

Wirtschaft und Finanzen

Judith Beile | Ina Drescher-Bonny  
Klaus Maack

# Zukunft des Backgewerbes

Judith Beile | Ina Drescher-Bonny | Klaus Maack

## **Zukunft des Backgewerbes**



Judith Beile | Ina Drescher-Bonny | Klaus Maack

# **Zukunft des Backgewerbes**



**Dr. Judith Beile**, Beraterin bei Wilke, Maack und Partner I wmp consult (Unternehmensberatung, Hamburg). Mitarbeiterin und Projektleiterin in internationalen Kooperationsprojekten im Ostseeraum, Branchenstudien in der Ernährungswirtschaft sowie Forschungs- und Beratungsprojekte in den Bereichen Gender, Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR).

**Dr. Ina Drescher-Bonny**, Beraterin bei Wilke, Maack und Partner I wmp consult (Unternehmensberatung, Hamburg). Mitarbeiterin und Projektleiterin in verschiedenen Forschungsprojekten in den Bereichen Industriepolitik, Corporate Social Responsibility (CSR), Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung sowie im Kontext der Schnittstellenproblematik Wissenschaft und Politik.

**Klaus Maack**, Geschäftsführer bei Wilke, Maack und Partner I wmp consult (Unternehmensberatung, Hamburg). Seit Anfang der 1990er Jahre Unternehmensberater sowie Projektleiter in nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten. U.a. mehrere branchenspezifische Forschungsprojekte zu den Auswirkungen von Strukturwandel, EU-Osterweiterung und Internationalisierung auf die Beschäftigungsentwicklung in der deutschen und europäischen Ernährungswirtschaft.

© Copyright 2009 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2009

ISBN: 978-3-86593-121-4

Bestellnummer: 13231

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung</b>	<b>11</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2 Profil des Backgewerbes</b>	<b>15</b>
2.1 Das Backgewerbe als Teilbereich der Ernährungsindustrie	16
2.2 Wandel der Marktstruktur im Backgewerbe	19
2.3 Abgrenzung zwischen Handwerk und Industrie	30
<b>3 Konsumententwicklung und Marktverhalten</b>	<b>33</b>
3.1 Vertriebswege und Logistik	37
3.1.1 Logistik	39
3.1.2 Retouren	43
3.2 Im- und Export und internationaler Markt	44
<b>4 Preise für Rohstoffe und Backwaren</b>	<b>47</b>
4.1 Rohstoffpreise	47
4.2 Preise für Backwaren	50
<b>5 Umsatzentwicklung</b>	<b>53</b>
<b>6 Beschäftigungsentwicklung im Backgewerbe</b>	<b>59</b>
6.1 Beschäftigungsentwicklung allgemein	60
6.2 Beschäftigungstrends nach Betriebsgröße	65
6.3 Veränderungen in der Altersstruktur der Beschäftigten	66
6.4 Entwicklung der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten	68
6.5 Entwicklung der Geschlechterstrukturen	73
6.6 Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung und der geringfügig Beschäftigten	75
<b>7 Ausblick 2015:</b>	
<b>Perspektiven des deutschen Backgewerbes</b>	<b>79</b>
7.1 Perspektiven der Beschäftigungsentwicklung	82

7.2	Prognosen der Umsatzentwicklung	82
7.3	Herausforderungen infolge des demografischen Wandels	84
<b>8</b>	<b>Szenarien</b>	<b>87</b>
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>93</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>101</b>
<b>11</b>	<b>Anhang</b>	<b>103</b>
	<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	

## **Verzeichnis der Tabellen**

Tab. 1:	Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen 2003-2007	15
Tab. 2:	Umsatz der Betriebe im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen, in Tausend Euro	16
Tab. 3:	Die vier größten SB-Bäckereien in Deutschland	17
Tab. 4:	Betriebe im Bäckerhandwerk nach Umsatzgrößenklassen 2000-2006	57
Tab. 5:	Kriterien zur Abgrenzung zwischen Industrie und Handwerk	103

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abb. 1:	Beschäftigung in der Ernährungsindustrie 2007 – Anteile der Einzelbranchen	17
Abb. 2:	Betriebe in der Ernährungsindustrie 2007 – Anteile der Einzelbranchen	18
Abb. 3:	Umsatz in der Ernährungsindustrie 2007 – Anteile der Einzel- branchen	18
Abb. 4:	Gegenüberstellung der umsatzstärksten Backwarenanbieter und Filialisten	25
Abb. 5:	Veränderung der Konsumgewohnheiten	36
Abb. 6:	Brotmengen in Prozent nach Vertriebswegen 2003 und 2007 im Vergleich	38
Abb. 7:	Anteile der Beschäftigten im Backgewerbe nach Berufen bzw. Funktionsbereichen	40
Abb. 8:	Außenhandel mit Backwaren und anderen Zubereitungen aus Getreide	46
Abb. 9:	Erzeugerpreisindex Brotgetreide ohne Umsatzsteuer 2000-2007	47
Abb. 10:	Erzeugerpreisindex Brotgetreide ohne Umsatzsteuer 2007-2008	48
Abb. 11:	Erzeugerpreisindex gewerbliche Produkte 2007-2008	49
Abb. 12:	Erzeugerpreisindex gewerbliche Produkte 2000-2007	49



Abb. 13: Index Verbraucherpreise bei Brot- und Getreideerzeugnissen 2000-2007	50
Abb. 14: Umsatzentwicklung im Backgewerbe 2000-2007	53
Abb. 15: Umsatzentwicklung im Back- und Ernährungsgewerbe im Vergleich, 2000-2007	54
Abb. 16: Umsatz nach Beschäftigtengrößenklassen	55
Abb. 17: Umsatz pro Betrieb nach Beschäftigtengrößenklassen	56
Abb. 18: Betriebe nach Umsatzgrößenklassen im Bäckerhandwerk 2000-2006	58
Abb. 19: Beschäftigungsentwicklung nach unterschiedlichen Quellen, 2000-2007	62
Abb. 20: Beschäftigungsentwicklung 2000-2007	63
Abb. 21: Entwicklung der Beschäftigten im Branchenvergleich 2000-2007	64
Abb. 22: Entwicklung der Beschäftigung 2000-2006	64
Abb. 23: Entwicklung der Anzahl der Betriebe nach Beschäftigungs- größenklassen	65
Abb. 24: Anteile der sv-pflichtig Beschäftigten nach Alter, 2000 und 2007 im Vergleich	66
Abb. 25: Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten nach Altersklassen, 2000-2007	67
Abb. 26: SV-pflichtig Beschäftigte nach Qualifikation, 2000 und 2007 im Vergleich	69
Abb. 27: Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten nach Qualifikation, 2000-2007	70
Abb. 28: SV-pflichtig Beschäftigte nach Berufsordnungen 2007	71
Abb. 29: Index SV-pflichtig Beschäftigte nach Berufsordnungen, 2000-2007	72
Abb. 30: Anteile der sv-pflichtig Beschäftigten nach Berufsordnungen, 2000-2007	73
Abb. 31: Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten nach Geschlecht, 2000-2007	74
Abb. 32: Geschlechterverteilung der geringfügig Beschäftigten 2007	74
Abb. 33: Entwicklung des Verhältnisses zwischen Vollzeit und Teilzeit, 2000-2007	75
Abb. 34: Entwicklung der geringfügig Beschäftigten, 2000-2007	76
Abb. 35: Altersstruktur der geringfügig Beschäftigten 2007	77

Abb. 36: Prognose der Beschäftigungsentwicklung, 2000-2015	79
Abb. 37: Prognose der Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten, 2000-2015	81
Abb. 38: Prognose Umsatzentwicklung gesamt, 2000-2015	82
Abb. 39: Prognose der Umsatzentwicklung pro Beschäftigten, 2000-2015	83
Abb. 40: Prognose sv-pflichtig Beschäftigte nach Alter, 2000-2015	84



## Kurzfassung

Das Backgewerbe ist die Branche in der Ernährungsindustrie mit der größten Anzahl der Beschäftigten und den meisten Betrieben. Im Vergleich zu anderen Branchen werden Backwaren nach wie vor in einer großen Zahl von Klein- und Mittelbetrieben hergestellt, deren Ursprung im Bäckerhandwerk liegt. Einige Bäckereien haben sich zu Großbäckereien entwickelt, die heute den industriellen Teil des Backgewerbes darstellen und den Lebensmitteleinzelhandel u.a. mit verpacktem Brot beliefern. Bei den Handwerksbäckereien ist einerseits ein Rückgang der Zahl der Kleinstbetriebe zu beobachten. Gründe sind häufig eine unregelmäßige Nachfolge oder fehlendes Kapital. Andererseits zeigt sich in den letzten Jahren ein Trend zum Wachstum in Form von Filialbäckereien. Sie übernehmen zunehmend das Geschäft der Handwerksbäckereien. Produziert wird meist in einem Betrieb, von wo aus die Shops (Filialen) mit frischen Backwaren beliefert werden.

Veränderte ökonomische Bedingungen, der Wettbewerb des Lebensmitteleinzelhandels und sich wandelnde Verbrauchergewohnheiten sind zentrale Treiber eines anhaltenden Strukturwandels im Backgewerbe. Dieser ist im Wesentlichen durch einen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Die Zahl der Betriebe nimmt ab, die Betriebe werden tendenziell größer. Damit ändern sich Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsbedingungen. Aufgrund der Modernisierung in der Backwarenproduktion arbeitet dort nur noch ein kleiner Teil der Beschäftigten, der überwiegende Teil - in der Mehrheit Frauen - arbeitet im Verkauf vor allem in den Filialbetrieben.

Mit der Entwicklung neuer Vertriebsformen wie der Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel wird der Preis- und Qualitätswettbewerb zwischen Großbäckereien, Filialbäckereien und kleinen Handwerksbäckereien verstärkt. Steigende Rohstoff- und Energiepreise setzen die Unternehmen unter erhöhten Kostendruck. Die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten treffen vor allem die traditionellen Handwerks- und Filialbäckereien. Aufgrund des Wettbewerbs in den Unternehmen sind Maßnahmen zur Kostenreduzierung in den Bereichen Logistik und Verkauf zu erwarten.

Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung nimmt seit 2000 kontinuierlich ab, in den Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten zeigt sich hingegen seit 2003 ein positiver Trend. Dieser wird sich allerdings nur fortsetzen, wenn die Umsätze überproportional steigen.



# 1 Einleitung

Das Backgewerbe, bestehend aus Bäckerhandwerk und der Backwarenindustrie (Großbäckereien), unterliegt wie die gesamte Ernährungsindustrie einem wirtschaftlichen Strukturwandel, der in den letzten Jahren durch einen deutlich erkennbaren Konzentrationsprozess auf dem Backwarenmarkt geprägt ist.

Getrieben wird dieser Wandel durch ein Bündel von Faktoren. Erstens erlauben Fortschritte in der Produktions- und der Lebensmitteltechnik eine produktivere Herstellung einer größeren Menge von Backwaren, also Brot, Brötchen und Feinbackwaren (Kuchen, Teiglinge etc.) unter Einhaltung hoher Qualitätsansprüche. Zweitens ermöglichen verschiedene Konzepte des Vertriebs (Fialisierung, Lebensmitteleinzelhandel, Discount) und der Produktbeschaffenheit (Frische, Haltbarkeit, Convenience) sowie die Weiterentwicklung der Logistik eine differenzierte Distribution und Vermarktung der produzierten Backwaren. Drittens verändert sich die Nachfrage der Menschen nach Backwaren durch neue Formen des Lebens- und Arbeitsalltags. Die Verlängerung der Arbeitszeiten und eine wachsende Mobilität haben die Lebensgewohnheiten nach und nach verändert. Das Frühstück zu Hause wird beispielsweise immer häufiger zum Frühstück »to-go«. Viertens führten Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen wie die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten oder die Aufhebung des Sonntagsbackverbotes zu neuen Marktbedingungen, die von den Unternehmen genutzt werden.

Um ein möglichst umfassendes Bild über die aktuellen Entwicklungen auf dem Backwarenmarkt zu erhalten, bedarf es der Aufbereitung und Analyse einer Reihe von empirischen Daten wie z.B. Anzahl und Größe der Unternehmen bzw. Betriebe, die Preisentwicklung (Rohstoffe, Energiepreise, Verbraucherpreise), Umsatz- und Absatzentwicklung (inkl. Im- und Export) sowie die Entwicklung des Vertriebs und der Logistik. Die Beschäftigungsentwicklung wird vertieft untersucht anhand von Strukturmerkmalen wie z.B. Qualifikation, Geschlecht, Alter, Arbeitszeit sowie Daten zur geringfügigen Beschäftigung. Um diese Daten angemessen interpretieren zu können, wurden Experteninterviews mit Vertretern der Verbände und Gewerkschaften sowie mit Betriebsräten und Unternehmensvertretern geführt. Sie illustrieren die Ergebnisse der statistischen Analyse und runden die Interpretation der Daten ab.

Generell kann von einem hohen Rationalisierungsgrad in der Herstellung von Backwaren ausgegangen werden. Dies gilt für alle Betriebsgrößen. Die ökonomischen

mischen Bedingungen erfordern in allen Betrieben ein Minimum an technischer Unterstützung. Betriebe, die dazu aus verschiedenen Gründen (Nachfolgeproblematik, mangelndes Eigenkapital etc.) nicht in der Lage sind, sind dem Wettbewerb immer weniger gewachsen. Davon profitieren die modernisierten Betriebe, indem sie deren Verkaufs- bzw. Produktionsstätten übernehmen. Dieser Prozess der Ausweitung von Backkapazitäten erzwang geradezu eine Ausweitung des Vertriebsnetzes, was sich in der gewachsenen Zahl der Verkaufsstellen widerspiegelt. Der Anstieg der Verkaufsstellen hat die Beschäftigung von Verkaufspersonal im Backgewerbe anwachsen lassen, während in der Produktion rationalisiert wurde. Die betriebliche Gesamtstruktur des Backgewerbes ist trotz des andauernden Strukturwandels immer noch stark geprägt durch eine Vielzahl von Kleinbetrieben. Nur rund vier Prozent der Betriebe beschäftigen mehr als 250 Beschäftigte. Hierzu gehören große Bäckereien, die ihre Backwaren über eigene oder rechtlich selbstständige Bäckereifilialen (Franchise) vertreiben, und Großbäckereien, die Brot und Backwaren an den Handel verkaufen. Der Strukturwandel der letzten Jahre ist zum einen durch den Rückgang kleiner Handwerksbäckereien und die Entstehung regional wachsender Filialbäckereien gekennzeichnet. Zum anderen ist eine Konzentration auf wenige Großbäckereien festzustellen, die ihre Backwaren überregional vertreiben und eine immer stärkere »Symbiose« mit dem Handel eingegangen sind.

All diese Entwicklungen haben wesentliche Auswirkungen auf die Art und Weise der Herstellung und des Vertriebes von Backwaren und damit auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Backgewerbe, die im Fokus dieser Branchenstudie stehen. Ziel der Untersuchung ist es, die wichtigsten Triebkräfte des Strukturwandels im Backgewerbe herauszuarbeiten und daraus Schlussfolgerungen für die zukünftige quantitative und qualitative Beschäftigungsentwicklung zu ziehen.

## 2 Profil des Backgewerbes

Das Backgewerbe ist in einem noch stärkeren Maße als die Ernährungsindustrie durch kleine und mittlere Betriebe geprägt. Rund 65 Prozent der Betriebe liegen in der Betriebsgrößenklasse zwischen 20 bis 50 Beschäftigten. Knapp 30 Prozent der Betriebe verfügen über 50 bis 250 Beschäftigte und rund vier Prozent der Betriebe haben mehr als 250 Beschäftigte. Es liegt keine Differenzierung (Umsatz, Beschäftigung) nach Unternehmensgrößen vor.

**Tab. 1: Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen 2003-2007**

	2003	2004	2005	2006	2007	2003 Anteile	2007 Anteile
<b>20-49 Beschäftigte</b>	1.489	1.593	1.571	1.517	1.602	66,15 %	67,40 %
<b>50-99 Beschäftigte</b>	451	452	446	460	426	20,04 %	18,00 %
<b>100-249 Beschäftigte</b>	229	241	247	256	262	10,17 %	11,02 %
<b>250-499 Beschäftigte</b>	53	50	56	57	55	2,35 %	2,31 %
<b>500-999 Beschäftigte</b>	25	23	25	25	28	1,11 %	1,18 %
<b>1000 u. mehr Beschäftigte</b>	4	4	4	4	4	0,18 %	0,17 %
<b>Gesamt</b>	2.251	2.363	2.349	2.319	2.377	100,00 %	100,00 %

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Auf den ersten Blick überrascht die seit 2003 gestiegene Zahl der Betriebe mit 20-49 Beschäftigten. Hintergrund dieser Entwicklung ist u.a. die wachsende Zahl der Franchisebetriebe (z.T. ehemals Filialen von Großbäckereien). Darüber hinaus haben verlängerte Öffnungszeiten dazu geführt, dass kleinere Bäckereien mehr Personal einstellen mussten. Damit werden sie teilweise erstmals in der Statistik erfasst, die Betriebe erst ab 20 Beschäftigte ausweist. Am stärksten rückläufig sind die Betriebe in der Größenklasse 50-99 Beschäftigte. Dabei ist jedoch nicht grundsätzlich davon auszugehen, dass die Betriebe in der Größenklasse vom Markt gegangen sind, sondern dass sie aufgrund von Wachstum in die nächst



höhere Größenklasse (100-249 Beschäftigte) gewandert sind, die in ähnlichem Maße zugenommen hat, wie die Größenklasse 50–99 Beschäftigte abgebaut hat. In den großen Betriebsgrößenklassen hat sich absolut betrachtet nur sehr wenig verändert. Insgesamt hat die Zahl der Betriebe mit 250 und mehr Beschäftigten nur um fünf Betriebe zugenommen.

Auch bei der Betrachtung des Umsatzanteils zeigt sich die Dominanz der Klein- und Mittelbetriebe. 67 Prozent des Gesamtumsatzes entfällt auf Unternehmen mit einer Größe bis 250 Beschäftigte. Umgekehrt erwirtschaften aber etwa 5 Prozent der Unternehmen ein Drittel des Gesamtumsatzes der Branche. In allen Größenklassen sind die Umsätze seit 2003 um 4 bis 21 Prozent gestiegen. Im Jahr 2006 sind die Umsätze in den Betriebsgrößenklassen ab 500 Beschäftigte trotz konstanter Zahl der Betriebe – im Gegensatz zu den meisten anderen Größenklassen – zurückgegangen. In der Betriebsgrößenklasse 20 bis 49 Beschäftigte ist der Umsatzrückgang trotz gestiegener Anzahl der Betriebe dem sich verschärfenden Wettbewerb geschuldet.

**Tab. 2: Umsatz der Betriebe im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen, in Tausend Euro**

Betriebsgrößenklassen	2003	2004	2005	2006
20 bis 49	203.762	222.357	221.383	212.206
50 bis 99	151.515	155.098	157.282	168.052
100 bis 250	224.731	258.544	272.925	272.654
250 bis 499	139.014	125.648	146.085	159.319
500 bis 999	100.361	102.482	113.845	111.947
1.000 und mehr	39.629	44.862	49.024	46.477

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

## 2.1 Das Backgewerbe als Teilbereich der Ernährungsindustrie

Unter Backgewerbe wird die Herstellung von Brot- und Backwaren ohne Dauerbackwaren (z.B. Kekse) verstanden.

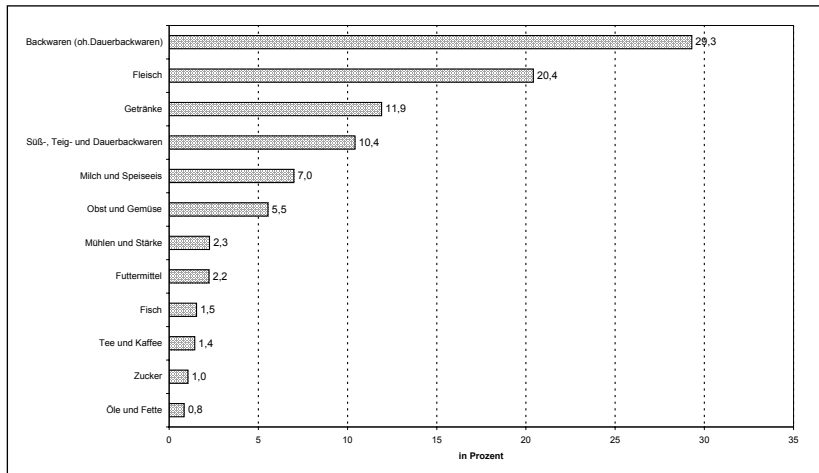
Zu den Backwaren gehören (laut Güterverzeichnis für Produktionsstatistiken)

- frisches Brot, Brötchen u.ä., ohne Zusatz von Honig, Eiern, Käse oder Früchten (WZ 1581 11 000),

- feine Backwaren (ohne Dauerbackwaren), gesüßt, auch gefroren (WZ 1581 12 000) inklusive rohe und vorgebackene Teiglinge, die im eigenen Unternehmen fertiggebacken werden, sowie zum Absatz bestimmte vorgebackene Teiglinge.

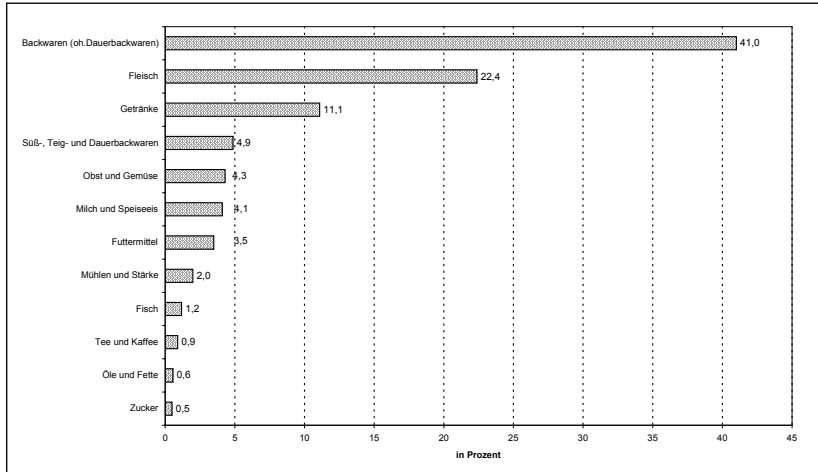
Das Backgewerbe nimmt, gemessen an der Zahl der Beschäftigten und der Zahl der Betriebe, den ersten Platz in der Ernährungsindustrie ein. Von den Beschäftigten in der Ernährungsindustrie arbeitet fast jeder Dritte in der Backwarenbranche.

**Abb. 1: Beschäftigung in der Ernährungsindustrie 2007 –  
Anteile der Einzelbranchen**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte

**Abb. 2: Betriebe in der Ernährungsindustrie 2007 – Anteile der Einzelbranchen**

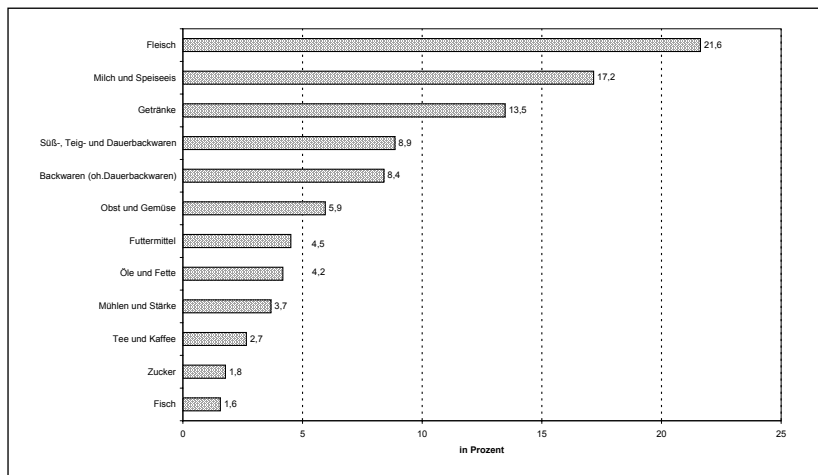


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte

Bei den Betrieben sind sogar mehr als 40 Prozent den Backwaren zuzurechnen.

Innerhalb der gesamten Ernährungsindustrie liegen die Backwaren gemessen am Umsatz auf Platz fünf hinter der Fleischindustrie, der Milch- und Speiseeis-industrie, der Getränkeindustrie und den Süßwaren.

**Abb. 3: Umsatz in der Ernährungsindustrie 2007 – Anteile der Einzelbranchen**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

## 2.2 Wandel der Marktstruktur im Backgewerbe

Das Backgewerbe besteht – wie einleitend skizziert – aus zwei Bereichen, dem Handwerk und der industriellen Herstellung von Backwaren. Der Bereich des Handwerks ist mehrheitlich klein- und mittelständisch strukturiert. Der zweite Bereich umfasst die Großbäckereien, die in der Mehrheit der Backwarenindustrie zugeordnet werden. In den letzten Jahren sind einzelne Handwerksunternehmen durch Zukauf kleiner Bäckereien und organisches Wachstum zu regionalen und überregionalen Filialbäckereien gewachsen. Sie rechnen sich – in Abhängigkeit zur Firmengeschichte – zum Teil dem Handwerk und zum Teil der Industrie zu.

Die duale Struktur des Backgewerbes wurde mit der Industrialisierung angestoßen. Die wachsende Bevölkerung in den Städten erforderte eine entsprechende Versorgung, vor allem mit dem Hauptnahrungsmittel Brot. Die technologische Entwicklung und die verbesserten Verkehrsbedingungen schufen nach und nach die Voraussetzungen für eine industrielle Produktion und die überregionale Verteilung von Lebensmitteln. Die ersten Großbäckereien entstanden zu Beginn des 20. Jahrhunderts durch den Ausbau kleiner Handwerksbäckereien. In den 1930er Jahren kam es durch Aufkäufe zu ersten Konzentrationsprozessen im Backgewerbe. Mit der Entstehung von Großbetrieben veränderte sich auch die Interessenlage der Bäckereien, und die Großbäcker schufen in Abgrenzung zu den Handwerkskammern eine eigene Verbandsvertretung.

Mit der Ausweitung bzw. der Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels und seiner Vertriebsstrukturen, beginnend in den 1960er Jahren, konnten die Brotfabriken ihre Produktion ein weiteres Mal steigern, indem sie die aufkommenden Supermärkte mit frischem, verpackten Brot belieferten.<sup>1</sup> Mit der wachsenden Mobilität der Menschen und der Verbreitung des Autos als Verkehrsmittel der privaten Haushalte verlor die Nahversorgung sukzessive an Bedeutung. Das Aufkommen der Supermärkte beschleunigte zunächst das Sterben der »Tante Emma-Läden« und erfasste schließlich auch die traditionellen (handwerklichen) Bäckereien. Hinzu kommt, dass die Betriebsnachfolge immer häufiger nicht geregelt ist oder für eine Fortführung bzw. Modernisierung des Unternehmens das nötige Kapital fehlt. Durch Urbanisierung und Suburbanisierungsprozesse haben sich darüber hinaus die Standortbedingungen für viele Backbetriebe und deren Läden verändert. Zugleich wurden die Backbetriebe mit modernen Maschinen ausgestattet,

1 Vgl. z.B. Geschichte von Harry-Brot, siehe Selbstdarstellung des Unternehmens auf der Website [www.harry-Brot.de](http://www.harry-Brot.de)

was i.d.R. zu einer Kapazitätsausweitung führte. Um die Mehrproduktion absetzen zu können, wurde der Ausbau der Bäckereifilialen vorangetrieben. Mit diesem »Vertriebsinstrument« konnten die Handwerksbäckereien ihren Umsatz steigern und sich den Einkaufsgewohnheiten der Kunden besser anpassen. So folgten sie den Kunden u.a. in die Vorkassenbereiche der frequenzstarken Supermärkte. Der Verkauf entfernte sich somit räumlich immer weiter von der Produktion. Kleine Handwerksbäckereien haben sich durch die Ausweitung ihrer Verkaufsstätten zu regionalen Marktführern bzw. überregional agierenden Filialbäckereien entwickelt.

Mittlerweile arbeitet ein Teil der großen Filialbäckereien direkt mit dem Lebensmitteleinzelhandel zusammen. Beispielsweise betreibt die Edeka eigenständige Bäckereien als Tochtergesellschaften. Diese formal selbstständigen Filialbäckereien übernehmen hauptsächlich Vorkassenbäckereien der jeweiligen Edeka-Lebensmittelmärkte. Daneben unterhalten sie auch eigenständige Filialen, vor allem an hochfrequentierten Standorten wie Innenstädten oder Bahnhöfen. Auch die Großbäckereien arbeiten eng mit dem Handel zusammen und versorgen diesen traditionell mit frischen verpackten Backwaren.

Durch das Aufkommen der Discounter bzw. ihre wachsende Bedeutung ab Mitte der 1970er Jahre entstand ein weiterer, stark wachsender Vertriebsweg für die Backwarenhersteller. Aufgrund der benötigten Mengen profitierte vor allem der industrielle Teil des Backgewerbes, die Großbäckereien, von dieser neuen Vertriebsstruktur.<sup>2</sup> Die Discounter Aldi und Lidl haben zu einer weiteren Konzentration des LEH<sup>3</sup> und der Backindustrie beigetragen. Die Versorgung der Discounter und der Supermärkte mit frischem verpacktem Brot erfolgt im Wesentlichen durch die vier Großbäckereien (Lieken, Ostendorf-Gruppe, Harry-Brot, Kronenbrot).

Ein verhältnismäßig neuer Trend ist die Einrichtung von sogenannten Backstationen in den Supermärkten. Dort werden Brötchen und halbgebackenes Brot fertig gebacken und in Selbstbedienung angeboten. Der Preis liegt unter dem der

2 Zwischen 1975 und 1985 stieg das Wachstum der Hard Discounter (Aldi), d.h. Supermärkten mit einem begrenzten Sortiment und einem hohen Anteil von allgemeinen Produkten und Eigenmarken, stark an. Der Lebensmitteleinzelhandel reagierte mit eigenen, sogenannten Soft Discountern (Plus und Penny) und ist so in der Lage, mehrere Kundengruppen abzudecken.

3 Die zehn größten Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) erzielen gegenwärtig einen Marktanteil von rd. 90 Prozent (KPMG 2006). Innerhalb des klassischen LEH konnten die Discounter 2007 ihren Marktanteil auf 43,2 Prozent ausbauen. Nach einer Studie von Accenture, die in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) durchgeführt wurde, hat sich das Wachstum der Discounter in den letzten Jahren verlangsamt. Bei Aldi kam es sogar 2007 erstmals zu einem Umsatzrückgang von 1,5 Prozent (Accenture/GfK 2008).

Bedienungsbäckereien in der Vorkassenzzone, häufig ist ein Teil des Angebotes identisch. Damit kommt der Einzelhandel dem Kundenwunsch nach permanenter Frische zu niedrigen Preisen nach. Nach der nahezu flächendeckenden Einführung der Backstationen im LEH und im Soft Discount (z.B. Penny) experimentiert nun auch der Hard Discount (Aldi und Lidl) mit z.T. vollautomatischen Backstationen, die 2009 in breiterem Umfang eingeführt werden sollen.

Die Bestückung der Backstationen wird sowohl von den Großbäckereien als auch teilweise von Filialbäckereien übernommen. Die großen Backbetriebe verfügen über hohe Backkapazitäten, die ein entsprechend hohes Umsatzvolumen erfordern. Die Backstationen haben zu einer Verschiebung der Umsatzanteile zwischen Bedienungsbäckereien und Regalware geführt und den Wettbewerb zwischen Filialisten und Backindustrie um den Absatz ihrer Produkte im Handel neu belebt.

Ein wachsender und lukrativer Markt im Bereich der Backwarenindustrie ist der Bereich der Tiefkühlwaren. Die Herstellung von Tiefkühlbrötchen, Laugen Gebäck und Croissants sowie Kuchen und Feingebäck (Torten) wies in den letzten Jahren kontinuierlich steigende Absatzzahlen auf. Beim Endverbraucher lag der Anteil an Tiefkühlbackwaren 2007 bei rund 10 Prozent. Durch die begrenzten Kühlkapazitäten im Einzelhandel und Discount sowie das Verbraucherverhalten – die Kunden wechseln zwischen frischer Ware und Convenience-Produkten – scheint hier gegenwärtig eine Sättigungsgrenze erreicht zu sein. Interessant bleiben hingegen die Großverbraucher als Abnehmer für Tiefkühlprodukte. Hier lag der Anteil im gleichen Jahr bei 26 Prozent. Offensichtlich nutzt der Großhandel bei der Verwendung von Tiefkühlbackwaren u.a. die Vorteile einer ständigen Verfügbarkeit »ofenfrischer« Produkte, den flexiblen Einsatz auf Kundennachfrage und die Vermeidung von Retouren. Gegenwärtig hat sich das Wachstum insgesamt allerdings etwas verlangsamt. Neben Spezialanbietern kämpfen auch die klassischen Großbäckereien wie z.B. Harry Brot um diesen Markt.<sup>4</sup>

Ein weiteres attraktives Segment für den Absatz von Backwaren ist die Herstellung von Brötchen für die Systemgastronomie. Zum Beispiel produziert das Unternehmen Wback von Peter Wendeln und Wilhelm Weiler seit 2005 mit einer der modernsten Linienproduktionsanlagen Hamburger Brötchen (buns) exklusiv für Burger King, den Lebensmitteleinzelhandel und andere Großabnehmer. So reicht die Produktpalette der Großbäckereien inzwischen von frischer, verpackter

4 Vgl. Deutsches Tiefkühlinstitut 2008.

und halb gebackener, verpackter Convenience-Ware über Tiefkühlprodukte bis zu halb gebackenen Backwaren für die Backstationen.

Die ökonomischen Bedingungen auf dem Backwarenmarkt haben dazu geführt, dass dieser insgesamt durch einen starken Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist. Kleine Handwerksbäckereien werden den ökonomischen Anforderungen häufig nicht mehr gerecht. Ihr Umsatzanteil bildet die Basis für das Wachstum wirtschaftlich stärkerer Wettbewerber. Dieser Prozess kennzeichnet den gegenwärtigen Strukturwandel: Die Anzahl der Betriebe sinkt, während die Zahl der Beschäftigten pro Betrieb wächst.

Der relativ stabile Brot- und Backwarenkonsum begrenzt mehr oder weniger die Brotmenge, die auf dem Markt abgesetzt werden kann. Zusätzlichen Einfluss haben Preise und Qualität sowie die Vertriebswege. Der Preiswettbewerb wird im Wesentlichen durch den Handel (LEH, Discount), die Großbäckereien (»Industrie«) und die großen Filialbetriebe geführt. Während die Großbäckereien mit hohen Logistikkosten konfrontiert sind, ist der Verkauf von Backwaren über die Bedienungstheken der Filialen mit hohen Personalkosten verbunden. Die Steigerung der Energie- und Rohstoffkosten im Jahre 2007/2008 hat dazu geführt, dass insbesondere die großen Backwarenhersteller an eine untere Preisgrenze gestoßen sind. Auch die Filialisten sind hierdurch unter Druck geraten. Sie versuchen u.a. durch den Einsatz von geringfügig bezahlten Beschäftigten oder die Schließung unrentabler Filialen Kosten zu sparen, da nur ein Teil der Preissteigerungen an die Kunden weitergegeben werden konnte.

Auch der Qualitätswettbewerb hat sich im Laufe des Strukturwandels verschärft. Durch Verbesserungen der Brotherstellung in den Großbäckereien (Automation, Lebensmitteltechnik etc.) konnte die Qualität von industriell produzierten Backwaren bei sinkenden Herstellungskosten kontinuierlich verbessert werden. Dies setzte kleinere Handwerksbäckereien zunehmend unter Druck, in rationellere Herstellungsverfahren zu investieren. Da den kleineren Bäckereien häufig das Kapital für moderne Maschinen fehlt, versuchen sie, Kosteneinsparungen z.B. durch die Verwendung von Backmischungen oder anderen Grundstoffen zu realisieren, deren Verarbeitung weniger arbeitsintensiv ist und eine gleichbleibende Qualität gewährleistet. Dies führt zu einer sukzessiven Angleichung des Sortiments zwischen industriell und handwerklich hergestellten Backwaren, was durch das Wachstum der Filialisten verstärkt wurde. Da immer mehr traditionelle Handwerksbetriebe vom Markt verschwinden, ist ein »objektiver« Vergleich der Qualität immer schwieriger.

Auch der Verbraucher neigt unter diesen Bedingungen immer seltener dazu, höhere Preise für nahezu gleiche Produkte zu zahlen. Besonders deutlich wird diese Entwicklung beim Vergleich des Backwarenangebotes in den Backstationen und den Filialbäckern, die häufig das gleiche Sortiment zu unterschiedlichen Preisen anbieten. Unter diesen Wettbewerbsbedingungen und der allgemeinen Preissensibilität deutscher Verbraucher ist es immer schwieriger für Handwerksbäckereien, aber auch für Filialisten, höhere Preise am Markt durchzusetzen.

Welche Auswirkungen hatte dieser Prozess auf die gegenwärtige Struktur des Backgewerbes?

Unter den Großbäckereien, die i.d.R. der Brotindustrie zugerechnet werden, ist eine hohe Konzentration erreicht. Einige wenige industrielle Backwarenhersteller sind marktbeherrschend und beliefern den Lebensmitteleinzelhandel und den Discount vorrangig mit frischen, verpackten Backwaren. Alle Unternehmen der Brotindustrie unterhalten auch eine nicht unwesentliche Anzahl von Filialen, die als Handwerksbäckereien firmieren. Seit Einführung der Backstationen liefern sie auch eine wachsende Menge halbgebackener Backwaren, die in den Supermärkten oder den Filialen von dem Verkaufspersonal aufgebacken werden.

Ein relevanter Wettbewerber im Bereich haltbarer, industriell hergestellter Backwaren sind die Produzenten von Tiefkühlbackwaren, die z.T. ausländischen Konzernen angehören.

Auch bei den Filialbäckereien ist ein Konzentrationsprozess zu beobachten. Auf regionaler Ebene setzen sich je nach Einwohnerzahl Filialbetriebe mittlerer Größe durch. Sie stehen im Wettbewerb mit den überregional agierenden Filialbäckereien, die mit dem Lebensmitteleinzelhandel in mehr oder weniger größerem Umfang kooperieren, hierdurch über Größenvorteile verfügen und von hochfrequentierten Standorten profitieren. Die Kehrseite sind u.a. hohe Lohnkosten und Retouren durch den Zwang zu längeren Öffnungszeiten durch den Handel. Die Filialbäckereien haben bereits in den 1990er Jahren wachsende Umsatzanteile mit dem Verkauf von Snacks und der Ausweitung des gastronomischen Angebotes erwirtschaftet. Dank des veränderten Konsumverhaltens der Verbraucher (vgl. Kap. 3) kann hierüber ein Teil des wachsenden Umsatzverlustes im Brotgeschäft – verursacht durch den verschärften Wettbewerb der Großbäckereien – kompensiert werden.

Aber auch dieses Geschäftsfeld wird durch Filialbäckereien besetzt, die sich nach dem Muster der Systemgastronomie auf eine begrenzte Auswahl an (Brot)Snacks spezialisiert haben, wie z.B. Unternehmen wie LeCrogab, Brezel-



bäckerei Ditsch, Subways etc., deren Umsatzvolumen an das großer Filialbetriebe bzw. der Großbäckereien durchaus heranreicht. Die Gegenüberstellung der 20 umsatzstärksten Backwarenanbieter und der 20 größten Filialisten (nach Anzahl der Filialen) zeigen erstens die Verflechtungen zwischen Backwarenfilialisten und Großbäckereien und zweitens die hohe Bedeutung der Filialunternehmen für den Vertrieb frischer Backwaren. Gleichzeitig dient sie der Illustrierung eines marktbestimmenden Teils des Backgewerbes.

**Abb. 4: Gegenüberstellung der umsatzstärksten Backwarenanbieter und Filialisten 2007/08**

<b>Die 20 umsatzstärksten Backwarenanbieter 2007</b>		<b>Die 20 größten (Anzahl Filialen) Backwarenfilialisten 2008</b>
Barilla-Gruppe	→	Kamps GmbH
Harry-Brot GmbH	→	Schäfers Brot u. Kuchen-Spezialitäten
Coppenrath & Wiese GmbH und Co.KG	→	Meisterbäckerei Steinecke
Schäfer's-Gruppe	→	K & U Bäckerei GmbH
Ostendorf-Gruppe	→	Subway International B.V.
Hiestand-Gruppe (TK)	→	Wiener Feinbäckerei Heberer GmbH
K&U Bäckerei GmbH	→	Müller-Brot GmbH
Steinecke-Gruppe	→	Backstube Siebrecht GmbH & Co. OHG
Kuchenmeister GmbH (Convenience)	→	Konditorei Brüder Oebel GmbH
Heberer-Gruppe	→	Glockenbrot Bäckerei GmbH & oHG
Kronenbrot/Mainz-Gruppe	→	FrischBack GmbH
Glockenbrot Bäckerei GmbH & Co. OHG	→	Landbäckerei Ihle GmbH & Co
Sinnack Backspezialisten GmbH & Co. KG (Convenience, TK)	→	Bumüller GmbH & Co. Backbetriebe KG
Ihle-Gruppe	→	Brezelbäckerei Ditsch GmbH
Junge Gruppe	→	Bäckerei von Allwörden GmbH
Anton Meitinger Erben GmbH & Co. KG (EDNA International, TK)	→	BackWerk Service GmbH
Brezelbäckerei Ditsch GmbH & Co.KG	→	Ertebrot GmbH
Mestemacher-Gruppe	→	Sondermann-Brot GmbH & Co.KG
Siebrecht-Gruppe	→	Stadtbäckerei Junge GmbH & Co. KG
Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH & Co.KG	→	Herrmann-Gruppe

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Backbusiness 2008 vom 26. Juli 2008, eigene Darstellung

## Umsatzstärkste Backwarenanbieter

Zu den 20 umsatzstärksten Backwarenanbietern gehören mittelbar auch zwölf der zwanzig größten Filialbäckereien: (Kamps, Schäfer's Brot und Kuchen-Spezialitäten und K&U Bäckerei (beides Edeka-Töchter), Meisterbäckerei Steinecke, Wiener Feinbäckerei Heberer, Müller-Brot, Konditorei Brüder Oebel, Glockenbrot-Bäckerei (Rewe Tochter), Landbäckerei Ihle, Stadtbäckerei Junge, Backstube Siebrecht und die Brezelbäckerei Ditsch.

Zehn der umsatzstärksten Backwarenanbieter können als »industrielle« Backwarenerzeuger bezeichnet werden. Davon sind sechs Unternehmen Spezialanbieter von Convenience-Backwaren (TK-Produkte, halbgebackene oder lang haltbare Produkte) (Coppenrath & Wiese, Hiestand, Kuchenmeister, Sinnack Backspezialisten, EDNA, Mestemacher), ein Unternehmen ist spezialisiert auf die Herstellung von Backwarensnacks (Brezelbäckerei Ditsch). Vier Anbieter repräsentieren die »historisch« gewachsenen Großbäckereien (Barilla-Gruppe mit Lieken, Harry-Brot, Ostendorf-Gruppe vor allem mit Müller-Brot und Kronenbrot), von denen drei auch im Filialgeschäft aktiv sind. Harry-Brot ist die einzige »industrielle« Großbäckerei, die sich im Filialgeschäft ausschließlich auf SB-Filialen konzentriert. Hier gehört Harry-Brot mit 108 franchisegeführten bundesweit verteilten Filialen unter dem Label Back-Factory zu den zweitgrößten Anbietern hinter dem Marktführer BackWerk<sup>5</sup> (225), der ebenfalls bundesweit und in Österreich aktiv ist. Müller-Brot betreibt 326 Filialen vorrangig im süddeutschen Raum und Kronenbrot unterhält in NRW die Konditorei Brüder Oebel mit 265 Filialen.

Die Zusammenstellung macht die Marktmacht sowohl der gewachsenen Großbäckereien als auch der Filialbäckereien im deutschen Backgewerbe deutlich. Zugleich ist erkennbar, dass Anbieter von Convenienceprodukten in diesen Markt eindringen und Umsatzanteile abschöpfen. Die Anbieter von Tiefkühlbackwaren und halbgebackenen Produkten stehen vorrangig im Wettbewerb mit den Anbietern von frischen, verpackten Backwaren und damit den traditionellen Großbäckereien. Spezialanbieter wie die Brezelbäckerei Ditsch konkurrieren hingegen mit dem Snackangebot der Bäckerei-Filialisten.

Da die historisch gewachsenen Großbäckereien mit ihren Marktanteilen den Brotmarkt im Einzelhandel in Deutschland am stärksten bestimmen, werden diese

5 Vgl. Tabelle S. 27

im Folgenden kurz skizziert<sup>6</sup>: Die *Lieken AG* und die *Kamps GmbH* bilden die zentralen deutschen Backbetriebe innerhalb der italienischen Barilla-Gruppe und führen die Listen der umsatzstärksten Backwarenanbieter und die der deutschen Backwarenfilialisten an. Lieken Siemonsbrot, bekannt geworden durch die Marke Lieken Urkorn, wurde 1998 von der 1919 gegründeten Großbäckerei Wendeln gekauft, die seit den 1970er Jahren durch den Zukauf von kleinen Backbetrieben, z.B. Zimmermann Toast (Traditionsmarke Goldentoast), expandierte. Heiner Kamps übernahm im Jahre 2000 zusätzlich zu seinem Filialgeschäft die Wendeln-Gruppe und formte daraus den Kamps-Konzern, den er bereits 2002 an die italienische Barilla-Gruppe verkaufte. Der industrielle Teil der deutschen Backwarenherstellung bei Barilla firmiert seit 2008 unter dem eingeführten Markennamen Lieken als AG, der Filialteil mit rd. 930 Läden<sup>7</sup> unter Kamps GmbH. Die Logistik wurde mittlerweile in eine eigene Gesellschaft namens Logi-K überführt, die zu 100 Prozent zur Lieken AG gehört und mit ca. 2.400 Mitarbeitern fast ausschließlich für Lieken tätig ist. Insgesamt beschäftigt die Lieken-Gruppe ca. 8.000 Mitarbeiter. Der Umsatz der Lieken-Gruppe – also des Industrieunternehmens Lieken AG sowie der Kamps GmbH – betrug im Jahr 2007 rund 1,2 Mrd. Euro. Lieken beliefert bundesweit von fünfzehn Backbetrieben aus ca. 21.000 Märkte des Lebensmitteleinzelhandels. Die Zentrale der Lieken AG ist im niedersächsischen Garrel.

*Harry Brot GmbH* existiert seit 300 Jahren. Um die Jahrhundertwende erweiterte Andreas Harry seinen Backbetrieb in Hamburg-Altona. In den 1930er Jahren übernahm sein Sohn die Hannoversche Brotfabrik AG. So entstand die Großbäckerei Harry Brot. Seit den 1960er Jahren profitiert Harry vom Wachstum des Lebensmitteleinzelhandels und ist seither »organisch«, d.h. aus sich heraus, gewachsen. Das Unternehmen backt heute an acht Produktionsstandorten, davon sind zwei reine TK-Standorte. Von dort beliefert Harry mit eigener Logistik über ein Netz aus 47 Vertriebsstellen ca. 9.100 Filialen des Lebensmitteleinzelhandels in Nord-, West- und Ostdeutschland. Im Jahre 2007 hat Harry mit ca. 3.300 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als 550 Mio. Euro erzielt. Harry ist nach Back-Werk der zweitgrößte SB-Bäcker. Die Hauptverwaltung von Harry Brot befindet sich in Schenefeld (Schleswig-Holstein).

6 Die Informationen beruhen auf Selbstdarstellungen der Unternehmen (z.B. im Internet) und Interviews mit Unternehmensvertretern bzw. betrieblichen Interessenvertretern.

7 Stand: 2008.

Die *Ostendorf-Gruppe* ist im Wesentlichen durch die Zusammenführung bestehender Backbetriebe durch die Familie Ostendorf entstanden. Die Basis bildete der Einstieg der Familie in die Müller-Brot AG (Neufahrn, Bayern). Darüber hinaus gehören zur Gruppe die Großbäckereien Stauffenberg (Gelsenkirchen, NRW), Bär Brot (Kriftel/Taunus, Hessen) und Ankerbrot (Wien) in Österreich. 2006 gründete Ostendorf die Löwenbäcker GmbH in Leipzig. 2008 hat Bär Brot den Betrieb der Dauner Landbäckerei (Daun/Eifel, NRW) übernommen. Damit beliefert die Ostendorf-Gruppe neben Bayern auch Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg, Hessen, das Saarland und Nordrhein Westfalen sowie Ostdeutschland mit Brot- und Backwaren. Mit Müller-Brot, »der Perle des deutschen Bäckermarktes« (Geschäftsführer Klaus Ostendorf)<sup>8</sup>, behauptet die Gruppe die Marktführerschaft im Lebensmittelhandel in Bayern. Vorgesehen ist auch eine weitere Expansion des Filialbereichs<sup>9</sup> mit rd. 300 Läden im südbayerischen Raum. Die Gruppe beschäftigte 2007 rund 2.150 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 244 Mio. Euro.

Die *Großbäckerei Kronenbrot/Mainz-Gruppe* wird von Mitgliedern der Familie Mainz geführt. Kronenbrot ist nicht wie z.B. die Ostendorf-Gruppe durch Zukauf entstanden, sondern ähnlich wie Harry Brot hauptsächlich durch die Erweiterung eigener Kapazitäten gewachsen. Neben dem Stammsitz betreibt Kronenbrot noch ein weiteres Werk in Köln und einen Backbetrieb in Witten bei Dortmund, wo ausschließlich Toastbrot produziert wird. Das Unternehmen hatte 2007 rund 1.150 Beschäftigte bei einem Umsatz von 128 Mio. Euro. Kronenbrot liefert vorwiegend in Nordrhein-Westfalen und ist u.a. ein Spezialanbieter von Weihnachtsstollen. Darüber hinaus betreibt Kronenbrot unter dem Namen Oebel 2008 rd. 265 Filialen vorwiegend im Rheinland. Der Stammsitz des Unternehmens befindet sich in Würselen bei Aachen.

## **Filialbäckereien**

Bei den Filialbäckereien, die eigene oder im Franchisesystem betriebene Verkaufsstätten im Vorkassenbereich beliefern, stehen – gemessen an der Zahl der Filialen – die Kamps GmbH mit 938 Verkaufsstellen bzw. Filialen<sup>10</sup>, die Schäfer's Brot und

8 Vgl. dpa, Meldung vom 19.7.2003.

9 Vgl. Ostendorf-Gruppe 2007; 2008.

10 Die Kamps AG arbeitet bei ihren Filialen überwiegend im Franchise-System.

Kuchen-Spezialitäten GmbH & Co. KG mit 915 Filialen und die Meisterbäckerei Steinecke GmbH & Co. KG mit 863 Filialen an der Spitze<sup>11</sup>.

Die *Kamps GmbH*, die zur Lieken-Gruppe gehört, hat ihren Hauptsitz in Schwalmatal in Nordrhein-Westfalen und beliefert bundesweit von fünf Produktionsstätten aus ca. 930 überwiegend im Franchise-System geführte Filialen mit Brot, Brötchen und Gebäck. Die Kamps GmbH steht seit Anfang des Jahres 2008 zum Verkauf, ist aber derzeit noch im Besitz der Barilla-Gruppe.

Die *Schäfer's Brot und Kuchen-Spezialitäten GmbH* sitzt im nordrhein-westfälischen Porta Westfalica. Das Unternehmen beliefert von sechs Produktionsstätten aus über 900 Filialen innerhalb eines West-Ost-Gürtels von Osnabrück über Hannover und Magdeburg bis nach Berlin. Die Filialen sind fast ausschließlich im Vorkassenbereich angesiedelt, überwiegend bei Edeka-LEH-Filialen im Raum Hannover, aber auch bei anderen Supermärkten. Schäfer's beschäftigt über 6.200 Mitarbeiter und betreibt die Filialen selbst. Die Produktionsstätten sind eigenständige GmbHs<sup>12</sup>, die zu 50 Prozent den Edeka-Regionalgesellschaften und zu 50 Prozent dem Edeka-Mutterkonzern gehören.

Die *Meisterbäckerei Steinecke GmbH & Co. KG* im niedersächsischen Marienental betreibt ca. 860 überwiegend eigenständige Verkaufsstellen, zum Teil mit Cafébetrieb bzw. als Coffeeshop, aber auch im Vorkassenbereich von Supermärkten, Discountern und Baumärkten sowie an Bahnhöfen und U-Bahnhöfen. Das Vertriebsgebiet von Steinecke umfasst Berlin und Bremen sowie Teile von Brandenburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein. Steinecke stellt auch Bioerzeugnisse her.

Auf Platz vier bis sieben folgen die K&U Bäckerei GmbH mit 651 Filialen, die ebenfalls der Edeka-Südwest angehört und neben eigenen Filialen vor allem die Vorkassenbäcker der Edeka-Supermärkte beliefert, die Subway International B.V., ein Anbieter aus der Systemgastronomie mit bundesweit 560 Filialen, die Wiener Feinbäckerei Heberer GmbH mit Hauptsitz im hessischen Mühlheim am Main mit 445 Filialen von Köln über Saarbrücken, Stuttgart, Heidelberg, Amberg bis in die ostdeutschen Bundesländer sowie die Müller-Brot GmbH mit 326 Filialen, die – wie bereits oben erwähnt – Marktführer bei den Filialbäckern in Bayern ist. Auf den Rängen acht, neun und zehn folgen große Filialbetriebe mit knapp 240 bis knapp 300 Filialen. Darunter befindet sich z.B. die Glockenbrot Bäckerei GmbH & Co. OHG (240 Filialen), die als REWE-Tochter die Vorkassenbäcker

11 Vgl. Backbusiness, Checkup 2008, Ausgabe v. 26. Juli 2008.

12 Lediglich der Produktionsstandort Lehrte ist aus historischen Gründen eine GmbH & Co. KG.

der REWE-Group vor allem im Rhein/Main-Gebiet unterhält. Mit dem Bau eines neuen Glockenbrot-Werkes in Süddeutschland will REWE die Belieferung seiner Vorkassenbäcker in den Märkten der Gruppe neu ordnen und zukünftig mit Brot und Backwaren aus der eigenen Produktion beliefern.

35 Filialisten haben 100 bis 200 Filialen, 80 Unternehmen betreiben jeweils 30 bis 100 Filialen und insgesamt 800 Unternehmen haben zwischen 5 und 29 Filialen. Die hohe Anzahl von kleinen Filialisten zeigt die kleinteilige Struktur im Backgewerbe. Unter den skizzierten Wettbewerbsbedingungen auf dem Backwarenmarkt kann davon ausgegangen werden, dass der Strukturwandel u.a. im unteren Segment der Filialisten andauern wird.

## **2.3 Abgrenzung zwischen Handwerk und Industrie**

Die gegenwärtige duale Struktur von Handwerksbetrieben und dem industriellen Zweig des Backgewerbes (Großbäckereien) hat sich historisch entwickelt. Durch die Gründung eigener Berufsverbände wurde nicht nur verbands- sondern auch tarifpolitisch eine Trennung zwischen beiden Bereichen vollzogen. Das Ergebnis sind heute zwei voneinander abweichende Tarifvertragsstrukturen für das Bäckerhandwerk und die Großbäckereien. Die Tarifverträge für das Bäckerhandwerk berücksichtigen die sehr heterogene klein- und mittelständische Struktur der Betriebslandschaft. Die Entgelte des Handwerkstarifs liegen unterhalb des Tarifs der Großbäckereien und werden stark durch die Interessen der kleinen Handwerksbäckereien mit häufig niedrigen Umsätzen und schwachen Erträgen beeinflusst<sup>13</sup>. Großbäckereien sind i.d.R. ertragsstärker. Sie ähneln sich in der Produktionsstruktur und verfügen in der Regel über eine relativ stabile Ertragslage, so dass hier die Durchsetzung eines höheren Lohnniveaus wesentlich leichter möglich ist. Hinzu kommt, dass die Gewerkschaften in den Industriebetrieben aufgrund eines höheren Organisationsgrads durchsetzungsfähiger sind als in den Handwerksbetrieben, wo ihnen häufig die Mitgliederbasis fehlt.

Die Auseinandersetzungen nehmen zu, je stärker die Tarifvertragsbedingungen im Handwerk und in der Industrie auseinander klaffen. Dies hat insbesondere Folgen für die Rekrutierung von Fachkräften. Der bestehende Lohnunterschied

13 Mehr als 60 Prozent der Betriebe verfügen durchschnittlich über einen Umsatz von maximal 250.000 Euro.

zwischen Handwerk und Industrie hat bereits dazu geführt, dass immer mehr Fachkräfte aus dem Handwerk in die Industrie abgewandert sind. Da der Bedarf dort aber auch begrenzt ist, liegen die Verdienstaussichten der meisten Bäcker im Handwerk. Unter den Bedingungen eines unterdurchschnittlichen Lohnes gegenüber der Industrie erscheint es schwierig, den Beruf des Bäckers attraktiv zu halten. Wenn zum Verdienst unattraktive Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten) und fehlende Aufstiegsmöglichkeiten hinzu kommen, wird es in Zukunft noch schwerer, Nachwuchskräfte für das Bäckerhandwerk zu gewinnen. Die Option, vom Handwerk in die Industrie zu wechseln, könnte zukünftig ebenfalls an Attraktivität verlieren, wenn dort die spezifischen Qualifikationen des Bäckers aufgrund des Maschineneinsatzes weniger nachgefragt werden oder zukünftig andere Qualifikationen, wie z.B. die Beschäftigung von Lebensmitteltechnikern, in den Vordergrund treten. Unterstellt man eine solche Entwicklung, besteht die Gefahr, dass die Position des Bäckers als Berufsbild in der Industrie weiter entwertet wird. Bereits jetzt arbeitet ein zunehmender Anteil Angelernter in der Backwarenindustrie.

Für das Bäckerhandwerk besteht so die Gefahr, dass ohne attraktive Zukunftsperspektiven in Bezug auf die Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten der Nachwuchs ausbleibt. Zugleich benötigen Handwerk und Industrie aufgrund des technischen Fortschritts und der sich wandelnden Anforderungen des Marktes bei der Herstellung von Lebensmitteln permanent neue Kenntnisse, die auf dem Arbeitsmarkt derzeit nur in begrenzter Form zur Verfügung stehen. Die verfügbare Qualifikation tritt für die Unternehmen damit stärker in den Vordergrund als die Lohnhöhe. Für den Beschäftigten wird die Qualifikation zu einer wichtigen Basis, einen höheren Lohn erzielen zu können, allerdings nur, wenn die Qualifikation auch weiter nachgefragt wird. Deshalb sind die Weiterentwicklung des Bäckerberufes sowie Weiterbildungsmöglichkeiten, wie z.B. ein anschließendes Studium oder ähnliche Zusatzqualifikationen, zentral für eine stabile Lohnentwicklung im Backgewerbe.

Der wachsende Lohnunterschied zwischen den Beschäftigten in den Handwerksbetrieben und den Beschäftigten in der Backwarenindustrie setzt zunehmend Anreize für die Industrieunternehmen, sich auf ihren handwerklichen Ursprung zu besinnen und einen Tarifwechsel vorzunehmen. Die Gewerkschaften bezeichnen dies als Tariffucht und versuchen diese im Sinne der Entlohnung der Beschäftigten zu verhindern. In einigen Fällen konnte die Gewerkschaft den beabsichtigten Tarifwechsel durch Verhandlungen und unter Androhung von Streiks verhindern. Kommt es zu keiner Einigung, wird der Klageweg beschritten. Das Gericht tritt



als Schlichter auf, nimmt eine sachliche Klärung vor und versucht seinerseits eine Zuordnung des Betriebs als Industrie- oder Handwerksbetrieb. Da es eine Vielzahl von Kriterien gibt, die es abzuwägen gilt, ist das Ergebnis selten eindeutig und entsprechend strittig (vgl. zu den Abgrenzungskriterien Anlage1).

### 3 Konsumententwicklung und Marktverhalten

Der deutsche Brotmarkt gilt in Europa als der sortenreichste. Das Sortiment umfasst rund 300 Brotsorten und nach Schätzung von Experten ca. 1200 verschiedene Arten von Kleingebäck. Der Pro-Kopf-Verbrauch<sup>14</sup> lag 2006 laut Vereinigung der Getreide-, Markt- und Ernährungsforschung (GMF) bei rund 86 kg und ist in den letzten Jahren stabil geblieben. Dies zeigt, dass Brot und Backwaren nach wie vor ein wesentlicher Bestandteil der Ernährung in Deutschland sind.

Allerdings ist die Einkaufsmenge privater Haushalte an Brot in den letzten Jahren gesunken (von 1,75 Tonnen 2005 auf 1,68 Tonnen 2007). Dies ist auch ein Beleg dafür, dass der Außer-Haus-Verzehr an Bedeutung gewonnen hat (s.u.). Pro Kilo wurde allerdings mehr ausgegeben (durchschnittlich 1,86 Euro 2005 und 1,94 Euro 2007), so dass der Wert des an Privathaushalte verkauften Brotes trotz sinkenden Mengenabsatzes von 3,25 Mio. Euro 2005 auf 3,26 Mio. Euro 2007 leicht gestiegen ist.<sup>15</sup>

Frühstück und Abendessen sind nach wie vor klassische Brotmahlzeiten, aber die Konsumgewohnheiten haben sich verändert. Singles und unverheiratete Paare zeigen andere Konsumgewohnheiten als Familien, ältere Verbraucher andere als junge. 70 Prozent der Haushalte mit Kindern oder älteren Paaren verzehren ein bis zwei Mal pro Tag Brot. Hingegen nehmen 50 Prozent der Singles und Paare ohne Kinder ca. einmal pro Tag Brot zu sich.<sup>16</sup>

Hintergrund der Konsumgewohnheiten unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen bildet die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung (vgl. Abb. 5). Diese ist gegenwärtig von einer wachsenden Zahl Älterer, zurückgehenden Geburten und einer steigenden Zahl von Single-Haushalten geprägt. Die Arbeitszeiten haben sich nach einer Phase der Arbeitszeitverkürzung wieder ausgedehnt, die Mobilitätsanforderungen an die Beschäftigten sind gestiegen. Hinzu kommt eine anhaltende Individualisierung und Ausdifferenzierung von Lebensstilen, die zu einem Anwachsen von Bedürfnissen geführt hat. Der technische Fortschritt in

14 Der Pro-Kopf-Verbrauch lässt sich auf verschiedene Weise erheben. Die GMF legt das Marktangebot von Getreide für seine Berechnungen zugrunde. Die neue nationale Verzehrsstudie (NVS II) hat u.a. den Verbrauch von Brot, Brötchen, Baguettes, Brezeln, Knäckebrot und Zwieback aufgrund einer Verbraucherbefragung gemessen und kommt auf einen Pro-Kopf-Verbrauch von 57 kg (Brombach u.a. 2006, S. 4-9).

15 GfK-Haushaltspanel 2008.

16 Schulze, J./Zentgraf, H. 2008.

der Produktion ermöglicht die Befriedigung einer wachsenden Zahl individueller Nachfragewünsche. Zur gleichen Zeit werden die Verteilungsspielräume immer enger, und es ist eine Konsolidierung der Haushaltseinkommen zu erkennen. Der allgemeine Kostendruck und der Wettbewerb in der Ernährungsindustrie ist der Hintergrund für eine zunehmende Zahl von Lebensmittelskandalen, so dass die Aufmerksamkeit gegenüber einer gesundheitsbewussten Ernährung zugenommen hat.

Diese Veränderungen münden allmählich in ein verändertes Verbraucherverhalten. Die Ausdifferenzierung der Lebensgewohnheiten und die Auswahl alternativer Produkte lässt die Nachfrage nach traditionellen Backwaren stagnieren. Zu beobachten ist auch eine wachsende Tendenz zum Außer-Haus-Verzehr. Snacks werden immer beliebter. Der Bäcker ist vor allem in den Morgenstunden von 5:00 Uhr bis 11:00 Uhr ein beliebter Anlaufpunkt für einen Imbiss. 60 Prozent der Besuche innerhalb dieser Tageszeit entfallen auf den Bäcker. Danach sinkt die Frequenz bis zum Nachmittag auf 15 Prozent ab. In dieser Zeit und später dominieren die Anbieter von Pizzasnacks, Fischimbiss und Hamburgern als Anlaufpunkt.<sup>17</sup> Daneben werden Convenienceprodukte für zu Hause immer stärker nachgefragt. Tiefkühlbackwaren, vorgebackene und damit haltbare Backwaren, die nach Belieben aufgebacken werden können, werden neben frischen Backwaren immer häufiger konsumiert.

Eine Verlängerung der Arbeitszeiten lässt das Zeitbudget für den Einkauf schrumpfen. Stattdessen wird der Wochenendeinkauf möglichst an einem Ort erledigt. Mit diesem Trend zum One-Stop-Shopping werden kleinere Lebensmittelgeschäfte oder Bäckereien, die nicht in der Nähe von Einkaufszentren liegen, weniger frequentiert und verschwinden mittelfristig vom Markt.

Die Individualisierung in der Bevölkerung hat zu einer Vervielfältigung der Verbraucherwünsche geführt. Der Rückgang des Lohnbudgets zwingt aber eine wachsende Zahl von Verbrauchern zur erhöhten Preissensibilität. Der Anspruch an die Qualität bleibt bestehen, so dass auch an Produkte mit geringem Preis hohe Qualitätsansprüche gestellt werden. Diese Erwartungen werden vom Lebensmitteleinzelhandel erfüllt. Es kommt allmählich zu einer Veränderung des Backwarenmarktes. Mit der Diversifizierung der Vertriebswege haben sich auch die Sortimente verbreitert. Neben die Markenprodukte sind Handelsmarken getreten, es kommen kontinuierlich neue Produkte hinzu. Bei den Backwaren zeigt sich diese Entwicklung im Bereich der Convenience-Produkte. Das Angebot und

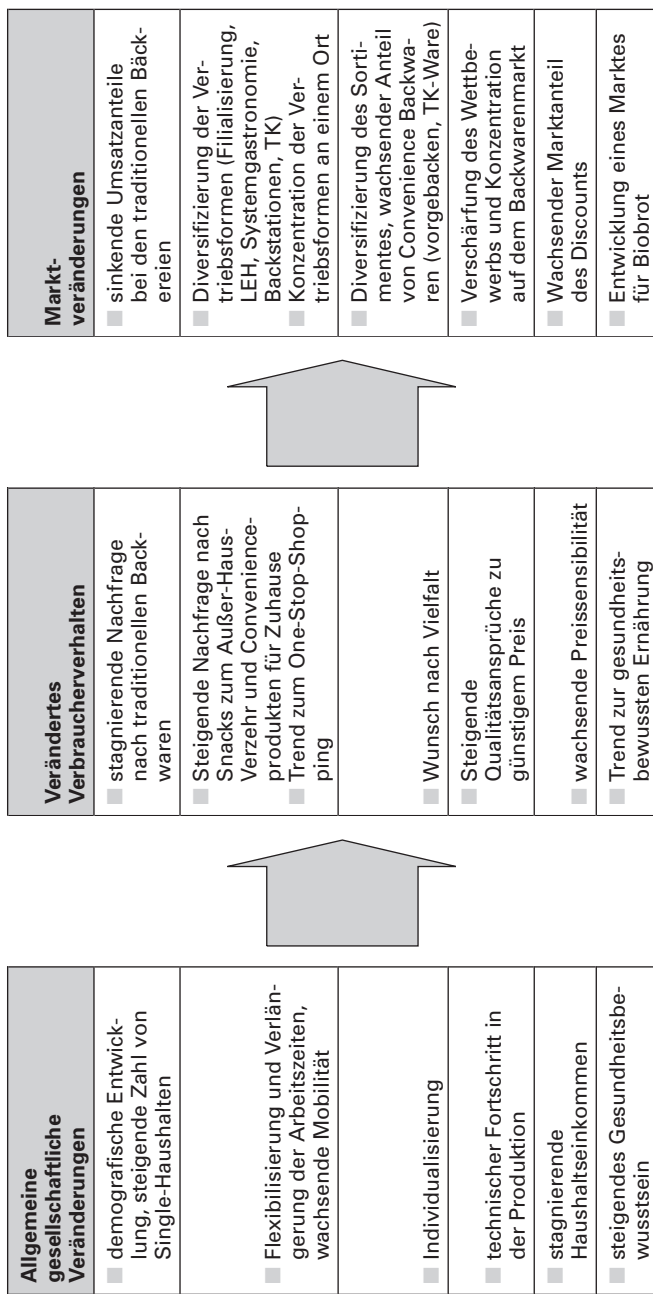
17 vgl. GfK-Haushaltspanel 2008.

die Auswahl an vorgebackenen und tiefgefrorenen Backwaren wie z.B. Brötchen und Baguettes werden stetig ausgeweitet. Schließlich verhalten in jüngster Zeit verschiedene Lebensmittelskandale (BSE-Krise, Gammelfleischskandal, Pestizide im Gemüse etc.) dem Biotrend zu einem überdurchschnittlichen Wachstum und ebneten den Bioprodukten den Weg in die Supermärkte.

Die Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensgewohnheiten beschleunigte schließlich die Aufhebung des Ladenschlussgesetzes, was letztlich zur Durchsetzung verlängerter Ladenöffnungszeiten geführt hat. Die Sonntagsöffnung brachte vielen Bäckereien eine dringend benötigte Steigerung ihrer stagnierenden Umsätze. Öffnungszeiten bis 20:00 Uhr gehören heute zum Standard, in Großstädten und an gut frequentierten Standorten werden die Öffnungszeiten bis 22:00 Uhr und zum Teil bis 24:00 Uhr ausgeweitet. Für die meisten traditionellen Bäckereien und die Filialbäckereien stellt die Ausweitung der Öffnungszeiten an den Wochentagen mittlerweile eine erhebliche ökonomische Belastung dar, da sie bei gleichbleibendem Umsatz mehr Personal vorhalten müssen.

Die Nachfrage nach frischen Brötchen und Brot hat sich in den letzten Jahren auf immer mehr Anbieter verteilt, so dass Bäckereien alternative Umsatzmöglichkeiten erschließen mussten. Viele traditionelle Bäckereien haben ihr Sortiment entweder durch Snacks und kleine Speisen erweitert oder sich mit ausgewählten Produkten spezialisiert (z.B. Steinofenbrot, speziellen Brotsorten, Bio-Angebot etc.) und kompensieren so die zurückgehenden Brotumsätze. Mit einer stärkeren Hinwendung zum Café- bzw. Restaurantgeschäft versuchen die Bäcker das Umsatzniveau vom Vormittag in den Mittagsstunden, am Nachmittag und in den Abendstunden aufrechtzuerhalten bzw. zu erhöhen. Das Angebot reicht von belegten Brötchen über Salate, Getränke, Kuchen bis hin zu kleinen Speisen, die frisch zubereitet und vor Ort verzehrt werden. Damit einher geht der Ausbau der Verkaufsstellen (Filialen) zum modernen Cafébetrieb mit und ohne Bedienung.

Abb. 5: Veränderung der Konsumgewohnheiten



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Eigene Darstellung

### 3.1 Vertriebswege und Logistik

Die Vertriebswege für Brot und Backwaren sind in den letzten Jahren vielfältiger geworden. Neben den traditionellen Bäckereien gibt es die Bäckereien in der Vorkassenzonen des Lebensmitteleinzelhandels und den Verkauf von verpackten frischen und haltbaren Backwaren im SB-Regal. Seit ein paar Jahren bieten Supermärkte und Soft Discounter frisches Brot vermehrt in Backstationen an. Dort werden Brot, Brötchen und Kleingebäck frisch aufgebacken. Aufgrund der Selbstbedienung kann die Ware günstiger angeboten werden als beim Bedienungsbäcker. Auch die Hard-Discounter Aldi und Lidl experimentieren mit bake-off. 2009 werden sie einen Schritt weiter gehen als der klassische Einzelhandel und sogenannte Backautomaten in den Märkten installieren. Hierüber erhalten die Kunden auf Knopfdruck frisch gebackene Ware.

Einige Anbieter haben sich auf SB-Bäckereien spezialisiert. Seit 2001 haben sich vier SB-Bäckereien erfolgreich auf dem Markt durchgesetzt und wachsen seitdem dynamisch.

**Tab. 3: Die vier größten SB-Bäckereien in Deutschland**

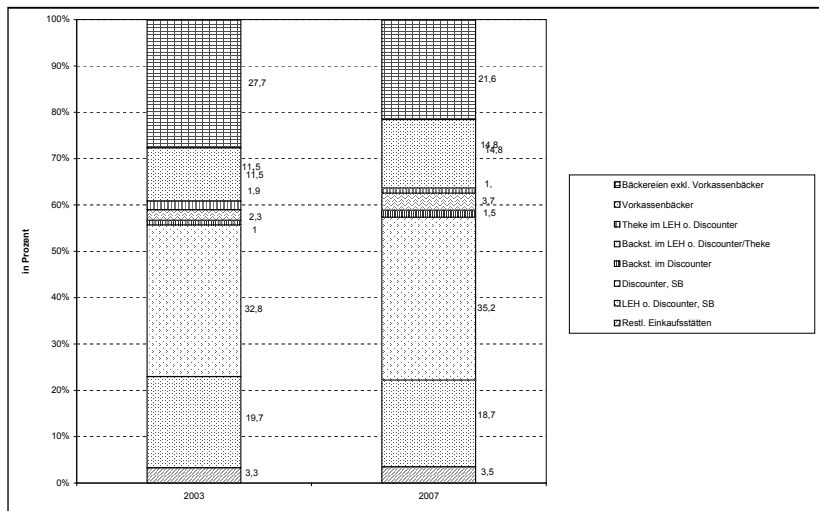
SB-Bäckereien	Anzahl der Filialen
BackWerk (Pionier im Bereich SB-Backwaren, bundesweit und Österreich)	225 Filialen
Back-Factory (Franchise-Betriebe von Harry-Brot, bundesweit)	108 Filialen
Baking Friends (Bäckerei Middelberg GmbH, großer SB-Bäcker aus Bad Iburg, vornehmlich im nördlichen Westfalen und südlichen Niedersachsen tätig)	110 Filialen (SB), 20 traditionelle Filialen mit Bedienung
Mr. Baker (stellt TK-Teiglinge her, ist vorwiegend in NRW vertreten)	rd. 60 Filialen

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Backbusiness vom 26. Juli 2008 u. v. 7. Februar 2009 und eigene Recherchen

BackWerk ist der Pionier unter den SB-Bäckereien und hat 2001 als erstes diese Vertriebsform in ganz Deutschland eingeführt. Der Markt beschränkt sich auf einige wenige Unternehmen. BackWerk verfügt über den höchsten Marktanteil,

gefolgt von Back Factory, betrieben von Harry Brot, die ebenfalls bundesweit vertreten sind. Als drittes hat es der regionale Handwerksbäcker Middelberg (Baking Friends) geschafft, sich im SB-Markt zu behaupten. Middelberg will in den nächsten Jahren weiter expandieren und 150 bis 200 Franchise Standorte etablieren. Der viertgrößte Anbieter im SB-Geschäft ist Mr. Baker, der seit 2002 als Hersteller von TK-Teiglingen SB-Bäckereien vorwiegend in NRW betreibt. Die Mehrzahl der Filialen wird im Franchise betrieben. Durch Selbstbedienung und minimalen Personaleinsatz<sup>18</sup> können die Kosten gering gehalten und die Backwaren zu einem sehr günstigen Preis angeboten werden. Die Preise der Backwaren in den SB-Bäckereien liegen bis zu 50 Prozent unterhalb der Bedienungsbäckereien. Das Konzept ist am erfolgreichsten an gut frequentierten Standorten wie z.B. in Einkaufszonen oder in der Nähe von Discountern. Das Konzept ist nur bei einem entsprechenden Umsatz wirtschaftlich. Durch den Aufbau von Backstationen in den Discountern wächst eine zusätzliche Konkurrenz für die SB-Bäckereien heran, die zu Umsatzverschiebungen führen kann.

**Abb. 6: Brotmengen in Prozent nach Vertriebswegen 2003 und 2007 im Vergleich**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: GfK Haushaltspanel 2008

18 Die SB-Bäckereien überleben am Markt im Wesentlichen durch den hohen Arbeitseinsatz der Franchisenehmer. Marktanteile können nur über einen niedrigen Preis und entsprechende Umsätze erzielt werden.

Die größten Mengen an Backwaren werden über die traditionellen Bäckereien, die Vorkassenbäcker, die Discounter und den Lebensmitteleinzelhandel vertrieben.

Von 2003 auf 2007 zeigt sich ein deutlicher Rückgang der Brotmengen bei den traditionellen Bäckereien von 28 auf 22 Prozent. Der Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel ist im oben genannten Zeitraum um 1 Prozentpunkt von 20 auf 19 Prozent gesunken. Einen Zuwachs verzeichneten die Vorkassenbäcker von 12 auf 15 Prozent und der Discount von 33 auf 35 Prozent (vgl. Abb.6).

Frischetheken innerhalb der Verbrauchermärkte sind zurückgegangen. Stattdessen ist offensichtlich das Segment der Backstationen gewachsen, allerdings zwischen 2003 und 2007 von einem niedrigen Niveau ausgehend. Die Backstationen, deren Ausbau 2008 weiter fortgeschritten ist, stellen vor allem einen ernst zu nehmenden Wettbewerber für die Vorkassenbäcker dar. Die Preise in den Backstationen liegen deutlich unter denen der Vorkassenbäcker, bei teilweisen Überschneidungen im Sortiment. Darüber hinaus bilden die Backstationen auch eine erhebliche Konkurrenz zu der Regalware. Für Anbieter wie Harry-Brot mit großen Potenzialen an Backstationen und Regalwaren dürfte es in den vergangenen Jahren entsprechende Verschiebungen in den Umsatzanteilen gegeben haben. Andererseits hat die Konkurrenz zwischen Backstationen im LEH und Vorkassenvertrieb den LEH wie z.B. REWE und Edeka (z.B. Glockenbrot,<sup>19</sup> K&U, Schäfer's Brot und Kuchen etc.) nicht davon abgehalten, die Vorkassen zunehmend über eigene Backbetriebe zu beliefern. Auch kleinere Handelshäuser betreiben eigene Backbetriebe, statt mit unabhängigen Bäckereien zusammenzuarbeiten (z.B. Feneberg, Wasgau, Tegut etc.).

Insgesamt entfallen 54 Prozent des Umsatzes auf den SB-Bereich in LEH und Discount, davon inzwischen fast zwei Drittel auf den Discount mit steigender Tendenz (2007). Andere Einkaufsstätten, z.B. Tankstellen, spielen eine untergeordnete Rolle.

### 3.1.1 Logistik

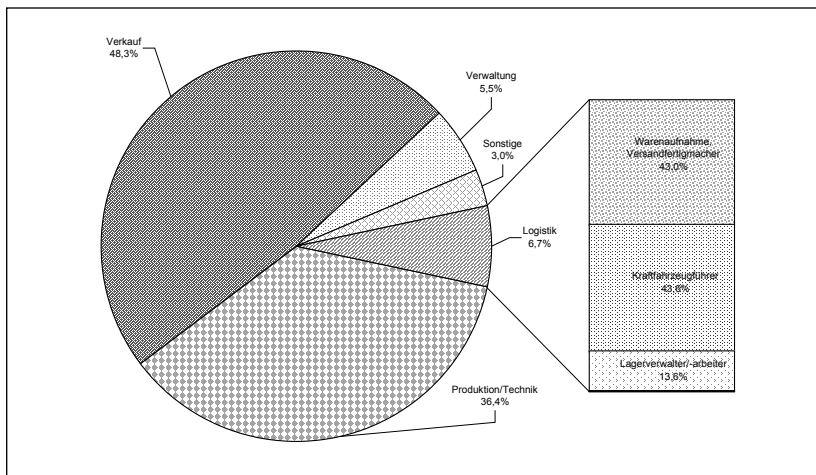
Da der Verkauf von Backwaren längst nicht mehr direkt an den Backbetrieb angeschlossen ist, kommt der Organisation der logistischen Kette für den Vertrieb von Backwaren eine hohe Bedeutung zu. Der Bereich der Logistik kann anhand

19 Die Kölner REWE-Group errichtet in Bergkirchen im Landkreis Dachau auf 27.000 Quadratmeter (Grundstück 40.000 qm<sup>2</sup>) einen der modernsten Backbetriebe. Es handelt sich um den neuen Standort der Glockenbäckerei. Am Standort entstehen 400 Arbeitsplätze. Von Bergkirchen sollen von 2009 an 1.100 Rewe- und Penny-Märkte mit verpackten und unverpackten Backwaren beliefert werden (backnetz.eu, 2008).



der erfassten Berufe der Beschäftigten, die im Backgewerbe sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, dargestellt werden.<sup>20</sup> Daraus ergibt sich folgende Verteilung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach betrieblichen Funktionsbereichen.

**Abb. 7: Anteile der Beschäftigten im Backgewerbe nach Berufen bzw. Funktionsbereichen**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Agentur der Arbeit , Sonderauswertung 2008

Der Anteil der Beschäftigten in der Logistik an der Gesamtbeschäftigung beträgt rd. 7 Prozent. 43 Prozent der Beschäftigten in diesem Funktionsbereich verfügen über einen beruflichen Hintergrund in den Bereichen Warenaufnahme und Versand. Ein ähnlich großer Anteil, 43,6 Prozent, hat einen beruflichen Hintergrund als Kraftfahrzeugführer, und 13,6 Prozent der Beschäftigten sind qualifizierte Lagerverwalter bzw. Lagerarbeiter. Von 2000 auf 2007 hat die Zahl der Beschäftigten in diesen Berufsfeldern um 5 Prozent abgenommen. Im gleichen Zeitraum hat die Zahl der Beschäftigten mit unbekannter Ausbildung, die im Backgewerbe arbeiten, um 20 Prozent zugenommen. Es kann einerseits vermutet werden, dass

20 Zwar sagen die Daten nichts darüber aus, ob die Beschäftigten in den ihrer Qualifikation entsprechenden Funktionsbereichen eingesetzt werden. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass, wenn ein bestimmter Beruf erfasst wird, die erworbenen Kenntnisse in der Mehrheit in dem spezifischen Arbeitsbereich eingesetzt werden.

ein Teil der Beschäftigten mit einer Fachausbildung, ebenso wie in anderen Bereichen, wie z.B. Verkauf oder Produktion, von Beschäftigten ohne eine Fachausbildung verdrängt werden. Hinweise aus den Gesprächen zur Rekrutierung von Verkaufspersonal für die Bäckereifilialen, wo zunehmend auf Beschäftigte ohne Ausbildung zurückgegriffen wird, sind ein Indiz für eine solche Entwicklung. Andererseits könnten auch der mangelnde Nachwuchs an qualifizierten Beschäftigten oder neue Organisationsformen der Logistik wie z.B. die Distribution über Zentrallager, die weniger Fahrzeuge und damit weniger Fahrer erfordert, Grund für den Rückgang sein.

Bislang zeigt sich jedoch kein eindeutiger Trend der Logistik im Backgewerbe, weder in Richtung Ab- noch Umbau. Die Bäckereien verfolgen sehr individuelle Strategien im Bereich Logistik, die sowohl von ihrer Entstehungsgeschichte als auch von den Anforderungen des Lebensmittelhandels beeinflusst werden.

Viele der Handwerksbetriebe betreiben ihren eigenen Fuhrpark. Die Großbäckereien arbeiten zum Teil mit externen Speditionen zusammen oder haben wie z.B. Lieken ihre Logistik innerhalb des Konzerns ausgegliedert. Andere wie Harry-Brot betreiben nach wie vor ihren eigenen Fuhrpark.

Die Erwartungen der Kunden und des Handels an größtmögliche Frische erfordert, dass die Händlerfilialen mindestens einmal, zum Teil bis zu drei Mal täglich beliefert werden. Mit der räumlichen Ausbreitung der Verkaufsstellen und der Konzentration der Backbetriebe sind die Lieferdistanzen und die damit verbundenen Kosten (z.B. steigende Kraftstoffpreise) kontinuierlich gestiegen. Eine Optimierung der Prozesskosten logistischer Abläufe bei einer gleichzeitig effizienten Erfüllung der Kundenwünsche erhält somit einen wachsenden Stellenwert. Ein Grundproblem bleibt die mangelnde Auslastung des Fuhrparks, da dieser in der Regel nur morgens zum Einsatz kommt.

Die traditionellen Bäckereien operieren meist regional in einem Radius von ca. 60 km. Die Fahrer sind meist Beschäftigte der Bäckereien. Sie beliefern die Filialen ein bis drei Mal täglich mit frischen Backwaren, vorher kommissionieren sie die Ware, unterstützen das Verkaufspersonal beim Ausladen der Ware und nehmen Bestellungen entgegen. Der eigene »Frischdienst« erhöht die Verlässlichkeit; die Fahrer identifizieren sich mit dem Unternehmen und sorgen für eine reibungslose Belieferung der Filialen. Sie bilden ein Bindeglied zwischen Verkauf und Produktion, erkennen Fehler in der Bestellung und können so mögliche Engpässe im Verkauf ausgleichen. Je nach Konzept kommissionieren die Fahrer selbst und bestücken zum Teil noch die Regale im Einzelhandel.

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) wird von den Großbäckereien entweder mit eigener Logistik einmal pro Tag beliefert, oder die Großbäckereien beauftragen Expeditionen, die ihre Backwaren an die Märkte des Handels verteilen. Die Ware wird dann in der Regel vor dem Markt abgesetzt. Je nach Vertrag übernimmt der Fahrer die Retouren des Vortages. Das Einräumen in die Regale, das in der Vergangenheit von den Fahrern der Bäckereien übernommen wurde, erfolgt heute zunehmend durch sogenannte »Merchandiser«. Sie sind in den Märkten beschäftigt und für das Bestücken der Regale und die Regalpflege verantwortlich.

Für Hersteller von Backwaren ist es immer wichtiger, die Lieferbedingungen, d.h. Pünktlichkeit, Qualität und Frequenz (z.B. tägliche Lieferung) einzuhalten. Bei verspäteten Lieferungen oder mangelnde Qualität müssen die Hersteller mit Sanktionen rechnen. Dies ist ein weiterer Grund weshalb viele Hersteller die Logistik ihrer Produkte selbst übernehmen (z.B. Harry-Brot, Müller Brot). Auch der Handel steht in einem starken Wettbewerb um seine Kunden, so dass Lücken im Regal einen Wettbewerbsnachteil bedeuten. Deshalb unterhält der Lebensmitteleinzelhandel zunehmend auch Zentrallager, über die eine flexiblere Bestückung der regionalen Märkte möglich ist. Ein großer Vorteil der Verteilung über Zentrallager besteht darin, dass die Summe der Bestände im Zentrallager geringer sind als in dezentralen Lagern. Darüber hinaus können Nachfrageschwankungen dezentraler Märkte besser ausgeglichen werden. Deshalb benötigen Zentrallager weniger Fläche und binden damit weniger Kapital als die Summe dezentraler Lager.<sup>21</sup>

Die Discounter Aldi und Lidl unterhalten ebenfalls Zentrallager, die von den Warenproduzenten beliefert werden. Die Verteilung an die Märkte in der Region übernehmen die Discounter mit eigener Logistik. Eine derartige Organisation der Warendistribution verringert für die Hersteller die Anzahl der »Stops«, und es können so große Mengen eines Produktes pro Stop transportiert werden. Für die Großbäckereien wird daher die Lieferung über Zentrallager, wie sie sich bei den Discountern durchgesetzt hat, immer mehr zum Thema.

Darüber hinaus besteht ein Trend zur Konzentration auf das Kerngeschäft, d.h. eine Trennung zwischen Produktion und Logistik. Mögliche Formen sind konzerninterne Auslagerungen (Outsourcing) oder die Kooperation mit externen Dienstleistungsunternehmen. Die Gründe für Outsourcing sind vielfältig. Das vorrangige Motiv sind Kosteneinsparungen. Beim konzerninternen Outsourcing wird häufig versucht, durch den Übergang in ein günstigeres Tarifgebiet Perso-

21 Koether, R. 2007, S. 66.

nalkosten zu senken. Zugleich wird mit dieser organisatorischen Änderung ein eigenständiger Dienstleister geschaffen, der seine Leistungen intern und extern zu Marktpreisen anbieten und so den bestehenden Fuhrpark möglicherweise besser auslasten kann. Die Kooperation mit unabhängigen Logistikunternehmen hat den Vorteil, dass spezifische Bedingungen und Leistungspakete ausgehandelt werden können. Die Gefahr bei beiden Optionen besteht darin, dass die Hersteller langfristig den Kontakt zu ihren Kunden verlieren und es zu Lieferkonflikten kommen kann, wenn das Logistikunternehmen Aufträge anderer Kunden erledigen muss. Dies ist im Lebensmitteleinzelhandel besonders problematisch, da die Sanktionen für unpünktliche Lieferungen vergleichsweise hoch sind.

Eine weitere Strategie der Kostensenkung im Bereich Logistik besteht darin, insbesondere kleinere Märkte mit geringen Umsätzen nicht mehr täglich, sondern nur alle zwei oder drei Tage zu beliefern. Dies ermöglicht den Produzenten, ihre Lieferungen zumindest teilweise zu konzentrieren. Allerdings steht dieser Option die Marktmacht des Handels gegenüber.

### **3.1.2 Retouren**

Als Retouren werden die Backwaren bezeichnet, die am Tag der Anlieferung nicht verkauft werden. Warenwirtschaftssysteme können zwar die tägliche Verkaufsmenge und die benötigte Ware berechnen, allerdings unterliegt der Absatz täglichen Schwankungen, z.B. durch Witterungseinflüsse, Werbeaktionen, Wochentage etc. Die tatsächliche Verkaufsmenge kann immer nur annähernd bestimmt werden. Hinzu kommt, dass der Handel seinen Kunden bis Ladenschluss ein möglichst vollständiges Warenangebot präsentieren möchte, so dass ein bestimmter Prozentsatz an Retouren einkalkuliert wird.

Im November 2006 wurde in Deutschland das Ladenschlussgesetz gelockert. Die Mehrzahl der Supermärkte ist heute bis 20:00 Uhr und in Großstädten bis 22:00 oder 24:00 Uhr geöffnet. Das hat dazu geführt, dass sich die Einkaufszeiten verschiedener Kundengruppen in die Abendstunden verschoben haben, während der Umsatz insgesamt aber nicht gestiegen ist. Der Einzelhandel erwartet von dem Vorkassenbäcker, dass das Brotregal länger mit ausreichender Ware bestückt ist, auch in den späten Abendstunden, wenn die Kundenfrequenz deutlich nachlässt. Die Folge sind erhöhte Retouren. Dies mindert die Attraktivität des Vorkassenbereiches für Filialbäcker ebenso wie die vom jeweiligen Marktbetreiber vorgegebenen langen Öffnungszeiten.

Die Übernahme der Kosten für die dann anfallenden Retouren wird vertraglich zwischen Handel und Hersteller geregelt. Meist sind die Hersteller der Backwaren für die Retouren verantwortlich. Sie nehmen die nicht verkauften Backwaren zurück und kümmern sich um die Entsorgung. Da die Verwertung z.B. zu Tierfutter Kosten verursacht (Hygienevorschriften, Logistikkosten), werden die Brotreste als Müll entsorgt. Das daraus resultierende ethische Problem führt zwar hin und wieder zu kontroversen Diskussionen.<sup>22</sup> Eine flächendeckende Lösung dieses Nachhaltigkeitsproblems ist derzeit jedoch nicht in Sicht. Dies könnte sich durch den wachsenden Wettbewerb zwischen der Verwendung von Rohstoffen zur Nahrungsmittelherstellung und der Produktion von Kraftstoffen ändern.

Bei den Herstellern wiegen in Anbetracht des wachsenden Preisdrucks wirtschaftliche Erwägungen bei der Vermeidung zu hoher Retouren schwerer. So erhalten die Beschäftigten, d.h. das Verkaufspersonal hinter der Theke oder die Fahrer der Frischdienste (z.B. Harry), Retourenvorgaben, die sie möglichst unterschreiten sollten. Dies gilt vor allem für teure Artikel wie feine Backwaren. Diese Vorgaben bewegen sich zwischen 3 und 15 Prozent. Das Backen in der Verkaufsstelle, das sich mittlerweile flächendeckend durchgesetzt hat, ermöglicht die Produktion auf Anforderung, d.h. das Verkaufspersonal kann das Backwarenangebot auf das Kundenaufkommen abstimmen. Auch der Einsatz von Tiefkühlware ermöglicht eine bessere Steuerung der angebotenen Menge. Einige Anbieter geben die nicht verkauften Backwaren an gemeinnützige Organisationen wie z.B. die so genannte Tafel oder Obdachlosenspeisungen ab.

### **3.2 Im- und Export und internationaler Markt**

Die Herstellung von Backwaren ist abhängig von regionalen und nationalen Kulturen und Vorlieben. Dies gilt in besonderem Maße für Deutschland mit seiner regionalen Auswahl an Brotspezialitäten.

Die enorme Steigerung der Produktion erzwingt jedoch mittelfristig die Erschließung neuer Absatzmärkte. Einige wenige Hersteller haben sich auf die Versorgung deutscher, im Ausland lebender Landsleute (Expatriots) mit Schwarzbrot spezialisiert. Mestemacher exportiert z.B. in 87 Länder (vor allem in die EU und

22 Vgl. Dokumentation des Dokumentarfilmers Erwin Wagenhöfer »We feed the world« (2005). In dem Film wird dargestellt, dass die Menge der täglich anfallenden Brotretouren Wiens in etwa dem Brotverzehr der Stadt Graz entspricht.

Nordamerika). Mit dem Bau einer Großbäckerei in Polen versorgt das Unternehmen den osteuropäischen Markt und arbeitet an der Europäisierung der Marke »Mestemacher – The lifestyle bakery«. Darüber hinaus plant das Unternehmen die Erschließung des chinesischen Marktes.

Ein weiteres Standbein des westfälischen Unternehmens ist die Produktion von Tiefkühlkuchen und Tiefkühlbackwaren, die das Unternehmen durch den Erwerb der Aerzener Brot und Kuchen GmbH abdeckt.

Auch andere große Brothersteller beteiligen sich mit einem wachsenden Anteil an der Herstellung von Tiefkühlbackwaren (z.B. Harry Brot). Ihr Ziel besteht derzeit weniger in der Eroberung des Auslandsmarktes als vielmehr darin, im »Schulterschluss« mit dem Handel die Versorgung der Backstationen im klassischen Lebensmitteleinzelhandel und im Discount mit diversen Tiefkühlartikeln wie z.B. Laugenbrezeln und Brötchen zu gewährleisten. Die Erschließung des europäischen Absatzmarktes ist eine Frage intelligenter Logistik- und Marketingkonzepte, die Produktionskapazitäten sind gegenwärtig schon vorhanden.

Der inländische Verbrauchermarkt für Tiefkühlbackwaren ist im Vergleich zu den frischen Backwaren noch relativ klein. Der Marktanteil in Deutschland lag 2007 zwischen 7 bis 10 Prozent. Gegen eine dynamische Entwicklung des Marktes sprechen einerseits steigende Energiekosten und begrenzte Kühlkapazitäten in den Privathaushalten und im Handel. Wachstumschancen bieten andererseits Großverbraucher wie Hotels, Kantinen oder Tankstellen, die zunehmend auf Tiefkühlprodukte zurückgreifen. Die Kunden schätzen vor allem ein attraktives Verhältnis von Preis, Qualität und Lieferservice.<sup>23</sup>

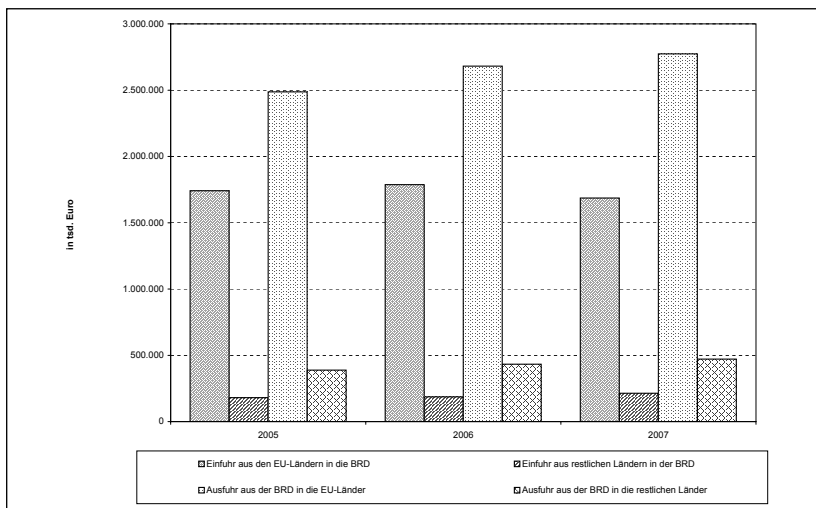
Bisher haben nur wenige Unternehmen im Backgewerbe das Ausland als zusätzlichen Absatzmarkt erschlossen. Die Unternehmen, die im Ausland aktiv sind, tun dies zum größten Teil in Europa, wie zum Beispiel EDNA, ein Spezialanbieter von Tiefkühlbackwaren, der schwerpunktmäßig nach Frankreich und Italien exportiert. Die wenigen Backwarenhersteller, die sich im Export bewegen, konzentrieren sich auf die Vermarktung von Spezialprodukten wie z.B. Vollkornbrot mit längeren Haltbarkeiten oder spezielle Tiefkühlspezialitäten wie z.B. Torten oder Feingebäck, die eine spezifische Gruppe von Verbrauchern versorgen und damit einen Nischenmarkt abdecken.

Der eher moderate Anstieg des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz des Backgewerbes, von 2000 auf 2007 von ca. 2 Prozent auf ca. 5 Prozent,

23 Backbusiness vom 26. Juli 2008, Sonderheft Check up 2008

zeigt, dass der Markt relativ langsam wächst und nur wenigen Anbietern Ertragschancen bietet.

**Abb. 8: Außenhandel mit Backwaren und anderen Zubereitungen aus Getreide**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Insgesamt ist der Export in die EU-Länder zwischen 2005 und 2007 um rd. 10 Prozent auf über 2,7 Mrd. Euro gestiegen. Der Export in Nicht-EU-Länder ist mit unter 500 Mio. Euro auch noch 2007 relativ unbedeutend geblieben. Der Import aus EU-Ländern ist sogar seit 2005 leicht rückläufig, der Import aus nicht EU-Ländern stagniert. Der Exportüberschuss ist entsprechend in den letzten Jahren gewachsen.

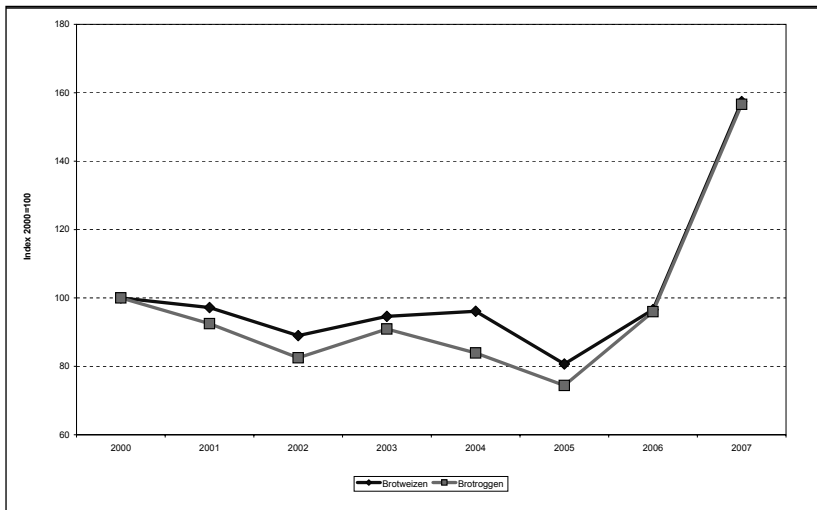
Das Ausland wird in Deutschland u.a. auch aufgrund der Reiselust der Deutschen gern als Ideengeber für die Herstellung international beliebter Backwarenkreationen genutzt, wie z.B. Baguette oder Ciabatta. Umgekehrt sind ausländische Anbieter auf dem deutschen Markt aktiv und verbreitern das Angebot an importierten Brotspezialitäten. Allerdings stagniert dieser Anteil seit 2005.

## 4 Preise für Rohstoffe und Backwaren

### 4.1 Rohstoffpreise

Der wichtigste Rohstoff für das Backgewerbe ist das Getreide. Die Preise für Brotweizen und Brotroggen sind im Jahr 2007 innerhalb kurzer Zeit stark angestiegen, während sie in den sechs Jahren zuvor leicht abgesunken waren.

**Abb. 9: Erzeugerpreisindex Brotgetreide ohne Umsatzsteuer 2000-2007**

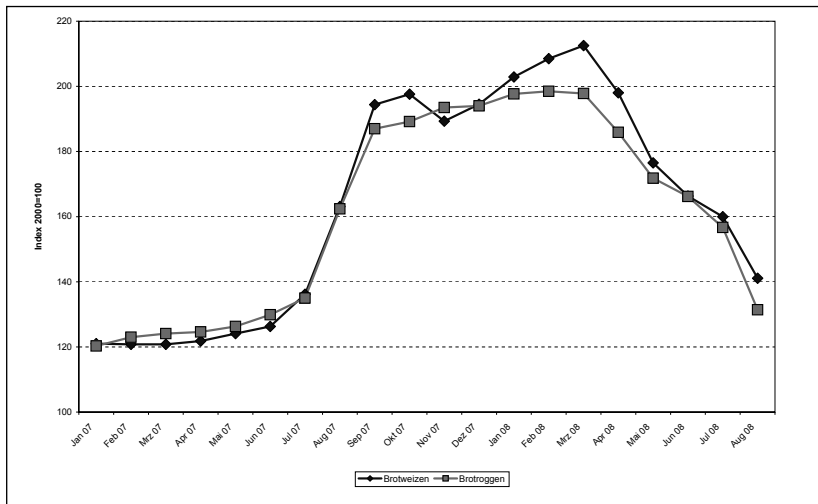


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Anfang des Jahres 2008 kletterten die Preise sogar auf einen Indexwert von ca. 212 (Brotweizen) bzw. ca. 198 (Brotroggen), Index-Bezugswert ist das Jahr 2000. Preise auf diesem Niveau gab es in Deutschland für Brotgetreide seit Anfang der 1980er Jahre nicht mehr. Mitte 2008 sind die Preise aufgrund guter Marktversorgung und guter Ernten jedoch wieder gesunken. Dennoch liegen die Preise immer noch deutlich über denen des Jahres 2000.



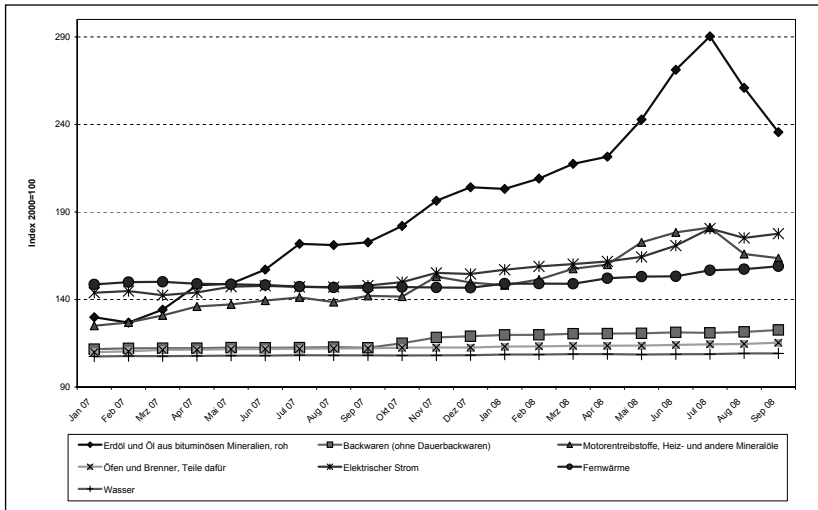
**Abb. 10: Erzeugerpreisindex Brotgetreide ohne Umsatzsteuer 2007-2008**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Auch für andere Rohstoffe sind die Preise in den letzten Jahren angestiegen, wenngleich nicht in einem so hohen Ausmaß wie beim Brotgetreide. Der stärkste Anstieg war beim Erdöl zu verzeichnen: Der Indexwert (Bezugsgröße 2000) stieg im Jahr 2007 auf über 160. Aber auch für andere Rohstoffe, die für die Backwarenproduktion von Bedeutung sind, sind die Kosten gestiegen. Motorentreibstoffe, Fernwärme und elektrischer Strom sind erheblich teurer geworden. Höhere Verbraucherpreise aufgrund gestiegener Rohstoffpreise konnten nur bedingt auf dem Backwarenmarkt durchgesetzt werden. Hier lag der Indexwert im Jahr 2007 lediglich bei ca. 113 in Bezug auf die Preise des Jahres 2000.

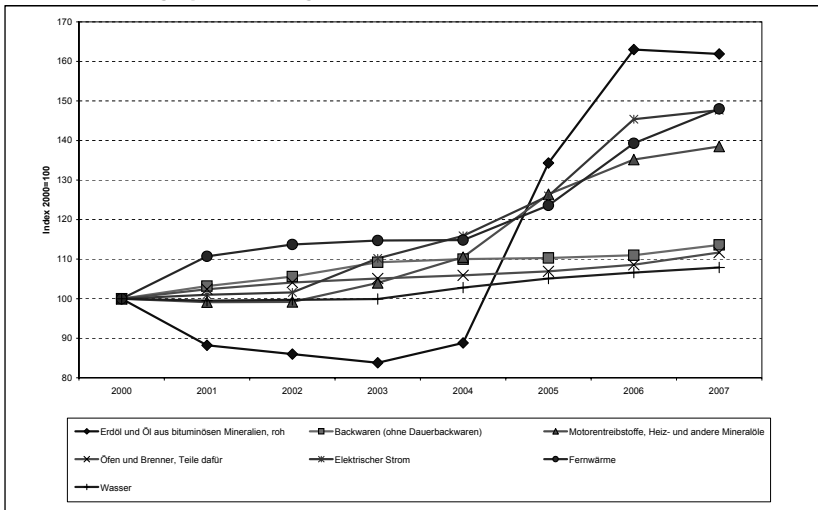
**Abb. 11: Erzeugerpreisindex gewerbliche Produkte 2007-2008**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Eine Trendwende der Entwicklung zeichnet sich auch in der jüngsten Vergangenheit nicht ab. Die Preise steigen in abgeschwächter Form weiter an, wobei

**Abb. 12: Erzeugerpreisindex gewerbliche Produkte 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

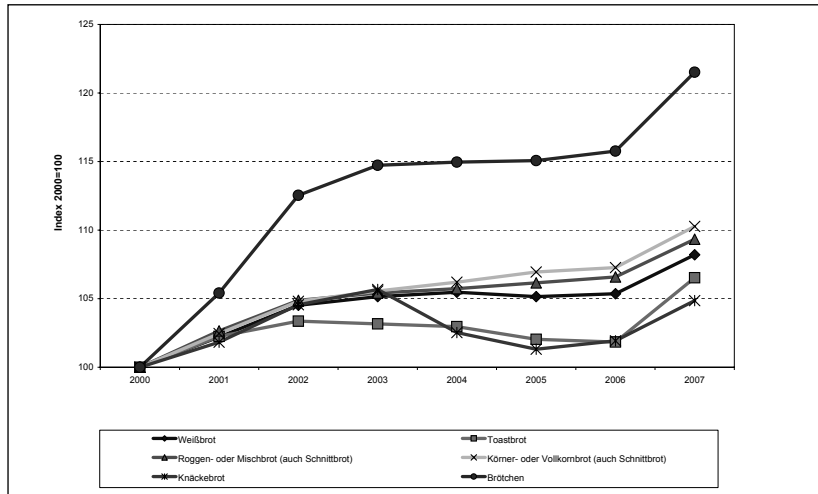
die Preise für Erdöl aus dem Rahmen fallen und im Juli 2008 in der Indexbetrachtung (2000=100) einen Spitzenwert von 290 erreichten, in der 2. Hälfte des Jahres 2008 allerdings wieder stark fielen.

Diese extremen Preissteigerungen bei Rohstoffen, die für das Backgewerbe von Bedeutung sind, und die Tatsache, dass die Preissteigerung bei den Backwaren erheblich moderater ausfällt, zeigen deutlich ein Kernproblem der Branche. Die Wettbewerbssituation steht einer vollständigen Weitergabe der gestiegenen Rohstoffpreise an die Kunden entgegen.

## 4.2 Preise für Backwaren

Die Preissteigerungen auf dem Rohstoffmarkt konnten nur in Teilsegmenten durchgesetzt werden.<sup>24</sup> Eine vollständige Kompensation der gestiegenen Rohstoffkosten ist bislang nicht erfolgt. Beim Brot betrug die Preissteigerung 2007 laut ZMP/CMA 3,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

**Abb. 13: Index Verbraucherpreise bei Brot- und Getreideerzeugnissen 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

<sup>24</sup> Vgl. Kap. 4.1

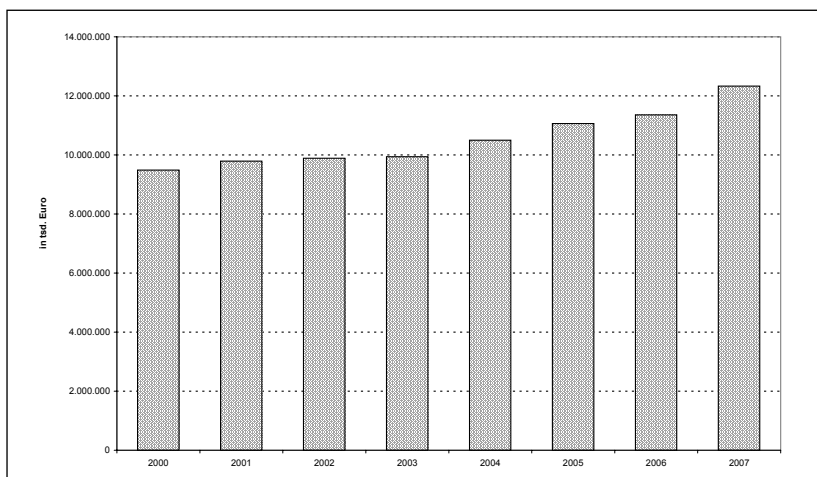
Die vorstehende Grafik zeigt die unterschiedliche Preisentwicklung der Backerzeugnisse. Am positivsten haben sich die Brötchenpreise entwickelt. Sie haben zwischen 2000 und 2007 um mehr als 21 Prozent zugelegt. Hier sind die Verbraucher offenbar bereit, größere Preissteigerungen hinzunehmen. Die Preise für Brot hingegen sind innerhalb von sieben Jahren nur um fünf bis zehn Prozent gestiegen. Diese Preissteigerung bleibt weiter hinter der Preissteigerung der Rohstoffpreise zurück.



## 5 Umsatzentwicklung

Der Umsatz im Backgewerbe in den Betrieben ab 20 Beschäftigte ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen und lag im Jahr 2007 bei 12,3 Mrd. Euro und damit rd. 30 Prozent über dem Umsatz des Jahres 2000. Da die Verbraucherpreise bei Brot sehr viel weniger gestiegen sind, geht das Umsatzplus auf mehr Menge und vor allem auf Snacks, feine Backwaren und das wachsende Gastronomieangebot zurück.

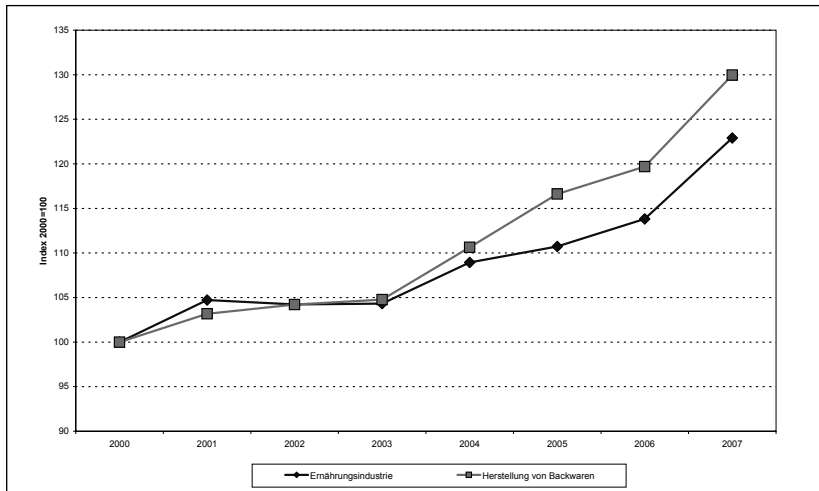
**Abb. 14: Umsatzentwicklung im Backgewerbe 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte

Setzt man die Entwicklung im Backgewerbe ins Verhältnis mit den Umsätzen der Ernährungsindustrie insgesamt, so zeigt sich, dass die Umsätze sich bei den Backwaren trotz der nur gering gestiegenen Brotpreise positiver entwickelt haben als in der Ernährungsindustrie.

**Abb. 15: Umsatzentwicklung im Back- und Ernährungsgewerbe im Vergleich, 2000-2007**



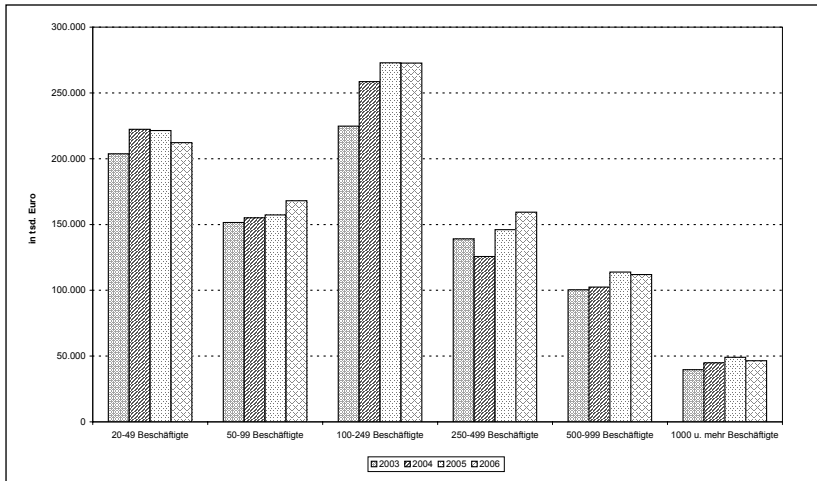
Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte

Da die Zahl der Beschäftigten im gleichen Zeitraum gesunken ist<sup>25</sup>, ist auch der Umsatz pro Beschäftigten seit dem Jahr 2000 kontinuierlich angewachsen. Bei der genaueren Betrachtung der Umsatzentwicklung innerhalb des Backgewerbes wird deutlich, dass der Umsatz sich in den verschiedenen Betriebsgrößenklassen unterschiedlich, aber insgesamt positiv entwickelt hat. Im Vergleich zum Jahr 2003 waren im Jahr 2006 die Umsätze in allen Beschäftigtengrößenklassen höher. Über die Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten liegen diese Zahlen nicht vor.

Differenziert man die Umsatzentwicklung nach Betriebsgrößen, so zeigen sich sehr große Unterschiede.

<sup>25</sup> Vgl. Kapitel 6.

**Abb. 16: Umsatz nach Beschäftigtengrößenklassen**



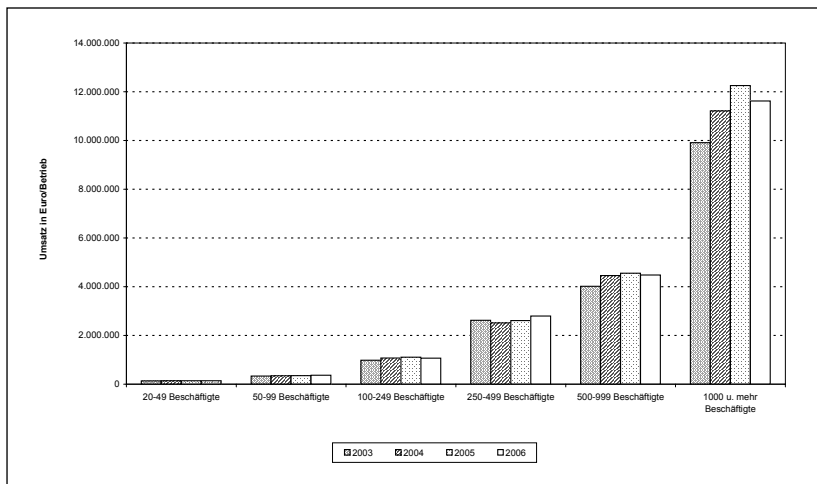
Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Eine Untergliederung nach Unternehmensgrößen ist nicht verfügbar, so dass aus der vorstehenden Grafik zwar Rückschlüsse auf die Betriebsgröße, aber nicht auf die Unternehmensgröße zulässig sind. Größere Unternehmen werden jeweils mit ihren Betrieben an ihren Standorten erfasst.

Betrachtet man den Umsatz nach Beschäftigtengrößenklassen in Kombination mit der Anzahl der Betriebe in den jeweiligen Größenklassen, so zeigt sich, dass die großen Betriebe deutlich umsatzstärker sind als die kleinen. Die vier größten Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten erwirtschaften fast ein Viertel des Umsatzes der über 1.600 kleinen Betriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten. Die 55 Betriebe mit 250 bis 499 Beschäftigten machen ähnlich viel Umsatz wie die 426 Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten.



**Abb. 17: Umsatz pro Betrieb nach Beschäftigtengrößenklassen**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Die Entwicklung des Umsatzes verläuft zwischen 2003 und 2006 in allen sechs verschiedenen Größenklassen positiv, allerdings mit unterschiedlichen Zuwachsraten. Während die vier größten Betriebe trotz des Rückgangs von 2003 auf 2006 durchschnittlich um mehr als 17 Prozent und die zweitgrößten Einheiten mit 500 bis 999 Beschäftigten um 11,6 Prozent zugelegt haben, beträgt der Zuwachs bei den kleinen Betrieben mit 20 bis 49 Beschäftigten nur gut zwei Prozent. Die Betriebe mit 50 bis 99 und diejenigen mit 100 bis 249 Beschäftigten haben um 8,7 bzw. 8,5 Prozent zugelegt, bei den Betrieben mit 250 bis 499 Beschäftigten beträgt das Umsatzplus 6,6 Prozent.

Für die Entwicklung der kleinen Betriebe, die in der o.g. Statistik nicht erfasst sind, kann die Umsatzsteuerstatistik des Bäckerhandwerks herangezogen werden.

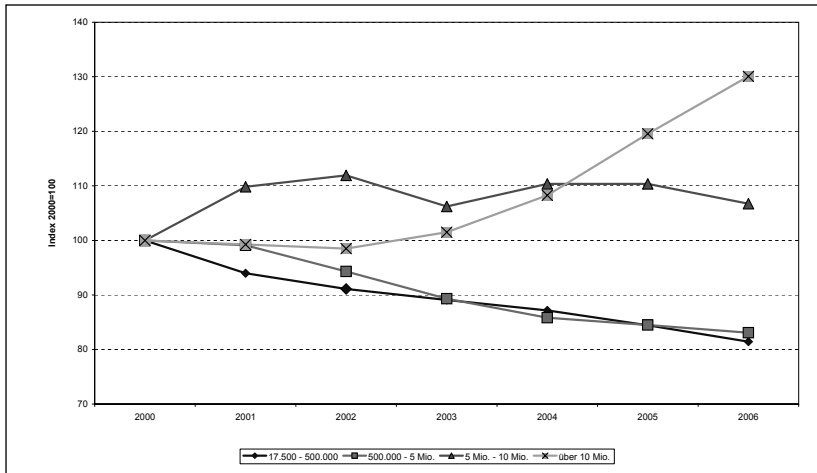
**Tab. 4: Betriebe im Bäckerhandwerk nach Umsatzgrößenklassen 2000-2006**

Umsatzgrößen- klasse in €	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
17.500 - 50.000	<b>1.678</b>	<b>1.603</b>	<b>1.663</b>	<b>1.667</b>	<b>1.708</b>	<b>1.725</b>	<b>1.586</b>
50.000 - 100.000	<b>2.083</b>	<b>1.962</b>	<b>1.926</b>	<b>1.931</b>	<b>1.953</b>	<b>1.876</b>	<b>1.893</b>
100.000 - 250.000	<b>6.385</b>	<b>5.899</b>	<b>5.681</b>	<b>5.615</b>	<b>5.358</b>	<b>5.195</b>	<b>5.051</b>
250.000 - 500.000	<b>5.069</b>	<b>4.837</b>	<b>4.590</b>	<b>4.340</b>	<b>4.245</b>	<b>4.051</b>	<b>3.862</b>
500.000 - 1 Mio.	<b>2.877</b>	<b>2.808</b>	<b>2.655</b>	<b>2.512</b>	<b>2.403</b>	<b>2.357</b>	<b>2.274</b>
1 Mio. - 2 Mio.	<b>1.275</b>	<b>1.314</b>	<b>1.265</b>	<b>1.178</b>	<b>1.153</b>	<b>1.128</b>	<b>1.125</b>
2 Mio. - 5 Mio.	<b>609</b>	<b>596</b>	<b>570</b>	<b>562</b>	<b>530</b>	<b>537</b>	<b>556</b>
5 Mio. - 10 Mio.	<b>193</b>	<b>212</b>	<b>216</b>	<b>205</b>	<b>213</b>	<b>213</b>	<b>206</b>
10 Mio. - 25 Mio.	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>97</b>	<b>107</b>	<b>115</b>
über 25 Mio.	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>58</b>
Summe	20.302	19.363	18.697	18.145	17.707	17.241	16.726

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks nach Daten der Umsatzsteuerstatistik auf der Grundlage der Daten der Landesfinanzbehörden; bundesweit zusammengestellt durch das Statistische Bundesamt, 2008

Demnach ist die Anzahl der Handwerksbetriebe insgesamt deutlich zurückgegangen, nämlich zwischen 2000 und 2006 um 18 Prozentpunkte. Innerhalb der Umsatzgrößenklassen gibt es große Unterschiede, die Indexkurven lassen dies deutlicher erkennen.

**Abb. 18: Betriebe nach Umsatzgrößenklassen im Bäckerhandwerk 2000-2006**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks nach Daten der Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes, 2008

Insbesondere bei den vergleichsweise großen Handwerksbetrieben mit mehr als 10 Millionen Euro Umsatz gibt es einen deutlichen Zuwachs an Unternehmen, während sich die kleineren und umsatzschwächeren Betriebe mit weniger als 5 Millionen Euro Umsatz negativ entwickeln. Vermutlich schafft es also ein Teil der kleineren Betriebe, durch Expansion, Zukäufe oder Übernahmen zu wachsen und in die nächst höhere Umsatzgrößenklasse zu gelangen. Über 3.600 kleinere Betriebe mit Umsätzen unter 5 Millionen Euro sind dagegen zwischen 2000 und 2006 vom Markt verschwunden bzw. in andere Unternehmen integriert worden.

## 6 Beschäftigungsentwicklung im Backgewerbe

### Hinweise zur Statistik

Die folgende Untersuchung wertet verschiedene Datenquellen der amtlichen Statistik zur Beschäftigungssituation im Backgewerbe aus. Aufgrund der unterschiedlichen Erhebungskonzepte zeigen die Statistiken voneinander abweichende Werte. Zum besseren Verständnis werden die verwendeten Statistiken kurz erläutert.

Eine Quelle unserer Untersuchung sind die »Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe« für Betriebe sowie die Monatsberichte im Verarbeitenden Gewerbe vom Statistischen Bundesamt. Die in diesen Statistiken gewonnenen Daten erfassen alle tätigen Personen, d.h. neben Arbeitnehmern auch Eigentümer, mithelfende Familienangehörige etc. in Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten. Die Einführung neuer Wirtschaftszweigklassifikationen (1993, 2003) und Änderungen des Berichtskreises (ab 2007: Betriebe ab 50 Beschäftigte) führen zu einer Einschränkung der zeitlichen Vergleichbarkeit der Daten des Statistischen Bundesamtes ab 2003 und ab 2007 mit den Jahren davor.

Da das Backgewerbe sehr stark durch Kleinbetriebe (1 bis 20 Beschäftigte) geprägt ist, die in den Beschäftigtenstatistiken des Statistischen Bundesamtes nicht erfasst werden, greifen wir zusätzlich auf die Umsatzsteuerstatistik und die Handwerksstatistik zurück. Die Umsatzsteuerstatistik beruht auf der Auswertung monatlicher und vierteljährlicher Voranmeldungen, zu denen Unternehmen verpflichtet sind, deren Umsatz über 17.500 Euro und deren Steuer über 512 Euro im Jahr beträgt.

Schließlich liefert die Handwerksberichterstattung des Statistischen Bundesamtes Zahlen zur Entwicklung aller tätigen Personen im Handwerk. Die Zahlen basieren auf einer begrenzten Unternehmensbefragung (Stichprobe auf der Grundlage der letzten Handwerkszählung, Totalerhebung 1995), die bis 2007 vierteljährlich bei rd. 41.000 Handwerksunternehmen (in der Regel kleine- und mittlere Unternehmen) durchgeführt wurde. Die Unternehmen wurden nach der Zahl der Beschäftigten und dem Umsatz befragt. Das statistische Bundesamt rechnet auf der Basis der Stichprobe vierteljährlich die Veränderungsraten hoch. Die in der Abb. 19 dargestellten Beschäftigtenzahlen wurden auf der Basis der Veränderungsdaten aus der Handwerksberichterstattung vom Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. in Beschäftigtenzahlen umgerechnet. Die bisherige

Stichprobenerhebung wird ab 2008 durch die Auswertung von Verwaltungsdaten ersetzt. Das bedeutet, Daten zum Umsatz (Finanzverwaltung) und zur Beschäftigung (Bundesagentur für Arbeit) werden mit Hilfe des Unternehmensregisters des statistischen Bundesamtes zusammengespielt. Dabei werden die Daten der Handwerksunternehmen herausgefiltert. Dieses Verfahren ersetzt ab 2008 die bisherige Stichprobenbefragung im Handwerk. Eine erneute Handwerkszählung ist somit nicht vorgesehen. Daraus folgt, dass Inhaber und mithelfende Familienangehörige im Handwerk zukünftig nicht mehr erhoben werden, sondern in der Statistik ausschließlich die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zur Verfügung stehen.<sup>26</sup>

Im Rahmen dieser Studie wurde bei der Bundesagentur für Arbeit eine Sonderauswertung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Auftrag gegeben. Diese Sonderauswertung kreuzt die Daten zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, die auf der Grundlage der Meldung zur Sozialversicherung beruhen, mit der Wirtschaftszweigklassifikation des Statistischen Bundesamtes. Im Rahmen dieser Auswertung ist es möglich, besondere Merkmal der Beschäftigten wie Alter, Qualifikation, Geschlecht etc. zu untersuchen.

Da die Herstellung von Backwaren durch besonders viele Kleinbetriebe geprägt ist und die unterschiedlichen Statistiken die Beschäftigten in Kleinbetrieben nur bedingt erfasst, weichen die Daten zur Beschäftigungsentwicklung mehr oder weniger stark voneinander ab. Aus diesem Grunde wird in den folgenden Textabschnitten gesondert auf die unterschiedlichen Beschäftigungsdaten und deren Abgrenzungs- und Erhebungsmodus eingegangen.

## **6.1 Beschäftigungsentwicklung allgemein**

Die nachfolgende Grafik (Abb. 19) zeigt die unterschiedlichen Größenordnungen der verschiedenen Datenquellen zur Beschäftigung im Backgewerbe im Vergleich. Alle Statistiken beziehen sich auf den Wirtschaftszweig »Herstellung von Backwaren«. Am höchsten ist die Zahl der Beschäftigten auf der Basis der Handwerksberichterstattung des Statistischen Bundesamtes. Sie erfasst tätige Personen im Handwerk (hier Backgewerbe), d.h. Beschäftigte, Inhaber und mithelfende Familienangehörige. Danach waren 2007 283.400 Personen im Backgewerbe tätig, 2000 waren es noch 318.200. Das entspricht einem Rückgang um 11 Prozent.

<sup>26</sup> Vgl. Neuhäuser, J. 2008, S. 398.

Bis 2004 sinkt die Zahl auf 272.300, dann steigt die Zahl der tätigen Personen wieder leicht an und erreicht 2007 wieder einen Wert über 280.000. Die Zahlen weichen gegenüber den anderen Statistiken am stärksten ab. Dies liegt zum einen darin begründet, dass auch die Inhaber und mithelfenden Familienangehörigen in den kleinen Handwerksbetrieben unter 20 Beschäftigte einbezogen werden. Zum anderen handelt es sich nicht um absolute Werte, sondern um eine Hochrechnung auf der Basis einer Stichprobe, die vor allem die betriebliche Struktur im Jahre 1995 abbildet. Inzwischen hat sich die betriebliche Struktur im Backgewerbe verändert, d.h. die Zahl der Kleinbetriebe ist stetig gesunken und die Zahl der Beschäftigten pro Betrieb ist gestiegen. Die Beibehaltung der Stichprobenzusammensetzung führt somit ggf. zu einer Überschätzung der Beschäftigtenzahlen.

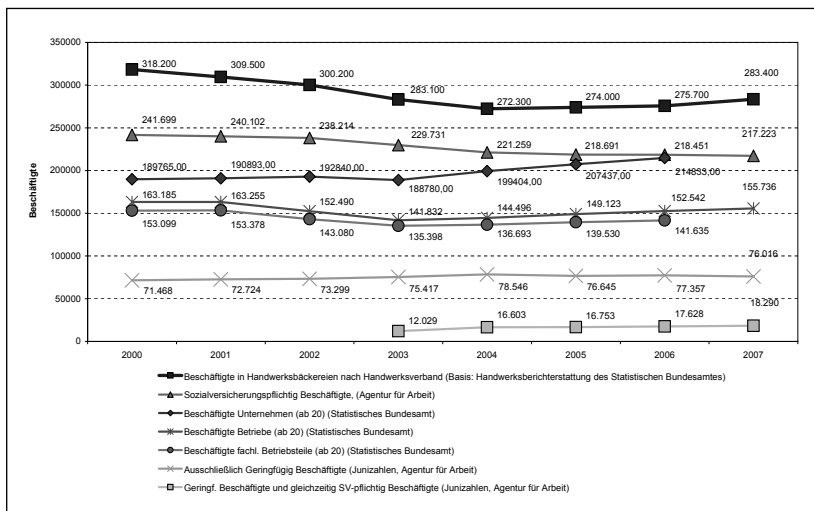
Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigtenstatistik) ist deutlich geringer. In der Tendenz ist sie ebenfalls deutlich fallend, hier aber kontinuierlich von 241.600 im Jahr 2000 bis 217.223 im Jahr 2007, das entspricht einem Rückgang um ca. 10 Prozent. Hier sind alle Beschäftigten aus Handwerk und Industrie erfasst, die sozialversicherungspflichtig angestellt sind. Nicht erfasst sind darin die geringfügig Beschäftigten, die in einer eigenen Statistik geführt werden und in der Grafik gesondert ausgewiesen sind. Deren Entwicklung verläuft steigend, wenngleich die Spitze mit über 78.000 im Jahr 2004 seither nicht mehr erreicht wurde. Kontinuierlich steigt allerdings die Anzahl der geringfügig Beschäftigten, die zugleich einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen und nebenbei geringfügig im Backgewerbe beschäftigt sind. Nicht ersichtlich ist aus der Statistik, in welchem Wirtschaftszweig dieser Personenkreis seine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ausübt. Darunter fallen beispielsweise Beschäftigte aus anderen Wirtschaftszweigen, die am Wochenende oder abends in der Bäckerei aushelfen.

Eine andere Entwicklung zeigen die verschiedenen Statistiken des Statistischen Bundesamtes. Das Statistische Bundesamt erfasst hierin Beschäftigte nach Unternehmen, nach Betrieben und nach fachlichen Betriebsteilen. Es werden die Unternehmen und deren Beschäftigte gezählt, die schwerpunktmäßig an der Herstellung von Backwaren beteiligt sind. Bei der Aufbereitung der Beschäftigtenzahlen nach Betrieben werden die Beschäftigten der örtlichen Betriebseinheiten gezählt, in denen der Produktionsschwerpunkt des Betriebes (gemessen an der Anzahl der Beschäftigten) liegt. In der Aufbereitung für fachliche Betriebsteile werden dagegen die Ergebnisse der fachlichen Betriebsteile kombinierter Betriebe auf die verschiedenen Wirtschaftsklassen aufgeteilt, denen die einzelnen Betriebs-

teile ihrer Produktion entsprechend zuzurechnen sind. Daher wird der Kreis der Betrachteten immer kleiner, aber auch immer genauer.

In allen drei Statistiken gibt es seit 2003 einen klaren Aufwärtstrend. Der Rückgang der Beschäftigtenzahlen von 2002 auf 2003 in diesen Statistiken hängt zum Teil mit einer statistischen Umstellung der Wirtschaftszweige zusammen und ist daher nur eingeschränkt aussagekräftig.

**Abb. 19: Beschäftigungsentwicklung nach unterschiedlichen Quellen, 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: vgl. Angaben in der Grafik

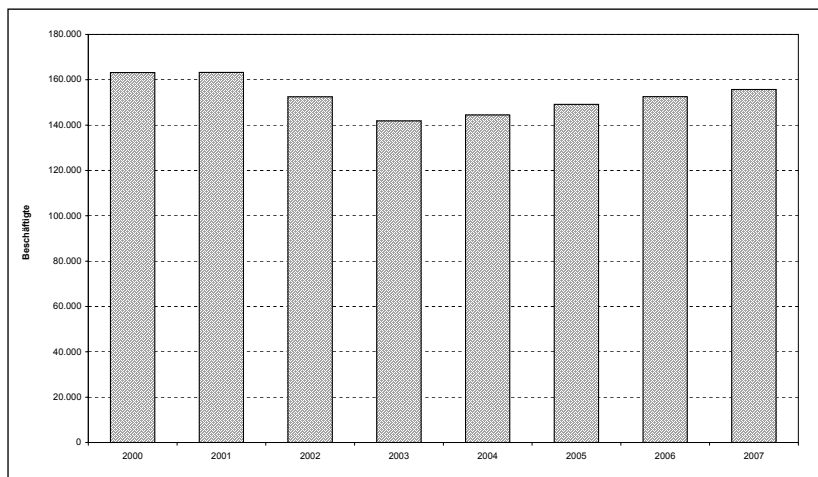
Das Statistische Bundesamt hat ab dem Jahr 2006 seine Statistik erneut umgestellt: Erfasst werden nun in den Monatsberichten nur noch Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten. Da das Backgewerbe einen sehr hohen Anteil an kleinen Betrieben zwischen 20 und 50 Beschäftigten aufweist, fallen ab 2006 rund 30 Prozent der Beschäftigten und mehr als 30 Prozent der Betriebe aus der Berichterstattung des Statistischen Bundesamtes heraus.

Für diese Untersuchung stellte das Statistische Bundesamt die entsprechenden Beschäftigungsdaten in Betrieben ab 20 Beschäftigte im Rahmen einer Sonderauswertung zur Verfügung. Die Zahl der Beschäftigten in Unternehmen und Betrieben nach fachlichen Betriebsteilen wurde für das Jahr 2007 nicht mehr ab 20 Beschäftigte ausgewiesen, deshalb zeigt die Abb. 19 diese Zahlen für 2007 nicht an. Für

2006 wurden uns die entsprechenden Daten durch das Statistische Bundesamt wie oben erwähnt im Rahmen einer Sonderauswertung zur Verfügung gestellt.

Während insgesamt die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Wirtschaftszweig Backwaren sinkt, steigt sie in den Betrieben ab 20 Beschäftigte an. Der Beschäftigungsaufbau erfolgt also offenkundig in den größeren Betrieben. Allerdings zeigt der Vergleich mit der Handwerksstatistik, dass der Beschäftigungsaufbau nicht nur in der Industrie, sondern auch im Handwerk erfolgt. Über die Größe der Unternehmen, die Beschäftigung aufbauen, gibt es allerdings statistisch keine Angaben.

**Abb. 20: Beschäftigungsentwicklung 2000-2007**

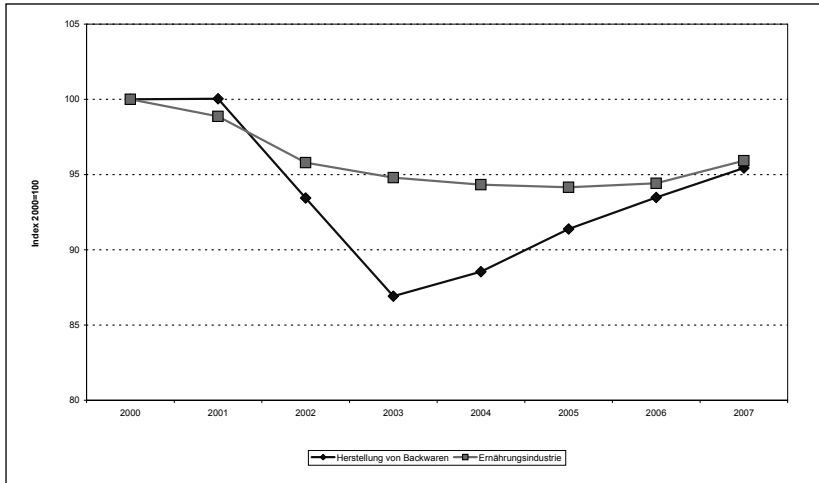


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte

Betrachtet man dieselbe Statistik als Indexkurve im Vergleich zur gesamten Ernährungsindustrie, so wird deutlich, dass der zum Teil statistisch, zum Teil konjunkturell begründete Beschäftigungsrückgang im Jahr 2003 bei den Backwaren deutlicher ausfiel als in der Ernährungsindustrie insgesamt. Allerdings konnte der stärkere Rückgang durch einen stärkeren Beschäftigungsaufbau zwischen 2003 und 2007 wieder kompensiert werden.

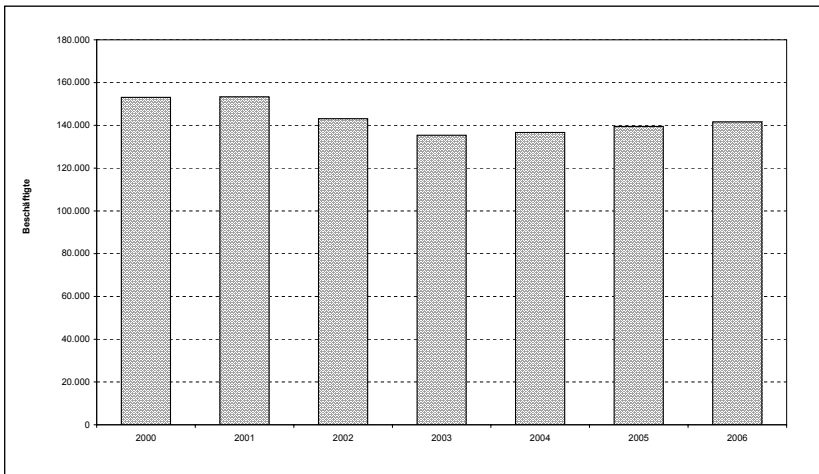


**Abb. 21: Entwicklung der Beschäftigten im Branchenvergleich 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte

**Abb. 22: Entwicklung der Beschäftigung 2000-2006**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, nach fachlichen Betriebs-  
teilen

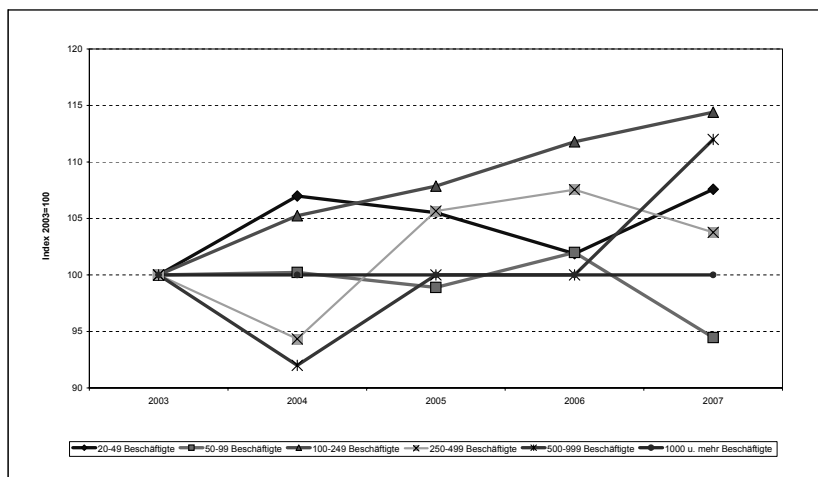
Auch die Differenzierung der Beschäftigtenentwicklung nach fachlichen Betriebs-  
teilen spiegelt die Tendenz der anderen Betrachtungen. Von 2002 auf 2003 gibt es

einen Rückgang der Beschäftigung. Ab 2003 zeigt sich ein moderater Aufbau, der nicht wieder die Größenordnungen von 2000 und 2001 erreicht.

## 6.2 Beschäftigungstrends nach Betriebsgröße

Die Anzahl der Betriebe nach Betriebsgröße hat sich in den einzelnen Beschäftigungsgrößenklassen sehr unterschiedlich entwickelt. In den Größenklassen 20 bis 49 Beschäftigte und 100-249 Beschäftigte ist bis 2004 ein Anwachsen der Betriebszahlen zu verzeichnen. Die Größenklasse 250 bis 499 und 500 bis 999 verliert an Betrieben. Die Größenklassen 50 bis 99 Beschäftigte und 1.000 und mehr Beschäftigte bleiben nahezu konstant. Ab 2006 zeigt sich in den Klassen 100 bis 249 Beschäftigte, 20 bis 49 Beschäftigte und 500 bis 999 Beschäftigte ein positiver Trend. Die Zahl der ganz großen Betriebe ist seit 2003 konstant. Die Größenklasse 50 bis 99 Beschäftigte verliert 5 Prozent Betriebe, während die Größenklasse 250 bis 499 ein Minus von 3,5 Prozent aufweist. Die Größenklasse 500 bis 999 Beschäftigte wächst deutlich an. Hier steigt die Anzahl der Betriebe um über 10 Prozent.

**Abb. 23: Entwicklung der Anzahl der Betriebe nach Beschäftigungsgrößenklassen**



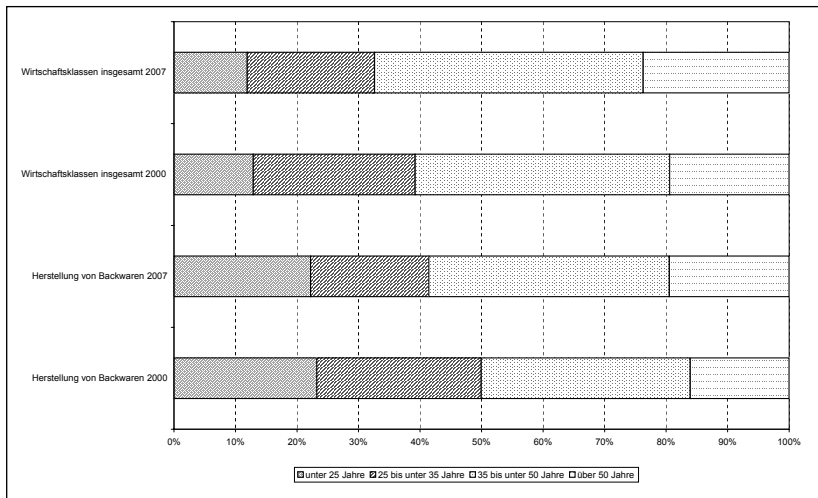
Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt

Insgesamt gilt für den gesamten Betrachtungszeitraum, dass die meisten Beschäftigten nach wie vor in den kleinen Betrieben zwischen 20 und 49 Beschäftigten zu finden sind.

### 6.3 Veränderungen in der Altersstruktur der Beschäftigten

Die Alterstruktur im Backgewerbe ist ebenso vom demografischen Wandel betroffen wie die Gesamtwirtschaft.

**Abb. 24: Anteile der sv-pflichtig Beschäftigten nach Alter, 2000 und 2007 im Vergleich**

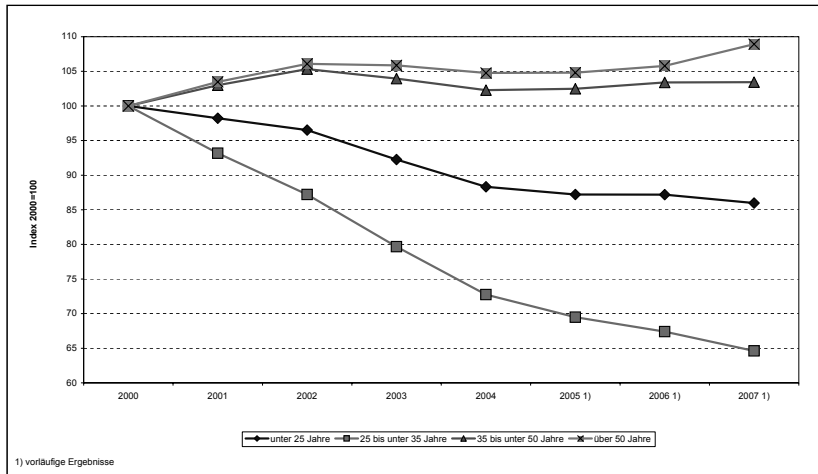


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Allerdings zeigt sich, dass der Anteil der jüngeren Beschäftigten im Backgewerbe im Vergleich zu den restlichen Wirtschaftszweigen noch relativ hoch ist.

Eine Index-Betrachtung der Entwicklung nach Altersgruppen (vgl. Abb. 23) zeigt allerdings auch, dass die Zahl der 25 bis unter 35-Jährigen gegenüber 2000 (= 100) deutlich und kontinuierlich auf 65 absinkt. Die Zahl der Unter-25-Jährigen sinkt ebenfalls, stagniert aber 2007 bei 85. Die Beschäftigtenzahl der 35 bis 50-Jährigen verläuft stabil, während die Zahl der über 50-Jährigen seit 2006 auf den Indexwert von 105 ansteigt, mit steigender Tendenz.

**Abb. 25: Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten nach Altersklassen, 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Auch wenn die Altersverteilung im Backgewerbe noch etwas günstiger ist als in den anderen Wirtschaftszweigen, so zeigen die Indexkurven, dass der demografische Wandel im Backgewerbe lediglich verzögert abläuft. Besorgniserregend ist das starke Absinken der leistungsstarken Altersgruppe 25 bis 35 Jahre. Auch die Zahl der unter 25-Jährigen ist bis 2004 relativ stark gesunken, stagniert aber seitdem. Unter anderem spiegelt sich darin der Rückgang der Anzahl der Auszubildenden im Beruf des Bäckers. So ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge in diesem Berufszweig laut Bundesinstitut für Berufsbildung von 1999 bis 2007 um insgesamt 1.700 gesunken.<sup>27</sup>

Folgende Erklärungsansätze sind denkbar: Erstens kann der Rückgang der jüngeren Fachkräfte im Backgewerbe damit zusammen hängen, dass dem Beruf des Bäckers nach wie vor der Ruf schwerer körperlicher Arbeit und ungünstiger Arbeitszeiten anhaftet. Entsprechend kritisch äußern sich Auszubildende dieses Berufs auch über den schlechten Umgang in den Betrieben während der Ausbil-

27 Vgl. Ausbildungsmarkt 1997 – 2007, Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2008.

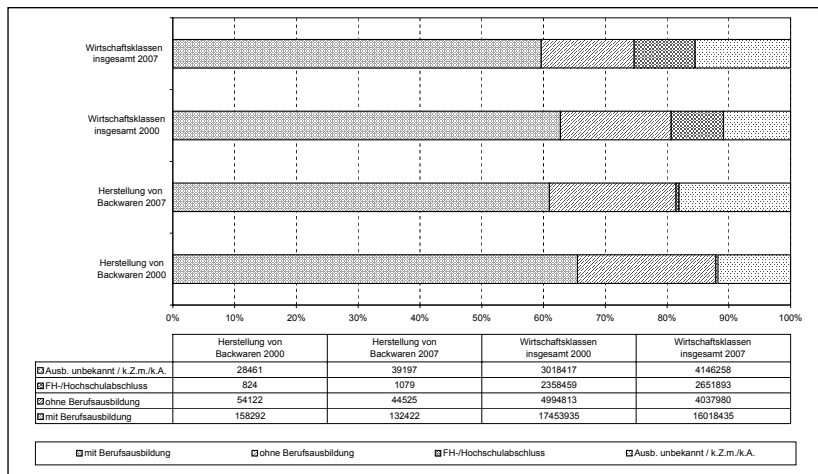
dung (z.B. im Internetforum des DGB).<sup>28</sup> Ferner ist die Bezahlung im Vergleich zu anderen Berufen eher niedrig, und die Aufstiegschancen sind gering. Dies kann auch der Grund dafür sein, dass jüngere Beschäftigte sich weiterbilden und in andere Branchen oder die Industrie abwandern. Zweitens hat die Modernisierung bzw. die Automatisierung der Produktion die Entstehung industriespezifischer Ausbildungsberufe vorangetrieben, die möglicherweise in der Öffentlichkeit noch wenig bekannt sind, wie z.B. der Lebensmitteltechniker in der Ernährungsindustrie oder die Fachkraft für Süßwarentechnik. Ein ausgebildeter Bäcker ist weitgehend auf das Handwerk verwiesen. Erst zusätzliche Kenntnisse oder eine technische Zusatzausbildung eröffnen Aufstiegschancen in der Industrie. Im Verkauf könnte die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Verschiebung der Familienphase dafür verantwortlich sein, dass immer weniger jüngere Frauen das Backgewerbe als berufliche Alternative wählen.

## **6.4 Entwicklung der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten**

Die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten im Backgewerbe zeigt eine Dominanz der beruflichen Ausbildung. Die Zahl der Fachhochschul- oder Hochschulabsolventen ist im Backgewerbe im Vergleich zu den anderen Wirtschaftsklassen sehr gering.

28 56 % der befragten Azubis im Bäckerhandwerk würden ihre Ausbildung keinesfalls noch einmal machen. Das ergab eine Befragung des Karrierenetzwerks [www.azubister.net](http://www.azubister.net) vom Juli 2008, an der sich über 5.000 Auszubildende unterschiedlicher Berufszweige beteiligten. Eine ähnlich hohe »Frustquote«, d.h. über 50 %, weisen die Berufe Rechtsanwaltsfachangestellte, Verkäufer und Fachangestellte für Bürokommunikation auf. die durchschnittliche »Frustquote« betrug 34 %, unter: [www.azubister.net](http://www.azubister.net) [Zugriff: 25.02.2009].

**Abb. 26: SV-pflichtig Beschäftigte nach Qualifikation, 2000 und 2007 im Vergleich**

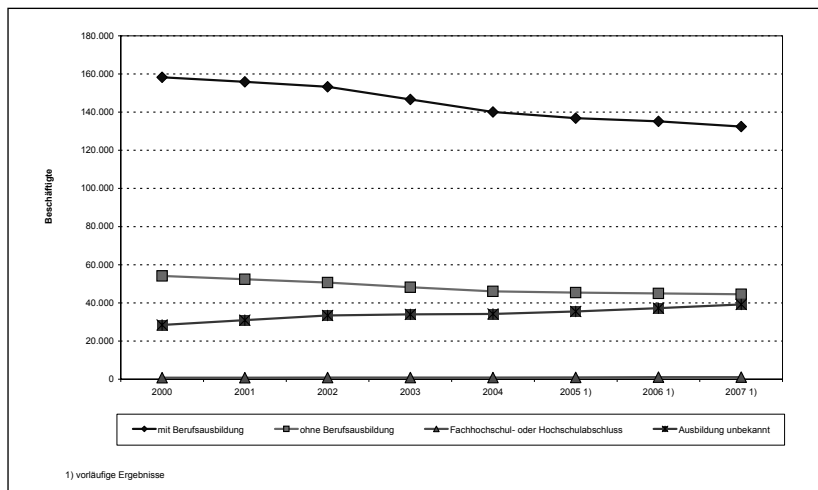


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Allerdings zeigt der Index eine interessante Entwicklung (vgl. Abb. 27). Von sehr niedrigem Niveau ausgehend hat die Zahl der Beschäftigten mit FH- oder Hochschulabschluss um mehr als 30 Prozent auf 1.079 Beschäftigte zugenommen. Die Zahl der Beschäftigten mit einer Berufsausbildung hat hingegen von 160.000 im Jahre 2000 auf rund 130.000 Beschäftigte im Jahre 2007 abgenommen. Ähnlich stark ging auch die Zahl der Beschäftigten ohne Berufsausbildung zurück, nämlich um 17 Prozent.

Am stärksten angestiegen ist die Zahl der Beschäftigten mit unbekannter Berufsausbildung, nämlich um fast 38 Prozent auf knapp 39.200 Beschäftigte. Bei diesem Personenkreis ist davon auszugehen, dass die Qualifikation, falls vorhanden, eher berufs fremd ist. Einen erheblichen Teil machen – so ist zu vermuten – Beschäftigte ohne Berufsausbildung aus.

**Abb. 27: Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten nach Qualifikation, 2000-2007**

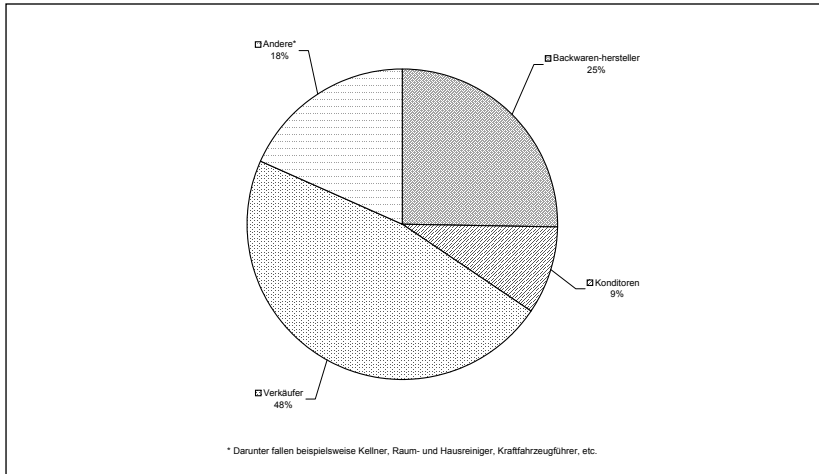


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Der Anstieg der Beschäftigten mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss kann mit der Modernisierung und dem Wachstum der Großbäckereien zusammenhängen, die zunehmend akademisch ausgebildetes Personal benötigen, das den Produktionsprozess überwacht (Qualitätsbeauftragter), den Vertrieb managt (Betriebswirtschaftler), aber auch Produktinnovationen entwickelt (z.B. Lebensmitteltechnologie, Oecotrophologe etc.). Beschäftigte ohne Berufsausbildung können vermehrt in der Produktion für Hilfstätigkeiten oder im Verkauf eingesetzt worden sein, da dort die Ausbildung der Bäckereifachverkäuferin an Bedeutung verliert.

Die Statistik der Berufsordnungen zeigt, dass fast die Hälfte der Beschäftigten im Backgewerbe im Verkauf (48 %) arbeitet. 25 Prozent arbeiten in der Herstellung von Backwaren, wozu z.B. Bäcker und vor allem in der Industrie Lebensmitteltechniker gehören; die Konditoren sind mit 9 Prozent separat ausgewiesen, und 18 Prozent der Beschäftigten arbeiten in anderen Bereichen wie in der Verwaltung, der Logistik, im Lager, in der Expedition u.ä.

**Abb. 28: SV-pflichtig Beschäftigte nach Berufsordnungen 2007**

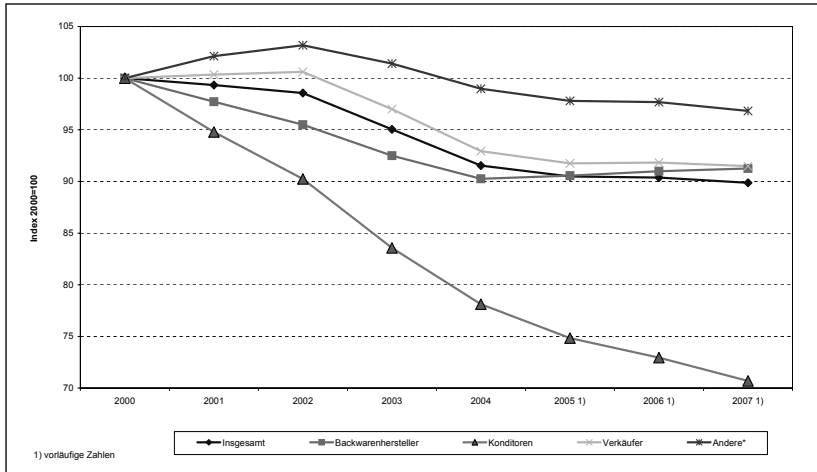


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Betrachtet man hier die Zeitreihe, dann ist zu erkennen, dass mit dem Rückgang der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sowohl die drei dominierenden Berufe Backwarenhersteller, Konditor und Verkäufer als auch die aggregierten »Anderen« verlieren.



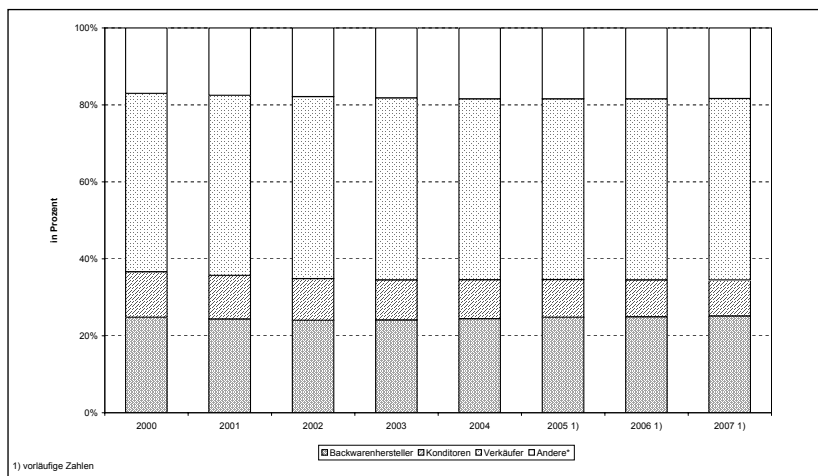
**Abb. 29: Index SV-pflichtig Beschäftigte nach Berufsordnungen, 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Unter letztgenannte Gruppe fallen u.a. Kraftfahrzeugführer, Warenaufmacher, Versandfertigmacher, Bürofachkräfte, Einzelhandelskaufleute, aber auch Hilfsarbeiter ohne Tätigkeitsangabe. Das Verhältnis der vier Gruppen zueinander verschiebt sich in der Betrachtung seit 2000 nur unwesentlich. Lediglich die Konditoren haben überproportional verloren.

**Abb. 30: Anteile der sv-pflichtig Beschäftigten nach Berufsordnungen, 2000-2007**



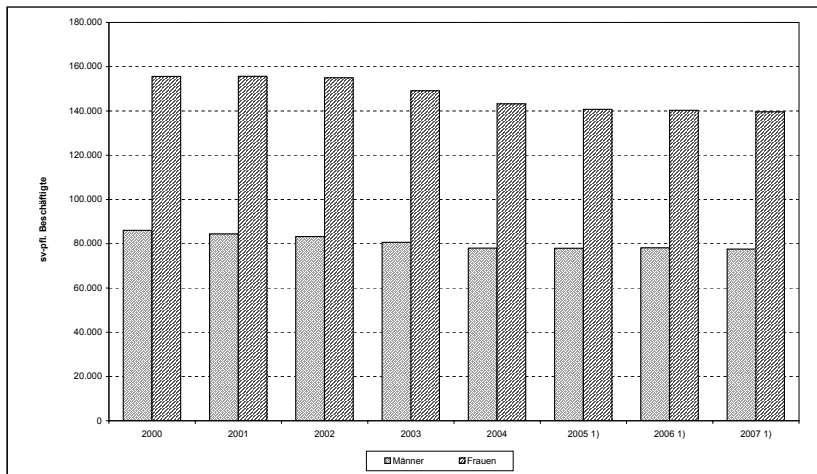
Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Allerdings werden die Tätigkeiten zum Teil von Beschäftigten ohne Berufsausbildung ausgeübt, dies ergibt ein Vergleich der Angaben über die Tätigkeit der SV-Beschäftigten mit den Angaben zur Berufsausbildung der Beschäftigten. Da der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung steigt, werden offensichtlich Tätigkeiten, die bisher von ausgebildetem Personal ausgeführt wurden, zunehmend von Beschäftigten ausgeführt, die die entsprechende Berufsausbildung nicht aufweisen.

## 6.5 Entwicklung der Geschlechterstrukturen

Das Verhältnis der Geschlechterverteilung ist seit 2000 annähernd gleich geblieben. Ca. 64 Prozent der Beschäftigten sind Frauen. Männer und Frauen waren ihren Beschäftigungsanteilen entsprechend gleichermaßen vom Beschäftigungsabbau betroffen. 2007 arbeiteten sozialversicherungspflichtig rund 140.000 Frauen und 80.000 Männer im Backgewerbe.

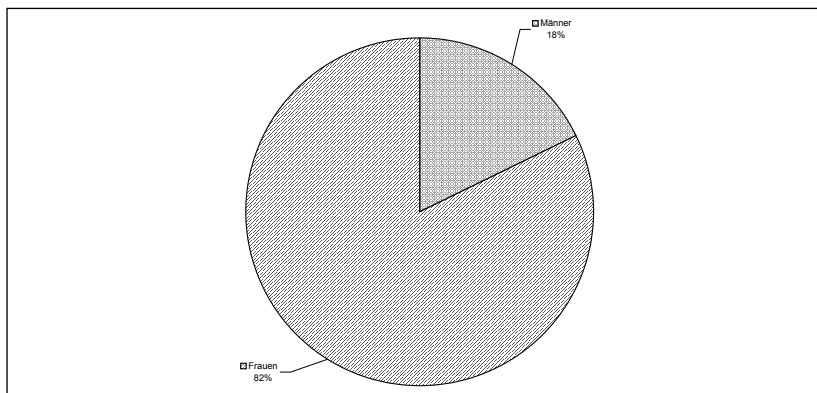
**Abb. 31: Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten nach Geschlecht, 2000-2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Betrachtet man die Ausbildungsberufe, so zeigt sich hier eine klare Geschlechterverteilung zwischen den Bäckereifachverkäufern, die zum überwiegenden Teil weiblich sind und den Bäckern, die überwiegend männlich sind. 95 Prozent der Auszubildenden, die den Beruf des Bäckereifachverkäufers wählen, sind weiblich. Bei der Bäcker Ausbildung ist das Verhältnis fast umgekehrt (82 % zu 18 %).

**Abb. 32: Geschlechterverteilung der geringfügig Beschäftigten 2007**



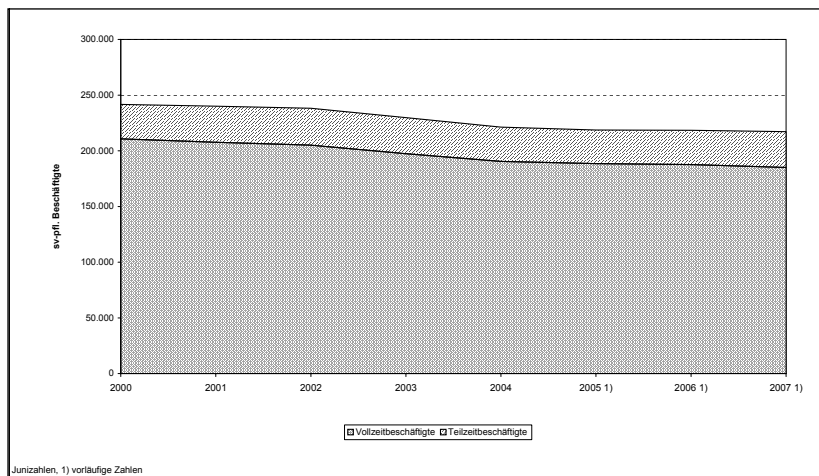
Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Nur 18 Prozent der geringfügig Beschäftigten im Backgewerbe sind männlich. Die Mehrzahl der geringfügig Beschäftigten ist weiblich (82 %). Damit liegt der Frauenanteil bei den geringfügig Beschäftigten erheblich höher als in der Gesamtwirtschaft, wo er bei 55 Prozent liegt.

## 6.6 Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung und der geringfügig Beschäftigten

Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten ist von 2000 bis 2007 um knapp 3,8 Prozent (ca. 1.170) gestiegen. Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigten um mehr als 10 Prozent gesunken (ca. 24.500).

**Abb. 33: Entwicklung des Verhältnisses zwischen Vollzeit und Teilzeit, 2000-2007**

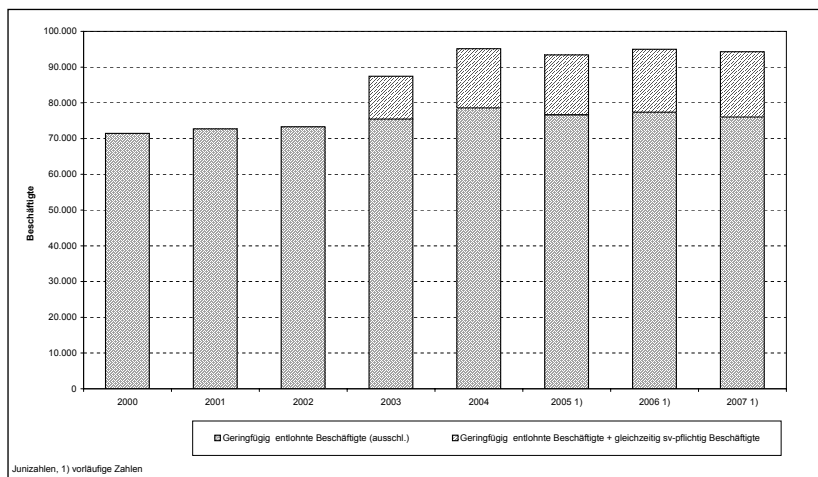


Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Dies spiegelt wider, was in den Gesprächen mit betrieblichen Experten häufig thematisiert wurde: Teilzeit wird in der Branche insbesondere im Verkauf eingesetzt, nicht immer mit Zustimmung der Beschäftigten. Sie dient dazu, die Flexibilität der Betriebe zu erhöhen und den erweiterten Öffnungszeiten gerecht zu werden. Eine erhöhte Flexibilität bei den Arbeitszeiten richtet sich in der Branche mehrheitlich nach den Erfordernissen der Betriebe und nur selten nach den Bedürfnissen der

Beschäftigten. Vereinbarkeit von Beruf und Familie – häufig unterstellt als Treiber bei Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen – spielt in der Branche fast keine Rolle. Parallel zur ansteigenden Teilzeitbeschäftigung steigt die Zahl der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse.

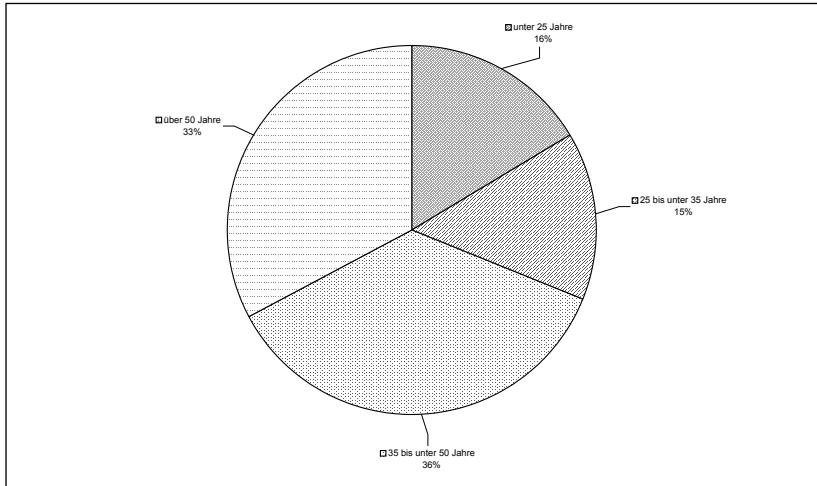
**Abb. 34: Entwicklung der geringfügig Beschäftigten, 2000-2007**



Bei den geringfügig Beschäftigten dominieren die älteren Beschäftigten. Über zwei Drittel sind über 35 Jahre alt, ein Drittel aller geringfügig Beschäftigten ist über 50 Jahre alt. Die Anzahl der Beschäftigten ab 35 Jahre ist in den letzten Jahren gewachsen, die der Beschäftigten unter 35 Jahren gesunken.<sup>29</sup> Auch hier zeigt sich wie bei der Beschäftigung insgesamt ein Zuwachs bei den älteren Beschäftigten und ein Rückgang bei den Jüngeren.

<sup>29</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2008.

**Abb. 35: Altersstruktur der geringfügig Beschäftigten 2007**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008

Geringfügig Beschäftigte sind überwiegend Frauen. Lediglich knapp 18 Prozent sind Männer. Allerdings unterscheidet sich die Geschlechterstruktur bei der Art der geringfügigen Beschäftigung. Bei den ausschließlich geringfügig Beschäftigten beträgt der Männeranteil 14,8 Prozent, während er bei den geringfügig und parallel dazu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 30,6 Prozent beträgt. In beiden Gruppen ist der Anteil der Männer in den letzten Jahren leicht angestiegen.

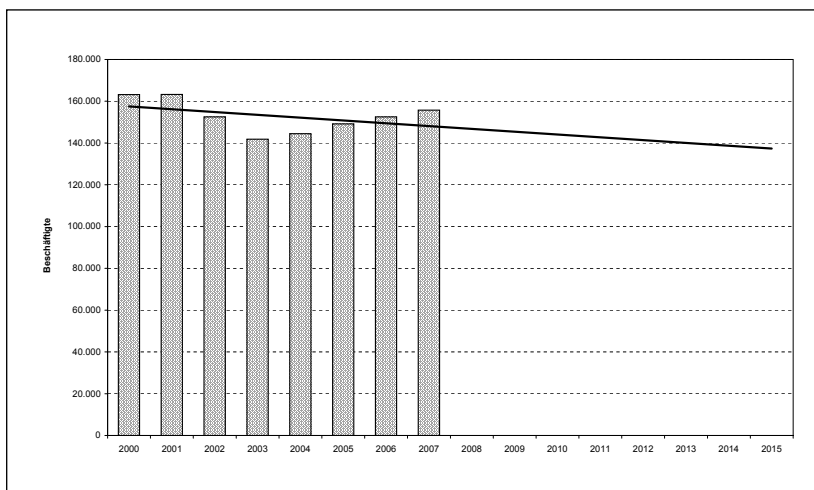


## 7 Ausblick 2015: Perspektiven des deutschen Backgewerbes

### 7.1 Perspektiven der Beschäftigungsentwicklung

Wie in Kap. 6 beschrieben, ist die Beschäftigung im Backgewerbe in den Betrieben ab 20 Beschäftigten in den letzten sieben Jahren uneinheitlich verlaufen. Von 2000 bis 2003 ging die Beschäftigung zurück, danach stieg sie bis 2007 wieder an, ohne das Niveau von 2000 wieder zu erreichen. Schreibt man den Trend seit 2000 linear bis 2015 fort, so ergibt sich trotz des Beschäftigungsaufbaus seit 2004 in der Prognose ein leichter Beschäftigungsrückgang. Da für den Rückgang der Beschäftigung 2003 zum Teil eine statistische Umstellung verantwortlich ist, für den Rückgang 2002 aber nicht, sind Trendfortschreibungen auf dieser Basis vorsichtig zu interpretieren.

**Abb. 36: Prognose der Beschäftigungsentwicklung, 2000-2015**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte, eigene Berechnungen

Der Beschäftigungsaufbau seit 2003 basierte vermutlich vor allem auf der starken Zunahme der Filialbäckereien und der Abdeckung der langen Öffnungszeiten. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen dem intensiven Wettbewerb um Markt-

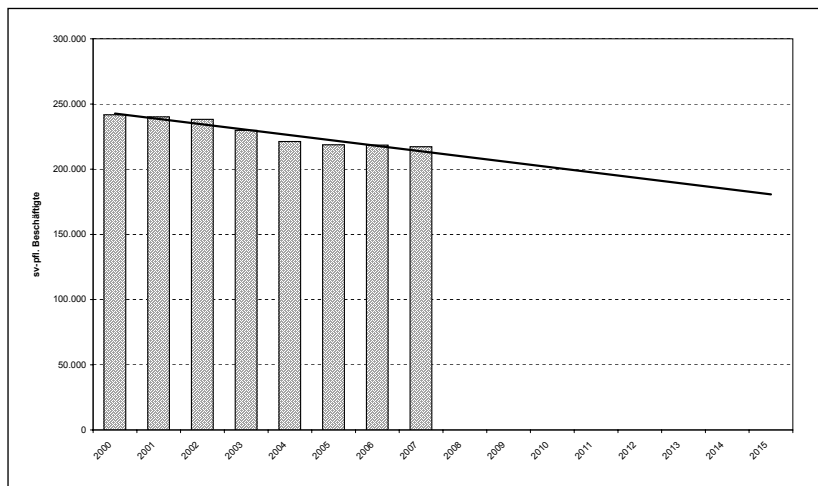


und Umsatzanteile auf dem Markt der Filialbäckereien geschuldet. Die daraus resultierende Ausweitung des Filialnetzes ist mit einer überdurchschnittlichen Erhöhung der Betriebskosten verbunden. Hohe Personalkosten und steigende Rohstoff- und Energiepreise führen bei umsatzschwachen Filialen zu negativen Deckungsbeiträgen. Die Bäckereien versuchen dies u.a. durch den Einsatz von Teilzeitkräften und geringfügig bezahlter Beschäftigung zu kompensieren. Da die Lohnuntergrenze im Verkauf vielfach schon erreicht ist, muss davon ausgegangen werden, dass es in Zukunft zunehmend zur Schließung unrentabler Filialen kommen wird. Eher unwahrscheinlich ist, dass die Eröffnung neuer und die Ausweitung bestehender umsatzstarker Filialen die Schließung umsatzschwacher Filialen kompensieren wird. Es dürfte vermutlich einen Trend zu größeren Filialen geben, die möglicherweise mit weniger Personal in teilweise geringfügig bezahlten Beschäftigungsverhältnissen betrieben werden. Dies spricht für die Prognose einer tendenziell sinkenden Beschäftigung im Backgewerbe.

Dazu kommt, dass ein Teil der Beschäftigungsentwicklung in Zukunft statistisch nicht mehr im Wirtschaftszweig Backwaren abgebildet wird, da Beschäftigte aus diesem Wirtschaftszweig künftig häufiger anderen Wirtschaftszweigen wie beispielsweise dem Handel, der Gastronomie oder der Logistik zugeordnet werden.

Da die Beschäftigungszahlen des Statistischen Bundesamtes nicht uneingeschränkt über den Zeitraum 2000 bis 2007 vergleichbar sind, wird ergänzend die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung linear fortgeschrieben.

**Abb. 37: Prognose der Entwicklung der sv-pflichtig Beschäftigten, 2000-2015**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008, eigene Berechnungen

Hier zeigt sich, dass der Beschäftigungsabbau bei der Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung drastischer verläuft als bei den Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten. Im Jahr 2015 geht die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze bei den Backwaren der Prognose zufolge im Vergleich zum Jahr 2000 um mehr als 25 Prozent zurück, während die Betriebe ab 20 Beschäftigte knapp 13 Prozent Beschäftigte verlieren.

Diese Entwicklung ist durchaus plausibel: Neben dem erwartbaren Rückgang der Anzahl an Filialen schlägt sich auch negativ in der Statistik nieder, dass vermehrt geringfügig Beschäftigte zum Einsatz kommen. Bei im Franchise-System betriebenen Filialen verschwinden die Franchise-Nehmer aus beiden Statistiken, da sie als Kleinunternehmer nicht mehr sozialversicherungspflichtig sind und keine oder zumindest weniger als 20 Beschäftigte haben. Ob und in welchem Ausmaß die Prognosen eintreffen, hängt von vielen Unwägbarkeiten ab: Faktoren wie die konjunkturelle Entwicklung, die Entwicklung des Exportes, die Konsumgewohnheiten, die Rohstoffpreise etc. wirken sich auf die Beschäftigungsentwicklung aus und werden bestimmen, ob der Abbau nur moderat oder drastischer verläuft.

An der Geschlechterverteilung im Backgewerbe wird sich zukünftig nur wenig ändern. Der Verkauf von Backwaren wird weiterhin eine Domäne der Frauen bleiben, während die Herstellung von Backwaren in den Händen der Männer bleiben

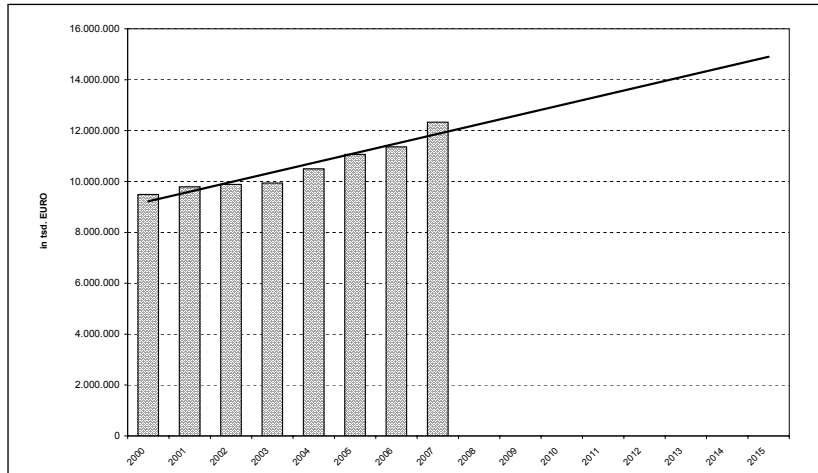
wird. Leichte Verschiebungen ergeben sich beim Handwerk der Konditoren, das bei Frauen als Ausbildungsberuf immer beliebter wird.

Der Abbau der Beschäftigung, der im Wesentlichen im Verkauf zu erwarten ist, wird vornehmlich Frauen treffen. In der Produktion, wo mehr Männer beschäftigt sind, wird der Abbau vermutlich moderater ausfallen, da die Backbetriebe bereits sehr modern ausgestattet sind und vorerst nur mit begrenzten Investitionen in Rationalisierungsmaßnahmen zu rechnen ist. Daher könnte sich das Verhältnis insgesamt leicht zugunsten der Männer verschieben.

## 7.2 Prognosen der Umsatzentwicklung

Der Umsatz ist in der Branche in den letzten Jahren in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten kontinuierlich gestiegen. Die lineare Fortschreibung weist entsprechend eine deutliche Tendenz nach oben aus, wenngleich davon auszugehen ist, dass der Markt mengenmäßig in Deutschland weitgehend gesättigt ist.

**Abb. 38: Prognose Umsatzentwicklung gesamt, 2000-2015**



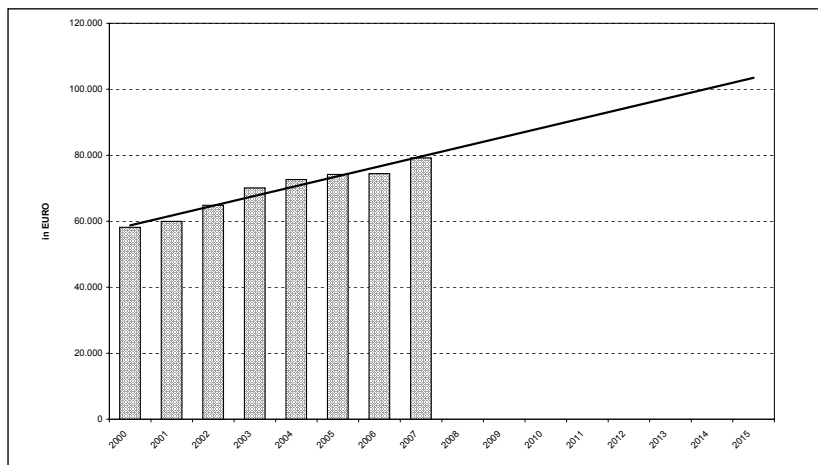
Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte, eigene Berechnungen

Steigende Umsätze resultieren demnach voraussichtlich nicht aus einer weiter steigenden Konsummenge an Brot, sondern – wie bereits in der Vergangenheit

– aus dem Trend Convenience, Fast Food und Gastronomieangeboten in den Filialen sowie eher moderat steigenden Brotpreisen. Leicht steigende Exporte und stagnierende bzw. sinkende Importe unterstützen diesen Trend.

Die Beschäftigungsentwicklung wird entscheidend von der Umsatzentwicklung abhängen. So sind in den Jahren 2002 und 2003, in denen die Umsätze stagnierten, die Beschäftigtenzahlen deutlich zurückgegangen und in den Jahren ab 2004, in denen die Umsätze im Zeitraum durchschnittlich über 5 Prozent p.a. gestiegen sind, nicht mehr gefallen bzw. in den Betrieben mit 20 Beschäftigten und mehr Beschäftigten sogar gestiegen. Folgt man diesem Trend, so wäre ein Umsatzwachstum von annähernd 40 Prozent bis 2015 die Voraussetzung, dass die Beschäftigtenzahlen stabil blieben bzw. bei den Betrieben ab 20 Beschäftigten steigen. Die Fortschreibung des Umsatztrends seit 2000 kommt jedoch zum Ergebnis, dass der Umsatz bis 2015 nur um rd. 20 Prozent steigen wird. Dieses unterstreicht die Annahme, dass im Prognosezeitraum Beschäftigung verloren gehen wird, signifikant bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und moderat bei den Beschäftigten in Betrieben ab 20 Beschäftigten.

**Abb. 39: Prognose der Umsatzentwicklung pro Beschäftigten, 2000-2015**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte, eigene Berechnungen

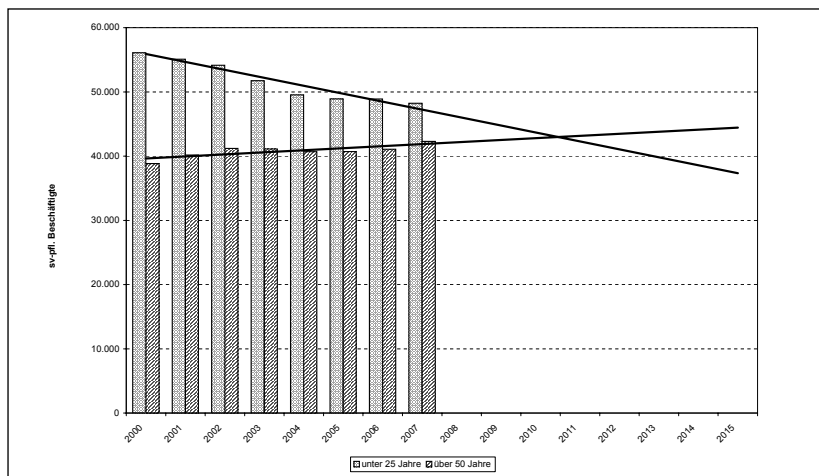
Die Entwicklung des Umsatzes pro Beschäftigten lässt erkennen, dass auch in den umsatzschwächeren Jahren 2002 und 2003 durch den relativ starken Abbau von Beschäftigung der Umsatz pro Beschäftigten deutlich gestiegen ist. Im Durch-

schnitt ist der Umsatz pro Beschäftigten seit 2000 um über 5 Prozent p.a. gestiegen. Auch hieraus wird deutlich, dass für eine stabile Beschäftigungssituation ein Umsatzwachstum von mindestens 5 Prozent p.a. erforderlich ist. Bis zum Jahr 2015 wird der Umsatz pro Beschäftigten auf über 100.000 Euro gestiegen sein, entweder durch ein entsprechend hohes Umsatzwachstum und stabile Beschäftigung oder bei einem Umsatzwachstum unter 5 Prozent p.a. durch entsprechenden Personalabbau.

### 7.3 Herausforderungen infolge des demografischen Wandels

Wenn die diagnostizierte Entwicklung der einzelnen Altersgruppen im Backgewerbe anhält, wird es in der Branche innerhalb der nächsten fünf Jahre erstmals mehr Beschäftigte über 50 Jahre als unter 25 Jahre geben.

**Abb. 40: Prognose sv-pflichtig Beschäftigte nach Alter, 2000-2015**



Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung 2008, eigene Berechnungen

Dieser Trend wird gestützt durch den demografischen Wandel insgesamt und die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters. Es wird also darauf ankommen, die Arbeitsbedingungen in diesem Wirtschaftszweig so zu gestalten, dass eine Beschäftigung für junge Menschen attraktiv wird. Parallel muss die Branche dafür

sorgen, dass die älteren Beschäftigten in der Lage sind und bleiben, ihre Tätigkeit über das gesamte Berufsleben alterskonform auszuüben. Der Erhalt der älteren Beschäftigten gewinnt schon deshalb einen wachsenden Stellenwert, weil immer weniger auf das Potenzial bzw. die Verfügbarkeit junger Arbeitskräfte zurückgegriffen werden kann.

Die qualitative und quantitative Beschäftigungsentwicklung im Backgewerbe ist stark gekoppelt an die Entwicklung der Umsätze, die sich auf immer weniger Betriebe verteilen, und die Preisentwicklung. Insbesondere kleine Handwerksbäckereien werden von Filialbäckereien verdrängt, von denen sich gegenwärtig viele in einem Wachstumsprozess befinden. Laut des Verbandes Deutscher Großbäckereien schließen täglich drei Bäckereien in Deutschland. Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks geht davon aus, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Zahl der Handwerksbäckereien von 14.000 auf 8.000 Bäckereien schrumpfen wird. Diese Einschätzungen unterstreichen die Befunde dieser Untersuchung. Die hier vorgestellten Prognosen der Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung im Backgewerbe zeigen unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft. Entscheidend für die zukünftige Entwicklung ist, ob und in welcher Form höhere Umsätze erzielt werden können, entweder durch eine Erhöhung der Preise oder eine Senkung der Personalkosten, was letztendlich unterschiedliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsentwicklung haben wird.

Um diese beiden Entwicklungsrichtungen zu verdeutlichen, wurde auf die Szenariotechnik zurückgegriffen, mit deren Hilfe zwei mögliche Entwicklungspfade für die Zukunft der Beschäftigung im Backgewerbe aufgezeigt werden.



## 8 Szenarien

Auf der Basis der in dieser Studie zusammengetragenen Fakten und der Analyse verschiedener Trendentwicklungen werden zwei Szenarien zur Entwicklung der Beschäftigung im Backgewerbe entwickelt. Sie beruhen auf zwei Vorstellungen, in denen verschiedene Aspekte der Beschäftigungsentwicklung im Backgewerbe betont werden. Grundlage der beiden Szenarien sind ausgewählte Einflussfaktoren, die in den Zukunftsentwürfen jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Diese Haupttreiber bewegen sich in den Dimensionen ökonomische Entwicklung, sozio-kulturelle Entwicklung, technische Entwicklung und politische Entwicklung.

Für beide Szenarien gelten folgende Grundannahmen, die sich aus der Gesamtuntersuchung der aktuellen Marktbedingungen ergeben:

1. Der seit Jahren konstante Brotkonsum zeigt, dass der Backwarenmarkt weitgehend gesättigt ist und die produzierte Menge stagniert. Verschiebungen sind ausschließlich innerhalb des Sortiments zu erwarten.
2. Die Analyse der Im- und Exportzahlen zeigt, dass der Export nur gering wächst und der Import seit 2005 stagniert, d.h. das Backgewerbe ist ein überwiegend nationaler Markt.
3. Die Rohstoffpreise entwickeln sich zyklisch und voraussichtlich nicht wesentlich über dem Spitzenniveau, das Ende 2007 bzw. 2008 erreicht wurde.
4. Die Konzentration der Betriebe hat in den letzten Jahren zu einem starken Preiswettbewerb geführt, der mit der Preissensibilität der Verbraucher im Lebensmittelbereich korrespondiert.
5. Zugleich ist durch das gestiegene Gesundheitsbewusstsein ein wachsender Qualitätswettbewerb festzustellen, der den Anbietern von Backwaren neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnet.



<div> <div>Szenarien</div> <div>Treiber</div> </div>	Szenario A	Szenario B
	»Der Preiswettbewerb fördert die Konzentration auf dem Backwarenmarkt und führt zu Verlust von Beschäftigung«	»Steigende Qualitätsansprüche fördern die Angebotsvielfalt und eine stabile Beschäftigung im Backgewerbe«
Ökonomische Entwicklung: Lohn- und Preisentwicklung, Wettbewerbsentwicklung	Wenig Wettbewerb bei den Großen (Oligopol), starker Wettbewerb bei den kleinen Handwerksbäckereien führt zu starkem Verdrängungswettbewerb	Starker Wettbewerb bei den Großen und Kleinen fördert die konzeptionelle Vielfalt bei der Herstellung, dem gastronomischen Angebot und beim Verkauf der Produkte
Soziokulturelle Entwicklung: Konsumenten- und Verbraucherverhalten, Individualisierung und demografische Entwicklung	Einzelhandel dominiert und lässt wenig Raum für Nischen, Konsum stagniert	Konsumenten fragen individuelle Produkte nach, z.B. Spezialitäten, Einzelhandel dient der Grundversorgung mit Nahrungsmitteln, Neues weckt neue Bedürfnisse, die dann auch wieder vom Handel aufgenommen werden
Technische Entwicklung: Produkt- und Prozessinnovationen	Die technische Entwicklung steigt weiter, Auslastung der Kapazitäten, Reduzierung der Kosten im Produktionsprozess, laufende Arbeit an Produktinnovationen innerhalb des Sortimentes, z.B. längere Haltbarkeit	Der Einsatz von Technik ist begrenzt, weitere Technik geht zu Lasten der Qualität, hochwertige Produkte, die entsprechend vermarktet werden, gewinnen neue Käufergruppen
Politische Entwicklung: Förderung gesunder Ernährung, Ladenöffnungszeiten	Es wird an gesunde Ernährung appelliert, trotzdem gewinnt Fast Food an Marktanteilen	Zivilgesellschaftliche Diskussionen und intensive Aufklärungs- und Werbekampagnen für gesunde Ernährung beeinflussen das Konsumentenverhalten immer breiter Teile der Bevölkerung

## **Szenario A:**

### **»Der Preiswettbewerb fördert die Konzentration auf dem Backwarenmarkt und führt zum weiteren Verlust von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung«**

Die ökonomische Entwicklung auf dem Backwarenmarkt ist von einem starken Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Die Unternehmen müssen weiter wachsen. Kleine Bäckereien verlieren ihre Marktchancen an größere. Nur wenige Handwerksbäckereien überleben an speziellen Standorten mit Snacks oder einem spezifischen Angebot. Den Rest des Marktanteils der Handwerksbäckereien decken Bäckereien ab, deren Produkte als Handwerksprodukte vermarktet, die aber mehrheitlich industriell hergestellt werden. Die Konsumenten sind sehr preissensibel, was zu einem Teil kulturell verankert ist und zu einem anderen Teil auf die in den letzten Jahren stagnierenden Haushaltseinkommen zurückgeführt werden kann. Das Backwarenangebot im Lebensmitteleinzelhandel ist zwar relativ vielfältig. Die wenigen Hersteller bieten aber alle ähnliche Produkte an, wodurch das Sortiment wiederum begrenzt ist. Viele Produkte, die im Regal angeboten werden verfügen aufgrund des technischen Fortschritts über eine hohe Haltbarkeit. Deshalb konnte die Belieferung der Märkte auf alle zwei Tage umgestellt werden. Dies war notwendig, um der erneuten Preissenkung im Handel zu folgen.

Frische Backwaren werden vor allem in den Backstationen angeboten. Das Sortiment ist aufgrund des Preis-Leistungs-Verhältnisses angepasst.

Stagnierende Einkommen und knappe Zeitressourcen einerseits und der Trend zum Außer-Haus-Verzehr andererseits führt zu einer steigenden Nachfrage nach Snacks und Fast Food. Viele regionale Filialbäckereien stellen ihr Angebot immer stärker auf Snacks und ein begrenztes Imbissangebot mit Pizza, gefüllten Teigtaaschen, Hamburgervariationen etc. um und werden so zu Systemgastronomen. Der Konzentrationsprozess spitzt sich zu. Große Filialbäckereien und Großbäckereien teilen sich den Hauptabsatzmarkt des Handels, d.h. die verbliebenen Vorkassenbäcker, die Backstationen und das Regal auf und kooperieren gegenseitig bei der Belieferung, um Lieferverzögerungen und damit Sanktionen des Handels zu vermeiden und um weitere Marktteilnehmer vom Markt fernzuhalten.

Aufgrund der niedrigen Preise für Backwaren und sinkender Ertragsspannen werden an den wenigen Bedienungstheken nur noch un- und angelernte Arbeitskräfte als geringfügig Beschäftigte eingesetzt. Auch in der Produktion sind Arbeitskräfte mit Kenntnissen in der Backherstellung immer weniger gefragt. Die

Maschinen reduzieren die Arbeit auf wenige Handgriffe, die ohne Probleme durch An- und Ungelernte erledigt werden können. Der reibungslose Ablauf der Produktion benötigt hingegen mehr technisch qualifizierte Beschäftigte sowie Beschäftigte mit Kenntnissen der Lebensmittelchemie, die gleichzeitig eine qualifizierte Qualitätskontrolle durchführen sowie neue Backwarenprodukte entwickeln, die industriell hergestellt werden können.

Für das gastronomische Angebot werden Fachkräfte aus der Gastronomie und Systemgastronomie nachgefragt. Insgesamt sinkt die Frauenbeschäftigung, da die Zahl der Bedienungstheken stark abgenommen hat. Ein Teil der Frauen arbeitet im gastronomischen Bereich. Es besteht eine Tendenz zu niedrig qualifizierter und entlohnter Beschäftigung. Insgesamt steigen die Preise und Umsätze nur langsam. Das Backgewerbe kompensiert diese Entwicklung durch Kostensenkung im Personalbereich.

## **Szenario B:**

### **»Steigende Qualitätsansprüche fördern die Angebotsvielfalt und eine stabile Beschäftigung im Backgewerbe«**

Die ökonomische Entwicklung auf dem Backwarenmarkt ist durch eine starke Konzentration weniger Großbetriebe einerseits und ein breites Angebot an kleinen, mittelständischen Unternehmen andererseits geprägt. Der Wettbewerb konzentriert sich bei den Großunternehmen, die eine enge »Symbiose« mit dem Handel eingegangen sind. Die Umsätze dort stagnieren bzw. sind rückläufig. Die untere Preisgrenze ist erreicht, neue Absatzmärkte stehen nicht zur Verfügung.

Bei den mittelständischen Bäckereien hat eine Spezialisierung eingesetzt (Trend zum »Slow Baking«). Die Handwerksbäckereien richten ihr Sortiment neu aus und gewinnen wieder Marktanteile vom Handel zurück. Vor allem die regionalen Anbieter haben sich auf ihre Spezialitäten besonnen und erproben neue Verkaufskonzepte wie moderne Ambientecafés mit wechselnden Brotsnacks. Die Thekenbedienung bedient auch im Café, so dass ein Teil ihres Verdienstes aus Trinkgeldern besteht. Da mit Spezialitäten höhere Preise erzielt werden können, erhalten die Beschäftigten einen höheren Grundlohn, den sie durch die Gastronomietätigkeit zusätzlich aufstocken können.

Vor allem ältere Kundengruppen nehmen das Angebot zunehmend zur Mittagszeit, am Nachmittag und am frühen Abend in Anspruch. Abends sind »Gas-

tro-Bäckereien« mit einem speziellen Getränke- und Snackangebot für die jüngeren Kunden geöffnet. Die anderen Betriebe haben ihre Öffnungszeiten wieder angepasst und schließen gegen 19:00 Uhr, da die Kundenfrequenz gegen Abend deutlich nachlässt. Ausnahmen sind die wenigen Shops in den Einkaufszentren.

Da die Grundnahrungsmittel sehr günstig sind, legen die Konsumenten beim Kauf von bestimmten Lebensmitteln wie Brot, Milch oder Fleisch besonderen Wert auf die Verwendung hochwertiger und gesunder Rohstoffe sowie eine gute Herstellung. Die Anforderungen an diese Lebensmittel sind größer geworden, nachdem verschiedene Lebensmittelskandale gezeigt haben, dass Qualität ihren Preis hat. Dies führt dazu, dass die Verbraucher wieder verstärkt auf Markenartikel zurückgreifen, statt auf die Handelsmarken. Auch die Aktivitäten des Gesundheitsministeriums haben zu einem spürbaren Umdenken bei den Konsumenten geführt. Zumindest für ausgewählte Lebensmittel – dazu gehört auch Brot – geben die Konsumenten nun deutlich mehr Geld aus.

Die Konsumgewohnheiten der Verbraucher haben sich auch durch die hohen Leistungsanforderungen verändert. Als Ausgleich für die Anstrengungen bei der Arbeit suchen die Konsumenten nach Abwechslung im Alltag. Sehr stark nachgefragt werden gesunde Lebensmittel, aber auch Snacks. Der Trend zum Außer-Haus-Verzehr und das wachsende Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung bieten neue Produkt- und Absatzchancen für die mittelständischen Bäckereien. Sie können wesentlich flexibler als der Handel bzw. die Industriebäckereien auf die neuen Anforderungen reagieren. Die Bäckereien mit ihren Spezialsortimenten erfordern hochqualifiziertes Fachpersonal. Erfahrene Bäcker werden gesucht und gut bezahlt, da mit den handgemachten Produkten höhere Preise erzielt werden können. Auch der Verkauf bietet neue Herausforderungen. Gefragt sind freundliche Verkäufer mit hohen sozialen Kompetenzen (Erährungsberatung) und Verkaufstalent. Da der Verkauf ein wichtiges Element der Kundenbindung darstellt, wird großer Wert auf diese Fähigkeit gelegt und auch entsprechend honoriert. Der gastronomische Bereich ermöglicht zusätzliche Verdienstmöglichkeiten für die Verkäufer. Ergebnis sind stabile Umsätze und steigende Preise, die dauerhafte, angemessen bezahlte Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse ermöglichen.

Die Preise und Umsätze steigen um mehr als 5 Prozent bei den mittelständischen und kleinen Backwarenherstellern durch Qualitätsprodukte. Sie sind der Motor bzw. die Quelle für stabile Beschäftigung. Insgesamt kommt es zu einer stärkeren Diversifizierung der Produkte und des Gastronomieangebotes als in der Vergangenheit.

Das Backwarenangebot im Lebensmitteleinzelhandel ist zwar relativ vielfältig. Die wenigen Hersteller bieten aber alle ähnliche Produkte an, wodurch das Sortiment wiederum begrenzt ist. Frische Backwaren werden in den Backstationen angeboten, aber auch hier handelt es sich um ein austauschbares Angebot, da der Preis für die SB-Backwaren sehr gering ist. Der sinkende Marktanteil der »Massenware« führt dazu, dass auch die Großbäckereien wieder verstärkt in ihre Marken investieren.

## 9 Zusammenfassung

Das Backgewerbe hebt sich durch eine große Zahl von kleinen und mittelgroßen Betrieben und durch eine hohe Beschäftigungsintensität von den anderen Branchen des Ernährungsgewerbes ab. Diese Struktur verändert sich allerdings, indem die Zahl der kleinen traditionellen Handwerksbäckereien zurückgeht und die Betriebe tendenziell größer werden. Treiber dieser Entwicklung sind u.a. veränderte ökonomische Rahmenbedingungen wie z.B. steigende Rohstoff- und Energiepreise, die Konzentration und Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels und Discounts, der Wandel des Verbraucherverhaltens und die Veränderung gesetzlicher Regelungen wie längere Ladenöffnungszeiten und die Aufhebung des Sonntagsbackverbots.

### Strukturwandel des Backgewerbes

Der deutsche Backwarenmarkt ist im Groben durch drei Betriebstypen gekennzeichnet: die traditionellen Handwerksbäckereien, die Filialbäckereien und die Großbäckereien. Da der deutsche Markt für Brot- und Backwaren weitgehend gesättigt ist, sind Umsatzsteigerungen im Wesentlichen nur noch über die Verdrängung bzw. Übernahme von Wettbewerbern oder die Erweiterung des Angebotsportfolios jenseits der traditionellen Backwaren möglich. Insbesondere die kleinen Handwerksbäckereien leiden unter dem Verdrängungswettbewerb. Jeder fünfte Handwerksbetrieb mit einem Umsatz von weniger als 5 Mio. Euro ist seit 2000 vom Markt verschwunden bzw. übernommen worden. Andererseits war u.a. durch die Ausweitung des Angebotsportfolios die Umsatzentwicklung im Backgewerbe in den letzten Jahren durchweg positiv. Insbesondere die großen Betriebe konnten seit 2003 deutliche Zuwächse erwirtschaften (durchschnittlich plus 17 %).

Die Großbäckereien sind über den Lebensmitteleinzelhandel und insbesondere den Discount stark gewachsen. Für kleine Handwerksbäckereien oder Filialunternehmen hat die Attraktivität der Zusammenarbeit mit dem Lebensmitteleinzelhandel u.a. aufgrund der verlängerten Öffnungszeiten und des Einflusses der Märkte auf den Verkauf und die Ladengestaltung abgenommen. Eine Spezialisierung mit entsprechender Marketingstrategie bildet sowohl für einzelne traditionelle

Handwerksbäckereien als auch regionale Filialbäckereien zunehmend eine Alternative.

Zwischen einigen Großfilialisten und einzelnen Handelskonzernen hat sich in den letzten Jahren eine Symbiose entwickelt. Große Filialbäckereien sind zu Tochterunternehmen der Handelskonzerne geworden. Dieser Trend erhöht den Druck auf die verbliebenen eigenständigen Filialbäckereien, die sich im Vorkassenbereich von Supermärkten befinden. Darüber hinaus ist mit der Einrichtung der bake-off Bereiche z.B. im Soft- und zukünftig auch im Hard-Discount eine Verschärfung des Wettbewerbs unter den Großbäckereien und den Großfilialisten und generell im Vorkassenbereich zu erwarten.

## **Konsumententwicklung**

Der deutsche Brotmarkt gilt in Europa als der sortenreichste. Das Sortiment umfasst rund 300 Brotsorten und etwa 1.200 Sorten Feingebäck. Die Nachfrage wird durch die Veränderung der individuellen Lebensbedingungen wie z.B. die Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder die sich verändernden Lebensformen (Familie, Single) sowie gesetzliche Regelungen wie z.B. die Aufhebung des Sonntagsbackverbots und die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten bestimmt. So zeigt sich einerseits ein wachsender Markt für Snacks und Convenience-Produkte wie z.B. halbgebackenes Brot oder Tiefkühlprodukte, die Zuhause aufgebakken werden können, und zugleich ein wachsender Trend zum Außer-Haus-Verzehr, beispielsweise in den Cafés der Bäckereifilialen. Auch höherpreisige Bioprodukte erfreuen sich aufgrund eines steigenden Gesundheitsbewusstseins wachsender Beliebtheit. Andererseits machen zeitliche und finanzielle Restriktionen auf der Verbraucherseite das One-Stop-Shopping attraktiv. Die besondere Preissensibilität der Deutschen beim Lebensmitteleinkauf zeigt sich auch in dem hohen Marktanteil der Discounter. Insgesamt ist jedoch zu beobachten, dass die Verbraucher je nach Bedarf unterschiedliche Angebote nutzen und zwischen den verschiedenen Vertriebswegen wechseln.

## **Vertriebswege und Retouren**

Die Vertriebswege für Backwaren haben sich in den letzten Jahren kontinuierlich ausgeweitet. Frische Backwaren werden neben den traditionellen Bäckereien heute von Vorkassenbäckern, in SB-Bäckereien, über Backstationen im Lebensmitte-

leinzelhandel sowie von Soft- und zukünftig auch Hard-Discountern angeboten. Frische Backwaren konkurrieren somit direkt mit dem verpackten Backwarenangebot im Supermarktregal. Nennenswerte Umsatzzuwächse verzeichneten seit 2003 die Vorkassenbäckereien und der Discount. Verloren haben die traditionellen Bäckereien. Die Anforderung des Handels, auch zu frequenzschwachen Tageszeiten volle Regale vorzuhalten, und die Erhöhung der Produktionsmengen durch technischen Fortschritt haben zu einem aus ökonomischen und ethischen Gesichtspunkten fragwürdigen Anstieg der Retouren beigetragen, deren Anteil bis zu 15 Prozent und mehr betragen kann.

## **Logistik**

Da der Vertrieb sich immer stärker vom Produktionsort entfernt hat und die über den Lebensmitteleinzelhandel und insbesondere den Discount verkauften Mengen kontinuierlich gestiegen sind, wird die Logistik zu einem zentralen Kostenfaktor. Die regionalen Filialbäckereien beliefern ihre Verkaufsstellen, die in der Regel in einem Radius von maximal 50 – 60 km liegen, meist mit eigener Logistik. Beliefert wird bis zu dreimal täglich. Entscheidend ist u.a. das Verhältnis zwischen der Anzahl der Stops und der Menge, die pro Stop geliefert werden kann. Für die Großbäckereien wird daher die Lieferung über Zentrallager, wie sie sich bei den Discountern durchgesetzt haben, immer mehr zum Thema.

Die Organisation der logistischen Kette wird in der Backbranche sehr unterschiedlich gehandhabt. Viele Unternehmen verfügen noch über eine eigene Logistik, vereinzelt wurde im Konzern ausgelagert (Outsourcing), oder die Unternehmen kooperieren mit externen Dienstleistern (Frischdienste, Frischebroker), die zum Teil exklusiv für die Großbäckereien arbeiten. Vorteile einer integrierten Logistik liegen in der Erhaltung des Kundenkontaktes und der Zusammenarbeit zwischen Fahrern, Expedition und Verkauf. Negativ wirkt sich die mangelnde Auslastung der Fahrzeuge aus.

## **Export und Preisentwicklung**

Der Auslandsmarkt stellt eine Nische dar, die nur von wenigen Herstellern besetzt wird (z.B. Mestemacher). Nicht zu unterschätzen ist allerdings der Markt mit Tiefkühlbackwaren. So ist Coppenrath und Wiese, ein Anbieter von Tiefkühlbackwaren wie z.B. Torten und Feingebäck, bereits zum drittgrößten Backwarenanbieter



aufgestiegen. Vor allem der Verkauf von Tiefkühlbackwaren an Großkunden (B-to-B) könnte in den nächsten Jahren weitere Wachstumschancen bieten. Anbieter von Tiefkühlprodukten nutzen die Vorteile eines flexiblen Angebotes frischer Backwaren unter Vermeidung hoher Retouren.

Die in 2007 extrem gestiegenen Rohstoffpreise haben die Lebensmittelpreise unter Druck gesetzt, so auch die Preise für Brot und Backwaren. Aufgrund des Wettbewerbs und der Preissensibilität der Verbraucher konnten diese nur zu einem geringen Anteil an die Kunden weitergegeben werden. Ob es sich bei dieser extremen Preissteigerung auf dem Rohstoffmarkt um eine zeitnah wiederkehrende Entwicklung oder eher um eine Ausnahme handelt, bleibt abzuwarten.

## **Beschäftigungsentwicklung**

Von 2000 bis 2007 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe um rd. 25.000 gesunken. Betrachtet man die Beschäftigung in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten, so ist seit 2003 ein Aufwärtstrend zu beobachten. Der Beschäftigungsabbau vollzieht sich demnach in den Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten und der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.

Durch den Einsatz geringfügig entlohnter Beschäftigter und die Ausweitung von Franchise-Systemen, versuchen die Unternehmen Kosten zu senken. Auch der wachsende Anteil von Teilzeitbeschäftigten (plus 3,6 %) folgt in erster Linie den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen. Der überwiegende Teil des Verkaufspersonals sind – anders als in der Produktion – Frauen. Angebote für eine Vereinbarung von Familie und Beruf sind die Ausnahme.

Die Zahl der Beschäftigten mit einer Berufsausbildung nimmt seit 2000 kontinuierlich ab. Dagegen hat die Zahl der Hochqualifizierten stark zugenommen, allerdings von einem extrem niedrigen Niveau ausgehend. Mit dem Rückgang der traditionellen Handwerksbetriebe scheinen auch die Berufe der Backwarenherstellung an Attraktivität zu verlieren. Die klassische Berufsausbildung im Backgewerbe z.B. als Bäcker gerät von zwei Seiten unter Druck: Zum einen ergeben sich aus einer automatisierten Produktion andere Anforderungen an die Kenntnisse der Mitarbeiter als aus einer handwerklichen Herstellung. Zum anderen bleibt das wachsende Angebot von Snacks und Convenienceprodukten sowie der Zukauf und Einsatz von TK-Produkten auch in den Handwerksbäckereien nicht ohne Auswirkungen auf die Ausbildung und ihre Qualität. Hinzu kommt eine eher un-

attraktive Arbeitszeit und Entlohnung. Die Folge: der Beruf des Bäckers verliert beim Nachwuchs an Attraktivität. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt kontinuierlich an.

## **Prognosen**

Der Beschäftigungsabbau verläuft bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten drastischer als in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten. Im Jahr 2015 geht die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze bei den Backwaren der Prognose zufolge im Vergleich zum Jahr 2000 um mehr als 25 Prozent zurück, während die Betriebe ab 20 Beschäftigte knapp 13 Prozent ihrer Mitarbeiter verlieren. Ob und in welchem Ausmaß die Prognosen eintreffen, hängt von vielen Unwägbarkeiten ab: Faktoren wie die konjunkturelle Entwicklung, die Entwicklung des Exportes, die Konsumgewohnheiten, die Rohstoffpreise etc. wirken sich auf die Beschäftigungsentwicklung aus und werden bestimmen, ob der Abbau nur moderat oder drastischer verlaufen wird.

Der Abbau der Beschäftigung, der im Wesentlichen im Verkauf zu erwarten ist, wird vornehmlich Frauen treffen. In der Produktion, wo mehr Männer beschäftigt sind, wird der Abbau vermutlich moderater ausfallen, da die Backbetriebe bereits sehr modern ausgestattet sind und vorerst nur mit begrenzten Investitionen in Rationalisierungsmaßnahmen zu rechnen ist. Daher könnte sich das Verhältnis insgesamt leicht zugunsten der Männer verschieben.

Steigende Umsätze resultieren demnach voraussichtlich nicht aus einer weiter steigenden Konsummenge an Brot, sondern – wie bereits in der Vergangenheit – aus dem Trend zu Convenience, Fast Food und Gastronomieangeboten in den Filialen sowie aus moderat steigenden Brotpreisen. Leicht steigende Exporte und stagnierende bzw. sinkende Importe unterstützen diesen Trend.

Die Beschäftigungsentwicklung wird entscheidend von der Umsatzentwicklung abhängen. Ein kontinuierlich hohes Umsatzwachstum, mindestens auf dem Niveau der letzten drei Jahre (> 5 Prozent p.a.), wäre die Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigtenzahlen stabil bleiben bzw. in Betrieben ab 20 Beschäftigten steigen.

Wenn die diagnostizierte Entwicklung der einzelnen Altersgruppen im Backgewerbe anhält, wird es in der Branche innerhalb der nächsten fünf Jahre erstmals mehr Beschäftigte über 50 Jahre als unter 25 Jahren geben. Dieser Trend wird gestützt durch den demografischen Wandel insgesamt und die schrittweise Anhe-

bung des Renteneintrittsalters. Es wird also darauf ankommen, die Arbeitsbedingungen in diesem Wirtschaftszweig so zu gestalten, dass eine Beschäftigung für junge Menschen attraktiv wird. Parallel muss die Branche dafür sorgen, dass die älteren Beschäftigten in der Lage sind und bleiben, ihre Tätigkeit über das gesamte Berufsleben alterskonform auszuüben.

## **Szenarien**

Aus den gegebenen Marktbedingungen und den veränderten Konsumgewohnheiten im Backgewerbe ergeben sich zwei mögliche »Beschäftigungspfade«, die in Form von zwei Szenarien beschrieben werden.

### **Szenario A:**

**»Der Preiswettbewerb fördert die Konzentration auf dem Backwarenmarkt und führt zum weiteren Verlust von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung«**

Das Szenario A geht davon aus, dass der Konzentrationsprozess auf dem Backwarenmarkt weiter anhält und sich sogar noch verschärft. Unter diesen Bedingungen geraten immer mehr Filialbäckereien unter Kostendruck und reagieren mit einer Senkung der Personalkosten und einer Optimierung ihrer Filialstandorte, u.a. durch den Umstieg auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, eine Verringerung der Filialzahl und damit einem Abbau von Verkaufspersonal. Je nach lokaler Wettbewerbssituation und Managementgeschick kann ein Überleben am Markt gewährleistet werden, allerdings unter einem sehr rigiden Kostenmanagement vor allem auf der Personalseite.

### **Szenario B:**

**»Steigende Qualitätsansprüche fördern die Angebotsvielfalt und eine stabile Beschäftigung im Backgewerbe«**

Das Szenario B geht davon aus, dass es einen wachsenden Markt für Nischenanbieter und teure Qualitätsprodukte gibt. Diese Entwicklung (»Slow Baking«) wird verstärkt durch ein gestiegenes Gesundheitsbewusstsein und die zunehmende Un-

zufriedenheit der Verbraucher mit der Gleichförmigkeit des Backwarenangebotes. Voraussetzung sind Kundengruppen, die über die finanziellen Mittel und einen entsprechenden Lebensstil verfügen, die derartige Konsumgewohnheiten erwarten lassen, und Verkaufskonzepte, die dieses erfolgreich aufgreifen. Schließlich bewirkt der sich durchsetzende Trend zur Spezialisierung eine stärkere Hinwendung der Großbäckereien zur Pflege und Entwicklung ihrer Markenprodukte.

Für beide Szenarien gibt es gegenwärtig Beispiele auf dem Backwarenmarkt. Der Trend der Beschäftigungszahlen und die anhaltenden Nachrichten über Verkäufe und Übernahmen von Bäckereien durch größere Wettbewerber oder den Handel sprechen eher dafür, dass der Strukturwandel sich fortsetzen wird, mit überwiegend negativen Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation, wie es im Szenario 1 dargestellt wird.



## 10 Literaturverzeichnis

- Accenture/Gesellschaft für Konsumforschung: Discounter am Scheideweg. Wie kaufen Kunden künftig ein? Nürnberg, 2008.
- Ausbildungsmarkt 1997-2007, Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Bundesinstitut für Berufsbildung, 2008.
- azubister, Köln, 2008. Unter [www.azubister.net](http://www.azubister.net) [Zugriff: 25.02.2009].
- Backbusiness: Das wichtigste für das Backgewerbe. Hamburg. Ausgaben vom 26. 07. 2008 und 07. 02. 2008.
- Backnetz.eu: Glockenbrot baut modernste Großbäckerei Deutschlands: [www.backnetz.eu](http://www.backnetz.eu) [Zugriff: 28.10.2008].
- Brombach, Ch./Wagner, U./Eisingner-Watzl, W./Heyer, A.: Die nationale Verzehrstudie II. In: Ernährungsumschau, Nr. 53, Heft 1, 2006, S. 4-9.
- Bundesagentur für Arbeit: Sonderauswertung zu verschiedenen Strukturmerkmalen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Wirtschaftsklassen WZ15 (Ernährungswirtschaft), WZ1581 (Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) für die Jahre 2000 bis 2007, Nürnberg, 2008.
- Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Verbraucherschutz: Nationale Verzehrstudie (II) 2008.
- CMA-Trendmonitor, 2006: Repräsentative Studie zum Verzehr von Brot und Kleingebäck, (herausgegeben von CMA-Deutschland).
- Deutsches Tiefkühlinstitut: Absatzstatistik 2007, Bonn, 2008.
- DPA: »Ostendorf übernimmt Müller Brot«, 2003. Unter: LZ-News [Zugriff: 18.07.2003].
- Gewerkschaft NGG: Branchenbericht des Backgewerbes 2007, Hamburg, 2008.
- GfK Haushaltspanel 2008, durchgeführt im Auftrag der ZMP/CMA (aktuelle Daten, direkt zur Verfügung gestellt von der Gesellschaft für Konsumforschung = GfK).
- Harry-Brot, Selbstdarstellung. Unter: [www.harry.de](http://www.harry.de) [Zugriff Januar 2009].
- Koether, Reinhard: Technische Logistik, München, 2007.
- KPMG: Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Gemeinsam erstellt mit dem EHI Retail Institute, 2006.
- Neuhäuser, Jenny: Verwaltungsdaten ersetzen Konjunkturerhebungen im Handwerk. In Wirtschaft und Statistik 5, 2008, S. 398-408.

- Ostendorf-Gruppe: Pressemitteilung: Müller-Brot auch zukünftig mit bewährter Eigentümerstruktur. Unter: [www.back-welt.de](http://www.back-welt.de), [Zugriff 1.7.2008 und 7.2.2007].
- Schulze, Joachim/Zentgraf, Heiko: Brot und Kleingebäck: Konsumverhalten und Verbrauchereinstellungen in Deutschland. In: Getreidetechnologie Nr. 62, 2008, Heft 3.
- Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschland bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Stand 2003.
- Statistisches Bundesamt: Monatsberichte der Betriebe ab 20 Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe, Jahreswerte 2000 – 2007, Sonderauswertung 2008 für Wilke, Maack und Partner.
- Statistisches Bundesamt 4 Reihe 4.1.2. Produzierendes Gewerbe, 2008.
- Wagenhöfer, Erwin: »We feed the world«, Österreich, Filmdokumentation 2005.

# 11 Anhang

## Anhang 1

### Abgrenzungskriterien zwischen Handwerk und Industrie

Die Abgrenzung zwischen Großbäckereien, die bisher den Handel mit verpackter Ware beliefert haben, und handwerklichen Filialbäckereien, die die Bedienungsbäckereien mit frischer, unverpackter Ware beliefern, löst sich allmählich auf. Nahezu alle Großbäckereien verfügen neben dem Vertriebsweg des LEHs und Discounts über eigene, sogenannte Handwerksbäckereien mit Filialstrukturen. Sie pflegen damit das Image des Handwerksbäckers, während ein Teil der Produkte industriell hergestellt wird. So beliefert Kronenbrot als Großbäckerei den Einzelhandel und betreibt gleichzeitig den Filialbetrieb Oebel als Handwerksbäckerei. Auch Harry Brot verfügt mit seiner SB-Bäckerei Back Factory über ein regionales Filialnetz im Segment der SB-Bäckereien. Barilla betreibt mit den Kamps-Filialen das einzige bundesweite Filialnetz, allerdings überwiegend im Franchise-System. Umgekehrt haben einzelne Großfilialbäckereien den Handel als zusätzlichen Vertriebsweg erschlossen.

**Tab. 5: Kriterien zur Abgrenzung zwischen Industrie und Handwerk**

Industrie	Handwerk
Linienproduktion (kontinuierlich), der Produktionsprozess ist vorgegeben und die Beschäftigten verrichten vorrangig ausführende Tätigkeiten	Stapelproduktion (diskontinuierlich), die Beschäftigten sind am Ablauf und der Organisation des Produktionsprozesses beteiligt und entscheiden selbstständig
Eingeschränkte Produktpalette, große Stückzahlen	Vielfalt im Sortiment, kleine und mittlere Stückzahlen
Vollautomatisierte Produktion, Überwachung des Produktionsprozesses überwiegt	Teilautomatisierte Produktion, handwerkliche Arbeit wird durch Maschinen unterstützt
Qualifikation verliert an Bedeutung, hoher Anteil Angelernte, funktionale Arbeitsteilung	Fachqualifikation der Mitarbeiter ist für die Produktion erforderlich, fachliche Arbeitsteilung
Inhaber übt Managementfunktionen aus	Inhaber besitzt Meisterfunktion und übt diese auch aus

Quelle: Wilke, Maack und Partner - Eigene Darstellung



Die Verbandsmitgliedschaft ist im übrigen kein hinreichendes Abgrenzungskriterium. Filialbäckereien sind sowohl Mitglied im Handwerksverband als auch im Verband der Großbäckereien, je nachdem, welche Interessenlage überwiegt. Es ist also notwendig, zusätzliche Kriterien für eine Einordnung heranzuziehen. Die folgende Tabelle beschreibt ausgewählte Abgrenzungskriterien, die in Handwerksbetrieben und industriell organisierten Backbetrieben unterschiedlich ausgeprägt sind.

Das erste Merkmal bezieht sich auf die Organisation des Produktionsprozesses. In Handwerksbetrieben wird die Produktion weitgehend diskontinuierlich betrieben. Das bedeutet, die Produktion wird für einen bestimmten Zeitraum unterbrochen. Es wird maximal im Zweischichtsystem gearbeitet, die Produktion ruht für eine bestimmte Zeit (Stapelproduktion). Der Produktionsprozess ist nicht lückenlos festgelegt. Der Meister entscheidet mit seinen Beschäftigten täglich in Abhängigkeit von der Jahreszeit, den Wetterbedingungen etc., wie viel von den einzelnen Produkten in welcher Reihenfolge hergestellt werden. In der Industrie hingegen werden Backwaren »in Linie« (Linienproduktion) in einem kontinuierlichen Produktionsprozess hergestellt. Die Maschinen und Öfen laufen ohne Unterbrechung, so dass in der Regel in drei Schichten gearbeitet wird. Die Beschäftigten führen an verschiedenen Punkten des Produktionsprozesses genau festgelegte Tätigkeiten aus. Die Arbeit ist wie am Fließband organisiert. Die Beschäftigten besitzen keine Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf das Produkt, das produziert wird, oder die Organisation der Produktion. In der Regel gelangen sie nicht mehr mit dem Produkt in Berührung, sondern die Maschinen erledigen alle Arbeitsschritte.

Das zweite Unterscheidungsmerkmal ist das Sortiment. Großbäckereien konzentrieren sich in der Regel auf die rationelle Herstellung einiger weniger Produkte mit großer Stückzahl. Handwerksbäckereien und Filialisten stellen ein vielfältiges Angebot von Backwaren und Kuchen her. Daraus ergeben sich für jede Sorte begrenzte Stückzahlen. In einem industriell organisierten Backbetrieb werden wenige Produkte rationell und in sehr hohen Stückzahlen hergestellt.

Das dritte Merkmal bezieht sich auf den Maschineneinsatz. Dieser ist sowohl im Handwerk als auch in der Industrie relativ weit fortgeschritten. Auch in größeren Handwerksbetrieben wird das Brot unter Zuhilfenahme von Maschinen hergestellt. Allerdings wird der Teig hier zum Teil mit der Hand aufgearbeitet, oder einzelne Öfen werden per Hand beschickt. In der Industrie werden die Rohstoffe automatisch abgewogen und maschinell zu Teig weiterverarbeitet. Dieser wird in

entsprechende Brotsorten portioniert und auf Bandstraßen durch sogenannte Tunnelöfen geführt. Der Herstellungs- und Backprozess ist vollständig automatisiert. Im Handwerk hingegen unterstützt die Technik die einzelnen Arbeitsschritte und läuft somit teilautomatisiert ab. Zum Beispiel werden die vorbereiteten Backwaren je nach Sortimentsbestandteil nacheinander gebacken, die Öfen werden mit der Hand bestückt, zum Teil werden Backwaren in Kühlräumen gelagert, bevor sie fertig gebacken werden etc.

Im Handwerksbetrieb ist deshalb die Fachqualifikation, das vierte Merkmal, prägend für die Herstellung und das spätere Produkt. Auch die notwendige Arbeitsteilung folgt im Handwerk fachlichen Gesichtspunkten. Der Bäcker ist auch für die Qualitätskontrolle während des Bearbeitungsprozesses der Backwaren verantwortlich. In der Industrie werden die Beschäftigten vorwiegend funktional eingesetzt. Sie werden im Wesentlichen für die Überwachung des Produktionsprozesses eingesetzt oder sie üben einzelne Handgriffe an den jeweiligen Maschinen aus. Eine Fachausbildung ist hierfür meist nicht mehr notwendig. Der Anteil von An- und Ungelernten ist deshalb in der Backwarenindustrie höher als im Handwerk.

Die Meisterfunktion, das fünfte Merkmal, wird im Handwerksbetrieb in der Regel vom Inhaber ausgeführt. Er übernimmt neben der fachlichen auch die technische Betriebsleitung, entscheidet z.B. über die Personalplanung, Innovationen, Investitionen in Maschinen und organisiert den Verkauf der Backwaren. Ein Meister ist in der Industrie meist nicht mehr vorhanden bzw. nicht mehr notwendig, da die eigentliche Verarbeitung Maschinen überlassen wird. Er wird durch den Betriebsleiter ersetzt, der meist über eine technische und betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügt und schwerpunktmäßig Managementfunktionen ausübt.

Die vorgestellten Kriterien bilden ein Kriterienbündel, das es ermöglicht, den Produktionsprozess nach verschiedenen Elementen zu begutachten und auf dieser Grundlage eine Einordnung als Handwerks- oder Industriebetrieb vorzunehmen. Diese ermöglicht dann die Zuordnung zu einer bestimmten Tarifvertragsstruktur.

## **Anhang 2**

### **Übersicht der durchgeführten Expertengespräche Unternehmen des Backgewerbes (Geschäftsleitungen/Betriebsräte)**

- Bäcker Meesenburg GmbH
- Backstube Siebrecht GmbH & Co. oHG
- Detlef Malzer's Backstube GmbH & Co. KG
- Effenberger Gläserne Backstube
- Feinbäckerei Thiele GmbH
- Handwerksmeister Josef Hinkel
- Harry-Brot GmbH
- K&U Bäckerei GmbH
- Kamps GmbH
- Kronenbrot KG Franz Mainz
- Lieken AG
- Mestemacher GmbH
- Schäfer's Brot- und Kuchen-Spezialitäten GmbH
- Wiener Feinbäckerei Heberer GmbH
- Wilhelm Geiping GmbH & Co. KG

### **Verbände und Institutionen**

- Akademie Deutsches Bäckerhandwerk Weinheim e.V.
- BackBusiness (Mercado-Verlag)
- Bäcker- und Konditorenvereinigung Nord e.V.
- Bäko-Zentrale Nord eG
- Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten NGG (Hauptverwaltung und Regionen)
- Verband Deutscher Großbäckereien e.V.
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V.
- ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH

**edition der Hans-Böckler-Stiftung**  
**Bisher erschienene Reihentitel ab Band 200**

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Hartmut Küchle Die deutsche Heeresindustrie in Europa	13200	978-3-86593-080-4	18,00
Karin Schulze Buschhoff unter Mitarbeit von Claudia Schmidt Neue Selbstständige im europäischen Vergleich	13201	978-3-86593-081-1	20,00
Lorenz Jarass, Gustav M. Obermair Steuerliche Aspekte von Private-Equity- und Hedge-Fonds unter Berücksichtigung der Unternehmenssteuerreform 2008	13202	978-3-86593-082-8	15,00
Hans-Joachim Voth Transparenz und Fairness auf einem einheitlichen europäischen Kapitalmarkt	13203	978-3-86593-083-5	12,00
Ulrich Jürgens, Thomas Sablowski Sektorale Innovationsprozesse und die Diskussion über deutsche Innovationsschwächen	13204	978-3-86593-084-2	15,00
Stefan Stracke, Erko Martins, Birgit K. Peters Friedemann W. Nerdinger Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn	13205	978-3-86593-085-9	18,00
Claudia Schippmann Betriebliche Mitbestimmungskulturen in Großbritannien, Spanien, Schweden, Frankreich und Ungarn	13206	978-3-86593-085-6	18,00
Bettina Graue Aufgaben, Grenzen und Perspektiven des Gender- Gedankens im Betriebsverfassungsgesetz	13207	978-3-86593-087-3	12,00
Herbert Bassarak Aufgaben und Konzepte der Schulsozialarbeit/Jugend- sozialarbeit an Schulen im neuen sozial- und bildungspolitischen Rahmen	13208	978-3-86593-089-7	29,00
Christa Eggerdinger, Marianne Giesert Impulse für den Erfolg – psychische Belastungen bei der Arbeit reduzieren!	13209	978-3-86593-090-3	12,00
Hermann Groß Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in tarif- gebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben	13210	978-3-86593-091-0	10,00
Thorsten Ludwig, Jochen Tholen Schiffbau in Europa	13211	978-3-86593-092-1	30,00
Stephan Ricken Verbriefung von Krediten und Forderungen in Deutschland	13213	978-3-86593-094-1	16,00
Judith Aust, Volker Baethge-Kinsky, Till Müller-Schoell, Alexandra Wagner (Hrsg.) Über Hartz hinaus	13214	978-3-86593-096-5	25,00

	BestellNr.	ISBN	Preis / €
Oliver Pfirrmann Stand und Perspektiven der Beschäftigung in der Nanotechnologie in Deutschland	13215	978-3-86593-097-2	10,00
Ulrich Zachert Verfahren und Kosten von Betriebsverlagerungen in ausgewählten Europäischen Ländern	13216	978-3-86593-098-9	10,00
Hans-Joachim Voth Transparency and Fairness in The European Capital Market	13217	978-3-86593-099-6	12,00
Klaus Maack, Judith Beile, Stefan Schott, Eckhard Voß Zukunft der Süßwarenindustrie	13218	978-3-86593-100-9	15,00
Wolfgang Schroeder, Dorothea Keudel Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung	13219	978-3-86593-107-8	12,00
Ralf Peter Hayen, Manuela Maschke (Hrsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure	13220	978-3-86593-106-1	10,00
Peter Thomas Ein Bündnis für Arbeit und Umwelt zur integralen energetischen Gebäudemodernisierung	13221	978-3-86593-108-5	15,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept	13222	978-3-86593-109-2	12,00
Rolf Dobischat, Marcell Fischell, Anna Rosendahl Auswirkungen der Studienreform durch die Einführung des Bachelorabschlusses auf das Berufsbildungssystem	13223	978-3-86593-110-8	15,00
Lutz Bellmann, Alexander Kühl Expansion der Leiharbeit Matthias Klemm, Christian Sandig, Judith Schuberth Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben	13224	978-3-86593-113-9	20,00
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS	13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)	13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbke Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland	13227	978-3-86593-116-0	30,00
Siegfried Roth Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzulieferindustrie	13229	978-3-86593-118-4	18,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage **www.boeckler.de** bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

