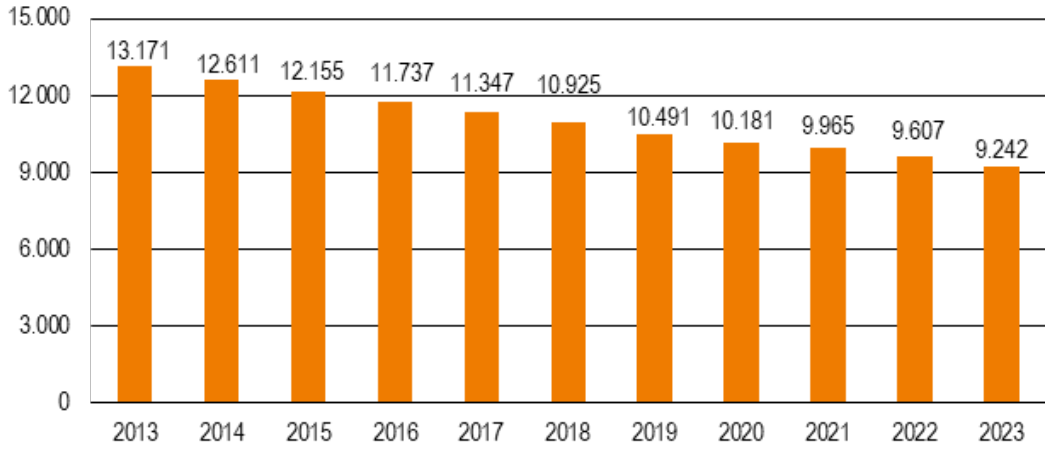
Anmerkungen: Basis für Betriebsgrößenklassen: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; aufgrund der vergleichsweise geringen Zahl der Fälle erreicht der Balken für Betriebe mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nur eine sehr geringe Höhe (2014: 31 Betriebe; 2024: 35 Betriebe)
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Auch die Zahl der Kleinbetriebe zwischen 10 und 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist im gleichen Zeitraum um mehr als ein Viertel zurückgegangen, im Wesentlichen aufgrund von Geschäftsaufgaben (u. a. infolge des hohen Wettbewerbsdrucks, gestiegener ökonomischer Anforderungen und fehlender Nachfolgeoptionen) und Übernahmen durch Wettbewerber.

Was die Entwicklungstrends angeht, korrespondieren diese Daten mit der Statistik des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks (ZV), der die Zahl der Betriebe im Bäckerhandwerk anhand der Eintragungen in der Handwerksrolle erfasst (Abbildung 25). Danach ist die Zahl der als Handwerksbäckereien fungierenden Betriebe seit 2013 um 30 Prozent auf etwas mehr als 9.200 gesunken; diese betreiben rund 35.000 Filialen bzw. ca. 45.000 Verkaufsstellen (ZV 2024).[9]

9 Aufgrund unterschiedlicher Erfassungsmethoden und Branchenzuschnitte unterscheiden sich die Statistikdaten der BA und des ZV (siehe Kapitel 1).

Abbildung 25: Anzahl der Betriebe im Bäckerhandwerk (2013–2023)



Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks (ZV 2024), auf Basis der Handwerksrolle

Nach Angaben des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks ist die Anzahl der Verkaufsstellen über die letzten Jahrzehnte konstant geblieben (Lorenz 2024). Mit der abnehmenden Anzahl der Betriebe ist die durchschnittliche Anzahl der Filialen pro Betrieb gestiegen – der Trend zur Filialisierung hat sich fortgesetzt. Damit hat sich die durchschnittliche Betriebsgröße im Handwerksbereich auf mehr als 25 Beschäftigte pro Betrieb erhöht (ZV 2024). Zudem hat sich der Einzugsbereich pro Betrieb vergrößert.

Struktureller Wandel hin zu größeren Betrieben

Trotz der insgesamt kontinuierlichen Abnahme der Zahl der Handwerksbäckereien sieht der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks einen stabilen Trend bei neu gegründeten Betrieben im Bäckerhandwerk. 2022 gab es 422 und 2023.401 Neugründungen (DHZ 2024; ZV 2023). Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks betont, dass diese Neugründungen oft von handwerklich versierten Bäckermeister*innen durchgeführt werden, die Tradition mit innovativen Konzepten verknüpfen (etwa „gläserne Backstuben“, Loungekonzepte).

Währenddessen ist die Zahl der Großbetriebe (Großfilialisten und große Lieferbäckereien) mit 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten seit 2014 um rund 20 Betriebe auf 133 im Jahr 2024 angewachsen. Die Branchenstruktur hat sich also deutlich in Richtung der Großen verschoben. Gründe dafür sind beispielsweise Unternehmenszusammen-

schlüsse (Fusionen), organisches Wachstum in der Brot- und Backwarenindustrie und Neugründungen u. a. von TK-Backbetrieben.

Regionale Schwerpunkte: Bayern und Nordrhein-Westfalen

Backbetriebe sind regional gesehen besonders häufig in Bayern (fast 1.800 Betriebe) angesiedelt. Weitere Schwerpunkte sind in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg (beide rund 1.200 Betriebe), Sachsen (rund 800 Betriebe), Niedersachsen (rund 600 Betriebe) und Hessen (ca. 500 Betriebe) (Tabelle 5).

In den letzten zehn Jahren hat die Zahl der Betriebe in allen Bundesländern stark abgenommen, in Bayern beispielsweise werden heute rund 700 Betriebe weniger gezählt (–28 Prozent), in Nordrhein-Westfalen rund 600 weniger (–34 Prozent). Im Saarland (–44 Prozent) und in Rheinland-Pfalz (–42 Prozent) haben sich die Betriebszahlen seit 2014 fast halbiert.

Tabelle 5: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024)

Region	Anzahl Betriebe		Veränderung
	2014	2024	
Baden-Württemberg	1.717	1.232	–485
Bayern	2.450	1.754	–696
Berlin	232	196	–36
Brandenburg	388	254	–134
Bremen	36	–	–
Hamburg	102	–	–
Hessen	840	528	–312
Mecklenburg-Vorpommern	208	132	–76
Niedersachsen	872	604	–268
Nordrhein-Westfalen	1.812	1.199	–613
Rheinland-Pfalz	745	434	–311
Saarland	215	121	–94
Sachsen	1.131	812	–319
Sachsen-Anhalt	329	230	–99
Schleswig-Holstein	269	194	–75
Thüringen	435	292	–143
insgesamt	**11.781**	**8.100**	**–3.681**

Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundes-agentur für Arbeit (2025a)

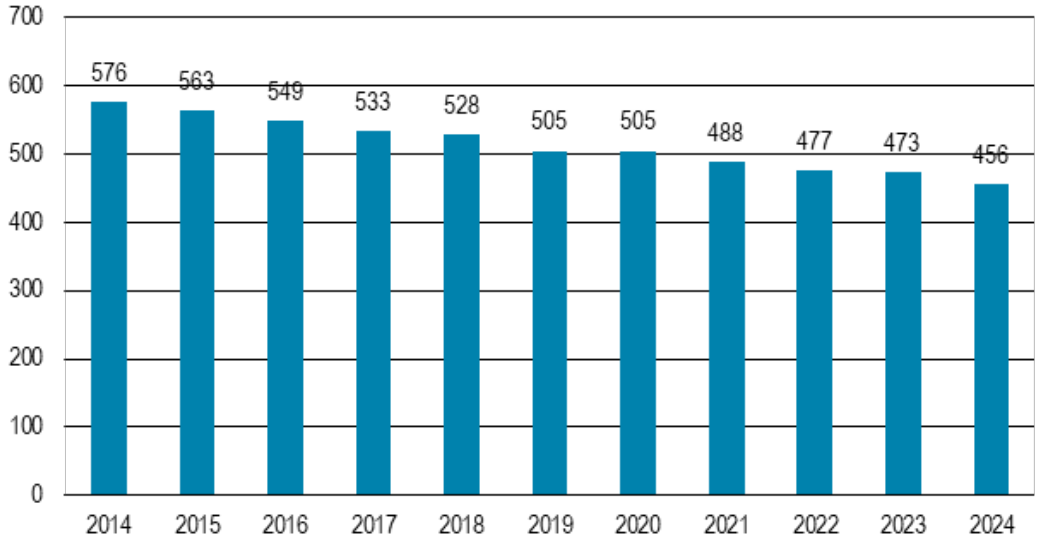
4.1.2 Mühlenwirtschaft

Historisch geprägt von zahlreichen kleineren Mühlen hat innerhalb der Mühlenwirtschaft eine Konzentration und Modernisierung stattgefunden. Wurden 1950 in Deutschland noch fast 19.000 Mühlen gezählt, waren es 1980 gut 2.500 (Verband Deutscher Mühlen 2024c). Die Zahlen haben seitdem weiter kontinuierlich abgenommen. Treiber ist der anhaltende Konso-

lidierungsprozess, bei dem größere Mühlenunternehmen ihre Marktanteile ausgebaut haben (siehe Kapitel 2.3).

Rückgang bei kleinen Betrieben, stabile Zahl bei Großmühlen
Daten der Bundesanstalt für Arbeit zufolge gibt es heute 456 Mühlenbetriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und damit 120 weniger als noch vor zehn Jahren (–21 Prozent; Abbildung 26). Auch wenn die 40 Mühlen mit 50 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten den Markt dominieren, wird die Branchenstruktur nach wie vor durch kleine Betriebe geprägt.

Abbildung 26: Anzahl der Betriebe im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2014–2024)



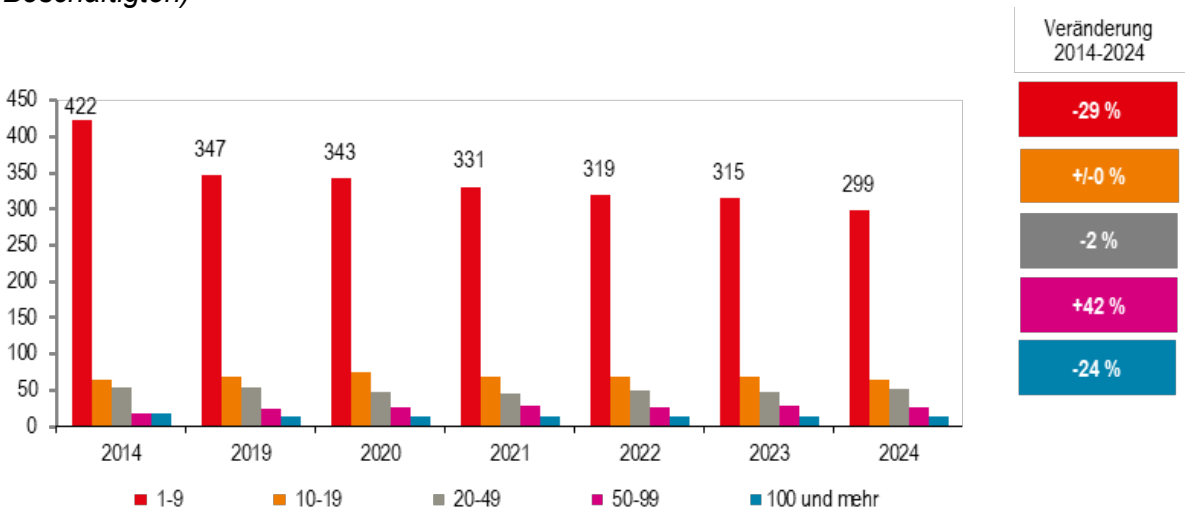
Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Zwei Drittel der Mühlenbetriebe in Deutschland sind sogar Kleinstbetriebe mit weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, das sind 299 Betriebe (Abbildung 27). Diese Gruppe ist auch am stärksten vom Rückgang der Betriebszahlen betroffen (–29 Prozent bzw. –123 Betriebe seit 2014). Im gleichen Zeitraum numerisch gewachsen ist die Gruppe der Betriebe mit 50 bis 99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (+8 Be-

triebe), unter anderem weil größere Betriebe die Zahl der Beschäftigten reduziert haben und in die nächstniedrigere Größenklasse gewandert sind.

Die Anzahl der Betriebe mit 100 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ging um 24 Prozent zurück, von 17 Betrieben im Jahr 2014 auf 13 Betriebe im Jahr 2024. Nur drei Mühlenbetriebe in Deutschland haben 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (eigene Berechnung auf Basis der Daten der Bundesanstalt für Arbeit).

Abbildung 27: Anzahl der Betriebe im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)



Anmerkungen: Basis für Betriebsgrößenklassen: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Steigender Vermahlungskapazitäten pro Mahlmühle

In der Statistik der Bundesanstalt für Arbeit werden Mahl- und Schälmühlen zusammengefasst. Das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung und das Bundesinformationszentrum Landwirtschaft erfassen in ihrer gemeinsamen Statistik (BMEL/BLE/BZL 2024) nur Mahlmühlen, die eine Vermahlung gemeldet haben; in der Regel werden nur Daten zu Mühlen ausgewertet, die mehr als 1.000 Tonnen Getreide pro Jahr vermahlen (Meldegrenze). Im Wirtschaftsjahr 2023/2024 wurden danach 174 Mühlen dieser Kategorie

zugerechnet, 2013/2014 waren es noch 213.[10] Zu den Gründen für den Rückgang zählen u. a. Betriebsschließungen sowie die Tatsache, dass Kleinbetriebe unter die Meldegrenze gefallen sind.

Bei allgemeinem Rückgang der Zahl der Mahlmühlen wird gleichzeitig eine leichte Strukturverschiebung deutlich: Laut Statistik der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung gibt es im Wirtschaftsjahr 2023/24 fünf Mühlen mehr als 2013/14, die über 200.000 Tonnen Getreide vermahlen (Tabelle 6). Der Marktanteil von Großmühlen mit einer Vermahlungskapazität von 100.000 Tonnen und mehr ist leicht von 14 auf 16 Prozent gestiegen.

Tabelle 6: Anzahl der Mahlmühlen nach Vermahlungsgrößenklassen (2013/2014 und 2023/2024)

Größenklasse in Tonnen	**2013/14**		**2023/24**	
	Anzahl Mühlen	**Markt-anteil**	**Anzahl Mühlen**	**Markt-anteil**
500 bis unter 5.000	102	48 %	82	47 %
5.000 bis unter 25.000	54	25 %	44	25 %
25.000 bis unter 50.000	13	6 %	7	4 %
50.000 bis unter 100.000	16	8 %	13	8 %
100.000 bis unter 200.000	18	14 %	13	16 %
200.000 und mehr	10		15	
insgesamt	**213**		**174**	

Anmerkung: Betriebe, die eine Vermahlung gemeldet haben
Quelle: eigene Darstellung nach BLE (2015) und BMEL/BLE/BZL (2024)

10 Allerdings ist aufgrund von Änderungen der Erfassungsmethodik die Anzahl der Mühlen nicht direkt mit den Vorjahren vergleichbar (BMEL/BLE/BZL 2024).

Die 174 Mühlen vermahlten 2023/2024 rund 9,2 Millionen Tonnen Getreide. Die durchschnittliche Vermahlung pro Mühle erhöhte sich damit von ca. 51.000 auf ca. 53.000 Tonnen (BLE 2024).

Regionale Schwerpunkte in Süddeutschland

Regionale Schwerpunkte bei der Verbreitung von Mühlenbetrieben sind Baden-Württemberg (120 Betriebe) und Bayern (119 Betriebe; Tabelle 7). In Baden-Württemberg hat die Zahl der Betriebe jedoch allein seit 2014 um 34 abgenommen, in Bayern beläuft sich der Rückgang auf zehn Betriebe. In den übrigen Bundesländern beträgt sich die Zahl der Mühlen in der Regel jeweils auf weniger als 25 Betriebe.

Der Schwerpunkt der Mühlen in Süddeutschland hängt Interviewten zufolge auch mit der dortigen kleinteiligeren Struktur des Bäckerhandwerks und der Landwirtschaft im Vergleich zum Norden und Nordosten der Republik zusammen.

Tabelle 7: Anzahl der Betriebe im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024)

Region	Anzahl Betriebe		Veränderung
	2014	2024	
Baden-Württemberg	154	120	–34
Bayern	129	119	–10
Berlin	–	–	–
Brandenburg	16	11	–5
Bremen	–	–	–
Hamburg	4	4	±0
Hessen	–	16	–
Mecklenburg-Vorpommern	–	–	–
Niedersachsen	54	–	–
Nordrhein-Westfalen	–	–	–
Rheinland-Pfalz	25	19	–6
Saarland	–	8	–
Sachsen	32	25	–7
Sachsen-Anhalt	–	10	–
Schleswig-Holstein	21	12	–9
Thüringen	23	20	–3
insgesamt	**576**	**456**	**–120**

Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

4.2 Konzentrationsprozesse, Übernahmen und Kapazitätsaufbau im Backgewerbe

Während die Zahl kleiner Bäckereibetriebe mit handwerklichem Ursprung stetig zurückgegangen ist, haben sich einige Betriebe zu Großfilialisten mit industrialisierten Produktionsprozessen entwickelt. Gleichzeitig konnten Lieferbäckereien als zentrale Akteure der Brot- und Backwarenindustrie ihre Marktanteile ausbauen.

Der Strukturwandel wird sowohl durch die anhaltende Verschiebung von handwerklicher zu industrieller Produktion als auch durch Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse in der Industrie und im Bäckerhandwerk geprägt. Übernahmen, Zukäufe, Restrukturierungen sowie Betriebsaufgaben und Insolvenzen treiben diesen Wandel weiter voran.

4.2.1 Zunehmende Konzentration von Marktanteilen zugunsten mittlerer und großer Betriebe

Die Branchenstruktur im Backgewerbe verschiebt sich zunehmend zugunsten mittlerer und großer Betriebe, was sich deutlich in den Umsatzzahlen der steuerpflichtigen Unternehmen und entsprechenden Marktanteilen widerspiegelt (Tabelle 8). Die bedeutendste Gruppe bilden Backbetriebe mit einem Jahresumsatz zwischen 1 und 50 Millionen Euro, die zusammen mehr als 12 Milliarden Euro erwirtschaften und damit 53 Prozent des Branchenumsatzes ausmachen.

Während Großbäckereien mit einem Jahresumsatz von mindestens 50 Millionen Euro mittlerweile 36 Prozent des Marktes auf sich vereinen, verlieren kleine Bäckereien mit einem Umsatz von bis zu 1 Million Euro zunehmend an Bedeutung. Ihr Marktanteil sank von 20 Prozent im Jahr 2010 auf nur noch 11 Prozent im Jahr 2022.

Nach den Zahlen der Umsatzsteuerstatistik erwirtschafteten im Jahr 2022 4 Prozent aller Bäckereien (362 steuerpflichtigen Unternehmen) einen Umsatz von mindestens 10 Millionen Euro. Ihr Anteil am Gesamtumsatz der Branche betrug 64 Prozent. Sechs Unternehmen erzielten 2022 sogar einen Umsatz von mindestens 250 Millionen Euro, das entspricht einem Marktanteil von 16 Prozent.

Tabelle 8: Steuerpflichtige Unternehmen im Backgewerbe nach Umsatzgrößenklassen (2010, 2017 und 2022)

Umsatz-größen-klasse	2010			2017			2022		
	Anzahl	Umsatz in Mio. €	Markt-anteil	Anzahl	Umsatz in Mio. €	Markt-anteil	Anzahl	Umsatz in Mio. €	Markt-anteil
bis 1 Mio. €	11.938	3.445	20 %	9.062	2.840	14 %	7.375	2.489	11 %
1 bis 50 Mio. €	2.119	8.744	51 %	2.389	11.036	53 %	2.422	12.054	53 %
50 Mio. € und mehr	34	5.207	30 %	45	6.686	33 %	55	8.190	36 %
insgesamt	**14.091**	**17.396**		**11.496**	**20.561**		**9.852**	**22.733**	

Anmerkungen: teilweise eigene Berechnungen; Rundungsdifferenzen möglich; die Statistik umfasst ausschließlich Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 22.000 Euro (ohne Umsatzsteuer), unabhängig davon, ob sie dem Handwerk oder der Industrie zugeordnet werden
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025f)

4.2.2 Strukturwandel und Wettbewerbssituation nach Betriebstypen

Der Strukturwandel im Backgewerbe betrifft Betriebstypen und Unternehmen ganz unterschiedlich. Restrukturierungen, Standortschließungen, Übernahmen, aber auch Wachstum und Neugründungen prägen das Branchenbild.

Lieferbäckereien
Ein Gewinner der Veränderungen im Brot- und Backwarenmarkt ist der Marktführer Harry-Brot. Durch organisches Wachstum, die Optimierung des Produktportfolios und strategische Übernahmen konnte das Unternehmen seinen Umsatz auf 1,4 Milliarde Euro steigern (Harry-Brot 2024a).

Mitausschlaggebend für das Wachstum war insbesondere die Investition in das Wachstumssegment TK-Backwaren (siehe unten). Zudem begegnete Harry-Brot dem steigenden Preis- und Wettbewerbsdruck mit Effizienzsteigerungen und Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen. 2024 hat Harry-Brot beispielsweise eine neue Produktionslinie für Frischbrot (mit etwa 100 neuen Arbeitsplätzen) am nordrhein-westfälischen

Standort Troisdorf errichtet (Krönert/Lattmann 2024). Perspektivisch soll von dort aus der süddeutsche Markt stärker bedient werden.

Strukturelle Anpassungen bei Lieken

Im Kontrast zu Harry-Brot hat Lieken (bzw. dessen Vorgängerunternehmen) in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehrere Restrukturierungs- und Sanierungsphasen durchlaufen (siehe ausführlich Rheinische Post 2014; Vorderwülbecke/Korflür/Löckener 2018). Seit der Übernahme durch die tschechische Agrofert-Gruppe im Jahr 2013 wurden als unrentabel eingeschätzte Logistikstandorte und Werke, darunter Weißenhorn (Bayern) und Garrel (Niedersachsen), geschlossen.

Die Produktion wird fortlaufend gestrafft, weil Lieken die Sortimentsbreite reduzieren und sich stärker auf seine Kernprodukte im SB-Bereich für den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) konzentrieren will (Toast/Sandwiches und Schnittbrote). Am Standort Lüdersdorf beispielsweise wurde daher im Jahr 2023 eine Fertigungslinie geschlossen, von der Maßnahme waren rund 80 Beschäftigte betroffen (LZ 2023). Gesprächspartner*innen befürchten, dass in den nächsten Jahren weitere Standorte geschlossen werden könnten. Das Werk Günzburg wurde im Jahr 2024 innerhalb des Konzerns verkauft.

Gleichzeitig hat Agrofert in den Jahren 2017 und 2018 in den Bau eines neuen Werkes in der Lutherstadt Wittenberg (Sachsen-Anhalt) investiert (Wittenberger Bäckerei 2021). Dort ist nach eigenen Angaben eine der modernsten Großbäckereien in Europa zur Herstellung frischer und tiefgekühlter Produkte entstanden.

Neuausrichtung und Desinvestments von Aryzta in Deutschland

Die strukturelle Entwicklung von Aryzta in Deutschland war vor etwa 15 Jahren durch Akquisitionen geprägt, u. a. wurde 2010 FSB (Fresh Start Bakeries) Backwaren in Duisburg und 2013 Klemme mit zum Kaufzeitpunkt sechs Produktionswerken übernommen (Schadwinkel 2016).

Über einige Jahre befand sich der gesamte Aryzta-Konzern in einer finanziell angespannten Lage (Benz 2023). Daher wurden sukzessive diverse ausländische Tochtergesellschaften (z. B. in Nord- und Südamerika) veräußert – mit dem Ziel, sich wieder stärker auf das Kerngeschäft mit TK-Backwaren in Deutschland und Europa zu fokussieren, die Verschuldungsquote zu senken sowie Effizienz und Profitabilität zu steigern (Wessel 2021; LZ 2021b).

In Deutschland wurden im Verlauf der letzten zehn Jahre weniger profitable Aryzta-Werke geschlossen. Dies betrifft z. B. das Fricopan-Werk in Klötze (Sachsen-Anhalt) mit rund 500 Beschäftigten (Schließung 2016) und zwei Produktionsstandorte in Artern (Thüringen) und Mansfeld (Sachsen-

Anhalt) mit zusammengenommen rund 200 Beschäftigten (Schließung 2019).

Insgesamt ist die Zahl der Arbeitsplätze an den ostdeutschen Aryzta-Standorten in den letzten Jahren von rund 2.200 auf 1.300 reduziert worden, nach Auskunft von Interviewten erfolgte dies jedoch ohne betriebsbedingte Kündigungen. Der Stellenabbau in Eisleben (Sachsen-Anhalt) und Nordhausen (Thüringen) wurde in der Regel durch die Nicht-Wiederbesetzung von Stellen bei Renteneintritten und durch natürliche Mitarbeiterfluktuation umgesetzt. Die Übernahme von Werken der Konkurrenz in Deutschland sind Interviewten zufolge aktuell eher unwahrscheinlich.

Errichtung neuer Werke für TK-Backwaren und Ausbau der Kapazitäten

Seit Einführung des Bake-off-Konzeptes zu Beginn der 2000er Jahre war im Lebensmitteleinzelhandel und im Außer-Haus-Markt eine deutlich gestiegene Nachfrage nach TK-Produkten zu beobachten. Dies führte zu einem Ausbau der Produktionskapazitäten zur Herstellung von TK-Backwaren – etwa durch den Bau neuer TK-Werke, den Umbau bestehender Anlagen oder die Einrichtung zusätzlicher TK-Produktionslinien insbesondere in Mischwerken, die sowohl TK- als auch andere Produktformate herstellen (siehe ausführlich Stracke 2022).

Größere Produktionswerke für TK-Backwaren sind in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten vor allem in den neuen Bundesländern entstanden. Wesentliche Faktoren für die Standortwahl waren – neben der Markterschließung – staatliche Fördergelder und die in der Regel niedrigeren Lohnkosten in Ostdeutschland.

Am Aryzta-Standort in Eisleben (Sachsen-Anhalt) werden seit 1997 TK-Backwaren hergestellt. Bereits der frühere Betreiber Klemme erweiterte den Standort ab den 2000er Jahren durch den Bau neuer TK-Werke und die Einrichtung zusätzlicher TK-Produktionslinien (Stracke 2022).

Zu den „Pionieren“ auf dem TK-Markt gehört auch Harry-Brot, das Unternehmen nahm im Jahr 1999 eine neue TK-Fabrik in Osterweddingen (Sachsen-Anhalt) in Betrieb. Im Jahr 2005 wurde ein zweiter Produktionsstandort für TK-Backwaren in Troisdorf (Nordrhein-Westfalen) eröffnet. Zwischen 2008 und 2010 entstand in Soltau (Niedersachsen) ein dritter Produktionsstandort für TK-Backwaren, der als dualer Betrieb sowohl für die Herstellung frischer als auch tiefgekühlter Produkte ausgelegt ist (Harry-Brot 2021).

Im Jahr 2013 gründete Edeka zusammen mit der M-Back bzw. Meggle (Gebesee) und der Müllerfamilie Bindewald ein Joint Venture zur Belieferung der Backstationen in der Discount-Tochter Netto. Dafür wurde eine Teigling-Produktion in Bleicherode (Thüringen) in Betrieb genommen. Die

dortige Panem Backstube gehört heute mehrheitlich zur Edeka Zentrale (Stockburger 2023).

2016 und 2017 investierte Edeka Minden-Hannover bzw. dessen Tochter Schäfer's in ihren Standort in Osterweddingen, um die dortige Handwerksbäckerei in einen zentralen Produktionsbetrieb für TK-Teig-linge um- und auszubauen (Backnetz:eu 2019; Wessel 2014). Heute betreibt Schäfer's in Osterweddingen zwei Werke (Backnetz:eu 2021a; Edeka Minden-Hannover 2025).

2016 gründeten ehemalige Eigentümer von Klemme in Halle an der Saale ArtiBack und bauten dort ein neues TK-Werk auf (ArtiBack 2021). Die Brezelbäckerei Ditsch betreibt ein TK-Werk in Oranienbaum/Brandenburg, die dortigen Produktionskapazitäten wurden in den Jahren 2019/2020 u. a. durch den Bau einer neuen Werkshalle verdoppelt (Ditsch 2020). Bis Ende 2025 sollen die Kapazitäten am Standort Oranienbaum und am Stammsitz Mainz nochmals erweitert werden (Sachsenröder 2024a).

Weitere Beispiele für den Auf- und Ausbau von TK-Standorten in Ostdeutschland sind die B+F Bakery & Food mit Hauptsitz in Salzkotten (Nordrhein-Westfalen), die Werke in Berlin, Waltershausen (Thüringen, Thoks) und Suhl (Thüringen, STK) betreibt, Vandemoortele mit einem Werk in Dommitzsch (Sachsen) und Edna mit einem Werk in Brehna (Sachsen-Anhalt).

Übernahmen und Aktivitäten internationaler Akteure

Übernahmen und Fusionen haben die Struktur und Entwicklung der Unternehmenslandschaft im Bereich der Lieferbäckereien, hier vor allem der Hersteller von TK-Backwaren, über viele Jahre hinweg und bis heute geprägt (siehe z. B. Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Vorderwülbecke/Korflür/Löckener 2018). Zu den akquirierenden Unternehmen Zeit gehören größere nationale Wettbewerber aus der Brot- und Backwarenindustrie, aber auch internationale Back- bzw. Lebensmittelkonzerne sowie Finanzinvestoren.

Beispiele für internationale Konzerne mit Werken in Deutschland – neben Aryzta – sind der belgische Vandemoortele-Konzern mit 34 Produktionsstätten in Europa und den USA sowie einem Werk im sächsischen Dommitzsch und Lantmännen Unibake (als Teil der schwedischen Lantmännen-Gruppe) mit 36 Produktionsstätten in verschiedenen Ländern und Standorten in Harrislee (Schleswig-Holstein) und Bremen (Lantmännen Unibake 2024; Vandemoortele 2024).

Ein weiteres Beispiel ist der französische Backwarenhersteller Délifrance mit weltweit 14 Produktionsstätten (Teil der Vivescia-Gruppe), der im Jahr 2017 die Tochtergesellschaft Heinz Bakery mit Sitz in Altdorf (Bay-

ern) gegründet hat, in der die Tiefkühl-Sparte der Heinz KG aufgegangen ist (Délifrance 2024; Wessel 2018).

Eine aktuelle Übernahme betrifft die DeWi Back Holding (Berlin). Das Familienunternehmen wurde im Frühjahr 2024 vom spanischen TK-Backwarenkonzern Europastry übernommen (Sachsenröder 2024b; TK-Report 2024a). Die Akquisition ist Teil der Expansionsstrategie von Europastry. Durch die Übernahme hat der Konzern seine Präsenz auf dem deutschen Markt für TK-Backwaren deutlich verstärkt. Bisher war Europastry in Deutschland ohne eigene Produktionskapazitäten aktiv (Stracke 2022).

Im Jahr 2023 hat der britische Finanzinvestor 3i die Coolback-Gruppe (Jänickendorf), bis dato mehrheitlich im Besitz der Müllerfamilie Bindewald, übernommen und mit seiner niederländischen Tochter Dutch Bakery zur European Bakery Group verschmolzen (Sachsenröder/Mende 2023). Die Übernahme und die Fusion sind Teil der Wachstumsstrategie von 3i im europäischen Markt für TK- und MAP-verpackten Backwaren im Private-Label-Bereich (Brot+Backwaren 2023b).

Anfang 2024 kamen Meldungen auf, wonach die französische Private-Equity-Gesellschaft PAI Partners erwäge, ihren Anteil an Froneri, dem 2016 gegründeten Joint-Venture mit Nestlé, zu dem auch Erlenbacher Backwaren gehören, abzugeben (TK-Report 2024b). Seitdem werden Optionen für eine Beteiligungsveräußerung geprüft. Dazu gehört auch ein möglicher Einstieg des größten Staatsfonds Abu Dhabis (MarketScreener 2024).

Die Übernahmen deutscher Standorte durch internationale Konzerne sind sowohl durch die strategische Nähe zu wichtigen Märkten als auch durch die Optimierung internationaler Produktions- und Logistikstrukturen motiviert. Mit dem Erwerb von Produktionsstätten in Deutschland wird einerseits das Know-how, andererseits das Produktportfolio der Konzerne ergänzt (siehe auch Vorderwülbecke/Korflür/Löckener 2018).

Übernahmen durch nationale Wettbewerber

Beispiele für Übernahmen durch nationale Wettbewerber in den letzten fünf Jahren sind die Übernahme der in Niederkrüchten (Nordrhein-Westfalen) ansässigen Team Back durch Hack mit Sitz in Kurtscheid (Rheinland-Pfalz) im Jahr 2020 (LP 2020) und die vollständige Übernahme der Großbäckerei M-Back durch die Meggle, ebenfalls im Jahr 2020 (Backnetz:eu 2020).

Ein aktuelles Beispiel ist die Übernahme von ARTiBack (Halle) durch die Schwarz Gruppe im Jahr 2024 (siehe nächster Abschnitt). Die Gesellschafter der Mestemacher-Gruppe (Gütersloh) prüfen zurzeit verschiedene Optionen für die Zukunft der Unternehmensgruppe, einschließlich eines mög-

lichen Verkaufs (Paweltzik 2024).[11] Nach Einschätzung von Expert*innen könnten vor allem große Unternehmen aus dem europäischen Ausland oder Finanzinvestoren Interesse an einer Übernahme der Gruppe haben, die guten Geschäftszahlen vorweist.

Backwerke des Lebensmitteleinzelhandels

Ein entscheidender Treiber für den Strukturwandel im Backgewerbe war die Schaffung und Erweiterung eigener Produktionskapazitäten durch die LEH-Konzerne Rewe Group, Edeka und Schwarz Gruppe. Dieser Schritt stand im Kontext der Vertikalisierungsstrategien der Konzerne, die darauf abzielten, ihre Abhängigkeit von externen Lieferanten zu verringern (Kortum 2023). Heute bestimmen unterschiedliche Strategien und Entwicklungen das Bild.

Aldi Nord und Aldi Süd betreiben keine eigenen Produktionsstätten für Brot und Backwaren, sie beziehen ihre Waren von externen Herstellern.

Schwarz Gruppe: Auf- und Ausbau der Produktionskapazitäten

Die Schwarz Gruppe errichtete mit der Bonback 2012 in Übach-Palenberg einen eigenen Produktionsbetrieb für TK-Backwaren, mit denen die Backstationen der Lidl-Filialen im Inland und europäischen Ausland beliefert werden. In den letzten Jahren wurden die dortigen Produktionskapazitäten ausgebaut und modernisiert. Die räumlichen Kapazitäten dort sind nun nahezu ausgeschöpft.

Im Jahr 2024 erwarb die Schwarz Gruppe die in Halle (Saale) ansässige Großbäckerei ARTiBack und erweiterte damit ihre Produktionskapazitäten. Das Unternehmen firmiert jetzt als Bonback Halle (Saale) und produziert Brot und Gebäck für die Backstationen von Lidl und Kaufland mit einem Fokus auf der Herstellung rustikaler Steinofenprodukte sowie ursprünglicher Backwaren (Bonback 2024; Schwarz Produktion 2024).

Im Februar 2025 verkündete die Schwarz Gruppe, dass die Großbäckerei in Halle (Saale) bis 2027 ausgebaut werden soll. Geplant sind Investitionen von mehr als 300 Millionen Euro, u. a. soll ein neues Produktionsgebäude und ein automatisiertes TK-Hochregallager entstehen. Die Zahl der Arbeitsplätze soll um ca. 400 steigen (MDR Sachsen-Anhalt 2025).

11 Zur Gruppe gehören die Mestemacher GmbH, die Modersohns Mühlen- und Backbetrieb GmbH, die Aerzener Brot und Kuchen GmbH und der Müsli-Hersteller Detmers Getreide-Vollwert-Kost (Krönert et al. 2024).

Rewe Group: Ende der Eigenproduktion geplant

Die Rewe Group betreibt mit der Glocken Bäckerei schon seit 1986 in Frankfurt/Main ein eigenes Werk zur Herstellung von Brot und Backwaren (Glockenbrot 2025). Mit dem wachsenden Produktionsvolumen wurden die Kapazitäten erweitert, 2010 wurde ein zweites Werk in Bergkirchen (Bayern) eröffnet (ebd.).

Anfang 2025 wurde bekannt, dass die Rewe Group plant, die Eigenproduktion von Brot und Backwaren aufzugeben. Der Produktionsstandort in Frankfurt/Main (480 Beschäftigte) soll in den kommenden drei bis fünf Jahren geschlossen werden, der Standort in Bergkirchen (320 Beschäftigte) soll an Harry-Brot verkauft werden (Tewes 2025). Darüber hinaus soll in der Nähe von Frankfurt/Main bis 2028 ein neuer Produktionsstandort von Harry-Brot entstehen, der die Rewe Group beliefern und damit den Wegfall des Frankfurter Werks kompensieren soll. Mit der Neuerrichtung eines Werkes in Hessen kann Harry-Brot sein Produktionsnetz strategisch in Richtung Süden erweitern (Kirlidokme 2025).

Die Rewe Group begründet den Ausstieg aus der Eigenproduktion von Brot und Backwaren mit wirtschaftlichen Überlegungen (Tewes 2025). Der Frankfurter Standort habe seine räumlichen und kapazitativen Grenzen erreicht, sodass ein Neubau unausweichlich gewesen wäre. Allein für moderne Produktionstechnologien hätte eine Investition in Millionenhöhe erfolgen müssen. Zudem wäre der alleinige Erhalt des Standorts Bergkirchen langfristig nicht sinnvoll gewesen. Darüber hinaus wären die Expansion der Glocken Bäckerei als Tochter eines LEH-Konzerns und die Akquise von Kunden eingeschränkt gewesen, da Wettbewerber im LEH in der Regel nicht bei einem Produktionsbetrieb der Konkurrenz einkauften.

Die NGG kündigte Widerstand gegen die Pläne der Rewe Group an (NGG-Landesbezirk Südwest 2025). Die Gewerkschaft fordert, Alternativen zur Schließung zu prüfen und Konzepte für eine zukunftsfähige Neuausrichtung in Frankfurt/Main auszuarbeiten.

Die Entwicklungen zeigen, dass Rewe inzwischen einen anderen Ansatz in der Vertikalisierung verfolgt als die Schwarz Gruppe oder Edeka, die auch in jüngster Zeit Produktionsbetriebe übernommen haben, um die eigene Warenversorgung abzusichern.

Edeka: Zentralisierung und Spezialisierung der Backwerke

Ursprünglich war geplant, dass die Produktionsstätten des Edeka-Verbundes ausschließlich die angeschlossenen Filialbäckereien in den Edeka-Märkten beliefern. Mit dem wachsenden Markt für Bake-off-Produkte wurde die Produktion jedoch ausgeweitet, um auch die handelseigenen SB-Backstationen zu versorgen. Mit der Ausbreitung von Backstationen ist jedoch auch eine Reorganisation der bestehenden Vertriebs- und Produkti-

onsstrukturen der Edeka-Backwerke verknüpft, der in besonderer Weise Edeka Minden-Hannover betrifft wozu Schäfer's gehört.

Bei Schäfer's begann bereits 2012 ein umfassender Restrukturierungsprozess. Edeka Minden-Hannover hatte bekanntgegeben, die Backwarensparte neu auszurichten und bei Schäfer's den Vertrieb bzw. den Filialbereich von der Produktion zu entkoppeln (Edeka Minden-Hannover 2013).

Im Zuge der Umstrukturierung wurde der Standort in Osterweddingen in eine eigenständige Gesellschaft zur Produktion für TK-Backwaren überführt. Die klassische handwerkliche Produktion sollte zum damaligen Zeitpunkt auf die Schäfer's-Standorte Teutschenthal, Berlin und Lehrte konzentriert werden (siehe ausführlich Edeka Minden-Hannover 2013; Stracke 2022). Durch die Strukturanpassungen sollten die Prozess- und Kosteneffizienz verbessert und die Auslastung und Wirtschaftlichkeit der Produktionsstätten gesteigert werden.

Die Restrukturierung, die mit einer Zentralisierung der Produktion und der Spezialisierung der Produktionsbetriebe einhergeht, dauert bis heute an. Das zweite Werk in Osterweddingen wurde zum Produktionsbetrieb für Bio-Produkte umgebaut. Mit der Bündelung der Brotproduktion in Lehrte ging die Stilllegung des Schäfer's-Standortes in Porta Westfalica im Jahr 2022 einher (Edeka Minden-Hannover 2023).

Das Werk in Berlin (mit ca. 140 Beschäftigten) sollte 2023 geschlossen und die Produktionskapazitäten sollten in die anderen Werke verlagert werden. Der Plan wurde jedoch noch einmal geändert, statt des Berliner Werks wurde die Produktion in Teutschenthal stillgelegt. Der Standort wird weiterhin als Umschlagspunkt für die Logistik genutzt (Brot+Backwaren 2024a). Problematisch war aus Sicht von Interviewten, dass einige Beschäftigte in Berlin in Erwartung der Standortschließung schon gekündigt hatten.

Expert*innen zufolge wird die Tendenz zur Zentralisierung und Spezialisierung der Produktions- und Logistikkapazitäten vor allem bei Edeka-Minden-Hannover und Edeka-Südwest anhalten. Edeka Südwest hat im Jahr 2024 die Produktion von Brot und Backwaren an den Standorten Mannheim, Reutlingen und Neuenburg gebündelt und das Werk in Bexbach verkauft (Göbel 2024).

Filialgroßbäckereien

Auch die großen Filialbäckereien in Deutschland unterliegen massiven Strukturveränderungen. Durch zahlreiche Fusionen und Übernahmen kleinerer Filialketten oder Einzelbetrieben sowie Insolvenzen und Betriebsschließungen hat sich über viele Jahre ein Konzentrationsprozess vollzogen (siehe auch Vorderwülbecke/Korflür/Löckener 2018). Der Konkurrenzdruck ist insbesondere durch SB-Discount-Bäckereien und Backstationen im LEH gestiegen.

Größe der Filialnetze: Wachstum und Schrumpfung gleichzeitig

Was die Größe der Filialnetze angeht, zeigen sich in den letzten Jahren unterschiedliche Entwicklungen. Nach weniger dynamischen Corona-Jahren verfolgt eine Reihe von Filialgroßbäckereien eine klare Wachstumsstrategie, sie haben ihr Filialnetz im Vergleich zum Jahr 2021 deutlich ausgeweitet (Tabelle 2; siehe auch Stracke 2022). Dazu zählen etwa Heberer, Görtz, Lohner, Junge, Schäfer Dein Becker oder Höflinger Müller. Auch bei Bäckereien wie Büsch, Wünsche, Malzers, Heitzmann oder der Bäckerei Herbert Meyer und Sohn deutet die Entwicklung der Filialzahlen auf eine Expansionsstrategie hin. Nach Einschätzung von Interviewten wirkt sich der Personalmangel jedoch dämpfend auf die Wachstumsstrategien aus.

Gleichzeitig hat die Zahl der Filialen bei Unternehmen wie der Bäckerei Bachmeier, K&U/Markt-Bäckerei und Sternenbäck spürbar abgenommen; auch Valora hat trotz der Übernahme von BackFactory heute deutlich weniger Filialen als 2021. Wesentliche Gründe für den Rückgang sind strategische und strukturelle Neuausrichtungen oder finanzielle Schwierigkeiten.

Übernahmen: Zunehmende Bedeutung von Investorengruppen

Ein prominentes historisches Beispiel für die Dynamik von Übernahmen und Fusionen ist Kamps. Nach finanziellen Schwierigkeiten wurde der Großfilialist im Jahr 2002 von der italienischen Barilla-Gruppe übernommen. 2008 wurde die Kamps-Gruppe in Lieken umbenannt; nur noch die Bäckereikette firmierte unter dem Namen Kamps (als Tochter von Lieken). 2010 verkaufte Barilla die Kamps-Filialen und fünf Handwerksbäckereien an den Finanzinvestor ECM Equity Capital Management, die Industriebäckereien für verpackte Backwaren verblieben bei Lieken. Schließlich wurde Kamps 2015 an die französische Groupe Le Duff veräußert (Reiche 2015).

Heute ist die Investorengruppe „Haus der Bäcker“ einer der zentralen Akteure im Konsolidierungsprozess von Filialbäckereien. Die übernommenen Betriebe werden in eine konzernähnliche Struktur eingebunden, wodurch sie von verschiedenen Einkaufsvorteilen profitieren, sie wahren aber ihre Selbstständigkeit (Lorenz 2024).

Zu den Akquisitionen des „Haus der Bäcker“ seit seiner Gründung 2019 gehören die Bäckereien Busch, Trunk, Moss, Thiele, Apel und Werning sowie die Badische Backstub‘ und Krome’s Backstube, in die die Bäckereien Hajener Landbrot und Westbomke integriert wurden. Durch diese Übernahmen ist das „Haus der Bäcker“ inzwischen auf acht Bäckereien mit rund 300 Filialen und rund 3.200 Beschäftigten angewachsen (Haus der Bäcker 2024; Westfalen-Blatt 2024).

Diese Entwicklung spiegelt einen Trend in der Branche wider, bei dem größere Unternehmen oder Investorengruppen kleinere, oft familiengeführte und erfolgreiche Filialbäckereien aufkaufen. Ziel dabei ist, Synergien

zu nutzen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und gleichzeitig lokale Traditionen und Marken zu erhalten (Back.intern 2024a).

In diesem Zusammenhang sind auch die Panarium Gruppe (als Teil der Beteiligungsgesellschaft Auctus Capital Partners) und der norwegische Finanzinvestor FSN Capital Partners zu nennen. Zur Panarium Gruppe gehören inzwischen sechs regionale Bäckereiketten mit mehr als 330 Filialen und mehr als 3.000 Beschäftigten (Auctus 2024). In den letzten Jahren wurden Landbäckerei Sommer, Bäckerei Lechtermann-Pollmeier, Essmanns Backstube, Goeken backen, Bäckerei Wellmann und Bäckerei Behrens-Meyer übernommen (z. B. Backnetz:eu 2024).

FSN hat 2022 das Familienunternehmen Bäcker Görtz mit fast 200 Filialen und 1.900 Beschäftigten mehrheitlich übernommen (Kirsch 2022). Für die Zukunft sind organisches Wachstum als auch weitere Akquisitionen geplant (Back.Intern 2022).

Im Jahr 2024 hat die Private-Equity-Gesellschaft Odewald KMU ihre Mehrheitsbeteiligung an der Filialbäckerei Karl Schmidt (Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen) an den französischen Finanzinvestor Argos Wityu verkauft (Nusser/Konrad 2024).

Diese Beispiele zeigen, dass Investorengruppen eine aktive und zunehmende Rolle bei der Übernahme und Integration kleinerer und mittelständischer Betriebe spielen – und damit die Konsolidierung im Bereich der Filialbäckereien forcieren.

Insolvenzen und Schließungen

Der Konsolidierungsprozess ist auch in jüngster Zeit geprägt durch Insolvenzen und Schließungen von Betrieben, Verkaufsfilialen und Produktionsstätten. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wurden im Backgewerbe insgesamt im Jahr 2023 86 Insolvenzverfahren eröffnet. Das sind doppelt so viele wie im Jahr 2021, aber etwas weniger als in den Jahren vor der Corona-Pandemie (Ahrens 2024, nach Daten von Destatis).

Ein besonderes Beispiel ist der „Aufstieg und Fall“ der in den 1990er Jahren gegründeten Filialbäckerei Lila Bäcker (Franze 2024). Ursprünglich als regionale Bäckerei in Mecklenburg-Vorpommern gestartet, expandierte das Unternehmen seit 2006 durch Übernahmen anderer Bäckereien. 2014 übernahm Lila Bäcker den insolventen Neubrandenburger Betrieb De Mäkelbörger. Im gleichen Jahr wurde Lila Bäcker – bzw. die Dahlewitzer Landbäckerei (Dahlback) mit den Marken „Lila Bäcker“ und „Unser Heimatbäcker“, damals die fünftgrößte Filialbäckerei in Deutschland mit mehr als 350 Filialen und 2.300 Beschäftigten – selbst mehrheitlich von Finanzinvestor Deutschen Beteiligungs-AG übernommen (DBAG 2014; Franze 2024)

In den Jahren danach kam es zu finanziellen Schwierigkeiten, Filialen wurden geschlossen und mehrere hundert Beschäftigte entlassen. 2019

musste das Unternehmen zum ersten Mal Insolvenz anmelden, die Zahl der Filialen wurde auf 250 reduziert (Franze 2024). Doch nach schweren Corona-Jahren mit dünner Kapitaldecke und hoher Kostenbelastung musste im Herbst 2023 zum zweiten Mal Insolvenz angemeldet werden (Johner 2024). Anfang 2024 wurden die die verbliebenen 160 Filialen geschlossen, 900 Beschäftigte waren davon betroffen (RBB24 2024).

Ein weiteres prominentes Beispiel ist die Bäckerei Sternenbäck (Hechingen), die in den letzten Jahren aufgrund finanzieller Schwierigkeiten zweimal Insolvenz anmelden musste. Die erste Insolvenz erfolgte im Jahr 2020 während der Corona-Pandemie, als der Absatz von Kuchen, Snacks oder Getränken in den angeschlossenen Cafés einbrach. Das Geschäft konnte nach einer Restrukturierung weitergeführt werden, 45 von damals 215 Filialen wurden geschlossen. Das Unternehmen trennte sich von mehr als 200 Beschäftigten (Rosenberger 2020).

Die zweite Insolvenz wurde 2024 angemeldet. Das Unternehmen hat im Herbst 2024 bekanntgegeben, dass der Produktionsstandort in Hechingen (Baden-Württemberg) bis zum Jahresende geschlossen wird. Die Produktionsstätten in Gera (Thüringen) und Spremberg (Brandenburg) sollen bestehen bleiben, weil es womöglich Investoren gibt, die diese weiterführen möchten (Kirsch 2024b). Zuletzt betrieb das Familienunternehmen nach eigenen Angaben rund 130 Filialen mit rund 1.000 Beschäftigten in fünf Bundesländern (Klebitz 2024)

Als drittes Beispiel soll auf die Biebelhausener Mühle (Ayl), die sowohl Bäckereifilialen betreibt als auch TK-Produkte für gewerbliche Großabnehmer herstellt, verwiesen werden. Der Betrieb hatte im Jahr 2023 ein Insolvenzverfahren eröffnet, 550 Beschäftigte und mehr als 60 Filialen waren davon betroffen. Im Frühjahr 2024 kaufte das niederländische Unternehmen Family Office Boels & Partners den Betrieb, 400 Beschäftigte wurden übernommen, die Zahl der Filialen wurde leicht verringert (Klein 2024).

Reorganisation von Bäckereifilialen in Vorkassenbereichen des Lebensmitteleinzelhandels

Besonders betroffen vom Strukturwandel sind die Bäckereifilialen in den Vorkassenbereichen von Supermärkten und Discountern der Rewe-Gruppe und des Edeka-Verbundes. Die Filialen sind infolge der Etablierung der SB-Backstationen und strategischer Neuausrichtungen der LEH-Konzerne stark unter Druck geraten.

Die Rewe-Gruppe hatte 2019 angekündigt, sich stärker auf den SB-Bereich und die Backstationen zu konzentrieren. In der Folge wurden die bis dato zur Gruppe gehörenden Bäckereifilialen (u. a. im Vorkassenbereich der Supermärkte) an regionale Bäcker abgeben und Personal im Produktionsbereich reduziert (Busche/Wessel/Müller 2019).

Mit Blick auf den Edeka-Verbund machte in den letzten Jahren vor allem das Beispiel K&U Schlagzeilen. Zu Beginn des Jahres 2021 hatte die NGG Pläne von Edeka Südwest öffentlich gemacht, wonach K&U, eine Tochter von Edeka Südwest, bis 2023 aufgelöst werden sollte (LZ 2021c). Die Verkaufsstellen in den Vorkassenbereichen der Edeka-Filialen sollten den jeweiligen selbstständigen Marktbetreibern zum Kauf angeboten und bei Nichtverkauf geschlossen werden. Bei Edeka Südwest selbst würden lediglich die Produktionsbetriebe (Bäckerbub) erhalten bleiben.

Betroffen von den Plänen waren Anfang 2021 rund 450 Verkaufsstellen mit mehr als 3.000 Beschäftigten (Klauß 2021). Bis Ende 2021 hatte Edeka Südwest etwa zwei Drittel der ehemaligen K&U-Vorkassenbäckereien privatisiert oder an örtliche Kaufleute abgegeben. Im Rahmen der Umstrukturierung wurde auch der Name der Filialen in „Markt-Bäckerei“ geändert. Laut Edeka-Management sollte die vollständige Abgabe des Filialgeschäftes spätestens Ende 2022 vollzogen sein (Sonntag/Krost 2021).

Laut Aussagen von Interviewten kam es jedoch zu Verzögerungen bei der Umsetzung. Es wurde auch berichtet, dass nicht alle übergegebenen Filialen im vereinbarten Umfang Produkte aus der Bäckerbub-Produktion beziehen.

Die Herauslösung des Produktionsstandortes Bexbach aus dem Konzern und der Verkauf an Premium Brot im Jahr 2024 kann sicherlich als eine Folge der Umstrukturierung gesehen werden. In den letzten Jahren wurden dort nach Auskunft von Interviewten keine wesentlichen Investitionen mehr vorgenommen.

Ähnliche Entwicklungen wie bei K&U/Markt-Bäckerei waren bereits seit 2012 bei Schäfer’s zu beobachten. Expert*innen gehen davon aus, dass sich solche Reorganisationen künftig auch in anderen Regionen vollziehen werden.

Edeka Nord, zu der Dallmeyers Backhus, von Allwörden Nur Hier und die Bäckerei Knaack gehören, hat im Jahr 2023 angekündigt, dass im Backwarenbereich eine Umstrukturierung der einzelnen Gesellschaften und eine weitere Konsolidierung und Transformation der internen Prozesse angestrebt wird (Edeka Nord 2024). Bei der 2022 vollständig übernommen Bäckerei von Allwörden soll Interviewten zufolge zukünftig die Produktion von TK-Ware ausgedehnt werden, um die SB-Bereiche der Einzelhandelsfilialen der Edeka stärker mit Aufbackwaren zu bedienen.

SB-Discount-Bäckereien

Auch im Bereich der SB-Discount-Bäckereien, die v. a. frische und unverpackte Backwaren an hochfrequentierten Orten in Selbstbedienung anbieten, hat sich die Branchenstruktur in den letzten Jahren erheblich verändert. Nach einer raschen Ausbreitung vor mehr als 20 Jahren setzte ein

Konsolidierungsprozess ein. Heute ist mit der Valora-Gruppe nur noch ein größerer Anbieter auf diesem Markt aktiv.

Zu den ersten Akteuren im SB-Discount-Markt für Backwaren gehörte BackWerk, das im Franchise-System schnell expandierte. In der Folge traten immer mehr Nachahmer wie Backexpress, Backkönig oder Back-Factory, ein Tochterunternehmen von Harry-Brot, auf den Plan. Doch bis auf BackWerk und Back-Factory verschwanden alle Wettbewerber wieder vom Markt (Stracke 2022). Gründe dafür waren die Ausbreitung von Backautomaten bzw. Backstationen im LEH/Discount, aber auch die wachsende Konkurrenz im Angebot von Snack-to-go-Produkten (z. B. durch Rewe-to-go, LeCrobag oder Yorma's) und die Einführung eigener SB-Konzepte durch große Filialisten wie Kamps oder Von Allwörden.

Ende 2021 übernahm die Valora-Gruppe die mehr als 80 Verkaufsstellen von Back-Factory von Harry-Brot. Die Marke Back-Factory soll schrittweise in das Format BackWerk integriert werden (Backnetz:eu 2021b). Im Zuge dieses Prozesses wird auch das Geschäftsmodell von BackWerk weiter angepasst – weg vom reinen Discountbäcker hin zum Snack-Gastronomiekonzept. Bereits 2012 hatte die Valora-Gruppe den Brezelhersteller Ditsch (inklusive der Schweizer Tochtergesellschaft Brezelkönig) übernommen (Valora Holding 2012).

Zukünftige Entwicklungstrends

Die analysierten Daten und die Unternehmensbeispiele deuten darauf hin, dass sich der Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess im Backgewerbe aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks kontinuierlich fortsetzen wird – in erster Linie zulasten kleinerer Handwerks- und Filialbäckereien. Zudem ist von einer weiteren Spezialisierung der Backwerke des Edeka-Verbunds in Deutschland auszugehen.

Eine abrupte dynamische Konsolidierung, etwa in Form einer Konzern-neu- bzw. -umbildungswelle, ist nicht zu erwarten. Aufgrund des nach wie vor umsatzstarken deutschen Backwarenmarktes ist die Branche jedoch nach wie vor für weitere Übernahmen durch internationale Konzerne und Finanzinvestoren attraktiv.

Konzepte wie das „Haus der Bäcker" bieten sinnvolle Ansätze zur Regelung der Unternehmensnachfolge.

4.3 Konzentrationsprozesse und Übernahmen in der Mühlenwirtschaft

Während die Zahl der Mühlen seit Jahrzehnten kontinuierlich zurückgeht, steigt die Konzentration auf größere, leistungsfähigere Standorte. Die großen Mühlenverbunde in Deutschland (Tabelle 3) sind durch Übernahmen und Zusammenschlüsse entstanden und gewachsen, wobei im Konsolidierungsprozess auch immer wieder Standorte geschlossen oder Unternehmensteile verkauft wurden. Diese Entwicklung lässt sich am Beispiel der beiden größten Wettbewerber im Markt, der die Bindewald & Gutting Gruppe und GoodMills Deutschland illustrieren.

Wachstum der Bindewald & Gutting Mühlengruppe

Die Wurzeln der heutigen Bindewald & Gutting Gruppe liegen in der Saalemühle in Alsleben, die im Zuge der Privatisierung der DDR-Wirtschaft im Jahr 1992 von den Müllerfamilien Bindewald (Kupfermühle, Bischheim in Rheinland-Pfalz) und Gutting (Hambacher Mühle, Neustadt an der Weinstraße) übernommen wurde (Verband Deutscher Mühlen 2015). Zusätzlich wurde die Dresdener Mühle erworben.

Im Jahr 2014 erweiterten Bindewald & Gutting ihr Mühlenportfolio durch den Kauf der PMG Premium Mühlen Gruppe, die zuvor zur Neusser Unternehmensgruppe Werhahn gehörte. Zu dieser Gruppe zählten unter anderem die Georg Plange KG (Neuss) mit der Marke Diamantmehl sowie die Pfälzischen Mühlenwerke (Mannheim) mit der Marke Goldpuder (Neuss Grevenbroicher Zeitung 2014). Die beiden Mehlmarken wurden 2016 an GoodMills Deutschland verkauft (Gruhn 2015).

Heute umfasst die Bindewald & Gutting Gruppe zudem die Rettenmeier Kunstmühle (Horb a. N.), die Rheintal Mühlen (Stutensee-Friedrichstal), die Cornexo (Freimersheim), die Vogtland BioMühlen (biomill, Plauen-Straßberg) sowie die Bavaria Mühle Dorfner Aktienmühle (Aichach) (Bindewald & Gutting 2025).

Historische Wurzeln und Expansion von GoodMills Deutschland

GoodMills Deutschland ging 2014 durch Umfirmierung aus der früheren VK Mühlen hervor (GoodMills Deutschland 2025). Die Ursprünge des Unternehmens gehen auf die Potsdamer Dampfmühle und den Ausbau weiterer Mühlenstandorte zurück.

Ein bedeutender Wachstumsschub erfolgte zwischen 1973 und 1975, als zusätzliche Standorte hinzukamen und die bekannten Mehlmarken Aurora (Landshut) und Rosenmehl (Kölner Auer-Mühle) erworben wurden. 1983 wurde das Unternehmen in Vereinigte Kunstmühlen Aktiengesell-

schaft umfirmiert, bevor es 1990 den Namen VK Mühlen erhielt. Gleichzeitig wurde der Hauptsitz von Landshut nach Hamburg verlegt.

Mit der Eingliederung der Hamburger BM Bäckermühlen im Jahr 1999, damals das drittgrößte Mühlenunternehmen in Deutschland, setzte das Unternehmen seine Expansion fort. 2004 übernahm schließlich die heutige GoodMills Group die Mehrheitsanteile an der VK Mühlen. Zehn Jahre später, im Jahr 2014, erfolgte die Umbenennung in GoodMills Deutschland . Die Wachstumsstrategie wurde 2016 mit dem Erwerb der Marke Goldpuder fortgesetzt.

Heute gehören sieben Mühlenbetriebe zu GoodMills Deutschland: die Aurora Mühle Hamburg, die Schüttmühle Berlin, die Hildebrandmühle Mannheim, die Hildebrandmühle Frankfurt/Main, die Castellmühle Krefeld, die Rosenmühle Ergolding und Müller's Mühle (Gelsenkirchen). Die Castellmühle Krefeld wurde 2021 neu errichtet und in Betrieb genommen, sie gehört zu den größten und modernsten Mühlen in Europa (Bäcker Welt 2021). Dafür wurde der Mühlenstandort in Köln (Ellmühle) aufgegeben.

Große Wettbewerbsintensität und Überkapazitäten

Insgesamt ist der Mehlmarkt in Deutschland von anhaltenden Überkapazitäten und einem intensiven Preiswettbewerb gekennzeichnet (Verband Deutscher Mühlen 2024e; Sachsenröder 2023). Ursächlich dafür sind im Wesentlichen der Strukturwandel im Backgewerbe sowie die Marktmacht des LEH.

Aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks in der Mühlenwirtschaft weisen Gesprächspartner*innen darauf hin, dass steigende Kosten nur unzureichend an die Kunden weitergegeben werden können. Dadurch bleiben die Margen der Mühlen auf einem verhältnismäßig niedrigen Niveau. Nach Expert*innen-Einschätzung sind in diesem Marktumfeld nur große Standorte zukunftsfähig, die auf eine kontinuierliche Steigerung der Effizienz ausgerichtet sind.

Übernahmen deutscher Mühlenbetriebe durch internationale Konzerne – wie die Übernahme der Mühle Rüningen Stefan Engelke mit den Standorte Rüningen, Salzgitter, Gelsenkirchen, Itzehoe und Celle durch die belgische Dossche Mills (Kirsch 2024a) – sind heute eher Einzelfälle und bleiben aufgrund der geringen Gewinnmargen der Mühlen wohl eher Ausnahmen.

Die Entwicklung in den Konzernstrukturen ist von Restrukturierung, Schließungen kleinerer Standorte, Rationalisierung und Personalabbau geprägt. Prozesse an einzelnen Standorten werden mehr und mehr standardisiert und vereinheitlicht. Gleichzeitig wird in die Modernisierung und Erweiterung der großen Anlagen sowie in die Digitalisierung von Abläufen investiert (Preißler 2019; Sachsenröder 2023).

5. Investitionen und Einsatz neuer Technik

Der Grad der Technisierung im Backgewerbe ist sehr unterschiedlich. Bei klassischen Handwerksbetrieben spielt die handwerkliche Herstellung nach wie vor eine wichtige Rolle, der Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad ist in der Regel deutlich niedriger als in der industriellen Produktion. Der Technisierungsgrad in der Mühlenindustrie ist hoch.

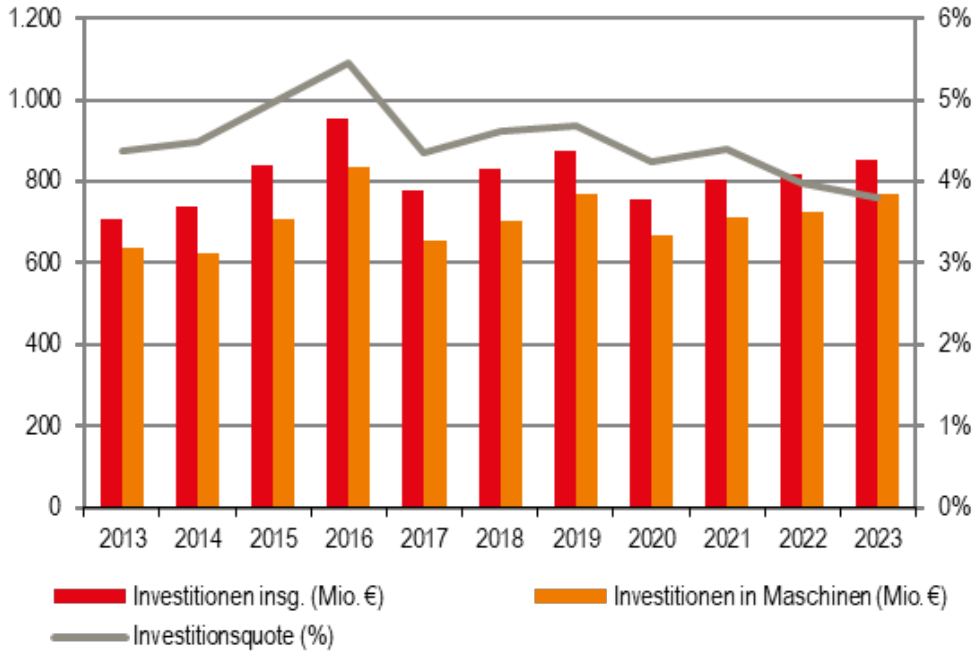
5.1 Investitionen

Der intensive Wettbewerb im Backwarenmarkt erfordert fortlaufende Investitionen in neue Produkte, optimierte Prozesse, leistungsfähigere und energiesparende Produktionstechnologien, aber auch neue Werke. So haben einige Großfilialisten und Lieferbäcker zuletzt in den Neubau und die Erweiterung von Produktionsstätten investiert, z. B. Harry-Brot, Bäckerei Wünsche, Bäckerei Büsch, Der Beck, Ditsch, Ihle (Lindner 2022; Sachsenröder 2024a; Schütter 2025; WebBaecker 2024a, 2024b).

5.1.1 Investitionen in Maschinen und Anlagen

Nach Daten des Statistischen Bundesamtes lag das Investitionsvolumen im Backgewerbe insgesamt im Jahr 2023 bei mehr als 850 Millionen Euro und damit fast wieder auf dem Niveau von 2019 (870 Millionen Euro; Abbildung 28). Nach einem Rückgang im Corona-Jahr 2020, als aufgrund fehlender Erträge, strikten Kostenmanagements und Planungsunsicherheiten in vielen Betrieben geplante Investitionen zurückgestellt, verschoben oder ganz gestrichen wurden, hat die Investitionstätigkeit wieder zugenommen.

Abbildung 28: Investitionssummen und Investitionsquote im Backgewerbe (2013–2023)

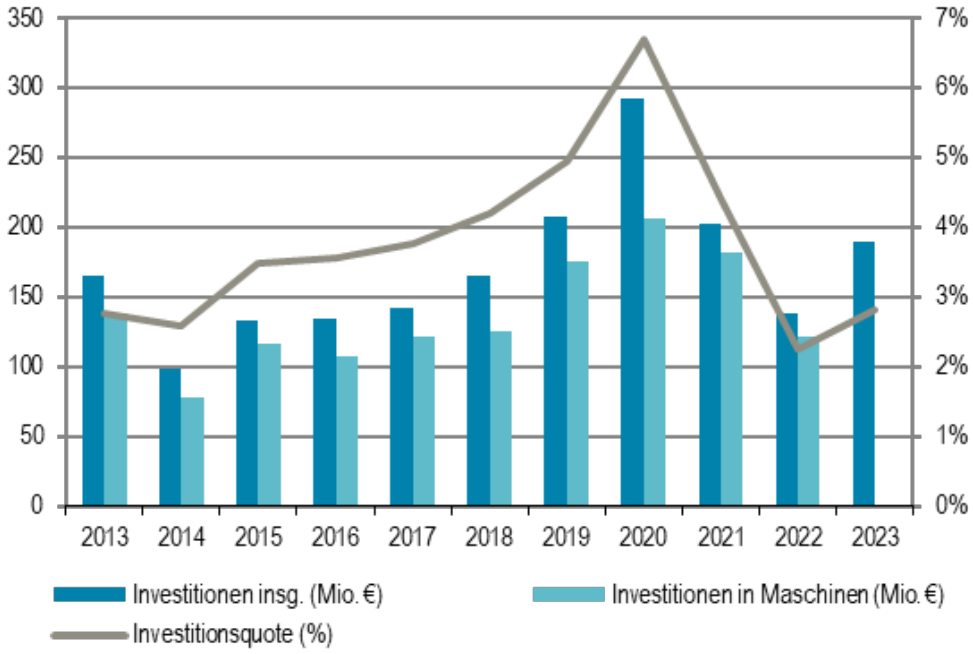


Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistisches Bundesamt (2025g)

Investiert wird vor allem in die Modernisierung der Maschinen, Anlagen und Öfen. Der Anteil entsprechender Investitionen liegt seit 2013 im Mittel bei 87 Prozent; die übrigen Investitionen sind Investitionen in Grundstücke mit und ohne Bauten. Die Investitionsquote, d. h. das Verhältnis der Investitionen zum Umsatz, liegt seit 2013 im Durchschnitt bei 4,5 Prozent (eigene Berechnung auf Basis der Investitionserhebung von Destatis; Statistisches Bundesamt 2025g). Im Vergleich mit anderen Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie ist dies ein leicht überdurchschnittlicher Wert (Stracke/Homann 2023).

Im Mühlenbereich ist das Investitionsvolumen bis zum Jahr 2020 relativ stark auf fast 300 Millionen Euro angestiegen, danach hat es wieder deutlich abgenommen. Im Jahr 2023 wurden 190 Millionen Euro investiert (Abbildung 29), 83 Prozent der Investitionen entfielen auf Maschinen und Anlagen. Die Investitionsquote liegt im langjährigen Mittel bei knapp unter vier Prozent.

Abbildung 29: Investitionssummen und Investitionsquote im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2013–2023)



Anmerkung: Investitionen in Maschinen: für 2023 keine Daten ausgewiesen
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistisches Bundesamt (2025g)

5.1.2 Investitionsbereitschaft und -fähigkeit

Die Investitionsbereitschaft der Betriebe des Backgewerbes und der Mühlenwirtschaft variiert stark und hängt wesentlich von der finanziellen Lage sowie der Geschäftsentwicklung in den vergangenen Jahren ab.

Das Wachstum des Tiefkühlmarktes in den vergangenen 20 bis 25 Jahren wurde maßgeblich durch technologische Fortschritte in der industrialisierten Produktion, eine effiziente Logistik sowie Fortschritte in der Kälte- und Automatisierungstechnik begünstigt. In diesem Zuge haben zahlreiche Produzenten in neue TK-Anlagen und -Maschinen investiert und den TK-Bereich auf- bzw. ausgebaut (Stracke 2022).

Aufgrund des intensiven Wettbewerbs unter den Lieferbäckereien insgesamt und der steigenden Anforderungen seitens der Kunden, insbesondere des Lebensmitteleinzelhandels (LEH), sehen sich industrielle Produzenten gezwungen, kontinuierlich in die Weiterentwicklung ihrer Technik zu investieren. Der starke Preiswettbewerb im LEH führt zu hohem Kosten-

druck für die Hersteller. Um niedrige Preise zu ermöglichen, sind hohe Effizienz und Produktivität erforderlich, die durch Investitionen in neue Technologien und die Modernisierung der Anlagen erreicht werden sollen.

Eine große Herausforderung sind nach Einschätzung von Gesprächspartner*innen jedoch die in großen Teilen geringen Gewinnmargen der Produzenten und die kurzen Laufzeiten der Verträge mit dem LEH, die wenig Planungssicherheit bedeuteten. Wenn die Zukunft ungewiss sei, nehme die Investitionsbereitschaft der Produzenten ab, und ohne ausreichende finanzielle Mittel sinke die Innovationskraft. Auch kleine finanzschwache Bäcker hätten Probleme, Investitionen zu finanzieren.

Investitionsstau

Vor allem in den Interviews mit Vertreter*innen des industriellen Teils des Backgewerbes wurde wiederholt auf einen Investitionsstau in einzelnen Betrieben oder an bestimmten Konzernstandorten hingewiesen. Der Zustand von Maschinen und Arbeitsmitteln sei oft schlecht, dadurch steige das Risiko von Ausfällen, Arbeitsunfällen und erhöhter Arbeitsbelastung.

Notwendige Investitionen in moderne Technologien würden entweder aufgeschoben oder seien aufgrund finanzieller Engpässe bzw. einer strategischen Fokussierung auf bestimmte Produkte und Marken nicht vorgesehen. Investitionen seien aber essenziell, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

5.2 Automatisierung

In traditionellen Handwerksbäckereien mit eigener Produktion und teils mehreren Filialen haben Handarbeit und traditionelle Rezepturpflege eine große Bedeutung für die Produktqualität. Mit zunehmender Größe der Bäckereien wächst der Anteil industrieller Fertigung – und damit der Grad der Technisierung und Automatisierung.

5.2.1 Hoher Automatisierungsgrad in der Industrie

Die Brot- und Backwarenindustrie ist insgesamt durch automatisierte Produktionsprozesse geprägt. Lieferbäckereien, TK-Backwarenhersteller und Großfilialisten setzen auf standardisierte Massenproduktion mit hohen Stückzahlen. Nach Angaben der Gesprächspartner*innen hat der Automatisierungsgrad in den Produktionsbereichen sowie in den vor- und nachgelagerten Funktionsbereichen (wie Warenanlieferung, Verpackung, Kommissionierung und Lager) über die Jahre stetig zugenommen.

Die Interviewten schätzen den Automatisierungsgrad in den Fertigungsprozessen jedoch höher ein als im Verpackungsbereich oder in den Bereichen am Ende der Anlagen, wo die Ware abgestapelt wird. In einigen Betrieben wird dort nach wie vor Handarbeit geleistet. Der Anteil manueller Arbeit nimmt aber ab, da zunehmend Roboter für Pack-, Portionier- und Palettieraufgaben eingesetzt werden.

Roboter mit Greifarmen kommen auch in anderen Bereichen der industriellen Produktion zum Einsatz, zum Beispiel beim Handling von Kuchenblechen (z. B. Glasfort 2023). Andere Roboter erkennen über Kamerasysteme bestimmte Brote und legen sie in dafür vorgesehene Boxen. Auch der Einsatz von Brezel-Schling-Robotern ist vielfach üblich. Zudem kommen Roboterfahrzeuge zum Einsatz, die Backformen tauschen.

Interviewte haben darauf hingewiesen, dass die Roboter in der Regel einfache Arbeiten übernehmen, die vorher manuell ausgeführt wurden. Es wurde aber auch betont, dass der Roboter- und Technikeinsatz eine Antwort auf den Personal- und Fachkräftemangel sei und für körperliche Entlastung der Beschäftigten sorge.

Robotik spielen auch eine Rolle in eher handwerklich orientierten Produktionsbereichen. Es wurden Fälle berichtet, in denen Roboterarme verschiedene Arbeitsschritte übernehmen – etwa das Belegen der Backbleche oder das Ein- und Ausführen der Bleche in den Ofen (siehe auch Fanuc 2023). Automatisierte Prozesse werden vor allem in der Zu- und Abführung eingesetzt (z. B. automatisierte Korbwaschanlagen).

Die Hochregallager, die vor allem in größeren Unternehmen oder Konzernbetrieben üblich sind, werden in der Regel hochautomatisiert betrieben. Zudem wurden bei führenden industriellen Produzenten in den letzten Jahren Investitionen in die Modernisierung der Intralogistik und der Fördertechnik getätigt.

Auch die modernen Großmühlen haben einen hohen Automatisierungsgrad. Für die Überwachung des Mahlprozesses braucht es Interviewten zufolge in der Regel eine Person (in der Nacht ist Bereitschaftsdienst ausreichend). Handarbeit ist im Wesentlichen nur im Verpackungsbereich üblich.

5.2.2 Automatisierte Prozesse und Standardisierung

Investitionen in Automatisierung lassen sich in erster Linie in den industriell geprägten Produktionsstätten beobachten, die zu größeren, finanzstarken Unternehmen bzw. Konzernen gehören. Besonders hoch ist der Automatisierungsgrad an Standorten bzw. in Betriebsteilen, die in den letzten Jahren neu errichtet wurden. Dies gilt in besonderer Weise für TK-Werke (siehe ausführlich Stracke 2022).

Effizienz- und Produktivitätsverbesserungen sollen vor allem durch Anlagen mit höherem Durchsatz und schnelleren Geschwindigkeiten erzielt werden (siehe auch Vorderwülbecke/Korflür/Löckener 2018). Dies trifft insbesondere auf einfache Produkte wie Brötchen oder Burger Buns zu, deren industrielle Produktion häufig hochautomatisiert ist. Betriebe, die sich auf wenige Produkte oder schmale Sortimente fokussieren, weisen in der Regel einen hohen Automatisierungsgrad auf.

Die Voraussetzung für automatisierte Prozesse sind Möglichkeiten der Standardisierung. Bei Rüstarbeiten und komplexeren Produkten wie Plundergebäck oder aufwendigen Torten (z. B. mit Obst/Früchten) sind jedoch nach wie vor manuelle Arbeiten erforderlich. Handarbeit ist auch dort üblich, wo kleinere Stückzahlen produziert werden, zum Beispiel bei Spezialbroten.

Für die Zukunft ist vor allem bei großen Industriebetrieben mit weiteren Automatisierungs- und Rationalisierungsschritten zu rechnen – sowohl in der Produktion als auch im Lager- und Verpackungsbereich. Dazu gehört unter anderem ein verstärkter Einsatz von Robotern sowie die weitere Zusammenführung von Produktionslinien bei Verpackungsanlagen, inklusive einer weiteren Bündelung von Teams und einer Reduzierung des eingesetzten Personals.

5.3 Digitalisierung und KI

Folge der kontinuierlichen Prozessoptimierung im Backgewerbe und in der Mühlenwirtschaft ist das, was wir heute Digitalisierung nennen. Dabei werden mit modernen Technologien digitale Informationen erfasst, gespeichert und ausgewertet.

Viele Betriebe stehen noch am Anfang der digitalen Transformation. Es gibt aber eine Reihe von Beispielen für den Einsatz digitaler („smarter“) Technologien und KI-gestützter Systeme in Produktion, Logistik und Verkauf (siehe ausführlich Stracke 2022). Der Umsetzungsstand variiert je nach Betrieb sowie den verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen.

5.3.1 Digitale Erfassung und Steuerung von Betriebs- und Anlagendaten und Einsatz von Systemen für Enterprise Resource Planning

Vor allem bei den großen Back- und Mühlenbetrieben ist die digitale Erfassung und Verarbeitung von Produktionsdaten nichts Neues. In den letzten

Jahren hat sich die Nutzung und Integration von Software-, Sensorik- und Kamerasystemen zur Steuerung und Planung der Produktion und (Intra-)Logistik stetig weiterentwickelt, beispielsweise zur systematischen Erfassung und Dokumentation von Betriebs- und Anlagendaten (wie Maschinenlaufzeiten, Ausbringungsmengen, Maschinentakte, Störungen) sowie zur automatisierten Fortschritts-, Qualitäts- und Sicherheitskontrolle.

Die Daten können auch für die Instandhaltung genutzt werden. Über solche Systeme sind eine automatische Fehlermeldung, eine Erkennung von Fremdkörpern in den Produktionsanlagen oder eine Chargenrückverfolgung möglich.

Zahlreiche industriell geprägte Betriebe setzen moderne ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) wie Backpro oder SAP S/4HANA ein oder befinden sich in der Implementierungsphase. Solche IT-Lösungen dienen der effizienten Planung und Optimierung von Ressourcen in allen Unternehmensbereichen, von der Produktion bis zum Personalmanagement (z. B. Samuelsen 2024). Ziel ist es, eine zeitgerechte und bedarfsgerechte Steuerung sämtlicher Betriebsabläufe zu gewährleisten, einschließlich der Bereitstellung von Betriebsmitteln, Materialien, Technik und Personal (siehe z. B. Siepermann 2021).

Nach Auskunft von Interviewten ist die Umstellung auf solche ERP-Systeme eine große Herausforderung, die zeitliche und personelle Kapazitäten bindet.

IT-Services und Cloudlösungen in Konzernen

In Konzernen wie der Schwarz Gruppe (Bonback) und der Oetker Gruppe (Coppenrath & Wiese) gibt es spezialisierte Fachbereiche, die sich eigens mit IT-Projekten und Digitalisierung befassen. Im Fokus stehen die Entwicklung und Implementierung cloudbasierter Lösungen, beispielsweise im Zusammenhang mit SAP-, MS-Office-365- oder anderen Multicloud-Anwendungen (inklusive Chatbots).

Bei Schwarz IT, dem Technologiedienstleister der Schwarz Gruppe, arbeiten rund 4.000 Beschäftigte an der Bereitstellung, dem Betrieb und der Weiterentwicklung von IT-Infrastrukturen, Plattformen sowie Business- und KI-Anwendungen (Schwarz IT 2022).

Ein Beispiel für die Digitalisierung in der Produktion ist die 2022 in Rheine eröffnete Kaffeerösterei der Schwarz Produktion, die als „digitale Fabrik“ konzipiert wurde. Dank einer leistungsstarken IT-Infrastruktur soll das Werk weitgehend digital gesteuert werden, indem Daten systematisch erfasst und verzahnt werden. Dennoch bleibt menschliche Arbeit erforderlich – etwa 80 Beschäftigte sind dort tätig (Schwarz Produktion 2020). Die in Rheine eingesetzte digitale Technologie soll bis 2026 auf weitere Produktionsstandorte der Schwarz Produktion übertragen werden, einschließlich Bonback.

5.3.2 Vorausschauende Instandhaltung, Fernwartung und mobile Endgeräte

In einigen industriell geprägten Produktionsbereichen kommen zunehmend KI-gestützte Systeme zur vorausschauenden Wartung (Predictive Maintenance) zum Einsatz oder befinden sich in der Testphase. Diese Technologien sollen den Zustand von Maschinen überwachen, Ausfälle minimieren, Fehlerquellen frühzeitig erkennen und die Qualitätssicherung optimieren. Dennoch beruhen viele Wartungskonzepte weiterhin auf festen Intervallen.

Die Instandhaltung wird nach wie vor von spezialisiertem Fachpersonal wie Elektrikern oder Mechatronikern durchgeführt. Expert*innen erwarten jedoch, dass die Fernwartung von Maschinen und Anlagen künftig eine größere Rolle spielen wird. Technisch ist ein externer Zugriff durch Maschinen- und Anlagenbauer bereits möglich, sodass bei Störungen gemeinsam mit den Produktionsmitarbeiter*innen oder dem Instandhaltungsteam vor Ort Lösungen erarbeitet werden können.

Auch der Einsatz mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablets) in gewerblichen Bereichen nimmt weiter zu. Fortschritte in der Betriebssoftware und SPS-Steuerung[12] ermöglichen es bereits heute, Produktionsanlagen und Steuerungssysteme räumlich stärker zu entkoppeln. Gesprächspartner*innen aus der Mühlenwirtschaft haben berichtet, dass eine Remote-Steuerung und -Überwachung der Mühlen außerhalb des Betriebsgeländes (beispielswiese von zu Hause) möglich ist.

5.3.3 IT-gestützte Lagerverwaltungs- und Kommissioniersysteme

Vor allem große Wettbewerber setzen in ihren TK-Lagern vollautomatische Hochregalsysteme ein. In automatisierten Hochregallagern kommen in der Regel schienengeführte Regalbediengeräte, fahrerlose Transportfahrzeuge und automatische Paletten-Shuttle-Systeme zum Einsatz (Mecalux 2021; Vogt 2023). Diese Systeme arbeiten nach vordefinierten Routen und sind häufig mit Sensoren sowie Technologien zur Warenverfolgung und -erkennung ausgestattet.

Zur Koordinierung der Vorgänge im Lager wird in einigen Unternehmen ein IT-gestütztes Lagerverwaltungssystem (Warehouse-Management-System) genutzt (siehe auch Logistik heute 2021). Die Software übernimmt die

12 SPS steht für „speicherprogrammierbare Steuerung“, d. h. bei der Steuerung einer Anlage oder Maschine kommt ein System oder ein Gerät zum Einsatz, das digital programmiert wird. Über eine Schnittstelle kann ein Anwenderprogramm geladen werden, die Anbindung erfolgt z. B. mithilfe von Sensoren.

Materialflusssteuerung, die logistische Anbindung der Produktion an das Lager, die Kommunikation mit den Regalbediengeräten, die Verwaltung der Stellplätze oder die Auftragssteuerung für die Staplerfahrer in der Verladung. Das System ist zudem zuständig für die Lokalisierung und die automatische Nachbestellung von Objekten (Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk 2024).

Mit der Einführung neuer Warehouse-Management-Systeme ist in der Regel die Umsetzung neuer Kommissionierverfahren verbunden, wobei eine „belegorientierte“ durch eine „beleglose“ Kommissionierung ersetzt wird, z. B. mittels Sprachsteuerung („Pick-by-Voice“; siehe z. B. Dematic 2021). Bei der Palettenverladung in Lkw kommen weiterhin häufig personengesteuerte Gabelstapler zum Einsatz, wobei die Waren durch das Scannen von Barcodes erfasst werden. Automatische Lkw-Belade-/Entladesysteme werden nach Experteneinschätzung in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

5.3.4 IT-gestützte Hofmanagement-Systeme

In den vergangenen Jahren haben große Wettbewerber der Brot- und Backwarenindustrie ihre Logistikprozesse auf dem Betriebsgelände gezielt optimiert. Insbesondere die Abläufe an den Verladerampen wurden durch den Einsatz digitaler Hofmanagement-Systeme (Yard-Management-Systeme) effizienter gestaltet. Diese Systeme ermöglichen eine präzise Koordination sämtlicher Transportbewegungen – sowohl innerhalb des Werksgeländes als auch im externen Lieferverkehr. Ziel ist es, eine möglichst reibungslose und termingerechte Be- und Entladung der Waren sicherzustellen, sodass die Auslieferung „just in time“ erfolgt (Lüders-Gollnick 2020).

Ein zentraler Aspekt der digitalen Steuerung ist die präzise Planung und Verwaltung der Lkw-Ankunftszeiten. Dazu gehören die Buchung von Zeitfenstern für die Verladung, die Zuweisung von Stellplätzen sowie die Organisation der Wartebereiche und Werkstore. Wichtig dabei ist die Echtzeit-Kommunikation mit den Lkw-Fahrer*innen. Über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Pager und entsprechende Apps werden sie über Abläufe, Änderungen und Anweisungen informiert, um Verzögerungen zu vermeiden und die Logistikprozesse optimal abzustimmen (OAS 2025).

Auch die Frischdienstverkäufer*innen bei Harry-Brot sind mit Tablets und Apps ausgestattet, um die Belieferung der Supermärkte und Discounter zu optimieren.

5.3.5 Intelligente Programme zur Absatzprognose und Rezeptentwicklung

Bei manchen größeren Filialbäckereien wurden in jüngster Zeit laut Aussagen der Interviewten IT-gestützte Systeme zur Absatzprognose und Bedarfs-planung getestet oder sie befinden sich bereits im Einsatz. Im Kern dieser Technologien stehen präzise Vorhersagen zukünftiger Nachfragemengen sowie eine darauf abgestimmte Planung von Lagerbeständen, Produktionskapazitäten und Rohstoffverfügbarkeit (Atim Deutschland 2021; IBM 2022).

Das Hauptziel solcher Systeme besteht darin, die Produktionsmengen und -zeiten optimal an den erwarteten Absatz und schwankende Kundenbedarfe anzupassen (Blue Yonder 2021). Dadurch sollen Lücken in der Bäckereiauslage vermieden werden. Die Systeme sollen dazu beitragen, Retouren und Abschriften zu reduzieren, den Aufwand für die tägliche Disposition zu verringern und Umsätze häufig ausverkaufter Artikel zu steigern.

Beispiele sind die KI-gestützten Softwarelösungen „Bestell Tuning“ von FoodTracks und „Aiperia“, die neben Verkaufsdaten aus dem Warenwirtschaftssystem externe Daten wie Wetter-, Ferien- und Feiertagsinformationen nutzen (FoodTracks 2024; Aiperia 2025). Die Software prognostiziert beispielsweise, welche Produkte in den kommenden Tagen voraussichtlich die höchste Nachfrage haben werden. Daraus werden optimale Bestellmengen ermittelt. Interviewte gehen davon aus, dass sich bei stärkerem Einsatz solcher Systeme die Aufgabenzuschnitte von Filialleitungen ändern werden.

Auch bei der Rezeptentwicklung kommen zunehmend KI bzw. Chatbots zum Einsatz (Lorenz 2024). Mithilfe digitaler Tools (wie zeit- und temperaturgesteuerte Sauerteigbereiter oder Vorwiegeanlagen) können zudem traditionelle Herstellungsverfahren wiederbelebt und in möglichst kurzer Zeit entsprechende Brote und Backwaren hergestellt werden. Ein Beispiel hierfür ist Fickenschers Backhaus in Münchberg bei Bayreuth. Dort wird auch personalisiertes Gebäck hergestellt, dessen Entwürfe (gewerbliche) Kund*innen vorab digital als 3D-Ansicht begutachten können (ZDH 2024).

5.3.6 Neue Verkaufskonzepte für Filialbäckereien

Bargeld- bzw. kontaktloses Bezahlen ist spätestens seit der Corona-Pandemie in vielen Bäckereifilialen Standard. Vor allem bei SB-Discount-Bäckereien wurden in den letzten Jahren neue digitale Verkaufskonzepte wie digitale Self-Checkout-Kassensysteme getestet, die Produkte mithilfe

von Kameras und Bilderkennung durch KI statt durch Barcodes und Scannen erkennen (ABZ 2021).

Autonome Filiale

Ein prominentes Beispiel im Bereich klassischer Filialbäckereien ist die Bäckerei Raffelhüschen (Westerland), die 2024 ein Pilotprojekt für einen kassenlosen Store mit KI-Technologie gestartet hat (Kruck 2024; Waclawek 2024). Aufgrund von Personal- und Fachkräftemangel musste die Bäckerei ihre Öffnungszeiten reduzieren und beteiligte sich daher an einem Projekt, das unter anderem vom Fachgroßhändler Bäko durchgeführt wird.

Zum Einsatz kommt die KI-basierte Software „Bäko-Auto POS“, die eine Lösung aus Bedienservice, Selbstbedienung und kassenloser Zahlung bietet. Das System kombiniert Kameras, Wiegesysteme in den Regalen und KI, um Produktentnahmen automatisch zu erkennen und zuzuordnen.

Kund*innen wählen zu Beginn ihr digitales Zahlungsmittel (z. B. per App) und checken ein. Die KI erfasst anonym die eintretenden Personen, verknüpft sie mit dem gewählten Zahlungsmittel und erstellt einen virtuellen Warenkorb. Nach dem Verlassen der Filiale schließt sich dieser automatisch, und die Abrechnung erfolgt innerhalb weniger Minuten, etwa per App.

Bei der Bäckerei Busch & Naab (Bundenthal) wurde im Jahr 2024 eine teilautomatisierte Filiale erprobt. Obwohl ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin vor Ort war, bedienten Kunden sich selbst und der Bezahlvorgang lief per Self-Check-Out automatisiert ab (Lach 2024).

Hybride Konzepte

Expert*innen-Einschätzungen zufolge sind solche Konzepte legitime Lösungen, um den Personalengpässen zu begegnen. Der persönliche Verkauf bleibe aber zentral für das Bäckerhandwerk, um Kundennähe zu wahren, individuelle Beratung anzubieten und die handwerkliche Qualität der Produkte erlebbar zu machen. Zudem seien die Investitionskosten für den Technikeinsatz hoch. Flächendeckend würden sich solche Ideen nicht durchsetzen.

Vielversprechend sind nach Expert*innen-Meinung hybride Konzepte zwischen reinen Bedienungskonzepten und vollautonomen Lösungen. Dabei setzen Filialen für bestimmte Produkte (wie Snacks) oder zu bestimmten Zeiten auf Selbstbedienung oder einen automatisieren Kassiervorgang. So hätten Beschäftigte mehr Zeit für Beratungsaufgaben.

Ein Beispiel für hybride Konzepte ist die Filialbäckerei Malzers, die fünf Filialen mit Bestellterminals ausgestattet hat (Malzers 2025a). Kund*innen können darüber ihre Bestellung aufgeben, ohne anzustehen, und diese an einem Abholpunkt entgegennehmen. Zudem bietet Malzers seinen Kunden einen Click & Collect-Service an (Malzers 2025b). Kund*innen können online in einer Filiale eine Bestellung aufgeben, die sie zu einem späteren

Zeitpunkt abholen. Nach Expert*innen-Einschätzung ist in Zukunft mit einer stärkeren Verbreitung solcher Systeme zu rechnen.

Andere Filialbäckereien haben Interviewten zufolge aufgrund von Personalmangel Tests mit Abräumrobotern im Cafébereich durchgeführt oder Verkaufsautomaten an den Außenwänden ihrer Filialen installiert, um den Verkauf von Brot, Snacks, Teilchen außerhalb der Öffnungszeiten zu ermöglichen. Das Angebot wurde von Kund*innen zwar angenommen, es handelt sich bisher jedoch nur um wenige Einzellösungen, die nicht flächendeckend ausgerollt werden sollen.

5.3.7 Digitalisierung im Bereich Arbeitsorganisation und Personal

Mobiles Arbeiten und papierlose Prozesse

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung im Bereich der Arbeitsorganisation deutlich beschleunigt, insbesondere mit Blick auf kaufmännisch-administrative Tätigkeiten. Mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice sowie virtuelle Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation haben an Bedeutung gewonnen und sind in vielen Unternehmen fester Bestandteil der Arbeitsorganisation geworden.

Parallel dazu wurden IT-Systeme modernisiert und vermehrt auf Cloud-Lösungen umgestellt, um einen flexiblen, ortsunabhängigen Zugriff auf Daten und Anwendungen zu ermöglichen. Auch die Digitalisierung von Dokumenten (inklusive Hygienevorschriften für Beschäftigte z. B. in Verkaufsfilialen) wurde forciert, wodurch der Wandel hin zu papierlosen Prozessen an Dynamik gewonnen hat.

Automatisierung von Routineaufgaben und Standardisierung von Arbeitsprozessen v. a. im kaufmännisch-administrativen Bereich

Obwohl viele Unternehmen in dieser Frage noch zögerlich agieren, wächst das Interesse an Automatisierungslösungen v. a. im kaufmännisch-administrativen Bereich (inklusive Verkaufs- bzw. Vertriebsleitungen von Bäckereifilialisten). Der Fokus liegt darauf, manuelle, wiederkehrende Routineaufgaben wie Dateneingaben, Listen- und Berichtserstellung oder den Versand von Bestätigungen durch den Einsatz softwaregestützter Prozesse bzw. Software-Robotern stärker zu automatisieren. Ziel ist es, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, Bearbeitungszeiten zu verkürzen und Mitarbeiter*innen von zeitintensiven Standardaufgaben zu entlasten – damit entstehen aber auch Einsparpotenziale bei Stellen.

Bei Fickenschers Backhaus beispielsweise wurde in den letzten Jahren die Personaleinsatzplanung (inklusive Schichteinteilung, Zeiterfassung, Urlaubsantragsstellung, Zuschlagberechnung) digitalisiert und automatisiert.

Auch der Reinigungsplan ist digital bearbeitbar. Das Unternehmen nutzt eine digitale, abteilungsübergreifende Kommunikationsplattform, über die Aufgaben, Arbeitsanweisungen und To-Do-Listen so geteilt werden, dass auch Beschäftigte mit Einschränkungen (z. B. Gehörlose) vollständig einbezogen werden können (ZDH 2024).

Nutzung von Software bei HR-/People Analytics und Kommunikation

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von Software im Bereich HR- und People Analytics zugenommen, diese ist im Backgewerbe aber noch nicht weit verbreitet. Solche Systeme sollen nicht nur die Verwaltung und Analyse von Personaldaten erleichtern, sondern auch HR-Kennzahlen wie Fluktuation, Beschäftigtenstruktur oder Durchschnittsalter automatisch mit anderen Unternehmenskennzahlen verknüpfen und entsprechende Auswertungen ermöglichen (TZ Transformationszentrum 2022).

Interviewte gehen davon aus, dass digitale Tools im Personalmanagement künftig eine größere Rolle spielen werden, ein Fokus könnte im Einsatz von KI bei der Personalauswahl liegen. Bereits heute gibt es KI-gestützte Anwendungen bzw. Chatbots, die das Recruiting unterstützen. Beispiele:

- Optimierung von Stellenanzeigen (Formulierungen, Ansprache)
- Veröffentlichung von Jobangeboten (Stellenanzeigen) über passende Kanäle, um die „richtige“ Zielgruppe zu erreichen und zu kontaktieren
- Beantwortung von Bewerberfragen und der Koordinierung und Planung von Vorstellungsgesprächen (ebd.)

In wenigen Einzelfällen kommen entsprechende IT-Programme nach Auskunft von Gesprächspartner*innen bereits zum Einsatz, beispielsweise um potenzielle Fachkräfte auf Jobplattformen und in sozialen Netzwerken zu identifizieren und per Software zu kontaktieren.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass manche Handwerkskammern digitale Assistenten anbieten, mit denen Betriebe Meister-, Gesellen- und Fortbildungszeugnisse sowie Meisterbriefe, die sie im Kontext von Bewerbungsverfahren erhalten, auf Echtheit prüfen lassen können (HWK BLS 2025).

Das Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk unterstützt seit 2016 Handwerksbetriebe und Handwerksorganisationen in Deutschland dabei, die Potenziale digitaler Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle zu nutzen. Seit 2024 liegt ein Schwerpunkt auf Anwendungsfällen von KI. Ab März 2025 wurde eine einjährige Online-Werkstatt durchgeführt, bei der Handwerksbetriebe neueste KI-Tools kennenlernen können, z. B.:

- KI-Anrufbeantworter, die automatisiert Anfragen entgegennehmen, Details erfragen und diese übersichtlich dokumentieren

- Text-KIs, die professionelle Texte schreiben, z. B. Stellenanzeigen, Websitetexte, E-Mail-Korrespondenz, Social-Media-Posts
- Website-Chatbots, die Kundenfragen individuell beantworten, Terminbuchungen durchführen oder Erstberatungen vornehmen (Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk 2024; ZDH 2025)

Mitarbeiter-Apps

Neben den klassischen internen Kommunikationskanälen (wie Schwarzes Brett, Intranet, Newsletter, Info-Terminals) setzen manche Unternehmen auf spezielle Mitarbeiter-Apps, die als mobiles Intranet dienen.[13] Sie sollen den internen Informationsfluss unterstützen und den Austausch und die Vernetzung unter den Beschäftigten erleichtern. In der Praxis konzentrieren sich viele dieser Apps auf die Bereitstellung aktueller Informationen und Ankündigungen der Unternehmen, üblich sind auch integrierte Messenger- oder Chatfunktionen.

Wenn gewünscht, lassen sich Mitarbeiter-Apps (wie myplano, SAP Fiori, Beekeeper, SEAK) auch für administrative Prozesse nutzen, etwa zur digitalen Bereitstellung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen, für Krankmeldungen, Urlaubsanträge, Dienstplanung, Schicht- oder Diensttausch, Arbeitszeiterfassung, die Buchung von Einbringschichten oder internen Umfragen, Formulare und Checklisten (z. B. plano solutions 2024; Prismat 2024).

Nach Auskunft von Interviewten werden diese Apps inklusive der Zusatzfunktionen in einigen Fällen genutzt, sowohl in der Industrie als auch im Bäckerhandwerk. In einer Reihe von Betrieben erfolgt die Dienstplanung jedoch nach wie vor per Aushang bzw. Excel-Liste/PDF-Datei. In Verkaufsstellen ist die Dienstplanung auch über moderne Kassensysteme einsehbar bzw. auf einem Bon auszudrucken. Im Produktionsbereich größerer Backbetriebe und Mühlen kommt zudem spezielle Schichtplanungssoftware (wie Atoss oder SAP Workforce Management) zum Einsatz.

Einige Betriebsräte stehen der Einführung umfassender Mitarbeiter- und Arbeitszeit-Apps (etwa mit Tauschbörsen für Schichten) skeptisch gegenüber. Ihrer Ansicht nach sollten die Apps lediglich eine Ergänzung zum bestehenden Intranet sein und ausschließlich Informationen enthalten, die auch über traditionelle Kanäle kommuniziert werden.

Kritisch sehen sie insbesondere das Risiko einer räumlichen und zeitlichen Entgrenzung von Arbeit. Dies ist etwa der Fall, wenn Beschäftigte durch die Nutzung solcher Apps im privaten Umfeld stärker in betriebliche

13 Von wenigen Interviewten wurde berichtet, dass zur Kommunikation auch KI-Tools zur Videogenerierung (wie HeyGen) genutzt werden, um migrantische Beschäftigte in Präsentationen beispielweise in ihrer Heimatsprache anzusprechen.

Abläufe eingebunden werden – etwa durch Benachrichtigungen oder die Erwartung, außerhalb der Arbeitszeit auf Nachrichten zu reagieren.

Gleichzeitig wird anerkannt, dass digitale Anwendungen dem Zeitgeist entsprechen und insbesondere für jüngere Beschäftigte sowie potenzielle Bewerber*innen attraktiv sein können. Zudem gibt es Möglichkeiten, den Gebrauch von Messenger-Apps, die in erster Linie im Privaten genutzt werden, für dienstliche Zwecke zu begrenzen. Der Umgang und die Verarbeitung personenbezogener Daten über die Apps müssen auf jeden Fall den Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung entsprechen.

5.3.8 Sicherstellung von Persönlichkeitsrechten und Datenschutz mithilfe von IT-Rahmenvereinbarungen

Datenschutz und Datensicherheit sind zentrale Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung und Akzeptanz digitaler Technologien in der Belegschaft. Rein technisch eröffnet die zunehmende Digitalisierung Möglichkeiten, die Arbeitsleistung der Beschäftigten lückenlos zu erfassen und zu überwachen – etwa durch Videoüberwachung oder den Einsatz von MS Office 365. Wichtig ist daher, dass digitale Daten nicht zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle genutzt werden.

In vielen Betrieben des Backgewerbes und der Mühlenwirtschaft wurden daher in den letzten Jahren vor der Einführung neuer digitaler Systeme entsprechende Betriebsvereinbarungen bzw. IT-Rahmenvereinbarungen abgeschlossen. Diese legen grundlegende Richtlinien für den Einsatz von IT-Technologien fest, um die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu wahren und Standards guter Arbeit zu sichern.

Sie enthalten zudem Verfahrensregeln, die die Rechte und Pflichten des Betriebsrats und der Beschäftigten betreffen. Dazu gehören die Einbeziehung des Betriebsrats bei der Einführung neuer Systeme oder bei Änderungen bestehender Systeme durch das Management sowie das Recht des Betriebsrats, eigene Sachverständige hinzuzuziehen.

6. Struktur und Entwicklung der Beschäftigung

Der fortschreitende Strukturwandel im Backgewerbe spiegelt sich deutlich in den Beschäftigtenzahlen wider. Dabei zeichnen sich zwei Haupttrends ab: einerseits ein allgemeiner Rückgang der Beschäftigtenzahlen, andererseits eine Verschiebung der Beschäftigung hin zu größeren Betrieben. Im Mühlenbereich wurde im vergangenen Jahrzehnt hingegen Beschäftigung aufgebaut.

6.1 Anzahl der Beschäftigten

6.1.1 Backgewerbe

Nach statistischen Angaben der Bundesanstalt für Arbeit waren im Backgewerbe im Jahr 2024 annähernd 282.000 Beschäftigte tätig, darunter ca. 201.000 sozialversicherungspflichtig und rund 81.000 in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen.[14] Damit entfällt fast ein Drittel der Jobs im Backgewerbe auf Minijobs. Geringfügige Beschäftigung ist vor allem im Verkaufsbereich in Bäckereifilialen zu finden (v. a. am Wochenende oder zu Randzeiten am frühen Morgen oder späten Abend). Im Produktionsbereich übernehmen Minijobber*innen u. a. Reinigungstätigkeiten oder unterstützen die Teams am Wochenende.

Zu den größten Arbeitgebern zählen die Großfilialisten Bäckerei Junge (5.200 Beschäftigte) und die Bäckerei Büsch (3.500 Beschäftigte) sowie die Lieferbäckereien Harry-Brot (5.000 Beschäftigte) und Coppenrath & Wiese (3.000 Beschäftigte).

Regionale Schwerpunkte in Nordrhein-Westfalen und Bayern

Regionale Beschäftigungsschwerpunkte des Backgewerbes sind Nordrhein-Westfalen (41.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), Bayern (37.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), Baden-Württemberg (26.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), Niedersachsen (19.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) sowie Sachsen und Hessen (jeweils 13.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Tabelle 9). Entgegen dem allgemeinen Branchentrend hat die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Schleswig-Holstein und in Bremen seit 2014 um

14 Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse umfassen Arbeitsverhältnisse mit einem niedrigen Entgelt (geringfügig entlohnte Beschäftigung) oder mit einer kurzen Dauer (kurzfristige Beschäftigung). Beide Varianten werden auch als „Minijob“ bezeichnet.

rund 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zugenommen. Ein Grund dafür könnte ein Beschäftigungsaufbau bei industriellen Bäckern sein.

In Berlin ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sogar um ca. 1.500 gestiegen. Dazu könnte die Expansion von Filialbäckereien und Franchise-Ketten beigetragen haben, auch wenn die Zahl der Betriebe insgesamt abgenommen hat. Ein weiterer Grund könnte in der Erweiterung von Kapazitäten von TK-Bäckern liegen, die speziell den Außer-Haus-Markt (Hotels, Gastronomische Betriebe) bedienen.

Zudem dient Berlin als logistischer Knotenpunkt für Großbäckereien, die nicht nur die Hauptstadt, sondern auch das Umland beliefern. Schließlich herrscht v. a. in Berlin eine Start-up-Kultur vor, die auch das Backgewerbe betrifft und in innovativen, handwerklich orientierten Bäckereikonzepten (Manufakturkonzept) Ausdruck findet. Solche Betriebe könnten Beschäftigung aufgebaut haben.

Tabelle 9: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024)

Region	Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte		Veränderung
	2014	2024	
Baden-Württemberg	29.800	26.400	–11%
Bayern	39.500	37.000	–6%
Berlin	4.300	5.800	+35%
Brandenburg	7.100	6.100	–14%
Bremen	500	600	+19%
Hamburg	2.200	1.800	–18%
Hessen	14.100	13.200	–6%
Mecklenburg-Vorpommern	4.700	3.400	–28%
Niedersachsen	19.300	19.200	–1%
Nordrhein-Westfalen	43.300	41.100	–5%
Rheinland-Pfalz	12.800	11.400	–11%
Saarland	2.200	1.900	–11%
Sachsen	15.700	12.900	–18%
Sachsen-Anhalt	7.200	5.900	–17%
Schleswig-Holstein	7.300	7.400	+1%
Thüringen	7.100	6.500	–7%
insgesamt	**216.900**	**200.700**	**–7%**

Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

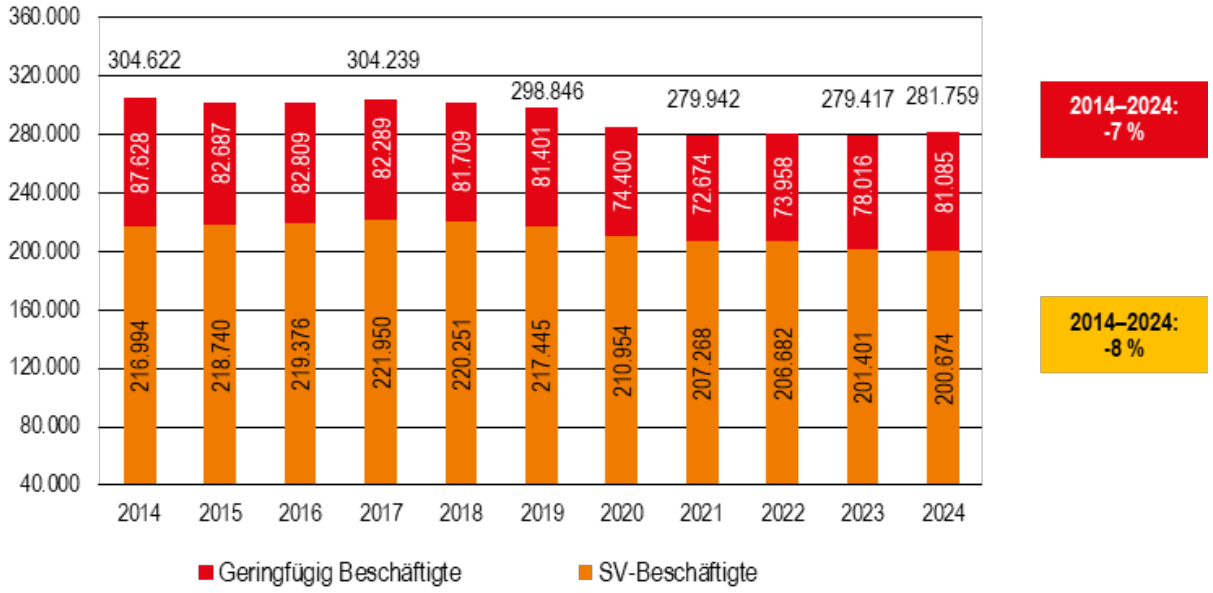
Stabilisierung der Beschäftigtenzahlen vor der Corona-Pandemie

Die Zahl der Beschäftigten im Backgewerbe ist seit Jahrzehnten rückläufig, was vor allem auf Betriebsaufgaben im Handwerksbereich sowie auf Investitionen in Automatisierung und Rationalisierung zurückzuführen ist. Im Jahr 2000 wurden beispielsweise noch fast 242.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse gezählt (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009), rund 40.000 mehr als im Jahr 2024.

In den Jahren vor der Corona-Pandemie hatte sich die Beschäftigung im Backgewerbe insgesamt stabilisiert (Abbildung 30). Die Zahl der sozialver-

sicherungspflichtig Beschäftigten war zwischen 2014 und 2017 sogar um 5.000 auf 222.000 angestiegen. Dazu beigetragen hatten sicherlich das Wachstum im TK-Geschäft und der damit verbundene Ausbau der Produktionskapazitäten.

Abbildung 30: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und der geringfügig Beschäftigten im Backgewerbe (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Die Zahl der geringfügig Beschäftigten sank bis 2019 auf 81.000. Auffällig ist der Rückgang um rund 5.000 Minijobs zwischen 2014 und 2015. Dies steht in Zusammenhang mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns am 1. Januar 2015, der zu einer Verschiebung von Minijobs hin zu sozialversicherungspflichtigen Teilzeitstellen geführt hat. Da der Mindestlohn die steuer- und sozialabgabenfreie Einkommensgrenze von damals 450 Euro bei gleicher Stundenzahl überschritten hat, wurden ehemalige Minijobs in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse umgewandelt.

Starke Rückgänge der Beschäftigung zu Beginn der Corona-Pandemie

In den zentralen Corona-Jahren 2020 und 2021 nahm die Zahl der Beschäftigten im Backgewerbe relativ stark ab – 2020 insgesamt um rund 13.500 Personen und 2021 um rund 5.500 Personen (Abbildung 30). Was die absoluten Zahlen angeht, waren 2020 sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse in etwa in gleichem Umfang von dem Rückgang betroffen (–6.500 bzw. –7.000).

Relativ gesehen fällt der Rückgang der Zahl geringfügiger Beschäftigter 2020 und 2021 (–11 Prozent) insgesamt aber deutlicher aus als die Abnahme der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (–5 Prozent). Folglich hatte die Corona-Pandemie in besonderer Weise Auswirkungen auf die geringfügige Beschäftigung. Menschen in Minijobs konnten nicht über Kurzarbeit abgesichert werden.

Leichte Zunahme der Beschäftigtenzahlen seit 2022

Seit 2022 hat eine Stabilisierungsphase eingesetzt. Die Zahl der Beschäftigten hat – parallel zur sich erholenden Geschäftsentwicklung vieler Großfilialisten und Lieferbäckereien – bis 2024 insgesamt sogar um 2.000 zugenommen. Die Zahl der sozialversicherungspflichten Jobs ist jedoch weiter rückläufig (–6.500), das Wachstum ist allein auf eine Zunahme geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse zurückzuführen (+8.500).[15] Die Zahl der Beschäftigten insgesamt liegt mit 282.000 im Jahr 2024 nach wie vor deutlich unter dem Vor-Corona-Niveau (2019: 299.000).

Diese Entwicklung deutet auf mehrere problematische Aspekte hin: Der Rückgang der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse bei gleichzeitiger Zunahme geringfügiger Beschäftigung zeigt eine Verschiebung hin zu weniger stabilen und tendenziell schlechter abgesicherten Arbeitsverhältnissen. Minijobs bieten geringere soziale Absicherung, oft eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten und weniger Zugang zu Weiterbildungsangeboten, was die Qualität der Arbeitsplätze negativ beeinflusst.

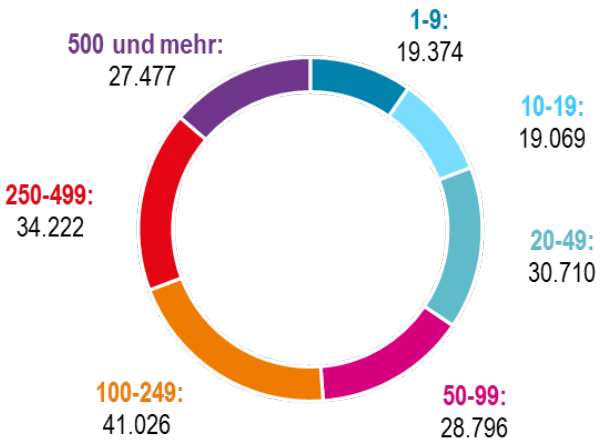
Gleichzeitig ist die starke Zunahme von Minijobs als Indiz dafür zu sehen, dass Betriebe einerseits bei der Rekrutierung mehr auf flexibel einsetzbare, geringfügig entlohnte Beschäftigte setzen und/oder andererseits wegen des allgemeinen Personalmangels Schwierigkeiten haben, Arbeitskräfte für eine qualifizierte, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu finden.

15 Die Statistik liefert jedoch keine direkten Hinweise darauf, dass durch die Anhebung der Verdienstgrenze von 450 Euro auf 520 Euro ab Oktober 2022 und auf 538 Euro ab Januar 2024 bisher sozialversicherungspflichtige in geringfügige Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt wurden.

Rückgang der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleineren Betrieben

20 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Backgewerbes sind in Betrieben der mittleren Kategorie (100 bis 249 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) tätig (Abbildung 31). In Großbetrieben mit 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten 31 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die übrigen 49 Prozent entfallen auf Betriebe mit weniger als 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Abbildung 31: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen (2024)



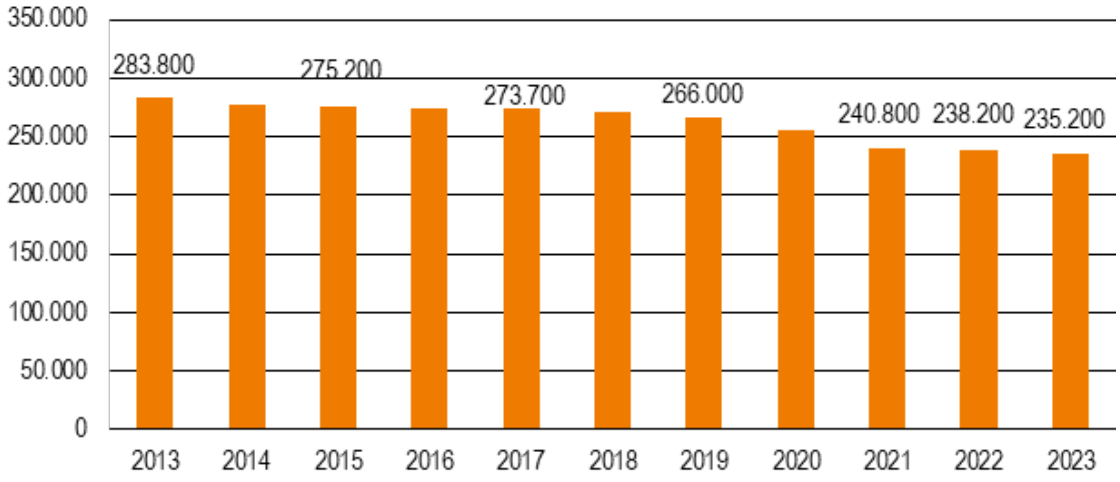
Anmerkungen: Betriebsgrößenklassen auf Basis der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten;
Stichtag 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Damit sind Betriebe mit weniger als 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach wie vor die typischen Arbeitgeber in der Branche. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dieser Größenklasse hat jedoch allein zwischen 2014 und 2024 um 27.000 bzw. 22 Prozent abgenommen. Gründe dafür sind u. a. Betriebsschließungen aufgrund von Nachfolgeproblemen und großem Kosten- und Wettbewerbsdruck. Auch Übernahmen und Zusammenschlüsse führen in der Regel zu Synergieeffekten, die häufig mit Stellenabbau einhergehen. Eine weitere Ursache ist die große

Fluktuation vor allem von Beschäftigten im Verkaufsbereich von Filialbäckereien, die die Branche freiwillig verlassen haben (siehe Kapitel 6.2).

Den Beschäftigungsrückgang in den Betrieben des Backgewerbes dieser Größenordnung bringen auch die Zahlen des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks zum Ausdruck (Abbildung 32). Danach fiel die Beschäftigtenzahl in den vom Verband betrachteten Betrieben des Bäckerhandwerks zwischen 2013 und 2023 auf etwas mehr als 235.000 Personen, das entspricht einem Rückgang um fast 49.000 bzw. 17 Prozent. In den Daten des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks zeigt sich ein starker Corona-Effekt: 2020 wurden fast 11.000 und 2021 rund 14.500 Beschäftigte im Bäckerhandwerk weniger gezählt als in den jeweiligen Vorjahren.[16]

Abbildung 32: Anzahl der Beschäftigten im Bäckerhandwerk (2013–2023)



Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks (ZV 2024)

Der Statistik der Bundesanstalt für Arbeit zufolge zeigt sich der größte Beschäftigtenrückgang bei den Kleinstbetrieben mit weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. In dieser Größenklasse wurden 2024 fast 11.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte weniger gezählt als noch 2014 (–36 Prozent). Der Rückgang verläuft relativ kontinuierlich und

16 Aufgrund unterschiedlicher Erfassungsmethoden und Branchenzuschnitte unterscheiden sich die Statistikdaten der BA und des ZV (siehe Kapitel 1).

liegt seit 2014 im Schnitt bei 1.100 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen pro Jahr.

Beschäftigungswachstum in Großunternehmen

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Großunternehmen hat seit 2014 um mehr als 9.000 bzw. 17 Prozent zugenommen. Damit kommt die Verschiebung der Branchenstruktur hin zu größeren und umsatzstärkeren Betrieben (Lieferbäckereien und große Filialbäckereien) auch in der Beschäftigung zum Ausdruck. Das Beschäftigungswachstum in Großbetrieben hat vor allem in den Vor-Corona-Jahren stattgefunden. Während der Corona-Jahre 2020 und 2021 konnte die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung bei 56.000 bis 57.000 Personen stabilisiert werden, bis 2024 ist sie auf fast 62.000 angewachsen.

Bonback beispielsweise hat am Standort Übach-Palenberg seit der Inbetriebnahme des Werkes im Jahr 2012 kontinuierlich Beschäftigung aufgebaut; inzwischen sind dort mehr als 800 Beschäftigte tätig (Tabelle 1). Im Bonback-Werk in Halle (Saale) sollen bis 2027.400 neue Jobs entstehen (MDR Sachsen-Anhalt 2025). Die Conditorei Coppenrath & Wiese hat nach dem Ausbau der Kapazitäten inzwischen über 3.000 Beschäftigte.

Auch Harry-Brot hat über die Jahre stetig Personal eingestellt, allein seit 2018 sind insgesamt rund 650 Beschäftigte hinzugekommen. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf das gestiegene Geschäftsvolumen und den damit verbundenen Ausbau der Produktionskapazitäten zurückzuführen (z. B. Harry-Brot 2024a).

Ein weiteres Beispiel ist Barilla Sverige AB (Teil der Barilla Group). Am Produktionsstandort in Celle, wo Knäckebrot und Snacks der Marke Wasa hergestellt werden, wurde in den letzten Jahren mit steigendem Geschäftsvolumen Personal aufgebaut. 2015 arbeiteten dort 285 Personen, inzwischen sind es mehr als 400; das Werk soll weiter ausgebaut werden (Barilla Deutschland 2024; Celler Presse 2015).

Restrukturierung und Personalabbau bei Lieferbäckereien und Backwerken des Edeka-Verbundes

Deutliche Beschäftigungsrückgänge sind – neben Aryzta – vor allem bei Lieferbäckereien außerhalb des TK-Bereiches zu beobachten. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf Restrukturierungsprozesse, Kostensenkungsmaßnahmen und Betriebsschließungen zurückzuführen, die wiederum durch rückläufige Geschäftszahlen (z. B. Lieken, Stöhr, Reineke) oder Insolvenzen infolge des Wettbewerbsdrucks (z. B. Kronenbrot, Ostendorf-Gruppe) ausgelöst wurden (z. B. Böckmann 2022; Neesen 2021).

Allein bei Kronenbrot verloren knapp 1.000 Beschäftigte in den Werken in Würselen, Köln und Witten infolge der Geschäftsaufgabe im Jahr 2019

ihren Arbeitsplatz (LZ 2019). Bei Lieken hat sich die Beschäftigung inzwischen stabilisiert.

Im Zuge der Zentralisierungs- und Spezialisierungsprozesse (inklusive Standortschließung und Werkverkauf) ist die Zahl der Beschäftigten in den Backwerken des Edeka-Verbundes (in erster Linie Schäfer's und Bäckerbub; siehe Kapitel 4.2.2) in den letzten Jahren gesunken. Bei Schäfer's waren 2021 rund 1.300 Personen im Bereich Produktion und Logistik tätig, 2024 waren es rund 200 Personen weniger (Schäfer's 2024b; Stracke 2022). Bei Bäckerbub sind 530 Mitarbeiter*innen beschäftigt, vor zwei Jahren waren es noch über 100 mehr.

Darüber hinaus wurden vor allem in großen Unternehmen und Konzernen (wie Froneri, Oetker oder Edeka) die betrieblichen Strukturen zunehmend gestrafft. An einzelnen Standorten beschränkt sich der administrative Bereich daher oft auf zentrale Kernaufgaben. Verwaltungs- und kaufmännische Tätigkeiten (wie Buchhaltung, Rechnungswesen, Entgeltabrechnung oder Einkauf) wurden im Rahmen eines strikten Kostenmanagements reduziert bzw. an zentralen Standorten oder in Servicegesellschaften zusammengeführt. Auch logistische Prozesse wurden weiter gebündelt und zentralisiert (Renner 2023).

Beschäftigungsrückgänge bei einigen Filialgroßbäckereien

In den vergangenen Jahren haben einige große Filialbäckereien ihr Produktions-, Logistik- und Filialnetz gestrafft und die Anzahl ihrer Beschäftigten reduziert. Beispielsweise hat die Wiener Feinbäckerei Heberer im Jahr 2021 im Zuge einer Restrukturierung ihr Werk in Weimar geschlossen, die Produktion wurde auf andere Standorte verlagert. Die Mitarbeiterzahl hatte sich dadurch im Jahr 2021 von mehr als 420 auf 365 verringert (Heberer 2022) Die Zahl der Filialen ist zuletzt jedoch angestiegen (siehe Kapitel 4.2.2).

Besonders gravierend für die Beschäftigung im Jahr 2024 waren Insolvenzen, wie die von Unser Heimatbäcker / Lila Bäcker mit noch 1.800 Beschäftigten im Jahr 2021 und Sternenbäck mit etwa 1.200 Beschäftigte im Jahr 2021 (Stracke 2022; siehe ausführlich Kapitel 4.2.2).

Stark ins Gewicht fallen im zeitlichen Verlauf auch die Beschäftigungsverluste bei der Reorganisation bzw. Auslagerung von Bäckereifilialen in den Vorkassenbereichen von LEH-Märkten (insbesondere Edeka und Rewe), sofern die Filialen nicht von neuen Betreibern in ähnliche Form fortgeführt werden.

Mit Blick auf die jüngere Vergangenheit ist hier vor allem das Beispiel K&U/Markt-Bäckerei zu nennen – vor der Restrukturierung waren hier rund 3.000 Beschäftigte tätig (siehe ausführlich Kapitel 4.2.2). Bei Schäfer's sind die Beschäftigtenzahlen im Verkaufsbereich bei einer leichten Abnahme der Filialzahlen in den letzten Jahren relativ stabil geblieben (1.300 Be-

schäftigte in 750 Filialen). Vor der Ausgliederung des Filialgeschäftes im Jahr 2012 waren fast 5.000 der damals insgesamt etwa 6.300 Schäfer's-Beschäftigten in 870 Verkaufsstellen tätig (Ruzic 2012).

Personalaufbau bei einer Reihe von Filialgroßbäckereien
In den letzten Jahren hat sich die Beschäftigung nicht nur vom Handwerk zur Industrie verlagert, sondern auch von kleineren zu größeren Filialbäckereien. So haben vor allem Filialgroßbäckereien, die durch die Erweiterung ihres Filialnetzes eine Expansionsstrategie verfolgen, Beschäftigung aufgebaut (u. a. durch übernommenes Personal). Die Bäckerei Junge (Lübeck) hat z. B. allein seit 2021 ihr Personal um 900 aufgestockt und beschäftigt mittlerweile 5.200 Personen (Junge Die Bäckerei 2024a; Stracke 2022). Schäfer Dein Bäcker hat allein den Jahren 2023 und 2024 die Zahl der Beschäftigten um 400 auf 1.900 erhöht (Schäfer Dein Bäcker 2024).

Auch die Bäckerei Büsch (Edeka Rhein-Ruhr) verzeichnet einen deutlichen Anstieg der Beschäftigtenzahlen. Das Unternehmen beschäftigt aktuell etwa 3.500 Mitarbeiter*innen, rund 1.000 mehr als im Jahr 2021 (Web-Baecker 2024b). Für den Hauptsitz in Kamp-Lintfort (zurzeit rund 600 Beschäftigte) ist ab 2026 eine Erweiterung der Produktionskapazitäten geplant, die mittelfristig ca. 100 zusätzliche Arbeitsplätze schaffen soll (Büsch 2024).

Die Bäckerei Wünsche (Edeka Südbayern) weist für die letzten Jahre einen moderaten Anstieg der Beschäftigtenzahl aus (aktuell 1.900 Mitarbeiter*innen im Vergleich zu 1.800 im Jahr 2021) (Backstube Wünsche 2024a). Durch den Bau eines neuen Backzentrums inklusive Logistikzentrum in Erding (voraussichtliche Inbetriebnahme 2026) plant das Unternehmen, bis zu 200 neue Arbeitsplätze zu schaffen (Backstube Wünsche 2024b).

Ein besonderes Beispiel ist das „Haus der Bäcker", bei dem Übernahmen integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie sind. Allein seit 2021 konnte dadurch die Zahl der Beschäftigten von ca. 1.600 auf ca. 3.200 gesteigert werden (Haus der Bäcker 2024; Stracke 2022).

6.1.2 Mühlenwirtschaft

Im Mühlenbereich sind deutlich weniger Beschäftigte tätig als im Backgewerbe. Der Bundesanstalt für Arbeit zufolge waren in den Mahl- und Schälmühlen in Deutschland im Jahr 2024 10.800 Personen beschäftigt. Acht von zehn Beschäftigungsverhältnissen sind sozialversicherungspflichtig (82 Prozent), zwei von zehn sind geringfügig (18 Prozent).

Regionale Schwerpunkte in Schleswig-Holstein und Baden-Württemberg

Regional gesehen sind die meisten Beschäftigten von Mühlenbetrieben in Schleswig-Holstein (2.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) tätig, gefolgt von Baden-Württemberg (1.800 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), Bayern (1.200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) und Nordrhein-Westfalen (1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte; Tabelle 10). Die Zunahme in vielen Bundesländern ist v. a. auf das Größenwachstum der Betriebe beispielsweise im Rahmen einer Erweiterung der Produktionskapazitäten und Wachstum z. B. im Cerealienbereich bzw. einer Diversifizierung der Produktpalette zurückzuführen.

Tabelle 10: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach regionaler Verbreitung (2014 und 2024)

Region	Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte		Veränderung
	2014	2024	
Baden-Württemberg	1.584	1.746	+162
Bayern	1.097	1.179	+82
Berlin	–	–	–
Brandenburg	305	208	–97
Bremen	–	161	–
Hamburg	–	–	–
Hessen	181	103	–78
Mecklenburg-Vorpommern	82	–	–
Niedersachsen	911	1072	+161
Nordrhein-Westfalen	1.296	1.034	–262
Rheinland-Pfalz	205	268	+63
Saarland	109	94	–15
Sachsen	198	272	+74
Sachsen-Anhalt	245	358	+113
Schleswig-Holstein	1.414	1.991	+577
Thüringen	232	208	–24
insgesamt	**8.106**	**8.888**	**+782**

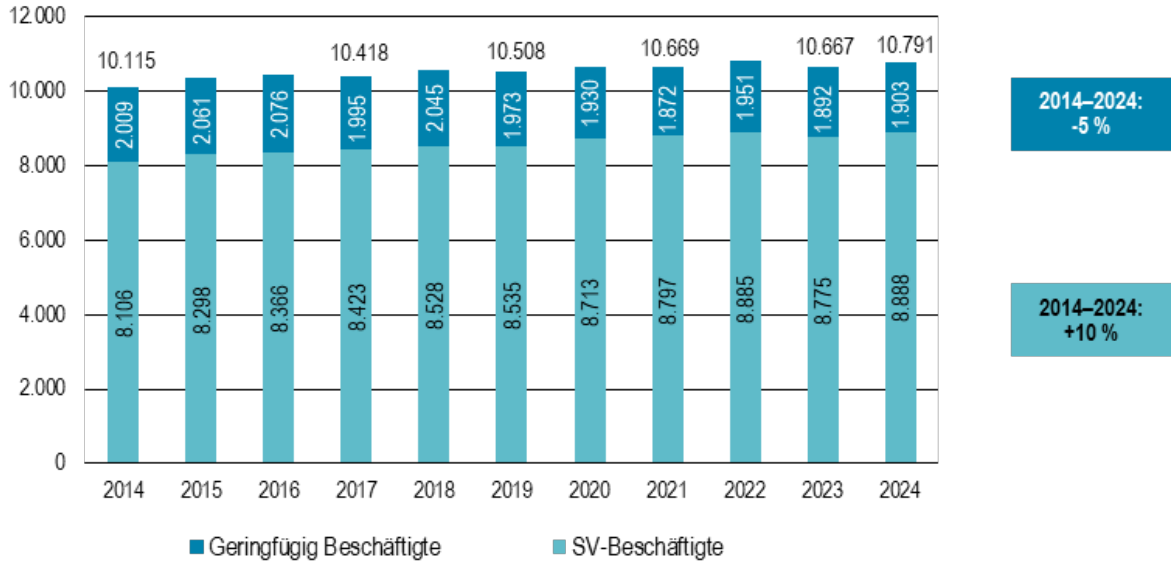
Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Stabile, leicht steigende Beschäftigungsentwicklung

Im Zuge der strukturellen Veränderungen der Branche (Konsolidierung mit einer Abnahme der Zahl kleinerer Betriebe und einer Konzentration auf größere Unternehmen), Restrukturierungen in Konzernen und der zunehmenden Automatisierung zeigte die Entwicklung der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Mahl- und Schälmühlen über viele Jahrzehnte eine rückläufige Tendenz (z. B. Verband Deutscher Mühlen 2016).

Seit rund zehn Jahren ist jedoch eine stabile Entwicklung zu beobachten, zwischen 2014 und 2024 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten – parallel zu steigenden Umsatzzahlen und sinkenden Betriebszahlen – sogar um 800 Personen auf rund 10.800 angestiegen (+7 Prozent; Abbildung 33). Das Wachstum ist vor allem auf eine Zunahme der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse zurückzuführen (+10 Prozent seit 2014), die Zahl der Minijobs ist leicht rückläufig (–5 Prozent seit 2014).

Abbildung 33: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und der geringfügig Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2014–2024)



Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6. Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Statistisch lassen sich keine besonderen Effekte der Corona-Pandemie auf die Beschäftigung erkennen. Die stabile Nachfrage nach Grundnahrungsmitteln wie Mehl hat dazu beigetragen, Arbeitsplätze in der Branche zu sichern.

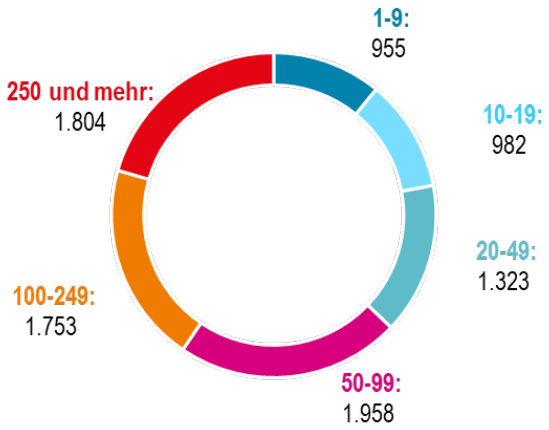
Die Gründe für den Beschäftigungsaufbau sind vielfältig. Nach Auskunft von Interviewten können Schälmühlen als Wachstumsfaktor gesehen wer-

den. Es ist anzunehmen, dass die wachsende Nachfrage etwa nach Hafer oder Dinkel für Frühstücksprodukte zu einer höheren Produktionsauslastung und einer positiven Beschäftigungsentwicklung beigetragen hat (siehe auch LZ 2024b). Auch die stärkere Diversifizierung des Produktportfolios von Mühlenbetrieben kann ein Faktor sein, neben gestiegenen Anforderungen etwa in den Bereichen Qualitätssicherung und IT (siehe Kapitel 6.3.2). Generell sind Mehlmühlen hochautomatisiert und wenig personalintensiv.

Dominanz der Großbetriebe auch bei der Beschäftigung

Die Zahlen der Bundesanstalt für Arbeit verdeutlichen eine starke Konzentration der Beschäftigung im Mühlenbereich auf wenige Großbetriebe mit 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die einen erheblichen Anteil der Arbeitsplätze in der Branche stellen. Etwa 20 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, d. h. rund 1.800 Personen, arbeiten in nur drei Großbetrieben,[17] während die restlichen rund 7.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf die übrigen 470 kleineren und mittleren Betriebe verteilt sind (Daten für 2023, da 2024 nicht für alle Größenklassen Daten vorliegen; Abbildung 34).

Abbildung 34: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Mahl- und Schälmühlen nach Betriebsgrößenklassen (2023)



Anmerkungen: Basis für Betriebsgrößenklassen: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

17 Diese Daten weichen ggf. von den Angaben der Mühlengruppen ab, die auf öffentlichen zugänglichen Unternehmensinformationen basieren.

Typisch für die Branche sind Kleinstbetriebe mit weniger als 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, davon gibt es mehr als 300 (siehe Kapitel 4.1.2) mit insgesamt rund 5.200 Beschäftigten. Statistisch gesehen, sind in den kleinen und mittleren Unternehmen der Mühlenwirtschaft damit 15 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte pro Betrieb tätig. Das Beschäftigungswachstum im Mühlenbereich über die letzten Jahre hat vor allem in Großbetrieben (+700 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte seit 2014) sowie in mittelgroßen Betrieben der Größenklasse 50 bis 99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte stattgefunden (+600 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte seit 2014).

6.2 Berufliche Mobilität und Branchenwechsel

Speziell Interviewte aus großen Filialbäckereien haben berichtet, dass die Fluktuation unter den Beschäftigten im Verkaufsbereich hoch ist und teilweise bei 30 bis 35 Prozent liegt. Es stellt sich die Frage, wohin die Beschäftigten gewechselt sind, die nicht in den Ruhestand gegangen sind.

Um hierauf Antworten zu finden, lassen sich Daten der Bundesagentur für Arbeit zur Branchenmobilität bei der Aufnahme eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses (ohne Ausbildung) heranziehen. Diese geben Auskunft über die berufliche Mobilität von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten innerhalb einer Branche, aber auch zwischen unterschiedlichen Branchen. Die Daten der Bundesanstalt für Arbeit bilden die Situation im Backgewerbe insgesamt, jedoch nicht unterteilt nach Funktionsbereichen (wie Produktion oder Verkauf) ab.

Jobwechsel aus der Backwarenbranche heraus

Exemplarisch wird im Folgenden die Situation für das Jahr 2023 dargestellt, da für das Jahr die neuesten verfügbaren Daten vorliegen. 2023 gab es unter den rund 201.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die bis dato im Backgewerbe tätig waren, insgesamt mehr als 59.000 Jobwechsel (Tabelle 11). Statistisch gesehen entschied sich also fast jede*r Dritte für einen Wechsel. Bei mehr als einem Viertel der Jobwechsel (28 Prozent) handelte es sich um einen Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb der Branche. Die Mehrheit (72 Prozent bzw. 42.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) hingegen vollzog einen vollständigen Branchen- bzw. Berufswechsel, d. h. sie hat das Backgewerbe verlassen und sich in eine andere Branche umorientiert.

Tabelle 11: Berufliche Mobilität im Backgewerbe bei Aufnahme eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses nach Art des Wechsels (2023)

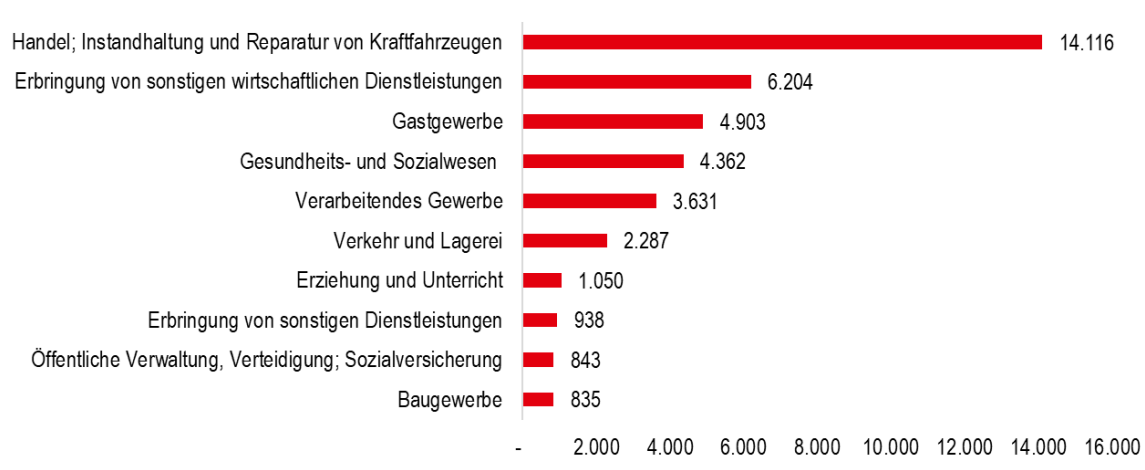
Alle Wechsel, sofern vor dem Wechsel im Backgewerbe sozialversicherungspflichtig beschäftigt	59.189
Wechsel innerhalb des Backgewerbes	16.722
Wechsel aus dem Backgewerbe heraus (Out)	42.467
Wechsel in das Backgewerbe hinein (In)	37.113
Begonnene Beschäftigung ohne sozialversicherungspflichtige Vorbeschäftigung oder mit sozialversicherungspflichtiger Vorbeschäftigung ohne Angaben zum Wirtschaftszweig	9.375

Anmerkung: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025b)

Ein Großteil der Branchenwechsler (mehr als 14.000 Beschäftigte) ist 2023 in den Handel und die Bereiche Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen abgewandert (Abbildung 35). Hier sind vor allem der Einzelhandel mit Waren verschiedener Art, Hauptrichtung Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren, also im Wesentlichen der Lebensmitteleinzelhandel (4.300 Beschäftigte) und der Einzelhandel mit Back- und Süßwaren (3.600 Beschäftigte) zu nennen.

6.200 Beschäftigte wechselten in den Bereich der Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen. Hierunter fallen vor allem die Leiharbeitsbranche (3.000 Beschäftigte) und die allgemeine Gebäudereinigung (1.300 Beschäftigte). Als weitere Branchen folgen das Gastgewerbe, in das 4.900 Beschäftigte aus dem Backgewerbe gewechselt sind, das Gesundheits- und Sozialwesen (4.400 Beschäftigte), das Verarbeitende Gewerbe (3.600 Beschäftigte) und der Bereich Verkehr und Lagerei (2.300 Beschäftigte).

Abbildung 35: Jobwechsel – „Top 10“ nach neuer Branche (2023)



Anmerkungen: hier wurden Daten einzelner Wirtschaftszweige zu Wirtschaftsabschnitten zusammengefasst; für mache Wirtschaftszweige liegen aus Gründen der statistischen Geheimhaltung jedoch keine Daten vor
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025b)

Gegen eine Tätigkeit insbesondere im Bäckerhandwerk entscheiden sich Erwerbstätige Interviewten zufolge vor allem aufgrund der hohen Belastung, der als unattraktiv wahrgenommenen Arbeitszeiten und vergleichsweise geringer Verdienst- und Karrieremöglichkeiten.

Der Konkurrenzdruck für das Bäckerhandwerk durch andere Branchen, die bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne bieten, ist hoch. Im Wettbewerb um Fachkräfte haben Gesprächspartner*innen vor allem auf die Konkurrenz durch Supermärkte und Discounter verwiesen, bei denen Mindesteinstiegslöhne von 14 bis 15 Euro pro Stunde (auch ohne abgeschlossene Berufsausbildung) üblich sind (Business Insider Deutschland 2024).

Wechsel aus anderen Branchen in das Backgewerbe

Im Jahr 2023 haben jedoch auch ca. 37.000 Beschäftigte neu eine Tätigkeit im Backgewerbe begonnen (Tabelle 11). Ein großer Teil dieser Neueinsteiger*innen war zuvor in verwandten Branchen tätig, insbesondere im Gastgewerbe (5.100 Personen), im Einzelhandel mit Back- und Süßwaren (4.300 Personen) sowie im Lebensmitteleinzelhandel (3.000 Personen). Zudem kamen 1.300 Beschäftigte aus der allgemeinen Gebäudereinigung, mehr als 3.300 waren zuvor für Leiharbeitsfirmen tätig.

Einzelne Interviewte haben berichtet, dass einige aus dem Backgewerbe abgewanderte Beschäftigte wieder zum alten Arbeitgeber (Filialbäckerei) zurückgekehrt seien, weil dort das Betriebsklima besser sei.

Bei etwa 9.400 im Jahr 2023 im Backgewerbe begonnenen Beschäftigungsverhältnissen lässt sich nicht eindeutig bestimmen, ob es sich um einen Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Branche oder einen Einstieg aus einer anderen Branche handelt. Dies liegt entweder daran, dass die Beschäftigten zuvor keiner sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgingen oder dass für die sozialversicherungspflichtige Vorbeschäftigung Angaben zum Wirtschaftszweig fehlen.

6.3 Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung

Die demografische Entwicklung, veränderte Arbeitsanforderungen, veränderte Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten, aber auch strukturelle Veränderungen in Betrieben haben nicht nur Auswirkungen auf die Zahl der Beschäftigten, sondern auch auf die Beschäftigtenstruktur. Dies betrifft u. a. die Arbeitszeit (Teilzeit/Vollzeit), die Funktionsbereiche, in denen sie eingesetzt werden, sowie die die Alters- und Qualifikationsstruktur.

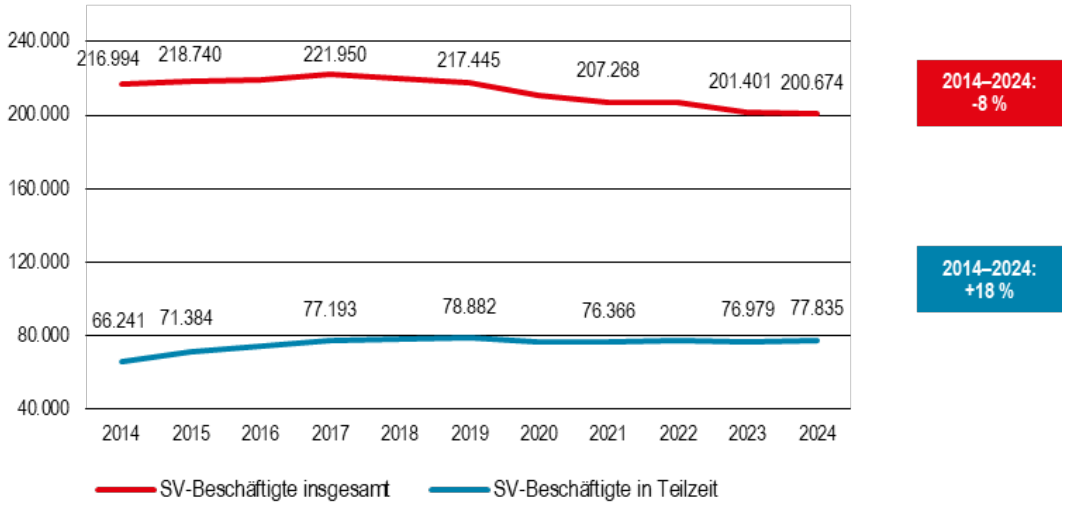
6.3.1 Backgewerbe

Beschäftigte in Teilzeit

Im Backgewerbe arbeiten deutlich mehr Frauen als Männer. Rund 62 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind weiblich. Überdurchschnittliche viele sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Backgewerbe arbeiten in Teilzeit (39 Prozent), 85 Prozent der Teilzeitbeschäftigten sind weiblich; diese arbeiten vor allem im Verkaufsbereich der Bäckereifilialen.

Während die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe seit 2014 um 8 Prozent zurückgegangen ist und 2024 bei 200.700 Personen liegt, hat der Anteil der Teilzeitbeschäftigten unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zugenommen, von knapp 30 auf 39 Prozent. Die absolute Zahl der Teilzeitbeschäftigten stieg in diesem Zeitraum um mehr als 11.000 auf 77.800 Personen. Das ist ein Plus von 18 Prozent (Abbildung 36). Dies verdeutlicht eine strukturelle Veränderung in der Arbeitszeitgestaltung, hin zu mehr Teilzeitarbeit.

Abbildung 36: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe insgesamt und in Teilzeit (2014–2024)

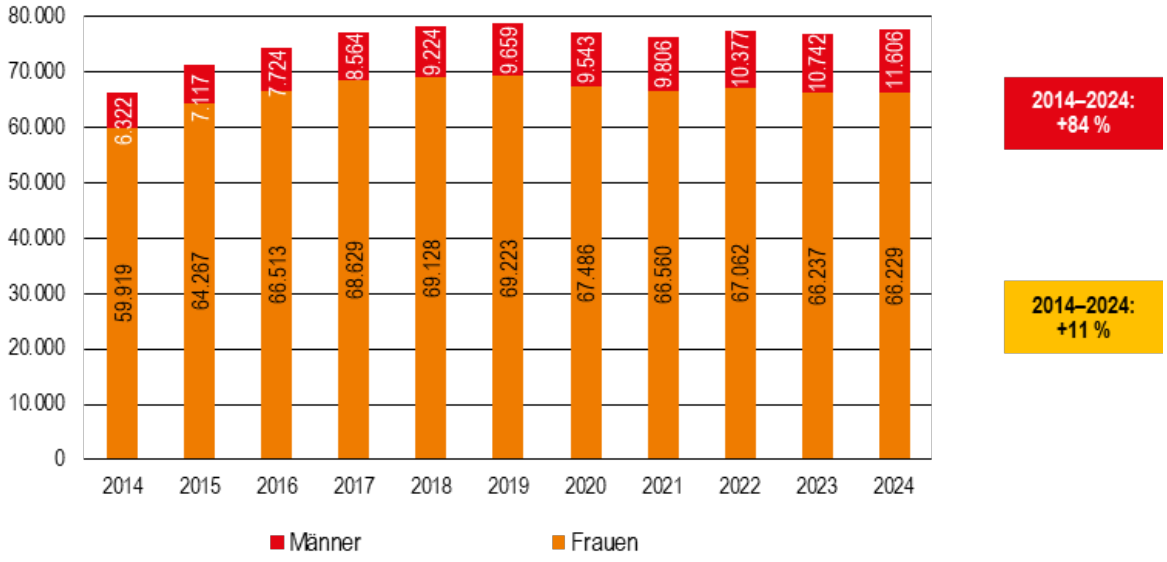


Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6. Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Es stellt sich die Frage, ob diese Entwicklung vor allem auf betriebliche Vorgaben/Strategien zurückzuführen ist, beispielsweise eine bevorzugte Einstellung von Teilzeitkräften. Laut den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung arbeiten fast neun von zehn Teilzeitbeschäftigten aus eigenem Wunsch in Teilzeit (siehe auch Kapitel 6.5.1).

Teilzeitbeschäftigte sind zwar deutlich häufiger im Verkaufsbereich als in der industriellen Produktion anzutreffen, dennoch berichten Interviewte der Brot- und Backwarenindustrie, dass die Anzahl der Teilzeitanträge von gewerblichen Mitarbeiter*innen in Schichtarbeit über die Jahre deutlich gestiegen ist; damit hat auch die Zahl der männlichen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Teilzeit im gesamten Backgewerbe zugenommen (+84 Prozent seit 2014; Abbildung 37).

Abbildung 37: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe in Teilzeit nach Geschlecht (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Folglich steigen auch die Anforderungen an die Schichtplangestaltung bei oft knapper Personalbemessung. Meist wurde berichtet, dass Teilzeitarbeit im industriellen Bereich nur in Einzelfällten umsetzbar ist. In manchen Betrieben mit kontinuierlichen Schichtmodellen haben Beschäftigte in Teilzeit (mit entsprechender Gehaltsreduzierung) weniger Einbringschichten zu leisten, in anderen Betrieben wird die Größe der Schichtgruppen dem Teilzeitanteil entsprechend erhöht und zusätzliches Personal eingestellt.

Beschäftigte nach Funktionsbereichen

Tabelle 12 zeigt die Verteilung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe nach Berufssegmenten bzw. Funktionsbereichen. Die größte Gruppe unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bildet nach wie vor das Verkaufspersonal in Bäckereifilialen, das bis zu 47 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe ausmacht – das sind ca. 109.000 Personen.

Mehr als ein Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist in sogenannten personenbezogenen Dienstleistungsberufen im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung tätig. Diese Berufsbezeichnung

ist sehr allgemein, sie umfasst eine Vielzahl von Tätigkeiten, darunter z. B. Bäcker*innen, Konditor*innen, Teigmacher*innen, Maschinen- und Anlagenführer*innen sowie Fachkräfte für Lebensmitteltechnik.

Nimmt man Produktionsberufe mit Ausrichtung auf Maschinentechnik, Mechatronik, Elektrik/Elektronik (Instandhaltung) sowie Energiemanagement, Produktionssteuerung und technische Forschung und Entwicklung hinzu, kommt man für diese gewerblichen Berufsgruppen insgesamt auf einen Anteil an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von mehr als 38 Prozent – das entspricht knapp 77.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die drittgrößte Gruppe sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Verkehrs- und Logistikbereich (inkl. Führen von Fahrzeugen und Transportgeräten); diese repräsentieren 8 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Branche – ca. 15.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

Tabelle 12: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufssegmenten (2014 und 2024)

Berufssektor/-segment	Anzahl sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigte			Anteil an der Gesamtzahl der SV-Beschäftigten	
	2014	2024	∆%	2014	2024
Produktionsberufe u. a. in der Bereichen Fertigung, Fertigungstechnik	3.898	6.452	+66%	1,8%	3,2%
darunter fertigungstechnische Berufe (z. B. Maschinentechnik, Mechatronik, Verfahrenstechnik, Energiemanagement, Elektrik/Elektronik, Technische Forschung und Entwicklung, Produktionssteuerung)	2.966	5.009	+69%	1,4%	2,5%
personenbezogene Dienstleistungsberufe i. W. im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung	78.136	70.465	–10%	36,0%	35,1%
Kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	117.420	103.180	–12%	54,1%	51,4%
darunter Verkaufs- und weitere Handelsberufe (z. B. Einkauf, Vertrieb)*	109.306	94.046	–14%	50,4%	46,9%
darunter Berufe in Unternehmensführung und -organisation (z. B. Personalwesen, Overhead-Funktionen)	7.058	7.683	+9%	3,3%	3,8%
darunter Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (z. B. Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht)	1.056	1.451	+37%	0,5%	0,7%
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	201	424	+111%	0,1%	0,2%
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe	17.337	20.153	+16%	8,0%	10,0%
darunter Verkehrs- und Logistikberufe (inkl. Führen von Fahrzeugen und Transportgeräten)	13.490	15.122	+12%	6,2%	7,5%
darunter Reinigungsberufe	3.758	4.916	+31%	1,7%	2,4%
insgesamt	216.994	200.674	–8%	100%	100%

*Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; * Verkaufsberufe machen 99 Prozent aus*
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Besonders stark vom Rückgang der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im letzten Jahrzehnt betroffen sind das Verkaufspersonal (-14.000 seit 2014) und gewerbliche Berufe im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung (–7.700 seit 2014). Diese Entwicklungen spiegeln den Strukturwandel im Bäckereihandwerk wider, ebenso Restrukturierungs- und Rationalisierungsprozesse in der Industrie. Zudem deuten die Zahlen auf den demografischen Wandel und altersbedingte Abgänge hin.

Personal aufgebaut wurde insbesondere bei Funktionen im Bereich Fertigungstechnik (+2.000 seit 2014) und Verkehr- und Logistik (+1.600 seit 2014). Neben der großen Bedeutung der Beschäftigten von Harry-Brot im Frischdienstbereich deuten die Zahlen darauf hin, dass Filialbäckereien in den letzten Jahren zusätzliche Fahrer*innen eingestellt haben, die einzelne Bäckereifilialen mit Waren versorgen. Viele große Lieferbäckereien haben ihre Fuhrparks schon vor vielen Jahren ausgegliedert.

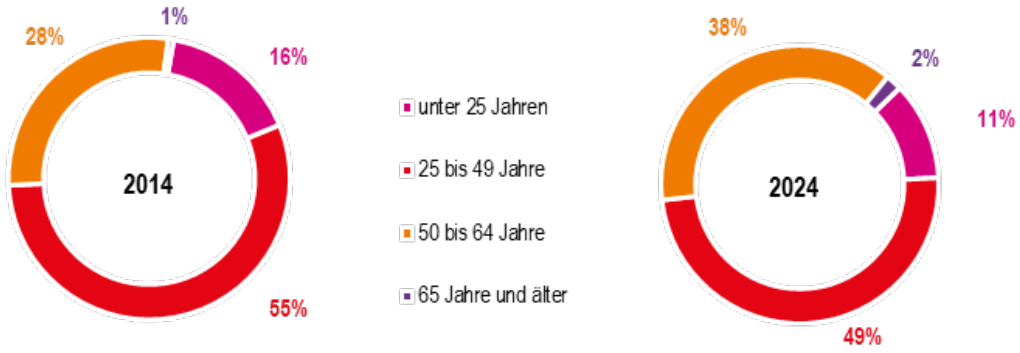
Personalzuwächse zeigen sich u. a. auch bei Overhead-Funktionen im Bereich Unternehmensführung und -organisation (+600 seit 2014) und bei Funktionen auf den Gebieten Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht (+400 seit 2014) sowie IT und naturwissenschaftliche Berufe (+200 seit 2014). Der Aufbau von Beschäftigung im IT-Bereich hängt mit der zunehmenden Technisierung und der Implementierung moderner Warenwirtschaftssysteme in der Industrie zusammen.

Die Daten der Bundesanstalt für Arbeit stützen die Aussagen von Interviewten in größeren Filialbäckereien und der Brot- und Backwarenindustrie. Danach haben nicht nur gewerbliche Funktionen im technischen Bereich (z. B. Mechatronik, Elektrotechnik, Produktionssteuerung) an Bedeutung gewonnen, sondern auch indirekte Produktionsfunktionen und kaufmännisch-administrative Aufgaben. Dies hat in den entsprechenden Bereichen zu einem Personalaufbau geführt.

Beschäftigte nach Alter

Der demografische Wandel und der Wandel der Branchenstruktur haben in den letzten Jahren die Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe deutlich verändert. Mit 49 Prozent stellt die Altersklasse „25 bis unter 50 Jahre“ weiterhin den größten Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Abbildung 38). Elf Prozent der Beschäftigten sind jünger als 25 Jahre, während 40 Prozent zur Altersgruppe „50 Jahre und älter“ gehören; das entspricht mehr als 79.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Abbildung 38: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Backgewerbe nach Alter (2014 und 2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Der Anteil der Generation 50plus ist im Laufe der Jahre kontinuierlich gestiegen, im Jahr 2014 lag er noch bei 29 Prozent. Die Entwicklung lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation statistisch in die nächste Altersklasse aufgerückt sind. Gleichzeitig ist der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten unter 25 Jahren seit 2014 von 16 auf 11 Prozent gesunken. Interviewte aus der Industrie haben berichtet, dass in den nächsten fünf Jahren 30 Prozent der jeweiligen Belegschaften in den Ruhestand gehen werden.

Die Zahlen zur Entwicklung der Altersstruktur im Backgewerbe verdeutlichen insbesondere vier zentrale Aspekte:

- gravierender Nachwuchsmangel
- zunehmende Bedeutung von Konzepten der Wissenssicherung und des Erfahrungstransfers
- wachsende Bedeutung einer alters- und alternsgerechten Gestaltung der Arbeitszeit und der Arbeitsbedingungen
- zunehmender Bedarf an flexiblen Ausstiegskonzepten für Ältere und Leistungsgewandelte

Zu den Ausstiegskonzepten zählen Modelle wie Altersteilzeit, Übergangsrenten und tarifliche Altersvorsorgelösungen, die einen flexiblen Übergang in den Ruhestand ermöglichen (siehe hierzu z. B. Stracke/Homann 2023). Nach Einschätzung von Betriebsräten besteht trotz des Personal- und

Fachkräftemangels dringender Handlungsbedarf, die Belastungen für (ältere) Beschäftigte zu reduzieren. Mögliche Maßnahmen könnten etwa Arbeitszeitverkürzungen, Altersfreizeiten oder die Befreiung von Nachtschichten sein.

Beschäftigte nach Qualifikationsniveau und Anforderungsprofil

Veränderte Arbeitsanforderungen

Das Bäckerhandwerk ist weiterhin stark von manuellen Tätigkeiten geprägt, in den Backstuben ist nach wie vor viel Handarbeit gefragt. Im Verkaufsbereich von Bäckereifilialen gehören das Bestücken der Auslagen, das Schneiden und Belegen von Backwaren sowie Zubereitungstätigkeiten (etwa die Bedienung von Backöfen, das Erwärmen von Snacks) zum Arbeitsalltag. Zudem sind Kassiertätigkeiten, das Bedienen von Kaffeemaschinen sowie Reinigungs- und Hygienearbeiten fester Bestandteil der Tätigkeit – neben der Kundenberatung / dem Verkauf. Insgesamt ist das Aufgabenspektrum bei zunehmenden Personalengpässen komplexer und anspruchsvoller geworden.

Auch in der industriellen Produktion ist nach wie vor Handarbeit erforderlich, beispielsweise bei Rüst- oder Verpackungsarbeiten oder der Herstellung komplexer Produkte. Der Technisierung- bzw. Automatisierungsgrad hat jedoch zugenommen, Produktions-, Prozess- und Anlagensteuerung haben sich weiterentwickelt.

Damit haben sich die Aufgabenprofile und die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verändert. Der Bedarf an spezialisierten Fachkräften und an Expertenwissen ist gestiegen, etwa in den Bereichen Maschinen- und Anlagensteuerung, Fertigungstechnik, Instandhaltung, Produktions- und Betriebsmittelplanung, IT und Qualitätssicherung. Ein hoher Automatisierungsgrad und die Steuerung der Maschinen und Anlagen über Displays erfordert EDV-Kenntnisse, Technologieaffinität und Kontroll- und Planungskompetenzen (siehe ausführlich Stracke 2022).

Überwachungsfunktionen und dem eigenverantwortlichen Umgang mit Störungen an Maschinen und Anlagen kommt heute eine hohe Bedeutung zu. Auch das Schnittstellen-Management zu vor- und nachgelagerten Bereichen, Produktionsstufen und Anlagen hat eine hohe Relevanz in der Industrie. Dies führt zu besonderen Anforderungen an übergreifende Kompetenzen wie interdisziplinäres Arbeiten, Prozess- bzw. Systemverständnis und Problemlösungsfähigkeiten.

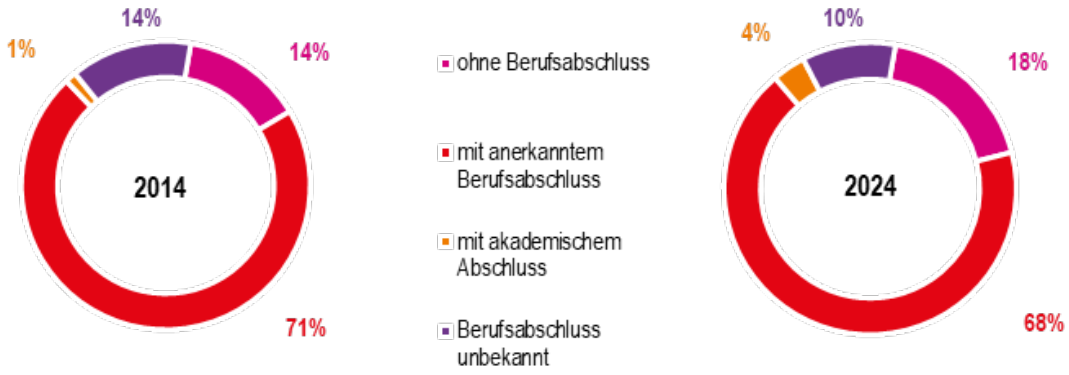
In Verbindung mit sich verändernden Kundenforderungen (kurzfristige Bestellungen, schwankende Bestellmengen, kurzfristige Produktwechsel) hat in der Industrie darüber hinaus eine gewisse Einsatzflexibilität der Beschäftigten an Bedeutung gewonnen. Produktionspläne wechseln in kürzeren Abständen und Produktionsanlagen müssen schnellstmöglich auf an-

dere Produkte umgerüstet werden. Aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels müssen Teams teilweise mehrere Anlagen im Wechsel bedienen.

Mehr Beschäftigte ohne Abschluss, leicht steigender Akademikeranteil

In der amtlichen Statistik lässt sich dieser Wandel der Anforderungen nicht unmittelbar über alle Beschäftigtengruppen hinweg als „Upgrading-Prozess“ des Qualifikationsniveaus erkennen. Es zeigt sich vielmehr, dass in den letzten zehn Jahren der Anteil von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Berufsabschluss sogar von 14 auf 18 Prozent angestiegen ist (Abbildung 39). D. h. fast 37.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte haben keinen qualifizierenden Berufsabschluss – das sind rund 7.000 Personen mehr als 2014. Die amtliche Statistik unterscheidet zwar nicht zwischen Bäckerhandwerk und Brot- und Backwarenindustrie, es ist aber anzunehmen, dass ein Großteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Berufsabschluss im Verkaufsbereich der Filialen eingesetzt wird.

Abbildung 39: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufsabschluss (2014 und 2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Das Gros der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (68 Prozent) verfügt über einen anerkannten Berufsabschluss. Im Vergleich zu 2014 (71 Prozent) ist der Anteil dieser Gruppe nur leicht gesunken, in absoluten Zahlen entspricht dies jedoch einem Rückgang von 19.000 Personen. Statistisch gesehen ist demnach die Gruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigtem mit anerkanntem Berufsabschluss am stärksten vom Beschäftigungsrückgang im Backgewerbe betroffen. Dies kann unterschiedliche Gründe haben (etwa Geschäftsaufgaben oder altersbedingtes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben). Kompensiert wurde der Rückgang – statistisch gesehen – in besonderer Weise durch die Einstellung von Beschäftigten ohne Berufsabschluss.

Der Anteil an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss ist mit vier Prozent nach wie vor gering, seit 2024 (ein Prozent) hat er zugenommen (+5.000 Personen). Diese Entwicklung spiegelt die veränderten Anforderungen und Bedarfe im technischen und kaufmännischen Bereich wider.

Technische Berufe gewinnen an Bedeutung

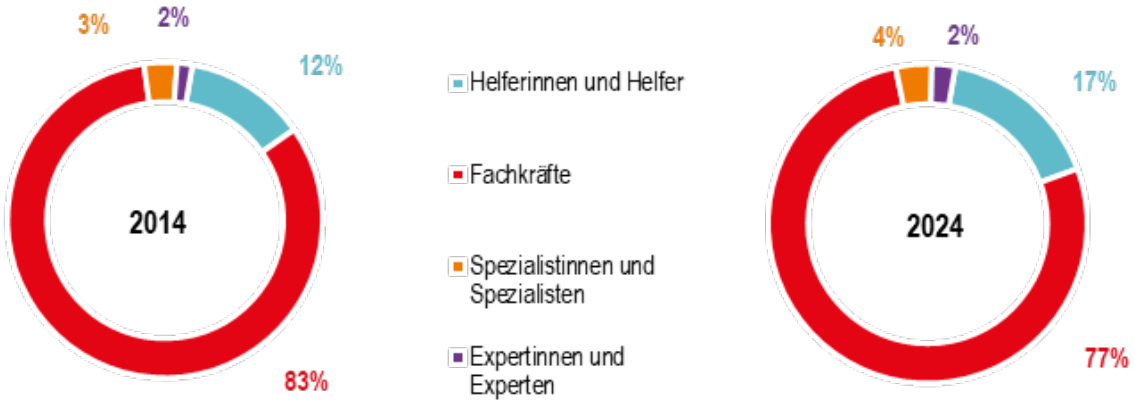
Neben der Bedeutungszunahme akademischer Abschlüsse vor allem in großen Filial- und Lieferbäckereien lässt sich in den industriell geprägten Betrieben ein Wandel der formal-beruflichen bzw. fachlichen Hintergründe beobachten. Im Produktionsbereich kommen vor allem Maschinen- und Anlagenführer*innen zum Einsatz, die stärker dem Bedarf an Arbeitskräften mit technischem Hintergrund und technischem Verständnis entsprechen.

Diese Entwicklung ist eng mit der fortschreitenden Industrialisierung und Technisierung der Produktion verknüpft. Klassisch handwerklich ausgebildete Bäcker*innen und Konditoren*innen spielen in der industriellen Produktion eine immer geringere Rolle.

*Steigende Zahl eingesetzter Helfer*innen*

Die Verschiebung der Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hin zu Beschäftigten ohne qualifizierenden Abschluss wird auch deutlich, wenn man die Beschäftigtenstruktur nach Anforderungsniveau analysiert (Abbildung 40). Nach wie vor sind der größte Teil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausgebildete Fachkräfte (77 Prozent), deren Anteil hat über die Jahre jedoch abgenommen; 2014 waren es noch 83 Prozent.

Abbildung 40: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe nach Anforderungsniveau (2014 und 2024)



*Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; die Statistik unterscheidet Helfer- und Anlerntätigkeiten (Helfer*innen), fachlich ausgerichtete Tätigkeiten (ausgebildete Fachkräfte), komplexe Spezialistentätigkeiten (Spezialist*innen, z. B. mit Meister- oder Technikerausbildung) und hochkomplexe Tätigkeiten (Expert*innen, z. B. mit Hochschulausbildung)*
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Auch absolut gesehen gibt es heute weniger Fachkräfte. Während deren Zahl allein seit 2014 um fast 24.000 gesunken ist, ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Helfer*innen um mehr als 6.000 gestiegen. Der Anteil der Helfer*innen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten belief sich 2014 auf 12 Prozent. Jetzt sind es 17 Prozent – das sind mehr als 33.000 Personen.

In Handwerks- bzw. Filialbäckereien kommen Helfer*innen vor allem im Verkaufsbereich zum Einsatz; viele Beschäftigte im Verkauf sind Quereinsteiger*innen. In den industriell geprägten Betrieben werden sie insbesondere im Verpackungs- und Lagerbereich eingesetzt, sie übernehmen aber auch Hilfstätigkeiten in der Produktion. Im Saisongeschäft steigt die Zahl der Helfer*innen in der Regel.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Technisierung und steigenden Qualifikationsanforderungen einfache Anlern- und Helfertätigkeiten in der Industrie durch automatisierte Prozesse und Systeme ersetzt werden. Laut Aussagen von Interviewten ist dies in vielen Industriebetrieben zu beobachten, mit Blick auf die gesamte Branche haben Helfer*innen jedoch eine steigende Bedeutung.

Nach Expert*innen-Einschätzung werden Helfer*innen auch bei Tätigkeiten eingesetzt, die üblicherweise von ausgebildeten Fachkräften ausgeführt werden. Helfer*innen sind tariflich in der Regel jedoch niedriger eingestuft als ausgebildete Fachkräfte.

Einige Industrievertreter*innen berichteten, dass man von solchen Maßnahmen wieder abgerückt sei, da sie sich negativ auf das Arbeitsergebnis bzw. die Produktqualität ausgewirkt hätten. Andere Gesprächspartner*innen hingegen erklärten, dass angesichts des Personal- und Fachkräftemangels verstärkt nach geeigneten Hilfskräften gesucht werde, die durch gezielte Einarbeitung und Qualifizierung schrittweise Fachkräfteaufgaben übernehmen könnten.

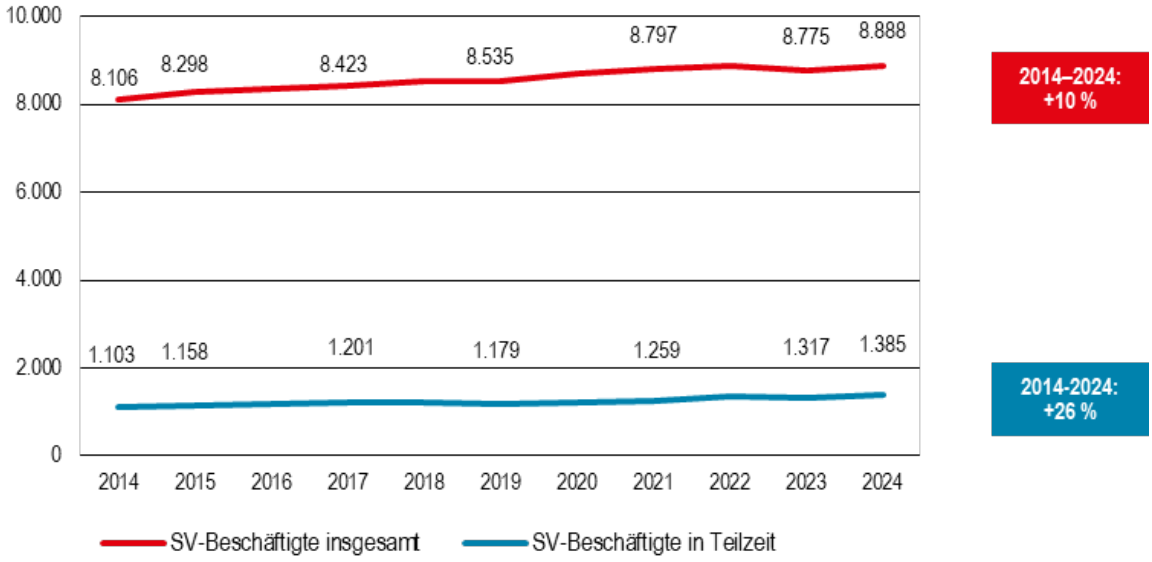
Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (z. B. mit Meister- oder Technikerausbildung), die Spezialistentätigkeiten oder als Expert*innen (z. B. mit Hochschulausbildung) hochkomplexe Tätigkeiten ausüben, ist nach wie vor relativ gering. Der Anteil dieser Gruppen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt relativ unverändert bei vier bzw. zwei Prozent. In absoluten Zahlen ausgedrückt handelt es sich hierbei insgesamt um ca. 12.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (+1.300 seit 2014).

6.3.2 Mühlenwirtschaft

Beschäftigte in Teilzeit

Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit sind unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der industriell geprägten Mühlenwirtschaft deutlich mehr Männer (71 Prozent) als Frauen (29 Prozent) zu finden. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist in Mahl- und Schälmühlen relativ gering, er ist seit 2014 leicht von 14 auf 16 Prozent gestiegen. Damit hat auch die absolute Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Teilzeit zugenommen; 2024 sind es 1.385 Personen, das entspricht einer Steigerung von 26 Prozent (Abbildung 41).

Abbildung 41: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen insgesamt und in Teilzeit (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Beschäftigte nach Funktionsbereichen

Mit Blick auf Berufssegmente bzw. Funktionsbereiche der Mühlenwirtschaft zeigt sich, dass mehr als ein Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (29 Prozent) personenbezogene Dienstleistungsberufe im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung ausübt (wie Fachkräfte für Lebensmitteltechnik/Müller oder Maschinen- und Anlagenbediener; siehe Tabelle 13).

Die zweitgrößte Gruppe mit einem Anteil von 25 Prozent sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Verkehrs- und Logistikbereich (inkl. Verpackung und Fahrzeugführung), knapp vor dem Personal im kaufmännisch-administrativen Bereich (24 Prozent). In Produktionsberufen mit Ausrichtung auf Maschinentechnik, Mechatronik, Elektrik/Elektronik (Instandhaltung/Werkstatt) sind 13 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig.

Insgesamt zeigt sich, dass die Mühlenwirtschaft stark durch produktionsnahe Tätigkeiten geprägt ist. Fast drei Viertel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten werden im gewerblich-technischen Bereich (inklusive Logistik und Distribution) eingesetzt.

Trotz struktureller Veränderungen in der Branche ist in keinem der Berufssegmente in den letzten zehn Jahren ein gravierender Beschäftigungsrückgang zu beobachten. Leicht reduziert wurde Personal bei Overhead-Funktionen, auch im Zusammenhang mit der Straffung von Aufgaben im administrativen Bereich und der Bündelung an zentralen Standorten der Mühlengruppen. Aufgebaut würden Beschäftigung insbesondere bei fertigungstechnischen Berufen und personenbezogenen Dienstleistungsberufen (jeweils +300 seit 2014).

Tabelle 13: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Mahl- und Schälmühlen nach Berufssegmenten (2014 und 2024)

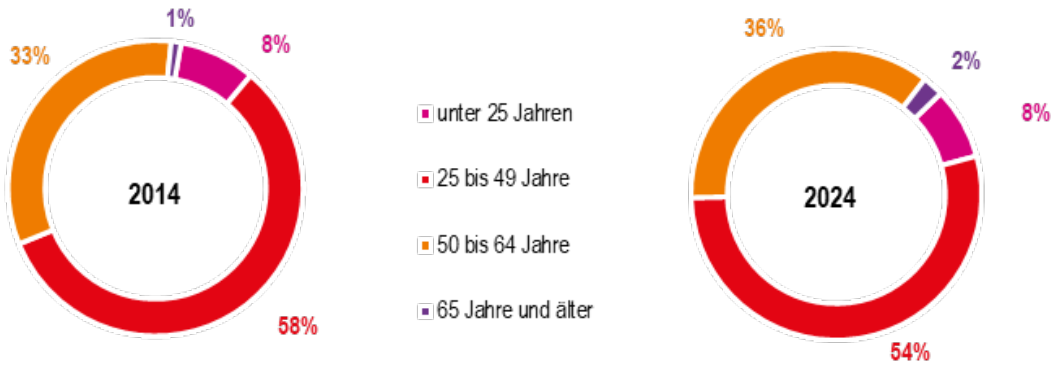
Berufssektor/-segment	**Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte**			**Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten**	
	2014	**2024**	**∆%**	**2014**	**2024**
Produktionsberufe u. a. in der Bereichen Fertigung, Fertigungstechnik	1.160	1.500	+30%	14%	17%
darunter fertigungstechnische Berufe (z. B. Maschinentechnik, Mechatronik, Verfahrenstechnik, Energiemanagement, Elektrik/Elektronik, Technische Forschung und Entwicklung, Produktionssteuerung)	850	1.150	+35%	11%	13%
personenbezogene Dienstleistungsberufe i. W. im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung	2.260	2.550	+13%	28%	29%
Kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	2.070	2.130	+3%	26%	24%
darunter Handelsberufe (z. B. Einkauf, Verkauf, Vertrieb)	790	850	+7%	10%	10%
darunter Berufe in Unternehmensführung und -organisation (z. B. Personalwesen, Overhead-Funktionen)	1.030	1.020	–1%	13%	11%
darunter Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (z. B. Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht)	250	270	+6%	3%	3%
IT- und naturwissensch. Dienstleistungsberufe	250	280	+13%	3%	3%
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe	2.370	2.420	+2%	29%	27%
darunter Verkehrs- und Logistikberufe (inkl. Führen von Fahrzeugen und Transportgeräten)	2.240	2.240	–0%	28%	25%
darunter Reinigungsberufe	120	160	+34%	1,50%	1,80%
insgesamt	8.110	8.890	+10%		

Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundes-agentur für Arbeit (2025a)

Beschäftigte nach Alter

Im Unterschied zu anderen Industriebranchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie hat der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die 50 Jahre und älter sind, in der Mühlenwirtschaft in den letzten zehn Jahren weniger stark zugenommen (siehe z. B. Stracke/Homann 2023). Im Jahr 2024 betrug der Anteil der „Generation 50+“ 36 Prozent, 2014 waren es 33 Prozent (Abbildung 42). Zahlenmäßig ist diese Gruppe im betrachteten Zeitraum um 500 Personen auf 3.200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte angewachsen.

Abbildung 42: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Alter (2014 und 2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Was die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten angeht, sind die Altersklassen „25 bis unter 50 Jahren“ und „unter 25 Jahren“ trotz der demografischen Entwicklung stabil geblieben.

Da die Generation 50plus, zu der die Babyboomer zählen, die aktuell und in den kommenden Jahren in großer Stärke in den Ruhestand gehen, mehr als ein Drittel der Belegschaften ausmachen, steigt auch in der Mühlenwirtschaft die Bedeutung von Konzepten und Strategien zur Nachwuchs- und Wissenssicherung, zur alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung und zur Gestaltung eines flexiblen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben. In den Betrieben mit Tarifbindung bzw. mit Haustarifverträgen sind

z. B. Altersfreizeiten, also zusätzliche Urlaubstage ab dem 58. bzw. 62. Lebensjahr möglich.

Beschäftigte nach Qualifikationsniveau und Anforderungsprofil

Die Aufgabenfelder in der Mühlenwirtschaft sind vielfach sehr komplex. Dies liegt u. a. am in der Regel hohen Technologieniveau der Prozesse. Moderne Anlagen erfordern spezialisiertes Wissen und technische Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Maschinen- und Anlagensteuerung, Prozess- und Anlagentechnik sowie Qualitätskontrolle. Die Steuerung erfolgt heute häufig über digitale Leitstände, wodurch technische Kompetenzen und ein umfassendes Verständnis für komplexe Produktionsabläufe essenziell sind.

Die hohen Anforderungen an die Kompetenzen finden Ausdruck in einem relativ hohen formalen Qualifizierungsgrad der Beschäftigten. So verfügen 80 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten über einen anerkannten Berufsabschluss (einschließlich Meister-/Technikerqualifikation) oder über einen akademischen Abschluss (Abbildung 43). Die Akademisierung hat über die Jahre zugenommen. So ist der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss in den letzten zehn Jahren von sieben auf Prozent gestiegen.

Abbildung 43: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Berufsabschluss (2014 und 2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Seit 2014 ist jedoch auch der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Berufsabschluss leicht von 12 auf 14 Prozent gestiegen. Diese werden primär bei Hilfstätigkeiten u. a. im Verpackungs- und Lagerbereich eingesetzt. Zudem deuten Aussagen von Interviewten darauf hin, dass aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels verstärkt ungelernte Arbeitskräfte herangezogen werden, die dann im Betrieb angelernt werden.

Zunahme von Helfertätigkeiten bei stabilem Fachkräfteanteil

Die Daten zu den Berufsabschlüssen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten korrespondieren mit Daten der Bundesanstalt für Arbeit zum Anforderungsprofil. 22 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (1.900 Personen) führen Anlern- bzw. Helfertätigkeiten aus, 2014 waren es 20 Prozent (Abbildung 44). Eingesetzt werden angelernte Kräfte z. B. im Verpackungsbereich (Kleinpackerei), wo Handarbeit erforderlich ist.

Abbildung 44: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Mahl- und Schälmühlen nach Anforderungsniveau (2014 und 2024)



*Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; die Statistik unterscheidet Helfer- und Anlerntätigkeiten (Helfer*innen), fachlich ausgerichtete Tätigkeiten (ausgebildete Fachkräfte), komplexe Spezialistentätigkeiten (Spezialist*innen, z. B. mit Meister- oder Technikerausbildung) und hochkomplexe Tätigkeiten (Expert*innen, z. B. mit Hochschulausbildung)*
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Nach wie vor ist der größte Teil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als Fachkraft tätig (62 Prozent, ein Prozentpunkt weniger als 2014). Deren absolute Zahl hat mit dem Beschäftigungswachstum um 400 Personen zugenommen. Zehn Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind Spezialist*innen (2014: elf Prozent) und unverändert sechs Prozent sind Expert*innen, die über Spezialkenntnisse und -fertigkeiten auf Meister-, Techniker- und Akademikerniveau verfügen.

6.4 Struktur der geringfügig Beschäftigen

6.4.1 Backgewerbe

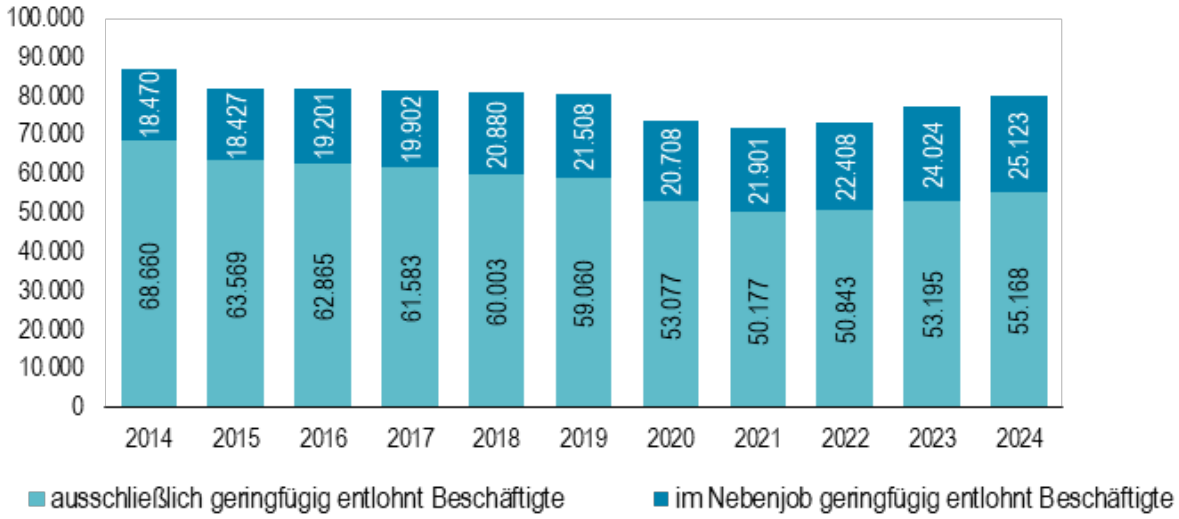
Geringfügige Beschäftigung hat im Backgewerbe einen hohen Stellenwert, insbesondere im Verkaufsbereich von Bäckereifilialen. Generell beziehen sich geringfügige Beschäftigungsverhältnisse auf Arbeitsverhältnisse mit einem niedrigen Entgelt (geringfügig entlohnte Beschäftigung) oder mit einer kurzen Dauer (kurzfristige Beschäftigung). Bei den geringfügig Beschäftigten im Backgewerbe handelt es sich nahezu ausschließlich um geringfügig entlohnt Beschäftigte.

Zunehmende Bedeutung von Minijob als Zweitjob

In vielen Betrieben werden Minijobber*innen ganzjährig beschäftigt und nicht nur zur Abdeckung saisonaler Nachfrage- und Auslastungsschwankungen eingesetzt. Von den im Jahr 2024 laut Statistik der Bundesanstalt für Arbeit mehr als 80.000 geringfügig entlohnt Beschäftigten waren 72 Prozent Frauen. Über die letzten Jahre hat sich an der Geschlechterverteilung nichts Wesentliches geändert, 2014 waren 79 Prozent der geringfügig Beschäftigten weiblich.

Es gibt Minijobber*innen, die ausschließlich einer geringfügig entlohnten Beschäftigung nachgehen, und solche, die im Nebenjob geringfügig entlohnt tätig sind. Wie Abbildung 45 verdeutlicht, sind fast sieben von zehn geringfügig entlohnt Beschäftigten ausschließlich als Minijobber*innen tätig. Die Zahl der geringfügig entlohnten Beschäftigungsverhältnisse ist seit 2021 in beiden Kategorien angewachsen. Bei ausschließlich geringfügig entlohnt Beschäftigten um 5.000 Personen (+10 Prozent), bei geringfügig entlohnt Beschäftigten im Nebenjob um 3.200 Personen (+15 Prozent).

Abbildung 45: Geringfügig entlohnt Beschäftigte im Backgewerbe (2014–2024)



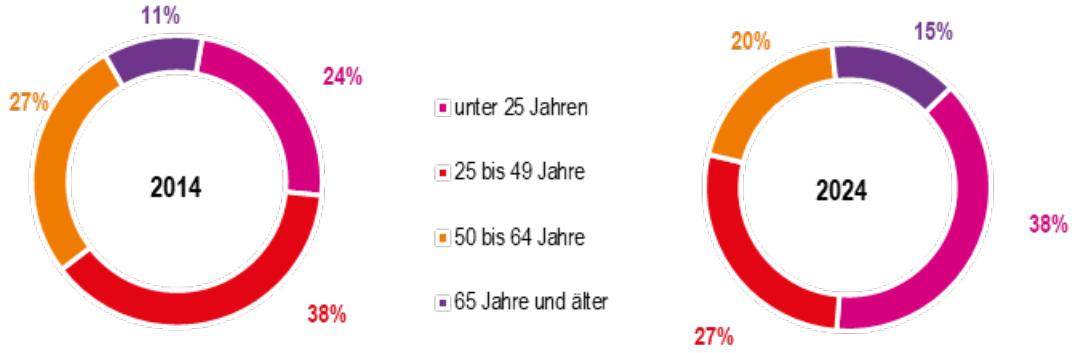
Anmerkung: Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Auffällig ist die langfristige Verschiebung innerhalb dieser Gruppen: Während 2014 nur 21 Prozent der Minijobber*innen im Backgewerbe ihre Tätigkeit als Nebenjob – also als „Zweitjob“ – ausübten, sind es 2024 bereits 31 Prozent. Dies deutet darauf hin, dass geringfügige Beschäftigung im Backgewerbe zunehmend als Ergänzung zu einer regulären Haupttätigkeit genutzt wird.

Junge Aushilfskräfte und ältere Zuverdiener*innen

Die Altersstruktur der Minijobber*innen unterscheidet sich deutlich von der der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten: Minijobber*innen sind im Durschnitt deutlich jünger (Abbildung 46). Mehr als ein Drittel von ihnen ist jünger als 25 Jahre. Dabei handelt es sich häufig um Schüler*innen und Studierende, die in Bäckereifilialen (vor allem zu Randzeiten und am umsatzstarken Wochenende, insbesondere sonntags) jobben und Minijobs im Backgewerbe als Übergangsbeschäftigung nutzen. Minijobs im Backgewerbe sind für Schüler*innen und Studierende zwar als flexible Erwerbsquelle attraktiv, werden aber vermutlich weniger als langfristige Berufsperspektive wahrgenommen.

Abbildung 46: Geringfügige Beschäftigte im Backgewerbe nach Alter (2014 und 2024)



Anmerkung: Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Inzwischen stellt die Altersgruppe der unter 25-Jährigen mit 38 Prozent die größte Gruppe innerhalb der Minijobber*innen. 2014 dominierte noch die Altersklasse der 25- bis unter 50-Jährigen (38 Prozent), diese liegen 2024 nur noch bei 27 Prozent. Während 2014 rund 21.000 geringfügig Beschäftigte unter 25 Jahre alt waren, sind es 2024 bereits mehr als 31.000.

Im Vergleich der Daten von 2014 und 2024 zeigt sich ein weiterer Unterschied: Der Anteil der Minijobber*innen, die 65 Jahre und älter sind, ist von 11 auf 15 Prozent angewachsen. Damit sind mittlerweile fast 12.000 Minijobber*innen 65 Jahre oder älter – rund 2.000 mehr als noch vor zehn Jahren. Diese Zahlen legen nahe, dass Minijobs zunehmend als Zuverdienstmöglichkeit für Rentner*innen dienen. Dies kann sowohl auf finanzielle Notwendigkeiten als auch auf den Wunsch nach sozialer Teilhabe und einer sinnvollen Beschäftigung im Ruhestand hinweisen.

6.4.2 Mühlenwirtschaft

In der Mühlenwirtschaft spielt geringfügige Beschäftigung eine geringere Rolle als im Backgewerbe. Der Anteil geringfügig Beschäftigter an allen Beschäftigten beträgt bei Mahl- und Schälmühlen 18 Prozent, im Backgewerbe liegt er bei 29 Prozent. Geringfügige Beschäftigung ist im Mühlenbereich u. a. bei Helfertätigkeiten und im Reinigungsbereich zu finden.

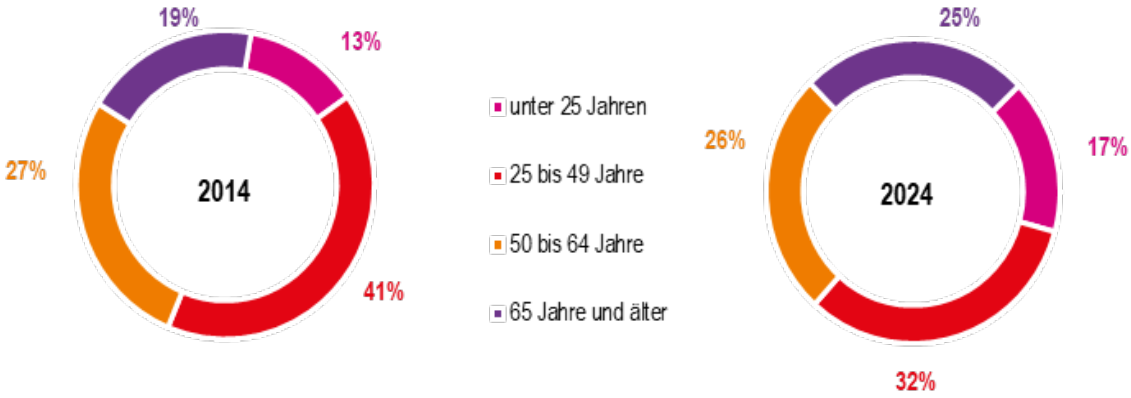
Von den 1.900 geringfügig Beschäftigten im Mühlenbereich sind 52 Prozent männlich und 48 Prozent weiblich. Sechs von zehn Minijobber*innen

sind ausschließlich geringfügig entlohnt Beschäftigte, 39 Prozent der Minijobber*innen sind im Nebenjob geringfügig entlohnt tätig. Über die vergangenen zehn Jahre hat es in der Verteilung dieser beiden Kategorien keine nennenswerten Veränderungen gegeben.

Die Altersstruktur Minijobber*innen weist zwei markante Unterschiede im Vergleich zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf: Zum einen ist der Anteil der über 65-Jährigen unter den geringfügig Beschäftigten deutlich höher (25 Prozent im Vergleich zu 2 Prozent). Zum anderen ist die Gruppe der unter 25-Jährigen bei den Minijobber*innen wesentlich stärker vertreten (17 Prozent gegenüber 8 Prozent).

Die Anteile beider Altersgruppen unter den Minijobber*innen sind in den letzten zehn Jahren gestiegen, von 13 auf 17 Prozent bei den unter 25-Jährigen und von 19 auf 25 Prozent bei den über 65-Jährigen (Abbildung 47). Dabei ist die Gesamtzahl der geringfügig Beschäftigten weitgehend konstant geblieben ist.

Abbildung 47: Geringfügige Beschäftigte in Bereich Mühl- und Schälmühlen nach Alter (2014 und 2024)



Anmerkung: Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

6.5 Fachkräftesituation, Aus- und Weiterbildung

6.5.1 Backgewerbe

Fachkräftemangel
Auf die Frage nach den drängendsten Personalthemen im Backgewerbe nennt ein Großteil der Interviewten – neben der hohen Belastungssituation – den Personal- und Fachkräftemangel.

Betroffene Bereiche und Berufe
In den letzten Jahren hat sich der allgemeine Fachkräftemangel, aber auch der Personalmangel z. B. aufgrund von hohen Krankenständen im gesamten Backgewerbe verschärft. Dies hat zu spürbaren Problemen für die betrieblichen Prozesse und die Belastungssituation der Mitarbeiter*innen führt.

In großen Lieferbäckereien sind insbesondere die Bereiche Produktion Lager, Logistik, Instandhaltung (Werkstatt) und IT von einem hohen Fachkräftemangel betroffen. Engpässe bestehen u. a. bei Elektroniker*innen/Automatisierungstechniker*innen (mit Kenntnissen in SPS-Programmierung), Mechatroniker*innen, Industriemechaniker*innen, IT-Kräften und Berufskraftfahrer*innen, aber auch bei Anlagenführer*innen, Teigmacher
*innen und Schichtführer*innen. Besonders schwierig gestaltet sich die Personalsuche für Betriebe in Regionen mit niedrigen Arbeitslosenquoten und starker Konkurrenz um Arbeitskräfte durch andere Industrieunternehmen.

Betrachtet man allein die bloße Zahl an offenen Stellen, die auf den Websites von Filial- und Handwerksbäckereien veröffentlicht werden, scheint der Fachkräftemangel das Bäckerhandwerk stärker zu betreffen als Lieferbäckereien. Bei der Bäckerei Junge beispielsweise gab es im Februar 2025 mehr als 300 offene Stellen, bei der Bäckerei Wünsche mehr als 200 und bei Malzers rund 150. In Filial- und Handwerksbäckereien betrifft der Mangel vor allem den Verkaufsbereich, er ist aber auch in der Produktion (Bäcker*innen und Konditor*innen, Teigmacher*innen) und bei Lieferwagen- und Lkw-Fahrer*innen zu beobachten.

Folgen des Personal- und Fachkräftemangels
Interviewte aus der Industrie haben berichtet, dass der Mangel an Arbeitskräften und Personalengpässe zu Verzögerungen in Arbeitsabläufen führt, er könne auch Qualitätsverluste verursachen.

Als Folge des Mangels können viele Verkaufsstellen des Bäckerhandwerks nur in reduzierter Besetzung öffnen. Dadurch erhöht sich die Belastung des vorhandenen Personals, die etwa in Überstunden, hohen Krankenständen oder sinkender Arbeitszufriedenheit zum Ausdruck kommt. Bei ganz akuten Personalengpässen müssen Beschäftigte auch „aus dem frei" einspringen oder ihren Urlaub ab- oder unterbrechen (siehe ausführlich Kapitel 7.2).

Laut Aussagen von Interviewten können sich die Personalengpässe im Bäckerhandwerk negativ auf den Kundenservice auswirken. Sie haben auch Auswirkungen auf das Warenangebot und die Produktvielfalt. Es wurden Fälle berichtet, in denen das Sortiment und die Frequenz der (täglichen) Belieferung von Filialen aufgrund von Engpässen in der Produktion und in der Logistik reduziert werden mussten.

Viele Bäckereifilialen haben aufgrund des Personalmangels im Verkauf nur eingeschränkt geöffnet oder arbeiten mit verkürzten Öffnungszeiten – etwa bis 13 oder 16 Uhr statt bis 18 oder 20 Uhr. Die Erfahrungen variieren je nach Betrieb. Unregelmäßige und kurzfristig geänderte Öffnungszeiten erschweren die Planbarkeit sowohl für Beschäftigte als auch für Kund*innen. In einigen Fällen müssen Filialen temporär für mehrere Wochen geschlossen werden, in besonders gravierenden Fällen werden Standorte aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels dauerhaft aufgegeben.

Insgesamt wird der Mangel von einigen Gesprächspartner*innen als größtes Geschäftsrisiko für die Zukunft eingeschätzt. In Betrieben mit einem hohen Anteil rentennaher Beschäftigter dürfte sich die Situation in den nächsten Jahren verschärfen (siehe auch Destatis 2025).

Gründe für den Personal- und Fachkräftemangel

Die Gründe für den Personal- und Fachkräftemangel im Backgewerbe sind vielfältig. Einer der Hauptgründe ist, dass sich immer weniger junge Menschen für eine Ausbildung im Backgewerbe entscheiden (siehe unten). Andererseits führen der demografische Wandel und die Neigung junger Menschen, ein Studium einer betrieblichen Ausbildung vorzuziehen, zu einer generell sinkenden Zahl an potenziellen Arbeitskräften (z. B. Bellmann/Fitzenberger 2021).

Mit Blick auf den industriellen Teil des Backgewerbes wird die Lage dadurch erschwert, dass die Betriebe oft als weniger attraktive Arbeitgeber des verarbeitenden Gewerbes wahrgenommen werden. Häufig sind sie im ländlichen Raum angesiedelt, die Produktionsabläufe sind stark durch Schichtarbeit (inkl. Wochenendarbeit) geprägt, und das Lohnniveau für Auszubildende und Fachkräfte ist im Vergleich zu anderen Industriezweigen (wie Automobilindustrie, Metall- und Elektroindustrie, Maschinenbau, Milchindustrie) niedriger.

Zudem betrachten potenzielle Bewerber*innen industrielle Bäckereien seltener als moderne, hochtechnisierte Industrieunternehmen, die vielfältige Betätigungsfelder in technischen, ingenieurwissenschaftlichen oder kaufmännischen Bereichen bieten. Stattdessen dominiert in der Wahrnehmung häufig das traditionelle, vom Bäckerhandwerk geprägte Image der Branche.

Unattraktiv erscheint das Bäckerhandwerk für potenzielle Arbeitskräfte u. a. wegen der hohen Belastung, aus ihrer Sicht ungünstiger Arbeitszeiten und begrenzter Verdienst- sowie Karrieremöglichkeiten (siehe auch TK-Report 2023).

Betriebliche Ausbildung

Ein potenzieller Weg der Fachkräftesicherung ist die Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchskräften.

Typische Ausbildungsberufe in Lieferbäckereien und großen Filialbäckereien mit industrieller Produktion sind z. B. Fachkraft für Lebensmitteltechnik, Maschinen- und Anlagenführer*in, Fachkraft für Lagerlogistik, Mechatroniker*in, Industrieelektriker*in (Fachrichtung Betriebstechnik), Elektroniker*in, Industrieschlosser*in, Industriemechaniker*in, Süßwarentechnologe*in oder Berufskraftfahrer*in.

Neben diesen gewerblich-technisch orientierten Berufen wird auch in kaufmännisch-administrativen Berufen wie Industriekaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Büromanagement, Kaufmann/-frau im E-Commerce bzw. für Marketingkommunikation, Kaufmann/-frau für Digitalisierungsmanagement, Fachinformatiker*in oder IT-System-Elektroniker*in ausgebildet.

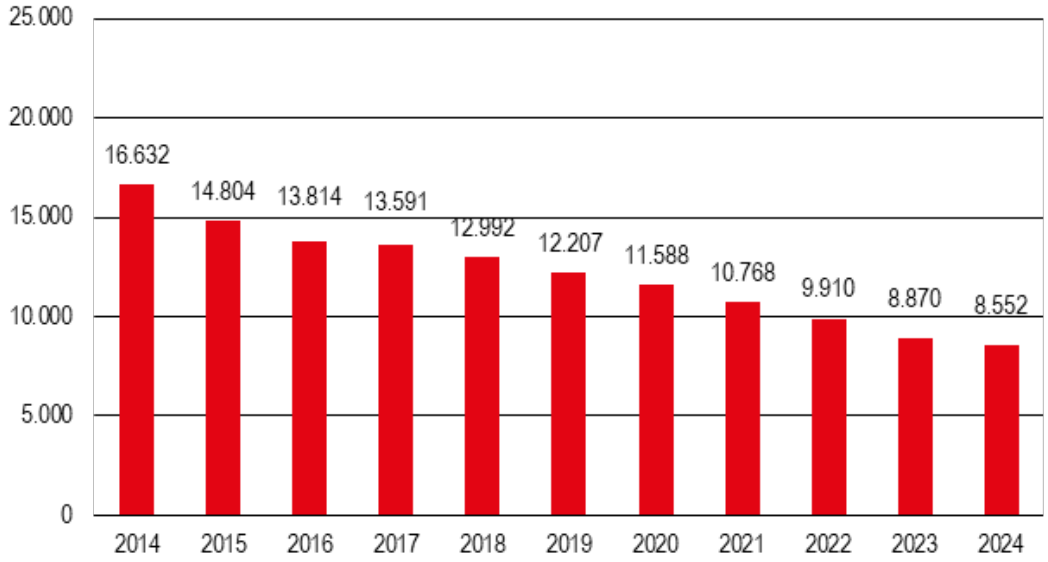
Im klassischen Bäckerhandwerk gibt es drei typische Ausbildungsberufe mit einer Ausbildungszeit von in der Regel jeweils drei Jahren): Bäcker*in und Konditor*in sowie Fachverkäufer*in im Lebensmittelhandwerk Fachrichtung Bäckerei bzw. Konditorei (kurz: Bäckereifachverkäufer*in). Auf Anfrage wird auch in Berufen wie Elektriker*in oder Kaufmann/-frau für Büromanagement ausgebildet.

In manchen Betrieben des Backgewerbes wird darüber hinaus ein duales oder triales Studium (Handwerksmanagement (B. A.): Ausbildung, Meister und Bachelor of Arts; Ausbildungsdauer: 4,5 Jahre) angeboten.

Langfristig starker Rückgang der Zahl der Auszubildenden

Aktuelle Daten der Beschäftigungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit zeigen, dass die Zahl der Auszubildenden im Backgewerbe insgesamt in den letzten Jahren stark zurückgegangen ist (Abbildung 48). Allein seit 2014 hat sich die Zahl der Auszubildenen im Backgewerbe fast halbiert (–49 Prozent), 2024 wurden 8.500 Auszubildende gezählt. Der Rückgang hat sich im letzten Jahr abgeschwächt. 59 Prozent der Auszubildenden sind Frauen.

Abbildung 48: Anzahl der Auszubildenden im Backgewerbe (2014–2024)

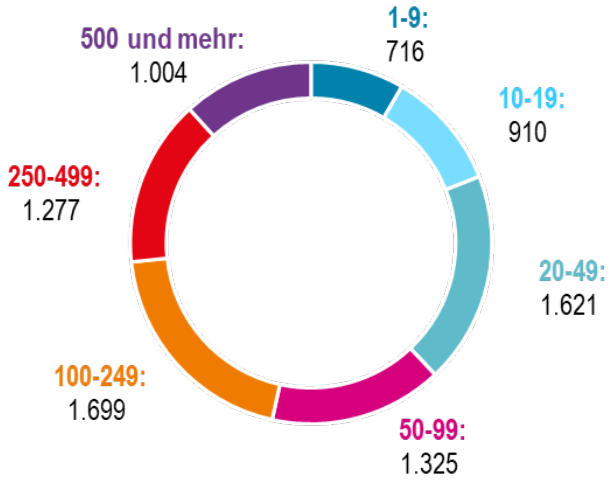


Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Die Verteilung der Auszubildenden nach Betriebsgrößenklassen ist insgesamt relativ ausgewogen (Abbildung 49), nur auf die Größenklassen 1 bis 9, 10 bis 19 sowie 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte entfallen mit jeweils rund 710, 910 und 1.000 Personen im Schnitt weniger Auszubildende. Die übrigen vier Betriebsgrößenklassen bilden jeweils zwischen etwa 1.300 und 1.700 Menschen aus.

Somit sind in den rund 8.000 kleinen und mittleren Unternehmen des Backgewerbes 6.300 Auszubildende tätig, d. h. durchschnittlich 0,8 Auszubildende pro Betrieb. In den 1.300 Großbetrieben mit 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten machen 2.300 Menschen eine Ausbildung, d. h. 17 Auszubildende pro Betrieb.

Abbildung 49: Anzahl der Auszubildenden im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen (2024)



Anmerkungen: Basis für Betriebsgrößenklassen: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Die Ausbildungsquote – gemessen an der Anzahl der sich in Ausbildung befindenden Beschäftigten im Verhältnis zur Gesamtzahl aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten – liegt in kleinen und mittleren Unternehmen bei 4,5 Prozent und in Großunternehmen bei 3,7 Prozent. Dies deutet darauf hin, dass kleine und mittlere Betriebe trotz geringerer absoluter Ausbildungszahlen im Verhältnis zu ihrer Belegschaft etwas stärker in die Ausbildung investieren als große Unternehmen. Im gesamten Backgewerbe beläuft sich die Ausbildungsquote auf 4,3 Prozent – zu Beginn der 2000er Jahre lag sie noch deutlich im zweistelligen Bereich (siehe z. B. Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009).

Zahl der Auszubildenden im Bäckerhandwerk 2024 wieder gestiegen
Nach Angaben des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks ist die Zahl der Auszubildenden im Bäckerhandwerk im vergangenen Jahr

wieder auf 11.000 Auszubildende angestiegen, das sind rund 1.000 Auszubildende mehr als im Jahr 2023 (Kalmer 2025a, 2025b; ZV 2024).[18]

Sechs von zehn Auszubildenden des Bäckerhandwerks entscheiden sich für eine Ausbildung zum/zur Bäckereifachverkäufer*in (Zahlen für 2023 nach ZV 2024). Nach Angaben des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks stieg die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge zwischen Januar und September 2024 um rund 1.000 auf etwa 6.400. Auffallend stark war der Zuwachs im Fachverkauf, ca. 4.400 Personen starteten hier eine Ausbildung (+23 Prozent gegenüber dem Vorjahr). Die Zahl der Ausbildungsverträge für Bäcker*innen stieg um 11 Prozent auf rund 2.000 (Lorenz 2025).[19]

Gründe für den Anstieg sind u. a. in verbesserten tariflichen Ausbildungsbedingungen, erfolgreichen Mobilisierungsstrategien und in einer verstärkten Nutzung der Möglichkeiten des Fachkräfteeinwanderungsgesetztes zur Rekrutierung von Auszubildenden in Drittstaaten (siehe unten) zu sehen. Ob dies bereits eine nachhaltige Trendwende signalisiert, bleibt abzuwarten. Nach wie vor gibt es viele freie Ausbildungsstellen im Bäckerhandwerk und die Zahl vorzeitig aufgelöster Ausbildungsverträge ist weiterhin hoch.

Nach statistischen Daten des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks lag die jährliche Vertragslösungsquote im Bereich der Ausbildung zum/zur Bäckereifachverkäufer*in in den Jahren 2018 bis 2023 zwischen 25 und 29 Prozent, bei Bäckerlehrlingen betrug sie jeweils zwischen 18 und 23 Prozent. Das Bundesinstitut für Berufsbildung weist höhere Lösungsquoten aus. Bei Auszubildenden zum/zur Bäcker*in lagen sie 2021, 2022 und 2023 jeweils bei über 42 Prozent, bei Auszubildenden zum/zur Fachverkäufer*in im Lebensmittelhandwerk (alle Fachrichtungen zusammengenommen) bei jeweils mehr als 48 Prozent (BIBB 2024a, 2024b).

Gründe für den Rückgang der Ausbildungszahlen über viele Jahre

Die langfristige Abnahme der Ausbildungszahlen kann vor allem auf den Rückgang der Zahl der Bewerber*innen um einen Ausbildungsplatz und fehlende (geeignete) Bewerbungen, aber auch auf die abnehmende Zahl der Betriebe – und damit der potenziellen Ausbildungsbetriebe – zurückgeführt werden. Dies gilt vor allem für die Betriebe des Bäckerhandwerks, das

18 Aufgrund unterschiedlicher Erfassungsmethoden und Branchenzuschnitte unterscheiden sich die Statistikdaten der Bundesanstalt für Arbeit und des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks (siehe Kapitel 1).

19 Die Daten basieren auf Angaben des Bundesinstituts für Berufsbildung. In anderen Meldungen wurden leicht abweichende Zahlen veröffentlicht. Danach betrugen im Berichtsjahr 2024 die Zuwächse in der Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge 17 Prozent bei Bäckereifachverkäufer*innen und 11 Prozent bei Bäcker*innen (ZV 2025a).

über viele Jahrzehnte die Fachkräfte der Branche ausgebildet hat. Die Zahl der Ausbildungsstätten im Beruf Bäcker*in betrug nach Daten des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks zum 31. Dezember 2023 insgesamt ca. 2.300, zum/zur Bäckereifachverkäufer/-in bildeten 2023 insgesamt ca. 2.500 Betriebe aus (ZV 2024).

Die abnehmende Zahl der Betriebe des Bäckerhandwerks hat auch Auswirkungen auf die Personalsituation in der Brot- und Backwarenindustrie, die in der Vergangenheit viele ihrer Fachkräfte im Handwerk rekrutiert hat. Damit „versiegt" das Bäckerhandwerk immer mehr als Fachkräftequelle für die Industrie (Stracke 2022).

Eine weitere Erklärung für den langfristigen Rückgang der Ausbildungszahlen in der Branche insgesamt kann auch im zurückhaltenden Engagement einiger Industriebetriebe im Ausbildungsbereich gesehen werden. Eigene Recherchen im Rahmen der vorliegenden Studie zufolge hat Harry-Brot ca. 200 Auszubildende, Coppenrath und Wiese rund 70, Aryzta fast 60, Bonback und Lieken jeweils ca. 30, während beispielsweise Bäckerbub nach Auskunft von Interviewten gar keine Auszubildenden hat.

Doch auch für die genannten Betriebe wird es zunehmend schwieriger, Auszubildende für den gewerblich-technischen Bereich zu gewinnen. Interviewten zufolge haben einige Betriebe in den letzten Jahren zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen und die Bedingungen verbessert. Größere Unternehmen setzen dabei u. a. auf Azubi-Coaches, Lernwerkstätten oder standortübergreifende Einsätze. In einigen Fällen werden kostenlose Nachhilfelehrer*innen zur Verfügung gestellt.

Aus der Industrie wurde auch berichtet, dass manchen jungen Menschen, die sich nicht zutrauen, eine Ausbildung als Fachkraft für Lebensmitteltechnik zu absolvieren, angeboten wird, zunächst eine zweijährige Ausbildung zum/zur Maschinen- und Anlagenführer*in zu durchlaufen und dann im dritten Jahr optional eine Ausbildung als Fachkraft für Lebensmitteltechnik anzuschließen.

Übernahmen nach der Ausbildung

Sowohl in der Brot- und Backwarenindustrie als auch im Bäckerhandwerk werden Auszubildende nach bestandener Abschlussprüfung (mit gewissem Notenschnitt) in der Regel übernommen, sofern sie sich nicht für einen anderen Berufsweg entscheiden. Häufig erfolgt die Übernahme zunächst befristet für ein oder zwei Jahre. Wesentliche Punkte dazu sind in den Tarifverträgen geregelt.

Zu den Übernahmequoten im Backgewerbe liegen keine statistischen Zahlen vor, in Deutschland liegt die Übernahmequote von Auszubildenden über alle Branchen hinweg bei 77 Prozent (Zahlen für 2023) (IAB 2024).

Erweiterung des Suchradius bei der Rekrutierung von Auszubildenden

Immer mehr Betriebe des Backgewerbes zeigen sich mittlerweile offener gegenüber Auszubildenden, die in Bezug auf schulische Leistungen oder handwerkliche Fähigkeiten nicht die idealen Voraussetzungen mitbringen.

Um die Personal- und Fachkräftelücke zumindest in Teilen zu schließen, haben einige Handwerks- bzw. Filialbetriebe ihren Suchradius für Auszubildende – unter Nutzung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes – räumlich auf andere Regionen, sogar andere Länder und Kontinente ausgeweitet. Populär sind Strategien zur Anwerbung von potenziellen Auszubildenden in Drittstaaten, etwa in Vietnam, Marokko, Tunesien, Indonesien, Malaysia oder auf den Philippinen – wie sie beispielsweise die Bäckerei Grobe (Dortmund), die Bäckerei Behmer (Düsseldorf), die Wiener Conditorei Caffeehaus (Berlin) und viele weitere Bäckereien verfolgen (Eberl 2025; Herr 2025; RTL West 2024).

Typischerweise läuft das Prozedere wie folgt ab: In Zusammenarbeit mit Agenturen, beispielsweise in Vietnam, wird vor Ort gezielt nach geeigneten Kandidat*innen für eine Ausbildung etwa zum/zur Bäckereifachverkäufer*in gesucht. Diese erwerben in Sprachschulen in ihrem Heimatland zunächst Deutschkenntnisse bis zum B1-Sprachniveau. Anschließend absolvieren sie in Deutschland eine Vorbereitung in einer überbetrieblichen Bildungseinrichtung, wo sie sowohl berufspraktische Fähigkeiten erlernen als auch ihre Deutschkenntnisse auf B2-Niveau verbessern (siehe z. B. Lorenz 2024; Handwerkskammer Südthüringen 2024).

Positive Erfahrungen mit Auszubildenden aus Südostasien

Laut Interviewten sind die Erfahrungen mit Auszubildenden aus Südostasien überwiegend positiv. Die angeworbenen jungen Menschen gelten als motiviert und engagiert, müssen jedoch mit der Herausforderung umgehen, Familie und Freunde in der Heimat zurückzulassen. Eine der größten Hürden zu Beginn der Ausbildung in Deutschland ist oft die Sprachkompetenz sowie die kulturelle Eingewöhnung.

Viele Betriebe unterstützen den Prozess mit Willkommens- und Sprachkursen oder stellen Arbeitswörterbücher zur Verfügung. Zudem gibt es häufig eine Ansprechperson, die in vertrauter Sprache bei alltäglichen Fragen hilft – sei es bei Behördengängen, der Nutzung des ÖPNV oder organisatorischen Themen wie Handyverträgen und der räumlichen Orientierung zwischen Unterkunft und Arbeitsplatz. Dies erfordert umfassende Vorbereitung, einschließlich Schulungen für Führungskräfte.

In der Regel stellen Ausbildungsbetriebe möblierte Unterkünfte bereit, deren Miete meist von den Auszubildenden selbst getragen wird – teilweise mit finanzieller Unterstützung durch den Betrieb oder die Kommune, die in

manchen Fällen auch Wohnheimplätze anbieten. Manche Auszubildende bekommen daher auch eine höhere Vergütung bzw. können über Prämiensysteme, die an Leistung und Zuverlässigkeit gekoppelt sind, ein höheres Einkommen erzielen.

Berichte von Interviewten über Neiddebatten innerhalb der Belegschaften gibt es kaum, stattdessen wird die Entlastung durch die neuen Kolleg*innen meist positiv aufgenommen. Gesprächspartner*innen sehen einen hohen Bedarf an mehr bezahlbarem Wohnraum, beispielsweise in Form von Wohnheimen für Auszubildende.

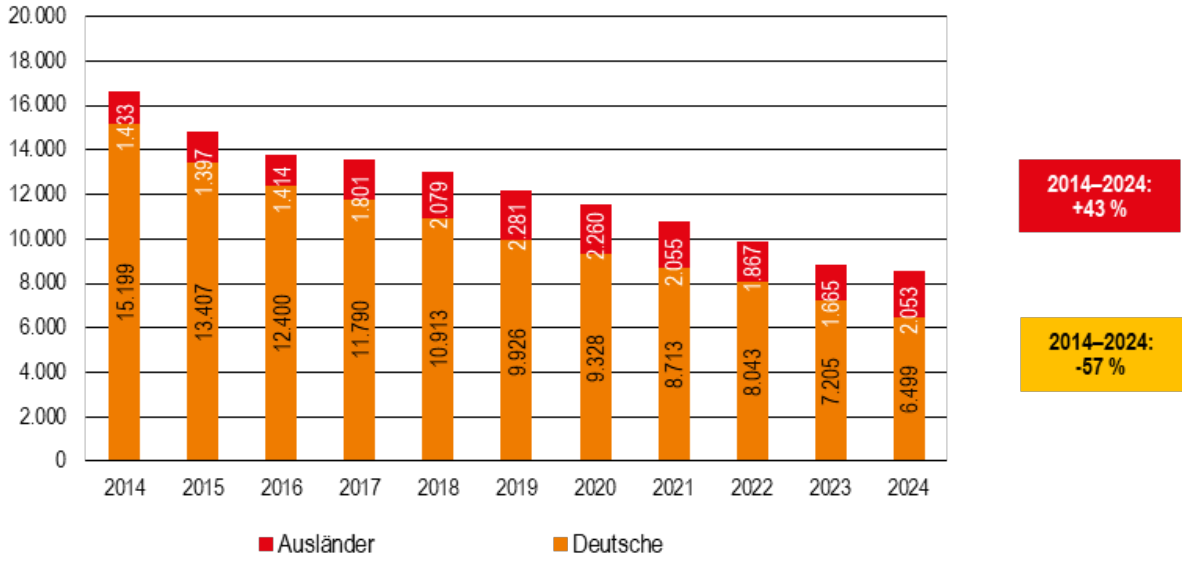
Zwischen 2021 und 2023 kamen laut dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge rund 6.000 Vietnames*innen zur Ausbildung nach Deutschland – über das Bäckerhandwerk hinaus (Neuhaus 2024). Recherchen anderer Studien zeigen, dass viele von ihnen erhebliche Summen für die Vermittlung durch die Agentur, Sprachkurse, Visa und Reisen aufbringen müssen. In Vietnam nehmen Familien dafür oft hohe Kredite auf, was die Auszubildenden unter erheblichen Druck setzt – mitunter so stark, dass sie in Deutschland auch prekäre Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen (Neuhaus 2024; Voigtländer 2024).

Nach Einschätzung von NGG-Expert*innen ist davon auszugehen, dass es private Vermittlungsagenturen gibt, die von fragwürdigen, teils kriminellen Geschäftsmodellen profitieren. Deshalb seien verstärkte staatliche Kontrollen erforderlich.

Steigender Anteil von Migrant*innen unter den Auszubildenden

Die verstärkten Anstrengungen von Betrieben des Backgewerbes, im Ausland Auszubildende anzuwerben, spiegeln sich zwar nicht direkt in den Daten der Bundesanstalt für Arbeit wider. Die Statistik zeigt aber, dass die Anzahl der Migrant*innen unter den Auszubildenden zwischen 2016 und 2019 von 1.400 auf knapp 2.300 angestiegen ist. Danach hat sie sich zwar (auch coronabedingt) auf weniger als 1.700 im Jahr 2023 verringert, im Jahr 2024 ist sie wieder auf mehr als 2.000 Personen gewachsen (Abbildung 50).

Abbildung 50: Anzahl der Auszubildenden aus Deutschland und aus dem Ausland im Backgewerbe (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Bei sinkenden Auszubildendenzahlen insgesamt hat sich der Anteil dieser Gruppe damit erhöht. Inzwischen sind fast ein Viertel der Auszubildenden im Backgewerbe Migrant*innen (24 Prozent); vor zehn Jahren waren es weniger als 9 Prozent.

Neun von zehn Auszubildenden mit ausländischem Pass besitzen die Staatsangehörigkeit eines Drittstaates außerhalb der EU (88 Prozent), beispielsweise aus Südostasien, Zentralasien oder der Ukraine. Die Statistik der Bundesanstalt für Arbeit gibt allerdings nur Hinweise auf die Nationalität. Es werden keine Informationen darüber gegeben, ob die Personen vor ihrer Ausbildung bereits in Deutschland lebten.

Verkürzung der Ausbildungszeiten im Bäckerhandwerk?

Um die Ausbildung im Bäckerhandwerk attraktiver zu machen und den Nachwuchs schneller in die Berufspraxis zu integrieren, wird auf betrieblicher und auf Verbandsebene eine Verkürzung der Ausbildungszeiten diskutiert. So schlägt der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks vor, die Ausbildung zur Bäckereifachverkäufer*in neben der regulären dreijährigen Variante auch in einer zweijährigen Version anzubieten. Auszubil-

dende könnten dann zwischen beiden Varianten wählen (Lorenz 2024). Aus Arbeitgebersicht wäre auch eine „Art Grundausbildung von zwei Jahren“ mit anschließenden Spezialisierungen eine sinnvolle Option (Girwert 2025).

In der Praxis existieren bereits ähnliche Ansätze. Für eine Ausbildung im Verkaufsbereich etwa bei der Markt-Bäckerei bietet der Edeka-Verbund zwei Varianten zur Auswahl an: eine zweijährige Ausbildung zum/zur Verkäufer*in Fachrichtung Bäckerei oder die klassische dreijährige Ausbildung zum/zur Fachverkäufer*in im Lebensmittelhandwerk Fachrichtung Bäckerei. Nach der Ausbildung zum/zur Verkäufer*in besteht die Möglichkeit, ein weiteres Jahr anzuhängen und die Ausbildung zur Kauffachkraft im Einzelhandel zu absolvieren (Markt-Bäckerei 2024).

Darüber hinaus werden in einigen Filialbäckereien im Verkaufsbereich Ausbildungsmodelle der Systemgastronomie präferiert, die andere Ausbildungsschwerpunkte vorsehen. Die Konditorei Junge mit starker Ausrichtung auf das Cafégeschäft beispielsweise legt den Fokus auf die Ausbildung zum/zur Fachmann/-frau für Systemgastronomie (3 Jahre) (Junge die Bäckerei 2024b). Die Bäckerei Malzes bietet diese Ausbildung neben den klassischen Ausbildungsberufen an (Malzers 2025c).

Statistiken, die die Verschiebungen bei Ausbildungsschwerpunkten und -zeiten im Bäckerhandwerk verdeutlichen, liegen nicht vor.

Die NGG spricht sich für eine Beibehaltung der dreijährigen Ausbildung aus, weil diese eine höhere Ausbildungsqualität und bessere Zukunftsperspektiven für die Auszubildenden gewährleiste. Eine Verkürzung der Ausbildung auf zwei Jahre könnte dazu führen, dass wichtige Inhalte und Fachkenntnisse nur oberflächlich vermittelt würden. Zudem sieht die NGG das Risiko, dass eine verkürzte Ausbildung zu geringeren Entgelten und schlechteren Arbeitsbedingungen führe, da kürzer ausgebildete Fachkräfte möglicherweise weniger Anerkennung und Aufstiegschancen hätten.

Maßnahmen zur Steigerung der Ausbildungsattraktivität im Bäckerhandwerk

Laut befragten Expert*innen können u. a. die folgenden Aspekte die Rekrutierung und Bindung von Auszubildenden im Bäckerhandwerk attraktiver gestalten:

- tarifliches/übertarifliches Entgelt
- Prämiensysteme, etwa Anerkennungsprämien für gute schulische Leistungen oder gut geführtes Berichtsheft
- abwechslungsreiche Aufgaben
- flexible Arbeitszeiten
- Fahrkostenzuschüsse
- Unterstützung bei der Prüfungsvorbereitung

- Nachhilfeangebote
- Willkommenskultur, Welcome-Days (mit Kennenlernaktivitäten und weiteren Aktionen wie eine Barista-Schulung)
- Ausbilder*in jeder Filiale und jeder Abteilung
- ständige Ansprechpartner*innen, offenes Ohr für Ideen und Probleme
- gemeinsame Aktivitäten und Events (wie Baumpflanzaktion, gemeinsames Grillen, Graffiti-Aktion, Fahrten zu Messe und Freizeitparks, Nacht der Ausbildung)
- Entwicklungs- und Karrierechancen

Zahleiche im Rahmen der vorliegenden Studie analysierte Filialbäckereien kommunizieren solche Punkte offensiv nach außen und setzen sie auch um.

Ein möglicher Weg, die Attraktivität einer Ausbildung im Bäckerhandwerk zu steigern und flexibel die verschiedenen Lebenslagen der potenziellen Bewerber*innen zu berücksichtigen, kann darüber hinaus eine Berufsausbildung in Teilzeit sein, wie sie beispielsweise von der Bäcker-Innung Rhein-Ruhr angeboten wird (Duwendag 2024).

Praxisbeispiele sind etwa Krohn's Backstube (Haseldorf) oder die Bäckerei Lange (Salzkotten) (ZV 2025b; Bäckerei Lange 2025). Letztere bietet jungen Müttern die Möglichkeit einer Teilzeitausbildung mit 30 Stunden pro Woche an.

Ein Beispiel dafür, wie geänderte Öffnungszeiten die Attraktivität als Ausbildungsbetrieb steigern können, liefert die Bäckerei Till und Brot (Freiburg). Dort öffnet die Verkaufsstelle um 11 Uhr. Die ersten Bäcker beginnen ihre Arbeit daher erst zwischen 6 und 7 Uhr, zudem bleibt die Bäckerei sonntags und montags komplett geschlossen. Nach eigener Auskunft übersteigt die Zahl der Bewerbungen das Angebot an Ausbildungsstellen deutlich (Bockholt 2024; Cabanis 2025).

Modernisierung der Ausbildungsverordnung und Anstieg der Vergütung

Um die Ausbildung im Bäckerhandwerk attraktiver zu gestalten und mehr Nachwuchs zu gewinnen, wird von interviewten Expert*innen ein Wandel in der Berufsorientierung gefordert. Gymnasien sollten handwerkliche Ausbildungsberufe stärker in den Fokus rücken, und auch Studienabbrecher sollten als Zielgruppe noch stärker angesprochen werden.

Zudem bedarf es Expert*innen zufolge einer Modernisierung der Ausbildungsverordnung, da die aktuellen Berufsprofile nicht mehr den heutigen Anforderungen entsprechen. Tätigkeiten im Bäckerhandwerk (Verkauf und Produktion) sind komplexer geworden – von Mittagsangeboten und Kaffeespezialitäten bis hin zu einer breiteren Produktpalette. Gleichzeitig spielt

moderne Technik eine größere Rolle, etwa durch IT-gestützte Rezepterstellung und -verwaltung oder digitale Berichtshefte, die per App geführt werden. Interviewte sprechen sich daher dafür aus, Berufsbilder aus dem Bereich der Systemgastronomie in die Verordnung aufzunehmen.

Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks hat zuletzt seine Öffentlichkeitsarbeit und seine Nachwuchsinitiativen verstärkt – etwa im Rahmen der Kampagne „Back Dir Deine Zukunft“ (ZV 2025c). Auf der Website der Nachwuchskampagne ist u. a. ein Stellenportal zu finden. Seit Anfang 2025 steht Auszubildenden über die Website auch ein digitaler „Azubi Campus“ zur Verfügung – als Unterstützungsangebot zur Vorbereitung auf Prüfungen. Nutzer*innen können u. a. auf zahlreiche Lern- bzw. Erklärvideos zugreifen. Es wird auch eine App angeboten, um das Berichtsheft digital zu führen und zu verwalten.

Darüber hinaus haben der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks und NGG Anfang 2025 einen neuen Tarifvertrag für die Auszubildenden des Bäckerhandwerks abgeschlossen, der eine schrittweise Erhöhung der Ausbildungsvergütungen vorsieht (NGG 2025):

- ab 1. März 2025: 1.020 Euro im ersten Ausbildungsjahr, 1.090 Euro im zweiten Jahr, 1.230 Euro im dritten Jahr (jeweils brutto/Monat)
- ab 1. März 2026: Erhöhung um jeweils 50 Euro auf 1.070 Euro, 1.140 Euro bzw. 1.280 Euro (jeweils brutto/Monat)
- Zusätzlich kann die Vergütung in Höhe der Kosten für ein ÖPNV-Ticket umgewandelt werden.

Rekrutierung von Fachkräften und angelernten Kräften

Auch bei der Rekrutierung von Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung und angelernten Kräften (ohne Berufsausbildung) spielt die Ausweitung des räumlicher Suchradius eine zunehmende Rolle. Dies gilt in besonderer Weise für das Bäckerhandwerk, aber auch für die Brot- und Backwarenindustrie.

Migrant*innen als wichtige Zielgruppe

Nach wie vor ist bei vielen Betrieben der Such- bzw. Beschaffungsradius bei der Personalgewinnung auf die jeweilige Region beschränkt. Angesichts des begrenzten regionalen Fachkräftereservoirs hat sich bei einigen Betrieben in den letzten rund zehn Jahren eine überregionale Ausrichtung bei der Personalsuche etabliert – vor allem in größeren und grenznahen Betrieben sogar über Landesgrenzen hinweg.[20] Vertreter*innen der Brot- und Backwarenindustrie haben berichtet, dass Arbeitskräfte in Drittstaaten wie Ägypten oder Indien angeworben werden.

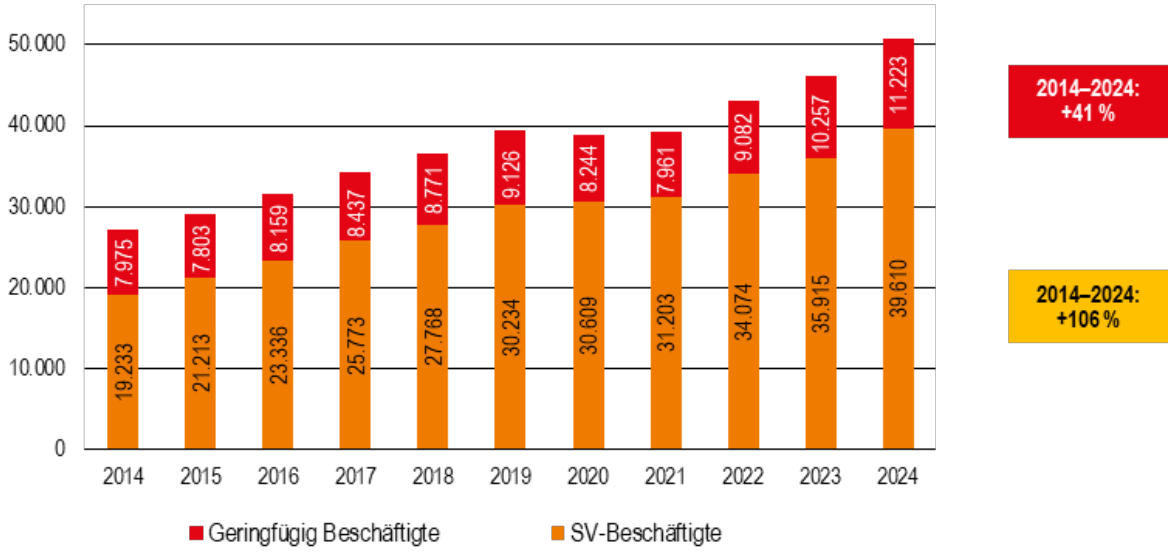
20 In Deutschland rekrutieren über alle Branchen hinweg nur sechs Prozent der Betriebe aktiv Fachkräfte im Ausland (Zimmermann 2024).

Statistisch lässt sich dieser Trend nicht eindeutig belegen, die Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit veranschaulicht jedoch, dass Migrant*innen bzw. Beschäftigte mit ausländischem Pass (inklusive Geflüchteten) in den vergangenen Jahren immer stärker als Zielgruppe bei der Personalrekrutierung in den Blick genommen und eingestellt wurden (Abbildung 51). Die Statistik gibt nur Hinweise auf die Nationalität der Beschäftigten, es ist nicht ersichtlich, ob die Migrant*innen vor Aufnahme der Tätigkeit im Backgewerbe bereits in Deutschland lebten.

Seit 2014 hat sich die Anzahl in Deutschland beschäftigter Ausländer*innen im Backgewerbe fast verdoppelt (2014: 27.000; 2024: 51.000). 8 von 10 Ausländer*innen sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt (78 Prozent), 22 Prozent sind in Minijobs tätig. Gewachsen ist vor allem die Zahl der Ausländer*innen in sozialversicherungspflichtigen Jobs von 19.200 auf 39.600, ein Plus von 106 Prozent. Die Zahl der Minijobber*innen nahm um 41 Prozent zu von 8.000 auf 11.200 (Abbildung 51).

Unter den 51.000 Beschäftigten mit ausländischem Pass befinden sich rund 19.000 EU-Ausländer*innen (+8.500 seit 2014) und rund 32.000 Personen aus Drittstaaten (+15.000 seit 2014), inklusive Geflüchteten aus der Ukraine, Asien und Afrika sowie Arbeitskräften aus Südamerika.

Abbildung 51: Anzahl von Beschäftigten im Backgewerbe mit ausländischem Pass nach Art der Beschäftigung (2014–2024)



Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Die Zahlen deuten darauf hin, dass Beschäftigte mit ausländischem Pass vor allem in reguläre (längerfristige) Arbeitsverhältnisse eingebunden werden, die eine stärkere berufliche Integration und eine stabilere Beschäftigungssituation ermöglichen.

Vielfältige Rekrutierungsstrategien: Quereinsteiger*innen, digitale Kanäle und neue Ansätze

Speziell im Bäckerhandwerk zählen Quereinsteiger*innen und Teilzeitkräfte bereits seit Langem zu den zentralen Zielgruppen in der Personalrekrutierung, vor allem für den Verkaufsbereich in Bäckereifilialen. Die betrieblichen Erfahrungen mit Blick auf Arbeitsmoral und Leistungsbereitschaft der neu eingestellten Arbeitskräfte sind sehr unterschiedlich, die Fluktuation bleibt insgesamt hoch.

Was die Rekrutierungskanäle im Backgewerbe insgesamt angeht, gehören Social Media, Jobportale, Messeauftritte und Infobörsen für viele (größere) Betriebe zum Standard, um gezielt Arbeitskräfte zu suchen. Die meisten (größeren) Betriebe haben eine umfassende Onlinepräsenz (mit eigenen Stellenbörsen, Karriere- und Ausbildungsportalen oder kurzen

Filmbeiträgen auf den Firmenwebsites) aufgebaut und ihre Aktivitäten bei der Nutzung von digitalen Kommunikationskanälen verstärkt, die junge Menschen bevorzugen. Dazu gehören beispielsweise kurze Videoclips, die Beschäftigte und Auszubildende bei der Arbeit zeigen.

Klassische Medien (wie Stellenanzeigen in lokalen Zeitungen) haben eine abnehmende Bedeutung. Gerade für Bäckereifilialen haben „Mund-zu-Mund-Propaganda“ (private Kontakte und Weitergabe von Informationen) und Aufsteller und Plakate im Schaufenster nach wie vor eine große Relevanz bei der Ansprache von potenziellen Arbeitskräften vor Ort.

Es werden auch neue Formate wie „Speed-Dating“-Tage erprobt, bei denen Interessierte an festen Tagen in Bäckereifilialen vorstellig werden können, ohne zuvor einen offiziellen Bewerbungsprozess durchlaufen zu müssen. Vor Ort stehen Rekrutierungsteams bereit, um Fragen zu beantworten und alle Anliegen der Interessierten zu klären. Der Bewerbungs- und Einstellungsprozess soll dadurch beschleunigt werden („heute bewerben, morgen anfangen“). Manche Unternehmen haben ihre Bewerbungsverfahren zudem so vereinfacht, dass Bewerbungen schnell und unkompliziert über Messengerdienste möglich sind.

Es wurde auch berichtet, dass die Kontakte zu Schulen / Berufsschulen vertieft wurden (z. B. über Ausbildungsbörsen). Expert*innen zufolge liegt nach wie vor Potenzial in der Intensivierung von „Schnuppertagen“ für Schüler, die in dieser Zeit Arbeitsplätze vor Ort kennenlernen („Karrieretage“, „Girls’ Day“, „Boys’ Day“), um die spätere Rekrutierung zu erleichtern.

Insgesamt haben zahlreiche Gesprächspartner*innen betont, dass die betrieblichen Rekrutierungs- und Onboardingstrukturen in jüngster Vergangenheit weiter professionalisiert und die strukturellen und personellen Bedingungen im Bereich Bewerber- und Ausbildungsmanagement verbessert wurden. Für viele Betriebe spielt auch das Thema Inklusion eine wichtige Rolle, um Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt zu integrieren.

Qualifizierung

Angesichts des limitierten Fachkräfteangebots auf dem Arbeitsmarkt ist die bestehende Belegschaft eine zentrale Ressource für die Fachkräftesicherung der Zukunft. Um dieses Potenzial optimal zu nutzen, gewinnen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (Retention) und Qualifizierung insgesamt an Bedeutung.

Unterschiedliche Ansätze in der Praxis

Mit Blick auf den gewerblich-technischen Bereich der Liefer- und der großen Filialbäckereien rücken Ansätze wie Rotationsmodelle, Konzepte zur innerbetrieblichen Wissenssicherung (z. B. Alt-Jung-Arbeitstandems) sowie gezielte Fort- und Weiterbildungsprogramme stärker in den Fokus. Was

das Angebot und die Praxis von Qualifizierungsmaßnahmen angeht, zeigt sich jedoch kein einheitliches Bild – von Betrieb zu Betrieb gibt es hier deutliche Unterschiede.

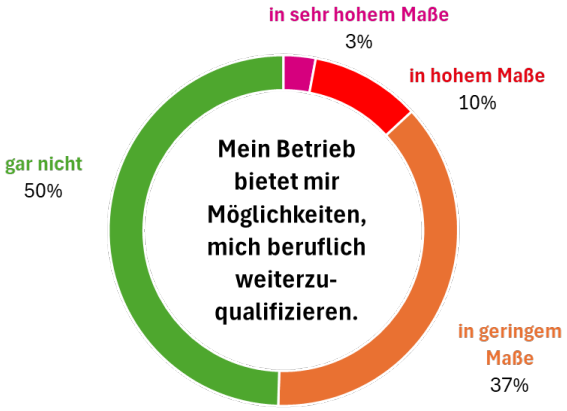
Betriebsräten zufolge ist die Qualifizierung im gewerblich-technischen Bereich in vielen Fällen auf Meister- bzw. Technikerlehrgänge oder auf Einweisungen in die Bedienung neuer Maschinen, Anlagen und EDV-Systeme begrenzt. Schulungen am Arbeitsplatz erfolgen nach Einschätzung von Interviewten häufig als „Learning by Doing“ und weniger auf Basis systematischer Konzepte, auch in Bezug auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen.

Im kaufmännischen-administrativen Bereich besteht die Qualifizierung häufig in Schulungen im Zuge der Einführung neuer EDV-Systeme oder in fachlichen Spezialisierungen, etwa in den Bereichen Controlling, (Online-)-Marketing oder Projektmanagement.

Im Verkaufsbereich in Filialbäckereien beziehen sich die Qualifizierungsangebote und -maßnahmen – über zertifizierte Lehrgänge für Verkaufs- und Filialleiter*innen und verpflichtende Schulungen zu Arbeitssicherheit oder Hygienepraktiken hinaus – in der Regel auf die Einarbeitung neuen Personals und auf Kurse zur Wissensauffrischung. Beispiele sind Verkaufstrainings oder Workshops zur Präsentation der Ware.

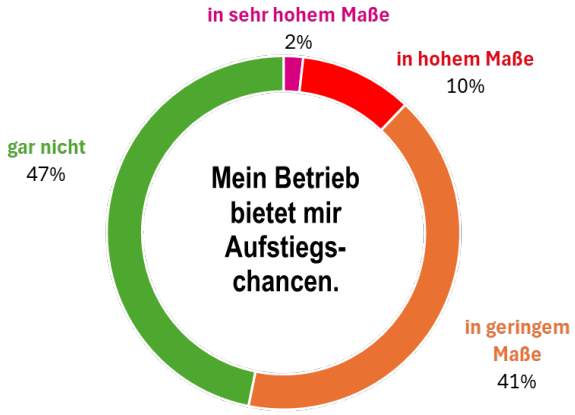
Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung decken sich in weiten Teilen mit den Einschätzungen der interviewten Betriebsräte. Die Hälfte der Befragten hat angegeben, dass betriebliche Qualifizierungsmöglichkeiten vorhanden sind, mehr als ein Drittel sieht dieses jedoch als begrenzt an (Abbildung 52). 50 Prozent sind der Meinung, dass es überhaupt keine Qualifizierungsangebote gibt. Möglicherweise existieren Weiterbildungsoptionen, diese werden jedoch im Betrieb nicht ausreichend kommuniziert. Knapp die Hälfte der Befragten vertritt die Auffassung, dass der Betrieb keinerlei Aufstiegschancen bietet. Nur 12 Prozent sehen Aufstiegschancen in „hohem“ oder „sehr hohem“ Maße (Abbildung 53).

Abbildung 52: Chancen betrieblicher Weiterbildung



Anmerkung: n = 1.074
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Abbildung 53: Betriebliche Aufstiegschancen



Anmerkung: n = 1.066
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

E-Learning und weitere Professionalisierung

In Betrieben des Backgewerbes, die Teil großer Konzerne sind, stehen den Beschäftigten laut deren Websites umfassende Schulungsangebote oder E-Learning-Plattformen zur Verfügung. Auch größere Filialbäckereien haben in den letzten Jahren E-Learning-Plattformen etabliert. Die Bäckerei Heitzmann hat beispielsweise eine zentrale Weiterbildungsplattform „Bä-

ckerei denkt Zukunft“ ins Leben gerufen, die unterschiedliche Lerninhalte enthält.

Ziel ist es, Schulungen nicht nur einmal pro Jahr zugänglich zu machen, sondern das Lernmaterial dauerhaft und in aktualisierter Form bereitzustellen (Heitzmann 2025). Bei der Bäckerei Horsthemke ist E-Learning ein fester Bestandteil der Weiterbildung im Rahmen der hauseigenen Akademie (Bäckerei Horsthemke 2025).

Insgesamt haben viele Betriebe ihre Weiterbildungsangebote in den letzten Jahren weiter professionalisiert und das öffentlich zugängliche Informationsangebot zu individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven im Betrieb erweitert, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Nach Auskunft von Betriebsräten nutzen aber nur wenige Betriebe systematisch Instrumente, um sich einen Überblick über Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten zu verschaffen. Nur wenige nutzen etwa eine Qualifikationsmatrix als Basis für Qualifizierungsmaßnahmen.

Herausforderungen bei der Qualifizierung

Betriebsräte in allen untersuchten Teilbereichen des Backgewerbes haben berichtet, dass trotz zahlreicher betrieblicher Qualifizierungsangebote die Umsetzung häufig auf Hindernisse stoße. Dazu zählen u. a. fehlende zeitliche Freiräume lernbereiter Beschäftigter für Qualifizierung, ein unzureichendes Engagement der Führungskräfte beim Thema Mitarbeiterqualifizierung und eine geringe Bereitschaft von Beschäftigten, entsprechende Angebote wahrzunehmen. Besonders schwierig sei es, Mitarbeiter*innen mit niedriger beruflicher Grundbildung, Lernentwöhnung und negativen Lernerfahrungen für Qualifizierungsmaßnahmen zu motivieren.

Um berufliche Weiterbildung in Betrieben zu fördern und lernbereite Beschäftigte zu unterstützen, hat die NGG im Jahr 2021 das Projekt „Mentoren.Bilden.Zukunft“ ins Leben gerufen, das im Rahmen der nationalen Weiterbildungsstrategie durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird (z. B. NGG 2024a). Im Mittelpunkt des Projektes steht die Qualifizierung von Beschäftigten zu Weiterbildungsmentor*innen und ein kontinuierliches Coaching zu Fragen rund um das Thema Mitarbeiterqualifizierung. Die Mentor*innen analysieren den Weiterbildungsbedarf, identifizieren mögliche Vorbehalte der Beschäftigten und begleiten die Entwicklung sowie Umsetzung passgenauer Qualifizierungsangebote.

Teilqualifizierungen: Berufsbegleitende Qualifizierung für Un- und Angelernte

Vor allem im Verkaufsbereich des Bäckerhandwerks sind viele Quereinsteiger*innen tätig, die über keinen qualifizierten Berufsabschluss verfügen und lediglich eine geringe Neigung haben, eine klassische dreijährige Ausbildung zu absolvieren. Grundsätzlich bieten hier sogenannte Teilqualifizie-

rungen eine Möglichkeit, berufsbegleitend einen Berufsabschluss zu erwerben bzw. nachzuholen und die beruflichen Perspektiven zu verbessern (Kruppe/Lang/Osiander 2024; ZWH 2024a).

Was ist unter Teilqualifizierung zu verstehen?

Teilqualifizierungen stehen für den Qualifizierungs- und Lernprozess einer Teilqualifikation, sie sind abschlussbezogen und beziehen sich auf einen vollständigen Ausbildungsberuf ZWH 2024b). Sie sind primär auf Personen ausgerichtet, die älter als 25 Jahre sind und für die eine klassische Ausbildung oder Umschulung nicht (mehr) in Betracht kommt. Zu dieser Gruppe gehören:

- an- und ungelernte Personen mit mehrjähriger Berufserfahrung
- Personen mit abgebrochener Berufsausbildung oder abgebrochenem Studium
- Personen, die eine ursprünglich erlernte Berufstätigkeit nicht mehr ausüben können/wollen
- Migrant*innen mit teilweiser Anerkennung ihres ausländischen Abschlusses und einschlägiger Expertise und Erfahrung

Für den DGB, die NGG und weitere Einzelgewerkschaften ist es wichtig, dass unter Teilqualifizierungen „abgegrenzte, standardisierte Einheiten (Module) innerhalb einer curricularen Gesamtstruktur eines anerkannten Ausbildungsberufs“ zu verstehen sind, „die sich an betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen ausrichten und inhaltlich sinnvolle Teilmengen eines zugrunde liegenden anerkannten Ausbildungsberufs darstellen“ (DGB 2024a, S. 2). Damit sollten Teilqualifizierungen Bestandteile eines in curricularen Abschnitten unterteilten Ausbildungsberufs sein. Kurzlaufende Qualifizierungsmaßnahmen ohne Ausrichtung auf einen vollqualifizierenden Berufsabschluss sind aus Gewerkschaftssicht nicht gemeint.

Laut der im Rahmen der vorliegenden Studien durchgeführten Beschäftigtenbefragung wären 42 Prozent der 144 befragten angelernte Kräfte bereit, eine berufliche Weiterqualifizierung zu machen, die mit einer Prüfung abgeschlossen wird bzw. zu einem anerkannten Berufsabschluss führt.

Praxisnaher Weg zum Berufsabschluss

Ein Beispiel für ein Teilqualifizierungskonzept ist die „Ausbildung kompakt für Quereinsteiger*innen im Verkauf“, die von der Ersten Deutsche Bäckerfachschule Olpe – Akademie Deutsches Bäckerhandwerk WEST angeboten wird und als Vorbereitungslehrgang auf die Externenprüfung (Abschlussprüfung) dient (Erste Deutsche Bäckerfachschule Olpe 2024).

Zielgruppe sind:

- Personen ohne Berufsabschluss, die aber an einem solchen interessiert sind und nicht die Möglichkeit oder Bereitschaft haben, eine übliche duale Ausbildung im Bäckerhandwerk über drei Jahre zu absolvieren
- Personen mit Berufsabschluss, die seit mindestens vier Jahren nicht mehr im erlernten Beruf arbeiten
- Personen, die eine an- oder ungelernte Tätigkeit ausüben, davon mindestens drei Jahre in einer Bäckerei oder Konditorei

Teilnahmevoraussetzungen sind ein Hauptschulabschluss und mindestens drei Jahre Erfahrung im Verkauf in einer Bäckerei, einer Konditorei oder einem vergleichbaren Unternehmen. Die Qualifizierung dauert insgesamt 160 Stunden (in Teilzeit/berufsbegleitend an zwei Tagen pro Woche à sechs Unterrichtsstunden). Bisher (Stand Februar 2025) haben mehr als 150 Teilnehmern*innen die Kurse besucht und die anschließende Gesellenprüfung erfolgreich bestanden. Da es sich um eine zertifizierte und von der Agentur für Arbeit anerkannte Bildungsmaßnahme handelt, werden die Kosten von dieser übernommen.

Chancen und Bedingungen aus gewerkschaftlicher Sicht

Laut DGB, NGG und weiteren Einzelgewerkschaften gibt es in Deutschland über alle Branchen hinweg gute betriebliche oder regionale Beispiele, wie Erwachsenen über Teilqualifizierungen eine Qualifizierung zum Berufsabschluss ermöglicht werden kann (siehe ausführlich DGB 2024a). Eine zentrale Anforderung aus Gewerkschaftssicht ist jedoch die Abgrenzung zur Erstausbildung, d. h. für junge Menschen unter 25 Jahren sollte der Weg in eine duale Berufsausbildung nach wie vor das primäre Ziel sein. Teilqualifizierungen und Kurzschulungen dürften nicht als schnelle Lösung zur Deckung regionaler oder branchenspezifischer Arbeitskräftebedarfe dienen.

Statt auf die kurzfristige Gewinnung un- und angelernter Arbeitskräfte für eng definierte Aufgaben zu setzen, für die on-the-job trainiert statt qualifiziert wird, müsste der Fokus auf umfassender beruflicher Qualifizierung liegen, um die langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu stärken. Würden Qualifikationsanforderungen so stark reduziert, dass einfache Kompetenzen ausreichten, drohten Dequalifizierung und Entberuflichung. Dies könnte das System der dualen Ausbildung gefährden und einen Anstieg prekärer Beschäftigungsverhältnisse begünstigen.

Nach Forschungsergebnissen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) absolvieren Personen, die in unterschiedlichen Branchen an Teilqualifizierungen teilnehmen, bislang häufig nur ein Modul von mehreren möglichen (Kruppe/Lang/Osiander 2024). Teilqualifizierungen führen

am Ende also nur in wenigen Fällen zu Berufsabschlüssen, für die in der Regel deutlich mehr als zwei Teilqualifizierungen erforderlich sind.

Gleichzeitig legen die Ergebnisse nahe, dass geförderte Teilqualifizierte in permanente Beschäftigung gelangen und verglichen mit nicht-qualifizierten Personen ein höheres Einkommen erzielen können. Laut DGB besteht jedoch nach wie vor ein erhöhtes Risiko, dass einmalig Teilqualifizierte nur in Helfer- und Anlerntätigkeiten und auf niedrigem Einkommensniveau beschäftigt werden (DGB 2024a).

Zentrale Forderungen aus Sicht der Gewerkschaften

Aus Gewerkschaftssicht ist es daher zwingend notwendig, dass sich Teilqualifizierungen von Erwachsenen, die 25 Jahre und älter sind, in Zukunft verbindlich am Ziel des Erwerbs eines Berufsabschlusses orientieren müssten. Dies sei in der aktuellen Förderpraxis noch nicht der Fall. Gefordert wird eine Änderung der Rahmenbedingungen, damit Teilqualifikationen eine nachhaltige Integration in qualifizierte Arbeit ermöglichen, als Nachweis für die Abschlussprüfung dienen und mit hoher Ausbildungsqualität umgesetzt werden könnten (siehe ausführlich DGB 2024a).

Um den Weg zum Berufsabschluss zu erleichtern, seien u. a. zielgerichtete Beratung, betriebliche Unterstützung und finanzielle Sicherheit notwendig. Ein Standardisierungsprozess auf Basis anerkannter Qualitätsstandards sollte bundesweit einheitliche Teilqualifizierungen gewährleisten, wofür das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Empfehlungen erarbeiten sollte. Darüber hinaus müssten die Bundesagentur für Arbeit und die Jobcenter ihre Förderpraxis stärker auf den Erwerb von Berufsabschlüssen ausrichten.

Weitere Lösungsansätze zur Bewältigung des Personal- und Fachkräftemangels

Um dem Personal- und Fachkräftemangel entgegenzuwirken, werden im Backgewerbe weitere Lösungsansätze verfolgt.

Attraktivitätssteigerung durch Verlagerung von Prozessen von Nacht- in Tagschicht?

Eine potenzielle Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Attraktivität des Backgewerbes kann die Verlagerung von Prozessen von der Nacht- in die Tagproduktion sein. Dafür müssen die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen gegeben sein, die im Wesentlichen die Herstellungsprozesse und die Maschinenausstattung (bspw. moderne Öfen oder Teigreifekammern) betreffen. Gegebenenfalls ist auch die Geschäftsstrategie anzupassen.

Bäckerhandwerk

Eine wesentliche Voraussetzung im Bäckerhandwerk ist der Einsatz moderner Kältetechnik, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat (Stracke 2022). Diese Technik ermöglicht es, den Herstellungsprozess zu unterbrechen oder zu verlängern, ohne merkliche Qualitätsverluste zu verursachen.

Zwei zentrale Verfahren in diesem Kontext sind die Schockfrostung und die Gärunterbrechung, bei der der Gärprozess des Teigs durch Kühlung auf minus 18 Grad Celsius gestoppt wird (z. B. Ilsa 2024; Müller 2019). Ein drittes Verfahren ist die Langzeitführung, bei der die Gärzeit des Teigs durch einen reduzierten Einsatz von Hefe deutlich verlängert wird. Vor dem Backen wird der Teig über einen längeren Zeitraum gekühlt. Mithilfe dieser Verfahren lassen sich Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorganisation anpassen. Produktionsabläufe können entzerrt und Arbeitsschritte, die üblicherweise in der Nacht oder in den frühen Morgenstunden anfallen, am Vortag vorbereitet oder durchgeführt werden.

Laut Aussage von Gesprächspartner*innen sind solche Schritte zur umfassenden Verlagerung von Prozessen von der Nacht- in Tagschicht in der Breite (noch) selten zu beobachten. Viele Betriebe sind jedoch bestrebt, vorbereitende Tätigkeiten, so gut es geht, am vorhergehenden Tag vorzunehmen.

Es gibt eine Reihe von positiven Beispielen wie das Fickenschers Backhaus (Münchberg bei Bayreuth), das schon vor einigen Jahren in der Produktion Tagschichten eingeführt hat. Die nächtliche Arbeit wurde mithilfe anderer Teigreifeverfahren und digitaler Technik auf ein Minimum reduziert, sodass nur etwa 20 bis 30 Prozent der Belegschaft weiterhin in klassischer Nachtschicht tätig ist. Der Teig wird mittags mit minimaler Hefemenge angesetzt und reift bis zum Morgen in speziellen Teigreiferäumen (Brain4Food 2022; ZDH 2024). Nach eigener Auskunft hat dies die Lage des Unternehmens auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt verbessert.

In der Bäckerei Konditorei Niehaves (Wickede) wurde früher ausschließlich nachts gearbeitet, dank moderner Kühltechnik werden heute jedoch rund zwei Drittel der Arbeiten tagsüber erledigt (Dittrich 2025).

Bei der Bäckerei Peter Schmitt (Bad Kissingen) wurde eine Vollzeit-Tagschicht mit flexiblem Zeitfenster zwischen 4 und 16 Uhr eingeführt. Bei Lenes Bio Backstube (Bremen) beginnt die Frühschicht um 6 Uhr, ohne dass nachts gearbeitet werden muss, die Brote werden am Abend vorbereitet. Bäckerei Rolf (Bremen) hat viele Vorbereitungen auf den Tag verlegt. Es wird versucht, Wunscharbeitszeiten einzurichten (Schröder 2025).

In der Backstube der Buttstädter Vollkornbäckerei (Buttstädt) wird mit einem Wechselsystem gearbeitet, sodass Beschäftigte nicht durchgehend nachts arbeiten müssen. Arbeitsbeginn für die ersten Beschäftigten ist um

22 Uhr, zwischen zwei und sechs Uhr kommen stündlich weitere Beschäftigte nacheinander dazu (Girwert 2025).

Bei der Bäckerei Baalk Backbord (Bremen) müssen Auszubildende nicht vor sieben Uhr mit der Arbeit beginnen. Das erleichtert nach eigener Auskunft die Suche nach Nachwuchskräften (ebd.). Die Bäckerei Steinleitner (Niederwinkling) hat die Produktion um eine Tagschicht erweitert, die um 5 Uhr beginnt. Nachts wird dort ausschließlich auf freiwilliger Basis gearbeitet (Brain4Food 2022).

Vereinzelt gibt es auch Bäckereien, die sich entschlossen haben, ganz auf Filialen zu verzichten oder die Produktstruktur anzupassen (z. B. Verzicht auf die Herstellung von Kleingebäck), um auf Nachtarbeit zu verzichten (ebd.). Ein Beispiel ist die Bäckerei Hillmann in Berlin, die sich Ende 2022 aufgrund des Mangels an Fachpersonal und anstehender Investitionen mit unklarer Rentabilität entschieden hatte, den Filialbetrieb einzustellen (Buchholz 2022). Unter neuem Namen („La femme du boulanger“) und mit neuem Konzept wird nun tagsüber gebacken und im neuen Café verkauft. Die Arbeitszeit beginnt um 8 Uhr, sonntags und montags ist das Café geschlossen. Manche Teige werden am Vortag vorbereitet (Herr 2025).

Insgesamt ist jedoch zu beachten, dass in der Regel nicht für alle Beschäftigten in den Backstuben die Nachschicht entfallen kann. Nachts muss gebacken werden, auch Aufgaben wie die Auslieferung von Waren an die Filialen erfolgen weiterhin nachts bzw. in den frühen Morgenstunden (Schröder 2025). Es ist auch zu bedenken, dass bei einer Umstellung auf Tagproduktion die Nachtarbeitszuschläge entfallen, die für viele Beschäftigte attraktiv sind. Fickenschers Backhaus hat dies durch die Erhöhung der Nettolöhne kompensiert. Die Beschäftigten wurden frühzeitig in die Planung der Umstellung involviert (Brain4Food 2022).

Brot- und Backwarenindustrie

Auch in der Brot- und Backwarenindustrie wird intensiv diskutiert, wie mehr Tätigkeiten aus der Nacht- in die Tagschicht verlagert werden können. Nach Auskunft von Interviewten laufen in manchen Werken nachts eher die Produkte, die weniger störanfällig sind.

Nach Expert*innen-Einschätzung sind die Möglichkeiten für eine umfassende Verlagerung von Tätigkeiten oft begrenzt – vor allem durch die hohe Auslastung von Maschinen und Anlagen am Tag und in der Nacht sowie durch kurzfristige Bestelleingänge oder Bestelländerungen der Kunden. Dies verstärkt den Trend zu einer „On-Demand-Produktion“ mit hohen Anforderungen an die Flexibilität der Produzenten.

Expert*innen sehen in der Reinraumtechnik grundsätzlich eine Möglichkeit, die Haltbarkeit von Waren zu verlängern und dadurch Produktionsprozesse zu entzerren, sofern entsprechende Investitionsmittel bereitstehen.

Bei den großen Wettbewerbern ist der Einsatz dieser Technik bereits vielfach Standard.

Attraktivitätssteigerung durch Verkürzung der Wochenarbeitszeit?

Vor allem von Betriebsrats- und Gewerkschaftsvertreter*innen wird die Einführung einer Vier-Tage-Woche in die Diskussion um Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeitergesundheit eingebracht. Diskutiert werden in der Regel zwei Modelle:

- Verteilung der bisherigen Wochenarbeitszeit auf vier Tage
- Reduzierung der Normalarbeitszeit um 20 Prozent (z. B. auf 32 Stunden)

Das erste Modell erscheint wenig praktikabel, da bei einer 40-Stunden-Woche zehn Stunden am Tag gearbeitet werden müssten. Das zweite Modell ist der dominierende Ansatz in der Diskussion. Es stellt sich die Frage, ob die Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich (und entsprechenden Produktivitätssteigerungen) oder ohne Lohnausgleich erfolgen soll. In der Praxis lassen sich unterschiedliche Varianten der Vier-Tage-Woche beobachten.

Bäckerhandwerk

Die Bäckerei Göing (Hannover) hat im Jahr 2024 ein flexibles Arbeitszeitmodell mit reduzierter Arbeitszeit bei vollem Gehalt in der Konditorei getestet (Back.intern 2024b). Anstelle einer starren Vier-Tage-Woche wurde eine variable Vier-bis-Fünf-Tage-Woche gewählt, da dieses Modell besser zu den betrieblichen Anforderungen passt. Die Arbeitszeit wurde über ein Jahresstundenkonto verrechnet, die Filialen blieben weiterhin täglich geöffnet. Für eine dauerhafte Etablierung des gewählten Modells bräuchte man nach eigener Auskunft mehr Personal. Die Bäckerei hat sich Anfang 2025 gegen eine Weiterführung des Modells entschieden (ABZ 2025).

Die Bäckerei Härle (Blaichach im Allgäu) hat im Jahr 2023 ein flexibles Arbeitszeitmodell für die Backstube eingeführt, das eine Vier-Tage-Woche sowie einen späteren Arbeitsbeginn um 5:30 Uhr ermöglicht (Brot+Backwaren 2023a; Fischer 2023). Die Mitarbeiter*innen können individuell entscheiden, ob sie das neue Modell nutzen oder an den bisherigen Schichtzeiten mit Arbeitsbeginn um 3:00 Uhr festhalten. Ermöglicht wird die Flexibilität durch den Einsatz moderner Technik: Automatisierte Prozesse übernehmen das Abwiegen von Zutaten, das Heben schwerer Behälter sowie das Ein- und Ausschieben der Brote in den Ofen. Aufgrund der langen Teigführung spielt der genaue Produktionszeitpunkt eine untergeordnete Rolle.

Daneben gibt es Bäckereien, die nicht nur die Zahl der Arbeitstage der Beschäftigten reduziert, sondern auch ihre Öffnungszeiten daran angepasst haben.

Die Klosterbäckerei Schöningen (nahe Braunschweig) beispielsweise verzichtet auf Nachtarbeit und das Frühstücksgeschäft. Das Sortiment ist begrenzt, gebacken wird mit langer Teigführung. Das Ladengeschäft ist montags und dienstags geschlossen, mittwochs bis freitags ist ab 13 Uhr geöffnet, am Wochenende ab 10 Uhr. Der Arbeitsbeginn der Beschäftigten ist individuell festgelegt und beginnt für manche um 5:30 Uhr, für andere später (Wörrle 2024). Das Konzept lässt sich auch deshalb umsetzen, weil die Bäckerei sich auf den Verkauf an Hotels, Restaurants und Kindergärten konzentriert. Die Backwaren werden über den Tag verteilt ausgeliefert.

Bei der Bäckerei Zimmer (Kall-Sistig in der Eifel) bleibt das Geschäft sonntags und montags geschlossen, es wird nicht produziert. Das Unternehmen betont, dass auch Backwaren vom Vortag frisch und schmackhaft bleiben (Brain4Food 2022).

Brot- und Backwarenindustrie

Nach Auskunft von Interviewten haben Betriebe der Brot- und Backwarenindustrie im Werkstattbereich eine Vier-Tage-Woche getestet (vier Tage arbeiten, zwei Tage frei) – mit positiven Erfahrungen. In Schichtsystemen der Produktion sind solche Modelle dauerhaft jedoch nur umsetzbar, wenn Arbeitgeber bereit und in der Lage sind, mehr Personal einzusetzen, um die zusätzlich benötigten Schichtgruppen zu besetzen.

Generell wurde von Managementvertreter*innen im Rahmen der Interviews darauf hingewiesen, dass solche Modelle in der Breite nur mit zusätzlichem Personaleinsatz möglich sind. Individuelle Lösungen für wenige Beschäftigte seien aber praktikabel.

Eine deutschlandweite Studie zur Einführung einer Vier-Tage-Woche, an der im Jahr 2024 45 Unternehmen und Organisationen aus verschiedenen Branchen teilgenommen haben, kommt zum Ergebnis, dass das Wohlbefinden der Beschäftigten, d. h. ihre mentale und körperliche Gesundheit, steigt, wenn die Arbeitszeit sinkt – bei gleichbleibender oder sogar leicht steigender Produktivität (Backmann et al. 2024; Lott 2024).

Mehr Arbeitskraftpotenziale im Bäckerhandwerk durch Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitstellen?

Der Anteil der Teilzeitkräfte unter den Beschäftigten des Backgewerbes ist hoch und zuletzt gestiegen. Wie die Beschäftigtenbefragung verdeutlicht, sind Teilzeitkräfte vor allem in Verkaufsstellen tätig.

Theoretisch bietet die Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten Potenziale zur Erweiterung der verfügbaren Arbeitskraft. Die Ergeb-

nisse der Beschäftigtenbefragung deuten jedoch darauf hin, dass die Potenziale unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen allenfalls geringfügig sind. Nur acht Prozent der Befragten wünschen sich eine Aufstockung der Arbeitszeit (Abbildung 62).

Zudem haben 87 Prozent der Teilzeitbeschäftigten angegeben, dass sie auf persönlichen Wunsch hin bzw. aus familiären Gründen in Teilzeit arbeiten (Abbildung 54).[21] Eine Teilzeitbeschäftigung bietet Flexibilität, die für viele Beschäftigte grundsätzlich attraktiv ist, besonders für Menschen mit familiären Verpflichtungen. Eine Umwandlung in Vollzeitstellen würde diese Flexibilität vermindern.

Abbildung 54: Gründe für Teilzeitarbeit (Anteile in Prozent)



Anmerkung: n = 348
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Die Personalengpässe und die hohe Zahl unbesetzter Stellen gerade im Bäckerhandwerk hängen auch mit unattraktiven Arbeitszeiten (wie Früh- und Spätschicht, Mehrarbeit) und vergleichsweise geringer Vergütung zusammen. Eine bloße Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitstellen würde diese Probleme nicht lösen.

Stattdessen scheinen zur Bewältigung des Personal- und Fachkräftemangels umfassendere Strategien erforderlich, die die Attraktivität von Arbeitgebern und Berufsbildern stärken – mit guten Bedingungen in Bezug auf:

21 Zu beachten ist, dass von den 348 in Teilzeit beschäftigten Befragten nur drei angegeben haben, dass sie einen Minijob ausüben.

- Entgelt (tarifliche / übertarifliche Vergütung, Sondervergütungen, Zuschläge, Prämien bei guten Verkaufszahlen, Einhaltung von Arbeitssicherheitszielen)
- Mitarbeiterrabatt
- Planbarkeit der Arbeitszeiten, Überstundenausgleich
- flexible Work-Life-Balance-Angebote, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle (wie Teilzeitoptionen, Altersteilzeit-, Sabbatical-Angebote)
- betriebliche Sozialleistungen, Zuschüsse zur betriebliche Altersvorsorge
- Gesundheitsvorsorge
- Entwicklungs- und Karriereperspektiven, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- verbesserte Arbeitsatmosphäre (Teamevents, wertschätzender Umgang, kleine Aufmerksamkeiten oder Zusatzleistungen bei Jubiläen, Geburtstagen)
- Unterstützung bei Freizeit- und Sportaktivitäten
- Zuschüsse für Kinderbetreuung
- Jobticket-Angebote

Viele der interviewten Betriebe setzen entsprechende Angebote und Maßnahmen so gut wie möglich um und richten ihre Kommunikation nach außen darauf aus.

6.5.2 Mühlenwirtschaft

Personal- und Fachkräftemangel

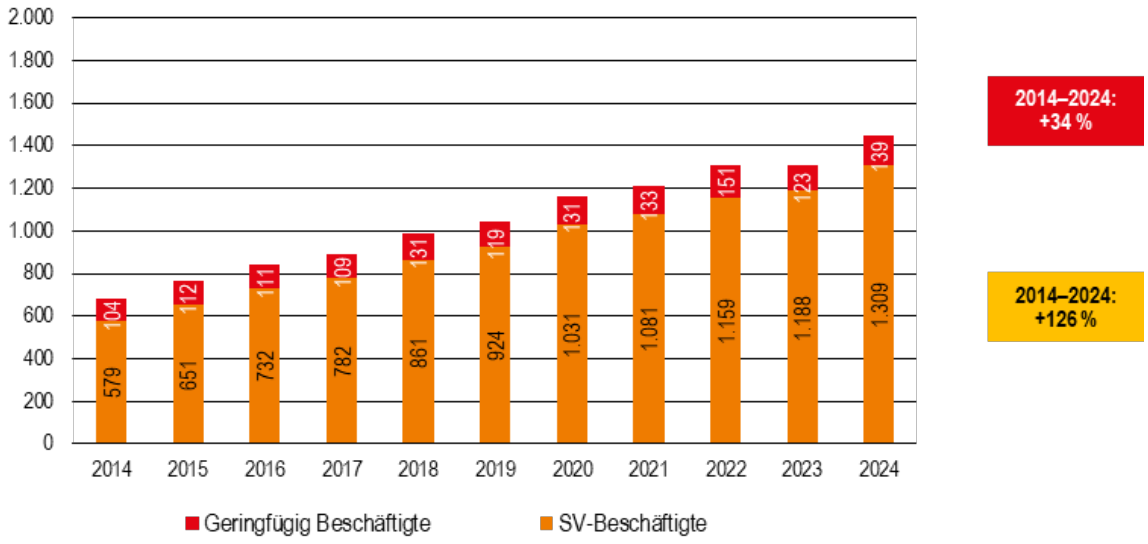
Auch laut den Gesprächspartner*innen aus der Mühlenwirtschaft zählt der Personal- und Fachkräftemangel zu den drängendsten Herausforderungen der Betriebe. Besonders in den Bereichen Instandhaltung (Elektriker*innen, Mechatroniker*innen), Produktion, Verpackung (Maschinen- und Anlagenführung, Helfertätigkeiten), aber auch bei Lkw-Fahrer*innen wird es zunehmend schwieriger, offene Stellen zu besetzen.

Hauptgründe hierfür sind zum einen der demografische Wandel, der das Bewerberpotenzial schrumpfen lässt, und die Tatsache, dass Mühlenbetriebe von potenziellen Bewerber*innen als weniger attraktive Arbeitgeber aufgefasst werden. Faktoren wie Schichtarbeit, Bereitschaftsdienste oder eine mangelnde Wahrnehmung von Mühlen als moderne, hochtechnisierte Betriebe mit vielfältigen mechanisch-technischen oder ingenieurwissenschaftlichen Aufgabenfeldern, tragen dazu bei, dass sich potenzielle Fachkräfte eher für andere Branchen entscheiden.

Einstellung von Migrant*innen

Vor diesem Hintergrund haben Mühlenbetriebe ihre Rekrutierungsstrategien angepasst und andere Zielgruppen in den Blick genommen. Hier sind v. a. Migrant*innen bzw. Personen mit ausländischem Pass zu nennen, die in den letzten Jahren verstärkt eingestellt wurden (Abbildung 55). Allein seit 2014 hat sich die Anzahl von Ausländer*innen mehr als verdoppelt, sie ist um fast 800 Personen auf mehr als 1.400 im Jahr 2024 gestiegen. 90 Prozent der Beschäftigten mit ausländischem Pass sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt, nur 10 Prozent arbeiten auf Minijobbasis. Die eine Hälfte der migrantischen Beschäftigten kommt aus der EU, die andere aus Drittstaaten.

Abbildung 55: Anzahl von Beschäftigten im Bereich Mahl- und Schälmühlen mit ausländischem Pass nach Art der Beschäftigung (2014–2024)



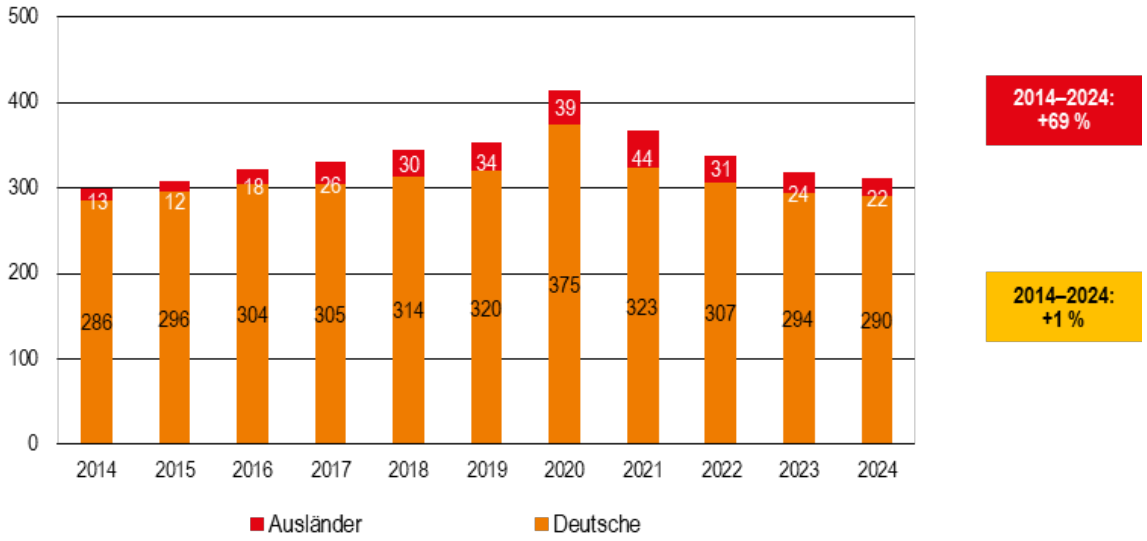
Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Mit dieser Entwicklung ist der Anteil in Deutschland beschäftigter Ausländer*innen in der Mühlenwirtschaft von 7 Prozent im Jahr 2014 auf 15 Prozent im Jahr 2024 angestiegen.

Betriebliche Ausbildung

Die Zahl der Auszubildenden in den Mahl- und Schälmühlen in Deutschland lag 2024 mit etwa 300 auf dem Niveau von 2014 (Abbildung 56). Zwischen 2015 und 2020 war die Zahl der Auszubildenden deutlich auf mehr als 400 angestiegen, seitdem hat sich jedoch wieder relativ stark abgenommen.

Abbildung 56: Anzahl der Auszubildenden aus Deutschland und aus dem Ausland im Bereich Mahl- und Schälmühlen (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a)

Rückgang der Ausbildungszahlen in den Jahren der Corona-Pandemie

Der Rückgang der Ausbildungszahlen in den Jahren 2021, 2022 und 2023 lässt sich auf die Konkurrenz auf dem Ausbildungsmarkt, aber in besonderer Weise auch auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie zurückführen. Viele Betriebe konnten oder wollten in dieser Zeit weniger Ausbildungsplätze anbieten – sei es wegen wirtschaftlicher Unsicherheit, finanzieller Engpässe oder personeller Einschränkungen.

Gleichzeitig standen auch weniger Bewerber*innen für Ausbildungsplätze zur Verfügung, da pandemiebedingte Einschränkungen den Zugang zu Berufsorientierungsmaßnahmen und Praktika erschwerten. Diese spie-

len generell eine wesentliche Rolle bei der Suche nach einem passenden Ausbildungsplatz.

Ein weiterer Grund ist, dass sich Jugendliche wegen der Pandemie und der damit verbundenen Unsicherheit über die künftige Entwicklung für einen längeren Verbleib im Schulsystem oder alternative Bildungs- oder Ausbildungswege außerhalb der betrieblichen Ausbildung entschieden (siehe auch Bellmann/Fitzenberger 2021; Bellmann et al. 2021).

Mit dem Rückgang der Ausbildungszahlen in den letzten Jahren haben auch der Anteil und die Anzahl von Auszubildenden mit ausländischem Pass wieder abgenommen. Im Jahr 2024 waren rund 7 Prozent der Auszubildenden Ausländer*innen (22 Personen, darunter 18 aus Drittstaaten), 2021 waren es 12 Prozent (44 Personen, darunter 40 aus Drittstaaten).

In den vergangenen zehn Jahren lag die durchschnittliche Ausbildungsquote[22] in der Mühlenwirtschaft meist zwischen 3,5 und 4 Prozent, mit Ausnahme des Jahres 2020, als sie 4,8 Prozent erreichte. Allerdings variiert die tatsächliche Anzahl der Auszubildenden zwischen den einzelnen Betrieben. Die Hälfte der Auszubildenden entfällt auf Betriebe mit 50 bis 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Verstärkung der Rekrutierungsstrategien und regionale Hürden

Einige Betriebe haben ihr Engagement in der Rekrutierung von Auszubildenden verstärkt, indem sie Schulen besuchen, auf Ausbildungsmessen vertreten sind und ähnliche Maßnahmen ergreifen. Eine besondere Herausforderung für junge Menschen, die eine Ausbildung in einem Mühlenbetrieb anstreben, besteht jedoch darin, dass sie unter Umständen weite Anfahrtswege oder sogar einen Umzug in Kauf nehmen müssen, da es insgesamt nur wenige Mühlenbetriebe in Deutschland gibt.

Typische Ausbildungsberufe im gewerblich-technischen Bereich der Mühlen sind beispielsweise Fachkraft für Lebensmitteltechnik, Verfahrenstechnologe/in (Fachrichtung Müllerei), Maschinen- und Anlagenführer*in, Fachkraft für Lagerlogistik sowie Elektroniker*in, Industriemechaniker*in oder Mechatroniker*in. Im kaufmännisch-administrativen Bereich werden etwa Industriekaufleute, Fachinformatiker*innen oder Kaufleute für Büromanagement ausgebildet.

Nach Expertenauskunft macht rund ein Drittel der Auszubildenden, also rund 100 Personen, eine Ausbildung im Bereich Verfahrenstechnologie (Fachrichtung Müller). Die meisten davon schließen die Ausbildung erfolgreich ab und werden von den Ausbildungsbetrieben übernommen. Ein Problem laut interviewten Betriebsräten ist jedoch, dass manche ausgebildete Verfahrenstechnolog*innen aufgrund der Stellenknappheit in anderen

22 d. h. die Anzahl der Beschäftigten in Ausbildung im Verhältnis zur Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

Bereichen (z. B. der Verpackung) eingesetzt werden und sich dies negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.

6.6 Leiharbeit

Weder die Bundesagentur für Arbeit noch das Statistische Bundesamt erfassen spezifische Daten zur Anzahl der Leiharbeiter*innen im Backgewerbe und in der Mühlenwirtschaft. Ein guter Indikator für die Bedeutung der Leiharbeit sind jedoch die vom Statistischen Bundesamt ermittelten betrieblichen Aufwendungen für den Einsatz von Leiharbeit. Daten liegen jedoch nur für den Zeitraum 2018 bis 2022 vor, für den Mühlenbereich werden aus Gründen der Anonymisierung nur Daten für 2021 und 2022 ausgewiesen.

Wie Tabelle 14 verdeutlicht, haben die Kosten für Leiharbeit im Backgewerbe im betrachteten Zeitraum insgesamt abgenommen. Auffällig ist der relativ niedrige Wert für das Jahr 2021, der v. a. als Folge der Corona-Pandemie gesehen werden kann. Nach Auskunft von Interviewten wurde im Zuge der Krisenbewältigung in manchen Betrieben die Zahl der Leiharbeiter*innen verringert.

Tabelle 14: Aufwendungen für den Einsatz von Leiharbeit im Backgewerbe und in der Mühlenwirtschaft (2018–2022; in Millionen Euro)

	Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)	**Mahl- und Schälmühlen**
2018	150	–
2019	154	–
2020	141	–
2021	113	19
2022	136	32

Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2025h)

Rückläufiger Einsatz von Leiharbeit

Laut Interviewten war der Einsatz von Leiharbeit in den Jahren vor der Corona-Pandemie rückläufig – auch wegen der Änderung der Gesetzgebung im Jahr 2017 (Begrenzung der Höchstüberlassungsdauer auf 18 Monate am Stück, „Equal Pay“ nach neun Monaten).

Manche Gesprächspartner*innen aus dem industriellen Bereich des Backgewerbes haben berichtet, dass die Zahl der Leiharbeiter*innen zuletzt wieder angestiegen ist, insbesondere um hierüber den Personal- und Fachkräftebedarf bei steigender Auftragslage zu decken. Es wurde auch auf betriebliche Vereinbarungen verwiesen, wonach der Einsatz von Leiharbeit generell begrenzt und stärker eigenes Personal aufgebaut werden soll (auch durch die Übernahme von Leiharbeitskräften).

In der deutlich kleineren Branche der Mühlenwirtschaft bewegen sich die Aufwendungen für Leiharbeit mit 32 Millionen Euro im Jahr 2022 auf niedrigerem Niveau als im Backgewerbe (136 Millionen Euro).

Leiharbeitskräfte vor allem in der industriellen Produktion und im Verpackungsbereich

Sowohl in der Mühlenwirtschaft als auch im Backgewerbe werden Leiharbeiter*innen vor allem für Helfertätigkeiten in der industriellen Produktion (bzw. an den Produktionslinien) und der Verpackung eingesetzt, beispielsweise für Arbeiten am Band, Zubringertätigkeiten, Packarbeiten oder Reinigungsarbeiten. Auch in der Intralogistik und Kommissionierung übernehmen sie Aufgaben wie das Fahren von Staplern, die Bedienung von Hubwagen oder die Warensortierung. Der Einsatz dient vorrangig dazu, saisonale Auftragsspitzen abzudecken, aber auch um krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfälle zu kompensieren.

Gleichzeitig gibt es Berichte, dass gewisse Aufgaben, vor allem im Verpackungs- und Lagerbereich, mittlerweile stark automatisiert sind, sodass die Notwendigkeit für Leiharbeit in diesen Bereichen abgenommen hat. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die Qualifikation von Leiharbeiter*innen häufig nicht den betrieblichen Anforderungen entspreche. Daher könne die Betreuung und Einarbeitung der Leiharbeiter*innen aufgrund begrenzter Kapazitäten für die eigenen Beschäftigten belastend sein.

Darüber hinaus wurde von Gesprächspartner*innen kritisiert, dass einige Einsätze vom Dienstleister schlecht koordiniert würden und häufig unklar sei, welcher Leiharbeiter oder welche Leiharbeiterin an welchen Tagen eingesetzt wird. In manchen Betrieben wurde daher vertraglich festgelegt, dass nur ein fester Personenstamm zum Einsatz kommen darf.

Im Verkaufsbereich von Bäckereifilialen ist der Einsatz von Leiharbeitnehmer*innen nach Einschätzung von Interviewten eher unüblich, tritt jedoch vereinzelt auf – insbesondere, wenn kurzfristig Personalengpässe durch Krankheit oder Urlaub überbrückt werden müssen.

7. Arbeitszeit und Arbeitsbelastung

7.1 Arbeitszeiten

Die Arbeitszeiten im Backgewerbe variieren je nach Teilbranche, Betrieb und Funktionsbereich.

7.1.1 Arbeitszeit- und Schichtsysteme im Bäckerhandwerk

Während im Verkaufsbereich des Bäckerhandwerks vor allem Früh- und Spätschichten die Regel sind (inklusive regelmäßiger Arbeit an Samstagen und Sonntagen), dominieren im Produktions- und Logistikbereich der Handwerks- und Filialbäckereien Nacht- und Frühschichten, in größeren Betrieben sind auch Drei-Schicht-Systeme etabliert.

In den Backstuben des Bäckerhandwerks ist eine Fünf-Tage-Woche an sechs Werktagen mit wechselnden freien Tagen unter der Woche üblich. Samstags wird für den Sonntag produziert. An Sonn- und Feiertagen ist aufgrund gesetzlicher Vorschriften durch das Arbeitszeitgesetz in Bäckereien und Konditoreien nur eine Produktionszeit von drei Stunden erlaubt (für die Herstellung, das Austragen und das Ausfahren von Waren, die an diesem Tag zum Verkauf kommen).

Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks plädiert dafür, über Öffnungsklauseln eine Möglichkeit zu schaffen, die Arbeitszeit im Produktionsbereich an Sonn- und Feiertagen von drei auf acht Stunden auszudehnen. Kaum ein Betrieb könne diese Vorgaben einhalten, der Zeitdruck sei hoch. Zudem entspräche eine Ausdehnung der Arbeitszeit den Wünschen vieler Beschäftigter (wegen attraktiver Zuschläge), dadurch könne auch ein besseres Produktangebot an umsatzstarken Tagen ermöglicht werden (z. B. Lorenz 2024; Wörrle 2023).

Laut Betriebsräten und Gewerkschaftsvertreter*innen brauche es keine Ausdehnung der Tageshöchstarbeitszeit an Sonn- und Feiertagen, u. a. weil die wesentlichen Produktionstätigkeiten am Samstag erledigt werden könnten und die betrieblichen Abläufe darauf ausgelegt seien. Es wird zudem befürchtet, dass die notwendige Arbeit bei einer Ausdehnung der Arbeitszeit am Sonntag aufgrund des vielfach bestehenden Personal- und Fachkräftemangels v. a. durch zusätzliche Mehrarbeit zu leisten wäre.

Die NGG wäre bereit, die Idee des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks zu unterstützen, wenn flächendeckend Manteltarifverträge für das Bäckerhandwerk abgeschlossen würden, in denen die entspre-

chende Punkte geregelt werden. Aktuell existieren in sechs von insgesamt dreizehn Tarifgebieten Manteltarifverträge.[23]

7.1.2 Arbeitszeit- und Schichtsysteme in der Brot- und Backwarenindustrie

In der Brot- und Backwarenindustrie sind Zwei- oder Drei-Schicht-Systeme üblich, in der Regel mit einer Betriebszeit von fünf oder sechs Tagen pro Woche (24/5 oder 24/6). Dabei gibt es traditionelle Schichtsysteme mit einem wöchentlichen Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtschicht, aber auch rotierenden Schichten in kürzeren Intervallen (z. B. alle zwei bis drei Tage Wechsel der Schicht).

In großen Produktionsbetrieben kommen auch Vier-Schicht- oder Vollkonti-Modelle zum Einsatz, die einen durchgehenden Betrieb an sieben Tagen in der Woche (24/7) vorsehen. In den großen Betrieben mit mehreren Standorten werden je nach Standort ganz unterschiedliche Modelle praktiziert (z. B. 24/7 oder 24/5, sieben Tage arbeiten / drei Tage frei, sechs Tage arbeiten / drei Tage frei usw.).

Aufgrund von Personalmangel und Kostenüberlegungen erfolgt in manchen Betrieben der Brot- und Backwarenindustrie derzeit eine Umstellung von Vier- auf Drei-Schichtbetrieb. Finanzielle Nachteile von Beschäftigten infolge eines Wegfalls von Zuschlägen sollen durch Sonderschichten kompensiert werden.

In Mühlenbetrieben sind Expert*innen zufolge Zwei-, manchmal auch Drei-Schicht-Systeme üblich, in der Regel mit einem wöchentlichen Wechsel.

7.1.3 Vertragliche Wochenarbeitszeit

Die Wochenarbeitszeit in Betrieben, in denen Manteltarifverträge des Bäckerhandwerks gelten, beträgt je nach Region/Tarifgebiet in der Regel zwischen 38 und 40 Stunden. Nach Tarifverträgen der Brotindustrie beträgt die wöchentliche Arbeitszeit 38 bzw. 38,5 Stunden. Haustarifverträge sehen häufig eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden vor, es gibt aber auch betriebliche Regelungen mit 37,5 Wochenstunden. In Betrieben ohne Tarifbindung bewegen sich die vertraglichen Arbeitszeiten nach Befunden der

23 Update (April 2025): Laut Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung soll der Ausnahmekatalog nach § 10 Arbeitszeitgesetz für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung um das Bäckereihandwerk erweitert werden (CDU/CSU/SPD 2025).

im Rahmen dieser Studie durchgeführten Beschäftigtenbefragung auch in etwa in diesem Korridor.

Saisonale Besonderheiten mit einem Anstieg der Nachfrage nach Backwaren (z. B. in der Karneval- bzw. Faschingszeit oder in der Vorweihnachtszeit) können zu einer Ausweitung der Arbeits- und Schichtzeiten bzw. zu Sonderschichten führen. Bei Bedarf werden Beschäftigte aus Bereichen mit geringer Auslastung in anderen Bereichen eingesetzt.

In der Beschäftigtenumfrage haben fast zwei Drittel der Befragten angegeben, dass sie in Vollzeit arbeiten (Tabelle 15), d. h. je nach Betrieb bzw. Tarifvertrag i. d. R. mit 37,5, 38, 38,5, 39 oder 40 Stunden pro Woche. Eine kleine Gruppe von Beschäftigten hat berichtet, dass sie einen Arbeitsvertrag über mehr als 40 Stunden haben.

Unter den Teilzeitbeschäftigten überwiegt die Gruppe mit 30 bis unter 32 Wochenarbeitsstunden (Teilzeit hoch). Auch Auszubildende haben angegeben, dass sie in Teilzeit arbeiten; dies ist durchaus möglich, kann jedoch nicht verifiziert werden. Gegebenenfalls wurden bei der Angabe die Berufsschulzeiten, die auch Arbeitszeit sind, nicht berücksichtigt.

Tabelle 15: Vertragliche Wochenarbeitszeit

Vertragliche Wochenarbeitszeit	Einordnung	Verbreitung
38 Stunden und mehr	Vollzeit	65 %
32 bis unter 38 Stunden	Vollzeitnah	14 %
20 bis unter 32 Stunden	Teilzeit hoch	20 %
10 bis unter 20 Stunden	Teilzeit niedrig	2 %
unter 10 Stunden	geringfügig	0,4 %

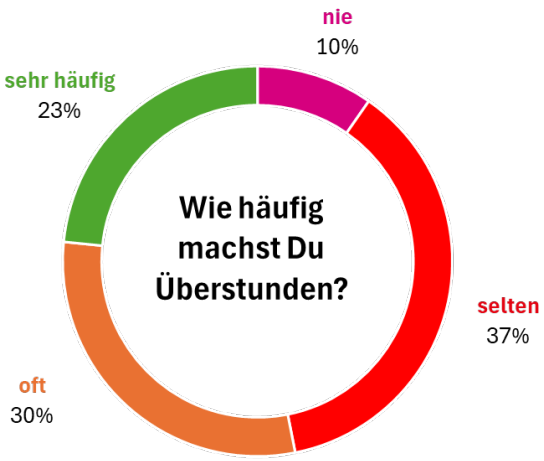
Anmerkung: n = 1.013
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

7.1.4 Häufigkeit und Ausmaß von Überstunden

Überstunden gehören für den überwiegenden Teil der Befragten zum Arbeitsalltag. Nach eigener Auskunft machen 53 Prozent aller Befragten oft oder sehr häufig Überstunden (Abbildung 57). Bei Teilzeitkräften ist dieser Wert noch höher: Bei Beschäftigten, die laut Arbeitsvertrag 32 und mehr Stunden arbeiten (vollzeitnah), liegt er bei 59 Prozent, bei Beschäftigten mit einer wöchentlich festgelegten Arbeitszeit zwischen 20 und 32 Stunden

(Teilzeit hoch) bei 60 Prozent. Unter den 186 befragten Auszubildenden leistet fast die Hälfte oft oder sehr häufig Mehrarbeit (45 Prozent).

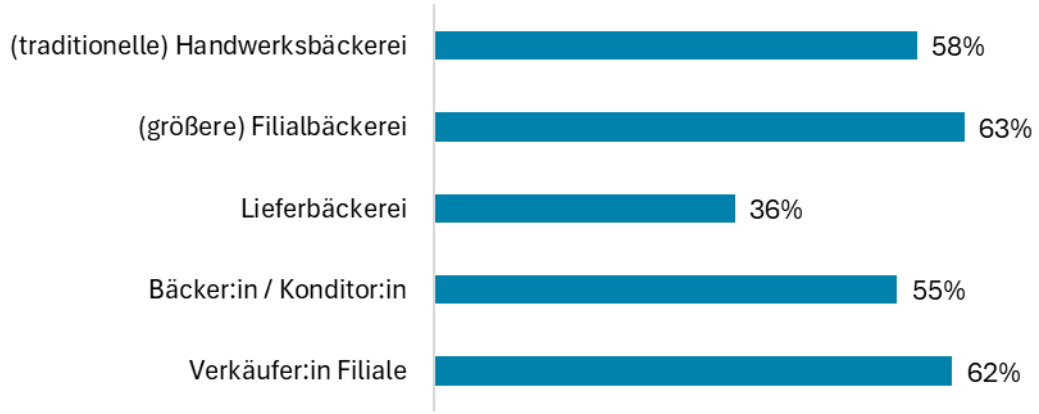
Abbildung 57: Häufigkeit von Überstunden



Anmerkung: n = 1.354
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Differenziert nach Betriebstyp und Tätigkeit wird deutlich, dass der Anteil der Befragten, die oft oder sehr häufig Überstunden leisten, am größten in (größeren) Filialbäckereien (63 Prozent) und dort speziell im Verkaufsbereich (62 Prozent) ist (Abbildung 58).

Abbildung 58: Häufigkeit Überstunden nach Betriebstyp und Tätigkeit (ausgewählte Merkmale)



*Anmerkungen: Antworten „oft“ oder „sehr häufig“; n = 304 (Bäcker*in/Konditor*in) bis 572 (größere) Filialbäckerei)*
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Die Befragten, die angegeben haben, dass sie in Vollzeit arbeiten, machen im Schnitt 2,1 Überstunden pro Woche (Tabelle 16). Teilzeitkräfte, die einen Arbeitsvertrag über 20 bis unter 32 Arbeitsstunden haben, machen im Schnitt sogar 3,3 Überstunden pro Woche; sind diese Teilzeitkräfte im Verkaufsbereich tätig, sind es wöchentlich 3,5 Überstunden (Tabelle 17). Vollzeitbeschäftigte in Lieferbäckereien machen in der Woche im Schnitt zwei Überstunden. Diese Umfrageergebnisse wurden von zahlreichen Interviewten bestätigt.[24]

24 Nach einer Auswertung des DGB-Index Gute Arbeit für die Jahre 2020 bis 2024 arbeiten 44 Prozent der Beschäftigten in Deutschland durchschnittlich länger als vertraglich vereinbart. 25 Prozent der Befragten leisten mehr als fünf Überstunden pro Woche (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2025).

Tabelle 16: Tatsächliche Wochenarbeitszeit (in Stunden)

Vertragliche Wochenarbeitszeit	Vertragliche Wochenarbeitszeit im Durchschnitt	Tatsächliche Wochenarbeitszeit im Durchschnitt	Überstunden im Durchschnitt
38 Stunden und mehr	39,7	41,8	2,1
32 bis unter 38 Stunden	35,4	37,7	2,3
20 bis unter 32 Stunden	26,9	30,2	3,3

Anmerkungen: n = 1.013; Überstunden berechnet als Differenz zwischen tatsächlicher und vertraglicher Arbeitszeit (jeweils im Durchschnitt)
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Tabelle 17: Überstunden nach Arbeitsbereich (in Stunden)

Vertragliche Wochenarbeitszeit	Überstunden im Durchschnitt	Überstunden Verkäufer*in Filiale	Überstunden Bäcker*in/ Konditor*in	Überstunden Lieferbäckereien
38 Stunden und mehr	2,1	1,1	1,6	2,0
32 bis unter 38 Stunden	2,3	1,9	2,7	1,8
20 bis unter 32 Stunden	3,3	3,5	2,0	0,7

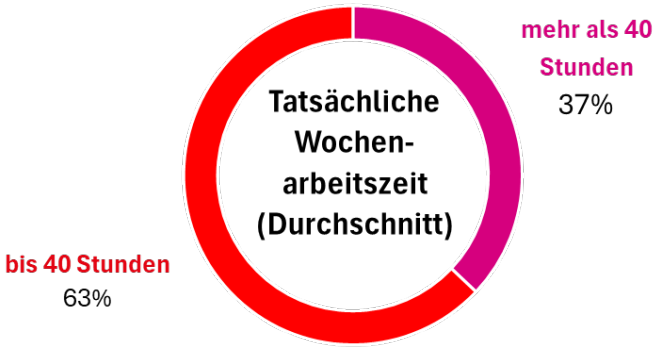
*Anmerkungen: n = 235 (Bäcker*in/Konditor*in) bis 1.013; Überstunden berechnet als Differenz zwischen tatsächlicher und vertraglicher Arbeitszeit (jeweils im Durchschnitt)*
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Bei den in Tabelle 16 und Tabelle 17 dargestellten Werten ist zu bedenken, dass es sich um Durchschnittswerte handelt. Befragte Bäcker*innen/Konditor*innen haben angegeben, dass sie saisonbedingt teilweise 60 Stunden und mehr pro Woche arbeiten, in ruhigeren Zeiten dafür gelegentlich deutlich weniger als vertraglich festgelegt.

Auszubildende, die angegeben haben, dass sie in Vollzeit arbeiten, machen im Schnitt 1,0 Überstunden pro Woche. Dabei zeigt sich – vorsichtig interpretiert – ein Betriebsgrößeneffekt: Auszubildende, die in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten arbeiten, machen durchschnittlich 0,7 bis 0,9 Überstunden pro Woche. Auszubildende in Betrieben mit 250 bis 499 Beschäftigten leisten wöchentlich hingegen im Schnitt 1,9 Überstunden.

Mehr als ein Drittel der Befragten Auszubildenden arbeitet nach eigenen Angaben durchschnittlich mehr als 40 Stunden pro Woche (Abbildung 59). 15 Prozent der Auszubildenden gaben an, 44 Stunden und mehr pro Woche zu arbeiten. Dies deckt sich mit den Befunden des DGB-Ausbildungsreport 2024 (Sonderauswertung handwerksnaher Berufe), wonach 35 Prozent der Auszubildenden zum/zur Bäcker*in regelmäßig Überstunden machen (DGB 2024b).

Abbildung 59: Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Auszubildenden



Anmerkung: n = 170
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

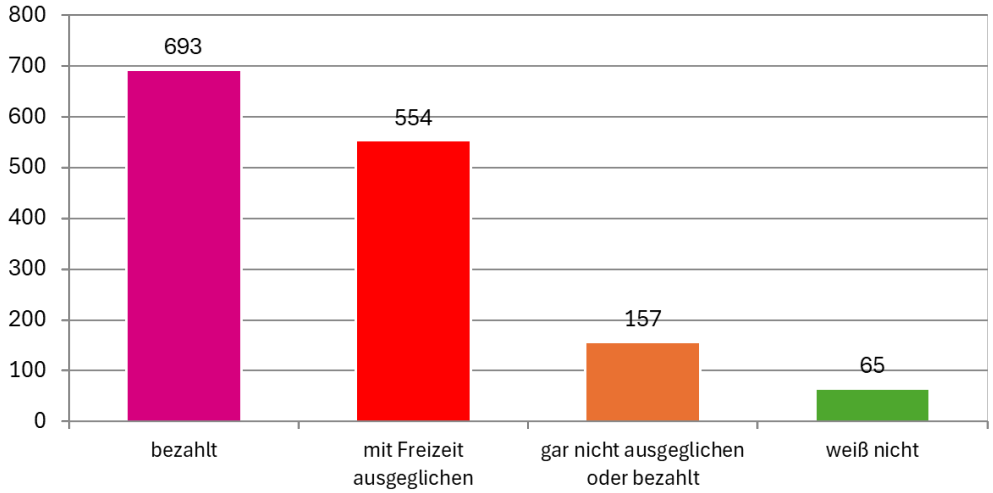
Aus dem DGB-Ausbildungsreport 2024 ist bekannt, dass es für junge Menschen, die neu ins Berufsleben eintreten, häufig schwierig ist, regelmäßige Überstunden abzulehnen (DGB 2024b). Sie sehen sich nicht in der Position, nach einem entsprechenden Ausgleich zu fragen. Gerade zu Beginn und zum Ende der Ausbildung – wenn die Übernahme ggf. unsicher ist – wollen sie einen guten Eindruck hinterlassen.

Freizeitausgleich oder Bezahlung von Überstunden

Nach Auskunft der meisten Befragten werden Überstunden bezahlt (693 Antworten) oder mit Freizeit kompensiert (554 Antworten) (Abbildung 60).

Bei elf Prozent der Antworten wird hingegen angegeben, dass dies nicht der Fall ist; drei Viertel dieser Nennungen entfallen auf Befragte aus dem Bäckerhandwerk. Interviewte haben auf Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Kompensationsmaßnahmen hingewiesen. Ein Freizeitausgleich sei bei Personalmangel oft schwierig.

Abbildung 60: Ausgleich von Überstunden (Anzahl; alle Beschäftigten)

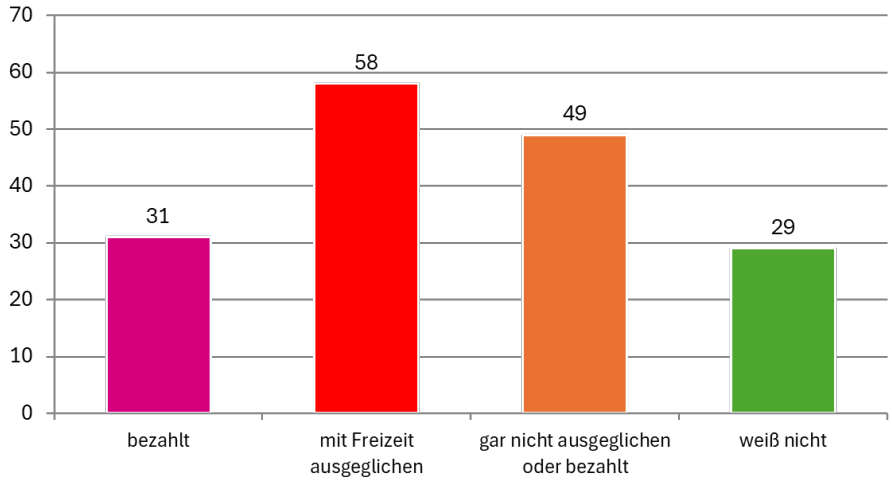


Anmerkung: n = 1.196, Mehrfachnennungen möglich
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Fallen in der Ausbildung Überstunden an, sieht das Berufsbildungsgesetz vor, dass sie besonders zu vergüten oder durch entsprechende Freizeit auszugleichen sind.[25] Den Befragungsergebnissen zufolge gibt es jedoch eine Diskrepanz zwischen gesetzlicher Regelung und gelebter Praxis. So deutet mehr als ein Viertel der Antworten der befragten Auszubildenden (29 Prozent) darauf hin, dass geleistete Überstunden weder bezahlt noch mit Freizeit ausgeglichen werden (Abbildung 61). Auffällig ist, dass bei 17 Prozent der Antworten keine Angaben dazu gemacht werden können, ob und, wenn ja, in welcher Form Mehrarbeit in ihrem Ausbildungsbetrieb kompensiert wird.

25 Weitere Regelungen zu Zuschlägen und Freizeitausgleich finden sich im Tarifvertrag für Auszubildende des Bäckerhandwerks.

Abbildung 61: Ausgleich von Überstunden (Anzahl; Auszubildende)



Anmerkung: n = 146, Mehrfachnennungen möglich
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

7.1.5 Gewünschte Wochenarbeitszeit

Die Befragung zeigt klar, dass sich viele Beschäftigte eine Verkürzung ihrer Arbeitszeit wünschen. Vollzeitkräfte wollen ihre vertraglich festgelegte wöchentliche Arbeitszeit im Schnitt um 3,4 Stunden reduzieren (Tabelle 18). Überdurchschnittlich die Arbeitszeit verringern wollen vollzeitbeschäftigte Bäcker*innen/Konditor*innen (–3,8 Stunden) und vollzeitbeschäftigtes Verkaufspersonal in Bäckereifilialen (–3,7 Stunden). Vollzeitbeschäftigte und vollzeitnahe Beschäftigte in Lieferbäckereien wünschen sich eine Arbeitszeitreduzierung um 2,9 bis 3,1 Stunden.

Tabelle 18: Gewünschte Wochenarbeitszeit (in Stunden)

Vertragliche Wochenarbeitszeit	Gewünschte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt	Gewünschte Reduzierung im Vergleich zur tatsächlichen Arbeitszeit	Gewünschte Reduzierung im Vergleich zur vertraglichen Arbeitszeit
38 Stunden und mehr	36,3	5,5	3,4
32 bis unter 38 Stunden	34,1	3,6	1,4
20 bis unter 32 Stunden	26,5	3,7	0,4

Anmerkungen: n = 1.013; gewünschte Reduzierung im Vergleich zur tatsächlichen Arbeitszeit berechnet als Differenz zw. gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit; gewünschte Reduzierung im Vergleich zur vertraglichen Arbeitszeit berechnet als Differenz zw. gewünschter und vertraglicher Arbeitszeit
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Insgesamt wünschen sich 58 Prozent der Befragten eine Verkürzung der Arbeitszeit gegenüber der aktuellen vertraglichen Arbeitszeit (Abbildung 62). Rund ein Drittel präferiert eine Beibehaltung der bestehenden Regelung und acht Prozent würden die vertragliche Arbeitszeit gerne ausdehnen.

Abbildung 62: Gewünschte Arbeitszeit im Vergleich zur vertraglichen Arbeitszeit



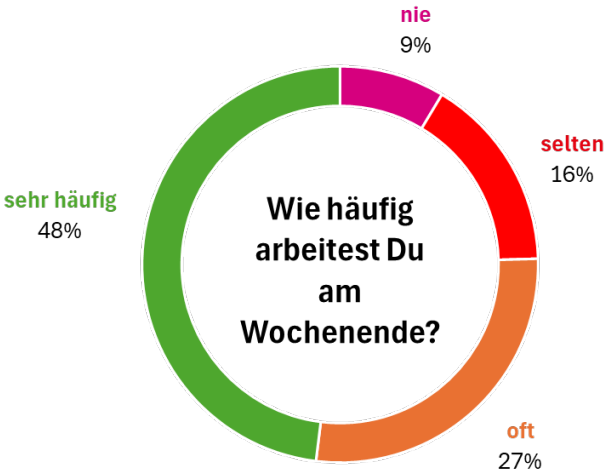
Anmerkung: n = 1.384
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Interviewten zufolge ist in den Betrieben des Backgewerbes darüber hinaus der Anteil von Beschäftigten gestiegen, die sich ein längere temporäre Auszeit (Sabbatical) wünschen oder ihre wöchentliche Arbeitszeit an verschiedene Lebensphasen mit unterschiedlichen Bedarfen und Anforderungen anpassen wollen. Als Beispiel ist hier der Wunsch nach vorübergehender Teilzeitarbeit vollzeitbeschäftigter Männer zu nennen, die Kinder zu betreuen haben.

7.1.6 Wochenend- und Nachtarbeit

Wochenendarbeit ist die Regel in vielen Handwerks- und Filialbäckereien, aber auch in Lieferbäckereien mit 24/6- oder 24/7-Modellen. Drei Viertel der Befragten arbeitet oft oder sehr häufig am Wochenende (Abbildung 63). Am höchsten ist der Anteil der Beschäftigten, die oft oder sehr häufig am Wochenende arbeiten, unter den befragten Verkäufer*innen in Filialen (87 Prozent; Abbildung 64).

Abbildung 63: Häufigkeit von Wochenendarbeit



Anmerkung: n = 1.361
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Abbildung 64: Wochenendarbeit nach Betriebstyp und Tätigkeit (ausgewählte Merkmale)



*Anmerkungen: Antwort: „oft“ oder „sehr häufig“; n = 306 (Bäcker*in/ Konditor*in) bis 443 (Verkäufer*in Filiale)*
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

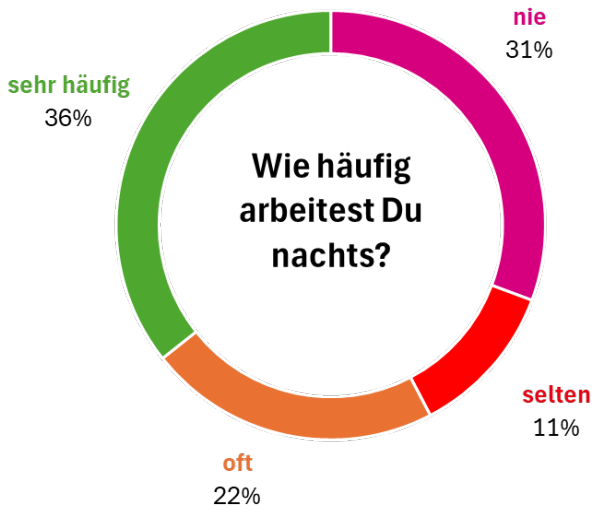
Unter den Auszubildenden arbeiten fast acht von zehn Befragten oft oder sehr häufig am Wochenende. Im Jugendarbeitsschutzgesetz ist geregelt, dass Jugendliche nur an fünf Tagen in der Woche arbeiten dürfen (inkl. Berufsschulzeit). Inwieweit die Befragten einen Freizeitausgleich für Samstags- und Sonntagsarbeit erhalten, wurde nicht erhoben.

Nachtarbeit

58 Prozent der Befragten arbeiten „oft“ oder „sehr häufig“ in der Nacht (zwischen 23 und 6 Uhr) (Abbildung 65). Dabei handelt es sich vor allem um Schichtarbeiter*innen in den Lieferbäckereien; 72 Prozent der Beschäftigten aus Lieferbäckereien haben angegeben, dass sie oft oder sehr häufig nachts arbeiten (Abbildung 66).

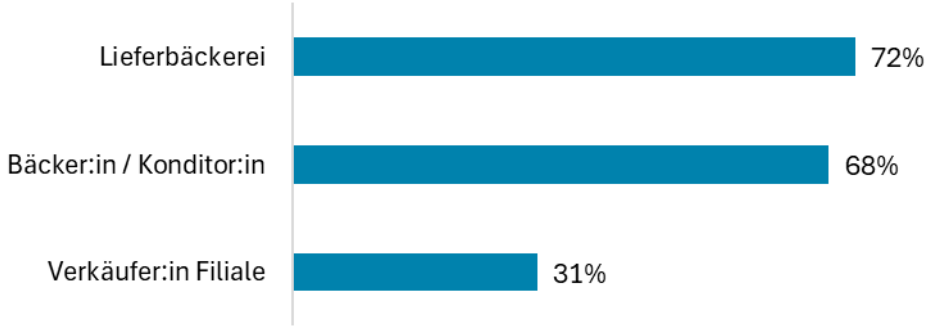
Ein Großteil der befragten Bäcker*innen und Konditor*innen (68 Prozent) arbeitet klassischerweise oft oder sehr häufig in der Nacht. Auch Auslieferungsfahrer*innen, die die Filialen mit Waren beliefern, beginnen ihre Schicht vielfach in den frühen Morgenstunden. Darüber hinaus gab fast ein Drittel der Verkäufer*innen an, oft oder sehr häufig vor 6 Uhr mit der Arbeit zu starten. D. h. auch Frühschichten bedeuten für viele Verkäufer*innen in Teilen Nachtarbeit.

Abbildung 65: Häufigkeit von Nachtarbeit



Anmerkung: n = 1.349
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Abbildung 66: Nachtarbeit nach Betriebstyp und Tätigkeit (ausgewählte Merkmale)



*Anmerkungen: Antwort: „oft“ oder „sehr häufig“; n = 303 (Bäcker*in/ Konditor*in) bis 433 (Verkäufer*in Filiale)*
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

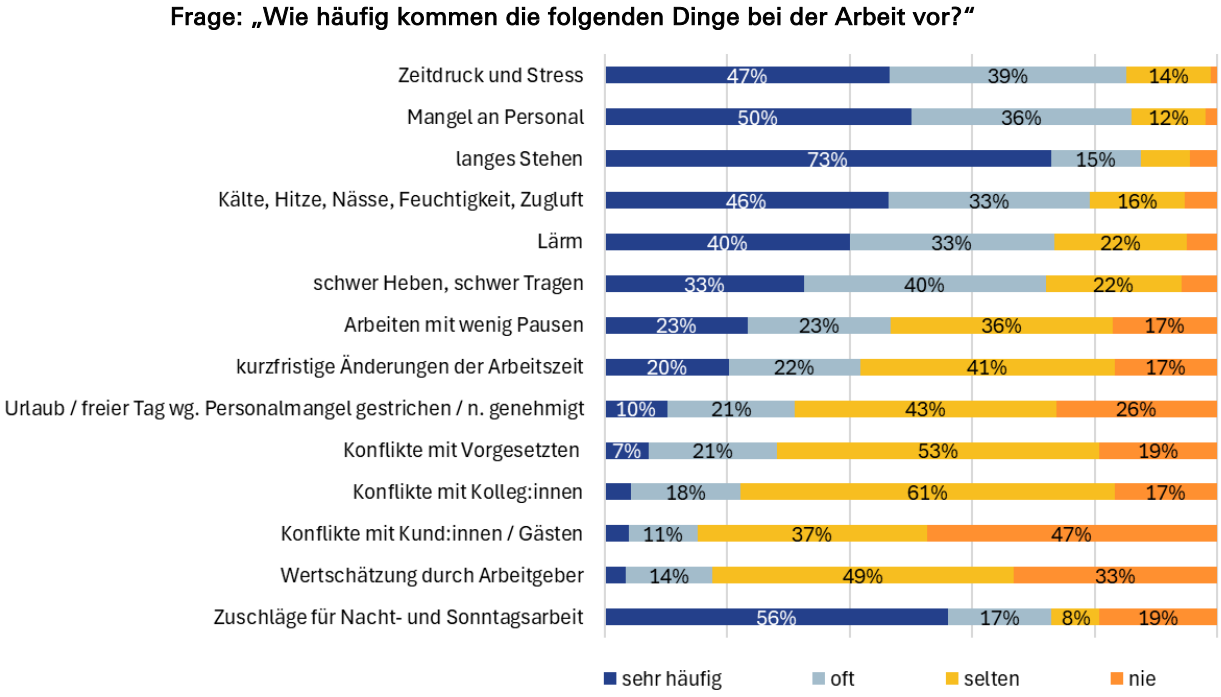
7.2 Arbeitsbelastung

Arbeitsintensität und körperliche Anforderungen werden von den Befragten insgesamt als hoch eingeschätzt (Abbildung 67). 86 Prozent der Befragten erleben oft bzw. sehr häufig Zeitdruck und Stress. Ebenso viele berichten, dass oft oder sehr häufig ausreichend Personal fehlt.

Fast die Hälfte der Befragten hat angegeben, dass sie oft bzw. sehr häufig den Arbeitsalltag mit wenig Pausen bewältigt. Bei vier von zehn Befragten kommt es oft bzw. sehr häufig zu kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeit bzw. der Dienstplanung – darüber hat in besonderer Weise das Verkaufspersonal in Filialen berichtet. Einige Gesprächspartner*innen haben geschildert, dass die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen (Ruhezeiten) nicht immer eingehalten werden können, weil Personalmangel tatsächlich fehle, aber auch, weil die Personalbesetzung aufgrund geringer Umsätze von Filialen reduziert worden sei.

Konflikte mit Vorgesetzten, Kolleg*innen oder Kund*innen treten eher selten auf. Allerdings fühlen sich mehr als 80 Prozent der Befragten nie oder selten durch den Arbeitgeber wertgeschätzt. 27 Prozent erhalten selten oder nie Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit.

Abbildung 67: Häufigkeit von Stressoren bei der Arbeit



*Anmerkungen: relative Häufigkeiten; n = 1.155 (Konflikte mit Kund*innen/Gästen) bis 1.391 (Zeitdruck und Stress)*
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Hohe Belastung durch Personalmangel, Zeitdruck und Stress

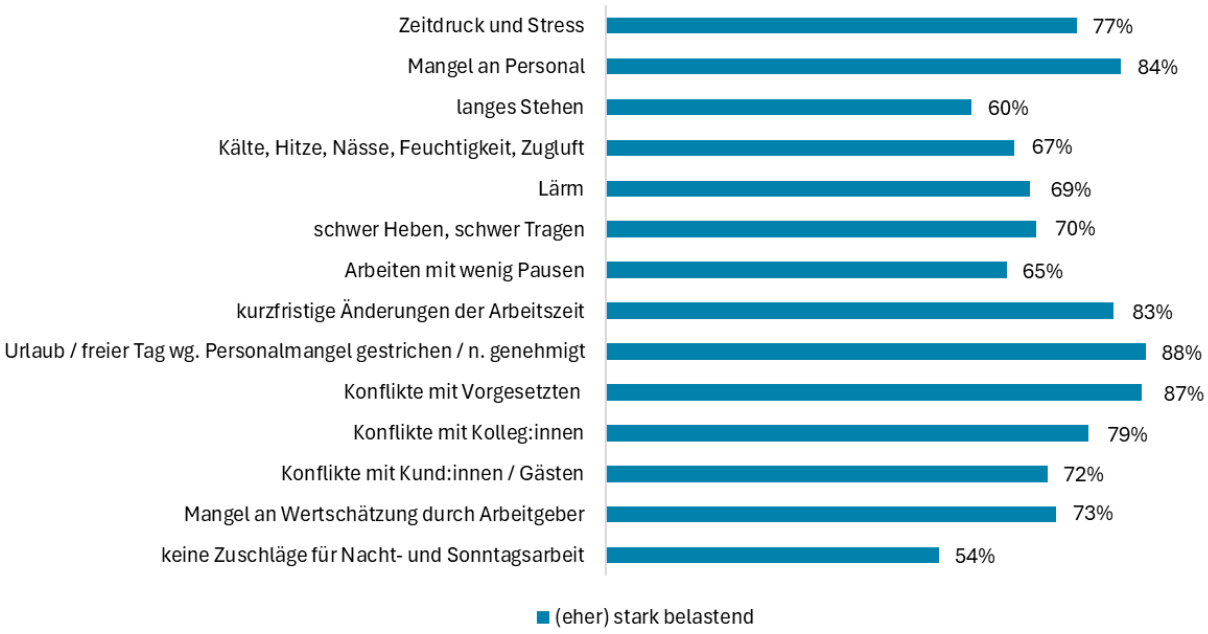
Von den 1.185 Befragten, die oft oder sehr häufig Zeitdruck und Stress erleben, empfinden dies 77 Prozent als eher stark oder stark belastend (Abbildung 68). Der Personalmangel wird von 84 Prozent der Befragten, die dies oft oder sehr häufig erleben (1.181 Befragte), als (eher) starke Belastung wahrgenommen; die personellen Engpässe im Verkaufsbereich der Filialen werden sogar von fast 90 Prozent der entsprechenden Befragten als (eher) starke Belastung erlebt. In klassischen Filialen ist die Besetzung pro Schicht meist auf eine Person beschränkt,[26] oft fehlen Springer*innen oder eine Pausenablösung.

Konflikte sind insgesamt seltener; treten sie oft oder sehr häufig auf, stellen sie für etwa drei Viertel der betroffenen Befragten (eher) starke Belastungsfaktoren dar. Auch kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit kommen zwar seltener vor, ist dies jedoch der Fall, werden die Änderungen von

26 In hochfrequentierten Filialen werden auch drei oder mehr Personen pro Schicht eingesetzt.

83 Prozent der entsprechenden Befragten als (eher) starke Belastung erlebt, die Streichung von freien Tagen aufgrund von Personalmangel von 88 Prozent. Befragte aus Verkaufsfilialen haben berichtet, dass durch die Streichung manchmal 12 Tage oder mehr am Stück durchgearbeitet werden.

Abbildung 68: Belastungsfaktoren aus Sicht der Befragten I

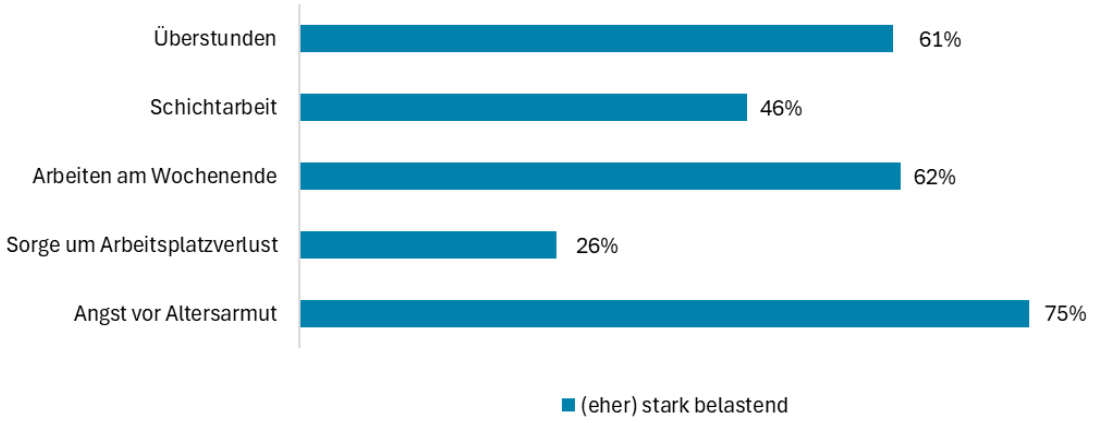


Anmerkungen: Lesehilfe: Von den Befragten, die oft oder sehr häufig Konflikte mit Vorgesetzten erleben (Abbildung 67), empfinden dies 87 Prozent als stark oder eher stark belastend. Von den Befragten, die sich nie oder selten durch den Arbeitgeber wertgeschätzt fühlen (Abbildung 67), empfinden dies 73 Prozent als stark oder eher stark belastend.
*n = 119 (Konflikte mit Kund*innen/Gästen) bis 966 (Mangel an Personal)*
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Sechs von zehn Befragten, die oft oder sehr häufig Überstunden leisten (719 Beschäftigte), empfinden dies als (eher) starke Belastung (Abbildung 69). Wochenendarbeit wird von 62 Prozent der Befragten, die oft oder sehr häufig am Samstag/Sonntag arbeiten (1.027 Beschäftigte), als (eher) stark belastend wahrgenommen, Schichtarbeit von 46 Prozent der Befragten. Betrachtet man nur die Befragten, die oft oder sehr häufig nachts arbeiten (710 Befragte), empfinden 55 Prozent dieser Beschäftigten Schichtarbeit als (eher) starke Belastung.

Insbesondere Verkäufer*innen in den Filialen nehmen die ohnehin hohen Belastungen vielfach noch intensiver wahr.

Abbildung 69: Belastungsfaktoren aus Sicht der Befragten II

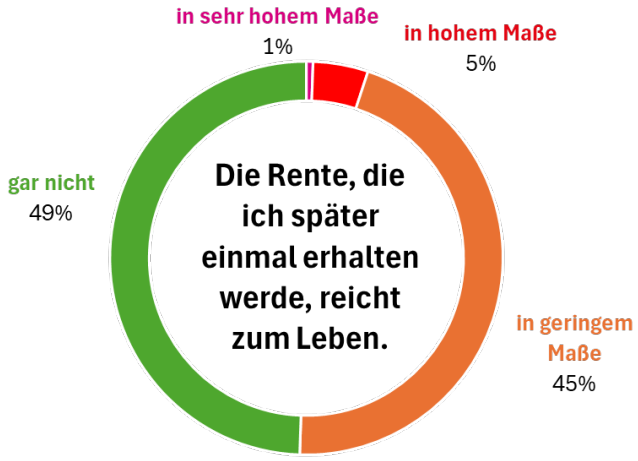


Anmerkungen: Lesehilfe: Von den Befragten, die oft oder sehr häufig Schichtarbeit leisten (Abbildung 57), empfinden dies 46 Prozent als stark oder eher stark belastend.
n = 701 (Überstunden) bis 1.322 (Angst vor Altersarmut)
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Sorge vor Altersarmut

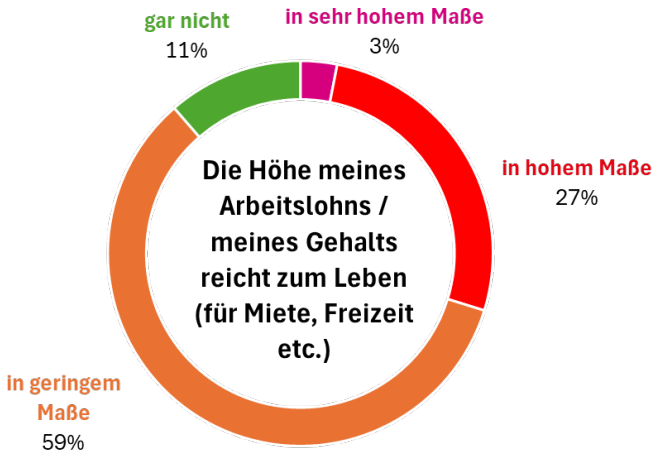
Die Sorge vor Altersarmut wird von drei Viertel aller Beschäftigten als (eher) starke Belastung erlebt (Abbildung 69). Die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die Rente, die sie später einmal erhalten werden, nicht zum Leben reichen wird (Abbildung 70). Dies ist in engem Zusammenhang mit den heutigen Verdienstmöglichkeiten zu sehen. 70 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Höhe des Entgelts gar nicht oder in geringem Maße zum Leben ausreicht (Abbildung 71)

Abbildung 70: Selbsteinschätzung der Rentenhöhe



Anmerkung: n = 1.108
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Abbildung 71: Selbsteinschätzung der Höhe von Arbeitslohn/Gehalt

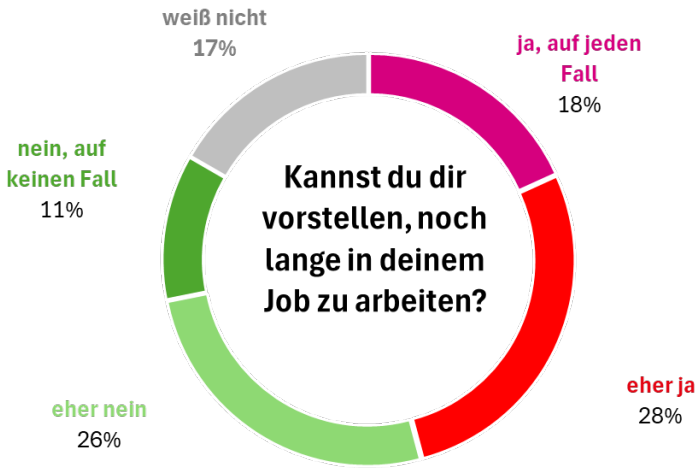


Anmerkung: n = 1.102
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Die Befragung zeigt, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten seine aktuelle Tätigkeit nicht langfristig ausüben möchte, was einen Zusammenhang mit der hohen Arbeitsbelastung und möglicherweise mangelnden Perspektiven nahelegt. Fast 40 Prozent der Befragten können sich nicht vor-

stellen, noch lange in ihrem Job zu bleiben, 17 Prozent sind sich nicht sicher (Abbildung 72). Der Anteil der Befragten, die sich nicht vorstellen können, noch lange in ihrem Job zu arbeiten, ist unter Verkäufer*innen und Bäcker*innen/Konditor*innen des Bäckerhandwerks mit 40 und 38 Prozent höher als in Lieferbäckereien mit 32 Prozent (Abbildung 73).

Abbildung 72: Perspektive langfristiger Berufsausübung



Anmerkung: n = 1.169
Quelle: eigene Darstellung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Abbildung 73: Perspektive langfristiger Berufsausübung nach Arbeitsort (ausgewählte Merkmale)



*Anmerkungen: Frage „Kannst du dir vorstellen, noch lange in Deinem aktuellen Job zu arbeiten?“, Antworten „nein, auf keinen Fall“ und „eher nein“; n = 203 (Bäcker*in/Konditor*in) bis 365 Verkäufer*in Filiale*
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach NGG-Beschäftigtenbefragung

Hohe Belastung durch Anlagenstörungen und Führungsdefizite

Die von vielen Beschäftigten wahrgenommene Arbeitsverdichtung wird von Interviewpartner*innen neben dem Personalmangel unter anderem auf hohe Anforderungen an die Einsatz- und Arbeitszeitflexibilität zurückgeführt. Im industriellen Bereich führt zudem der Umgang mit Anlagenstörungen und Maschinenstillständen sowie zunehmende interne Berichtspflichten (etwa zu Maschinenlaufzeiten oder Ausschusszahlen) zu hohen psychischen Belastungen.

Im Hinblick auf das Thema Personalführung berichteten einige Interviewte von unzureichendem Führungsverhalten seitens der Vorgesetzten (Schicht-, Team-, Verkaufsleiter*innen), das sich negativ auf das Betriebsklima und das Belastungsempfinden der Beschäftigten auswirke. Zu den genannten Problemen zählen neben unzureichender Wertschätzung der Arbeit auch unzureichende Information, schlechter Kommunikationsstil sowie eine ungenügende Feedbackkultur.

Als Ursachen wurden u. a. der Leistungs- und Zeitdruck bei Führungskräften selbst, eine mangelnde Vorbereitung junger Führungskräfte auf ihre Aufgaben sowie betriebliche Umstrukturierungen mit wechselndem Führungspersonal angeführt. Es wurde auch berichtet, dass einige Unternehmen gerade im Bereich der Führungskräfteschulung ihre Aktivitäten und Angebote ausgeweitet hätten.

7.3 Möglichkeiten der Entlastung

Nach Einschätzung zahlreicher Interviewpartner*innen wurde die körperliche Belastung der Beschäftigten in den letzten Jahren zumindest in vielen gewerblich-technischen Bereichen durch ergonomische und technische Verbesserungen (Hebe-, Transporthilfen, Automatisierung, Robotereinsatz) verringert. Im Rahmen der Interviews wurden weitere Möglichkeiten geschildert, auch die psychischen Belastungen für die Beschäftigten zu reduzieren.

Bäckerhandwerk
Eine zentrale Maßnahme zur Entlastung des Verkaufspersonals in Filialen wäre eine ausreichende Personalbesetzung, sodass pro Schicht mindestens zwei Beschäftigte anwesend sind. Dies würde nicht nur die Arbeitsintensität verringern, sondern auch mehr Möglichkeit für Pausen sicherstellen. Aufgrund des bestehenden Personalmangels gestaltet sich die Umsetzung dieser Maßnahme jedoch vielfach schwierig.

Zur Belastungsreduzierung wurde von Betriebsräten des Bäckerhandwerks vorgeschlagen, die Öffnungszeiten von Filialen anzupassen. Insbesondere in Vorkassenbereichen von Supermärkten und Discountern könnte eine Verkürzung der Öffnungszeiten und eine frühere Schließung am Abend für Entlastung sorgen. Darüber hinaus könnte in den Sommermonaten eine temporäre Betriebspause („Siesta“) in den frühen Nachmittagsstunden mit etwas niedrigerer Kundenfrequenz zur Entzerrung der Arbeitszeiten beitragen.

Eine weitere vorgeschlagene Maßnahme betrifft die allgemeine Schicht- und Dienstplanung. Die Einführung fester freier Wochenenden („Off-Days“) – mindestens eines pro Monat für jeden Beschäftigten – könnte die Arbeitsbelastung reduzieren und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern. Ebenso wäre eine frühzeitigere und verlässlichere Bekanntgabe von Dienstplänen ein wichtiger Schritt, um den Beschäftigten mehr Planbarkeit und Sicherheit in der Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen.

Brot- und Backwarenindustrie
In der Brot- und Backwarenindustrie werden Interviewten zufolge zahlreiche Entlastungsmaßnahmen bereits umgesetzt, die sich vor allem auf die Gestaltung der Schichtpläne beziehen. Dazu gehören:

- schnell rotierende Schichtsysteme mit Vorwärtsrotation und geringer Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten

- geblockte Wochenendfreizeiten, mindestens ein langes freies Wochenende pro Monat (vier Tage hintereinander frei) statt einzelner freier Tage am Wochenende
- 6/3-Schichtsystem bei Vollkonti-Betrieb mit langer Ruhepause, d. h. beispielsweise sechs Tage arbeiten (dreimal Frühschicht, dreimal Spätschicht), dann drei Tage frei; sechs Tage arbeiten (dreimal Frühschicht, dreimal Nachtschicht), drei Tage frei; sechs Tage arbeiten (dreimal Spätschicht, dreimal Nachtschicht), dann drei Tage frei
- Teilzeitangebote in Schichtarbeit – Einstellung zusätzlichen Personals
- Verlegung stärker belastender Tätigkeiten in die Tagschicht
- Altersfreizeittage ab dem 60. Lebensjahr (Optionsmodell: fünf Tage pro Woche arbeiten mit sechs Stunden täglich oder Vier-Tage-Woche mit 7,4 Stunden täglich)
- stärkerer Technikeinsatz
- 24/5 statt 24/7

In einigen Betrieben der Lieken-Gruppe wurden u. a. nach Mitarbeiterbefragungen die Arbeitszeitmodelle zuletzt bereits attraktiver gestaltet und stärker an die Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten angepasst. So wurde z. B. bei der Wittenberger Bäckerei der bisherige Sieben-Tage-Betrieb auf ein komplett anders organisiertes Fünf-Tage-Modell umgestellt. Falls dort nun Samstagsarbeit erforderlich ist, erfolgt die Schichtbesetzung auf freiwilliger Basis.

In Betrieben wie Bonback Übach-Palenberg und mehreren Werken von Harry-Brot wurden gute Erfahrungen mit dem 6/3-Schichtmodell (mit 36 Arbeitsstunden pro Woche) gemacht. Dieses Modell ermöglicht bei insgesamt 18 Einbringschichten pro Jahr eine Entlastung durch mehr freie Tage, bei nur geringen Einbußen im Entgelt. Am Standort von Harry-Brot in Soltau sind sogar nur zwei Einbringschichten pro Jahr zu leisten.

Bei Harry-Brot sollen durch das neue Modell mehr individuelle Möglichkeiten entstehen, die Wochenendarbeit zu verringern. Dafür wurde zusätzliches Personal eingestellt. Das Modell soll schrittweise auf weitere Werke ausgeweitet werden. Zudem ist die Einführung eines neuen Befragungssystems geplant, um psychische Belastungen am Arbeitsplatz systematisch zu erfassen und diesen gezielt entgegenzuwirken.

Neben diesen Modellen und Maßnahmen werden im industriellen Bereich weitere Ansätze zur Reduzierung der Arbeitsbelastung diskutiert – insbesondere auf Initiative der Betriebsräte. Dazu gehören:

- generelle Reduzierung der Wochenarbeitszeit von 38 auf 36 oder 35 Stunden
- Vier-Tage-Woche

- Konzepte für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand (z. B. Altersteilzeit, Übergangsrenten)
- Arbeitszeitmodelle mit Wahloptionen („Geld oder Freizeit“ bei Einführung neuer Sonderzahlungen; die Beschäftigten wählen selbst zwischen Auszahlung oder bezahlten freien Tagen)
- Befreiung von Nachtschichten ab gewissem Alter
- Einführung bzw. Stärkung einer strategischen Personalplanung

Auch im Mühlenbereich konnten die körperlichen Belastungen für viele Beschäftigte durch technische und ergonomische Verbesserungen reduziert werden. Gleichzeitig rückt das Thema psychische Belastung in vielen Betrieben stärker in den Fokus.

8. Tarifstrukturen des Backgewerbes

8.1 Akteure und Tarifbindung

Das Backgewerbe ist durch eine heterogene Betriebsstruktur geprägt, die von handwerklichen Kleinbetrieben bis hin zu industriellen Großbäckereien reicht. Diese Vielfalt beeinflusst die Arbeitsbeziehungen und die Tarifpolitik der Branche. Während kleinere, oft familiengeführte Betriebe häufig keinem Tarifvertrag unterliegen, sind größere Unternehmen in der Regel tarifgebunden.

Aufgrund der strukturellen Spezifika, des hohen Anteils prekärer Beschäftigungsverhältnisse vor allem im Verkaufsbereich von Handwerks- und Filialbäckereien (Minijobs, Teilzeitarbeit) sowie der hohen Fluktuation der Beschäftigten ist es für die zuständige Gewerkschaft NGG schwierig, eine stabile Organisationsmacht im Backgewerbe zu etablieren.

Über die Tarifbindung der Beschäftigten bzw. den gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Backgewerbe liegen keine öffentlich zugänglichen Daten vor. Daten zur Tarifbindung existieren nur für das Nahrungs- und Genussmittelgewerbe insgesamt. Nach Daten des IAB-Betriebspanels arbeiteten 2023 etwa 20 Prozent der Beschäftigten des Nahrungs- und Genussmittelgewerbes in Betrieben mit Branchen-/Flächentarifvertrag und 23 Prozent in Betrieben mit Firmen-/Haustarifvertrag. 57 Prozent der Beschäftigten sind tätig in Betrieben ohne Tarifbindung, wobei 47 Prozent der Beschäftigten in Betrieben arbeiten, die sich am Tarifvertrag orientieren (WSI 2024).

Betriebsräte sind traditionell wichtige Akteure bei der Gewinnung neuer Gewerkschaftsmitglieder. Nach Auskunft von Branchenexpert*innen gibt es in den vielen kleineren, handwerklichen Bäckereien jedoch seltener Betriebsratsgremien, wodurch die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaft geschwächt werden. In größeren Betrieben mit industrieller Produktion und mehreren hundert Beschäftigten existieren häufiger Betriebsräte, und die Tarifbindung der Beschäftigten ist dort in der Regel höher, was die Position der NGG stärkt.

Zwei Verbände auf Arbeitgeberseite

Auf Arbeitgeberseite sind zwei große Verbände maßgeblich: der Verband Deutscher Großbäckereien (VDG) und der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (ZV), zu dem sich die 16 Landesinnungsverbände auf nationaler Ebene zusammengeschlossen haben.

Unter den handwerklichen Bäckereien in Deutschland waren im Jahr 2024 nach Verbandsangaben mehr als die Hälfte Mitglied einer Bäckerinnung, der Organisationsgrad liegt also bei über 50 Prozent. Im Handwerks-

vergleich ist das ein höherer Wert,[27] die Tendenz ist jedoch seit einigen Jahren rückläufig.

Der Verband Deutscher Großbäckereien repräsentiert die industriell produzierenden Unternehmen des Backgewerbes. Er zählt 55 Mitgliedsbetriebe, die aus großen Filial- und Lieferbäckereien bestehen und einen Großteil des Branchenumsatzes auf sich vereinen (Lobbyregister des Deutschen Bundestages 2025; VDG 2025).

Beide Organisationen sind jeweils Tarifpartner der NGG, wobei im Bäckerhandwerk die Tarifvertragshoheit auf Arbeitgeberseite bei den Landesinnungsverbänden liegt. Der ZV übernimmt in der Regel keine Tarifverhandlungen, es sei denn, er erhält hierfür ein ausdrückliches Mandat von den Landesinnungsverbänden, z. B. bei der Verhandlung von Ausbildungsvergütungen (IW Köln/WSI 2020). Aufseiten der NGG liegt die Tarifhoheit bei den Landesbezirken.

8.2 Stark ausdifferenzierte Tarifstrukturen

Die Tarifstrukturen im Backgewerbe sind stark ausdifferenziert. Es gibt regionale Branchentarifverträge (Flächentarifverträge) für die Brot- und Backwarenindustrie und für das Bäckerhandwerk, Haus- und Unternehmenstarifverträge sowie Tarifverträge mit dem VdEW (Verband der Ernährungswirtschaft, Interessenvertretung der Ernährungsindustrie in Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt).

Tarifstrukturen in der Brot- und Backwarenindustrie

Die Entgelt- und Manteltarifverträge für die Brot- und Backwarenindustrie werden zwischen den Landesbezirken der NGG und dem VDG geschlossen. Unternehmen, für die die Flächentarifverträge gelten, sind beispielsweise Harry-Brot, Bonback, Lieken oder Erlenbacher (Tabelle 1).

Die Tarifgebiete entsprechen dabei in der Regel den NGG-Landesbezirken (z. B. Landesbezirk Ost) oder Bundesländern (z. B. Baden-Württemberg). Im Fall von Bayern und Nordrhein-Westfalen entsprechen die Landesbezirke gleichzeitig dem jeweiligen Bundesland. Tarifverträge werden auch auf überregionaler Ebene verhandelt (z. B. Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen). Die Ausbildungstarifverträge orientieren sich am regionalen Zuschnitt der Flächentarifverträge.

27 Zum Vergleich: Im Baugewerbe betrug der Organisationsgrad der Betriebe 2023 46 Prozent (DHZ 2023).

Mit wenigen Ausnahmen erweist sich das Tarifvertragssystem bzw. die Beziehung zwischen den Tarifvertragsparteien in den meisten Tarifgebieten als stabil.

Tarifstrukturen im Bäckerhandwerk

Die regionalen Branchentarifverträge für das Bäckerhandwerk werden zwischen der NGG und den jeweiligen Landesinnungsverbänden des deutschen Bäckerhandwerks verhandelt. Grob entsprechen die Tarifgebiete Bundesländern oder überregionalen Zusammenschlüssen (z. B. Hamburg/Schleswig-Holstein, Niedersachsen/Bremen, Berlin/Brandenburg).

Die Tarifvertragsbeziehungen sind jedoch von Tarifgebiet zu Tarifgebiet unterschiedlich entwickelt (IW Köln/WSI 2020). In Ostdeutschland gibt es mit Ausnahme von Berlin/Brandenburg keine Flächentarifverträge im Bäckerhandwerk (Abbildung 75), wobei die Tarifverhandlungen für Berlin/Brandenburg seit Kündigung des Tarifvertrages zum 31. März 2024 stocken.

Das Fehlen von Tarifverträgen in Ostdeutschland kann auf tiefere strukturelle Ursachen zurückgeführt werden. Hauptsächlich liegt dies an der dortigen geringen Organisationsstärke beider Tarifvertragsparteien sowie an der Herausforderung für die Arbeitgeberseite, innerhalb der Landesinnungen Mehrheiten für den Abschluss von Tarifverträgen zu erzielen (IW Köln/WSI 2020).

Das Tarifvertragssystem hat sich in den meisten westdeutschen Bundesländern über die vergangenen Jahrzehnte beständig gezeigt. Nur für das Tarifgebiet Niedersachsen/Bremen gab es für mehrere Jahre keinen gültigen Entgelttarifvertrag, nachdem die Verhandlungen nach Kündigung des Tarifvertrages zum 31. Dezember 2021 gescheitert waren. Im Sommer 2024 wurden die Tarifverhandlungen wieder aufgenommen und im Dezember 2024 zum Abschluss gebracht (NGG 2024b).

Für die Auszubildenden des Bäckerhandwerks gilt ein allgemeinverbindlich erklärter, bundesweiter Tarifvertrag, der im Januar 2025 auf nationaler Ebene neu verhandelt wurde (DHB 2025). Bis in die 2000er Jahre waren auch regionale Entgelttarifverträge des Bäckerhandwerks allgemeinverbindlich erklärt. Die Allgemeinverbindlicherklärung spielt bei Entgelttarifverträgen heute aber keine Rolle mehr (IW Köln/WSI 2020). Die letzte erfolgte 2014 in Niedersachsen, hatte jedoch nur eine kurze Gültigkeit.

Die Zahl der Flächentarifverträge im Bäckerhandwerk ist vor allem in den 1990er Jahren deutlich zurückgegangen. Der Rückgang konnte nicht durch die Zunahme an Firmentarifverträgen kompensiert werden (Kluth 2017). Seit 1995 wurden zahlreiche Manteltarifverträge gekündigt, unter anderem in Brandenburg, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Thüringen und Baden-Württemberg. Ab 1997 erfolgten zudem Kündigungen der Entgelttarifverträge in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt,

Sachsen und Thüringen (ebd.). Infolgedessen hat die Tarifbindung im Bäckerhandwerk in Ostdeutschland heute nur noch eine sehr geringe Bedeutung.

Firmentarifverträge und OT-Mitgliedschaften

Nach Daten der NGG handelt es sich bei den Entgelttarifverträgen im Backgewerbe insgesamt in 20 Fällen um Flächentarifverträge (11 für die Brotindustrie und 9 für das Bäckerhandwerk) [28] und in 22 Fällen um Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge (11 für Unternehmen der Brotindustrie und 11 für Unternehmen des Bäckerhandwerks).[29]

In Einzelfällen (z. B. Schäfer's in Osterweddingen, bisher ArtiBack) gelten Tarifverträge, die mit dem Verband der Ernährungswirtschaft (VdEW, Interessenvertretung der Ernährungsindustrie in Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt) getroffen wurden.

Auch wenn für den größten Teil der Betriebe des Backgewerbes keine Tarifbindung gilt, orientieren sich nach Expert*innen-Einschätzung viele an Tarifverträgen. Die fehlende Tarifbindung dürfte über die oben genannten Gründe hinaus im Wesentlichen mit der Betriebsgrößenstruktur zusammenhängen, die durch die Vielzahl der Klein- und Mittelbetriebe geprägt ist. Größere Betriebe sind generell eher tarifgebunden als kleinere (WSI 2024).

Es liegen keine öffentlich zugänglichen Angaben des VDG darüber vor, wie hoch der Anteil der Mitglieder mit sogenannter OT-Mitgliedschaft ist (OT: ohne Tarif), wonach entsprechende Mitgliedsunternehmen nicht automatisch an Verbandstarifverträge gebunden sind. Anzunehmen ist, dass nicht alle Mitgliedsfirmen des VDG an die Branchentarifverträge gebunden sind.

Ein prominentes Beispiel in diesem Zusammenhang ist Bäckerbub. Kurz nachdem im Sommer 2023 ein neuer Tarifvertrag für die Brot- und Backwarenindustrie in Baden-Württemberg abgeschlossen worden war, kündigte Edeka Südwest an, mit seinem Tochterunternehmen Bäckerbub in die OT-Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband zu wechseln und den vereinbarten Tarifabschluss nicht anzuwenden (NGG-Landesbezirk Südwest 2023).

Nach mehreren hundert Klageverfahren lenkte Edeka Südwest / Bäckerbub ein, der Tarifvertrag wurde voll umgesetzt. Seit Sommer 2024 gilt für Bäckerbub ein eigener Haustarifvertrag, das Unternehmen fällt also nicht mehr unter das Tarifgebiet der Brotindustrie Baden-Württemberg (NGG-

28 Ohne Tarifverträge zwischen NGG und VdEW (Verband der Ernährungswirtschaft, Interessenvertretung der Ernährungsindustrie in Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt).

29 Ende 2022 hatte die NGG im gesamten Nahrungs- und Genussmittelgewerbe mehr als 500 Entgelttarifverträge, darunter rund ein Drittel Flächen- und zwei Drittel Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge (Adjan/Specht 2022).

Landesbezirk Südwest 2024). Nach Einschätzung von Expert*innen haben sich die Entgelthöhen nur geringfügig verändert, die Berichterstattung in der Presse habe jedoch dem Image von Edeka Südwest in der Öffentlichkeit geschadet.

Im Jahr 2019 hatte der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks eine Strukturreform beschlossen, die künftig auch eine „subsidiäre Mitgliedschaft ohne Tarifbindung“ ermöglichen sollte (Schneider/Bennewitz 2019). Aktuell gibt es jedoch keine OT-Mitgliedschaften im Bäckerhandwerk. Rechtlich ist zudem umstritten, ob OT-Mitgliedschaften bei Innungen, die als Körperschaften des öffentlichen Rechts organisiert sind, zulässig sind. Laut Bundesverwaltungsgericht sind in Handwerksinnungen keine OT-Mitgliedschaften erlaubt (z. B. Sprenger 2018).

8.3 Tarifliche Strukturen bilden Produktionsstrukturen nicht immer ab

Mit der Gründung der beiden Berufsverbände vor mehr als 100 Jahren wurde nicht nur eine verbands-, sondern auch eine tarifpolitische Trennung zwischen Handwerksbäckereien und der Brot- und Backwarenindustrie eingeleitet (siehe ausführlich Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009). Dies führte zur heutigen Zweiteilung der Flächentarifvertragsstrukturen.

Die Löhne im Handwerkstarif liegen in der Regel deutlich unter dem Tarifniveau der Großbäckereien bzw. der Brotindustrie. Nach Auskunft der NGG verdiente beispielsweise ein gelernter Bäcker in Bayern Anfang 2024 mit gut 16 Euro Stundenlohn im Handwerk rund fünf Euro weniger als in der Backindustrie bei vergleichbarer Tätigkeit (Tallevi 2024).

Die Tariflöhne im Handwerk werden maßgeblich von den Interessen, wirtschaftlichen Möglichkeiten und Kostenstrukturen kleinerer und mittlerer Handwerksbetriebe beeinflusst, deren Umsätze und Erträge deutlich geringer ausfallen als die der Großbäckereien und Großfilialisten. Nach Expert*innen-Einschätzung liegt der Anteil der Personalkosten an allen Kosten eines durchschnittlichen Handwerksbetriebes bei 40 bis 50 Prozent, in der Industrie ist es deutlich weniger.

Dementsprechend lassen sich in den großen industriell geprägten Betrieben höhere Lohnniveaus sowie bessere Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen durchsetzen. Zudem spielt der in der Regel höhere gewerkschaftliche Organisationsgrad in Industriebetrieben eine Rolle bei der Verhandlung der Arbeitsbedingungen (Stracke 2022).

Handwerk oder Industrie?

Die tariflichen Strukturen bilden die tatsächlichen Produktions-, Produkt- und Vertriebsstrukturen sowie Technisierungsgrade der Betriebe nicht immer präzise ab. Die Grenzen zwischen großen Handwerksbäckereien und industriellen Bäckereien sind oft fließend.

Im Grunde dürfte die Art des Produktionsprozesses ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal sein: Während in der industriellen Fertigung eine kontinuierliche Linienproduktion mit Durchlauföfen vorherrscht, in der der Arbeitsablauf weitgehend standardisiert ist, basiert das Handwerk auf diskontinuierlicher Stapelproduktion mit Stikkenöfen, bei der handwerkliches Können stärker gefragt ist. Zudem sind Automatisierungsgrad und Produktionsvolumen in der Industrie deutlich höher und die Vertriebskanäle ganz anders (siehe Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009).

Es gibt aber Betriebe, die sich von der Produktionsstruktur und der Betriebsgröße (gemessen an der Beschäftigtenzahl oder dem Umsatz) her längst von Handwerks- zu Großbäckereien entwickelt haben und für die nach wie vor das Tarifniveau der Innungsbäcker gilt. Beispiele hierfür sind Edna und der Großfilialist Wünsche (dort der Produktionsbereich). Für beide gilt der Tarifvertrag des bayerischen Bäckerhandwerks, was die Produktionsstrukturen angeht, wären beide jedoch eher der Brot- und Backwarenindustrie zuzuordnen.

Ein anderes Beispiel ist der Schäfer's Produktionsbetrieb in Lehrte, für den Belegschaft und NGG Ende 2022 einen Haustarifvertrag forderten, der sich an Abschlüssen in der Industrie orientiert: „Der Arbeitgeber betrachtet sich nach eigener Aussage als Industriebetrieb. Dann muss er aber auch bereit sein, Industrielöhne zu zahlen oder zumindest deutliche Schritte in diese Richtung zu unternehmen," so die damalige Forderung (NGG 2022).

Bis dato galt für den Betrieb der Flächentarifvertrag für das Bäckerhandwerk in Niedersachsen/Bremen. Nach Auskunft von Interviewten ist Edeka Minden-Hannover bestrebt, für einzelne Produktions- und Vertriebsbereiche tariflich stärker betriebliche Lösungen umzusetzen, die von Flächentarifverträgen abweichen.

8.4 Unterschiede zwischen Standorten großer Unternehmen

Neben der historisch gewachsenen Zweiteilung der Tarifvertragsstrukturen bezieht sich eine weitere Differenzierung auf tarifliche Unterschiede zwischen verschiedenen Standorten großer Unternehmen. Da Flächentarifverträge auf regionaler Ebene abgeschlossen werden, unterliegen tarifgebundene Unternehmen mit Standorten in mehreren Bundesländern bzw. Tarifgebieten unterschiedlichen tariflichen Regelungen. Dies betrifft beispielsweise Unternehmen wie Harry-Brot, Lieken und Glockenbrot.

Wechselt ein Beschäftigter aufgrund eines Umzugs von einem Unternehmensstandort zu einem anderen, können sich die tariflichen Bedingungen ändern. Laut Gesprächspartner*innen wird in solchen Fällen nach individuellen Lösungen gesucht, um eine Verschlechterung der Konditionen zu vermeiden.

In anderen großen Unternehmen des Backgewerbes sind Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge üblich, deren Bedingungen in der Regel über dem Niveau des Handwerkstarifs, jedoch unterhalb der Flächentarifverträge liegen. Bei Ditsch (Oranienbaum) beispielsweise bestand im Herbst 2021 eine Lohndifferenz von mehr als 850 Euro zum Tarifvertrag der Brotindustrie Ost (NGG-Landesbezirk Ost 2021).

Firmentarifverträge mit Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland

Innerhalb einzelner Unternehmen mit Haus- bzw. Unternehmenstarifverträgen sind zudem unterschiedliche Regelungen zwischen ost- und westdeutschen Standorten zu beobachten. Ein Beispiel hierfür ist Aryzta, wo unterscheidende tarifliche Bedingungen für die ostdeutschen Standorte und das Werk in Gerolzhofen gelten. Nach NGG-Auskunft lagen die Lohnunterschiede vor Beginn der Entgelttarifverhandlungen im Herbst 2024 bei mehreren hundert Euro pro Monat (Dunkel 2024).

Ende 2023 konnte für die Standorte Eisleben und Nordhausen ein Manteltarifvertrag abgeschlossen werden, der deutliche Verbesserungen und Anpassungen u. a. bei Nacht- und Mehrarbeitszuschlägen, Arbeit an Samstagen und Feiertagen, Urlaubstagen, 13. Monatsgehalt und tariflicher Altersvorsorge sowie Entlastungselemente (wie Schicht- und Altersfreitage) vorsieht (Adjan/Specht 2024; WebBaecker 2023).

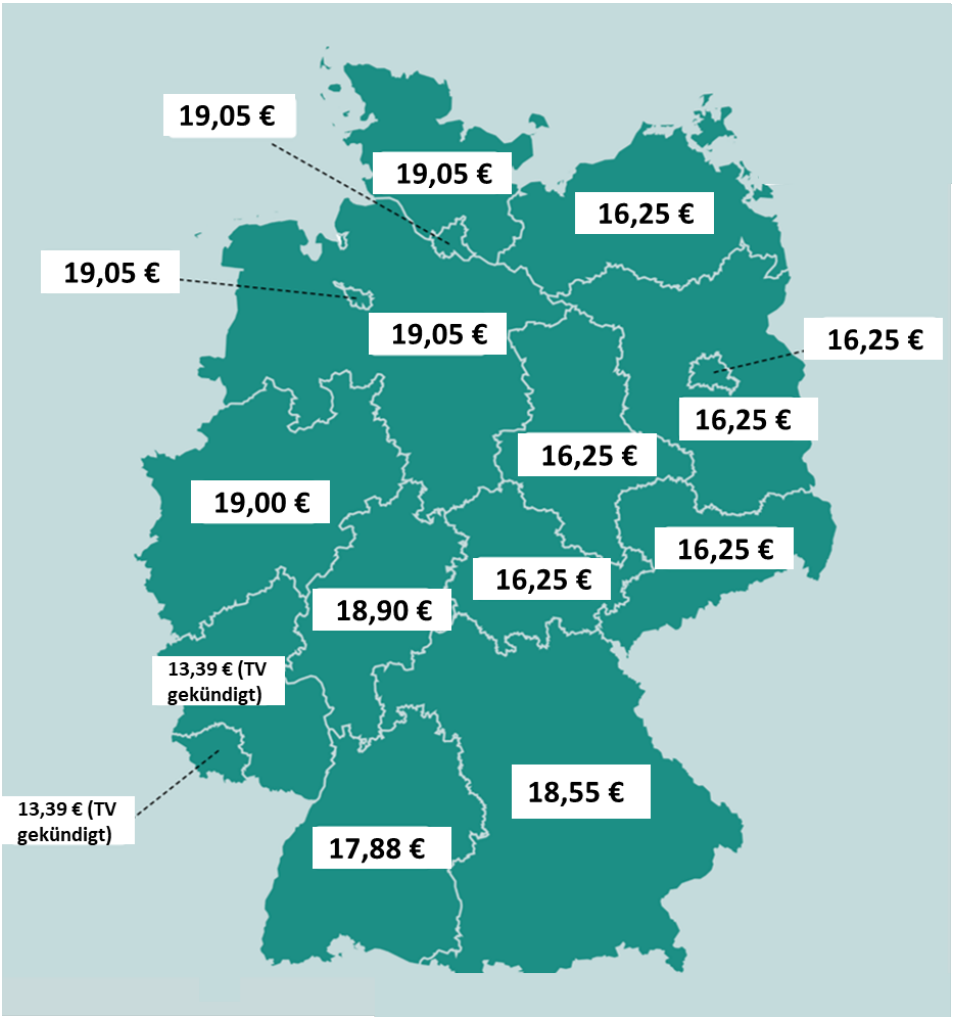
Eine dritte Differenzierung betrifft tarifliche Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Eigentümer am gleichen Standort bzw. in unmittelbarer Nachbarschaft. So betreiben beispielsweise sowohl Harry-Brot als auch Schäfer’s Produktionsstätten in Osterweddingen, diese unterliegen jedoch unterschiedlichen Tarifverträgen mit großen Entgeltunterschie-

den. Während für die Beschäftigten von Harry-Brot der Tarifvertrag der Brot- und Backwarenindustrie Ost gilt, fallen die Werke von Schäfer's unter den Tarifvertrag mit dem VdEW, der vergleichsweise schlechtere Bedingungen bietet (z. B. NGG-Landesbezirk Ost 2021).

8.5 (Regionale) Entgeltunterschiede für vergleichbare Tätigkeiten

Als Folge dieser strukturellen Unterschiede im Backgewerbe bestehen heute für vergleichbare Tätigkeiten unterschiedliche tarifliche Bedingungen, die in besonderer Weise in Lohn- und Gehaltsunterschieden innerhalb Deutschlands zum Ausdruck kommen. Deutlich zeigt sich dies beispielsweise im West-Ost-Vergleich der Stundenlöhne für gewerbliche Beschäftigte in der Brot- und Backwarenindustrie (Abbildung 74).

Abbildung 74: Flächentarifverträge der Brot- und Backwarenindustrie: Unterste Tarifvergütungen pro Stunde



Quelle: eigene Darstellung mit Daten der NGG, Stand Februar 2025

Unterschiedliche Stundenlöhne für die unterste Lohngruppe

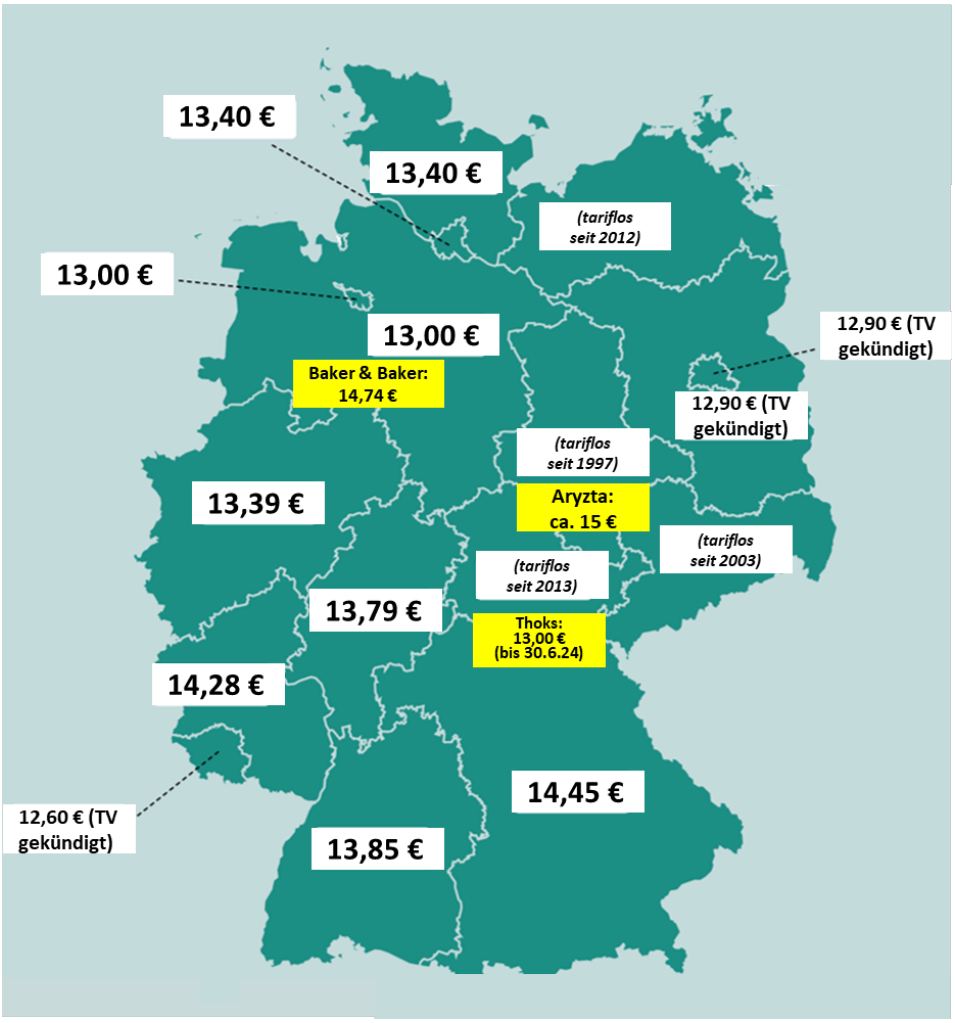
So liegt der Stundenlohn für die unterste Lohngruppe (ungelernte Arbeitskräfte) laut Tarifabschluss für die Brot- und Backwarenindustrie in den Tarifgebieten Hamburg/Schleswig-Holstein, Niedersachsen/Bremen und Nordrhein-Westfalen bei 19 Euro bzw. 19,05 Euro (Stand Februar 2025). Im Tarifgebiet Ost liegt die unterste Tarifvergütung bei 16,25 Euro.

Die Entgeltunterschiede für gewerbliche Beschäftigte in der industriellen Produktion werden auch dadurch bestimmt, ob die Vergütung nach dem Tarifvertrag der Brot- und Backwarenindustrie (Abbildung 74) oder nach einem Handwerkstarif erfolgt (Abbildung 75). In Hamburg/Schleswig-Holstein

beispielsweise liegen die Stundenlöhne für Tätigkeiten in der Produktion in der untersten Lohngruppe zwischen 13,40 Euro (Handwerkstarif) und 19,05 Euro (Industrietarif).

Auch bei den Tarifvergütungen nach Handwerkstarif zeigen sich regionale Unterschiede. In Bayern beispielsweise beträgt das Entgelt für die unterste Tarifgruppe 14,45 Euro, in Niedersachsen/Bremen 13 Euro (Abbildung 75). Zusätzlich ist zu bedenken, dass Bäcker*innen oft mehr verdienen als Verkaufspersonal. In den letzten Jahren ist in einzelnen Tarifgebieten ein Trend zur Lohnangleichung zu beobachten (z. B. Berlin/Brandenburg, vor Kündigung des Tarifvertrages), in anderen gibt es hierzu kontroverse Auseinandersetzungen (z. B. Bayern).

Abbildung 75: Flächentarifverträge des Bäckerhandwerks und ausgewählte Firmentarifverträge: Unterste Tarifvergütungen pro Stunde (Produktion)



Anmerkung: Hier werden nur solche Informationen zu Firmentarifverträgen dargestellt, die öffentlich zugänglich sind (z. B. über Pressemeldungen).
Quelle: eigene Darstellung mit Daten der NGG, Stand Februar 2025; Möller, G. (2024); NGG-Landesbezirk Ost (2024); Thüringer Allgemeine (2022)

Schließlich werden die Unterschiede bei den Entgeltbedingungen auch im Vergleich der Stundenlöhne für gewerbliche Beschäftigte in der industriellen Produktion nach Flächentarifvertrag und Haus- bzw. Unternehmensta-

rifverträgen deutlich, wobei die Entgelthöhe gemäß Firmentarifverträgen in der Regel zwischen dem Industrie- und dem Handwerkstarif liegt.

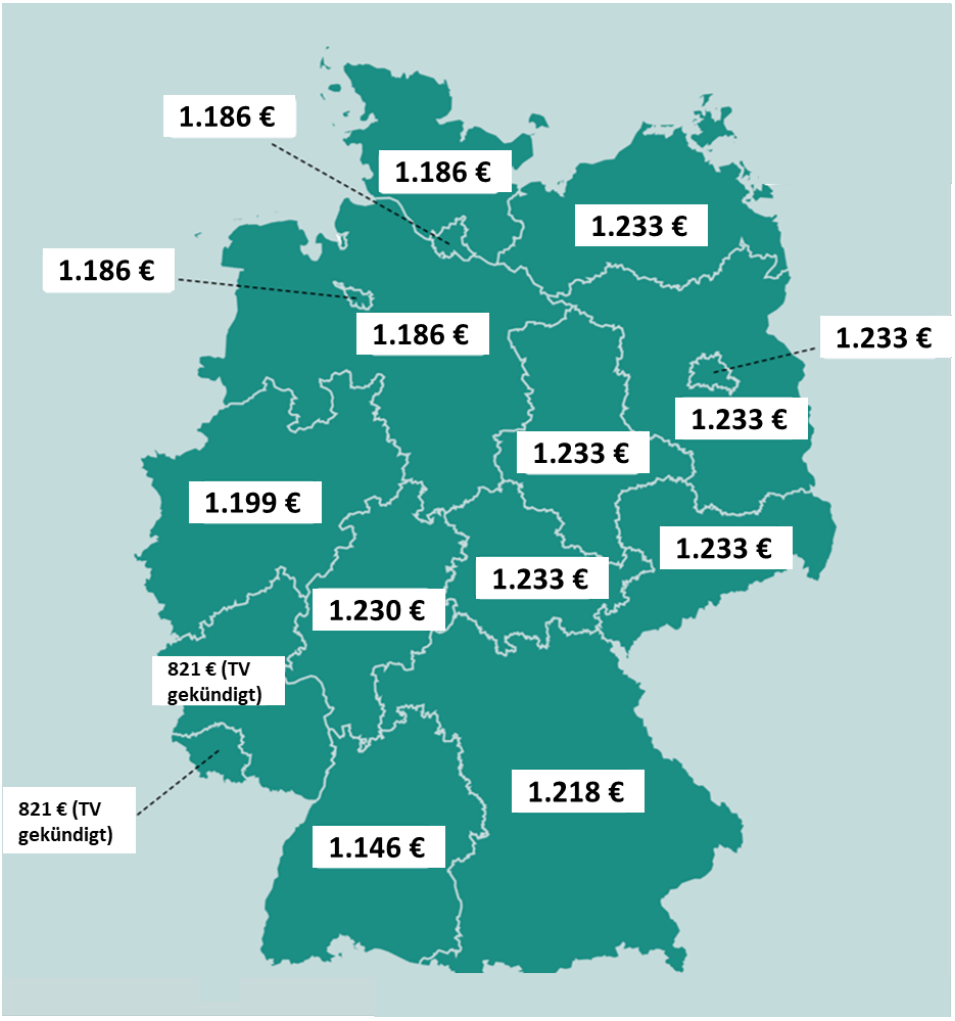
In den Aryzta-Werken in Eisleben (Sachsen-Anhalt) und Nordhausen (Thüringen) beispielsweise belief sich der Stundenlohn für die unterste Tarifgruppe laut Haustarifvertrag lange Zeit auf knapp 13 Euro. Nach den letzten Tarifverhandlungen wurde dieser auf knapp 15 Euro angehoben, gültig seit dem 1. Januar 2025 (NGG-Landesbezirk Ost 2024).

Die NGG sieht in dem neuen Tarifvertrag bei Aryzta einen wichtigen Schritt weg vom Niedriglohn – der gesetzliche Mindestlohn liegt seit Januar 2025 bei 12,82 Euro – und zur Verbesserung der Entgeltbedingungen an den Standorten Eisleben und Nordhausen. Es bestehen aber nach wie vor deutliche Lohnabstände zu den westdeutschen Aryzta-Werken und dem höheren Tarifniveau der Brotindustrie Ost (Dunkel 2024).

Unterschiede bei Höhe der Ausbildungsvergütungen

Die strukturellen und regionalen Unterschiede zeigen sich auch in der Höhe der Ausbildungsvergütungen (Abbildung 76 und Abbildung 77). Im ersten Ausbildungsjahr verdienen Auszubildende nach den Tarifverträgen für die Brot- und Backwarenindustrie (Abbildung 76) in Hamburg/Schleswig-Holstein 1.186 Euro, in Bayern 1.218 Euro und im Tarifgebiet Ost 1.233 Euro. Hier zeigt sich, dass die Ost-West-Diskrepanz zugunsten der Auszubildenden in Ostdeutschland ausfällt.

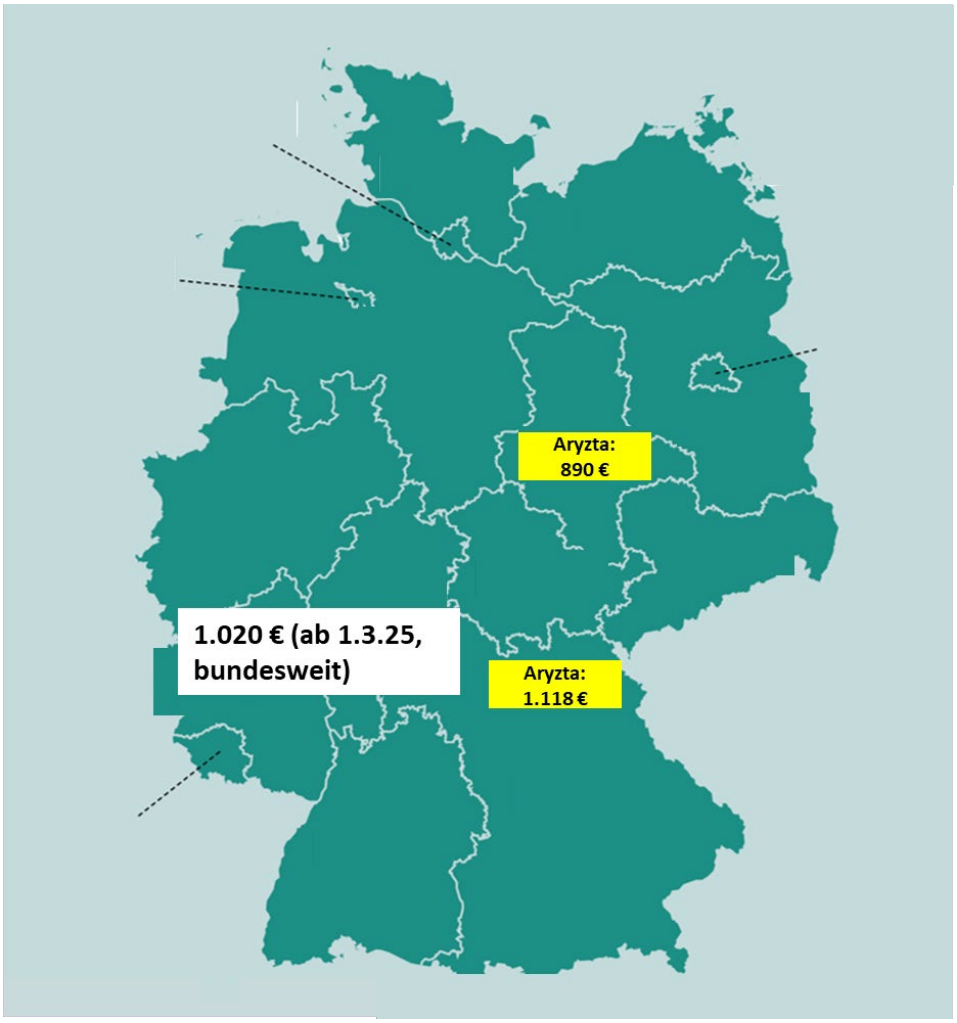
Abbildung 76: Flächentarifverträge der Brot- und Backwarenindustrie: Ausbildungsvergütung erstes Ausbildungsjahr



Quelle: eigene Darstellung mit Daten der NGG, Stand Februar 2025

Die Höhe der Ausbildungsvergütungen liegt in der Industrie in der Regel über der für das Bäckerhandwerk. Laut bundesweit gültigem Tarifvertrag beträgt die Vergütung für Auszubildende im Bäckerhandwerk seit 1. März 2025 im ersten Jahr 1.020 Euro (NGG 2025). Die Ausbildungsvergütungen gemäß analysierter Firmentarifverträge industrieller Hersteller liegen etwa zwischen 900 und 1.150 Euro (Abbildung 77).

Abbildung 77: Ausbildungstarifvertrag des Bäckerhandwerks und ausgewählte Firmentarifverträge: Ausbildungsvergütung erstes Ausbildungsjahr



Anmerkung: Hier werden nur solche Informationen zu Firmentarifverträgen dargestellt, die öffentlich zugänglich sind (z. B. über Unternehmenswebsites).
Quelle: eigene Darstellung mit Daten der NGG, Stand Februar 2025; Aryzta (2025)

8.6 Ideen zur Harmonisierung der Tarifstrukturen

Zur Harmonisierung der Tarifstrukturen und -bedingungen im Backgewerbe schlagen Gewerkschaftsexpert*innen ein (national einheitliches) dreigliedriges Tarifsystem vor:

- Brot- und Backwarenindustrie
- Großfilialisten
- Bäckerhandwerk

Dieses Modell soll den unterschiedlichen betrieblichen Strukturen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Bereiche stärker gerecht werden. Durch eine klare Differenzierung könnten teilbranchenspezifische Herausforderungen gezielter adressiert und gleichzeitig einheitlichere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen für vergleichbare Tätigkeiten gewährleistet werden.

Darüber hinaus könnte ein dreigliedriges Tarifsystem die Tarifbindung stärken und weiteren Tendenzen zur Verbetrieblichung von Tarifpolitik entgegenwirken, wie sie in manchen Unternehmen, für die mehrere regional unterschiedliche Flächentarifverträge gelten, diskutiert werden.

Vorschläge zu einer stärkeren Harmonisierung wurden zwischen NGG, dem VDG und einbezogenen Unternehmen bereits diskutiert. Nach Auskunft von Gesprächspartner*innen besteht die grundsätzliche Bereitschaft, zunächst einmal Manteltarifverträge in Zukunft bundesweit einheitlich zu verhandeln. Zwischen den genannten Tarifvertragsparteien haben im Verlauf des Jahres 2024 erste Gesprächsrunden stattgefunden. Die Landesinnungsverbände lehnen solche Regelungen auf Bundesebene für das Bäckerhandwerk aktuell ab.

Perspektivisch könnte es dann auch zu einer Harmonisierung bzw. Vereinheitlichung von Entgelttarifverträgen auf nationaler Ebene kommen. Besondere Herausforderung dabei ist, die verschiedenen Betriebs- und Beschäftigtenstrukturen und Tarifgruppen der Unternehmen (mit unterschiedlichen Anteilen von Produktions- und Logistikmitarbeiter*innen) abzubilden und neue, einheitliche Eingruppierungskriterien zu finden. Bei Harry-Brot sind beispielsweise viele Warenbereitsteller*innen im Frischdienst tätig, dieses Berufsbild gibt es bei anderen Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie in der Form nicht.

Auf Gewerkschaftsseite stellt sich insbesondere die Frage nach der Zuständigkeit für die Tarifhoheit, die derzeit bei den NGG-Landesbezirken verankert ist.

9. Fazit

Das Backgewerbe in Deutschland befindet sich ebenso wie die vorgelagerte Mühlenwirtschaft in einem anhaltenden Strukturwandel, der besonders kleine und mittelgroße Betriebe betrifft. Während die Gesamtzahl der Backbetriebe nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit seit 2014 um mehr als 30 Prozent gesunken ist, hat sich die Branchenstruktur zunehmend in Richtung größerer Einheiten verschoben.

Marktentwicklung bei Brot und Brotgetreide

Die Nachfrage nach Brot und Backwaren in Deutschland ist nach wie vor hoch, die Vertriebswege haben sich jedoch gewandelt. Während traditionelle Bedientheken Mengenanteile verloren haben, haben SB-Backstationen und vorverpackte SB-Ware, die über den Lebensmitteleinzelhandel verkauft werden, Anteile hinzugewonnen. Dies ist vor allem auf ein verändertes Konsumverhalten und eine hohe Preissensibilität der Verbraucher*innen zurückzuführen.

Die Vermahlung von Brotgetreide in Deutschland bleibt mit über neun Millionen Tonnen jährlich weitgehend stabil, wobei Weichweizen den größten Anteil ausmacht. Während sich die Gesamtmengen kaum verändern, ist ein Rückgang der Roggenvermahlung aufgrund veränderter Verzehrgewohnheiten erkennbar.

Konzentrationsprozesse im Backgewerbe

Trotz des Rückgangs der Zahl der Handwerks- und Filialbäckereien gibt es weiterhin Neugründungen von Betrieben, deren Geschäftskonzepte Tradition und Innovation verbinden. Gleichzeitig wächst die Zahl der Großbetriebe (Großfilialisten und Brot- und Backwarenindustrie), die einen großen Teil der Umsätze auf sich konzentrieren.

Besonders der Markt für Tiefkühlbackwaren hat über die letzten zwei Jahrzehnte an Bedeutung gewonnen, was zahlreiche Investitionen in moderne Produktionsstätten und neue Technologien nach sich zog. Zudem engagieren sich zunehmend internationale Konzerne und Finanzinvestoren im deutschen TK-Markt, womit auch Übernahmen hiesiger Betriebe und Standort verbunden sind. In den vergangenen Jahren hat auch der Einfluss von Finanzinvestoren zugenommen, die Filialbäckereien übernommen haben.

Der Wandel des Backwarenmarktes stellt das traditionelle Bäckerhandwerk vor große Herausforderungen. Erfolgreiche Betriebe setzen auf eine klare Differenzierung durch Qualität, Regionalität und ein besonderes Kundenerlebnis.

Die Konzerne des Lebensmitteleinzelhandels, die eigene Backwerke betreiben, verfolgen inzwischen unterschiedliche Strategien. Während die Schwarz Gruppe ihre Kapazitäten ausbaut, will die Rewe Group in den nächsten Jahren die Eigenproduktion von Brot und Backwaren beenden. Edeka Minden-Hannover und Edeka Südwest wiederum setzen den Trend zur Zentralisierung und Spezialisierung ihrer Backwerke fort, wobei zuletzt auch einzelne Produktionsstandorte verkauft bzw. geschlossen wurden.

Die Konzentration im Backgewerbe dürfte sich in den kommenden Jahren aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks fortsetzen – vor allem zulasten kleinerer Handwerks- und Filialbäckereien. Angesichts des weiterhin starken Umsatzpotenzials des deutschen Backwarenmarktes bleibt die Branche für internationale Konzerne und Finanzinvestoren attraktiv. Modelle wie das „Haus der Bäcker“ zeigen alternative Wege auf, Unternehmensnachfolgen zu regeln und Filialbäckereien zu erhalten.

Konsolidierung in der Mühlenwirtschaft

Während die Zahl der Mühlenbetriebe weiter abnimmt, stärken größere Mühlen bzw. Mühlengruppen, die durch Übernahmen und Zusammenschlüsse entstanden sind, ihre Marktposition. Damit verbunden ist eine steigende Vermahlungskapazität pro Betrieb. Angesichts des intensiven Wettbewerbs dürfte der Konsolidierungsprozess in den kommenden Jahren anhalten, vor allem kleine Betriebe stehen vor besonderen wirtschaftlichen Herausforderungen.

Automatisierung und Digitalisierung

Der Automatisierungsgrad in der Backwaren- und Mühlenbranche hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen, insbesondere bei großen industriellen Produzenten und finanzstarken Unternehmen. Für die Zukunft ist ein weiterer Ausbau automatisierter Prozesse zu erwarten.

Während größere Betriebe mit industrieller Produktion bereits umfassendere digitale Systeme in den Bereichen Produktionssteuerung, Qualitätskontrolle und Logistik implementiert haben, stehen zahlreiche Akteure noch am Anfang der digitalen Transformation.

Viele handwerklich orientierte Bäckereien setzen weiterhin auf traditionelle Herstellungsweisen, doch auch hier gewinnen Digitalisierung, KI und Robotik an Bedeutung – nicht zuletzt, um auch dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dazu gehören beispielsweise die Nutzung von Robotergreifarmen in der Produktion, der Einsatz von Software-Robotern für Routineaufgaben (wie Dateneingaben oder Listenerstellung), IT-gestützte Systeme zur Absatzprognose, Mitarbeiter-Apps oder Bestellterminals in den Filialen.

Entwicklung der Beschäftigung

Nach Angaben der Statistik der Bundesagentur für Arbeit sind im Backgewerbe insgesamt 282.000 Beschäftigte entweder sozialversicherungspflichtig oder geringfügig tätig. Allein seit 2014 ist die Zahl um rund 23.000 zurückgegangen. Der Beschäftigungsrückgang zeigt sich besonders in kleinen Betrieben, während die Zahl der Beschäftigten in Großbetrieben zuletzt zugenommen hat.

Fast die Hälfte der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeitet im Verkaufsbereich der Filialen. Der Anteil von Teilzeit- und Minijobs ist mit 39 bzw. 29 Prozent relativ hoch. Die jährliche Fluktuationsquote in der gesamten Branche liegt bei knapp unter 30 Prozent (2023).

Die Beschäftigung in der Mühlenwirtschaft hat sich nach vielen Jahren der Konsolidierung bei knapp 11.000 Personen (sozialversicherungspflichtig und geringfügig) stabilisiert – mit einem deutlichen Wachstum in großen Betrieben und einer fortschreitenden Konzentration der Beschäftigung auf wenige große Akteure.

Strategien der Fachkräftesicherung im Backgewerbe

Eine der größten Herausforderungen des Backgewerbes ist der Personal- und Fachkräftemangel, der sich sowohl auf die betrieblichen Abläufe als auch auf die Arbeitsbelastung auswirkt. Um dem entgegenzuwirken, setzen viele Betriebe verstärkt auf die Rekrutierung von Arbeitskräften im Ausland, vor allem von Auszubildenden aus Südostasien. Einige Handwerks- und Filialbäckereien haben zudem Wege gefunden, Prozesse von der Nacht in den Tag zu verlagern und damit ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Parallel dazu haben NGG und Verbände ihre Kampagnen und Nachwuchsinitiativen intensiviert.

Zur Fachkräftesicherung und -bindung und zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern und Berufsbildern erscheinen insgesamt die folgenden Maßnahmen und Angebote sinnvoll:

- Stärkung der betrieblichen Ausbildung, v. a. in der Industrie
- attraktive Ausbildungsbedingungen, z. B. tarifliche/übertarifliche Vergütung, abwechslungsreiche Aufgaben, Fahrkostenzuschüsse, Willkommenskultur, gemeinsame Aktivitäten und feste Ansprechpersonen
- Erweiterung des räumlichen Suchradius bei der Rekrutierung von Auszubildenden
- gezielte Rekrutierung von Migrant*innen, gestützt durch Integrations- und Sprachförderkonzepte
- weitere Professionalisierung der Rekrutierungs- und Onboarding-Strukturen und -aktivitäten, z. B. durch Erweiterung der personellen Kapazitäten und Qualifizierung von Ausbilder*innen

- Nutzung von Teilqualifizierungen als Chance für berufsbegleitende Weiterbildung von Un- und Angelernten
- faire, tarifliche Bezahlung deutlich über gesetzlichem Mindestlohn
- Arbeitszeitmodelle, mit denen sich Beruf und Privatleben gut vereinbaren lassen
- attraktive Entwicklungs- und Karriereperspektiven, Fort- und Weiterbildungsangebote
- Personalführung: Förderung einer wertschätzenden Arbeitsatmosphäre, Rücksichtnahme auf individuelle Belange von Beschäftigten, Unterstützungsangebote für Führungskräfte

Im Rahmen der Studie wurden einige Betriebe identifiziert, die entsprechende Maßnahmen und Angebote so gut wie möglich umsetzen und dies auch nach außen kommunizieren.

Migrant*innen sind schon heute eine wesentliche Fachkräftequelle im Backgewerbe, die Zahl migrantischer Beschäftigter ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer breiteren Zielgruppenansprache bei der Personalsuche – flankiert durch Maßnahmen der Politik u. a. im Bereich der Berufsorientierung an allen Schulformen und der Schaffung bezahlbaren Wohnraums v. a. für Auszubildende.

Social Media und unkomplizierte Bewerbungsverfahren (etwa per Messengerdienst) spielen eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung. Die professionelle Weiterentwicklung der Rekrutierungsprozesse und -wege wird in Zukunft ein wesentlicher Schlüssel bei der Fachkräftegewinnung sein.

Personal- und Fachkräftemangel in der Mühlenwirtschaft

Auch in der Mühlenwirtschaft wirkt sich der Personal- und Fachkräftemangel auf den Betrieb aus, vor allem in den Bereichen Instandhaltung, Produktion und Verpackung. Die Ursachen sind vielfältig: Einerseits führt der demografische Wandel zu einem rückläufigen Bewerberpotenzial, andererseits werden Mühlenbetriebe von möglichen Bewerber*innen oft nicht als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen.

Faktoren wie Schichtarbeit, Bereitschaftsdienste oder eine mangelnde Wahrnehmung gegenüber Mühlen als moderne, hochtechnisierte Betriebe mindern die Attraktivität. Auch Mühlenbetriebe reagieren auf den Mangel durch eine verstärkte Einstellung von Migrant*innen, deren Anteil an den Belegschaften seit 2014 deutlich gestiegen ist.

Arbeitszeit und Arbeitsbelastung im Backgewerbe

Länge und Lage der Arbeitszeiten im Backgewerbe variieren je nach Teilbranche, Betriebsgröße und Tätigkeit. Ein zentrale Herausforderung in der

gesamten Branche ist die hohe Arbeitsbelastung, die u. a. in regelmäßigen Überstunden (v. a. bei Teilzeitkräften) Ausdruck findet, wie die Beschäftigtenbefragung verdeutlicht. Darüber hinaus stellen v. a. Zeitdruck, Stress und Personalmangel für die Beschäftigten eine hohe Belastung dar. Ein Mangel an ausreichenden Pausen, kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit sowie die Sorge vor Altersarmut verstärken das Belastungsempfinden zusätzlich.

Im Rahmen der Interviews wurden verschiedene Ansätze zur Entlastung diskutiert, von denen einige bereits umgesetzt werden. Dazu gehören:

- Verkürzung der Öffnungszeiten von Bäckereifilialen oder temporäre Schließung während Zeiten mit niedriger Kundenfrequenz, z. B. am frühen Nachmittag
- bessere Planbarkeit bei der Dienstplanung für Verkaufspersonal
- Begrenzung von Überstunden und ein gerechter Überstundenausgleich (Geld, Freizeit), sofern keine entsprechende Kompensation besteht
- geblockte Wochenendfreizeiten in Handwerk und Industrie
- 6/3-Schichtsysteme bei Vollkonti in Produktionsbetrieben
- Teilzeitangebote in Schichtarbeit in der Produktion
- Altersfreizeittage zur Entlastung älterer Beschäftigter
- Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge
- Investitionen in moderne Technik und digitale Lösungen

Ein weiteres Anliegen von Beschäftigten, die sich an der Umfrage beteiligt haben, ist der Wunsch nach einer Verkürzung der Arbeitszeit. Befragte Vollzeitkräfte würden ihre Wochenarbeitszeit im Schnitt gerne um 3,4 Stunden reduzieren.

Heterogene Tarifstruktur im Backgewerbe

Die Tariflandschaft im Backgewerbe ist zersplittert: Neben Flächentarifverträgen existieren zahlreiche Firmentarifverträge, doch viele Betriebe sind nicht tarifgebunden. Ein zentrales Merkmal der Tarifstruktur ist die historisch gewachsene Zweiteilung in Handwerk und Industrie, wobei es in Ostdeutschland mit Ausnahme von Berlin/Brandenburg keine Flächentarifverträge im Bäckerhandwerk gibt. Der Organisationsgrad der Betriebe im Bäckerhandwerk in Deutschland ist in den letzten Jahren gesunken, mit mehr als 50 Prozent liegt er aber über dem Niveau anderer Handwerksbranchen.

Die bestehenden tariflichen Strukturen spiegeln nicht immer die Betriebsstrukturen wider. So gibt es Betriebe, die von der Produktions-, Produkt- und Vertriebsstruktur her eher als Industriebetriebe einzustufen sind, für die jedoch ein Tarifvertrag des Bäckerhandwerks gilt. Hinzu kommen unterschiedliche tarifliche Regelungen für tarifgebundene Unternehmen mit Standorten in mehreren Bundesländern/Regionen. Zudem gibt es Firmen-

tarifverträge mit unterschiedlichen Regelungen für ost- und westdeutsche Standorte. In der Konsequenz bestehen im Backgewerbe für vergleichbare Tätigkeiten (regionale) Unterschiede bei Löhnen und Arbeitsbedingungen (wie Urlaubsregelungen und Arbeitszeiten).

Um diese Disparitäten anzugehen, braucht es u. a.:

- eine Stärkung der Tarifbindung, beispielsweise durch allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge oder Tariftreuevorgaben bei öffentlichen Aufträgen und in der Wirtschaftsförderung
- Aufbau und Stärkung von Betriebsratsstrukturen, v. a. in großen Filialbäckereien und Produktionsbetrieben
- transparente Vergütungsstrukturen und einheitliche Standards

Ein möglicher Ansatz zur Harmonisierung der Tarifstrukturen und -bedingungen könnte ein dreigliedriges, national einheitliches Tarifsystem sein, das zwischen Brot- und Backwarenindustrie, Großfilialisten und Bäckerhandwerk unterscheidet. Ein solches Modell könnte dazu beitragen, teilbranchenspezifische Unterschiede besser abzubilden und gleichzeitig zu einer stärkeren Tarifbindung und gerechteren Arbeitsbedingungen zu gelangen. Die im Jahr 2024 begonnen Gespräche zwischen NGG und VDG über bundeseinheitliche Regelungen für Manteltarifverträge in der Brot- und Backwarenindustrie sind ein wichtiger erster Schritt.

Literatur

Alle Webseiten wurden zuletzt am 26.9.2025 abgerufen, sofern nicht anders angegeben.

Adjan, F. / Specht, J. (2022): Das Tarifjahr 2023 aus Sicht der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG). WSI Work on Progress Blog. Beitrag vom 7.12.2022. www.wsi.de/de/blog-17857-das-tarifjahr-2023-aus-sicht-der-gewerkschaft-nahrung-genuss-gaststaetten-ngg-45248.htm

Adjan, F. / Specht, J. (2024): Wachsen in der Krise. Tarifgeschehen bei der NGG: Bilanz 2023 und Ausblick auf 2024. In: Express 1/2024. www.express-afp.info/wp-content/uploads/24-01_adjan_specht_wachsen-in-der-krise.pdf

AF ZFB (2024): Zeit für Brot. Handgemachtes aus Bioland-Zutaten. https://zeitfuerbrot.com/

Ahrens, S. (2024): Anzahl der Insolvenzverfahren in der Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2023. Beitrag aus dem Mai 2024. https://web.archive.org/web/20241105171437/https://de.statista.com/statistik/daten/studie/785898/umfrage/insolvenzverfahren-in-der-backwarenherstellung-in-deutschland/

Ahrens, S. (2025a): Entwicklung der Verbraucherpreise für Toastbrot in Deutschland in den Jahren 2021 bis 2024. Beitrag vom 16.1.2025. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/301697/umfrage/entwicklung-der-verbraucherpreise-fuer-toastbrot-in-deutschland/ (abgerufen am 28.3.2025)

Ahrens, S. (2025b): Entwicklung der Verbraucherpreise für Brot und Getreideerzeugnisse in Deutschland in den Jahren 1992 bis 2024. Beitrag vom 16.1.2025. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75502/umfrage/preisindex-fuer-brot-und-getreideerzeugnisse-seit-1991 (abgerufen am 28.3.2025)

Aiperia (2025): Die KI-Planungslösung für Brot und Backwaren. https://aiperia.com/fuer-baecker

ABZ – Allgemeine Bäcker Zeitung (2021): Die intelligente Kasse denkt mit. Back-Factory testet in Bremer Filiale KI-basiertes System fürs Bezahlen. In: ABZ 21 vom 23.10.2021, S. 9.

ABZ – Allgemeine Bäcker Zeitung (2025): Vier-Tage-Woche ist gescheitert. In: ABZ online vom 7.2.2025. www.abzonline.de/nachrichten/aktuell/fokus-vier-tage-woche-ist-gescheitert-155956

ArtiBack (2021): ArtiBack.
https://web.archive.org/web/20211125205219/https://artiback.com/
Aryzta (2024): Deutschlands Marktführer für Tiefkühlbackwaren.
https://aryzta.de/
Aryzta (2025): Ausbildung bei Aryzta.
https://aryzta.de/karriere/ausbildung/
Atim Deutschland (2021): Demand Planning and Forecasting.
https://atimdeutschland.de/opleidingen/demand-planning-forecasting-atim-deutschland/
Auctus (2024): Aktive Beteiligung: Panarium.
https://auctus.com/beteiligung/panarium/
Back.intern (2022): Bäcker Görtz verkauft an Investor.
In: Back.intern vom 21.9.2022.
www.back-intern.de/2022/09/21/baecker-goertz-verkauft-mehrheit-an-investor/
Back.intern (2024a): Bäckerei Busch geht zum Haus der Bäcker. In:
Back.intern vom 7.3.2024.
www.back-intern.de/2024/03/07/baeckerei-busch-geht-zum-haus-der-baecker/
Back.intern (2024b): Bäckerei Göing testet Vier-Tage-Woche.
In: Back.intern vom 5.6.2024.
www.back-intern.de/2024/06/05/baeckerei-goeing-testet-vier-tage-woche/
Backnetz:eu (2019): Edeka: Für Schäfer's war 2018 ein durchwachsenes
Jahr. In: Backnetz:eu vom 17.5.2019.
www.backnetz.eu/edeka-fuer-schaefers-war-2018-ein-durchwachsenes-jahr/
Backnetz:eu (2020): Meggle AG: übernimmt M-Back zu 100 Prozent.
In: Backnetz:eu vom 20.1.2020.
www.backnetz.eu/meggle-ag-uebernimmt-m-back-zu-100-prozent
Backnetz:eu (2021a): Edeka Minden-Hannover: Backwaren entwickeln
sich stabil. In: Backnetz:eu vom 20.5.2021.
www.backnetz.eu/edeka-minden-hannover-backwaren-entwickeln-sich-stabil/
Backnetz:eu (2021b): Valora Holding: Aus Back-Factory wird BackWerk.
In: Backnetz:eu vom 3.11.2021.
www.backnetz.eu/valora-holding-aus-back-factory-wird-backwerk/
Backnetz:eu (2024): Panarium Gruppe: baut Marktposition im Nordwesten
weiter aus. In: Backnetz:eu vom 8.8.2024.
www.backnetz.eu/panarium-gruppe-baut-marktposition-im-nordwesten-weiter-aus/

Bäckerei Lange (2025): Ausbildung bei der Bäckerei Lange: Unsere Auszubildenden sind unsere Zukunft! www.baeckerei-lange.de/de/jobportal/ausbildung.php

Bäckerei Horsthemke (2025): Bäckerei denkt Zukunft. www.baeckerei-horsthemke.de/ausbildung-jobs/horsthemke-akademie/

Bäcker Welt (2021): GoodMills weiht eine der modernsten Mühlen Europas ein. In: Bäcker Welt vom 5.10.2021. https://presseportal.baeckerwelt.de/goodmills-weiht-eine-der-modernsten-muhlen-europas-ein

Backmann, J. / Hoch, F. / Hüby, J. / Platz, M. / Sinnemann, M. F. (2024): The 4-Day-Week in Germany: First Results of Germany's Trial on Work Time Reduction, Berlin: Intraprenör. https://form.typeform.com/to/diLX9xCG

Backshop Tiefkühl (2021): Über uns. Konzept. www.backshop-tk.de/konzept.html (abgerufen am 26.07.2022)

Backstube Wünsche (2024a): Über uns. www.backstube-wuensche.de/unternehmen/

Backstube Wünsche (2024b): Traditioneller Spatenstich: Backstube Wünsche baut neues Backzentrum in Erding. Pressemitteilung vom 24.12.2024. www.backstube-wuensche.de/pressemitteilungen/traditioneller-spatenstich-backstube-wuensche-baut-neues-backzentrum-in-erding/

BAFA – Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2023): Lieferketten. Überblick. www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick_node.html

Barilla Deutschland (2024): Standorte. www.barilla.com/de-de/ueber-barilla/ueber-uns/standorte

Beile, J. / Drescher-Bonny, I. / Maack, K. (2009): Zukunft des Backgewerbes. Edition 231, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-04350

Bellmann, L. / Fitzenberger, B. (2021): Die Covid-19-Krise der Berufsausbildung. In: WSI-Mitteilungen 74, H. 4, S. 262. www.wsi.de/data/wsimit_2021_04_kommentar.pdf

Bellmann, L. / Dietrich, H. / Fitzenberger, B. / Kruppe, T. / Lang, J. / Leber, U. / Roth, D. / Umkehrer, M. (2021): Weiterbildung und Ausbildungsmarkt – Entwicklungen im Zug der Corona-Krise und Umsetzung von Programmen der Bundesregierung. Stellungnahme des IAB zur Anhörung beim Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung am 22.9.2021, Nürnberg. https://doku.iab.de/stellungnahme/2021/sn0921.pdf

Benz, M. (2023): Brot verkauft sich in Zeiten hoher Inflation bestens – das beflügelt Hiestand. In: NZZ-Online vom 2.10.2023. www.nzz.ch/wirtschaft/brot-verkauft-sich-in-zeiten-hoher-inflation-bestens-das-befluegelt-hiestand-ld.1758889

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2024a): DAZUBI Datenblatt Bäcker/-in (29222). www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/datasheet/download/30-7035.pdf

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2024b): DAZUBI Datenblatt Fachverkäufer/-in im Lebensmittelhandwerk (ggf. mit Vorgänger). www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/datasheet/download/30-1180.pdf

Bindewald & Gutting (2025): Standorte. www.bigu-muehlengruppe.de/standorte/

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2015): Struktur der Mühlenwirtschaft 2014. www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/Getreide_Getreideerzeugnisse/Struktur_der_Muehlenwirtschaft_2014.pdf?__blob=publicationFile&v=1

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2024): Deutsche Mühlen vermahlen mehr Getreide. Pressemitteilung vom 27.9.2024. www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilungen/2024/240927_Muehlenstruktur.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Blue Yonder (2021): Coca-Cola HBC digitalisiert seine End-to-End-Supply-Chain-Planung mit Blue Yonder. Pressemeldung vom 26.5.2021. https://web.archive.org/web/20240806043953/https://media.blueyonder.com/de/coca-cola-hbc-digitalisiert-seine-end-to-end-supply-chain-planung-mit-blue-yonder/

BMEL – Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2024): Statistik 162. Versorgung mit Mehl. www.bmel-statistik.de/fileadmin/daten/4021700-0000.xlsx

BMEL/BLE/BZL – Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft / Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung / Bundesinformationszentrum Landwirtschaft (2024): Datentabelle 1010300–2024 [Daten zur Mühlenwirtschaft in Deutschland]. www.bmel-statistik.de/fileadmin/daten/1010300-2024.xlsx

Bonback (2024): Über uns: Wir liefern Gutes. https://bonback.de/ueber -uns/

Bockholt, A.-S. (2024): Gen-Z-Bäckerei öffnet erst um 11 Uhr – ihrem Chef rennen Azubis die Bude ein. In: Focus-Online vom 29.11.2024. www.focus.de/finanzen/news/fachkraeftemangel-gen-z-baeckerei-oeffnet-um-11-uhr-azubis-rennen-chef-die-bude-ein_id_259705492.html

Böckmann, F. (2022): Die Großbäckerei Stöhr-Brot hat ihren Geschäftsbetrieb endgültig eingestellt. In: OM-Online vom 26.12.2022. www.om-online.de/wirtschaft/die-grossbaeckerei-stoehr-brot-hat-ihren-geschaeftsbetrieb-endgueltig-eingestellt-149047

Brain4Food (2022): Tags statt nachts: Zufriedenes Personal dank Produktionsverlagerung in der Backstube. www.brain4food.de/news/arbeitgeber-news/tags-statt-nachts-zufriedenes-personal-dank-produktionsverlagerung-der

Brot+Backwaren (2023a): Bäckerei Härle führt 4-Tage-Woche ein. In: Brot+Backwaren vom 31.7.2023. https://brotundbackwaren.de/backerei-harle-fuhrt-4-tage-woche-ein/

Brot+Backwaren (2023b): Investor kauft coolback und gründet European Bakery Group. In: Brot+Backwaren vom 22.5.2023. https://brotundbackwaren.de/investor-kauft-coolback-und-grundet-european-bakery-group/

Brot+Backwaren (2024a): Edeka Minden-Hannover sieht SB-Backstationen voll im Trend. In: Brot+Backwaren vom 17.5.2024. https://brotundbackwaren.de/edeka-minden-hannover-sieht-sb-backstationen-voll-im-trend/

Brot+Backwaren (2024b): Studie: Drei Top-Trends für 2025. In: Brot+Backwaren vom 20.12.2024. https://brotundbackwaren.de/studie-drei-top-trends-fur-2025/

Buchholz, B. (2022): Schluss mit Lohn und Brot: Nach 91 Jahren steht die Berliner Familienbäckerei Hillmann vor dem Aus. In: Tagesspiegel (Online) vom 19.11.2022. www.tagesspiegel.de/berlin/in-der-abwartsspirale-nach-91-jahren-steht-die-berliner-familienbackerei-hillmann-vor-dem-aus-8893774.html

Busche, J. (2024): Wie Großbäcker ihre Energiebilanz aufbessern wollen. In: LZ-Online vom 19.11.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/grossbaecker-viele-stellschrauben--energiesparmassnahmen-180919

Busche J. / Wessel, A. / Müller, A. C. (2019): Rewe trennt sich von Glockenbrot-Shops. In: LZ-Online vom 31.7.2019. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Vorkassenbaeckerei-Rewe-trennt-sich-von-Glockenbrot-Shops-141839

Büsch (2024): Unternehmen wächst stetig und will weiter expandieren: Handwerksbäckerei Büsch plant Erweiterung der Backstube am Lintforter Krummensteg. Pressemitteilung vom 8.10.2024. www.baeckerei-buesch.de/presse/08-10-24

Business Insider Deutschland (2024): Lidl lockt Berufseinsteiger mit 15 Euro Mindestlohn – so viel zahlen die Konkurrenten Aldi, Rewe und Co. Beitrag vom 18.7.2024. www.businessinsider.de/wirtschaft/lidl-zahlt-ein-einstiegsgehalt-von-15-euro-das-zahlen-aldi-rewe-co/

Cabanis, T. (2025): Gegen das Sterben der Bäckereien – wie sich ein Handwerk neu erfindet. In: Welt-Online vom 14.1.2025. www.welt.de/wirtschaft/plus254981954/Baeckerei-Der-Nachwuchs-fehlt-wie-sich-das-Handwerk-neu-erfindet.html

CDU/CSU/SPD (2025): Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 21. Legislaturperiode. www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf

Celler Presse (2015): Barilla in Deutschland: Geschäftsvolumen innerhalb von 10 Jahren verdoppelt. In: Celler Presse (Online) vom 3.7.2015. https://celler-presse.de/2015/07/03/barilla-in-deutschland-geschaeftsvolumen-innerhalb-von-10-jahren-verdoppelt/

Check Up Back.Business (2023): Die größten Backwarenhersteller mit einem Umsatz über 150 Millionen Euro. In: Check Up Back.Business, H. 08/2023, S. 10.

Check Up Back.Business (2024a): Die 100 führenden deutschen Backwarenfilialisten. In: Check Up Back.Business, H. 05/2024, S. 16–24.

Check Up Back.Business (2024b): Die 1.000 führenden deutschen Backwarenfilialisten. In: Check Up Back.Business, H. 08/2024, S. 52–87.

Däuwel, S. (2024): Die Brotpuristen. https://diebrotpuristen.de/

Délifrance (2024): Über uns. www.delifrance.com/de/uber-uns

DBAG – Deutsche Beteiligungs AG (2014): Deutsche Beteiligungs AG beteiligt sich an Bäckereikette Management-Buy-out von Dahlback. Erste Beteiligung im laufenden Geschäftsjahr. Pressemitteilung vom 22.4.2014. www.dbag.de/fileadmin/documents/pdf/_1872_c5c58a140422_pm_dahlback.pdf

Dematic (2021): Pick by Voice: Sprachgesteuerte Kommissioniersysteme. www.dematic.com/de-de/produkte/produktueberblick/kommissioniersysteme/pick-by-voice-systeme/?gclid=EAIaIQobChMI16zuhKCx9QIVSgOLCh0fYQqsEAAYAiAAEgLy6fD_BwE (abgerufen am 26.07.2022)

Deutscher Bundestag (2025): Lobbyregister: Verband Deutscher Großbäckereien e.V. www.lobbyregister.bundestag.de/suche/R001557?utm_source=chatgpt.com

Deutsches Brotinstitut (2024): Zahlen und Fakten zu Brot. www.brotinstitut.de/brotinstitut/zahlen-und-fakten-zu-brot

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2024a): Mit Erfolg zum Berufsabschluss. Qualifizierung für Erwachsene über 25 Jahren mit Teilqualifikationen zum Berufsabschluss. DGB-Empfehlungen für Gestaltungsfaktoren und Gelingensbedingungen. Positionspapier vom 3.6.2024. www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/DGB-Positionspapier_TQ_Mit_Erfolg_zum_Berufsabschluss.pdf

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2024b): Ausbildungsreport 2024. https://jugend.dgb.de/materialien/++co++5001deb2-4a78-11ef-9641-55217e5128c5

Destatis – Statistisches Bundesamt (2024a): Qualitätsbericht: Jahresbericht für Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden. www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/jahresbericht-verarbeitendes-gewerbe.pdf?__blob=publicationFile

Destatis – Statistisches Bundesamt (2024b): Inflationsrate im Jahr 2023 bei +5,9 %. Inflationsrate verstärkt sich im Dezember 2023 wieder mit +3,7 %. Pressemitteilung 020 vom 16.1.2024. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_020_611.html?utm_source=chatgpt.com

Destatis – Statistisches Bundesamt (2025): Anteil der Babyboomer in vielen Mangelberufen überdurchschnittlich hoch. Beispiel Bus- und Straßenbahnfahrer/-innen: 44 % von ihnen sind 55 Jahre oder älter. Pressemitteilung N001 vom 13.1.2025. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_N001_13.html

DHB – Deutsches Handwerksblatt (2025): 2025: Tarifvertrag bringt höhere Löhne für Bäcker-Azubis. In: Deutsches Handwerksblatt (Online) vom Februar 2025. www.handwerksblatt.de/betriebsfuehrung/2025-tarifvertrag-bringt-mehr-geld-fuer-baecker-azubis

DHZ – Deutsche Handwerkszeitung (2023): So steht es um die Tarifbindung im Handwerk. In: DHZ-Online vom 5.6.2023. www.deutsche-handwerks-zeitung.de/tarifbindung-im-handwerk-liegt-bei-nur-42-prozent-299018/

DHZ – Deutsche Handwerkszeitung (2024): Wieder mehr Neugründungen im Bäckerhandwerk. In: DHZ-Online vom 6.5.2024. www.deutsche-handwerks-zeitung.de/wieder-mehr-neugruendungen-im-baeckerhandwerk-338627/

Dossche Mills (2024): About Dossche Mills. www.dosschemills.com/en/about-dossche-mills

dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2020): Tiefkühlkost so beliebt wie nie. Pressemeldung vom 7.4.2020. www.tiefkuehlkost.de/download/pm-2020-005-markdaten-2019-1

dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2024): Absatzstatistik für Tiefkühlprodukte 2023. www.tiefkuehlkost.de/download/absatzstatistik2023

Dittrich, M. (2025): Herausforderungen für Bäckereien: Bäckereimonitor. Beitrag vom 10.3.2025. www1.wdr.de/lokalzeit/fernsehen/suedwestfalen/herausforderungen-fuer-baeckereien-baeckereimonitor-100.html

Ditsch (2020): 100 Jahre Ditsch. Brezelbäcker seit 1919. www.ditsch.de/media/ueberuns/jubilaeum/ditsch_jubilaeum_100_jahre.pdf

Dunkel, B. (2024): Tarifgespräche bei Aryzta beginnen. In: LZ-Online vom 18.10.2024. www.lebensmittelzeitung.net/politik/nachrichten/grossbaecker-tarifgespraeche-bei-aryzta-beginnen-180461

Duwendag, K. (2024): Die Teilzeit-Ausbildung im Bäckerhandwerk. Beitrag vom 27.2.2024. www.bi-rr.de/2024/02/27/die-teilzeit-ausbildung-im-baeckerhandwerk/

Eberl, J. (2025): Ausbildung zum Bäcker. Mehr junge Leute wollen Brötchen backen. Beitrag vom 28.1.2025. www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt/baecker-handwerk-ausbildung-100.html

Edeka Minden-Hannover (2013): Geschäftsbericht 2012. Minden. www.yumpu.com/de/document/view/20749547/geschaftsbericht-2012-edeka

Edeka Minden-Hannover (2023): Zukunft gemeinsam anpacken. Unternehmensbericht 2022. Minden. https://verbund.edeka/verbund/mh/presse/publikationen/2022-edeka-gb-konzernabschluss-gesamt-ia-2.pdf

Edeka Minden-Hannover (2025): Unternehmertum nachhaltig stärken. Unternehmensbericht 2024. Minden. https://verbund.edeka/verbunds-website/regionsseiten_ez/mh/presse/publikationen/16.05_2024-edeka-gb-konzernabschluss-fin-ia.pdf (abgerufen am 28.3.2025)

Edeka Nord (2024): Veränderungen schaffen heißt: Zukunft gestalten – mit viel Know-how & Teamgeist. Geschäftsbericht 2023. https://edekanord-gb2023.corporate-report.net/documents/EDEKANord_GB2023-web.pdf

Erste Deutsche Bäckerfachschule Olpe – Akademie Deutsches Bäckerhandwerk WEST (2024): Ausbildung kompakt für Quereinsteiger:innen im Verkauf. https://akademie-baeckerhandwerk.nrw/ausbildung-kompakt/

Fanuc (2023): Roboter in der Bäckerei. „Bakisto“ entlastet Mitarbeiter und reduziert Lebensmittelverschwendung. Pressemitteilung vom 28.3.2023. https://www.public-manager.com/aktuelles/einzelansicht/archive/2023/march/article/roboter-in-der-baeckerei-bakisto-entlastet-mitarbeiter-und-reduziert-lebensmittelverschwendung.html

Fischer, L. (2023): Bäckerei Härle ermöglicht Viertagewoche und späteren Arbeitsanfang. In: Merkur (Online) vom 29.6.2023. www.merkur.de/bayern/schwaben/sonthofen-oberallgaeu-kreisbote/baeckerei-haerle-ermoeglicht-viertagewoche-und-spaeten-arbeitsanfang-92360220.html

FoodTracks (2024): Bestell Tuning. Intelligent & effizient. www.foodtracks.de/bestell-tuning/

Franze, J. (2024): Große Brötchen, große Schulden – Aufstieg und Fall des Lila Bäckers. In: Nordkurier (Online) vom 30.1.2024. www.nordkurier.de/regional/neubrandenburg/grosse-broetchen-grosse-schulden-aufstieg-und-fall-des-lila-baeckers-2232512

Girwert, F. (2025): Problem Frühaufstehen: Zu wenige Menschen wollen in Thüringen Bäcker werden. Beitrag vom 11.3.2025. www.mdr.de/nachrichten/thueringen/baecker-handwerk-gewerkschaft-arbeitsbedingungen-100.html

Gaux (2024): 5 Aktuelle Trends im Brotkonsum. Beitrag vom 10.4.2024. https://gaux.eu/blog/5-aktuelle-trends-im-brotkonsum

Glasfort, M. (2023): Hidden Champion aus Soest. In: LP-Online vom 27.3.2023. https://lebensmittelpraxis.de/suesswaren/36555-kuchenmeister-hidden-champion-aus-soest.html

Glockenbrot (2025): Das ist Glockenbrot. https://glockenbrot.de/

Göbel, P. (2024): Premium Brot: Tarifbindung für 100 Beschäftigte in Bexbach. In: Die Rheinpfalz (Online) vom 25.9.2024. www.rheinpfalz.de/lokal/saarland_artikel,-premium-brot-tarifbindung-f%C3%BCr-100-besch%C3%A4ftigte-in-bexbach-_arid,5696035.html

GoodMills Deutschland (2025): Unsere Geschichte. www.goodmills.de/de/ueber-uns/geschichte

Gruhn, A. (2015): Plange-Mühle gibt Marke „Diamant“ ab. In: Westdeutsche Zeitung (Online) vom 1.2.2015. www.wz.de/nrw/rhein-kreis-neuss/neuss/plange-muehle-gibt-marke-diamant-ab_aid-29287983

Handwerkskammer Südthüringen (2024): Vietnamesische Auszubildende für die heimische Wirtschaft. Beitrag vom 20.6.2024. www.hwk-suedthueringen.de/vietnamesische-auszubildende-fuer-die-heimische-wirtschaft/

HWK BLS – Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade (2025): Echtheit von Zeugnissen prüfen. www.hwk-bls.de/artikel/echtheit-von-zeugnissen-pruefen-22,0,3252.html

Harry-Brot (2021): Über Harry. www.harry-brot.de/ueber-harry

Harry-Brot (2024a): Harry auf einen Blick. Unsere Zahlen können sich sehen lassen. www.harry-brot.de/ueber-harry/auf-einen-blick

Harry-Brot (2024b): Harry-Kurzporträt 2024: Wir backen mit Leidenschaft und Erfolg. www.harry-brot.de/fileadmin/user_upload/presse/HARR_Kurzportrait_2024_DE_54_.pdf

Haus der Bäcker (2024): Unsere Betriebe. https://haus-der-baecker.de/unsere-betriebe/

Heberer (2022): Geschäftsbericht 2021. Recherchierbar unter www.bundesanzeiger.de

Herr, A. (2025): Bäckerei-Monitor. So stemmen sich Betriebe gegen das Bäckerei-Sterben. Beitrag vom 10.3.2025. www.rbb24.de/wirtschaft/beitrag/2025/03/baeckerei-monitor-arbeitszeiten-fachkraefte-moderne-technik.html

Heitzmann (2025): Bäckerei denkt Zukunft – E-Learning Plattform. https://heitzmann.baeckerei-denkt-zukunft.de/

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2024): Kennzahlen zur betrieblichen Ausbildung in Deutschland 2023. https://iab.de/daten/kennzahlen-zur-betrieblichen-ausbildung-in-deutschland-2023/

IBM (2022): What is demand planning? www.ibm.com/think/topics/demand-planning

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2025): Überstunden: Weniger ist mehr. DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 02/2025. www.dgb.de/fileadmin/import/Aktuelles/News/DGB-Index-Kompakt_2025-02_%C3%9Cberstunden_C.pdf

Ilsa (2024): Gärunterbrechung – Entdecken Sie Ilsa-Technologie. www.ilsaspa.com/de/verzoegerer-sauerteig-technologie-die-den-sauerteig-verlangsamt-ilsa/

IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft / WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (2020): Entwicklung des Tarifgeschehens vor und nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns. Forschungsbericht 562. www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2020/Mindestlohn_Tarifgeschehen_2020.pdf

Johner, C. (2024): Vom Branchen-Star in die Insolvenz: Warum ging Lila Bäcker pleite? In: MAZ-Online vom 5.2.2024. www.maz-online.de/brandenburg/lila-baecker-insolvenz-ursachen-fuer-pleite-von-unser-heimatbaecker-FY2M7ZEOQJFEFLRK5TTWQXS5LE.html

Julius Brantner (2024): Julius Brantner Brothandwerk. https://julius-brantner.de/de

Junge Die Bäckerei (2024a): Wer wir sind – Das Unternehmen in Zahlen. www.jb.de/jobs/arbeiten-bei-junge/wer-wir-sind/

Junge Die Bäckerei (2024b): Ausbildungsberufe und Studium bei Junge Die Bäckerei. www.jb.de/jobs/ausbildung-praktikum/ausbildungsberufe/

Kalmer, T. (2025a): Bäckerhandwerk gewinnt mehr Auszubildende. In: LP-Online vom 10.1.2025. https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/42664-ausbildungszahlen-steigen-baeckerhandwerk-gewinnt-mehr-auszubildende.html

Kalmer, T. (2025b): Bäcker-Azubis bekommen bis zu 140 Euro mehr Gehalt. In: LP-Online vom 29.1.2025. https://lebensmittelpraxis.de/industrie-aktuell/42935-tarifabschluss-baecker-azubis-bekommen-bis-zu-140-euro-mehr-gehalt.html

Kirsch, B. (2022): Norwegische Kapitalgesellschaft steigt bei Bäckerei Görtz ein. In: Bäcker Welt vom 19.9.2022. https://baeckerwelt.de/news/norwegische-kapitalgesellschaft-steigt-bei-baeckerei-goertz-ein/

Kirsch, B. (2024a): Belgische Dossche Mills übernimmt Mühle Rüningen. In: Bäcker Welt vom 10.9.2024. https://baeckerwelt.de/news/belgische-dossche-mills-uebernimmt-muehle-rueningen/

Kirsch, B. (2024b): Sternenbäck schließt einen von drei Produktionsstandorten. In: Bäcker Welt vom 4.10.2024. https://baeckerwelt.de/news/sternenbaeck-schliesst-einen-von-drei-produktionsstandorten/

Kirlidokme, B. (2025): Großbäckerei in Frankfurt schließt – 480 Beschäftigte betroffen. In: Frankfurter Rundschau (Online) vom 29.1.2025. www.fr.de/frankfurt/480-angestellte-betroffen-grossbaeckerei-in-frankfurt-schliesst-93533983.html

Klauß, B. (2021): K&U-Bäckerei: „Diese Zerschlagung ist unverantwortlich“. In: RNZ-Online vom 8.7.2021. www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional_artikel,-ku-baeckerei-diese-zerschlagung-ist-unverantwortlich-update-_arid,702199.html

Klebitz, J. (2024): Sternenbäck schließt Filialen: Wie geht es weiter mit der Bäckerei aus Hechigen? In: SWR vom 10.10.2024. www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/tuebingen/sternenbaeck-baeckerei-hechingen-schliesst-filialen-in-baden-wuerttemberg-104.html

Klein, A. (2024): Wie es mit der Biebelhausener Mühle weitergehen soll. In: SR-Info vom 1.3.2024. www.sr.de/sr/home/nachrichten/panorama/biebelhausener_muehle_neue_besitzer_baeckerei_boels_100.html

Klopsch, S. (2021): Brot- und Backwaren. Auf dem Prüfstand. In: LP-Online vom 12.2.2021. https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/29879-brot-und-backwaren-auf-dem-pruefstand.html

Klopsch, S. (2024): Brot- und Backwaren. Bake-off statt Bäckerei. In: LP-Online vom 19.2.2024. https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/39445-brot-und-backwaren-bake-off-statt-baeckerei.html

Kluth, W. (2017): Handwerksrechtliche Perspektiven zur Stärkung der Sozialpartnerschaft und (Flächen-)Tarifbindung. HSI-Working Paper 10. www.hugo-sinzheimer-institut.de/fpdf/HBS-006777/p_hsi_wp_10.pdf

Kortum, C. (2023): Die Vertikalisierung im Lebensmitteleinzelhandel ist weiterhin voll in Fahrt – die Schwarz-Gruppe will den Tiefkühlbäcker ARTiback GmbH übernehmen. Beitrag vom 20.11.2023. https://handel-dhbw.de/blogeintrag/die-vertikalisierung-im-lebensmitteleinzelhandel-ist-weiterhin-voll-in-fahrt-die-schwarz-gruppe-will-den-tiefkuehlbaecker-artiback-gmbh-uebernehmen/

Kowatsch, S. (2025): Steigende Preise. Kaffee als Luxusgut: Warum der Genuss bald noch teurer wird. In: SWR vom 12.2.2025. www.swr.de/leben/verbraucher/ard-marktcheck/kaffee-als-luxusgut-steigende-preise-100.html

Krönert, A. (2024a): Harry-Brot hat den Süden im Blick. In: LZ-Online vom 12.4.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/geschaeftsjahr-2023-harry-brot-hat-den-sueden-im-blick-177142

Krönert, A. (2024b): Noch mehr Vielfalt bei Buns. In: LZ-Online vom 9.7.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/burgerbroetchen-noch-mehr-vielfalt-bei-buns-178637

Krönert, A. / Lattmann, C. (2024): Harry Brot weitet Kapazitäten aus. In: LZ-Online vom 13.9.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/backwaren-harry-brot-weitet-kapazitaet-aus-179789

Krönert, A. / Biehl, B. / Lenders, D. / Fries, T. (2024): Mestemacher sondiert Verkauf. In: LZ-Online vom 10.5.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/grossbaecker-mestemacher-sondiert-verkauf-177645

Krost, H. (2024): Backstationen drehen auf. In: LZ-Online vom 9.7.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/marktforschung-backstationen-drehen-auf-178639

Kruck, R. (2024): Bäckerei Raffelhüschen eröffnet autonome Filiale. Beitrag vom 24.4.2024. www.stores-shops.de/technology/smart-store/baeckerei-raffelhueschen-eroeffnet-autonome-filiale/

Kruppe, T. / Lang, J. / Osiander, C. (2024): Effekte von Teilqualifizierungen auf Beschäftigung und Einkommen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (75), S. 477–504. https://doi.org/10.1007/s11577-023-00931-1

Lach, U. (2024): Mit diesen Store-Konzepten kämpfen Bäcker gegen Personalmangel. In: LZ-Online vom 19.11.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/brot-und-backwaren-mit-diesen-store-konzepten-kaempfen-baecker-gegen-personalmangel-180921

Landesvereinigung der Milchwirtschaft Niedersachsen (2024): Rekord: Preise für Butter so hoch wie noch nie in Deutschland. Beitrag vom 11.10.2024. https://milchland.de/rekord-preise-fuer-butter-so-hoch-wie-noch-nie-in-deutschland/?utm_source=chatgpt.com

Lantmännen Unibake (2024): Wir sind Lantemännen Unibake. www.lantmannenunibake.de/wer-wir-sind/

Lehmann, N. (2024): Zuckerpreis verfällt – Südzucker gibt Gewinnwarnung aus. In: Bayerisches Landwirtschaftliches Wochenblatt (Online) vom 16.9.2024. www.wochenblatt-dlv.de/maerkte/zuckerpreis-verfaellt-suedzucker-gibt-gewinnwarnung-578200?utm_source=chatgpt.com

Lieken (2024): Die Geschichte von Lieken. www.lieken.de/ueber-lieken/historie

Lindner, G. (2022): Zweites Werk: Großbäckerei Ihle wird doppelt so groß. In: Augsburger Allgemeine (Online) vom 11.10.2022. www.augsburger-allgemeine.de/augsburg-land/gersthofen-zweites-werk-grossbaeckerei-in-gersthofen-wird-doppelt-so-gross-id64204741.html

Logistik heute (2021): Getränkelogistik: Corona läutet Wandel ein. In: Logistik heute (Online) vom 18.11.2021. https://logistik-heute.de/news/getraenkelogistik-corona-laeutet-wandel-ein-35308.html

Local Xperts (2024): Arbeitgeberprofil der Conditorei Coppenrath und Wiese KG. www.localxperts.de/arbeitgeber-kreissteinfurt/conditorei-coppenrath-und-wiese-kg/?utm_source=chatgpt.com

Lorenz, B. (2024): Bäcker-Präsident Roland Ermer: „Wir brauchen mehr Freiräume." In: Deutsches Handwerksblatt (Online) im Juni 2024. www.handwerksblatt.de/handwerkspolitik/baecker-praesident-roland-ermer-wir-brauchen-mehr-freiraeume

Lorenz, B. (2025): Ausbildungszahlen im Bäckerhandwerk legen deutlich zu. In: Deutsches Handwerksblatt (Online) im Januar 2025. www.handwerksblatt.de/betriebsfuehrung/ausbildungszahlen-im-baeckerhandwerk-legen-deutlich-zu

Lott, Yvonne (2024): Die 4-Tage-Woche wirkt! Beitrag vom 18.4.2024. www.wsi.de/de/blog-17857-die-4-tage-woche-wirkt-64269.htm

LP – Lebensmittel Praxis (2020): Hack AG übernimmt die Team Back. In: LP-Online vom 6.3.2020. https://lebensmittelpraxis.de/sortiment-aktuell/26682-hack-ag-uebernimmt-die-team-back-2020-03-06-08-51-26.html

Lüders-Gollnick, A. (2020): Wie Sie Ihr Yard Management effektiver gestalten. https://blog.emessage.de/yard-management

LZ – Lebensmittelzeitung (2019): Insolvente Großbäckerei. Kronenbrot-Pleite führt zu leeren Regalen bei Aldi. In: LZ-Online vom 29.7.2019. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Insolvente-Grossbaeckerei-Kronenbrotpleite-fuehrt-zu-leeren-Regalen-bei-Aldi-141776

LZ – Lebensmittelzeitung (2021a): Semmeln, Stullen, Stückchen. Deutsche Backwaren weiterhin Exportschlager. In: LZ-Online vom 19.1.2021. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Semmeln-Stullen-Stueckchen-Deutsche-Backwaren-weiterhin-Exportschlager-150368

LZ – Lebensmittelzeitung (2021b): Verkauf in Südamerika. Aryzta gibt Brasilien-Geschäft an Grupo Bimbo ab. In: LZ-Online vom 18.10.2021. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/verkauf-in-suedamerika-aryzta-gibt-brasilien-geschaeft-an-grupo-bimbo-ab-162030

LZ – Lebensmittelzeitung (2021c): Edeka Südwest Bäckerei. Gewerkschaft warnt vor Zerschlagung des Backfilialisten K&U. In: LZ-Online vom 17.2.2021. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Edeka-Suedwest-Baeckerei-Gewerkschaft-warnt-vor-Zerlegung-des-Backfilialisten-KU-150913

LZ – Lebensmittelzeitung (2023): Großbäcker. Lieken schließt Produktionslinie. In: LZ-Online vom 25.8.2023. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/grossbaecker-lieken-schliesst-produktionslinie-173081

LZ – Lebensmittelzeitung (2024a): GfK-Expertise. Premium-Eigenmarken auf Wachstumskurs. In: LZ-Online vom 21.5.2024. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/gfk-expertise-premium-eigenmarken-auf-wachstumskurs-177709

LZ – Lebensmittelzeitung (2024b): Getreidemühlen. Verbraucher kaufen immer mehr Haferprodukte. In: LZ-Online vom 2.4.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/getreidemuehlen-verbraucher-kaufen-immer-mehr-haferprodukte-176968

Malzers (2025a): Deine Terminal-Filialen. https://malzers.de/terminal-filialen

Malzers (2025b): Keine Lust auf Warteschlange? Mit Click & Collect bist du auf der Überholspur. https://malzers.de/click-collect

Malzers (2025c): Fachmann für Systemgastronomie in Ausbildung (m/w/d). https://karriere.malzers.de/jobs/25637819/Fachmann-f%C3%BCr-Systemgastronomie-in-Ausbildung-m-w-d---verschiedene-Standorte-m%C3%B6glich/

MarketScreener (2024): Presse: Staatsfonds von Abu Dhabi erwägt Einstieg ins Glace-Geschäft von Nestlé. Beitrag vom 23.7.2024. https://de.marketscreener.com/kurs/aktie/NESTLE-S-A-9365334/news/Presse-Staatsfonds-von-Abu-Dhabi-erwagt-Einstieg-ins-Glace-Geschaft-von-Nestle-47446982/

Markt-Bäckerei (2024): Ausbildung mit Hand und Herz bei uns. https://markt-baeckerei.de/ausbildung-karriere/#toggle-id-8;%20https://verbund.edeka/karriere/karrierem%C3%B6glichkeiten/f%C3%BCr-sch%C3%BCler/ausbildungsberufe/verk%C3%A4ufer-fachrichtung-b%C3%A4ckerei-(m-w-d)/

Martin Braun-Gruppe (2024): Die Martin Braun-Gruppe, Ihr globaler Genuss-Partner. www.martinbraungruppe.com/de-de/ueber-uns/

MDR Sachsen-Anhalt (2025): Backfabrik: Bonback erweitert Standort Halle – 400 neue Jobs geplant. In: MDR vom 19.2.2025. www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/halle/halle/erweiterung-backfabrik-bonback-jobs-100.html

Mecalux (2021): Automatisches Hochregallager, bei dem die Regale das Gebäude tragen. Beitrag vom 30.4.2021. www.mecalux.de/blog/automatisches-hochregallager

Michael Kress Brothandwerk (2024): Michael Kress Brot Hand Werk. https://michaelkress-brothandwerk.de

Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk (2024): Künstliche Intelligenz. Anwendungen und Chancen für das Handwerk. https://handwerkdigital.de/deulocal/textbilder/images/Themenseiten/ki/Themenheft%20K%C3%BCnstliche%20Intelligenz%20-%20Anwendungen%20und%20Chancen%20f%C3%BCr%20das%20Handwerk.pdf

Möller, A. (2024): Absatzflaute bei Brot- und Aufbackware. In: LZ-Online vom 19.11.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/marktentwicklung-absatzflaute-bei-brot--und-aufbackware-180938

Möller, G. (2024): Tarifabschluss in Delmenhorst. NGG erreicht deutliche Gehaltserhöhung. In: Weser-Kurier (Online) vom 4.3.2024. www.weser-kurier.de/stadt-delmenhorst/tarifabschluss-in-delmenhorst-gehaltserhoehung-bei-baker-baker-doc7uerdpa9wv91mnr4aoya

Müller, T. (2019): CO2-Kälteanlagen in der Bäckereitechnik. Eine neue Kältezentrale für die Bäckerei Mangold. In: Kälte Klima Aktuell 2/2019. www.kka-online.info/artikel/kka_CO_-Kaelteanlagen_in_der_Baeckereitechnik-3345385.html

Nathusius, I. (2024): Wenn das Billige teuer wird. In: Tagesschau (Online) vom 6.12.2024. www.tagesschau.de/wirtschaft/inflation-billigprodukte-cheapflation-supermarkt-100.html

Neesen, M. (2021): Reineke stellt Backbetrieb ein. In: Westfalen-Blatt (Online) vom 20.10.2021. www.westfalen-blatt.de/owl/kreis-paderborn/salzkotten/reineke-stellt-backbetrieb-ein-2458849?pid=true

Neuhaus, C. (2024): 20.000 Euro für eine Lehrstelle. In: Die Zeit vom 26.9.2024, S. 20.

Neuss Grevenbroicher Zeitung (2014): Werhahn trennt sich von seiner Mühlen-Sparte. In: RP-Online vom 29.5.2014. https://rp-online.de/nrw/staedte/neuss/werhahn-trennt-sich-von-seiner-muehlen-sparte_aid-20377047

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2022): Warnstreik bei Schäfer's – Mehr Wertschätzung! Beitrag vom 15.12.2022. https://web.archive.org/web/20230203065147/www.ngg.net/alle-meldungen/meldungen-2022/mehr-wertschaetzung/

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2024a): Weiterbildung: Mentoren. Bilden. Zukunft. Ein Projekt der NGG. www.ngg.net/unsere-ngg/ngg-und-ihre-partner/weiterbildung-mentorenbildenzukunft/

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2024b): Abschluss! – Lange hat's gedauert: Wir haben wieder einen gültigen Tarifvertrag im Bäckerhandwerk! Info Entgelttarif Bäckerhandwerk Niedersachsen/Bremen vom 18.12.2024. www.ngg.net/fileadmin/test/241216_BaeHa_Nds_Abschluss.pdf

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2025): Tarifabschluss für Auszubildende im Bäckerhandwerk – Ab März gibt es mehr Geld für dich! Beitrag vom 29.1.2025. www.ngg.net/alle-meldungen/meldungen-2025/ab-maerz-gibt-es-mehr-geld-fuer-dich/

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk Ost (2018): Bäcker-Knigge. Von Beschäftigten für Beschäftigte im Bäckerhandwerk. In: Zeitung der Gewerkschaft NGG im Landesbezirk Ost, 2/2018, S. 2–4. https://ost.ngg.net/fileadmin/Landesbezirke/Ost/Dateien_und_PDF/Flugblaetter/Branchen/Getreide/Baecker-Knigge/Ba__cker-Knigge_Nr._4.pdf

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk Ost (2021): Warum die Nährmittelindustrie im Osten armutsfeste Löhne braucht – Tarifverträge sind keine Almosen. Beitrag vom 3.9.2021. https://web.archive.org/web/20220121104002/https://ost.ngg.net/artikel/2021/tarifvertraege-sind-keine-almosen/

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk Ost (2024): Zweistelliges Lohnplus für 1.400 Beschäftigte – Tarifabschluss Großbäckerei Aryzta Eisleben und Nordhausen. Beitrag vom 18.12.2024. https://ost.ngg.net/artikel/tarifabschluss-grossbaeckerei-aryzta-eisleben-und-nordhausen

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk Südwest (2023): Tarifflucht von Edeka Südwest abgewehrt. NGG-Mitglieder bei der Bäckerbub GmbH erstreiten sich durch hunderte Klageverfahren Tarifvertrag. Beitrag vom 27.7.2023. https://suedwest.ngg.net/presse/pressemeldungen/tarifflucht-von-edeka-suedwest-abgewehrt#:~:text=Aufgrund%20hunderter%20Klageverfahren%20hat%20Edeka%20S%C3%BCdwest%2FB%C3%A4ckerbub%20GmbH%20nun,den%20Tarifvertrag%20f%C3%BCr%20die%20638%20Besch%C3%A4ftigten%20voll%20um.

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk Südwest (2024): Abschluss 2024 Bäckerbub/EDEKA. Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und Lohnsteigerung um 4,5 Prozent. Beitrag vom 12.6.2024. https://suedwest.ngg.net/presse/pressemeldungen/abschluss-2024-baeckerbub/edeka

NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk Südwest (2025): Rewe Group plant Schließung der Glockenbrot-Bäckerei. Glockenbrot Bäckerei: Kampf um Arbeitsplätze geht weiter. Beitrag vom 7. 2.2025. https://suedwest.ngg.net/presse/pressemeldungen/rewe-group-plant-schliessung-der-glockenbrot-baeckerei

Nusser, B. / Konrad, J. (2024): Tempo der Übernahmen von Unternehmen steigt. In: LZ-Online vom 19.7.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/analyse-von-forvis-mazars-tempo-der-uebernahmen-von-unternehmen-steigt-178847

OAS (2025): Effiziente Werkslogistik durch Yard Management von OAS. https://www.oas.de/yard-management

Paweltzik, B. (2024): Gütersloh: Verkauf von Großbäckerei Mestemacher möglich. In: Die Glocke (Online) vom 10.5.2024. www.die-glocke.de/lokalnachrichten/guetersloh-verkauf-von-grossbaeckerei-mestemacher-moeglich-1715345425

plano solutions (2024): myplano – Die Dienstplan-App. https://plano-wfm.com/de-de/myplano-employee-self-service-ess/

Preißler, S. (2019): 15 Millionen Euro für Hamburger Mühle Aurora. In: Hamburger Abendblatt (Online) vom 19.12.2019. www.abendblatt.de/wirtschaft/article227954599/15-Millionen-Euro-fuer-Hamburger-Muehle-Aurora.html

Prismat (2024): SAP Fiori. Personalisiert, nutzungsfreundlich, intuitiv: SAP Fiori ist das neue zentrale UI- und UX-Konzept für die Bedienoberflächen von SAP-Anwendungen. www.prismat.de/loesungen/sap-fiori/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI_ML_9JzbiAMVU66DBx2ZSg4AEAAYAiAAEgITQvD_BwE

RBB24 – Rundfunk Berlin Brandenburg (2024): Bäckereikette Lila Bäcker schließt alle Filialen zum 1. Februar. Beitrag vom 19.1.2024. www.rbb24.de/wirtschaft/beitrag/2024/01/backkette-lila-baecker-filialen-schliessung-februar-insolvenz.html

Reiche, L. (2015): Französischer Cafe-Riese kauft Großbäcker Kamps. In: manager magazin (Online) vom 2.4.2015. www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/a-1026873.html

Renner, L. (2023): Mestemacher will Effizienz steigern. In: bioPress (Online) vom 26.9.2023. www.biopress.de/de/inhalte/details/9526/mestemacher-will-effizienz-steigern.html

Rewe Group (2024): Glockenbrot Bäckerei. www.rewe-group.com/de/unternehmen/struktur-und-vertriebslinien/glockenbrot-baeckerei/

Rheinische Post (2014): Großbäcker Lieken schließt fünf Werke – 700 Jobs weg. In: RP-Online vom 14.11.2014. https://rp-online.de/wirtschaft/grossbaecker-lieken-schliesst-fuenf-werke-700-jobs-weg_aid-8997801

Roth, E. (2019): „Wir sparen jetzt an allen Ecken und Enden." In: Frankfurter Rundschau (Online) vom 16.1.2019. www.fr.de/wirtschaft/wir-sparen-jetzt-allen-ecken-enden-11255201.html

Rosenberger, W. (2020): Sternenbäck schließt Insolvenzverfahren ab: Neues Konzept soll Kunden überzeugen. In: Südkurier (Online) vom 1.12.2020. www.suedkurier.de/ueberregional/wirtschaft/sternenbaeck-hat-nach-insolvenz-neues-konzept;art416,10679994

RTL West (2024): Düsseldorfer Bäckerei setzt auf Auszubildende aus Vietnam. In: RTL vom 19.9.2024. www.rtl.de/cms/duesseldorfer-baeckerei-setzt-auf-auszubildende-aus-vietnam-hilfe-gegen-personalmangel-5093970.html

Ruzic, L. (2012): Edeka zerschlägt Großbäckerei Schäfer's. In: Hannoversche Allgemeine (Online) vom 7.12.2012. www.haz.de/der-norden/edeka-zerschlaegt-grossbaeckerei-schaefer-s-FYQGN4VIPA7JVFR4KQKO4SHNBQ.html

Schadwinkel, S. (2016): Bäckerei-Unternehmen. Klemme geht in Aryzta Bakeries Deutschland auf. In: LZ-Online vom 22.3.2016. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Baeckerei-Unternehmen-Klemme-geht-in-Aryzta-Bakeries-Deutschland-auf-122619

Schütter, S. (2025): Der Beck eröffnet neue Brot- und Brötchenproduktion. In: Bäcker Welt vom 24.2.2025. https://baeckerwelt.de/news/der-beck-eroeffnete-neue-brot-und-broetchenproduktion/

Schwarz IT (2022): Wir sind der technologische Pulsschlag der Unternehmen der Schwarz Gruppe. https://it.schwarz/ueber-uns

Schwarz Produktion (2020): Baubeginn Kaffeerösterei: Schwarz Produktion setzt erfolgreiche Strategie weiter um. Pressemeldung vom 3.9.2020. https://schwarz-produktion.com/presseinformationen/200903-schwarz-produktion-bau-kaffeeroesterei/

Schwarz Produktion (2024): ARTiBack heisst jetzt Bonback Halle (Saale). Pressemitteilung vom 26.8.2024. https://schwarz-produktion.com/presseinformationen/artiback-heisst-jetzt-bonback-halle-saale/

Sachsenröder, D. (2023): Goodmills schafft Turnaround. In: LZ-Online vom 26.10.2023. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/muehlen-goodmills-schafft-turnaround-174242

Sachsenröder, D. (2024a): Ditsch baut Produktion in Deutschland und den USA aus. In: LZ-Online vom 23.10.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/grossbaecker-ditsch-baut-produktion-in-deutschland-und-den-usa-aus-180528

Sachsenröder, D. (2024b): Europastry greift nach Dewi Back. In: LZ-Online vom 16.2.2024. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/tiefkuehlkost-europastry-greift-nach-dewi-back-176134

Sachsenröder, D. / Mende, J. (2023): Investor will Coolback mit Dutch Bakery zusammenlegen. In: LZ-Online vom 9.6.2023. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/tiefkuehl-backwaren-investor-will-coolback-mit-dutch-bakery-zusammenlegen-171686

Samuelsen (2024): Samuelsen BackPro – neue Rollenfunktionen optimieren Ihr Bäckereigeschäft. www.samuelson.de/produkte/baeckerei-warenwirtschaft-backpro/

Schäfer's (2024a): Unsere Produktions- & Logistikstandorte.
www.schaefers-brot.de/ueber-uns/produktion-logistik
Schäfer's (2024b): Über Schäfer's.
Schäfer's – mit Liebe backen. Seit 1898.
www.schaefers-brot.de/ueber-uns/ueber-schaefers
Schäfer Dein Bäcker (2024): Über uns.
www.schaefer-dein-baecker.de/ueber-uns/
Schneider, D. / Bennewitz, M. (2019): Strukturreform im Bäckerhandwerk: Beschlüsse für zukunftsfähige Verbandsstrukturen.
Beitrag vom 7.6.2019.
www.presseportal.de/pm/42829/4291482
Schröder, L. (2025): Weg von der Nachtschicht: Warum Bremer Bäcker Arbeitszeiten verändern. In: Weser-Kurier (Online) vom 9.1.2025.
www.weser-kurier.de/bremen/wirtschaft/bremen-baeckereien-ohne-nachtschicht-locken-mehr-auszubildende-doc7ytzswpns6gye7v6fkf
Schimansky, S. / Wittrock, O. (2025): Kakaopreis: Spekulanten treiben die Schoko-Inflation.
In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Online) vom 3.1.2025.
www.faz.net/pro/weltwirtschaft/finanzwelt/preis-von-schokolade-nicht-nur-der-klimawandel-treibt-den-kakaopreis-110166133.html
Siepermann, C. (2021): Enterprise-Resource-Planning-System.
https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/enterprise-resource-planning-system-51587
Smart News Fachverlag (2024): Inflation: Nur jeder dritte Deutsche kauft im Supermarkt ein wie zuvor. Beitrag vom 29.5.2024.
www.marktforschung.de/marktforschung/a/inflation-nur-jeder-dritte-deutsche-kauft-im-supermarkt-ein-wie-zuvor/
Sonntag, A.-S. (2023): Bagels und Donuts im Absatzhoch.
In: LZ-Online vom 20.11.2023.
www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/backwaren-bagels-und-donuts-im-absatzhoch-174583
Sonntag, A.-S./ Krost, H. (2021): K&U ist Geschichte.
In: LZ-Online vom 29.11.2021.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/vorkassen-baecker-ku-ist-geschichte-162603
Sprenger, M. (2018): Keine OT-Mitgliedschaft in Handwerksinnungen.
Beitrag vom 12.4.2018.
www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/kommentar/keine-ot-mitgliedschaft-handwerksinnungen.html

Statista (2024): Industrien & Märkte: Herstellung von Brot und Backwaren in Deutschland. Statistik-Report zum Backgewerbe in Deutschland. https://de.statista.com/statistik/studie/id/29234/dokument/herstellung-von-brot-und-backwaren-in-deutschland-statista-dossier/

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025a): Beschäftigungsstatistik (Deutschland). Sonderauswertung zu Beschäftigten und Betrieben in den Wirtschaftszweigen 1061 Mahl- und Schälmühlen sowie 1071 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) vom 17.1.2025.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2025b): Beschäftigungsstatistik (Deutschland, 2023). Sonderauswertung zu Branchenmobilität bei der Aufnahme eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses (ohne Ausbildung) vom 27.1.2025.

Statistisches Bundesamt (2025a): Produktion im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Quartale, Güterverzeichnis (2-/4-Steller). Code: 42131-0001. Vierteljährliche Produktionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe. www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/42131-0001/search/s/NDIxMzEtMDAwMQ==

Statistisches Bundesamt (2025b): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-/3-/4-Steller). Code: 42271-0002. Jahresbericht für Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe. www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/42271/table/42271-0002/search/s/SmFocmVzYmVyaWNodGU=

Statistisches Bundesamt (2025c): Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte: Deutschland, Monate, Landwirtschaftliche Produkte. Code: 61211-0003. www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/61211/table/61211-0003/search/s/RXJ6ZXVnZXJwcmVpc2luZGl6ZXMlMjBsYW5kd2lydHNjaGFmdGxpY2hlciUyMFByb2R1a3Rl

Statistisches Bundesamt (2025d): Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte: Deutschland, Monate, Güterverzeichnis (GP2019 2-/3-/4-/5-/6-/9-Steller/Sonderpositionen). Code: 61241-0004. www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/61241/table/61241-0004/search/s/RXJ6ZXVnZXJwcmVpc2luZGV4JTIwZ2V3ZXJibGljaGVyJTIwUHJvZHVrdGU=

Statistisches Bundesamt (2025e): Verbraucherpreisindex: Deutschland, Jahre, Klassifikation der Verwendungszwecke des Individualkonsums (COICOP 2-/3-/4-/5-/10-Steller/ Sonderpositionen). Code: 61111-0005. www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/61111-0005/search/s/NjExMTEtMDAwNQ==

Statistisches Bundesamt (2025f): Umsatzsteuerpflichtige, Steuerbarer Umsatz (Voranmeldungen): Deutschland, Jahre, Größenklassen der Lieferungen und Leistungen, Wirtschaftszweige (WZ2008 1-5-Steller Hier.). Code: 73311-0004. www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/73311/table/73311-0004/search/s/VW1zYXR6c3RldWVyc3RhdGlzdGlr

Statistisches Bundesamt (2025g): Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und Investitionen im Verarbeitenden Gewerbe und Bergbau: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-4-Steller Hierarchie). Code: 42231-0004. www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/42231/table/42231-0004/search/s/SW52ZXN0aXRpb25zZXJoZWJ1bmc=

Statistisches Bundesamt (2025h): Unternehmen (EU), Waren- und Dienstleistungskäufe, Bruttoinvestitionen u.w. betriebsw. Kennzahlen: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 1-/2-/3-/4-Steller). Code: 48112-0003. Bereichsübergreifende Unternehmensstatistik www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/48112/table/48112-0003/search/s/YmVyZWljaHMlQzMlQkNiZXJncmVpZmVuZGUlMjB1bnRlcm5laG1lbnNzdGF0aXN0aWs=

Stracke, S. (2022): Branchenanalyse Tiefkühl-Backwaren. Bedeutung für das Backgewerbe und Entwicklungstrends. Working Paper Forschungsförderung 254, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/fpdf/HBS-008371/p_fofoe_WP_254_2022.pdf

Stracke, S. / Homann, B. (2023): Branchenanalyse Getränkeindustrie. Marktentwicklung und Beschäftigung in der Brauwirtschaft und in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. Working Paper Forschungsförderung 277, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/fpdf/HBS-008568/p_fofoe_WP_277_2023.pdf

Stockburger, M. (2023): Edeka stärkt Eigenproduktion. In: LZ-Online vom 13.1.2023. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/panem-backstube-edeka-staerkt-eigenproduktion-169081

Süddeutsche Zeitung (2024): Preise für Brot und Brötchen steigen um fast 35 Prozent in nur vier Jahren. In: Süddeutsche Zeitung (Online) vom 30.4.2024. www.sueddeutsche.de/wirtschaft/brot-inflation-statistisches-bundesamt-1.6765478

Tallevi, J. (2024): Die ganze Schicht streikt bei Edna für mehr Lohn und Gehalt. In: Augsburger Allgemeine (Online) vom 15.1.2024. www.augsburger-allgemeine.de/augsburg-land/wollbach-die-ganze-schicht-streikt-bei-edna-fuer-mehr-lohn-und-gehalt-id69095516.html

Tewes, W. (2025): Rewe Group trennt sich von Großbäckerei. In: LZ-Online vom 24.1.2025. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/deal-mit-harry-rewe-group-trennt-sich-von-grossbaeckerei-182172

Thüringer Allgemeine (2022): Mehr Geld für Thoks-Mitarbeiter in Waltershausen. In: Thüringer Allgemeine vom 20.5.2022. www.thueringer-allgemeine.de/lokales/gotha/article402442332/mehr-geld-fuer-thoks-mitarbeiter-in-waltershausen.html

TK-Report (2023): „Veränderung der Innenstädte trifft auch Filialbäckereien“. Beitrag vom 15.6.2023. www.tk-report.de/willkommen-seriennummer-107121.htm

TK-Report (2024a): Europastry übernimmt De Groot Edelgebak. Beitrag vom 22.8.2024. www.tk-report.de/willkommen-seriennummer-110847.htm

TK-Report (2024b): PAI Partners will sich angeblich von seinen Anteilen an Froneri trennen. Beitrag vom 16.1.2024. www.tk-report.de/willkommen-seriennummer-108958.htm

TZ Transformationszentrum (2022): People Analytics und künstliche Intelligenz im HR. www.transformationszentrum.com/people-analytics-und-kuenstliche-intelligenz-im-hr/

Valora Holding (2012): Übernahme der Ditsch/Brezelkönig Unternehmensgruppe abgeschlossen. Pressemeldung vom 1.11.2012. www.valora.com/de/newsroom/pressreleases/ubernahme-der-ditsch-brezelkonig-unternehmensgruppe-abgeschlossen-1949?lang=de

Voigtländer, D. (2024): Unseriöse Verträge. Ausgebeutet: Azubi musste 66 Stunden pro Woche arbeiten. In: MDR vom 16.10.2024. www.mdr.de/nachrichten/deutschland/wirtschaft/vietnam-auszubildende-deutsche-unternehmen-110.html

Vandemoortele (2024): Unser Unternehmen. https://vandemoortele.com/de-de/unser-unternehmen

VDG – Verband Deutscher Großbäckereien (2020): Corona-Effekt: Gespaltene Geschäftslage bei Liefer- und Filialbäckereien. Jahrespressekonferenz Verband Deutscher Großbäckereien am 3. September 2020 in Gütersloh. www.grossbaecker.de/pressemeldungen-detail/jahrespressekonferenz_statement-prof-dr-ulrike-detmers.html?file=files/Downloads/Presseartikel/2020_%20Jahrespressekonferen_Langversion_Statement%20Pr%C3%A4sidentin%20Prof.%20Dr.%20Ulrike%20Detmers.pdf (abgerufen am 27.7.2022).

VDG – Verband Deutscher Großbäckereien (2024): Rede der Präsidentin Prof. Dr. Ulrike Detmers zur Jahrespressekonferenz Verband Deutscher Großbäckereien e. V. am 23. September 2024 in Gütersloh: „Mit Ideenreichtum und effektiven Maßnahmen gestalten Großbäckereien die Zukunft.“, Gütersloh/Düsseldorf, 23.9.2024. www.grossbaecker.de/wp-content/uploads/2024-09-23-pressekonferenz-grossbaecker-statement-prof-ulrike-detmers.pdf

VDG – Verband Deutscher Großbäckereien e. V. (2025): Über uns – Gemeinsam für die Backbranche. www.grossbaecker.de/ueber-uns/

Verband Deutscher Mühlen (2015): Branchenportrait: Die deutsche Mühlenwirtschaft. Pressemitteilung vom 8.12.2015. www.muehlen.org/fileadmin/Dateien/8_Presse_Service/1_Pressemitteilungen/1_Dokumente/Pressegespraech_1501208_Berlin_Pressemappe.pdf?utm_source=chatgpt.com

Verband Deutscher Mühlen (2016): Branchenportrait: Die deutsche Mühlenwirtschaft. Pressemitteilung vom 16.9.2016. www.muehlen.org/fileadmin/Dateien/8_Presse_Service/1_Pressemitteilungen/1_Dokumente/Pressegespraech_160916_Berlin_Branchenportrait_Versand.pdf

Verband Deutscher Mühlen (2024a): Unsere Kunden. www.muehlen.org/produkte/unsere-kunden

Verband Deutscher Mühlen (2024b): Mahlerzeugnisse nach Maß. www.muehlen.org/produkte/mahlerzeugnisse-nach-mass

Verband Deutscher Mühlen (2024c): Mühlen in Deutschland. www.muehlen.org/branche/muehlen-in-deutschland

Verband Deutscher Mühlen (2024d): Mühlenprodukte. www.muehlen.org/produkte/muehlenprodukte

Verband Deutscher Mühlen (2024e): Getreidemarkt und Preise. www.muehlen.org/rohstoffe/getreidemarkt-preise

VGMS – Verband der Getreide-, Mühlen-, und Stärkewirtschaft (2023): Deutschland braucht mehr „Rogg'n Roll" – BLE veröffentlicht Mühlenstrukturdaten. Pressemitteilung vom 20.9.2023. www.vgms.de/presse-service/presseinformationen/pressemeldung/deutschland-braucht-mehr-roggn-roll-ble-veroeffentlicht-muehlenstrukturdaten

VGMS – Verband der Getreide-, Mühlen-, und Stärkewirtschaft (2024): 23. VGMS-Getreidetagung in Weihenstephan: „Nachhaltiges Wirtschaften ist Aufgabe der gesamten Getreidekette". Pressemittteilung vom 17.7.2024. www.vgms.de/fileadmin/vgms/Dateien/Downloads/Presseinformationen/VGMS-Pressemitteilung-240711-Getreidetagung-240717.pdf

Vogt, M. (2023): Durchgängig automatisierter Warenfluss. In: Brot+Backwaren vom 29.8.2023. https://brotundbackwaren.de/bb-2023-04-durchgaengig-automatisierter-warenfluss/

Vorderwülbecke, A. / Korflür, I. / Löckener, R. (2018): Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie. Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Study 378, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006846

Waclawek, D. (2024): Raffelhüschen eröffnet ersten autonomen Bäckerladen. In: Bäcker Welt vom 14.4.2024. https://baeckerwelt.de/news/raffelhueschen-eroeffnet-ersten-autonomen-baeckerladen/

Wagner, C. (2022): Die größten Exportländer von Mehl (Weizen). Beitrag vom 17.6.2022. www.weltexporte.de/mehl-exporte/?utm_source=chatgpt.com

WebBaecker (2023): Aryzta Bakeries: Der neue Manteltarifvertrag kommt. In: WebBaecker (Online) vom 14.12.2023. www.webbaecker.de/aryzta-bakeries-der-neue-manteltarifvertrag-kommt/

WebBaecker (2024a): Backstube Wünsche: baut ergänzendes Backzentrum in Erding. In: WebBaecker (Online) vom 5.11.2024. www.webbaecker.de/backstube-wuensche-baut-ergaenzendes-backzentrum-in-erding/

WebBaecker (2024b): Bäckerei Büsch: kommt dringender Erweiterung entscheidend näher. In: WebBaecker (Online) vom 30.8.2024. www.webbaecker.de/baeckerei-buesch-kommt-dringender-erweiterung-entscheidend-naeher/

Wentus (2021): MAP Verpackungen mit Folien von Wentus. www.wentus.de/de/loesungen/?keyword=map&gclid=EAIaIQobChMIrdewpLrP9QIVcPx3Ch0TjQYuEAAYASAAEgI0O_D_BwE

Wessel, A. (2014): Teiglingsproduktion. Backfabrik für Edeka am Start. In: LZ-Online vom 12.12.2014. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Backfabrik-fuer-Edeka-am-Start-108219

Wessel, A. (2018): Backbranche: Mittelgroße Betriebe machen das Rennen. In: LZ-Online vom 5.9.2018. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Backbranche-Mittelgrosse-Betriebe-machen-das-Rennen-137193

Wessel, A. (2021): Umbau bei Aryzta setzt sich fort. In: LZ-Online vom 28.5.2021. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Transformation-Umbau-bei-Aryzta-setzt-sich-fort-152669

Wessel, A. / Lattmann, C. (2022): Aldi Nord öffnet Bäckern die Türen. In: LZ-Online vom 21.4.2022. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/regionales-konzept-aldi-nord-oeffnet-baeckern-die-tueren-164839

Westfalen-Blatt (2024): Krome's Backstube in Marienmünster übernimmt Hajener Landbrot. In: Westfalen-Blatt (Online) vom 13.6.2024. www.westfalen-blatt.de/owl/kreis-hoexter/marienmuenster/kromes-backstube-hajener-landbrot-bredenborn-emmerthal-2998786

WFG – Wir fördern Wirtschaft im Kreis Heinsberg (2024): Willkommen bei Bonback. www.wfg-kreis-heinsberg.de/?openme=https%3A%2F%2Fwww.wfg-kreis-heinsberg.de%2Finfos-standort-partner%2Fbonback%2Fbonback2%2F

Wittenberger Bäckerei (2021): Herzlich willkommen bei der Wittenberger Bäckerei GmbH. www.wibage.de/startseite

Wolff, S. (2023): Zucker so teuer wie seit Jahrzehnten nicht mehr. In: Tagesschau vom 13.10.2023. www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/zucker-preise-100.html?utm_source=chatgpt.com

Wörrle, J. T. (2023): Bäcker bieten Sonntagszuschlag gegen verlängerte Arbeitszeit. In: DHZ-Online vom 29.11.2023. www.deutsche-handwerks-zeitung.de/baeckerei-sonntagszuschlag-sonntagsarbeit-92475/

Wörrle, J. T. (2024): Familienfreundliche Arbeitszeiten: Backwaren erst ab 13 Uhr. In: DHZ-Online vom 15.2.2024. www.deutsche-handwerks-zeitung.de/familienfreundliche-arbeitszeiten-baeckerei-331295/

WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (2024): Tarifbindung der Beschäftigten 1998–2022. Deutschland, Ost und West – nach Branchen auf der Grundlage der Daten des IAB Betriebspanels. www.wsi.de/data/wsi_tarifbindung_beschaeftigte_ab_1998.xlsx

Zimmermann, F. (2024): Derzeit werben etwa 6 Prozent der Betriebe Fachkräfte im Ausland an. Beitrag vom 9.12.2024. www.iab-forum.de/derzeit-werben-etwa-6-prozent-der-betriebe-fachkraefte-im-ausland-an/

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2024): Nachhaltigkeit durch Digitalisierung – Zeit für Slow Baking durch modernste Vorwiegeanlagen und Teigreiferäume. https://handwerkdigital.de/cgi-bin/scgi?sid=1&se=1&kd=0&sp=deu&artikellfd=100229&bef=oeffneartikel

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2025): Online-Digitalisierungswerkstatt 2025/26 „Künstliche Intelligenz – neuer Problemlöser im Handwerk“. https://handwerkdigital.de/digitalisierungswerkstatt-ki

ZWH – Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2024a): Mit Teilqualifizierungen zum Berufsabschluss! https://tqhw.de/#teilqualifikation

ZWH – Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2024b): Teilqualifizierungen im Handwerk – Fachkräftepotenziale erschließen. https://tqhw.de/wp-content/uploads/2024/03/TQHW_Infoflyer_20240321.pdf

ZV – Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2021): Geschäftsbericht 2021, Berlin. www.geschaeftsbericht.baeckerhandwerk.de/2021/#start

ZV – Zentralverband der Deutschen Bäckerhandwerks (2023): Stabil durchs Krisenjahr: Die Zahlen der Bäckerhandwerks 2022. Pressemitteilung vom 18.4.2023. www.baeckerhandwerk.de/aktuelles/blog-beitrag/stabil-durchs-krisenjahr-die-zahlen-des-baeckerhandwerks-2022

ZV – Zentralverband der Deutschen Bäckerhandwerks (2024): Zahlen Daten Fakten – Wirtschaftsfaktor Bäckerhandwerk. www.baeckerhandwerk.de/zahlen-fakten

ZV – Zentralverband der Deutschen Bäckerhandwerks (2025a): Positive Bilanz im Bäckerhandwerk: Ausbildungsberufe deutlich beliebter. www.baeckerhandwerk.de/aktuelles/blog-beitrag/positive-bilanz-im-baeckerhandwerk-ausbildungsberufe-deutlich-beliebter-1

ZV – Zentralverband der Deutschen Bäckerhandwerks (2025b): Ausbildung ggf. auch in Teilzeit möglich – Fachverkäufer/-in im Lebensmittelhandwerk Schwerpunkt Bäckerei. www.baeckerhandwerk.de/service/stellenboerse/anzeige/154500-ausbildung-ggf-auch-in-teilzeit-moeglich

ZV – Zentralverband der Deutschen Bäckerhandwerks (2025c): Back dir deine Zukunft – Digitaler Azubi Campus erleichtert Ausbildung im Bäckerhandwerk. www.baeckerhandwerk.de/service/nachwuchs-und-fachkraeftesicherung/back-dir-deine-zukunft

ISSN 2509-2359