

# STUDY

Nr. 378 · März 2018

## BRANCHENANALYSE BROT- UND BACKWAREN- INDUSTRIE

**Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung  
und Arbeitsbedingungen**

Arne Vorderwülbecke, Inger Korflür und Ralf Löckener

Dieser Band erscheint als 378. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 378 · März 2018

## BRANCHENANALYSE BROT- UND BACKWAREN- INDUSTRIE

**Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung  
und Arbeitsbedingungen**

Arne Vorderwülbecke, Inger Korflür und Ralf Löckener

---

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie“ von Arne Vorderwülbecke, Inger Korflür und Ralf Löckener ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

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

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-289-1

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>12</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>13</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>16</b>
1.1 Abgrenzung des Untersuchungsobjektes	16
1.2 Zielsetzung	17
1.3 Methodisches Vorgehen	18
<b>2 Die derzeitige Struktur der Brot- und Backwarenindustrie</b>	<b>21</b>
2.1 Die Unternehmenslandschaft im Überblick	21
2.2 Die wichtigsten Unternehmen in Deutschland	25
2.3 Beschäftigung, Umsatz und Betriebe im Branchenvergleich	31
2.4 Unternehmens- und Betriebsgrößenstruktur im Branchenvergleich	34
2.5 Zwischenfazit	39
<b>3 Die Brot- und Backwarenindustrie im Wandel</b>	<b>41</b>
3.1 Entwicklung des Branchenumsatzes	41
3.2 Wandel von Unternehmensstrukturen	44
3.3 Zwischenfazit	60
<b>4 Die wichtigsten Branchentrends</b>	<b>62</b>
4.1 Preise für Rohstoffe, Betriebsmittel und Anlagen	62
4.2 Verbrauchertrends und Preisentwicklung	66
4.3 Verkaufskonzepte und Absatzwege	72
4.4 Anforderungen der Abnehmer und Handelspartner	75
4.5 Produktionskonzepte	78
4.6 Neue Wettbewerber	83
4.7 Internationalisierung	85
4.8 Zwischenfazit	90

<b>5 Beschäftigung und Arbeitsbedingungen</b>	<b>94</b>
5.1 Beschäftigungsvolumen	94
5.2 Beschäftigungsstruktur	101
5.3 Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	125
5.4 Arbeits- und Gesundheitsschutz	126
5.5 Zwischenfazit	129
<b>6 Gestaltungsfelder der Träger der Mitbestimmung</b>	<b>135</b>
6.1 Standortsicherung im langfristigen Branchenstrukturwandel	135
6.2 Gestaltung von technischen Innovationen und Automatisierung im Sinne der Beschäftigten	137
6.3 Begleitung des Wandels von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen	139
6.4 Sicherung und Ausbau gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen	143
6.5 Förderung und Ausrichtung der Mitbestimmung auf neue Beschäftigtengruppen	145
<b>Literatur</b>	<b>146</b>
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>152</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kategorisierung der Unternehmenslandschaft der Brot- und Backwarenindustrie in Deutschland	22
Abbildung 2: Die größten Lieferbäckereien in Deutschland, 2015 (gemessen am Umsatz, in Mio. Euro)	26
Abbildung 3: Die größten Filialbäckereien in Deutschland, 2016 (gemessen an der Anzahl der Filialen)	29
Abbildung 4: Anteil verschiedener Branchensegmente an der Gesamtbeschäftigung in der Lebensmittelindustrie 2015 und Veränderung seit 2008 (in Prozentpunkten, Betriebe ab 20 Beschäftigte)	32
Abbildung 5: Anteil verschiedener Branchensegmente am Gesamtumsatz der Lebensmittelindustrie 2015 und Veränderung seit 2008 (in Prozentpunkten, Betriebe ab 20 Beschäftigte)	34
Abbildung 6: Anteil verschiedener Branchensegmente an der Anzahl aller Betriebe in der Lebensmittelindustrie 2015 und Veränderung seit 2008 (in Prozentpunkten, Betriebe ab 20 Beschäftigte)	35
Abbildung 7: Unternehmensgrößenstruktur verschiedener Teilsegmente der Lebensmittelindustrie gemessen an Umsätzen, 2015 (Unternehmen ab 17.500 Euro Umsatz)	36
Abbildung 8: Betriebsgrößenstruktur verschiedener Teilsegmente der Lebensmittelindustrie gemessen an Beschäftigtenzahlen, 2015 (Betriebe ab 17.500 Euro Umsatz)	37
Abbildung 9: Entwicklung des Umsatzes und des Wertes der für den Absatz bestimmten Produktion, 2000–2015	42
Abbildung 10: Umsatzentwicklung in verschiedenen Teilsegmenten der Ernährungsindustrie, 2008–2015 (2008 = 100, Betriebe ab 20 Beschäftigte)	43
Abbildung 11: Entwicklung der Anzahl der Unternehmen und des durchschnittlichen Umsatzes in der Brot- und Backwarenindustrie, 2003–2015 (Umsatzsteuerstatistik)	45

Abbildung 12: Entwicklung der Anzahl der Betriebe (ab 20 Beschäftigte) und des durchschnittlichen Umsatzes in der Brot- und Backwarenindustrie, 2000–2015 (Investitionserhebung)	46
Abbildung 13: Umsatzkonzentration in verschiedenen Teilssegmenten der Lebensmittelindustrie, 2009 und 2015	51
Abbildung 14: Die größten Lieferbäckereien in Deutschland, gemessen am Umsatz, 2009 und 2015 (Umsatz in Mio. Euro)	54
Abbildung 15: Die größten Filialbäckereien in Deutschland, 2007 und 2016 (gemessen an der Anzahl Filialen, inklusive Franchise- und Partner-Konzepte)	59
Abbildung 16: Entwicklung der Erzeugerpreise wichtiger Rohstoffe für die Herstellung von Brot- und Backwaren, 2000–2016 (2000 = 100)	63
Abbildung 17: Preisentwicklung wichtiger Energieträger für die Herstellung von Brot- und Backwaren, 2000–2016 (2000 = 100)	64
Abbildung 18: Preisentwicklung wichtiger Maschinen und Anlagen zur Herstellung von Brot- und Backwaren, 2000–2016 (2000 = 100)	65
Abbildung 19: Entwicklung der Verbraucherpreise für Brot- und Getreideerzeugnisse, 1991–2016 (2000 = 100)	70
Abbildung 20: Entwicklung der Verbraucherpreise für verschiedene Produkte der Brot- und Backwarenindustrie, 2000–2016 (2000 = 100)	71
Abbildung 21: Investitionsquote in verschiedenen Teilssegmenten der Lebensmittelindustrie, Dreijahresmittelwert 2013–2015 (Betriebe ab 20 Beschäftigte)	79
Abbildung 22: Entwicklung von Investitionssummen und Investitionsquote, 2007–2015 (Betriebe ab 20 Beschäftigte)	80
Abbildung 23: Entwicklung des Außenhandels in der Brot- und Backwarenindustrie, 2008–2015	86



Abbildung 24: Exportquote und Entwicklung des Auslands- umsatzes in verschiedenen Teilsegmenten der Lebensmittel- industrie, 2015 (Betriebe ab 20 Beschäftigte)	87
Abbildung 25: Entwicklung der Anzahl Beschäftigter im Brot- und Backwarengewerbe in Deutschland, 2003–2015	95
Abbildung 26: Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Brot- und Backwarengewerbe in Deutschland differenziert nach Betriebsgrößenklassen, 2003–2015 (2003 = 100)	97
Abbildung 27: Altersstruktur der im Brot- und Backwaren- gewerbe, in der Lebensmittelindustrie und in allen Wirtschafts- zweigen Beschäftigten, 2015	101
Abbildung 28: Entwicklung der Altersstruktur der im Brot- und Backwarengewerbe Beschäftigten, 2003–2015	102
Abbildung 29: Anteil von Frauen an der Gesamtbeschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe, in der Lebensmittelindustrie und in allen Wirtschaftszweigen in Deutschland, 2003–2015	103
Abbildung 30: Anforderungsniveau der Tätigkeiten der in den verschiedenen Wirtschaftszweigen Beschäftigten, 2015	109
Abbildung 31: Beschäftigte in verschiedenen Wirtschafts- zweigen nach Berufsabschluss, 2015	110
Abbildung 32: Entwicklung der Anzahl Auszubildender und der Auszubildendenquote im Brot- und Backwarengewerbe, 2003–2015	113
Abbildung 33: Entwicklung der Anzahl Auszubildender in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2003–2015 (2003 = 100)	114
Abbildung 34: Anteil Voll- und Teilzeitbeschäftigter unter allen Beschäftigten in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2015	118
Abbildung 35: Anzahl geringfügig Beschäftigter je 100 sozial- versicherungspflichtig Beschäftigten in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2015	120

Abbildung 36: Entwicklung der geringfügigen Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe, 2004–2015	121
Abbildung 37: Anzahl Leiharbeiter/innen je 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2015	122
Abbildung 38: Beispiel für die grafische Darstellung der im Rahmen der Betriebslandkarte erhobenen Analyseergebnisse	140

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unternehmen und Umsätze in der Brot- und Backwarenindustrie nach Umsatzgrößenklassen (2015, Unternehmen ab 17.500 Euro Umsatz)	39
Tabelle 2: Entwicklung der Anzahl Unternehmen und der Umsätze im Brot- und Backwarengewerbe nach Umsatzgrößenklassen	48
Tabelle 3: Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe nach Bundesländern (2003 und 2014)	99
Tabelle 4: Bedeutungswandel verschiedener Tätigkeitsfelder im Brot- und Backwarengewerbe (2013–2016)	105
Tabelle 5: Berufsabschlüsse der im Brot- und Backwarengewerbe Beschäftigten, 2013–2015	111
Tabelle 6: Entwicklung der Voll- und Teilzeitbeschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe, 2013–2015	119
Tabelle 7: Struktur der geringfügigen Beschäftigung und der Leiharbeit im Brot- und Backwarengewerbe, 2015	124

## VORWORT

---

Vor dem Hintergrund des technischen Wandels und der Digitalisierung von Prozessen in der Ernährungsindustrie wird sich die Arbeit der Beschäftigten auch in der Brot- und Backwarenindustrie verändern. Big Data, cyberphysische Systeme (CPS), Smart Factory, Internet der Dinge, Arbeit und Lernen 4.0 sowie die Vernetzung von Smartphones, Tablets und kommunizierenden Maschinen werden zu Selbstverständlichkeiten in unserer Lebens- und Arbeitswelt.

Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten beobachtet diese technischen Veränderungen seit einiger Zeit. Mittlerweile gibt es viele Studien, die sich mit dieser Thematik beschäftigen. Dadurch ergeben sich zahlreiche neue Fragestellungen zur Mitbestimmung, Mitgestaltung und Beteiligung der Beschäftigten. Wenig bis gar nicht beleuchtet wurde bisher der Bereich der deutschen Brot- und Backwarenindustrie.

Mit der vorliegenden NGG-Branchenstudie wird diese Lücke erstmals geschlossen. Die Studie stellt nicht nur die aktuellen Entwicklungstrends der Branche dar, sondern untersucht insbesondere die technischen, organisatorischen und persönlichen Veränderungsprozesse in der digitalen Arbeitswelt für die Beschäftigten der Brot- und Backwarenindustrie. Unser Fokus liegt auf den komplexen Anforderungen, die sich aus den Veränderungen für die Beschäftigungsverhältnisse, für Mitbestimmung, Gesundheit und Qualifizierung – im Sinne „Guter Arbeit“ – ergeben. Um Wissen praktisch umsetzbar zu machen, entwickelt die Branchenstudie aus den Ergebnissen konkrete Handlungsempfehlungen.

Unser besonderer Dank gilt den Interviewpartnern aus Unternehmen, Betriebsräten und Verbänden, ohne die diese Studie nicht möglich gewesen wäre. Außerdem möchten wir uns bei der Hans-Böckler-Stiftung für die Unterstützung und Finanzierung sowie bei der Sustain Consult GmbH für die Umsetzung und Durchführung der Studie bedanken.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

*Claus-Harald Güster*

*Stellvertretender Vorsitzender der*

*Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)*

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Zu den wichtigsten Teilsegmenten der deutschen Lebensmittelindustrie gehört – gemessen an Umsätzen, Beschäftigten und der Anzahl der Betriebe – die Herstellung von Brot und Backwaren. Innerhalb dieser Branche hat das Bäckereihandwerk in den letzten Jahren immer mehr an Gewicht verloren; immer bedeutsamer wird dagegen die Brot- und Backwaren*industrie*, deren Entwicklung im Zentrum des vorliegenden Branchenreports steht. Hierbei werden die maßgeblichen Entwicklungen und Trends beschrieben sowie deren Auswirkungen auf Beschäftigung analysiert. Präsentiert werden empirische Befunde aus einer qualitativ angelegten Expertenbefragung sowie die Erkenntnisse, die sich im Rahmen der Analyse von Sekundärdaten und der bereits existierenden Literatur ergeben.

Neben den Verschiebungen zwischen der handwerklichen und der industriellen Herstellung von Brot und Backwaren vollzieht sich gleichzeitig auch innerhalb der Brot- und Backwarenindustrie ein tiefgreifender Strukturwandel, der mit einem anhaltenden Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess durch Übernahmen und Zukäufe einerseits und Betriebsaufgaben andererseits einhergeht. Ursache für den anhaltenden Verdrängungswettbewerb ist der zunehmende Druck zur Anpassung an Veränderungen verschiedener Rahmenbedingungen. Zu nennen sind hier insbesondere das Verbraucherverhalten, Innovationen bei Verkaufskonzepten, die steigenden Anforderungen der Abnehmer hinsichtlich Preisen, Produktvielfalt, Produktinnovation und Flexibilität sowie der Markteintritt neuer Wettbewerber aus dem In- und Ausland.

Auf Veränderungen in diesen Bereichen reagieren die Unternehmen vor allem mit der Weiterentwicklung ihrer Produktsortimente und der Optimierung ihrer Produktionskonzepte. Für die mittelfristige Zukunft ist zu erwarten, dass die mit den Begriffen „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ zusammenhängenden technischen Entwicklungen eine weitere Automatisierung ermöglichen. Neuartige technische Lösungen ermöglichen dabei Effizienz- und Produktivitätssteigerungen und erlauben es, den Flexibilitätsanforderungen kostenminimierend nachzukommen.

Die Untersuchung der Auswirkungen, die sich durch diese Entwicklung zukünftig auf die Beschäftigung ergeben können, führen zu einem differenzierten Bild: Einerseits ist angesichts der zunehmenden Automatisierung und fortschreitenden Marktberreinigung ein abnehmender Personalbedarf prog-

nostizierbar. Andererseits ist anzunehmen, dass der industrielle Teil des Brot- und Backwarengewerbes zukünftig weitere Produktionskapazitäten vom Bäckereihandwerk übernehmen wird, was eine dem automatisierungsbedingt rückläufigen Personalbedarf gegenläufige Entwicklung forciert.

Damit zusammenhängend wandelt sich auch die Beschäftigungsstruktur in der Brot- und Backwarenindustrie durch die Automatisierung und Digitalisierung der Wertschöpfung rasant: Erstens verlieren Tätigkeiten im gewerblichen Bereich an Bedeutung, während zunehmende Anforderungen und steigende Komplexität für einen Beschäftigungsaufbau in indirekten Produktions- sowie in Overhead-Funktionen sorgen. Zweitens verändern sich die Anforderungen an die betrieblichen Kompetenzen und ebenso die Tätigkeitsprofile an vielen Arbeitsplätzen und damit die Anforderungen an Qualifikationen in den Belegschaften. Mit dem sich verändernden Personalbedarf geht ein sich verschärfender Fachkräftemangel insbesondere in technisch-mechanischen, elektrotechnischen und IT-Bereichen einher, dessen Bewältigung eine der zentralen Herausforderungen der Brot- und Backwarenindustrie darstellt.

Mit Blick auf atypische Beschäftigung ist zu konstatieren, dass Teilzeitbeschäftigung in der Brot- und Backwarenindustrie eine große und zunehmend gewichtige Rolle spielt. Auch geringfügig entlohnte und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse sind von (weit) überdurchschnittlicher Bedeutung, während Leiharbeit eine im Branchenvergleich geringere Rolle spielt. Die Zukunftserwartungen sowohl für geringfügig entlohnte und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse als auch für Leiharbeit sind nicht ganz eindeutig; sie gewinnen einerseits als Instrument zur Reaktion auf Flexibilisierungsanforderungen an Bedeutung. Andererseits gehen durch die zunehmende Automatisierung klassische für geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Leiharbeit geeignete Anlern- und Helfertätigkeiten verloren, so dass der entsprechende Arbeitskräftebedarf abnimmt.

Die empirischen Befunde weisen außerdem darauf hin, dass sich Arbeitsbedingungen wesentlich verändern. Wo bisher manuell durchgeführte Tätigkeiten und/oder Entscheidungen von Maschinen und Anlagen übernommen werden, wird die Arbeit der Beschäftigten hinsichtlich Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten sowie durch eine zunehmende Monotonie im Arbeitsalltag, häufiger Unterforderung und in vielen Fällen geringerer Wertschätzung vielfach abgewertet. In Bereichen, in denen die zunehmende Automatisierung und Technisierung den Bedarf an entsprechenden technisch ausgebildeten Spezialisten erhöht, kann hingegen von einer Aufwertung von Arbeit gesprochen werden.

Mit Blick auf physische Belastung weisen die empirischen Erkenntnisse dieser Branchenstudie darauf hin, dass der Umfang von körperlich anstrengenden Arbeiten zwar angesichts der zunehmenden Automatisierung verringert wird, allerdings durch den Einsatz von Maschinen und Anlagen auch neue Gefahrenpotenziale entstehen.

Arbeitsbedingte psychische Belastungen entstehen insbesondere dort, wo Beschäftigte in Sorge um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze sind. Darüber hinaus führen in vielen Betrieben die zunehmende Flexibilisierung hinsichtlich Tätigkeiten und Arbeitszeiten sowie die Zunahme an Arbeitsdichte und -intensität zu psychischen Belastungen. Viele Beschäftigte sind zudem mit einer Überforderung durch zunehmende Eigenverantwortung, größere Gestaltungsspielräume und dem mit dem kontinuierlichen technologischen Wandel einhergehenden Qualifizierungsdruck sowie Umstellungs- und Weiterqualifizierungsaufwand konfrontiert.

Diese Entwicklungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung. Wichtige Gestaltungsfelder ergeben sich aus den empirischen Befunden zur Branchenentwicklung sowie den Trends bezüglich Arbeitskräftebedarfen und Arbeitsbedingungen: Dazu gehören Maßnahmen zur Standort- und Beschäftigungssicherung im langfristigen Branchenstrukturwandel, die Gestaltung von technischen Innovationen im Sinne der Beschäftigten, die Begleitung des Wandels von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen sowie die Sicherung guter Arbeitsbedingungen. Eine lebendige und wirksame Mitbestimmung sowohl auf betrieblicher als auch auf gewerkschaftspolitischer Ebene ist hierzu eine wichtige Voraussetzung.

# 1 EINFÜHRUNG

---

## 1.1 Abgrenzung des Untersuchungsobjektes

Die vorliegende Branchenstudie befasst sich mit dem industriellen Teil des Brot- und Backwarengewerbes in Deutschland. Zur Abgrenzung dieses im Folgenden auch als „Brot- und Backwarenindustrie“ bezeichneten Segments kann in einem ersten Schritt die Wirtschaftszweigklassifikation des Statistischen Bundesamts 2008 herangezogen werden, die die Herstellung von Backwaren (Wirtschaftszweig/WZ 10.71) als eigenständiges Teilsegment des Wirtschaftszweigs „Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln“ differenziert. Gemäß dem Güterverzeichnis für Produktionsstatistiken umfassen Backwaren zum einen Brot, Brötchen und ähnliche Produkte<sup>1</sup> und zum anderen sogenannte feine Backwaren wie Kuchen, Torten, Pfannkuchen oder Waffeln. Dieser Definition bedienen sich auch die in den Folgekapiteln dargestellten Statistiken zur Entwicklung der Brot- und Backwarenindustrie. Nicht Bestandteil des Backwarengewerbes ist hingegen die Herstellung von Dauerbackwaren<sup>2</sup> wie Knäckebrot, Zwieback, Keksen und anderen trockenen Backwaren sowie süßen oder salzigen Snacks (z.B. Spritzgebäck oder Kräcker; WZ 10.72), genauso wie die Herstellung von Teigwaren wie Makkaroni, Nudeln oder Couscous (WZ 10.73).

Darüber hinaus erfordert die explizite Fokussierung der vorliegenden Branchenstudie auf den *industriellen* Teil des Brot- und Backwarengewerbes eine Abgrenzung zum Bäckereihandwerk. Über exakt bestimmbar Kriterien wie die Betriebsgröße (etwa gemessen am Umsatzvolumen oder der Beschäftigtenzahl) oder die Mitgliedschaft in einem der einschlägigen Branchenverbände<sup>3</sup> sind in vielen Fällen jedoch keine Rückschlüsse auf den tatsächlichen industriellen bzw. handwerklichen Charakter der Produktion möglich. Die vorliegende Branchenstudie bedient sich daher einer eher qualitativen Abgrenzung des industriellen vom handwerklichen Teil des Brot- und Backwa-

---

1 Ohne Zusatz von Honig, Eiern, Käse oder Früchten.

2 Umfasst Backwaren, die aufgrund eines niedrigeren Wassergehaltes bei sachgemäßer Aufbewahrung eine längere Haltbarkeit aufweisen.

3 Brot- und Backwarenindustrie: Verband Deutscher Großbäckereien e.V.; Bäckereihandwerk: Zentralverband des Deutschen Bäckereihandwerks e.V.



rengewerbes und bezieht sich dabei teilweise auf die Definition des Verbands Deutscher Großbäckereien e. V.: Demnach gelten hier jene Großbäckereien als industrielle Betriebe, die den Lebensmitteleinzelhandel, Großverbraucher oder mehr als 20 eigene Filialen mit frischen, teilgebackenen oder tiefgekühlten Brot- und Backwaren beliefern, deren Herstellungsprozess durch eine annähernd voll automatisierte Linienproduktion charakterisiert ist und die in der Regel keinen direkten Kontakt zum Endkonsumenten ihrer Produkte haben (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Verband Deutscher Großbäckereien 2016a). Allerdings ist die Zuordnung eines Betriebs zur Brot- und Backwarenindustrie oder zum Bäckereihandwerk aufgrund dieser eher qualitativen Abgrenzungskriterien in der Praxis mit Ungenauigkeiten verbunden. Dies gilt erstens auf einzelbetrieblicher Ebene, wo die Zuordnung im Einzelfall unter Berücksichtigung der angesprochenen Kriterien erfolgen muss und mit Unsicherheiten bzw. Unschärfen behaftet bleibt. Zweitens betrifft dies auch die überbetrieblich angelegten amtlichen Statistiken (etwa des Bundesamts für Statistik oder der Bundesagentur für Arbeit), die aufgrund des Mangels an quantitativen Abgrenzungskriterien (wie etwa die Betriebsgröße) keine nach Brot- und Backwarenindustrie und Bäckereihandwerk differenzierten Informationen enthalten. Entsprechend ist insbesondere bei den in den Folgekapiteln dargestellten sekundärstatistischen Analysen eine Abgrenzung zwischen Industrie und Handwerk nur eingeschränkt möglich (siehe auch Kapitel 3.1).

## 1.2 Zielsetzung

Das zentrale Ziel der vorliegenden Branchenstudie ist die Beschreibung der Entwicklungen und aktuellen Trends in der deutschen Brot- und Backwarenindustrie. Damit soll die Branchenstudie einen Beitrag zur Strukturierung der Branchenarbeit leisten und die Träger der Mitbestimmung in die Lage versetzen, vorhandene Chancen zu identifizieren, auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen und eigene Gestaltungsoptionen zu erarbeiten, damit die Veränderungsprozesse in der Branche auch zu guten Arbeitsbedingungen und sicheren Beschäftigungsverhältnissen führen. Im Einzelnen werden dabei folgende Aspekte erörtert:

- In einem ersten Schritt wird die derzeitige Akteursstruktur in der Brot- und Backwarenindustrie erläutert und die große Bedeutung der Branche innerhalb der Lebensmittelindustrie verdeutlicht (Kapitel 2).
- Anschließend wird dargestellt, wie sich die Brot- und Backwarenindustrie

- als Branche und die in dieser vorzufindenden Unternehmensstruktur in den vergangenen Jahren entwickelt haben (Kapitel 3).
- Drittens werden die aktuellen Branchentrends hinsichtlich Aspekten wie Verbraucherverhalten, steigenden Anforderungen des Handels, Innovationen bei Verkaufskonzepten, Produkten und Produktionsprozessen, neue Marktteilnehmer und Internationalisierung beschrieben (Kapitel 4).
  - In einem vierten Schritt werden ausgehend von den beschriebenen Branchentrends die Entwicklungen hinsichtlich Beschäftigung eruiert. Dabei geht es nicht nur um die Anzahl von Arbeitsplätzen, sondern insbesondere auch um die Frage, wie sich qualitative Aspekte von Arbeit wie Arbeitsbedingungen aber auch Qualifikationsanforderungen verändern (Kapitel 5).
  - Auf Basis der vorangehend dargestellten Erkenntnisse umfasst der letzte Schritt die Ableitung und Beschreibung der wichtigsten Handlungs- und Gestaltungsfelder für die Träger der Mitbestimmung (Betriebsräte und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, NGG) (Kapitel 6).

### 1.3 Methodisches Vorgehen

Die Erstellung der vorliegenden Branchenstudie erfolgte in enger Zusammenarbeit mit der Hauptverwaltung der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) in Hamburg sowie im Rahmen eines Dialogprozesses mit ausgewählten Betriebsräten der Branche. Damit die Ergebnisse der Studie möglichst gut den Erfordernissen der Branchenarbeit entsprechen, wurden vor Beginn der inhaltlichen und empirischen Arbeiten zunächst im Rahmen eines mit ausgewählten Betriebsräten und NGG-Vertreter/innen besetzten Steuerungskreises die konkreten Fragestellungen der Branchenstudie spezifiziert.

Die im Folgenden dargestellten Befunde basieren auf drei methodischen Bausteinen zur Informationsgewinnung:

- Der erste Baustein umfasste die Sichtung und Analyse von Sekundärliteratur. Für einige in dieser Arbeit erörterte Themen, wie etwa aktuelle Verbrauchertrends, neuartige Verkaufskonzepte oder Innovationen bei Produktionsprozessen, lagen dabei bereits vor Untersuchungsbeginn Veröffentlichungen vor. Dazu zählen beispielsweise wissenschaftliche Studien, Artikel in Fachzeitschriften und der Presse, Erklärungen oder Stellungnahmen von Wirtschaftsverbänden, aber auch Jahresberichte und andere Mitteilungen durch die Unternehmen der Branche. Bei Fragestellungen,

zu denen für den konkreten Fall der Brot- und Backwarenindustrie bisher keine Literatur existierte, wurden – sofern vorhanden – Veröffentlichungen zur Lebensmittelindustrie insgesamt bzw. zu der Brot- oder Backwarenbranche ähnlichen Teilssegmenten herangezogen.

- Der zweite Baustein beinhaltet die Analyse von Sekundärdaten, insbesondere zu Fragestellungen, die sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung oder den Beschäftigungsparametern der Branche auch im Vergleich zur Lebensmittelindustrie insgesamt befassen. Als Datenquelle dienten dabei vor allem die amtlichen Statistiken des Statistischen Bundesamts sowie die Beschäftigungs- und Berufsstatistiken der Bundesagentur für Arbeit.
- Der dritte Baustein ist durch ein qualitatives Erhebungsdesign charakterisiert. Im Rahmen von halbstrukturierten Expertengesprächen wurden insbesondere komplexere Fragestellungen diskutiert, bei der eine quantitativ angelegte Befragung erfahrungsgemäß zu wenig detaillierten Erkenntnissen geführt hätte. Zu diesen Themen gehören etwa die Entwicklung der Akteursstrukturen in der Brot- und Backwarenindustrie, Trends hinsichtlich Produktinnovationen und Produktionskonzepten oder die Perspektiven für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Insgesamt wurden im Zeitraum Oktober bis Dezember 2016 Expertengespräche mit 18 Personen geführt. Dazu gehörten Vertreter/innen der Geschäftsleitungen, der Betriebsräte und Fachexpertinnen und -experten aus neun Betrieben der führenden industriellen Großbäckereien in Deutschland sowie Vertreter/innen des Verbands Deutscher Großbäckereien und Redakteur/innen einschlägiger Fachzeitschriften. Die Interviewdurchführung erfolgte auf Basis eines jeweils angepassten und im Untersuchungsverlauf überarbeiteten Interviewleitfadens.

Nach Beendigung der Literaturanalyse und der empirischen Arbeiten wurden die identifizierten Befunde im Rahmen eines Auswertungsworkshops mit den Teilnehmer/innen des Steuerungskreises (s.o.) einer Rückkopplungsschleife unterzogen. Ziel war es, spezifische Aussagen zu verifizieren, Widersprüche und Unklarheiten zu diskutieren und aus den Erkenntnissen ableitbare Handlungsoptionen hinsichtlich Beschäftigung und Arbeitsbedingungen zu identifizieren.

Wie oben bereits dargestellt, gestatten die Statistiken des Statistischen Bundesamts genauso wie die Beschäftigten- und die Berufsstatistiken der Bundesagentur für Arbeit keine Differenzierung zwischen dem industriellen und dem handwerklichen Teil des Brot- und Backwarengewerbes. Die be-

schriebenen auf Sekundärdaten basierenden Befunde sind daher nicht isoliert als Ergebnisse der Branchenstudie zu bewerten. Stattdessen ergeben sich die expliziten Interpretationen für die Brot- und Backwarenindustrie stets aus der Kombination der drei oben beschriebenen Informationsquellen. Der Sekundärstatistik kommt daher – trotz der nicht exakt dem definierten Untersuchungsobjekt entsprechenden Abgrenzung – eher eine die Befunde aus den Primärerhebungen ergänzende und unterstützende Funktion zu.

## 2 DIE DERZEITIGE STRUKTUR DER BROT- UND BACKWARENINDUSTRIE

---

### 2.1 Die Unternehmenslandschaft im Überblick

Auffälligstes Merkmal des Brot- und Backwarengewerbes in Deutschland ist die nach wie vor stark ausgeprägte duale Struktur der Branche (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009). Dabei stehen den in dieser Studie thematisierten industriellen Großbäckereien die häufig inhabergeführten Kleinbetriebe des Bäckereihandwerks gegenüber. Der Übergang vom handwerklichen zum industriellen Teil der Branche ist dabei fließend. Dies kommt auch durch den Umstand zum Ausdruck, dass keine allgemeingültigen und vor allem wirklich tragfähigen Abgrenzungskriterien existieren, die sich an exakt bestimmbareren Merkmalen wie der Betriebsgröße (etwa gemessen am Umsatzvolumen oder der Beschäftigtenzahl) oder der Mitgliedschaft in einem der einschlägigen Branchenverbände orientieren. Stattdessen werden zur Charakterisierung des industriellen Teils des Brot- und Backwarengewerbes in der Regel eher qualitative Merkmale herangezogen.

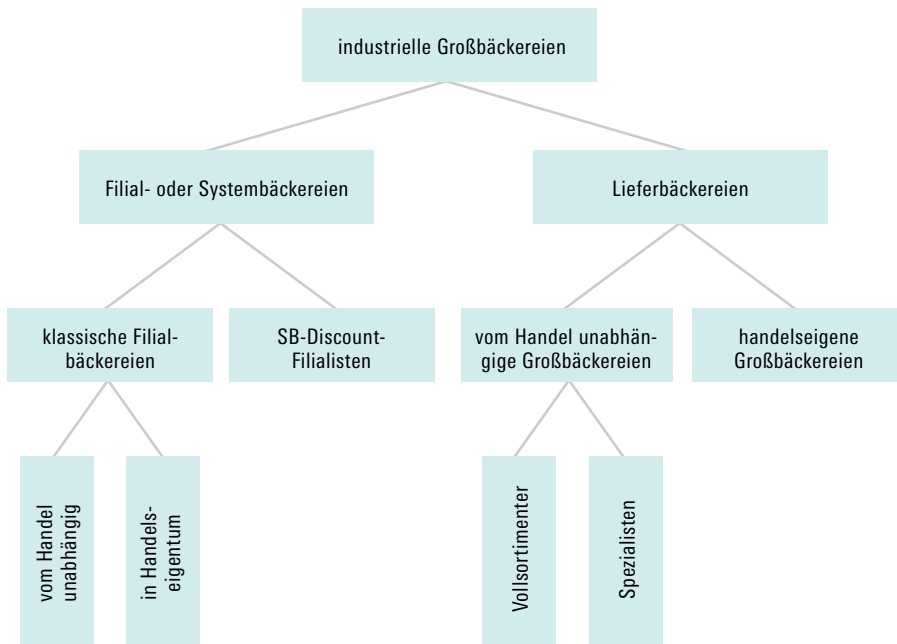
Demnach ist der industrielle Teil des Brot- und Backwarengewerbes von Großbetrieben gekennzeichnet, die über einen eigenen Lieferservice oder über ein externes Logistikunternehmen den Lebensmitteleinzelhandel, Großverbraucher und/oder eigene Filialen<sup>4</sup> mit ihren Erzeugnissen beliefern und deren Herstellungsprozess durch eine annähernd voll automatisierte Linienproduktion charakterisiert ist (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Verband Deutscher Großbäckereien 2016a). Dabei ist die Branche hinsichtlich Absatzkanälen, angebotenen Produktgruppen und -sorten sowie Eigentümerverflechtungen von verschiedenartigen Akteuren geprägt (vgl. [Abbildung 1](#)).

Die in Deutschland produzierenden Großbäckereien sind zunächst in Liefer- und Filial- bzw. Systembäckereien zu differenzieren. Die Lieferbäckereien vertreiben ihre Produkte größtenteils überregional, insbesondere über die verschiedenen Betriebsformen des stationären Lebensmitteleinzelhandels (LEH), wie Supermärkte, Verbrauchermärkte und Discounter. Der LEH bezieht dabei grob drei verschiedene Produktgruppen von den Lieferbäckereien:

---

4 Gemäß der in dieser Studie genutzten Definition, wenn es mehr als 20 eigene Filialen sind.

## Kategorisierung der Unternehmenslandschaft der Brot- und Backwarenindustrie in Deutschland



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Verband Deutscher Großbäckereien 2016b.

- verpackte und verzehrfrische (d. h. fertig gebackene) Brot- und Backwaren für das Selbstbedienungsregal (SB-Regal) in den Märkten,
- verpackte und zum Teil tiefgekühlte Brot- und Backwaren, die der Konsument zu Hause aufbackt (ebenfalls für das SB-Regal in den Märkten),
- Bake-off-Ware (auch als Pre-bake-Ware bezeichnet), die frisch, gekühlt, halbgebacken oder tiefgekühlt in Form von Teiglingen von den Großbäckereien geliefert und im Markt in Backöfen fertig gebacken wird.

Dabei haben sich mit den mittlerweile fast flächendeckend im LEH etablierten SB-Backstationen (d. h. die Ware liegt in einer Auslage für den Kunden bereit), den bei einigen Discountern existierenden Backautomaten (d. h. der

Kunde bestellt am Automaten, der die Ware dann frisch aufbackt) sowie den in manchen Fällen anzutreffenden Markt-Bäckereien (d. h. der Kunde bestellt an einer Theke innerhalb des Marktes) verschiedene Verkaufskonzepte auf Basis von Bake-off-Produkten entwickelt.

Neben der Belieferung des LEHs setzen die Lieferbäckereien ihre Produkte frisch, gekühlt, teilgebacken und tiefgekühlt über die Gastronomie (Restaurants und Systemgastronomie), über andere Großverbraucher – wie Krankenhäuser oder Hotels – sowie über die sogenannten Convenience-Verkaufsformen (dazu gehören Kioske, Tankstellen, Kantinen und Kleinverkaufsstellen) ab (Verband Deutscher Großbäckereien 2016b).

Die Gruppe der Lieferbäckereien unterscheidet sich stark bezüglich der Sortimentsbreite. Dabei gibt es einerseits Unternehmen, die hinsichtlich Produktarten (also verzehrfrisch SB-verpackt, verpackt und zum Teil tiefgekühlt zum Selbstaufbacken durch den Konsumenten oder Bake-off-Ware) und Produktsorten (z. B. Toast, Roggenbrot oder Vollkornbrot) eher als Vollsortimenter bezeichnet werden können, wie beispielsweise die Harry-Brot GmbH, die Lieken AG oder die Kronenbrot KG Franz Mainz. Andererseits sind Marktteilnehmer zu identifizieren, die sich eher auf bestimmte Produktgruppen und -sorten spezialisieren. Zu diesen eher als Spezialisten zu bezeichnenden Großbäckereien gehören beispielsweise die Mestemacher-Gruppe mit der Spezialisierung auf Vollkornbrot und Pumpernickel oder die insbesondere mit Bake-off- und Tiefkühlware beliefernden Unternehmen Aryzta Bakeries Deutschland GmbH oder Vandemoortele Deutschland GmbH. Zwischen den beiden Polen Vollsortimenter und Spezialist existieren wohlgernekt viele Misch- und Zwischenformen.

Darüber hinaus lassen sich die Lieferbäckereien hinsichtlich ihrer eigentumsrechtlichen Verflechtung zum Handel unterscheiden. Die große Mehrheit der Lieferbäckereien in Deutschland (darunter die oben genannten) ist dabei nach wie vor eigentumsrechtlich unabhängig vom Handel. Daneben existieren jedoch auch solche Lieferbäckereien, die als hundertprozentige Töchter von Handelskonzernen exklusiv die jeweiligen Filialen mit Brot- und Backwaren beliefern. Dazu gehören insbesondere die zur Schwarz-Gruppe (Lidl und Kaufland) gehörende Großbäckerei Bonback GmbH & Co. KG sowie das zur Rewe-Gruppe (Rewe, Penny und Nahkauf) gehörende Unternehmen Glockenbrot Bäckerei GmbH & Co. oHG.

Die Filial- oder Systembäckereien sind neben den Lieferbäckereien die zweite Akteursgruppe in der Brot- und Backwarenindustrie und beliefern ihr eigenes, zumeist regional verankertes Netz an Verkaufsstätten und Filialen, zum Teil auch in Franchise- oder Partnersystemen. Darunter können auch Fi-

lialen im Vorkassenbereich des Lebensmitteleinzelhandels sein. Geliefert werden sowohl frische und fertig gebackene Ware als auch gekühlte, vorgebackene und tiefgekühlte Bake-off-Produkte, die in den Filialen fertig gebacken werden. Neben dem mit Bedienung und ggf. Beratung verbundenem Verkauf von Brot und Brötchen sind Snacks ein wichtiges und wachsendes Produktsegment, mit dem die Filial- und Systembäckereien konfrontiert sind.

Neben den klassischen Filialbäckereien wie K&U, Steinecke oder Kamps haben sich etwa seit der Jahrtausendwende die sogenannten SB-Discount-Bäcker auf dem Markt etabliert, wie etwa BackWerk oder Back-Factory (gehört zu Harry-Brot), die ihre Waren (insbesondere Brot, Brötchen und Snacks) in eigenen Filialen oder im Franchise-System in Selbstbedienung verkaufen. Dabei greifen sie hauptsächlich auf zumeist zugekaufte Bake-off-Produkte zurück (Verband Deutscher Großbäckereien 2016b).

Wie die Lieferbäckereien lassen sich auch die klassischen Filialbäckereien hinsichtlich ihrer eigentumsrechtlichen Verflechtungen mit dem Handel differenzieren. Ein Teil der Filialbäckereien – dazu gehören beispielsweise Steinecke, Kamps oder die Ludwig Stocker Hopfisterei – agiert unabhängig vom Handel. Ein anderer Teil befindet sich hingegen in der Hand von Handelskonzernen. Dazu gehören beispielsweise Schäfer's (Edeka Minden-Hannover), die Bäckerbub-Gruppe (K&U/Edeka Südwest), die Bäckerei Wünsche (Edeka Südbayern) oder die Bäckerei Büsch (Edeka Rhein-Ruhr).

Insgesamt ist zu erwähnen, dass es sich bei der dargestellten Kategorisierung der Unternehmenslandschaft der Brot- und Backwarenindustrie um eine vereinfachende Darstellung handelt. So sind etwa einzelne Unternehmen nicht eindeutig einer der genannten Kategorie zuzuordnen. Dies betrifft beispielsweise die Filialbäckereien, die zu den unterschiedlichen Edeka-Gesellschaften gehören und nicht nur für ihr eigenes Filialnetz fertigen, sondern zunehmend auch die SB-Backstationen der Edeka-Filialen mit Bake-off-Produkten beliefern, und dadurch mehr und mehr zu handelseigenen Lieferbäckereien werden.



## 2.2 Die wichtigsten Unternehmen in Deutschland

### 2.2.1 Lieferbäckereien

Die Versorgung des Lebensmitteleinzelhandels, der Gastronomie und anderer Großverbraucher in Deutschland erfolgt zu einem großen Anteil über die sechs größten in Deutschland produzierenden Lieferbäckereien (vgl. [Abbildung 2](#)). Gemeinsam erwirtschafteten diese im Jahr 2015 einen Umsatz von etwa 2,6 Mrd. Euro, was etwa einem Siebtel des Marktvolumens des Brot- und Backwarengewerbes insgesamt entspricht.

Mit einem Jahresumsatz von 950 Mio. Euro ist die *Harry-Brot GmbH* mit Hauptsitz in Schenefeld bei Hamburg Marktführer in Deutschland. Als Vollsortimenter beliefert Harry-Brot insbesondere den Lebensmitteleinzelhandel mit einem breiten Sortiment verschiedener Brot- und Backwaren sowohl in verpackter und verzehrfrischer Form für das SB-Regal in den Märkten als auch als verpackte und zum Teil tiefgekühlte Ware zum Fertigbacken zu Hause sowie als Bake-off-Ware für die Backautomaten des Lebensmitteleinzelhandels. Harry-Brot produziert an neun Standorten<sup>5</sup> und liefert seine Erzeugnisse über ein eigenes Logistiksystem mit einem Netz von 43 Vertriebsstellen an den Handel. Insgesamt beschäftigt Harry-Brot über 4.100 Mitarbeiter/innen. Darüber hinaus gehört der SB-Discount-Bäcker Back-Factory zu Harry-Brot (Harry-Brot 2017).

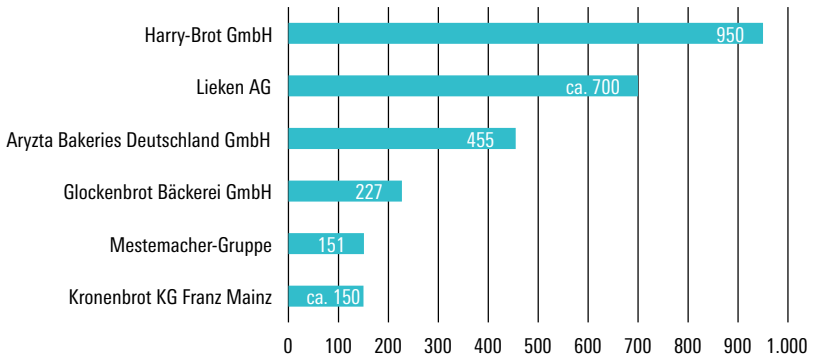
Zweitgrößter Lieferbäcker Deutschlands ist mit einem Umsatz von etwa 700 Mio. Euro die zur tschechischen Agrofert-Gruppe gehörende *Lieken AG* mit Hauptsitz in Dortmund. Das Standortprofil des Unternehmens befindet sich derzeit im Wandel, der sowohl mit Werksschließungen als auch mit der Errichtung neuer Produktionsstätten einhergeht. So investiert das Unternehmen etwa in den Bau eines neuen Werks im sachsen-anhaltischen Wittenberg, das Anfang 2018 die Produktion aufnehmen soll (AGFD 2017). Derzeit produziert Lieken an neun Standorten<sup>6</sup> und liefert die Erzeugnisse über das Logistik-Tochterunternehmen Logi-K an den Lebensmitteleinzelhandel und die Gastronomie. So wie Harry-Brot kann auch Lieken als Vollsortimenter

---

5 Schenefeld bei Hamburg, Hannover, Ratingen, Berlin, Wiedemar bei Leipzig, Schneverdingen in der Nordheide, Osterweddingen bei Magdeburg, Troisdorf bei Köln und Soltau.

6 Bietigheim-Bissingen (bei Stuttgart), Brehna (Sachsen-Anhalt), Crailsheim (Baden-Württemberg), Essen (Nordrhein-Westfalen), Garrel (Niedersachsen), Günzburg (Bayern), Lüdersdorf (Mecklenburg-Vorpommern), Lünen (Nordrhein-Westfalen) und Weißenfels (Sachsen-Anhalt).

### Die größten Lieferbäckereien in Deutschland, 2015 (gemessen am Umsatz, in Mio. Euro)



Quelle: Eigene Recherche.

bezeichnet werden. Neben den bekannten Marken Golden Toast und Lieken Urkorn produziert Lieken Eigenmarken für Handelsunternehmen und verschiedenartige Bake-off-Produkte. Lieken beschäftigt derzeit etwa 3.100 Mitarbeiter/innen (Lieken 2017).

Die *Aryzta Bakeries Deutschland GmbH* – mit 455 Mio. Euro Jahresumsatz die drittgrößte in Deutschland produzierende Lieferbäckerei – ist eine hundertprozentige Tochter der Schweizer Aryzta AG, eines international tätigen Tiefkühl- und Convenience-Backwaren-Konzerns mit weltweit über 60 Bäckereien, mehr als 18.000 Beschäftigten und einem Konzernumsatz von 3,8 Mrd. Euro (davon 23 Produktionsstätten und etwa 4.000 Mitarbeiter/innen in Europa). In den vergangenen Jahren ist es bei Aryzta Bakeries Deutschland zu einigen Umstrukturierungen gekommen, in deren Zuge sowohl Werke hinzugekauft, erweitert und neu errichtet als auch Standorte geschlossen wurden. Derzeit produziert das Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeiter/innen an sechs Standorten in Deutschland. Dazu gehören die ehemals zur Klemme AG gehörenden Werke in Eisleben, Mansfeld (beide Sachsen-Anhalt), Nordhausen und Artern (beide Thüringen), die unter dem Namen Hiestand Deutschland GmbH firmierende Produktionsstätte in Gerolzhofen (Bayern) sowie FSB Backwaren GmbH in Duisburg. Darüber hinaus betreibt Aryzta Bakeries Deutschland in Freiburg ein Logistik- und Vertriebszentrum (ehemals Hiestand & Suhr Handels- und Logistik GmbH). Ähnlich wie der

Aryzta-Konzern insgesamt kann auch Aryzta Bakeries Deutschland eher als Spezialist denn als Vollsortimenter beschrieben werden. So beliefern die deutschen Produktionsstandorte den Lebensmitteleinzelhandel, die Gastronomie, Filialbäckereien und Convenience-Verkaufsformen schwerpunktmäßig mit einem breiten Sortiment tiefgekühlter Backwaren und Bake-off-Produkten. Dabei werden die Erzeugnisse nicht nur in Deutschland, sondern europaweit abgesetzt (Aryzta 2017).

Die zur Rewe-Gruppe gehörende *Glockenbrot Bäckerei* GmbH erwirtschaftete 2015 mit der Produktion von Brot- und Backwaren an zwei Standorten (Frankfurt am Main und Bergkirchen bei München) einen Umsatz von 227 Mio. Euro. Dabei beliefert das Unternehmen hauptsächlich die in der südlichen Hälfte der Bundesrepublik gelegenen Filialen der Mitglieder des Rewe-Konzerns (Rewe, Penny und Nahkauf) sowie die Rewe-Vorkassenbäckereifilialen. Glockenbrot produziert als Vollsortimenter ein breites Spektrum an Brot- und Backwaren unter verschiedenen Marken (unter anderem Bäckerkrönung und 3-Ähren-Brot) für den SB-Bereich, die Bake-off-Stationen (hauptsächlich als halbgebackene Ware) und die Vorkassenbäckereien. An den beiden Produktionsstandorten beschäftigt Glockenbrot über 1.000 Mitarbeiter/innen. Hinzu kommen an den Produktionsstandorten sowie in zwei Logistikdepots in Neuhausen und Achern (beide in Baden-Württemberg) über 500 in der eigenen Logistik tätige Beschäftigte (Glockenbrot 2017).

Fünftgrößte Liefergroßbäckerei in Deutschland ist die *Mestemacher-Gruppe*, zu der die Firmen Mestemacher GmbH (Gütersloh), Modersohns Mühlen- und Backbetrieb GmbH (Lippstadt), Detmers Getreide-Vollwertkost GmbH (Bielefeld), Aerzener Brot und Kuchen GmbH (Aerzen/Niedersachsen) sowie das polnische Tochterunternehmen Benus Spólka z.o.o. Poznan gehören. 2015 verzeichnete die Mestemacher-Gruppe einen Umsatz von 151 Mio. Euro und beschäftigte an den deutschen Standorten knapp 600 Mitarbeiter/innen. Die Mestemacher-Gruppe ist spezialisiert auf die Herstellung eines breiten Sortiments von SB-verpackten Vollkornbrot-Produkten, Pumpernickel, internationale Spezialitäten (z. B. Wraps, Naanbrot oder Pitabrot) und Dosenbrot. Die Aerzener Brot und Kuchen GmbH fertigt darüber hinaus Kuchen in tiefgekühlter und frischer Form. Der Absatz erfolgt hauptsächlich über das Brotregal des Lebensmitteleinzelhandels. Dabei wird knapp ein Viertel des Umsatzes im Ausland generiert (Mestemacher 2016).

Mit einem Umsatz von etwa 150 Mio. Euro gehört auch die *Kronenbrot KG Franz Mainz* mit Sitz in Würselen bei Aachen zu den sechs größten Lieferbäckereien in Deutschland. Kronenbrot beschäftigt an drei Produktionsstandorten (Würselen, Köln und Witten) rund 1.200 Mitarbeiter/innen und

beliefert den Lebensmitteleinzelhandel, Discounter und andere Großverbraucher wie Krankenhäuser und Altenheime mit einem Vollsortiment an SB-verpackten Brot- und Backwaren für das Supermarktregal sowie mit Bake-off-Ware. Hauptabsatzgebiete sind Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz sowie Belgien, Frankreich und die Niederlande. Seit August 2016 befand sich Kronenbrot in einem Regelinsolvenzverfahren. Aufgrund steigender Rohstoffpreise und einem intensivierten Wettbewerbsdruck war das Unternehmen zuvor trotz guter Auftragslage und Auslastung in eine Liquiditätskrise geraten (WDR 2016; Aachener Zeitung 2016). Anfang 2017 wurde mit Signal Capital Partners ein neuer, das Unternehmen fortführender Investor präsentiert (Aachener Zeitung 2017).

Zusätzlich zu den sechs aufgeführten Akteuren, ist das Unternehmen *Bonback GmbH & Co. KG* zu erwähnen. Die zur Schwarz-Gruppe gehörende Großbäckerei produziert seit 2012 in Übach-Palenberg bei Aachen exklusiv für die Lidl-Filialen des Konzerns. Geliefert werden hauptsächlich Brot und Brötchen in Bake-off-Form für die Backstationen in den Filialen. Bonback beschäftigt aktuell rund 600 Mitarbeiter/innen. Derzeit werden die Produktionskapazitäten massiv erweitert, so dass anzunehmen ist, dass Bonback spätestens nach Inbetriebnahme der neuen Produktionslinien ab 2018 zu den oben genannten sechs größten Liefergroßbäckereien in Deutschland aufschließen wird<sup>7</sup>.

### 2.2.2 Filialbäckereien

Filialbäckereien beliefern ihr eigenes Netz an Verkaufsstätten. Die beiden gemessen an der Filialzahl größten Akteure in Deutschland sind die Schäfer's Produktionsgesellschaft mbH und die Bäckerbub-Gruppe (vgl. *Abbildung 3*) (Back.Business 2016a).

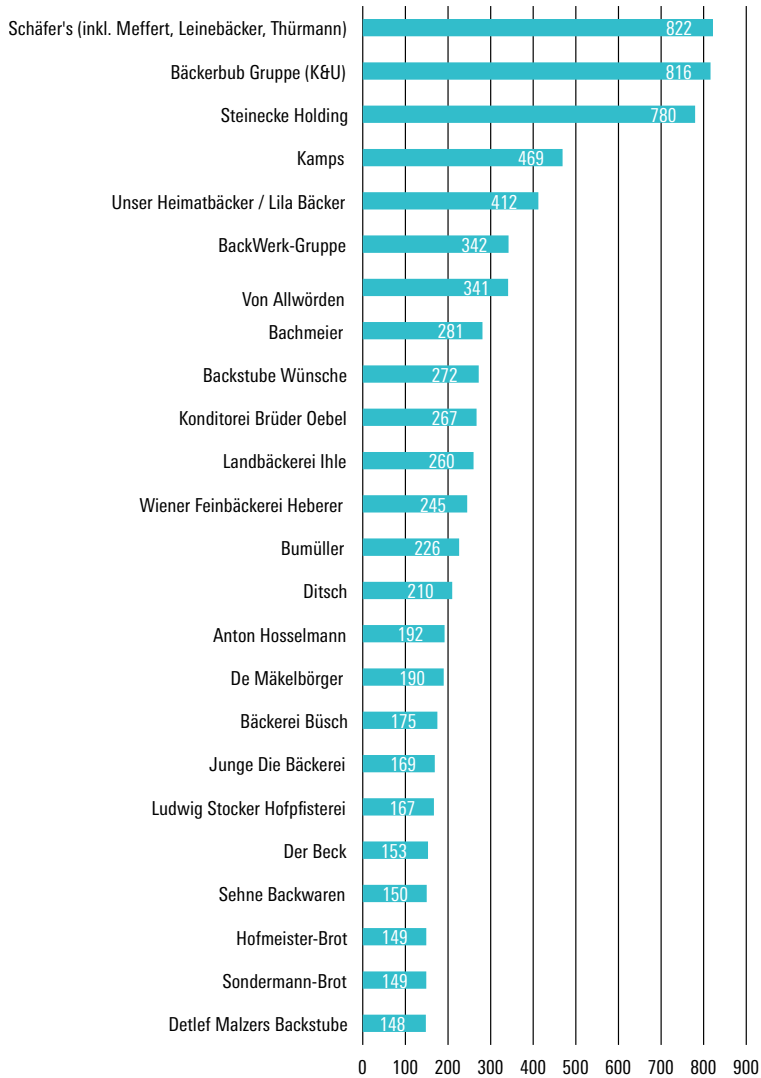
Die zu Edeka Minden-Hannover gehörende Filialbäckerei *Schäfer's* betreibt (auch unter den Namen Thürmann, Meffert und Leinebäcker) 822 Bäckereifilialen, die sich sowohl in den Vorkassenzonen von Edeka-Märkten als auch in eigenständig stehenden Läden befinden. An fünf Produktionsstandorten (Porta Westfalica, Lehrte bei Hannover, Sülzetal/Osterweddingen bei Magdeburg, Teutschenthal bei Halle/Saale und Berlin) fertigt Schäfer's Brot-

---

<sup>7</sup> Informationen zu den Umsätzen der Bonback GmbH & Co. KG werden vom Unternehmen nicht veröffentlicht und sind auch nicht recherchierbar.

Abbildung 3

### Die größten Filialbäckereien in Deutschland, 2016 (gemessen an der Anzahl der Filialen)



Quelle: Back.Business 2016a. Eigene Darstellung.

und Backwaren hauptsächlich in Bake-off-Form für die eigenen Bäckereifilialen sowie zunehmend auch für die SB-Backstationen in Edeka-Märkten. Derzeit befindet sich das Unternehmen in einem Umstrukturierungsprozess, in dessen Verlauf die Backwarenproduktion und -logistik durch Produktionsverlagerungen zwischen den bestehenden Werken sowie Investitionen in Neubau und Erweiterung bestehender Produktionsstätten neu ausgerichtet wird (Edeka 2017a; Schäfer's 2017). So laufen seit Mitte 2016 die Bauarbeiten für ein neues Werk in Osterweddingen bei Magdeburg, in dem bereits ab August 2017 produziert werden soll (Volksstimme 2016).

Zweitgrößter Filialbäcker in Deutschland ist mit ihren 816 K&U-Filialen die *Bäckerbub-Gruppe*. Neben der K&U GmbH gehören fünf Backbetriebe der Bäckerbub GmbH und der Schwarzwaldbrot GmbH zur Unternehmensgruppe. Alle Unternehmensteile sind hundertprozentige Töchter von Edeka Südwest. Die fünf Werke in Reutlingen, Hilzingen, Mannheim, Bexbach und Neuenburg produzieren Brot- und Backwaren (inklusive Konditoreiware) in frischer und Bake-off-Form. Beliefert werden hauptsächlich die zur Firmengruppe gehörenden K&U-Filialen (Edeka 2017b; K&U 2017).

Größter SB-Discount-Filialbäcker ist die *BackWerk-Gruppe*. Über die BackWerk Management GmbH mit Sitz in Essen betreibt BackWerk 342 Filialen im Franchise-System.

Im Gegensatz zu den Lieferbäckereien, die ihre Produkte größtenteils überregional vertreiben, agieren die Filialbäckereien in der Regel auf lokalen bis regionalen Absatzmärkten. Dies gilt nicht nur für die kleineren Unternehmen wie Unser Heimatbäcker (Fokus auf dem Nordosten Deutschlands), Bachmeier (Bayern), Von Allwörden (Schleswig-Holstein und angrenzende Regionen in anderen Bundesländern) oder Malzers (Ruhrgebiet). Auch die Filialnetze der größten Akteure erstrecken sich über relativ kleine Gebiete. So konzentrieren sich beispielsweise sämtliche K&U-Filialen ihrer Zugehörigkeit zu Edeka Südwest entsprechend auf den Südwesten Deutschlands (insbesondere Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz) und die Filialen von Kamps auf Nordrhein-Westfalen und angrenzende Regionen. Ursächlich für den regionalen Charakter des Filialgeschäfts sind die großen regionalen Unterschiede der Konsumgewohnheiten von Brot- und Backwaren innerhalb Deutschlands sowie die hohen Logistikanforderungen bei überregionaler Expansion.

### 2.3 Beschäftigung, Umsatz und Betriebe im Branchenvergleich

Die Brot- und Backwarenindustrie hat gemessen an ihrer Beschäftigtenzahl, ihrem Umsatzvolumen und der Anzahl an Betrieben ein erhebliches Gewicht innerhalb der deutschen Lebensmittelindustrie (inklusive Getränkeherstellung).

Mit Blick auf die Beschäftigtenzahl ist zunächst zu erwähnen, dass diese in Abhängigkeit von der jeweiligen Datenquelle erheblich variiert. In der vorliegenden Studie werden zwei verschiedene Datenquellen berücksichtigt – zum einen die Daten der „Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe für Betriebe“ des Statistischen Bundesamts, die alle Beschäftigten (d. h. Eigentümer, Arbeitnehmer/innen und ggf. mithelfende Familienangehörige) in Betrieben ab 20 Beschäftigten berücksichtigt. Zum anderen die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit mit der Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (ohne geringfügig Beschäftigte) sowie einiger spezifischen Merkmalen der Beschäftigten wie Alter, Geschlecht und Qualifikation.

Die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit weist für das Jahr 2015 (Stand Ende September 2015) für das Brot- und Backwarengewerbe 222.986 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aus. Laut Investitionserhebung des Statistischen Bundesamts waren es zum selben Zeitpunkt 170.900 Beschäftigte. Eine exakte Differenzierung dieser Zahlen in den wie in dieser Studie definierten (siehe Kapitel 1.1) industriellen und handwerklichen Teil der Branche ist nicht möglich. Allerdings ist anzunehmen, dass die erhebliche Abweichung zwischen den beiden Datenquellen im Wesentlichen dem Umstand geschuldet ist, dass ein relativ großer Anteil der Beschäftigten in vermutlich eher handwerklich geprägten Kleinbetrieben mit weniger als 20 Beschäftigten tätig ist. Genau diese schlagen sich in der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit nieder, nicht aber in den Zahlen des Statistischen Bundesamts.

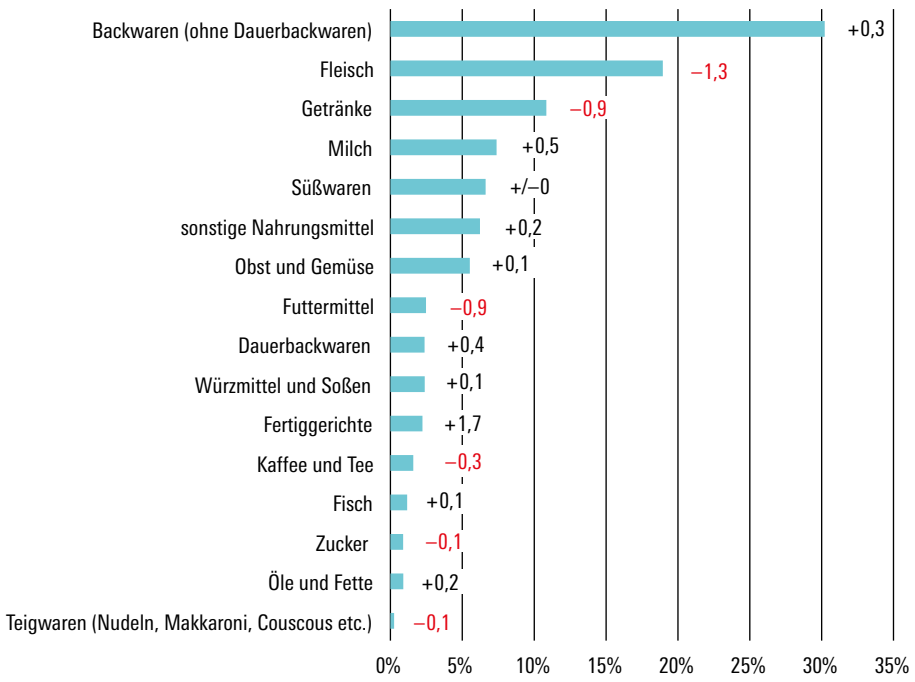
Mit ihren 170.900 Beschäftigten (gemäß Statistischem Bundesamt) stellt das Brot- und Backwarengewerbe knapp ein Drittel aller 565.676 Arbeitnehmer/innen der deutschen Lebensmittelindustrie (vgl. Abbildung 4). Damit ist die Branche vor der Fleischverarbeitung (107.224), der Getränkeherstellung (61.348), der Milchverarbeitung (41.745) und der Herstellung von Süßwaren (37.423) das Teilsegment der Lebensmittelindustrie mit der mit Abstand größten Beschäftigtenzahl. Die Anteile der verschiedenen Branchensegmente an der Gesamtbeschäftigung in der Ernährungsindustrie sind seit dem Jahr 2008 relativ stabil. Allerdings ist festzustellen, dass sich der Anteil der Brot- und Backwarenindustrie seit 2008 um 0,3 Prozentpunkte vergrößert hat, wo-

mit sich das Beschäftigungsgewicht positiver entwickelte als beim Großteil der anderen Branchensegmente. Lediglich die Bereiche Herstellung von Fertiggerichten (+ 1,7 Prozentpunkte), Milchverarbeitung (+ 0,5 Prozentpunkte) und Herstellung von Dauerbackwaren (+ 0,4 Prozentpunkte) verzeichnen im Zeitraum 2008 bis 2015 einen größeren Bedeutungsgewinn.

Die Bedeutung des Brot- und Backwarengewerbes für den deutschen Arbeitsmarkt verdeutlicht auch ein Vergleich mit Branchen außerhalb der Lebensmittelindustrie. So sind in dieser wesentlich mehr Personen beschäftigt als beispielsweise in der Pharma- (113.792 Beschäftigte) oder der Möbelindustrie (100.713 Beschäftigte).

Abbildung 4

**Anteil verschiedener Branchensegmente an der Gesamtbeschäftigung in der Lebensmittelindustrie 2015 und Veränderung seit 2008 (in Prozentpunkten, Betriebe ab 20 Beschäftigte)**



Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung



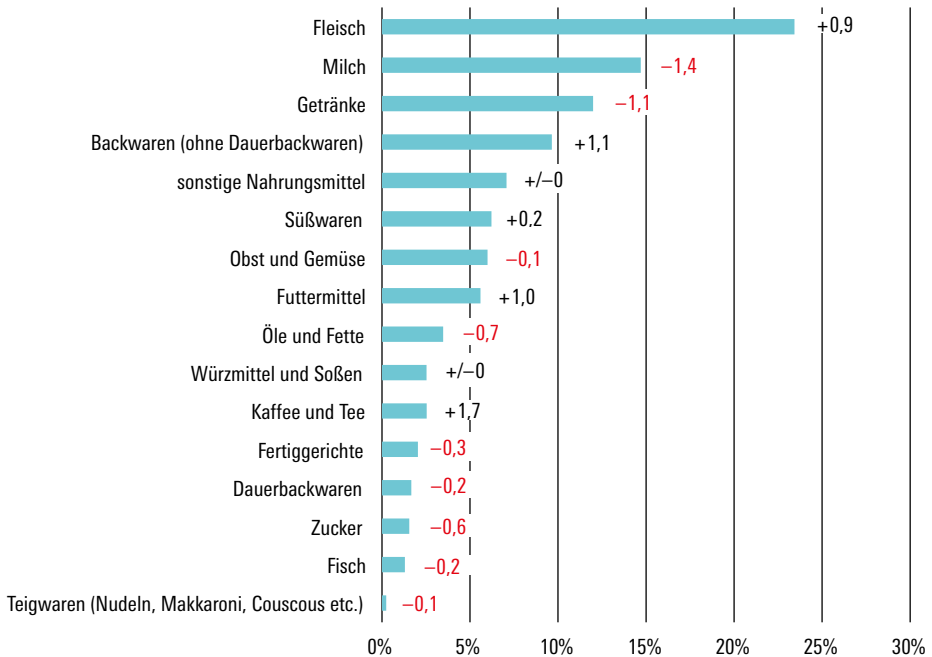
Auch die Angaben zum Umsatzvolumen des Brot- und Backwarengewerbes variieren je nach betrachteter Datenquelle. Die vorliegende Branchenstudie stützt sich auf zwei Datenquellen: Die Umsatzsteuerstatistik des Statistisches Bundesamts sowie die Daten der „Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe für Betriebe“ des Statistischen Bundesamts. Diese beiden Datenquellen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Beobachtungseinheiten. Während die Umsatzsteuerstatistik alle umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 17.500 Euro erfasst, berücksichtigt die Investitionserhebung alle Betriebe ab 20 Beschäftigten.

Gemäß der Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamts erwirtschaftete das Brot- und Backwarengewerbe im Jahr 2015 einen Umsatz von 19,8 Mrd. Euro. Die Investitionserhebung weist hingegen einen etwas geringeren Branchenumsatz von 16,1 Mrd. Euro aus. Auch diese Diskrepanz ist mit der relativ großen Rolle der eher handwerklich geprägten Kleinunternehmen mit wenig Beschäftigten zu erklären, die eher in der Umsatzsteuerstatistik (sofern sie einen Jahresumsatz von mehr als 17.500 Euro erwirtschaften) als in den Daten der Investitionserhebung abgebildet sind.

Mit einem Jahresumsatz von 16,1 Mrd. Euro ist das Brot- und Backwarengewerbe für einen wesentlichen Teil – nämlich 9,6 Prozent – des Gesamtumsatzes der Lebensmittelindustrie von 167,2 Mrd. Euro verantwortlich (vgl. [Abbildung 5](#)). Lediglich in den Segmenten Fleischverarbeitung (39,2 Mrd. Euro) und Milchverarbeitung (24,6 Mrd. Euro) sowie Getränkeherstellung (20,0 Mrd. Euro) werden höhere Umsätze erwirtschaftet. Der Anteil des Brot- und Backwarengewerbes am Gesamtumsatz der Lebensmittelindustrie hat seit 2008 um 1,1 Prozentpunkte zugenommen. Damit hat sich die Branche verhältnismäßig positiv entwickelt. Lediglich das Branchensegment Verarbeitung von Kaffee und Tee (+1,5 Prozentpunkte) verzeichnet im Zeitraum 2008 bis 2015 hinsichtlich der Umsätze einen stärkeren Bedeutungsgewinn.

Größer noch als hinsichtlich der Beschäftigtenzahl und des Umsatzvolumens ist die Bedeutung des Brot- und Backwarengewerbes gemessen an der Anzahl der in Deutschland produzierenden Betriebe. Dabei stellen im Jahr 2015 die 2.332 Betriebe der Branche über 40 Prozent aller Betriebe in der Lebensmittelindustrie (5.715) (vgl. [Abbildung 6](#)). Mit großem Abstand folgen die Branchensegmente Fleischverarbeitung (1.319 Betriebe) und Getränkeherstellung (543 Betriebe). Dieser Umstand weist bereits auf ein wesentliches Merkmal des Brot- und Backwarengewerbes hin: Die im Vergleich zu anderen Branchen relativ kleinteilige Betriebsgrößenstruktur ([Kapitel 2.4](#)).

### Anteil verschiedener Branchensegmente am Gesamtumsatz der Lebensmittelindustrie 2015 und Veränderung seit 2008 (in Prozentpunkten, Betriebe ab 20 Beschäftigte)

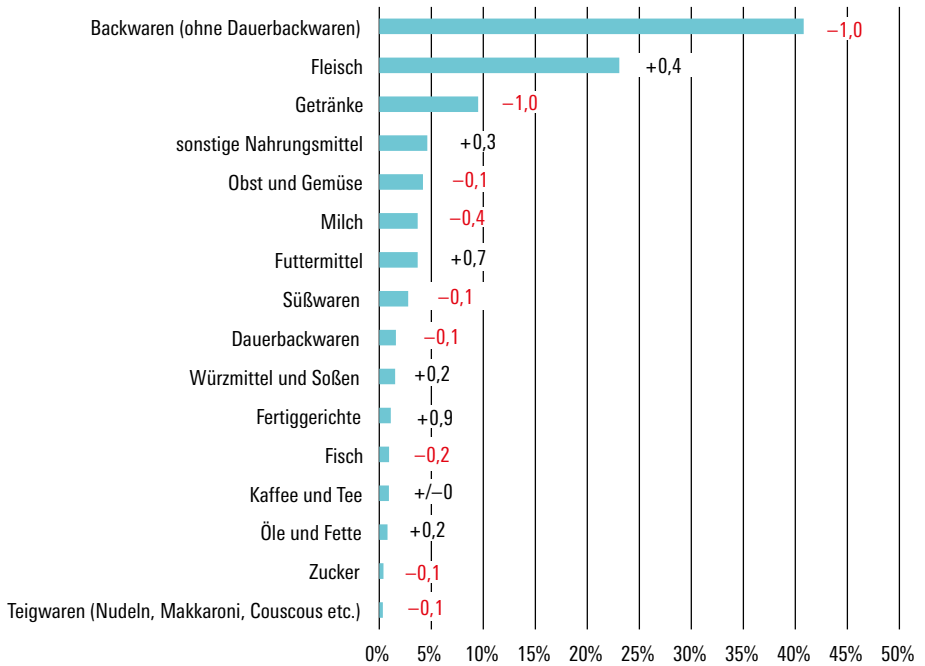


Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung.

## 2.4 Unternehmens- und Betriebsgrößenstruktur im Branchenvergleich

Das Brot- und Backwarengewerbe in Deutschland ist zum überwiegenden Teil von kleinen und mittelgroßen Unternehmen geprägt. Über 80 Prozent der Unternehmen erwirtschaften einen Jahresumsatz von weniger als 1 Mio. Euro – bei zwei Dritteln sind es sogar weniger als 500.000 Euro (vgl. [Abbildung 7](#)). Der Anteil an größeren Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. Euro liegt hingegen bei lediglich etwa 2,4 Prozent. Nur

### Anteil verschiedener Branchensegmente an der Anzahl aller Betriebe in der Lebensmittelindustrie 2015 und Veränderung seit 2008 (in Prozentpunkten, Betriebe ab 20 Beschäftigte)

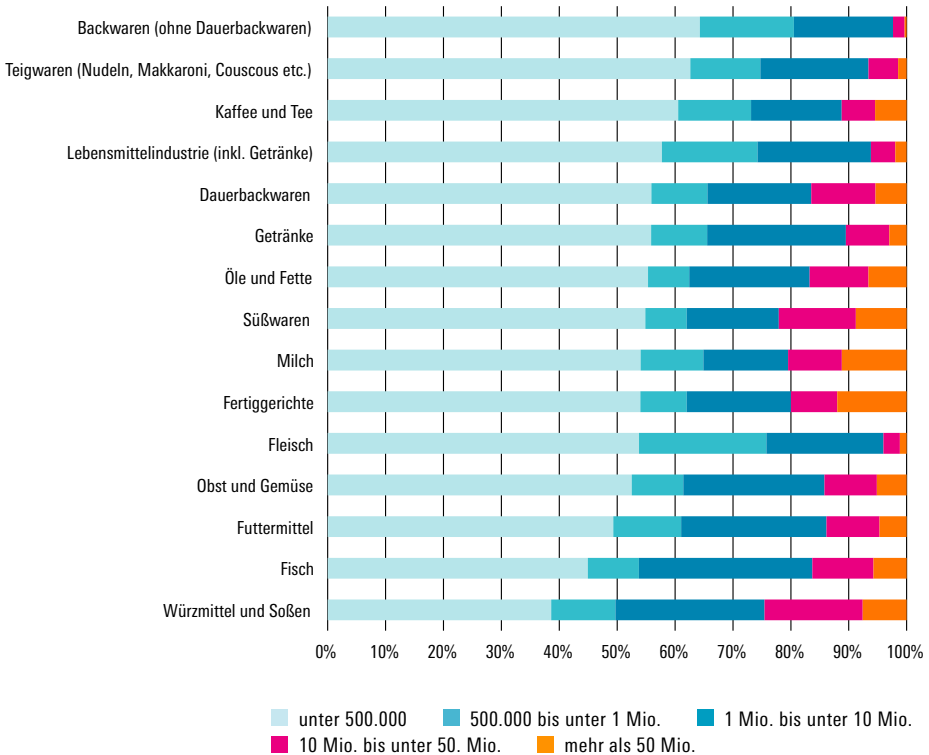


Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung.

0,4 Prozent der Unternehmen erreichen einen Jahresumsatz von 50 Mio. Euro oder mehr. Großunternehmen mit 250 Mio. Euro gibt es nur sehr wenige (Anteil an allen Unternehmen: 0,04 Prozent).

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Betrachtung der Beschäftigtenzahlen als Indikator für die Betriebsgröße (vgl. [Abbildung 8](#)). Knapp 83 Prozent der Betriebe in der Brot- und Backwarenindustrie haben weniger als 100 Mitarbeiter – zwei Drittel beschäftigen sogar weniger als 50 Mitarbeiter. Großbetriebe mit 500 oder mehr Beschäftigten stellen hingegen nur 1,5 Prozent aller Betriebe.

**Unternehmensgrößenstruktur verschiedener Teilsegmente der Lebensmittelindustrie gemessen an Umsätzen, 2015 (Unternehmen ab 17.500 Euro Umsatz)**



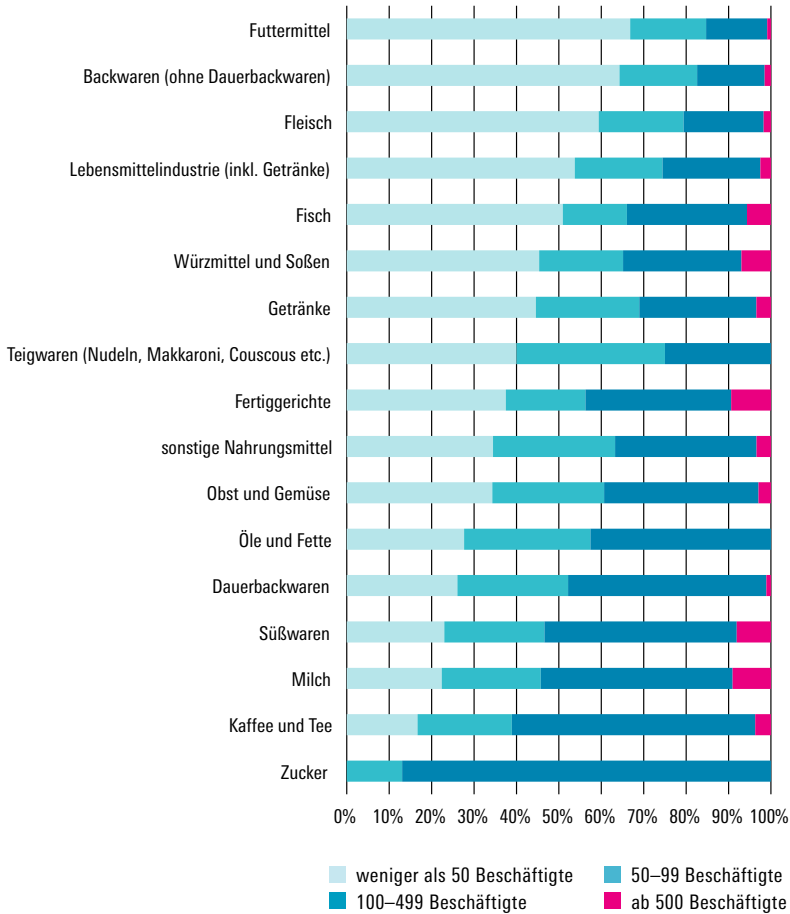
Anmerkungen: Aus Geheimhaltungsgründen keine Daten für „Zucker“ und „sonstige Nahrungsmittel“. Daten für Teilsegment „Fertiggerichte“ aus 2014.

Quelle: Statistisches Bundesamt – Umsatzsteuerstatistik (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung.

Die relativ kleinteilige Unternehmens- und Betriebsgrößenstruktur des Brot- und Backwarengewerbes ist Resultat der traditionellen und historisch gewachsenen Dualität der noch immer zahlreich vorhandenen inhabergeführten und häufig handwerklich geprägten Bäckereibetriebe auf der einen und den industriellen Großbetrieben auf der anderen Seite. Diese Beschreibung

Abbildung 8

**Betriebsgrößenstruktur verschiedener Teilsegmente der Lebensmittelindustrie gemessen an Beschäftigtenzahlen, 2015 (Betriebe ab 17.500 Euro Umsatz)**



Quelle: Statistisches Bundesamt – Jahresbericht für Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung.

ist ein Spezifikum der Brot- und Backwarenindustrie und ist in derartigem Ausmaß in kaum einem anderen Segment der Lebensmittelindustrie zu verzeichnen (vgl. [Abbildung 7](#)). So liegt beispielsweise der Anteil an größeren Unternehmen mit mehr als 10 Mio. Euro Jahresumsatz – die in der Brot- und Backwarenindustrie nur etwa zwei Prozent aller Unternehmen stellen – in den Teilsegmenten „Herstellung von Süßwaren“, „Herstellung von Würzmitteln und Soßen“, „Herstellung von Fertiggerichten“ und der Milchverarbeitung bei über 20 Prozent. Ähnlich fällt der Vergleich bei Nutzung der Beschäftigtenzahlen als Indikator für Betriebsgrößen aus (vgl. [Abbildung 8](#)).

Trotz der großen Anzahl kleiner und mittelgroßer Unternehmen ist der Gesamtumsatz der Brot- und Backwarenindustrie relativ ungleichmäßig auf die verschiedenen Unternehmensgrößenklassen verteilt (vgl. [Tabelle 1](#)). So erwirtschaften die zwei Drittel Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 500.000 Euro nur etwa 8 Prozent des Branchenumsatzes. Noch deutlicher wird der Befund bei Betrachtung der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 250.000 Euro, die zwar knapp 41 Prozent aller Unternehmen stellen, aber nur 3,1 Prozent des Branchenumsatzes repräsentieren. Während der Marktanteil der vielen kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der Summe also sehr gering ist, erwirtschaften die wenigen (etwa 2,35 Prozent) größeren Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. Euro über die Hälfte des Branchenumsatzes. Etwa ein Drittel des Marktvolumens entfällt sogar auf die mit nur 0,35 Prozent vertretenen Akteure mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro und die sehr wenigen Großunternehmen (Jahresumsatz  $\geq$  250 Mio. Euro) repräsentieren immer noch mehr als ein Siebtel des Branchenumsatzes.

Die relativ ausgeprägte Konzentration der Marktanteile auf die wenigen Großunternehmen ist nicht nur sekundärstatistisch nachweisbar, sondern wird auch bei Betrachtung der Umsatzzahlen der sechs größten in Deutschland produzierenden Großbäckereien deutlich (vgl. [Kapitel 2.2.1](#) und [Abbildung 2](#)). So erwirtschaften Harry-Brot, Lieken, Aryzta Bakeries Deutschland, Glockenbrot, Mestemacher und Kronenbrot gemeinsam einen Jahresumsatz von etwa 2,6 Mrd. Euro (2015), was einem Anteil von etwa einem Siebtel des Marktvolumens des Brot- und Backwarengewerbes in Deutschland entspricht.

Tabelle 1

**Unternehmen und Umsätze in der Brot- und Backwarenindustrie nach Umsatzgrößenklassen (2015, Unternehmen ab 17.500 Euro Umsatz)**

Umsatzgrößenklassen	Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen	Umsatz der steuerpflichtigen Unternehmen (in Mrd. Euro)	Marktanteile	
			Unternehmen	Umsatz
unter 250.000 €	4.953	0,61	40,69 %	3,09 %
250.000 € bis unter 500.000 €	2.872	1,02	23,60 %	5,18 %
500.000 bis unter 1 Mio. €	1.975	1,38	16,23 %	7,00 %
1 Mio. € bis unter 10 Mio. €	2.085	5,51	17,13 %	27,90 %
10 Mio. € bis unter 50 Mio. €	244	4,76	2,00 %	24,08 %
über 50 Mio. €	43	6,47	0,35 %	32,75 %
insgesamt	12.172	19,75	100,00 %	100,00 %

Quelle: Statistisches Bundesamt – Umsatzsteuerstatistik (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

## 2.5 Zwischenfazit

### Starke Konzentration des Branchenumsatzes auf wenige Großbetriebe

Das Brot- und Backwarengewerbe in Deutschland weist aufgrund der traditionellen und historisch gewachsenen Dualität der noch immer zahlreich vorhandenen inhabergeführten und häufig handwerklich geprägten Bäckereibetriebe einerseits und den industriellen Großbetrieben andererseits eine verhältnismäßig kleinteilige Unternehmens- und Betriebsgrößenstruktur auf. Gleichzeitig ist eine relativ starke Konzentration des Branchenumsatzes auf wenige industrielle Großbetriebe zu konstatieren.

### Die Unternehmenslandschaft ist von Heterogenität geprägt

Die Landschaft der industriellen Hersteller ist hinsichtlich Absatzkanälen, angebotenen Produktgruppen und -sorten sowie Eigentümerverflechtungen äußerst heterogen. Zu unterscheiden sind insbesondere Liefer- und Filial-

bzw. Systemgroßbäckereien. Während Liefergroßbäckereien ihre Produkte größtenteils überregional, insbesondere über die verschiedenen Betriebsformen des stationären Lebensmitteleinzelhandels (LEH), wie Supermärkte, Verbrauchermärkte und Discounter vertreiben, beliefern die Filial- oder Systemgroßbäckereien ihr eigenes zumeist regional verankertes Netz an Verkaufsstätten und Filialen.

Die sechs gemessen am Umsatz größten in Deutschland produzierenden Lieferbäckereien, die zusammen etwa ein Siebtel des Branchenumsatzes erwirtschaften, sind die Harry-Brot GmbH, die Lieken AG, die Aryzta Bakeries Deutschland GmbH, die Glockenbrot Bäckerei GmbH, die Mestemacher-Gruppe sowie die Kronenbrot KG Franz Mainz. Die Filialgroßbäckereien mit den größten Filialnetzen sind Schäfer's, die Bäckerbub-Gruppe (K&U) sowie Steinecke Holding.

### **Die Herstellung von Brot- und Backwaren gehört zu den wichtigsten Teilsegmenten der deutschen Lebensmittelindustrie**

Das Brot- und Backwarengewerbe hat gemessen an der Beschäftigtenzahl, dem Umsatzvolumen und der Anzahl an Betrieben ein erhebliches Gewicht innerhalb der deutschen Lebensmittelindustrie. Den amtlichen Statistiken sind dabei unterschiedliche Zahlen zu entnehmen. Während die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2015 (Stand Ende September 2015) für das Brot- und Backwarengewerbe 222.986 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ausweist, sind es laut Investitionserhebung des Statistischen Bundesamts zum selben Zeitpunkt 170.900 Beschäftigte. Gemäß der Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamts erwirtschaftete das Brot- und Backwarengewerbe im Jahr 2015 einen Umsatz von 19,8 Mrd. Euro. Die Investitionserhebung weist hingegen einen etwas geringeren Branchenumsatz von 16,1 Mrd. Euro aus.



# 3 DIE BROT- UND BACKWARENINDUSTRIE IM WANDEL

---

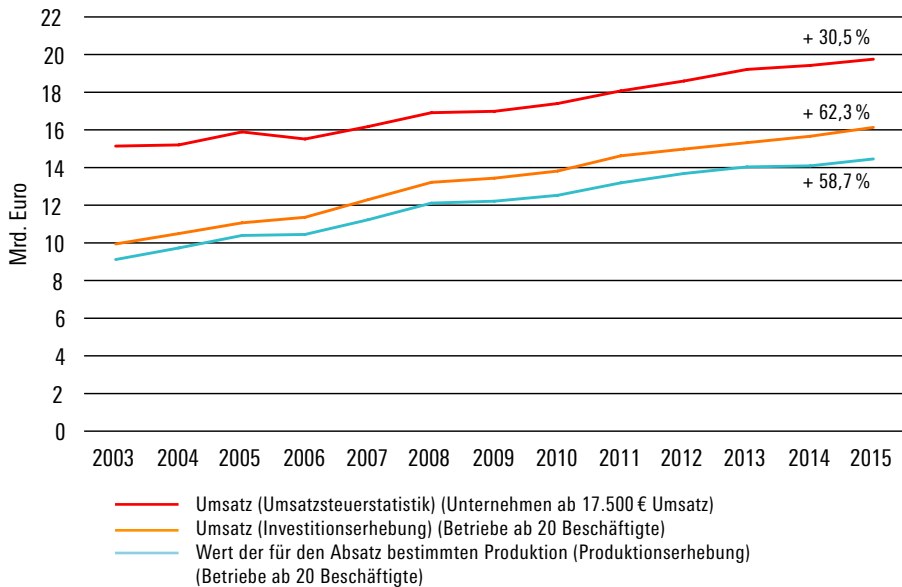
## 3.1 Entwicklung des Branchenumsatzes

Im Folgenden werden mit der Umsatzsteuerstatistik und der „Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe für Betriebe“ zwei verschiedene Datenquellen zur Darstellung der Umsatzentwicklung der Brot- und Backwarenindustrie herangezogen. Diese beiden Datenquellen unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich ihrer Beobachtungseinheiten. Während die Umsatzsteuerstatistik alle umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 17.500 Euro erfasst, berücksichtigt die Investitionserhebung alle Betriebe mit 20 oder mehr Beschäftigten. Darüber hinaus wird im Folgenden die Entwicklung des Wertes der für den Absatz bestimmten Produktion dargestellt (Datenquelle: Produktionsstatistik des Statistischen Bundesamts). Beobachtungseinheiten sind dabei – wie bei der Investitionserhebung – jene Betriebe mit 20 oder mehr Beschäftigten.

Sowohl die Umsatzsteuerstatistik als auch die Investitionserhebung des Statistischen Bundesamts weisen für das Brot- und Backwarengewerbe seit Anfang der 2000er Jahre einen kontinuierlich zunehmenden Branchenumsatz aus. Selbiges gilt für den Wert der für den Absatz bestimmten Produktion (vgl. [Abbildung 9](#)). Angesichts des eher stagnierenden Konsums von Brot- und Backwaren in Deutschland (GfK 2016) ist diese Entwicklung weniger Konsequenz eines Mengenwachstums. Vielmehr kann von einem „qualitativen Wachstum“ ausgegangen werden, das Folge einer zunehmenden Produktdifferenzierung in Richtung höherpreisiger Erzeugnisse und damit insgesamt steigenden Verbraucherpreisen ist.

Auffällig ist, dass sich die Dynamik des Umsatzwachstums in Abhängigkeit von der Datenquelle stark unterscheidet. So weist die Investitionserhebung zwischen 2003 und 2015 eine Zunahme um 62,3 Prozent aus, während die Umsatzsteuerstatistik lediglich ein etwa halb so starkes Wachstum von 30,5 Prozent verzeichnet. Diese Diskrepanz ist damit zu erklären, dass die Umsatzsteuerstatistik gemäß ihrer Beobachtungseinheit (umsatzsteuerpflichtige Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 17.500 Euro) einen größeren Anteil der (vermutlich) eher handwerklich geprägten Kleinunternehmen umfasst, als dies bei den Daten der Investitionserhebung der Fall ist, die angesichts ihrer Nicht-Berücksichtigung von Betrieben mit weniger als 20

## Entwicklung des Umsatzes und des Wertes der für den Absatz bestimmten Produktion, 2000–2015



Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe, Produktionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe, Umsatzsteuerstatistik (WZ08 1071). Eigene Berechnungen und Darstellung.

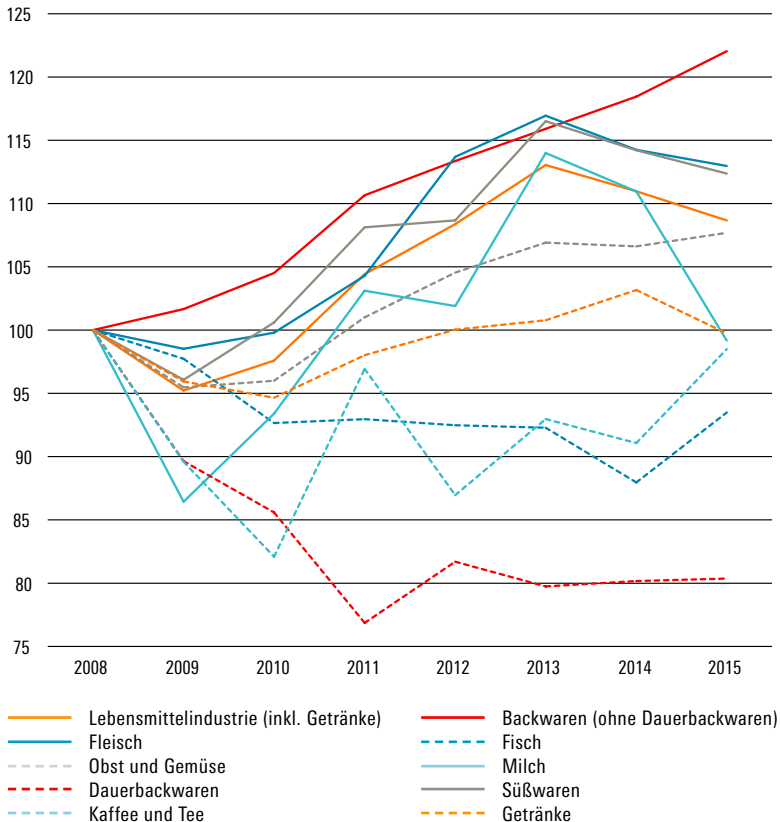
Beschäftigten (vermutlich) eher ein Abbild des industriellen Teils des Brot- und Backwarengewerbes ist.

Die Beobachtung, dass die das Bäckereihandwerk (vermutlich) eher mit abbildende Umsatzsteuerstatistik ein geringeres Umsatzwachstum aufweist als die Investitionserhebung des Statistisches Bundesamts, ist Indiz für einen das Brot- und Backwarengewerbe seit einiger Zeit wesentlich prägenden Strukturwandel: Die zunehmende Industrialisierung der Produktion bei gleichzeitigem Bedeutungsverlust des Bäckereihandwerks, mit der Folge, dass sich die duale Struktur zwischen industriellen Großbetrieben einerseits und dem Bäckereihandwerk andererseits zunehmend auflöst (vgl. Kapitel 3.2) (Kopp/Eichholz-Klein/Brylla 2013; Göbl/Willers/Mirkovic 2013; FAZ 2015).

Ein Vergleich mit der Lebensmittelindustrie insgesamt und ihren verschiedenen Branchensegmenten zeigt, dass die Brot- und Backwarenindustrie eine überdurchschnittlich positive Umsatzentwicklung aufweist (vgl. [Abbildung 10](#)).

Abbildung 10

### Umsatzentwicklung in verschiedenen Teilsegmenten der Ernährungsindustrie, 2008–2015 (2008 = 100, Betriebe ab 20 Beschäftigte)



Anmerkung: Zucker, Öle und Fette, Teigwaren, Würzmittel und Soßen, Fertiggerichte und sonstige Nahrungsmittel nicht in der Abbildung enthalten.

Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung.

So lag das Umsatzwachstum zwischen 2008 und 2015 mit etwa 22 Prozent erheblich über dem Durchschnitt der Lebensmittelindustrie (+8,7 Prozent). Einige Teilsegmente der Lebensmittelindustrie – etwa die Herstellung von Dauerbackwaren, die Fischverarbeitung, die Verarbeitung von Kaffee und Tee, die Milchverarbeitung und die Getränkeherstellung – verzeichnen für 2015 sogar einen geringeren Jahresumsatz als 2008.

### 3.2 Wandel von Unternehmensstrukturen

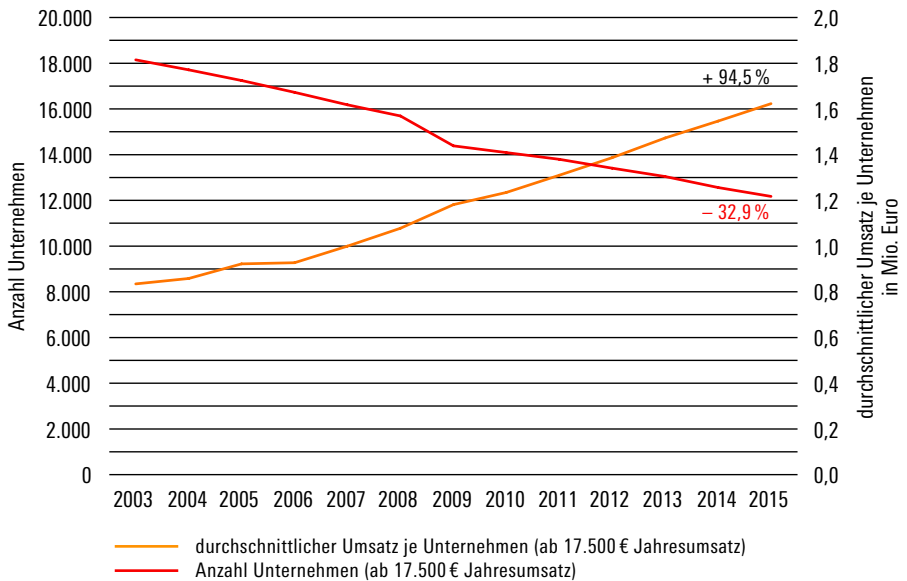
Das in den Medien und der Fachliteratur wohl am prominentesten diskutierte Thema mit Blick auf das Brot- und Backwarengewerbe ist der tiefgreifende Strukturwandel, in dem sich die Branche seit einiger Zeit befindet (z. B. Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Back.Business 2016a; Philipp 2013; Erhazar/Willers/Mirkovic 2014; Gießener Anzeiger 2015; Die Welt 2015). Dabei verschärfen die sich wandelnden Rahmenbedingungen – dazu zählen etwa das veränderte Verbraucherverhalten, neuartige Verkaufskonzepte, steigende Anforderungen des Handels hinsichtlich Preis, Flexibilität und Produktvielfalt, der Markteintritt neuer Wettbewerber sowie die zunehmende Industrialisierung der Produktion (vgl. Kapitel 4) – den Kosten- und Innovationsdruck aufseiten der Produzenten und erzeugen einen anhaltenden Verdrängungswettbewerb. Konsequenz ist ein Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess durch Übernahmen und Zukäufe einerseits und Betriebsaufgaben andererseits (Erhazar/Willers/Mirkovic 2014; Willers/Mirkovic 2013).

Dem steigenden Preisdruck und den veränderten Anforderungen der Verbraucher können insbesondere die zumeist inhabergeführten Kleinbetriebe des Bäckereihandwerks immer weniger standhalten. Konsequenz ist das vielzitierte „Bäckereisterben“ und die Konzentration von immer größeren Marktanteilen auf die größeren industriell fertigen und organisierten Betriebe (z. B. Die Welt 2015; Back.Business 2016a; Gießener Anzeiger 2015; Handelsblatt 2013; Focus 2015).

Dieser Konzentrationsprozess, in dessen Folge sich die duale Struktur der Branche zwischen Bäckereihandwerk einerseits und industriellen Liefer- und Filialgroßbäckereien andererseits zunehmend auflöst, lässt sich mit amtlichen Statistiken nachweisen (vgl. auch Kapitel 3.1). In diesem Zusammenhang werden im Folgenden zunächst die Entwicklung der Unternehmens- und Betriebszahlen sowie die Dynamik hinsichtlich des durchschnittlichen Umsatzes je Unternehmen bzw. je Betrieb im Brot- und Backwarengewerbe analysiert (Kapitel 3.2.1). Im Anschluss erfolgen eine nach Unternehmens-

Abbildung 11

### Entwicklung der Anzahl der Unternehmen und des durchschnittlichen Umsatzes in der Brot- und Backwarenindustrie, 2003–2015 (Umsatzsteuerstatistik)



Quelle: Statistisches Bundesamt – Umsatzsteuerstatistik (WZ08 1071). Eigene Berechnungen und Darstellung.

größenklassen differenzierte Betrachtung der Entwicklung von Unternehmenszahlen und Umsätzen (Kapitel 3.2.2) sowie die Konzentrationsmessung anhand eines einschlägigen Indikators (Gini-Koeffizient) (Kapitel 3.2.3). Kapitel 3.2.4 beschäftigt sich mit dem Strukturwandel innerhalb der Gruppe der größten Branchenakteure.

#### 3.2.1 Anzahl Unternehmen/Betriebe und durchschnittlicher Umsatz

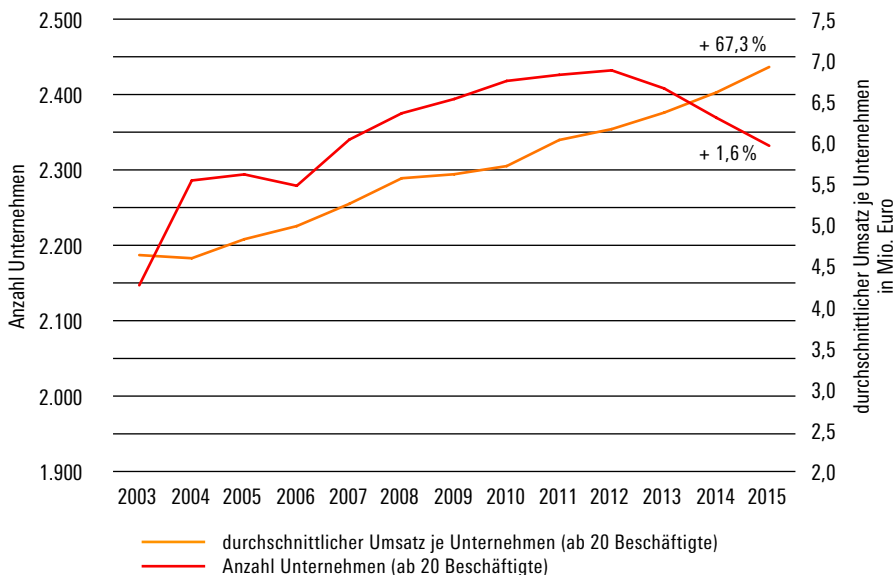
Die Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamts weist für den Zeitraum 2003 bis 2015 einen kontinuierlichen Rückgang der Anzahl von im Brot- und Backwarengewerbe tätigen Akteuren um knapp ein Drittel von

über 18.000 auf knapp 12.600 Unternehmen aus. Im selben Zeitraum hat der Branchenumsatz um 30,5 Prozent zugenommen, mit der Folge einer Verdopplung des durchschnittlichen Umsatzes pro Unternehmen von 0,83 auf 1,62 Mio. Euro (vgl. [Abbildung 11](#)).

Während die Umsatzsteuerstatistik aufgrund ihrer zugrundeliegenden Definition der Erhebungseinheiten (Unternehmen ab einem Umsatz von 17.500 Euro) den Großteil der Unternehmen des Bäckereihandwerks beinhaltet, sind die Daten der Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe restriktiver. Dabei ist anzunehmen, dass letztere aufgrund ihrer Abgrenzung der Erhebungseinheiten (Betriebe ab einer Beschäftigtenzahl von 20) die eher kleineren Unternehmen des Bäckereihandwerks nicht umfassen und eher Abbild der Verhältnisse des industriellen Teils des Brot- und Backwarengewerbes sind.

Abbildung 12

**Entwicklung der Anzahl der Betriebe (ab 20 Beschäftigte) und des durchschnittlichen Umsatzes in der Brot- und Backwarenindustrie, 2000–2015 (Investitionserhebung)**



Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 1071). Eigene Berechnungen und Darstellung.

Während die Umsatzsteuerstatistik wie erläutert für den gesamten Zeitraum 2003 bis 2015 eine kontinuierliche Abnahme der Unternehmenszahlen ausweist, ist dies bei der Investitionserhebung erst seit 2012 der Fall (vgl. [Abbildung 12](#)). Angesichts des zunehmenden durchschnittlichen Umsatzes je Betrieb (+67,3 Prozent) verdeutlichen dennoch auch die Daten der Investitionserhebung den oben erwähnten Konzentrationsprozess im Brot- und Backwarengewerbe.

Der Vergleich der auf den beiden unterschiedlichen Datengrundlagen basierenden Befunde erlaubt die Interpretation, dass die rückläufigen Unternehmenszahlen gemäß der umfassenderen Umsatzsteuerstatistik insbesondere auf die sinkende Zahl der (vermutlich zumeist handwerklich fertigen) kleineren Betriebe zurückzuführen ist, während die Betriebszahl des (vermutlich) eher industriellen Teils des Brot- und Backwarengewerbes gemäß der Investitionserhebung über den Zeitraum 2003 bis 2015 konstant geblieben ist.

### 3.2.2 Entwicklung von Unternehmenszahlen und Umsätzen nach Unternehmensgrößenklassen

Einen umfassenderen und genaueren Einblick in den Strukturwandel und Konzentrationsprozess im Brot- und Backwarengewerbe erlaubt eine nach Unternehmensgrößenklassen differenzierte Analyse der Entwicklung von Unternehmenszahlen und Branchenumsätzen (vgl. [Tabelle 2](#)). Die Datengrundlage basiert dabei auf der Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamts und umfasst alle Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 17.500 Euro oder mehr.

Wie in [Kapitel 4.2](#) dargestellt, ist das Brot- und Backwarengewerbe in Deutschland auch im Vergleich zu anderen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie relativ kleinteilig strukturiert, was auf die immer noch große Bedeutung der handwerklich fertigen Kleinbetriebe hindeutet. So erwirtschafteten 2015 über 80 Prozent aller Unternehmen einen Umsatz von unter 1 Mio. Euro. Knapp zwei Drittel der Unternehmen erzielten sogar nur einen Umsatz von 500.000 Euro, bei über 40 Prozent waren es nur 250.000 Euro (vgl. [Tabelle 2](#)).

Diese relativ kleinteilige Unternehmensstruktur befindet sich allerdings im Wandel. So sind im Zeitraum 2003 bis 2015 in den drei niedrigsten Unternehmensgrößenklassen (bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz) stark rückläufige Unternehmenszahlen zu verzeichnen. Dabei gilt: Je niedriger die Unterneh-

Tabelle 2

## Entwicklung der Anzahl Unternehmen und der Umsätze im Brot- und Backwarengewerbe nach Umsatzgrößenklassen

	Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen			Veränderung	Umsatz der steuerpflichtigen Unternehmen (in Mrd. Euro)			Veränderung	Marktanteile		
	2003	2015	Veränderung		2003	2015	Veränderung		Unternehmen	2003	2015
unter 250.000 €	9.213	4.953	-46,2 %	1,15	0,61	-46,9 %	50,8 %	40,7 %	7,6 %	3,1 %	
250.000 € bis unter 500.000 €	4.340	2.872	-33,8 %	1,53	1,02	-33,4 %	23,9 %	23,6 %	10,1 %	5,2 %	
500.000 € bis unter 1 Mio. €	2.512	1.975	-21,4 %	1,73	1,38	-20,2 %	13,8 %	16,2 %	11,4 %	7,0 %	
1 Mio. € bis unter 10 Mio. €	1.945	2.085	+7,2 %	4,76	5,51	+15,7 %	10,7 %	17,1 %	31,5 %	27,9 %	
10 Mio. € bis unter 50 Mio. €	112	244	+117,9 %	2,14	4,76	+122,0 %	0,6 %	2,0 %	14,2 %	24,1 %	
über 50 Mio. €	23	43	+87,0 %	3,81	6,47	+69,5 %	0,1 %	0,4 %	25,2 %	32,6 %	
insgesamt	18.145	12.172	-32,9 %	15,14	19,75	+30,5 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

Quelle: Statistisches Bundesamt – Umsatzsteuerstatistik (WZ08 1071), Sonderauswertung; Eigene Berechnungen und Darstellung.



mensgrößenklasse, desto stärker die Abnahme der Anzahl Unternehmen. In der niedrigsten Klasse (bis 250.000 Euro Jahresumsatz) hat sich die Anzahl Unternehmen zwischen 2003 und 2015 fast halbiert. Die großen Unternehmensgrößenklassen (insbesondere jene ab einem Jahresumsatz von 10 Mio. Euro und mehr) weisen hingegen stark steigende Unternehmenszahlen auf. Folglich ist die insgesamt seit 2003 um etwa ein Drittel zurückgegangene Unternehmenszahl im Brot- und Backwarengewerbe in erster Linie auf die sinkende Anzahl kleinerer Unternehmen zurückzuführen. Als Konsequenz dieses Prozesses hat sich die Unternehmensgrößenstruktur wesentlich verändert. Während 2003 noch 88,5 Prozent aller Unternehmen der Branche einen Jahresumsatz von bis zu 1 Mio. Euro erwirtschafteten, trifft dies 2015 nur noch auf 80,5 Prozent der Unternehmen zu. Die Anteile der größeren Unternehmensgrößenklassen vervielfachten sich hingegen im selben Zeitraum (vgl. [Tabelle 2](#)).

Wie bereits in [Kapitel 2.4](#) dargestellt ist der Gesamtumsatz der Brot- und Backwarenindustrie trotz der großen Anzahl kleiner und mittelgroßer Unternehmen relativ ungleichmäßig auf die verschiedenen Unternehmensgrößenklassen verteilt. So erwirtschaften die zwei Drittel Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 500.000 Euro nur etwa 8 Prozent des Branchenumsatzes. Noch deutlicher wird der Befund bei Betrachtung der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 250.000 Euro, die zwar knapp 41 Prozent aller Unternehmen stellen, aber nur 3,1 Prozent des Branchenumsatzes repräsentieren. Während der Marktanteil der vielen kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der Summe also sehr gering ist, erwirtschaften die wenigen (etwa 2,4 Prozent) größeren Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. Euro über die Hälfte des Branchenumsatzes. Etwa ein Drittel des Marktvolumens entfällt sogar auf die mit nur 0,35 Prozent vertretenen Akteure mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro und die sehr wenigen Großunternehmen (Jahresumsatz  $\geq$  250 Mio. Euro) repräsentieren immer noch mehr als ein Siebtel des Branchenumsatzes (vgl. [Tabelle 2](#)).

Ähnlich wie die Verteilung der Unternehmenszahlen unterliegt auch die Verteilung der Branchenumsätze auf die verschiedenen Unternehmensgrößenklassen einer ausgeprägten Veränderungsdynamik. Dabei fällt insbesondere auf, dass vom etwa dreißig prozentigen Wachstum des Branchenumsatzes seit 2003 insbesondere die Gruppe der größeren Unternehmen profitierte, während die Gruppe der kleineren Unternehmen im selben Zeitraum erhebliche Umsatzeinbußen verzeichnete. In Zahlen ausgedrückt: Während die Gruppe der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 10 Mio. Euro oder mehr ihre Umsätze seit 2003 von 5,95 Mrd. Euro auf 11,23 Mrd. Euro fast ver-

doppeln konnte, halbierte sich der Umsatz der Gruppe der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 250.000 Euro von 1,15 Mrd. Euro auf 0,61 Mrd. Euro. Auch in der Unternehmensgrößenklasse „250.000 Euro bis unter 500.000 Euro“ verringerten sich die Umsätze um etwa ein Drittel, während selbige in der Unternehmensgrößenklasse „500.000 Euro bis unter 1 Mio. Euro“ um etwa ein Fünftel abnahmen (vgl. Tabelle 2).

Resultat dieser Entwicklung ist, dass die Konzentration des Branchenumsatzes im Brot- und Backwarengewerbe auf die immer noch verhältnismäßig wenigen Großunternehmen zugenommen hat, während die Gruppe der kleineren Unternehmen sinkende Marktanteile verzeichnet. So erwirtschaftete 2003 die Gruppe der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 1 Mio. Euro noch knapp ein Drittel des Branchenumsatzes. 2015 liegt dieser Anteil nur noch bei 15,3 Prozent. Im selben Zeitraum vergrößerten sich die Marktanteile der Gruppe der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro sowie jene mit einem Jahresumsatz zwischen 10 Mio. Euro und unter 50 Mio. Euro erheblich (vgl. Tabelle 2).

Der Bedeutungsverlust der kleineren Unternehmen zugunsten der größeren Akteure – sowohl gemessen an der Anzahl Unternehmen als auch an Umsätzen – ist theoretisch auf zwei Ursachen zurückzuführen. Zum einen ist in einigen Fällen davon auszugehen, dass Unternehmen durch organisches Wachstum von niedrigeren Unternehmensgrößenklassen in größere Unternehmensgrößenklassen aufsteigen. Zum anderen ist es jedoch angesichts der abnehmenden Gesamtzahl an Unternehmen im Brot- und Backwarengewerbe plausibel anzunehmen, dass viele der eher kleineren häufig handwerklich arbeitenden Unternehmen aus dem Markt ausgeschieden sind – sei es aufgrund einer fehlenden Nachfolge oder als Folge wirtschaftlicher Probleme.

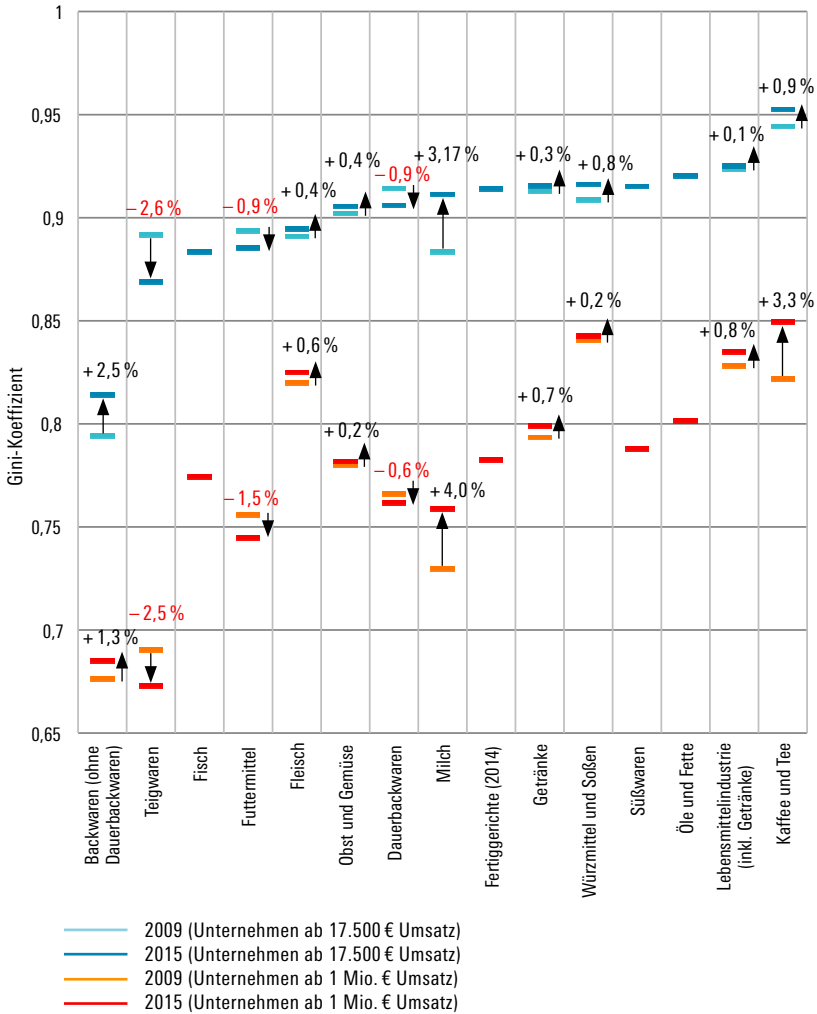
Unter dem Strich sind die Befunde ein eindeutiges Indiz für den oben beschriebenen durch einen fortlaufenden Konzentrations- und Industrialisierungsprozess gekennzeichneten Strukturwandel im Brot- und Backwarengewerbe, in dessen Folge das Bäckereihandwerk zunehmend an Bedeutung verliert. Dabei wird vielfach davon ausgegangen, dass sich diese Entwicklung auch in den kommenden Jahren fortsetzen wird (Die Welt 2015).

### **3.2.3 Entwicklung der Branchenkonzentration**

Ein einschlägiger und häufig verwendeter Indikator für die Verteilung von Branchenumsätzen auf die Gesamtzahl der Unternehmen einer Branche ist der sogenannte Gini-Koeffizient. Bei einer maximalen Konzentration des

Abbildung 13

**Umsatzkonzentration in verschiedenen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie, 2009 und 2015**



Quelle: Statistisches Bundesamt – Umsatzsteuerstatistik (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Branchenumsatzes auf ein einziges Unternehmen nimmt der Gini-Koeffizient den Wert 1, bei einer Gleichverteilung des Branchenumsatzes über alle Unternehmen den Wert 0 an. **Abbildung 13** stellt für das Brot- und Backwarengewerbe, für alle anderen Teilssegmente der Lebensmittelindustrie sowie für die Lebensmittelindustrie insgesamt zwei verschiedene Gini-Koeffizienten sowie deren Veränderung im Zeitraum 2009 bis 2015 dar: Einerseits den Gini-Koeffizienten für die Gesamtheit aller Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 17.500 Euro, der somit auch die kleineren Unternehmen des Bäckereihandwerks berücksichtigt (blaue Markierung in **Abbildung 13**). Andererseits den Gini-Koeffizienten für alle Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 1 Mio. Euro, der vermutlich eher lediglich die industriell fertigen Unternehmen umfasst (rote Markierung in **Abbildung 13**).

Zunächst fällt auf, dass der Konzentrationsgrad des Branchenumsatzes bei Mitberücksichtigung der kleineren (vermutlich eher handwerklich fertigen) Unternehmen in ausnahmslos allen Teilssegmenten der Lebensmittelindustrie größer ausfällt als bei exklusiver Betrachtung der größeren Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 1 Mio. Euro.

Zweitens ist festzustellen, dass angesichts der noch immer relativ kleinteiligen Branchenstruktur (vgl. **Kapitel 2.4**) die Umsatzkonzentration im Brot- und Backwarengewerbe weniger stark ausfällt als in allen anderen Teilssegmenten der Lebensmittelindustrie. Dies gilt unabhängig von den betrachteten Unternehmensgrößen.

Drittens wird deutlich, dass die Umsatzkonzentration im Brot- und Backwarengewerbe seit 2009 zugenommen hat. Die entsprechende Erhöhung des Gini-Koeffizienten ist bei Betrachtung aller Unternehmen (+2,5 Prozent) stärker als bei exklusiver Berücksichtigung jener Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 1 Mio. Euro (+1,31 Prozent). Mit dieser Entwicklung unterscheidet sich das Brot- und Backwarengewerbe stark von anderen Teilssegmenten der Lebensmittelindustrie, bei denen teilweise sogar eine rückläufige Konzentration nachweisbar ist (etwa bei der Herstellung von Teigwaren, Dauerbackwaren oder Futtermitteln). Insgesamt nimmt die Umsatzkonzentration im Brot- und Backwarengewerbe stärker zu als im Durchschnitt der Lebensmittelindustrie (Erhöhung des Gini-Koeffizienten um 0,14 Prozent bzw. 0,82 Prozent). Einzig für das Teilssegment Milchverarbeitung ist ein stärkerer Konzentrationsprozess zu verzeichnen (vgl. **Abbildung 13**).

### 3.2.4 Strukturwandel unter den größten Akteuren

Die offensichtlichsten Folgen des aus dem zunehmenden Wettbewerbsdruck resultierenden Konsolidierungsprozesses im deutschen Brot- und Backwarengewerbe sind zum einen der Bedeutungsverlust des Bäckereihandwerks zugunsten der Brot- und Backwarenindustrie und zum anderen die zunehmende Konzentration von Marktanteilen (vgl. [Kapitel 3.2.1](#) bis [Kapitel 3.2.3](#)). Diese die Gruppe der größten Akteure der Brot- und Backwarenindustrie prinzipiell begünstigenden Megatrends dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch innerhalb dieser Gruppe ein anhaltender Verdrängungswettbewerb und Konsolidierungsprozess zu beobachten ist, der sich regelmäßig in Sanierungsversuchen, Restrukturierungen, Betriebschließungen und Insolvenzen widerspiegelt.

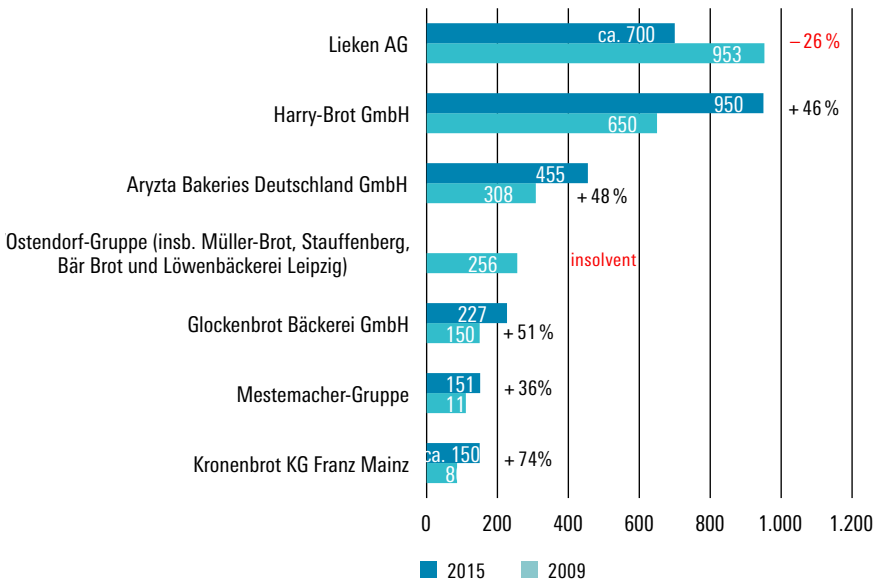
So ist mit Blick auf die Umsatzentwicklung der sieben größten Liefergroßbäckereien in Deutschland im Zeitraum 2009 bis 2015 ein gewisser Strukturwandel zu konstatieren, der mit zum Teil erheblichen Gewichtsverschiebungen zwischen den einzelnen Unternehmen einhergeht (vgl. [Abbildung 14](#)). Am auffälligsten ist dabei das organische Wachstum der *Harry-Brot GmbH*, die ihren Umsatz von 650 Mio. Euro 2009 auf 950 Mio. Euro 2015 um 46 Prozent steigern und die Marktführerschaft im Segment Brot- und Backwaren von der *Lieken AG* übernehmen konnte. Für die positive Entwicklung von Harry-Brot sind auf Basis der durchgeführten Expertengespräche vor allem zwei Gründe anzuführen. Zum einen optimierte das Unternehmen strategisch das Produktportfolio und investierte konsequent insbesondere in den Wachstumsmarkt der Bake-off-Produkte. Zum anderen reagierte Harry-Brot auf den zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck mit Effizienzsteigerungen durch kontinuierliche Investitionen in moderne Produktionstechnologien. So wurde seit 2008 nicht nur ein komplett neuer Produktions- und Logistikstandort (in Soltau) errichtet, sondern auch mehrere Standorte modernisiert und erweitert. Entsprechend erhöhte sich auch die Anzahl der Beschäftigten kontinuierlich bis auf 4.100 (Stand März 2017).

Der Umsatz der *Lieken AG* – 2009 noch Marktführer – ist im Zeitraum 2009 bis 2015 hingegen um mehr als ein Viertel von 953 Mio. Euro auf ca. 700 Mio. Euro zurückgegangen. Die im Rahmen der vorliegenden Branchenstudie durchgeführten Expertengespräche deuten ähnlich wie in der Fachpresse vertretene Meinungen auf mehrere Ursachen hin. Zum einen habe der italienische Barilla-Konzern als Eigentümer von Lieken im Zeitraum 2002 bis 2013 nicht ausreichend in die Produktionswerke investiert, mit der Konsequenz abnehmender Wettbewerbsfähigkeit aufgrund im Vergleich zu den

Konkurrenten zu hohen Produktionskosten und zu geringer Flexibilität. Zum anderen blieben angesichts sich verändernder Anforderungen der Kunden eigentlich notwendige Optimierungen des Produktportfolios entweder aus oder wurden zu spät umgesetzt. So wurden beispielsweise die Wachstumssegmente Bake-off- und Tiefkühlprodukte über lange Zeit nur sehr rudimentär bedient. Erschwerend komme für Lieken hinzu, dass der Lebensmittel Einzelhandel zunehmend eigenständig Brot- und Backwaren produziert (vgl. Kapitel 4.6), wodurch wichtige und große Produktionsaufträge verloren gingen. Seit 2013 hat die Lieken AG mit der tschechischen Chemie- und Nahrungsmittel-Holding Agrofert einen neuen Eigentümer, der inzwischen ein ambitioniertes Restrukturierungs- und Sanierungsprogramm umsetzt. Dieses beinhaltet sowohl die Schließung mehrerer als unrentabel eingeschätzter Werke (etwa in Weißenfels/Bayern, Essen und Garrel/Niedersachsen) als auch Modernisierungsinvestitionen in bestehende Standorte sowie

Abbildung 14

**Die größten Lieferbäckereien in Deutschland, gemessen am Umsatz, 2009 und 2015 (Umsatz in Mio. Euro)**



Quelle: Eigene Recherche.

die Errichtung neuer Produktionskapazitäten. Zu nennen sei insbesondere der Bau eines Werks auf einem konzerneigenen Grundstück im sachsen-anhaltischen Wittenberg, das Anfang 2018 die Produktion aufnehmen soll (AGFD 2017). Darüber hinaus ist geplant, die Logistik grundlegend umzugestalten. Anstatt wie bisher jede einzelne Filiale des Lebensmitteleinzelhandels im Frischedienst zu beliefern, soll in Zukunft eine Zentrallagerbelieferung erfolgen. Das mittelfristige Ziel des Restrukturierungsprogrammes ist die Verbesserung der nicht zufriedenstellenden Ertragslage durch Effizienzsteigerung in Produktion und Logistik sowie durch die zukunftsfähige Optimierung des Produktportfolios. Insgesamt sollen 1.500 weitere Arbeitsplätze abgebaut werden.

Die *Aryzta Bakeries Deutschland GmbH* steigerte ihre Umsätze im Zeitraum 2009 bis 2015 von 308 Mio. Euro auf 455 Mio. Euro um 48 Prozent und behauptete somit Position drei unter den größten Liefergroßbäckereien in Deutschland. Das Wachstum von Aryzta geht insbesondere auf strategische Zukäufe von Produktionswerken zurück. Dazu zählen die Übernahme der FSB (Fresh Start Bakeries) Backwaren GmbH in Duisburg im Zuge des Kaufs des global produzierenden FSB-Konzerns durch den Aryzta-Konzern im Jahr 2010 und die Übernahme der Klemme AG mit zum Kaufzeitpunkt sechs Produktionswerken im Jahr 2013. Laut den im Rahmen dieser Studie befragten Experten beruht die positive Entwicklung von Aryzta Bakeries Deutschland jedoch auch auf kontinuierlichen Investitionen in moderne Produktionstechnologien, in ein am Markt orientiertes Produktportfolio sowie in eine leistungsfähige Logistik, die nicht nur die Belieferung von Kunden innerhalb Deutschlands, sondern auch die Versorgung europäischer Märkte ermöglicht. Darüber hinaus profitiert Aryzta als Spezialist für tiefgekühlte Backwaren und Bake-off-Produkte stark von der zunehmenden Nachfrage in diesem Produktsegment. Der konsequenten Optimierung des international organisierten Produktionssystems durch den Aryzta-Konzern sind in den vergangenen Jahren jedoch auch weniger profitable Werke zum Opfer gefallen. In Deutschland betrifft dies etwa die Schließung der Fricopan Back GmbH in Immekath (Sachsen-Anhalt) mit rund 500 Beschäftigten im Sommer 2016. Derzeit sind über alle Produktionsbetriebe der Aryzta Bakeries Deutschland GmbH über 3.000 Mitarbeiter/innen beschäftigt.

Das wohl prominenteste Opfer des Konsolidierungsprozesses in der Brot- und Backwarenindustrie der vergangenen Jahre ist die *Ostendorf-Gruppe*, deren Unternehmen (Müller-Brot, Stauffenberg, Bär Brot und Löwenbäckerei Leipzig) in den Jahren ab 2012 in Insolvenzen gerieten. Im Jahr 2009 war die Ostendorf-Gruppe mit einem Umsatz von 256 Mio. Euro noch viertgrößte

Liefergroßbäckerei Deutschlands. Aufgrund unzureichender Investitionen in Anlagen und Maschinen war laut den befragten Expertinnen und Experten die Produktion bei Müller-Brot bereits 2009 nicht mehr wettbewerbsfähig und konnte mit den Kostenstrukturen der Konkurrenz nicht mehr mithalten. Als Konsequenz verlor Müller-Brot mehrere große Lieferaufträge (insbesondere für Rewe), die zusammen etwa ein Drittel des Absatzes ausmachten (Nordbayerischer Kurier 2016). Letztendlich ausschlaggebend für die Insolvenzen der verschiedenen Unternehmen der Ostendorf-Gruppe war jedoch ein auch durch den Sparzwang hervorgerufener Hygieneskandal bei Müller-Brot, in dessen Folge mehrere Großkunden bei verschiedenen Unternehmen der Ostendorf-Gruppe Lieferaufträge zurückzogen (FAZ 2016). Durch die Insolvenz der Ostendorf-Gruppe verloren alleine im Produktionswerk von Müller-Brot im oberbayerischen Neufahrn 1.250 Beschäftigte ihre Arbeitsplätze (Bayerischer Rundfunk 2016).

Die zum Rewe-Konzern gehörende *Glockenbrot Bäckerei GmbH* konnte ihren Jahresumsatz von 150 Mio. Euro 2009 auf 227 Mio. Euro 2015 kontinuierlich um 51 Prozent steigern, nicht zuletzt, weil es nicht vernachlässigbare Produktionsmengen zu ersetzen gab, die vor 2009 durch Müller-Brot an Rewe geliefert wurden. Darüber hinaus wurde relativ konsequent in moderne Produktionstechnologien und ein dem Marktbedarf entsprechendes Produktportfolio investiert. Mit dem Neubau eines Werks in Bergkirchen bei München wurden die Produktionskapazitäten im Jahr 2010 erheblich erweitert. Entsprechend erhöhte sich auch die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter/innen auf über 1.000 in der Produktion und 500 in der eigenen Logistik (Glockenbrot 2017).

Auch die *Mestemacher-Gruppe* konnte nicht zuletzt aufgrund ihrer Spezialisierung auf die Wachstumssegmente der SB-verpackten Vollkornbrot-Produkte, Pumpernickel und internationale Spezialitäten sowie aufgrund kontinuierlicher Investitionen in Anlagen und Maschinen und eines wachsenden Auslandsgeschäfts ein Umsatzwachstum von etwa einem Drittel seit 2009 erzielen. Auch die Beschäftigtenzahl an den deutschen Standorten der Mestemacher-Gruppe ist von etwa 550 in 2009 auf knapp 600 gestiegen.

Die *Kronenbrot KG* steigerte im Zeitraum 2009 bis 2015 ihren Umsatz von 86 Mio. Euro auf etwa 150 Mio. Euro um 74 Prozent. Allerdings geriet das Unternehmen Mitte 2016 aufgrund steigender Rohstoffpreise und eines intensivierte Preis- und Wettbewerbsdrucks trotz zuvor guter Auftragslage und Auslastung in eine Liquiditätskrise und befand sich bis Januar 2017 in einem Regelinsolvenzverfahren. Anfang 2017 wurde mit Signal Capital Partners ein neuer Investor sowie ein Sanierungskonzept präsentiert, das dem Unterneh-



men eine tragfähige Perspektive geben soll. Konkret beinhaltet das Sanierungskonzept den Abbau von 106 der rund 1.200 Arbeitsplätzen in den drei Werken Würselen, Köln und Witten. 94 auslaufende Zeit- und Leiharbeitsverträge sollen nicht verlängert werden, außerdem werden zwölf unbefristete Verträge aufgelöst. Darüber hinaus sind befristete Abstriche beim Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld ebenso wie befristete Aussetzungen von Lohnerhöhungen vereinbart. Bei einer bestimmten Ertragshöhe soll dieses Geld allerdings zurückerstattet werden. Im Gegenzug verpflichtet sich das Unternehmen zu einem Bestandschutz und einer Arbeitsplatzgarantie (Aachener Zeitung 2017).

Zusammenfassend ist für die Liefergroßbäckereien in Deutschland festzustellen, dass von den sieben größten Akteuren in Deutschland im Zeitraum 2009 bis 2015 mit der Ostendorf-Gruppe, der Kronenbrot KG und der Lieken AG alleine drei Unternehmen wettbewerbsbedingt unter Druck geraten sind, mit der Folge von Sanierungsversuchen, Restrukturierungen, Betriebsschließungen und Insolvenzen. Auch in insgesamt erfolgreichen Unternehmen wie Aryzta Bakeries Deutschland kommt es zu Werksschließungen, wie das Beispiel Fricopan zeigt. Unter dem Strich zeigt sich also, dass der in der Presse und der Fachliteratur diskutierte tiefgreifende Strukturwandel im Brot- und Backwarengewerbe auch bei den größten industriellen Akteuren der Branche in Form eines Verdrängungswettbewerbs und Konsolidierungsprozesses ankommt.

Auch das Segment der Filialgroßbäckereien unterliegt einem beachtlichen Strukturwandel. So ist über alle Filialisten hinweg ein fortlaufender Konzentrationsprozess zu beobachten, der Folge von Zusammenschlüssen und Übernahmen von Einzelbetrieben oder kleineren Filialketten ist. Dabei scheint eine gewisse Größe entscheidend zu sein, um Produktionsstandorte kosteneffizient betreiben und auslasten zu können und um die Filialen mit der Vielfalt der am Markt nachgefragten Produkte zu versorgen. Das Geschäft der Filialgroßbäckereien gerät dabei von verschiedenen Seiten zunehmend unter Druck. Zum einen übernimmt etwa der Lebensmitteleinzelhandel seit Ende der 1990er Jahre stetig Absatzkapazitäten durch die Einführung der SB-Backstationen – was insbesondere Bäckereifilialen in den Vorkassenbereichen zu spüren bekommen. Zum anderen ist mit den seit Anfang der 2000er Jahre expandierenden SB-Discount-Bäckereien ein neuer, weil häufig für den Konsumenten günstigerer, potenter Konkurrent hinzugekommen (Erhazar/Willers/Mirkovic 2014; Motyka/Riemann 2016).

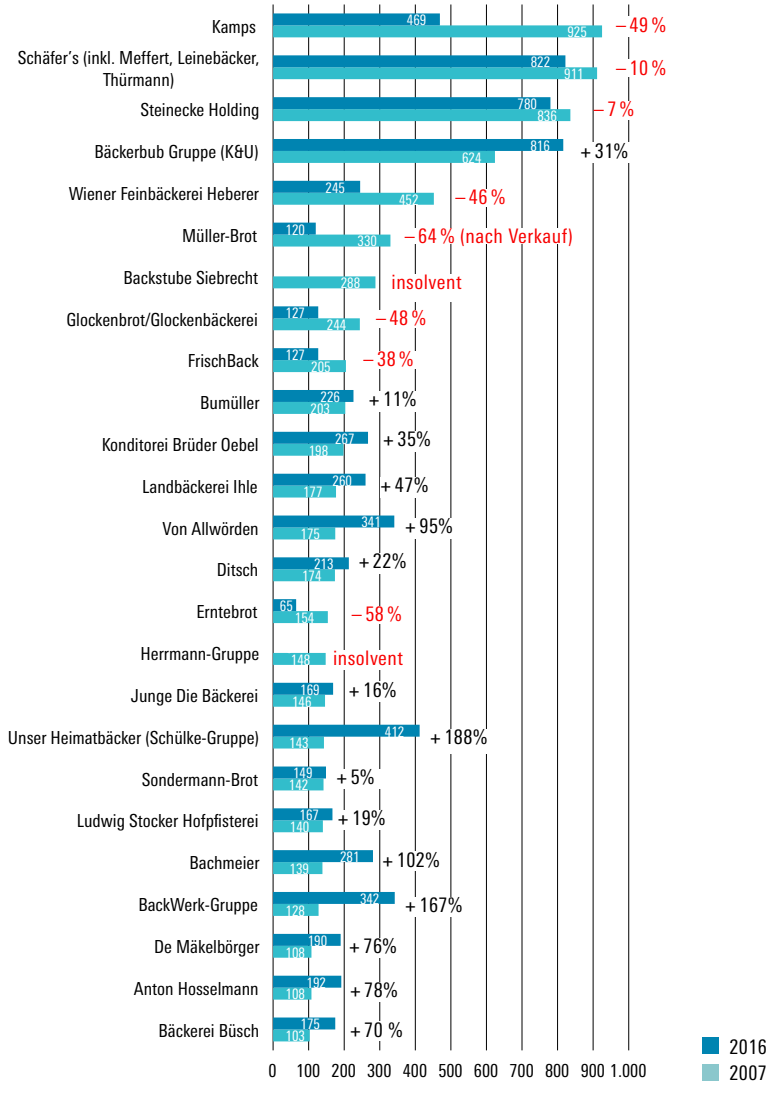
Im Gegensatz zu den Lieferbäckereien, die ihre Produkte größtenteils überregional vertreiben, agieren die Filialbäckereien in der Regel auf lokalen

bis regionalen Absatzmärkten. Zu erklären ist dies zum einen damit, dass sich regionale Besonderheiten bei Brot- und Backwaren stärker erhalten haben, als dies bei anderen Lebensmitteln der Fall ist. Auf diese regionalen Konsumspezifitäten können lokal verankerte Filialbäcker mit ihrem Wissen über die regionalen Besonderheiten des Marktes und einem auf die Region zugeschnittenem Produktportfolio sehr viel besser eingehen als überregional agierende Akteure, für die darüber hinaus die Bereitstellung der über alle Regionen notwendigen Produktvielfalt kaum zu bewerkstelligen ist. Zum anderen ist die Konzentration auf regionale Absatzmärkte mit den großen Anforderungen an die Logistik bei überregionaler Belieferung insbesondere mit Frischware zu erklären.

Ein Blick auf die Entwicklung der größten Filialgroßbäcker in Deutschland zwischen 2007 und 2016 zeigt, dass sich die mittelgroßen regional verankerten Filialnetze tatsächlich positiver entwickelt haben als die Filialnetze der größeren in unterschiedlichem Umfang überregional agierenden Akteure (vgl. auch Motyka/Riemann 2016) (vgl. [Abbildung 15](#)). So weisen unter den zehn größten Akteuren mit jeweils mehr als 200 Filialen lediglich zwei Unternehmen (die Bäckerbub-Gruppe und Bumüller) kein schrumpfendes Filialnetz (inklusive Franchise- und Partner-Konzepten) auf. Zum einen ist dies Konsequenz der erheblichen Abhängigkeit der großen Akteure von den Vorkassenbereichen, die aufgrund des Erfolgs der SB-Backstationen innerhalb des Lebensmitteleinzelhandels stark unter Druck geraten und in vielen Fällen aufgegeben worden sind. Zum anderen sind die nationalen und überregionalen Konzepte vieler Lieferbäckereien aus oben genannten Gründen gescheitert. In der Folge haben etwa Kamps, die Wiener Feinbäckerei Heberer oder Glockenbrot in den vergangenen Jahren Filialen veräußert um sich wieder auf eine oder einige wenige Regionen zu konzentrieren (Finance Magazin 2015; Hamburger Abendblatt 2010; Handelsblatt 2015a; Kölnische Rundschau 2016; Offenbach-Post 2015; Wirtschaftswoche 2013). Darüber hinaus hat der zunehmende Wettbewerbsdruck in den vergangenen Jahren zu einer Reihe von Insolvenzen und Sanierungsprogrammen geführt, wie etwa bei der Herrmann-Gruppe 2011, der Backstube Siebrecht 2013 oder Erntebrot 2016 (Stuttgarter Zeitung 2011; Neue Westfälische 2013; Sächsische Zeitung 2016). Auch die zahlreichen Restrukturierungen, wie etwa das Filialen-Privatisierungskonzept von Schäfer's (Hannoversche Allgemeine 2012) oder die Neuordnung bei der Backstube Wünsche in eine Verwaltungsgesellschaft und zwei Vertriebsgesellschaften (Backwelt 2016), sind Ausdruck der Konsolidierung bei den Filialgroßbäckereien.

Abbildung 15

### Die größten Filialbäckereien in Deutschland, 2007 und 2016 (gemessen an der Anzahl Filialen, inklusive Franchise- und Partner-Konzepte)



Quelle: Back.Business 2016a; Back.Business 2007. Eigene Berechnungen und Darstellung.

### 3.3 Zwischenfazit

#### **Zunehmender Branchenumsatz durch qualitatives Wachstum**

Die Brot- und Backwarenindustrie verzeichnet seit Anfang der 2000er Jahre einen kontinuierlich zunehmenden Branchenumsatz. Dieser basiert angesichts des eher stagnierenden Konsums von Brot- und Backwaren jedoch weniger auf einem Mengenwachstum. Vielmehr kann von einem „qualitativen Wachstum“ ausgegangen werden, das Folge einer zunehmenden Produktdifferenzierung in Richtung höherpreisiger Erzeugnisse und damit insgesamt steigenden Verbraucherpreisen ist.

#### **Die duale Branchenstruktur löst sich auf – industrielle Großbetriebe gewinnen Marktanteile**

Gleichzeitig vollzieht sich im Brot- und Backwarengewerbe seit einiger Zeit ein tiefgreifender Strukturwandel, mit der Folge, dass sich die duale Struktur zwischen industriellen Großbetrieben einerseits und dem Bäckereihandwerk andererseits zunehmend auflöst. Dabei verschärfen die sich wandelnden Rahmenbedingungen – dazu zählen etwa das veränderte Verbraucherverhalten, neuartige Verkaufskonzepte, steigende Anforderungen des Handels hinsichtlich Preis, Flexibilität und Produktvielfalt, der Markteintritt neuer Wettbewerber sowie die zunehmende Industrialisierung der Produktion (vgl. Kapitel 4) – den Kosten- und Innovationsdruck aufseiten der Produzenten und erzeugen einen anhaltenden Verdrängungswettbewerb. Konsequenz ist ein Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess durch Übernahmen und Zukäufe einerseits und Betriebsaufgaben andererseits. Dem zunehmenden Wettbewerbsdruck können insbesondere die zumeist inhabergeführten Kleinbetriebe des Bäckereihandwerks immer weniger standhalten. Konsequenz ist das vielzitierte „Bäckereisterben“ und die sekundärstatistisch nachweisbare Konzentration von immer größeren Marktanteilen auf die größeren industriell fertigenden und organisierten Betriebe.

#### **Der tiefgreifende Strukturwandel kommt auch bei den industriellen Herstellern an**

Allerdings kommt der Strukturwandel innerhalb der Brot- und Backwarenindustrie in Form eines Verdrängungswettbewerbes und Konsolidierungsprozesses auch bei den größten Akteuren der Branche an. So sind beispielsweise von den sieben größten Liefergroßbäckereien in Deutschland zwischen 2009 und 2015 alleine drei Unternehmen unter Druck geraten, mit der Folge von Sanierungsversuchen, Restrukturierungen, Betriebsschließungen und Insol-

venzen. Und auch insgesamt erfolgreiche Unternehmen schlossen im Rahmen von Restrukturierungen weniger ertragreiche Werke.

Auch das Segment der Filialgroßbäckereien unterliegt einem beachtlichen Strukturwandel. So ist über alle Filialisten hinweg ein fortlaufender Konzentrationsprozess zu beobachten, der Folge von Zusammenschlüssen und Übernahmen von Einzelbetrieben oder kleineren Filialketten ist. Das Geschäft der Filialgroßbäckereien gerät dabei von verschiedenen Seiten zunehmend unter Druck. Zum einen übernimmt etwa der Lebensmitteleinzelhandel seit Ende der 1990er Jahre stetig Absatzkapazitäten durch die Einführung der SB-Backstationen – was insbesondere Bäckereifilialen in den Vorkassenbereichen zu spüren bekommen. Zum anderen ist mit den seit Anfang der 2000er Jahre expandierenden SB-Discount-Bäckereien neue Konkurrenz hinzugekommen.

#### **Der Konzentrations- und Konsolidierungsprozess wird sich zukünftig fortsetzen**

Die empirischen Befunde der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass sich der Konzentrations- und Konsolidierungsprozess in der Brot- und Backwarenindustrie angesichts des weiter zunehmenden Wettbewerbsdrucks fortsetzen wird.

## 4 DIE WICHTIGSTEN BRANCHENTRENDS

---

Der Strukturwandel in der Brot- und Backwarenindustrie wird von einem Wandel verschiedener Rahmenbedingungen begleitet. Diese, auch als Branchentrends zu bezeichnenden Veränderungen, können sowohl Ursache als auch Konsequenz des zunehmenden Wettbewerbs und der fortschreitenden Branchenkonsolidierung sein. Gleichzeitig haben einige Branchentrends erheblichen Einfluss auf Beschäftigung in der Brot- und Backwarenindustrie, und zwar sowohl hinsichtlich des Arbeitskräftebedarfs als auch mit Blick auf Arbeitsbedingungen, die in [Kapitel 5](#) diskutiert werden.

In den folgenden Abschnitten werden die Trends bezüglich sieben verschiedener Aspekte erläutert:

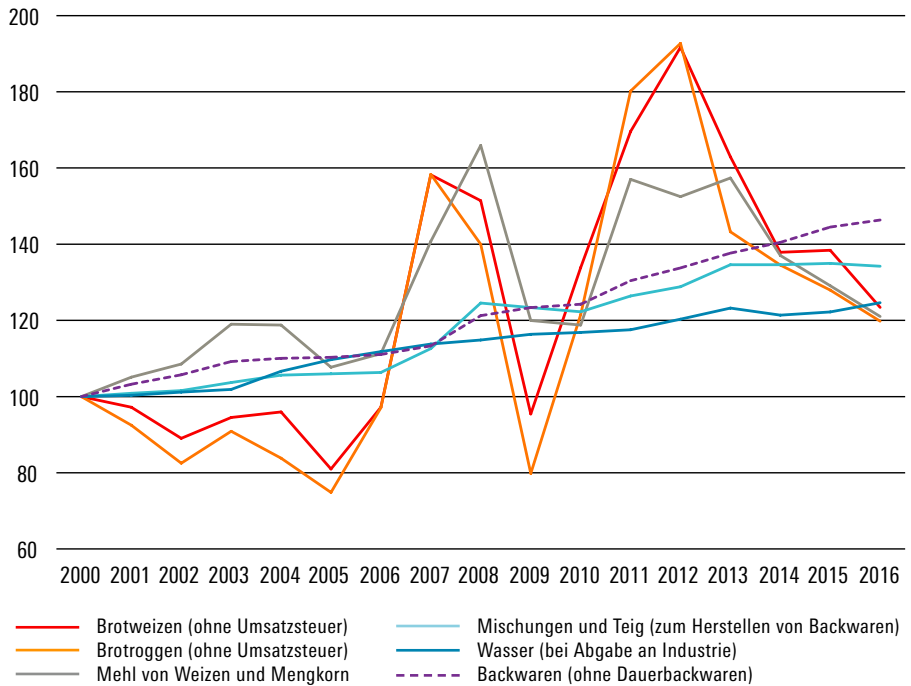
- Preise für Rohstoffe, Betriebsmittel und Anlagen ([Kapitel 4.1](#)),
- Verbrauchertrends und Preisentwicklung ([Kapitel 4.2](#)),
- Verkaufskonzepte und Absatzwege ([Kapitel 4.3](#)),
- Anforderungen der Abnehmer und Handelspartner ([Kapitel 4.4](#)),
- Produktionskonzepte ([Kapitel 4.5](#)),
- Neue Wettbewerber ([Kapitel 4.6](#)) und
- Internationalisierung ([Kapitel 4.7](#)).

### 4.1 Preise für Rohstoffe, Betriebsmittel und Anlagen

Das Preisniveau von Rohstoffen und Betriebsmitteln sowie Anlagen und Maschinen ist eine wichtige, den Geschäftserfolg beeinflussende Rahmenbedingung für die Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie. Der wichtigste Rohstoff bei der Herstellung von Brot- und Backwaren ist Mehl aus verschiedenen Getreidesorten wie Weizen, Dinkel, Emmer und Roggen. Exemplarisch ist in [Abbildung 16](#) die Entwicklung der Erzeugerpreise von „Mehl von Weizen und Mengkorn“ – gemäß des Güterverzeichnisses der Produktionsstatistik des Statistischen Bundesamts – abgebildet. Dabei wird deutlich, dass die Brot- und Backwarenhersteller nach einer Phase höherer Marktpreise im Zeitraum 2011 bis 2013 seither mit rückläufigen Mehlpreisen konfrontiert sind.

Mehl wird unmittelbar aus verschiedenen Sorten des Rohstoffs Getreide gewonnen. Der MehlpPreis hängt somit direkt von den Entwicklungen der Marktpreise für Getreide ab, die sich aus dem Zusammenspiel von Angebot

### Entwicklung der Erzeugerpreise<sup>8</sup> wichtiger Rohstoffe für die Herstellung von Brot- und Backwaren, 2000–2016 (2000 = 100)



Quelle: Statistisches Bundesamt – Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte und Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte. Eigene Berechnungen und Darstellung.

und Nachfrage auf dem Weltmarkt ergeben. Aufgrund unterschiedlich erfolgreicher Ernten weltweit unterliegen die Preise – etwa für Brotweizen oder Brotroggen – starken Schwankungen. Die Marktpreise reagieren darüber hinaus auf die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in wichtigen Ex- und Importländern. So gingen beispielsweise 2016 die Preise für Brotweizen und Brotroggen trotz relativ schwacher Ernten in Deutschland

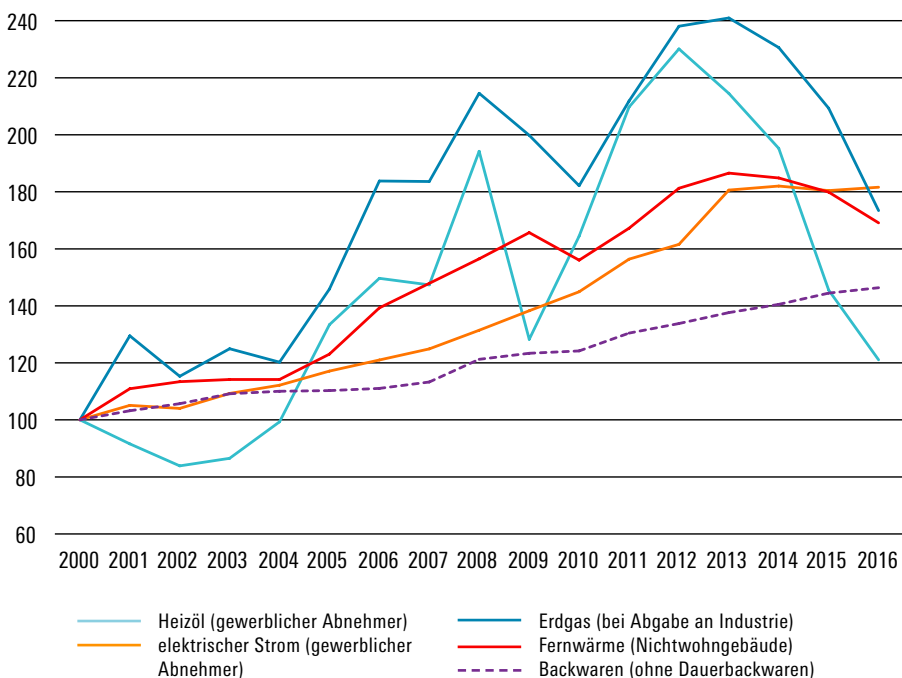
<sup>8</sup> Verkaufspreise an gewerbliche Kunden (entsprechen nicht den Verbraucherpreisen).

aufgrund guter Erträge in anderen Anbaugebieten (unter anderem den USA, Russland, der Ukraine, Kanada und Australien) im Vergleich zum Vorjahr zurück (Back.Business 2016b) (vgl. [Abbildung 16](#)). Mittelfristig wird aufgrund der guten Ernten der vergangenen Jahre und deswegen gut gefüllter Lagerbestände auf den internationalen Märkten eine moderate Preisentwicklung erwartet (Proplanta 2015).

Trotz der derzeit relativ entspannten Lage, ist langfristig angesichts einer steigenden Getreidenachfrage insbesondere in Asien sowie aufgrund der zunehmenden Nutzungskonkurrenz um landwirtschaftliche Anbauflächen mit steigenden Getreide- und Mehlpreisen zu rechnen (Brot+Backwaren 2016).

Abbildung 17

**Preisentwicklung wichtiger Energieträger für die Herstellung von Brot- und Backwaren, 2000–2016 (2000 = 100)**



Quelle: Statistisches Bundesamt – Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte. Eigene Berechnungen und Darstellung.

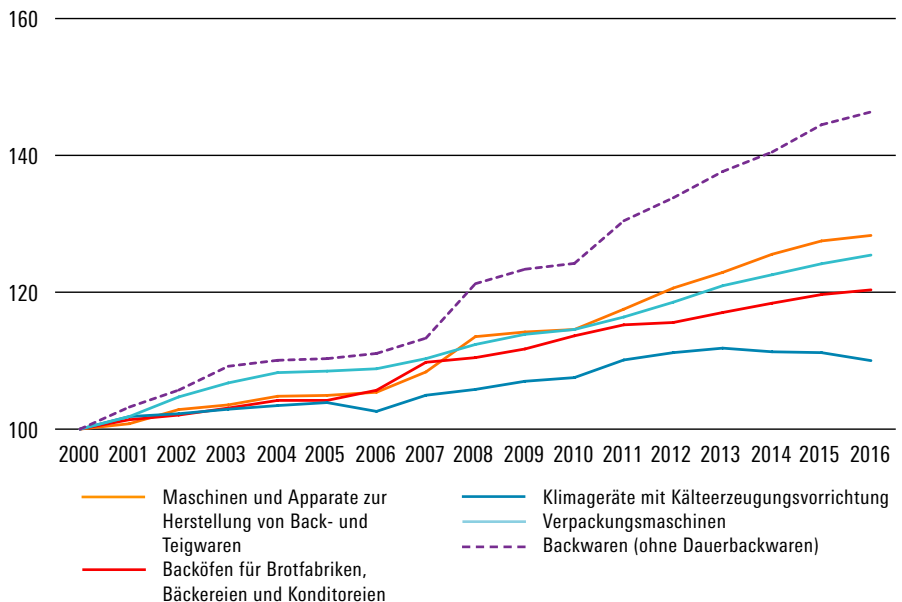


Neben Mehl sind „Mischungen und Teig zum Herstellen von Backwaren“ sowie Wasser wichtige Rohstoffe für Großbäckereien. Die Preisentwicklung dieser beiden Produkte ist weitaus weniger volatil. So sind die Preise für Wasser (bei Abgabe an die Industrie) seit dem Jahr 2000 relativ kontinuierlich um 24,6 Prozent gestiegen. Bei „Mischungen und Teig“ beträgt der Preisanstieg im selben Zeitraum 32,4 Prozent (vgl. [Abbildung 16](#)).

Der Vergleich der Erzeugerpreisentwicklung der beschriebenen Rohstoffe mit jener für Backwaren (ohne Dauerbackwaren) ist Hinweis darauf, dass die Ausschläge der Preise insbesondere für Mehl und Getreide in der Regel kaum in Form von Preiserhöhungen an die Konsumenten weitergegeben werden – auch weil der intensive Preiswettbewerb dafür keine Spielräume lässt (vgl. [Abbildung 16](#)).

Abbildung 18

### Preisentwicklung wichtiger Maschinen und Anlagen zur Herstellung von Brot- und Backwaren, 2000–2016 (2000 = 100)



Quelle: Statistisches Bundesamt – Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Ein weiterer relevanter Kostenfaktor bei der industriellen Produktion von Brot- und Backwaren ist Energie. Die Entwicklung der Energiepreise ist für die Branchenunternehmen eine große Herausforderung. So sind im Zeitraum 2000 bis 2013 die Preise für Erdgas (+241 Prozent), Heizöl (+214,5 Prozent), Fernwärme (+187 Prozent) und elektrischen Strom (+181 Prozent) stark gestiegen. Seit 2013 sind beim Erdgas, Heizöl und bei der Fernwärme jedoch rückläufige Preise zu verzeichnen, während die Preise für elektrischen Strom stagnieren. Wie die Preissteigerungen bei Rohstoffen, ist auch die Entwicklung der Energiepreise nur zu einem geringen Anteil in Form von Preiserhöhungen an die Konsumenten weitergegeben worden (vgl. [Abbildung 17](#)).

Moderater fällt die Entwicklung der Preise für wichtige in der Brot- und Backwarenindustrie verwendete Maschinen und Anlagen aus. So sind die Preise für Maschinen und Apparate zur Herstellung von Back- und Teigwaren im Allgemeinen seit 2000 um mehr als ein Viertel gestiegen. Auch hinsichtlich der Preise für spezifische Maschinen und Anlagen, die im Rahmen der einzelnen Schritte des Wertschöpfungsprozesses (etwa Backöfen für den Backprozess, Klimageräte mit Kälteerzeugungsvorrichtungen für den Kühl- und Tiefkühlprozess von Bake-off- und TK-Ware sowie Verpackungsmaschinen) benötigt werden, sind moderate Zunahmen zu verzeichnen (vgl. [Abbildung 18](#)).

## 4.2 Verbrauchertrends und Preisentwicklung

Brot- und Backwaren haben in Deutschland nach wie vor als Lebensmittel einen hohen Stellenwert. Kaum ein Produkt erreicht eine ähnlich große Käuferreichweite. So kaufen laut des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks 98,9 Prozent der Haushalte mindestens einmal im Jahr Brot. Im Jahr 2015 konsumierten die privaten Haushalte in Deutschland rund 1,83 Mio. Tonnen Brot- und Backwaren (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks 2016). Auch der Pro-Kopf-Konsum von 81 Kilogramm ist in Deutschland im internationalen Vergleich überdurchschnittlich (GMF 2016). Die meistverkauften Brotsorten in Deutschland sind Mischbrote (32,8 Prozent der Verkäufe), Toastbrote (20,3 Prozent), Brote mit Körnern und Saaten (15,5 Prozent), Vollkorn-/Schwarzbrote (10,5 Prozent), Weizenbrote (5,2 Prozent) sowie Roggenbrote (5,2 Prozent) (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks 2016).

Gemessen an der konsumierten Menge ist allerdings ein Schrumpfen des Marktes für Brot- und Backwaren in Deutschland zu beobachten (GFK 2016).

So lag der Pro-Kopf-Konsum im Jahr 2006 noch bei etwa 86 Kilogramm. Zurückzuführen ist dieser Trend auf die zunehmende Beliebtheit alternativer Frühstücksprodukte wie Cerealien oder Müsli (Back.Business 2015) sowie auf den generellen Bedeutungsverlust des traditionellen Abendbrots, das zunehmend durch warme Mahlzeiten ersetzt wird (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks 2016).

Während einerseits das Nachfragevolumen nach Brot- und Backwaren insgesamt rückläufig ist, werden andererseits die Kundenwünsche vielfältiger und anspruchsvoller. Verantwortlich dafür sind vor allem die gesellschaftlichen Megatrends der Individualisierung und der Ausdifferenzierung von Lebensstilen (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009). Charakterisieren lassen sich diese insbesondere durch ein Loslösen des Konsumenten aus der Massenbewegung, durch das Auflösen traditioneller Bindungen und durch das Ersetzen einer Pflichtkultur durch eine Kultur der Multioptionalität. Spiegelbild der Individualisierung ist eine steigende Heterogenität von Kundenbedürfnissen und folglich eine zunehmend diversifizierte Nachfrage. So erwartet der Endkunde vermehrt auf sein persönliches Lebensgefühl angepasste und individualisierte Produkte, was zu einer Ablösung von Massenmärkten durch sogenannte „Customized Markets“ führt. In Verbindung mit zunehmenden Ansprüchen an Abwechslung beim Verzehr von Speisen und Getränken sowie einer gestiegenen Experimentierfreude der Konsumenten, haben die beschriebenen Trends eine zunehmende Produktvielfalt zur Folge (Ewinger et al. 2016; Schade et al. 2012; Arthur D. Little 2009).

Nicht zuletzt als Folge des Megatrends der Individualisierung ist bei Brot- und Backwaren ähnlich wie bei Lebensmitteln im Allgemeinen ergänzend zum ohnehin relativ großen Preisbewusstsein ein zunehmendes Qualitätsbewusstsein der Konsumenten in Deutschland zu beobachten. Dabei lassen sich im Wesentlichen vier Dimensionen von Produktqualität unterscheiden (Nestlé 2012):

- Erstens gewinnt der *Geschmack* als Kaufkriterium an Bedeutung (Nestlé 2012). So fragen die Verbraucher immer häufiger Backwaren nach, deren Verzehr mit einem gewissen Genuss- und Erlebnismoment einhergeht. Der Vielfältigkeit von Geschmäckern entsprechend, steigt die Diversität nachgefragter Spezialitäten, sowohl im Bereich der süßen als auch im Segment der herzhaften Backwaren. Auch sogenannte Ethno-Foods und internationale Spezialitäten gewinnen in der Gunst der Konsumenten an Bedeutung.
- Zweitens ist eine zunehmende Sensibilisierung der Konsumenten für den *gesundheitsbewussten* Verzehr von Brot- und Backwaren zu beobach-

ten (Silbermann 2015). Entsprechend steigt – ob aus konkreten gesundheitlichen Gründen, aber zunehmend auch aus Lifestyle-Gründen – die Nachfrage nach einer Vielfalt unterschiedlicher Produkte mit (vermeintlich) gesundheitsfördernden Charakteristika (sogenannten „Functional Foods“ oder „Superfoods“) (Brot+Backwaren 2016). So gewinnen etwa die Attribute „Frische“, „Bio“ oder „Naturbelassenheit“ auch im Segment der Brot- und Backwaren weiterhin an Bedeutung. Im Trend liegen dabei insbesondere vegane sowie die sogenannten „Free-from-Produkte“, also Brot- und Backwaren ohne bestimmte Inhaltsstoffe wie Zucker, Gluten, Laktose oder Getreide. Stattdessen schätzen die Konsumenten zunehmend alternative Inhaltsstoffe, wie etwa Urgetreidesorten (z. B. Einkorn, Emmer oder Dinkel), Chia- und Goldleinsamen oder Quinoa.

- Drittens spielt der Aspekt der *Lebensmittelsicherheit* auch bei Brot- und Backwaren eine steigende Rolle, hinsichtlich der die Konsumenten zunehmend gut informiert und kritisch sind (DLG 2015).
- Viertens achten die Verbraucher zunehmend auf die *Nachhaltigkeit* der verzehrten Produkte, etwa in Form der Einhaltung sozialer Standards oder dem umweltschonenden und sparsamen Umgang mit Ressourcen bei Herstellung und Transport. Als Folge gewinnen Attribute wie „Bio“, „Regionalität“ oder „Fair Trade“ sowie die Transparenz hinsichtlich der Herkunft von Produkten und Rohstoffen an Bedeutung (Nestlé 2012; Soyez/Thielow/Gurtner 2012; Heinze et al. 2014; Back.Business 2016a).

Die Ausdifferenzierung der Nachfrage nach Brot- und Backwaren ist vor dem Hintergrund eines weiteren Trends zu interpretieren. So ist im Segment der Brot- und Backwaren, ähnlich wie bei Lebensmitteln im Allgemeinen und wie bei vielen anderen Konsumgütern, eine zunehmende Marktpolarisierung zu beobachten, in deren Folge das mittlere Preissegment an Marktvolumen verliert, während die Marktvolumina des unteren und oberen Preissegments steigen (Schneider 2015; GfK 2008). Dieses Phänomen ist Ausdruck zweier Entwicklungen. Zum einen sorgt die zunehmende Einkommensspreizung in der Gesellschaft dafür, dass für einen großen und zunehmenden Teil der Konsumenten mit stagnierender oder abnehmender Kaufkraft der Preis nach wie vor ausschlaggebendstes Kaufargument ist, während gleichzeitig ein anderer Teil der Verbraucher mit überdurchschnittlichen Einkommen Kaufentscheidungen in erster Linie von Attributen wie Geschmack, Gesundheitsförderlichkeit, Erlebnis oder Nachhaltigkeit abhängig macht. Andererseits ist zunehmend ein hybrides und multioptionales Kundenverhalten zu beobachten, dass sich dadurch charakterisiert, dass sich das Konsumverhalten

nicht mehr entsprechend von Einkommensschichten darstellt. Stattdessen richten Konsumenten in Abhängigkeit von Anlass und Produkt entweder den Kauf an Aspekten wie Konsumerlebnis, Selbstverwirklichung oder Nachhaltigkeit aus, oder agieren bei anderen Kaufentscheidungen (und das betrifft insbesondere Produkte des alltäglichen Bedarfs, wozu auch Brot- und Backwaren gehören) eher mit rationellen Überlegungen und preisbewusst. Hybrides Konsumverhalten ist dabei als Folge des Megatrends „Individualisierung“ zu interpretieren, denn der Käufer geht so auch bei begrenztem Budget seinem Bedürfnis nach Individualismus nach, indem er jene Produktbereiche priorisiert, mit denen er sich von seinem individuellen Umfeld absetzen kann (Oevermann 2008).

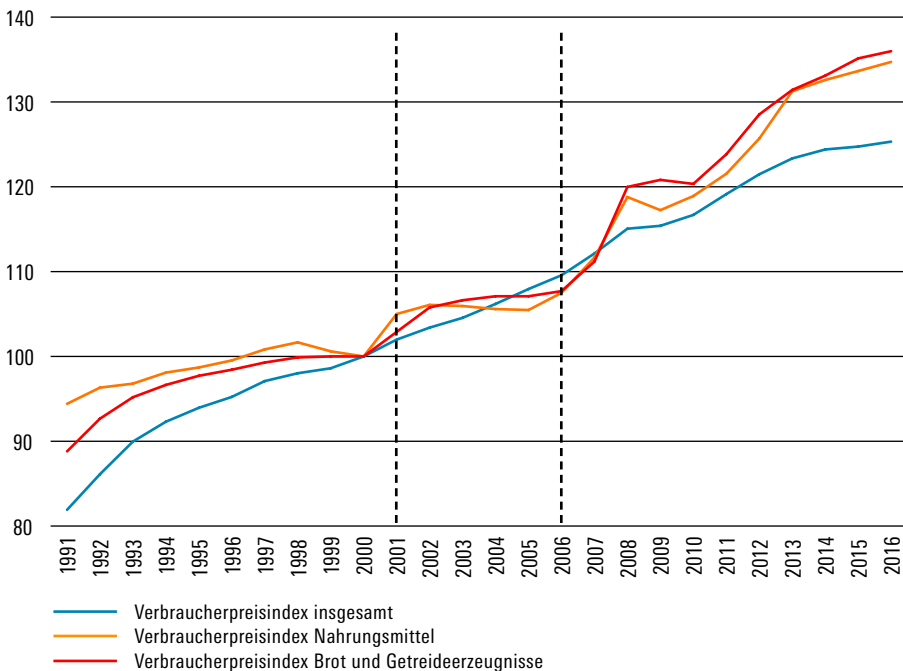
Neben den Auswirkungen des Megatrends der Individualisierung wird das Konsum- und Einkaufsverhalten von Brot- und Backwaren wie von Lebensmitteln insgesamt von einem generellen Wandel des Arbeits- und Erwerbslebens beeinflusst. Dabei führen tendenziell längere Arbeitszeiten, die zunehmende Arbeitszeitflexibilisierung, der steigende Anteil doppelterwerbstätiger Paare sowie zunehmende Mobilitätsanforderungen zu einem zeitknapperen Alltag und stärken den Wunsch nach zeiteffizientem Konsum und Einkauf (Oevermann 2008). Als Folge gehen die Konsumenten erstens immer seltener einkaufen und bevorzugen zweitens den Erwerb möglichst aller benötigten Produkte an einem Ort (sogenanntes One-Stop-Shopping). Von diesem Trend profitieren insbesondere die großen Supermarktketten, auch auf Kosten kleinerer Fachgeschäfte und Bäckereien (Reimann 2016). Insbesondere getrieben durch die flächendeckende Einführung von Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) wird ein zunehmender Anteil der in Deutschland gekauften Backwaren im LEH erworben. Dieser ist zwischen 2008 und 2015 von 39,2 Prozent auf 41,7 Prozent gestiegen (Verband Deutscher Großbäckereien 2016b). Dabei honorieren die Konsumenten nicht mehr nur die Möglichkeit des One-Stop-Shoppings und die im Vergleich zu Filial- und Handwerksbäckereien günstigeren Preise, sondern mittlerweile auch die angebotene Frische.

Eine weitere Konsequenz der zunehmenden Zeitverknappung in Folge von Veränderungen des Berufsalltags ist eine zunehmende Nachfrage nach Convenience-Produkten. Im Lebensmittelsegment der Brot- und Backwaren gewinnen dabei insbesondere Aufback- und Tiefkühlprodukte in der Gunst der Kunden an Bedeutung. Darüber hinaus honorieren die Konsumenten sowohl im Bereich der SB-Ware als auch bei Bake-off- und Frischeprodukten zunehmend eine möglichst lange Haltbarkeit der Produkte (Meyer/Sauter 2002; Zühlsdorf/Spiller 2012, Back.Business 2016a).

Darüber hinaus ist angesichts von Zeitmangel und zunehmender Mobilität der Unterwegs-Verzehr von Brot- und Backwaren bei vielen Konsumenten keine Ausnahme mehr, sondern entwickelt sich zunehmend zur Gewohnheit. Hiervon profitiert insbesondere die Gastronomie und im Bereich der Brot- und Backwaren der Außer-Haus-Markt, der insbesondere durch Handwerks-, Filial- und SB-Bäckereien angesprochen wird (BVE 2016). Dabei sind es vor allem die Snack- und Imbiss-Produkte (etwa fertig belegte Brötchen, Panini oder Mini-Pizzas), deren Nachfrage auch nach einer gewissen Angebotsvielfalt steigt (Back.Business 2016a).

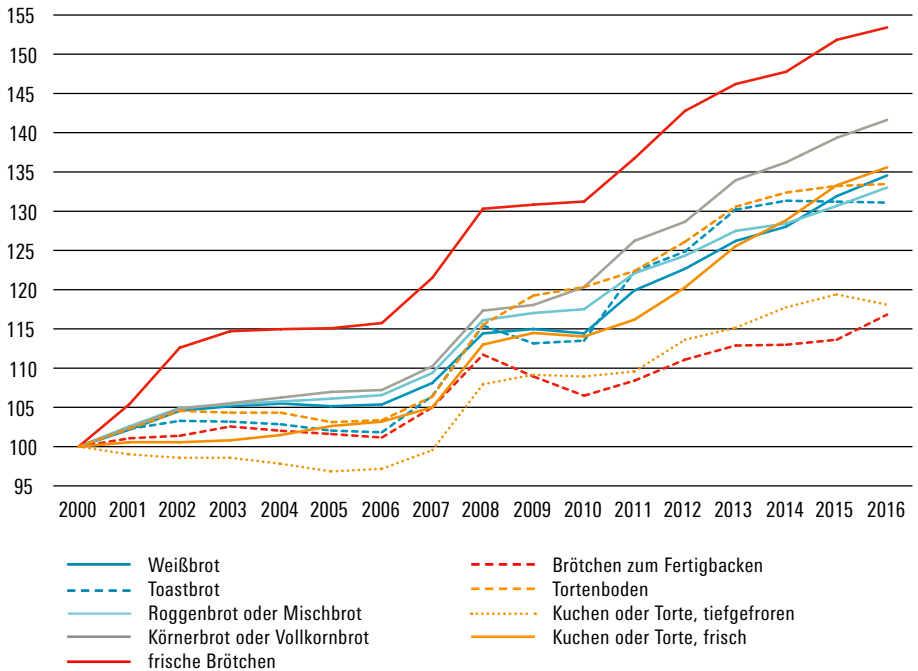
Abbildung 19

Entwicklung der Verbraucherpreise für Brot- und Getreideerzeugnisse, 1991–2016 (2000 = 100)



Quelle: Statistisches Bundesamt – Verbraucherpreisindex Deutschland, Klassifikation der Verwendungszwecke des Individualkonsums. Eigene Berechnungen und Darstellung.

### Entwicklung der Verbraucherpreise für verschiedene Produkte der Brot- und Backwarenindustrie, 2000–2016 (2000 = 100)



Quelle: Statistisches Bundesamt – Verbraucherpreisindex Deutschland, Klassifikation der Verwendungszwecke des Individualkonsums. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Der Anstieg der Verbraucherpreise für Brot- und Backwaren seit 2000 (+36,0 Prozent) liegt genauso wie jener für Nahrungsmittel insgesamt (+34,7 Prozent) deutlich über der allgemeinen Teuerung in Deutschland (+25,3 Prozent) (vgl. [Abbildung 19](#)). Dies gilt aber nicht im gleichen Umfang für den gesamten Betrachtungszeitraum. Vielmehr fielen die Preissteigerungen bei Nahrungsmitteln insgesamt und bei Brot- und Backwaren im Zeitraum 2001 bis 2006 zunächst geringer als die allgemeine Teuerung aus. Gleiches gilt für den Zeitraum 1991 bis 2001. Erst ab 2006 setzte im Bereich Nahrungsmittel und Brot- und Backwaren eine Preisdynamik ein, die sich signifikant von der allgemeinen Teuerungsrate absetzte (vgl. [Abbildung 19](#)).

Die verschiedenen Produkte des Brot- und Backwarengewerbes weisen sehr unterschiedliche Teuerungsraten seit dem Jahr 2000 auf. Am größten sind die Preissteigerungen bei frischen Brötchen (+53,4 Prozent) und bei Körner- und Vollkornbrot (+41,6 Prozent) am geringsten bei Brötchen zum Fertigbacken (+16,8 Prozent) und tiefgefrorenen Kuchen/Torten (+18,1 Prozent) (vgl. [Abbildung 20](#)).

### 4.3 Verkaufskonzepte und Absatzwege

In den vergangenen Dekaden haben das veränderte Kaufverhalten von Brot- und Backwaren der Verbraucher in Verbindung mit der Entwicklung neuer Verkaufskonzepte und grundlegenden Produktinnovationen zu einer Vervielfachung und Differenzierung von Absatzwegen für Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie gesorgt. Dabei hat sich gezeigt, dass die Zukunftsfähigkeit eines in der Brot- und Backwarenindustrie tätigen Unternehmens unter anderem maßgeblich von der Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen der entsprechenden Rahmenbedingungen abhängt. Nur wenn diese gegeben ist, können an Bedeutung verlierende Absatzwege kompensiert und von neuen Absatzwegen profitiert werden. Dies gilt natürlich auch für die zukünftigen Trends hinsichtlich Verkaufskonzepten und Absatzwegen.

In den 1950er Jahren begann der stationäre Lebensmitteleinzelhandel (LEH) – und zwar zunächst die Vollsortimenter – mit dem Verkauf von SB-verpackten Brot- und Backwaren. Dadurch entstand erstmals ein großer und nachhaltiger Absatzmarkt für die industriellen Hersteller von Brot- und Backwaren. Mit den technischen Fortschritten hinsichtlich der Haltbarkeitsdauer der Produkte sowie mit der steigenden Anzahl von Discountern ab den 1960er Jahren stieg die Nachfrage nach SB-verpackten Brot- und Backwaren rapide. Darüber hinaus sorgte der aufkommende Trend des One-Stop-Shoppings (vgl. [Kapitel 4.2](#)) dafür, dass ein immer größerer Anteil von Brot- und Backwaren im LEH abgesetzt wurde. Profiteure dieser Entwicklung waren jene Liefergroßbäckereien, die in der Lage waren, große Mengen an qualitativ hochwertiger SB-verpackter Ware mit möglichst langer Haltbarkeitsdauer zu produzieren und die Filialnetze der Supermarktketten und Discounter mit ihren Produkten zu beliefern. Für Handwerksbäckereien hatte der zunehmende Verkauf von Brot- und Backwaren im LEH hingegen wegbrechende Absätze zur Folge, auch weil diese mit den Preisen und Haltbarkeitsdauern von industriell gefertigten Brot- und Backwaren nicht mithalten konnten.



Ende der 1990er Jahre fungierte durch die Einführung der SB-Backstationen wiederum der LEH als Treiber eines tiefgreifenden Wandels der relevanten Absatzwege (Motyka/Riemann 2016). Voraussetzung für dieses neuartige Verkaufskonzept war mit dem Bake-off-Konzept eine grundlegende Produkt- und Prozessinnovation. Das Bake-off-Konzept erlaubte es fortan, Brot- und Backwaren an den Produktionsstandorten vorzubacken und anschließend schockgefroren oder frisch an die LEH-Filialen auszuliefern, wo sie schließlich vor Ort in Öfen fertiggebacken werden. Mit der flächendeckenden Ausstattung zunächst ab Ende der 1990er Jahre bei den Vollsortimentern und im Verlauf der 2000er Jahre auch bei den Discountern wurden die SB-Backstationen zum dominierenden Absatzweg für Brot- und Backwaren innerhalb des LEHs. Der Erfolg des Konzeptes beruht darauf, dass der Kunde ganz dem One-Stop-Shopping-Trend entsprechend, frische Brot- und Backwaren direkt im Geschäft kaufen kann, die zudem zum Preis industrieller Produkte und damit günstiger als beim Handwerksbäcker angeboten werden. Für die produzierenden Unternehmen ergibt sich darüber hinaus der Vorteil längerer Produkthaltbarkeiten und einer stärkeren Entkopplung von Produktion und Verkauf durch die Möglichkeit einer bedarfsgenauen Fertigung unmittelbar im Laden. Aufgrund dieser Vorteile übernahmen auch die Filialgroßbäckereien das Bake-off-Konzept.

Die flächendeckende Einführung der SB-Backstationen hatte in einem gewissen Umfang negative Auswirkungen auf den Absatz von SB-verpackten Brot- und Backwaren. In der Summe hat sich der Anteil von Brot- und Backwaren, der im LEH abgesetzt wird, jedoch noch einmal erhöht. Verlierer dieser Entwicklung sind die Handwerks- und Filialbäckereien, die im Wettbewerb mit den SB-Backstationen des LEHs insbesondere preisbedingt mit Absatzeinbußen konfrontiert sind (Erhazar/Willers/Mirkovic 2014).

Der Bake-off-Trend war für die Liefergroßbäckereien aufgrund des rückläufigen Absatzes von SB-verpackter Ware zum einen eine große Herausforderung. Zum anderen ergaben sich jedoch angesichts des von den Handwerks- und Filialbäckereien übernommenen Absatzpotenzials und der Möglichkeit auch andere Kunden wie die Gastronomie oder Großverbraucher (Krankenhäuser, Kantinen) mit Bake-off-Produkten zu beliefern vielfältige Chancen hinsichtlich einer Verbesserung der Marktpositionierung. Die Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie reagierten in sehr unterschiedlichem Umfang auf den Bake-off-Trend. Festzustellen ist dabei, dass jene Unternehmen, die ihr Produktportfolio konsequent in Richtung Bake-off-Produkte weiterentwickelten, die Absätze steigern und ihre Marktpositionierung verbessern konnten.

Ein weiterer den Absatz von Brot- und Backwaren beeinflussender Trend ist die Etablierung und der Bedeutungsgewinn der SB-Discount-Bäckereien (wie backWerk, Baking Friends oder Back-Factory) seit 2001. Diese intensivieren insbesondere den Preiswettbewerb, denn die Brot- und Backwaren können durch Verzicht auf Bedienung und Beratung sehr preisgünstig verkauft werden. Weil SB-Discount-Bäckereien größtenteils Bake-off-Produkte verkaufen, profitieren insbesondere jene Liefergroßbäckereien, die die Discount-Filialen mit Bake-off-Produkten beliefern. Bestes Beispiel für ein vom Boom der SB-Discount-Bäcker profitierendes Unternehmen ist die Harry-Brot GmbH, die mit Back-Factory einen eigenen SB-Discount-Bäcker etabliert hat. Für die Handwerks- und Filialbäckereien bedeutet die neue Konkurrenz hingegen einen verschärften Wettbewerb um Kunden.

Aktuell sind verschiedene die Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie betreffende Zukunftstrends zu identifizieren. Dazu gehört etwa der Bedeutungsgewinn des Absatzes über die sogenannten Convenience-Verkaufsformen, wie Kioske, Tankstellen, Kantinen und andere Kleinverkaufsstellen.

Besonders starken Einfluss auf das Geschäft der Branchenunternehmen wird vermutlich der an Bedeutung gewinnende Online-Verkauf von Lebensmitteln haben. Bereits heute vertreiben verschiedene Akteure des LEHs, wie etwa Rewe und Kaufland, ihre zum Teil auch frischen Produkte – darunter auch Brot- und Backwaren – über das Internet. Auch der Absatz reiner Online-Supermärkte wie beispielsweise lebensmittel.de oder mytime.de wächst (Wirtschaftswoche 2017a; Wirtschaftswoche 2017b; Gründerszene.de 2017). Den Online-Handel mit Lebensmitteln erheblich forcieren und damit auch den stationären LEH nachhaltig verändern wird vermutlich der bereits angekündigte Start des Lieferdienstes Amazon Fresh in Deutschland (FAZ 2017). Für die Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie gehen mit dem zunehmenden Online-Handel verschiedene Herausforderungen einher. Filialgroßbäckereien müssen ähnlich wie das Bäckereihandwerk ggf. mit rückläufigen Absätzen rechnen, es sei denn, es gelingt, sich über das Attribut „Frische“ vom Online-Handel abzusetzen. Für die Liefergroßbäckereien gilt es – ähnlich wie bei vorherigen Strukturbrüchen hinsichtlich Verkaufsformen und Absatzwegen – ein auch für den Online-Handel attraktives Produktportfolio und Vertriebsstrategien zu entwickeln. Dabei ist abzuwarten, welche Produktarten (eher Bake-off-Produkte oder SB-verpackte-Ware) vom Online-Handel besonders profitieren werden.

#### 4.4 Anforderungen der Abnehmer und Handelspartner

Die Anforderungen der Abnehmer sind eine zentrale Rahmenbedingung für das Geschäft der Liefer- und Filialgroßbäckereien. Bei den Liefergroßbäckereien spielen insbesondere die Erwartungen der Großabnehmer des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) eine Rolle. Bei den Filialgroßbäckereien spiegeln hingegen die eigenen Filialen die Anforderungen der Verbraucher wider.

Insgesamt nehmen die Anforderungen der Abnehmer hinsichtlich verschiedener Aspekte zu. Zum einen ist insbesondere bei Standardprodukten ein zunehmender *Preisdruck* zu konstatieren. Bei den Liefergroßbäckereien resultiert dieser aus einem sich intensivierenden Preiswettbewerb des LEHs um zunehmend preisbewusste Kunden (vgl. Kapitel 4.2), der insbesondere von den Discontern getrieben wird. Der Preisdruck verschärft sich darüber hinaus aufgrund des kontinuierlichen und systematischen Ausbaus der Preisverhandlungsposition durch den LEH. Dabei steigt zum einen angesichts der zunehmenden Konzentration im deutschen LEH die Nachfragemacht des LEH (Haucap et al. 2013; Wirtschaftswoche 2016), zum anderen ist zu beobachten, dass die Einkaufsabteilungen des LEHs systematisch ihre Kostenrechnungs- und Controlling-Kompetenz ausbauen und in der Folge zunehmend gut über die Kostenstrukturen bei ihren Lieferanten informiert sind, auch deswegen, weil von diesen maximale Kostentransparenz erwartet wird.

Bei den Filialgroßbäckereien resultiert der zunehmende Preisdruck aus der zunehmenden Konkurrenz durch die SB-Backstationen des LEHs und die SB-Discount-Bäckereien, die die Kunden mit zum Teil erheblich günstigeren Produkten locken.

Für die Produzenten hat der zunehmende Preisdruck zur Folge, dass diese ihre Produktionsprozesse und -kosten ständig optimieren und falls notwendig Rationalisierungsinvestitionen realisieren müssen, um die für niedrige Preise erforderliche Effizienz und Produktivität zu gewährleisten. Dabei führen die kontinuierlichen Weiterentwicklungen im Bereich der Produktionstechnologie dazu, dass Fertigungskosten tatsächlich sinken, was den Preiswettbewerb wiederum forciert.

Neben dem Preisdruck erwarten die Abnehmer eine zunehmend umfangreiche *Produktvielfalt* von ihren Lieferanten. Zum einen spiegelt sich darin der Konsumtrend der Individualisierung wieder (vgl. Kapitel 4.2), der dazu führt, dass die Verbraucher immer verschiedenartigere Produkte nachfragen. Zum anderen versuchen sowohl der LEH als auch Bäckereifilialen über Produktdifferenzierung Marktanteile im gesättigten Markt für Brot- und Backwaren zu gewinnen. Weil darüber hinaus mit hochdifferenzierten Produkten

in der Regel größere Margen erwirtschaftet werden können, wird die Produktvielfalt im Verkauf aktiv forciert. Die Vorteile von Produktdifferenzierung hinsichtlich Absatzförderung und Margenvergrößerung ergeben sich auch für die Hersteller selbst, weswegen diese ein Interesse daran haben, ihre Produktpaletten auch proaktiv auszubauen. Für die produzierenden Unternehmen hat eine große Produktvielfalt darüber hinaus den Vorteil, dass über Mischkalkulationen die von einzelnen Produkten ausgehenden Risiken gemindert werden können. Darüber hinaus sind die Liefergroßbäckereien auch deswegen genötigt, der vom LEH erwarteten Produktvielfalt nachzukommen, weil dieser zwecks Reduzierung von Beschaffungskosten zunehmend den Bezug über möglichst wenige (im Extremfall nur einen) Lieferanten bevorzugt. Als Konsequenz dieser Anforderungen setzt der LEH zunehmend auf die größeren Lieferanten, die die erforderte Produktvielfalt aus einer Hand anbieten können, und darüber hinaus das höchste Maß an Versorgungssicherheit gewährleisten.

Sowohl bei den Liefergroßbäckereien als auch bei den Filialgroßbäckereien hat die Anforderung einer möglichst umfangreichen Produktvielfalt zur Folge, dass die Anzahl zu fertigender verschiedenartiger Erzeugnisse zunimmt, während die einzelnen Produktionstranchen kleiner werden. Die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Ausgestaltung von Produktionskonzepten werden in [Kapitel 4.5](#) diskutiert. Eine weitere Konsequenz ist der Bedeutungsgewinn des Business-to-Business-Geschäfts zwischen einzelnen Unternehmen der Branche, mit dessen Hilfe viele Unternehmen versuchen, ihre Produktpalette den Anforderungen des LEHs entsprechend zu optimieren.

Eine weitere Anforderung vieler Großabnehmer (insbesondere des LEHs) ist die *überregionale Präsenz* ihrer Lieferanten. Konkret wird erwartet, dass ein Lieferant möglichst flächendeckend alle Verkaufsstellen mit Brot- und Backwaren beliefern soll. Um dies zu bewerkstelligen sind seitens der Liefergroßbäckereien einerseits ein leistungsfähiges Produktionssystem – ggf. mit mehreren über das Vertriebsgebiet verteilten Fertigungsstandorten – notwendig. Andererseits ist eine den Anforderungen entsprechende Vertriebslogistik erforderlich. Bei den Liefergroßbäckereien lassen sich in Abhängigkeit vom konkreten Kunden und der Vertriebsregion sowohl Direktbelieferungsstrategien als auch Zentrallagerbelieferungskonzepte identifizieren. Unter dem Strich ist allerdings zu beobachten, dass der LEH zunehmend intendiert, die Lagerhaltung zwecks Kostenreduzierung zu minimieren. Wie sich dieser Trend auf die Akzeptanz von Zentrallagerbelieferung auswirkt, bleibt abzuwarten. Die notwendigen Investitionen in das Produktions- und Logistiksys-

tem können in erster Linie die großen Akteure der Branche bewerkstelligen, was eine Ursache für den Konzentrationstrend im Brot- und Backwarengewerbe ist. Als Konsequenz werden regional verankerte (zumeist kleinere) Liefergroßbäckereien vom Markt verdrängt.

Während der Trend bei den Liefergroßbäckereien wie beschrieben in Richtung überregionaler Belieferung geht, agieren die Filialgroßbäckereien eher (und wieder zunehmend) auf regionalen Märkten (vgl. Kapitel 3.2.4).

Außerdem erwartet insbesondere der LEH von den Liefergroßbäckereien eine zunehmend große *Flexibilität*. Dabei sorgt die Anforderung der variantenreichen Produktvielfalt zusammen mit der tendenziell abnehmenden Lagerhaltung des LEHs dafür, dass insgesamt zwar häufiger Aufträge platziert werden, diese aber in ihren Volumina kleiner und hinsichtlich der zeitlichen Horizonte kürzer ausfallen. Darüber hinaus sind die Brot- und Backwarenhersteller mit zunehmend häufigen und kurzfristigen Auftragseingängen und -änderungswünschen konfrontiert. Hinsichtlich der Flexibilitätsanforderungen existieren allerdings auch Unterschiede zwischen den verschiedenen Produktarten. So sind diese generell bei Produktspezialitäten und Nischenprodukten aufgrund der häufigeren Nachfrageschwankungen größer als bei in großen Mengen hergestellten Standardprodukten. Darüber hinaus hängen die Flexibilitätsanforderungen von der Haltbarkeitsdauer eines Produkts ab. Je kürzer diese ist, desto wichtiger ist angesichts der eingeschränkten Lagerfähigkeit des Produkts die Flexibilität des Produzenten. Die Auswirkungen der zunehmenden Flexibilitätsanforderungen auf die Ausgestaltung von Produktionskonzepten werden in Kapitel 4.5 diskutiert.

Neben der oben erwähnten Produktvielfalt erwartet der LEH regelmäßige *Produktneubeiten* von den Lieferanten. Diese Anforderung ist Konsequenz der zunehmenden Experimentierfreude der Konsumenten (vgl. Kapitel 4.2), die selbstverständlich auch bei den Filialgroßbäckereien ankommt. Darüber hinaus ist es das Kalkül sowohl des LEHs als auch der Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie über regelmäßige Produktinnovationen und Differenzierung im gesättigten Markt Umsatzwachstum zu generieren und höhere Preise durchzusetzen. Für die Brot- und Backwarenhersteller gehen regelmäßige Produktinnovationen allerdings mit erheblichen Investitionen in Produktentwicklung, Marktforschung und Marketing einher. Darüber hinaus ist Produktentwicklung in der Regel mit Risiken verbunden, da die eingeführten Produktneubeiten ggf. von den Kunden gar nicht oder nur über einen kurzen Zeitraum angenommen werden. Unter dem Strich haben sich Innovations- und Produktlebenszyklen in der Brot- und Backwarenbranche in den letzten Jahren wesentlich verkürzt, wodurch die Innovationsrisiken deut-

lich zunehmen. Dies betrifft insbesondere den Bereich der Produktspezialitäten und Nischenprodukte.

Letztlich nehmen insgesamt die Anforderungen an Aspekte wie *Qualität, Produkt-, Umfeld-, und Maschinenhygiene sowie Energieeffizienz* nicht nur vonseiten der Abnehmer, sondern auch vonseiten der Behörden zu, die diese über regelmäßige Audits überprüfen. Um diesen Anforderungen nachzukommen sind zunehmend große Investitionen in Personal und technische Anlagen notwendig.

#### 4.5 Produktionskonzepte

Die voranschreitende Industrialisierung des Brot- und Backwarengewerbes wurde bereits in der Vergangenheit von einem Wandel der Produktions- und Logistikkonzepte begleitet. So eröffneten beispielsweise in den vergangenen Dekaden Fortschritte unter anderem in der Kälte- und Automatisierungstechnik neue Möglichkeiten einer industriellen Herstellung und effizienten Logistik (RWI 2012).

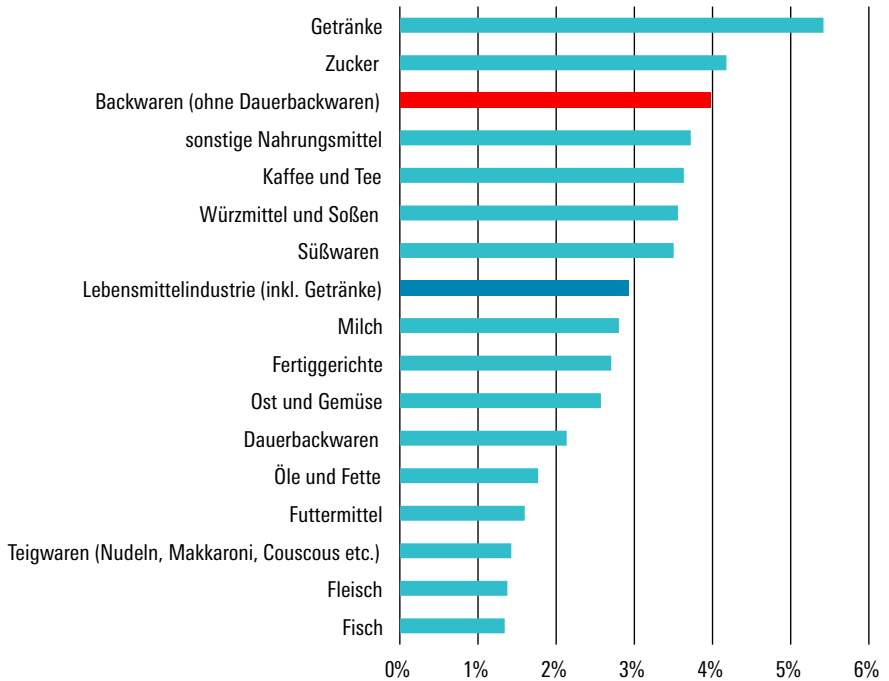
Auch derzeit nimmt die Automatisierung in der Brot- und Backwarenindustrie merklich zu. Zu dieser aus den geführten Fachgesprächen ableitbaren Erkenntnis passt, dass sich das Dreijahresmittel (2013–2015) der Investitionsquote (Investitionen anteilig am Umsatz) mit 4,0 Prozent im Vergleich zu anderen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie auf einem überdurchschnittlichen Niveau befindet (vgl. [Abbildung 21](#)). Dabei sind etwa 90 Prozent der zugrundeliegenden Investitionen Investitionen in Maschinen. Lediglich die Segmente „Getränkeherstellung“ (5,4 Prozent) und „Herstellung von Zucker“ (4,2 Prozent) weisen eine höhere Investitionsintensität aus. Im Durchschnitt der Lebensmittelindustrie liegt die Investitionsquote bei 2,9 Prozent (vgl. [Abbildung 21](#)).

[Abbildung 22](#) zeigt darüber hinaus, dass das hohe Niveau der Investitionsstätigkeit in der Brot- und Backwarenindustrie zumindest seit 2007 sehr stabil ist.

Die aktuellen Trends hinsichtlich Produktionskonzepten ergeben sich als Reaktion der Branchenunternehmen auf die in [Kapitel 4.4](#) thematisierten zunehmenden Anforderungen durch die Abnehmer. Dabei ist zunächst der zunehmende Preisdruck zu nennen, der die Notwendigkeit von Effizienz und Produktivitätssteigerungen nach sich zieht. Dieser kommen viele Branchenunternehmen mit Automatisierungsinvestitionen nach. Generell sind in allen produktionsnahen Funktionsbereichen – von der Anlieferung, über die

Abbildung 21

### Investitionsquote in verschiedenen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie, Dreijahresmittelwert 2013–2015 (Betriebe ab 20 Beschäftigte)



Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung.

Fertigung bis hin zur Verpackung – zunehmende Automatisierungsgrade zu konstatieren, wobei in den meisten Betrieben die Fertigung bereits wesentlich stärker automatisiert ist als der Bereich Verpackung. Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen sollen dabei insbesondere über höhere Geschwindigkeiten durch den Einsatz von Hochleistungsanlagen erzielt werden. Darüber hinaus spielt die Substitution relativ kostenintensiver manueller Arbeit in vielen Unternehmen eine wichtige Rolle.

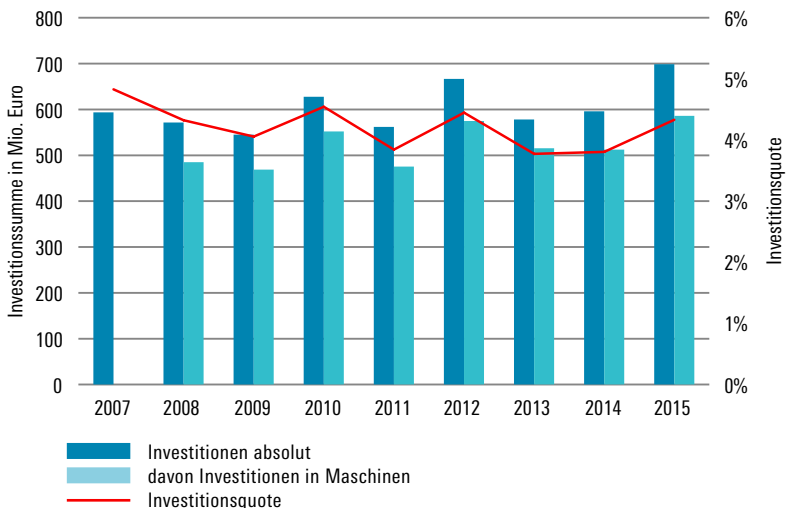
Die Automatisierungsgrade innerhalb der Brot- und Backwarenindustrie unterscheiden sich aktuell noch relativ stark, was zu einer erheblichen Sprei-

zung der Herstellungskosten führt. Dabei hängt die Möglichkeit zur Automatisierung auch von spezifischen Produktcharakteristika ab. So ist bei einfacheren Standardprodukten die Automatisierung bereits relativ weit fortgeschritten, während manuelle Arbeit insbesondere bei komplexeren Produkten nicht vollständig ersetzbar ist.

Des Weiteren erfordern die zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen der Abnehmer (vgl. Kapitel 4.4) eine Optimierung von Produktionskonzepten. Um der Anforderung einer möglichst umfangreichen Produktpalette nachzukommen, geht der Trend in Richtung flexibler Produktionslinien, auf denen eine möglichst große Anzahl verschiedenartiger Produkte gefertigt werden kann. Darüber hinaus steigt auf einzelnen Produktionslinien angesichts sich verkleinernden Fertigungschargen und kurzfristigen Auftragseingängen und -änderungen die Häufigkeit von Produktwechseln, wodurch Rüstzeiten zu einem zunehmend wettbewerbsrelevanten Faktor werden. Ent-

Abbildung 22

**Entwicklung von Investitionssummen und Investitionsquote, 2007–2015 (Betriebe ab 20 Beschäftigte)**



Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 1071).  
Eigene Berechnungen und Darstellung.



sprechend gewinnen technische und organisatorische Konzepte für effiziente und zeitsparende Rüstungsprozesse an Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise möglichst einfache, automatisierte und zeitsparende Reinigungssysteme, mit Hilfe derer nicht nur den anspruchsvoller werdenden Hygieneanforderungen nachgekommen werden kann, sondern auch die Standzeiten bei Produktwechsellern erheblich verkürzt werden können.

Neuester Trend im Bereich Produktionskonzepte ist die Modularisierung von Fertigungslinien zu Baukastensystemen. Diese erhöhen durch die Möglichkeit, einzelne für die Herstellung eines bestimmten Produkts benötigte Anlagensegmente aus einer Produktionslinie herauszunehmen bzw. hineinzuschieben, die Flexibilität hinsichtlich der Vielfalt der auf einer Produktionslinie herstellbaren Produkte. Darüber hinaus lassen sich Standzeiten stark verkürzen, da Module, die gereinigt werden, direkt durch ein anderes Modul ausgetauscht werden können. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich längere Standzeiten im Falle von Störungen vermeiden lassen, da nicht funktionsfähige Module einer Produktionslinie kurzfristig durch funktionsfähige Module ersetzt werden können.

Neben den wichtigen Themen Kosteneffizienz und Flexibilität erfordern auch die sowohl von Abnehmern als auch von Behörden formulierten zunehmenden Anforderungen an Hygiene, Produktqualität und Energieeffizienz eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Produktionskonzepte. Darüber hinaus gewinnt die möglichst einfache Wartung und Zugänglichkeit von Anlagen und Maschinen an Bedeutung, um möglichst schnell auch ohne externe Dienstleister Störungen beseitigen zu können.

Laut den im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Experten ist für die Zukunft zu erwarten, dass die Automatisierung angesichts des kontinuierlich zunehmenden Kosten- und Flexibilisierungsdrucks und der Weiterentwicklung der technischen Möglichkeiten weiter zunehmen wird. Aufgrund des Wettbewerbsdrucks seien für die einzelnen Unternehmen Rationalisierungsinvestitionen unvermeidbar. Folgen von über längere Zeit unzureichender Investitionstätigkeit ließen sich laut Experten an der verringerten Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wie der Lieken AG, der Ostendorff-Gruppe oder der Kronenbrot KG begutachten (vgl. Kapitel 3.2.4).

Es ist anzunehmen, dass die erläuterte relativ große Spreizung der Herstellungskosten in der Brot- und Backwarenindustrie langfristig zurückgehen wird, weil Unternehmen mit veralteten Fertigungsstrukturen entweder in neue Produktionsanlagen investieren oder mittel- bis langfristig als Konsequenz des Verlusts von Wettbewerbsfähigkeit vom Markt verschwinden werden.

Für die Brot- und Backwarenindustrie ist – genauso wie für andere Segmente des Verarbeitenden Gewerbes – zu erwarten, dass durch die mit den Begriffen „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ zusammenhängenden technischen Entwicklungen in den kommenden Jahren neue Automatisierungspotenziale entstehen. So wird die zunehmende Vernetzung des innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozesses von der Beschaffung, über die Fertigung bis hin zum Vertrieb und zur Logistik ebenso wie neue Möglichkeiten einer Vollautomatisierung der Überwachung und Steuerung von Produktionsanlagen zu Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen insbesondere bei Produkten mit kleinen Losgrößen führen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass die zunehmende Vernetzung über Betriebsgrenzen hinweg die überregionale oder sogar internationale Steuerung von Produktionssystemen weiter vereinfachen wird, vermutlich auch mit der Konsequenz, dass die Gestaltungsspielräume einzelner Produktionsstandorte in der Brot- und Backwarenindustrie abnehmen werden.

Konkrete Beispiele für bereits heute existierende Ansätze von Industrie 4.0 in der Brot- und Backwarenindustrie sind die in vielen Unternehmen mit Hilfe ausgereifter Sensorik und Kameratechnik automatisierte Qualitätssicherung, die häufig anzutreffende Möglichkeit, Produkte über den kompletten Wertschöpfungsprozess zurückzuverfolgen um Fehlerquellen zu identifizieren und zu beheben, oder die Digitalisierung in Einkauf und Lagerhaltung um den Flexibilisierungsanforderungen durch die Abnehmer besser gerecht zu werden.

Darüber hinaus befinden sich etliche weitere potenzielle Anwendungsmöglichkeiten in der Entwicklungsphase, wovon die zahlreichen Forschungsprojekte unter anderem im Bereich der Lebensmittelindustrie zeugen. Zu nennen seien beispielsweise die Nutzung von Datenbrillen (Augmented Reality) in der Intralogistik/Kommissionierung (Handelsblatt 2015b), Knetmaschinen, bei denen integrierte Sensorik ermöglicht, dass sich der Knethaken eigenständig an den Zustand des Teigs anpasst (ITS OWL 2014), sowie intelligente Gärsteuerung, die den Gärzustand von Teiglingen bewertet und bei Bedarf den Gärprozess über die relevanten Parameter nachsteuert (FEI 2015). Auch das Projekt „Connected Bakery“ der TU Weihenstephan-München ist zu erwähnen, dessen Ziel die Entwicklung und Realisierung einer voll automatisierten, intelligenten und selbst lernenden Backwarenproduktionslinie ist. Voraussetzung hierfür ist der ungehinderte Datenfluss vom Kundenwunsch bis zur Auslieferung des fertigen Produkts. Die Produktionssteuerung soll dabei dezentral über die Datenverarbeitung in einer Cloud erfolgen (Bäko Magazin 2015).

Es ist ohne Frage davon auszugehen, dass die beschriebenen groben Trends hinsichtlich der in der Brot- und Backwarenindustrie angewandten Produktionskonzepte einen erheblichen Einfluss auf Beschäftigung in der Branche haben. Konkret betrifft dies insbesondere die automatisierungs- und digitalisierungsbedingte zunehmende Technisierung im gesamten Wertschöpfungsprozess, die sich nicht nur auf das zukünftige Beschäftigungsvolumen, sondern auch auf die Beschäftigtenstruktur (z. B. Qualifikationen und Kompetenzen) sowie die Arbeitsbedingungen auswirkt. Entsprechende Konsequenzen werden in [Kapitel 5](#) diskutiert.

#### 4.6 Neue Wettbewerber

Ein wesentlicher die Brot- und Backwarenindustrie in jüngerer Vergangenheit prägender Treiber für Strukturveränderungen hängt mit den Vertikalisierungsstrategien des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) in Deutschland zusammen. So hat der LEH in den vergangenen Jahren eigene Produktionskapazitäten im Bereich Brot- und Backwaren auf- und ausgebaut. Bisher produzieren zwar noch nicht alle LEH-Konzerne Brot- und Backwaren in eigenen Produktionswerken, das Phänomen gewinnt aber ohne Frage an Bedeutung, was die folgenden Beispiele belegen:

Mehrere Regionalgesellschaften von *Edeka* unterhalten eigene Brot- und Backwaren produzierende Tochterunternehmen. Dazu gehören beispielsweise Schäfer's (Edeka Minden-Hannover), die Bäckerbub-Gruppe (K&U/Edeka Südwest), die Bäckerei Wünsche (Edeka Südbayern) oder die Bäckerei Büsch (Edeka Rhein-Ruhr). Während die entsprechenden Produktionswerke ursprünglich lediglich ihre angeschlossenen Filialbäckereien belieferten, wird in den letzten Jahren zunehmend darüber hinaus Bake-off-Ware für die SB-Backstationen der Edeka-Filialen produziert. Auch zu diesem Zweck baut beispielsweise Edeka Minden-Hannover unter anderem im Rahmen der Errichtung eines neuen Produktionswerkes in Osterwedding bei Magdeburg die Teigling-Produktion derzeit erheblich aus (Schaumburger Nachrichten 2016). Darüber hinaus wurde 2015 im thüringischen Bleicherode ein Backwerk errichtet, das vor allem Bake-off-Produkte für die SB-Backstationen der Discount-Tochter Netto produziert (Edeka 2016). Nicht zuletzt aufgrund der hohen Auslastung des Werks gab es bereits früh Überlegungen hinsichtlich einer Ausweitung der Produktionskapazitäten (Thüringer Allgemeine 2015).

Die *Rewe-Gruppe* unterhält bereits seit 1986 mit der Glockenbrot Bäckerei GmbH ein konzerneigenes Produktionswerk für Brot- und Backwaren. Da-

bei beliefert das Unternehmen hauptsächlich die in der südlichen Hälfte der Bundesrepublik gelegenen Filialen der Mitglieder des Rewe-Konzerns (Rewe, Penny und Nahkauf) sowie die Rewe-Vorkassenbäckereifilialen. Glockenbrot produziert als Vollsortimenter ein breites Spektrum an Brot- und Backwaren für den SB-Bereich, die Bake-off-Stationen (hauptsächlich als halbgebackene Ware) und die Vorkassenbäckereien. Auch die Rewe-Gruppe hat die Produktionskapazitäten im Bereich Brot- und Backwaren in den vergangenen Jahren erheblich ausgebaut. Neben Investitionen im bestehenden Frankfurter Produktionsbetrieb wurde 2010 ein komplett neues Werk in Bergkirchen bei München errichtet (Glockenbrot 2017).

Der den deutschen Brot- und Backwarenmarkt in den vergangenen Jahren am stärksten beeinflussende LEH-Konzern ist vermutlich die *Schwarz-Gruppe*, zu der unter anderem der Discounter Lidl und der Verbrauchermarkt Kaufland gehören. 2012 errichtete die Schwarz-Gruppe im nordrheinwestfälischen Übach-Palenberg mit der Bonback GmbH einen eigenen Produktionsbetrieb, der seither insbesondere Brot und Brötchen im Bake-off-Format für die SB-Backstationen der Lidl-Filialen fertigt. Derzeit werden die Produktionskapazitäten massiv erweitert. Dabei wird gemutmaßt, dass es das Ziel ist, alle europäischen Lidl-Filialen mit Teiglingen aus Eigenproduktion zu beliefern (Lebensmittelzeitung 2016).

Weitere kleinere Lebensmitteleinzelhändler mit eigenen Produktionslinien für Brot- und Backwaren sind die Globus-Gruppe aus St. Wendel/Saarland und Bartels-Langness aus Kiel (BackMarkt 2016). Alle anderen Lebensmitteleinzelhändler betreiben bisher keine eigenen Produktionswerke für Brot- und Backwaren. Dies gilt bisher auch für die Discounter Aldi Nord und Aldi Süd, obwohl es in der jüngsten Vergangenheit immer wieder Gerüchte um den Einstieg in die Brot- und Backwarenproduktion gegeben hat (BackMarkt 2016).

Über die tatsächlichen Auswirkungen der LEH-Vertikalisierung auf die etablierten Hersteller von Brot- und Backwaren gibt es in der Branche unterschiedliche Ansichten. Unbestritten ist, dass der LEH mit eigenen Produktionslinien zunehmend Absatzkapazitäten besetzt, wodurch Auftragsvolumina bei den etablierten Herstellern zurückgehen. Darüber hinaus befinden sich die zumeist relativ neuen Produktionsanlagen des LEHs in der Regel auf aktuellstem technischem Stand, was die Kostenstrukturen dieser Werke positiv beeinflusst. In der Konsequenz erhöhen sich der Preis- und Wettbewerbsdruck, insbesondere im Preiseinstiegssegment der Bake-off-Produkte. So werden in vielen Fällen (etwa bei der Lieken AG oder der Kronenbrot KG) betriebliche Schieflagen und Restrukturierungsnotwendigkeiten unter anderem

mit dem aus den zunehmenden Produktionskapazitäten des LEHs resultierenden intensivierten Wettbewerb begründet.

Andererseits wird der LEH zwar vielfach als betriebswirtschaftlich potenter Wettbewerber angesehen, die Auswirkungen auf den Gesamtmarkt aber bisher angesichts der insgesamt überschaubaren Produktionskapazitäten eher moderat eingeschätzt. So gehe es dem LEH nach Einschätzung mehrerer Gesprächspartner eher um eine Beimischung von Produkten, um die Gesamtversorgung zu sichern, als um die Eigenproduktion des gesamten Sortiments. Außerdem sei der Einstieg in die Produktion ein strategisches und psychologisches Signal, um in Preisverhandlungen günstigere Preise bei den Lieferanten durchzusetzen.

Neue Wettbewerber entstehen allerdings nicht nur im Inland. Auch ausländische Produktionskapazitäten, die über Importe nach Deutschland gelangen, besetzen einen zunehmend großen Anteil von Absatzpotenzialen. So hat das Importvolumen seit 2008 um 63 Prozent zugenommen. Diese Dynamik wird insbesondere von den weniger logistiksensiblen Bake-off-Produkten getrieben. Ausländische Produzenten, die ihre Absätze in Deutschland in den vergangenen Jahren steigern konnten sind beispielsweise Vaasan (Finnland), Vandemoortele (Belgien) oder Lantmännen Unibake (Dänemark).

#### 4.7 Internationalisierung

Aus der Perspektive der deutschen Brot- und Backwarenproduzenten sind zwei Dimensionen von Internationalisierung zu unterscheiden. Dazu gehört zum einen die Belieferung von Auslandsmärkten über den Export von in Deutschland produzierten Brot- und Backwaren und zum anderen die Organisation internationaler Produktionssysteme, in deren Rahmen der Marktbedarf in Deutschland von Auslandsstandorten aus über Importe gedeckt wird. Dabei hängt die Möglichkeit zur Internationalisierung stark von der Transportfähigkeit und Logistiksensibilität der jeweiligen Produkte ab. So eignen sich Produkte mit einer längeren Haltbarkeit und somit besseren Transport- und Lagerfähigkeit (wie etwa Bake-off-Produkte) eher für den Ex- oder Import als Frischeprodukte, bei denen aufgrund kurzer Haltbarkeitsdauern schon kleine Lieferverzögerungen nicht vertretbar sind.

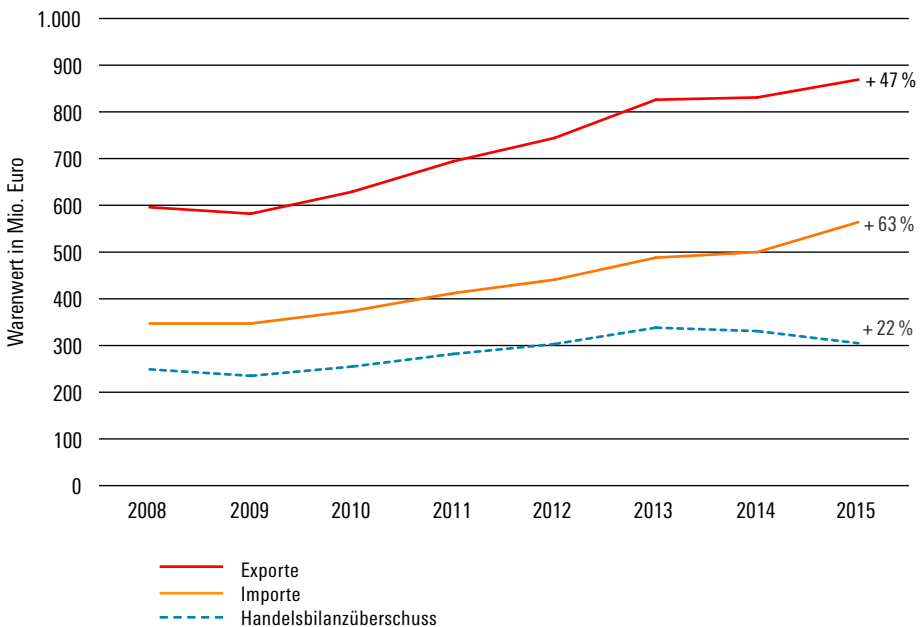
Das *Exportvolumen* der Brot- und Backwarenindustrie 2015 beläuft sich auf 862 Mio. Euro. Dabei werden drei Viertel der Ausfuhren in der Euro-Zone abgesetzt. Insgesamt gewinnt der Export von Brot- und Backwaren an Bedeutung und hat zwischen 2008 und 2015 um 47 Prozent von knapp 600 Mio.

Euro auf 900 Mio. Euro zugenommen (vgl. [Abbildung 23](#)). Das prozentuale Wachstum der Importe war im selben Zeitraum zwar noch stärker, ging jedoch von einem weitaus niedrigeren Niveau aus. Entsprechend fällt die deutsche Handelsbilanz im Bereich Brot- und Backwaren insgesamt positiv aus. Der Handelsbilanzüberschuss hat zwischen 2008 und 2015 um 22 Prozent zugenommen.

Gemessen an absoluten Werten spielt der Export in der Brot- und Backwarenindustrie allerdings eine untergeordnete Rolle. Folglich ist auch das starke Exportwachstum zu relativieren, da dieses von einem sehr niedrigen Niveau ausgeht. Die Exportquote (Auslandsumsatz anteilig am Gesamtumsatz) der Brot- und Backwarenindustrie fällt mit 5 Prozent im Vergleich zu allen anderen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie sehr niedrig aus (vgl. [Abbildung 24](#)). Mit knapp 900 Mio. Euro ist das Exportvolumen der Brot-

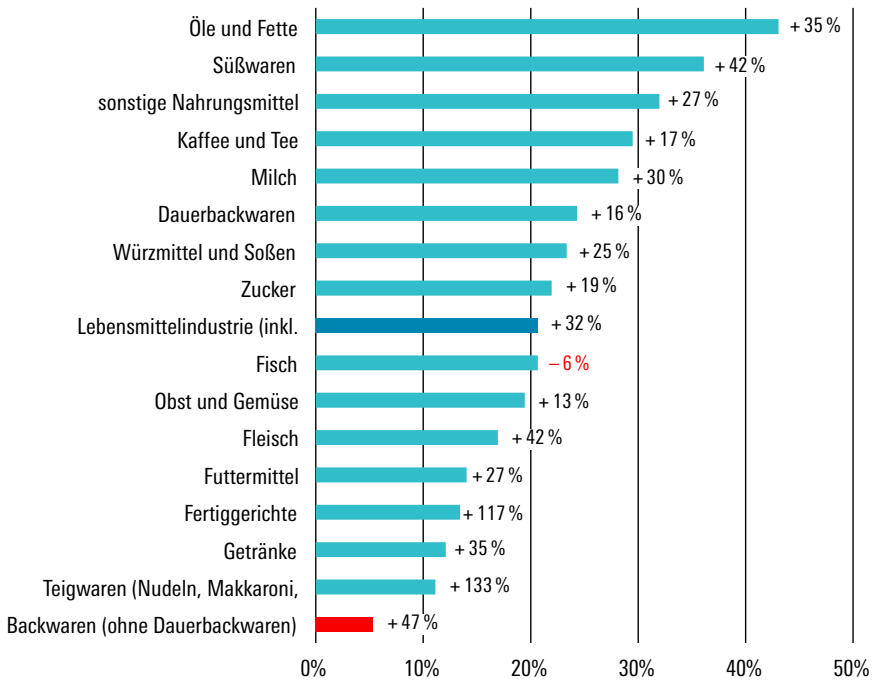
Abbildung 23

Entwicklung des Außenhandels in der Brot- und Backwarenindustrie, 2008–2015



Quelle: Statistisches Bundesamt – Außenhandelsstatistik (WZ08 1071). Eigene Berechnungen und Darstellung.

### Exportquote und Entwicklung des Auslandsumsatzes in verschiedenen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie, 2015 (Betriebe ab 20 Beschäftigte)



Anmerkungen: Exportquote = Auslandsumsatz anteilig am Gesamtumsatz; Entwicklung = Entwicklung des Auslandsumsatzes seit 2008.

Quelle: Statistisches Bundesamt – Jahresberichte für Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11). Eigene Berechnungen und Darstellung.

und Backwarenindustrie geringer als der Jahresumsatz der größten deutschen Großbäckerei (Harry-Brot GmbH).

Im Durchschnitt weist die Lebensmittelindustrie eine Exportquote von 21 Prozent auf. Eine vergleichsweise große Bedeutung haben Auslandsmärkte beispielsweise in den Teilsegmenten „Herstellung von Ölen und Fetten“ (Exportquote 43 Prozent), „Herstellung von Süßwaren“ (Exportquote 36 Prozent), „Verarbeitung von Kaffee und Tee“ (Exportquote 29 Prozent) und „Milchverarbeitung“ (Exportquote 28 Prozent).

Der zunehmende Export geht vor allem auf die Liefergroßbäckereien zurück. Für Filialgroßbäckereien spielen Auslandsmärkte hingegen kaum eine Rolle. Dies gilt nicht nur für deutsche Filialisten, sondern auch im internationalen Vergleich. So ist es bisher nur äußerst wenigen Unternehmen gelungen, Backwarenfilialkonzepte auch international auszurollen. Ausnahmen sind etwa die französische Groupe Le Duff, die mit Brioche Dorée und Fournil de Pierre bereits mehrere Backgastronomie-Marken auf verschiedenen Kontinenten betreibt, die Pariser Bäckerei Eric Kayser oder die belgische Unternehmensgruppe Le Pain Quotidien (Motyka/Riemann 2016).

Bei der Gruppe der Liefergroßbäckereien sind zwar insgesamt Exportzuwächse zu verzeichnen, die allerdings von einem sehr niedrigen Niveau ausgehen (s. o.). Für die meisten Liefergroßbäckereien sind Auslandsmärkte jedoch von untergeordneter Bedeutung. Der Export wird stattdessen von einigen wenigen Herstellern mit Nischenprodukten getrieben. Dazu gehört beispielsweise die Mestemacher-Gruppe, die mit im Ausland sehr gefragten Vollkornspezialitäten zunehmende Auslandsumsätze erwirtschaftet, die bereits 25 Prozent des Gesamtumsatzes stellen. Darüber hinaus geht ein großer Anteil der Exportzuwächse der Brot- und Backwarenbranche auf Bake-off- und Tiefkühlprodukte zurück, die aufgrund ihrer langen Haltbarkeiten eine geringere Logistiksensibilität aufweisen. Eine große Rolle spielen darüber hinaus die Lieferketten des Handels. Dabei sei insbesondere auf die steigenden Produktionsmengen der LEH-eigenen Großbäckereien hingewiesen, die nicht nur deutsche Verkaufsstätten, sondern europaweit Filialen mit Brot- und Backwaren beliefern (wie etwa die Bonback GmbH & Co. KG). Ein für Auslandsumsätze darüber hinaus nicht zu unterschätzender Faktor ist der Absatz von Brot- und Backwaren in von Deutschen besuchten Urlaubsgebieten im Ausland.

Für die im Vergleich zu anderen Teilsegmenten äußerst geringe Bedeutung von Auslandsmärkten sind im Wesentlichen zwei Ursachen zu identifizieren: Zum einen sind die ausgeprägten internationalen Unterschiede des Verbraucherverhaltens anzuführen. Die in jedem Land sehr spezifische Brotkultur spiegelt sich in eigenen Geschmäckern sowie unterschiedlichem Kauf- und Konsumverhalten wieder. Zwar ist in Europa ein gewisses Zusammenwachsen von Konsummustern zu beobachten, das sich jedoch relativ langsam vollzieht. Für deutsche Brot- und Backwarenhersteller ist eine Expansion in Richtung Auslandsmärkte entsprechend mit Risiken verbunden. Diese ergeben sich aus der Notwendigkeit für ausländische Märkte spezifische den dortigen Geschmäckern und des Kaufverhaltens entsprechende Produkte entwickeln zu müssen. Darüber hinaus befindet sich der Brot- und Backwarenmarkt



in den meisten Ländern fest in den Händen lokaler Produzenten, was die Entwicklung von Vertriebswegen erschwert.

Zum anderen ist die bereits oben angesprochene haltbarkeitsdauerbedingte Logistiksensibilität insbesondere bei SB-verpacktem Brot und Frischeprodukten zu nennen, die den Transport über größere Distanzen zu einem Risiko macht. Lieferverzögerungen können dann bei Brot- und Backwaren im Gegensatz zu anderen Produkten (wie etwa Teile für technische Anlagen und Maschinen) sehr schnell zu einem hundertprozentigen Wertverlust der Ware führen.

*International organisierte Produktionssysteme*, in deren Rahmen unter anderem an Auslandsstandorten für den deutschen Markt produziert wird, sind in der Brot- und Backwarenindustrie nur selten vorzufinden. Als Begründung für die Produktion in Marktnähe ist zum einen die bereits oben erläuterte Logistiksensibilität vieler Produkte im Bereich Brot- und Backwaren anzuführen. Darüber hinaus ist die Produktion in vielen Betrieben ohnehin relativ stark automatisiert, so dass potenzielle Lohndifferenzen nur bedingt den erhöhten Logistikaufwand mit den entsprechenden Risiken legitimieren. Mit Blick auf mögliche Produktionsstandorte in Mittelosteuropa kommen eine unzureichende Verfügbarkeit von Fachkräften für die komplexe Anlagensteuerung sowie Befürchtungen hinsichtlich des Erfüllens von Audit-Anforderungen durch Kunden und Behörden hinzu.

Während die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in der Brot- und Backwarenindustrie keine Auslandsstandorte unterhält, gibt es im Produktsegment der Bake-off- und Tiefkühlware einige wenige Konzerne – wie etwa Aryzta oder Vandemoortele – mit international organisierten Produktionssystemen. Eine zu beobachtende Strategie ist die Optimierung des internationalen Produktionssystems durch den Zukauf von Werken, die gezielt ausgewählt werden, um erstens das Produktportfolio und zweitens bestimmte Kompetenzen und Standortvorteile zu ergänzen. Die Entscheidung, an welchem europäischen Standort ein bestimmter Auftrag oder ein bestimmtes Produkt gefertigt wird, erfolgt bei diesen Unternehmen auf Basis von Überlegungen hinsichtlich freier Kapazitäten, spezifischer Kompetenzen und Produktionskosten. Im Rahmen einer leistungsfähigen Logistik werden die Erzeugnisse anschließend quer durch Europa zum Kunden transportiert.

Zwecks Reduzierung von Fertigungskosten werden bei international aufgestellten Brot- und Backwarenkonzernen Produkte mit einem hohen Anteil manueller Arbeit in der Regel in Mittelosteuropa gefertigt. Laut den im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Experten, gibt es in Mittelosteuropa bisher allerdings aufgrund unzureichender Fachkräfteverfügbarkeit gewisse

Einschränkungen hinsichtlich hochautomatisierter und technisch anspruchsvoller Fertigung. Mittel- bis langfristig sei jedoch eine Aufwertung der mitteleuropäischen Standorte zu erwarten.

#### 4.8 Zwischenfazit

Der Strukturwandel in der Brot- und Backwarenindustrie wird von einem Wandel verschiedener Rahmenbedingungen begleitet. Diese, auch als Branchentrends zu bezeichnenden Veränderungen, können sowohl Ursache als auch Konsequenz des zunehmenden Wettbewerbs und der fortschreitenden Branchenkonsolidierung sein. Zusammenfassend sind folgende Aspekte zu nennen:

##### **Die qualitative Differenzierung der Nachfrage steigt**

Während einerseits das Nachfragenvolumen nach Brot- und Backwaren insgesamt rückläufig ist, werden andererseits die Kundenwünsche vielfältiger und anspruchsvoller. Dabei gewinnen Attribute wie Geschmack, Gesundheitsförderlichkeit, Erlebnis, Nachhaltigkeit oder Regionalität an Bedeutung. Gleichzeitig sorgt eine zunehmende Marktpolarisierung dafür, dass bei vielen Kaufentscheidungen auch der Preis ausschlaggebend ist. Darüber hinaus bewirkt der generelle Wandel des Arbeits- und Erwerbslebens, dass Konsumenten erstens immer seltener einkaufen, zweitens den Erwerb möglichst aller benötigten Produkte an einem Ort (sogenanntes One-Stop-Shopping) bevorzugen und drittens immer mehr Brot- und Backwaren-snacks für den unterwegs-Verzehr nachfragen. Nicht zuletzt ist auch eine zunehmende Experimentierfreude der Verbraucher zu konstatieren.

##### **Die Absatzwege verändern sich tiefgreifend**

In den vergangenen Dekaden haben das veränderte Kaufverhalten von Brot- und Backwaren in Verbindung mit der Entwicklung neuartiger Verkaufskonzepte und grundlegenden Produktinnovationen zu einer Vervielfachung und Differenzierung von Absatzwegen für Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie geführt. Dabei hat sich gezeigt, dass die Zukunftsfähigkeit eines in der Brot- und Backwarenindustrie tätigen Unternehmens unter anderem maßgeblich von der Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen der entsprechenden Rahmenbedingungen abhängt. So zeigten in der Vergangenheit insbesondere die Erfindung des Bake-off-Konzepts, die Einführung der SB-Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel oder die Etablierung der SB-

Discount-Bäcker, dass Unternehmen, die ihr Produktportfolio entsprechend neu ausrichteten, an Bedeutung verlierende Absatzwege kompensieren und von neuen Absatzwegen profitieren konnten. Dies gilt natürlich auch für die zukünftigen Trends, wie etwa den des Online-Handels.

#### **Die Anforderungen der Abnehmer und Handelspartner steigen**

Nicht zuletzt aufgrund des Verbraucherverhaltens nehmen die Anforderungen der Abnehmer (bei den Liefergroßbäckereien insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel, bei den Filialgroßbäckereien die Endkonsumenten) hinsichtlich verschiedener Aspekte zu. Dabei werden von den Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie möglichst niedrige Preise, eine umfangreiche Sortimentsvielfalt, überregionale Präsenz, Flexibilität bei der Reaktion auf Auftragseingänge und -änderungen, regelmäßige Produktneuheiten sowie (auch von den Behörden) die Einhaltung immer strikterer Standards bezüglich Produktqualität, Produkt-, Umfeld-, und Maschinenhygiene sowie Energieeffizienz erwartet.

#### **Die Automatisierung steigt weiter – Industrie 4.0 hält Einzug**

Den zunehmenden Anforderungen der Abnehmer kommen die Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie vor allem durch eine Optimierung ihrer Produktionskonzepte nach. So zieht der zunehmende Preisdruck die Notwendigkeit von Effizienz- und Produktivitätssteigerungen durch Automatisierungsinvestitionen nach sich. Um der Anforderung einer möglichst umfangreichen Produktpalette nachzukommen, geht der Trend darüber hinaus in Richtung flexibler Produktionslinien, auf denen eine möglichst große Anzahl verschiedenartiger Produkte gefertigt werden kann. Außerdem steigt auf einzelnen Produktionslinien angesichts sich verkleinernder Fertigungsladungen und kurzfristiger Auftragseingänge und -änderungen die Häufigkeit von Produktwechseln, wodurch Rüstzeiten zu einem zunehmend wettbewerbsrelevanten Faktor werden. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass die Automatisierung angesichts des kontinuierlich zunehmenden Kosten- und Flexibilisierungsdrucks und der Weiterentwicklung der technischen Möglichkeiten weiter zunehmen wird. Es ist folglich auch davon auszugehen, dass die aufgrund der stark unterschiedlichen Automatisierungsgrade derzeit noch relativ große Spreizung der Herstellungskosten innerhalb der Brot- und Backwarenindustrie zurückgehen wird. Ganz konkret ist zu erwarten, dass durch die mit den Begriffen „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ zusammenhängenden technischen Entwicklungen in den kommenden Jahren neue Automatisierungspotenziale entstehen.

### **Der Konkurrenzdruck steigt durch neue Wettbewerber und Importe**

Ein wesentlicher Treiber der Strukturveränderungen in der Brot- und Backwarenindustrie ist der Markteintritt neuer Konkurrenten. Dabei ist insbesondere die Intensivierung des Wettbewerbs durch den Auf- und Ausbau von eigenen Produktionskapazitäten im Bereich Brot- und Backwaren durch den Lebensmitteleinzelhandel zu nennen. Darüber hinaus wird der Bedarf in Deutschland in einem zunehmenden Maße durch Importe bedient.

### **Auch die Exporte nehmen zu, liegen aber auf einem niedrigen Niveau**

Für die Brot- und Backwarenindustrie ist zwar ein zunehmendes Exportvolumen zu verzeichnen, insgesamt befindet sich dieses jedoch im Vergleich zu anderen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie auf einem niedrigen Niveau. Der Export wird dabei stark von wenigen spezialisierten Liefergroßbäckereien mit im Ausland beliebten Nischenprodukten getrieben. Für die allermeisten Branchenunternehmen spielen Auslandsmärkte jedoch eine untergeordnete Rolle. Ursächlich sind zum einen die sehr ausgeprägten internationalen Unterschiede hinsichtlich des Verbraucherverhaltens und zum anderen die haltbarkeitsdauerbedingte Logistiksensibilität insbesondere von SB-verpacktem Brot und Frischeprodukten, die den Transport über größere Distanzen zu einem Risiko macht.

### **International organisierte Produktionssysteme haben geringe Bedeutung**

International organisierte Produktionssysteme, in deren Rahmen unter anderem an Auslandsstandorten für den deutschen Markt produziert wird, sind in der Brot- und Backwarenindustrie nur selten vorzufinden. Als Begründung für die Produktion in Marktnähe ist zum einen die Logistiksensibilität vieler Produkte anzuführen. Darüber hinaus ist die Produktion in vielen Betrieben ohnehin relativ stark automatisiert, so dass potenzielle Lohndifferenzen nur bedingt den erhöhten Logistikaufwand mit den entsprechenden Risiken legitimieren. Mit Blick auf mögliche Produktionsstandorte in Mittelosteuropa kommen eine unzureichende Verfügbarkeit von Fachkräften für die komplexe Anlagensteuerung sowie Befürchtungen hinsichtlich des Erfüllens von Audit-Anforderungen durch Kunden und Behörden hinzu. Während die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in der Brot- und Backwarenindustrie keine Auslandsstandorte unterhält, gibt es im Produktsegment der Bake-off-

und Tiefkühlware einige wenige Konzerne mit international organisierten Produktionssystemen.

Es liegt auf der Hand, dass einige der beschriebenen Branchentrends erheblichen Einfluss auf Beschäftigung in der Brot- und Backwarenindustrie haben, und zwar sowohl hinsichtlich des quantitativen und qualitativen Arbeitskräftebedarfs als auch mit Blick auf Arbeitsbedingungen (vgl. Kapitel 5).

## 5 BESCHÄFTIGUNG UND ARBEITSBEDINGUNGEN

---

Die beschriebene Entwicklung der Brot- und Backwarenindustrie (vgl. Kapitel 3) sowie die dargestellten Branchentrends (vgl. Kapitel 4) wirken sich mittel- oder unmittelbar auf Beschäftigung aus. Entsprechend wird im Folgenden zunächst erörtert, wie sich die Anzahl der Arbeitsplätze im Brot- und Backwarengewerbe in den vergangenen Jahren entwickelt hat und welche Erwartungen hinsichtlich des zukünftigen Beschäftigungsvolumens realistisch sind (Kapitel 5.1). Anschließend wird der aktuelle Wandel der Beschäftigtenstruktur thematisiert (Kapitel 5.2). Dabei geht es sowohl um demografische Strukturen (nämlich die Alters- und Geschlechtsstruktur; Kapitel 5.2.1) als auch um Funktionsbereiche (etwa den Bedeutungswandel von Fertigungs- und Overhead-Tätigkeiten; Kapitel 5.2.2), Qualifikationen und Kompetenzen (Kapitel 5.2.3) sowie atypische Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit; Kapitel 5.2.4). Mit den Themen Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten (Kapitel 5.3) sowie physische und psychische Belastungen (Kapitel 5.4) befassen sich die letzten beiden Kapitel mit zwei wichtigen Aspekten hinsichtlich der Qualität von Arbeitsbedingungen.

Die im Folgenden dargestellten Sekundärdaten der Bundesagentur für Arbeit (BA) erlauben keine Differenzierung zwischen dem industriellen und dem handwerklichen Teil des Brot- und Backwarengewerbes. Die beschriebenen Befunde sind daher nicht isoliert als Ergebnisse der Branchenstudie zu bewerten. Stattdessen ergeben sich die expliziten Interpretationen für die Brot- und Backwarenindustrie stets aus der Triangulation mit den Expertengesprächen und der existierenden Literatur.

### 5.1 Beschäftigungsvolumen

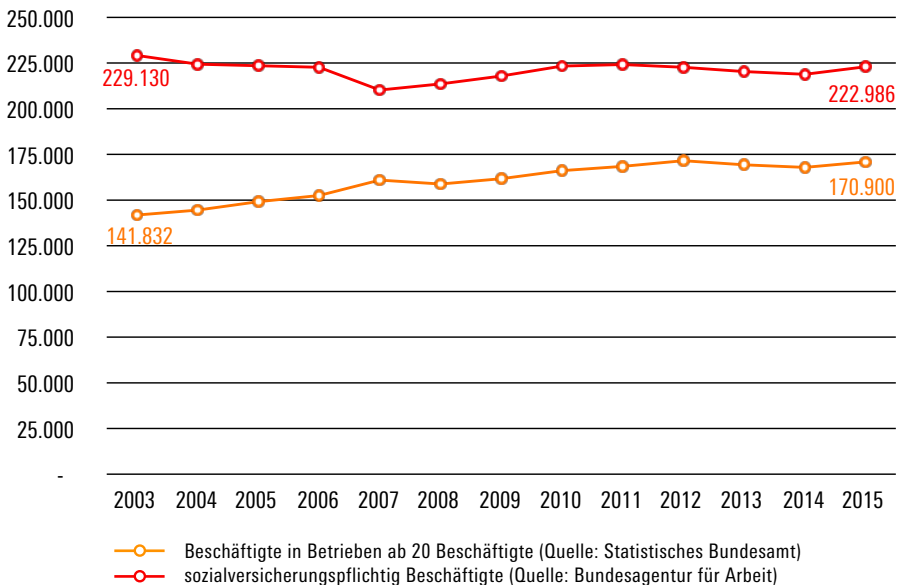
Zunächst ist anzumerken, dass die Beschäftigtenzahl in der Brot- und Backwarenindustrie in Abhängigkeit von der herangezogenen Datenquelle erheblich variiert. Im Folgenden werden zwei verschiedene Datenquellen betrachtet – zum einen die „Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe für Betriebe“ des Statistischen Bundesamts, die alle Beschäftigten (d. h. Eigentümer, Arbeitnehmer/innen und ggf. mithelfende Familienangehörige) in Betrieben ab 20 Beschäftigten umfasst. Zum anderen die Beschäftigtenstatistik

der Bundesagentur für Arbeit (BA), die die Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (ohne geringfügig Beschäftigte) sowie einige spezifische Merkmale der Beschäftigten wie Alter, Geschlecht und Qualifikation beinhaltet.

Die Beschäftigtenstatistik der BA weist für das Jahr 2015 (Stand Ende September) für das Brot- und Backwarengewerbe 222.986 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aus. Laut Investitionserhebung des Statistischen Bundesamts waren es zum selben Zeitpunkt 170.900 Beschäftigte (vgl. [Abbildung 25](#)). Eine exakte Differenzierung dieser Zahlen in den wie in dieser Studie definierten industriellen Teil und den handwerklichen Teil der Branche (siehe [Kapitel 1.1](#)) ist nicht möglich, kann aber mit Blick auf die unterschiedlichen Erhebungseinheiten beider Datengrundlagen mit gebotener Vorsicht hineininterpretiert werden. So ist anzunehmen, dass die Beschäftig-

Abbildung 25

### Entwicklung der Anzahl Beschäftigter im Brot- und Backwarengewerbe in Deutschland, 2003–2015



Quelle: Statistisches Bundesamt – Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe; Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071). Eigene Darstellung.

tenstatistik der BA aufgrund ihrer Berücksichtigung aller Betriebe unabhängig von der Betriebsgröße, auch den großen Anteil der Beschäftigten in den zumeist kleineren Betrieben des Bäckereihandwerks umfasst. Die Daten der Investitionserhebung des Statistischen Bundesamts können hingegen eher als Abbild der Verhältnisse im industriellen Teil des Brot- und Backwarengewerbes interpretiert werden, da davon ausgegangen werden kann, dass die Nicht-Berücksichtigung von Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten einen großen Teil der handwerklich fertigenden Kleinbetriebe ausschließt.

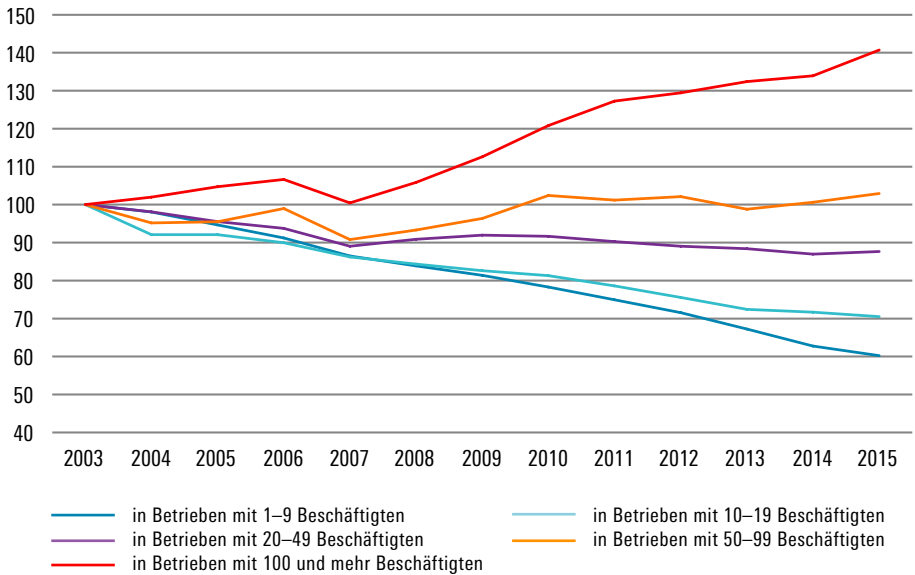
Je nach Datengrundlage fällt auch die Beschäftigungsentwicklung unterschiedlich aus und legt den Schluss nahe, dass innerhalb des industriellen Teils des Brot- und Backwarengewerbes eher ein positiver Trend zu verzeichnen ist, während bei den eher kleineren Betrieben des Bäckereihandwerks Arbeitsplätze verloren gingen. So ist laut der Beschäftigtenstatistik der BA – die auch den großen Anteil der in Handwerksbäckereien tätigen Arbeitnehmer/innen umfasst – die Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter im Zeitraum 2003 bis 2015 mit gewissen Fluktuationen moderat um 2,7 Prozent von 229.130 auf 222.986 zurückgegangen. Die Daten der Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe des Statistischen Bundesamts – die eher als Abbild der Verhältnisse des industriellen Teils des Brot- und Backwarengewerbes zu interpretieren sind – weisen im Zeitraum 2003 bis 2015 hingegen ein kontinuierliches Beschäftigtenwachstum von gut 20 Prozent auf (vgl. [Abbildung 25](#)).

Genau dieses Phänomen lässt sich auch mit den Daten der Beschäftigtenstatistik der BA darstellen, sofern man die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten den verschiedenen Betriebsgrößenklassen zuordnet (vgl. [Abbildung 26](#)). Dabei wird deutlich, dass die insgesamt relativ stabile Entwicklung im Zeitraum 2003 bis 2015 im Wesentlichen auf die höchste Betriebsgrößenklasse zurückzuführen ist. So ist die Beschäftigtenzahl bei Betrieben mit 100 oder mehr Beschäftigten um knapp 41 Prozent gestiegen. Alle Betriebsgrößenklassen mit weniger als 50 Beschäftigten verzeichnen hingegen zum Teil stark rückläufige Beschäftigtenzahlen. So liegt die Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter 2015 in der Betriebsgrößenklasse 1–9 Beschäftigte knapp 40 Prozent unter jener Anzahl für 2003. In der Betriebsgrößenklasse 10–19 Beschäftigte sind es knapp 30 Prozent und in der Betriebsgrößenklasse 20–49 Beschäftigte mehr als 12 Prozent weniger.

Diese Dynamik resultiert aus zwei sich zeitgleich vollziehenden Prozessen. Zum einen steigen einige Unternehmen entweder durch organisches Wachstum oder im Rahmen von Übernahmen und Zusammenschlüssen von niedrigeren in höhere Betriebsgrößenklassen auf. Zum anderen sorgt der be-



### Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Brot- und Backwarengewerbe in Deutschland differenziert nach Betriebsgrößenklassen, 2003–2015 (2003 = 100)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

reits in [Kapitel 3](#) dargestellte Strukturwandel im Brot- und Backwarengewerbe dafür, dass sich angesichts der zunehmenden Wettbewerbsintensität ein Konzentrations- und Konsolidierungsprozess vollzieht, in dessen Rahmen in größeren Unternehmen tendenziell Arbeitsplätze entstehen, während kleinere Unternehmen (insbesondere jene des Bäckereihandwerks) zunehmend vom Markt verdrängt werden und die dortigen Arbeitsplätze verloren gehen.

Nicht von der Hand zu weisen ist allerdings, dass der aus der zunehmenden Wettbewerbsintensität resultierende Konsolidierungsdruck auch bei den größeren Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie ankommt (vgl. [Kapitel 3.2](#)). Die Entwicklung von Beschäftigtenzahlen stellt sich folglich sehr unterschiedlich dar. So gibt es einerseits Unternehmen, die angesichts ihrer Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren ein Wachstum verzeichneten und Arbeitsplätze schufen

(etwa die Harry-Brot GmbH oder die Mestemacher-Gruppe). In anderen Unternehmen sind in den letzten Jahren hingegen aufgrund von Insolvenzen (etwa bei der Ostendorf-Gruppe) oder im Rahmen von Restrukturierungsprozessen (wie z.B. bei der Lieken AG) Arbeitsplätze verloren gegangen.

Darüber hinaus sind auch innerhalb einzelner Unternehmen auf betrieblicher Ebene unterschiedliche Entwicklungen zu beobachten. So investieren etwa die Aryzta Bakeries Deutschland GmbH oder die Lieken AG in die Modernisierung einzelner Standorte und die Errichtung neuer Werke und schaffen dort Arbeitsplätze, während andere Standorte geschlossen werden.

Innerhalb Deutschlands ist eine gewisse räumliche Konzentration der Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe zu verzeichnen (vgl. [Tabelle 3](#)). Mit einem Anteil von 19,6 Prozent – das entspricht über 42.000 Beschäftigten – stellt Nordrhein-Westfalen unter allen Bundesländern den größten Anteil an der Gesamtbeschäftigung im deutschen Brot- und Backwarengewerbe. Es folgen Bayern (40.632, Anteil von 18,7 Prozent) und Baden-Württemberg (29.895, Anteil von 13,8 Prozent). Damit befinden sich über die Hälfte aller Arbeitsplätze im Brot- und Backwarengewerbe in einem der genannten Bundesländer.

Ursache für die absolute Konzentration von Beschäftigung auf Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg ist natürlich nicht zuletzt die Größe dieser drei Bundesländer (z.B. gemessen an ihrer Einwohnerzahl oder der Anzahl an Beschäftigten insgesamt). Interessant ist deswegen auch die relative Konzentration der Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe, indem die absolute Konzentration in Beziehung zum Anteil des Bundeslands an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland gesetzt wird. Diese als Standortquotient bezeichnete Maßzahl wird ebenfalls in [Tabelle 3](#) abgebildet. Ein Standortquotient von größer (kleiner) als 1 weist auf einen im bundesdeutschen Vergleich überdurchschnittlichen (unterdurchschnittlichen) Beschäftigungsanteil in der Brot- und Backwarenindustrie hin. Insbesondere Sachsen (Standortquotient 1,45), Sachsen-Anhalt (1,39), Rheinland-Pfalz (1,38) und Thüringen (1,27) weisen gemessen an ihrer Gesamtbeschäftigung überdurchschnittlich viele Beschäftigte im Brot- und Backwarengewerbe auf. In den Stadtstaaten Bremen (0,20), Hamburg (0,35) und Berlin (0,46), aber auch im Saarland (0,81) und Hessen (0,84) sind Arbeitsplätze im Brot- und Backwarengewerbe hingegen unterdurchschnittlich vertreten.

Die Beschäftigtenzahl des Brot- und Backwarengewerbes hat sich in den verschiedenen Bundesländern im Zeitraum 2003 bis 2014 sehr unterschiedlich entwickelt. Obwohl sie deutschlandweit um 3,7 Prozent gesunken ist, weisen Rheinland-Pfalz (+9,5 Prozent) und Niedersachsen (+2,9 Prozent)

Tabelle 3

## Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe nach Bundesländern (2003 und 2014)

	2003 (Dezember)			2014 (Dezember)			Veränderung 2003–2014	
	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Standort- quotient <sup>9</sup>	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Standort- quotient	prozentuale Veränderung seit 2003	Abweichung vom Durch- schnitt (in %-Punkten)
Nordrhein- Westfalen	43.973	19,5%	0,91	42.467	19,6%	0,93	-3,4%	+0,3
Bayern	42.117	18,7%	1,17	40.632	18,7%	1,12	-3,5%	+0,2
Baden- Württemberg	30.456	13,5%	0,96	29.895	13,8%	0,97	-1,8%	+1,9
Niedersachsen	18.936	8,4%	0,96	19.489	9,0%	0,99	+2,9%	+6,6
Sachsen	16.116	7,1%	1,37	15.735	7,2%	1,45	-2,4%	+1,4
Hessen	15.707	7,0%	0,88	14.282	6,6%	0,84	-9,1%	-5,4
Rheinland-Pfalz	11.933	5,3%	1,21	13.061	6,0%	1,38	+9,5%	+13,2
Sachsen-Anhalt	7.772	3,4%	1,21	7.623	3,5%	1,39	-1,9%	+1,8
Schleswig- Holstein	7.863	3,5%	1,19	7.247	3,3%	1,13	-7,8%	-4,1
Thüringen	7.666	3,4%	1,23	7.080	3,3%	1,27	-7,6%	-3,9
Brandenburg	7.101	3,1%	1,15	6.557	3,0%	1,16	-7,7%	-3,9
Berlin	5.045	2,2%	0,57	4.221	1,9%	0,46	-16,3%	-12,6
Mecklenburg- Vorpommern	4.953	2,2%	1,12	3.920	1,8%	1,02	-20,9%	-17,1
Hamburg	2.513	1,1%	0,40	2.259	1,0%	0,35	-10,1%	-6,4
Saarland	2.860	1,3%	0,97	2.170	1,0%	0,81	-24,1%	-20,4
Bremen	452	0,2%	0,19	450	0,2%	0,20	-0,4%	+3,3
gesamte Bundesrepublik	225.463	100 %	1,00	217.088	100 %	1,00	-3,7 %	+/-0,0

Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (Dezember-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

<sup>9</sup> Maß für die über- bzw. unterproportionale Beschäftigtenzahl im Brot- und Backwarengewerbe im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung im jeweiligen Bundesland.

eine Beschäftigtenzunahme auf. Auf der anderen Seite hat sich die Beschäftigtenzahl in vielen Bundesländern erheblich negativer entwickelt als im Bundesdurchschnitt. Dies gilt insbesondere für das Saarland (-24,1 Prozent), Mecklenburg-Vorpommern (-20,9 Prozent), Berlin (-16,3 Prozent) und Hessen (-9,1 Prozent) (vgl. Tabelle 3).

Hinsichtlich der langfristigen Entwicklung von Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe insgesamt sowie in der Brot- und Backwarenindustrie im Speziellen herrscht unter den im Rahmen dieser Studie befragten Experten weitestgehend Einigkeit darüber, dass der Personalbedarf in Zukunft abnehmen wird. Dies gelte sowohl für die Liefergroßbäckereien als auch für die Filialgroßbäckereien. Hierfür wird in erster Linie die voranschreitende Automatisierung verantwortlich gemacht, die aus Effizienz- und Kostengründen manuelle Arbeit größtenteils ersetzen werde. Dabei ist anzunehmen, dass neue technische Möglichkeiten etwa im Bereich Digitalisierung zukünftig auch derzeit noch nicht automatisierbare Tätigkeiten ersetzen dürften (vgl. Kapitel 4.5).

Darüber hinaus sei laut Experten die fortschreitende Marktberreinigung in Folge des Konzentrations- und Konsolidierungsprozesses für das erwartete rückläufige Beschäftigungsvolumen verantwortlich. Dabei bleibe jedoch abzuwarten, inwieweit durch die weitere Industrialisierung Produktionskapazitäten aus dem Bäckereihandwerk übernommen werden und ob daraus – so wie augenscheinlich bisher – eine gegenläufig positive Beschäftigungsentwicklung resultieren kann.

Unter dem Strich ist festzuhalten, dass die veränderten Rahmenbedingungen in der Brot- und Backwarenindustrie keinen strukturellen Niedergang der Branche mit flächendeckend negativen Folgen für Beschäftigung bewirken. Stattdessen sind die Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Beschäftigtenentwicklung in den einzelnen Unternehmen und Betrieben sehr unterschiedlich. So gibt es einerseits Unternehmen wie die Harry-Brot GmbH, die Bonback GmbH oder die Mestemacher-Gruppe, die auch für die mittelfristige Zukunft mit steigenden Absätzen rechnen und planen, ihre Beteiligungen weiter auszubauen. Andererseits wird in Unternehmen, die sich derzeit in Restrukturierungsprozessen befinden, in der Regel mit rückläufigen Beschäftigtenzahlen gerechnet.

## 5.2 Beschäftigungsstruktur

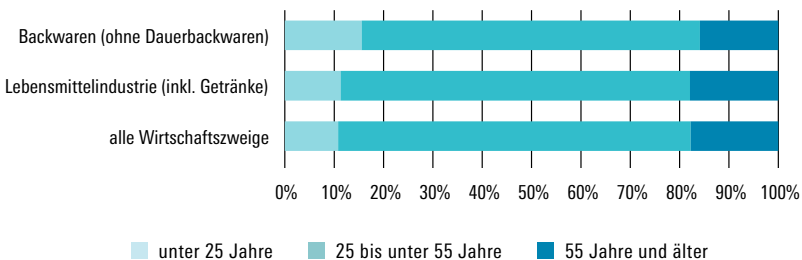
Die in [Kapitel 4](#) beschriebenen Branchentrends wirken sich nicht nur auf das Beschäftigungsvolumen, sondern insbesondere auch auf die Beschäftigungsstruktur in der Brot- und Backwarenindustrie aus. Im Folgenden wird zunächst erörtert, wie sich die Alters- und Geschlechtsstruktur aktuell in der Branche darstellt und wie sich diese in den vergangenen Jahren entwickelt hat ([Kapitel 5.2.1](#)). Anschließend wird dargestellt, wie aufgrund zunehmender Automatisierung und Technisierung einzelne Funktionsbereiche ([Kapitel 5.2.2](#)) sowie bestimmte Qualifikationen und Kompetenzen ([Kapitel 5.2.3](#)) einem Bedeutungswandel unterliegen. Darüber hinaus beschreibt [Kapitel 5.2.4](#) die Entwicklung atypischer Beschäftigungsformen.

### 5.2.1 Alters- und Geschlechtsstruktur

Im Brot- und Backwarengewerbe sind 15,6 Prozent der Beschäftigten unter 25 Jahre alt und 15,9 Prozent der Beschäftigten 55 Jahre alt oder älter ([vgl. Abbildung 27](#)). Damit weist das Brot- und Backwarengewerbe eine etwas günstigere Altersstruktur auf, als dies über alle Wirtschaftszweige und über die gesamte Lebensmittelindustrie der Fall ist, wo ein geringerer Anteil der Beschäftigten jünger als 25 Jahre alt und ein größerer Anteil 55 Jahre alt oder älter

Abbildung 27

#### Altersstruktur der im Brot- und Backwarengewerbe, in der Lebensmittelindustrie und in allen Wirtschaftszweigen Beschäftigten, 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 10, 11, 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

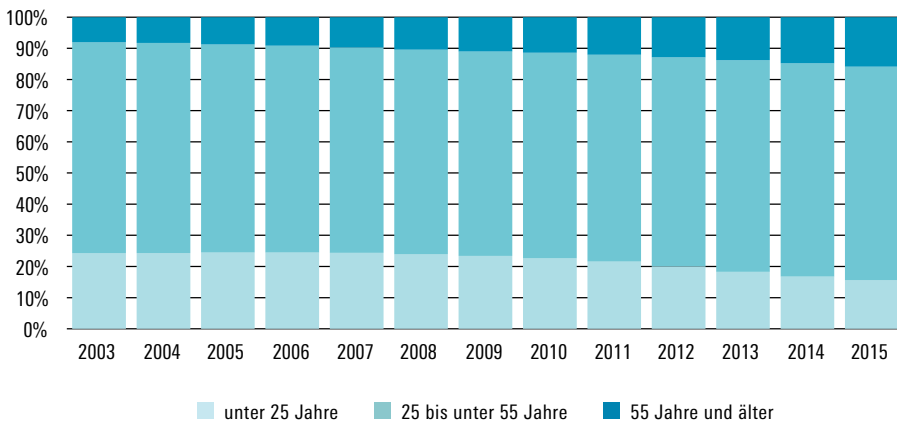
ter ist. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die zugrundeliegenden Daten keine Differenzierung zwischen dem industriellen Teil und dem Bäckereihandwerk erlauben.

Wie in vielen anderen Wirtschaftszweigen, befindet sich auch im Brot- und Backwarengewerbe die Altersstruktur der allgemeinen demografischen Entwicklung in Deutschland entsprechend im Wandel (vgl. [Abbildung 28](#)). Dabei ist seit dem Jahr 2003 ein erheblicher Alterungsprozess zu beobachten. So ist der Anteil Beschäftigter, die unter 25 Jahre alt sind, von knapp einem Viertel auf 15,6 Prozent zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum ist bei der Altersgruppe der ab 55-Jährigen beinahe eine Verdoppelung des Anteils von 8,1 Prozent auf 15,9 Prozent zu verzeichnen.

Die Alterung der Belegschaften ist laut Expertenbefragung auch für den spezifisch industriellen Teil des Brot- und Backwarengewerbes zu konstatieren. Darüber hinaus sei davon auszugehen, dass sich diese angesichts des Nachwuchsmangels und vorauszusehender Verrentungswellen in der mittelfristigen Zukunft fortsetzen wird. Als Folge wird sich der ohnehin bereits heute eklatante Fachkräftemangel in der Brot- und Backwarenindustrie weiter verschärfen (vgl. auch [Kapitel 5.2.3](#)).

Abbildung 28

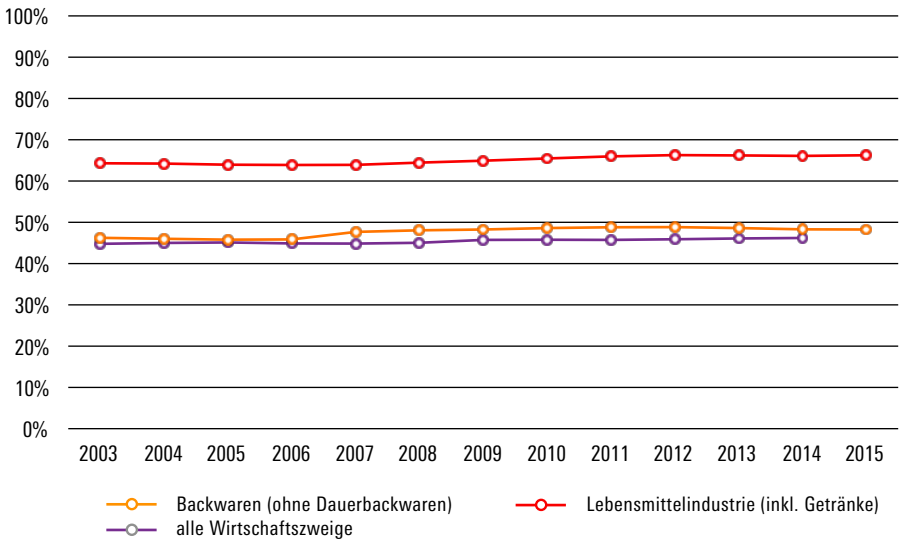
**Entwicklung der Altersstruktur der im Brot- und Backwarengewerbe Beschäftigten, 2003–2015**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen)(WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 29

### Anteil von Frauen an der Gesamtbeschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe, in der Lebensmittelindustrie und in allen Wirtschaftszweigen in Deutschland, 2003–2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Rund zwei Drittel der Beschäftigten im Brot- und Backwarengewerbe sind Frauen. Im Vergleich zum Durchschnitt aller Wirtschaftszweige (46,3 Prozent) sowie der Lebensmittelindustrie (48,3 Prozent) ist dies ein sehr hoher Wert. Seit dem Jahr 2003 sind diese Anteile sehr stabil (vgl. [Abbildung 29](#)). Eine Unterscheidung zwischen dem industriellen und dem handwerklichen Teil der Branche ist mit den vorliegenden Daten nicht möglich.

#### 5.2.2 Funktionsbereiche

Laut den befragten Experten vollzieht sich hinsichtlich der funktionalen Zuordnung von Beschäftigung in der Brot- und Backwarenindustrie derzeit eine Schwerpunktverschiebung. Dabei verlieren automatisierungsbedingt Tätigkeiten im gewerblichen Bereich (insbesondere Fertigung und Verpackung)

an Bedeutung, während Komplexitätssteigerungen und zunehmende Anforderungen für einen Beschäftigungsaufbau in indirekten Produktions- und Overhead-Funktionen sorgen. Exemplarisch für den zunehmenden Personalbedarf im Overhead-Bereich sei angesichts der Anforderung, regelmäßige Produktneuheiten zu präsentieren, die „Forschung und Entwicklung“ zu nennen. Darüber hinaus erfordern der intensivierte Wettbewerb und das bei vielen Unternehmen vergrößerte Produktportfolio Kapazitätsausweitungen in den Bereichen Vertrieb, Werbung und Marketing. Außerdem verlangen die zunehmenden Anforderungen des Handels und der Behörden hinsichtlich Themen wie Produktqualität, Hygiene, Energieeffizienz, Brandschutz und Arbeitsschutz die Einstellung von entsprechendem Personal. Weitere von den befragten Experten genannte Overhead-Funktionen, bei denen viele Unternehmen in der Brot- und Backwarenindustrie aufgrund von Komplexitätssteigerungen zunehmenden Personalbedarf aufweisen, sind die Bereiche Einkauf, Unternehmensorganisation und -strategie, Administration, Personalwesen sowie Controlling.

Hervorzuheben ist laut Experten darüber hinaus der Bedeutungsgewinn des Funktionsbereiches Fertigungstechnik. Dabei sorgt die automatisierungsbedingte Technisierung des Wertschöpfungsprozesses für einen steigenden Personalbedarf in verschiedenen Bereichen, wozu unter anderem die Instandhaltung, die technische Produktionsplanung und -steuerung sowie die Automatisierungstechnik gehören. Angesichts der mit den Begriffen „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ umschriebenen Trends hinsichtlich Produktionskonzepten (vgl. Kapitel 4.5) gewinnen außerdem die Bereiche Informatik, Softwareentwicklung und Programmierung sowie IT-Systemanalyse und IT-Netzwerkkoordination, -administration und -organisation an Bedeutung.

Diese Entwicklung lässt sich – unter der Einschränkung, dass keine Differenzierung zwischen industriellem und handwerklichem Teil des Brot- und Backwarengewerbes möglich ist – auch mit den Daten der Berufsstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) nachweisen. Dabei wurden in der vorliegenden Studie die in der Statistik abgetragenen Tätigkeiten den Funktionsbereichen Fertigung, Fertigungstechnik, Logistik, Verkauf und Overhead zugeordnet. Im Jahr 2016 sind knapp die Hälfte aller Beschäftigten im Brot- und Backwarengewerbe im Funktionsbereich Verkauf tätig, etwa ein Drittel in der Fertigung, 6,2 Prozent in der Logistik (inklusive Fahrzeugführung), 4,3 Prozent in Overhead-Funktionen (dazu zählen unter anderem Administration, Verwaltung, Einkauf, Vertrieb und FuE) und 1,9 Prozent im Bereich der Fertigungstechnik (unter anderem Produktionsplanung und -steuerung, Automatisierungstechnik, IT) (vgl. Tabelle 4).



## Bedeutungswandel verschiedener Tätigkeitsfelder im Brot- und Backwarengewerbe (2013–2016)

	2013		2014		2015		2016		Veränderung 2013–2015	
	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Veränderung der Beschäft- tignzahl	Veränderung des Anteils in (%-Punkten)
Fertigung	76.281	34,6%	75.606	34,9%	75.288	34,4%	75.083	34,2%	-1,6%	-0,2
Fertigungstechnik (u. a. Produktionsplanung, -steuerung, Automatisie- rungstechnik, IT)	3.743	1,7%	3.762	1,7%	4.032	1,8%	4.102	1,9%	+9,6%	+0,2
Logistik (inkl. Fahrzeugführung)	13.041	5,9%	12.826	5,9%	13.322	6,1%	13.560	6,2%	+4,0%	+0,3
Verkauf	109.227	49,6%	107.764	49,7%	108.748	49,7%	108.639	49,5%	-0,5%	-0,1
Overhead (u. a. Administration, Verwaltung, Einkauf, Vertrieb, FuE)	8.820	4,0%	8.868	4,1%	9.201	4,2%	9.426	4,3%	+6,9%	+0,3
keine Zuordnung möglich	9.212	4,2%	7.808	3,6%	8.355	3,8%	8.794	4,0%		
<b>insgesamt</b>	<b>220.324</b>	<b>100%</b>	<b>216.634</b>	<b>100%</b>	<b>218.946</b>	<b>100%</b>	<b>219.604</b>	<b>100%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>+0,0</b>

Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Berufsstatistik (März-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Für die Entwicklung im mit Daten abbildbaren Zeitraum 2013 bis 2016 ist zu konstatieren, dass die Beschäftigung im Funktionsbereich Fertigung um 1,6 Prozent zurückgegangen ist, während selbige in den Bereichen der Fertigungstechnik um 9,6 Prozent und in den Overhead-Bereichen um 6,9 Prozent zugenommen hat (vgl. Tabelle 4). Obwohl sich der Bedeutungsgewinn dieser beiden Funktionsbereiche bisher in absoluten Beschäftigtenzahlen auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau vollzieht, weist die Dynamik eindeutig auf die auch in den Expertengesprächen geäußerte Schwerpunktverlagerung hin – auch deswegen, weil diese bereits sekundärstatistisch über den kurzen Zeitraum von lediglich vier Jahren nachweisbar ist.

### 5.2.3 Qualifikationen und Kompetenzen

Neben der Schwerpunktverschiebung hinsichtlich Funktionsbereichen äußert sich der Wandel der Beschäftigtenstruktur in der Brot- und Backwarenindustrie laut den befragten Experten in einer rasanten Veränderung von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen. Ursache ist die zunehmende Technisierung und Digitalisierung als Folge der fortschreitenden Automatisierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses, vom Einkauf über die Anlieferung, Produktionsplanung, Fertigung und Qualitätssicherung bis hin zur Verpackung und Logistik. In diesem Prozess verlieren bestimmte Tätigkeiten und die zu diesen passenden Qualifikationen und Kompetenzen an Bedeutung, während andere an Relevanz gewinnen.

So werden einfache, weniger komplexe Helfer- und Anlernertätigkeiten, die in der Regel keine im Rahmen einer formalen Berufsausbildung erlangten spezifischen Fachkenntnisse erfordern, zunehmend durch automatisierte Prozesse ersetzt. Exemplarisch seien dabei „Absetztätigkeiten“ von Brot- und Backwaren genannt. Hingegen steigt bei den Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie der Bedarf an komplexeren, stärker fachlich ausgerichteten Tätigkeiten, für die zum Teil auch Spezialkenntnisse und -fertigkeiten notwendig sind. Hierzu zählen unter anderem Planungs- und Kontrolltätigkeiten, wie die Arbeitsvorbereitung, die Betriebsmittelplanung oder die Qualitätssicherung, aber beispielsweise auch Instandhaltungs- und Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten. Die formalen Qualifikationsanforderungen reichen dabei vom Abschluss einer Berufsausbildung, über eine Meister- oder Techniker Ausbildung bis hin zur (Fach-)Hochschulausbildung, wobei erforderliche Kenntnisse häufig auch über Erfahrung oder Weiterbildung erlangt werden.

Neben der generellen Veränderung von Tätigkeiten und formalen Qualifikations- und Kompetenzbedarfen ist ein Wandel der konkreten fachlichen Hintergründe der Beschäftigten zu konstatieren. So spielen angesichts der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung in vielen Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie klassisch handwerklich ausgebildete Bäcker oder Konditoren eine zunehmend geringere Rolle. Stattdessen steigt aufgrund der automatisierten Wertschöpfungsprozesse insbesondere die Nachfrage nach Arbeitskräften mit einem technischen Hintergrund. Dies gilt insbesondere für Anlagen- und Maschinenführer, die nicht mehr nur Überwachungsfunktionen übernehmen, sondern zunehmend in der Lage sein müssen, häufiger disruptiv auftretende Störungen eigenverantwortlich zu beheben. Hierfür sind technisierungsbedingt insbesondere technisch-mechanische, elektronische und angesichts des Digitalisierungstrends auch IT- und Software-Kenntnisse erforderlich. Darüber hinaus sorgt die zunehmende Automatisierung für einen Bedeutungsgewinn der Instandhaltung und erhöht so bei den Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie die Nachfrage insbesondere nach Industriemechanikern, Industrieelektrikern, Mechatronikern und – ebenfalls aufgrund des zunehmenden Einsatzes von IT-Technologie – Informatikern. Aus selbigem Grund gewinnt in der Produktionsplanung der Einsatz von Prozessingenieuren und Verfahrenstechnikern sowie in den Bereichen Qualitätssicherung und Entwicklung die Tätigkeit von Lebensmitteltechnikern und -wissenschaftlern an Bedeutung. In vielen Unternehmen sind klassisch ausgebildete Bäcker und Konditoren nur noch in der Teigherstellung tätig, besitzen dann aber in der Regel eine technische Zusatzqualifikation.

Aufgrund der zunehmenden fachlichen Spezialisierung gewinnt für viele Beschäftigte die Fähigkeit eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen sowie eine gewisse Problemlösungskompetenz bei Störungen an Bedeutung. Darüber hinaus – und hier ergibt sich eine gewisse Widersprüchlichkeit zur zunehmenden Spezialisierung – wird aufgrund der zunehmenden Vernetzung des Wertschöpfungsprozesses bei allen Beschäftigten ein gewisses Systemverständnis wichtiger. Dies gilt insbesondere für die Anlagen- und Maschinenführer, deren Entscheidungen unmittelbar Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfung haben. Die dynamische technische Entwicklung bedarf zudem einer großen Sensibilität für neuartige Fehlerquellen und ein ausreichend detailliertes technisches Wissen, um diese beheben zu können.

Der Bedeutungswandel von Qualifikationen und Kompetenzen in der Brot- und Backwarenindustrie lässt sich mit Daten der Berufsstatistik der

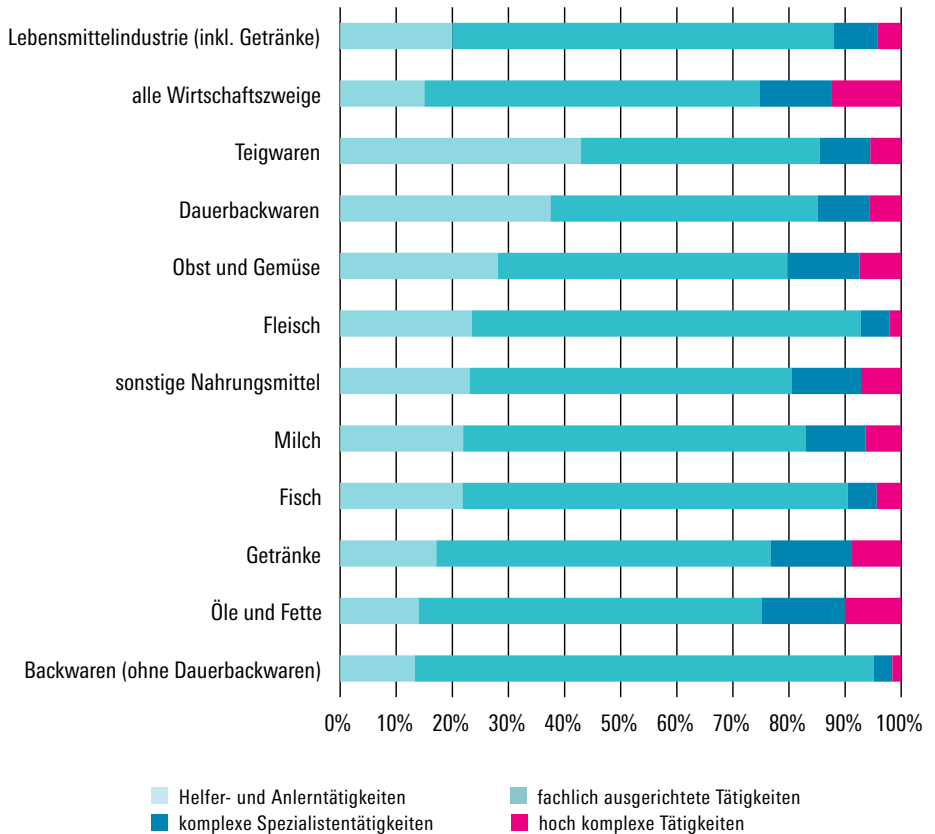
Bundesagentur für Arbeit (BA) auch sekundärstatistisch nachweisen (vgl. [Abbildung 30](#)), allerdings unter Berücksichtigung, dass eine echte Unterscheidung zwischen dem industriellen und dem handwerklichen Teil des Brot- und Backwarengewerbes nicht möglich ist. Die Berufsstatistik erlaubt eine Differenzierung der Tätigkeiten der Beschäftigten im Brot- und Backwarengewerbe sowie in anderen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie nach Anforderungsniveaus. Auf einer im Anforderungsniveau zunehmenden Skala werden Helfer- und Anlerntätigkeiten, fachlich ausgerichtete Tätigkeiten, komplexe Spezialistentätigkeiten und hochkomplexe Tätigkeiten unterschieden.

Für das Brot- und Backwarengewerbe ist zu konstatieren, dass einfache, wenig komplexe Helfer- und Anlerntätigkeiten, für die in der Regel keine bis nur geringe Fachkenntnisse und kein formaler beruflicher Bildungsabschluss erforderlich sind, im Vergleich zu anderen Teilsegmenten der Lebensmittelindustrie bereits heute eine untergeordnete Rolle spielen. Von erheblich überdurchschnittlicher Bedeutung sind hingegen die fachlich ausgerichteten Tätigkeiten, für die im Rahmen einer mehrjährigen Berufsausbildung erlangte fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind. Komplexe Spezialistentätigkeiten und „hochkomplexe Tätigkeiten“ sind im Brot- und Backwarengewerbe allerdings unterrepräsentiert (vgl. [Abbildung 30](#)).

Das oben beschriebene, in der Brot- und Backwarenindustrie zu beobachtende zunehmende Anforderungsniveau von Tätigkeiten – der Bedeutungsverlust von Helfer- und Anlerntätigkeiten zugunsten von stärker fachlich ausgerichteten Tätigkeiten – ist mit den Daten der Berufsstatistik derzeit (noch) nicht nachweisbar. Der Grund ist allerdings vermutlich, dass diese Daten lediglich für die vergangenen drei Jahre vorliegen, was für den mittel- bis langfristigen Strukturwandel ein zu kurzer Zeitraum ist.

Die Berufsstatistik der BA ermöglicht darüber hinaus eine Differenzierung der im Brot- und Backwarengewerbe Beschäftigten nach Berufsabschlüssen. Unterschieden werden die drei Kategorien „ohne Berufsabschluss“, „anerkannter Berufsabschluss“ und „akademischer Berufsabschluss“. 17,2 Prozent der im Jahr 2015 Beschäftigten im Brot- und Backwarengewerbe besitzen keinen Berufsabschluss, 81 Prozent einen anerkannten Berufsabschluss (mehrjährige Berufsausbildung sowie Meister- oder Techniker Ausbildung) und 1,7 Prozent einen akademischen Berufsabschluss. Der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsabschluss im Brot- und Backwarengewerbe entspricht in etwa selbigem Anteil in der Lebensmittelindustrie insgesamt. Anerkannte Berufsabschlüsse spielen hingegen eine größere und akademische Berufsabschlüsse eine geringere Rolle als im Durchschnitt der Lebensmittel-

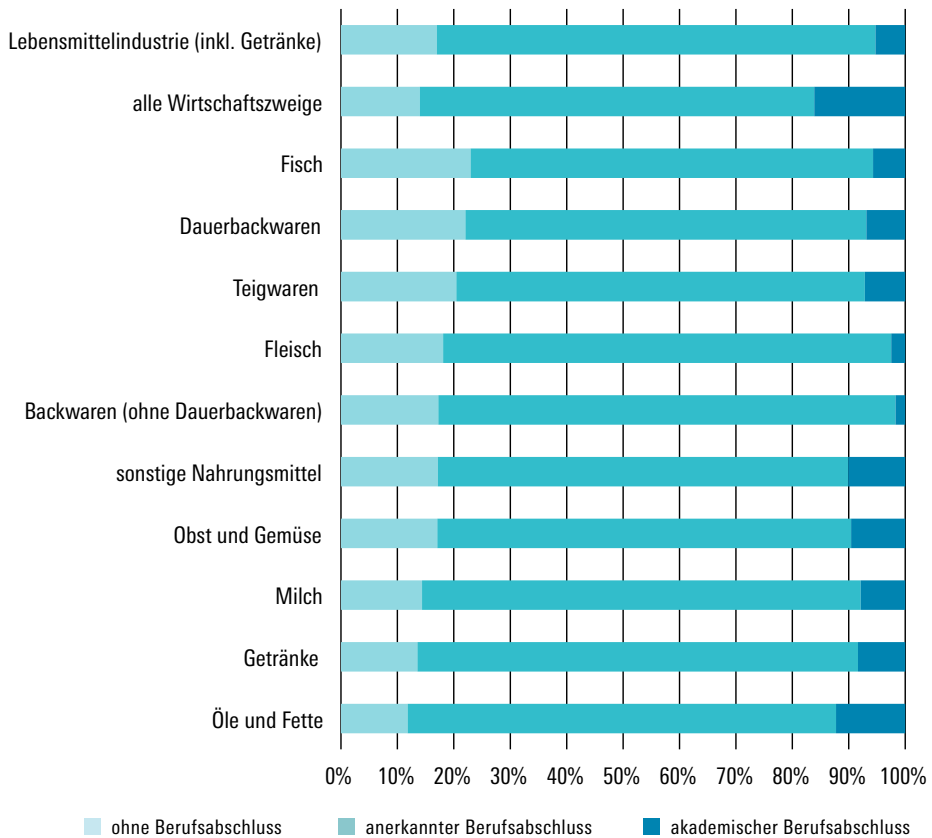
### Anforderungsniveau der Tätigkeiten der in den verschiedenen Wirtschaftszweigen Beschäftigten, 2015



Anmerkungen: Helfer- und Anlerntätigkeiten = einfache, wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten, keine bis nur geringe Fachkenntnisse erforderlich; fachlich ausgerichtete Tätigkeiten = fundierte Fachkenntnisse erforderlich, Tätigkeiten von Fachkräften mit zwei- bis dreijähriger Berufsausbildung; komplexe Spezialistentätigkeiten = komplexe mit Spezialkenntnissen verbundene Tätigkeiten inkl. Befähigung zur Bewältigung gehobener Fach- und Führungsaufgaben, i. d. R. Meister- oder Techniker Ausbildung oder ein vergleichbarer Hochschulabschluss; hoch komplexe Tätigkeiten = erfordern ein hohes Kenntnis- und Fertigniveau, u.a. Entwicklungs-, Forschungs- und Diagnostiktätigkeiten, Wissensvermittlung sowie Leitungs- und Führungsaufgaben, i. d. R. Hochschulabschluss erforderlich.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Berufsstatistik (September-Zahlen) (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

## Beschäftigte in verschiedenen Wirtschaftszweigen nach Berufsabschluss, 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Berufsstatistik (September-Zahlen) (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

industrie. Im Vergleich zum Durchschnitt aller Wirtschaftszweige weisen sowohl das Brot- und Backwarengewerbe als auch die Lebensmittelindustrie insgesamt hohe Anteile von Beschäftigten ohne Berufsabschluss und mit einem anerkannten Berufsabschluss auf, während akademische Berufsabschlüsse eine weitaus geringere Rolle spielen (vgl. [Abbildung 31](#)).

Der oben beschriebene für die Brot- und Backwarenindustrie zu konstatierende automatisierungs- und technisierungsbedingte Wandel der Beschäftigtenstruktur in Richtung höherwertiger formaler Qualifikationen ist mit den Daten der Berufsstatistik der BA selbst für den kurzen Beobachtungszeitraum mit Datenverfügbarkeit von nur drei Jahren eindeutig nachweisbar (vgl. Tabelle 5). So hat die Anzahl Beschäftigter mit einem akademischen Berufsabschluss zwischen 2013 und 2015 um über ein Drittel und derer mit einem anerkannten Berufsabschluss immerhin um 3,8 Prozent zugenommen, während die Anzahl an Beschäftigten ohne Berufsabschluss abgenommen hat.

Laut den befragten Experten verändert die automatisierungsbedingte Technisierung in der Brot- und Backwarenindustrie allerdings nicht nur die Anforderungen an formale Qualifikationen und Kompetenzen, sondern hat darüber hinaus auch Implikationen hinsichtlich gewisser Soft Skills. So erfordert die zunehmend nötige Spezialisierung der Beschäftigten neben neuen Anforderungen hinsichtlich Eigenverantwortlichkeit und Problemlösungs-

Tabelle 5

### Berufsabschlüsse der im Brot- und Backwarengewerbe Beschäftigten, 2013–2015

	2013		2014		2015		Veränderung 2013–2015	
	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	prozentuale Verän- derung der Beschäf- tigtenzahl	Veränderung des Anteils (in %-Punkten)
ohne Berufs- abschluss	33.800	18,0%	33.173	17,5%	33.525	17,2%	–0,8%	–0,8
anerkannter Berufs- abschluss	151.877	80,7%	153.507	81,0%	157.534	81,0%	+3,7%	+0,3
akademischer Berufs- abschluss	2.469	1,3%	2.900	1,5%	3.373	1,7%	+36,6%	+0,4

Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Berufsstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

kompetenz zusätzlich angesichts des komplexen Schnittstellenmanagements mit Kolleginnen und Kollegen ausgeprägte Koordinierungs-, Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit.

Die Flexibilisierungsanforderungen der Abnehmer an die Produzenten von Brot- und Backwaren kommen in einem immer stärkeren Ausmaß auch bei den in der Branche beschäftigten Arbeitnehmer/innen an. Zum einen ist festzustellen, dass eine gewisse Einsatzflexibilität eine immer größere Rolle spielt. Dies gilt insbesondere für Anlagen- und Maschinenführer, deren Qualifikationen und Kenntnisse einen Einsatz an möglichst vielen verschiedenen Produktionslinien erlauben sollen, um flexibler auf schwankende Abrufe durch die Kunden reagieren zu können. Aus selbigem Grund steigen die Erwartungen an die Beschäftigten hinsichtlich Arbeitszeit- und in Einzelfällen sogar Arbeitsortflexibilität.

Die fortschreitende Automatisierung und Technisierung des Wertschöpfungsprozesses verändert zum anderen die Anforderungen an Personalführung. Dabei verlieren klassische hierarchische Führungsstrukturen an Bedeutung, da Arbeitsanweisungen aufgrund des häufig sehr spezialisierten Expertenwissens der Fachkräfte von Vorgesetzten (mit ggf. weniger detaillierten Kenntnissen) weniger direkt formuliert werden können. Stattdessen kommt Personalführung insbesondere bei komplexeren Tätigkeiten eine immer stärker beratende, unterstützende und koordinierende Funktion zu. Folglich erfordert gute Personalführung immer ausgeprägtere Fähigkeiten hinsichtlich Koordination, Motivierung und Aktivierung.

Eine der größten Herausforderungen der Brot- und Backwarenindustrie in Deutschland ist der sich verschärfende Fachkräftemangel, der nicht zuletzt mit dem Wandel von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen zusammenhängt. So steigt automatisierungs- und technisierungsbedingt der Personalbedarf an Fachkräften mit technisch-mechanischen, elektrotechnischen und IT-Hintergründen (s.o.). Genau bei diesen Qualifikationen herrscht in Deutschland allerdings ohnehin ein Mangel an Fachkräften. Für die Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie kommt bei der Personalrekrutierung erschwerend hinzu, dass sie mit Unternehmen aus anderen, zumeist zahlungskräftigeren Branchen (etwa dem Fahrzeug- und Maschinenbau oder der Elektroindustrie) konkurrieren. Hinzu kommt ein gewisses Reputationsproblem der Branche. So mangelt es seitens vieler Fachkräfte an einer Wahrnehmung von Großbäckereien als moderne, hochautomatisierte Industrieunternehmen, was die Attraktivität der Branche für eine potenzielle Karriere weiter mindert. Ob das Ablösen weiterer manueller Tätigkeiten durch eine noch stärkere Automatisierung den Fachkräftemangel beheben kann – und



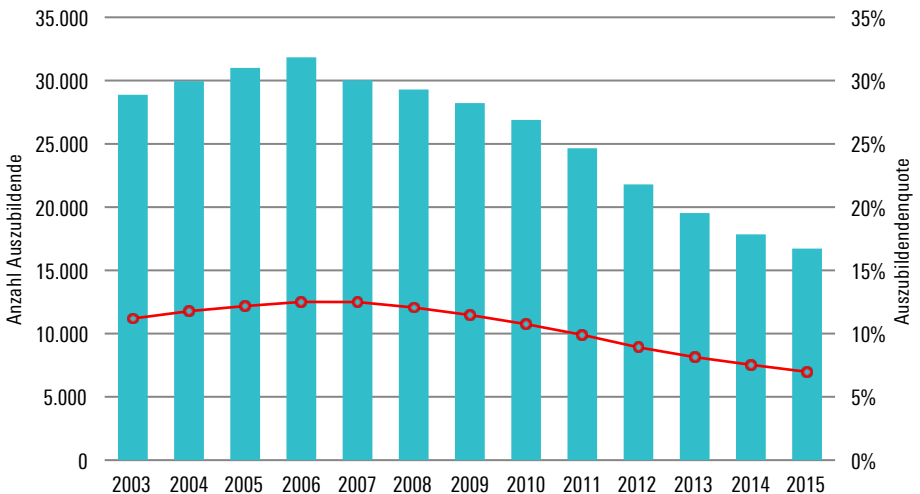
ihn nicht noch weiter verschärft – ist angesichts der Positionierung der Brot- und Backwarenindustrie im Wettbewerb um jene Fachkräfte, die im Zuge der Technisierung benötigt werden, fraglich.

Darüber hinaus hat der Fachkräftemangel eine demografische Komponente. So scheiden in der kommenden Dekade die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Berufsleben aus und müssen in vielen Fällen durch jüngere Arbeitnehmer/innen ersetzt werden. Die Alterung der Belegschaften in der Brot- und Backwarenindustrie lässt sich dabei mit Daten der Berufsstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) deutlich nachweisen (vgl. Kapitel 5.2.1).

Verschärfend kommt ein erheblicher Nachwuchsmangel hinzu, der sich sekundärstatistisch in der rückläufigen Anzahl und dem rückläufigen Anteil jüngerer Beschäftigter (bis 25 Jahre alt) widerspiegelt (vgl. Kapitel 5.2.1). So ist laut der Berufsstatistik der BA seit etwa einer Dekade eine kontinuierliche Abnahme der Auszubildendenzahl zu verzeichnen, die sich seit dem Jahr 2006 von knapp 32.000 auf etwa 17.000 fast halbiert hat. Die Auszubildendenquote (Auszubildende anteilig an allen sozialversicherungspflichtigen Be-

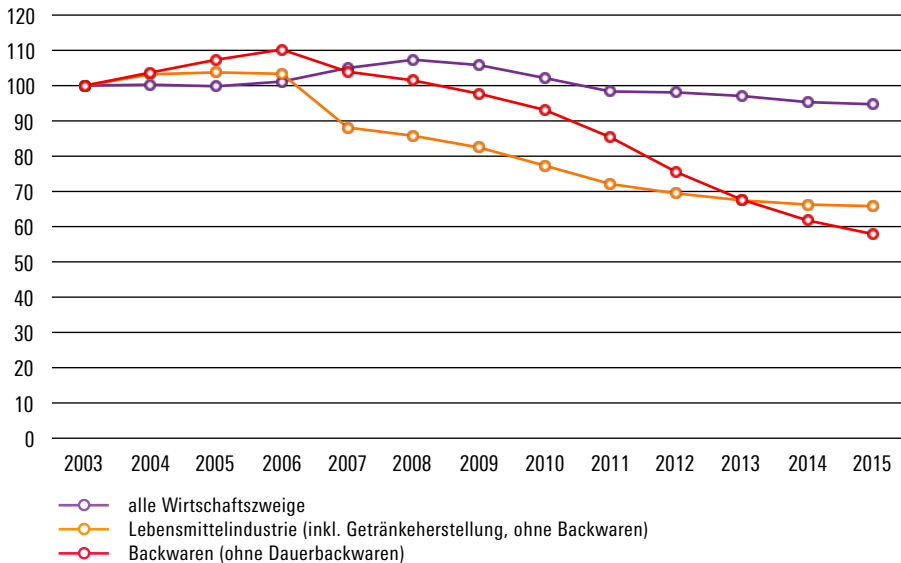
Abbildung 32

### Entwicklung der Anzahl Auszubildender und der Auszubildendenquote im Brot- und Backwarengewerbe, 2003–2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Entwicklung der Anzahl Auszubildender in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2003–2015  
(2003 = 100)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (WZ08 10, 1071, 11), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

schäftigten, inkl. der Auszubildenden selbst) ist im selben Zeitraum von 12,5 Prozent auf 7,0 Prozent gesunken (vgl. [Abbildung 32](#)). Eine Differenzierung in den industriellen und handwerklichen Teil des Brot- und Backwarengewerbes ist mit den Daten der Berufsstatistik nicht möglich. So ist darauf hinzuweisen, dass der beschriebene Trend hinsichtlich der Auszubildendenzahlen im gewissen Umfang von der abnehmenden Betriebszahl des in der Regel stark ausbildenden Bäckereihandwerks zusammenhängt. Den in der vorliegenden Studie durchgeführten Expertengesprächen ist allerdings zu entnehmen, dass diese Entwicklung durchaus auch repräsentativ für die Brot- und Backwarenindustrie ist.

Rückläufige Auszubildendenzahlen sind allerdings ein Phänomen, das nicht nur das Brot- und Backwarengewerbe betrifft, sondern die Lebensmittelindustrie insgesamt. Dabei ist das Problem weitaus größer als über alle Wirtschaftszweige in Deutschland (vgl. [Abbildung 33](#)).

Als Erklärung für die abnehmende Anzahl an Auszubildenden in der Brot- und Backwarenindustrie kann laut den befragten Experten nicht etwa eine sinkende Anzahl oder gar ein Mangel an Ausbildungsplätzen herangezogen werden. Ganz im Gegenteil hätten in den vergangenen Jahren etliche Unternehmen insbesondere in den technischen Bereichen Ausbildungsplätze geschaffen. Vielmehr sei ein Mangel an Bewerbern zu verzeichnen, so dass Ausbildungsplätze häufig nicht besetzt würden. Dabei sei wie bei der Rekrutierung von Fachkräften (s. o.) auf die mangelnde Attraktivität der Branche insbesondere im Wettbewerb mit anderen Branchen hinzuweisen, die sowohl Konsequenz geringerer Auszubildendenlöhne zu sein scheint als auch Folge der mangelnden Wahrnehmung der Großbäckereien als moderne Industriebetriebe ist. Erschwerend komme hinzu, dass insgesamt unter jungen Menschen die duale Fachausbildung gegenüber einem Studium an Anziehungskraft verliere.

Neben der Rekrutierung und der Ausbildung des Nachwuchses wird auch das Halten von Fachkräften für die Unternehmen der Brot- und Backwarenindustrie eine zunehmende Herausforderung. So komme es laut den befragten Experten nicht selten vor, dass Unternehmen die mit großem finanziellen Aufwand ausgebildeten und weiterqualifizierten Mitarbeiter angesichts besserer Konditionen in anderen Industriebranchen verlieren.

#### 5.2.4 Atypische Beschäftigung

Atypische Beschäftigungsverhältnisse weichen in der Regel negativ vom sogenannten Normalarbeitsverhältnis ab. Dieses ist definiert als unbefristetes Vollzeitverhältnis mit einer vollständigen Integration in die sozialen Sicherungssysteme und einer einschlägigen Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis (d. h. keine Leiharbeit und Gebundenheit des Arbeitnehmers an Weisungen des Arbeitgebers). Zu den in Deutschland als atypisch bezeichneten Beschäftigungsformen gehören Teilzeitbeschäftigung, geringfügig bezahlte Beschäftigung bis zu einem Einkommen von maximal 450 Euro (sogenannte Mini-Jobs), Beschäftigung mit einem Einkommen in der Gleitzone zwischen 450,01 Euro und 850 Euro (sogenannte Midi-Jobs), Leiharbeitsverhältnisse, befristete Beschäftigungsverhältnisse sowie Selbstständigkeit ohne Mitarbeiter (sogenannte Solo-Selbstständigkeit). Letztere gehört zwar formal nicht zur atypischen Beschäftigung, wird aber in der Regel aufgrund der häufig geringen Einkommen und unsicheren wirtschaftlichen Perspektiven mit berücksichtigt (Gabler 2017; Keller/Seifert 2009; Brehmer/Seifert 2008).

Der Bedeutungsgewinn atypischer Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland geht einerseits mit Flexibilisierungsvorteilen der Unternehmen und zusätzlichen Erwerbchancen bestimmter Arbeitnehmer(gruppen) einher, erhöht andererseits jedoch auch die sozialen Risiken der betroffenen Beschäftigten. Zwar sind atypische nicht per Definition auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse – so sind viele Arbeitnehmer/innen beispielsweise freiwillig atypisch beschäftigt – jedoch ist empirisch nachweisbar, dass atypisch Beschäftigte signifikant häufiger und oft auch höheren sozialen Risiken ausgesetzt sind als Beschäftigte in Normalarbeitsverhältnissen. Zu diesen Risiken gehören zum einen der Bezug von nicht subsistenzsichernden Einkommen sowie die eingeschränkte mittelfristige Beschäftigungsstabilität (insbesondere bei Leiharbeitsverhältnissen und befristeter Beschäftigung) – nicht zuletzt auch aufgrund des häufig unzureichenden Zugangs zu überbetrieblicher und betrieblich-beruflicher Weiterbildung sowie zu Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit. Zum anderen erhöht die in der Regel unvollständige Integration in die sozialen Sicherungssysteme aufgrund geringer Beitragsentrichtungen insbesondere in die gesetzliche Rentenversicherung und häufigeren Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit langfristig das Risiko von Altersarmut (Gabler 2017; Keller/Seifert 2009; Brehmer/Seifert 2008).

Neben diesen individuellen Risiken atypischer Beschäftigungsverhältnisse sind die langfristigen gesellschaftlichen Folgen zu erwähnen. So ist empirisch nachweisbar, dass es bei vielen atypischen Beschäftigungsverhältnissen nicht zu der gewünschten Aufwärtsmobilität in Normalarbeitsverhältnisse kommt. Bei den Betroffenen hat dies zur Folge, dass die erworbenen Ansprüche an die gesetzliche Rentenversicherung häufig kein subsistenzsicherndes Niveau erreichen, so dass zusätzliche aus Steuermitteln finanzierte Sozialleistungen notwendig werden. Erschwerend kommt hinzu, dass betriebliche sowie private Altersvorsorge für atypisch Beschäftigte häufig keine Optionen sind (Gabler 2017; Keller/Seifert 2009; Brehmer/Seifert 2008).

Die beschriebenen allgemeingültigen Risiken atypischer Beschäftigung gelten natürlich auch für die Arbeitnehmer/innen in der Brot- und Backwarenindustrie. Um das Ausmaß des Phänomens für diese Branche zu bewerten, werden im Folgenden die derzeitige Rolle und der Bedeutungswandel von drei Formen atypischer Beschäftigung eruiert. Dazu zählen

- a) Teilzeitbeschäftigung,
- b) geringfügige Beschäftigung sowie
- c) Leiharbeit.

### a) Teilzeitbeschäftigung

Laut den im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Experten spielt Teilzeitbeschäftigung in der Brot- und Backwarenindustrie eine relativ große und zunehmend gewichtige Rolle. Als Ursachen hierfür wird neben den gestiegenen Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen auch der zunehmende Wunsch vieler Beschäftigter nach kürzeren Arbeitszeiten etwa in Form von Altersteilzeit angeführt. Dabei trete Teilzeitbeschäftigung insbesondere bei den Filialgroßbäckereien und dort überwiegend beim Verkaufspersonal auf. Aber auch bei den Liefergroßbäckereien gewinne Teilzeitbeschäftigung aus den beschriebenen Gründen an Bedeutung.

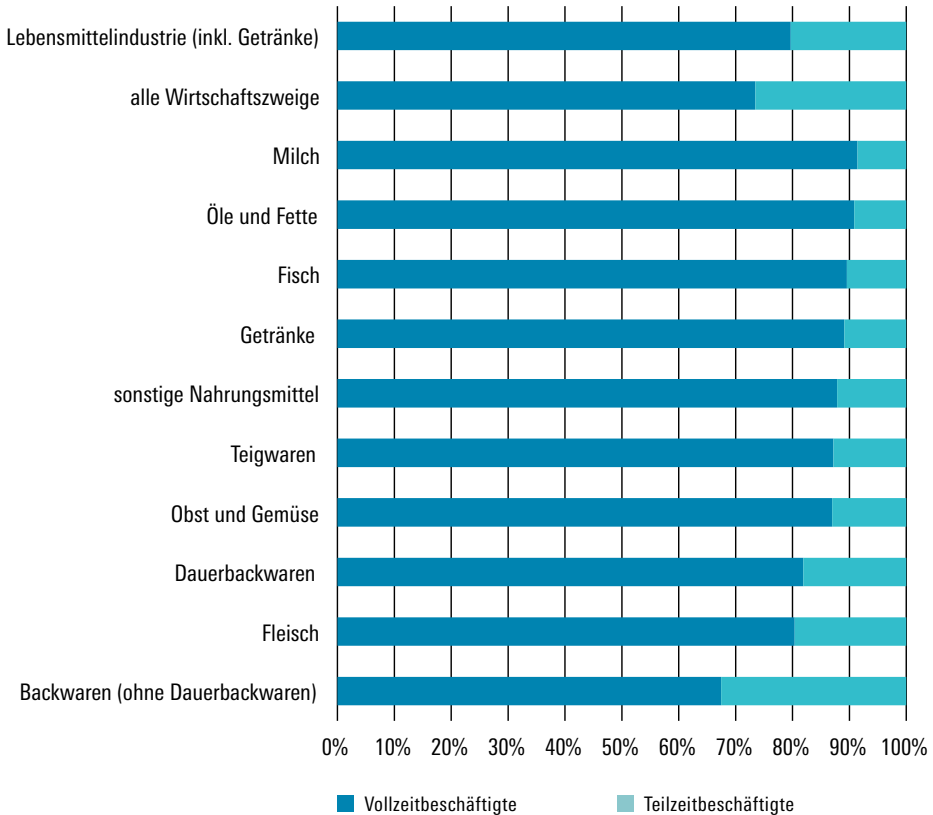
Die Daten der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) bestätigen diese Einschätzungen, unter der Einschränkung, dass keine Differenzierung zwischen industriellem und handwerklichem Teil des Brot- und Backwarengewerbes möglich ist. Demnach sind etwa ein Drittel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Brot- und Backwarengewerbe in Teilzeit beschäftigt (vgl. [Abbildung 34](#)). Hierzu zählen in der Beschäftigtenstatistik jene Arbeitnehmer/innen, deren Wochenarbeitszeit unter der betrieblichen Arbeitszeit (= Vollzeit) liegt. Der Teilzeitanteil im Brot- und Backwarengewerbe liegt weit oberhalb desjenigen in allen anderen Teilssegmenten der Lebensmittelindustrie sowie dem Durchschnitt über alle Wirtschaftszweige (26,5 Prozent). Rückschlüsse auf die dahinterliegenden Funktionsbereiche (z. B. Verkauf, Logistik, Produktion, Overhead) sind mit den vorliegenden Daten nicht möglich.

Seit 2013 ist im Rahmen der Beschäftigtenstatistik der BA eine Unterscheidung zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigung möglich. Betrachtet man die Entwicklung dieser beiden Gruppen zwischen 2013 und 2015, fällt auf, dass die Anzahl Teilzeitbeschäftigter innerhalb dieses kurzen Zeitraums um 13 Prozent von etwa 64.200 auf 72.600 zugenommen hat, während die Anzahl Vollzeitbeschäftigter um 3,6 Prozent von 156.100 auf 150.400 zurückgegangen ist. Entsprechend haben sich die jeweiligen Anteile um 3,4 Prozentpunkte verändert (vgl. [Tabelle 6](#)). Somit ist die gesamte Beschäftigungszunahme im Brot- und Backwarengewerbe seit 2013 von 1,2 Prozent insbesondere auf Teilzeitbeschäftigung zurückzuführen.

### b) Geringfügig entlohnte und kurzfristige Beschäftigung

Geringfügige Beschäftigung, welche in der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowohl geringfügig entlohnte als auch kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse umfasst, spielt im Brot- und Backwarengewerbe eine überdurchschnittlich große Rolle, nicht nur im Bereich Verkauf, son-

### Anteil Voll- und Teilzeitbeschäftigter unter allen Beschäftigten in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

dern auch in der Produktion. Dabei gilt eine Beschäftigung bis zum sozialversicherungsfreien Einkommen von 450 Euro im Monat als geringfügig entlohnt (sogenannte Mini-Jobs). Kurzfristige Beschäftigung ist durch die vertragliche Begrenzung auf maximal ein Jahr charakterisiert. Im Brot- und Backwarengewerbe kommen auf 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftig-

## Entwicklung der Voll- und Teilzeitbeschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe, 2013–2015

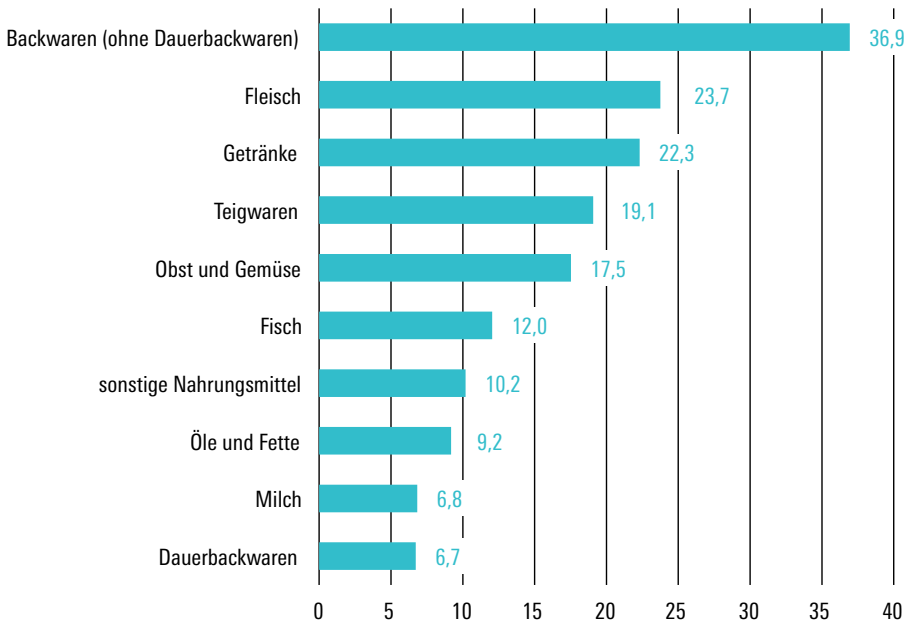
	2013		2014		2015		Veränderung 2013–2015	
	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	prozentuale Ver- änderung der Be- schäftigtenzahl	Veränderung des Anteils (in %-Punkten)
Vollzeit- beschäftigte	156.061	70,8%	152.368	69,6%	150.400	67,4%	-3,6%	-3,4
Teilzeit- beschäftigte	64.224	29,2%	66.524	30,4%	72.586	32,6%	+13,0%	+3,4
insgesamt	220.285	100,0%	218.892	100,0%	222.986	100,0%	+1,2%	

Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

te 36,9 geringfügige Beschäftigungsverhältnisse. Über alle Teilsegmente der Lebensmittelindustrie liegt dieser Wert bei 23,2, über alle Wirtschaftszweige in Deutschland bei 24,5 (vgl. [Abbildung 35](#)).

Hinsichtlich der Entwicklung von geringfügig entlohnter und kurzfristiger Beschäftigung in der Brot- und Backwarenindustrie ist im Rahmen der dieser Studie zugrundeliegenden Expertenbefragung kein eindeutiger Trend zu identifizieren. Einerseits gewannen geringfügige Beschäftigungsverhältnisse angesichts der Flexibilisierungsanforderungen an die Unternehmen insbesondere bei Hilfstätigkeiten durch Un- und Angelernte an Bedeutung. Andererseits führe die fortschreitende Automatisierung zum Ersatz genau dieser Tätigkeiten, so dass der Bedarf an geringfügig Beschäftigten insgesamt zurückgehe. Die als Folge der Technisierung benötigten Fachkräfte würden hingegen – nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels – in der Regel in Normalarbeitsverhältnissen beschäftigt. Auf betrieblicher Ebene komme hinzu, dass bei Personalabbau – etwa im Rahmen von Restrukturierungsprozessen – in der Regel zunächst die geringfügig entlohnten Beschäftigten entlassen würden.

### Anzahl geringfügig Beschäftigter je 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 101–106, 1071–1073, 1081–1089, 109, 11), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Die Entwicklung geringfügiger Beschäftigung gemäß der Beschäftigtenstatistik der BA ist angesichts der mangelnden Differenzierung zwischen dem industriellen und gewerblichen Teil des Brot- und Backwarengewerbes nur sehr bedingt spezifisch für die Brot- und Backwarenindustrie interpretierbar. Für das Brot- und Backwarengewerbe insgesamt ist allerdings seit 2004 ein rückläufiger Trend zu verzeichnen. So ging – mit einer kurzfristigen Zunahme zwischen 2007 und 2009 – die Anzahl geringfügig entlohener und kurzfristig Beschäftigter von rund 94.000 auf rund 82.400 um etwa 12 Prozent zurück. Entsprechend entwickelte sich auch das anteilige Verhältnis zwischen sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten positiv (vgl. [Abbildung 36](#)). Angesichts der großen Bedeutung von geringfügigen Beschäfti-

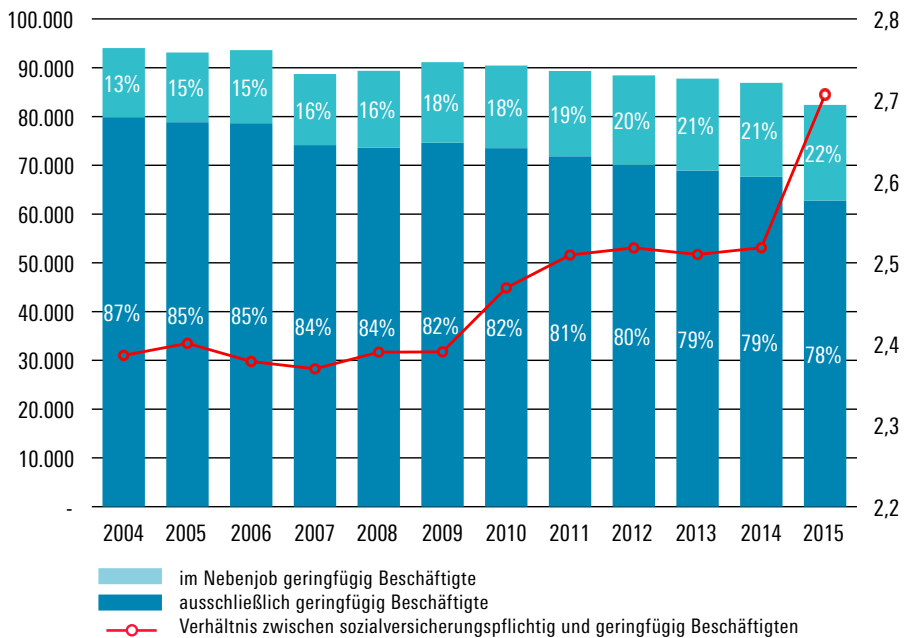


gungsverhältnissen im Verkauf, ist davon auszugehen, dass die beschriebene Entwicklung zumindest zum Teil auch mit der sinkenden Betriebszahl im Bäckereihandwerk zusammenhängt.

Die Beschäftigtenstatistik der BA erlaubt eine Unterscheidung zwischen Arbeitnehmer/innen, die ausschließlich geringfügig beschäftigt sind und Arbeitnehmer/innen, die einer geringfügigen Beschäftigung im Nebenjob nachgehen. Dabei ist zu konstatieren, dass sowohl die absolute Anzahl als auch der Anteil derer, die im Nebenjob geringfügig beschäftigt sind zugenommen haben (vgl. [Abbildung 36](#)). Dieser Trend darf durchaus kritisch interpretiert werden, denn er ist ein Indiz dafür, dass ein zunehmender Anteil der Arbeitnehmer/innen im Rahmen ihrer ersten Beschäftigung kein subsistenzsichern-

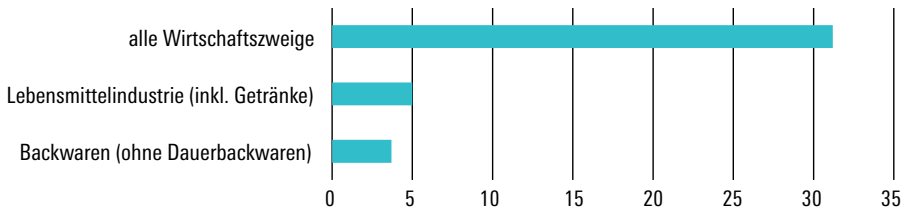
Abbildung 36

### Entwicklung der geringfügigen Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe, 2004–2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

### Anzahl Leiharbeiter/innen je 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in verschiedenen Wirtschaftszweigen, 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 10, 1071, 11), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

des Einkommen generiert und deswegen auf einen geringfügig bezahlten Nebenjob angewiesen ist.

#### c) Leiharbeit und Werkverträge

Gemäß der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) spielt Leiharbeit im Brot- und Backwarengewerbe eine geringere Rolle als in der Lebensmittelindustrie insgesamt und als im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige (vgl. [Abbildung 37](#)). So kommen im Brot- und Backwarengewerbe auf 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 3,7 Fälle von Arbeitnehmerüberlassung. In der Lebensmittelindustrie insgesamt sind es 5,0 und im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige 31,2. Laut den befragten Experten betrifft Leiharbeit in der Brot- und Backwarenindustrie schwerpunktmäßig Hilfstätigkeiten von Un- und Angelernten insbesondere in den Bereichen Verpackung und Logistik.

Ähnlich wie hinsichtlich geringfügiger Beschäftigung ist auf Basis der Expertengespräche auch beim Thema Arbeitnehmerüberlassung kein eindeutiger Trend für die Brot- und Backwarenindustrie zu verzeichnen. Dabei seien die Ursachen dieselben: Einerseits sei Leiharbeit für die Branchenunternehmen ein Instrument um auf die volatile Nachfrage zu reagieren. Da die entsprechenden Flexibilisierungsanforderungen zunehmen, gewinnen auch die Arbeitnehmerüberlassung an Bedeutung. Andererseits würden durch die zunehmende Automatisierung klassische für Leiharbeit geeignete Tätigkeiten in den Bereichen Verpackung, Logistik und Produktion verloren gehen, so dass der Bedarf an Leiharbeiter/innen unter dem Strich zurückgehe.

Gleichzeitig Sorge der sich verschärfende Fachkräftemangel dafür, dass viele Leiharbeiter/innen in Normalarbeitsverhältnisse übernommen würden. Andererseits seien neben den geringfügig Beschäftigten auch die Leiharbeiter/innen jene Beschäftigten, die in Unternehmen mit Personalabbau in der Regel als erste ihre Arbeitsplätze verlieren.

Der Beschäftigtenstatistik der BA ist zu entnehmen, dass ähnlich wie in vielen anderen Wirtschaftszweigen, die Bedeutung der Arbeitnehmerüberlassung im Brot- und Backwarengewerbe zunimmt. So hat die Anzahl an Leiharbeiter/innen im Brot- und Backwarengewerbe alleine im kurzen Zeitraum seit 2013 um 7,1 Prozent zugenommen. Dabei fällt die Zunahme im Vergleich zur Lebensmittelindustrie insgesamt (+38,5 Prozent) genauso wie zum Durchschnitt aller Wirtschaftszweige (+10,8 Prozent) relativ moderat aus. Auch an dieser Stelle sei allerdings darauf hingewiesen, dass eine Differenzierung zwischen dem industriellen und handwerklichen Teil des Brot- und Backwarengewerbes mit den durch die BA zur Verfügung stehenden Daten nicht möglich ist.

#### **d) Strukturmerkmale atypischer Beschäftigung**

Die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) erlaubt eine differenzierte Analyse von Normalarbeitsverhältnissen und atypischer Beschäftigung in Form von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen und Leiharbeit in Abhängigkeit von soziodemografischen Charakteristika sowie Bildungsabschlüssen und Anforderungsniveaus von Tätigkeiten.

Mit Blick auf die soziodemografische Struktur von atypischer Beschäftigung im Brot- und Backwarengewerbe ist zunächst festzustellen, dass die mit atypischen Arbeitsverhältnissen verbundenen Problemen eine ausgeprägt geschlechtsspezifische Ausprägung haben. So sind Frauen sowohl unter den geringfügig Beschäftigten als auch bei Leiharbeit stark überrepräsentiert. Frauen stellen 78,8 Prozent der geringfügig Beschäftigten und 75,7 Prozent der Leiharbeiter/innen aber lediglich 66,2 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. [Tabelle 7](#)).

Hinsichtlich Alter ist zu konstatieren, dass die Jüngeren (unter 25 Jahre) bei geringfügiger Beschäftigung und Leiharbeit überrepräsentiert sind, während dies für die Älteren (55 Jahre oder älter) nur bei geringfügiger Beschäftigung gilt.

Darüber hinaus bestätigen die Daten der Beschäftigtenstatistik die Aussagen der befragten Experten, dass geringfügige Beschäftigung im Bereich der Helfer- und Anlertätigkeiten überrepräsentiert ist und hingegen bei komplexen Spezialistentätigkeiten und hochkomplexen Tätigkeiten eine geringe

Table 7

Struktur der geringfügigen Beschäftigung und der Leiharbeit im Brot- und Backwarengewerbe, 2015

	Geschlecht		Alter		Anforderungsniveau der Tätigkeit				Berufsabschluss			
	männlich	weiblich	unter 25 Jahre	25 bis unter 55 Jahre	55 Jahre und älter	Helfer- und Anleitertätigkeiten	fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	komplexe Spezialtätigkeiten	hochkomplexe Tätigkeiten	ohne Berufsabschluss	anerkannter Berufsabschluss	akademischer Berufsabschluss
sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	33,8 %	66,2 %	15,6 %	68,6 %	15,6 %	13,3 %	81,8 %	3,3 %	1,6 %	17,2 %	81,0 %	1,7 %
geringfügig Beschäftigte	22,2 %	78,8 %	25,8 %	45,1 %	29,1 %	28,9 %	69,8 %	1,1 %	0,2 %	33,0 %	64,0 %	3,0 %
Leiharbeiter/innen	24,3 %	75,7 %	24,7 %	56,7 %	18,6 %	13,2 %	84,2 %	1,6 %	1,0 %	24,3 %	73,7 %	2,0 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit – Beschäftigtenstatistik (September-Zahlen) (WZ08 1071), Sonderauswertung. Eigene Berechnungen und Darstellung.

re Rolle spielt. Für Leiharbeit ist hingegen zumindest der überdurchschnittliche Besatz mit Helfer- und Anlerntätigkeiten nicht zu konstatieren.

Außerdem ist ein eindeutiger Zusammenhang zwischen atypischer Beschäftigung und Berufsabschlüssen zu verzeichnen. So sind Beschäftigte ohne Berufsabschluss unter den geringfügig Beschäftigten und den Leiharbeitnehmer/innen überrepräsentiert (vgl. Tabelle 7).

### 5.3 Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten

Die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen und so den Arbeitsalltag oder gar die Unternehmensentwicklung mitzugestalten, kann für den einzelnen Beschäftigten ein zentraler Aspekt bei der Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen sein. Selbiges gilt für die Möglichkeiten sich persönlich weiterzuentwickeln.

Laut den befragten Experten ist bei einigen Tätigkeiten automatisierungsbedingt eine eindeutige Abwertung hinsichtlich Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zu beobachten. Dies ist insbesondere dort zu beobachten, wo Maschinen und Anlagen bisher (teilweise auch komplexe) manuelle Tätigkeiten bis hin zu konkreten Entscheidungssituationen übernehmen. Für die betroffenen Beschäftigten erhöht sich zum einen die Monotonie im Arbeitsalltag, was bei Vielen eine gewisse Unterforderung nach sich zieht. Zum anderen sind sie nicht selten mit einer geringeren Wertschätzung ihrer Arbeit konfrontiert, was zusammen mit der Sorge um den Arbeitsplatz, schnell zu ernstzunehmenden emotionalen Belastungen führt.

Bei anderen Tätigkeiten kann von einer Aufwertung von Arbeit gesprochen werden. Dies gilt insbesondere für Bereiche, in denen die zunehmende Automatisierung und Technisierung, den Bedarf an entsprechenden technisch ausgebildeten Spezialisten erhöht. Dabei verfügen bestimmte Experten über ein derart detailliertes Expertenwissen, dass sie bestimmte Fragestellungen und Probleme nur alleine lösen können, da es den Kolleginnen und Kollegen an ausreichenden Kompetenzen mangelt. Dies betrifft in vielen Fällen auch die Vorgesetzten, so dass die Möglichkeiten für fachliche Anweisungen sinken und die Anforderungen an eigenverantwortliches Arbeiten steigen. Als Folge nehmen die individuellen Gestaltungsfreiräume und Einflussmöglichkeiten sowie die Möglichkeiten eigene Ideen und Lösungswege einzubringen zu. Viele der betroffenen Beschäftigten empfinden dies als Bereicherung und Motivation im Arbeitsalltag und erleben darüber hinaus eine große Wertschätzung der geleisteten Arbeit.

Die meisten befragten Experten bewerten ein funktionierendes betriebliches Vorschlagswesen als geeignetes Instrument zur Förderung der Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten sowie der Motivation der Beschäftigten. Dessen Potenzial werde allerdings in den meisten Betrieben bisher kaum gehoben. So existierten zwar in den meisten Fällen betriebliche Vorschlagswesen, diese würden aber häufig wenig gelebt und gepflegt und funktionierten daher nicht effektiv.

Eine persönliche und/oder fachliche Weiterentwicklung hängt für den einzelnen Beschäftigten nicht zuletzt davon ab, inwieweit er über seinen Arbeitgeber Zugang zu Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen hat. Angesichts des rasanten technischen Wandels mit entsprechend veränderten Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen hängt in vielen Fällen auch die berufliche Zukunft hiervon ab. Die Aussagen der befragten Experten zur Existenz und Qualität von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten unterscheiden sich sehr stark. So seien in einigen Betrieben funktionierende Konzepte anzutreffen, während in vielen anderen solche als vollkommen unzureichend bezeichnet werden.

## 5.4 Arbeits- und Gesundheitsschutz

In der Brot- und Backwarenindustrie haben die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Entsprechend rücken diese Themen auch zunehmend auf die betriebpolitische Agenda. Dies gilt insbesondere unter den Vorzeichen des demografischen Wandels und der damit verbundenen alter(n)sgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie hinsichtlich der Zunahme von psychischen Belastungen.

Mit Blick auf physische Belastung ist zu konstatieren, dass körperlich anstrengende Arbeit insbesondere in den Bereichen Produktion und Verpackung angesichts der zunehmenden Automatisierung weniger wird. Dessen ungeachtet sind die Beschäftigten in der Brotindustrie jedoch weiterhin klassischen Belastungen durch Hitze, Kälte, Nässe, Staub oder Lärm ausgesetzt. Darüber hinaus entstehen durch den Einsatz von Maschinen und Anlagen auch neue Gefahrenpotenziale, die mit der generellen Verletzungsgefahr bei der Arbeit an automatisierten Fertigungslinien zusammenhängen. Zudem sorgen die hohen Produktionsgeschwindigkeiten sowie die zunehmende Arbeitsdichte und die damit verbundene geringere Aufmerksamkeit vieler Beschäftigten für neue Gefahren und Belastungen. Konsequenz ist, dass in vie-

len Betrieben die ohnehin bedeutsamen Themen wie Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilungen genauso wie Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung an Relevanz gewinnen. Dabei geht es angesichts der Alterung vieler Belegschaften (vgl. Kapitel 5.2.1) auch um die Schaffung von alterskonformen Arbeitsplätzen.

Hinsichtlich psychischer Belastungen verdeutlichen viele der in den Expertengesprächen geschilderten Umstände erhebliche betriebliche Handlungsnotwendigkeiten. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass die folgenden Ausführungen eher allgemeinen Charakter haben und von Betrieb zu Betrieb spezifische Gegebenheiten vorzufinden sind, die vollumfänglich und detailliert nur in einzelbetrieblich angelegten Untersuchungen (etwa Gefährdungsbeurteilungen oder Beschäftigtenbefragungen) erfasst werden können.

Ein genereller, in den meisten Expertengesprächen beschriebener Trend ist, dass in vielen Betrieben und bei vielen Mitarbeitern die psychischen Belastungen zunehmen, was sich in hohen Krankenständen (insbesondere im Bereich psychischer Erkrankungen wie Burn-out-Syndromen) und mangelnder Motivation widerspiegelt.

Eine häufige Ursache für psychosoziale Belastungen ist die Sorge um die persönliche Arbeitsplatzsicherheit. Dies betrifft insbesondere jene Beschäftigten in Unternehmen, die sich in Sanierungs- und Restrukturierungsprozessen befinden und dabei planen, Arbeitsplätze abzubauen. Darüber hinaus spielt der generelle Automatisierungstrend eine wesentliche Rolle. Dabei sind Beschäftigte, deren Tätigkeiten gut durch den Einsatz von Maschinen ersetzbar sind genauso von der Sorge um ihren Arbeitsplatz betroffen, wie jene, deren Qualifikationsprofile den neuen Anforderungen (vgl. Kapitel 5.2.3) nicht entsprechen.

Überdurchschnittlich häufig sind Arbeitnehmer/innen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen von psychischen Belastungen betroffen. Unfreiwillig teilzeit- oder geringfügig Beschäftigte genauso wie Leiharbeiter/innen sind dabei häufig mit nicht subsistenzsichernden Einkommen sowie eingeschränkter mittelfristiger Beschäftigungsstabilität (dies gilt insbesondere bei Leiharbeitsverhältnissen und befristeter Beschäftigung) konfrontiert, nicht zuletzt auch aufgrund des häufig unzureichenden Zugangs zu über- und innerbetrieblicher Weiterbildung sowie zu Maßnahmen der Gesundheitsprävention. Ein weiterer Belastungsfaktor ist die Gefahr von Altersarmut aufgrund der häufig unvollständigen Integration in die sozialen Sicherungssysteme. So entrichten atypisch Beschäftigte in der Regel geringere Beiträge in die gesetzliche Rentenversicherung und die betriebliche Altersvorsorge. Hinzu kommen häufige Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit.

Eine weitere Ursache für psychische Belastungen sind die zunehmenden Anforderungen hinsichtlich der Flexibilisierung von Arbeitszeiten, die Unternehmen auch deswegen forcieren, weil sie ihrerseits mit entsprechenden Flexibilisierungsanforderungen vonseiten ihrer Abnehmer konfrontiert sind (vgl. Kapitel 4.4). Dabei ist für die Beschäftigten in der Regel insbesondere die abnehmende Planbarkeit von Arbeitszeit belastend, da diese die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf erschwert. Laut der Expertenbefragung wird die Personalplanung genauso wie die existierenden Arbeitszeitmodelle den neuen Flexibilisierungsanforderungen in vielen Fällen bisher nicht gerecht.

Für viele Beschäftigte stellt laut den befragten Experten darüber hinaus die ganz generelle Zunahme an Arbeitsdichte, Arbeitsintensität und Geschwindigkeit im Arbeitsalltag eine Belastung dar. Ein ganz wesentlicher Faktor ist dabei die in vielen Betrieben nicht ausreichende Personaldecke, die es außerdem erschwert den Flexibilisierungsanforderungen nachzukommen. Außerdem erhöhen bei vielen Beschäftigten die kontinuierlich zunehmenden Aufgaben im Bereich der Dokumentation die Arbeitsdichte. Insbesondere bei Maschinen- und Anlagenführern sowie im Bereich der Instandhaltung sorgen die automatisierungsbedingt zunehmenden Geschwindigkeiten im Falle von Störungen für größeren Zeitdruck als dies in der Vergangenheit der Fall gewesen ist.

Wie oben beschrieben sorgen die Automatisierung und die Technisierung bei einigen Beschäftigten mit den an Bedeutung gewinnenden Kenntnissen in den Bereichen Technik, Mechatronik, Elektrik und Informatik für zunehmende Eigenverantwortung und größere Gestaltungsspielräume. Während dies für einige Beschäftigte eine Bereicherung und Motivation im Arbeitsalltag darstellt, gibt es andere Beschäftigte, für die die Komplexitätssteigerungen zu Überforderung und emotionalen Belastungen führen. Dies gilt auch für den mit dem kontinuierlichen technologischen Wandel einhergehenden Qualifizierungsdruck sowie Umstellungs- und Weiterqualifizierungsaufwand, der von einigen Beschäftigten positiv als Herausforderung, von anderen jedoch als Belastung empfunden wird.

Andererseits sorgt die Automatisierung bei jenen Tätigkeiten, bei denen manuelle Arbeit oder sogar Entscheidungssituationen maschinell übernommen werden, für eine Abwertung von Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten. Zusammen mit einer etwaigen Unterforderung, einer in vielen Fällen zu beobachtenden geringeren Wertschätzung der geleisteten Arbeit sowie der möglichen Sorge um den Arbeitsplatz führt dies bei vielen Arbeitnehmer/innen zu einer Zunahme von psychosozialen Belastungen.



Laut den befragten Experten wird in vielen Betrieben darüber hinaus ein auf veralteten Führungsstrukturen und mangelhaftem Vorgesetztenverhalten beruhendes schlechtes Betriebsklima von den Beschäftigten als Belastung empfunden. Zwar bedingt die zunehmende Spezialisierung vieler Arbeitnehmer/innen im Zuge der zunehmenden Automatisierung und Technisierung des Wertschöpfungsprozesses eher flachere Hierarchien, in denen Personalführung weniger über konkrete Arbeitsanweisungen erfolgt, sondern eher eine beratende, unterstützende, koordinierende und motivierende Funktion einnimmt. Vielfach sei das Führungspersonal jedoch diesen neuen Anforderungen nicht gewachsen.

## 5.5 Zwischenfazit

### **Im Segment der industriellen Großbetriebe steigt die Beschäftigtenzahl**

Die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) weist für das Jahr 2015 knapp 223.000 im deutschen Brot- und Backwarengewerbe tätige Beschäftigte aus. Über den Anteil der im industriellen Teil der Branche Beschäftigten geben die Daten keine Auskunft. Eine nach Betriebsgrößenklassen differenzierte Analyse erlaubt jedoch die Annahme, dass die Beschäftigungsentwicklung im industriellen Teil des Brot- und Backwarengewerbes wesentlich positiver ausfällt als im handwerklichen Teil der Branche. So sorgt der Strukturwandel in der Branche dafür, dass sich angesichts der zunehmenden Wettbewerbsintensität ein Konzentrations- und Konsolidierungsprozess vollzieht, in dessen Rahmen in größeren industriell fertigenden Unternehmen tendenziell Arbeitsplätze entstehen, während kleinere Unternehmen (insbesondere jene des Bäckereihandwerks) inkl. der dortigen Arbeitsplätze zunehmend vom Markt verdrängt werden.

### **Auf betrieblicher Ebene ergibt sich allerdings ein differenzierteres Bild**

Nicht von der Hand zu weisen ist jedoch, dass der beschriebene Konsolidierungsdruck auch bei den industriellen Großbäckereien ankommt, wodurch ein differenziertes Bild der Brot- und Backwarenindustrie entsteht. So sind einerseits Unternehmen zu identifizieren, die auf dynamische Rahmenbedingungen (etwa verändertes Verbraucherverhalten oder steigende Anforderungen der Abnehmer) mit der Weiterentwicklung ihrer Produktportfolios und Produktionskonzepte reagieren, und dadurch expandieren und Arbeitsplätze

schaffen können. Andere Großbäckereien verzeichnen hingegen aufgrund wettbewerbsbedingt notwendiger Restrukturierungsmaßnahmen bis hin zu nicht mehr vermeidbarer Insolvenzen rückläufige Beschäftigtenzahlen. Auch auf betrieblicher Ebene innerhalb einzelner Unternehmen sind unterschiedliche Beschäftigungsentwicklungen zu beobachten. So gibt es Fälle, in denen neue Produktionsstandorte errichtet oder bestehende Werke modernisiert werden, während es zeitgleich an anderen Standorten zu Werksschließungen kommt.

### **Die langfristige Beschäftigungsentwicklung wird von zunehmender Automatisierung auf der einen und der Substitution von Produktionskapazitäten des Handwerks auf der anderen Seite geprägt**

Hinsichtlich der langfristigen Beschäftigungsentwicklung in der Brot- und Backwarenindustrie ist einerseits angesichts der zunehmenden Automatisierung und fortschreitender Marktberreinigung ein abnehmender Personalbedarf prognostizierbar. Andererseits ist davon auszugehen, dass der industrielle Teil des Brot- und Backwarengewerbes zukünftig weitere Produktionskapazitäten vom Bäckereihandwerk übernehmen wird, was eine dem automatisierungsbedingt rückläufigen Personalbedarf gegenläufige Entwicklung entspricht.

Unter dem Strich ist also zu konstatieren, dass die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Brot- und Backwarenindustrie keinesfalls einen strukturellen Niedergang der Branche mit flächendeckend negativen Folgen für Beschäftigung bewirken. Stattdessen fallen die Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Beschäftigungsentwicklung in den einzelnen Unternehmen und Betrieben sehr unterschiedlich aus.

### **Schwerpunktverschiebung in Richtung indirekter Produktions- und Overhead-Funktionen**

Neben der Entwicklung hinsichtlich des Bedarfs an Arbeitskräften vollzieht sich in der Brot- und Backwarenindustrie ein rasanter Wandel in der Beschäftigungsstruktur hinsichtlich betrieblicher Funktionen. So verlieren automatisierungsbedingt Tätigkeiten im gewerblichen Bereich (insbesondere Fertigung und Verpackung) an Bedeutung, während zunehmende Anforderungen und Komplexitätssteigerungen für einen Beschäftigungsaufbau in indirekten Produktions- und Overhead-Funktionen sorgen (z.B. technisierungsbefordert in der Fertigungstechnik, in der Forschung und Entwicklung oder im Bereich Controlling).

### **Auch die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verändern sich**

Als Folge automatisierungsbedingter Technisierung und Digitalisierung verändern sich darüber hinaus die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen und die entsprechenden Profile der Belegschaften. So werden einfache, weniger komplexe Helfer- und Anlernertätigkeiten, die in der Regel keine im Rahmen einer formalen Berufsausbildung erlangten spezifischen Fachkenntnisse erfordern, zunehmend durch automatisierte Prozesse ersetzt. Hingegen steigt der Bedarf an stärker fachlich ausgerichteten Tätigkeiten, für die zum Teil auch Spezialkenntnisse und -fertigkeiten notwendig sind. Hierzu zählen unter anderem Planungs- und Kontrolltätigkeiten, wie die Arbeitsvorbereitung, die Betriebsmittelplanung oder die Qualitätssicherung, aber beispielsweise auch Instandhaltungs- und Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten. Die formalen Qualifikationsanforderungen reichen dabei vom Abschluss einer Berufsausbildung, über eine Meister- oder Techniker Ausbildung bis hin zur (Fach-)Hochschulausbildung. Dabei gewinnen insbesondere Berufsgruppen mit technisch-mechanischen, elektronischen und angesichts des Digitalisierungstrends auch IT- und Software-Kenntnissen (z. B. Industriemechaniker, Industrieelektriker, Mechatroniker, Informatiker, Lebensmitteltechniker, Verfahrenstechniker, Prozessingenieure) an Bedeutung.

### **Bestimmte Soft Skills und Flexibilität gewinnen an Bedeutung**

Gleichzeitig werden einige als Soft Skills zu bezeichnende Fähigkeiten wichtiger. Dazu gehören unter anderem das eigenverantwortliche Arbeiten, eine gewisse Problemlösungskompetenz, ein Systemverständnis für den Wertschöpfungsprozess sowie Koordinierungs-, Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit. Darüber hinaus steigen seitens der Unternehmen die Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten. Dies gilt zum einen für die Einsatzmöglichkeit an verschiedenen Produktionslinien, zum anderen aber auch hinsichtlich Arbeitszeit- und in Einzelfällen sogar Arbeitsortflexibilität.

### **Neue Anforderungen an die Personalführung**

Die fortschreitende Automatisierung und Technisierung des Wertschöpfungsprozesses verändert außerdem die Anforderungen an Personalführung. Dabei verlieren klassische hierarchische Führungsstile und -strukturen an Bedeutung, da Arbeitsanweisungen aufgrund des häufig sehr spezialisierten Expertenwissens der Fachkräfte weniger direkt formuliert werden können. Stattdessen kommt Personalführung insbesondere bei komplexeren Tätigkeiten eine immer stärkere beratende, unterstützende und koordinierende Funktion zu.

### **Der Fachkräftemangel verschärft sich**

Eine der größten Herausforderungen der Brot- und Backwarenindustrie in Deutschland ist der sich verschärfende Fachkräftemangel. Dieser hat verschiedene Ursachen. Zum einen steigt automatisierungs- und technisierungsbedingt der Personalbedarf an Fachkräften mit technisch-mechanischen, elektrotechnischen und IT-Hintergründen, bei denen in Deutschland ohnehin ein Fachkräftemangel herrscht. Erschwerend kommen die Konkurrenz zu anderen zahlungskräftigeren Branchen und ein gewisses Reputationsproblem der Brot- und Backwarenindustrie hinzu. Außerdem zu erwähnen sind die generelle Alterung der Belegschaften mit den voraussehbaren Verrentungswellen sowie der Nachwuchsmangel, der unter anderem Folge rückläufiger Auszubildendenzahlen ist.

### **Atypische Beschäftigung spielt in vielen Unternehmen eine große Rolle**

Arbeitnehmer/innen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen (dazu gehören unter anderem Teilzeitbeschäftigung, geringfügig entlohnte und kurzfristige Beschäftigung sowie Leiharbeit) sind häufiger als jene Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnissen mit verschiedenen Prekaritätsrisiken konfrontiert. Zu diesen gehören häufig nicht subsistenzsichernde Einkommen, eine eingeschränkte mittelfristige Beschäftigungsstabilität sowie die Gefahr von Altersarmut aufgrund der in der Regel unvollständigen und häufig nicht kontinuierlichen Integration in die sozialen Sicherungssysteme. Vor diesem Hintergrund ist der Befund zu interpretieren, dass Teilzeitbeschäftigung in der Brot- und Backwarenindustrie eine große und zunehmend gewichtige Rolle spielt, und zwar sowohl beim Verkaufspersonal als auch in der Fertigung. Auch geringfügig entlohnte (Mini-Jobs bis 450 Euro im Monat) und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse sind in der Brot- und Backwarenindustrie von überdurchschnittlicher Bedeutung, während Leiharbeit eine im Branchenvergleich geringere Rolle spielt. Sowohl für geringfügig entlohnte und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse als auch für Leiharbeit sind die Zukunftserwartungen nicht ganz eindeutig. So gewinnen diese einerseits als Instrument zur Reaktion auf Flexibilisierungsanforderungen und volatile Nachfrage an Bedeutung. Andererseits gehen durch die zunehmende Automatisierung klassische für geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Leiharbeit geeignete Anlern- und Helfertätigkeiten in den Bereichen Verpackung, Logistik und Produktion verloren, so dass der entsprechende Arbeitskräftebedarf unter dem Strich zurückgeht. Die als Folge der Technisierung benötigten Fachkräfte werden hingegen – nicht zuletzt aufgrund des Fachkräfteman-

gels – in der Regel in Normalarbeitsverhältnissen beschäftigt. Auf betrieblicher Ebene kommt hinzu, dass bei Personalabbau – etwa im Rahmen von Restrukturierungsprozessen – in der Regel zunächst die geringfügig entlohnten und kurzfristig Beschäftigten sowie die Leiharbeiter/innen ihre Arbeitsplätze verlieren.

Die mit atypischen Arbeitsverhältnissen verbundenen Probleme haben in der Brot- und Backwarenindustrie eine stark geschlechts- und altersspezifische Ausprägung. So sind Frauen genauso wie jüngere (unter 20 Jahre) und ältere (55 Jahre oder älter) Arbeitnehmer/innen sowohl unter den geringfügig Beschäftigten als auch bei Leiharbeit stark überrepräsentiert. Auch hinsichtlich Tätigkeitskomplexität und Qualifikationshintergründen ist ein eindeutiges Muster identifizierbar: atypische Beschäftigungsverhältnisse sind insbesondere im Bereich der Helfer- und Anlertätigkeiten vorzufinden und betreffen überdurchschnittlich häufig Personen ohne Berufsabschluss.

### **Viele Beschäftigte sind mit einer Abwertung ihrer Arbeit konfrontiert**

Beschäftigte, deren bisher manuell durchgeführten Tätigkeiten und/oder Entscheidungen von Maschinen und Anlagen übernommen werden, sind mit einer Abwertung ihrer Arbeit hinsichtlich Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten sowie mit einer zunehmenden Monotonie im Arbeitsalltag, häufiger Unterforderung und in vielen Fällen geringerer Wertschätzung konfrontiert, was zusammen mit der Sorge um den Arbeitsplatz zu ernstzunehmenden psychischen Belastungen führen kann.

### **Bei anderen Tätigkeiten nehmen Gestaltungsfreiräume und Wertschätzung zu**

In Tätigkeitsbereichen, in denen die zunehmende Automatisierung und Technisierung den Bedarf an entsprechenden technisch ausgebildeten Spezialisten erhöht, kann hingegen von einer Aufwertung von Arbeit gesprochen werden. Dabei verfügen bestimmte Experten über ein derart detailliertes Expertenwissen, dass sie bestimmte Fragestellungen und Probleme nur alleine lösen können, da es den Kolleginnen und Kollegen an ausreichenden Kompetenzen mangelt, so dass sie nicht mehr hinreichend unterstützen können. Dies betrifft in vielen Fällen auch die Vorgesetzten, so dass die Möglichkeiten für fachliche Anweisungen sinken und die Anforderungen an eigenverantwortliches Arbeiten steigen. Als Folge nehmen die individuellen Gestaltungsfreiräume und Einflussmöglichkeiten sowie die Möglichkeiten eigene Ideen und Lösungswege einzubringen zu. Viele der betroffenen Beschäftigten emp-

finden dies als Bereicherung und Motivation im Arbeitsalltag und erleben darüber hinaus eine große Wertschätzung der geleisteten Arbeit.

### **Die veränderten Arbeitsbedingungen generieren neuartige physische und psychische Belastungen**

Mit Blick auf physische Belastung ist zu konstatieren, dass körperlich anstrengende Arbeit insbesondere in den Bereichen Produktion und Verpackung angesichts der zunehmenden Automatisierung weniger wird. Allerdings entstehen durch den Einsatz von Maschinen und Anlagen auch neue Gefahrenpotenziale, die mit der generellen Verletzungsgefahr bei der Arbeit an automatisierten Fertigungslinien zusammenhängen.

In vielen Betrieben und bei vielen Beschäftigten in der Brot- und Backwarenindustrie nehmen die psychosozialen Belastungen zu, was sich in hohen Krankenständen und mangelnden Motivationen widerspiegelt. Insbesondere in Betrieben mit drohendem Arbeitsplatzabbau und bei Tätigkeiten mit hohem Rationalisierungspotenzial führt die Sorge um die persönliche berufliche Zukunft zu psychischen Belastungen. Dies gilt insbesondere für die mit den beschriebenen Prekaritätsrisiken konfrontierten atypisch beschäftigten Arbeitnehmer/innen. Weitere häufige Ursachen für psychosoziale Belastungen sind die zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen hinsichtlich Tätigkeiten, Arbeitszeiten und in manchen Fällen sogar Arbeitsort sowie die generell wahrgenommene Zunahme an Arbeitsdichte, Arbeitsintensität und Geschwindigkeit im Arbeitsalltag. Darüber hinaus sind die zunehmende Eigenverantwortung und die größeren Gestaltungsspielräume nicht für alle Beschäftigten eine Bereicherung, sondern führen bei einigen Mitarbeiter/innen zu Überforderungen und Belastungen. Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels der Arbeit müssen sich zukünftig die Beschäftigten mit neuen (digitalen) Lernformen und Kompetenzanforderungen auseinandersetzen. Diese Lernformen müssen ganzheitlich auf fachliche, methodische, persönliche und soziale Anforderungen ausgerichtet werden. Der mit dem kontinuierlichen technologischen Wandel einhergehende Qualifizierungsdruck sowie Umstellungs- und Weiterqualifizierungsaufwand wird von einigen Beschäftigten positiv als Herausforderung, von anderen jedoch als Belastung empfunden. Letztlich wird in vielen Betrieben ein auf veralteten Führungsstrukturen und mangelhaftem Vorgesetztenverhalten beruhendes schlechtes Betriebsklima von den Beschäftigten als Belastung wahrgenommen.

## 6 GESTALTUNGSFELDER DER TRÄGER DER MITBESTIMMUNG

---

Zentrales Ziel der vorliegenden Branchenstudie ist es, einen Beitrag zur Strukturierung der Branchenarbeit zu leisten und die Träger der Mitbestimmung (Betriebsratsgremien und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten/NGG) in die Lage zu versetzen, vorhandene Chancen zu identifizieren, auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen und eigene Gestaltungsoptionen zu erarbeiten.

Die in den Vorkapiteln beschriebenen Veränderungsprozesse in der Branche schreiben den Trägern der Mitbestimmung neue Aufgaben zu. Wichtige Gestaltungsfelder ergeben sich aus den empirischen Befunden zur Branchenentwicklung sowie den Trends bezüglich Arbeitskräftebedarfen und Arbeitsbedingungen: Dazu gehören Maßnahmen zur Standort- und Beschäftigungssicherung im langfristigen Branchenstrukturwandel (Kapitel 6.1), die Gestaltung von technischen Innovationen im Sinne der Beschäftigten (Kapitel 6.2), die Begleitung des Wandels von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen (Kapitel 6.3) sowie die Sicherung guter Arbeitsbedingungen (Kapitel 6.4). Eine lebendige und wirksame Mitbestimmung ist hierzu eine wichtige Voraussetzung (Kapitel 6.5).

### 6.1 Standortsicherung im langfristigen Branchenstrukturwandel

Der Strukturwandel in der deutschen Brot- und Backwarenindustrie äußert sich keinesfalls in einem generellen Niedergang der Branche – etwa aufgrund des substitutionsbedingten Einbruchs der Produktnachfrage oder weil die Produktion hierzulande nicht mehr kostenseitig darstellbar wäre. Stattdessen erfordert der kontinuierliche Wandel von Rahmenbedingungen – beispielsweise das sich verändernde Verbraucherverhalten, steigende Anforderungen der Abnehmer oder neue Marktteilnehmer – einen stetigen Anpassungsprozess seitens der Unternehmen. Zwangsläufig gehen diese mit betrieblichen Umstrukturierungen einher, sei es im Rahmen der Weiterentwicklung von Produktportfolios oder angesichts der Optimierung von Standortprofilen und Produktionskonzepten. Dabei ist festzustellen, dass Unternehmen, die sich kontinuierlich durch entsprechende Investitionen auf veränderte Bedingungen einstellen, ihre Marktposition verbessern, die Umsätze steigern und

trotz zunehmender Automatisierung Beschäftigung nicht nur sichern, sondern auch neue Arbeitsplätze schaffen können. Hingegen existieren etliche Beispiele, in denen sich Unternehmen über einen längeren Zeitraum nicht ausreichend an veränderte Rahmenbedingungen angepasst und in der Folge Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile eingebüßt haben. Häufig folgt dann der Versuch, derartige Investitionsstaus kurzfristig und ruckartig im Rahmen von schmerzhaften Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen zu lösen. Nicht selten gehen diese Prozesse mit erheblichen Einschnitten für die Beschäftigten, wie beispielsweise Arbeitszeitverlängerungen ohne Lohnausgleich, Verzicht auf tarifliche Leistungen bis hin zum Arbeitsplatzverlust einher. Dies gilt insbesondere in solchen Fällen, in denen eine Insolvenz nicht mehr zu vermeiden ist.

Unter den Gesichtspunkten der langfristigen Standort- und Beschäftigungssicherung ist die kontinuierliche Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen auch ein Thema für die betriebliche Interessenvertretung (Timmer et al. 2007; Haipeter et al. 2015). So ist es gemäß des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) eine wesentliche Aufgabe von Betriebsräten, sich für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens im Interesse der Beschäftigten zu engagieren. Dabei gibt es mit § 92a BetrVG ein wichtiges arbeitsmarkt- und betriebspolitisches Instrument. Dieses sogenannte Initiativrecht erlaubt der Interessenvertretung über Vorschläge zur unternehmerischen Entwicklung aktiv Einfluss auf strategische Entscheidungen zu nehmen und so im Sinne der Mitbestimmung und Mitverantwortung Zukunftsperspektiven mitzugestalten. Wird dieses Recht von Betriebsräten in Anspruch genommen, ergibt sich auch die Möglichkeit, einseitig auf Kostensenkung ausgerichteten Maßnahmen der Geschäftsführung (etwa im Rahmen von Tarifabweichungen oder Arbeitsplatzabbau) längerfristig angelegte Innovations- und Verbesserungsprozesse entgegenzusetzen.

Die betriebliche Interessenvertretung sollte ihre Rechte zur Mitgestaltung von Zukunftsperspektiven auch deswegen nutzen, weil in den entsprechenden Gremien erhebliche Potenziale liegen. So verfügen diese aufgrund ihrer Zusammensetzung aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen in der Regel über weitreichende Kenntnisse zu Stärken und Schwäche sowie betriebs- und marktbedingten Chancen und Risiken (Timmer et al. 2007). Außerdem sind in vielen Fällen die Personalkontinuität und damit der betriebliche Erfahrungshorizont aufseiten der Arbeitnehmervertretung weitaus umfangreicher, als dies aufseiten der Geschäftsführung der Fall ist. Wichtige zu erörternde Sachverhalte können zunächst die Fragestellungen sein, wie betriebliche Stärken ausgebaut und für die Wettbewerbsfähig-



keit genutzt werden könnten, auf welche Weise bisher nicht ausgeschöpfte Potenziale im Betrieb systematisch bearbeitet werden sollten, und wie die notwendigen Prozesse angestoßen und begleitet werden müssen (Timmer et al. 2007).

Für die betrieblichen Interessenvertretungen in der Brot- und Backwarenindustrie gibt es verschiedene Anknüpfungspunkte hinsichtlich der Bemühung ihres Initiativrechts, die sich aus den konkreten branchenspezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen ergeben. Dazu gehören angesichts des sich verändernden Verbraucherverhaltens und des Bedeutungswandels von Absatzwegen Initiativen hinsichtlich der Erschließung von Marktpotenzialen sowie der Weiterentwicklung von Produktportfolios durch entsprechende Entwicklungsinvestitionen. Des Weiteren sinnvoll erscheinen angesichts des zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks Vorschläge zur Verbesserung von Aufbau-, Ablauf- und Produktionsprozessen. Hier gilt es für die Interessenvertretung, möglichst umfangreich über die aktuellen und zukünftigen technologischen Möglichkeiten der Automatisierung und Digitalisierung informiert zu sein (vgl. Kapitel 6.2). Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse sind darüber hinaus vonseiten der Interessenvertretung Impulse hinsichtlich der für diese notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen denkbar (vgl. Kapitel 6.3).

## **6.2 Gestaltung von technischen Innovationen und Automatisierung im Sinne der Beschäftigten**

Die zunehmende automatisierungsbedingte Technisierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses hat umfangreiche Auswirkungen auf Beschäftigung. Die mit den Begriffen „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ verknüpften technologischen Entwicklungen werden diesbezüglich eine weitere Dynamik entfalten. Dabei wird sich der Arbeitskräftebedarf genauso verändern, wie die konkreten Qualifikations- und Kompetenzanforderungen. Außerdem ist davon auszugehen, dass durch die zunehmende Selbststeuerung von Maschinen und Anlagen genauso wie durch die engere inner- und überbetriebliche Vernetzung des Wertschöpfungsprozesses, neue Fragen hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen entstehen. Dies betrifft insbesondere die immer umfangreicher werdenden Möglichkeiten, den Wertschöpfungsprozess mit Hilfe von Datenanalysetools zu steuern und zu überwachen. Da hierdurch letztlich auch die Leistungs- und Verhaltenskontrolle einzelner Be-

schäftigter vereinfacht wird, stellt sich unweigerlich die Frage nach dem Datenschutz der Arbeitnehmer/innen.

Darüber hinaus erlauben die neuen Vernetzungspotenziale Unternehmen mit mehreren Betrieben eine effizientere Steuerung ihres Produktionssystems. Als Folge nehmen die Handlungsspielräume einzelner Produktionsstandorte ab. So werden Entscheidungen – auch wenn diese womöglich zulasten der Beschäftigten gehen – zunehmend extern getroffen. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Interessenvertretung im Konfliktfall keine verantwortlichen Ansprechpartner auf der Arbeitgeberseite mehr vor Ort hat.

Die betriebliche Interessenvertretung steht in der Pflicht, ihre Mitbestimmungsrechte auch hinsichtlich der Digitalisierung von Arbeits- und Produktionsprozessen im Interesse der Beschäftigten zu nutzen. Dabei geht es zunächst darum, ein Verständnis für die Anwendungsmöglichkeiten von Industrie 4.0 in der Brot- und Backwarenindustrie zu entwickeln. Darüber hinaus sollte im Rahmen einer Bestandsaufnahme festgestellt werden, in wie weit bereits Ansätze von Digitalisierung im Betrieb vorzufinden sind, und welche Zukunftspläne diesbezüglich aufseiten des Arbeitgebers existieren. Im Fokus muss dann die Auseinandersetzung mit der Frage stehen, wie sich die Einführung neuer Technologien auf die Beschäftigten auswirkt – und zwar sowohl hinsichtlich des zukünftig zu erwartenden Arbeitskräftebedarfs und damit auf die Arbeitsplatzsicherheit, also auch hinsichtlich Qualifizierungs- und Kompetenzanforderungen sowie den Arbeitsbedingungen. Ziel sollte es sein, mit der Arbeitgeberseite Regelungen zu treffen, mit denen etwaige negative Auswirkungen von Automatisierung und Technisierung auf die Beschäftigten abgefedert werden, wie etwa Datenschutzrichtlinien, Vereinbarungen zu Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 6.3) oder Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (vgl. Kapitel 6.4).

Eine mittlerweile bewährte Methode zur Analyse und Gestaltung von Industrie 4.0 ist das vom Beratungsunternehmen Sustain Consult entwickelte und im Gemeinschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“ der Gewerkschaften IG Metall NRW, IG BCE Nordrhein, NGG NRW und DGB NRW erfolgreich eingesetzte Instrument der Betriebslandkarte. Mit der Betriebslandkarte lassen sich für die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens der Stand von Digitalisierung und Vernetzung und deren Auswirkungen auf Arbeit systematisch und beteiligungsorientiert aufbereiten. Ein Beispiel für die grafische Darstellung der Analyseergebnisse zeigt [Abbildung 38](#).

Die Erfahrung zeigt, dass dieser erste Analyseschritt eine gute Grundlage für eine fachlich fundierte vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Trägern der Mitbestimmung und dem Arbeitgeber erzeugt. Dadurch lassen

sich im weiteren Prozess gemeinsam die für die betriebliche Entwicklung von Industrie 4.0 relevanten Handlungs- und Gestaltungsfelder identifizieren und entwickeln. Inzwischen existieren viele gute Beispiele dafür, wie Betriebsräte auf Basis der Betriebslandkarte Zukunftsvereinbarungen schließen konnten, die beschreiben, wie die Betriebsparteien im Rahmen eines beteiligungsorientierten Prozesses die Gestaltung von Arbeit 4.0 als gemeinsame Aufgabe angehen (DGB NRW et al. 2016).

### 6.3 Begleitung des Wandels von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen

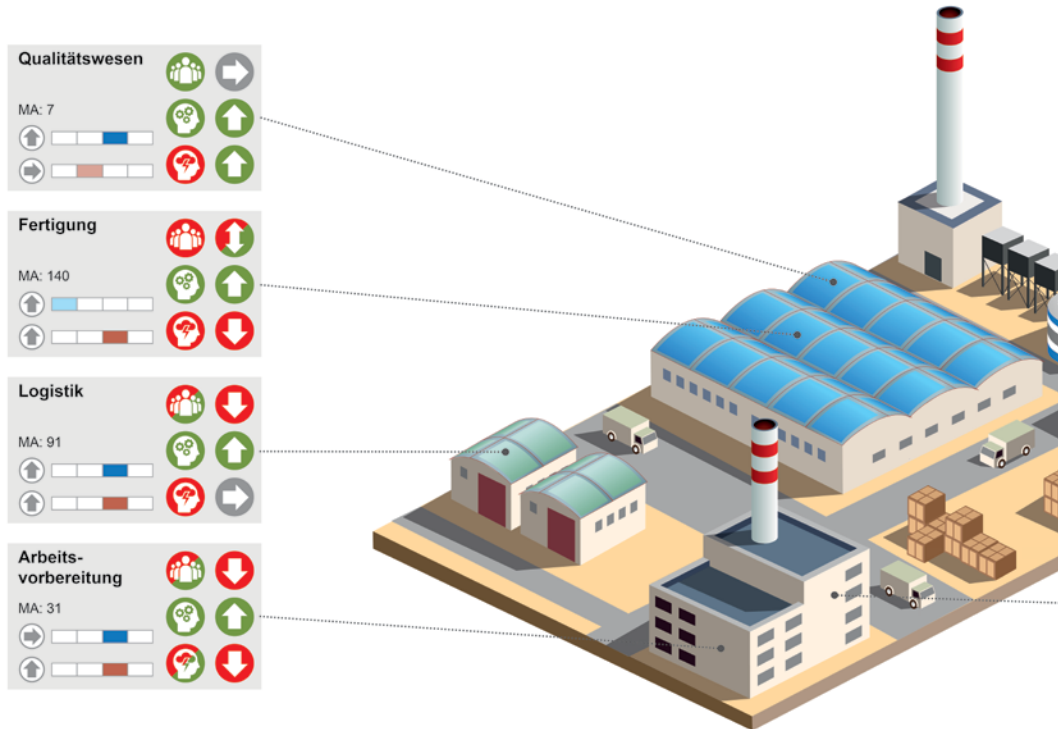
Der technisierungsbedingte Wandel von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen (vgl. Kapitel 5.2) entfacht in den Betrieben der Brot- und Backwarenindustrie einen stetigen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf. Dabei sind zwei Argumente ausschlaggebend: Zum einen ist festzustellen, dass die Fachkenntnisse vieler Mitarbeiter/innen aufgrund der kontinuierlichen Komplexitätssteigerungen nicht mehr den für die modernen Wertschöpfungsprozesse benötigten Kompetenzen entsprechen. Um den betreffenden Beschäftigten berufliche Zukunftsperspektiven auch hinsichtlich ihrer persönlichen Arbeitsplatzsicherheit zu eröffnen, bedarf es folglich der Befähigung, die technisierten und digitalisierten Prozesse zu handhaben. Zum anderen ist der sich verschärfende Fachkräftemangel anzuführen (vgl. Kapitel 5.2.3). Angesichts der erschwerten Rekrutierung von Fachpersonal bietet es sich an, die bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter/innen – so weit möglich – in Richtung der erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Unter den Gesichtspunkten der langfristigen Standortsicherung – der Fachkräftemangel ist für diesen durchaus eine Bedrohung – und der Beschäftigungssicherung – einzelnen Mitarbeiter/innen droht ohne Weiterqualifizierung mittelfristig der Verlust ihres Arbeitsplatzes – ist Personalentwicklung ein zentraler Aufgabenbereich der Mitbestimmung. Dabei besteht angesichts der von den befragten Experten geäußerten Einschätzung, dass die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene nicht ausreichend seien, akuter Handlungsbedarf für die Arbeit von Betriebsräten und die der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG).

So gilt es, in Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite, sowohl auf betrieblicher Ebene als auch über Kooperationen mit externen Bildungsträgern,

Beispiel für die grafische Darstellung der im Rahmen der Betriebslandkarte erhobenen Analyseergebnisse

## Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0



### Erklärung der verwendeten Symbole

#### Einschätzungen zur Technik – Status quo

##### Grad der Vernetzung

keine Vernetzung – stand alone	in der jeweiligen Abteilung	abteilungs-/standort-übergreifend	mit externen Unternehmen
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------

##### Grad der Steuerung durch Technik

Entscheidungsunterstützung	Entscheidungsvorgaben	Prozesse teilweise technigesteuert	Prozesse voll technigesteuert
----------------------------	-----------------------	------------------------------------	-------------------------------

#### Einschätzungen zur Technik – Ausblick

- ⊕ Zunahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- ⊖ Abnahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- ⊙ keine Veränderung

#### Hinweis

Status quo: in den letzten fünf Jahren bis heute  
Ausblick: in den nächsten fünf Jahren



SUSTAIN | CONSULT

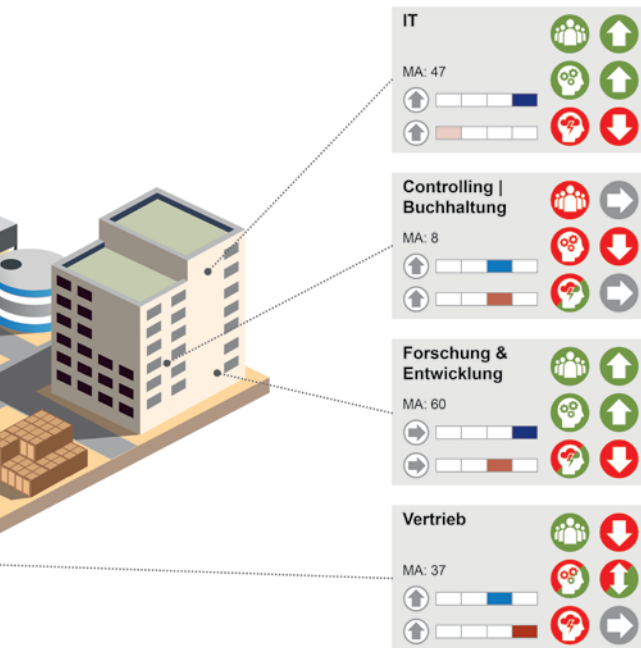


Illustration: Alexander Zelnitskiy / Fotolia

Stand: November 2017

Wirkungen der Digitalisierung auf Arbeit – Status quo/Ausblick

**Beschäftigung**

- steigende Beschäftigung
- sinkende Beschäftigung
- gleichbleibende Beschäftigung
- gegenläufige Entwicklungen (Abbau/Aufbau von Beschäftigung)

**Qualifikationsanforderungen**

- steigende Qualifikationsanforderungen
- sinkende Qualifikationsanforderungen
- gleichbleibende Qualifikationsanforderungen
- gegenläufige Entwicklungen (steigende/abnehmende Anforderungen)

**Arbeitsbedingungen**

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- gleichbleibende Arbeitsbedingungen
- gegenläufige Entwicklungen (Verbesserungen/Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen)

den neuen Herausforderungen entsprechende Fort- und Weiterbildungskonzepte zu entwickeln. Entsprechende Bildungsprogramme sollten nicht nur die erforderlichen technisch-mechanischen, elektronischen, IT- und Software-Kenntnisse vermitteln, sondern auch Angebote hinsichtlich der Förderung der an Bedeutung gewinnenden Soft Skills (etwa Koordinierungs-, Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit) und neuartigen Führungskompetenzen enthalten.

Eine wichtige Aufgabe der Träger der Mitbestimmung ist die Sicherstellung fairer und leistungsgerechter Entgelte. Der Wandel von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen und die damit einhergehenden Veränderungen hinsichtlich der in der Brot- und Backwarenindustrie vorzufindenden Berufsbilder und Tätigkeiten stellen allerdings die aktuellen Entlohnungsstrukturen zunehmend in Frage. Laut den befragten Experten sei der größte Missstand die mangelnde Aktualität von Tätigkeitsbeschreibungen für eine leistungsgerechte Eingruppierung in Entgeltgruppen. Problematisch sei dabei insbesondere, dass die Eingruppierungen im Mantel-Tarifvertrag eher tätigkeits- als qualifikationsbezogen vorgenommen werden. Als Folge ist nicht nur die Leistungsgerechtigkeit von gezahlten Löhnen und Gehältern in Frage zu stellen. Es ist auch anzunehmen, dass die veralteten Tätigkeitsbeschreibungen als Hemmnis im Bereich der Fort- und Weiterbildung fungieren. So ist bei vielen Beschäftigten die Motivation zur Qualifizierung vermutlich eher gering, wenn diese nicht zu einer besseren Eingruppierung führt. Um diese ernstzunehmenden Mängel zu beseitigen, sollten den aktuellen Berufsbildern, Tätigkeiten und Qualifizierungshintergründen entsprechende Tätigkeitsbeschreibungen formuliert und den Entgeltgruppen hinterlegt werden. Dies ist zwar – so zeigen einige Beispiele – grundsätzlich auch auf betrieblicher Ebene durch das Engagement des Betriebsrats in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber möglich, gefragt ist allerdings auch ein Engagement der Sozialpartner.

Wie bereits angedeutet, ist der Fachkräftemangel in vielen Betrieben der Brot- und Backwarenindustrie eine ernstzunehmende Gefahr für die langfristige Standortsicherung, was ihn zu einem wichtigen Betätigungsfeld von Betriebsräten und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) macht. Neben der Förderung von Qualifizierung und Weiterbildung ist eine Vielzahl von Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels denkbar und erforderlich. Dazu gehört unter anderem die Steigerung der bei vielen Fachkräften aktuell eher weniger vorhandenen Wahrnehmung der Branchenbetriebe als industriell fertigende Großunternehmen, die dazu führt, dass viele insbesondere technisch ausgebildete Fachkräfte Großbäckereien nicht als potenzielle Arbeitgeber in Betracht ziehen. Darüber hinaus sind

Maßnahmen erforderlich, die die Brot- und Backwarenindustrie im Wettbewerb mit anderen Branchen attraktiver macht. Dies gilt angesichts der Schwierigkeiten vorhandene Stellen zu besetzen auch für den Bereich der Ausbildung. Bei beiden bisher genannten Aspekten sind insbesondere der Arbeitgeberverband und die NGG gefordert, sei es über tarifpolitische Initiativen zur Aufwertung der Arbeitsbedingungen (etwa der Löhne oder der Arbeitszeiten) oder über eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit.

Aber auch auf betrieblicher Ebene haben Betriebsräte die Möglichkeit, Strategien zur Ansprache, Gewinnung und Erhaltung von Arbeitskräften mit der Arbeitgeberseite zu diskutieren. Dabei existieren in der Branche einige Beispiele für funktionierende Maßnahmen, die von Mitarbeiterprämien für das Anwerben von Fachkräften, über verkürzte Probezeiten und ausschließlich unbefristete Einstellungen bis hin zu Anwerbungsoffensiven im benachbarten Ausland reichen.

#### **6.4 Sicherung und Ausbau gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen**

Die beschriebenen Branchentrends (vgl. Kapitel 4) bringen die Gefahr einer Verschlechterung von Arbeitsbedingungen mit sich. Dies gilt sowohl für körperliche als auch hinsichtlich psychischer Belastungen, etwa durch die zunehmenden Erwartungen hinsichtlich Arbeitszeitflexibilität, die gestiegene Arbeitsdichte und -intensität, Überforderungen durch Komplexitätssteigerungen und größere Eigenverantwortung, den stetigen Qualifizierungs- und Weiterbildungsdruck oder veraltete Führungsstrukturen (vgl. Kapitel 5.4). Darüber hinaus führt insbesondere in Betrieben mit drohendem Arbeitsplatzabbau und bei Tätigkeiten mit hohem Rationalisierungspotenzial die Sorge um die persönliche berufliche Zukunft zu emotionalen Belastungen. Dies gilt insbesondere für die mit den beschriebenen Prekaritätsrisiken konfrontierten atypisch beschäftigten Arbeitnehmer/innen.

Für die betriebliche Interessenvertretung ergibt sich der Handlungsbedarf sich für sichere und gesunde Arbeit einzusetzen aus dem Umstand, dass das heutige Arbeitsschutzrecht in der Regel allgemeine Schutzziele ohne detailliertere Anforderungen und Maßnahmen regelt. Es bedarf folglich einer Anpassung und Konkretisierung auf den jeweiligen Betrieb und die dortigen Belastungssituationen. Greift der Arbeitgeber das Thema nicht von sich aus auf, sollten Betriebsräte unter Anwendung ihres Mitbestimmungsrechts nach § 87(1) BetrVG aktiv werden und körperliche sowie emotionale Belastungen

im Betrieb auf die Agenda setzen. Dabei gilt es zunächst, existierende Belastungen zu identifizieren. Das geeignete Instrument für eine vollständige und realistische Einschätzung von gesundheitsgefährdenden Belastungen sind Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes, zu denen Betriebsräte den Arbeitgeber ebenfalls unter Verweis auf ihre Mitbestimmungsrechte drängen sollten. Hier bietet es sich darüber hinaus an, konstruktive Vorschläge zu unterbreiten, wie die Gefährdungsbeurteilung konkret ausgestaltet werden soll. Diese können beispielsweise die Beteiligung der Belegschaft über eine Beschäftigtenbefragung umfassen. Generell ist auch die Möglichkeit gegeben, die konkrete Gestaltung von Gefährdungsbeurteilungen in einer Betriebsvereinbarung festzuhalten (Bund-Verlag 2017a; Bund-Verlag 2017b).

Auf der Basis von Gefährdungsbeurteilungen sind Betriebsräte gefragt, geeignete Schutzmaßnahmen zur Linderung körperlicher und psychischer Belastungen zu erarbeiten. Bei der Unterbreitung entsprechender Vorschläge können sich Betriebsräte ebenfalls auf ihre Mitbestimmungsrechte berufen. Diese Vorschläge können beispielsweise die Optimierung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen umfassen, etwa in Form konkreter Aufgabenbeschreibungen und Arbeitszeitregelungen, um Überforderungen und zu hohe Arbeitsbelastungen zu verhindern. Aber auch Maßnahmen wie Qualifizierung, Coaching oder Stressbewältigungstrainings können helfen, Belastungen zu verringern (Bund-Verlag 2017a; Bund-Verlag 2017b).

Angesichts des demografischen Wandels innerhalb der meisten Betriebe der Brot- und Backwarenindustrie und der damit zusammenhängenden Alterung der Belegschaften (vgl. Kapitel 5.2.1) sollte die betriebliche Mitbestimmung außerdem die Alterskonformität von Arbeitsplätzen und Tätigkeiten im Blick haben. Hier gilt es, für ältere Arbeitnehmer/innen entlastende Regelungen etwa hinsichtlich körperlicher Beanspruchungen und Arbeitszeiten zu formulieren.

Zu guten Arbeitsbedingungen zählen auch eine faire subsistenzsichernde Entlohnung und längerfristige Beschäftigungsstabilität. Fehlen diese, sind bei den betroffenen Beschäftigten häufig emotionale Belastungen die Folge. Von Prekaritätsrisiken betroffen sind insbesondere atypisch Beschäftigte in Teilzeit, Arbeitnehmer/innen in geringfügig entlohnten oder kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen sowie Leiharbeiter/innen. Obwohl gesetzliche Regelungen zum Schutz atypisch Beschäftigter existieren, werden diese nicht selten von Arbeitgebern zum Nachteil der Betroffenen ausgelegt. Für die betriebliche Interessenvertretung ergeben sich daraus Handlungsbedarfe. Dabei können zum einen die im Rahmen der Betriebsverfassung existieren-



den Handlungsmöglichkeiten genutzt werden, Einfluss auf Einstellungen zu nehmen, und so atypische und prekäre Beschäftigung so weit wie möglich – aber unter Berücksichtigung von verantwortungsvollen Überlegungen zur langfristigen Standortsicherung – einzudämmen. Zum anderen sollten Betriebsräte dafür Sorge tragen, dass existierende Schutzvorschriften eingehalten werden. Dazu zählen unter anderem Arbeitszeitregelungen, Lohnuntergrenzen, der Gleichbehandlungsgrundsatz, die Kündigungsschutzvorschriften und im Falle von Leiharbeit der Zugang zu Gemeinschaftseinrichtungen und Diensten sowie insbesondere das Verbot der dauerhaften Arbeitnehmerüberlassung (Priebe 2009; Priebe 2012; Vieker 2011; Zeibig 2011).

Die Träger der Mitbestimmung sollten der Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen auch mit Blick auf die Zukunftsperspektiven von Unternehmen und Betrieben eine hohe Priorität einräumen. So können gute Arbeitsbedingungen die Attraktivität der Branchenunternehmen bei potenziellen Bewerbern erhöhen und den als Bedrohung der langfristigen Standortsicherung zu bewertenden Fachkräftemangel mildern.

### **6.5 Förderung und Ausrichtung der Mitbestimmung auf neue Beschäftigtengruppen**

Die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Brot- und Backwarenindustrie schaffen neue Herausforderungen für die Wirksamkeit institutionalisierter Mitbestimmung durch Betriebsräte und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG). Dies betrifft insbesondere den Wandel von Belegschaftsstrukturen, in dessen Rahmen die traditionell von Mitbestimmung angesprochenen Berufsgruppen und Unternehmensfunktionen – nämlich die in der Produktion gewerblich Beschäftigten – sowohl absolut als auch relativ an Bedeutung verlieren. Eine an Relevanz gewinnende Zielgruppe für die Ansprache durch die NGG ist hingegen die Gruppe der Angestellten.

Allerdings ist in den meisten Betrieben mittlerweile ein gewisses Missverhältnis zwischen der Beschäftigten- und der Mitgliederstruktur zu konstatieren. So sind Angestellte, Hochqualifizierte und Jüngere unter den Gewerkschaftsmitgliedern in der Regel unterrepräsentiert. Aufgrund des fortschreitenden Wandels der Beschäftigtenstruktur sollten Gewerkschaft und Betriebsräte ihre Angestelltenpolitik und entsprechende Initiativen weiter ausbauen. Dies gilt angesichts des in vielen Fällen zu beobachtenden Nachwuchsmangels in den Betriebsratsgremien auch insbesondere für jüngere Beschäftigte.

# LITERATUR

---

**Aachener Zeitung (2016):** Kronenbrot: Alle Hoffnung ruht auf Investor. Autor: Hermann-Josef Delonge. <http://www.aachener-zeitung.de/news/wirtschaft/kronenbrot-alle-hoffnung-ruht-auf-investor-1.1417557> (Abruf am 20.11.2017).

**Aachener Zeitung (2017):** Großbäckerei Kronenbrot: Erleichterung, keine Euphorie. Autor: Hermann-Josef Delonge. <https://www.aachener-zeitung.de/news/wirtschaft/grossbaeckerei-kronenbrot-erleichterung-keine-euphorie-1.1545346> (Abruf am 20.11.2017).

**AGFD (2017):** Homepage der Agrofert Deutschland GmbH. [www.agrofert.de/de/](http://www.agrofert.de/de/) (Abruf am 14.6.2017).

**Arthur D. Little (2009):** Zukunft der Mobilität 2020. Die Automobilindustrie im Umbruch? Autoren: Winterhoff, Marc/Kahner, Carsten/Ulrich, Christopher/Sayler, Philipp/Wenzel, Eike. Wiesbaden: Arthur D. Little.

**Aryzta (2017):** Informationen auf der Website des Unternehmens. <http://www.aryzta-bakeries.com/de/> (Abruf am 12.1.2017).

**Back.Business (2007):** Check up 2007. Uetersen: Back.Business UG.

**Back.Business (2015):** Der Bäckerei-Filialtag in Düsseldorf – neue Chancen und Risiken. In: Back.Business 9/2015, S. 22 f.. Uetersen: Back.Business UG

**Back.Business (2016a):** Check up 2016. Uetersen: Back.Business UG.

**Back.Business (2016b):** Erntebericht 2016. Bilanz fällt enttäuschend aus. Back.Business 11/2016, S. 7–9. Uetersen: Back.Business UG.

**BackMarkt (2016):** Lebensmittelhandel in Deutschland. BackMarkt Nr. 11/2016, S. 8–10. Hamburg: Verlag Behnstrasse.

**Backwelt (2016):** Neuordnung der Backstube Wünsche. NGG befürchtet Lohndumping. <http://www.backwelt.de/newsview/neuordnung-der-backstube-wuensche-ngg-befuerchtet-lohndumping.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Bäko Magazin (2015):** Projekt „Connected Bakery“ gestartet. <https://www.baeko-magazin.de/aktuell/branche-aktuell/08-04-2016-projekt-connected-bakery-gestartet/> (Abruf am 20.11.2017).

**Bayerischer Rundfunk (2016):** Müller-Brot-Skandal. Der Niedergang einer Großbäckerei. Autorin: Claudia Schweikl. <http://www.br.de/nachrichten/muellerbrot-skandal-chronologie-100.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Beile, Judith/Drescher-Bonny, Ina/Maack, Klaus (2009):** Zukunft des Backgewerbes. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 231. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Brehmer, Wolfram/Seifert, Hartmut (2008):** Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 41 (4), S. 501–531.

**Brot+Backwaren (2016):** Die Zeiten ändern sich. In: Brot+Backwaren 4/2016, S. 60–63. Hamburg: F2m food multimedia.

**Bund-Verlag (2017a):** Psychische Belastungen durch die Arbeit – Was kann dagegen getan werden? <http://www.arbeitsrecht.de/rat-vom-experten/arbeits-und-gesundheitsschutz/arbeits-und-gesundheitsschutz/psychische-belastungen-durch-die-arbeit.php> (Abruf am 24.3.2017).

**Bund-Verlag (2017b):** Arbeits- und Gesundheitsschutz als Gestaltungsfeld des Betriebsrats. <http://www.arbeitsrecht.de/rat-vom-experten/arbeits-und-gesundheitsschutz/arbeits-und-gesundheitsschutz/als-gestaltungsfeld-des-betriebsrates.php> (Abruf am 24.3.2017).

**BVE (2016):** Der deutsche Außer-Haus-Markt. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE). <http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/ausser-haus-markt> (Abruf am 20.11.2017).

**Die Welt (2015):** Was bei Ditsch, LeCrobag und BackWerk im Teig steckt. <https://www.welt.de/wirtschaft/article149328618/Was-bei-Ditsch-LeCrobag-und-BackWerk-im-Teig-steckt.html> (Abruf am 20.11.2017).

**DGB NRW, IG Metall NRW, NGG NRW, IG BCE NRW (2016):** Arbeit 4.0 fair gestalten. Die Betriebslandkarte im Rahmen des Projekts „Arbeit 2020 in NRW“. <http://nrw.dgb.de/themen/++co++c4705bda-66e5-11e7-a6e4-525400e5a74a> (Abruf am 10.1.2018). Düsseldorf: IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen.

**DLG (2015):** Verbraucherkompetenz & Lebensmittelkennzeichnung. Was braucht der Mensch beim Lebensmittelkauf. Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft. DLG-Studie 2015. Frankfurt: DLG e. V.

**Edeka (2016):** Produktion bei EDEKA: Alles aus einer Hand. [http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka\\_verbund/produktion/Produktion-bei-EDEKA.jsp](http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/produktion/Produktion-bei-EDEKA.jsp) (Abruf am 20.11.2017).

**Edeka (2017a):** Informationen auf der Website des Unternehmens. [http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka\\_minden\\_hannover/unternehmen\\_minden\\_hannover/produktion\\_minden\\_hannover/schaefers/schaefers.jsp](http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_minden_hannover/unternehmen_minden_hannover/produktion_minden_hannover/schaefers/schaefers.jsp) (Abruf am 20.11.2017).

**Edeka (2017b):** Informationen auf der Website des Unternehmens. [http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka\\_suedwest/unternehmen/produktionsbetriebe\\_suedwest/k\\_u\\_u/k\\_und\\_u\\_suedwest.jsp](http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_suedwest/unternehmen/produktionsbetriebe_suedwest/k_u_u/k_und_u_suedwest.jsp) (Abruf am 20.11.2017).

**Erhazar, Saim/Willers, Christoph/Mirkovic, Mario (2014):** Trends und Entwicklungen in der deutschen Ernährungsindustrie. Konsolidierungsdynamik der Gesamtbranche und ihrer Teilssegmente. Düsseldorf: Baker Tilly Roelfs.

**Ewinger, Dunja/Ternès, Anabel/Koerbel, Juliane/Towers, Ian (2016):** Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung. Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**FAZ (2015):** Kleine Bäcker beugen sich den Großen. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/weniger-baekereien-in-hessen-branche-im-strukturwandel-13648050.html> (Abruf am 20.11.2017).

**FAZ (2016):** Müller-Brot. Bewährungsstrafen für ehemalige Großbäckerei-Manager. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/kriminalitaet/bewaehrungsstrafen-fuer-ex-manager-der-baekerei-mueller-brot-14460590.html> (Abruf am 20.11.2017).

**FAZ (2017):** Obst und Gemüse aus dem Internet. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/lieferdienste-im-test-obst-und-gemuese-aus-dem-internet-14909730.html> (Abruf am 20.11.2017).

**FEI (2015):** Einblick in die „Blackbox“ Teiggärung. Wissenschaftler entwickeln Mess- und Regelungssystem für optimal gegärte Backwaren. <http://www.fei-bonn.de/gefoerderte-projekte/projekte-des-monats/2015-08-august> (Abruf am 20.11.2017).

**Finance Magazin (2015):** PE-Investor ECM kauft Kamps. <https://www.finance-magazin.de/geld-liquiditaet/eigenkapital/pe-investor-ecm-verkauft-kamps-1341179/> (Abruf am 20.11.2017).

**Focus (2015):** Vielen Bäckern droht das Aus. Wie das Billigbrot von Aldi und Lidl Kleinbetriebe in den Ruin treibt. [http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/krieg-ums-kneten-wie-das-billigbrot-von-aldi-und-lidl-die-baekereien-in-den-ruin-treiben\\_id\\_5103695.html](http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/krieg-ums-kneten-wie-das-billigbrot-von-aldi-und-lidl-die-baekereien-in-den-ruin-treiben_id_5103695.html) (Abruf am 20.11.2017).

**Gabler (2017):** Atypische Beschäftigung. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/atypische-beschaeftigung.html> (Abruf am 20.11.2017).

**GfK (2008):** Lebenslange Markenbindung. Realität oder Illusion? 27. Unternehmergespräch Kronberg 2008. GfK Panel Services Deutschland. Nürnberg: Gesellschaft für Konsumforschung.

**GfK (2016):** GfK Consumer Scan 2016. Nürnberg: Gesellschaft für Konsumforschung.

**Gießener Anzeiger (2015):** Große Sorge kleiner Bäckereien ist die Nachfolgesuche. Autor: Chris Nemeth. [http://www.giessener-anzeiger.de/lokales/kreis-giessen/landkreis/grosse-sorge-kleiner-baekereien-ist-die-nachfolgersuche\\_15462415.htm](http://www.giessener-anzeiger.de/lokales/kreis-giessen/landkreis/grosse-sorge-kleiner-baekereien-ist-die-nachfolgersuche_15462415.htm) (Abruf am 20.11.2017).

**Glockenbrot (2017):** Informationen auf der Website des Unternehmens. [www.glockenbaeckerei.de](http://www.glockenbaeckerei.de) (Abruf am 20.11.2017).

**GMF 2016:** Vereinigung Getreide-, Markt- und Ernährungsforschung. <http://www.gmf-info.de/frames.htm> (Abruf am 20.11.2017).

**Göbl, Oliver/Willers, Christoph/Mirkovic, Mario (2013):** Konsolidierungsstudie: Trends und Entwicklungen in der deutschen Ernährungsindustrie. Management Summary. RöflsPartner: Düsseldorf.

**Gründerszene.de (2017):** Wieso der Lieferdienst MyTime keine Angst vor Amazon Fresh hat. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/mytime-lebensmittel-lieferdienst-frank-harder-interview> (Abruf am 20.11.2017).

**Haipeter, Thomas/Röhrig, Reinhard/Röwer, Hagen/Thünken, Oliver (2015):** Das Initiativrecht nach § 92a BetrVG zur Beschäftigungssicherung – ein hilfreiches Instrument für die Mitbestimmung? Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier 308. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Hamburger Abendblatt (2010):** Kamps verkauft Filialen – Bäcker Nur Hier kehrt zurück. <http://m.abendblatt.de/wirtschaft/article107851357/Kamps-verkauft-Filialen-Baecker-Nur-Hier-kehrt-zurueck.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Handelsblatt (2013):** Traditionsrezept gegen Billigbrötchen. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/baecker-suchen-nischen-traditionsrezept-gegen-billigbroetchen/8059426.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Handelsblatt (2015a):** Kamps wechselt wieder den Besitzer. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/baekereikette-kamps-wechselt-wieder-den-besitzer/11591478.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Handelsblatt (2015b):** Augmented Reality in der Logistik: James Bond in der Lagerhalle. <http://www.handelsblatt.com/technik/vernetz/augmented-reality-in-der-logistik-james-bond-in-der-lagerhalle/11056224.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Hannoversche Allgemeine (2012):** Edeka zerschlägt Großbäckerei Schäfer's. <http://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Niedersachsen/Edeka-zerschlaegt-Grossbaeckerei-Schaefer-s> (Abruf am 20.11.2017).

**Harry-Brot (2017):** Informationen auf der Website des Unternehmens. [www.harry-brot.de](http://www.harry-brot.de) (Abruf am 20.11.2017).

**Haucap, Justus/Heimeshoff, Ulrich/Klein, Gordon/Rickert, Dennis/Wey, Christian (2013):** Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel. In: DICE Ordnungspolitische Perspektiven 48.

**Heinze, Karen/Xouridas, Stergios/Gebhardt, Beate/Becker, Tilman (2014):** Verbraucherpräferenzen gegenüber regionalen Produkten: Ein Vergleich zwischen West- und Ostdeutschland. In: Berichte für Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft 92 (1), S. 1–32.

**it's OWL (2014):** Dem Geheimnis der Knetmaschine auf der Spur. <http://www.its-owl.de/newsroom/news/detailseite/news/dem-geheimnis-der-knetmaschine-auf-der-spur/> (Abruf am 20.11.2017).

**K&U (2017):** Informationen auf der Website des Unternehmens. <https://www.k-und-u.com> (Abruf am 20.11.2017).

**Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2009):** Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Formen, Verbreitung, soziale Folgen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 2009 (27), S. 40–69. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

**Kölnische Rundschau (2016):** Betriebssterben geht weiter. Immer mehr Bäckereien in Köln schließen. Autor: Manfred Reinhardt. <http://www.rundschau-online.de/region/koeln/betriebssterben-geht-weiter-immer-mehr-baekereien-in-koeln-schliessen-24447834> (Abruf am 20.11.2017).

**Kopp, Andreas/Eichholz-Klein, Susanne/Brylla, Thomas (2013):** Branchenreport Brot und Backwaren 2013. Köln: IFH Retail Consultants; Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

**Lebensmittelzeitung (2016):** Ausgabe vom 15.7.2016. Frankfurt/Main: dfv Mediengruppe.

**Lieken (2017):** Informationen auf der Website des Unternehmens. [www.lieken.de](http://www.lieken.de) (Abruf am 20.11.2017).

**Mestemacher (2016):** Pressemappe 2016. Gütersloh: Mestemacher.

**Meyer, Rolf/Sauter, Arnold (2002):** Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und -nachfrage und ihre Folgen. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Arbeitsbericht Nr. 81. Berlin: TAB.

**Motyka, Werner/Riemann, Matthias (2016):** Strukturwandel schreitet voran – Nicht nur Handwerksbäcker verlieren. In: Lebensmittel Zeitung, 10.6.2016. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.

**Nestlé (2012):** Das is(s)t Qualität. Auszüge aus der Nestlé Studie 2012. Frankfurt/Main: Nestlé Deutschland AG.

**Neue Westfälische (2013):** Backstube Siebrecht aus Brakel meldet Insolvenz an. [http://www.nw.de/nachrichten/thema/8436089\\_Backstube-Siebrecht-aus-Brakel-meldet-Insolvenz-an.html](http://www.nw.de/nachrichten/thema/8436089_Backstube-Siebrecht-aus-Brakel-meldet-Insolvenz-an.html) (Abruf am 20.11.2017).

**Nordbayerischer Kurier (2016):** Der tiefe Fall von Müller-Brot. [http://www.nordbayerischer-kurier.de/nachrichten/der-tiefe-fall-von-muller-brot\\_516719](http://www.nordbayerischer-kurier.de/nachrichten/der-tiefe-fall-von-muller-brot_516719) (Abruf am 20.11.2017).

**Oevermann, Nele (2008):** Potenziale im Lebensmitteleinzelhandel – Leistungsmerkmale und Entwicklungsmöglichkeiten aus Verbrauchersicht auf Basis einer empirischen Untersuchung. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Ernährungswissenschaften Dr. oec. troph. durch den Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotropologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen.

**Offenbach-Post (2015):** Heberer setzt mehr auf Regionen. <https://www.op-online.de/region/muehlheim/heberer-setzt-mehr-regionen-5296598.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Philipp, Mareike (2013):** Der deutsche Markt für Brot. In: Landinfo 2013 (2), S. 53–56.

**Priebe, Andreas (2009):** Leiharbeit als Betriebsratsaufgabe. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Priebe, Andreas (2012):** Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats beim Einsatz von Leiharbeitnehmern. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Proplanta (2015):** Getreidepreise 2016: Wo geht die Reise hin? [http://www.proplanta.de/Agrar-Nachrichten/Pflanze/Getreidepreise-2016-Wo-geht-die-Reise-hin\\_article1450011649.html](http://www.proplanta.de/Agrar-Nachrichten/Pflanze/Getreidepreise-2016-Wo-geht-die-Reise-hin_article1450011649.html) (Abruf am 20.11.2017).

**Reimann, Erich (2016):** One-Stop-Shopping. Der schnelle Einkauf und seine fatalen Folgen. In: Impulse. <https://www.impulse.de/unternehmen/branchen-maerkte/one-stop-shopping/2798974.html> (Abruf am 13.1.2017).

**RWI [Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung] (2012):** Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse – Teil I: Analyse. Endbericht. Forschungsvorhaben Nr. 37/09 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

**Sächsische Zeitung (2016):** Noch kein Investor für Ertebrot. <http://www.sz-online.de/nachrichten/noch-kein-investor-fuer-ertebrot-3510352.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Schade, Wolfgang/Zanker, Christoph/Kühn, André/Kinkel, Steffen/Jäger, Angela/Hettesheimer, Tim/Schmall, Thomas (2012):** Zukunft der Automobilindustrie. Innovationsreport. Arbeitsbericht 152. Berlin: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

**Schäfer's (2017):** Informationen auf der Website des Unternehmens. <http://www.schaefers-brot.de/> (Abruf am 20.11.2017).

**Schaumburger Nachrichten (2016):** Schäfer's verlegt Produktion nach Lehrte. <http://www.sn-online.de/Welt/Wirtschaft/Wirtschaft-lokal/Schaefer-s-verlegt-Produktion-nach-Lehrte> (Abruf am 20.11.2017).

**Schneider, Willy (2015):** Grundlagen der Handelsbetriebslehre. Norderstedt: BoD – Books on Demand.

**Silbermann, Alexandra (2015):** Gesundheitsbewusstes Konsumentenverhalten. Empirische Analyse der Einflussfaktoren auf der Grundlage einer Systematisierung des Bewusstseins. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Soyez, Katja/Thielow, Nadine/Gurtner, Sebastian (2012):** Lifestyle of Health and Sustainability: Ein wachsendes Segment gesundheitsbewusster Konsumenten. In: Hoffmann, Stefan/Schwarz, Uta/Mai, Robert (Hrsg): Angewandtes Gesundheitsmarketing, S. 75–86. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Stuttgarter Zeitung (2011):** Herrmann von der Alb verschwindet. <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.insolvente-baeckerei-herrmann-von-der-alb-verschwindet.22e18bd2-70d5-4be5-b56e-5be1c440089a.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Thüringer Allgemeine (2015):** Zweites Backwerk im Gewerbegebiet Bleicherode geplant. <http://nordhausen.thueringer-allgemeine.de/web/lokal/wirtschaft/detail/-/specific/Zweites-Backwerk-im-Gewerbegebiet-Bleicherode-geplant-141406053> (Abruf am 20.11.2017).

**Timmer, Birgit/Grumbach, Jürgen/Weddige, Friedrich/Beil, Petra/Nettelstroth, Wolfgang (2007):** Betrieb verbessern – Arbeit sichern. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte. Sustain Consult GmbH; TBS NRW e. V.; IG Metall NRW. Düsseldorf: IG Metall NRW.

**Verband Deutscher Großbäckereien (2016a):** Informationsbroschüre des Verbands Deutscher Großbäckereien e. V. Düsseldorf: Verband Deutscher Großbäckereien e. V.

**Verband Deutscher Großbäckereien (2016b):** Statement Prof. Dr. Ulrike Detmers, Jahrespressekonferenz Verband Deutscher Großbäckereien am 24.11.2016, Parkhotel Gütersloh.

**Vieker, Nicole (2011):** Handlungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beim Einsatz von Arbeitnehmern in geringfügiger Beschäftigung. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Volksstimme (2016):** Erneute Millionenpritze für Großbäcker. <http://www.volksstimme.de/deutschland-welt/wirtschaft/schaefers-erneute-millionenspritze-fuer-grossbaecker> (Abruf am 14.6.2017).

**WDR (2016):** Insolvenzverfahren gegen Kronenbrot eröffnet. <http://www1.wdr.de/nachrichten/ruhrgebiet/kronenbrot-insolvenz-100.html> (Abruf am 23.1.2017).

**Willers, Christoph/Mirkovic, Mario (2013):** Turbulente Zeiten. In: Brot+Backwaren 2/2013, S. 34–36. Hamburg: F2m food multimedia.

**Wirtschaftswoche (2013):** Kunden strafen Bäckereikette Kamps ab. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/brandindex-kunden-strafen-baeckereikette-kamps-ab/9050082.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Wirtschaftswoche (2016):** Konzentration in der Lebensmittelbranche. „Den Lieferanten bleibt keine Wahl.“ <http://www.wiwo.de/technologie/green/living/konzentration-in-der-lebensmittelbranche-den-lieferanten-bleibt-keine-wahl/13554092.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Wirtschaftswoche (2017a):** Amazon Fresh, Rewe Online & Co. Rollender Angriff auf den Supermarkt. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/amazon-fresh-rewe-online-und-co-rollender-angriff-auf-den-supermarkt/19426076.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Wirtschaftswoche (2017b):** E-Food. Risiko Online-Lebensmittelhandel. <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/e-food-risiko-online-lebensmittelhandel/19393504.html> (Abruf am 20.11.2017).

**Zeibig, Nadine (2011):** Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten bei befristeter Beschäftigung. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2016):** Ein Blick in den Einkaufskorb. <http://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/brotverbrauch-und-brotkorb-der-deutschen/> (Abruf am 20.11.2017).

**Zühlsdorf, Anke/Spiller, Achim (2012):** Trends in der Lebensmittelvermarktung. Begleitforschung zum Internetportal lebensmittelklarheit.de: Marketingtheoretische Einordnung praktischer Erscheinungsformen und verbraucherpolitische Bewertung. Göttingen: Agrifood Consulting GmbH Spiller, Zühlsdorf + Voss.

## AUTORINNEN UND AUTOREN

---

**Dr. Arne Vorderwülbecke** schloss 2010 sein Studium der Wirtschaftsgeographie an der Leibniz Universität Hannover und der Universidade de Lisboa ab. Anschließend war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent am Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Universität Hannover beschäftigt. Schwerpunkte seiner Tätigkeit waren unter anderem die theoretische und empirische Forschung zu regionalwirtschaftlichen Aspekten von Innovation und Unternehmensgründungen sowie die Entwicklung und Evaluation entsprechender Förderinitiativen. 2015 erfolgte die Promotion mit einer Arbeit zu den Determinanten und regionalwirtschaftlichen Effekten universitärer Spin-off-Gründungen. Seit 2015 ist Dr. Arne Vorderwülbecke als Senior Consultant bei der Sustain Consult GmbH beschäftigt. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung und Forschung zu industrie- und regionalwirtschaftlichen Entwicklungen, zu sozioökonomischen Fragestellungen sowie in der Konzeption und Umsetzung von Branchenstudien.

**Inger Korflür** hat 1998 ihr Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund als Diplom-Kauffrau abgeschlossen. Danach arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Technik und Gesellschaft an der Universität Dortmund im Rahmen eines Forschungsvorhabens für das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Ab 1999 trat Inger Korflür als Beraterin und Projektmanagerin in eine Unternehmensberatung ein. Dort leitete sie eine Brancheninitiative im Maschinenbau. Inger Korflür arbeitet seit Januar 2006 bei Sustain Consult und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Ihre Beratungstätigkeit konzentriert sich derzeit auf die Begleitung der Sozialpartner in Industrieunternehmen, die sich in industriellen Umbruchprozessen befinden. Dies betrifft insbesondere die Automobilzulieferindustrie sowie Unternehmen, die eine eigene Industrie 4.0-Strategie und deren Umsetzung forcieren. Hierzu hat sie maßgeblich die Methodik der Betriebslandkarte „Industrie und Arbeit 4.0“ konzipiert und weiterentwickelt.



**Ralf Löckener** hat sein Studium als Diplom-Geograph mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialgeographie an der Universität Münster absolviert. Seit 1994 ist er als Consultant tätig, 2001 gründete er mit Kollegen Sustain Consult. Seine Beratungstätigkeit konzentriert er auf die nachhaltige strategische Entwicklung von Unternehmen, Branchen und Regionen. Im Zentrum stehen dabei Projekte zur Entwicklung von Wirtschaftsstandorten und regionalwirtschaftlichen Clustern, die Förderung des Dialogs zwischen Unternehmen, Politik und externen Stakeholdern sowie der Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessen im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Entwicklungen.

---

Die Branchenanalyse beschreibt die Veränderungsprozesse in der Brot- und Backwarenindustrie und den damit einhergehenden tiefgreifenden Strukturwandel. Dieser geht mit einem anhaltenden Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess durch Übernahmen und Zukäufe einerseits und Betriebsaufgaben andererseits einher. Durch veränderte Rahmenbedingungen wie Verbraucherverhalten, Produktvielfalt und -innovation, weitere Automatisierung und Markteintritt neuer Wettbewerber aus dem In- und Ausland entsteht ein zunehmender Anpassungsdruck. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Beschäftigung werden detailliert dargestellt.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-289-1