

Stracke, Stefan

Working Paper

Branchenanalyse Tiefkühl-Backwaren: Bedeutung für das Backgewerbe und Entwicklungstrends

Working Paper Forschungsförderung, No. 254

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Stracke, Stefan (2022) : Branchenanalyse Tiefkühl-Backwaren: Bedeutung für das Backgewerbe und Entwicklungstrends, Working Paper Forschungsförderung, No. 254, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/263986>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



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

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 254, August 2022

Branchenanalyse Tiefkühl-Backwaren

Bedeutung für das Backgewerbe und Entwicklungstrends

Stefan Stracke

Auf einen Blick

Vor der Corona-Pandemie ist der Markt für Tiefkühl(TK)-Backwaren stark gewachsen. Während das Backgewerbe insgesamt seit vielen Jahren durch abnehmende Betriebszahlen geprägt ist, wurde im TK-Bereich in den Neubau und die Erweiterung der Kapazitäten investiert. Dabei wurde in großem Umfang Beschäftigung aufgebaut. Die Corona-Pandemie veränderte die Marktbedingungen tiefgreifend. Die Studie gibt einen Überblick über die Bedeutung von TK-Backwaren für den Strukturwandel im Backgewerbe und analysiert Entwicklungen bei Arbeit und Beschäftigung im TK-Bereich.

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

© 2022 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Branchenanalyse Tiefkühl-Backwaren“ von Stefan Stracke ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

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

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

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

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	7
1. Einleitung	10
2. TK-Backwaren – Produkte und Unternehmenslandschaft im Überblick	15
2.1 TK-Produkte	15
2.2 Betriebstypen des Backgewerbes und die Bedeutung von TK-Backwaren	17
2.3 Die größten Hersteller von TK-Backwaren	21
3. Marktentwicklung.....	37
3.1 Konsumtrends und Absatz nach Produkten	37
3.2 Vertriebswege.....	49
3.3 Logistikkonzepte	58
3.4 Umsatz	64
3.5 Export und Import – Internationalisierung.....	69
3.6 Preise für Rohstoffe und Backwaren.....	75
4. Branchenstruktur und Wettbewerbssituation	85
4.1 Anzahl der Betriebe im Backgewerbe	85
4.2 Konzentrationsprozesse und Verdrängungswettbewerb im Backgewerbe.....	90
5. Investitionen und Prozessoptimierung	104
5.1 Auf- und Ausbau der Produktionskapazitäten für TK-Backwaren	104
5.2 Automatisierung.....	107
5.3 Digitalisierung	112
5.4 Nachhaltigkeit und Energieeffizienz	120
6. Struktur und Entwicklung der Beschäftigung	123
6.1 Anzahl der Beschäftigten im Backgewerbe	124
6.2 Corona-Pandemie: Maßnahmen der Beschäftigungs- sicherung in TK-Betrieben	138
6.3 Alter und Demografie-Management	139

6.4 Qualifikation und Kompetenzen	142
6.5 Fachkräftemangel, Aus- und Weiterbildung	147
6.6 Leiharbeit.....	156
7. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastung	159
7.1 Körperliche Belastung.....	159
7.2 Psychische Belastung.....	160
7.3 Arbeitszeiten.....	162
7.4 Entgelt und Tarifbindung.....	163
7.5 Mitbestimmung und Betriebsratsarbeit.....	165
8. Schlussfolgerungen und Ausblick.....	168
Literatur.....	174

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hersteller von TK-Backwaren in Deutschland (Lieferbäckereien, Produktionsstandorte)	26
Abbildung 2: Wert der zum Absatz bestimmten Produktion von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) in Deutschland.....	39
Abbildung 3: Absatzverteilung von Brot in Deutschland nach Sorten....	40
Abbildung 4: Absatz von Tiefkühl-Backwaren in Deutschland insgesamt und nach Vertriebskanälen	43
Abbildung 5: Gesamtumsatz (In- und Ausland) im Backgewerbe	65
Abbildung 6: In- und Auslandsumsatz im Backgewerbe	66
Abbildung 7: Import und Export von Backwaren in Deutschland.....	70
Abbildung 8: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe, 2015–2021	77
Abbildung 9: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe, Januar bis Dezember 2021	78
Abbildung 10: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger, 2015–2021	79
Abbildung 11: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger; Januar bis Dezember 2021	80

Abbildung 12: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel, 2015–2021.....	81
Abbildung 13: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel, Januar bis Dezember 2021	82
Abbildung 14: Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen).....	83
Abbildung 15: Anzahl der Betriebe (mit mindestens einem Beschäftigten) im Backgewerbe.....	86
Abbildung 16: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der SV-Beschäftigten)	89
Abbildung 17: Anzahl der Betriebe im Bäckerhandwerk	91
Abbildung 18: Investitionssummen und Investitionsquote im Backgewerbe	108
Abbildung 19: Anzahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe insgesamt und in Teilzeit	127
Abbildung 20: Anzahl der geringfügig entlohnt Beschäftigten im Backgewerbe,.....	128
Abbildung 21: Anzahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen	129
Abbildung 22: Anzahl der Beschäftigten im Bäckerhandwerk	130
Abbildung 23: Entwicklung der Altersstruktur im Backgewerbe.....	140
Abbildung 24: SV-Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufsabschluss, 2013 und 2021 im Vergleich	143
Abbildung 25: SV-Beschäftigte im Backgewerbe nach Anforderungsniveau, 2013 und 2021 im Vergleich.....	147
Abbildung 26: Anzahl der ausländischen SV-Beschäftigten im Backgewerbe.....	149
Abbildung 27: Anzahl der Auszubildenden im Backgewerbe	152

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die größten Hersteller von TK-Backwaren in Deutschland...	22
Tabelle 2: Die größten Filialbäckereien in Deutschland	33
Tabelle 3: Absatz von Tiefkühl-Backwaren in Deutschland insgesamt und nach Vertriebskanälen, 2019 und 2020 im Vergleich	46
Tabelle 4: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung, 2011 und 2021 im Vergleich	87
Tabelle 5: Anzahl der Unternehmen im Backgewerbe nach Umsatzgrößenklassen, 2010, 2017 und 2018 im Vergleich	93
Tabelle 6: Anzahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung, 2011 und 2021 im Vergleich	125
Tabelle 7: SV-Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufs- segmenten, 2013 und 2021 im Vergleich	135
Tabelle 8: Entwicklung der Kosten für den Einsatz von Leiharbeit im Backgewerbe und in weiteren Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie im Vergleich	157

Zusammenfassung

In den Jahren vor der Corona-Pandemie ist der Markt für Tiefkühl(TK)-Backwaren stark gewachsen. Allein zwischen 2010 und 2019 ist der Inlandsabsatz von TK-Backwaren laut Statistik des Deutschen Tiefkühlinstituts (dti) um mehr als 40 Prozent gestiegen. Vor allem mit der Ausbreitung des Bake-off-Konzeptes haben TK-Backwaren enorm an Bedeutung gewonnen.

Während das Backgewerbe insgesamt seit vielen Jahren durch eine Abnahme der Betriebszahlen geprägt ist, wurde im TK-Bereich in den Neubau und die Erweiterung der Kapazitäten investiert (z. B. Harry-Brot, Bonback, Bakery & Food, Coolback, Wolf Butterback oder Coppentrath & Wiese). Internationale Konzerne (wie Aryzta, Vandemoortele oder Valora) haben Standorte in Deutschland übernommen und/oder neue Werke errichtet. Größere Produktionsbetriebe sind vor allem in den neuen Bundesländern entstanden.

Dabei wurde in großem Umfang Beschäftigung aufgebaut. Allein bei den im Rahmen dieser Studie recherchierten größten 23 Herstellern von TK-Backwaren dürften mehr als 14.000 Beschäftigte tätig sein. Es werden vor allem Kunden im Lebensmitteleinzelhandel (Tiefkühltruhe und SB-Backstationen) und im Außer-Haus-Markt (Gastronomie, Hotels etc.) bedient, aber auch Handwerks- und Filialbäcker werden mit TK-Waren beliefert.

Nach Jahren des Wachstums hat die Corona-Pandemie die Marktbedingungen tiefgreifend verändert. Gastronomiebetriebe wurden geschlossen, das Geschäft mit Großverbrauchern wurde eingeschränkt. Der Absatz von TK-Backwaren ist im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr um mehr als zwölf Prozent zurückgegangen.

Doch die Marktentwicklung war zweigeteilt: Während im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) deutliche Zuwächse beim Absatz und Umsatz mit TK-Produkten für die Tiefkühltruhe festzustellen waren, spürten die TK-Produzenten, die auf die Belieferung von SB-Backstationen und den Außer-Haus-Markt (AHM) spezialisiert sind, deutlich die negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie. Die Absatzverluste im AHM betragen im Jahr 2020 nahezu 20 Prozent.

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Backgewerbe insgesamt hat in den Corona-Jahren 2020 und 2021 um mehr als 10.000 Personen relativ stark abgenommen (auf rund 207.000 im Jahr 2021). Zumindest die im Rahmen der Studie befragten TK-Betriebe scheinen bisher jedoch relativ robust durch die Pandemie gekommen zu sein.

Als Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung wurde vor allem Kurzarbeit eingeführt, auch Arbeitszeitkonten wurden häufig zur Abfederung

genutzt. Der Nachfrageauswahl und die enorm gestiegenen Preise für Rohstoffe und Energie belasten die Unternehmen jedoch stark (Stand Februar 2022). Bei anhaltenden Umsatzdellen und steigenden Kosten könnte die Situation für einzelne Unternehmen im Jahr 2022 zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten mit Auswirkung auf die Beschäftigung führen. Gerade bei kleineren Betrieben, die nicht Teil finanzstarker Konzerne sind, ist das Insolvenzrisiko deutlich gestiegen.

Es ist davon auszugehen, dass die Trends zum „One-Stop-Shopping“ und zur Bevorratung von Lebensmitteln in den Haushalten weiter anhalten werden. Die Nachfrage nach haltbaren SB-verpackten Brot- und Backwaren wird damit hoch bleiben. Ob sich der Abverkauf der Backstationen langfristig wieder auf dem Vor-Corona-Niveau einpendeln wird, bleibt fraglich.

Im LEH gibt es nach wie vor Überlegungen, komplett auf Backstationen zu verzichten und stattdessen den im Zuge der Pandemie gewachsenen Segmenten im Bereich SB-Verpackung mehr Fläche zu geben. Hinzu kommt, dass die Discounter Aldi und Lidl ihre Filialen mit Frischeangeboten regionaler Handwerksbäcker aufwerten. Damit ist eine neue Konkurrenz für die bisherigen Bake-off-Produkte und deren Hersteller entstanden.

Inwieweit das Geschäft mit TK-Backwaren im AHM wieder stärker belebt werden kann, hängt wesentlich vom zukünftigen Corona-Infektionsgeschehen und den Kontaktbeschränkungen ab, die erhebliche Auswirkungen auf die Gastronomie und das Tagungs- und Veranstaltungsgeschäft, aber auch auf die Nutzungsintensität von Kantinen in Betrieben, Schulen, Altenheimen etc. haben. Für die Zukunft werden für die Hersteller daher andere Produktsegmente (z. B. MAP-Ware, MAP = unter Schutzatmosphäre verpackt) oder andere Absatzkanäle (z. B. im TK-Bereich im LEH) an Bedeutung gewinnen.

Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks und der Anforderungen der Kunden (vor allem der LEH-Konzerne) an Produktpreis und Flexibilität sehen sich die TK-Hersteller gezwungen, kontinuierlich in die Technisierung zu investieren und ihre Produktionsprozesse und Kostenstrukturen zu verbessern.

Auch wenn manuelle Tätigkeiten in vielen Betrieben nach wie vor eine große Rolle spielen, ist der Automatisierungsgrad in der TK-Industrie über viele Jahre gestiegen. Für die Zukunft sind vor allem bei den großen Unternehmen weitere Automatisierungs- und Rationalisierungsschritte in der Produktion, in der Intralogistik und im Verpackungsbereich zu erwarten. Für Werke, die zukünftig neu errichtet werden, besteht ein Trend in Richtung Vollautomatisierung.

In den TK-Betrieben lassen sich zahlreiche Ansätze und Bausteine digitaler Technologien identifizieren. Dazu gehören etwa digitale Lagerverwaltungssysteme, digitale Kommissioniersysteme oder Anwendungen in den Bereichen Fernwartung von Maschinen und Anlagen und KI-unterstützte vorausschauende Instandhaltung. Mit der Digitalisierung werden sich die Qualifikationsanforderungen weiter wandeln. In Zukunft wird es immer mehr zur Aufgabe von Beschäftigten werden, automatisierte Entscheidungen von Maschinen und Anlagen zu überwachen, zu bewerten und zu korrigieren.

Für viele Beschäftigte der Hersteller von TK-Backwaren hat sich die Arbeitsbelastung im Verlauf der letzten Jahre erhöht. Die körperliche Belastung hat in vielen Bereichen durch technische bzw. ergonomische Verbesserungen abgenommen, durch Nacht- und Schichtarbeit ist sie aber nach wie vor hoch. Gestiegen ist die psychische Belastung – sei es durch eine hohe Arbeitsintensität (auch infolge des allgemeinen Personalmanagements), zunehmende Erwartungen an die Arbeitszeitflexibilität oder Überforderung aufgrund einer gesteigerten Komplexität der Abläufe und Vorgänge. Daher gewinnen Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Belastungssteuerung weiter an Bedeutung.

Ein Grund für unterschiedliche Arbeitsbedingungen sind auch die unterschiedlichen Tarifvertragsstrukturen in der TK-Industrie. Für manche Betriebe gelten beispielsweise tarifliche Bedingungen der Brotindustrie, für andere gilt das Tarifniveau des Handwerks bzw. der Innungsbäcker – und dementsprechend ein geringeres Lohnniveau und andere Bedingungen bei Arbeitszeit, Urlaubsanspruch etc.

Neben der Bewältigung der Auswirkungen der Corona-Pandemie ist der Personal- und Fachkräftemangel heute (Stand Februar 2022) und in Zukunft eine der größten Herausforderungen für die Hersteller von TK-Backwaren. Der Mangel an Arbeitskräften ist in einer Reihe von Betrieben ein Risiko für die Zukunftsfähigkeit und langfristige Sicherung von Standorten und Beschäftigten. Dies wird durch den demografischen Wandel und die abnehmende Zahl potenzieller Bewerberinnen und Bewerber verschärft. Trotz Engpässen auf dem Ausbildungsmarkt sind Initiativen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und zur Erhöhung des Engagements der Betriebe bei der Ausbildung eigener Nachwuchskräfte erforderlich.

1. Einleitung

Mit einem Umsatz von mehr als 17 Milliarden Euro (2020), mehr als 9.000 Betrieben und mehr als 207.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (2021) ist das Backgewerbe¹ neben der Fleischindustrie eine der beiden größten Branchen im Bereich der Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln (gemäß Statistik des Statistischen Bundesamtes und der Bundesagentur für Arbeit).²

Im Backgewerbe ist seit vielen Jahren ein Strukturwandel zu beobachten (siehe z. B. Beile et al. 2009; Vorderwülbecke et al. 2018). Während die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe, deren Ursprung im Bäckerhandwerk liegt, vor allem aufgrund von Betriebsaufgaben kontinuierlich abgenommen hat, haben sich einige Bäckereien durch Übernahmen und Zukäufe zu Großbäckereien entwickelt, die den industriellen Teil des Backgewerbes darstellen. Der Strukturwandel kommt damit einerseits durch Verschiebungen zwischen Bäckerhandwerk und Brot- und Backwarenindustrie zum Ausdruck, andererseits durch Konzentrations- und Konsolidierungsprozesse in der Industrie.

Einführung von SB-Backstationen im LEH

Ein wesentlicher Treiber des Strukturwandels war die Einführung von SB-Backstationen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) Ende der 1990er-Jahre, womit sich die Absatzwege von Backwaren grundlegend verändert haben. Gleichzeitig haben etablierte Produzenten ihr Sortiment erweitert und bestehende Produktionslinien zu TK-Produktionslinien ausgebaut. Zudem sind zahlreiche Werke zur Herstellung von tiefgekühlten Backwaren (TK) neu entstanden.

Voraussetzung dafür war die Einführung des Bake-off-Konzeptes – in Verbindung mit Verbesserungen in der Kühl- und Tiefkühltechnik: Teiglinge und (halbgebackene) Brote und Backwaren werden an den Produktionsstandorten vorbereitet bzw. (vor)gebacken und im Anschluss gefrosten oder frisch an die Filialen des LEH ausgeliefert. Dort werden sie in Backöfen (fertig)gebacken. Früher kamen schlichte Backautomaten zum

1 bestehend aus der Wirtschaftsklassifikation WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren): Diese Unterklasse umfasst die Herstellung von Backwaren, d. h. Brot und Brötchen sowie feine Backwaren wie Kuchen, Torten, Gebäck, Pfannkuchen, Waffeln usw. Die Unterklasse umfasst nicht die Herstellung von Dauerbackwaren (z. B. Kekse) und die Herstellung von Nudeln (Destatis 2008).

2 Wobei zu berücksichtigen ist, dass die Statistik des Statistischen Bundesamtes Betriebe ab 20 erwerbstätigen Personen erfasst (dies betrifft die Umsatzangabe) und die Daten der Bundesagentur für Arbeit auf Angaben für Unternehmen ab einem Beschäftigten beruhen (dies betrifft die Zahl der Betriebe und der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten).

Einsatz, diese sind nach und nach aus den LEH-Filialen verschwunden und durch moderne Anlagen ersetzt worden (Merkur 2019). Heute backt das Filialpersonal in den LEH-Märkten in den meisten Fällen hinter der Theke die Teiglinge und vorgebackenen Waren manuell auf, danach werden sie in den Verkaufsflächen ausgelegt. In der Regel werden die Gebäckstücke hinter Hygieneklappen aus Plexiglas gelagert, sie werden von den Kundinnen und Kunden selbst aus dem Regal entnommen (Mucke 2018).

Ausbreitung des Bake-off-Konzeptes und Wachstum des TK-Marktes

Mit der flächendeckenden Ausstattung der LEH-Filialen mit SB-Backstationen in den 2000er-Jahren sind die Stationen zum Hauptabsatzweg für Brote und Backwaren im LEH geworden (z. B. Mittler 2021). Maßgeblich dafür ist, dass Kundinnen und Kunden frische Brote und Backwaren direkt in den Märkten kaufen können. Größtenteils werden die industriell hergestellten Produkte für die SB-Backstationen zu einem geringeren Preis angeboten als Brote und Backwaren der Handwerks- und Filialbäckereien, die seit der Einführung der Backstationen daher vielfach Absatzeinbußen zu verkraften hatten. Wie die Beispiele Schäfer's und K&U zeigen, ist durch die Bedeutungszunahmen von SB-Backstationen vor allem das Geschäft von Bäckereifilialen im Vorkassenbereich des LEH in den letzten Jahren stark unter Druck geraten (z. B. Sonntag/Krost 2021).

Für LEH und Lieferbäckereien als Produzenten besteht durch das Bake-off-Konzept der Vorteil, dass die Produkte durch die Frostung länger haltbar sind, sich Herstellung und Verkauf entkoppeln lassen und eine bedarfsgerechte Fertigung in den Backstationen der LEH-Märkte erfolgen kann (Vorderwülbecke et al. 2018). Wegen dieser Vorzüge wurde das Bake-off-Verfahren auch von großen Filialbäckereien übernommen. Lieferbäckereien und Filialgroßbäckereien haben das Konzept zudem auf die Belieferung von Kundengruppen im Außer-Haus-Markt (AHM) bzw. im Foodservice (Hotels, Gastronomie, Kantinen, Krankenhäuser, Pflegeheime etc.) übertragen.

Wandel des Konsumverhaltens im Zuge der Corona-Pandemie

Nach vielen Jahren des Wachstums im TK- bzw. Bake-off-Bereich war mit Beginn der Corona-Pandemie Anfang 2020 und damit verbundenen veränderten Anforderungen der Konsumentinnen und Konsumenten im LEH (u. a. an Hygienestandards) der Absatz loser Backwaren aus den Backstationen deutlich zurückgegangen. Der AHM war aufgrund von Gastronomie- und Hotellerieschließungen ebenfalls stark eingebrochen. Filialbäckereien an hochfrequentierten Standorten wie Bahnhöfen oder Fußgän-

gerzogen waren mit einem deutlichen Nachfragerückgang konfrontiert. Gleichzeitig stieg im LEH die Nachfrage der Endverbraucherinnen und -verbraucher nach SB-verpackten Brot- und Backwaren sowie TK-Ware zum Aufbacken für zu Hause (Home-Bake-off) stark an (Klopsch 2020a). Damit hatten sich die Marktbedingungen massiv verändert.

Zielsetzung und Untersuchungsfragen der Studie

Mit der Branchenanalyse soll eine aktuelle Bestandsaufnahme zur Situation des Backwarenmarktes in Deutschland mit einem besonderen Fokus auf die Hersteller von tiefgekühlten Backwaren vorgenommen werden (Stand Februar 2022). Dabei werden Entwicklungstrends der letzten Jahre mit Blick auf Konsumverhalten, Unternehmensstrategien, Branchenstruktur, Vertrieb, Digitalisierung und personalpolitische Herausforderungen analysiert. Insbesondere soll aufgezeigt werden, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie und damit verbundene Nachfrageänderungen für die wirtschaftliche Situation der Betriebe sowie für Arbeit und Beschäftigung im Backgewerbe im Allgemeinen und im TK-Bereich im Besonderen mit sich bringen.

Zudem wird untersucht, welche strukturellen und dauerhaften Veränderungen als Folge der Pandemie in den nächsten Jahren zu erwarten sind. Damit sollen wichtige Erkenntnisse für die betriebliche Mitbestimmung und die zukünftige gewerkschaftliche Branchenarbeit geliefert werden. Untersuchungsfragen sind u. a.:

- Wie haben sich der Markt für TK-Backwaren, die Wettbewerbssituation und die Branchenstruktur in den letzten Jahren entwickelt? Was waren die wesentlichen Treiber der Entwicklung? Was sind die Strategien der wesentlichen Player im TK-Markt (u. a. Marktabdeckung, Produktsegmente, Vertrieb und Logistik)?
- Wie haben sich Konsum, Umsatz, Import und Export im Backgewerbe entwickelt? Wo liegen Wachstumspotenziale für TK-Produkte?
- Wie haben sich die Beschäftigtenzahlen im Backgewerbe im Allgemeinen und in den TK-Betrieben im Besonderen in den letzten Jahren entwickelt? Inwieweit hat sich die Beschäftigtenstruktur (u. a. Alter, Qualifikation, Funktionsbereiche/Berufssegmente, Teilzeit, geringfügig entlohnte Beschäftigung, Leiharbeit) verändert?
- Wie haben sich die Arbeitsbedingungen und die Anforderungen an die Beschäftigten in den TK-Betrieben verändert (Arbeitszeiten, Arbeitsbelastung, Qualifizierung, Entlohnung etc.)?
- Welche nachhaltigen Auswirkungen sind infolge der Corona-Pandemie auf Absatz und Vertrieb von TK-Backwaren, die wirtschaftliche Situation von TK-Herstellern sowie Arbeit und Beschäftigung zu erwarten?

Welche Lösungen verfolgen die Betriebe, um in Krisensituationen Beschäftigung und Einkommen zu sichern?

- Worin bestehen zentrale personalpolitische Herausforderungen? Wie gehen die TK-Betriebe mit den Themen Fachkräftemangel und demografischer Wandel um? Welche Probleme ergeben sich für die Personalbeschaffung?
- Wie ist der Stand der Automatisierung und Digitalisierung in den TK-Betrieben (mit Blick auf Technologien, Produktion, Logistik, Vertrieb, Arbeitsorganisation, Arbeitsprozesse)? Inwieweit wirkt die Pandemie als Beschleuniger der Technisierung? Welche Anforderungen ergeben sich damit für die Kompetenzen und die Qualifizierung der Beschäftigten?

Untersuchungsmethodik

Die Studie baut auf einem Mix unterschiedlicher Methoden auf. Neben der Sichtung der Literatur, branchenspezifischer Publikationen (u. a. Fachbeiträge, Branchennews, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel, Geschäftsberichte) und Studien (u. a. Berichte von Verbänden und Gewerkschaften) wurden Berichte und Stellungnahmen von Verbänden und Gewerkschaften ausgewertet (Stand Februar 2022). Gleichzeitig wurden statistische Daten beispielsweise des Statistischen Bundesamtes (Destatis), der Bundesagentur für Arbeit (BA), des Verbandes Deutscher Großbäckereien e. V. (VDG), des Zentralverbandes des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (ZV) oder des Deutschen Tiefkühlinstituts (dti) analysiert.

Darüber hinaus wurden zwischen September 2021 und Februar 2022 leitfadengestützte Interviews mit 25 Vertreterinnen und -vertretern von Verbänden (vier Interviewte), der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG; sieben Interviewte), Unternehmens-/Personalleitungen (vier Interviewte) und Betriebsräten (zehn Interviewte) geführt. Die meisten Expertengespräche wurden coronabedingt per Videokonferenztool durchgeführt. Darüber hinaus haben zehn Betriebsräte von TK-Betrieben Auskunft im Rahmen einer Online-Befragung gegeben; aufgrund des geringen Rücklaufs wurden die Daten nicht quantitativ, sondern qualitativ ausgewertet. Zusätzlich fanden im Juni 2021 und Oktober 2021 Präsenz-Workshops mit jeweils 20 bis 25 Betriebsräten des Backgewerbes statt, um aktuelle Entwicklungen zu analysieren sowie vorläufige Ergebnisse der Untersuchung zu diskutieren und zu verifizieren.

Aufbau der Studie

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über unterschiedliche TK-Backwaren und die Unternehmenslandschaft im TK-Bereich gegeben (Kapitel 2). Danach wird die Markt- und Konsumententwicklung auf dem

Backwarenmarkt mit einem Schwerpunkt auf TK-Backwaren in den letzten Jahren dargestellt (Kapitel 3). Im Vordergrund stehen Trends bei Absatz und Verbraucherverhalten sowie Vertrieb und Logistik. Außerdem werden Entwicklungen bei Umsatz und Export sowie Veränderungen auf den Rohstoffmärkten skizziert. Anschließend werden Veränderungen der Branchenstruktur des Backgewerbes (z. B. Entwicklungen der Betriebszahlen, Konzentrations- und Wachstumsprozesse) dargestellt und die Wettbewerbssituation analysiert; auch hier liegt ein besonderer Fokus auf den Herstellern von TK-Backwaren (Kapitel 4).

Im Weiteren werden Investitionen im TK-Bereich und Entwicklungen bei Automatisierung, Digitalisierung sowie Nachhaltigkeit und Energieeffizienz in den TK-Betrieben untersucht (Kapitel 5). Danach wird beleuchtet, wie sich die Beschäftigtenzahlen im Backgewerbe im Allgemeinen und bei den Herstellern von TK-Backwaren im Besonderen in den letzten Jahren entwickelt haben (Kapitel 6). Dabei werden Beschäftigungsvolumen und Beschäftigtenstruktur (nach Alter, Geschlecht, Qualifikation etc.) analysiert. Es wird auch untersucht, inwieweit sich die Anforderungen an Qualifikation und Kompetenzen verändert haben, inwieweit sich der in Deutschland bestehende Personal- und Fachkräftemangel im Bereich der Herstellung von TK-Backwaren auswirkt und welche Bedeutung der Einsatz von Leiharbeiten in den Betrieben hat. Daran knüpfen Ausführungen zu Veränderungen bei Arbeitsbedingungen (inklusive Unterschieden bei Entgelt und Tarifstrukturen) und Arbeitsbelastungen an (Kapitel 7). Abschließend werden Schussfolgerungen abgeleitet und ein Ausblick auf den zukünftigen Stellenwert von TK-Backwaren gegeben (Kapitel 8).

2. TK-Backwaren – Produkte und Unternehmenslandschaft im Überblick

Der Markt für TK-Backwaren ist sehr vielfältig. Dies betrifft sowohl die Produkte als auch die Hersteller.

2.1 TK-Produkte

Grundsätzlich sind zwei Produktkategorien von TK-Backwaren zu unterscheiden:

- klassische TK-Backwaren, die über die Tiefkühltruhe bzw. das Kühlregal im LEH (oder Heimdienste wie Bofrost oder Eismann) vertrieben werden und von den Konsumentinnen und Konsumenten zu Hause nach der Bevorratung aufgetaut bzw. aufgebacken werden (Home-Bake-off) sowie
- TK-Produkte bzw. tiefgekühlte Bake-off-Produkte, die in Bäckereifilialen, in Backstationen des LEH oder vor Ort bei weiteren Großkunden bzw. Großverbrauchern im AHM bzw. Foodservice-Bereich (Hotels, Gastronomie, Kantinen, Krankenhäuser etc.) (fertig)gebacken bzw. aufgetaut werden; üblicherweise werden diese Produkte als Handelsmarke (Private Label) oder als „No-Name-Produkte“ vertrieben

Im Einzelnen lassen sich die folgenden Produktgruppen differenzieren:

- TK-Brötchen, TK-Croissants etc.
- TK-Baguette, TK-Ciabatta, TK-Fladenbrot etc.
- TK-Burger-Brötchen (Burger Buns)
- TK-Gebäck (Laugengebäck, Plundergebäck, Fettgebäck/Berliner/Krapfen, Muffins, Donuts, Cookies etc.)
- TK-Kuchen, TK-Torten
- TK-Brot
- TK-Snacks (Quelle: Bauer o. J.; dti 2022a)

Herstellung von TK-Backwaren

TK-Brötchen oder -Baguettestangen werden in den meisten Fällen als Teiglinge produziert bzw. vorgebacken. *Bei vorgebackenen Teiglingen* ändert sich das *Volumen* durch das Backen *nicht* mehr. Liegen TK-Brötchen in fertiggebackener Form vor, werden diese bei Raumtemperatur aufgetaut oder in wenigen Minuten im Ofen aufgebacken. Bei Plundergebäck und bei TK-Croissants handelt es sich üblicherweise um *vorge-*

garte Teiglinge. TK-Brot wird in der Regel vorgebacken oder fertiggebacken. Vor dem Backen werden die Produkte bei Raumtemperatur *nur angetaut* und *nicht vollständig aufgetaut*, damit sie beim Backen das volle Volumen entfalten können (dti 2022b). TK-Kuchen und -Torten werden fertiggebacken und vor dem Konsum aufgetaut oder leicht aufgewärmt.

Vorteile von TK-Backwaren

In der Verwendung von TK-Backwaren für Backstationen im LEH oder im AHM wird ein besonderer Vorteil darin gesehen, dass sich rohe Teiglinge und vor- oder fertiggebackene Backwaren durch die Tiefkühlung optimal konservieren lassen. Dadurch können sie vorproduziert und am Tag des Verkaufs bzw. Verzehrs ofenfrisch zubereitet und angeboten werden. Die Mengen lassen sich bedarfsgerecht portionieren, sodass Backwaren bei Mehrbedarf durch kurze Back- bzw. Auftauzeiten flexibel und frisch nachgebacken werden können (dti 2022c).

Damit lassen sich Retourenquote, Abschriften und Lebensmittelabfälle³ reduzieren und die Wirtschaftlichkeit und Kalkulationssicherheit erhöhen. Filialbäcker, die Produktion und Verkauf der Waren entkoppelt haben, können durch die Nutzung von TK-Backwaren die Häufigkeit der Belieferung der Filialen mit Waren verringern (z. B. einmal pro Tag statt dreimal pro Tag) und somit ihre Logistikkosten reduzieren. Bei Nachfrageschwankungen lassen sich Über- und Unterproduktion vermeiden, sofern ausreichende Lagerkapazitäten bestehen.

Der Hauptvorteil von TK-Backwaren wird in der langen Haltbarkeit, der Lagerfähigkeit bzw. der guten Bevorratungsmöglichkeit und der (saisonunabhängigen) Flexibilität gesehen – auch als wichtige Voraussetzung für einen Transport über weite Strecken bei gleichbleibender Qualität (Bäko magazin 2016). In TK-Ware wird auch eine Möglichkeit gesehen, die Zahl der Produktionsstandorte gering zu halten und die Vertriebsgebiete auszuweiten. Durch eine Ausweitung von Transportstrecken können sich jedoch ökologische Vorteile und Kostenvorteile infolge einer Verringerung der Lieferhäufigkeit wieder aufheben.

Anforderungen an Produktion, Transport und Lagerung

Bei der industriellen Herstellung von Tiefkühlwaren werden die Produkte (nach der thermischen Stabilisierung) durch Absenken der Temperatur auf mindestens minus 18 Grad Celsius haltbar gemacht. Eine schnelle

3 Backwaren gelten laut einer Studie des WWF als eines der am häufigsten verschwendeten Lebensmittel. Als ein Grund wird angeführt, dass kurz vor Ladenschluss in vielen Bäckereien häufig noch die volle Auswahl an Brot, Brötchen oder Feingebäck im Angebot sei. So werde ein Fünftel der Backwaren in Deutschland weggeworfen, was etwa 1,7 Millionen Tonnen entspreche. Gleichzeitig würden 2,46 Millionen Tonnen Treibhausgas unnötig ausgestoßen (backnetz:eu 2021a).

Schockfrostung schont Vitamine und Nährstoffe, die tiefen Gefriertemperaturen und die hohen Gefriereschwindigkeiten sollen eine gute Qualität und eine hohe Produktsicherheit (inklusive Hygiene) garantieren (dti 2022c; Hotelier.de 2020).

Wird für Bake-off-Produkte der Weg über die Zentrallager des LEH gewählt, müssen die Waren während des gesamten Transport- und Lagerprozesses bei mindestens minus 18 Grad Celsius tiefgefroren sein, um der Verordnung über tiefgefrorene Lebensmittel (TLMV) folgend die geschlossene Tiefkühlkette zu garantieren (siehe auch dti 2022d). Bei der Direktbelieferung der Backstationen, wie es bei Harry-Brot üblich ist, tauen die Waren während des Transportes zu den LEH-Märkten auf, um dann umgehend den Backöfen in den Filialen zugeführt zu werden.

2.2 Betriebstypen des Backgewerbes und die Bedeutung von TK-Backwaren

Im Backgewerbe in Deutschland lassen sich ganz allgemein drei Betriebstypen unterscheiden: Handwerksbäckereien, Filial- bzw. Systembäckereien und Lieferbäckereien (siehe ausführlich Detmers 2018; VDG 2020; Vorderwülbecke et al. 2018). Bei allen Betriebstypen spielen TK-Backwaren und -Vorprodukte eine Rolle.

2.2.1 Handwerksbäckereien

Handwerksbäckereien haben einen (am Umsatz gemessenen) Marktanteil von ca. zehn Prozent. Charakteristisch ist, dass sie frisches, fertiggebackenes, unverpacktes Brot und Backwaren „über die Theke“ verkaufen und meistens die unmittelbare Nachbarschaft versorgen (teilweise auch über Filialen in der Nähe).

In den letzten Jahren hat auch bei Handwerksbäckereien die Kälte-technik an Bedeutung gewonnen (ZV 2021a). Auf diese Weise lässt sich der Herstellungsprozess unterbrechen, ohne dass merkliche Qualitätsverluste entstehen sollen. Dies gilt z. B. für Kleingebäck, das bis zum Teigling vorbereitet und anschließend mit verschiedenen Kühlverfahren gekühlt oder tiefgefroren wird, sodass es zu einem späteren Zeitpunkt gebacken werden kann. Dadurch wird die Herstellung größerer Produktmengen in einem Arbeitsgang möglich, der Produktionsprozess wird entzerrt, die Arbeit in den frühen Morgenstunden kann durch Vorbereitung am Vortag entlastet werden.

Auf diese Weise lassen sich Herstellungskosten bei der handwerklichen Produktion senken, und die Abstimmung der Produktion mit dem Verkauf lässt sich optimieren. Die Verschiebung von Nacht- auf Tagproduktion kann auch zur Verbesserung der Attraktivität der Arbeitsplätze beitragen.

Räumliche Trennung von Teiglingsherstellung und Backen

Folge der technischen Veränderung ist eine zunehmende räumliche Trennung von Teiglingsherstellung und Backen der Teiglinge, verbunden mit dem Einsatz von Ladenbacköfen, in denen während des gesamten Tages ofenfrische Backwaren hergestellt werden können. Sofern die eigenen Produktionskapazitäten nicht ausreichen (z. B. zu Weihnachten, Silvester, Karneval/Fasching) oder die Produktion nicht wirtschaftlich oder nicht in der gewünschten Qualität erfolgen kann, werden Laugengebäck, Siede-/Fettgebäck, Plundergebäck, Croissants oder Kuchen in tiefgekühlter Form zugekauft. Dies setzt jedoch voraus, dass entsprechende Kühl- bzw. Tiefkühlkapazitäten (Frosterschränke) vorhanden sind. Wie viel Prozent der Produkte als TK-Ware zugekauft werden, lässt sich schwer abschätzen. Die Tendenz hat sich in den letzten Jahren auf jeden Fall verstärkt – auch aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels und Fragen zur Vermeidung der Entsorgung nicht verkaufter Ware.

2.2.2 Filial- bzw. Systembäckereien

Filial- bzw. Systembäckereien (Marktanteil ca. 40 Prozent) verkaufen ebenfalls frisches, unverpacktes Brot und Backwaren im Bedienungsv Verkauf „über die Theke“. In der Regel sind die Bäckereien Teil eines größeren regionalen oder überregionalen Filialnetzes und werden in Eigenregie oder per Franchise-Modell betrieben. Sie sind in erster Linie zuständig für die Versorgung des unmittelbaren Umfeldes mit frischer und fertiggebackener Ware. Sie sind vielfach auch im Vorkassenbereich des LEH zu finden (z. B. als handelseigene Betriebe), über Filialen in Bahnhöfen und Flughäfen sind sie zudem auf den Reiseverkehr ausgerichtet.

Neben dem Verkauf von Brot und Brötchen sind Snacks, Kuchen und Gebäck wichtige Produktsegmente der Filialbäckereien, auch das Café-Geschäft (mit Sitzbereich) war in den letzten Jahren ein wichtiger Umsatztreiber. Neue Konzepte, die über ein besonderes Einrichtungsambiente oder offene Backstuben Regionalität, Handwerklichkeit und Einkauf- bzw. Konsumerlebnis betonen, haben an Bedeutung gewonnen.

Industrialisierte Produktion

Die Produktion der großen Filialbäckereien ist in der Regel industrialisiert⁴ und erfolgt zentral. Ein Teil der Backwaren (vor allem Brötchen) werden häufig in Langzeitführung (Übernachtgare) hergestellt und dann in einigen Fällen gefrostet und als TK-Teiglinge an die Filialen geliefert. Dort werden sie bedarfsgerecht („just in time“) in Backöfen bzw. -automaten gebacken und veredelt. Brote werden in manchen Fällen halbgebacken, dann tiefgefroren und in den Filialen fertiggebacken. Bei Filialbäckereien, die auf dieses Konzept setzen und über ein großes Filialnetz verfügen, das sich über mehrere Regionen erstreckt, erfolgt die Belieferung in der Regel einmal täglich oder mehrmals pro Woche. Zudem ist es üblich für Filialbäckereien, unter Kosten- oder Auslastungsaspekten oder aufgrund saisonal unterschiedlicher Nachfragehöhen Produkte im Randsortiment wie Gebäck oder Kuchen/Torten zuzukaufen.

In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich auch SB-Discount-Bäcker bzw. -Händler ohne eigene Produktion am Markt etabliert. Als Verkaufskonzept setzen sie auf Selbstbedienung durch die Kundinnen und Kunden; hierbei spielen Bake-off-Produkte eine besondere Rolle. Zu den größten Backwarenfilialisten zählen Schäfer's (Edeka Minden Hannover), Markt-Bäckerei (ehemals K&U; Edeka Südwest), Steinecke, Valora (u. a. Ditsch, BackWerk, Back-Factory), von Allwörden und Kamps.

2.2.3 Lieferbäckereien

Der Marktanteil von Lieferbäckereien ist in den letzten Jahren auf ca. 45 Prozent gestiegen. Lieferbäckereien sind auf die industrielle Fertigung von Brot und Backwaren ausgerichtet. Als reine Produzenten haben Lieferbäckereien in der Regel keine eigenen Filialen, üblicherweise gibt es keinen direkten Kontakt zu den Endverbraucherinnen und -verbrauchern der erzeugten Backwaren. Der Vertrieb von Lieferbäckereien ist meist überregional ausgerichtet – beliefert werden Großverbraucher im AHM (wie Gastronomie, Hotels, Kantinen, Krankenhäuser, Tankstellen, Bürger-

4 Die Grenzen zwischen großen Handwerksbäckereien und der Backwarenindustrie sind in der Regel fließend bzw. unscharf. Über klar definierbare Kriterien wie die Betriebsgröße (gemessen an der Beschäftigtenzahl oder dem Umsatz) sind vielfach keine Rückschlüsse auf den tatsächlichen handwerklichen oder industriellen Charakter des Herstellungsprozesses möglich (Vorderwülbecke et al. 2018). Ein wesentliches Unterscheidungskriterium dürfte allerdings sein, dass bei industrieller Fertigung eine (kontinuierliche) Linienproduktion vorherrscht (Durchlauföfen), wobei der Produktionsprozess vorgegeben ist und die Beschäftigten vorrangig ausführende Tätigkeiten verrichten, während bei handwerklicher Fertigung eine diskontinuierliche Stapelproduktion charakteristisch ist (Stikkenöfen). Bei industrieller Produktion sind Automatisierungsgrad und Stückzahl deutlich höher (siehe z. B. Beile et al. 2009).

Ketten, Systemgastronomie, aber auch Handwerks- und Filial- bzw. Systembäckereien) sowie der LEH, der wiederum die Endkonsumentinnen und -konsumenten mit Brot und Backwaren versorgt. Die Belieferung im AHM erfolgt vielfach über Zwischenhändler bzw. Lebensmittelgroßhändler.

Produktion für SB-Backstationen

Die Produktion für den LEH ist seit mehr als 20 Jahren nicht nur auf verpackte SB-Waren, sondern auch auf Backstationen ausgerichtet, in denen Brot und Backwaren unverpackt in Selbstbedienung (SB) angeboten werden. Für Lieferbäckereien spielen daher vor allem vier Produktkategorien eine Rolle:

- verpackte, verzehrfrische/fertiggebackene SB-Brot- und Backwaren im LEH
- verpackte SB-Brot- und Backwaren im LEH, die Verbraucherinnen und Verbraucher zu Hause aufbacken
- verpackte, tiefgekühlte SB-Brot- und Backwaren im LEH (Kühltruhe/Kühlschrank), die Verbraucherinnen und Verbraucher zu Hause aufbacken bzw. auftauen
- tiefgekühlte bzw. gekühlte Bake-off-Waren, vielfach in Form von (vorgebackenen) Teiglingen, die bei Großverbrauchern oder für die Backstationen im LEH vor Ort in Backöfen (fertig)gebacken bzw. aufgetaut werden

Unter den Lieferbäckereien gibt es Vollsortimenter wie Harry-Brot oder Lieken, die fast alle genannten Produktkategorien und sämtliche Produktsorten (z. B. Mischbrot, Mehrkornbrot, Toastbrot) herstellen und anbieten. Es gibt Spezialisten wie die Mestemacher-Gruppe, die auf lang haltbare (pasteurisierte) Vollkornbrotspezialitäten im SB-Regal fokussiert ist und über eine Tochtergesellschaft (Aerzener) auch TK-Kuchen herstellt, aber auch eine Reihe von Produzenten, die ausschließlich TK-Produkte fertigen.

Zwischen den dargestellten Betriebstypen und Kategorien (Vollsortimenter und Spezialist) gibt es natürlich Zwischenformen. So gibt es Großfilialisten, die nicht nur ihr eigenes Filialnetz mit Frische- und TK-Produkten beliefern, sondern auch LEH-Backstationen und andere Großverbraucher. Dies gilt beispielsweise für die handelseigenen Lieferbäckereien, insbesondere die Bäckereien im Edeka-Verbund (vor allem Schäfer's, Markt-Bäckerei/Bäckerbub, Bäckerei Wünsche).

2.3 Die größten Hersteller von TK-Backwaren

Die Hersteller von TK-Backwaren sind vorrangig dem Betriebstyp der Lieferbäckereien zuzuordnen. In erster Linie werden Kundengruppen im LEH (TK-Kühltruhe und SB-Backstationen) und im AHM bedient. Eine Sonderrolle nehmen die Produktionswerke der LEH-Konzerne ein, die die handels eigenen Supermärkte und Discounter sowie die Bäckereifilialen im Vorkassenbereich mit TK- bzw. Bake-off-Ware ausstatten.

Im Rahmen einer eigenen Recherche im Rahmen der Studie konnten mehrere Dutzend Hersteller von TK-Waren mit jeweils einem bis drei Betriebsstandorten identifiziert werden (Tabelle 1 und Abbildung 1). Regionale Schwerpunkte befinden sich in erster Linie in Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und den neuen Bundesländern. Gerade in den neuen Bundesländern sind in den letzten beiden Jahrzehnten zahlreiche neue Produktionsstandorte entstanden (siehe ausführlich Kapitel 5.1).

Die TK-Hersteller lassen sich in Sortimentsanbieter und Anbieter, die auf bestimmte Produktkategorien spezialisiert sind, differenzieren. Einige Betriebe sind familiengeführt, andere sind Teil großer (internationaler) Konzerne aus den Bereichen Lebensmittelherstellung oder Lebensmittel Einzelhandel. Neben den Produzenten gibt es eine Vielzahl an Vertriebsunternehmen auf dem deutschen Markt, die auf TK-Produkte spezialisiert sind; auf diese wird im Folgenden jedoch nicht näher eingegangen.

Tabelle 1: Die größten Hersteller von TK-Backwaren in Deutschland (Lieferbäckereien, in erster Linie gemessen am Umsatz, in alphabetischer Reihenfolge)

Name (Konzern)	Hauptsitz	Produktionsstandorte TK	Umsatz	Anzahl Beschäftigte	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)
Aryzta Bakeries Deutschland (Aryzta AG)	Berlin	Eisleben, Nordhausen, Gerolzhofen	369 Mio. € (2019/2020); Exportanteil 40%	ca. 3.000	Brot, Brötchen, Gebäck, Kuchen etc.	LEH (Backstationen und TK-Truhe), Großverbraucher/AHM
B + F Bakery & Food	Salzkotten	Issum, Gronau, Berlin, Waltershausen (Thoks), Suhl (STK)	126 Mio. € (2019)	mehr als 240 (STK: ca. 60, Thoks: ca. 120)	u. a. Kuchen, Torten, Gebäck, Baguettes	Großverbraucher/AHM, LEH
Baker & Baker Germany (bis 2020: CSM Deutschland)	Bremen	Delmenhorst	k. A.	ca. 370	Gebäck (amerikanische Backwaren)	Systemgastronomie, LEH
Bakerman	Gronau	Beugen (Niederlande), Bexbach (TK-Pizza)	106 Mio. € (2020)	ca. 280	u. a. Brötchen, Blätterteigprodukte, Gebäck, Kuchen	LEH, Großverbraucher/AHM
Bonback (Schwarz-Gruppe)	Übach-Parlenberg	Übach-Palenberg	k. A.	ca. 750–800	Brote, Brötchen, Gebäck	Backstationen der Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland)

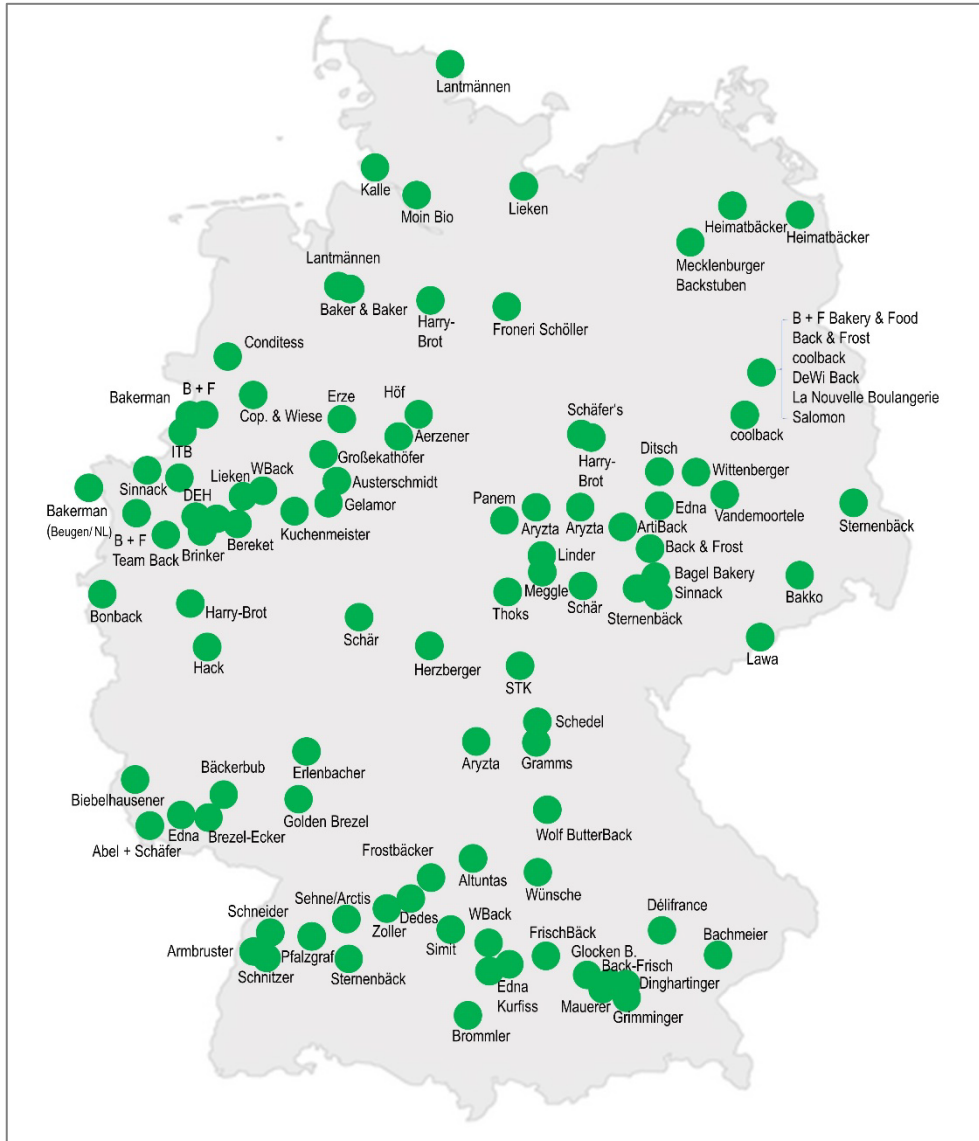
Name (Konzern)	Hauptsitz	Produktions- standorte TK	Umsatz	Anzahl Be- schäftigte	Produktarten (Schwer- punkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)
Brezelbäckerei Ditsch (Valora)	Mainz	Oranienbaum	153 Mio. € (2020)	ca. 750, da- von ca. 550 in Oranien- baum	Laugenback- waren, Pizza- Snacks, Crois- sants	eigene Filialen, Filialen von Valora, Großverbrau- cher/AHM, LEH
Conditess Feine Kuchen	Haselünne	Haselünne	128 Mio. € (2020)	ca. 380	u. a. Muffins, Croissants, Feingebäck, Kuchen	LEH/Discounter
Coolback	Jänicken- dorf	Jänickendorf, Hoppegarten	113 Mio. € (2020)	ca. 280	u. a. Brötchen, Laugengebäck, Baguettes	LEH, Großverbrau- cher/AHM
Coppenrath & Wiese (Oetker-Gruppe)	Mettingen	Mettingen	440 Mio. € (2020); Exportanteil 20 %	mehr als 2.000	u. a. Kuchen, Torten, Ge- bäck, Brötchen	LEH (TK-Truhe)
D. Entrup-Hasel- bach	Gevelsberg	Heiden	ca. 160 Mio. € (2019)	ca. 100	Brot, Brötchen, Gebäck	Großverbraucher/AHM
DeWi Back	Berlin	Berlin	67 Mio. € (2019)	ca. 250	Kuchen, Ge- bäck	Großverbraucher/AHM
Edna	Zusmars- hausen	Zusmarshausen, Brehna, Neunkir- chen	152 Mio. € (2019); Exportanteil 10 %	ca. 700	u. a. Brötchen, Brot, Gebäck, Snacks, Torten	Großverbraucher/AHM
Erlenbacher Backwaren	Groß-Gerau	Groß-Gerau	71 Mio. € (2020); Exportanteil 40 %	ca. 560	Torten, Ku- chen, Gebäck	Großverbraucher/AHM

Name (Konzern)	Hauptsitz	Produktionsstandorte TK	Umsatz	Anzahl Beschäftigte	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)
(Froneri)						
FrischBäck (Ihle-Gruppe)	Friedberg	Gersthofen	83 Mio. € (2020)	ca. 200	Laugengebäck, Brote, Brötchen	Großverbraucher/AHM, LEH, Ihle-Bäckereifilialen
Hack AG	Kurtscheid	Kurtscheid, Niederkrüchten	ca. 90 Mio. € (2020)	ca. 180 (direkt bei Hack)	u. a. Brot, Brötchen, Gebäck, Kuchen, Torten	LEH, Großverbraucher/AHM
Harry-Brot	Schenefeld	Osterweddingen, Troisdorf, Soltau (Hybridwerk)	1.031 Mio. € (2020, gesamt; TK-Anteil ca. 30 %); Exportanteil ca. 10 %	ca. 4.800 gesamt, davon ca. 570 in TK-Werken	Brot, Brötchen etc.	LEH (Backstationen), Großverbraucher/AHM
Lieken (Agrofert-Konzern)	Wittenberg	u. a. Lüdersdorf, Lünen	526 Mio. € (2020, gesamt)	ca. 1.900 gesamt	Brot, Brötchen etc.	LEH (Backstationen), Großverbraucher/AHM
Meggle Bakery (früher M-Back; Meggle-Gruppe)	Gebesee	Gebesee	74 Mio. € (2019)	ca. 330	Baguettes (meist gefüllt), Brötchen	LEH, Großverbraucher/AHM
Panem Backstube (Edeka Zentrale)	Bleicherode	Bleicherode	57 Mio. € (2019)	ca. 200	u. a. Brote, Brötchen Gebäck	Backstationen der Netto-Märkte

Name (Konzern)	Hauptsitz	Produktionsstandorte TK	Umsatz	Anzahl Beschäftigte	Produktarten (Schwerpunkte)	Vertriebskanal/ Kundenstruktur (Schwerpunkte)
Schäfer's (Edeka-Minden-Hannover)	Porta Westfalica	Osterweddingen (2 TK-Werke)	151 Mio. € (2020, Produktionsgesellschaften gesamt)	ca. 2.800 gesamt, davon ca. 1.300 in Produktion/Logistik	Brot, Brötchen, Baguettes, Snacks etc.	LEH (Backstationen und TK-Truhe), eigene Bäckereifilialen
Sinnack Backspezialitäten	Bocholt	Bocholt, Droßdorf	ca. 210 Mio. € (2020, gesamt, inklusive MAP-verpackter Ware); Exportanteil 25 %	ca. 540	u. a. Brötchen, Baguettes, Snacks	LEH, Großverbraucher/AHM
WBack (C. H. Guenther & Son)	Bönen	Bönen, Leipheim	76 Mio. € (2019/20)	ca. 250	Softbrötchen für Burger/Hot Dogs	Systemgastronomie
Wolf Butter-back (Martin Braun-Gruppe)	Fürth	Fürth	k. A. (Exportanteil 30 %)	ca. 650	u. a. Gebäck, Croissants, Snacks	LEH, Großverbraucher/AHM

*Quelle: eigene Recherche auf Basis von Unternehmensinformationen, Angaben im Bundesanzeiger, Zeitschriftenartikeln
Anmerkung: kein Anspruch auf Vollständigkeit; aufgeführt sind nur Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro; Angaben zu Umsatz, Export und Beschäftigtenzahlen teilweise geschätzt; Vergleichbarkeit eingeschränkt, da sich die verfügbaren Daten auf unterschiedliche Geschäftsjahre beziehen*

Abbildung 1: Hersteller von TK-Backwaren in Deutschland
(Lieferbäckereien, Produktionsstandorte)



Quelle: eigene Recherche und Darstellung

Anmerkung: kein Anspruch auf Vollständigkeit

2.3.1 Sortimentsanbieter von TK-Backwaren

Zu den größeren Sortimentsanbietern (Portfolio-Anbietern) im TK-Bereich, die u. a. Brot, Brötchen, Baguette, Kuchen, Gebäck, Snackbackwaren sowie regionale und internationale Spezialitäten herstellen, zählen z. B. die Aryzta Bakeries Deutschland GmbH, die Edna International

GmbH, die Harry-Brot GmbH, die Vandemoortele Deutschland GmbH oder die D. Entrup-Haselbach GmbH & Co. KG. All diese Unternehmen sind auf große Absatzmengen (Volumengeschäft) ausgerichtet und bedienen den deutschen und europäischen Markt.

Aryzta ist in Deutschland und in Europa nach eigenen Angaben Marktführer für TK-Backwaren (Aryzta 2021a und 2021b). Die Aryzta Bakeries Deutschland GmbH gehört zum in der Schweiz ansässigen Aryzta-Konzern mit 53 Großbäckereien in 29 Ländern und weltweit etwa 19.000 Beschäftigten. Mit rund 3.000 Beschäftigten produziert Aryzta in Deutschland mehr als 5.000 verschiedene Backwaren und Bäckereisnacks. Der Hauptsitz mit administrativen Funktionen im Bereich Finanzen und Verkauf befindet sich in Berlin. Eisleben in Sachsen-Anhalt ist mit rund 1.600 Beschäftigten, einem Produktionsvolumen von 10 bis 15 Millionen Produkten pro Tag, fünf Werken und 23 Produktionslinien der größte von drei Produktionsstandorten in Deutschland; die anderen beiden Produktionsstandorte sind Gerolzhofen in Bayern (370 Beschäftigte auf sechs Produktionslinien) und Nordhausen in Thüringen (200 Beschäftigte) (Aryzta 2021a und 2021b).

In Freiburg wird ein Logistik- und Verteilzentrum für den deutschen Markt betrieben. Zu den Kunden von Aryzta zählen der LEH (inklusive Discounter), die Hotellerie und klassische Gastronomie, die Systemgastronomie, Cateringunternehmen, Bäckereien und Backstationen sowie Tankstellen – vor allem in Deutschland, aber beispielsweise auch in Skandinavien, Osteuropa oder Frankreich.

Auch Harry-Brot bietet im TK-Bereich ein breites Sortiment an; einen nicht unbeträchtlichen Teil des Umsatzes, der im Jahr 2020 über eine Milliarde Euro betrug, erwirtschaftet Harry-Brot als inhabergeführtes Unternehmen (Hauptsitz in Schenefeld bei Hamburg) mit TK-bzw. Bake-off-Ware. Nach eigenen Angaben entfallen 35 Prozent der gesamten Produktionsmenge von Harry-Brot auf TK-Produkte und halbgebackene Brote (darunter ca. 21 Prozent TK, ca. 14 Prozent Brote). 30 Prozent werden über die Prebake-Stationen des LEH verkauft, ca. fünf Prozent über den Foodservice. Ca. zwölf Prozent der ca. 4.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im TK-Bereich tätig.

Harry-Brot startete bereit 1997 mit dem ersten Prebake-Konzept für SB-Shopbäckereien. Im Jahr 1999 wurde in Osterweddingen (Sachsen-Anhalt) die erste Tiefkühl-Großbäckerei des Unternehmens errichtet, um Brötchen und Kleingebäcke für das Prebake-Konzept herzustellen. Heute sind von den insgesamt zehn Produktionsstandorten (mit über 60 Linien) zwei ausschließlich Werke für TK-Backwaren (Osterweddingen, Troisdorf).

In Soltau befindet sich ein dualer Betrieb mit einer Produktion für Frischbrot und einer Tiefkühlbäckerei (Harry-Brot 2021). Das im Jahr 1995 gegründete Tochterunternehmen Back Shop Tiefkühl GmbH ist auf den Vertrieb von TK-Backwaren mit einem Schwerpunkt im Foodservice spezialisiert, die Warenversorgung erfolgt in erster Linie über Harry-Brot als Muttergesellschaft und im Bereich von Spezialitäten über die Kooperation mit externen Produzenten (Backshop Tiefkühl 2021a).

Die inhabergeführte Edna International GmbH produziert und vertreibt TK-Backwaren sowie Fine- und Non-Food vor allem für Kunden im AHM (Hotels, Restaurants, Cafés, Catering), aber auch im Bake-off-Bereich für den LEH. Das Sortiment umfasst rund 1.000 verschiedene Backwaren (Edna 2021). Produktionsstandorte befinden sich am Hauptsitz in Zusmarshausen (Bayern), in Brehna bei Delitzsch (Sachsen) und in Neunkirchen (Saarland). Hinzu kommen 17 Niederlassungen für den Außendienst in Deutschland und vier Verkaufsniederlassungen im europäischen Ausland (Edna 2021). Edna beschäftigt rund 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Vandemoortele Deutschland GmbH gehört zur Vandemoortele-Gruppe, einem belgischen Familienunternehmen mit zwei Geschäftsbereichen (TK-Backwaren sowie Margarine, Öle und Fette) und mehr als 5.000 Beschäftigten in 30 Betrieben in zwölf europäischen Ländern (Vandemoortele 2021; Wessel 2021a). In Deutschland ist Vandemoortele an vier Standorten mit insgesamt mehr als 380 Beschäftigten vertreten: Herford (Hauptsitz, Vertriebszentrale), Dommitzsch (Sachsen; Produktion von TK-Waren), Hamburg und Dresden (jeweils Produktion von Ölen und Fetten). Als Sortimentsanbieter von TK-Backwaren hat Vandemoortele Deutschland ca. 500 Artikel im Portfolio, ein besonderer Fokus liegt auf den Segmenten Pastry, Sweet Treats und Patisserie (LZ 2019a). Zum Kundenkreis gehören Handwerksbäckereien, Foodservice, LEH/Discount (SB-Backstationen) und Industriekunden (foodjobs.de 2021; Wessel 2017).

Das ebenfalls familiengeführte Unternehmen D. Entrup-Haselbach GmbH & Co. KG (DEH) produziert mit mehr als 100 der insgesamt ca. 290 Beschäftigten allein am deutschen Standort des Unternehmens in Heiden (Nordrhein-Westfalen) ca. zwei Millionen Brötchen am Tag. Das Sortiment umfasst über 600 tiefgekühlte Backwaren, von den beiden Produktionsstandorten in Deutschland und Ungarn aus werden Kunden (u. a. internationale Backwarenhersteller) in mehr als 30 Ländern beliefert (DEH 2021a).

2.3.2 TK-Hersteller mit Spezialisierung auf ausgewählte Segmente

Ein Beispiel für ein Unternehmen mit einem relativ schmalen Sortiment und einem klaren Fokus auf Handelsmarken ist die Sinnack Backspezialitäten GmbH & Co. KG. Sinnack hat seinen Stammsitz in Bocholt, eine weitere Produktionsstätte befindet sich in Droßdorf (Sachsen-Anhalt). Das Unternehmen beschäftigt ca. 540 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, pro Tag werden mehrere Millionen Trocken-, Kühl- und Tiefkühlbackwaren (vor allem Brötchen und Baguettes) produziert. Zu den Kunden gehören große nationale und internationale Handelsunternehmen (Sinnack 2021).

Weitere Spezialisten, die sich auf ausgewählte TK-Produktkategorien konzentrieren, sind z. B. die Conditorei Coppenrath & Wiese KG, die Erlenbacher Backwaren GmbH, die Wolf ButterBack KG oder die Baker & Baker Germany GmbH.

Die Conditorei Coppenrath & Wiese ist einer der führenden Hersteller von tiefgekühlten Torten und Kuchen in Europa. Das Sortiment umfasst ca. 70 Artikel wie gebackene Kuchen, Sahnetorten, Blechkuchen oder Mini-Gebäck mit einem Schwerpunkt auf den LEH als Vertriebskanal. Zum Produktportfolio gehören auch TK-Brötchen und -Baguettes für die Tiefkühlbereiche des LEH. Die Waren werden sowohl unter der Herstellermarke „Coppenrath & Wiese“ und der Zweitmarke „Grottemeyer's Konditorei“ als auch als Handelsmarken vertrieben. Das Unternehmen, das seit 2015 zur Oetker-Gruppe gehört, beschäftigt am Produktionsstandort Mettingen (Nordrhein-Westfalen) und am Verwaltungs- und Logistikstandort in Osnabrück insgesamt mehr als 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Coppenrath & Wiese 2021; tagesschau.de 2021).

Die seit 2016 zu Froneri, einem Gemeinschaftsunternehmen von Nestlé und dem britischen Speiseeishersteller R & R Ice Cream, gehörende Erlenbacher Backwaren GmbH im hessischen Groß-Gerau ist Spezialist für tiefgekühlte Kuchen, Torten und Desserts im AHM. Nach eigenen Angaben ist das Unternehmen führend auf diesem Markt in Deutschland und Europa; exportiert wird in rund 45 Länder. Zu den Kundengruppen gehören in erster Linie Systemgastronomie, Catering und Fachgroßhandel (inklusive TK-Heimdienste). Mit knapp 600 Beschäftigten produziert das Unternehmen jährlich mehr als 23 Millionen Backwaren (450 verschiedene Artikel) (Erlenbacher 2021).

Wolf ButterBack gehört seit 2004 zur Martin Braun-Gruppe, in der alle Unternehmen aus dem Bereich „Großverbraucher Backen“ der Geschwister Oetker Beteiligungen KG zusammengefasst werden. Wolf ButterBack ist auf die Produktion von über 200 Teiglingen aus den Bereichen Crois-

sants, feine Plundergebäcke, herzhafte Snacks, Butter-Siedegebäcke sowie Muffins und Laugengebäcke im Premiumsegment unter Nutzung frischer Markenbutter spezialisiert. Firmenstandort mit ca. 650 Beschäftigten ist Fürth. Zum Kundenkreis zählen Gastronomie-, Hotellerie- und Einzelhandelsunternehmen sowie Bäckereien in mehr als 20 Ländern (Martin Braun-Gruppe 2021; Wolf ButterBack 2021).

Die Baker & Baker Germany GmbH mit Firmensitz in Bremen und Produktionsstandort in Delmenhorst (insgesamt ca. 370 Beschäftigte) ist Produzent und Lieferant von American-Bakery-Produkten (Muffins, Donuts, Cookies, Brownies, Boomies, Kuchen, Mini-Gebäck, Bagels, Burger Buns) mit Kunden in mehr als 30 Ländern, u. a. im Bereich der Systemgastronomie und im LEH (dortige Backstationen) (Baker & Baker 2021). Das Unternehmen firmiert seit 2021 unter dem Namen Baker & Baker, vorher war es unter dem Namen CSM Bakery Solutions bekannt. Der international tätige Konzern CSM hat im Jahr 2021 den europäischen und internationalen Teil seines Backzutatengeschäfts an eine Investmentfirma verkauft, um sich strategisch stärker auf das Geschäft mit TK-Backwaren zu konzentrieren. Das Backzutatengeschäft firmiert nach wie vor unter dem Markennamen CSM Bakery Solutions.

2.3.3 Backwerke des LEH mit Fokussierung auf TK-Backwaren

Als Beispiele für die Gruppe der TK-Werke im Besitz von LEH-Konzernen lassen sich die Bonback GmbH & Co. KG und die Schäfer's Produktionsgesellschaften anführen.

Bonback gehört zur Schwarz-Gruppe, die am Standort Übach-Palenberg bei Aachen mit inzwischen mehr als 750 Beschäftigten seit 2012 Brote, Brötchen und Gebäck im Bake-off-Format produziert und diese zur Nutzung in den dortigen Backstationen exklusiv an das Lidl-Filialnetz vertreibt; inzwischen werden auch Lidl-Filialen in 16 europäischen Ländern mit Waren versorgt, und seit 2020 werden zudem Backstationen in Kaufland-Filialen beliefert. Bonback bezeichnet sich selbst als führenden Hersteller von Handelsprodukten, der mit modernen Produktionsanlagen, einem hohen Automatisierungsgrad sowie schlanken und optimierten Prozessen in Produktion und Logistik (mit wenig Umrüstzeiten und einem hohen Durchlauf) die Kostenführerschaft im Markt anstrebt (Bonback 2021).

Diese Strategie zielt darauf, durch die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten, die Ausrichtung auf ein schlankes, klassisches Sortiment und die „Produktion von Masse“ bzw. hohen Stückzahlen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die schließlich in relativ niedrigen Produktpreisen

Ausdruck finden. Nach der Produktion werden die halbgebackenen Produkte gefrostet, die Auslieferung an die Lidl-Filialen erfolgt über die Regionallager des Konzerns.

Als hundertprozentige Tochtergesellschaft von Edeka Minden-Hannover betreiben die Schäfer's Produktionsgesellschaften vier Produktionsbetriebsstätten für Brot- und Backwaren mit ca. 1.300 Beschäftigten (Osterweddingen/Sachsen-Anhalt, Lehrte/Niedersachsen, Teutschenthal/Sachsen-Anhalt und Berlin). In Osterweddingen gibt es zwei Werke. Im Werk Osterweddingen II werden vor allem TK-Teiglinge hergestellt, die dann an die Märkte des Verbundes Edeka Minden-Hannover (in erster Linie für die SB-Backstationen, aber auch für Vorkassenbäckereien/Bedientheke) ausgeliefert werden.

Seit 2021 werden dort auch TK-Aufbackbrötchen für die Tiefkühltruhe im LEH hergestellt. Das seit 2020 temporär stillgelegte Werk Osterweddingen I soll bis 2022 zum Produktionsbetrieb für Biobrötchen, -brote und -baguettes umgebaut werden, die auch als TK-Ware hergestellt werden (backnetz:eu 2021b; Edeka Minden-Hannover 2021). In Osterweddingen sind mehr als 200 Beschäftigte tätig.

2.3.4 Filialgroßbäckereien mit Produktionszweig für TK-Backwaren

Einige Filialgroßbäckereien nutzen TK-Ware aus zentraler Produktion, um ihr eigenes Filialnetz, aber auch externe Kunden im LEH und AHM zu beliefern. Ein Beispiel ist die Bäckerei Bachmeier aus Eggenfelden (Bayern), die auch Laugenbrezeln als tiefgekühlte Teiglinge zum Verkauf über den LEH herstellt. Ein anderes Beispiel sind die Mecklenburger Backstuben aus Waren an der Müritz (Mecklenburg-Vorpommern), die TK-Backwaren für internationale Kunden aus dem Großhandels- und LEH-Bereich herstellen (Mecklenburger Backstuben 2021). Zu nennen ist hier auch die Bäckerei Sternenbäck, die in den Backbetrieben in Spremberg (Brandenburg) und Gera (Thüringen) TK-Teiglinge für Großverbraucher wie Hotels, Kantinen oder Fastfood-Ketten produziert (Sternenbäck 2021).

In Laufe der letzten zwei Jahrzehnte haben eine Reihe von Bäckereigrößfilialisten TK-Tochtergesellschaften gegründet bzw. übernommen, die auch als Lieferbäckereien und Handelspartner für externe Kunden im LEH und AHM agieren. Als Beispiele sind hier etwa die Landbäckerei Ihle mit der TK-Tochter FrischBäck GmbH, die Brezelbäckerei Ditsch GmbH, die Teil des Valora-Konzerns ist, oder die Sehne Backwaren KG mit dem

Tochter-Unternehmen ARCTIS Tiefkühl-Backwaren GmbH zu nennen (Tabelle 2).

Schwerpunkt der Produktion von FrischBäck sind Laugenspezialitäten, die neben Brot und Brötchen (Standardprodukte und Spezialitäten) am Standort Gersthofen (Bayern) von ca. 200 Beschäftigten hergestellt werden. Die IHLE-Gruppe hat das Werk im Jahr 2009 neu errichtet. Produziert werden TK-Produkte für das eigene Filialgeschäft und für die Franchisepartner, aber auch für Großkunden in Deutschland, Italien, Frankreich und Großbritannien (Frischbäck 2021).

Die Brezelbäckerei Ditsch (750 Beschäftigte) mit Standorten in Mainz (Hauptsitz) und Oranienbaum (Brandenburg, Produktion) ist auf die Herstellung von tiefgekühlten Laugenbackwaren, Pizza-Snacks und Croissants spezialisiert. Das Unternehmen gehört seit 2012 zum Schweizer Valora-Konzern. Beliefert werden einerseits die rund 200 Ditsch-Filialen in Deutschland, die im Franchise-System betrieben werden, sowie die Brezelkönig-Shops in der Schweiz, in Österreich und Frankreich, andererseits Handelskunden im In- und Ausland (in mehr als 36 Ländern). Auch im LEH ist Ditsch mit tiefgekühltem Laugengebäck zum Aufbacken für zu Hause vertreten (Ditsch 2021; Terpitz 2019).

Arctis ist auf den Vertrieb von Tiefkühl-Backwaren ausgerichtet, die von der Muttergesellschaft Sehne in unmittelbarer Nähe im baden-württembergischen Ehningen produziert werden. Zum Sortiment gehören rund 200 Artikel, u. a. Laugengebäck, Baguette, Ciabatta, Brötchen, Croissants, Donuts, Muffins, Plundergebäck, Torten und Snacks (Arctis 2021).

Tabelle 2: Die größten Filialbäckereien in Deutschland (gemessen an der Anzahl der Filialen, Stand 1. April 2021)

Rang 2021	Unternehmen	Hauptsitz (Beschäftigte gesamt)	Produktions- standorte	Marken u. a.	Filialen Bundes- länder	Filialen 2021 (Franchise)
1	Schäfer's (Edeka Minden-Hanno- ver)	Porta Westfalica (ca. 2.800 Be- schäftigte, da- von ca. 1.300 in Produktion/Lo- gistik)	Lehrte, Teut- schenthal, Oster- weddingen (TK), Berlin	Schäfer's, Meffert, Thürmann	NI, ST, HB, BE, BB	767 (259)
2	Edeka Handelsge- sellschaft Süd- west (ehem. K&U)	Offenburg (weniger als 3.000 Beschäf- tigte)	Bäckerbub (teil- weise TK): Mann- heim, Neuenburg, Reutlingen, Hilzin- gen, Bexbach	Bäckerbub, K&U / Markt-Bäckerei, Back- kultur, Bäckerhaus Hans Ecker	BW, RP, HE, BY, NW	694 (0)
3	Subway Internati- onal	Köln	(Systemgastrono- mie ohne eigene Produktion)	Subway	bundesweit	680 (677)
4	Meisterbäckerei Steinecke	Mariental (ca. 3.900 Be- schäftigte)	Mariental, Berlin, Bernburg	Meisterbäckerei Steinecke, Ihr Bäcker, Steineckes Heidebrot- Backstube, Brotmeis- tereie Steinecke	NI, BE, BB, ST, SN	562 (0)

Rang 2021	Unternehmen	Hauptsitz (Beschäftigte gesamt)	Produktions- standorte	Marken u. a.	Filialen Bundes- länder	Filialen 2021 (Franchise)
5	Valora Food Service Deutschland	Essen	Oranienbaum (Ditsch, TK)	BackWerk, Ditsch, Convenience Concept GmbH; seit Nov. 2021: Back-Factory	bundesweit, international: NL, AT, CH	639 (561) (ohne Back- Factory)
6	Bäckerei/Konditorei von Allwörden (Edeka Nord)	Mölln (ca. 2.500 Beschäftigte)	Mölln, Rellingen	von Allwörden, Nur Hier, AllCafé, Knaack, Franz + Friends, Dall- meyers Backhus	HH, SH, NI, MV	526 (285)
7	Kamps	Schwalmtal (ca. 3.800 Beschäftigte)	Berlin, Schwalmtal, Dort- mund, Freiberg	Kamps Backstube, Kamps Bäckerei	BE, HB, HH, BW, NW, HE, BY, SN	400 (270)
8	Bäcker Bachmeier	Eggenfelden (ca. 660 Beschäftigte)	Eggenfelden (tw. TK)	Bachmeier, Stadtbä- ckerei Schaller	BY, HE	280 (0)
9	Backstube Wünsche (Edeka Südbayern)	Gaimersheim (ca. 1.800 Beschäftigte)	Gaimersheim, Kol- bermoor (teilweise TK)	Backstube Wünsche	BY	280 (16)
10	Unser Heimatbäcker	Neubrandenburg (ca. 1.800 Beschäftigte, davon ca. 450 in der Produktion)	Dahlewitz, Neu- brandenburg, Pa- sewalk (teilweise TK)	Lila-Bäcker	MV, BB, BE, SH	270 (0)

Rang 2021	Unternehmen	Hauptsitz (Beschäftigte gesamt)	Produktions- standorte	Marken u. a.	Filialen Bundes- länder	Filialen 2021 (Franchise)
11	Landesbäckerei Ihle	Friedberg (Bay- ern) (ca. 2.000 Beschäftigte)	Friedberg, Gerst- hofen (Frischbäck, TK)	Ihle	BY	257 (20)
12	Wiener Feinbä- ckerei Heberer	Mühlheim a. M. (ca. 250 Be- schäftigte, da- von ca. 160 in der Produktion)	Mühlheim am Main, Zeesen	Wiener Feinbäcker Heberer, Erster Wie- ner, Ihre Frischback- stube, Mein Bäcker Express, Heberer's Traditional Bakery, Brotbäcker-Express, Heberer's snack'n coffee	BW, HE, BY, BB, BE, NW, RP, SL, SN, ST, TH	200 (196)
13	Anton Hossel- mann	Hamm	Hamm	Hosselmann	NW	200 (0)
14	Bäckerei Büsch (Edeka Rhein- Ruhr)	Kamp-Lintfort	Kamp-Lintfort	Die fröhliche Bäckerei Büsch	NW	198 (0)
15	Bäcker Görtz	Ludwigshafen (ca. 1.800 Be- schäftigte)	Ludwigshafen	Bäcker Görtz, Bäcke- rei Görtz Brotzeit	BW, HE, RP	189 (7)
16	Junge Die Bäcke- rei	Lübeck (ca. 4.300 Be- schäftigte)	Lübeck, Rostock, Greifswald	Junge Die Bäckerei	SH, HH, MV, BE, NI, BB	188 (0)

Rang 2021	Unternehmen	Hauptsitz (Beschäftigte gesamt)	Produktions- standorte	Marken u. a.	Filialen Bundes- länder	Filialen 2021 (Franchise)
17	Haus der Bäcker	Frankfurt a. M. (ca. 1.600 Be- schäftigte)	Göttingen, Nieste- tal, Neunkirchen, Ettlingen, Breden- born, Boffzen	Bäckereien Werning, Westbomke, Thiele, Apel; Badische Back- stub, Krome's Back- stube	BW, NI, HE, NW,	181 (0)
18	Sehne Backwaren	Ehningen (ca. 1.300 Beschäf- tigte)	Ehningen (Arctis, teilweise TK)	Sehne, Backwaren KG, Bäckerei Kondito- rei Gerweck, Bäckerei Thollembeck	BW	172 (0)
19	Ludwig Stocker Hopffisterei	München (ca. 1.000 Beschäf- tigte)	München	Hopffisterei	BY, BW, BE	167 (0)
20	Sternenbäck, Bumüller Backbe- triebe	Hechingen (ca. 1.200 Beschäf- tigte)	Hechingen, Gera, Spremberg (teil- weise TK)	Sternenbäck, bumül- ler back	BW, TH, SN, ST, BB	162 (0)

Quelle: Check Up Back.Business 2021a, teilweise eigene Aktualisierung; ergänzt um eigene Recherche zu Beschäftigtenzahlen und Produktionsstandorten auf Basis von Unternehmensinformationen, Angaben im Bundesanzeiger, Zeitschriftenartikeln

Anmerkung: Kein Anspruch auf Vollständigkeit; Angaben zu Beschäftigtenzahlen teilweise geschätzt; es ist nicht kenntlich gemacht, welche Filialbäckereien für die Belieferung der eigenen Filialen TK-Ware produzieren; bei der Angabe der Produktionsstandorte ist jedoch vermerkt, wenn TK-Waren für Großkunden hergestellt werden (TK)

3. Marktentwicklung

Der Markt für TK-Backwaren hat sich über viele Jahre rasant entwickelt, vor allem durch die Backstationen im LEH und die Nachfrage im AHM. Die Corona-Pandemie hat für eine Zäsur gesorgt, die zu einem veränderten Konsumverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher geführt hat – mit anhaltenden Auswirkungen u. a. auf die Nachfrage nach spezifischen Produktkategorien, Vertriebskanäle, Umsätze und Rohstoffpreise.

3.1 Konsumtrends und Absatz nach Produkten

3.1.1 Verbrauch von Brot und Backwaren

Der deutsche Brotmarkt gilt in Europa als der Sortenreichste. Im Brotreister des Deutschen Brotinstituts sind über 3.000 unterschiedliche Brotspezialitäten verzeichnet, die in Deutschland täglich gebacken und verkauft werden. Schätzungsweise gibt es deutlich mehr als 300 Brotsorten (Deutsches Brotinstitut 2021).

Auch wenn sich das Konsumverhalten in Deutschland kontinuierlich verändert und im Zuge des Conveniencetrends die drei Hauptmahlzeiten am Tag vielfach durch kleine Snacks ersetzt worden sind, hat Brot nach wie vor eine hohe Käuferreichweite. Diese lag nach Angaben des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks (2021b) im Jahr 2020 bei fast 98 Prozent, d. h. von 1.000 Haushalten in Deutschland kauften nahezu 980 mindestens einmal im Jahr Brot.

Nach Daten der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) kauften die privaten Haushalte in Deutschland im durch die Corona-Pandemie geprägten Jahr 2020 rund 1,7 Millionen Tonnen Brot (+4,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr). Die durchschnittliche Einkaufsmenge von Brot pro Haushalt hat jedoch seit Jahren abgenommen. Im Jahr 2020 lag sie bei 37,9 kg, 2012 betrug sie beispielsweise noch 48,5 kg (ZV 2021a).

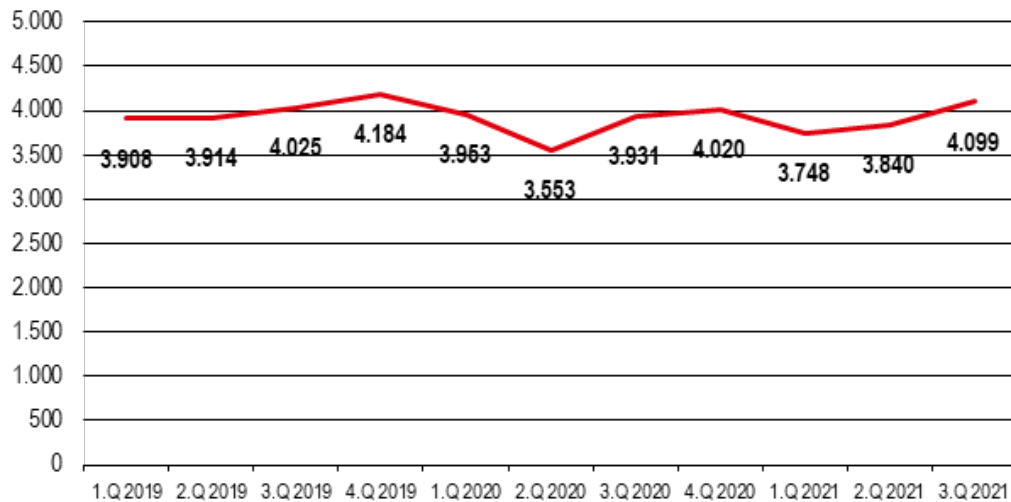
Nicht berücksichtigt in den Zahlen ist der Verzehr von Snacks, die meisten davon auf Brötchen- oder Brotbasis. Der Konsum von Brot und Backwaren lag in Deutschland im Jahr 2020 bei 56,9 kg pro Haushalt, das ist ein leichter Anstieg gegenüber dem Jahr 2019 mit 54,1 kg (ZV 2021c). Für 2021 liegen noch keine Zahlen zum Haushaltsverbrauch von Brot vor.

3.1.2 Absatz von Brot und Backwaren

Nach Angaben von Destatis ist der Absatz von Brot und Backwaren in den letzten Jahren vor der Corona-Pandemie angewachsen. Die Statistik von Destatis weist den Absatz jedoch nicht in Menge (Tonnen), sondern als Wert der zum Absatz bestimmten Produktion (Euro) aus. Vor dem Hintergrund eines über die Jahre gesunkenen Konsums von Brot und Backwaren ist diese Entwicklung weniger als Mengenwachstum, sondern eher als qualitatives Wachstum in Richtung höherpreisiger Waren und steigender Verbraucherpreise zu verstehen.

Im Verlauf der Corona-Pandemie verlief die Absatzentwicklung wellenförmig. In Abbildung 2 ist der Absatz von Brot und Backwaren in den Jahren 2019 bis 2021 quartalsweise dargestellt. Es wird deutlich, dass der in Euro ausgewiesene wertmäßige Absatz nach relativ hohen Absatzzahlen im 4. Quartal 2019 (ca. 4,2 Milliarden Euro) coronabedingt im 2. Quartal 2020 auf 3,6 Milliarden Euro zurückgegangen ist. Nach einer Erholung im Verlauf des 3. und 4. Quartals 2020 (4,0 Milliarden Euro) sank der Absatz im Zuge der nächsten Pandemiewelle Anfang 2021 wieder auf 3,7 Milliarden Euro. Danach setzte abermals eine Erholung ein, sodass der Absatz im 3. Quartal 2021 wieder auf 4,1 Milliarden Euro gestiegen ist. Neuere Daten zum Absatz liegen noch nicht vor.

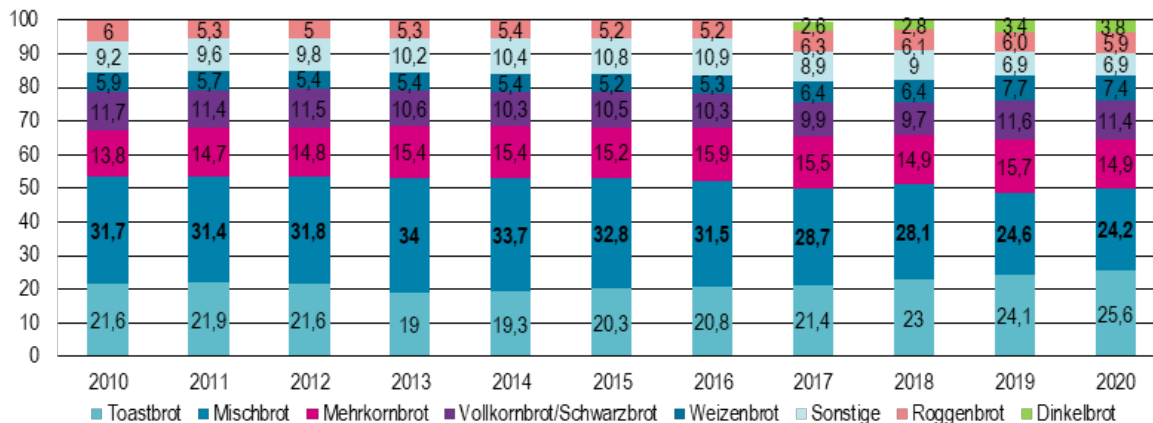
Abbildung 2: Wert der zum Absatz bestimmten Produktion von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) in Deutschland (in Millionen Euro), pro Quartal für 2019 bis 2021



Quelle: Destatis, Vierteljährliche Produktionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung

Die Verteilung des Absatzes nach Brotsorten hat sich in den letzten Jahren leicht verändert (Abbildung 3). Am meisten verkauft wurden im Jahr 2020 Toastbrote mit einem Absatzanteil von 25,6 Prozent, gefolgt von Mischbroten (24,2 Prozent) und Mehrkornbroten (14,9 Prozent). Der Anteil von Toastbrot am Absatz hat in den letzten Jahren zugenommen, zuletzt auch getrieben durch die Corona-Pandemie, da sich Konsumentinnen und Konsumenten stärker mit haltbaren Produkten wie Aufbackwaren und Toastbrot versorgt haben. Über die Jahre angestiegen ist auch der Verbrauch von Weizenbrot, seit wenigen Jahren wird zudem Dinkelbrot von Verbraucherinnen und Verbrauchern verstärkt nachgefragt. Stark abgenommen hat hingegen der Absatz von Mischbroten.

Abbildung 3: Absatzverteilung von Brot in Deutschland nach Sorten (in Prozent), 2010–2020



Quelle: Statista, nach Daten der GfK; eigene Darstellung

3.1.3 Konsumtrend: Convenience und Gesundheitsbewusstsein

Nicht nur die konsumierte Menge von Brot und Backwaren und der Absatzanteil der unterschiedlichen Sorten haben sich über die Jahre verändert, auch die Art und Weise und der Zeitpunkt des Konsums haben sich gewandelt. Der Konsum ist zudem bei allen Produktkategorien vielfältiger geworden.

Auslöser für die langfristigen Konsumveränderungen sind vor allem das gesteigerte Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein der Verbraucherinnen und Verbraucher, die stärkere Hinwendung zu „Convenience-Produkten“ (z. B. Lebensmittel „to go“) und der Trend zu einem gestiegenen Außer-Haus-Konsum.

Auch die Verkleinerung von Haushalten ist hier zu nennen. Damit hat die Nachfrage nach Einzelprodukten, Snacks und kleineren Verpackungsgrößen bzw. kleineren Einheiten zugenommen (z. B. Wessel 2019a). Vor rund zehn Jahren war das Standard-Prebake-Brot beispielsweise 750 Gramm oder ein Kilogramm schwer, heute liegen die Produktneuheiten bei SB-Backstationen zwischen 600 und 400 Gramm (Klopsch 2019).

Verbunden mit dem gesteigerten Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein ist eine steigende Nachfrage nach Brot und Backwaren mit natürlichen Zutaten, einem Zusatznutzen (Zusatz von Vitaminen, Proteinen, Mineralien, Omega-3-Fettsäuren; Verwendung hochwertiger Saaten, saatenreiches Brot) oder der Reduktion bestimmter Inhaltsstoffe (wie Zucker, Kohlenhydrate, Salz, Fette, Weizenmehl) festzustellen (z. B. Wessel

2019b, 2019c). Dies steht auch in Zusammenhang mit politischen Initiativen zur Beeinflussung des Konsumverhaltens, beispielsweise der nationalen Reduktions- und Innovationsstrategie für Zucker, Fette und Salz in Fertigprodukten.

3.1.4 Konsumtrend: Bio, Nachhaltigkeit, Regionalität

Seit einigen Jahren lässt sich ein Trend beobachten, dass Verbraucherinnen und Verbraucher bei ihrer Kaufentscheidung für Brot und Backwaren verstärkt Kriterien wie Nachhaltigkeit und Regionalität berücksichtigen. Eine Folge dieser Entwicklung ist der schon länger anhaltende Trend zu „Bio“-Produkten und zu regionalen bzw. lokalen Produkten und Spezialitäten, mit denen Konsumentinnen und Konsumenten neben kurzen (umweltschonenden) Transportwegen eine hochwertige Produktqualität und eine „emotionale Verbundenheit“ (Natürlichkeit, Tradition, Heimat, Handwerk etc.) verknüpfen (z. B. Klopsch 2019).

Mit Beginn der Corona-Pandemie ist der Absatz von Biobrot angestiegen. Allein in den ersten neun Monaten des Jahres 2020 hat sich die Verkaufsmenge von Biobrot um 17 Prozent erhöht; laut GfK stammen fünf Prozent der in Deutschland verkauften Brote aus ökologischer Erzeugung und Verarbeitung (WebBaecker 2020). Damit Konsumentinnen und Konsumenten den Mehrwert der Produkte erkennen, verändern Hersteller auch das Erscheinungsbild der Produkte, das die „natürliche Anmutung“ unterstreichen soll. Harry-Brot beispielsweise stattet vorgebackene Spezialbrote für die SB-Backstationen im LEH mit einer beschrifteten Banderole aus (Wessel 2019a).

Bei Gebäck und Kuchen liegen American Products seit einiger Zeit im Trend (Cheesecakes, Brownies etc.) – neben weiteren internationalen (landestypischen) Spezialitäten, die im deutschsprachigen Raum eingeführt werden, wie traditionelle bretonische Butterschnecken (Kurtz 2020; Wessel 2017). Auch Müsli als Bestandteil von Kuchen gewinnt an Bedeutung.

Darüber hinaus werden zunehmend Produkte nachgefragt, die für bestimmte Verbraucherinnen und Verbraucher Ausdruck einer besonderen Ernährungsform sind („clean eating“, „clean lable“, „fair trade“, vegan, glutenfrei, laktosefrei etc.). Die ArtiBack GmbH, ein TK-Backwarenhersteller aus Halle an der Saale, hat sich beispielsweise auf „cleane“ Produkte spezialisiert.

Die Versorgung mit Rohstoffen erfolgt regional, auf die Zugabe von Backmittel und künstlichen Enzymen wird verzichtet (ArtiBack 2021). In diesem Zusammenhang hat die Bedeutung der Faktoren Transparenz,

Rückverfolgbarkeit, Lebensmittelsicherheit und genaue Kennzeichnung von Produkten (etwa mithilfe des Nutri-Score-Systems) an Bedeutung gewonnen (backnetz:eu 2020a).

3.1.5 Konsumtrend: Premium und Rustikales

Ein weiterer Trend betrifft eine verstärkte Nachfrage im Bereich Premium und Handwerklichkeit bzw. nach Produkten mit handwerklicher, rustikaler Optik (z. B. große Brotlaibe mit dicker Kruste oder handwerklich anmutende Brötchen). Diese Produktkategorien werden von Handel und Produzenten nicht als Konkurrenz zu den Standardprodukten gesehen, sondern als zusätzliches Angebot im hochwertigen bzw. höherpreisigen Segment. Dies gilt ebenso für Brote aus alten Getreidesorten wie Emmer, Dinkel, Einkorn oder Khorasan-Weizen oder Ölsaaten-Brote.

Die Entwicklung zeigt, dass Verbraucherinnen und Verbraucher Abwechslung und Vielfalt bei Sorten suchen und bereit sind, für handwerklich hergestellte oder regionale Produkte im höherpreisigen Segment Geld auszugeben. Gleichwohl ist ein großer Teil der Konsumentinnen und Konsumenten in Deutschland nach wie vor sehr preissensibel. Gerade Grundnahrungsmittel werden zu einem beträchtlichen Teil im Discounter bzw. zu Niedrigpreisen gekauft, so auch Brot und Backwaren.

Damit bleibt für die Produzenten von Brot und Backwaren der Innovations- und Kostendruck hoch. Bäckereifilialen und der LEH als Kunde der Lieferbäckereien sind laufend bestrebt, über eine möglichst hohe Produktdifferenzierung Marktanteile in einem gesättigten Markt zu sichern. Eine hohe Produktvielfalt bedeutet in der Konsequenz, dass die Anzahl der durch die Lieferbäckereien zu fertigenden Produkte ansteigt, wohingegen die Produktionsmengen in der Tendenz kleiner werden.

Der LEH setzt in der Regel auf wenige größere Lieferanten, die die gewünschte Produktvielfalt und die Versorgungssicherheit gewährleisten können (siehe auch Vorderwülbecke et al. 2018). Dazu gehört auch die Eigenproduktion des LEH in den konzerneigenen Backwerken, wodurch der Preis- und Wettbewerbsdruck für die etablierten Produzenten verstärkt wird.

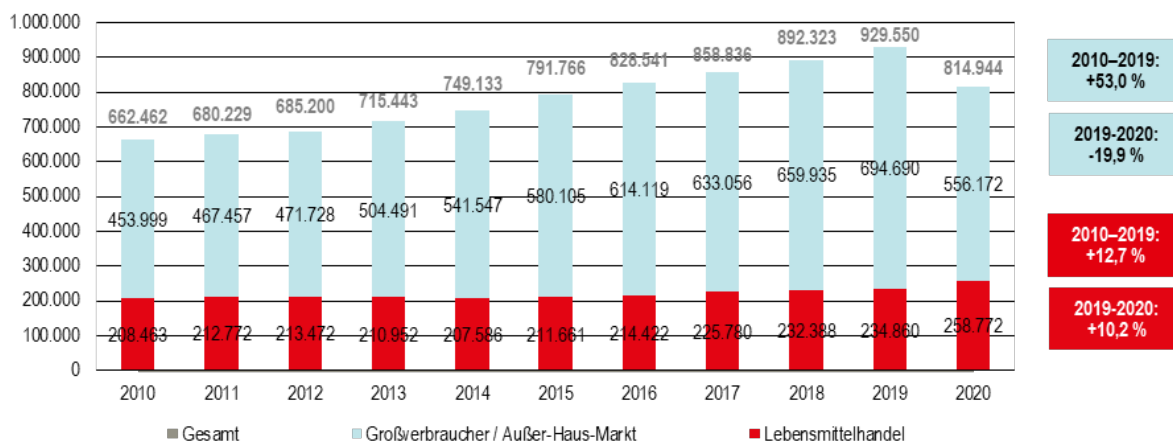
3.1.6 Steigender Absatz von TK-Backwaren vor der Corona-Pandemie

Mit dem Trend zu Convenience-Food und einem steigenden Außer-Haus-Verzehr haben TK-Backwaren in den letzten Jahren vor der Corona-Pan-

demie enorm an Bedeutung gewonnen (z. B. Bäko magazin 2018a; dti 2020a; Wessel 2019c). Dies ist vor allem auf die zunehmende Verbreitung der Backstationen im LEH zurückzuführen. Gleichzeitig hat sich im Bereich des auf den Außer-Haus-Konsum ausgerichteten Foodservice (d. h. dem Geschäft der TK-Produzenten mit Großverbrauchern) ein Wandel von fertig gebackenen zu tiefgekühlten halbfertig gebackenen Produkten vollzogen (Backshop Tiefkühl 2021a).

Laut Statistik des Deutschen Tiefkühlinstituts (dti) ist der Inlandsabsatz von TK-Backwaren zwischen 2010 und 2019 insgesamt um 40 Prozent gestiegen – von rund 662.500 auf rund 929.500 Tonnen (Abbildung 4). Wie sich der Absatz in einzelnen Produktkategorien (unterteilt in TK-Brot/Brötchen, TK-Kuchen/Torten, Teige) im 10-Jahres-Verlauf verändert hat, ist der Abbildung leider nicht zu entnehmen. Es ist auch zu bedenken, dass in der Statistik des dti keine spezifischen Informationen über den Absatz von Bake-off-Ware in den Backstationen des LEH enthalten sind. Mit Blick auf den LEH bezieht die Statistik lediglich TK-Ware in den Kühltruhen ein, also vor allem TK-Aufbackwaren (Home-Bake-off-Ware) und TK-Kuchen/Torten. Demzufolge ist davon auszugehen, dass der Absatz von TK-Backwaren im betrachteten Zeitraum de facto noch deutlich höher ausgefallen ist.

Abbildung 4: Absatz von Tiefkühl-Backwaren in Deutschland insgesamt und nach Vertriebskanälen (in Tonnen), 2010–2020



Quelle: Statista, nach Daten des dti; eigene Berechnung und Darstellung

Bei einem Gesamtinlandsabsatz von TK-Backwaren von rund 929.500 Tonnen im Jahr 2019 sind TK-Brot/Brötchen das größte Segment mit ei-

nem Absatzvolumen von etwa 684.500 Tonnen im Jahr 2019, das entspricht ca. 74 Prozent des gesamten Inlandsabsatzes. Das Absatzvolumen von TK-Kuchen/Torten betrug 2019 rund 232.000 Tonnen. Das mit Abstand kleinste Segment sind Teige mit einem Absatz von etwas mehr als 13.000 Tonnen im Jahr 2019 (dti 2020b).

Legt man eine Schätzung von Ahrens (2018) zugrunde, wonach der Gesamtabsatz von Brot und Backwaren im Jahr 2019 bei rund 3,1 Millionen Tonnen lag, belief sich der Anteil von TK-Backwaren (anhand der vom dti geschätzten Absatzzahlen) am Gesamtabsatz auf ca. 30 Prozent. Im Rahmen der vorliegenden Studie interviewte Expertinnen und Experten gehen von einem Anteil des TK-Marktes am gesamten Backwarenmarkt von mindestens 15 Prozent aus.

3.1.7 Wandel des Konsumverhaltens durch die Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie hatte ab März 2020 starke Auswirkungen auf das Einkaufs- und Konsumverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher. Der Trend zum „One-Stop-Shopping“⁵ und zu Groß- bzw. Vorratseinkäufen hatte dazu geführt, dass die Konsumentinnen und Konsumenten sich stärker mit haltbarem Brot wie Aufbackwaren und Toast statt frischen Backwaren versorgten. Davon profitierten verpackte SB-Brot- und Backwaren und deren Produzenten. Mestemacher beispielsweise konnte als Spezialist für haltbare Brote in SB-Regalen den Netto-Umsatz von 126,3 Millionen Euro (2019) auf 147,4 Millionen Euro (2020) und 152 Millionen Euro (2021) steigern (LZ 2021a; Wessel 2022). Ein anderes Beispiel ist Lieken, das das „Back mich“-Sortiment um vier länger haltbare Ganzbrote zum Aufbacken erweitert hat (Klopsch 2020a).

Hohe Nachfrage nach SB-verpackten Produkten

Die Nachfrage nach SB-verpacktem Brot im LEH stieg sprunghaft an – allein zwischen März und September 2020 erhöhte sich die Absatzmenge um drei Prozent, die Umsatzmenge stieg aufgrund steigender Preise sogar um sechs Prozent. Zuwächse wurden in allen Segmenten (Schnittbrot, Brötchen, Süßes Brot, Toastbrot, Aufbackwaren) erzielt. Allein der Umsatz mit Aufbackwaren konnte um mehr als 14 Prozent zulegen.

Eine Ausnahme ist SB-Ganzbrot, das in den letzten Jahren ohnehin gegenüber Ganzbrot aus Backstationen an Bedeutung verloren hat. Zu-

⁵ d. h. Reduktion der Zahl der Einkaufsgänge und Bestreben der Konsumenten, möglichst alle Produkte an einem Ort zu kaufen

dem erhöhte sich die Nachfrage nach Back- bzw. Brotteigmischungen, da Konsumentinnen und Konsumenten dazu übergingen, verstärkt selbst zu Hause Brot zu backen (Check Up Back.Business 2020; LZ 2020a).

In den ersten Monaten der Corona-Pandemie wurde frisches Brot im LEH nur beim Großeinkauf ergänzt. Wenn die Konsumentinnen und Konsumenten gezielt frisches Brot oder frische Backwaren als Anlass für ihren Einkauf in Betracht zogen, wurde verstärkt beim „Bäcker um die Ecke“ oder – wenn auch auf niedrigem Niveau – in Bioläden eingekauft (LZ 2020a). Wohnortnahe Bäckereien wurden von den Konsumentinnen und Konsumenten als vertrauenswürdigste Einkaufsorte für Hygiene und Lebensmittelsicherheit wahrgenommen.

Dabei hat auch eine Verschiebung hin zu Komfortnahrungsmitteln und Premiumprodukten stattgefunden. Während viele Bäckereibetriebe bzw. -filialen unter der Schließung der Café-Bereiche und dem Wegfall der Laufkundschaft in Innenstädten und an Bahnhöfen litten, konnten Bäckereien in Wohngebieten vom Homeoffice-Alltag profitieren (backnetz.eu 2021c).

Bake-off-Produkte der SB-Backstationen hingegen wurden zu Beginn der Pandemie aus hygienischen Gründen gemieden, die Absätze entwickelten sich stark nach unten. Konsumentinnen und Konsumenten fühlten sich mit unverpackten Produkten in den Selbstbedienungsbereichen unwohl. Neben SB-verpacktem Brot vertrauten Verbraucherinnen und Verbraucher im LEH eher klassischen TK-Produkten aus dem Kühlbereich.

3.1.8 Rückgang des Absatzes von TK-Backwaren durch die Corona-Pandemie

Der Gesamtabsatz von TK-Backwaren hat laut Statistik des dti im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr um mehr als zwölf Prozent deutlich abgenommen – von rund 929.500 Tonnen im Jahr 2019 auf rund 815.000 Tonnen 2020 (Abbildung 4 und Tabelle 3). Die größten Verluste sind bei TK-Brot/Brötchen zu verzeichnen (insgesamt –14,8 Prozent), der Absatz von TK-Kuchen/Torten ist insgesamt um 5,4 Prozent zurückgegangen.

Tabelle 3: Absatz von Tiefkühl-Backwaren in Deutschland insgesamt und nach Vertriebskanälen (in Tonnen), 2019 und 2020 im Vergleich

	Lebensmittelhandel			Außer-Haus-Markt			Gesamt		
	2019	2020	+/-	2019	2020	+/-	2019	2020	+/-
TK-Backwaren	234.860	258.772	+10,2 %	694.690	556.172	-19,9 %	929.551	814.944	-12,3 %
TK-Kuchen/ Torten	136.484	146.447	+7,3 %	95.394	72.976	-23,5 %	231.877	219.423	-5,4 %
TK-Teige	2.901	2.814	-3,0 %	10.219	9.447	-7,6 %	13.120	12.261	-6,5 %
TK-Brot/ Brötchen	95.476	109.511	+14,7 %	589.078	473.750	-19,6 %	684.554	583.260	-14,8 %

Quelle: dti (2021a); eigene Darstellung

Die beiden Vertriebskanäle LEH und AHM waren jedoch unterschiedlich betroffen. Während der Absatz im AHM zwischen 2019 und 2020 um fast 20 Prozent zurückging, ist der Absatz von TK-Backwaren im LEH um mehr als zehn Prozent angestiegen (siehe ausführlich Kapitel 3.2.4).

Bei TK-Kuchen/Torten, der für den Verkauf im LEH bestimmt ist, war infolge der Corona-Pandemie und damit verbundenen Kontakteinschränkungen eine Verschiebung in den Sortimenten von großen zu kleineren Artikeln zu beobachten. Damit wurde der schon vor der Corona-Pandemie einsetzenden Trend zu kleineren Einheiten (kleinere Torten, geschnittene Tortenstücke beispielsweise im 6er-Pack oder einzeln portionierbarer Blechkuchen) verstärkt (Coppenrath & Wiese 2020; Stephan 2020).

3.1.9 Zukünftige Entwicklungstrends

Es ist davon auszugehen, dass die Corona-Pandemie und der Rückbezug auf die häusliche Umgebung den Trend zu Regionalität bzw. regionalen Produkten, Transparenz, Gesundheit und Nachhaltigkeit verstärkt hat. Verbraucherinnen und Verbraucher greifen gezielter auf Produkte mit kurzen Transportwegen, Zutaten aus der Region oder ökologischem Anbau und biobasierten Verpackungsmaterialien zurück (siehe auch Aue 2021). Diese liegen vielfach im höheren Preissegment. Auch der Trend zu mehr Sortimentsvielfalt, kleineren Gebindegrößen und Individualprodukten (bis hin zu Kuchen am Stiel) und damit geringeren Produktionsmengen dürfte sich fortsetzen. Für die Produzenten ist damit ein Spagat verbunden: Das Sortimentsangebot weiter ausdifferenzieren und gleichzeitig wirtschaftlich produzieren.

One-Stop-Shopping und Bevorratung

An den Backstationen im LEH wird eine weitere Verschiebung zu hochwertigen Produkten erwartet, die dem Trend nach einem nachhaltigen und gesundheitsbewussten Konsum und ausgewogener Ernährung gerecht werden soll (Wessel 2021b). Auch der Trend zum „One-Stop-Shopping“ und zur Bevorratung von Lebensmitteln in den Haushalten wird wahrscheinlich anhalten.

Die Nachfrage nach Brot und Backwaren mit längerer Haltbarkeit wird somit auch in Zukunft hoch bleiben. Davon profitieren etwa SB-verpackte Produkte und (tiefgekühlte) Aufbackwaren wie Brötchen, Toastbrote oder Wraps (z. B. backnetz:eu 2021b). Der Absatz von SB-verpackter Ware hat im Jahr 2021 zwar wieder abgenommen, aber nach Auskunft von Gesprächspartnern lag er immer noch deutlich über dem Vor-Corona-Niveau.

Viele Befragte gehen davon aus, dass TK-Produkte in Zukunft insgesamt wieder deutlich an Bedeutung gewinnen werden – insbesondere wegen ihrer langen Haltbarkeit, der Transport- und Lagerfähigkeit und der Flexibilität beim (Fertig)Backen. Hersteller von TK-Backwaren stehen kurz- bis mittelfristig jedoch vor der Frage, wie sie die Produktionskapazitäten wieder besser auslasten und die Flexibilität bei Produkten erhöhen können.

Eine Möglichkeit ist die Kompensation durch andere, neue Produktkategorien. Vor diesem Hintergrund haben einige Backwaren-Vollsortimenter, aber auch TK-Hersteller bereits in den Jahren 2020 und 2021 in zusätzliche Verpackungsanlagen investiert und das Sortiment umgestaltet.

Schäfer's hat beispielsweise das Angebot an vorverpackten, halbgebackenen Brötchen für den SB-Bereich ausgebaut und die Tiefkühltruhe im LEH als neuen Absatzweg für Backwaren erschlossen. Zudem wurde das Sortiment um verpackten frischen Kuchen erweitert. Der 2020 temporär stillgelegte Standort Osterweddingen I wird bis 2022 zur Produktionsstätte für Biobrötchen, -brote und -baguettes umgebaut (backnetz:eu 2021b).

Einführung von Verpackungsalternativen

Mit dem Trend zum „Home Cooking“ bzw. „Home Baking“ und der damit zunehmenden Bevorratung hat Harry-Brot bei einigen Produkten zusätzliche Verpackungsalternativen eingeführt. So sind Harry-Rosenbrötchen, die ansonsten SB-verpackt und als Prebake-Ware angeboten werden, nun auch in MAP-Verpackung erhältlich (Wessel 2021c).⁶ Mit MAP-Technologie könnte die Auslastung in den TK-Werken von Harry-Brot dauerhaft gestärkt werden.

Auch wenn sich der Absatz von MAP-verpackter Ware in der Nach-Corona-Zeit wieder etwas abschwächen dürfte, ist das Segment aus Expertensicht dauerhaft von einem „Trading-up“ geprägt, mit dem sich das Leistungsangebot optimieren lässt (Wessel 2021c). Dies zeigen weitere Unternehmensbeispiele. Aufgrund der erhöhten Nachfrage nach hygienisch verpackten Backwaren hat Sinnack im Jahr 2020 die Produktion von Backwaren in MAP-Verpackung ausgeweitet, ebenso Coolback (Wessel 2021d). Aryzta hat im Jahr 2020 zusätzlich zum vorhandenen Sortiment an verpackten Produkten, die als MAP-Ware entweder gefroren oder gekühlt angeboten werden, ein Sortiment verpackter Aufback-Brötchen auf

6 MAP = Modified Atmosphere Packaging = Verpacken unter Schutzatmosphäre bzw. Schutzgasverpacken. Darunter ist die gezielte Veränderung der Gaszusammensetzung in einer meist gasdichten Verpackung während des Schließprozesses zu verstehen. Vorteile der MAP-Verpackung werden in der Verlängerung der Haltbarkeit (bis zu sechs Wochen), der Sicherung der Qualität und dem Griff- und Transportschutz gesehen (siehe z. B. Wentus 2021).

den Markt gebracht (Klopsch 2020a). M-Back (Meggler) fertigt bereits seit 2017 Aufbacksnacks und Kleingebäcke aus Blätterteig in MAP-Verpackung (Prozesstechnik Online 2017).

3.2 Vertriebswege

3.2.1 Tiefgreifender Wandel der Absatzwege im Backgewerbe

In den vergangenen Jahrzehnten sind die Vertriebswege für Brot und Backwaren nicht nur vielfältiger geworden, es hat auch deutliche Absatzverschiebungen zwischen den einzelnen Vertriebskanälen gegeben. Ausschlaggebend dafür waren Veränderungen im Konsumentenverhalten, neue Verkaufskonzepte, neue Anforderungen des LEH, die Gewinnung neuer Kundensegmente im AHM sowie Innovationen bei Produkten und Technik. TK- bzw. Bake-off-Produkte gehören seit Ende der 1990er-Jahre zu den besonderen Treibern des Wandels (Beile et al. 2009).

Neben traditionellen Bäckereifilialen, die entweder eigenständig oder im Franchise-System geführt werden, gehören der LEH und der AHM zu den wesentlichen Vertriebskanälen für Brot und Backwaren. Daneben gibt es SB-Discount-Bäckereiketten wie BackWerk oder Back-Factory, die sich seit Beginn der 2000er-Jahre vor allem mit Bake-off-Produkten etabliert haben; die gehandelten Waren werden von Lieferbäckereien bezogen. Darüber hinaus spielen TK-Heimdienste als zusätzliche Vertriebs-schiene für Brot und Backwaren eine (geringe) Rolle.

Die Absatzkanäle im LEH lassen sich weiter differenzieren: Brot und Backwaren werden als verpackte SB-Waren im SB-Regal bzw. im SB-Tiefkühlbereich oder als frische bzw. Bake-off-Ware in SB-Backstationen vertrieben. Ein weiterer Absatzweg sind Bäckereifilialen in der Vorkassenzone. TK-Backwaren spielen außer im SB-Regal (mit verpackten SB-Brot- und Backwaren) in allen LEH-Segmenten eine Rolle.

Traditionelle Handwerksbäckereien haben über viele Jahre kontinuierlich Absatzanteile verloren. Ausschlaggebend dafür war zunächst das Entstehen und das Wachstum von Filialgroßbäckereien und das Angebot von verpackten SB-Brot- und Backwaren im LEH, vor allem im Discount. SB-verpackte Waren werden industriell produziert und liegen in der Regel preislich unter dem Niveau der Handwerksbäckereien (Beile et al. 2009). Davon profitieren Liefergroßbäckereien, die in der Lage sind, große Mengen an qualitativ hochwertiger verpackter SB-Ware herzustellen und die Filialnetze bzw. die Logistikzentren des LEH zu beliefern.

3.2.2 Bedeutungsgewinn von TK-Produkten in LEH und AHM vor der Corona-Pandemie

Insbesondere mit dem Aufkommen des Bake-off-Konzeptes bei den LEH-Vollsortimentern Ende der 1990er-Jahre und kurze Zeit später auch bei den Lebensmitteldiscountern kam es zu deutlichen Verschiebungen in Richtung von SB-Backstationen im LEH und in Richtung von SB-Discount-Bäckereien – insbesondere zulasten von verpackten SB-Produkten im LEH sowie Handwerks- und Filialbäckereien, die seitdem Absatzeinbußen zu verkraften hatten.⁷

Gleichzeitig haben Frischetheken innerhalb der Super- und Verbrauchermärkte (Shop-in-Shop-Konzepte) nach und nach an Bedeutung verloren. Der preisliche Vorteil von SB-Backstationen und SB-Discount-Bäckereien entsteht daraus, dass auf Bedienung und Beratung von Endverbraucherinnen und -verbrauchern verzichtet wird (Vorderwülbecke et al. 2018).

Spezialisierung auf Bake-off-Produkte

Vor diesem Hintergrund haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten einige große Lieferbäckereien auf die industrielle Produktion und Lieferung von Bake-off-Produkten spezialisiert (z. B. Aryzta, Edna, Coolback, DEH, Bakerman) bzw. als Backwaren-Vollsortimenter ihr Angebot bei einem über Jahre rückläufigen Absatz von SB-verpackter Ware um Bake-off-Produkte und entsprechende Absatzwege erweitert (in erster Linie Harry-Brot, Lieken).

Mit dem Bake-off-Konzept, Verbesserungen in der TK-Technologie und dem Bedeutungsgewinn von Convenience-Verkaufsformen ergaben sich für die Lieferbäckereien im Verlauf der 2000er-Jahre weitere Absatzpotenziale für TK-Produkte im AHM bzw. Foodservice. Gemeint ist die Belieferung von Großverbrauchern aus den Bereichen Gastronomie, Hotellerie, Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Kantinen, Tankstellen, Burgerketten, Kioske etc. Diese erfolgt in der Regel über Zwischenhändler bzw. Großhändler wie Chefs Culinar, Lekkerland, Grohage oder Tifa. Auch für einige Filialgroßbäckereien ist der AHM zu einem zusätzlichen wichtigen Vertriebskanal geworden (z. B. Sternenbäck, Mecklenburger Backstuben).

Als weitere Kundengruppe für TK-Backwarenhersteller sind Bäckereien und Konditoreien hinzugekommen. Die Belieferung erfolgt vor allem über die Bäko-Verbundgruppe als genossenschaftlich organisierten Fach-

⁷ Durch Veränderungen im Konsumverhalten im Zuge der Corona-Pandemie konnten wohnortnahe Bäckereifilialen allerdings die Absätze wieder steigern; auch bei SB-verpackter Ware konnten die Abverkäufe erhöht werden (siehe Kapitel 3.1.7).

großhandel, die Waren werden aber auch über den Lebensmittelgroßhandel (Metro, Selgros Cash & Carry-Märkte) bezogen. Eine weitere wichtige Kundengruppe von TK-Herstellern ist die Lebensmittelindustrie.

AHM als dominierende Vertriebschiene für Bake-off-Produkte

Die Zahlen der Absatzstatistik des dti unterstreichen die langjährige Bedeutungszunahme von TK-Produkten im LEH und im AHM (Abbildung 4). Beide Vertriebskanäle sind vor der Corona-Pandemie enorm gewachsen. Der Vertrieb von TK-Backwaren über den AHM hat zwischen 2010 und 2019 um ca. 53 Prozent, der über den LEH um fast 13 Prozent zugenommen. Was die abgesetzten Mengen angeht, ist der AHM die dominierende Vertriebschiene für TK-Backwaren. Laut dti (2020b) entfielen im Jahr 2019, also vor Corona, ca. 75 Prozent des Absatzes von TK-Backwaren auf den AHM als Vertriebskanal (ca. 695.000 Tonnen) und dementsprechend ca. 25 Prozent bzw. ca. 235.000 Tonnen auf den LEH (Tabelle 3 oben).

Allein bei TK-Brot/Brötchen betrug der Anteil des Absatzes über den AHM 2019 mehr als 86 Prozent, rund 14 Prozent des Absatzes erfolgte über den LEH als Vertriebsweg. Es ist jedoch zu bedenken, dass in der Statistik des dti keine spezifischen Informationen über den Absatz von Bake-off-Ware in den Backstationen des LEH enthalten sind. Mit Blick auf die Vertriebschiene LEH bezieht die Statistik lediglich TK-Ware in den Kühltruhen ein, also vor allem TK-Aufbackwaren (Home-Bake-off-Ware) und TK-Kuchen/Torten. Nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner spielt der Absatz von TK-Produkten über Backstationen neben dem AHM jedoch die größte Rolle.

3.2.3 Steigende Bedeutung von Unternehmenskooperationen

Mit der steigenden Relevanz des TK- bzw. Bake-off-Konzeptes haben die Verflechtungen zwischen einzelnen Betriebstypen und einzelnen Betrieben zugenommen. So beliefern große TK-Lieferbäckereien auch andere Lieferbäckereien mit TK-Produkten. Backbetriebe versuchen ihr Produktportfolio gegenüber Kunden im LEH- und AHM-Bereich zu verbessern, indem bei einzelnen Produkten, die sie selbst nicht herstellen, Kooperationen mit anderen Produzenten gesucht werden.

Das heißt, andere Produzenten steuern spezielle Produkte (z. B. Butter- oder Plundergebäck) bei, die Teil der insgesamt von den Kunden gewünschten Produktpalette sind. Demzufolge sind TK-Hersteller mal Lieferant, mal Kunde, mal Konkurrent anderer Bäckereibetriebe.

Exemplarisch sei hier auf die Kundenstruktur der Backshop Tiefkühl GmbH verwiesen: Unternehmenskooperationen⁸ machen hier etwa acht Prozent aus; neben Foodservice (64 Prozent), Einzelhandel (23 Prozent) und Bäckereien (fünf Prozent, Stand 2018). Die Backshop Tiefkühl GmbH kooperiert u. a. mit der Bakery & Food GmbH, der Wolf ButtterBack KG, der Bäckerei Brinker GmbH, aber auch mit der Inter Europol S. A. aus Polen und der Argru S. A. S. aus Frankreich (Backshop Tiefkühl 2021b).

Nachfrage nach Leistungen „aus einer Hand“

Hintergrund der steigenden Relevanz von Unternehmenskooperationen ist, dass Großhandelskunden in der Regel den Warenbezug über möglichst wenige oder einen Lieferanten favorisieren, der eine möglichst große Sortimentsvielfalt bei gleichzeitig geringem administrativen Aufwand garantiert. Damit sollen die Prozesskosten des LEH geringgehalten werden. Um den Anforderungen der Großkunden nach einem Angebot „aus einer Hand“ effizient nachzukommen, sind die Produzenten bzw. Lieferanten und ihre Kooperationspartner ihrerseits bestrebt, die Bestellungen bei einem Lieferanten zu bündeln.

Durch die Verringerung der Anzahl der Bestellungen reduzieren sich die Rampenkontakte und die Logistikkosten für alle Partner. Ein weiterer Vorteil für die Großhandelskunden ist die geringe Mindestbestellmenge, es müssen nicht ganze Paletten eines Artikels abgenommen werden. Stattdessen werden Mischpaletten kommissioniert, die Produkte aller Kooperationspartner enthalten (Backshop Tiefkühl 2021b). Dieses Konzept hat gerade im Zuge der Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen, da die Bestellmengen der Großhandelskunden bzw. der Kunden im AHM deutlich zurückgegangen sind.

3.2.4 Einbruch des Absatzes von TK-Produkten im AHM mit Beginn der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie hatte die Marktbedingungen seit März 2020 tiefgreifend verändert: Gastronomie- und Hotelbetriebe wurden geschlossen, Veranstaltungen abgesagt, Betriebs- und Schulkantinen wurden in geringerem Maße in Anspruch genommen – damit war das über Jahre stetig gewachsene Geschäft der Hersteller von TK-Backwaren mit Großverbrauchern in vielen Fällen temporär weggebrochen (backnetz:eu 2021d; dti 2021b).

⁸ Unternehmenskooperationen werden von der Backshop Tiefkühl GmbH unter dem Stichwort „B2B“ (Business-to-Business-Geschäft) zusammengefasst.

Dementsprechend zweigeteilt war die Marktentwicklung im Jahr 2020: Während im LEH deutliche Zuwächse beim Absatz und Umsatz mit TK-Produkten für die TK-Truhe festzustellen waren, spürten die TK-Hersteller und -Händler, die auf den AHM spezialisiert sind, die negativen Auswirkungen der Corona-Krise und den Nachfrageausfall in der Gastronomie und bei Großverbrauchern deutlich (dti 2020c).

Dem dti zufolge wuchs der Absatz von TK-Backwaren über den LEH (SB-Kühlbereich) und über TK-Heimdienste im Jahr 2020 im Vergleich zu 2019 insgesamt um mehr als zehn Prozent (Tabelle 3). Der Absatz mit TK-Brot/Brötchen konnte um 15 Prozent zulegen, der Absatz mit TK-Kuchen/Torten um sieben Prozent.

Der Absatz mit Teigen ist hingegen um drei Prozent zurückgegangen. Bestes Beispiel für ein vom Boom bei TK-Produkten im LEH profitierendes Unternehmen ist Coppenrath & Wiese, das u. a. tiefgekühlte Aufbackbrötchen herstellt. Um noch besser der geänderten Nachfrage zu entsprechen, hat das Unternehmen – wie andere TK-Hersteller auch – zudem auf kleinere Gebindeeinheiten umgestellt.

Absatzverluste im AHM im Jahr 2020 bei 20 Prozent

Im AHM waren im Jahr 2020 währenddessen Absatzverluste von fast 20 Prozent zu verzeichnen (TK-Brot/Brötchen –19,6 Prozent; TK-Kuchen/Torten –23,5 Prozent). Für viele TK-Hersteller war es kurzfristig nicht möglich, ihre Produktionsströme zu verändern, alternative Absatzwege für ihre Produkte zu erschließen oder neue Produkte zu entwickeln. Ihre Waren, Produktionsanlagen und Gebindegrößen sind auf die Bedürfnisse der Großverbraucher ausgerichtet (backnetz:eu 2021d; Rentsch 2021).

Interviewte haben berichtet, dass es nicht ohne umfassende Investitionen möglich ist, die Produktionsanlagen von TK- auf SB-verpackte Waren umzurüsten. Viele TK-Hersteller mit Schwerpunkt auf dem AHM sahen sich daher gezwungen, aufgrund des Nachfrageausfalls die Sortimentsbreite deutlich zu verringern und Anlagen stillzulegen.

Trotz der im Laufe des Jahres 2021 schrittweise einkehrenden Normalisierung war die Marktlage bei klassischen TK-Artikeln weiter zweigeteilt: Die Nachfrage nach TK-Produkten in den TK-Abteilungen des LEH und bei TK-Heimdiensten blieb im Vergleich zum Vorjahr weiter hoch. Auch die Absätze der Tiefkühlhersteller und -händler mit Fokus auf den AHM konnten sich aufgrund der Öffnungsschritte in der Gastronomie und Hotellerie (insbesondere in Tourismusregionen) seit April 2021 erholen, sie lagen aber deutlich unter dem früheren Niveau (dti 2021c; Klug 2021). Daten zur Entwicklung des TK-Gesamtmarktes im Jahr 2021 liegen zurzeit (Februar 2022) noch nicht vor.

3.2.5 Absatzrückgänge im Filialgeschäft und bei SB-Backstationen

Im Zuge der beiden Lockdowns im Frühjahr und November 2020 und der damit verbundenen Kontaktbeschränkungen ging die Kundenfrequenz auch an den Backwarenbedientheken von Filialbäckereien (insbesondere in normalerweise hochfrequentierten Innenstadtlagen, aber auch in Vorkassenzonen des LEH) deutlich zurück. Tagesfrische Backwaren und Snacks (wie belegte Brötchen oder Wraps als To-Go-Produkte) wurden deutlich weniger nachgefragt und Sitzbereiche waren geschlossen bzw. nur eingeschränkt nutzbar (backnetz:eu 2021b). Dies hatte spürbare Auswirkungen auf die Absätze im Filialgeschäft. Neue Vertriebsideen wie das zusätzliche Angebot von Drive-in-Schaltern, die z. B. Schäfer's an manchen Standorten umgesetzt hatte, konnten die Absatzrückgänge nicht kompensieren.

Während Brot und Backwaren in SB-Verpackung im Verlauf des Jahres 2020 einen regelrechten Boom erlebten, hatte die rückläufige Frequenz im LEH für schrumpfende Abverkäufe in den SB-Backstationen der Märkte gesorgt (Aue 2021). Da Verbraucherinnen und Verbraucher im Zuge des „One-Stop-Shoppings“ LEH-Vollsortimenter gegenüber Discountern bevorzugten, fiel der Rückgang der Verkäufe in den Backstationen in den Discountern stärker aus. Dort ist für das Jahr 2020 von „prozentualen Einbußen im niedrigen zweistelligen Bereich“ auszugehen (Wessel/Lattmann 2021).

Deutliche Marktverschiebung

Diese deutliche Marktverschiebung hatte Auswirkungen auf die Absatzverteilung der Produzenten. Lieken beispielsweise konnte im Jahr 2020 für das gesamte Sortiment ein Wachstum von drei Prozent erzielen, im Bake-off-Sortiment war jedoch ein Absatzrückgang von 27 Prozent zu verzeichnen (Klopsch 2021a). Gerade bei Vollsortimentern wie Harry-Brot oder Lieken, bei denen der Bake-off-Bereich eine starke und strategisch wichtige Säule darstellt, hatten die Rückgänge in diesem Segment Umschichtungen oder Straffungen im gesamten Sortiment zur Folge.

Umsatz- und Absatzrückgänge im Prebake-Segment im Jahr 2020 konnten durch eine stärkere Nachfrage nach SB-verpacktem Brot (vor allem Toast/Sandwich) und Produkte zum Fertigbacken in großen Teilen kompensiert werden (Klopsch 2020a).

Anfang 2021 gingen manche Expertinnen und Experten aufgrund der Zurückhaltung der Verbraucherinnen und Verbraucher bei unverpackten Artikeln und dem Trend zu „Home-Bake-off“-Artikeln davon aus, dass eine komplette Rückwärtsbewegung möglich sei: von der Backstation wieder

heraus aus dem Markt hin zum Vorkassenbäcker oder anderen Bäckereifilialen außerhalb des LEH (Klopsch 2021a).

Die Erfahrungen im Laufe des Jahres 2021 haben jedoch gezeigt, dass sich das Kundenverhalten wieder mehr in Richtung Frischeangebot über SB-Backstationen bewegt hat (siehe auch Klopsch 2021b).

3.2.6 Zukünftige Entwicklungstrends

Homeoffice, Video-Konferenzen und alternierende Telearbeit werden auch in Zukunft von Bedeutung sein. Reisetätigkeiten werden dadurch vermutlich auf ein Niveau reduziert werden, das unterhalb der Vor-Corona-Marke liegen wird. Damit verbundene Absatzeinbußen sind vor allem für Bäckereifilialen an üblicherweise hochfrequentierten Standorten wie Bahnhöfen, Geschäftsvierteln oder Flughäfen zu erwarten. Profiteure der gesunkenen Mobilität werden weiterhin „Bäcker um die Ecke“ bzw. Bäckereifilialen mit einem wohnortnahen Angebot von Brot und Backwaren sein.

Inwieweit das Geschäft mit TK-Waren im AHM wieder stärker belebt werden kann, hängt wesentlich vom zukünftigen Infektionsgeschehen und den Kontaktbeschränkungen ab, die erhebliche Auswirkungen auf die Gastronomie und das Tagungs- und Veranstaltungsgeschäft, aber auch auf die Nutzungsintensität von Kantinen in Betrieben, Schulen, Altenheimen etc. haben.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass aufgrund von Geschäftsaufgaben im Gastronomiebereich im Zuge der Corona-Pandemie Kunden im AHM dauerhaft verloren gegangen sind. Seit 2020 ist zu beobachten, dass TK-Hersteller mit einem bis dato klaren Fokus auf den AHM andere Absatzkanäle erschließen, z. B. im LEH, auch wenn dort die Wettbewerbsintensität bereits hoch ist. Dieser Trend dürfte in Zukunft anhalten.

Kaufimpulse für SB-Backstationen

Expertinnen und Experten erwarten, dass die Endverbraucherinnen und -verbraucher das sich im Zuge der Pandemie veränderte Einkaufs- und Konsumverhalten noch länger beibehalten werden. Dazu gehört die gesunkene Einkaufsfrequenz, die kurze Verweilzeit in den LEH-Märkten und sicheres und möglichst schnelles „Abarbeiten“ des Einkaufszettels.

Kaufimpulse im Prebake-Bereich könnten z. B. mit Produktneuheiten wie süßen High-Protein-Snacks gesetzt werden (siehe auch Klopsch 2021b). Dies gilt sowohl im Preiseinstiegssegment als auch im höheren Preisbereich. Auch neue Kooperationsmodelle (etwa Marken-Kooperationen) könnten das Geschäft der Backstationen im Snackbereich beleben.

Bereits im Jahr 2021 wurden entsprechende Innovationen auf den Weg gebracht, z. B. ein Nutella-Muffin von Baker & Baker und Ferrero, Milka-, Daim- und Oreo-Donuts von Baker & Baker und Mondelez, vegetarische Snacks von Bakerman und Rügenwalder oder vegane Snacks von Bakerman und Veganz.

Coppenrath & Wiese hat eine Produktinnovation im Bereich kleiner gekühlter Kuchen bzw. Tortenstücke auf den Markt gebracht, die in den LEH-Märkten im Umfeld der Backstation platziert werden (Hofmann 2021; Wessel/Lattmann 2021). Markenkooperationen sind auch im klassischen TK-Geschäft und im AHM denkbar. Ein Beispiel ist der Smarties Party Cake von Erlenbacher.

Neue „Konkurrenz“ für SB-Backstationen in Aldi- und Lidl-Märkten

Ob sich der Abverkauf der Backstationen aber langfristig wieder auf dem Vor-Corona-Niveau einpendeln wird, bleibt fraglich. Daher gibt es im LEH nach wie vor Überlegungen, auf Backstationen komplett zu verzichten und stattdessen den im Zuge der Pandemie gewachsenen Segmenten im Bereich SB-Verpackung mehr Fläche zu geben – zumal Backstationen zu den kostenintensiven Flächen eines LEH-Marktes gehören. Hinzu kommt, dass die Discounter Aldi und Lidl vor ein bis zwei Jahren damit begonnen haben, ihre Filialen mit Angeboten regionaler Handwerksbäcker auszustatten bzw. aufzuwerten (Klopsch 2020a, 2021a). Damit ist eine neue Konkurrenz für die bisherigen Bake-off-Produkte und deren Hersteller entstanden.

In den Filialen von Aldi-Süd wurden die Backautomaten seit dem Jahr 2015 durch ein neues Konzept mit modernem Ambiente abgelöst („Meine Backwelt“). In einem gut einsehbaren Bereich werden Bake-off-Produkte seitdem in offenen Auslagen gut einsehbar und unverpackt (lose) präsentiert. Seit 2019 wird das Sortiment durch frische, regional bekannte Artikel im höherpreisigen Segment ergänzt, die inzwischen von rund 60 regionalen Backbetrieben (darunter Heberer, Kamps) täglich geliefert werden (siehe auch backnetz:eu 2021e). Aldi Nord hat im Jahr 2021 testweise mit der Kooperation regionaler Bäcker begonnen, z. B. mit der Bäckerei Junge (Lattmann/Schulz 2021).

Anders als Aldi bezieht Lidl im Rahmen der Kooperation mit regionalen Bäckereien keine frischen Produkte, sondern TK-Halbfertigware, die in den Backstationen der Lidl-Filialen (fertig)gebacken und im mittleren Preissegment angeboten werden (LZ 2021b). Für einige regionale Hersteller ist damit ein zusätzlicher Vertriebskanal zu den eigenen Bäckereifilialen entstanden, sie treten damit allerdings in Konkurrenz zu den etablierten Produzenten von Bake-off-Waren. Da die Preishoheit beim Dis-

count liegt, könnte für die regionalen Bäcker der Druck auf die Preise ihrer Produkte und damit der Druck auf die Produktionskosten steigen.

Geringe Bedeutung des Online-Vertriebs für TK-Backwaren

Es stellt sich die Frage, ob sich der Online-Handel bzw. Lieferdienste (Home Delivery Services) langfristig als weitere Vertriebskanäle für TK-Backwaren etablieren können. Herkömmliche TK-Heimdienste wie Bofrost oder Eismann haben von der Corona-Pandemie profitiert, im Zuge der Pandemie wurde auch der Online-Handel mit frischen Lebensmitteln forciert – teilweise als Ergänzung zum stationären LEH (z. B. Rewe), teilweise als Konkurrenz zum stationären LEH (z. B. Gorillas, Flink).

Die Online-Supermärkte werden von LEH-Konzernen (z. B. Rewe, Kaufland, Edeka/Bringmeister, Metro/getnow), aber auch von Start-ups (z. B. food.de) oder Versandhandelskonzernen (z. B. Amazon Fresh) betrieben. Das online angebotene Produktsortiment der LEH-Konzerne und der anderen großen Anbieter ist in der Regel breitgefächert, das der neueren Lieferdienste (z. B. Gorillas, Flink, Picnic) ist jedoch meist auf eine Grundauswahl an Lebensmitteln begrenzt, und die Lieferung ist aufgrund hoher Logistikkosten häufig auf Großstädte und Ballungsräume beschränkt (Remote Canteen (2021)).

Es ist davon auszugehen, dass der Online-Vertrieb von frischen Lebensmitteln und somit auch von frischem Brot und Backwaren über Heimlieferdienste in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Viele Expertinnen und Experten bezweifeln jedoch, dass sich der Online-Vertrieb – neben den etablierten TK-Heimdiensten – in den nächsten Jahren in der Breite als weitere relevante Vertriebschiene für TK-Backwaren durchsetzen wird. Begründet wird dies u. a. mit den hohen Lager- und Transportkosten der Lieferservices, die nicht ohne Weiteres an ihre Kundinnen und Kunden (Endverbraucherinnen und -verbraucher) weitergegeben werden könnten, und der Anforderung, dass in den Haushalten entsprechend eine Bevorratungsinfrastruktur bzw. Tiefkühlkapazitäten vorzuhalten seien.

Zudem arbeiteten Lieferdienste nicht kostendeckend. Als Hauptgrund wurde allerdings die fehlende Möglichkeit für die TK-Hersteller genannt, über den Online-Handel bzw. Lieferdienste ein hohes Absatzvolumen erzielen zu können. Schwierig ist darüber hinaus der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu Verbraucherinnen und Verbrauchern, die Online-Marktplätze erfordern, um höhere Kaufraten und Wiederholungskäufe zu erzielen.

Es bleibt abzuwarten, welche Strategie der Oetker-Konzern, zu dem eine Reihe von TK-Produzenten im Back- und Teigwarenbereich gehören, im Online-Handel mit Lebensmitteln verfolgt. Im Jahr 2018 hat Oetker beispielsweise mit Juit.com einen Online-Lieferdienst für TK-Fertigge-

richte ins Leben gerufen, mit dem sich das Unternehmen direkt an Endverbraucherinnen und -verbraucher wendet, ohne den Vertriebskanal des LEH zu bedienen (Ohs/Varnholt 2018).

3.3 Logistikkonzepte

Mit der Bedeutungszunahme des Bake-off-Konzeptes haben sich die Logistikkonzepte im Backgewerbe verändert. Fortschritte in den Bereichen Kälte- und Automatisierungstechnik haben neue Optionen für effiziente Logistiksysteme eröffnet (Vorderwülbecke et al. 2018). TK-Backwaren sind aufgrund der Tiefkühlung gut geeignet für längere Transporte ohne Beeinträchtigung der Produktbeschaffenheit bzw. des äußeren Erscheinungsbildes der Ware.

Die Bäckereibetriebe in Deutschland verfolgen im Logistikbereich unterschiedliche Strategien, die sowohl von ihrer Entstehungsgeschichte als auch von den Anforderungen der LEH-Kunden und der Kunden im Foodservice- bzw. Großverbraucherbereich beeinflusst werden (siehe z. B. Beile et al. 2009).

3.3.1 Frischdienst der Filialgroßbäcker

Viele Filial(groß)bäcker betreiben nach wie vor ihren eigenen Fuhrpark mit Frischdienst für die tägliche Belieferung der eigenen Verkaufsstellen bzw. der Verkaufsstellen, die im Franchisekonzept betrieben werden, sowie weiterer Großkunden wie Krankenhäuser oder Kantinen in unmittelbarer Nähe (Streckenbelieferung). Verkauf und Produktion der großen Filialbäcker sind heute in der Regel räumlich entkoppelt. TK-Produkte und -Technologien werden von einigen Filialgroßbäckereien genutzt, um die Zahl der täglichen Lieferungen an die Verkaufsstellen zu reduzieren. Dies gilt in erster Linie für TK-Brötchenteiglinge, die in den Filialen (fertig)gebacken werden, aber auch für Gebäck.

Manche Gesprächspartnerinnen und -partner haben berichtet, dass die Filialen durch die Nutzung von TK-Ware nur noch einmal statt dreimal täglich beliefert werden. Andere haben berichtet, dass die Belieferung nicht mehr täglich, sondern mehrmals pro Woche erfolgt; dies setzt entsprechende räumliche Kapazitäten und Tiefkühlmöglichkeiten in den Filialen voraus. Mit dem anhaltenden Trend zur Filialisierung dürfte das Bake-off-Konzept weiter an Bedeutung gewinnen.

3.3.2 Unterschiedliche Logistikstrategien der Hersteller von TK-Backwaren

Die großen Lieferbäckereien, die im TK-Bereich aktiv sind, arbeiten in der Regel mit externen Speditionen zusammen, die auf TK-Logistik bzw. -Transporte spezialisiert sind und in vielen Fällen Lagerkapazitäten in unmittelbarer Nähe der Produktionsstätten der Hersteller stellen. Dort erfolgt häufig auch die Kommissionierung der Waren. Zu den großen Lebensmittellogistikern im TK-Bereich zählen beispielsweise die Nagel-Group, die in Deutschland 27 Tiefkühlzentren unterhält (Tietze 2020), und Nordfrost, das deutschlandweit 40 Logistikstandorte betreibt (Nordfrost 2021).

Eigene Logistiktöchter

Andere TK-Produzenten nutzen ihre eigenen Lagerkapazitäten und betreiben Lagermanagement und Kommissionierung in Eigenregie. Den Transport der Waren zu Großkunden übernehmen sie in manchen Fällen selbst, häufig werden Speziallogistiker hinzugezogen. Einzelne Unternehmen haben eigene Logistiktöchter bzw. haben die Logistik innerhalb des Konzerns schon vor längerer Zeit in einen eigenen Bereich ausgegliedert. Ein Beispiel ist die Overnight Tiefkühl-Service GmbH, ein Spezialist für Tiefkühllogistik und eine 100-prozentige Tochter der Conditorei Coppentrath & Wiese KG. Die Logistiktöchter (200 Beschäftigte) übernimmt die Lagerung, Kommissionierung, Konfektionierung und den Transport der tiefgekühlten Produkte vor allem in die Zentrallager des LEH in Deutschland. In Osnabrück und in Mettingen werden fünf Tiefkühlager betrieben, ein sechstes befindet sich im Bau (Spedition Overnight 2022).

Aryzta betreibt ein eigenes Logistik- und Vertriebszentrum in Freiburg im Breisgau, das bis 2017 unter dem Namen Hiestand & Suhr Handels- und Logistik GmbH firmierte. Von Freiburg aus versorgt die heutige Aryzta Food Solutions GmbH deutschlandweit Kunden aus den Bereichen Tankstellen, Convenience-Stores, Bäckereien, Gastronomie und Hotellerie sowie Gemeinschaftsverpflegung und LEH (Aryzta 2021a und 2021b).

Wechsel bei Lieken von Frischdienst zu Zentrallagerbelieferung

Ein anderes Beispiel ist die Lieken GmbH, die Teil des Agrofert-Konzerns ist. Produktion und Logistik sind getrennt: Die Lieken Brot und Backwaren GmbH mit insgesamt neun Produktionsstätten und die Logi-K GmbH, die die Logistik für das Unternehmen und die Belieferung von LEH- und AHM-Kunden übernimmt, sind beide 100-prozentige Töchter der Lieken GmbH.

Lieken hat im Laufe des Jahres 2020 komplett auf die Belieferung der Zentrallager des LEH umgestellt und damit die Streckenbelieferung ein-

gestellt (Klopsch 2021a). Im Zuge dessen wurden sieben Depots ganz geschlossen, vier weitere zum Teil, sie bleiben als Umschlagsstandorte für die Zentrallagerlogistik bestehen (LP 2019). Bis dahin war es üblich, mit rund 450 Frischdienstfahrerinnen und -fahrern täglich rund 17.000 Verkaufsstellen des LEH zu beliefern (Lieken 2021).

Hintergrund der Umstellung sind zum einen die geänderten Anforderungen der LEH-Kunden (wie Konzentration auf zentrale Lagerhaltung, Minimierung der „Out-of-Stocks“⁹ in den Filialen, Reduzierung der eigenen Frachtstrukturen, Verringerung der Transportwege), zum anderen das Ziel der Unternehmensführung von Lieken, im Zuge der 2015 begonnene Neustrukturierung die Ertragslage durch Effizienzsteigerungen in Produktion und Logistik weiter zu verbessern (Klopsch 2020b; LP 2019).

3.3.3 Belieferung der Zentrallager des LEH

Der Trend im Backgewerbe geht schon seit vielen Jahren hin zur Belieferung der Zentrallager des LEH, d. h. die Produzenten liefern ihre Waren nur noch zu wenigen Lagern des LEH statt zu vielen Einzelkunden. Von den Zentrallagern aus beliefert der LEH die Filialen der Super- bzw. Verbrauchermärkte und Discounter selbst.

Wird der Weg über die Zentrallager gewählt, müssen Bake-off-Produkte tiefgefroren sein, um während des gesamten Transportes die geschlossene Tiefkühlkette zu gewährleisten. Die LEH-Konzerne haben daher ihre Lagerkapazitäten im TK-Logistikbereich in den letzten Jahren ausgeweitet. Im Jahr 2021 hat z. B. die Edeka-Region Nord in Malchow (Mecklenburg-Vorpommern) eine Frischdienst- und TK-Halle neu errichtet. In Neumünster wird ein neues Zentrallager gebaut, und der Standort Zarrentin (Mecklenburg-Vorpommern) wird um ein neues Tiefkühlager erweitert (Bökamp 2021a). Kaufland hat 2021 im Verteilzentrum im bayerischen Geisenfeld ein neues TK-Lager in Betrieb genommen (Bökamp 2021b).

Mit der Bündelung der Transporte, die nur noch die Zentrallager beliefern, statt einzelne Verkaufsstellen anzufahren, können Lieferbäckereien grundsätzlich ihre Logistikkosten optimieren. Für Produzenten von TK-Ware hat aufgrund der Belieferung der Zentrallager des LEH die Nähe des Produktionsstandortes zu den Verkaufsstellen der Kunden als einer der wesentlichen Wettbewerbsfaktoren an Bedeutung verloren.

9 Als „Out-of-Stock“ wird ein Regalplatz im stationären Einzelhandel bezeichnet, der den vorgesehenen Artikel nicht mehr enthält; dies wird auch „Regallücke“ genannt. Gemeint ist die Situation, dass ein bestimmtes Produkt nicht in der entsprechenden Menge und zu den geforderten Bedingungen vorhanden ist (Logistik Knowhow 2021).

Lieferverflechtungen bei Backwerken des LEH

Eine besondere Situation ergibt sich bei den Backwerken des LEH, hier beispielsweise bei den Produktionsbetrieben von Edeka Minden-Hannover bzw. Schäfer's. Mit der Spezialisierung einzelner Werke auf bestimmte Produktsegmente (wie z. B. die Herstellung von TK-Backwaren in Osterweddingen) sind die Lieferdistanzen insgesamt gestiegen (siehe ausführlich Kapitel 4.2.2).

Innerhalb der Edeka-Gruppe und zwischen den Backwerken des LEH-Konzerns bestehen darüber hinaus vielfältige Lieferverflechtungen und Spezialisierungen. Die von Schäfer's in Osterweddingen beispielsweise produzierten TK-Waren werden per Fremdlogistik über die Verteilzentren von Edeka auch an andere Regionalgesellschaften und deren Bäckereien (Wünsche, Büsch, Markt-Bäckerei/K&U) geliefert. Umgekehrt erhält Schäfer's z. B. Waren, die von Bäckerbub hergestellt werden. Halbgebäckene Brote aus Lehrte wiederum werden über die eigene Logistik von Schäfer's direkt an die eigenen Filialen geliefert.

Mit der Entscheidung der LEH-Konzerne, die Belieferung ihrer Filialen über eigene Zentrallager zu organisieren, wurde auch der Trend verstärkt, sich stärker international mit Waren einzudecken – dies gilt auch für TK-Backwaren, die für die Backstationen bestimmt sind. Als ein Beweggrund kann angenommen werden, dass sich der Handel unabhängiger von Lieferanten aus Deutschland machen bzw. den Preisdruck auf die hiesigen Produzenten von TK-Backwaren erhöhen will. Den Gesprächspartnern zufolge hat sich dadurch der Preiswettbewerb der Lieferanten in den letzten Jahren verstärkt.

3.3.4 Sonderweg: Frischdienst von Harry-Brot

Ein besonderes Beispiel ist das Vertriebskonzept von Harry-Brot. Je nach Kunde und Vertriebsregion wird im Vertrieb von Bake-off-Produkten über den LEH sowohl der Weg über die Zentrallagerbelieferung als auch eine Direktbelieferungsstrategie verfolgt.

In Nord-, West- und Ostdeutschland steht die Direktbelieferung der LEH-Kunden im Vordergrund, die über den eigenen Fuhrpark von Harry-Brot bewerkstelligt wird. In Süddeutschland, wo das Liefergebiet in Zukunft ausgebaut werden soll, erfolgt die Belieferung der LEH-Kunden über deren Zentrallager – ebenso bei der Belieferung der Backstationen in Aldi-Märkten oder in LEH-Märkten im Ausland (über die Tiefkühl Backshop GmbH).

Um Kundennähe und Flexibilität gewährleisten zu können, ist Harry-Brot dezentral organisiert, mit regionalen Produktions- und Vertriebsstruk-

turen inklusive eigenem Frischdienst. Das Vertriebsnetz umfasst rund 40 Standorte; in Oer-Erkenschwick wurde zuletzt in einen neuen Logistikstandort investiert, der als Vertriebsdrehscheibe für den Frischdienst im nördlichen Nordrhein-Westfalen dienen soll. Größere Hallen für die Zusammenstellung der täglichen Touren sollen effizientere logistische Abläufe ermöglichen (Klopsch 2020b, 2021b). Über Oer-Erkenschwick werden Waren aus den Werken in Ratingen und Witten sowie dem TK-Werk in Troisdorf verteilt (backnetz:eu 2020b).

Tägliche Belieferung von SB-Backstationen

Mit rund 900 Fahrzeugen und rund 1.400 Beschäftigten werden nach eigenen Angaben täglich 11.500 Geschäfte und 9.000 Backstationen in den Super- und Verbrauchermärkten des LEH in Nord-, West- und Ostdeutschland beliefert (Harry-Brot 2021). Die Bake-off-Waren werden nach der Produktion gefrostet, bei täglicher Direktbelieferung tauen sie auf dem Weg zu den Backstationen auf, wo sie (fertig)gebacken werden.

Ein Vorteil der täglichen Belieferung besteht nach Unternehmensangaben darin, Absatzschwankungen innerhalb der Woche oder bedingt durch das Wetter gut abzufangen und die Bestellmengen schnell und flexibel anpassen zu können. Damit würden zudem Retouren und Lebensmittelabfälle reduziert (Klopsch 2021b).

Die Direktbelieferungsstrategie soll nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner auch in Zukunft eine tragende Säule des Geschäfts- und Vertriebskonzeptes des Unternehmens bleiben. Zudem gibt es Pläne, das Liefersystem des Frischdienstes im Interesse der Handelskunden und Verbraucherinnen und Verbraucher stärker zu flexibilisieren und mehr Spättouren mit Abendlieferung anzubieten.

3.3.5 Effiziente Lager- und Logistikkonzepte

Durch einen über Jahre gewachsenen TK-Bereich und hohe Anforderungen an Lebensmittelqualität und -sicherheit hat die Bedeutung von leistungsfähigen Lager- und Logistiksystemen zugenommen. Effiziente Lager- und Logistikprozesse sind auch eine wesentliche Voraussetzung für die Hersteller von TK-Backwaren, um überregional und ggf. europaweit eine flexible Warenverteilung und kurzfristige Belieferung der Kunden im LEH und AHM sicherzustellen. Die Optimierung logistischer Abläufe bei einer gleichzeitig effizienten und flexiblen Erfüllung der Kundenwünsche hat somit einen hohen Stellenwert.

In diesem Zusammenhang ist beispielsweise die oben erwähnte Errichtung eines neuen Logistikstandortes von Harry-Brot in Oer-Erken-

schwicks zu nennen, durch die die Belieferung von LEH-Kunden im nördlichen Nordrhein-Westfalen verbessert werden soll. Ein anderes Beispiel ist Edna, das im Jahr 2012 ein neues Distributionszentrum in Brehna (Sachsen-Anhalt) in Betrieb genommen hat, aus dem Edna nach eigenen Angaben seine Kunden in Deutschland innerhalb von 24 Stunden nach Bestellung über die unternehmenseigene Transportlogistik mit TK-Backwaren versorgt. Insgesamt betreibt Edna 14 Auslieferungslager (Edna 2021; Wöhrle 2013).

Logistikmanagement innerhalb der Schwarz-Gruppe

Ein besonderes Beispiel für ein sehr ausgereiftes Logistikkonzept ist Bonback. Nach eigener Auskunft kann das Unternehmen durch klar definierte Absatzmengen eine effiziente Lieferkette sicherstellen. Bonback ist eigenen Angaben zufolge auch auf kurze Reaktionszeiten in der Lieferkette infolge unvorhergesehener Bedarfsänderungen der LEH-Kunden (in diesem Fall: Lidl und Kaufland) vorbereitet (Bonback 2021).

Die Schwarz-Gruppe betreibt am Standort Übach-Palenberg neben dem Backwerk (Bonback) auch eine Produktionsstätte für Schokolade (Solent) und Eis (Bon Gelati). Dienstleistungen in den Bereichen Verwaltung, Infrastruktur und Logistik werden von Sindra übernommen – dem zentralen Serviceanbieter der Schwarz-Produktion mit ca. 150 Beschäftigten, der u. a. durch die Auslagerung von ehemaligen Logistikmitarbeiterinnen und -mitarbeiter von Bonback in eine eigene Gesellschaft entstanden ist.

Sindra ist bei Bonback für die Intralogistik, die hochautomatisiert erfolgt, die Hochregallagertechnologie sowie die Distribution der TK-Produkte über spezialisierte Verteilzentren (36 Regionallager in Deutschland) zuständig, die einmal pro Woche von Übach-Palenberg aus beliefert werden. Sindra betreibt in Übach-Palenberg eines der nach eigenen Angaben größten automatischen Tiefkühl-Hochregallager Europas (Schwarz Produktion Stiftung & Co. KG 2021).

3.3.6 Zukünftige Entwicklungstrends

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass sich die Anforderungen der Kunden aus dem LEH-Bereich weiter verändern werden. Dies gilt insbesondere für die Belieferung der Zentrallager des LEH. An einigen Standorten hat der LEH zwar zuletzt spezielle TK-Lagerkapazitäten aufgebaut, generell sind die LEH-Konzerne jedoch bestrebt, die eigene Lagerhaltung aus Kostengründen so gering wie möglich zu halten. Das bedeutet, dass die Produzenten stärker gefordert sind, Lagerkapazitäten aufzubauen

oder Fremdlogistiker einzubeziehen. Die damit verbundenen Investitionen können in der Regel aber nur die großen Hersteller bewerkstelligen. Dies könnte den Verdrängungswettbewerb intensivieren.

Eine Reihe von TK-Produzenten unterhält nach wie vor einen eigenen Fuhrpark und eigene Lager. In einigen Fällen wurde über Restrukturierungsmaßnahmen in Verbindung mit Stellenabbau berichtet. Interviewten zufolge wird der wirtschaftliche Druck, diese Bereiche auszugliedern, auch in Zukunft hoch bleiben. Ein zunehmendes Problem ist der Fachkräftemangel bei Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern. Dies könnte zur Folge haben, dass die Fuhrparks in Zukunft zwangsläufig (weiter) verkleinert, ausgegliedert oder aufgegeben werden.

3.4 Umsatz

Im Vor-Corona-Jahr 2019 erwirtschafteten die Unternehmen des Backgewerbes¹⁰ mit einem Umsatz von rund 18 Milliarden Euro ca. neun Prozent der Umsätze in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt.¹¹ Die umsatzstärksten Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie im Jahr 2019 waren Schlachten und Fleischverarbeitung (ca. 46 Milliarden Euro), Milchverarbeitung (ca. 29 Milliarden Euro) und die Getränkeherstellung (ca. 22 Milliarden Euro; Destatis, Jahresberichte für Betriebe 2019; jeweils eigene Berechnung).

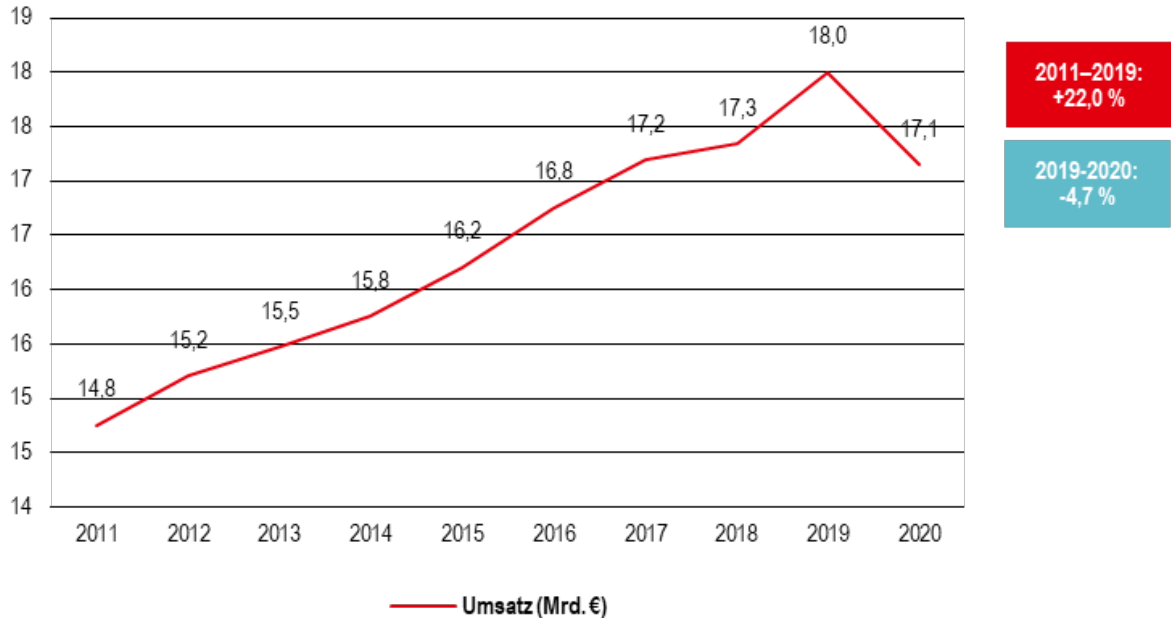
3.4.1 Anstieg des Umsatzes im Backgewerbe über viele Jahre

Im Einklang mit dem beständigen Wachstum des Backwarenmarktes sind die Umsätze der Backwarenhersteller nach Angaben von Destatis in den letzten Jahren vor der Corona-Pandemie kontinuierlich gestiegen (Abbildung 5). Allein zwischen 2011 (Jahresumsatz von rund 14,8 Milliarden) und 2019 konnten die Umsätze insgesamt um 22 Prozent zulegen.

¹⁰ bestehend aus der Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

¹¹ bestehend aus den Wirtschaftsklassifikationen WZ 10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln), WZ 11 (Getränkeherstellung) und WZ 12 (Tabakverarbeitung)

Abbildung 5: Gesamtumsatz (In- und Ausland) im Backgewerbe (in Milliarden Euro)

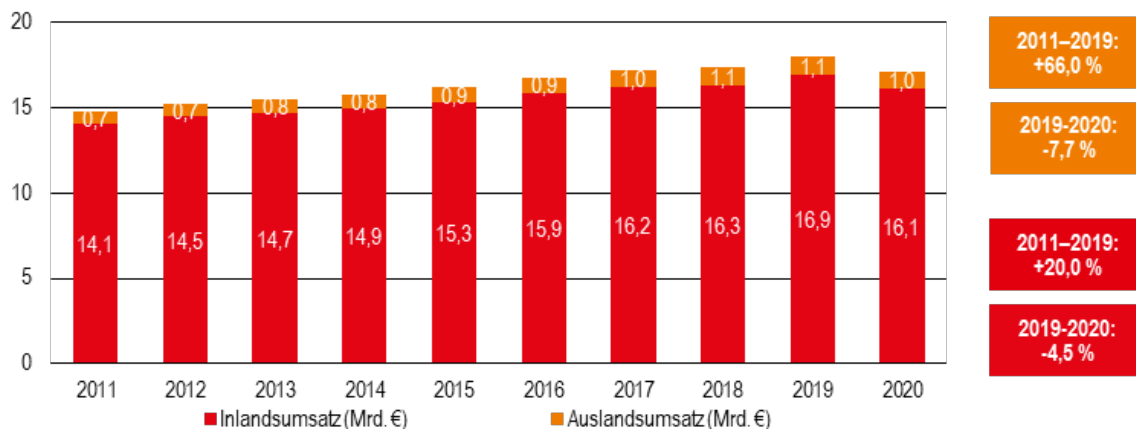


Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2011 bis 2020, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Die Daten von Destatis weisen leider keine gesonderten Daten für die Hersteller von TK-Backwaren aus, es ist jedoch davon auszugehen, dass das Absatzwachstum im TK-Bereich – vor allem über den Abverkauf über die Backstationen im LEH und das florierende Foodservice-Geschäft – erheblich zum Umsatzwachstum der gesamten Backwarenbranche beigetragen hat. Das gilt sowohl für das Wachstum des Inlandsumsatzes des Backgewerbes, der allein zwischen 2011 (14,1 Milliarden Euro) und 2019 (16,9 Milliarden Euro) um 20 Prozent gesteigert wurde, als auch für das Umsatzwachstum im Auslandsgeschäft mit einer Steigerung zwischen 2011 (0,7 Milliarden Euro) und 2019 (1,1 Milliarden Euro) um 66 Prozent, allerdings von deutlichem niedrigerem Niveau ausgehend als der Inlandsumsatz (Abbildung 6).

Abbildung 6: In- und Auslandsumsatz im Backgewerbe (in Milliarden Euro)



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2011 bis 2020, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

19 Prozent des Umsatzes des Backgewerbes im Jahr 2019 (16,9 Milliarden Euro) wurden nach Angaben des Statistischen Bundesamtes von den Backwarenherstellern in den neuen Bundesländern erwirtschaftet, wo in den letzten beiden Jahrzehnten zahlreiche TK-Betriebe neu entstanden sind. Das Umsatzwachstum zwischen 2011 und 2019 fiel in den ostdeutschen Bundesländern mit 23 Prozent minimal höher aus als im Westen (22 Prozent).

3.4.2 Deutliche Umsatzrückgänge im Backgewerbe durch die Corona-Pandemie

Nach vielen Jahren des Wachstums folgte 2020 coronabedingt ein Rückgang des Umsatzes in der Backwarenbranche um 4,7 Prozent (Abbildung 5); zwischen den neuen und alten Bundesländern gibt es hier keine auffällige Abweichung. Der Umsatz von 17,1 Milliarden Euro im Jahr 2020 entspricht in etwa dem Niveau von 2017. Hier zeigt sich, dass Umsatzrückgänge der Hersteller im TK-Bereich nicht durch Umsätze in anderen Bereichen des Backgewerbes (insbesondere dem Geschäft mit SB-verpackter Ware) kompensiert werden konnten.

Die Auslandsumsätze sind zwischen 2019 und 2020 prozentual zwar stärker zurückgegangen (–7,7 Prozent) als die Inlandsumsätze des Backgewerbes (–4,5 Prozent; Abbildung 6), absolut gesehen schlugen die Rückgänge im Inlandsgeschäft (–766 Millionen Euro) aber deutlich stärker zu Buche als die Rückgänge im Auslandsgeschäft (–84 Millionen Euro; Destatis, Jahresberichte für Betriebe für die Jahre 2019 und 2020; eigene Berechnung).

Betriebstypen des Backgewerbes unterschiedlich betroffen

Die drei Betriebstypen des Backgewerbes waren in unterschiedlichem Maße von den Umsatzrückgängen im Jahr 2020 betroffen. Viele Filialbäckereien und Handwerksbäckereien hatten Umsatzeinbußen zu verkraften, weil die Kundenfrequenz in den Filialen zurückging und die Snacknachfrage und das Café-Geschäft (mit Sitzbereich) stark eingebrochen waren. Besser verlief der Verkauf von Brot und Backwaren in wohnortnahen Gebieten. Lieferbäckereien, die als Vollsortimenter agieren, konnten in Teilen durch Umschichtungen im Sortiment Umsatzrückgänge in Backstationen und im Foodservice-Bereich kompensieren (VDG 2020; ZV 2021d).

Harry-Brot beispielsweise, das 2019 die Eine-Milliarde-Euro-Grenze beim Umsatz überschritten hatte, wies für den Konzern inklusive Tochterunternehmen mit einem Umsatz von 1,03 Milliarden Euro im Jahr 2020 nur einen leichten Rückgang im Vergleich zum Vorjahr (1,06 Milliarden Euro) aus. Als Vollsortimenter konnte der Rückgang der Umsätze im Prebake-Segment durch Umsatzzuwächse in den Kategorien SB-verpackte Ware, Toast/Sandwich und Produkte zum Fertigbacken größtenteils aufgefangen werden.

Allerdings waren die Tochterunternehmen Backshop Tiefkühl GmbH (in erster Linie durch rückläufige Abverkäufe im Foodservice-Geschäft) und Back-Factory (infolge temporärer Geschäftsschließungen) stark von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen (Harry-Brot 2021; Klopsch 2021b).

Der Handelsmarken-Hersteller Sinnack, der neben Kühl- und Tiefkühlbackwaren auch Backwaren in MAP-Verpackung produziert, profitierte im Jahr 2020 von der starken Nachfrage nach hygienisch verpackten Produkten. Der Umsatz stieg zweistellig auf 210 Millionen Euro (Wessel 2021d).

3.4.3 Unterschiedliche Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Umsätze im TK-Bereich

Auch bei den allein auf den TK-Markt ausgerichteten Herstellern fielen die Umsatzauswirkungen durch die Corona-Pandemie im Jahr 2020 unterschiedlich aus – je nachdem, ob sie auf das Geschäft mit Backstationen im LEH, das Geschäft mit Aufbackwaren für die TK-Truhe im LEH oder auf den AHM ausgerichtet sind.

Beispiele für TK-Hersteller mit Umsatzeinbußen

Der Umsatz der Aryzta Bakeries Deutschland GmbH beispielsweise, die auf die Belieferung von Backstationen und den AHM im In- und Ausland fokussiert ist, lag laut Bundesanzeiger im Geschäftsjahr 2020 (per Ende Juli) bei 369,4 Millionen Euro, was einem Umsatzrückgang von 14 Prozent gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr (429,5 Millionen Euro) entspricht. Der Rückgang fällt damit deutlich stärker aus als im Durchschnitt für das Backgewerbe insgesamt.

Neuere, öffentlich zugängliche Daten für die Aryzta Bakeries Deutschland GmbH liegen nicht vor. Der Umsatz der Aryzta AG lag im Geschäftsjahr 2021 (per Ende Juli) ohne das im Frühjahr 2021 verkaufte Nordamerika-Geschäft bei 1,53 Milliarden Euro, was organisch einem Umsatzrückgang von 6,4 Prozent entspricht (Moneycab 2021). In der ersten Jahreshälfte des Geschäftsjahres 2021/22, also zwischen August 2021 und Januar 2022, belief sich der Umsatz der Aryzta AG auf 835,3 Millionen Euro. Das entspricht einem organischen Wachstum von 13,3 Prozent gegenüber der Vorjahresperiode; 11,3 Prozent sind auf reines Volumenwachstum zurückzuführen, zwei Prozent Wachstum liegen in höheren Preisen und einer Verbesserung des Geschäftsmix begründet (Moneycab 2022).

Der Umsatz von Erlenbacher, das ebenfalls stark auf den AHM und den Export ausgerichtet ist, sank laut Bundesanzeiger von 43,3 Millionen Euro im Jahr 2019 auf 28,6 Millionen Euro im Jahr 2020 (–34 Prozent). Der Gesamtumsatz des belgischen Konzerns Vandemoortele, der stark auf das Geschäft mit Backstationen im LEH sowie den Außerhaus- bzw. Food-Service-Markt ausgerichtet ist, verringerte sich im Jahr 2020 auf 1,2 Milliarden Euro, was einem Rückgang von 13 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Im deutschsprachigen Raum ging der Umsatz 2020 auf 180 Millionen Euro zurück (–21,7 Prozent gegenüber 2019).

Umsatzrückgänge bis zu 30 Prozent – Conditorei Coppenrath & Wiese mit Umsatzsprung

Interviewpartnerinnen und -partner im Rahmen der Studie haben bei einer Fokussierung der TK-Hersteller auf das Geschäft mit Backstationen von

Umsatzrückgängen durch die Corona-Pandemie von bis zu zehn Prozent berichtet, bei Unternehmen mit expliziter Ausrichtung auf den AHM betragen die Umsatzeinbußen in Teilen deutlich über 30 Prozent.

Die Conditorei Coppentrath & Wiese hingegen hat im Geschäft mit TK-Aufbackbrötchen, TK-Blechkuchen und TK-Torten im Jahr 2020 ein Umsatzplus von fünf bis sechs Prozent erzielt. Der Gesamtumsatz 2020 lag bei rund 440 Euro, im Vorjahr bei rund 420 Millionen Euro (Coppentrath & Wiese 2020; LP 2021a). Für 2021 wird ebenfalls mit einem Umsatz von rund 440 Millionen Euro gerechnet (Ahrens 2021).

Wirtschaftliche Situation für viele TK-Hersteller weiter angespannt

Vor der erneuten Verschärfung der Corona-Einschränkungen im November 2021 haben zahlreiche Betriebe über eine Erholung im Foodservice-Segment im Verlauf des Jahres 2021 berichtet. Bei erneuten bzw. anhaltenden Umsatzrückgängen als Folge der Corona-Pandemie im Jahr 2022 könnte die Situation für manche TK-Spezialisten, die beispielsweise nicht die finanziellen Möglichkeiten haben, in neue Produkte oder neue Vertriebswege zu investieren, zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten führen bzw. bestehende Probleme verschärfen. Gerade bei kleineren Betrieben, die nicht Teil finanzstarker Konzerne sind, ist nach Einschätzung der Expertinnen und Experten das Insolvenzrisiko deutlich gestiegen.

3.5 Export und Import – Internationalisierung

Im Backgewerbe spielt der Export von Waren eine eher untergeordnete Rolle. Bei einem Auslandsumsatz von 1,1 Milliarden Euro lag die Exportquote (gemessen als Anteil des Auslandsumsatz am Gesamtumsatz) im Vor-Corona-Jahr 2019 bei 6,1 Prozent. Dies entspricht in etwa dem Jahresumsatz von Harry-Brot, dem größten Unternehmen auf dem deutschen Backwarenmarkt.

Seit 2011 hat sich die Exportquote nur unwesentlich verändert – sie bewegt sich seitdem zwischen 4,5 und 6,2 Prozent pro Jahr, mit leicht steigender Tendenz. Im Branchenvergleich ist dies ein geringer Wert, in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt betrug die Exportquote 2019 26,5 Prozent; sie ist in den Jahren davor kontinuierlich angestiegen, 2011 etwa lag sie bei 22,3 Prozent (Destatis, Jahresberichte für Betriebe; eigene Berechnung).

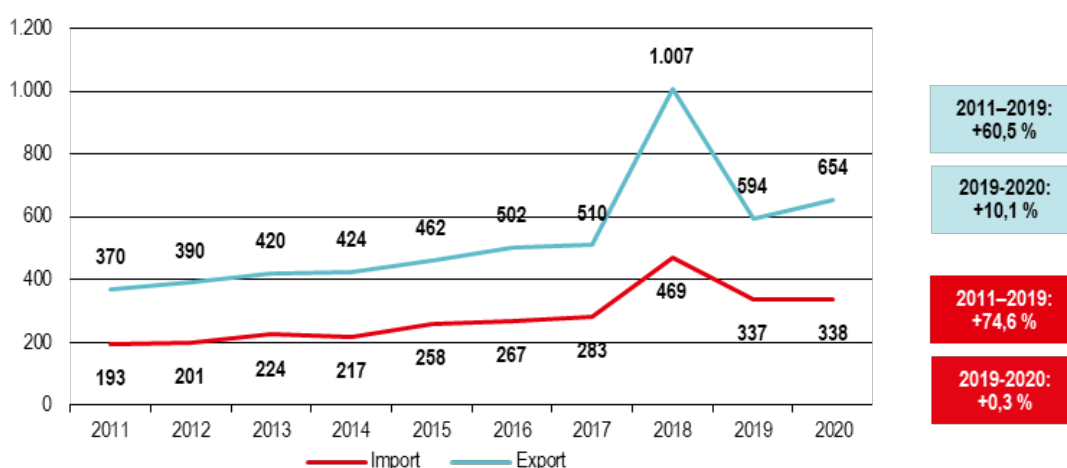
3.5.1 Geringes Exportvolumen deutscher Backwarenhersteller insgesamt

Das Exportvolumen (in Tonnen gerechnet) hat sich zwischen 2011 und 2019 zwar in ähnlicher Größenordnung verändert (+61 Prozent) wie die Auslandsumsätze (+66 Prozent), allerdings ist auch beim Export das niedrige Ausgangsniveau zu berücksichtigen (Abbildung 7). So wurden nach Angaben von Destatis im Jahr 2019 594 Millionen Tonnen Backwaren ins Ausland ausgeführt, im Jahr 2011 waren es 370 Millionen Tonnen. Zielgebiete sind vor allem die Länder der EU; mehr als 80 Prozent der Ausfuhren gehen dorthin (LZ 2021c).

Auffällig ist, dass im Corona-Jahr 2020 mit 654 Millionen Tonnen 10,1 Prozent mehr Backwaren exportiert wurden als im Vorjahr, die damit erzielten Umsätze jedoch um 7,7 Prozent geringer ausfielen als 2019. Es ist zu vermuten, dass die für den Export bestimmten Produkte unter dem Preisniveau der Vorjahre lagen oder vor allem Waren im mittleren oder Niedrigpreissegment exportiert wurden.

Das Volumen importierter Backwaren liegt auf geringerem Niveau als die ausgeführte Menge (Abbildung 7). 2019 belief sich das Importvolumen auf 337 Millionen Tonnen. Im Vergleich zum Jahr 2011 (193 Millionen Tonnen) entspricht dies einer Steigerung um 74 Prozent. Die Importmenge im Corona-Jahr 2020 liegt mit 338 Millionen Tonnen in etwa auf Vorjahresniveau.

Abbildung 7: Import und Export von Backwaren in Deutschland (in Millionen Tonnen)



Quelle: Statista, nach Daten von Destatis, eigene Berechnung und Darstellung

Gründe für geringe Bedeutung der Auslandsmärkte

Die Gründe für das geringe Exportvolumen sind vielfältig. Auslandsmärkte spielen für Handwerksbäckereien und Filialgroßbäckereien, die in erster Linie täglich frisch produzierte Waren verkaufen, eine untergeordnete Rolle. Hier fallen auch länderspezifische Unterschiede im Konsumverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher, spezifische Brotkulturen und unterschiedliche Geschmacksvorlieben ins Gewicht.

So müssten spezifische Produkte für die Märkte im Ausland entwickelt und neue Vertriebswege aufgebaut werden. Die Nutzung von TK-Technologie wäre dabei sicherlich ein Vorteil. TK-Konzepte und -Technologien ermöglichen eine lange Haltbarkeit der Produkte, eine gute Transport- und Lagerfähigkeit sowie weite Transportwege.

Für Expansionsstrategien sind jedoch finanzielle Mittel in größerem Umfang notwendig. Eine große Hürde sind den Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge die hohen Transportkosten; ggf. wäre es betriebswirtschaftlich sinnvoller, Produktionsstätten im Ausland zu übernehmen oder aufzubauen. Eine Herausforderung dabei sei, dass die Märkte in den meisten Ländern von dortigen Filialgroßbäckern und Lieferbäckereien mit industrialisierter Produktion dominiert würden (siehe auch Vorderwülbecke et al. 2018).

Der Export eignet sich somit nur in Nischenmärkten oder mit spezialisierten Produkten. Infrage kommen in erster Linie Lieferbäckereien und hier insbesondere spezialisierte Hersteller von TK-Produkten, pasteurisierten (und damit länger haltbaren) Waren sowie Waren in MAP-Verpackung. Für das Gros der Hersteller von TK-Produkten bleibt aber der deutsche Markt maßgeblich.

3.5.2 TK-Hersteller mit überdurchschnittlicher Exportquote

Die Exportquote einiger Hersteller von TK-Backwaren liegt deutlich über dem Durchschnittswert für das gesamte Backgewerbe, der 2019 bei sechs Prozent lag.

Unternehmen mit relativ hohem Exportanteil sind laut Bundesanzeiger beispielsweise die Aрызta Bakeries Deutschland GmbH und die Erlenbacher Backwaren GmbH (beide jeweils ca. 40 Prozent). Coppenrath & Wiese generiert rund 20 Prozent der Erlöse im Auslandsgeschäft (LP 2020). Harry-Brot hat insgesamt einen stabilen Exportanteil von ca. zehn Prozent (Wessel 2020a). Das Tochterunternehmen Backshop Tiefkühl GmbH hat eine Exportquote von ca. 30 Prozent, allerdings ist Backshop

Vertriebsspezialist (vor allem im Foodservice-Bereich) ohne eigene Produktion.

Die Exportquote von Edna liegt schätzungsweise bei ca. zehn Prozent, die von Wolf ButterBack bei ca. 30 Prozent. Ein Teil der Zuwächse im Export ist auch auf Bonback und den Ausbau der internationalen Lieferketten der Schwarz-Gruppe zurückzuführen. So beliefert Bonback über die Zentrallager von Lidl nicht nur Lidl-Filialen in Deutschland, sondern auch im europäischen Ausland.

Für die Zukunft ist eine Steigerung der Exporte von TK-Produkten zu erwarten. Zielgebiete mit Potenzial für die Hersteller von TK-Backwaren sind den Gesprächspartnern zufolge trotz schwieriger Rahmenbedingungen beispielsweise Länder in Osteuropa, allerdings sei der Kosten- und Verdrängungswettbewerb auf dem europäischen Markt intensiv.

3.5.3 Zunehmendes Engagement ausländischer Akteure auf deutschem Markt für TK-Backwaren

Die Außenhandelsstatistik von Destatis zeigt einerseits, dass beim Export noch Potenziale gerade für Lieferbäckereien im TK-Bereich bestehen. Auf der anderen Seite verdeutlichen die zwar relativ geringen, aber steigenden Importzahlen die Attraktivität des deutschen Backwarenmarktes – und hier insbesondere die des TK-Marktes – für Wettbewerber aus dem Ausland, die bestimmte Segmente auf dem deutschen Markt (z. B. Brötchen in Backstationen) über Auslandsstandorte bedienen, hierzulande aber keine Produktionswerke haben.

In den Interviews wurde berichtet, dass manche internationale Hersteller von TK-Backwaren im Zuge der Corona-Pandemie verstärkt mit Tiefpreisen auf dem deutschen Markt (SB-Backstationen des LEH) aktiv geworden seien, um ihre Kapazitäten auszulasten.

Beispiele für ausländische Wettbewerber

Ein Beispiel für Wettbewerber aus dem Ausland ist die La Lorraine Bakery Group mit Hauptsitz in Belgien und zwölf Produktionsstandorten u. a. in Belgien, Polen, Rumänien, Tschechien und der Türkei. Das Unternehmen beliefert LEH- und AHM-Kunden in mehr als 30 Ländern (darunter Deutschland) mit TK-Produkten (u. a. Brot, Brötchen, Fein- und Süßgebäck, Snacks; La Lorraine Bakery Group 2022).

Ein weiteres Beispiel ist der spanische Konzern Europastry, der an 22 Produktionsstätten in Europa TK-Backwaren herstellt (u. a. Brote, Donuts, Muffins, Feingebäck). Europastry exportiert weltweit in 81 Länder, zwei Drittel der Kunden sind LEH-Unternehmen, ein Fünftel kommt aus dem

Foodservice (Check Up Back.Business 2021b). Der Deutschland-Vertrieb für Europastry wird exklusiv von D.Entrup-Haselbach organisiert (DEH 2021b).

Zu nennen sind auch die Monbake Group mit zehn Produktionsstätten in Spanien und einer Marktpräsenz in über 30 Ländern (Monbake Group 2022), der französische Hersteller Brioche Pasquier mit 18 Produktionsstätten in Frankreich, Spanien und Großbritannien, sowie die in Belgien ansässige Lotus Bakeries Group mit zwölf Werken u. a. in Belgien, Frankreich, Niederlande und einer Marktpräsenz in 70 Ländern weltweit (Check Up Back.Business 2021b).

Auch Inter Europol, der polnische Marktführer, vertreibt seine Waren in Deutschland und europaweit. Beliefert werden Kunden im LEH, AHM und Bäckereifilialen (Inter Europol 2021).

Sonderfälle für TK-Produzenten mit grenznahen Produktionsstandorten, von denen aus auch der deutsche Markt beliefert wird, sind Bakeline, die im französischen Schœneck nahe Saarbrücken produzieren, Argru mit Unternehmenssitz in der Nähe von Straßburg (Frankreich) und Bakerman mit einem Produktionswerk im niederländischen Beugen nahe dem deutschen Sitz des Unternehmens in Gronau (Nordrhein-Westfalen).

Daneben gibt es eine Vielzahl kleinerer Produzenten z. B. aus der Schweiz (wie Bischofszell Nahrungsmittel AG), aus den Niederlanden (wie De Graaf Bakeries GmbH) oder aus Schweden (wie die auf glutenfreie TK-Produkte spezialisierte Bäckerei Fria Bröd), die im Ausland hergestellte TK-Produkte in Deutschland vertreiben.

Gesprächspartnerinnen und -partner erwarten zudem, dass die Grupo Bimbo, der größte Backwarenhersteller der Welt mit Stammsitz in Mexiko und weltweit 203 Produktionsstätten, seine Aktivitäten auf dem europäischen Backwaren-Markt verstärken könnte. Dadurch würde der Wettbewerbsdruck für die hiesigen Produzenten weiter erhöht.

Verschärfung des Wettbewerbs in Deutschland

Im Jahr 2012 kam aufgrund eines Zeitungsartikels die Diskussion auf, dass viele TK-Produkte für die Backstationen des LEH aus China stammten. Nach Auskunft vieler Gesprächspartnerinnen und -partner im Rahmen der Studie war dies eine Fehlinterpretation statistischer Daten. Heute werden den Expertinnen und Experten zufolge keine in China hergestellte TK-Backwaren auf den deutschen Markt gebracht.

Es ist aber davon auszugehen, dass die Konkurrenz durch TK-Betriebe aus dem Ausland in Zukunft weiter zunehmen wird. Der deutsche Backwarenmarkt ist für ausländische Wettbewerber vor allem interessant wegen der Sortimentsvielfalt und der Aussicht, Waren im höherpreisigen Segment zu verkaufen. Zurzeit kommen vor allem Standardprodukte für

Backstationen, aber auch länderspezifische Spezialitäten aus ausländischer Produktion auf den deutschen Markt. Die Vielfalt der angebotenen Produkte wird internationaler.

3.5.4 Übernahme deutscher Produktionsstandorte durch Unternehmen aus dem Ausland

In den letzten Jahrzehnten haben internationale Backwarenkonzerne mit Schwerpunkt im TK- bzw. Bake-off-Geschäft eine Reihe von Produktionsstandorten in Deutschland übernommen bzw. errichtet.

Zu nennen sind hier in erster Linie die schweizerische Aryzta AG mit Standorten in Eisleben (Sachsen-Anhalt), Nordhausen (Thüringen) und Gerolzhofen (Bayern; siehe ausführlich Kapitel 4.2.2), der belgische Vandemoortele-Konzern mit 30 Standorten in zwölf europäischen Ländern und einem Werk im sächsischen Dommitzsch oder Lantmännern Unibake (als Teil der schwedischen Lantmännern-Gruppe) mit 36 Produktionsstätten für Backwaren in 16 Ländern und Standorten in Harrislee (Schleswig-Holstein) und Bremen (Lantmännern Unibake 2022).

Weitere Beispiele sind die Schweizer Valora-Gruppe, die im Jahr 2012 den Brezelhersteller Ditsch übernommen hat, oder der französische Backwarenhersteller Délifrance (Teil der Vivescia-Gruppe), der im Jahr 2017 die Tochtergesellschaft Heinz Bakery GmbH mit Sitz in Altdorf (Bayern) gegründet hat. Weltweit betreibt der Konzern 19 Produktionsstätten mit einem besonderen Fokus auf TK-Baguette.

Die Heinz Bakery GmbH wiederum hat die Tiefkühlsparte der Bäckerei-Konditorei Heinz KG übernommen, die auf rustikale Brote und Brötchen spezialisiert ist (WebBaecker 2017; Wessel 2018a).

Optimierung der internationalen Produktions- und Logistiknetze

Grund für die Übernahmen deutscher Standorte für TK-Backwaren durch die internationalen Konzerne ist einerseits die Marktnähe, andererseits die Optimierung der internationalen Produktionssysteme und Logistiknetze der Konzerne. Durch den Zukauf von Produktionsstandorten in Deutschland werden Kompetenzen und Know-how erweitert, und das internationale Produktportfolio wird ergänzt.

Die deutschen Werke verfügen vielfach über einen hohen Automatisierungsgrad bzw. die Konzerne investieren intensiv in die Automatisierung. In welchem europäischen Werk welches Produkt gefertigt wird, ist eine Frage der örtlichen Kompetenzen, der freien Kapazitäten sowie der Produktions- und Logistikkosten (siehe auch Vorderwülbecke et al. 2018).

Die internationalen Konzerne verfügen in der Regel über eine leistungsfähige Logistik bzw. spezialisierte Logistikpartner, um Kunden in unterschiedlichen europäischen Ländern zu bedienen.

3.5.5 Übernahme ausländischer Produktionsstandorte durch deutsche Unternehmen

Zu den wenigen deutschen Konzernen, die ihr Produktionsnetzwerk durch Akquisition ausländischer Werke erweitern, gehören die Martin-Braun-Gruppe und die Oetker-Gruppe. So hat die Martin-Braun-Gruppe im Jahr 2017 das Unternehmen Diversi Foods mit Sitz in Belgien erworben. Diversi ist Lieferant von Premium-TK-Backwaren (Brotspezialitäten, Brötchen und Snacks) für den Foodservice und Instore-Bäckereien, also das Bake-off-Geschäft. Produktionsstätten befinden sich in Belgien, den Niederlanden, Großbritannien und Polen.

Die Martin-Braun-Gruppe will mit der Akquisition ihr Portfolio im TK-Bereich ergänzen. Zur Gruppe gehört u. a. die Wolf ButterBack KG mit Sitz in Fürth (Bäko magazin 2017). Die Oetker-Gruppe hat im Jahr 2019 beispielsweise den TK-Backwaren-Hersteller Panovia Prod SA in Rumänien gekauft. Oetker ist einer der größten Akteure auf dem rumänischen Lebensmittelmarkt (WebBaecker 2019a).

Weitere Beispiele sind DEH, das neben dem Standort in Heiden (Nordrhein-Westfalen) auch einen Produktionsstandort in Ungarn hat, und Bakery & Food mit einem Werk in Polen (Cukierna Fronhoffs) (Bakery & Food 2021; DEH 2021a).

3.6 Preise für Rohstoffe und Backwaren

Der Geschäftserfolg der TK-Hersteller und anderer Produzenten des Backgewerbes wird wesentlich durch die Kosten bzw. das Preislevel für Rohstoffe, Energie, Maschinen und Anlagen sowie Betriebsmittel bestimmt. Infolge pandemiebedingter Engpässe und Lieferschwierigkeiten auf dem Weltmarkt wurde im Laufe des Jahres 2021 die Inflation enorm angefacht. Die Inflationsrate für das gesamte Jahr 2021 betrug 3,1 Prozent, in der zweiten Jahreshälfte ist sie enorm angestiegen. Im Dezember 2021 lag sie bei 5,3 Prozent (Destatis 2022a).

Im Zuge dessen sind die Preise für Rohstoffe, Energie, Maschinen und Betriebsmittel zuletzt rasant gestiegen. Dies hat die wirtschaftliche Situation der TK-Betriebe, die im Zuge der Corona-Pandemie ohnehin Absatz- und Umsatzeinbußen zu verkraften hatten, zusätzlich verschärft – auch

wenn ein Großteil des Geschäfts auf jährlichen Preisvereinbarungen bzw. langfristigen Lieferverträgen beruht.

Zu bedenken ist, dass die Kosten für den Materialverbrauch im Backgewerbe schon vor der Corona-Pandemie ca. 28 Prozent des Bruttoproduktionswertes entsprachen und somit einen bedeutenden Kostenfaktor darstellen (Destatis, Kostenstruktur der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe 2019).

Darüber hinaus haben einige Gesprächspartnerinnen und -partner auf das Problem hingewiesen, dass Rohstoffe, Verpackungsmaterial oder Ersatzteile für Maschinen und Anlagen im Verlauf des Jahres 2021 teilweise nicht lieferbar waren. Über Lieferschwierigkeiten wurde aufgrund von Warenknappheit auch bei Rohstoffen berichtet.

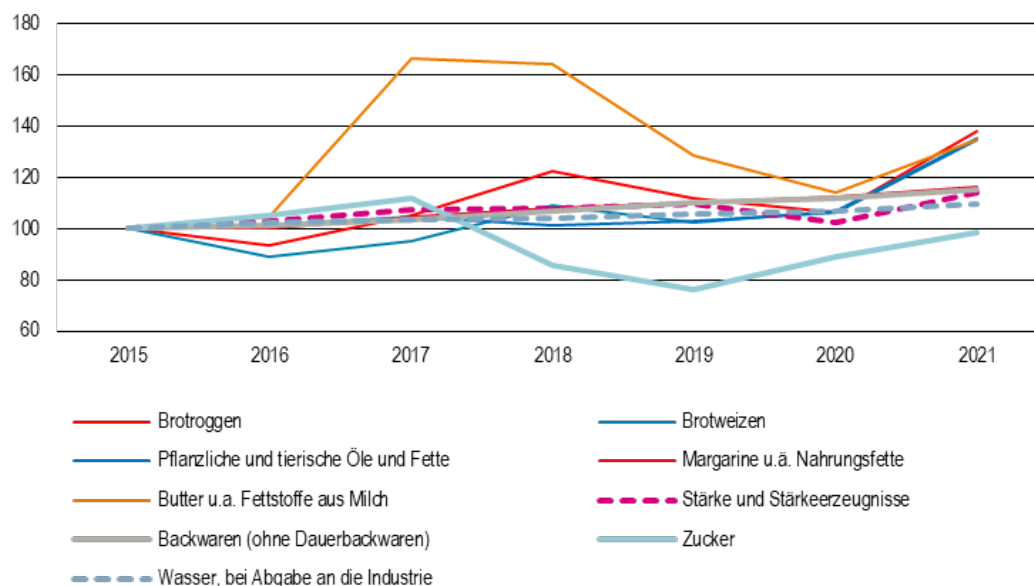
3.6.1 Entwicklung der Preise für Rohstoffe, Energie, Maschinen und Betriebsmittel

Zu den wichtigsten Rohstoffen bei der Herstellung von Brot und Backwaren gehören Mehl (aus unterschiedlichen Getreidesorten wie Roggen, Weizen oder Dinkel), Wasser, Öle, Fette, Butter, Salz und Zucker. In Abbildung 8 werden exemplarisch zentrale Rohstoffe und die Entwicklung ihrer Erzeugerpreise seit 2015 dargestellt.

Es wird deutlich, dass einige Rohstoffpreise über die Jahre gesehen sehr volatil sind; sie werden durch kurzfristige angebots- oder nachfrage-seitige Veränderungen oder wirtschaftliche bzw. politische Entwicklungen stark beeinflusst. Hier sei beispielsweise auf die Preise für Brotroggen und -weizen verwiesen, die in Abhängigkeit von weltweiten Erntergebnissen relativ starken Schwankungen unterliegen.

In der Abbildung wird auch die Preisentwicklung für Backwaren (ohne Dauerbackwaren) gezeigt. Die Kurve verläuft deutlich flacher als bei einigen Rohstoffen. Dies ist u. a. als Indiz dafür zu sehen, dass Preiserhöhungen für Rohstoffe, die die Backwarenproduzenten zu tragen haben, nicht durchgängig in Form von Preiserhöhungen bei Backwaren an die eigenen Kunden im LEH und AHM weitergegeben werden (können). Dies hängt vor allem mit der Marktmacht des LEH zusammen (siehe Kapitel 3.6.3), ist aber auch als Hinweis auf den bestehenden starken Preiswettbewerb bei Backwaren in Deutschland zu deuten.

Abbildung 8: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe, 2015–2021



Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte und gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung

Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Deutlicher Anstieg der Rohstoffpreise seit Mitte 2021

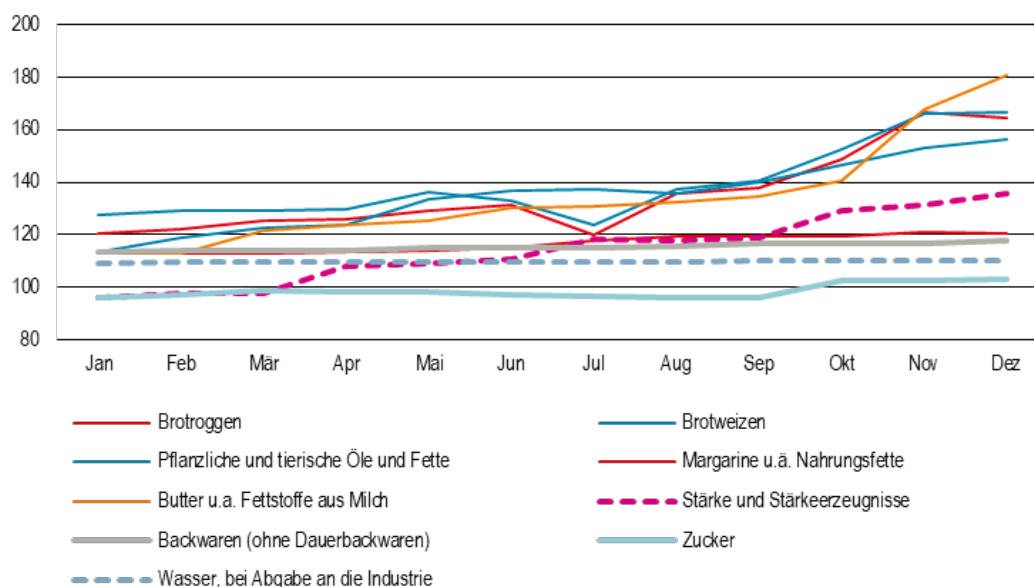
Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Erzeugerpreise für die wichtigsten Rohstoffe im Verlauf des Corona-Jahres 2021. Auffällig ist, dass die Preise für fast alle Rohstoffe (bis auf Zucker) deutlich über dem Vergleichsniveau von 2015 liegen. Ab Juli 2021 zeigt sich außer bei Wasser bei allen Rohstoffen eine auffällige Preissteigerung, die ab September noch einmal Auftrieb erhielt. Allein die Preise für Brotroggen liegen im Dezember 2021 ca. 45 Indexpunkte über dem Preisniveau von Juni 2021.

Nach Angaben von Destatis (2022b) lagen die Getreidepreise im Dezember 2021 um 41 Prozent über dem Vorjahresniveau; im November 2021 hatte die Veränderung gegenüber dem Vorjahr plus 45 Prozent betragen. Wesentlicher Grund für die Preissteigerungen bei Getreide ist die hohe Nachfrage aus dem In- und Ausland – bei gleichzeitig geringen Erntemengen und -qualitäten sowie Kostensteigerungen bei den Landwirten im Jahr 2021.

Infolge des Ukraine-Krieges sind die Getreidepreise seit Februar 2022 noch einmal deutlich gestiegen, vor allem die Preise für Weizen sind weltweit in die Höhe geschneilt. Versorgungsengpässe in Deutschland sind

vorerst nicht zu erwarten, da hiesige Backwarenhersteller in der Regel Weizen beziehen, der in der EU angebaut wird.

Abbildung 9: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe, Januar bis Dezember 2021



Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte und gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung

Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

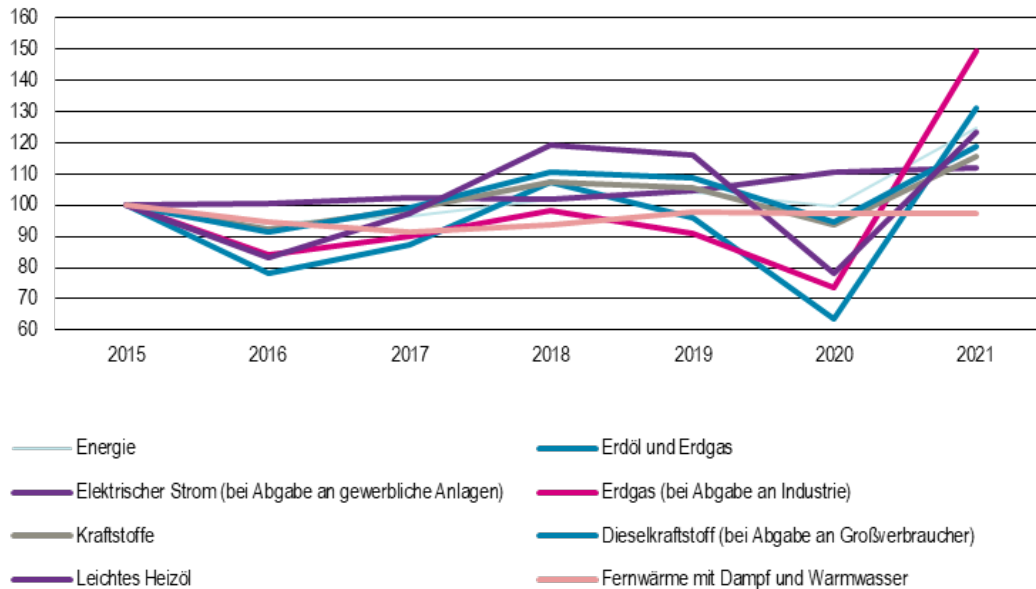
Deutliche Erhöhung der Energiepreise seit Mitte 2021

Neben Rohstoffen ist Energie ein bedeutender Kostenfaktor für die TK-Industrie und die TK-Logistik, der nicht nur durch Marktpreise, sondern auch durch politische Lenkungsinstrumente wie die EEG-Umlage (mit Auswirkungen auf den Strompreis) oder die seit Januar 2021 geltende CO₂-Abgabe (mit Auswirkungen auf Preise für Kraftstoff, Heizöl, Gas) beeinflusst wird. Abbildung 10 zeigt, dass sich die Preise für Energie nach einer Hochpreisphase um das Jahr 2012 bis zum Jahr 2016 abgeschwächt haben. Nach einer Preissteigerung in den Jahren 2018 und 2019 ist das Preisniveau im Jahr 2020 wieder gesunken.

Auch bei den Energiepreisen zeigt sich seit Juli 2021 eine enorme Preissteigerung in allen betrachteten Kategorien – insbesondere bei den Preisen für Erdgas, die fast 180 Indexpunkte über dem Niveau von März 2021 liegen (Abbildung 11). Seit Beginn des Ukraine-Krieges im Februar

2022 gab es noch einmal eine deutliche Steigerung, vor allem bei den Kraftstoffpreisen.

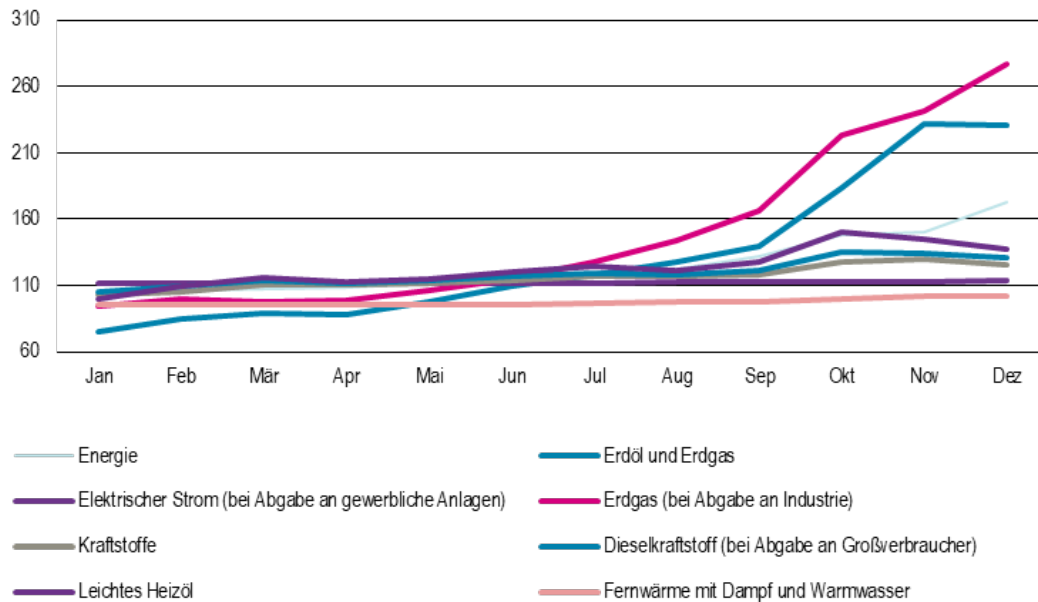
Abbildung 10: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger, 2015–2021



Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung

Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Abbildung 11: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger, Januar bis Dezember 2021



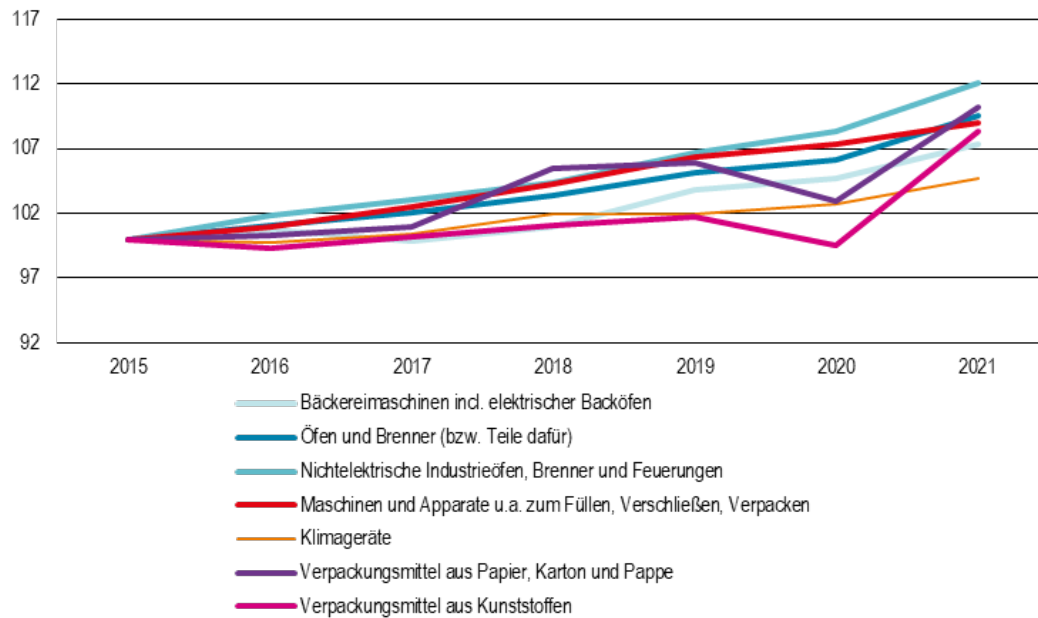
Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung

Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Moderater Anstieg der Preise für Maschinen, Anlagen und Betriebsmittel

Vergleichsweise moderat verlaufen ist seit 2011 die Preisentwicklung bei Maschinen, Anlagen und Betriebsmitteln, die im Bereich der Herstellung von Brot und Backwaren von Bedeutung sind – wie Bäckereimaschinen, Backöfen oder Klimageräte u. a. für den Kühl- und Tiefkühlprozess von TK- bzw. Bake-off-Produkten (Abbildung 12). Im Jahr 2021 war das Preisniveau für derartige Maschinen um acht bis neun Indexpunkte höher als im Vergleichsjahr 2015. Aber auch in dieser Produktgruppe zeigt sich im Verlauf des Jahres 2021 eine verstärkte Preissteigerung von teilweise bis zu sechs Indexpunkten, z. B. bei Bäckereimaschinen (Abbildung 13). Verpackungsmittel haben sich im Verlauf des Jahres 2021 deutlich verteuert, zwischen Januar und Dezember um 14 bis 17 Indexpunkte.

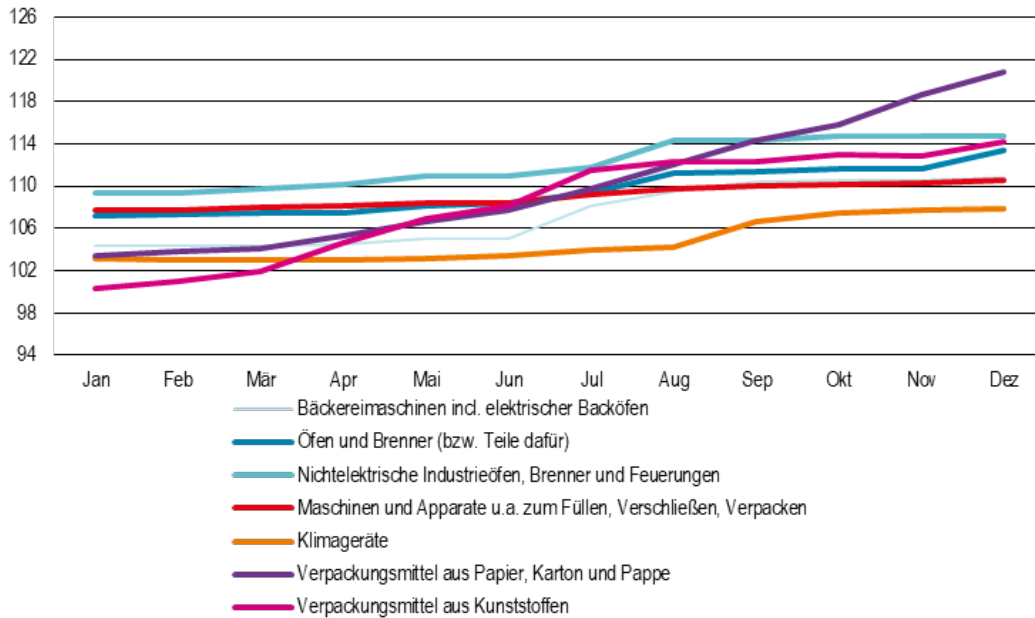
Abbildung 12: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel, 2015–2021



Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung

Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Abbildung 13: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel, Januar bis Dezember 2021



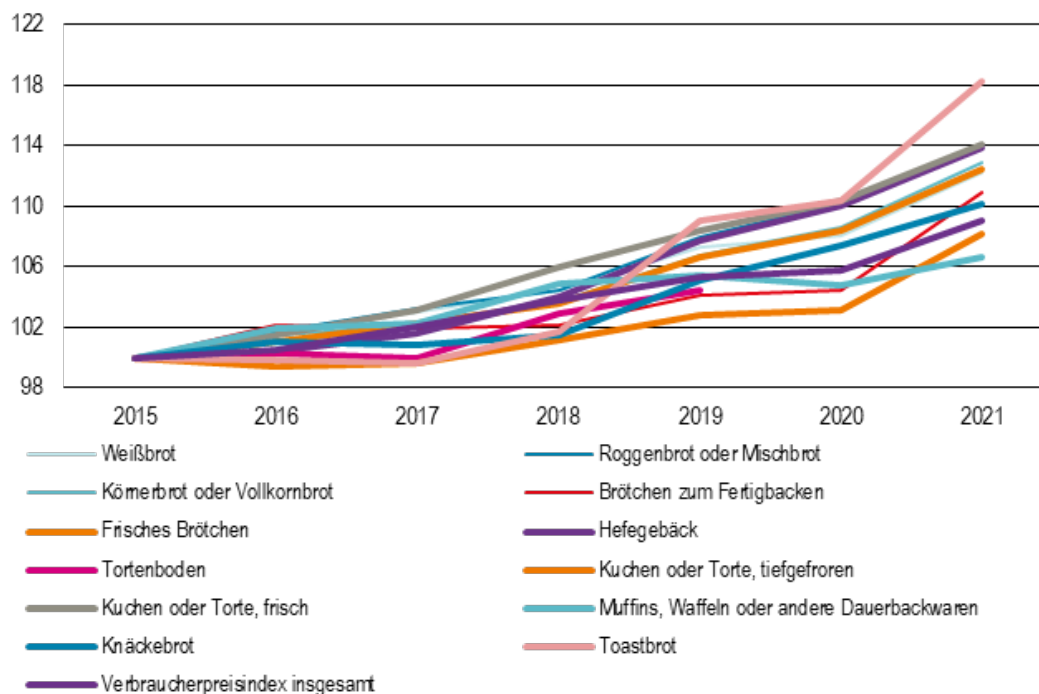
Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung

Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

3.6.2 Verbraucherpreisentwicklung

Abbildung 14 zeigt die Entwicklung der Verbraucherpreise insgesamt und für ausgewählte Produktkategorien (Indexbetrachtung). Dabei wird deutlich, dass sich die Steigerung der Verbraucherpreise für Roggen- oder Körnerbrot zwischen 2015 und 2019 stets über der durchschnittlichen Verbraucherpreisentwicklung bewegt hat, die für Aufbackbrötchen und tiefgekühlte Kuchen und Torten hingegen unterhalb des durchschnittlichen Preisniveaus. Zwischen 2020 und 2021 sind die Verbraucherpreise insgesamt deutlicher angestiegen als in den Jahren zuvor. Mit wenigen Ausnahmen (z. B. Muffins etc.) lagen die Verbraucherpreise für die dargestellten Backwaren deutlich über der durchschnittlichen Verbraucherpreisentwicklung. Hier zeigen sich deutliche Preiseffekte im Zuge der Corona-Pandemie.

Abbildung 14: Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen)



Quelle: Destatis, Verbraucherpreisindex für Deutschland; Genesis-Online Datenbank Februar 2022; eigene Darstellung
Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

3.6.3 Hoher Preis- und Kostendruck bei Produzenten

Die gestiegenen Rohstoff-/Energiekosten und Erzeugerpreise der Produzenten spiegeln sich nicht zwingend in steigenden Verbraucherpreisen wider, d. h. insbesondere die Lieferbäckereien können u. a. aufgrund der Marktmacht des LEH gestiegene Kosten nicht ohne Weiteres an den Handel und damit an die Verbraucherinnen und Verbraucher weitergeben. Steigen die Verbraucherpreise, profitiert vor allem der LEH davon.

Aufgrund der hohen Inflation, der gestiegenen Rohwarenkosten und gestörter Lieferketten forderten einige große Lebensmittelhersteller wie Dr. Oetker oder Nestlé Ende 2021 gegenüber dem LEH deutliche Preiserhöhungen für ihre Produkte, die über den LEH vertrieben werden. LEH-Konzerne wie Edeka wiesen solche Forderungen aber zurück (z. B. Tewes et al. 2021).

Die Marktmacht des LEH in Deutschland resultiert aus der starken Konzentration. Die größten vier Handelsunternehmen Edeka, Rewe,

Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland) und Aldi decken etwa 75 Prozent des Marktes ab und verfügen dadurch über eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Produzenten (LP 2021b). Unter den LEH-Konzernen herrscht ein enormer Preiswettbewerb, der insbesondere bei Standardprodukten zu einem hohen Preisdruck für die Lieferbäckereien führt. Hinzu kommt, dass LEH-Konzerne, insbesondere die, die selbst Backwerke betreiben, gut über die Kostenstrukturen der Lieferanten informiert sind. Zudem wird eine umfassende Transparenz über die Kosten der Hersteller erwartet.

In der Konsequenz sehen sich viele Produzenten gezwungen, ihre Produktionsprozesse und Kostenstrukturen laufend zu verbessern, um die Effizienz und Produktivität zu erreichen, die niedrige Produktpreise erfordern. Dazu gehören vor allem Investitionen in Rationalisierung und Automatisierung (siehe Kapitel 5.2 und 5.3).

4. Branchenstruktur und Wettbewerbssituation

Besonderes Kennzeichen des Backwarenmarktes in Deutschland ist dessen große Heterogenität und Aufspaltung in lokale und regionale Teilmärkte. Die Spannbreite reicht von vielen kleinen Handwerksbäckereien und Bäckereifilialisten bis hin zu Liefergroßbäckereien, die den nationalen und in Teilen den internationalen Markt bedienen. Die TK-Hersteller gehören vorwiegend zu den größeren Produzenten.

Im Verlauf der letzten Jahrzehnte hat es im Backgewerbe eine Verschiebung der Branchenstruktur hin zu Betrieben mit Umsätzen zwischen 10 und 250 Millionen Euro pro Jahr gegeben (Detmers 2018; Wessel 2018b). Dies ist auf Übernahmen und Zusammenschlüsse, aber auch auf organisches Wachstum und Erweiterungsinvestitionen vor allem im TK-Bereich zurückzuführen. Gleichzeitig ist die Zahl der Betriebe im Bäckerhandwerk, deren durchschnittlicher Umsatz bei weniger als 1,5 Millionen Euro liegt (ZV 2021c), über viele Jahre stark zurückgegangen.

Im Folgenden werden Veränderungen bei den Betriebszahlen im Backgewerbe auf Basis der Statistik der BA analysiert, die nur Daten für das Backgewerbe¹² insgesamt ausweist. Zusätzlich wird auf die Statistik des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks zurückgegriffen, die gesondert das Bäckerhandwerk betrachtet.

Ergänzt werden die Ausführungen um spezifische Daten für die Herstellung von TK-Backwaren auf Basis von Unternehmensbeispielen und den Erkenntnissen der Expertengespräche.

4.1 Anzahl der Betriebe im Backgewerbe

Auch wenn es einige große Wettbewerber im Markt gibt, auf die ein Großteil des Absatz- und Umsatzvolumens entfällt, ist das Backgewerbe insgesamt eher klein- und mittelständisch geprägt. Einige der großen TK-Betriebe sind Teil größerer Unternehmen bzw. internationaler Konzerne (z. B. Aryzta Bakeries Deutschland, Bonback, Schäfer's, Wolf ButterBack, Baker & Baker Deutschland, WBack oder Coppenrath & Wiese). Viele TK-Betriebe sind inhabergeführt (z. B. Harry-Brot, Edna, DEH, Sinnack, Artiback, Mecklenburger Backstuben).

¹² bestehend aus der Wirtschaftsklassifikation WZ 10.71 (Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren))

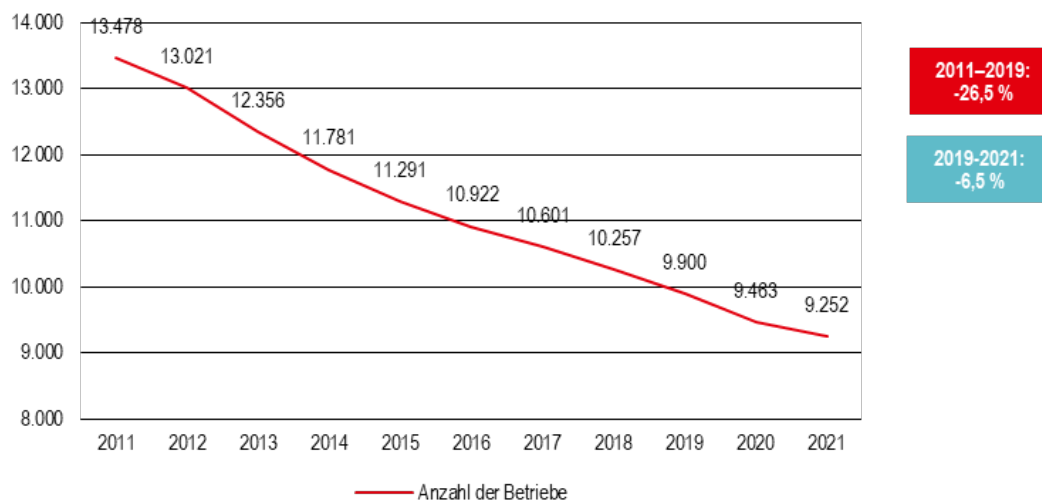
4.1.1 Kontinuierlicher Rückgang der Betriebsanzahl

Laut Statistik der BA, die alle Betriebe ab einem Beschäftigten erfasst, gab es im Vor-Corona-Jahr 2019 im Backgewerbe 9.900 Betriebe (Abbildung 15). Die Zahl der Betriebe hat über viele Jahre kontinuierlich und stark abgenommen. Im Jahr 2011 wurden noch knapp 13.500 Betriebe gezählt; seitdem ist die Zahl der Betriebe bis 2021 um 31 Prozent zurückgegangen. Für die Corona-Jahre 2020 und 2021 zeigen sich keine Auffälligkeiten in der Hinsicht, dass die Pandemie zu einem erhöhten Rückgang der Betriebszahlen infolge von Insolvenzen geführt hätte.

Der Rückgang der Betriebszahlen zwischen 2020 (mit ca. 9.500 Betrieben) und 2021 (mit ca. 9.250 Betrieben) fällt sogar etwas geringer aus als in den Jahren zuvor. In den Jahren 2020 und 2021 haben sich die Betriebszahlen insgesamt um 6,5 Prozent reduziert.

Bei anhaltend schwieriger Geschäftslage im Verlauf der Corona-Pandemie im Jahr 2022 könnte sich das Insolvenzrisiko jedoch erhöhen und zu einem überdurchschnittlichen Rückgang der Betriebszahlen führen. Eine erhöhte Risikoeinschätzung gilt vor allem für kleinere Betriebe, die nicht Teil finanzstarker Konzerne sind.

Abbildung 15: Anzahl der Betriebe (mit mindestens einem Beschäftigten) im Backgewerbe



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Regionale Schwerpunkte in Bayern und Nordrhein-Westfalen

Regionale Schwerpunkte bei der Verbreitung von Backbetrieben sind Bayern (rd. 2.000 Betriebe), Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg (beide rund 1.400 Betriebe), Sachsen (rd. 900 Betriebe), Niedersachsen (rd. 700 Betriebe) und Hessen (ca. 600 Betriebe) (Tabelle 4). Schwerpunkte bei der Verbreitung der TK-Betriebe lassen sich auch in diesen Bundesländern identifizieren (siehe Abbildung 1). Während die Betriebszahlen im Backgewerbe insgesamt seit vielen Jahren abgenommen haben, hat die Zahl der Hersteller von TK-Backwaren zugenommen. Neue TK-Betriebe sind in den letzten zwei Jahrzehnten vor allem in den neuen Bundesländern entstanden (siehe ausführlich Kapitel 5.1).

Tabelle 4: Anzahl der Betriebe (mit mindestens einem Beschäftigten) im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung, 2011 und 2021 im Vergleich

Region	Anzahl Betriebe	
	2011	2021
Schleswig-Holstein	312	221
Hamburg	111	84
Niedersachsen	983	676
Bremen	41	40
Nordrhein-Westfalen	2.104	1.379
Hessen	997	615
Rheinland-Pfalz	851	528
Baden-Württemberg	1.964	1.386
Bayern	2.902	1.997
Saarland	251	153
Berlin	257	226
Brandenburg	425	294
Mecklenburg-Vorpommern	238	152
Sachsen	1.220	904
Sachsen-Anhalt	358	268
Thüringen	464	329
Insgesamt	13.478	9.252

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

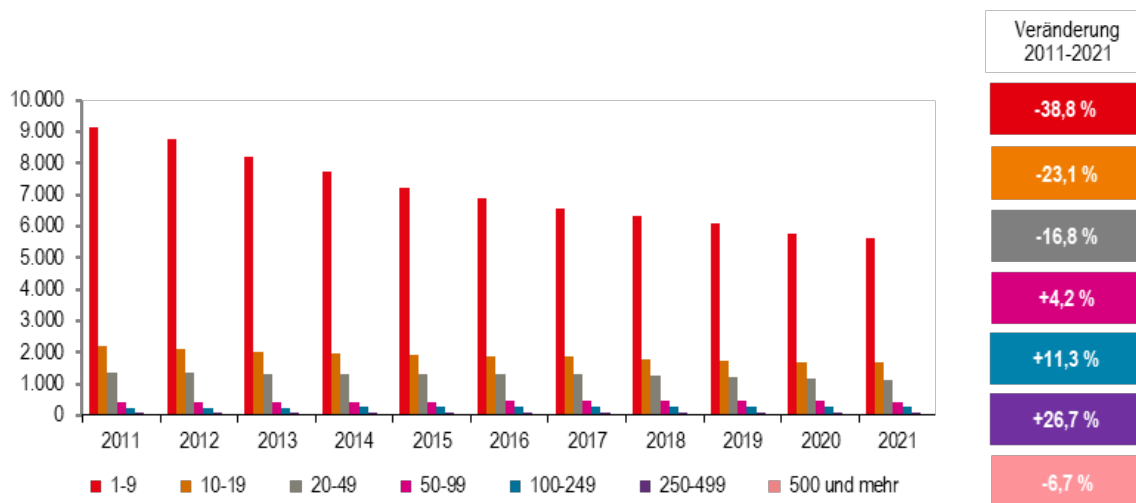
4.1.2 Starker Rückgang der Zahl der Betriebe im Backgewerbe mit weniger als 50 Beschäftigten

Rund 61 Prozent der Betriebe des Backgewerbes sind Kleinstbetriebe mit weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SV-Beschäftigten) (Abbildung 16). Die Anzahl der Betriebe in dieser Größenklasse ist allein zwischen 2011 und 2021 um 39 Prozent gesunken, d. h. rund 3.200 Betriebe wurden seitdem aufgrund von Geschäftsaufgaben geschlossen oder von anderen Unternehmen übernommen und in deren Struktur integriert. Auch in den Größenklassen von Betrieben mit 10 bis 19 SV-Beschäftigten (–23 Prozent) und 20 bis 49 SV-Beschäftigten (–17 Prozent) ist in den letzten zehn Jahren ein deutlicher Rückgang der Betriebszahlen zu verzeichnen.

Insgesamt hat die Zahl der Betriebe des Backgewerbes mit weniger als 50 SV-Beschäftigten seit 2011 um ca. 3.800 Betriebe abgenommen. Auffälligkeiten infolge der Corona-Pandemie (etwa ein gesteigerter Rückgang der Betriebszahlen) sind bei Betrieben dieser Größenordnung (bisher) nicht zu erkennen.

Währenddessen hat die Zahl der Backbetriebe mit 50 und mehr SV-Beschäftigten im gleichen Zeitraum um 55 Betriebe zugenommen. Das zahlenmäßig größte Wachstum seit 2011 (239 Betriebe) entfällt auf mittelgroße Betriebe der Größenklasse 100 bis 249 SV-Beschäftigten, wobei die Zahl der Betriebe nach einem Höchstwert im Jahr 2018 (287 Betriebe) bis 2021 wieder auf 266 Betriebe zurückgegangen ist. Die Zahl der Großbetriebe im Backgewerbe mit mehr als 250 SV-Beschäftigten hat sich seit 2011 um 12 auf 123 Betriebe erhöht.

Abbildung 16: Anzahl der Betriebe im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der SV-Beschäftigten)



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner ist der Anstieg der Betriebszahlen mit 50 und mehr SV-Beschäftigten in den letzten gut zehn Jahren vor allem auf die Neugründung bzw. den Aufbau von TK-Betrieben und das Beschäftigungswachstum in diesen Betrieben zurückzuführen. Die eigene Recherche und Analyse der Beschäftigtenzahlen von TK-Herstellern im Rahmen dieser Studie (Tabelle 1) zeigt, dass die größten Hersteller von TK-Backwaren in Deutschland deutlich mehr als 250 SV-Beschäftigte haben und industrielle Strukturen aufweisen. Damit entfällt ein nicht unbeträchtlicher Teil der beschäftigungsstarken Betriebe der Backbranche auf die TK-Hersteller.

4.1.3 Stabile Zahl der Großbetriebe des Backgewerbes trotz der Corona-Pandemie

Nach Daten der BA hat die Zahl der Betriebe des Backgewerbes mit 50 und mehr SV-Beschäftigten seit 2019 absolut um 44 Betriebe abgenommen (-5 Prozent; Abbildung 16). Aus den Zahlen geht jedoch nicht hervor, ob es sich um Betriebsaufgaben bzw. -verkäufe handelt oder ob die Betriebe durch eine Verringerung der Belegschaftsstärke in die nächst-

niedrigere Größenklasse „abgestiegen“ sind. Die Daten der BA machen aber deutlich, dass die Zahl der Großbetriebe mit 250 und mehr SV-Beschäftigten im Zuge der Corona-Pandemie nahezu unverändert ist. Im Jahr 2019 wurden 122 Betriebe gezählt, 2021 123 Betriebe.

Die Statistikdaten geben keine Auskunft darüber, wie robust sich einzelne Großbetriebe bisher durch die Corona-Pandemie bewegt haben; die Beschäftigtenzahl der Großbetriebe des Backgewerbes lag im Jahr 2019 insgesamt bei rund 56.300 SV-Beschäftigten, im Jahr 2021 bei rund 56.000, also nur minimal darunter (zur Beschäftigung siehe ausführlich Kapitel 6).

4.2 Konzentrationsprozesse und Verdrängungswettbewerb im Backgewerbe

Die Veränderung der Betriebszahlen insgesamt und nach Beschäftigtengrößenklassen verdeutlicht den tiefgreifenden Strukturwandel, der das Backgewerbe in den letzten Jahrzehnten geprägt hat. Der Wandel steht auch im Zusammenhang mit der Bedeutungszunahme des TK- bzw. Bake-off-Marktes.

4.2.1 Tiefgreifender Strukturwandel

Während die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe, deren Ursprung im Bäckerhandwerk liegt, kontinuierlich abgenommen hat, haben sich einige Bäckereien durch Übernahmen und Zukäufe zu Großbäckereien entwickelt, die den industriellen Teil des Backgewerbes darstellen. Der Strukturwandel ist also einerseits durch anhaltende Verschiebungen zwischen handwerklicher und industrieller Produktion geprägt, andererseits durch Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse in der Industrie infolge von Übernahmen, Zukäufen, aber auch Restrukturierungen, Betriebsaufgaben und Insolvenzen (siehe z. B. Beile et al. 2009; Vorderwülbecke 2018; Wessel 2018b).

Auslöser sind in erster Linie das sich kontinuierlich verändernde Konsumverhalten der Verbraucherinnen und -verbraucher (siehe Kapitel 3.1) und Veränderungen in den Vertriebsstrukturen (siehe Kapitel 3.2), aber auch der Preis- und Kostendruck, der vor allem vom LEH ausgeht.

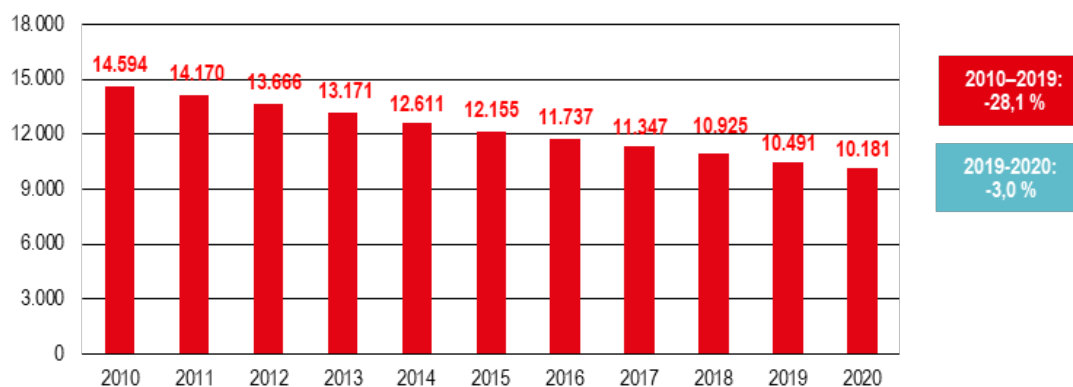
Abnehmende Zahl der Betriebe im Bäckerhandwerk

In der Folge hat die Zahl der Betriebe des Bäckerhandwerks im Verlauf der letzten Jahrzehnte kontinuierlich abgenommen. Abbildung 17 zeigt

die Entwicklung der Anzahl der in die Handwerksrolle eingetragenen Betriebe seit 2010. Seitdem ist die Zahl der Handwerksbetriebe von rund 14.600 auf ca. 10.200 im Jahr 2020 gesunken.¹³ Dies entspricht einem Rückgang um mehr als 30 Prozent allein in zehn Jahren.

Bei abnehmender Zahl der Betriebe und nahezu unveränderter Zahl der Verkaufsstellen erhöhte sich die Zahl der Filialen pro Betrieb, wodurch die Betriebsgröße auf durchschnittlich 25 Beschäftigte anstieg (ZV 2021d, 2021e). Als besondere Gründe für die Abnahme der Betriebszahlen im Bäckerhandwerk werden in erster Linie die gestiegenen ökonomischen Anforderungen, fehlende Nachfolgeoptionen und die in Teilen geringe Innovationskraft von Handwerksbetrieben gesehen (Wessel 2018b).

Abbildung 17: Anzahl der Betriebe im Bäckerhandwerk



Quelle: ZV, nach Werten der Handwerksrolle 2021; eigene Berechnung und Darstellung

Verschiebung der Branchenstruktur zu mittleren und großen Betrieben

Die Verschiebung der Branchenstruktur hin zu den mittleren und großen Betrieben lässt sich an den Umsatzzahlen ablesen (Tabelle 5). In den letzten Jahren ist eine zunehmende Konzentration von Marktanteilen zugunsten der großen Betriebe zu beobachten. Die dominierende Gruppe sind die Backbetriebe mit einem Umsatz von 1–50 Millionen Euro pro

¹³ Im ersten Jahr der Pandemie (2020) haben 730 Betriebe ihr Geschäft aufgegeben, 420 Betriebe wurden neu in die Handwerksrolle eingetragen (ZV, nach Werten der Handwerksrolle 2021).

Jahr. Mit einem Gesamtumsatz von mehr als 11,2 Milliarden Euro beträgt der Marktanteil dieser Gruppe ca. 54 Prozent.

Während die verhältnismäßig wenigen Großbäcker mit einem Umsatz von über 50 Millionen Euro einen Marktanteil von rund 32 Prozent erreichen, liegt der Marktanteil der kleinen Bäckereien mit einem Jahresumsatz von bis zu einer Million Euro bei 13 Prozent. 2010 betrug der Marktanteil der kleinen Bäckereien noch 20 Prozent (VDG 2019).

Nach Angaben des VDG (2020) erwirtschafteten rund drei Prozent aller Bäckereien im Jahr 2018 einen Umsatz von über zehn Millionen Euro – das waren 324 Unternehmen mit einem Anteil am Gesamtumsatz der Branche von knapp 60 Prozent. Unter den Großbäckereien ist somit eine hohe Konzentration erreicht.

Tabelle 5: Anzahl der Unternehmen im Backgewerbe nach Umsatzgrößenklassen, 2010, 2017 und 2018 im Vergleich

Umsatzgrößenklasse	2010			2017			2018		
	Anzahl Unternehmen	Umsatz in Millionen Euro	Marktanteil in Prozent	Anzahl Unternehmen	Umsatz in Millionen Euro	Marktanteil in Prozent	Anzahl Unternehmen	Umsatz in Millionen Euro	Marktanteil in Prozent
bis 1 Million Euro	11.938	3.445	20	9.062	2.840	14	8.781	2.780	13
1–50 Millionen Euro	2.119	8.744	51	2.389	11.036	53	2.364	11.230	54
über 50 Millionen Euro	34	5.207	30	45	6.686	33	45	6.666	32
insgesamt	14.091	17.396		11.496	20.561		11.194	20.675	

Quelle: VDG (2020), nach Daten der Umsatzsteuerstatistik von Destatis

Anmerkung: Rundungsdifferenzen möglich

Bei den Großbäckereien zeigt sich der Strukturwandel auch in Form eines intensiven Verdrängungswettbewerbs. In den letzten gut zehn Jahren sind mit Lieken, Kronenbrot und der Ostendorf-Gruppe drei große Akteure auf dem Backwarenmarkt unter Druck geraten. Restrukturierungen und Betriebsschließungen waren die Folge. Der Aldi-Lieferant Kronenbrot und Teile der Ostendorf-Gruppe (u. a. Müller-Brot) mussten 2019 bzw. 2012 Insolvenz anmelden und in der Folge den Geschäftsbetrieb einstellen (LZ 2019b).

4.2.2 Strukturwandel und Wettbewerbssituation nach Betriebstypen

Im Folgenden werden Strukturwandel und Wettbewerbssituation im Backgewerbe nach Betriebstypen und anhand von Unternehmensbeispielen geschildert. Die Hersteller von TK-Backwaren stehen dabei im Fokus.

Lieferbäckereien

Einer der Profiteure der Gewichtsverschiebungen auf dem Brot- und Backwarenmarkt ist der Marktführer Harry-Brot. Das Unternehmen konnte durch organisches Wachstum, die Optimierung des Produktportfolios und strategische Übernahmen den Umsatz zuletzt auf über eine Milliarde Euro steigern (Harry-Brot 2021). Harry-Brot hat beispielsweise 2019 den Wittenener Produktionsstandort der früheren Großbäckerei Kronenbrot übernommen (ABZ 2019; Backnetz 2019a).

Ausschlaggebend für das Wachstum war vor allem die konsequente Investition in das Wachstumssegment TK-Backwaren an den Standorten Troisdorf, Osterweddingen und Soltau. Darüber hinaus reagierte Harry-Brot auf den zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck mit Effizienzsteigerungen durch Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen in Produktionstechnologie und Logistikstandorte.

Im Gegensatz zu Harry-Brot hat Lieken über die letzten zwei Jahrzehnte mehrere Restrukturierungs- und Sanierungswellen hinter sich (siehe ausführlich Handelsblatt 2014; Vorderwülbecke et al. 2018). Allein seit der Übernahme durch die tschechische Chemie- und Nahrungsmittel-Holding Agrofert im Jahr 2013 wurden als unrentabel eingeschätzte Werke etwa in Weißenhorn (Bayern), Essen (Nordrhein-Westfalen) und Garrel (Niedersachsen) geschlossen.

Aus Sicht der Gesprächspartnerinnen und -partner waren insbesondere eine unzureichende Optimierung des Produktportfolios und fehlende Modernisierungsinvestitionen Auslöser für die abnehmende Wettbewerbsfähigkeit von Lieken, die in der Folge zu – im Vergleich mit der Kon-

kurrenz – hohen Produktionskosten und geringer Flexibilität führten. Infolge der Eigenproduktion von Brot und Backwaren durch die LEH-Produktionswerke gingen zudem wichtige Großaufträge des LEH verloren.

Nach Auskunft von Interviewten wurde vor allem der Trend hin zum Wachstumsmarkt Bake-off- „verschlafen“ bzw. über lange Zeit nur eingeschränkt bedient.

Akquisitionen und Desinvestments bei Aryzta

Die strukturelle Entwicklung von Aryzta ist sowohl auf internationaler Ebene als auch in Deutschland zunächst durch Akquisitionen und in letzter Zeit verstärkt durch Desinvestments geprägt. Das Unternehmen ist im Jahr 2008 aus der Fusion zwischen der Schweizer Hiestand Holding und der irischen IAWS Group hervorgegangen. In der Folgezeit kam es zu diversen Übernahmen. Im Jahr 2010 wurde z. B. die US-amerikanischen Backwarenhersteller Fresh Start Bakeries (McDonald's-Lieferant) und Great Kitchens gekauft (Schroeder 2010). In Deutschland wurden u. a. 2010 FSB (Fresh Start Bakeries) Backwaren GmbH in Duisburg und 2013 die Klemme AG mit zum Kaufzeitpunkt sechs Produktionswerken übernommen (Schadwinkel 2016).

Seitdem befindet sich das Hauptwerk der Aryzta Bakeries Deutschland GmbH, wie das Unternehmen seit der Umfirmierung im Jahr 2016 heißt, in Eisleben (Sachsen-Anhalt); mit rund 1.600 Beschäftigten es ist Eisleben heute der wichtigste europäische Produktionsstandort von Aryzta. Der Standort in Gerolzhofen wurde bereits im Jahr 1988 als Hiestand Deutschland GmbH gegründet. Am früheren Standort der Klemme AG in Nordhausen werden seit 2005 TK-Backwaren hergestellt (Aryzta 2021a und 2021b).

Seit einigen Jahren befindet sich der Aryzta-Konzern in einer wirtschaftlich angespannten Situation, die mit Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 verschärft wurde. So hat sich der Konzern sukzessive von diversen Auslandstöchtern getrennt – mit dem Ziel, sich wieder stärker auf das Kerngeschäft mit TK-Backwaren in Deutschland und Europa zu konzentrieren, die Verschuldungsrate zu reduzieren und Effizienz und Profitabilität zu verbessern.¹⁴ Im Jahr 2020 hatte kurzzeitig eine Übernahme der Aryzta AG selbst durch den Hedgefonds Elliot im Raum gestanden, das Angebot wurde jedoch abgelehnt (LZ 2020b).

¹⁴ Das Nordamerika-Geschäft wurde beispielsweise im Jahr 2021 an eine Private Equity Firma verkauft, die Sandwich-Produktion wurde im gleichen Jahr an die zur Bell Food Group gehörende Hilcona veräußert. Anfang 2021 wurde die Beteiligung am französischen Tiefkühl Einzelhändler Picard vollständig abgegeben (Wessel 2021e, 2021f). Im Oktober 2021 wurde das Brasilien-Geschäft veräußert (LZ 2021d).

In Deutschland sind in den vergangenen Jahren weniger profitable Aryzta-Werke geschlossen worden. Dies betrifft z. B. das Fricopan-Werk in Klötze (Sachsen-Anhalt) mit rund 500 Beschäftigten, das 2016 den Betrieb eingestellt hat, und zwei Produktionsstandorte in Artern (Thüringen) und Mansfeld (Sachsen-Anhalt) mit insgesamt rund 200 Beschäftigten, deren Schließung im Jahr 2019 angekündigt wurde. Begründet wurde die Schließung damit, dass die Produktion künftig auf das Hauptwerk in Eisleben konzentrieren werden soll, um die dortige Auslastung zu optimieren. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Artern und Mansfeld wurden Arbeitsplätze in Eisleben angeboten (LZ 2019c).

Vor allem aufgrund der Umstrukturierungen ist die Zahl der Arbeitsplätze in den Aryzta-Werken in den neuen Bundesländern in den letzten Jahren von rund 2.200 auf 1.600 verringert worden. Betriebsbedingte Kündigungen wurden nach Auskunft von Interviewten nicht ausgesprochen. Der Stellenabbau erfolgte in der Regel über die Nicht-Wiederbesetzung von Stellen bei Renteneintritten und natürliche Fluktuation.

Übernahmen auf dem TK-Markt in letzter Zeit

Auch außerhalb des Aryzta-Konzerns kam es unter Produzenten von TK-Backwaren in jüngster Zeit zu Übernahmen. So hat im Jahr 2020 beispielsweise die Hack AG mit Sitz in Kurtscheid (Rheinland-Pfalz) die in Niederkrüchten (Nordrhein-Westfalen) ansässige Team Back GmbH übernommen. Die Hack AG ist auf die Produktion von tiefgekühlten Back- und Konditoreiwaren für Großhandel, LEH, System-Gastronomie und System-Hotelgewerbe spezialisiert. Die 2004 gegründete Team Back ist im TK-Backwarenbereich auf die Belieferung des Fachhandels (Großhandel, Tankstellen) ausgerichtet (Hack AG 2020).

Ebenfalls im Jahr 2020 hat die in Wasserburg am Inn ansässige Meggle AG die Großbäckerei M-Back GmbH (Gebesee bei Sömmerda) vollständig übernommen. Bisher hielt Meggle zwei Drittel der Anteile der M-Back GmbH, die 2009 gegründet wurde. Mit dem vollständigen Erwerb des Unternehmens will Meggle, dessen Kerngeschäft die Milchverarbeitung ist, seine strategische Neuausrichtung fortsetzen und den Bereich Backwaren stärken (backnetz:eu 2020c). Gleichzeitig hat sich M-Back von seinen Anteilen an der Panem Backstube GmbH (Bleicherode) getrennt (siehe auch Kapitel 5.1.1).

Backwerke des LEH

Ein wesentlicher Treiber des Strukturwandels im Backgewerbe ist der Auf- und Ausbau eigener Produktionskapazitäten des LEH, der im Zusammenhang mit den Vertikalisierungsstrategien der LEH-Konzerne steht, um sich unabhängiger von Lieferanten zu machen. Der Einstieg in die Produktion von Backwaren kann auch als taktisches Signal gegenüber

den etablierten Produzenten und Lieferanten verstanden werden, um in Preisverhandlungen niedrige Preise durchzusetzen.

Mit der Glocken Bäckerei betreibt die Rewe-Group bereits seit 1986 ein eigenes Produktionswerk für Brot und Backwaren (Glockenbrot 2021). Das Produktionsspektrum erstreckt sich auf Produkte für Vorkassenbäckereien und SB-verpackte Brot- und Backwaren. Beliefert werden die Vorkassenbäckereifilialen der Rewe-Märkte und die LEH-Filialen von Rewe, Penny und Nahkauf in Hessen und Süddeutschland. Mit steigendem Produktionsvolumen wurden die Kapazitäten am bestehenden Produktionsstandort in Frankfurt/Main ausgebaut und im Jahr 2010 ein neues Werk in Bergkirchen (Bayern) errichtet (Glockenbrot 2021).

Ursprünglich sollten die Produktionswerke der Edeka (Schäfer's / Edeka Minden-Hannover), Bäckerbub / Edeka Südwest, Bäckerei Wünsche / Edeka Südbayern, Bäckerei Büsch / Edeka Rhein-Ruhr) lediglich die angeschlossenen Filialbäckereien in den Edeka-Verkaufsstellen beliefern, mit dem wachsenden Markt für Bake-off-Ware wurde die Produktion jedoch in großem Umfang auf die handelseigenen SB-Backstationen ausgeweitet.

So wurde beispielsweise bis 2017 der Standort Osterweddingen (Sachsen-Anhalt) zu einem Produktionsbetrieb für TK-Teiglingen umgebaut (Schäfer's) und in Bleicherode (Thüringen) wurde 2016 eine Produktionsstätte für Bake-off-Produkte für die Discount-Tochter Netto in Betrieb genommen.

Engagement der Schwarz-Gruppe auf dem Markt für TK-Backwaren

Die Schwarz-Gruppe errichtete 2012 in Übach-Palenberg (Nordrhein-Westfalen) mit der Bonback GmbH einen eigenen Produktionsbetrieb, der Brot und Backwaren als tiefgekühlte Bake-off-Ware für die SB-Backstationen der Lidl- und Kaufland-Filialen im Inland und europäischen Ausland fertigt. Die Produktionskapazitäten wurden in den letzten Jahren kontinuierlich erweitert und modernisiert.

Neben Edeka gilt die Schwarz-Gruppe damit als der LEH-Konzern, der den Markt für Brot und Backwaren in den vergangenen zehn Jahren am stärksten beeinflusst hat (Vorderwülbecke et al. 2018). Der Aufbau der konzerneigenen Produktionslinien vor allem im TK-Bereich hat zu einem Absinken der Auftragsumfänge bei den etablierten Brot- und Backwarenproduzenten geführt. Nach Auskunft der Interviewpartnerinnen und -partner sind die Produktionsanlagen des LEH von wenigen Ausnahmen abgesehen in der Regel auf dem neuesten technischen Stand. Damit versprechen sich die LEH-Konzerne positive Auswirkungen auf die Kostenstrukturen ihrer Werke.

Die Discounter Aldi Nord und Süd haben keine eigenen Produktionswerke, sie beziehen Brot und Backwaren von konzernfremden Produzenten.

LEH-Bäckereifilialen in den Vorkassenbereichen

Die LEH-Vertikalisierung und die Eigenproduktion von Brot und Backwaren insbesondere im Bake-off-Format hatte in den vergangenen Jahren nicht nur Auswirkungen auf die etablierten Lieferbäckereien, auch die Vertriebs- bzw. Verkaufsstrukturen der LEH-Konzerne für Backwaren waren davon betroffen. Dies verdeutlichen die Beispiele K&U sowie Schäfer's.

Übergabe von K&U-Filialen an Betreiber der Edeka-Märkte

Anfang 2021 hatte die NGG Pläne von Edeka Südwest öffentlich gemacht, dass K&U, eine Tochter von Edeka Südwest, bis 2023 zerschlagen werden sollte (LZ 2021e; swr.de 2021a). Danach sollten die Verkaufsstellen in den Vorkassenbereichen der Edeka-Filialen den jeweiligen selbstständigen Betreibern der Märkte zur Übernahme angeboten und bei Nichtverkauf geschlossen werden; bei K&U (bzw. Bäckerbub) würden nur die Produktionsbetriebe verbleiben. Die NGG kritisierte in diesem Zusammenhang, dass die einzelnen Märkte häufig nicht tarifgebunden seien, die Mitbestimmung durch Betriebsräte nicht gewährleistet sei und dadurch eine Verschlechterung bei Entgelten und Arbeitsbedingungen drohe.

Betroffen von den Plänen waren Anfang 2021 rund 450 Verkaufsstellen mit mehr als 3.000 Beschäftigten (Klauß 2021a). Begründet wurde der Schritt durch Edeka Südwest damit, dass die Verkaufsstellen der Bäckerei K&U seit vielen Jahren – auch infolge der stärkeren Hinwendung der Verbraucherinnen und Verbraucher zu Produkten der SB-Backstationen – defizitär seien und sich die Verluste aufgrund der Corona-Pandemie weiter verschärft hätten (Bartels 2021; Klauß 2021b).

In der Folge kam es an verschiedenen K&U-Standorten zu Warnstreiks und Protestkundgebungen (swr.de 2021b). Im August 2021 konnten Betriebsrat und NGG eine Lösung mit dem Arbeitgeber erzielen. Diese sah einen Interessenausgleich und einen Sozialplan mit Abfindungen für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. Es wurde zudem vereinbart, dass im Übergang an die Kaufleute für die Beschäftigten Entgelt- und Manteltarifverträge bestehen bleiben. Darüber hinaus wurde per Tarifvertrag ein Gehaltsplus von 4,6 Prozent (2,3 Prozent ab 1. August 2021, weitere 2,3 Prozent ab 1. Januar 2022) und eine Corona-Zulage von 350 Euro festgelegt (Bartels 2021; Sonntag/Krost 2021).

Bis Ende 2021 hat Edeka Südwest rund zwei Drittel der ehemaligen K&U-Vorkassenbäckereien in Baden-Württemberg, im Saarland, in Hessen und in Rheinland-Pfalz privatisiert bzw. an örtliche Kaufleute abgege-

ben; dabei wurde auch der Name in „Markt-Bäckerei“ geändert.¹⁵ Laut Edeka-Management soll die vollständige Abgabe des Filialgeschäftes spätestens Ende 2022 vollzogen sein (Sonntag/Krost 2021).

Nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner stockt die Umsetzung jedoch. So ziehe es ehemalige K&U-Beschäftigte trotz vereinbarter Tarifierhöhungen in andere für sie attraktivere Beschäftigungsverhältnisse. Ende 2021 waren nach Schätzungen nur noch 1.800 der ehemals über 3.000 Beschäftigten „an Bord“. Es gebe daher Kaufleute, die auslaufende Mietverträge eher dafür nutzten, lokale Filialbäcker einzubeziehen und die Vorkassenbäckerei als reines Vermietgeschäft fortzuführen (Sonntag/Krost 2021).

Von Interviewten wurde auch berichtet, dass nicht alle übergebenen Filialen im vereinbarten Umfang Waren aus der Bäckerbub-Produktion beziehen, die bisher die K&U-Filialen mit Brot und Backwaren versorgt hat. Zudem hat sich einer wissenschaftlichen Studie zufolge die Servicequalität in den heutigen Markt-Bäckerei-Filialen verschlechtert (Qualitätsurteil 2020 „gut“, 2021 „befriedigend“; Rentsch 2022).

Laut Management von Edeka Südwest ergeben sich für die Produktionsstätten von Bäckerbub in Mannheim, Reutlingen, Neuenburg, Hilzingen und Bexbach keine Veränderungen durch die Umstrukturierung (Klauß 2021b; swr.de 2021c). Expertinnen und Experten gehen jedoch davon aus, dass sich die Reorganisation von K&U in Zukunft auf die Produktionsbetriebe von Bäckerbub auswirken wird. Zurzeit profitieren die Werke von einer hohen Auslastung. Es wird erwartet, dass bei K&U und Bäckerbub eine ähnliche Entwicklung verlaufen könnte wie bei Schäfer's.

Zentralisierung und Spezialisierung bei Schäfer's

Bei Schäfer's wurde bereits im Jahr 2012 ein umfassender Restrukturierungsprozess angestoßen. Edeka Minden-Hannover hatte angekündigt, die Backwarensparte neu auszurichten und bei Schäfer's den Vertrieb bzw. den Filialbereich vollständig von der Produktion zu trennen (Edeka Minden-Hannover 2013).

Im Zuge der Umstrukturierung wurde der Standort in Osterweddingen in einer separaten Gesellschaft zu einer Produktion für TK-Backwaren umgewandelt. Die klassische handwerkliche Produktion sollte sich in Zukunft auf die Schäfer's-Standorte Teutschenthal, Berlin und Lehrte konzentrieren. Die Schäfer's-Backshops, die in Edeka-Märkten angesiedelt sind, sollten an den Edeka-Einzelhandel übertragen und die eigenständi-

¹⁵ Dies gilt für an Edeka-Märkte angeschlossene Verkaufsstellen sowie für Filialen, die in Innenstädten oder an Bahnhöfen betrieben werden; dies betrifft auch Verkaufsstellen des Bäckerhauses Ecker.

gen Schäfer's-Verkaufsstellen durch selbstständige Partner übernommen werden.

So sollte das bisherige Konzept der Schäfer's-Backshops in der Vorkassenzone (kompetente Beratung, Gastronomieangebot mit Snacks und Kaffeespezialitäten sowie Bedien- und SB-Sortiment unter einem Dach) weitergeführt werden. Schäfer's selbst sollte sich vollständig auf die Produktion tagesfrischer Backwaren fokussieren.

Begründet wurde die Neuausrichtung durch das Management damals u. a. mit dem veränderten Konsumverhalten im Brot- und Backwarenmarkt und der Bedeutungszunahme und flächendeckenden Ausbreitung integrierter Backstationen im Vollsortimentsgeschäft, aber auch im Discount. Frische Backwaren seien zwar unverändert Frequenzbringer in Super- und Verbrauchermärkten, es sei aber eine ausgeprägte Preissensibilität bei Verbraucherinnen und Verbrauchern zu beobachten, die eher durch SB-Backstationen zu adressieren sei (Edeka Minden-Hannover 2013).

Ziel der Neuausrichtung war es, alle drei Fertigungsstufen (Fertiggebackenes, Halbgebackenes und TK-Teiglinge) aus einer Hand zu produzieren und den Edeka-Einzelhandel mit Backwaren sowohl für die Bedienungstheken als auch für die SB-Backstationen in den Edeka-Verkaufsstellen zu beliefern. Damit verbunden waren Investitionen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze am Standort Osterweddingen, aber auch ein Personalabbau an bestehenden Produktionsstandorten (LP 2014). Seit 2017 werden im neuen Produktionswerk „Osterweddingen II“ Brötchen als tiefgekühlte Teiglinge für die Beschickung der Backstationen zentral für den Edeka-Verbund Minden-Hannover hergestellt (backnetz:eu 2019b).

Bis heute dauert die Restrukturierung in Verbindung mit einer Zentralisierung der Produktion und der Spezialisierung der Produktionsbetriebe an. Das Werk Osterweddingen I wird zum Produktionsbetrieb für Bioprodukte umgebaut. Das Werk in Berlin (mit zurzeit ca. 140 Beschäftigten) soll 2023 geschlossen werden, die Produktionskapazitäten sollen in die anderen Werke verlagert werden; diese sollen entsprechend umgebaut werden.

Durch die Spezialisierung sollen die Umrüstzeiten für die Produktionsanlagen geringgehalten werden. Die Belieferung der Filialen in Berlin soll über einen Logistikstandort erfolgen. Darüber hinaus soll das Logistikzentrum in Porta Westfalica bis Ende 2022 geschlossen und die Arbeiten nach Lehrte verlagert werden.

Nach der Ankündigung der Neuausrichtung im Jahr 2012 konnte jedoch nur ein Teil der Bäckereifilialen im Vorkassenbereich der Edeka-Märkte an selbstständige Kaufleute bzw. Betreiber der Märkte übergeben werden.

Filialgroßbäckereien

Wie die beschriebenen Beispiele zeigen, sind die Bäckereifilialen in den Vorkassenbereichen der LEH-Märkte infolge der Ausbreitung der SB-Backstationen stark unter Druck geraten, es kam zu Restrukturierungen, viele wurden auf- oder abgegeben. Dies betrifft nicht nur den Edeka-Verband. Auch die Rewe-Gruppe hatte 2019 angekündigt, sich stärker auf den SB-Bereich und die Backstationen zu konzentrieren. Im Jahr 2020 hat die Wiener Feinbäckerei Heberer mehr als 20 Glockenbrot-Filialen übernommen (z. B. Wessel 2020b).

Doch auch über die LEH-eigenen Bäckereifilialen hinaus unterliegen die großen Filialbäckereien in Deutschland deutlichen Strukturveränderungen (siehe ausführlich Vorderwülbecke et al. 2018). Als Folge von Zusammenschlüssen und Übernahmen von kleineren Filialketten oder Einzelbetrieben zeigt sich über viele Jahre ein anhaltender Konzentrationsprozess. Im Unterschied zu großen Lieferbäckereien ist das Geschäft von Filialbäckereien zumeist auf regionale oder lokale Absatzmärkte mit regionalen Besonderheiten von Brot und Backwaren ausgerichtet. Überregional stehen Filialgroßbäckereien in der Regel nicht im Wettbewerb, trotzdem ist der Konkurrenzdruck über viele Jahre gewachsen – vor allem durch SB-Discount-Bäckereien und Backstationen im LEH. Dadurch haben viele Bäckereifilialen Absatzkapazitäten eingebüßt.

Mit wenigen Ausnahmen (z. B. von Allwörden, Büsch) ist das Filialnetz der größten Filialbäckereien in den letzten Jahren geschrumpft (Tabelle 2). Ein Grund ist, dass sich Filialgroßbäckereien nach dem Versuch, überregional bzw. national zu wachsen, wieder auf Kernregionen zurückgezogen haben (z. B. Kamps). Über viele Jahre etabliert haben sich Filialbäckereien, die sich nach dem Muster der Systemgastronomie auf eine begrenzte Auswahl an (Brot-)Snacks spezialisiert haben, wie z. B. LeCrog, Brezelbäckerei Ditsch, Subways.

SB-Discount-Bäckereien

Auch im Bereich der SB-Discount-Bäckereien mit unverpackten, frischen und günstig angebotenen Backwaren in Selbstbedienung haben sich die Strukturen in den letzten Jahren enorm gewandelt. Nach einer raschen Expansion vor rund 20 Jahren zeigte sich zuletzt eine starke Konsolidierung des Marktes. Mit der Schweizer Valora-Gruppe gibt es inzwischen nur noch einen größeren Anbieter auf dem Markt.

Zu den ersten Akteuren auf dem SB-Discount-Markt für Backwaren Anfang der 2000er-Jahre gehörte BackWerk, das im Franchise-System rasch expandierte. Immer mehr Nachahmer wie Backexpress, Backkönig oder Back-Factory, ein Tochterunternehmen von Harry-Brot, folgten. Mit der Ausbreitung der Backstationen in Supermärkten und vor allem im Dis-

count – Aldi Süd hat im Jahr 2010 den ersten Backautomaten in Betrieb genommen – wurden die SB-Discount-Bäckereien allerdings stark unter Druck gesetzt. Das Geschäftsmodell wurde fortan um belegte Brötchen und Coffee-to-go an hochfrequentierten Orten in Innenstädten und an Bahnhöfen erweitert.

Doch bis auf BackWerk und Back-Factory verschwanden alle Wettbewerber vom Markt, insbesondere aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs im Angebot von Snack-to-go-Produkten z. B. durch Rewe-to-go, LeCrobag oder Yorma's oder die Erprobung bzw. Einführung von SB-Konzepten durch Großfilialisten, z. B. Kamps oder Von Allwörden (Terpitz 2019).

Back-Factory wird zu BackWerk

Die Valora-Gruppe hat im November 2021 die SB-Discount-Bäcker-Kette Back-Factory mit über 80 Verkaufsstellen von Harry-Brot übernommen. Valora betreibt bereits mehr als 340 Filialen der Marke BackWerk in Deutschland, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz. Die Backwarenkette BackWerk, die 2001 gegründet wurde und zuletzt in Besitz eines Finanzinvestors war, wurde im Jahr 2017 übernommen.

Die Marke Back-Factory soll über die Zeit in das Format BackWerk überführt werden und schließlich ganz vom Markt verschwinden (backnetz:eu 2021f). Harry-Brot hatte Back-Factory vor rund 20 Jahren gegründet und mit Waren beliefert. Das Geschäft wurde jedoch aus strategischen Gründen im Zuge der Corona-Pandemie (u. a. fehlende Synergien aufgrund eines Wandels des Konzeptes hin zu Café- bzw. Gastronomiebetrieb sowie Wandel der Belieferungsstrukturen mit mehreren zwischengeschalteten Handelsstufen) abgegeben.

Mit der Übernahme soll das Geschäftsmodell von BackWerk weiter verändert werden – vom reinen Discountbäcker hin zum Snack-Gastronomen. Selbstbedienung und Coffee-to-go-Geschäft bleiben erhalten. Das Angebot wurde in den letzten Jahren bereits um warme Fladenbrote, Salate und vor Ort frisch gepresste Säfte und Smoothies erweitert; die Ausstattung der Filialen wurde modernisiert und mit einem neuen Einrichtungsdesign (Café-Ambiente) versehen.

Schon im Jahr 2012 hatte Valora den Brezelhersteller Ditsch inklusive dessen Schweizer Tochtergesellschaft Brezelkönig übernommen, die seit 2017 für Backwerk Waren produzieren. Die Kapazitäten im Produktionswerk in Oranienburg wurden dafür deutlich erweitert und ausgebaut (Terpitz 2019).

4.2.3 Zukünftige Entwicklungstrends

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

Eine abrupte dynamische Konsolidierung etwa in Form einer Konzernneu- bzw. -umbildungswelle ist nicht zu erwarten. Aufgrund des nach wie vor umsatzstarken deutschen Backwarenmarktes ist die Branche jedoch nach wie vor für weitere Übernahmen durch internationale Konzerne attraktiv. Gleichzeitig erhöhen Hersteller von TK-Backwaren aus dem europäischen Ausland den Wettbewerbsdruck auf die etablierten TK-Produzenten, die nach eigener Aussage in einzelnen Segmenten bereits Marktanteile eingebüßt haben.

Beschleunigung des Strukturwandels möglich

Die Unternehmen der TK-Industrie in Deutschland verfolgen unterschiedliche Geschäftsmodelle. Manche sind sehr stark auf den AHM spezialisiert, andere bedienen relativ ausgewogen Kunden im LEH (vor allem Backstationen) und im AHM. Wenige sind auf die TK-Truhe im LEH als Vertriebskanal fokussiert. Und wieder andere sind breit aufgestellt und bedienen neben dem TK-Segment auch den Bereich SB-verpackter Backwaren – darin bestand in den ersten Monaten der Corona-Pandemie ein Vorteil, weil die Produktion flexibel umgeschichtet werden konnte. Doch nicht alle Unternehmen haben die finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten, den Geschäftsmix relativ kurzfristig einer veränderten Nachfragesituation anzupassen und in neue Produkte und Vertriebswege zu investieren.

Aus den bisher vorliegenden Statistikdaten der BA bis Juni 2021 ist kein eindeutiger „Corona-Effekt“ abzulesen, wonach die Zahl der Betriebe des Backgewerbes sich stärker verändert hätte als vor Corona. Expertinnen und Experten gehen aber davon aus, dass sich bei anhaltender Pandemie und anhaltend hohen Rohstoff- und Energiepreisen nicht nur temporäre Effekte mit negativen Auswirkungen für die Produzenten von TK-Backwaren im AHM und im Geschäft mit Backstationen zeigen werden, sondern der Strukturwandel in der gesamten Backbranche beschleunigen wird.

Erfahrungsgemäß steigt der Konsolidierungsdruck nach einer Krisensituation an – wenn bei schwächer aufgestellten Unternehmen Liquiditäts- und Ertragsprobleme auftreten.

5. Investitionen und Prozessoptimierung

Während das Backgewerbe insgesamt eher durch Geschäftsaufgaben und Betriebsschließungen geprägt war, wurde im TK-Bereich in den letzten 20 Jahren in großem Maße in den Neubau und die Erweiterung von Produktions- und Logistikstandorten investiert. Heute macht der hohe Wettbewerbsdruck auf dem Markt für TK-Backwaren kontinuierliche Investitionen in neue Produkte, Prozesse und Produktionstechnologien notwendig, um Effizienzsteigerungen zu erzielen oder auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren.

5.1 Auf- und Ausbau der Produktionskapazitäten für TK-Backwaren

Mit der Umsetzung des Bake-off-Konzeptes seit Beginn der 2000er-Jahre war eine deutliche gestiegene Nachfrage nach TK-Produkten im LEH und im AHM zu beobachten (siehe Kapitel 3.1.6). Dies hatte einen massiven Ausbau der Produktionskapazitäten zur Folge – etwa durch die Errichtung neuer TK-Werke, den Aufbau neuer TK-Produktionslinien (vor allem in „Mischwerken“, wo neben TK- auch andere Produktformate hergestellt werden) oder den Umbau bestehender Anlagen zu TK-Produktionslinien.

Nach der flächendeckenden Ausrüstung der Backstationen im LEH erfolgte vor mehr als zehn Jahren die Erweiterung der Sortimente (LZ 2013). Die insbesondere vonseiten des LEH seitdem geforderte große Produktvielfalt bei Bake-off-Produkten konnten in der Regel nur die großen, finanzkräftigen Lieferbäckereien mit entsprechenden Investitionen in Infrastruktur/Kapazitäten und Produktinnovationen gewährleisten.

5.1.1 Errichtung neuer Werke für TK-Backwaren vor allem in neuen Bundesländern

Größere Produktionsstätten für die Herstellung von TK-Backwaren sind in den letzten zwei Jahrzehnten vor allem in den neuen Bundesländern entstanden – entweder als völlig neu errichtete Werke oder durch die Übernahme und den Aus- und Umbau bestehender Standorte (siehe Abbildung 1). Bei der Neuansiedlung von Werken in den östlichen Bundesländern spielten neben der Markterschließung staatliche Fördermittel und

das in der Regel geringere Lohnniveau eine wesentliche Rolle. Im Folgenden werden einige Unternehmensbeispiele skizziert.

Harry-Brot und Aryzta gehören zu den „Pionieren“

Als einer der „Pioniere“ auf dem TK-Markt hat Harry-Brot bereits im Jahr 1999 in Osterweddingen (Sachsen-Anhalt) eine neue TK-Fabrik errichtet, um Brötchen und Kleingebäck für das Prebake-Konzept herzustellen. Die Kapazitäten wurden bereits nach zwei Jahren verdoppelt. Im Jahr 2005 wurde ein zweiter Produktionsstandort für TK-Backwaren in Troisdorf (Nordrhein-Westfalen) errichtet, um der steigenden Nachfrage nach Bake-off-Produkten gerecht zu werden. Zwischen 2008 und 2010 wurde ein dritter Produktionsstandort für TK-Ware in Soltau (Niedersachsen) gebaut – als dualer Betrieb für frische und tiefgekühlte Produkte (Harry-Brot 2021).

Am Aryzta-Standort in Eisleben (Sachsen-Anhalt) werden seit 1997 TK-Backwaren hergestellt. In mehreren Ausbaustufen hat bereits das Vorgängerunternehmen Klemme AG seit Beginn der 2000er-Jahre neue TK-Werke und TK-Produktionslinien errichtet. Nach der Übernahme durch Aryzta im Jahr 2013 wurde kontinuierlich in moderne Produktionstechnologien investiert. Heute werden am Standort Eisleben in fünf Werken mit 23 Produktionslinien Brötchen, Baguette, Laugengebäck, Brezeln, Berliner und Croissants für den deutschen und europäischen Markt produziert. Mit einer Produktionskapazität von 300.000 Tonnen ist Eisleben eines der größten TK-Produktionswerke in Europa (Aryzta 2021a und 2021b).

Die tschechische Agrofert-Gruppe, zu der auch die Lieken GmbH gehört, hat in den Jahren 2017 und 2018 in den Bau eines neuen Werkes in der Lutherstadt Wittenberg (Sachsen-Anhalt) investiert. Als Teil des Agrofert-Konzerns werden in der Wittenberger Bäckerei GmbH auf acht Produktionslinien Toasties, Laugengebäck und Brot als frische und TK-Ware im Auftrag der Lieken GmbH produziert (Wittenberger Bäckerei GmbH 2021).

Engagement des Edeka-Verbundes und weitere Neuerrichtungen

Der Edeka-Verbund hat in den letzten Jahren neue Lager für tiefgefrorene Teiglinge gebaut (z. B. Feser 2019). Gleichzeitig wurde intensiv in den Auf- und Ausbau der eigenen Produktionskapazitäten für TK-Backwaren investiert. So hat Edeka für die Belieferung der Backstationen in der Discount-Tochter Netto im Jahr 2015 im Joint Venture mit den Tiefkühl-Großbäckern M-Back GmbH (Gebesee) und Coolback GmbH (Jänickendorf) eine Teigling-Produktion in Bleicherode (Thüringen) errichtet.

Die dortige Panem Backstube GmbH ist heute mehrheitlich ein Unternehmen der Edeka Zentrale (backnetz:eu 2020c; Wessel 2014). Edeka Minden-Hannover bzw. dessen Tochter Schäfer's hat in den Jahren 2016 und 2017 in ein Werk in Osterweddingen investiert. Dafür wurde eine ehemalige Handwerksbäckerei zur Fabrik für die Herstellung von Teiglingen ausgebaut (backnetz:eu 2019b; Wessel 2014).

Im Jahr 2016 haben ehemalige Klemme-Inhaber in Halle an der Saale die ArtiBack GmbH gegründet und ein neues TK-Werk aufgebaut. Das Unternehmen ist auf die Herstellung von TK-Backwaren in rustikaler Optik ausgerichtet (ArtiBack 2021). Die Brezelbäckerei Ditsch betreibt ein TK-Werk in Oranienbaum/Brandenburg. In den Jahr 2019/2020 wurden u. a. durch den Bau einer neuen Werkshalle die Produktionskapazitäten verdoppelt (Ditsch 2021).

Darüber hinaus zu nennen sind beispielsweise die B+F Bakery & Food GmbH mit Hauptsitz in Salzkotten (Nordrhein-Westfalen), die Werke in Berlin, Waltershausen (Thüringen, Thoks) und Suhl (Thüringen, STK) betreibt, Edna mit einem Werk in Brehna (Sachsen-Anhalt) und Vandemoortele mit einem Werk in Dommitzsch (Sachsen). In Berlin ansässig sind z. B. die Back & Frost GmbH (ehemals Crossi GmbH), die auch einen Standort in Leipzig unterhält, die DeWi Back Handels GmbH oder Salomon Bagels.

5.1.2 Erweiterungsinvestitionen

Auch in den westdeutschen Bundesländern sind in den letzten Jahren neue TK-Werke entstanden, hier wurde aber vor allem in die Erweiterung der bestehenden Kapazitäten investiert.

Bonback und Coppenrath & Wiese

Die Schwarz-Gruppe hat beispielsweise seit der Neuerrichtung des Produktionsbetriebes der Bonback GmbH im Jahr 2012 kontinuierlich den Ausbau der Produktionskapazitäten vorangetrieben. 2016 wurde die Produktion von vier auf 13 Linien erweitert, um den gestiegenen Bedarf der Backstationen der Supermärkte und Discounter der Schwarz-Gruppe an Teiglingen bzw. halbgebackenen Waren selbst produzieren zu können (siehe auch Wessel 2016). Die neuen Brotlinien haben eine Produktionskapazität von 4.000 Broten pro Stunde, die neuen Brötchenlinien von 40.000 Brötchen pro Stunde. Zudem wurde in zwei vollautomatische Hochregallager investiert, eines mit 60.000 Stellplätzen, das andere mit 45.000 Stellplätzen.

Unmittelbar nach der Übernahme der Conditorei Coppenrath & Wiese durch die Oetker-Gruppe im Jahr 2015 wurden die Produktionskapazitäten um ein Drittel vergrößert. Beispielsweise wurden eine neue Fabrikhalle und eine Produktionslinie für den britischen Markt errichtet (Murrmann 2017). Zuletzt wurden die Produktionskapazitäten für TK-Brötchen erweitert und eine neue Produktionslinie zur Herstellung von Cheese-cakes und zwei Linien für Fertigmehlkuchen in Betrieb genommen. Zudem wurde am Logistikstandort in Atter bei Osnabrück das Hochregallager erweitert (Coppenrath & Wiese 2020).

Wolf ButterBack und weitere Beispiele

Die Wolf Butterback KG hat im Jahr 2018 am bestehenden Standort in Fürth ein drittes Werk und ein weiteres, vollautomatisches TK-Hochregallager in Betrieb genommen und damit die Produktions- und Lagerkapazitäten erweitert (Bäko magazin 2018b). Die Erlenbacher Backwaren GmbH hat bereits im Jahr 2011 eine neue Werkshalle gebaut, insgesamt werden fünf Produktionslinien betrieben. Baker & Baker hat vor einigen Jahren die Kapazitäten um zwei weitere Linien auf nun insgesamt sechs erweitert.

Edna hat in den letzten Jahren in neue Produktionslinien investiert und Maschinen und Anlagen erneuert. Bei der Bäckerei Wünsche wurden bestehenden Produktionslinien in TK-Produktionslinien umgebaut. Die Ihle-Gruppe hat bereits im Jahr 2009 in Gersthofen ein neues, hochtechnisiertes Werk für die Herstellung von (tiefgekühlten) Laugen-Produkten, Brötchen und Broten errichtet (Frischbäck 2021).

In den Gesprächen wurde über zahlreiche weitere Beispiele für Investitionen in den Auf- und Ausbau der Kapazitäten im TK-Bereich berichtet. Auch für die Zukunft sind in vielen Betrieben entsprechende Investitionen geplant.

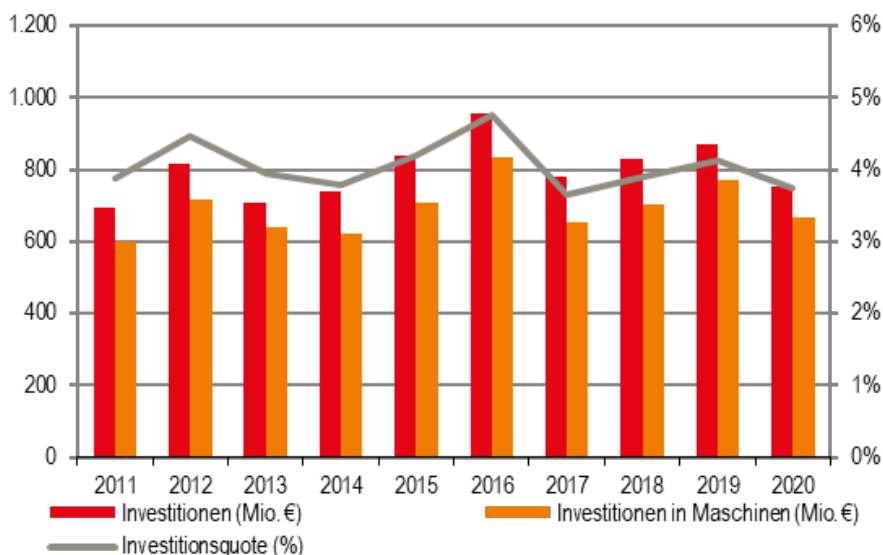
5.2 Automatisierung

Voraussetzung für das Wachstum des TK-Marktes waren u. a. neue Möglichkeiten für die industrialisierte Produktion, eine effiziente Logistik sowie Fortschritte in der Kälte- und Automatisierungstechnik. Dementsprechend haben viele Backwarenproduzenten in neue bzw. modernere TK-Anlagen und -Maschinen investiert. Auch aufgrund des Verdrängungswettbewerbs unter den Produzenten und der Anforderungen der Kunden (insbesondere des LEH) sehen sich die TK-Hersteller gezwungen, laufend in die weitere Technisierung zu investieren.

Durch den Preiswettbewerb im LEH ist der Kostendruck für die Produzenten hoch. Niedrige Preise erfordern eine hohe Effizienz und Produktivität, die durch Investitionen in neue Technologien, die Modernisierung der Anlagen, Rationalisierung und Produktivitätssteigerung realisiert werden sollen.

Die Investitionsquote im Backgewerbe insgesamt liegt seit 2011 im Durchschnitt bei 4,7 Prozent (Investitionen im Verhältnis zum Umsatz) – das ist im Branchenvergleich ein überdurchschnittlicher Wert; die Investitionsquote in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt (ohne Getränkeindustrie) liegt bei 2,3 Prozent, in der Getränkeindustrie bei 4,8 Prozent (eigene Berechnung auf Basis Innovationserhebung von Destatis; Abbildung 18). Der Anteil von Investitionen in Anlagen und Maschinen liegt im Backgewerbe seit 2011 im Mittel bei 87 Prozent; die übrigen Investitionen sind Investitionen in Grundstücke mit und ohne Bauten. Unter den Investitionen in Anlagen und Maschinen sind in der Regel Automatisierungsinvestitionen zu verstehen. Aus den Destatis-Daten geht leider nicht hervor, inwieweit die Investitionen auf TK-Technologie ausgerichtet ist.

Abbildung 18: Investitionssummen und Investitionsquote im Backgewerbe



Quelle: Destatis, Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren); Investitionsquote = Investitionen im Verhältnis zum Umsatz

5.2.1 Hoher Automatisierungsgrad im TK-Bereich

Nach Auskunft der Interviewten hat der Automatisierungsgrad in den Produktionsbereichen und den der Produktion vor- und nachgelagerten Funktionsbereichen der Hersteller von TK-Backwaren (Warenanlieferung, Verpackung, Kommissionierung, Lager) insgesamt über viele Jahre kontinuierlich zugenommen. Je nach Unternehmensgröße und Wettbewerbsstärke und damit verbundenen finanziellen Spielräumen für Investitionen sind die Automatisierungsgrade der TK-Hersteller jedoch unterschiedlich. Investitionen in moderne Verfahren und Produktionsprozesse lassen sich in erster Linie an den Standorten beobachten, die Teil größerer Unternehmen bzw. Konzerne sind.

Da zahlreiche TK-Werke in den letzten Jahren neu errichtet und dabei mit neuester Technik ausgestattet wurden, schätzen die Expertinnen und Experten den Automatisierungsgrad im TK-Bereich höher ein als in der Backindustrie insgesamt. Nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner ist der Automatisierungsgrad in bestehenden Betrieben, die erst in den letzten Jahren zu TK-Betrieben umgestaltet wurden, in der Regel geringer, da die Anlagen in vielen Fällen peu à peu nachgerüstet werden. Der Automatisierungsgrad hängt somit auch mit der Entstehungsgeschichte der Betriebe zusammen. Ein Beispiel ist das erste Produktionswerk von Schäfer's in Osterweddingen, das von einem Handwerksbetrieb zu einem modernen TK-Werk aus- und umgebaut wurde.

Mehr Standardisierung, weniger Handarbeit

Effizienz- und Produktivitätsverbesserungen sollen vor allem über Anlagen mit höherem Durchsatz bzw. höheren Geschwindigkeiten erreicht werden (siehe auch Vorderwülbecke et al. 2018). Dies ist vor allem bei einfachen Produkten wie Brötchen (Teiglingen) oder Burger Buns der Fall, deren industrielle Produktion (inklusive Teigherstellung) häufig hochautomatisiert, d. h. mit geringem Personaleinsatz erfolgt. Generell haben TK-Betriebe, die sich auf wenige Produkte bzw. schlanke Sortimente konzentrieren, einen hohen Automatisierungsgrad. Ein Beispiel ist Wback, deren Werke in Bönen und Leipheim nach eigenen Angaben zu den modernsten Produktionsstätten für Softbrötchen in Europa zählen. In vollautomatisierten Produktionsstätten werden täglich über zwei Millionen Brötchen und Backwaren gefertigt (WBack 2021).

Grundvoraussetzung für automatisierte Prozesse ist die Möglichkeit zur Standardisierung. Bei Rüstarbeiten und komplexeren Produkten wie Plundergebäck oder aufwendigen Torten sind nach wie vor manuelle Arbeiten erforderlich. Dies betrifft z. B. das Glattstreichen von Tortenmasse, das Belegen mit Obst oder die Beimischung von Obst im Rahmen der

Teigherstellung; das Schneiden von Torten und Kuchen erfolgt vielfach unter Einsatz von Technik. Zu bedenken ist, dass auch bei industrieller Produktion ein hoher Anteil handwerklicher Arbeit von vielen Verbraucherinnen und Verbrauchern als Qualitätsmerkmal wahrgenommen wird. Dann steigt die Bereitschaft, im Handel dafür einen höheren Produktpreis zu bezahlen.

Im Bereich der Herstellung von TK-Kuchen und -Torten schätzen Gesprächspartnerinnen und -partner die Anteile manueller Tätigkeiten und industrieller Fertigung auf jeweils ca. 50 Prozent. Es handelt sich somit zumeist um „Hybridbetriebe“ (Handwerk und Industrie). Handarbeit kommt in Teilen auch dort zum Einsatz, wo kleinere Stückmengen produziert werden, z. B. bei Spezialbroten. In einigen Fällen ist es auch eine Anforderung der LEH-Konzerne gegenüber den Lieferbäckereien, dass Produkte handwerklich und nicht maschinell hergestellt werden, um Abwechslung im Erscheinungsbild zu garantieren (z. B. beim Brezelschlingen).

Die Haupttätigkeit vieler Beschäftigter an den Maschinen- und Anlagen besteht in der Kontrolle und Überwachung der Produktion (z. B. per Display/Monitor), um bei Problemen im Ablauf einzugreifen oder Reparaturen vorzunehmen. Zudem kommen sie bei der Qualitätskontrolle zum Einsatz, z. B. dem Aussortieren schlechter Ware am Band oder der Prüfung von Teig- bzw. Produktbeschaffenheit und Temperatur.

Trend in Richtung Vollautomatisierung

Insgesamt gesehen ist der Automatisierungsgrad in den Fertigungsprozessen höher als im Verpackungsbereich bzw. im Bereich am Ende der Anlagen, wo die Ware abgestapelt wird; dort ist in einigen Betrieben nach wie vor Handarbeit üblich. Aber auch hier nimmt der Umfang manueller Arbeit ab, zunehmend kommen Roboter bei Pack-, Portionier- und Palettierarbeiten zum Einsatz. So hat beispielsweise die Bäckerei Herzberger, Tochterunternehmen des Lebensmitteleinzelhändlers tegut, im Jahr 2021 am Standort Fulda in eine vollautomatisierte Verpackungsanlage für tiefgekühlte Biobackwaren investiert (LP 2018; tegut 2018). Bei den großen Wettbewerbern sind solche Anlagen bereits Standard. Einige betriebliche Gesprächspartnerinnen und -partner haben darüber hinaus berichtet, dass die Lager bzw. Hochregallager vollautomatisch betrieben werden, auch dies ist vor allem in den größeren Unternehmen bzw. Konzernbetrieben üblich. In die Modernisierung der Intralogistik und Fördertechnik sind in den letzten Jahren große Investitionssummen geflossen.

Für die Zukunft werden vor allem bei den großen Unternehmen weitere Automatisierungs- und Rationalisierungsschritte erwartet – in der Produktion, in den Hochregallagern, aber auch im Verpackungsbereich. Dazu

gehören z. B. ein stärkerer Einsatz von Robotern und die Zusammenführung von Produktionslinien bei Verpackungsanlagen, was eine Bündelung von Teams und die Reduzierung des eingesetzten Personals zur Folge hätte. Für Werke, die in Zukunft neu errichtet werden, wird ein Trend in Richtung Vollautomatisierung erwartet.

5.2.2 Hohe Anforderungen durch Produktvielfalt und „On-Demand-Produktion“

Im Wettbewerb der Sortimentsanbieter unter den TK-Backwarenherstellern gelten umfangreiche Produktsortimente als Vorteil, um den Kundenanforderungen mit Blick auf möglichst große Flexibilität entsprechen zu können. Deswegen haben einige Hersteller in den letzten Jahren in flexible Produktionslinien und -anlagen investiert, mit denen eine möglichst große Zahl verschiedener Produkte im Wechsel hergestellt werden kann (siehe auch Vorderwülbecke et al. 2018). Ein Nachteil sind ggf. hohe Rüstzeiten und langen Standzeiten bei Produktwechseln; zudem braucht man ausreichende Lagerkapazitäten.

In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass sich die von LEH-Konzernen nachgefragten Produktionschargen für die Backstationen in den letzten Jahren verringert haben und die Auftragseingänge heute kurzfristiger erfolgen bzw. sich kurzfristig ändern können. Diese Entwicklung wurde durch die Corona-Pandemie noch einmal verstärkt. Auch im AHM werden von den Kunden mehr Variationen (z. B. unterschiedliche Schnittvariationen bei Plattenkuchen) und kleinere Tranchen nachgefragt.

Effiziente Rüst- und Reinigungsvorgänge

Für die Zukunft wird ein zunehmender Trend zu einer „On-Demand-Produktion“ erwartet, die den bestehenden Kosten- und Flexibilisierungsdruck für die Produzenten weiter verstärken wird. Damit werden effiziente und zeitsparende Rüst- und automatisierte Reinigungsvorgänge zu einem immer bedeutenderen Wettbewerbsfaktor.

Alles in allem sind die gerade die großen Hersteller von TK-Backwaren jedoch bestrebt, die Zahl der Produktwechsel auf den Produktionslinien und Umrüstzeiten möglichst gering zu halten. Zur Amortisierung der Investitionen und zur Gewährleistung einer wirtschaftlichen Produktion (mit möglichst geringen Stückkosten) ist ein hohes Produktionsvolumen auf den Anlagen erforderlich.

Bei den Backwerken des Edeka-Verbundes zeigt sich daher ein klarer Trend zur Spezialisierung der Produktionsbetriebe. Andere Hersteller haben in diesem Zusammenhang die Sortimentsbreite verringert und sich

stärker auf volumenstarke Produkte ausgerichtet. Beispielsweise hat Vandemoortele im Jahr 2019, also bereits vor der Corona-Pandemie, das Sortiment um 15 Prozent reduziert und sich insgesamt schlanker aufgestellt (LZ 2019a).

5.3 Digitalisierung

Folge der seit Jahrzehnten betriebenen Prozessoptimierung ist das, was heute unter den Begriffen „Digitalisierung“ oder „Industrie 4.0“ bekannt ist. Mit den existierenden Technologien werden zunehmend digitale Informationen erfasst, gespeichert, aufbereitet und ausgewertet (siehe ausführlich z. B. Falkenberg et al. 2020). Generell nimmt mit dieser Entwicklung die Weitergabe der digitalen Daten entlang des Wertschöpfungsprozesses zu, die Nutzung informations- und kommunikationstechnischer Arbeitsmittel an den Arbeitsplätzen gewinnt an Bedeutung.

Wesentlich für die Digitalisierung sind „intelligente“ Maschinen, Betriebsmittel und Lagersysteme, die sich eigenständig steuern, untereinander in „Echtzeit“ Informationen austauschen sowie selbstständig Aktionen planen, auslösen und überwachen. In einer „intelligenten Fabrik“ („Smart Factory“) lassen sich Produkte eindeutig identifizieren und fortwährend lokalisieren. Die Produkte „kennen“ ihren aktuellen Zustand und Alternativen zur Zielerreichung. Die Steuerung verläuft „intelligent“, d. h. autonom, dezentral und unabhängig von der Prozessteuerung durch den Menschen (Kleinhempel et al. 2015; Stieler 2015).

In ausgereifter Form im Sinne einer „Smart Factory“ sind solche Systeme bei den Herstellern von TK-Backwaren (noch) nicht zu finden. Es lassen sich aber einige Beispiele für Ansätze und Bausteine „smarter“ Technologien in Produktion und Logistik identifizieren, die in jüngster Vergangenheit umgesetzt wurden oder sich in der Erprobungsphase befinden.

5.3.1 Digitale Erfassung und Verarbeitung von Betriebsdaten

Die großen Akteure auf dem TK-Markt verfügen in der Regel über moderne Produktions- und Prozesstechnologien, die einen hohen Durchsatz der Anlagen und Maschinen garantieren. In diesem Zusammenhang ist die digitale Erfassung und Verarbeitung von Produktionsdaten nicht neu (Maschinendatenerfassung).

Verknüpft mit der fortlaufenden Automatisierung findet dieser Prozess schon seit einigen Jahren statt. Hier hat sich die Nutzung und Integration von Software-, Sensorik- und Kamerasystemen zur Steuerung und Planung der Produktion und Logistik kontinuierlich weiterentwickelt, z. B. zur systematischen Erfassung und Dokumentation von Betriebsdaten wie Maschinenlaufzeiten, Maschinentakten oder Störungen. Dies betrifft auch digitalisierte Mess- und Kontrollverfahren; so kommen etwa bei der (Tief-) Kühltechnik „intelligente“ Systeme zum Einsatz, die die Kühlung selbststeuernd regulieren.

Abrupte Veränderungen in den Betrieben sind damit bisher jedoch nicht einhergegangen. Es handelt sich eher um einen kontinuierlichen Prozess, der in letzter Zeit durch eine schnell wachsende Rechner- bzw. Speicherleistung der Anlagen und Maschinen beschleunigt wurde.

Effiziente und transparente Abläufe

Ein Ziel der Erfassung digitaler Daten in den Betrieben ist es, die Abläufe effizienter und transparenter zu machen und die Prozesssicherheit zu erhöhen. So wurden im Jahr 2020 beispielsweise in der Logistik von Schäfer's ein sogenannter „mobiler Personal Digital Assistant (PDA)“ für Lkw-Fahrerinnen und -fahrer eingeführt, der die Bewegungen verschiedener Transportmittel (wie Stikkenwagen mit Backwarenblechen oder Brotkörben) systemisch abbildet. Ähnliche Lösungen sind von der Edeka-Logistik bekannt (backnetz:eu 2021b).

Einige Gesprächspartnerinnen und -partner haben berichtet, dass in jüngster Vergangenheit neue Warenwirtschafts- bzw. ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planning) eingeführt worden sind oder sich aktuell in der Einführungsphase befinden (z. B. bei Bonback, Baker & Baker, Copenrath & Wiese und Schäfer's). Damit sind IT-Systeme gemeint, die zur Unterstützung und Verbesserung der Ressourcenplanung in sämtlichen Prozessen im gesamten Unternehmen eingesetzt werden. Ziel ist eine rechtzeitige und bedarfsgerechte Planung und Steuerung der Abläufe und der Zurverfügungstellung von Einsatzstoffen, Betriebsmitteln, Materialien, Technik, Personal etc. (siehe z. B. ausführlich Siepermann 2021).

Bei Schäfer's etwa soll bis Ende 2022 unter dem Namen „Backpro“ ein neues System eingeführt werden, das die Leistungsfähigkeit und Transparenz innerhalb der gesamten Schäfer's-Prozesskette steigern und gleichzeitig die Kosteneffizienz verbessern soll (backnetz:eu 2021b). Mit „Backpro“ soll es möglich sein, die Produktions- und Lagerauslastung im Überblick zu sehen und diese anhand der eingehenden Bestelldaten besser zu steuern. Letztendlich soll das gesamte Produktionsnetz optimiert werden.

5.3.2 Digitale Lagerverwaltungssysteme

In der Intralogistik ist die Nutzung von Scannern, die Barcodes erfassen, für viele Betriebe alltäglicher Standard. Mithilfe von IT-gestützten Lagerführungssystemen (LFS) bzw. Lagerverwaltungssystemen (LVS) werden Paletten gescannt, und ihnen wird automatisch ein Stell- bzw. Lagerplatz zugewiesen. In einigen Unternehmen kommen inzwischen vollautomatische TK-Hochregallager unter Nutzung digitaler Technologien zum Einsatz (z. B. bei Bonback, Wolf ButterBack, im Edna-Werk Brehna und bei der Backshop Tiefkühl GmbH, die zu Harry-Brot gehört).

Mithilfe solcher Lagerverwaltungssysteme sollen Wareneingänge, Lagerprozesse, Kommissionierung (Warenbereitstellung) und Abholung der Ware (bzw. Distribution durch den eigenen Fuhrpark) effizienter und mit geringem bzw. ohne Personaleinsatz gestaltet werden. Auch die Gestaltung der Tourenplanung soll dadurch optimiert werden. Vor allem bei den großen Wettbewerbern wird die Verladung zudem durch interaktive Tools unterstützt, beispielsweise können Kunden, Spediteure etc. digital erkennen, wie die Ladestraße ausgelastet ist, und Slots für die Verladung buchen.

Warehouse-Managementsystem bei Wolf ButterBack

Wie solche Systeme funktionieren, soll am Beispiel von Wolf ButterBack skizziert werden. Das Unternehmen hat mit dem Neubau eines dritten Werkes (inklusive eines neuen TK-Hochregallagers) im Jahr 2018 eine neue Software für die Lagerverwaltung eingeführt und gleichzeitig die logistischen Abläufe im Bereich der Fertigwarenabwicklung in allen Werken (inklusive bestehenden Hochregallagern) neu strukturiert (siehe ausführlich Schweikl 2019). Für die durchgängige Steuerung der drei Werke wurde ein Warehouse-Management-System mit integrierter Materialflusssteuerung umgesetzt.

Ziel waren u. a. schnellere und reibungslosere Produktions- und Logistikprozesse, aber auch eine größere Bestandssicherheit sowie eine

möglichst einfache Chargenverfolgung. Um die Verladung schneller und genauer zu gestalten, sollte eine sequenzierte Bereitstellung (d. h. in einer optimalen Reihenfolge) eingerichtet und eine optimale Verladekontrolle sichergestellt werden.

In der Umsetzungsphase wurden die vollautomatischen Hochregallager zentral an den Wareneingang, die Kommissionierung und den Wareneingang angebunden. Alle Lagerprozesse werden seitdem vom Warehouse-Management-System gesteuert. Die Software übernimmt die Materialflusssteuerung sowie die Kommunikation mit den Regalbediengeräten und der Fördertechnik, d. h. die produzierten Fertigwarenpaletten werden softwaregesteuert und mit entsprechender Priorisierung vom Produktionsausgang auf die beiden Hochregallager im Werk 2 und Werk 3 verteilt. Fertigwarenpaletten, die aus der „warmen“ Produktion kommen, sollen möglichst schnell auf die Tiefkühlager verteilt werden.

Das Warehouse-Management-System wird mit dem ERP-System des Unternehmens verknüpft. Wareneingänge werden automatisch an das ERP-System gemeldet. Dieses wiederum leitet Auftragsdaten an das Warehouse-Management-System weiter, woraufhin die für die Kommissionierung benötigten Paletten und auftragsspezifische Ware reserviert werden. Nach Abschluss der Kommissionierung erfolgt die softwaregesteuerte Versandbereitstellung, d. h. die zusammengestellten Paletten gelangen über die Fördertechnik aus dem Hochregallager in den Versandbereich.

Die Kundenpaletten werden mittels Software im Wareneingangsbereich tourenorientiert bereitgestellt. Der Auftrag wird im System als abgeschlossen vermerkt, sobald die Paletten auf den Lkw gebucht werden und die Verladung abgeschlossen wird. Die Reihenfolge der Paletten bei der Verladung auf den Lkw wird vorab genau festgelegt.

5.3.3 Digitale Kommissioniersysteme und automatisierte Bestellprognosen

Mit der Einführung neuer Warehouse-Management-Systeme ist in der Regel die Umsetzung neuer Kommissionierverfahren verbunden, wobei eine „belegorientierte“ durch eine „beleglose“ Kommissionierung ersetzt wird. Das heißt die Kommunikation zwischen Kommissionierer und Kommissioniersystem findet fortan mittels Sprachsteuerung statt („Pick-by-Voice“) (siehe z. B. Dematic 2021).

Anstelle von Kommissionierlisten in Papier- oder elektronischer Form arbeiten Kommissionierer mit einem Headset, das z. B. an einen Pocket-PC angeschlossen ist. Die Aufträge werden vom Lagerverwaltungssys-

tem per Funk bzw. über WLAN an den Kommissionierer gesendet. Solche Systeme werden beispielsweise bei Wolf ButterBack verwendet (Web-Baecker 2019b), bei anderen Unternehmen der Branche befinden sie sich in der Entwicklungs- bzw. Testphase.

Bestellprozesse und Abschätzung von Bedarfsmengen

Insbesondere in den Backwerken der LEH-Konzerne haben darüber hinaus in jüngster Vergangenheit Pilotprojekte und Testläufe zur automatisierten Bestellprognose stattgefunden. Ziel der Vorhaben ist es, den Umfang der Retouren und Abschriften sowie die Zahl von Regallücken zu vermindern und gleichzeitig den Aufwand für die Disposition im Einzelhandel bzw. den Bäckereifilialen zu reduzieren.

Bei Schäfer's wurde im Jahr 2021 mit Vorbereitungen zur flächendeckenden Umsetzung der automatisierten Bestellprognose begonnen (backnetz:eu (2021b)). Damit sollen unter anderem Wetterdaten oder die Umgebung der Filialen (befindet sich z. B. eine Schule in der Nähe?) berücksichtigt werden, um die potenziellen Verkäufe in den Filialen und die auszuliefernden Mengen besser abschätzen zu können. In der Folge soll die Bedarfsmenge für den Waren- und Rohstoffeinsatz in der Produktion besser zu prognostizieren sein, mit solchen Systemen ist aber möglicherweise auch ein geringerer Personaleinsatz verbunden.

In eine ähnliche Richtung zielt ein aktuelles Projekt der Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand in Baden-Württemberg (BWHM). Durch die Nutzung von KI sollen Retouren in Bäckereien um bis zu 30 Prozent reduziert werden. Dabei wird ein Programm an das Warenwirtschafts- und Kassensystem angeschlossen, das anhand historischer Daten selbstständig lernt, Prognosen zur benötigten Warenmenge zu erstellen. Neben Verkaufskennzahlen der Vergangenheit werden auch aktuelle Wetterdaten, Schulferien, Feiertage, Veranstaltungen etc. berücksichtigt (ABZ 2021b).

Bei Bonback laufen Tests für ein neues Bestellsystem: Wenn eine Bestellung aus den Zentrallagern eintrifft (zurzeit einmal pro Woche), soll automatisiert eine Bestellung von Rohstoffen in der erforderlichen Menge bei Lieferanten ausgelöst werden.

5.3.4 Fernwartung und vorausschauende Instandhaltung

Unabhängig von der Corona-Pandemie wird für die nächsten Jahre in der verarbeitenden Industrie in Deutschland ein Schwerpunkt der Digitalisierung in den Bereichen Fernwartung von Maschinen und Anlagen (Remote

Services) und KI-unterstützter vorausschauender Instandhaltung (Predictive Maintenance) erwartet (Gerst 2020). Auf einige große TK-Hersteller bzw. Konzernbetriebe trifft dies (in Teilen) schon heute zu (z. B. Bonback, Aryzta, Wünsche). Die Unternehmen wollen mit dem Einsatz solcher Systeme u. a. die Identifikation und Behebung von Fehlerquellen, die Ablaufprozesse und die Qualitätssicherung verbessern.

Darüber hinaus hat die Verwendung mobiler Endgeräte in den gewerblichen Bereichen zugenommen. In der Regel ist die produktive Nutzung von Smartphones oder Tablet-PCs allerdings auf Anwendungsfälle in Instandhaltung, Logistik, Fuhrpark oder Außendienst begrenzt. Interviewten zufolge könnten diese Technologien auch in direkten Produktionsbereichen in Zukunft stärker zur Anwendung kommen.

Von einem Einsatz von Datenbrillen wurde nicht berichtet, aber bei einzelnen Unternehmen befindet sich die Nutzung von „google lens“ per Smartphone in der Erprobungsphase. Mit solchen Systemen soll ermöglicht werden, relevante Informationen per visueller Analyse zu erhalten. Wenn die Kamera des Smartphones auf ein Objekt gerichtet wird, versucht das System, das Objekt zu identifizieren und relevante Suchergebnisse und Informationen anzuzeigen.

Insgesamt steigt mit zunehmender Digitalisierung die Abhängigkeit von IT und Netzwerkinfrastruktur. Probleme für die betrieblichen Prozesse und sogar für die gesamte Wertschöpfungskette (inklusive Lieferengpässen) können schon durch einfache Softwarefehler entstehen.

5.3.5 „Digitalisierungspotenziale“ an der Schnittstelle zu Kunden und Lieferanten

Weitere „Digitalisierungspotenziale“ bestehen in den Bereichen Warenwirtschaft, Vertrieb und Logistik, d. h. in der betriebsübergreifenden Vernetzung der Informationsströme mit Lieferanten und Kunden (insbesondere zum LEH). Gemeint ist u. a. eine Optimierung der Wertschöpfungsketten und der automatisierten Bestellprozesse. Voraussetzung dafür ist aber, digitale Daten und deren Auswertung als Teil der Wertschöpfung zu sehen und die digitalen Fähigkeiten im Betrieb darauf auszurichten. Dies ist nach wie vor eine große Herausforderung – in organisatorischer und finanzieller Hinsicht.

Eine Schwierigkeit besteht aus Sicht von Gesprächspartnerinnen und -partnern zudem darin, dass der LEH gegenüber seinen externen Lieferanten in der Regel nicht auf langfristige Lieferbeziehungen, sondern eher auf kurzfristige Ausschreibungen unter mehreren Lieferanten abzielt, wobei ein minimaler Einkaufspreis im Vordergrund steht. Der Wettbewerb

sei preis- und nicht prozessorientiert. Automatisierte Bestellprozesse und eine stärkere Digitalisierung im Bereich der Lieferketten des LEH setzen jedoch eine langfristige, verbindliche Kunden-Lieferanten-Beziehung voraus.

Bei anderen Großhandelskunden und Großkunden im AHM ist nach Auskunft von Interviewten eine Bestellung über (automatisierte) Bestellsysteme vielfach üblich. Es wurde zudem geäußert, dass im Zuge der Corona-Pandemie digitale Bestellungen „per Klick“ im Geschäft mit Hotels und Gastronomie an Bedeutung gewonnen haben.

5.3.6 Digitalisierungsschub durch die Corona-Pandemie im Bereich der Arbeitsorganisation

Was die Corona-Krise für die Digitalisierung bedeutet, ob sie z. B. zu einer allgemeinen Beschleunigung der Digitalisierung im Backgewerbe führen wird, lässt sich zurzeit nicht eindeutig beantworten. Sicher ist jedoch, dass der verstärkte Einsatz elektronischer Kommunikation und vernetzter Technik im Zuge der Corona-Pandemie zu einem Digitalisierungsschub im Bereich der Arbeitsorganisation der Betriebe geführt hat.

Mobiles Arbeiten und Homeoffice

Dies betrifft in erster Linie das mobile Arbeiten bzw. das Arbeiten im Homeoffice, virtuelle Formen der Zusammenarbeit und virtuelles Projektmanagement. Viele Unternehmen haben während der Pandemie neue digitale Arbeitsmittel angeschafft, neue Kommunikationssoftware bzw. -Apps eingeführt und die Entwicklung hin zum „papierlosen Betrieb“ verstärkt (siehe auch DGB-Index Gute Arbeit 2021; Hans-Böckler-Stiftung 2020; Bonin et al. 2020).

Ausstrahlungseffekte zeigen sich z. B. darin, dass virtuelle Kooperationen weitere digitalisierte Prozesse erfordern, wie die Digitalisierung von Arbeitsunterlagen. Effekte im Vertriebsbereich ergeben sich etwa in Form einer stärkeren Nutzung digitaler Kundenschnittstellen. Es wird jedoch deutlich, dass virtuelle Arbeitsweisen im Zuge der Corona-Krise in erster Linie im Bereich indirekter bzw. kaufmännisch-administrativer Tätigkeiten an Bedeutung gewonnen haben. Damit haben sich auch die Anforderungen an die Netzwerkinfrastruktur und die Datensicherheit erhöht.

Es ist davon auszugehen, dass mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice in diesen Bereichen auch nach der Corona-Pandemie zumindest in Teilen eine hohe Praxisrelevanz haben wird. Gerade in großen Unternehmen und internationalen Konzernen ist damit eine Diskussion verbunden über die Verringerung bzw. Abmietung von Büroraum und eine potenziell ver-

stärkte Nutzung von Shared Services, die dezentral und weltweit angeboten werden und virtuell abrufbar sind (siehe z. B. Gerst 2020). In der Konsequenz kann dies vor allem im nichtgewerblichen Bereich zu Personalabbau, Outsourcing oder einer weiteren Zentralisierung von standardisierten Tätigkeiten innerhalb von Unternehmens- bzw. Konzernstrukturen führen.

App für die Abstimmung der Schichtbesetzung

Ebenfalls in den Bereich der Arbeitsorganisation fällt die Nutzung einer App für die Schichtplangestaltung, die sich bei einzelnen Unternehmen der Branche in der Entwicklungsphase befindet. Hintergrund ist, dass die Beschäftigten im gewerblichen Bereich bei bestimmten Schichtsystemen Einbringschichten leisten müssen, um im Durchschnitt auf die vereinbarte Wochenarbeitszeit zu kommen. Der Personaleinsatzbedarf pro Schicht ist jedoch unterschiedlich, er schwankt mit der Warenbestellung durch die Kunden, die mitunter kurzfristig erfolgt. Die Besetzung der Einbringschichten soll in Zukunft durch eine App unterstützt werden; Beschäftigte sollen sich über das System für ihre Einbringschichten „bewerben“ können.

5.3.7 Neue Verkaufskonzepte und -systeme bei Filialbäckereien

Die Kontaktbeschränkungen und Hygieneregeln im Zuge der Corona-Pandemie haben auch die Abläufe im Bäckerhandwerk und in Bäckereifilialen verändert. Hier kommen verstärkt digitale Systeme zum Einsatz, beispielsweise haben bargeld- bzw. kontaktloses Bezahlen, Click-and-Collect-Systeme und in Teilen auch das Online-Geschäft an Bedeutung gewonnen (Bäko 2021).

Vor allem bei SB-Discount-Bäckereien kommen neue digitale Verkaufskonzepte und Systeme zum Einsatz. Back-Factory bzw. Valora hat im Jahr 2021 im Bereich des digitalen Self-Checkouts Kassensysteme getestet, die Produkte mithilfe von Kameras und Bilderkennung durch KI statt durch Barcodes und Scannen erkennen. Nach und nach sollen einzelne Filialen mit der neuen Technik ausgestattet werden (ABZ 2021a).

Die Self-Scanning-Technologie setzt Valora testweise auch in einem Pilotprojekt mit der Deutschen Bahn ein. Per Smartphone-App und über das Scannen eines QR-Codes wird Fahrgästen an Bahnhöfen der Zutritt in einen Verkaufsstore ohne Verkaufspersonal gewährt, in dem u. a. Getränke und Backwaren angeboten werden. Dort können Produkte eingelesen und dem persönlichen Warenkorb hinzugefügt werden. Beim Verlassen des Stores wird der Einkauf über einen Bezahl-Button in der App

abgeschlossen (Giuri 2021). Das veränderte Verkaufskonzept dürfte allerdings wenig Auswirkungen auf die Belieferung mit TK-Ware haben.

5.4 Nachhaltigkeit und Energieeffizienz

In jüngster Zeit enorm an Bedeutung gewonnen haben die Themen Nachhaltigkeit und Energieeffizienz. Zur Verbesserung der Kostenstrukturen und aufgrund gestiegener Anforderungen vonseiten der Kunden und des Gesetzgebers haben zahlreiche TK-Betriebe ihr Energie- und Umweltmanagement weiterentwickelt bzw. entsprechende Investitionen getätigt.

Nach Auskunft der Interviewten betreffen die Anforderungen der LEH-Kunden beispielsweise die Einhaltung von Umweltnormen, die Nutzung von Biorohstoffen, die Verwendung ökologisch nachhaltiger Verpackungen oder Angaben zum CO₂-Verbrauch. Die Vorgaben sind einzuhalten, um den Lieferstatus nicht zu verlieren. Dementsprechend sind die Hersteller aufgefordert, neben Audits zu Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsstandards regelmäßig Umweltmanagement-Audits durchzuführen.

Die LEH-Unternehmen selbst haben sich zur kontinuierlichen Verbesserung des sozial-ökologischen Verhaltens in ihrer Lieferkette verpflichtet. Dies ist auch eine Folge des Lieferkettengesetzes, das ab 2023 zunächst für Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten gilt. Große Handelsunternehmen fragen daher schon heute verstärkt gegenüber ihren Zulieferern ab, ob die vorgegebenen Umwelt- und Sozialstandards eingehalten werden.

Nachweisen lässt sich dies am besten mit Zertifikaten, z. B. anhand der SMETA-Standards (Sendex Members Ethical Trade Audit) (siehe auch Check Up Back.Business 2021c). Damit sind bei den Produzenten, die Teil der Lieferkette sind, die Anforderungen an die Informationstransparenz sowie der Prüf- und Dokumentationsaufwand gestiegen. Für die Zukunft werden von Interviewten Schwierigkeiten bei der Durchführung der Kontrolltätigkeit der TK-Betriebe gegenüber ausländischen Vertragspartnern im Zusammenhang mit dem Lieferkettengesetz gesehen.

Ökologische Transformation und Energiemanagement

Aufgrund der Brisanz der gesellschaftlichen und politischen Diskussion über die ökologische Transformation geht die Initiative zur Durchführung entsprechender Audits in einigen Fällen von den Produzenten selbst aus – auch um ihre Attraktivität als potenzielle Arbeitgeber für zukünftige Fachkräfte zu steigern. Darüber hinaus sind im Rahmen von Zertifizierungen regelmäßige Audits durchzuführen, um etwa die Anforderungen an Maschinen-, Umfeld- und Produkthygiene zu überprüfen. Damit verbun-

den sind entsprechende Investitionen in Maschinen, Anlagen und Konzepte.

Als Beispiel sei in diesem Zusammenhang auf die Produktionsbetriebe von Schäfer's verwiesen. Im Jahr 2020 wurde das Energiemanagement von der Norm ISO 50001:2011 auf ISO 50001:2018 Higher Level umgestellt. Am Produktionsstandort Osterweddingen II wurde zudem ein Lastmanagement eingeführt. Durch die Reduzierung von Lastspitzen um mindestens 20 Prozent konnten Netzentgelte und damit Stromkosten eingespart werden. Weitere Optimierungsmaßnahmen betreffen die Temperaturerhöhung im Tiefkühlager, wodurch ebenfalls Stromkosten und CO₂-Emissionen verringert werden sollen. Durch Verbesserungen in der Steuerung konnte der Wirkungsgrad der Wärmerückgewinnungsanlage um ca. 25 Prozent gesteigert werden. Im Zuge der Optimierung von Reinigungs- und Rüstzeiten und der Anpassung von Verpackungseinheiten konnten im Jahr 2020 die Produktionsabfälle um rund 61 Prozent verringert werden (backnetz.eu 2021b).

Klimaeffizienz und neue Taxonomie-Verordnung der EU

Die Gesprächspartnerinnen und -partner haben darüber hinaus über zahlreiche aktuelle und geplante Projekte zur Verbesserung der Klima- und Energieeffizienz in ihren Betrieben berichtet. Dazu gehören beispielsweise die Nutzung eigener Blockheizkraftwerke zur Strom- und Wärmeerzeugung, die Inbetriebnahmen von Anlagen zur Energierückgewinnung, die Umstellung des Fuhrparks von Diesel- auf Gasbetrieb, die Umstellung der Firmenwagen auf Elektrofahrzeuge oder die Inbetriebnahme von Photovoltaikanlagen.

Für einige Unternehmen bzw. deren Konzernmütter ist die Anfang 2022 in Kraft getretene EU-Taxonomie-Verordnung (Verordnung (EU) 2020/852) von Bedeutung, die Teil des Green Deals der EU-Kommission ist. Die Verordnung soll dazu beitragen, Kapitalflüsse in ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken und dadurch die Verminderung umweltschädlicher Treibhausgase voranzubringen.

Danach müssen u. a. Unternehmen, die zur nichtfinanziellen Berichterstattung gemäß der EU-Richtlinie 2014/95/EU (CSR-Richtlinie) verpflichtet sind, seit diesem Jahr in ihren nichtfinanziellen Erklärungen Angaben darüber machen, wie und in welchem Umfang die Tätigkeiten des Unternehmens mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten verknüpft sind. Davon betroffen sind in erster Linie große Unternehmen und Konzerne, die kapitalmarktorientiert sind, im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Beschäftigte haben und eine Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro bzw. einen Umsatz von über 40 Millionen Euro aufweisen.

Zurzeit ist auf EU-Ebene ein Vorschlag zur Änderung der Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Diskussion (Europäische Kommission 2021). Danach könnten die Regelungen zukünftig auf alle Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten ausgeweitet werden, unabhängig von ihrer Rechtsform.

6. Struktur und Entwicklung der Beschäftigung

Der anhaltende Strukturwandel im Backgewerbe findet Ausdruck in den Beschäftigtenzahlen. Während in den letzten beiden Jahrzehnten in den kleineren Betrieben des Bäckereihandwerks Arbeitsplätze verloren gingen, zeigte sich in der Backwarenindustrie und hier vor allem im TK-Bereich ein positiver Beschäftigungstrend. Dies ist auf Übernahmen und Zusammenschlüsse, aber auch auf organisches Wachstum und Erweiterungsinvestitionen zurückzuführen. Demzufolge gibt es im Backgewerbe zwei wesentliche Trends: Einerseits eine Abnahme der Beschäftigtenzahlen insgesamt, andererseits eine Verschiebung der Beschäftigung hin zu größeren Betrieben vor allem im TK-Bereich.

Innerhalb der Industrie sind auf betrieblicher Ebene je nach Standort und Produktsegment jedoch unterschiedliche Entwicklungen gleichzeitig zu beobachten. Mit der Investition in neue TK-Werke und -Anlagen werden einerseits Arbeitsplätzen geschaffen bzw. gesichert, andererseits sind mit Investitionen in Automatisierung Rationalisierungseffekte verbunden. Hinzu kommt bei Konzernbetrieben die Schließung kleinerer, weniger rentabler Standorte.

In den nächsten Abschnitten werden Struktur und Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SV-Beschäftigte) im Backgewerbe nach den Merkmalen Alter, Qualifikation, Ausbildung, Funktionsbereich, Vollzeit/Teilzeit und ausländische Beschäftigte analysiert. Zudem werden Daten zu geringfügig entlohnter Beschäftigung und Leiharbeit ausgewertet. Dafür wird in erster Linie auf die Beschäftigtenstatistik der BA zurückgegriffen, die jedoch nur Daten für das Backgewerbe insgesamt¹⁶ und nicht speziell für den TK-Bereich ausweist. Daher wird die Analyse mit spezifischen Informationen zu den Herstellern von TK-Backwaren auf Basis von Unternehmensbeispielen und den Erkenntnissen der geführten Interviews ergänzt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Produktionsbereich.

¹⁶ bestehend aus der Wirtschaftsklassifikation WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

6.1 Anzahl der Beschäftigten im Backgewerbe

Nach der Statistik der BA, die alle Betriebe ab einem Beschäftigten erfasst, waren im Vor-Corona-Jahr 2019 im Backgewerbe ca. 217.500 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Was die Anzahl der Beschäftigten angeht, ist das Backgewerbe damit die größte Branche innerhalb der Nahrungs- und Genussmittelindustrie – vor dem Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung mit ca. 166.000 SV-Beschäftigten im Jahr 2019.

Im Bereich des Backgewerbes arbeiten deutlich mehr Frauen als Männer. Rund 64 Prozent der SV-Beschäftigten sind weiblich – der Frauenanteil liegt damit klar über dem Durchschnittswert der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt (mit einem Frauenanteil von unter 50 Prozent; Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.21; eigene Berechnung). Überdurchschnittliche viele SV-Beschäftigte im Backgewerbe arbeiten in Teilzeit (37 Prozent), 87 Prozent der Teilzeitbeschäftigten sind weiblich; hierbei handelt es sich vor allem um das Verkaufspersonal in Bäckereifilialen.

Auffällig ist auch die hohe Zahl geringfügig entlohnter Beschäftigter im Backgewerbe, deren Arbeitsentgelt 400 Euro (bis 2012) bzw. 450 Euro (ab 2013) unterschreitet. Im Vor-Corona-Jahr 2019 waren 80.500 geringfügig entlohnt Beschäftigte im Backgewerbe tätig (Abbildung 20). Fasst man geringfügig und sozialversicherungspflichtige Beschäftigte zusammen, machen geringfügig entlohnt Beschäftigte mehr als ein Viertel aller Beschäftigten (27 Prozent) im Backgewerbe aus.

Regionale Schwerpunkte in Nordrhein-Westfalen und Bayern

Regionale Schwerpunkte des Backgewerbes sind Nordrhein-Westfalen (rd. 41.500 SV-Beschäftigte), Bayern (rd. 38.000 SV-Beschäftigte), Baden-Württemberg (rd. 28.000 SV-Beschäftigte), Niedersachsen (rd. 20.000 SV-Beschäftigte), Sachsen (rd. 14.000 SV-Beschäftigte) und Hessen (rd. 13.500 SV-Beschäftigte (Tabelle 6).

Tabelle 6: Anzahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe nach regionaler Verbreitung, 2011 und 2021 im Vergleich

Region	Anzahl SV-Beschäftigte	
	2011	2021
Schleswig-Holstein	7.010	7.417
Hamburg	2.479	1.987
Niedersachsen	19.335	20.120
Bremen	380	579
Nordrhein-Westfalen	42.660	41.636
Hessen	14.460	13.456
Rheinland-Pfalz	12.634	11.506
Baden-Württemberg	28.945	27.972
Bayern	42.034	38.065
Saarland	2.529	2.072
Berlin	4.127	5.051
Brandenburg	7.880	6.240
Mecklenburg-Vorpommern	4.943	3.821
Sachsen	15.742	13.827
Sachsen-Anhalt	7.179	6.800
Thüringen	7.026	6.719
Insgesamt	219.363	207.268

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Zu den Beschäftigtenzahlen im TK-Bereich liegen keine expliziten Daten vor. Allein bei den im Rahmen dieser Studie recherchierten größten 23 Herstellern von TK-Backwaren dürften mehr als 14.000 Beschäftigte tätig sein. Nach Schätzungen des VDG (2020) sind in Großbäckereien in Deutschland insgesamt etwa 34.500 abhängig Beschäftigte tätig. Damit dürfte ein nicht unwesentlicher Teil davon auf den TK-Bereich entfallen.

6.1.1 Langfristige Abnahme der Beschäftigtenzahlen

Insbesondere im Zuge von Betriebsaufgaben im Handwerksbereich und Investitionen in Automatisierung und Rationalisierung hat die Zahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe seit Jahrzehnten abgenommen. Im Jahr

2000 wurden beispielsweise noch fast 242.000 SV-Beschäftigte gezählt (Beile et al. 2009).

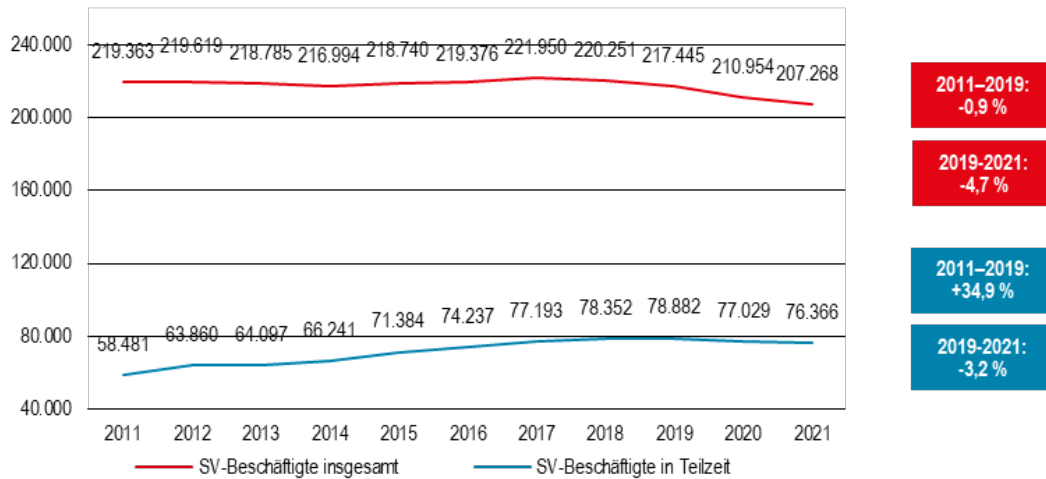
Der Beschäftigungsrückgang hat sich im zurückliegenden Jahrzehnt jedoch abgeschwächt. Betrachtet man allein die Jahre 2011 (mit mehr als 219.000 SV-Beschäftigten) bis 2019 (mit rund 217.500 SV-Beschäftigten) hat die Beschäftigtenzahl insgesamt lediglich um 0,9 Prozent abgenommen (Abbildung 19), obwohl mit Kronenbrot (Insolvenz 2019), der Ostendorf-Gruppe (Insolvenzen seit 2012) und Lieken in diesem Zeitraum allein drei große Lieferbäckereien wirtschaftlich in Schwierigkeiten geraten sind – verbunden mit Restrukturierungen, Standortschließungen und Personalabbau.

Auch die von einigen Betrieben zur Personalreduzierung genutzte „Rente mit 63“, die 2013 gesetzlich eingeführt wurde, hat anscheinend zu keiner auffälligen Abnahme der Beschäftigtenzahl geführt.

Zunahmen von Beschäftigung in Teilzeit

Zwischen den Jahren 2014 (ca. 217.000 SV-Beschäftigte) und 2017 (ca. 222.000 SV-Beschäftigte) wurde im Backgewerbe SV-Beschäftigung aufgebaut, rein statistisch allerdings mit einem großen und wachsenden Anteil von Teilzeitbeschäftigten (Abbildung 19). Teilzeitbeschäftigte sind zwar eher im Verkaufsbereich zu finden als in der industriellen Produktion, viele Gesprächspartnerinnen und -partner in TK-Betrieben haben jedoch berichtet, dass die Zahl der Anträge auf Teilzeit von gewerblichen Beschäftigten in Schichtarbeit in den Jahren vor Corona deutlich zugenommen hat. Damit steigen auch die Anforderungen an die Schichtplangestaltung. In manchen Betrieben haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit weniger Einbringsschichten zu leisten. In anderen Betrieben wird die Stärke der Schichtgruppen dem Teilzeitanteil entsprechend reduziert.

Abbildung 19: Anzahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe insgesamt und in Teilzeit



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

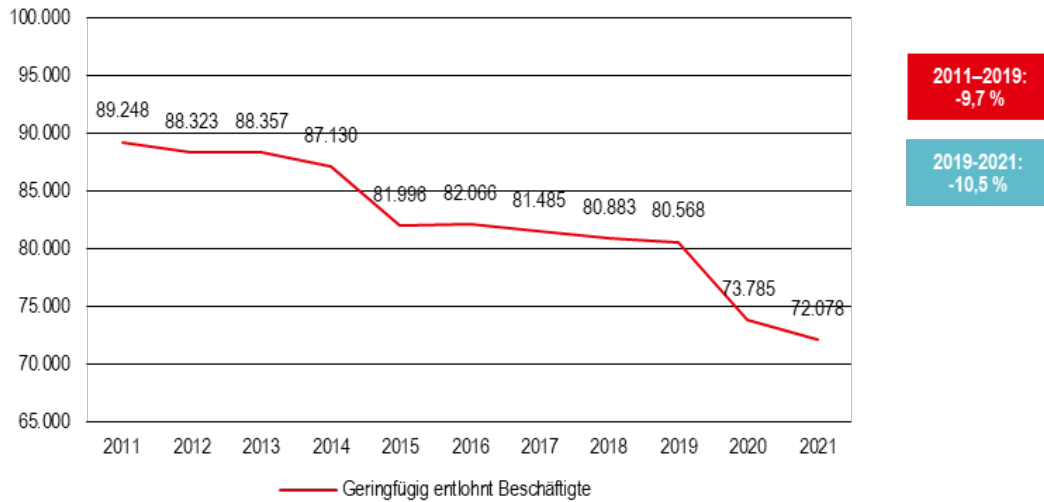
Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Abnahme geringfügig entlohnter Beschäftigung

Ein wesentlicher Grund für das Beschäftigungswachstum im Backgewerbe zwischen 2014 und 2017 ist sicherlich das Wachstum im TK-Geschäft und der damit verbundene Ausbau der Produktionskapazitäten. Ein weiterer Grund für den Aufbau sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung kann in der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zum 1. Januar 2015 gesehen werden, da es zeitgleich zu einem Rückgang bei der Anzahl der geringfügig entlohnten Beschäftigten gekommen ist (2014: ca. 87.000 geringfügig entlohnte Beschäftigte; 2017: rund 81.500; Abbildung 20).

Es ist davon auszugehen, dass ehemalige Minijobs zum Teil in sozialversicherungspflichtige Teilzeitjobs umgewandelt worden sind; aufgrund des Mindestlohns bei gleicher Stundenanzahl liegen die ehemaligen geringfügig entlohnten Beschäftigten über der steuer- und sozialabgabenfreien Einkommensgrenze von 450 Euro, sie sind nun sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Durch diese Umwandlung konnte rein statistisch vermutlich ein Rückgang bei den SV-Beschäftigtenzahlen in anderen Bereichen kompensiert werden.

Abbildung 20: Anzahl der geringfügig entlohnt Beschäftigten im Backgewerbe,



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

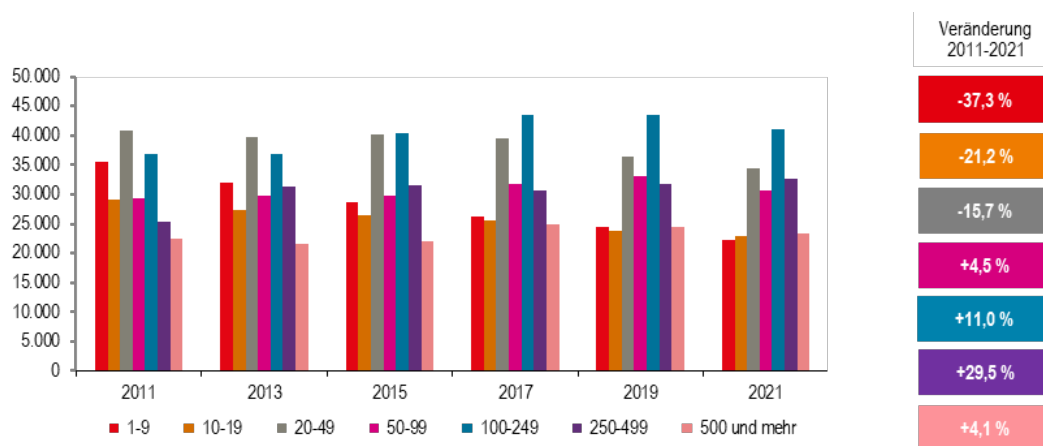
6.1.2 Starke Rückgänge der Beschäftigung infolge der Corona-Pandemie in Betrieben mit weniger als 100 SV-Beschäftigten

In den Corona-Jahren 2020 und 2021 hat die Zahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe relativ stark abgenommen: 2020 um rund 6.500 Personen (-3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) und 2021 um rund 3.500 Personen (-1,7 Prozent; Abbildung 19). Im Bereich geringfügig entlohnter Beschäftigter ging die Anzahl der Beschäftigten 2020 um fast 7.000 zurück (-8,4 Prozent), 2021 noch einmal um fast 2.000 (-2,3 Prozent; Abbildung 20; Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen; eigene Berechnung). Demzufolge hat sich die Pandemie im Backgewerbe in besonderer Weise auf die geringfügig entlohnte Beschäftigung ausgewirkt. Menschen in Minijobs konnten nicht über Kurzarbeit abgesichert werden.

Der Rückgang betrifft vor allem Betriebe mit weniger als 100 SV-Beschäftigten (Abbildung 21). In diesen Betrieben hat die Beschäftigtenzahl zwischen 2019 und 2021 um 6,3 Prozent abgenommen, d. h. im Jahr 2021 waren in Betrieben mit einer Belegschaft von weniger als 100 SV-Beschäftigten mit 110.000 SV-Beschäftigten in der Branche rund 7.500

Personen weniger tätig als im Jahr 2019 (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen; eigene Berechnung). Viele Beschäftigte in den betreffenden Betrieben haben die Backwarenbranche komplett verlassen, ein großer Teil ist in den Lebensmitteleinzelhandel gewechselt.

Abbildung 21: Anzahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe nach Betriebsgrößenklassen



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

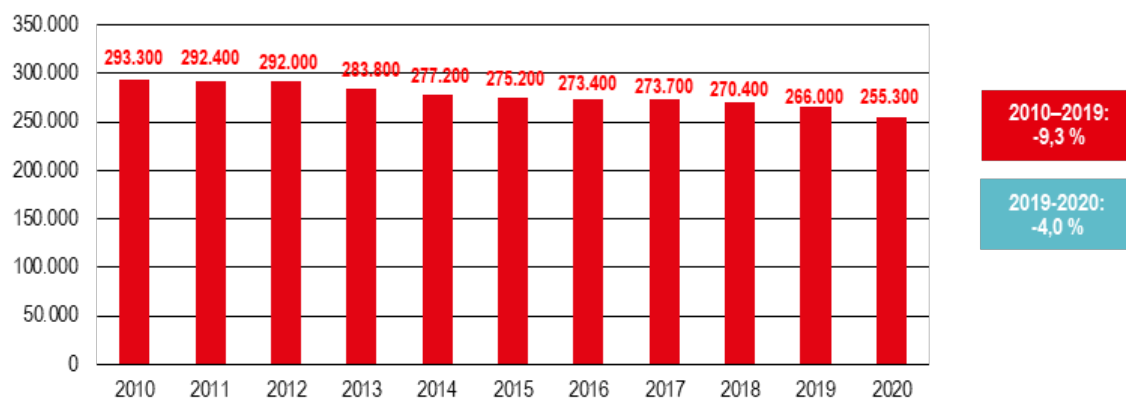
Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Insgesamt hat die Zahl der Beschäftigten im Backgewerbe in allen in Abbildung 21 dargestellten Beschäftigtengrößenklassen seit Coronabeginn abgenommen. Ausnahme ist die Größenklasse der Betriebe mit 250–499 SV-Beschäftigten. Dort hat die Beschäftigung seit 2019 um 2,9 Prozent bzw. rund 1.000 Personen zugenommen (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen; eigene Berechnung). Vermutlich lässt sich der Beschäftigungsaufbau zwischen 2019 und 2020 auf positive Geschäftsaussichten und eine gute Auslastung der Kapazitäten der entsprechenden Betriebe im TK-Bereich im Vor-Corona-Jahr 2019 zurückführen. Ein weiterer Grund könnte ein statistischer Effekt sein: Betriebe sind durch die Abnahme der Beschäftigung unter eine Belegschaftsgröße von 500 SV-Beschäftigten geschrumpft.

Den relativ starken Corona-bedingten Rückgang in den kleineren Betrieben bringen auch die Zahlen des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks zum Ausdruck (Abbildung 22). Die Beschäftigtenzahl im

Bäckerhandwerk fiel 2020 im Jahresdurchschnitt auf 255.300 Personen. Das sind rund 10.500 weniger als im Jahr zuvor (–4 Prozent). Der Verband zählt in seiner Statistik Betriebsinhaber, Familienangehörige und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Abbildung 22: Anzahl der Beschäftigten im Bäckerhandwerk



Quelle: ZV, nach Destatis-Daten; eigene Berechnung und Darstellung

6.1.3 Langfristiges Beschäftigungswachstum in Betrieben mit mehr als 50 SV-Beschäftigten

Betrachtet man die letzten Jahre vor Corona, so zeigt sich anhand der Daten der BA, dass in Betrieben mit weniger als 50 SV-Beschäftigten die Zahl der Beschäftigten um fast ein Fünftel abgenommen hat (–20 Prozent), d. h. zwischen 2011 und 2019 hat sich die Zahl der SV-Beschäftigten in Betrieben dieser Größenordnung um fast 21.000 Personen reduziert (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen; eigene Berechnung). Im gleichen Zeitraum wurde in Betrieben in mehr als 50 SV-Beschäftigten Beschäftigung in ähnlichem Umfang aufgebaut (+17 Prozent bzw. +19.000 Personen). Vor allem in Großbetrieben mit 250 bis 499 SV-Beschäftigten stieg die Beschäftigtenzahl stark an (+26 Prozent bzw. +6.500 Personen).

Die Daten der BA geben zwar keine Auskunft über die Zahl der Beschäftigten im industriellen Teil des Backgewerbes. Da der Anteil der industriellen gegenüber der handwerklichen Fertigung von Backwaren mit steigender Betriebsgröße zunimmt, ist diese Entwicklung erstens als Indiz zu deuten, dass die Beschäftigungsentwicklung in der Backwarenindustrie – und hier vor allem in der TK-Industrie – insgesamt positiv ausfällt.

Zweitens hat sich die Beschäftigung im Backgewerbe im Rahmen des Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesses weiter in Richtung Industrie vorschoben.

Beschäftigungsaufbau bei Herstellern von TK-Backwaren

Die Daten der BA bringen zum Ausdruck, dass die Hersteller von TK-Backwaren durch Übernahmen und Zusammenschlüsse (z. B. Aрызta), aber auch durch organisches Wachstum und den damit verbundenen Personalaufbau in die nächsthöhere Größenklasse aufgestiegen sind. Gründe für organisches Wachstum sind z. B. der Auf- und Ausbau des TK-Geschäftes (z. B. Bonback, Ditsch oder die Ihle-Gruppe/Frischbäck) oder die Weiterentwicklung des Produktportfolios mit einer Stärkung des TK-Geschäfts (z. B. Harry-Brot, Schäfer's).

Aрызta ist mit rund 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der größte Hersteller von TK-Backwaren in Deutschland (siehe Tabelle 1). Bonback hat am Standort Übach-Parlenberg seit der Inbetriebnahme des Werkes im Jahr 2012 kontinuierlich Beschäftigung aufgebaut; inzwischen sind dort mehr als 750 Beschäftigte tätig.

Dafür wurden u. a. Beschäftigte mit fachlicher Ausbildung aus Handwerksbetrieben übernommen bzw. dort abgeworben, es wurden aber auch ehemalige Beschäftigte von Kronenbrot nach der Insolvenz und Geschäftsaufgabe eingestellt. Wolf ButterBack hat infolge der Erweiterungsinvestitionen am Standort Fürth inzwischen ca. 650 Beschäftigte, 2014 waren es ca. 500 (Fuerthwiki 2021).

Ditsch hat seit der Werkserweiterung in Oranienbaum 2019/2020 ca. 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Ihle-Gruppe hat seit der Inbetriebnahme des Frischbäck-Werkes in Gersthofen im Jahr 2009 Personal aufgebaut; heute sind dort ca. 200 Beschäftigte tätig. In den TK-Werken von Harry-Brot arbeiten insgesamt rund 570 Beschäftigte, bei Schäfer's in Osterweddingen mehr als 200 Beschäftigte.

Der größte Hersteller von TK-Kuchen/Torten in Deutschland ist die Conditorei Coppenrath & Wiese, mit ca. 2.000 Beschäftigten nach offiziellen Angaben des Unternehmens. Gesprächspartnerinnen und -partner schätzen die Beschäftigtenzahl nach einem massiven Ausbau der Kapazitäten inzwischen auf deutlich über 3.000. Das Unternehmen hat infolge der Investitionen in neue Linie allein im Jahr 2021 die Belegschaft um 100 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vergrößert (Coppenrath & Wiese 2020).

Weitere Gründe für den Aufbau von Beschäftigung bei TK-Herstellern

Das Beschäftigungswachstum in Betrieben des TK-Bereichs kann neben den oben genannten auf weitere ganz unterschiedliche Gründe zurückgeführt werden. In manchen Betrieben hat die Produktdiversifizierung in den letzten Jahren vor Corona zugenommen. Dadurch sind der Umfang und die Komplexität der Prozesse an den Produktionslinien angestiegen, und es sind mehr Umrüstvorgänge erforderlich, wozu teilweise mehr Personal benötigt wird.

Zu nennen sind in diesem Zusammenhang auch Personaleinstellungen in Bereichen wie IT, Instandhaltung, Prozessmanagement, Marketing, Vertrieb, Produkt- und Personalentwicklung oder Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement. Von einzelnen Interviewten wurde auch das „In-sourcing“ von Tätigkeiten, die bisher durch Leiharbeiterinnen und -arbeiter oder im Rahmen von Werkverträgen (z. B. Industriereinigung) ausgeführt wurden, als möglicher Grund für den Personalaufbau genannt. Dies dürfte allerdings nur in wenigen Einzelfällen zutreffen.

Nach Auskunft des größten Teils der betrieblichen Gesprächspartnerinnen und -partner ist das Beschäftigungswachstum vieler TK-Hersteller durch die Corona-Pandemie gebremst worden. Aufgrund des Fachkräftemangels, der in Teilen hohen Fluktuation und der Entwicklung der betrieblichen Altersstrukturen ist der Handlungsdruck im Bereich der Personalrekrutierung jedoch nach wie vor hoch.

6.1.4 Wachstums- und Schrumpfungsprozesse in großen Betrieben

Wie die Statistik der BA verdeutlicht, ist das Beschäftigungswachstum im Backgewerbe zwischen 2011 und 2019 vor allem in den Beschäftigtenklassen 250–490 SV-Beschäftigte und 500 SV-Beschäftigte und mehr nicht gleichmäßig verlaufen (Abbildung 21 oben). Es gab Jahre, in denen die Beschäftigungszahlen relativ deutlich zurückgegangen sind (z. B. von 2016 auf 2017), aber auch Zeiträume, in denen in Teilen ein starkes Wachstum zu verzeichnen war (z. B. 2018 auf 2019).

Restrukturierung und Personalabbau im Backgewerbe

Die Zahlen bringen zum Ausdruck, dass innerhalb der jeweiligen Größenklassen der Branche unterschiedliche Entwicklungen gleichzeitig vonstatten gehen. Hier sind z. B. Restrukturierungsprozesse und Kostensenkungsmaßnahmen u. a. aufgrund rückläufiger Geschäftszahlen (z. B. Lieken) oder Insolvenzen und Betriebsschließungen (z. B. Kronenbrot, Osten-

dorf-Gruppe) infolge des Wettbewerbs- und Konsolidierungsdrucks zu nennen, die parallel zu Wachstumsprozessen vor allem in Unternehmen des TK-Bereichs ähnlicher Größenordnung ablaufen.

Allein bei Kronenbrot haben knapp 1.000 Beschäftigte in den Werken in Würselen, Köln und Witten infolge der Geschäftsaufgabe im Jahr 2019 ihren Arbeitsplatz verloren (LZ 2019b). Nach Auskunft von Gesprächspartnern ist bei Lieken die Anzahl der Beschäftigten im TK-Bereich in den letzten Jahren (während und vor Corona) zurückgegangen – parallel zum sinkenden Anteil von TK-Produkten am Gesamtumsatz. Gleichzeitig wurden Logistikstandorte geschlossen und Personal abgebaut.

Stellenauf- und -abbau bei TK-Herstellern

In anderen Fällen wird auf betrieblicher Ebene innerhalb einzelner Unternehmensstrukturen in die Errichtung neuer und die Erweiterung bestehender Werke investiert (Stellenaufbau), während andere Produktionsstandorte aufgegeben werden oder die Rationalisierung und Automatisierung vor allem im Lager- und Logistikbereich stark vorangetrieben werden (Stellenabbau). Dies ist beispielsweise bei Aryzta der Fall. Beschäftigten in den Werken, die geschlossen wurden (Atern, Mansfeld), wurden Arbeitsplätze in Eisleben angeboten; dort wurden die Kapazitäten über viele Jahre erweitert. Insgesamt wurde die Zahl der Stellen bei Aryzta in den neuen Bundesländern in den letzten Jahren von rund 2.200 auf rund 1.600 reduziert (siehe ausführlich Kapitel 4.2.2).

Auch mit den Zentralisierungs-, Spezialisierungs- und Auslagerungsprozessen im Bereich der Filialbäckereien und Backwerke des LEH (in erster Linie Schäfer's, K&U) sind unterschiedliche Beschäftigungseffekte verbunden (siehe auch Kapitel 4.2.2). Wird ein Standort gestärkt (z. B. Ausbau der Kapazitäten von Schäfer's in Osterweddingen), wird ein anderer geschwächt bzw. aufgegeben (das Berliner Werk von Schäfer's soll im Jahr 2023 geschlossen werden). Interviewpartnerinnen und -partner gehen davon aus, dass die Zahl der Beschäftigten bei Schäfer's im Produktions- und Logistikbereich von derzeit rund 1.300 bis Ende 2023 auf unter 1.000 sinken wird.

6.1.5 Wandel der Beschäftigungsstruktur nach Funktionsbereichen

Die zunehmende Automatisierung, die Veränderung von Vertriebs- und Logistikkonzepten, aber auch Restrukturierungsmaßnahmen und die zahlenmäßige Abnahme von Bäckereifilialen haben Auswirkungen auf die Beschäftigtenstrukturen. In Tabelle 7 werden die SV-Beschäftigten im

Backgewerbe nach Berufssegmenten bzw. Funktionsbereichen dargestellt. Die größte Gruppe unter den Beschäftigten ist nach wie vor das Verkaufspersonal, das 46 Prozent der Beschäftigten im Backgewerbe ausmacht.

Rein zahlenmäßig hat das Verkaufspersonal seit 2013 um fast 13.000 SV-Beschäftigte abgenommen. Die zweitgrößte Gruppe ist das Personal im Produktionsbereich. Die Anzahl der Beschäftigten dort hat seit 2013 zwar etwas abgenommen, der Anteil dieser Gruppe an allen SV-Beschäftigten hat seit 2013 allerdings von 37,5 Prozent auf 38,9 Prozent im Jahr 2021 leicht zugenommen.

Auffällig ist, dass Aufgaben und Funktionen im Bereich Fertigungstechnik an Relevanz gewonnen haben – sowohl, was die Anzahl der Beschäftigten angeht (+1.500 SV-Beschäftigte seit 2013), als auch deren Anteil an der Gesamtbeschäftigung (2013: 1,4 Prozent; 2021: 2,2 Prozent). Die drittgrößte Gruppe ist das Personal im Verkehrs- und Logistikbereich. Diese hat zahlenmäßig zugenommen, (+1.000 SV-Beschäftigte seit 2013), auch ihr relativer Anteil ist gestiegen. 7,1 Prozent aller Beschäftigten des Backgewerbes gehören zu diesem Funktionsbereich (2013: 6,3 Prozent).

Tabelle 7: SV-Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufssegmenten, 2013 und 2021 im Vergleich

	Anzahl 2013	Anzahl 2021	Anteil in Prozent 2013	Anteil in Prozent 2021
insgesamt	218.785	207.268		
Produktion (Erzeugung und Verarbeitung)	81.997	80.714	37,5	38,9
darunter Fertigungstechnik (z. B. Maschinenteknik, Forschung und Entwicklung, Mecha- tronik, Energiemanagement, Elektronik, Produktionssteuerung)	3.032	4.508	1,4	2,2
Handelsberufe	109.994	97.451	50,3	47,0
darunter Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe	1.024	1.314	0,5	0,6
darunter Verkaufsberufe	108.970	96.137	49,8	46,4
Berufe in Unternehmensführung und -organisation (z. B. Personalwesen)	6.962	7.771	3,2	3,7
unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (z. B. Rechnungswesen, Marketing, Recht)	1.050	1.248	0,5	0,6
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	208	376	0,1	0,2
Verkehrs- und Logistikberufe (z. B. Führen von Fahrzeugen und Transportgeräten)	13.686	14.731	6,3	7,1
Reinigungsberufe	3.681	4.610	1,7	2,2
sonstige (inklusive keine Angabe)	1.207	367	0,6	0,2

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren); die Daten werden erst seit 2013 erhoben

Bei TK-Herstellern vor allem Bedeutungszunahme von Funktionen im Bereich Fertigungstechnik

Mit den Daten der Berufsstatistik der BA lässt sich zwar nicht zwischen Handwerk und Industrie unterscheiden, es lässt sich auch keine Sonderauswertung für den TK-Bereich erstellen. Die Daten bestätigen aber die Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und -partner in den TK-Betrieben, dass neben gewerblichen Funktionen im technisch-mechanischen Bereich (wie Mechatronik, Elektrotechnik, Produktionssteuerung, Verfahrenstechnik, Energiemanagement oder Forschung und Entwicklung sowie Lebensmitteltechnik) auch indirekte Produktionsfunktionen bzw. kaufmännisch-administrative Tätigkeiten an Bedeutung gewonnen haben. Dies hat zu einem Personalaufbau in den entsprechenden Bereichen geführt. Das betrifft z.B. Overhead-Funktionen in der Unternehmensführung und -organisation (+800 SV-Beschäftigte seit 2013 im gesamten Backgewerbe), aber auch – wenngleich auf niedrigem Niveau – Aufgaben in den Bereichen Rechnungswesen, Controlling, Marketing (+200 SV-Beschäftigte) sowie im IT-Bereich (IT-Netzwerk, Programmierung, Software etc.; +170 SV-Beschäftigte).

Diese Schwerpunktverschiebung ist Ausdruck der zunehmenden Komplexität und Technisierung der Produktions- und Logistikprozesse, aber auch der gesteigerten Anforderungen in den Bereichen Produktentwicklung und -diversifizierung, Personalwesen, Einkauf, Vertrieb, Marketing, Instandhaltung sowie Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement.

6.1.6 Zukünftige Entwicklungstrends

Die Zahlen der Beschäftigungsstatistik der BA verdeutlichen, dass die Corona-Pandemie den Rückgang der Beschäftigtenzahlen im Backgewerbe nach einem verlangsamten Abschwung im letzten Jahrzehnt wieder beschleunigt hat. Bei Verfestigung der Pandemielage mit Gastronomie- und Hotellerieschließungen und weiteren Einbußen von Bäckereifilialen im Cafégeschäft ist davon auszugehen, dass die Pandemie nicht nur temporäre Effekte hat, sondern zu dauerhaften Veränderungen der Branchen- und Vertriebsstrukturen im Backgewerbe führen wird.

Weitere Geschäftsaufgaben insbesondere im Bäckerhandwerk dürften den sich ohnehin vollziehenden Strukturwandel und den damit verbundenen Verlust von Arbeitsplätzen im Produktions- und Verkaufsbereich der Handwerksbetriebe verschärfen. Damit ist anzunehmen, dass die Backwarenindustrie auch in Zukunft weitere Produktionskapazitäten des Handwerks übernehmen wird.

Unsichere Entwicklung im TK-Bereich

Speziell für die Hersteller von TK-Backwaren dürfte sich ein zweigeteiltes Bild mit unterschiedlichen Erwartungen für die einzelnen Unternehmen ergeben. Langfristig rückläufige Abverkäufe in den Backstationen des LEH und ein Verharren des AHM unter dem Vor-Corona-Niveau könnte den Beschäftigungsrückgang im Backgewerbe forcieren, während sich die Beschäftigung in den Betrieben, die auf klassische TK-Produkte für die TK-Truhe im LEH ausgerichtet sind, stabil halten oder sogar steigern könnte.

Für die Backwerke von Edeka Minden-Hannover dürften sich infolge der Neuausrichtung der Backwerke mit einer Stärkung des TK-Geschäfts insgesamt negative Effekte für die Zahl der Arbeitsplätze in den Produktionsbetrieben von Schäfer's ergeben. Inwieweit die Restrukturierung bei K&U, die nach Auskunft von Gesprächspartnerinnen und -partnern bis Ende 2021 bereits zu einer Abnahme der Beschäftigtenzahlen in den Bäckereifilialen geführt hat, in den Backwerken von Bäckerbub fortgesetzt wird, wird sich zeigen. Nach Auskunft von Gesprächspartnern sind die Investitionsaktivitäten in den Produktionsbetrieben von Bäckerbub höchst unterschiedlich. Die Schließung eines der Werke ist nicht auszuschließen.

Keine gravierenden „Freisetzungseffekte“ durch die Digitalisierung

Für die Zukunft erwarten die befragten Expertinnen und Experten der TK-Industrie keine kurzfristigen gravierenden „Freisetzungseffekte“ durch die Digitalisierung. Auch eine „menschenleere Fabrik“ ist nach Einschätzung der Befragten wenig realistisch, wenngleich es bei hochmodernen Anlagen heute theoretisch schon denkbar ist, die Produktion und die Produktionssteuerung räumlich stärker zu entflechten. Bei zukünftig zunehmender Digitalisierung braucht es immer qualifizierte Anlagenbedienerinnen und -bediener und Instandhaltungsexpertinnen und -experten, die den Produktionsprozess vor Ort begleiten und überwachen und beispielsweise anspruchsvolle Rüst- und Wartungsaufgaben übernehmen.¹⁷

¹⁷ Es ist umstritten, ob die Digitalisierung in der Summe zu Beschäftigungsabbau oder wachstum führt (siehe ausführlich z. B. Falkenberg et al. 2020; Gerst 2020). Beim Einsatz von Digitaltechnik geht es stets um Produktivitätssteigerung und Rationalisierung, die in der Regel mit Personalabbau verbunden sind. In Fertigungs- und fertigungstechnischen Berufen liegen die technologisch möglichen Substituierbarkeitspotenziale beispielsweise bei über 70 Prozent (Dengler/Matthes 2018). Das heißt nicht, dass auch tatsächlich 70 Prozent der Beschäftigung ersetzt werden, ein Personalabbau infolge zunehmender Digitalisierung wird aber insbesondere bei „Maschinen und Anlagen steuernden und wartenden Berufen“ (–15 Prozent bis 2035) erwartet (Zika et al. 2018). Auf der anderen Seite können Investitionen in die weitere Technisierung und Digitalisierung die Wettbewerbsposition der Unternehmen stärken und somit zur Sicherung von Beschäftigung beitragen.

Die interviewten Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter gehen jedoch davon aus, dass im TK-Bereich bestehende Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten und niedrigen Qualifikationsanforderungen zukünftig in einem schleichenden Prozess durch neue Automatisierungssysteme und digitale Technik in Produktion, Verpackungsbereich, Intralogistik, Kommissionierung und Verwaltung ersetzt werden, auch wenn die Zahl der Beschäftigten, die Helfertätigkeiten ausführen, in den letzten zehn Jahren zugenommen hat (Abbildung 25).

6.2 Corona-Pandemie: Maßnahmen der Beschäftigungssicherung in TK-Betrieben

Wie oben geschildert, sind die Hersteller von TK-Backwaren von der Corona-Pandemie unterschiedlich betroffen. Betriebe, die auf die Belieferung von Backstationen und den AHM spezialisiert sind und den Auftragsrückgang zu spüren bekamen, haben im Zuge des Lockdowns zu Beginn der Corona-Pandemie und in der Folgezeit die Produktion gedrosselt, das Sortiment gestrafft oder ganze Produktionslinien heruntergefahren. In den meisten Betrieben kam es 2020 aber nur zu kurzen Produktionspausen bzw. Werksschließungen.

Kurzarbeit und Arbeitszeitkonten als wichtigste Maßnahmen

Zur Beschäftigungssicherung haben die Unternehmen vor allem das staatlich geförderte Instrument der Kurzarbeit genutzt. Manche Betriebe haben Kurzarbeit nur für wenige Wochen im Frühjahr 2020 eingeführt, andere nutzten das Instrument bis weit in das Jahr 2021 hinein. Gleichzeitig wurden bestehende Mehr-Schicht-Systeme verändert, z. B. weniger Schichten gefahren (etwa Nachtschichten ausgedünnt) und die Besetzung der Schichtgruppen verringert. Aufgrund der mehrfachen Verlängerung der Sonderregelungen zu Bezugsdauer und -höhe des Kurzarbeitergeldes im Kontext der Pandemie ist es den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern zufolge nicht zu betriebsbedingten Kündigungen gekommen.

In einigen Betrieben hat man jedoch befristete Arbeitsverträge auslaufen lassen, und der Einsatz von Leiharbeiter*innen wurde verringert oder vollständig beendet. In manchen Betrieben wurden auch im Zuge von Renteneintritten oder natürlicher Fluktuation freiwerdende Stellen nicht nachbesetzt.

Ein weiteres häufig genutztes Instrument zur Sicherung von Beschäftigung waren Arbeitszeitkonten, d. h. Überstunden bzw. Zeitguthaben wurden abgebaut oder Minusstunden aufgebaut. In anderen Fällen wur-

den mehr Teilzeitanträge bewilligt als sonst üblich oder die Arbeitszeit wurde verkürzt (nicht Kurzarbeit). Vereinzelt wurde auch berichtet, dass die Arbeiten, die üblicherweise durch externe Werkvertragsfirmen übernommen werden (z. B. Reinigungsarbeiten), vorübergehend von eigenem Personal durchgeführt wurden.

Einsatz von Beschäftigten in anderen Bereichen und an anderen Standorten

Ein besonderes Beispiel ist Harry-Brot. Als Vollsortimenter war das Unternehmen in der Lage, Beschäftigte der TK-Werke, in denen die Produktion temporär heruntergefahren bzw. gedrosselt wurde, in anderen Werken einzusetzen, die aufgrund der verstärkten Nachfrage nach SB-verpackten und frischen Produkten ihre Produktionskapazitäten erhöhen und Sonderschichten fahren mussten. Kurzarbeit wurde in den TK-Werken von Harry-Brot nicht eingeführt.

Auch in den Produktionswerken von Schäfer's gab es keine Kurzarbeit, obwohl die Kapazitätsauslastung in einzelnen Bereichen im Jahr 2020 teilweise drastisch zurückgegangen war. Zur Beschäftigungssicherung wurde eine Form der Konzernleihe genutzt. Danach wurden Beschäftigte aus den TK-Werken in Osterweddingen beispielweise befristet bei einem anderen Unternehmen des Edeka-Verbundes eingesetzt, z. B. am Edeka-Logistikstandort in Osterweddingen. Andere Beschäftigte haben vorübergehend im Bereich der Fleischverarbeitung der Edeka-Gruppe gearbeitet. Arbeitszeitsystem und Entlohnung blieben unverändert. Ähnliche Lösungswege wurden auch in anderen Betrieben umgesetzt, indem Beschäftigte temporär in anderen Bereichen bzw. an anderen Produktionslinien eingesetzt wurden.

6.3 Alter und Demografie-Management

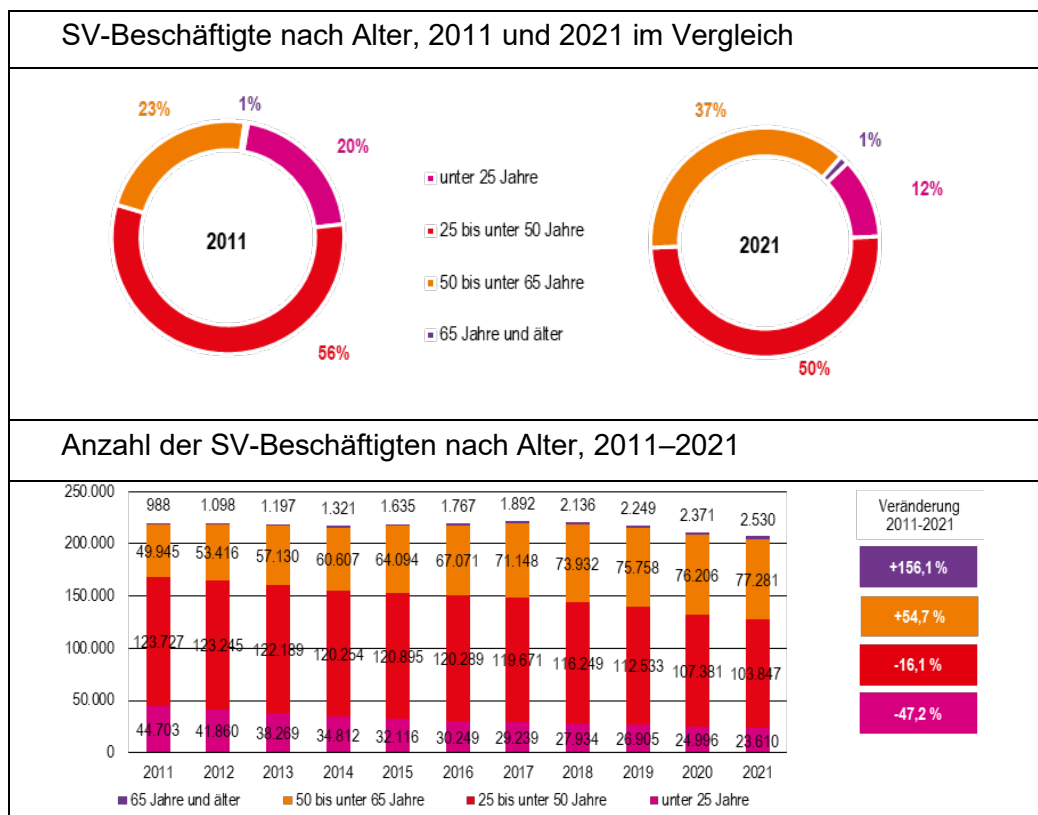
Der demografische Wandel und die damit verbundene Verschiebung in der Altersstruktur der Beschäftigten zeigen sich im Backgewerbe in besonderer Weise.

6.3.1 Starkes Wachstum der „Generation 50+“ im Backgewerbe

In den vergangenen Jahren hat sich die Altersstruktur der SV-Beschäftigten im Backgewerbe deutlich verschoben – mit einem steigenden Anteil der Älteren (50 Jahre und älter) (Abbildung 23). Der Anteil der „Genera-

tion 50+“ an allen SV-Beschäftigten betrug im Jahr 2021 mehr als ein Drittel (37 Prozent), im Jahr 2011 waren es 23 Prozent. Demnach ist die „Generation 50+“ im betrachteten Zeitraum seit 2011 dynamisch angewachsen (+57 Prozent bzw. ca. 29.000 Personen). Währenddessen hat die Zahl der SV-Beschäftigten unter 25 Jahren seit 2011 stark abgenommen (-47 Prozent bzw. ca. 21.000 Personen). Darin spiegelt sich auch der gravierende Nachwuchsmangel wider (siehe ausführlich Kapitel 6.5).

Abbildung 23: Entwicklung der Altersstruktur im Backgewerbe



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Die Altersklasse der Beschäftigten mittleren Alters (25 bis unter 50 Jahre) ist im Backgewerbe zwar zahlenmäßig nach wie vor die größte, die Anzahl der Personen, die dieser Altersklasse angehören, hat jedoch allein seit 2011 um mehr als 16 Prozent (bzw. rund 20.000 Personen) abgenom-

men. Das heißt nicht, dass die Altersklasse in den zurückliegenden Jahren in dieser Größenordnung Beschäftigte durch Personalabbau „verloren“ hat. Hier zeigt sich, dass es eine relative Verschiebung zur nächsthöheren Altersklasse stattgefunden hat. Die besonders geburtenstarken Kohorten der Babyboomer-Generation (mit einem Höhepunkt im Jahr 1964) sind in den letzten Jahren statistisch in die nächste Altersklasse gewandert.

Damit hat der Altersstrukturwandel zwar für einen Erfahrungszuwachs bei den Beschäftigten gesorgt. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an eine frühzeitige Fachkräftesicherung sowie eine alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen.

6.3.2 Bedarf an Konzepten zur Gestaltung des demografischen Wandels bei TK-Herstellern

Den Interviewten zufolge sind betriebliche Ansätze eines systematischen Demografie- und Gesundheitsmanagements in der Praxis nicht flächendeckend verbreitet. Das gilt für das Backgewerbe im Allgemeinen und die TK-Hersteller im Besonderen.

In den Gesprächen wurde darauf hingewiesen, dass sich einige TK-Betriebe mit alters- und altersorientierten Arbeitszeitmodellen auseinandergesetzt haben (ergonomische Schichtgestaltung u. a. mit kurzen Schichtwechseln bzw. schneller Vorwärtsrotation etc.). Bei Harry-Brot am Standort Troisdorf wurde bei hoher Auslastung des Werkes vor Corona ein 5-Schicht-Modell gefahren, das für jede Gruppe weniger Arbeitsschichten und mehr Freischichten – und somit mehr Erholungsphasen – vorsieht als klassische 3-Schicht-Modelle, die in den großen Betrieben der Branche üblich sind.

In den Interviews genannt wurden auch betriebliche Beispiele im Bereich der Gesundheitsförderung (z. B. Bewegungspausen an den Anlagen, Sensibilisierung für gesunde Ernährung, Rückentraining und Stressmanagement als Beratungsangebote der Krankenkassen, Gesundheitstage, Zuzahlung bei Nutzung eines Fitnessstudios) oder ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz (z. B. Einsatz elastischer Gummimatten zur Entlastung bei langem Stehen, Einsatz von Hebehilfen und -bühnen). Auf der betriebspolitischen Agenda haben diese Themen somit an Bedeutung gewonnen, in der Breite fehlen aber betriebliche Modelllösungen, die systematisch in sämtliche Abteilungen und Bereiche ausgerollt werden können.

Von Betriebsräten wurde angemerkt, dass es nach wie vor einen großen Bedarf an flexiblen Ausstiegskonzepten für Ältere und Leistungsge-

wandelte gibt. Trotz des bestehenden Personal- und Fachkräftemangels müssten weitere Lösungen gefunden werden, die Belastungen für die (älteren) Beschäftigten zu begrenzen, z. B. durch Arbeitszeitverkürzung oder die Befreiung von Nachtschichten.

6.4 Qualifikation und Kompetenzen

Das Bäckerhandwerk ist nach wie vor durch ein hohes Maß an manuellen Tätigkeiten geprägt. Auch in der industriellen Produktion ist nach wie vor Handarbeit erforderlich – dies gilt beispielsweise bei Rüstarbeiten, komplexeren Produkten wie aufwendigen Torten oder bei Verpackungsarbeiten. Mit der Verschiebung von handwerklicher hin zu industrieller Produktion haben im Backgewerbe jedoch die Technisierung und der Automatisierungsgrad in gesamten Wertschöpfungsprozess zugenommen. Damit haben sich auch die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verändert.

6.4.1 Qualifikationsanforderungen in der TK-Industrie immer komplexer

Nach Expertenauskunft sind die Anforderungen an die Beschäftigten in der TK-Industrie wie in der gesamten Backindustrie in den letzten Jahren gestiegen. Die Aufgabenfelder im Produktionsbereich sind komplexer geworden.

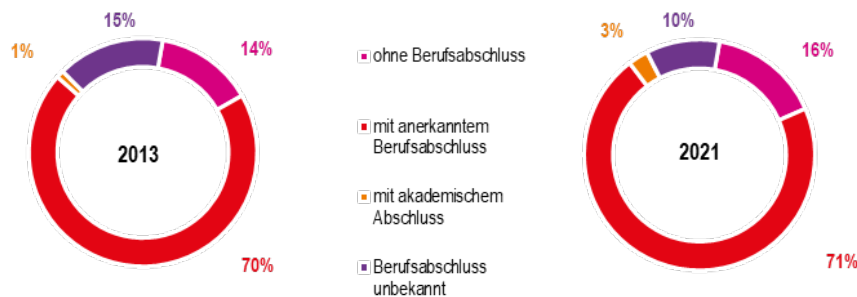
Dies ist z. B. auf Veränderungen der Produktions- und Prozesssteuerung und technische Veränderungen der Anlagen zurückzuführen. Damit ist der Bedarf an stärker fachlich orientierten Tätigkeiten und an Expertenwissen gestiegen, etwa in den Bereichen Maschinen- und Anlagensteuerung, Fertigungstechnik, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung (Produktions- und Betriebsmittelplanung) und IT. Ein hoher Automatisierungsgrad und die Steuerung der Maschinen und Anlagen über Displays macht zunehmend EDV-Kenntnisse und Kontroll- und Planungstätigkeiten erforderlich.

Hinzu kommen gestiegene Anforderungen an die Qualitätskontrolle bzw. -sicherung. Als Folge dieser Entwicklung ist mit Blick auf die Qualifikationsanforderungen und das Qualifikationsniveau in den genannten Bereichen ein „Upgrading-Prozess“ zu beobachten.

Dieser Wandel lässt sich an den Zahlen der amtlichen Statistik zur formalen Qualifikation bzw. zum Berufsabschluss der Beschäftigten im Backgewerbe ablesen. Ca. drei Viertel der SV-Beschäftigten (rund

74 Prozent) haben einen qualifizierten Berufsabschluss (Abbildung 24), d. h. eine anerkannte Berufsausbildung (inklusive Meister-/Techniker- und gleichwertiger Abschluss) bzw. einen akademischen Abschluss (in erster Linie im Ingenieurs- und kaufmännischen Bereich). Der Anteil an SV-Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss ist mit ca. drei Prozent gering; er hat in den letzten Jahren minimal zugenommen. Rund 16 Prozent der SV-Beschäftigten im Backgewerbe haben keinen Berufsabschluss bzw. keine formale Berufsausbildung. Dies entspricht exakt dem Anteil der SV-Beschäftigten, die Helfertätigkeiten ausführen (Abbildung 25).

Abbildung 24: SV-Beschäftigte im Backgewerbe nach Berufsabschluss, 2013 und 2021 im Vergleich



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren); die Daten werden erst seit 2013 erhoben

Das Berufsbild verändert sich: Maschinen- und Anlagenführer statt Bäcker

Nach Auskunft der Interviewpartnerinnen und -partner ist in den Betrieben der TK-Industrie ein Wandel der formal-beruflichen bzw. fachlichen Hintergründe zu beobachten. Mit der Industrialisierung und Technisierung der Produktion hat die Nachfrage nach Arbeitskräften mit technischem Hintergrund und technischem Verständnis deutlich zugenommen. So kommen im Produktionsbereich vor allem Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer zum Einsatz.

Klassisch handwerklich ausgebildete Bäcker und Konditoren spielen in den TK-Betrieben mit zunehmender Technisierung eine geringer werdende Rolle. In der Regel kommen sie in der Teigherstellung zum Einsatz, die vielfach allerdings IT-gesteuert erfolgt, mit technischer Zusatzqualifikation bedienen sie auch Maschinen und Anlagen.

Die in der TK-Industrie tätigen Bäcker und Konditoren wurden in der Regel im Bäckerhandwerk ausgebildet und verfügen oft über langjährige Erfahrung im Handwerk. Die Arbeit in der Industrie erfordert eine komplette Umstellung der gewohnten Tätigkeit auf die Bedienung von Maschinen und Anlagen. Beispiele für Unternehmen mit relativ hohem Anteil von Bäckern und Konditoren unter den Beschäftigten im Produktionsbereich sind Coppenrath & Wiese, Erlenbacher, Wolf ButterBack, Bonback oder Edna.

Überfachliche Kompetenzen gefragt

Mit der steigenden Komplexität der Wertschöpfungsprozesse und dem Einsatz moderner Technologien verändern sich die Aufgabenprofile der Beschäftigten im TK-Bereich. Überwachungsfunktionen und der kompetente und eigenverantwortliche Umgang mit Störungen der Maschinen und Anlagen haben ebenso an Bedeutung gewonnen wie das Schnittstellenmanagement gegenüber vor- und nachgelagerten Bereichen, Produktionsstufen und Anlagen. Damit erhöhen sich die Anforderungen an übergreifende bzw. überfachliche Kompetenzen (wie interdisziplinäre Arbeitsweisen, Prozess-Know-how, Systemverständnis, Problemlösungskompetenzen). Selbstmanagement, Eigeninitiative, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Koordinierungsvermögen werden immer wichtiger.

Dieser Wandel hat auch Auswirkungen auf die Personalführung. Führungskräfte mit klassisch hierarchischem Führungsstil sind stärker gefordert, andere Wege der Führung und Kommunikation zu finden. Führungskräfte sind nach wie vor Entscheiderinnen und Entscheider sowie Verantwortungsträgerinnen und -träger, sie müssen aber zunehmend in der Lage sein, Beschäftigte zu eigenständigem Handeln zu befähigen. Ihre Aufgabe besteht immer mehr darin, Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Dafür müssen sie stärker eine Rolle als Coach und Koordinator einnehmen, der Beschäftigte bei komplexen Aufgaben berät und unterstützt, statt allein Anweisungen zu geben.

Einsatzflexibilität gewinnt an Bedeutung

In Verbindung mit sich verändernden Kundenforderungen (kurzfristige Bestellungen, schwankende Bestellmengen, kurzfristige Produktwechsel

etc.) hat darüber hinaus eine gewisse Einsatzflexibilität der Beschäftigten an Bedeutung gewonnen. Diese bezieht sich auf Produkte, aber auch auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort.

Nach Auskunft von Interviewten wechseln Produktionspläne heute nahezu täglich, vor einigen Jahren noch im Wochen- oder Monatsrhythmus. Produktionsanlagen müssen in kürzester Zeit auf andere Produkte umgerüstet werden. Aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels müssen Teams teilweise mehrere Anlagen im Wechsel bedienen. Andere haben geschildert, dass einzelne Beschäftigte als „Springer“ in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden.

All dies erhöht die Anforderungen an Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer, die möglichst flexibel im Team, an verschiedenen Anlagen und Produktionslinien oder sogar in verschiedenen Werken einsetzbar sein sollen. Voraussetzung ist eine entsprechende Qualifizierung und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten.

Digitalisierung: Anforderungen an Qualifikation steigen weiter an

Mit der zunehmenden Digitalisierung wird es in Zukunft immer mehr zur Aufgabe von Beschäftigten werden, automatisierte Entscheidungen von Maschinen und Anlagen zu überwachen, zu bewerten und zu korrigieren – auch mit Blick auf vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfung. Auch im Bereich der Instandhaltung wird der Bedarf an Expertenwissen weiter steigen, z. B. im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Technologien zur systematischen Erfassung von Maschinenlaufzeiten und Störungen oder der computergesteuerten vorbeugenden Wartung von Maschinen und Anlagen. Beschäftigte im Bereich der Kommissionierung müssen in zunehmendem Maße mit „intelligenten“ Zuordnungssystemen umgehen können.

Voraussetzung dafür ist eine grundlegende Technologieaffinität aufseiten der Beschäftigten. Hinzu kommt, dass deren Wissen laufend auf dem aktuellen Stand der Technik gehalten werden muss. Wenn digitale Technik die Betriebe immer stärker durchdringt und die Steuerung und Qualitätskontrolle über eine digitale Dateneingabe und -analyse erfolgt, müssen sich Beschäftigte grundsätzlich mit IT und den eingesetzten Systemen auskennen.

Neben Spezialistinnen und Spezialisten sowie Expertinnen und Experten müssen auch „einfache“ Maschinenbedienerinnen und -bediener von der Qualifikation und von den IT-Kenntnissen her in der Lage sein, sich mit komplexen Steuerungssystemen auseinanderzusetzen. Das bedeutet etwa, aus digital angezeigten Daten auf Fehlerursachen schließen und Probleme beheben zu können.

Damit wird auch die psychisch-geistige bzw. intellektuelle Belastung der Beschäftigten weiter zunehmen. Um hier entgegenzuwirken, sollten Beschäftigte bei dem Entwicklungsprozess begleitet und die zusätzlichen Stressfaktoren so gut wie möglich begrenzt werden. Das heißt beispielsweise, dass Displays verständlich und Steuerungen intuitiv und möglichst einfach zu bedienen sein sollten. Nur dann ist sichergestellt, dass auch weniger versierte bzw. weniger „technikaffine“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit umgehen können.

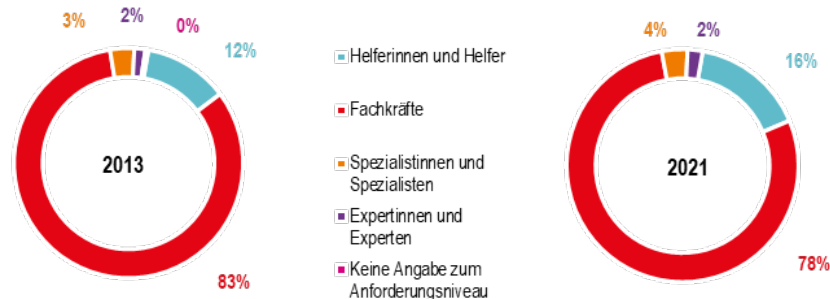
6.4.2 Steigende Zahl eingesetzter Helferinnen und Helfer ohne formalen Berufsabschluss

Generell nimmt mit steigendem Automatisierungsgrad die Bedeutung von einfachen, weniger komplexen Anlern- bzw. Helfertätigkeiten ab; sie werden durch automatisierte Prozesse ersetzt. Dies ist in vielen Betrieben im TK-Bereich nach Auskunft der Interviewten auch der Fall. Im Backgewerbe insgesamt zeigt sich aber kein genereller „Skill-Shift“ mit einer abnehmenden Bedeutung von Helfertätigkeiten. Im Gegenteil: Statistisch ist im Jahr 2021 (ca. 16 Prozent) sogar ein höherer Anteil von SV-Beschäftigten zu verzeichnen, die Helfertätigkeiten ausführen, als im Jahr 2013 (ca. 12 Prozent) (Abbildung 25). Auch absolut gesehen hat die Zahl der Helferinnen und Helfer im Backgewerbe deutlich zugenommen (2013: 26.000 Personen; 2021: 33.000 Personen). In den TK-Betrieben kommen Helferinnen und Helfer insbesondere im Verpackungs- und Lagerbereich zum Einsatz, sie übernehmen aber auch Hilfstätigkeiten in der Produktion.

Die Berufsstatistik der BA verdeutlicht darüber hinaus, dass der Anteil der SV-Beschäftigten im Backgewerbe, die als Fachkraft eingesetzt werden, 2021 mit rund 78 Prozent geringer war als 2013 (ca. 83 Prozent). Die Zahl der statistisch als Fachkräfte erfassten Beschäftigten hat im Zuge des allgemeinen Beschäftigungsrückgangs im Backgewerbe zwischen 2013 (ca. 181.000) und 2021 (ca. 162.5200) deutlich abgenommen.

Die steigenden Zahlen eingesetzter Helferinnen und Helfer lassen sich jedoch auch so interpretieren, dass aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels Beschäftigte ohne formalen Berufsabschluss nicht nur bei klassischen Helfertätigkeiten, sondern verstärkt auch bei der Steuerung von Maschinen und Anlagen eingesetzt werden, die üblicherweise von ausgebildeten Fachkräften bedient werden. Darauf haben einige Gesprächspartnerinnen und -partner hingewiesen. In der Regel sind die Helferinnen und Helfer tariflich jedoch niedriger eingestuft als ausgebildete Fachkräfte.

Abbildung 25: SV-Beschäftigte im Backgewerbe nach Anforderungsniveau, 2013 und 2021 im Vergleich



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren); die Daten werden erst seit 2013 erhoben. Die Beschäftigungsstatistik der BA ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Tätigkeiten der Beschäftigten nach Anforderungsniveaus. Danach werden Helfer- und Anlerntätigkeiten (Helferinnen und Helfer), fachlich ausgerichtete Tätigkeiten (ausgebildete Fachkräfte), komplexe Spezialistentätigkeiten (Spezialistinnen und Spezialisten, z. B. mit Meister- oder Techniker Ausbildung) und hochkomplexe Tätigkeiten (Expertinnen und Experten, z. B. mit Hochschulausbildung) unterschieden.

6.5 Fachkräftemangel, Aus- und Weiterbildung

Befragt nach den dringlichsten Personalthemen, wird von den Interviewten neben der Bewältigung der Corona-Pandemie der Personal- und Fachkräftemangel als eine der größten Herausforderungen für die TK-Hersteller gesehen.

6.5.1 Zunehmender Personal- und Fachkräftemangel der TK-Hersteller

Der Personalmangel drückt sich z. B. darin aus, dass Schichten krankheitsbedingt (in Verbindung mit fehlendem Vertretungspersonal) oder aufgrund einer zurückhaltenden Einstellungspolitik von Unternehmen in den letzten Jahren unterbesetzt sind oder die Produktionskapazitäten nicht vollständig ausgelastet werden können, um Aufträge abzuarbeiten.

Einer der Hauptgründe für den Personalmangel ist aus Sicht der Interviewten aber der Mangel an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für ausgeschriebene Stellen im gesamten gewerblich-technischen Bereich und bei LKW-Fahrerinnen und -Fahrern (soweit ein eigener Fuhrpark besteht). Dies steht in Zusammenhang mit dem ohnehin in Deutschland bestehenden Mangel an (jungen) Fachkräften und dem demografischen Wandel.¹⁸ Hinzu kommt, dass sich mit dem Wandel der Qualifikations- und Kompetenzanforderungen der Personalbedarf der Industriebetriebe verändert hat.

Betriebe als weniger attraktive Arbeitgeber wahrgenommen

Die Situation wird dadurch verschärft, dass Betriebe der Backwarenindustrie wie viele Betriebe der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt oft als weniger attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Sie sind häufig im ländlichen Raum angesiedelt, die Produktionsabläufe sind oft von Schichtarbeit (inklusive Wochenendarbeit) geprägt, und das Lohnniveau von Auszubildenden und Fachkräften ist im Vergleich zu anderen Industriebranchen (wie Automobilindustrie, Metall- und Elektroindustrie, Maschinenbau, Milchindustrie) niedriger.

Im Unterschied zu den genannten Branchen werden industrielle Bäckereien in der Regel nicht als moderne, hochtechnisierte Industrieunternehmen angesehen, die vielfältige Betätigungsfelder in mechanisch-technischen, ingenieurwissenschaftlichen oder kaufmännischen Bereichen bieten. In der Wahrnehmung potenzieller Bewerberinnen und Bewerber herrscht eher das durch das Bäckerhandwerk geprägte Image der Branche vor.

Neben der Gewinnung ist auch die Bindung von Fachkräften eine große Herausforderung. In den Interviews wurde vielfach berichtet, dass Beschäftigte die Unternehmen verlassen hätten, weil sie in anderen Industriebranchen bessere Bedingungen vorfänden.

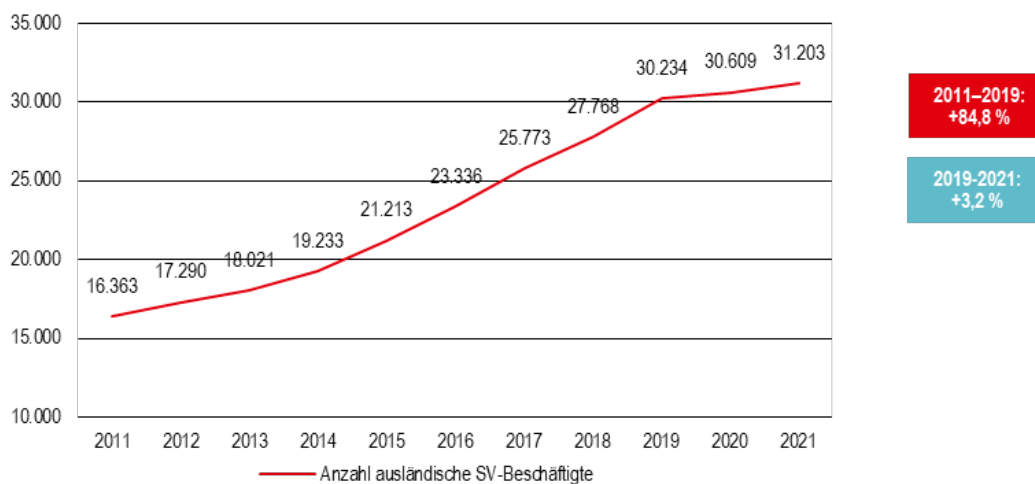
¹⁸ Allein bei LKW-Fahrerinnen und -Fahrern scheiden jedes Jahr in Deutschland altersbedingt ca. 35.000 Personen aus dem Beruf aus und nur 15.000 neue Fahrerinnen und Fahrer werden ausgebildet (Spiegel 2021).

Ausweitung des „Suchradius“ bei der Personalrekrutierung

In der Vergangenheit war der Such- bzw. Beschaffungsradius der Hersteller von TK-Backwaren im Bereich der Personalsuche in der Regel auf die Region konzentriert. In letzter Zeit hat aufgrund des limitierten regionalen Fachkräftereservoirs eine überregionale Ausrichtung bei der Personalsuche an Bedeutung gewonnen – in grenznahen Betrieben auch über die Grenzen Deutschlands hinaus. Interviewten zufolge haben die in den neuen Bundesländern angesiedelten TK-Hersteller ihren Suchradius punktuell auch nach Osteuropa (z. B. Polen, Ukraine) ausgedehnt. Als zusätzlicher Weg der Personalrekrutierung habe dies jedoch eine untergeordnete Bedeutung.

Die Beschäftigtenstatistik der BA zeigt auf jeden Fall den Trend, dass im Backgewerbe insgesamt in den letzten Jahren verstärkt Migrantinnen und Migranten bzw. Beschäftigte mit ausländischem Pass eingestellt worden sind (Abbildung 26). Die Anzahl sozialversicherungspflichtig in Deutschland beschäftigter Ausländer hat sich im Backgewerbe seit 2011 fast verdoppelt (2011: ca. 16.000 SV-beschäftigte Ausländer; 2021: ca. 31.000).

Abbildung 26: Anzahl der ausländischen SV-Beschäftigten im Backgewerbe



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Trotz des Personal- und Fachkräftemangels sind viele Betriebe der TK-Industrie aufgrund der aktuellen, coronabedingt unklaren Geschäftsaussichten bei Neueinstellungen zurückhaltend. Unternehmen, die beispielsweise von Schließungen und Einschränkungen in der Gastronomie und Hotellerie bisher stark betroffen waren, wissen, dass sie grundsätzlich neues Personal benötigen.

Für sie ist die Situation jedoch zu unsicher, und sie können den Zeitpunkt für Einstellungen nicht genau planen (siehe auch Kubis 2021). Bei wieder steigender Produktionsauslastung könnte es zum Problem werden, dass Beschäftigte, deren befristeten Arbeitsverträge zu Beginn der Corona-Pandemie nicht verlängert wurden, auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen, weil sie anderweitig eine Beschäftigung gefunden haben.

Mehr Leiharbeit und Automatisierung infolge des Personal- und Fachkräftemangels?

Interviewte haben berichtet, dass sich manche Unternehmen aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels gezwungen sehen, im gewerblich-technischen Bereich verstärkt Leiharbeiterinnen und -arbeiter einzusetzen¹⁹ oder weiter in Automatisierung und Rationalisierung zu investieren. In den Gesprächen wurden vielfach jedoch auch alternative Wege aufgezeigt. Zur Fachkräftesicherung der Zukunft gewinnen Konzepte zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität an Bedeutung, die gute Bedingungen u. a. bei Entgelt, (planbaren) Arbeitszeiten, Laufzeit von Arbeitsverträgen (weniger Befristungen), Work-Life-Balance-Angeboten (inklusive Teilzeit; Verringerung der Zahl von Nacht- und Wochenend- bzw. Feiertagsschichten, sofern betrieblich möglich), betrieblicher Altersvorsorge sowie Karriereförderung im gewerblich-technischen Bereich (Techniker-, Meisterausbildung) bieten.

6.5.2 Starker Rückgang der Zahl der Auszubildenden im Backgewerbe

Ein potenzieller Weg der Fachkräftesicherung ist die Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchskräften. Aktuelle Daten der Beschäftigungsstatistik der BA zeigen jedoch, dass die Zahl der Auszubildenden im Backgewerbe im Vergleich zum Jahr 2011 um mehr als die Hälfte zurückgegangen ist (ca. –53 Prozent). Ihre Zahl hat seit 2011 mit ca. 23.000 Auszubildenden kontinuierlich auf ca. 11.000 im Jahr 2021 abgenommen. Da-

¹⁹ Allerdings ist der Fachkräftemangel auch in der Leiharbeitsbranche zu spüren.

mit setzt sich ein Trend fort, der bereits vor zwei Jahrzehnten zu erkennen war (siehe z. B. Beile et al. 2009).

Abnahme der Zahl der Ausbildungsbetriebe

Der Rückgang der Ausbildungszahlen im betrachteten Zeitraum seit 2011 fällt deutlich stärker aus als die Abnahme der Beschäftigtenzahlen im gleichen Zeitraum (–5,5 Prozent), sie steht aber in deutlichem Zusammenhang mit der Abnahme der Anzahl der Betriebe zwischen 2011 und 2021 (–31 Prozent). Dies gilt insbesondere für Betriebe des ausbildungsintensiven Bäckerhandwerks, die ihr Geschäft in den letzten Jahren aufgegeben haben (ZV 2021e). Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Personalsituation in der Backwarenindustrie. Denn das Handwerk „versiegt“ immer mehr als Fachkräftequelle für die Industrie, die dort in der Vergangenheit viele Fachkräfte rekrutiert hat.

Rückgang der Bewerberzahlen

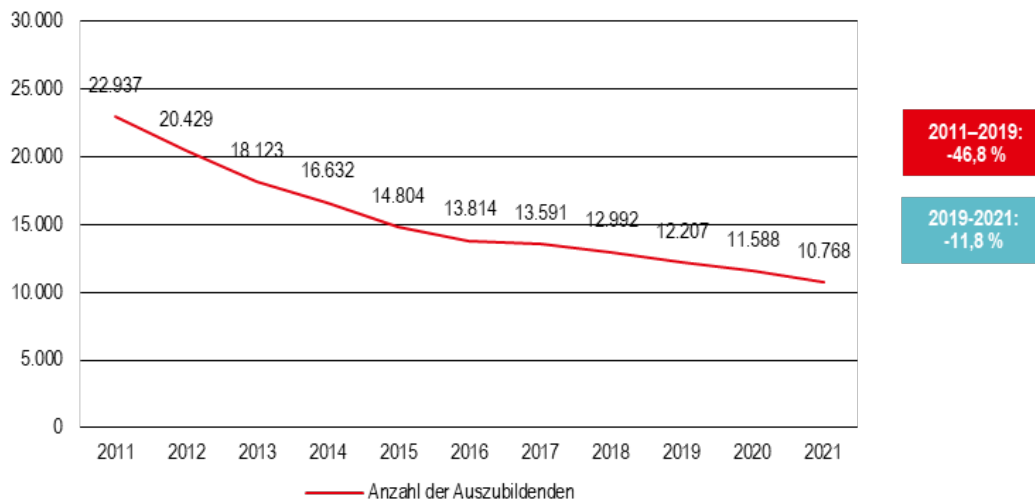
Eine weitere Erklärung für den Rückgang der Ausbildungszahlen ist das zurückhaltende Engagement vieler Industriebetriebe im Ausbildungsbe- reich. Ein dritter Grund ist die Schwierigkeit von Betrieben, Ausbildungsstellen aufgrund des Bewerbermangels zu besetzen; dies gilt sowohl für den gewerblichen als auch für den kaufmännisch-administrativen Bereich. Schon seit einigen Jahren nimmt die generelle Zahl von Ausbildungsplatzsuchenden aufgrund der demografischen Entwicklung und der wachsenden Neigung junger Menschen ab, ein Studium einer betrieblichen Ausbildung vorzuziehen (siehe ausführlich Bellmann/Fitzenberger 2021).

Auch wenn beim Rückgang der Zahl der Auszubildenden in den Corona-Jahren 2020 und 2021 im Vergleich zu den Vorjahren keine besonderen Abweichungen festzustellen sind (Abbildung 27), hat die Corona-Pandemie nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner die Situation auf dem Ausbildungsmarkt verschärft.²⁰ Die aktuelle Ausbildungsquote²¹ im Backgewerbe liegt bei 5 Prozent, zu Beginn der 2000er-Jahre lag sie allerdings noch deutlich im zweistelligen Bereich (siehe z. B. Beile et al. 2009).

20 Im Ausbildungsjahr 2020/21 wurden bundesweit und branchenübergreifend 11 Prozent weniger Ausbildungsverträge abgeschlossen als im Jahr zuvor. Einerseits hatten zahlreiche Betriebe ihr Ausbildungsengagement aufgrund finanzieller Probleme oder unsicherer Geschäftserwartungen zurückgefahren, andererseits gab es auch weniger Bewerberinnen und Bewerber um einen Ausbildungsplatz (siehe ausführlich Bellmann/Fitzenberger 2021; Bellmann et al. 2021a). Seit Ende der Lockdown-Maßnahmen im Frühsommer 2021 ist das Ausbildungsplatzangebot wieder angestiegen. Nun gewinnt aber der Bewerbermangel an Bedeutung, die Zahl unbesetzter Stellen ist gestiegen.

21 d. h. die Anzahl der sich in Ausbildung befindenden Beschäftigten im Verhältnis zur Gesamtzahl aller SV-Beschäftigten

Abbildung 27: Anzahl der Auszubildenden im Backgewerbe



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)

Um dem rückläufigen Trend bei den Ausbildungszahlen im Bäckerhandwerk zu begegnen, hat der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks seine Brancheninitiativen zur Nachwuchsgewinnung verstärkt, z. B. im Rahmen der Kampagne „Back Dir Deine Zukunft“ (ZV 2021d). Zusätzlich haben Zentralverband und NGG im Jahr 2021 einen neuen Tarifvertrag für die Auszubildenden des Bäckerhandwerks abgeschlossen; danach steigen die Ausbildungsvergütungen seit Februar 2022 in drei Stufen (680 Euro monatlich brutto im ersten Ausbildungsjahr, 755 Euro monatlich brutto im zweiten Ausbildungsjahr, 885 Euro monatlich brutto im dritten Ausbildungsjahr).

6.5.3 Wandel der Ausbildungsinhalte in der TK-Industrie

Branchentypische Ausbildungsberufe der Hersteller von TK-Backwaren sind vor allem auf den gewerblich-technischen Bereich ausgerichtet (z. B. Maschinen- und Anlagenführer/in, Fachkraft für Lagerlogistik, Fachkraft für Lebensmitteltechnik, Mechatroniker/in, Elektriker/in, Elektroniker/in,

Industrieschlosser/in, Industriemechaniker/in). In wenigen Betrieben werden auch Berufskraftfahrerinnen und -fahrer ausgebildet.

Im kaufmännisch-administrativen Bereich überwiegt die Ausbildung zur/zum Industriekaufrau/-mann, Fachinformatiker/in oder Kauffrau/-mann für Büromanagement. Bäckerinnen und Bäcker sowie Konditorinnen und Konditoren werden in der TK-Industrie teilweise zwar auch ausgebildet, üblich ist jedoch, dass diese vom Bäckerhandwerk ausgebildet werden und dann u. a. aufgrund besseren Entgeltbedingungen in die Backindustrie wechseln.

Schon seit vielen Jahren ist es in der gewerblich-technischen Ausbildung in der Backwarenindustrie nicht mehr ausreichend, „nur“ über handwerkliche Fertigkeiten zu verfügen. Hinzugekommen sind Anforderungen auf dem Gebiet der Prozesssteuerung und -kontrolle. Es ist zu erwarten, dass sich die Ausbildungsberufe in den nächsten Jahren weiter verändern werden. Ein entscheidender Grund hierfür sind die Technisierung und Automatisierung, durch die neue Ausbildungsinhalte entstanden sind.

Neue Anforderungen durch zunehmende Technisierung

Für gewerblich-technische Ausbildungen werden Lerninhalte bedeutsamer, die den Umgang mit untereinander vernetzten Maschinen und Anforderungen an interdisziplinäre Zusammenarbeit betreffen. Das bedeutet beispielsweise, dass bestehende Berufsbilder (wie Industriemechaniker/in oder Mechatroniker/in) für die Ausbildung inhaltlich stärker an die Erfordernisse der weiter zunehmenden Technisierung angepasst werden und Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer ein stärkeres Systemverständnis über den gesamten Wertschöpfungsprozess brauchen.

Aufgrund der zunehmenden Relevanz von Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten werden sich die Ausbildungsprofile und Berufsbilder weiter wandeln. Damit verbunden ist die Notwendigkeit einer Neubewertung der Arbeitsleistung und der tariflichen Eingruppierung.

6.5.4 Wachsender Ausbildungsbedarf in TK-Betrieben

Expertinnen und Experten zufolge hatten Hersteller von TK-Backwaren, die aus ihrer Sicht gute Ausbildungsbedingungen bieten, in den letzten Jahren vor Corona in der Regel weniger Probleme, Nachwuchskräfte zu finden. Diese Betriebe profitieren auf dem Ausbildungsmarkt von ihrem guten Unternehmensimage und guten Ausbildungsvergütungen, die etwa auf dem Niveau von Industriebetrieben anderer Branchen liegen.

Doch auch von diesen Unternehmen wurde auf zunehmende Schwierigkeiten hingewiesen, Auszubildende für den gewerblich-technischen

Bereich zu finden. Engpässe werden insbesondere bei der Ausbildung von IT-Kräften, Elektroniker/innen, Mechatroniker/innen, Industrieschlosser/innen und Berufskraftfahrer/innen gesehen. Besonders herausfordernd ist die Situation für Betriebe in Regionen mit niedrigen Arbeitslosenquoten und hoher Konkurrenz auf dem Ausbildungsmarkt durch andere Industrieunternehmen.

Nach Angaben des VDG (2020) ist die Zahl der Auszubildenden in den Großbäckereien in den letzten Jahren wieder gestiegen. Dem Verband zufolge gab es bei Liefer- und Filial-Großbäckern im Jahr 2020 400 bis 500 Auszubildende. Der eigenen Recherche im Rahmen der vorliegenden Studie zufolge entfallen jedoch allein rund 200 Auszubildende auf die beiden Unternehmen Harry-Brot und Aryzta. Viele TK-Betriebe bilden gar nicht oder nur in sehr geringem Umfang aus.

Trotz Engpässen auf Ausbildungsmarkt weitere Initiativen notwendig

Auch wenn es angesichts zurückgehender Schülerzahlen schwieriger wird, die Fachkräftelücke zu schließen, besteht schon allein aufgrund des Altersstrukturwandels (mit zahlenmäßig starken rentennahen Jahrgängen) für die Zukunft ein wachsender Bedarf, im eigenen Betrieb mehr in die Ausbildung zu investieren. Laut Interviewten wurden daher in manchen TK-Betrieben in den Jahren vor der Corona-Pandemie bereits zusätzliche Ausbildungsplätze im gewerblich-technischen Bereichen geschaffen und die Ausbildungsbedingungen verbessert.

In den größeren Betrieben gehört dazu beispielsweise der Einsatz spezieller Azubi-Coaches und Lernwerkstätten oder die Möglichkeit, während der Ausbildung auch andere Standorte des Unternehmens kennenzulernen. Auch Nachhilfelehrer werden in einigen Fällen kostenlos zur Verfügung gestellt. Aber nur in wenigen Betrieben wird den Auszubildenden nach der Ausbildung eine unbefristete Übernahme angeboten.

Vor allem für die vielen mittelständischen Unternehmen ist es dringend erforderlich, adäquate Konzepte zur Imagepflege bzw. zur Verbesserung der Reputation in der Öffentlichkeit und zur Rekrutierung qualifizierter junger Nachwuchskräfte zu finden. Dazu gehört auch die Nutzung von Kommunikationskanälen, die jungen Menschen entgegenkommen, insbesondere im Bereich der Social Media. Wegen der potenziell abnehmenden Schülerzahlen haben sich Betriebe allerdings auch auf Auszubildende einzustellen, die mit Blick auf schulische Leistungen oder handwerkliche Fertigkeiten ggf. schlechtere Voraussetzungen mitbringen als gewünscht.

Um flexibel auf verschiedenen Lebenslagen der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber einzugehen, könnte auch eine Berufsausbildung in Teilzeit ein möglicher Weg sein. Wichtig ist zudem, Auszubildenden

frühzeitig Karriereperspektiven und -chancen im Betrieb (bzw. die nächstmöglichen Schritte im Berufsleben) nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung aufzuzeigen.

6.5.5 Kein einheitliches Bild beim Thema Weiterbildung

In Zeiten eines begrenzten Fachkräfteangebots auf dem Arbeitsmarkt ist die eigene Belegschaft eine wesentliche Fachkräftequelle der Zukunft. Zur Fachkräftesicherung im gewerblich-technischen Bereich rücken daher Rotationsmodelle beim Personaleinsatz, Konzepte innerbetrieblicher Wissenssicherung (z. B. in Form von Alt-Jung-Arbeitstandems) und Weiterbildung stärker ins Blickfeld. Neben der eigenen Initiative von Beschäftigten ist hier der Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten über den Arbeitgeber zentral.

Was das Angebot und die Praxis von Qualifizierungsmaßnahmen bei den Herstellern von TK-Backwaren angeht, zeigt sich kein einheitliches Bild. Nach Auskunft einiger Gesprächspartnerinnen und -partner gibt es zahlreiche Angebote und Möglichkeiten der Qualifizierung für die Beschäftigten, die Umsetzung läuft jedoch schleppend. Qualifizierung ist in der Praxis häufig auf wenige Meister- bzw. Technikerlehrgänge oder auf Einweisungen in die Bedienung von Maschinen („Training on the Job“) begrenzt.

In anderen Fällen wurde berichtet, dass es keine systematischen Qualifizierungskonzepte gibt und die Schulungen zum Umgang mit neuen, modernen Maschinen und Anlagen in Teilen unzureichend sind. Interviewte haben aber auch auf Fälle verwiesen, wo Beschäftigte die Chance erhalten haben, sich für andere Tätigkeiten bzw. den Einsatz in anderen Bereichen zu qualifizieren, weil ihre bisher ausgeübte manuelle Tätigkeit durch automatisierte Systeme ersetzt wurde.

Die Beispiele zeigen, dass es die Bereitschaft der Unternehmen braucht, die Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu stärken. Eine besondere Herausforderung besteht darin, Beschäftigte mit geringer formaler Qualifikation, niedriger beruflicher Grundbildung, „Lernentwöhnung“ und negativen Lernerfahrungen für Qualifizierungsmaßnahmen zu motivieren.

Kaum Weiterbildung während Kurzarbeit

Auch während der Kurzarbeitsphasen zu Beginn der Corona-Pandemie 2020 hat das Thema Weiterbildung nur eine geringe Rolle gespielt. Die Auskünfte der Gesprächspartnerinnen und -partner decken sich mit branchenübergreifenden Untersuchungen für Deutschland, wonach nur rund

fünf Prozent der Beschäftigten in Kurzarbeit die Zeit für Weiterbildung genutzt haben. Nur jeder zehnte Betrieb in Kurzarbeit hat die Zeiten des Arbeitsausfalls für Weiterbildungsmaßnahmen verwendet (siehe ausführlich Bellmann et al. 2021a, 2021b).

Die Gründe für den Verzicht auf Weiterbildung während der Kurzarbeit sind unterschiedlich. Für manche Betriebe ließ sich nicht absehen, wann die Geschäftstätigkeit wieder in vollem Umfang aufgenommen werden kann. Für andere spielte die unsichere geschäftliche Zukunft eine Rolle oder die Weiterbildung passte nicht in den Arbeitsplan der Beschäftigten, der an die Kurzarbeit angepasst wurde.

6.6 Leiharbeit

Weder bei der BA noch bei Destatis liegen statistische Daten darüber vor, in welchem Umfang bzw. wie viele Leiharbeiterinnen und -arbeiter im Backgewerbe bzw. in Betrieben der TK-Industrie tätig sind. Gute Anhaltspunkte für die Entwicklung des Stellenwertes der Leiharbeit liefern aber die von Destatis erfassten Kosten der Betriebe des Backgewerbes für den Einsatz von Leiharbeit; diese werden als Prozentanteil am Bruttoproduktionswert (BPW) angegeben (Tabelle 8).

Dabei wird deutlich, dass die Aufwendungen für Leiharbeit im betrachteten Zeitraum zwischen 2010 und 2019 minimal, aber kontinuierlich abgenommen hat. 2010 betrug die Kosten für den Einsatz von Leiharbeit 11,0 Prozent des BPW, im Jahr 2019 10,1 Prozent. Damit liegt das Backgewerbe in etwa auf dem durchschnittlichen Niveau im Bereich der Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln insgesamt (2010: 10,8 Prozent; 2019: 10,2 Prozent).

Tabelle 8: Entwicklung der Kosten für den Einsatz von Leiharbeit im Backgewerbe und in weiteren Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie im Vergleich (Anteil am Bruttoproduktionswert in Prozent)

	Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Getränkeherstellung
2010	11	10,8	17,2
2011	10,8	10,2	17,2
2012	10,5	9,7	17,5
2013	10,7	9,8	17,9
2014	10,5	10,2	18,4
2015	10,2	10,8	18,7
2016	10,5	10,7	18,7
2017	10,7	10,2	18,2
2018	10,1	10,4	20
2019	10,1	10,2	20,3

Quelle: Destatis, Produzierendes Gewerbe, Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden, Erscheinungsjahre 2012 bis 2021; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Backgewerbe = Wirtschaftsklassifikationen WZ 10.71 Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren); WZ 08-10 Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln; WZ 08-11 Getränkeherstellung

Abnehmende Bedeutung des Einsatzes von Leiharbeit

Im TK-Bereich eingesetzt werden Leiharbeiterinnen und -arbeiter beispielsweise bei Helfertätigkeiten im Produktions- und Verpackungsbereich (z. B. Arbeiten am Band, „Zubringer“-Tätigkeiten, Packarbeiten) sowie in der Intralogistik und Kommissionierung (z. B. Staplerfahren, Bedienung von Hubwagen, Warensortierung) – vor allem um Auftragsspitzen in der Saison abzudecken, aber auch bei krankheitsbedingten Ausfällen, urlaubsbedingten Abwesenheiten oder um Quarantänemaßnahmen der Stammebelegschaft zu überbrücken.

Die Gesprächspartnerinnen und -partner in den TK-Betrieben bestätigen den Trend im Backgewerbe, dass der Einsatz von Leiharbeit bereits in den Jahren vor der Corona-Pandemie rückläufig war. In einigen Unternehmen wurden Leiharbeiterinnen und -arbeiter (befristet) übernommen, um auf den Personal- und Fachkräftebedarf zu reagieren. In anderen Fäl-

len wurde berichtet, dass beispielsweise Verpackungsarbeiten oder Tätigkeiten im Lagerbereich, die bisher von Leiharbeitskräften durchgeführt wurden, inzwischen hochautomatisiert vonstattengehen und die Arbeitsplätze damit weggefallen sind.

Ein weiterer Grund für den Rückgang besteht in der in Deutschland im Jahr 2017 verabschiedeten Änderung der Gesetzgebung, wonach die Höchstüberlassungsdauer von Leiharbeiterinnen und -arbeitern auf 18 Monate am Stück begrenzt wurde und ein „Equal Pay“-Grundsatz eingeführt wurde (Leiharbeiterinnen und -arbeiter erhalten nach neun Monaten den gleichen Lohn wie vergleichbare Stammkräfte).

Herausforderungen bei der Organisation des Einsatzes von Leiharbeit

Weitere Gründe für den abnehmenden Einsatz von Leiharbeit bestehen nach Einschätzung von Interviewten darin, dass die Qualifizierung der Leiharbeiterinnen und -arbeiter oft nicht den Anforderungen entspreche und der Aufwand für die Betreuung und Einarbeitung der Leiharbeiterinnen und -arbeiter bei den eigenen Beschäftigten aufgrund begrenzter Kapazitäten zu einer hohen Belastung führe.

Es wurde auch auf sprachliche Probleme hingewiesen. Vereinzelt wurde berichtet, dass der Einsatz von Leiharbeiterinnen und -arbeitern für Unruhe im Betrieb gesorgt habe, weil deren Entlohnung über der der Stammbeschäftigten gelegen habe.

Aus den Daten der BA geht leider nicht hervor, inwieweit die Zahl der eingesetzten Leiharbeiterinnen und -arbeiter infolge der Corona-Pandemie in den Jahren 2020 und 2021 verringert wurde. Nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner wurde im Zuge der Krisenbewältigung vielfach die Zahl der Leiharbeiterinnen und -arbeiter in den TK-Betrieben reduziert (siehe Kapitel 6.2). In einigen Betrieben ist die Zahl der Leiharbeiterinnen und -arbeiter in den letzten beiden Jahren jedoch angestiegen, um hierüber den Personalbedarf zu decken, da viele offene Stellen nicht anderweitig besetzt werden konnten.

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass der Aufwand für den Einsatz von Leiharbeiterinnen und -arbeitern u. a. aufgrund der zunehmenden Automatisierung in den TK-Betrieben weiter zurückgehen wird. Leiharbeit bleibt allerdings als Flexibilisierungsinstrument zur Abfederung von Auftragspitzen von Bedeutung.

7. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastung

Wie in anderen Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie zeigt sich auch bei den Herstellern von TK-Backwaren die Tendenz, dass sich die Arbeitsbelastung der Beschäftigten im Verlauf der letzten Jahre weiter erhöht hat. Dies ist Gesprächspartnerinnen und -partner zufolge auf die hohe Arbeitsintensität, aber auch auf den allgemeinen Personalmangel in zahlreichen Betrieben zurückzuführen. Ein weiterer Grund dafür ist, dass in manchen Betrieben Arbeitsplätze eingespart wurden, während der Arbeitsaufwand für die Beschäftigten gleichblieb oder sogar anstieg.

Die körperliche Belastung der Beschäftigten wurde in vielen Bereichen zwar durch technische bzw. ergonomische Verbesserungen verringert. Nach Einschätzung von Interviewten nehmen aber viele Beschäftigte eine Leistungsverdichtung wahr, die sich z. B. auf eine Erweiterung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, aber vielfach auch auf die Personalknappheit (fehlende Reserven) und hohe Produktionsgeschwindigkeiten zurückführen lässt. Dies gilt vor allem für Beschäftigte in gewerblichen Bereichen, aber auch bei Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Tätigkeiten zeigt sich eine erhöhte Arbeitsintensität.

Im Folgenden werden körperliche und psychische Belastungen der Beschäftigten in der TK-Branche in eher allgemeiner Form beschrieben. Die spezifische Situation kann von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sein. Darüber hinaus wird auf die Themen Entgelt und Mitbestimmung eingegangen.

7.1 Körperliche Belastung

Im Zuge der zunehmenden Technisierung und Automatisierung in vielen Betrieben der TK-Industrie hat der Umfang physisch anstrengender Arbeit generell abgenommen. Dies betrifft sowohl den Produktions- als auch den Verpackungs- und Lagerbereich. Gleichwohl bestehen für die Beschäftigten im gewerblichen Bereich nach wie vor branchenübliche Belastungen etwa durch Kälte, Staub, Lärm oder Hitze. Weitere körperliche Belastungen industrieller Arbeit entstehen z. B. durch langes Stehen und Sitzen und das Heben schwerer Lasten.

Die Möglichkeiten, leistungsgewandelte bzw. ältere Beschäftigte im gewerblichen Bereich an Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätzen einzusetzen (z. B. Reinigungs- und Instandhaltungsarbeiten, Pförtnerdienst etc.), sind aufgrund der zunehmenden Automatisierung und des Fremdbezugs

entsprechender Arbeiten begrenzt. Erschwerend kommt hinzu, dass die Anzahl älterer Beschäftigter angestiegen ist und die „Nachfrage“ nach solchen Arbeitsplätzen potenziell zugenommen hat. Allerdings ist auch festzustellen, dass in einigen Fällen etwa durch den Einsatz von Technik (Hebe-, Transporthilfen etc.), Rückentraining oder Entspannungsübungen für ergonomische Verbesserungen und körperliche Entlastung gesorgt wird.

Ganz allgemein steigt mit einer im Durchschnitt älter werdenden Belegschaft das Risiko längerer krankheitsbedingter Ausfallzeiten, da mit dem Alter verschiedene Krankheitsbilder wie Beschwerden des Muskel-Skelett-Systems oder der Sinnessorgane zunehmen (z. B. Liebers/Brendler 2021). Bei Beschäftigten ab 50 Jahren treten oft Schmerzen in den Bereichen der Nacken- und Schultermuskulatur sowie im Wirbelsäulenbereich auf. Zu den Risikofaktoren gehören neben dem persönlichen Gesundheitsverhalten eine Reihe von Umweltfaktoren wie eine möglicherweise belastende Arbeitsumgebung.

Alles in allem rücken mit dem demografischen Wandel Fragen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung stärker in den Fokus. In den letzten Jahren hat das Bewusstsein der Betriebe für solche Fragen und Notwendigkeiten zwar zugenommen, etwaige Lösungen existieren aber nur in Einzelfällen und (noch) nicht in der Breite.

7.2 Psychische Belastung

Die Anforderungen der Hersteller von TK-Backwaren an eine flexible Produktion und eine flexible Leistungserbringung gegenüber ihren Kunden bzw. Abnehmern sind hoch. Damit sind häufig hohe Anforderungen an die Einsatz- und Arbeitszeitflexibilität der Beschäftigten verknüpft. Nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner haben die psychischen Belastungen zugenommen, die in erster Linie mit einer zunehmenden Arbeitsdichte (hohes Arbeitsvolumen, Termin- und Zeitdruck) begründet werden. Einige Interviewte haben berichtet, dass viele Beschäftigte regelmäßig Mehrarbeit leisten.

Arbeitsverdichtung und Verantwortungsdruck

Verfestigen sich Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit, kann dies zu mangelnder Motivation und geringer Arbeitszufriedenheit führen, aber auch Unfälle und krankheitsbedingte Ausfälle (z. B. Burn-out-Syndrom, Depressionen) verursachen, die für die Betriebe in der Regel hohe Ausfallkosten mit sich bringen. Für die verbliebenen Beschäftigten erhöht sich dadurch das Arbeitsvolumen zusätzlich. Dies betrifft nicht nur einzelne Beschäf-

tigte mit spezieller Aufgabenverantwortung (wie Führungskräfte oder Angestellte mit Fachausbildung), sondern häufig große Teile der Belegschaften.

Als Ursache für eine hohe Arbeitsbelastung wird von Interviewten einerseits die enge Personaldecke bzw. der Personalmangel in vielen Bereichen angeführt. Andererseits werden der Verantwortungsdruck für die Beschäftigten, zunehmende Anforderungen mit Blick auf technisches Know-how bzw. IT-Kenntnisse und zunehmende Multitasking-Anforderungen als Erklärung gesehen. Dies gilt für Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer ebenso wie für Spezialistinnen und Spezialisten in den Bereichen Mechatronik, Elektrik/Elektrotechnik, Industriemechanik etc. Für die einen bedeuten zunehmende Komplexität, steigende Eigenverantwortung und steigende Kompetenzanforderungen eine Bereicherung und Aufwertung der Arbeit, für andere bringen die veränderten Anforderungen eine mentale Belastung oder Überforderung mit sich.

Durch einen steigenden Automatisierungsgrad der Maschinen und Anlagen und Investitionen in digitale Technik (wie Sensorik- und Kamerasysteme) können sich für Beschäftigte Vorteile (wie eine körperliche Arbeitsentlastung), aber auch Nachteile (wie mentaler Stress, stärkere Verhaltens- und Leistungskontrolle, Sorge um den Arbeitsplatz oder gar Verlust des Arbeitsplatzes) ergeben.

Wenn beispielsweise durch einen erhöhten Automatisierungsgrad die Produktionsgeschwindigkeiten und Ausbringungsmengen steigen, kann dies bei Störungsfällen/Ausfall einer Maschine den wahrgenommenen Zeitdruck für Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer oder Instandhaltungspersonal erhöhen. Beschäftigte müssen zudem darauf Acht geben, dass so wenig Ausschuss wie möglich erzeugt wird.

Automatisierung und Standardisierung können auch zu Monotonie und Unterforderung und damit zu Demotivation und geringer wahrgenommener Wertschätzung führen. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn manuelle Tätigkeiten durch automatisierte Prozesse ersetzt werden und dadurch die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume von Beschäftigten eingeschränkt werden. Bei befristet Beschäftigten oder Leiharbeiter/innen kann die psychische Belastung durch ein unterdurchschnittliches Einkommen, den möglicherweise limitierten Zugang zu betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen und eine eingeschränkte Beschäftigungsperspektive verstärkt werden.

Arbeitssicherheit und Möglichkeiten der Belastungssteuerung

In allen Betrieben ist die Arbeitssicherheit ein wichtiges Thema. Systeme zur Meldung und Erfassung von Arbeitsunfällen sind vielfach Standard. Auch Arbeitssicherheitsunterweisungen bzw. -schulungen gehören zur

gängigen Praxis. Der Umgang mit psychischen und psychosozialen Belastungen spielt nach Einschätzung von Interviewten im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes eine zunehmende Rolle. Gefährdungsbeurteilungen, die sowohl körperliche als auch psychische Arbeitsbelastungen erfassen, sind nach dem Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben.

Zur besseren Belastungssteuerung wurde in den Gesprächen auf die steigende Bedeutung einer belastungsorientierten Rotation an verschiedenen Arbeitsplätzen hingewiesen, auf die viele Betriebe nach eigener Auskunft auch achten. Darüber hinaus wurde die Relevanz von Führungskonzepten und Führungskräfte Trainings unterstrichen, die Aspekte einer „gesunden Mitarbeiterführung“ betonen (siehe z. B. Nerdinger et al. 2015).

Was das Thema Personalführung generell angeht, wurden von einigen Interviewten Beispiele eines unzureichenden Führungsverhaltens von Vorgesetzten im gewerblichen Bereich geschildert, das sich negativ auf Betriebsklima und Belastungsempfinden der Beschäftigten auswirke. Dazu gehöre eine schlechte Kommunikation, fehlende Transparenz über Vorgaben und Produktionsplanung, fehlende Wertschätzung der Arbeit in der Produktion und eine unzureichende Feedbackkultur.

Als Gründe dafür wurden u. a. der psychische Druck bei Führungskräften selbst, die fehlende Vorbereitung junger Führungskräfte auf Führungsaufgaben, aber auch häufige betriebliche Restrukturierungen mit wechselndem Führungspersonal und Verantwortungsbereichen genannt.

7.3 Arbeitszeiten

Wenn über Arbeitsbedingungen gesprochen wird, ist das Thema Arbeitszeit ein wichtiger Aspekt. Die Wochenarbeitszeit in den Betrieben der TK-Industrie beträgt laut Flächentarifvertrag je nach Region 37 bzw. 38 Stunden (basierend auf Haustarifverträgen sind in ostdeutschen Bundesländern z. B. 40 Stunden möglich).

In den großen TK-Betrieben ist Schichtarbeit die Regel, üblicherweise arbeiten die Beschäftigten in Zwei- oder Drei-Schicht-Modellen, in manchen Betrieben auch in Vier-Schicht- und Vollkonti-Modellen. Saisonale Besonderheiten (z. B. Karneval- bzw. Faschingszeit oder Vorweihnachtszeit) können zu einer Ausweitung der Schichtzeiten (Sonderschichten) auf bis zu sieben Tage in der Woche führen.

Belastungen durch Nacht- und Schichtarbeit

Mit Nacht- und Schichtarbeit ist eine besondere Arbeitsbelastung für Beschäftigte verbunden, die gesundheitlichen Störungen oder Erkrankungen zur Folge haben kann. Nachteilig sind z. B. Mehr-Schicht- oder kontinuierliche Schichtsysteme, die eher starre Arbeitszeiten und lange Wechsel aufweisen.

Generell steigt bei alternden Belegschaften mit durchschnittlich abnehmender Nachtarbeits-tauglichkeit der Bedarf an differenzierten Arbeitszeitmodellen und Ausstiegsoptionen. Branchenweit gibt es aber nur vergleichsweise wenige Ansätze, die Belastung durch Schichtarbeit mithilfe flexibler Arbeitszeitsysteme speziell für Ältere und Leistungsgewandelte zu verringern. Modelle eines vorzeitigen Ausstiegs aus dem Berufsleben beziehen sich u. a. auf die Nutzung der gesetzlichen Möglichkeiten der „Rente mit 63“. Klassische Altersteilzeitmodelle haben bereits seit der Beendigung der staatlichen Förderung im Jahr 2009 deutlich an Relevanz verloren.

Anforderungen an Einsatzflexibilität der Beschäftigten

Nach Auskunft der Interviewten stellen die zunehmenden Anforderungen an die Flexibilität bei Personaleinsatz und Arbeitszeiten eine zusätzliche Belastung dar. Zudem wurde von häufig kurzfristigen Änderungen der Produktions- und Personaleinsatzplanung berichtet (z. B. die kurzfristige Zu- und Absage von Zusatzschichten am Wochenende), die die Planbarkeit der Arbeitszeiten für die Beschäftigten und damit die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben erschweren.

Einige Interviewte haben aktuelle betrieblichen Vorhaben erwähnt, die Personaleinsatzplanung und die Arbeitszeitmodelle so weiterzuentwickeln, dass gegenüber den Beschäftigten mehr Verbindlichkeit gewährleistet und für diese langfristig im Voraus eine bessere Planbarkeit ermöglicht wird. Bei den wenigen praktizierten Vollkonti-Modellen fällt für die Beschäftigten zwar mehr Arbeit an Wochenenden an, ein Vorteil ist allerdings die bessere Planbarkeit für die Beschäftigten.

7.4 Entgelt und Tarifbindung

Durch die Gründung der beiden Berufsverbände (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. und Verband Deutscher Großbäckereien e.V.) wurde nicht nur verbands-, sondern auch tarifpolitisch eine Trennung zwischen Handwerksbäckereien und Backwarenindustrie vorgenommen (siehe ausführlich Beile et al. 2009).

Lohnunterschied zwischen Handwerks- und Industriebetrieben

Auch wenn die Grenzen zwischen großen Handwerksbäckereien und industriellen Bäckereien mit Blick auf die Produktionsstruktur und die Technisierungsgrade in der Praxis unscharf sind, gibt es heute zwei voneinander abweichende Tarifvertragsstrukturen für das Bäckerhandwerk und die Großbäckereien.

Die Entgelte des Handwerkstarifs liegen in der Regel weit unterhalb des Tarifs der Großbäckereien bzw. der Brotindustrie und werden stark durch die Interessen der kleinen und mittelständischen Handwerksbäckereien beeinflusst. Deren Umsätze²² und Erträge liegen deutlich unter denen der Großbäckereien, wo dementsprechend höhere Lohnniveaus und bessere Bedingungen bei Arbeitszeit, Urlaubsanspruch etc. durchsetzbar sind.

Hierbei wirkt sich auch aus, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Industriebetrieben (und damit in vielen TK-Betrieben) in der Regel deutlich höher ist als in Handwerksbetrieben. Der bestehende Lohnunterschied ist auch ein Grund dafür, dass viele Fachkräfte aus dem Handwerk in die Industrie abgewandert sind.

Unterschiedliche Tarifstrukturen in der TK-Industrie

Der Lohnunterschied zwischen den Handwerksbetrieben und der Backwarenindustrie hat in den vergangenen beiden Jahrzehnten Anreize für Industrieunternehmen gesetzt, ihrem „handwerklichen Ursprung“ folgend einen Tarifwechsel vorzunehmen. Als Folge der Entwicklung gilt heute für viele Unternehmen der TK-Industrie der Handwerkstarif. Andere Hersteller haben sich von der Produktionsstruktur her von Handwerks- zu Großbäckereien entwickelt, es gilt aber nach wie vor das Tarifniveau der Innungsbäcker.

In wieder anderen Unternehmen gelten regionale Tarifverträge für die Brot- und Backwarenindustrie oder Haustarifverträge oder es gibt gar keine Tarifbindung. In den größeren Unternehmen der TK-Industrie sind Haus- bzw. Unternehmenstarifverträge üblich, deren Bedingungen in der Regel über dem Niveau in Unternehmen mit Handwerkstarif oder ohne Tarifbindung liegen; für einzelne Standorte eines Unternehmens (in Ost- und Westdeutschland) gelten aber mitunter unterschiedliche Regelungen.

Auch zwischen den Betrieben von Harry-Brot und Schäfer's in Osterweddingen gibt es große Unterschiede bei den Entgeltstrukturen; für Harry-Brot gilt der Tarifvertrag für die Brot und Backwarenindustrie Ost, für die Produktionsbetriebe von Schäfer's ein Tarifvertrag mit dem Ver-

²² Der durchschnittliche Jahresumsatz der in die Handwerksrolle eingetragenen Bäckereien betrug im Jahr 2020 ca. 1,4 Millionen Euro. Mit abnehmender Betriebszahl ist dieser Wert in den Jahren vor der Corona-Pandemie angestiegen (ZV 2021c).

band der Ernährungswirtschaft e.V. (VdEW). Damit hat sich die Tarifstruktur im Laufe der Zeit stark ausdifferenziert.

Regionale Lohnunterschiede in TK-Betrieben

In der Konsequenz bestehen heute für vergleichbare Tätigkeiten innerhalb Deutschlands große Lohn- und Gehaltsunterschiede. Dies zeigt sich insbesondere im West-Ost-Vergleich der Stundenlöhne für gewerbliche Beschäftigte in der TK-Industrie. So liegt beispielsweise laut Tarifabschluss für die Brot- und Backwarenindustrie in den Tarifgebieten Hamburg/Schleswig-Holstein, Niedersachsen/Bremen und Nordrhein-Westfalen der Stundenlohn für die unterste Lohngruppe (ungelernte Arbeitskräfte mit einfacher Tätigkeit, z. B. Brotschneiden, Einpacken, Reinigen und Fetten von Geräten, Glasieren, Zuckern, Streuseln, Schneiden, Putzarbeiten) seit dem 1. Juli 2021 zwischen 15,38 Euro bis 16,01 Euro (Tarifregister Nordrhein-Westfalen 2021).

Im Aрызta-Werk in Eisleben (Sachsen-Anhalt) und Nordhausen (Thüringen) lag die unterste Tarifgruppe, die für etwa 800 Beschäftigte gilt, laut Haustarifvertrag bis zum Tarifabschluss im Sommer 2021 bei einem Stundenlohn von 10,08 Euro. Dieser wird bis zum 1. Januar 2024 auf 13 Euro steigen (+20,4 Prozent) (backnetz.eu 2021g).

Im Teiglingwerk von Vandemoortele in Dommitzsch (Sachsen) liegt der Stundenlohn der untersten Lohngruppe bei unter 11 Euro. Laut Tarifabschluss im Dezember 2021 steigt der Stundenlohn bis zum 1. Juli 2022 auf 12,01 € (+11,5 Prozent) (NGG Landesbezirk Ost 2021). Dies entspricht dem Niveau des gesetzlichen Mindestlohns, der noch im Jahr 2022 auf 12 Euro steigen soll. Seit dem 1. Januar 2022 liegt der gesetzliche Mindestlohn bei 9,82 Euro (DGB 2022).

7.5 Mitbestimmung und Betriebsratsarbeit

Für das Backgewerbe insgesamt und speziell für die Hersteller von TK-Backwaren gibt es keine Erhebung über die Verbreitung von Betriebsräten und die Praxis der Mitbestimmung. Nach der Recherche im Rahmen der vorliegenden Studie bestehen Betriebsräte vorwiegend in den großen TK-Betrieben. Bei kleineren Unternehmen gibt es häufig keine Vertretungsstrukturen auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes.

In vielen Fällen haben sich erst mit dem Wachstum der Unternehmen zu Industriebetrieben an einzelnen Standorten Betriebsräte gebildet. In den westlichen Bundesländern sind in der Mehrzahl der Fälle betriebliche Interessenvertretungsstrukturen seit Jahrzehnten etabliert. In neu ent-

standenen Betrieben, insbesondere in den östlichen Bundesländern, mussten Vertretungsstrukturen erst aufgebaut werden.

Themen der Betriebsratsarbeit

Aktuelle Themen, die die Mehrzahl der Betriebsräte zurzeit beschäftigen, sind der Personal- und Fachkräftemangel in der Branche, aus ihrer Sicht unzureichende Praktiken der Personalführung (bzw. Vermittlung von Wertschätzung), der hohe Altersdurchschnitt der Belegschaften, hohe Krankenstände, die hohe Arbeitsbelastung, Mehrarbeit/Überstunden, Änderungen der Schichtsysteme, fehlende Bewerberinnen und Bewerber für Ausbildungsstellen, aber auch bevorstehende Restrukturierungen und drohender Personalabbau.

In den letzten beiden Jahren war die Bewältigung der Corona-Pandemie das vorherrschende Thema für Betriebsräte. In dieser Zeit wurden zahlreiche Regelungen mit der Arbeitgeberseite vereinbart und auf den Weg gebracht. Dabei ging es vor allem um Hygienekonzepte zum Gesundheitsschutz, Arbeitszeitregelungen, IT-Maßnahmen und Regelungen zum Thema mobiles Arbeiten im kaufmännisch-administrativen Bereich.

Einige Themen wurden schon vor der Pandemie angestoßen, andere werden auch nach der Pandemie Bestand haben; das gilt vor allem für Regelungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten sowie zu virtuellen Formen der Zusammenarbeit. Gerade zu Beginn der Pandemie bestand eine besondere Herausforderung darin, die Fortführung der Produktion zu gewährleisten und vor allem über den Abschluss von Regelungen zur Kurzarbeit Beschäftigung zu sichern. Hierbei spielte auch die Frage einer möglichst „gerechten Verteilung von Kurzarbeit“ unter den Beschäftigten eine Rolle.

Veränderung der Betriebsratsarbeit im Zuge der Corona-Pandemie

Auch die Betriebsratsaktivität selbst hat sich im Zuge der Corona-Pandemie verändert. Betriebsversammlungen fanden vielfach online statt; Betriebsrat und Betriebsparteien haben neue Kommunikationsformate genutzt und sich in digitalen Meetings getroffen. Informationen wurden häufiger in digitaler Form und in kurzen Zyklen ausgetauscht.

Der bis Sommer 2021 bestehende § 129 BetrVG (Sonderregelungen aus Anlass der COVID-19-Pandemie) ermöglichte Betriebsratsgremien, ihre Sitzungen mithilfe von Video- und Telefonkonferenz abzuhalten. Auch die Beschlussfassung konnte online erfolgen. Mitte 2021 wurde im Zuge der Einführung des Betriebsrätemodernisierungsgesetz (und der damit verbundenen Änderung des § 30 BetrVG) die Möglichkeit, auch langfristig Sitzungen in Form von Video- und Telefonkonferenz durchzuführen, gesetzlich fest verankert (Hay et al. 2022).

Alles in allem haben interviewte Betriebsräte berichtet, dass sie ihre alltägliche Arbeit gut mittels digitaler Kommunikation bewältigen konnten. Eine Belastung war jedoch der fehlende persönliche Kontakt zu anderen Betriebsratsmitgliedern und Beschäftigten sowie eine Verdichtung der Arbeit. Gelebte Demokratie und Mitbestimmung brauche Begegnung und persönlichen Austausch.

8. Schlussfolgerungen und Ausblick

Der Markt für TK-Backwaren ist in den Jahren vor der Corona-Pandemie stark gewachsen. Vor allem mit der Einführung des Bake-off-Konzeptes haben TK-Backwaren enorm an Bedeutung gewonnen. Während das Backgewerbe insgesamt seit Langem eher durch Geschäftsaufgaben und Betriebsschließungen geprägt ist, wurde im TK-Bereich in den Neubau und die Erweiterung von Produktions- und Logistikkapazitäten investiert. Größere Produktionsstätten für die Herstellung von TK-Backwaren sind vor allem in den neuen Bundesländern entstanden, dabei wurde in großem Umfang Beschäftigung aufgebaut.

Einbruch im Außer-Haus-Markt infolge der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie hat die Marktbedingungen tiefgreifend verändert. Während im LEH deutliche Zuwächse beim Absatz und Umsatz mit TK-Produkten für die TK-Truhe festzustellen waren, spürten die TK-Produzenten mit primärer Ausrichtung auf die Belieferung von SB-Backstationen und den AHM deutlich die negativen Auswirkungen der Pandemie. Die Absatzverluste im AHM betragen im Jahr 2020 nahezu 20 Prozent. Dies hat für zahlreiche Produzenten zu Umsatzeinbußen in ähnlicher Größenordnung geführt.

Während die Zahl der SV-Beschäftigten im Backgewerbe insgesamt in den Corona-Jahren 2020 und 2021 um mehr als 10.000 Personen relativ stark abgenommen hat (auf rund 207.000 im Jahr 2021), scheinen zumindest die im Rahmen der Studie befragten TK-Betriebe bisher relativ robust durch die Pandemie zu kommen. Hilfreich war dabei vor allem die Einführung von Kurzarbeit und die Nutzung von Arbeitszeitkonten.

Der Nachfrageauswahl und die enorm gestiegenen Rohstoff- und Energiepreise belasten die Unternehmen jedoch stark. Bei starken Umsatzrückgängen und steigenden Kosten im Jahr 2022 könnte die Situation für einzelne Unternehmen zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten führen. Dies hätte sicherlich Auswirkungen auf die Beschäftigung. Gerade bei kleineren Betrieben, die nicht Teil finanzstarker Konzerne sind, ist das Insolvenzrisiko durch Liquiditäts- und Ertragsprobleme deutlich gestiegen.

Die Corona-Pandemie wirkt hier wie ein Brennglas, das sowohl negative als auch positive Entwicklungen beschleunigen kann. Wenn Unternehmen beispielsweise nicht die finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten haben, den Geschäftsmix der veränderten Nachfragesituation anzupassen und in neue Produkte und Vertriebswege zu investieren, kann dies bestehende Probleme verschärfen.

Neue Absatzpotenziale

Es ist davon auszugehen, dass die Trends zum „One-Stop-Shopping“, zum „Home Baking“ und zur Bevorratung von Lebensmitteln in den Haushalten weiter anhalten wird. Die Nachfrage nach Brot und Backwaren mit längerer Haltbarkeit wird damit hoch bleiben. Die Hersteller von TK-Backwaren stehen vor der Frage, wie sie ihre Produktionskapazitäten dauerhaft auslasten und wie sie die Flexibilität bei Produkten erhöhen können.

Eine Option ist eine Umschichtung im Sortiment hin zu anderen (ggf. jedoch weniger volumenstarken) Produktkategorien wie vorverpackten Brötchen für den SB-Bereich oder die Tiefkühltruhe im LEH oder ein Wechsel hin zu MAP-verpackter Ware. Dies setzt entsprechende technische und finanzielle Möglichkeiten voraus.

Inwieweit das Geschäft mit TK-Backwaren im AHM wieder stärker belebt werden kann, hängt wesentlich vom zukünftigen Infektionsgeschehen und den Kontaktbeschränkungen ab. Potenziale bestehen im Exportgeschäft und in der Erschließung anderer Absatzkanäle, etwa im LEH, auch wenn dort die Wettbewerbsintensität hoch ist.

Kaufimpulse für Bake-off-Produkte in den SB-Backstationen könnten durch Marken-Kooperationen (z. B. mit Süßwarenherstellern oder Herstellern vegetarischer Snacks) entstehen. Im höherpreisigen Segment bestehen Chancen durch Produkte mit Zusatznutzen (z. B. süße Protein-Snacks) oder Backwaren aus hochwertigen Saaten. Potenziale bestehen zudem bei regionalen und handwerklich anmutenden Produkten.

Ob sich der Abverkauf der Backstationen langfristig wieder auf dem Vor-Corona-Niveau einpendeln wird, bleibt fraglich. Im LEH gibt es nach wie vor Überlegungen, komplett auf Backstationen zu verzichten und stattdessen den Segmenten im Bereich SB-verpackter Ware mehr Fläche einzuräumen. Hinzu kommt, dass die Discounter Aldi und Lidl vor ein bis zwei Jahren damit begonnen haben, ihre Filialen mit Frischeangeboten regionaler Handwerksbäcker auszustatten. Damit ist für die bisherigen Bake-off-Produkte und deren Hersteller eine neue Konkurrenz entstanden.

Intensiver Wettbewerb im Backgewerbe

Die Branchenstruktur im Backgewerbe hat sich über viele Jahre vom Handwerk hin zu den mittleren und großen Industriebetrieben verschoben. Ein wesentlicher Treiber des Strukturwandels waren einerseits der Auf- und Ausbau von Produktionskapazitäten der Lieferbäckereien im TK-Bereich, andererseits die Errichtung von Backwerken des LEH, wodurch andere Hersteller verdrängt wurden bzw. Marktanteile einbüßen mussten.

Es ist zu erwarten, dass sich der Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess im Backgewerbe aufgrund des Verdrängungswettbewerbs kontinuierlich fortsetzen wird. Dabei geht es vor allem um Anpassungen der Produktportfolios, Standortprofile und Produktionskonzepte – im Fall der Backwerke des Edeka-Verbundes um eine stärkere Zentralisierung und Spezialisierung der Produktionsstrukturen. Eine abrupte dynamische Konsolidierung des Backgewerbes etwa in Form einer Konzernneu- bzw. -umbildungswelle ist jedoch nicht wahrscheinlich.

Aufgrund des nach wie vor absatzstarken deutschen Backwarenmarktes ist die Branche für weitere Übernahmen durch internationale Konzerne attraktiv. Gleichzeitig werden Hersteller von TK-Backwaren aus dem europäischen Ausland durch ihre Aktivitäten auf dem deutschen Markt den Wettbewerbsdruck auf die etablierten TK-Produzenten weiter erhöhen.

Gebremstes Beschäftigungswachstum der TK-Hersteller

Der anhaltende Strukturwandel im Backgewerbe findet Ausdruck in den Beschäftigtenzahlen. Während in den letzten beiden Jahrzehnten in den kleineren Betrieben des Bäckereihandwerks Arbeitsplätze verloren gingen, zeigte sich in der Backwarenindustrie und hier vor allem im TK-Bereich ein positiver Beschäftigungstrend. Durch die Corona-Pandemie ist das Beschäftigungswachstum vieler TK-Hersteller jedoch gebremst worden. Langfristig rückläufige Abverkäufe in den Backstationen des LEH und ein Verharren des AHM unter dem Vor-Corona-Niveau könnten den Beschäftigungsrückgang im Backgewerbe insgesamt verstärken. Die Potenziale im Exportgeschäft dürften keine wesentlichen Beschäftigungseffekte auslösen.

Für die Zukunft sind in zahlreichen Betrieben strukturelle Anpassungen wahrscheinlich, die mit Stellenabbau verknüpft sein werden. Für die Backwerke von Edeka Minden-Hannover dürften sich infolge der Neuausrichtung der Betriebe mit einer Stärkung des TK-Geschäfts negative Effekte für die Zahl der Arbeitsplätze in den Produktionsbetrieben von Schäfer's ergeben. Inwieweit die Restrukturierung bei K&U, die nach Auskunft von Gesprächspartnern bis Ende 2021 bereits zu einer Abnahme der Beschäftigtenzahlen in den Bäckereifilialen geführt hat, in den Backwerken von Bäckerbub fortgesetzt wird, wird sich zeigen.

Bedarf an Konzepten zur Gestaltung des demografischen Wandels

In den vergangenen Jahren hat sich die Altersstruktur der Beschäftigten im Backgewerbe und in den TK-Betrieben in Richtung der „Generation 50+“ verschoben. Dieser Trend wird in den nächsten Jahren anhalten. Deshalb erscheint es wichtiger denn je, schon heute tragfähige Konzepte

auf Betriebs- und Branchenebene zu entwickeln, die Antworten auf die anstehenden Herausforderungen finden. Besonders gefragt sind Konzepte, die die Themen Gesundheitsmanagement, alters- bzw. belastungsorientierte Arbeitsgestaltung und flexible Ausstiegsoptionen aufgreifen.

Bisher sind betriebliche Ansätze eines systematischen Demografiemanagements in der Praxis nicht flächendeckend verbreitet. Trotz des bestehenden Personal- und Fachkräftemangels sind weitere Lösungen zu finden, die Belastungen für Ältere und Leistungsgewandelte zu reduzieren, z.B. durch Arbeitszeitverkürzung oder die Befreiung von Nachtschichten.

Fachkräftemangel – Stärkung der Arbeitgeberattraktivität

Der Personal- und Fachkräftemangel ist heute und in Zukunft eine der größten Herausforderungen für die Hersteller von TK-Backwaren. Die Corona-Pandemie hat das Problem der Nachwuchsgewinnung noch verschärft. Der Mangel an Arbeitskräften vor allem im gewerblich-technischen Bereich ist in einer Reihe von Betrieben ein Risiko für die Zukunftsfähigkeit und langfristige Sicherung von Standorten und Beschäftigten.

Nach Daten der Beschäftigungsstatistik der BA ist die Zahl der Auszubildenden im Backgewerbe im Vergleich zum Jahr 2011 um mehr als die Hälfte zurückgegangen. Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Personalsituation in der Backwarenindustrie. Denn das Handwerk „versiegt“ immer mehr als Fachkräftequelle für die Industrie.

Trotz zurückgehender Schülerzahlen besteht schon allein aufgrund der steigenden Zahl von Beschäftigten im rentennahen Alter ein wachsender Bedarf, im eigenen Betrieb mehr in die Ausbildung zu investieren. Das heißt aber auch, dass sich Betriebe auf Auszubildende einrichten sollten, die bei schulischen Leistungen oder handwerklichen Fertigkeiten ggf. schlechtere Voraussetzungen mitbringen als erhofft.

Neben der Förderung von Aus- und Weiterbildung und der Ausweitung des Suchradius bei der Personalrekrutierung sind Konzepte zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität wichtig. Diese sollten dazu beitragen, bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern die Wahrnehmung und das Image der TK-Betriebe als moderne, hochtechnisierte Industrieunternehmen, die vielfältige Betätigungsfelder bieten, zu verbessern.

Auch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sind gefordert, weitere Konzepte und Lösungen zu finden, die Attraktivität der Backwarenindustrie im Wettbewerb mit anderen Branchen zu steigern, beispielsweise über öffentlichkeitswirksame Kampagnen oder weitere tarifpolitische Aktivitäten zur Aufwertung der Arbeitsbedingungen in der TK-Industrie.

Anhaltender Trend zu Automatisierung und Digitalisierung

Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks und der Anforderungen der Kunden (vor allem der LEH-Konzerne) an Produktpreis und Flexibilität sehen sich die TK-Hersteller gezwungen, kontinuierlich in die Technisierung zu investieren und ihre Produktionsprozesse und Kostenstrukturen zu verbessern. Der Automatisierungsgrad in den TK-Betrieben ist über viele Jahre gestiegen. Für die Zukunft sind vor allem bei den großen Unternehmen weitere Automatisierungs- und Rationalisierungsschritte in den Bereichen Produktion, Intralogistik und Verpackung zu erwarten. Für Werke, die neu errichtet werden, besteht ein Trend in Richtung Vollautomatisierung.

In den TK-Betrieben lassen sich zahlreiche Ansätze und Bausteine digitaler Technologien identifizieren. Dazu gehören etwa digitale Lagerverwaltungssysteme, digitale Kommissioniersysteme oder Anwendungen in den Bereichen Fernwartung von Maschinen und Anlagen und KI-unterstützter vorausschauender Instandhaltung.

Die Corona-Pandemie hat in den Produktions- und Logistikbereichen zu keiner Beschleunigung der Digitalisierung geführt. Der verstärkte Einsatz elektronischer Kommunikation und vernetzter Technik hat jedoch für einen Digitalisierungsschub im Bereich der Arbeitsorganisation gesorgt. Dies betrifft in erster Linie das mobile Arbeiten, virtuelle Formen der Zusammenarbeit und virtuelles Projektmanagement. Es ist davon auszugehen, dass mobiles Arbeiten auch nach der Corona-Pandemie zumindest in Teilen fortgeführt wird. Damit verbunden ist die Diskussion über die Verringerung bzw. Abmietung von Büroraum und die Nutzung von Shared Services bzw. die weitere Zentralisierung von indirekten Tätigkeiten.

Unabhängig von der Corona-Pandemie werden für die nächsten Jahren weitere Schwerpunkte der Automatisierung und Digitalisierung in den Bereichen Lagerverwaltung, Intralogistik, Kommissionierung sowie Substitution von Routineaufgaben in der Produktion erwartet. Damit wird sich der Arbeitskräftebedarf weiter in Richtung qualifizierter Anlagenbedienerinnen und -bediener und Expertinnen und Experten in den Bereichen Instandhaltung sowie Fertigungs- und Verfahrenstechnik verändern. Auch die Anforderungen an Qualifikationen, Kompetenzen und Zusammenarbeit werden sich weiter wandeln.

Durch einen steigenden Automatisierungsgrad und Investitionen in digitale Technik (z. B. Sensorik- und Kamerasysteme) können sich für Beschäftigte Vorteile (wie eine körperliche Arbeitsentlastung), aber auch Nachteile (wie mentaler Stress, verstärktes „Kontrollerleben“, Sorge um den Arbeitsplatz) ergeben. Wichtig ist immer die Gestaltung der Veränderungsprozesse – mit dem Ziel, potenzielle Nachteile der Technisierung

abzuwenden und Beschäftigteninteressen im Sinne „guter Arbeit“ zu berücksichtigen.

Wandel der Berufsbilder

Mit der Industrialisierung und Technisierung der Produktion hat die Nachfrage nach Arbeitskräften mit technischem Hintergrund und technischem Verständnis deutlich zugenommen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten werden sich die Berufsbilder und Tätigkeiten in Zukunft weiter wandeln. Damit verbunden ist die Notwendigkeit einer Neubewertung der Arbeitsleistung und der Entlohnungsstrukturen. Veraltete Tätigkeitsbeschreibungen sind im Zuge der Veränderungen mit Blick auf eine leistungsgerechte Eingruppierung in die entsprechenden Lohngruppen zu aktualisieren.

Steigende Arbeitsintensität – Maßnahmen des Gesundheitsmanagements

Für viele Beschäftigte der Hersteller von TK-Backwaren hat sich die psychische Belastung im Verlauf der letzten Jahre erhöht. Dies ist beispielsweise auf eine hohe Arbeitsintensität, steigende Erwartungen an die Arbeitszeitflexibilität oder eine zunehmende Komplexität der Abläufe und Vorgänge zurückzuführen. Weitere Gründe sind der allgemeine Personal-mangel in einer Reihe von Betrieben oder prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Emotionale Belastungen können auch durch die unsichere Lage infolge der Corona-Pandemie und drohenden Stellenabbau ausgelöst werden.

Daher gewinnen Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Belastungssteuerung weiter an Bedeutung. Wichtig ist, sich zunächst ein Bild über die Belastungssituation zu machen und bestehende gesundheitsgefährdende körperliche und psychische Belastungen zu identifizieren. Hier bietet sich der Einsatz von Gefährdungsbeurteilungen an, die im Arbeitsschutzgesetz verbindlich vorgeschrieben sind. Auf diese Weise lassen sich u. a. Erkenntnisse über Arbeitsplatzfaktoren gewinnen, die Unfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen auslösen können. Nur wenn die Gefährdungen identifiziert sind, können wirksame Schutzmaßnahmen umgesetzt und die Arbeitsbedingungen verbessert werden.

Gute Arbeitsbedingungen sind ein wesentlicher Beitrag zur Stärkung der Attraktivität der TK-Betriebe gegenüber potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Neben einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung gehören dazu auch eine faire Entlohnung und ein stabiles, längerfristiges Beschäftigungsverhältnis.

Literatur

- ABZ – Allgemeine Bäckerzeitung (2019): Harry-Brot erhöht Kapazitäten. www.abzonline.de/nachrichten/aktuell/harry-brot-erhoeht-kapazitaeten-138939 (abgerufen am 26.7.2022).
- ABZ – Allgemeine Bäckerzeitung (2021a): Die intelligente Kasse denkt mit. Back-Factory testet in Bremer Filiale KI-basiertes System fürs Bezahlen. In: ABZ 76, H. 21, S. 9.
- ABZ – Allgemeine Bäckerzeitung (2021b): KI übernimmt die Planung. Optimierung der Retourenquote bei solider Warenverfügbarkeit. In: ABZ 76, H. 17, S. 1.
- Ahrens, S. (2018): Absatz von verarbeiteten Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2014 bis 2020 (in Millionen Kilogramm). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/698376/umfrage/absatz-von-lebensmitteln-in-deutschland> (abgerufen am 26.7.2022).
- Ahrens, S. (2021): Umsatz von Coppenrath & Wiese in den Jahren 2007 bis 2021 (in Millionen Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/307825/umfrage/umsatz-von-coppenrath-and-wiese-weltweit> (abgerufen am 26.7.2022).
- Arctis (2021): Arctis Tiefkühlbackwaren GmbH. www.arctis.de/index.php?tpl=clear (abgerufen am 26.7.2022).
- ArtiBack (2021): ArtiBack. <https://artiback.com/> (abgerufen am 26.7.2022).
- Aryzta (2021a): Über uns. Unternehmen. <https://aryzta.de/ueber-uns/unternehmen> (abgerufen am 26.7.2022).
- Aryzta (2021b): Über uns. Standorte. <https://aryzta.de/ueber-uns/standorte> (abgerufen am 26.7.2022).
- Aue, S. (2021): Backwaren. Rustikal und regional. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/31677-backwaren-rustikal-und-regional.html?highlight=WYJoYXJyeSJd> (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2019a): Werk Witten: Harry Brot kündigt Investitionspaket an. www.backnetz.eu/werk-witten-harry-brot-kuendigt-investitionspaket-an/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2019b): Edeka: Für Schäfer's war 2018 ein durchwachsendes Jahr. www.backnetz.eu/edeka-fuer-schaefers-war-2018-ein-durchwachsendes-jahr/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2020a): VDG: Covid-19 aus der Perspektive der Großbäckereien. www.backnetz.eu/vdg-covid-19-aus-der-perspektive-der-grossbaeckereien/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2020b): Oer-Erkenschwick: Spatenstich für Harry-Logistikstandort. www.backnetz.eu/oer-erkenschwick-spatenstich-fuer-harry-logistikstandort (abgerufen am 26.7.2022).

- backnetz.eu (2020c): Meggle AG: übernimmt M-Back zu 100 Prozent. www.backnetz.eu/meggle-ag-uebernimmt-m-back-zu-100-prozent (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2021a): Deutsche werfen pro Jahr 1,7 Millionen Tonnen Backwaren weg. www.backnetz.eu/deutsche-werfen-pro-jahr-17-millionen-tonnen-backwaren-weg/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2021b): Edeka Minden-Hannover: Backwaren entwickeln sich stabil. www.backnetz.eu/edeka-minden-hannover-backwaren-entwickeln-sich-stabil/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2021c): Auf den Punkt gebracht: Wo Bäcker jetzt profitieren. www.backnetz.eu/auf-den-punkt-gebracht-wo-baecker-jetzt-profitieren/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2021d): Tiefkühlkost: Absatzstatistik 2020 spiegelt Covid-19-Verlauf wider. www.backnetz.eu/tiefkuehlkost-absatzstatistik-2020-spiegelt-covid-19-verlauf-wider (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2021e): Aldi Süd: stattet 1000. Filiale mit „Meine Backwelt“ aus. www.backnetz.eu/aldi-sued-stattet-1000-filiale-mit-meine-backwelt-aus/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2021f): Valora Holding: Aus Back-Factory wird BackWerk. www.backnetz.eu/valora-holding-aus-back-factory-wird-backwerk/ (abgerufen am 26.7.2022).
- backnetz.eu (2021g): Aryzta AG: Bis 2024 steigen die Löhne um bis zu 20 Prozent. www.backnetz.eu/aryzta-ag-bis-2024-steigen-die-loehne-um-bis-zu-20-prozent/ (abgerufen am 26.7.2022).
- Backshop Tiefkühl (2021a): Über uns. Konzept. www.backshop-tk.de/konzept.html (abgerufen am 26.7.2022).
- Backshop Tiefkühl (2021b): Back Shop erweitert Geschäftsfeld durch neue Kooperationen. www.backshop-tk.de/ueber-uns/news-detailseite/back-shop-erweitert-geschaeftsfeld-durch-neue-kooperationen.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Bäko (2021): Geschäftsbericht 2020 Bäko-Zentrale eG. Duisburg.
- Bäko magazin (2016): Jeder Dritte kauft TK-Backwaren und Kuchen. www.baeko-magazin.de/aktuell/marktforschung/05-09-2016-jeder-dritte-kauft-tk-backwaren-und-kuchen/ (abgerufen am 26.7.2022).
- Bäko magazin (2017): Martin Braun: Strategische Akquisition. www.baeko-magazin.de/aktuell/unternehmen/11-12-2017-martin-braun-strategische-akquisition/ (abgerufen am 26.7.2022).
- Bäko magazin (2018a): Deutscher Tiefkühlmarkt floriert. www.baeko-magazin.de/aktuell/marktforschung/16-04-2018-deutscher-tiefkuehlmarkt-floriert/ (abgerufen am 26.7.2022).

- Bäko magazin (2018b): Zur fränkischen Herkunft bekennen. www.baeko-magazin.de/aktuell/unternehmen/17-05-2018-zur-fraenkischen-herkunft-bekennen/ (abgerufen am 26.7.2022).
- Baker & Baker (2021): Über Baker & Baker. www.baker-baker.de/ueber-baker-und-baker.php (abgerufen am 26.7.2022).
- Bakery & Food (2021): Bakery & Food. Unsere Produktionsstätten. <https://bakery-food.de/standorte/> (abgerufen am 26.7.2022).
- Bartels, L. (2021): Edeka und Betriebsrat einigen sich mithilfe von GSK. www.juve.de/deals/baekereifilialen-im-suedwesten-edeka-und-betriebsrat-einigen-sich-mithilfe-von-gsk (abgerufen am 26.7.2022).
- Bauer (o. J.): Backwaren. Brot, Brötchen, Gebäck & Co. www.bauer-feinkost.de/Resources/Persistent/b8130424f8562dfc678a65751518bce93abd33f6/Backwaren.pdf (abgerufen am 26.7.2022).
- Beile, J. / Drescher-Bonny, I. / Maack, K. (2009): Zukunft des Backgewerbes. edition 231 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-04350 (abgerufen am 26.7.2022).
- Bellmann, L. / Dietrich, H. / Fitzenberger, B. / Kruppe, T. / Lang, J. / Leber, U. / Roth, D. / Umkehrer, M. (2021a): Weiterbildung und Ausbildungsmarkt – Entwicklungen im Zug der Corona-Krise und Umsetzung von Programmen der Bundesregierung. IAB-Stellungnahme. Nürnberg. <https://doku.iab.de/stellungnahme/2021/sn0921.pdf> (abgerufen am 26.7.2022).
- Bellmann, L. / Kruppe, T. / Segert-Hess, N. (2021b): Qualifizierung während Corona: Wie stark nutzen Betriebe Kurzarbeit für Weiterbildungen? www.iab-forum.de/qualifizierung-waehrend-corona-wie-stark-nutzen-betriebe-kurzarbeit-fuer-weiterbildungen/ (abgerufen am 26.7.2022).
- Bellmann, L. / Fitzenberger, B. (2021): Die Covid-19-Krise der Berufsausbildung In: WSI-Mitteilungen 74, H. 4, S. 262. www.wsi.de/data/wsimit_2021_04_kommentar.pdf (abgerufen am 26.7.2022).
- Bökamp, L. (2021a): Edeka Nord fährt Lager in Malchow hoch. www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/neues-frischelager-edeka-nord-startet-hochlauf-in-malchow-162155 (abgerufen am 26.7.2022).
- Bökamp, L. (2021b): Kaufland nimmt TK-Lager in Geisenfeld in Betrieb. www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/hightech-standort-kaufland-nimmt-tk-lager-in-geisenfeld-in-betrieb-162415 (abgerufen am 26.7.2022).
- Bonback (2021): Produktion. Bonback. www.bonback.de (abgerufen am 26.7.2022).

- Bonin, H. / Eichhorst, W. / Kaczynska, J. / Kümmerling, A. / Rinne, U. / Scholten, A. / Steffes, S. / (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. IZA Research Report No. 99. Bonn. https://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_99.pdf (abgerufen am 27.7.2022).
- Check Up Back.Business (2020): Nachgefragt. Auf Sicht fahren. In: Check Up Back.Business, H. 15/2020, S. 32–47.
- Check Up Back.Business (2021a): Die 200 führenden deutschen Backwarenfamilialisten. In: Check Up Back.Business, H. 5/2021, S. 50–65.
- Check Up Back.Business (2021b): Die umsatzstärksten Backwarenhersteller der Welt. In: Check Up Back.Business, H. 12/2021, S. 5–79.
- Check Up Back.Business (2021c): Risiken in der Lieferkette erkennen. In: Check Up Back.Business, H. 8/2021, S. 12–19.
- Coppenrath & Wiese (2020): Conditorei Coppenrath & Wiese schließt Geschäftsjahr 2020 planmäßig ab. Pressemitteilung. www.coppenrath-wiese.de/downloads/PM_CCW_Jahresbilanz_2020.pdf (abgerufen am 26.7.2022).
- Coppenrath & Wiese (2021): Unternehmen. Historie. www.coppenrath-wiese.de/unternehmen/historie.aspx (abgerufen am 26.7.2022).
- DEH – D.Entrup-Haselbach (2021a): Unser Unternehmen. www.entrup-haselbach.de/unternehmen (abgerufen am 26.7.2022).
- DEH – D.Entrup-Haselbach (2021b): „To go“ bleibt stärkster Umsatzbringer. www.entrup-haselbach.de/news/artikel/to-go-bleibt-staerkster-umsatzbringer (abgerufen am 26.7.2022).
- Dematic (2021): Pick by Voice: Sprachgesteuerte Kommissioniersysteme. www.dematic.com/de-de/produkte/produktueberblick/kommissioniersysteme/pick-by-voice-systeme/?qclid=EAlaIqObChMI16zuhKCx9QIVSgOLCh0fYQqsEAAyAiAAEgLy6fD_BwE (abgerufen am 26.7.2022).
- Dengler, K. / Matthes, B. (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht 4/2018. <https://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf> (abgerufen am 26.7.2022).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen. Abschnitt C: Verarbeitendes Gewerbe. www.destatis.de/static/DE/dokumente/klassifikation-wz-2008-3100100089004.pdf (abgerufen am 26.7.2022).

- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022a): Inflationsrate 2021: +3,1 % gegenüber dem Vorjahr. Pressemitteilung Nr. 25 vom 19. Januar 2022. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/01/PD22_025_611.html (abgerufen am 26.7.2022).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022b): Erzeugerpreise landwirtschaftlicher Produkte im Dezember 2021 um 22,1 % höher als im Dezember 2020. Pressemitteilung Nr. 60 vom 14. Februar 2022. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/02/PD22_060_61211.html;jsessionid=A71E8AB688491E55BF9DB82F25BE014F.liv_e732 (abgerufen am 26.7.2022).
- Detmers, U. (2018): Großbäckereien profitieren vom Verbraucherverhalten zur Bequemlichkeit und wachsendem Appetit auf internationale Brotspezialitäten. Statement der Präsidentin des Verbandes Deutscher Großbäckereien e. V. anlässlich der Pressekonferenz am 5. September 2018 in Frankfurt am Main. www.grossbaecker.de/pressemitteilungen-detail/pressemitteilung_jahrespressekonferenz-des-verbandes-am-05-09-2018.html?file=files/Downloads/Presseartikel/PK%202018%20Statement%20Ulrike%20Detmers.pdf (abgerufen am 26.7.2022).
- Deutsches Brotinstitut (2021): Zahlen und Fakten zu Brot. www.brotinstitut.de/brotinstitut/zahlen-und-fakten-zu-brot (abgerufen am 26.7.2022).
- DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2022): Mindestlohn 2022: Was ändert sich? <https://www.dgb.de/themen/++co++6ca263de-fb0e-11e9-bdcf-52540088cada> (abgerufen am 27.7.2022).
- DGB-Index Gute Arbeit (2021): Report 2021. Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2021. Berlin. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++2f72d218-544a-11ec-8533-001a4a160123> (abgerufen am 27.7.2022).
- Ditsch (2021): Über uns. www.ditsch.de/de/ueberuns/ (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2020a): Tiefkühlkost so beliebt wie nie. Pressemitteilung vom 7. April 2020. www.tiefkuehlkost.de/download/pm-2020-005-marktdaten-2019-1 (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2020b): Absatzstatistik für Tiefkühlprodukte 2019. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-alle/aktuelles/marktdaten1/absatzstatistik2019 (abgerufen am 27.7.2022).

- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2020c): Tiefkühlmarkt 2020: Alle Warengruppen im Plus. Pressemeldung vom 1. Oktober 2020. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-alle/aktuelles/presse/pressemeldungen/pm-2020-013-halbjahresbilanz-2020 (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2021a): Absatzstatistik für Tiefkühlprodukte 2020. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-handel/marktueberblick-1/marktdaten1/absatzstatistik2020 (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2021b): Licht und Schatten: Absatz von Tiefkühlkost 2020. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-alle/aktuelles/presse/pressemeldungen/pm-2021-004-marktdaten-2020 (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2021c): Halbjahresbilanz Tiefkühlkost 2021: Weiter auf Erfolgskurs. Pressemeldung vom 21. September 2021. www.tiefkuehlkost.de/download/pm-2021-011-halbjahresbilanz-2021-1 (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2022a): Tiefgekühlte Backwaren wie frisch vom Bäcker. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-alle/tiefkuehlwissen/warengruppen/backwaren1 (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2022b): Backwaren. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-koeche/warenkunde-technik/tk-backwaren (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2022c): Tiefkühlkost. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-alle/tiefkuehlwissen/tiefkuehllexikon/IT/d3460 (abgerufen am 27.7.2022).
- dti – Deutsches Tiefkühlinstitut (2022d): Tiefkühlkette. www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-alle/tiefkuehlwissen/tiefkuehllexikon/IT/d3459 (abgerufen am 27.7.2022).
- Edeka Minden-Hannover (2013): Geschäftsbericht 2012. Minden.
- Edeka Minden-Hannover (2021): Unternehmensbericht 2020. Minden. www.edeka-minden-https://verbund.edeka/verbund/mh/presse/publikationen/unternehmensbericht-2020.pdf (abgerufen am 27.7.2022).
- Edna (2021): Über Edna. Unternehmen. www.edna.de/epages/Edna.sf/de_DE/?ObjectPath=/Shops/Edna/Categories/Ueber-EDNA/Unternehmen (abgerufen am 27.7.2022).
- Erlbacher (2021): Erlbacher Backwaren auf der Anuga 2021. Presseinformation vom 6. September 2021. www.erlbacher.de/media/pdf/pm_erlbacher_anuga_2021.pdf (abgerufen am 27.7.2022).

- Europäische Kommission (2021): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN> (abgerufen am 27.7.2022).
- Falkenberg, J. / Haipeter, T. / Krzywdzinski, M. / Kuhlmann, M. / Schietinger M. / Virgillito, A. (2020): Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Forschungsförderung Report Nr. 6 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_006_2020.pdf (abgerufen am 27.7.2022).
- Feser, C. (2019): Eine Halle für die Rohlinge: Edeka baut neues Aufback-Lager. www.hna.de/lokales/meldungen/meldungen-ort45520/eine-halle-fuer-rohlinge-edeka-baut-neues-aufback-lager-12271382.html (abgerufen am 27.7.2022).
- foodjobs.de (2021): Vandemoortele: Unternehmensbeschreibung. www.foodjobs.de/index.php/network/cust/b92b1337ccfeb8655906b35b64334f69/Vandemoortele-Europe-NV-Deutsche-Zweigniederlassung.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Frischbäck (2021): Über uns. <https://www.frischbaeck.de/ueber-uns/> (abgerufen am 27.7.2022).
- Fuerthwiki (2021): Wolf ButterBack. www.fuerthwiki.de/wiki/index.php/Wolf_ButterBack (abgerufen am 22.7.2022).
- Gerst, D. (2020): Corona-Krise beschleunigt die betriebliche Digitalisierung. Studienüberblick und Regulierungsbedarf. IG Metall: Frankfurt am Main.
- Giuri, M. (2021): Autonomes Convenience-Format. Valora serviert der Bahn ihr erstes Scan & Go-Konzept. www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/autonomes-convenience-format-valora-serviert-der-bahn-ihr-erstes-scango-konzept-160285 (abgerufen am 22.7.2022).
- Glockenbrot (2021): Glockenbäckerei: Historie. www.glockenbaeckerei.de/historie.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Hack (2020): Hack AG übernimmt Team Back GmbH. Pressemitteilung, 4.3.2020. www.hack.ag/presse-downloads/aktuelles-aus-dem-unternehmen/news/hack-ag-uebernimmt-team-back-gmbh/?no_cache=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=50624b705ecaa90c0f07edf761020c00 (abgerufen am 27.7.2022).

- Handelsblatt (2014): Lieken macht fünf Standorte dicht. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/backwarenhersteller-lieken-macht-fuenf-standorte-dicht/10977442.html?ticket=ST-51610-d1iyew9PfR56j9eNX0ce-ap4 (abgerufen am 27.7.2022).
- Hans-Böckler-Stiftung (2020): Auf einen Blick: Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit. www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm (abgerufen am 27.7.2022).
- Harry-Brot (2021): Über Harry. www.harry-brot.de/ueber-harry (abgerufen am 27.7.2022).
- Hay, D. / Mierich, S. / Werner, N. (2022): Mitbestimmung als Konstante in der Pandemie. Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen. Mitbestimmungsreport Nr. 69 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. www.boeckler.de/fpdf/HBS-008210/p_mbf_report_2021_69.pdf (abgerufen am 27.7.2022).
- Hofmann, J. (2021): Vegane Snacks. Veganz kooperiert mit Bakerman. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Vegane-Snacks-Veganz-kooperiert-mit-Bakerman-151715 (abgerufen am 27.7.2022).
- Hotelier.de (2020): Tiefkühl-Produkte / TK Ware. www.hotelier.de/lexikon/t/tiefkuehl-produkte-0 (abgerufen am 27.7.2022).
- Inter Europol (2021): Über die Firma. www.intereuropol.pl/de/ueber-die-firma/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Klauß, B. (2021a): K&U-Bäckerei: „Diese Zerschlagung ist unverantwortlich“. www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional_artikel,-ku-baeckerei-diese-zerschlagung-ist-unverantwortlich-update-arid,702199.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Klauß, B. (2021b): K&U-Bäckerei: Gewerkschaft will Verkauf und Schließung von Filialen stoppen. www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional_artikel,-ku-baeckerei-gewerkschaft-will-verkauf-und-schliessung-von-filialen-stoppen-arid,641302.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Kleinhempel, K. / Satzer, A. / Steinberger, V. (2015): Industrie 4.0 im Aufbruch? Ein beispielhafter Ausschnitt aus dem betrieblichen Stand. Report Nr. 5 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_5.pdf (abgerufen am 22.7.2022).
- Klopsch, S. (2019): Interview mit Frank Kleiner: „Wir sind Bäcker und Logistiker“. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/23975-wir-sind-baecker-und-logistiker-2019-02-21-10-35-23.html> (abgerufen am 27.7.2022).

- Klopsch, S. (2020a): Brot und Backwaren. „Fabrikbrot-Image“ ist passé. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/28275-brot-und-backwaren-fabrikbrot-image-ist-passe.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- Klopsch, S. (2020b): Brot und Backwaren. SB-Regal bleibt Umsatzmotor. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/26526-brot-und-backwaren-sb-regal-bleibt-umsatzmotor.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- Klopsch, S. (2021a): Brot- und Backwaren. Auf dem Prüfstand. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/29879-brot-und-backwaren-auf-dem-pruefstand.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- Klopsch, S. (2021b): Harry-Brot: „Wir bleiben wachsam“. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/31492-harry-brot-wir-bleiben-wachsam.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- Klug, D. (2021): Tiefkühlkost legt im LEH weiter kräftig zu. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/prognose-fuer-2021-tiefkuehlkost-legt-im-leh-weiter-kraeftig-zu-161553 (abgerufen am 27.7.2022).
- Kubis, A. (2021): IAB-Stellenerhebung 1/2021: Betriebe sind bei Neueinstellungen weiter zurückhaltend. www.iab-forum.de/iab-stellenerhebung-1-2021-betriebe-sind-bei-neueinstellungen-weiter-vorsichtig/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Kurtz, A. (2020): Coppenrath & Wiese. Stark zugelegt. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/27174-coppenrath-wiese-stark-zugelegt.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- La Lorraine Bakery Group (2022): Where you find us. LLBG worldwide. www.llbg.com/en-en/where-you-find-us (abgerufen am 27.7.2022).
- Lantmännern Unibake (2022): Wer wir sind. www.lantmanner-unibake.com/de-DE/uber-uns/karriere (abgerufen am 27.7.2022).
- Lattmann, C. / Schulz, H. J. (2021): Aldi Nord testet Angebot von regionalen Bäckern. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/sortiment-aldi-nord-testet-angebot-von-regionalen-baeckern-160279 (abgerufen am 27.7.2022).
- Liebers, F. / Brendler, C. (2021): Berufliches Sitzen und Beschwerden im Muskel-Skelett-System. Auswertung auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. In: Das Gesundheitswesen 83, H. 8/9, S. 710.
- Lieken (2021): Über Lieken. Unternehmensstruktur. www.lieken.de/ueber-lieken/unternehmensstruktur (abgerufen am 27.7.2022).
- Logistik Knowhow (2021): Out-of-Stock – die Regallücke. <https://logistikknowhow.com/einlagerung/out-of-stock-die-regalluecke/> (abgerufen am 27.7.2022).

- LP – Lebensmittel Praxis (2014): Edeka Minden-Hannover investiert 60 Mio. Euro in Backwarenproduktion. <https://lebensmittelpraxis.de/handel-archiv/10338-edeka-minden-hannover-investiert-60-mio-euro-in-backwarenproduktion.html?highlight=WyJzY2hcdTAwZTRmZXIncyJd> (abgerufen am 27.7.2022).
- LP – Lebensmittel Praxis (2018): Herzberger. Neue Tiefkühl-Verpackungslinie. <https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/23063-herzberger-neue-tiefkuehl-verpackungslinie-2018-11-21-10-58-56.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- LP – Lebensmittel Praxis (2019): Lieken. Ab März 2020 nur über Zentrallager. <https://lebensmittelpraxis.de/industrie-aktuell/25439-lieken-ab-maerz-2020-nur-ueber-zentrallager-2019-09-25-10-29-48.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- LP – Lebensmittel Praxis (2020): Conditorei Coppenrath & Wiese. Geschäftsjahr 2020 verlief planmäßig. <https://lebensmittelpraxis.de/industrie-aktuell/29471-conditorei-coppenrath-wiese-geschaeftsjahr-2020-verlief-planmaessig.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- LP – Lebensmittel Praxis (2021a): Dr. Oetker-Gruppe. Retail-Geschäft lässt Umsatz wachsen. <https://lebensmittelpraxis.de/industrie-aktuell/30771-dr-oetker-gruppe-retail-geschaeft-laesst-umsatz-wachsen.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- LP – Lebensmittel Praxis (2021b): Top-30-Ranking. Die Top 30 im LEH. In: LP – Lebensmittel Praxis, 15.3.2021.
- LZ – Lebensmittelzeitung (2013): Investitionen. Tiefkühl-Bäcker vergrößern Kapazitäten. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Tiefkuehl-Baecker-vergroessern-Kapazitaeten-101000 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2019a): Vandemoortele will weiter wachsen. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Grossbaecker-Vandemoortele-will-weiter-wachsen-143837 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2019b): Insolvente Großbäckerei. Kronenbrot-Pleite führt zu leeren Regalen bei Aldi. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Insolvente-Grossbaeckerei-Kronenbrotpleite-fuehrt-zu-leeren-Regalen-bei-Aldi-141776 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2019c): Tiefkühl-Backwaren. Aryzta legt Standorte zusammen. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Tiefkuehl-Backwaren-Aryzta-legt-Standorte-zusammen-143212 (abgerufen am 27.7.2022).

- LZ – Lebensmittelzeitung (2020a): Brot- und Backwaren. Konsumenten ziehen SB-Ware vor. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Nielsen-Analyse-Brot--und-Backwaren-Konsumenten-ziehen-SB-Ware-vor-149457 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2020b): Hedgefonds gibt klein bei. Elliott zieht Angebot für Aryzta zurück. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Hedgefonds-gibt-klein-bei-Elliott-zieht-Angebot-fuer-Aryzta-zurueck-150017 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2021a): Großbäcker Mestemacher mit strammem Wachstumstempo. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Grossbaecker-Mestemacher-mit-strammem-Wachstumstempo-150677 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2021b): Tests mit lokalen Markenbäckern. Lidl will regional mithalten. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/tests-mit-lokalen-markenbaeckern-lidl-will-regional-mithalten-160421 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2021c): Semmeln, Stullen, Stückchen. Deutsche Backwaren weiterhin Exportschlager. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Semmeln-Stullen-Stueckchen-Deutsche-Backwaren-weiterhin-Exportschlager-150368 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2021d): Verkauf in Südamerika. Aryzta gibt Brasilien-Geschäft an Grupo Bimbo ab. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/verkauf-in-suedamerika-aryzta-gibt-brasilien-geschaeft-an-grupo-bimbo-ab-162030 (abgerufen am 27.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2021e): Edeka Südwest Bäckerei: Gewerkschaft warnt vor Zerschlagung des Backfilialisten K&U. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Edeka-Suedwest-Baekerei-Gewerkschaft-warnt-vor-Zerlegung-des-Backfilialisten-KU-150913 (abgerufen am 27.7.2022).
- Martin Braun-Gruppe (2021): Marken. Wolf ButterBack. www.martinbraungruppe.com/de-de/marken/wolf-butterback/ (abgerufen am 22.7.2022).
- Mecklenburger Backstuben (2021): Für Handelskunden. Tiefkühlbackwaren. Ihr Partner für Tiefkühlbackideen vom Rezept bis zur Verpackung. www.meckback.de/fuer-handelskunden/tiefkuehlbackwaren/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Merkur (2019): Aldi überrascht mit dieser Neuerung in Filialen. www.merkur.de/wirtschaft/aldi-discounter-ueberrascht-mit-dieser-neuerung-in-filialen-zr-11517255.html (abgerufen am 27.7.2022).

- Mittler, H. (2021): Discounter. Jäger und Gejagte. <https://lebensmittelpraxis.de/zentrale-management/30300-discounter-jaeger-und-gejagte.html?highlight=WyJiYWNRc3RhdGlvbmVuliwiYmFja3N0YXRpb24iXQ==> (abgerufen am 27.7.2022).
- Monbake Group (2022): Factories, commercial network and stores. www.monbake.com/index.php/en/the-company/#factories (abgerufen am 27.7.2022).
- Mucke, K. (2018): Aldi Süd rollt neue Backtheken aus. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Neues-Bake-Off-Konzept-Aldi-Sued-rollt-neue-Backtheken-aus-133883 (abgerufen am 27.7.2022).
- Moneycab (2021): Aryzta ist mit Konzernumbau einen Schritt weiter. www.moneycab.com/schweiz/aryzta-schreibt-wieder-schwarze-zahlen/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Moneycab (2022): Aryzta erwartet für das zweite Halbjahr Preiseffekte von 7 Prozent. www.moneycab.com/schweiz/aryzta-schreibt-im-ersten-halbjahr-gewinn/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Murmann, C. (2017): Oetker beflügelt Coppenrath & Wiese. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Tiefkuehl-Backwaren-Oetker-befluegelt-Coppenrath--Wiese-127795 (abgerufen am 27.7.2022).
- Nerdinger, F. W. / Wilke, P. / Stracke, S. / Drews, U. (2015): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen. Springer Gabler: Wiesbaden.
- NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Landesbezirk Ost (2021): Bis zu 11,5% Lohnplus. Tarifeinigung im Teiglingwerk Dommitzsch. <https://ost.ngg.net/artikel/2021/tarifeinigung-im-teiglingwerk-dommitzsch/> (abgerufen am 27.7.2022).
- Nordfrost (2021): Unsere Standorte. www.nordfrost.de/unternehmen/standorte (abgerufen am 27.7.2022).
- Ohs, M. / Varnholt, H. (2018): Juit.com. Oetker Digital startet Online-Angebot für TK-Gerichte. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/online-handel/Neues-Start-up-Juit-Oetker-steigt-in-den-Versand-von-TK-Gerichten-ein-137176 (abgerufen am 27.7.2022).
- Prozesstechnik Online (2017): Inline-Leckdetektion an MAP-Verpackungen. <https://prozesstechnik.industrie.de/food/inline-leckdetektion-an-map-verpackungen/> (abgerufen am 27.7.2022).
- Remote Canteen (2021): Lebensmittel-Lieferservice: 12 praktische Lieferdienste im Vergleich. <https://remotecanteen.com/lebensmittel-lieferservice/> (abgerufen am 27.7.2022).
- Rentsch, P. (2021): Pandemie spaltet TK-Markt. In: Check Up Back.Business, H. 7/2021, S. 32–33.

- Rentsch, P. (2022): 10 Bäckerei-Ketten im Test: Nur eine ist „sehr gut“.
In: Check Up Back.Business, H. 2/22, S. 30–31.
- Schadwinkel, S. (2016): Bäckerei-Unternehmen. Klemme geht in Aryzta Bakeries Deutschland auf. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Baeckerei-Unternehmen-Klemme-geht-in-Aryzta-Bakeries-Deutschland-auf-122619 (abgerufen am 27.7.2022).
- Schroeder, E. (2010): Aryzta deeper into U. S. baking with acquisitions. www.bakingbusiness.com/articles/40110-aryzta-deeper-into-u-s-baking-with-acquisitions (abgerufen am 27.7.2022).
- Schwarz Produktion (2021): Über uns. <https://schwarz-produktion.com/ueber-uns/was-wir-tun/sindra/> (abgerufen am 27.7.2022).
- Schweikl, T. (2019): Lagerverwaltung: Neue Software schafft neue Möglichkeiten. <https://logistra.de/news/nfz-fuhrpark-lagerlogistik-intralogistik-lagerverwaltung-neue-software-schafft-neue-moeglichkeiten-16428.html> (abgerufen am 27.7.2022).
- Siepermann, C. (2021): Definition: Was ist „Enterprise-Resource-Planning-System“? <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/enterprise-resource-planning-system-51587> (abgerufen am 27.7.2022).
- Sinnack (2021): Über uns. www.sinnack.de/de/ueber-uns/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Sonntag, A. / Krost, H. (2021): K&U ist Geschichte. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/vorkassen-baecker-ku-ist-geschichte-162603 (abgerufen am 22.7.2022).
- Spedition Overnight (2022): Overnight – Ihr Spezialist für Tiefkühllogistik. www.spedition-overnight.de/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Spiegel (2021): Versorgungslage. Verband warnt vor Lkw-Fahrermangel auch in Deutschland. www.spiegel.de/wirtschaft/brexit-zustaende-hierzulande-verband-warnt-vor-lkw-fahrermangel-auch-in-deutschland-a-ad3c0f23-ccf5-4977-bf13-a5a7d38a57b6 (abgerufen am 27.7.2022).
- Sternenbäck (2021): Exklusiv für unsere B2B Kunden. TK-Teiglinge und Tiefkühlbackwaren für Ihren Erfolg. www.sternenbaeck.de/sternenbaeck/b2b/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Stephan, E. (2020): Coppentrath & Wiese in der Corona-Krise. Torten-Umfang schmilzt dahin. www.nwzonline.de/wirtschaft/osnabrueck-coppenrath-wiese-in-der-corona-krise-torten-umfang-a-50.7.3685193307.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Stieler, S. (2015): Digitalisierung in der Kunststoffverarbeitenden Industrie. Informationsdienst des IMU Instituts, H. 5/2015. Sonderausgabe für die IG BCE. Stuttgart.

- swr.de (2021a): Gewerkschaft: K&U Bäckerei GmbH droht die Zerschlagung. www.swr.de (abgerufen am 18.2.2021).
- swr.de (2021b): Beschäftigte von K&U demonstrieren in Neuenburg. www.swr.de (abgerufen am 21.2.2021).
- swr.de (2021c): Demos in mehreren Städten gegen K&U Bäckerei-Auflösung. www.swr.de (abgerufen am 21.2.2021).
- tagesschau.de (2021): Oetker-Konzern spaltet sich auf. www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/oetker-aufspaltung-101.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Tarifregister Nordrhein-Westfalen (2021): Tarifbereich/Branche Brot- und Backwarenindustrie. www.tarifregister.nrw.de/material/brot3.pdf (abgerufen am 27.7.2022).
- tegut (2018): herzberger investiert in neue Tiefkühl-Verpackungslinie. www.tegut.com/presse/artikel/herzberger-investiert-in-neue-tiefkuehl-verpackungslinie.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Terpitz, K. (2019): Vom Bäcker zum Snacker – Wie sich Backwerk neu aufstellt. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/systemgastronomie-vom-baecker-zum-snacker-wie-sich-backwerk-neu-aufstellt/25029044.html?ticket=ST-1616094-IDtCcLXLHjdb2EZMfnH5-ap4 (abgerufen am 27.7.2022).
- Tewes, W. / Stockburger, M. / Varnholt, H. (2021): Konflikt mit Industrie. Edeka geht auf Konfrontationskurs. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/konflikt-mit-industrie-edeka-geht-auf-konfrontationskurs-161715 (abgerufen am 27.7.2022).
- Tietze, I. (2020): Nagel-Group baut Tiefkühl-Geschäft weiter aus. www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/uebernahme-Nagel-Group-baut-Tiefkuehl-Geschaeft-weiter-aus-144188 (abgerufen am 27.7.2022).
- Vandemoortele (2021): Unser Unternehmen. <https://vandemoortele.com/de-de/unser-unternehmen> (abgerufen am 27.7.2022).
- VDG – Verband Deutscher Großbäckereien (2019): Alle lieben Brot und Brötchen. Statement Prof. Dr. Ulrike Detmers, Präsidentin Verband Deutscher Großbäckereien e. V., anlässlich der Pressekonferenz am 18. September 2019 in Gütersloh. www.grossbaecker.de/pressemeldungen-detail/statement-prof-dr-ulrike-detmers-82.html?file=files/Downloads/Presseartikel/Statement%20UDJahrespressekonferenz%202019.pdf (abgerufen am 27.7.2022).

- VDG – Verband Deutscher Großbäckereien (2020): Corona-Effekt: Gespaltene Geschäftslage bei Liefer- und Filialbäckereien. Jahrespressekonferenz Verband Deutscher Großbäckereien e. V. am 3. September 2020 in Gütersloh. www.grossbaecker.de/pressemeldungen-detail/jahrespressekonferenz_statement-prof-dr-ulrike-detmers.html?file=files/Downloads/Presseartikel/2020/Jahrespressekonferenz_Langversion_Statement%20Pr%C3%A4sidentin%20Prof.%20Dr.%20Ulrike%20Detmers.pdf (abgerufen am 27.7.2022).
- Vorderwülbecke, A. / Korflür, I. / Löckener, R. (2018): Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie. Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Study Nr. 378 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_378.pdf (abgerufen am 27.7.2022).
- Wback (2021): Gelernt ist gelernt. www.wback.de/index.php. (abgerufen am 27.7.2022).
- WebBaecker (2017): Délifrance: Heinz Bakery übernimmt TK-Sparte der Heinz KG. www.webbaecker.de/delifrance-heinz-bakery-uebernimmt-tk-sparte-der-heinz-kg/ (abgerufen am 27.7.2022).
- WebBaecker (2019a): Tiefkühlbackwaren: Dr. Oetker kauft in Rumänien zu. www.webbaecker.de/tiefkuehlbackwaren-dr-oetker-kauft-in-rumaenien-zu/ (abgerufen am 27.7.2022).
- WebBaecker (2019b): Lagerverwaltung: Wolf Butterback arbeitet mit Oracle. www.webbaecker.de/lagerverwaltung-wolf-butterback-arbeitet-mit-oracle/ (abgerufen am 27.7.2022).
- WebBaecker (2020): 9M-2020: Absatz von Biobrot steigt um 17 Prozent. www.webbaecker.de/9m-2020-absatz-von-biobrot-steigt-um-17-prozent/ (abgerufen am 27.7.2022).
- Wentus (2021): MAP Verpackungen mit Folien von Wentus. www.wentus.de/de/loesungen/?keyword=map&gclid=EAlaQobChMrdewpLrP9QIVcPx3Ch0TjQYuEAAAYASAAEqI0O_D_BwE (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2014): Teiglingsproduktion. Backfabrik für Edeka am Start. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Backfabrik-fuer-Edeka-am-Start-108219 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2016): Erweiterung der Produktion. Lidl wird bei Backwaren autark. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Erweiterung-der-Produktion-Lidl-wird-bei-Backwaren-autark-123248 (abgerufen am 27.7.2022).

- Wessel, A. (2017): Vandemoortele setzt auf die Originale. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Grossbaecker-Vandemoortele-setzt-auf-die-Originale-127793 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2018a): Délifrance stellt sich breiter auf. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Mehr-Kompetenz-Dlifrance-bietet-das-besondere-Brot-133539 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2018b): Backbranche. Mittelgroße Betriebe machen das Rennen. www.LZ.net/industrie/Backbranche-Mittelgrosse-Betriebe-machen-das-Rennen-137193 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2019a): Großbäcker. Harry überspringt Milliardenhürde. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/-Grossbaecker-Harry-ueberspringt-Milliardenhuerde-140830 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2019b): Ernährungstrends. Großbäcker backen Gesundes. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Ernaehrungstrend-s-Grossbaecker-backen-Gesundes-142605 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2019c): Anuga Bread & Bakery. Internationale Vielfalt prägt das Angebot. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Anuga-Bread--Bakery-Internationale-Vielfalt-praegt-das-Angebot-142664 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2020a): Harry bleibt Taktgeber der Branche. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Grossbaecker-Harry-bleibt-Taktgeber-der-Branche-145314 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2020b): Bäckerei-Filialist. Heberer wächst mit Glockenbrot-Filialen. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Baekerei-Filialist-Heberer-waechst-mit-Glockenbrot-Filialen-145119 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2021a): Vandemoortele erobert Terrain zurück. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/grossbaecker-vandemoortele-erobert-terrain-zurueck-162436 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2021b): Anuga Bread & Bakery. Verlockende Backtrends auch ohne die Big Player. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/anuga-bread--bakery-verlockende-backtrends-auch-ohne-die-big-player-161689 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2021c): Backwaren. Harry-Brot schichtet Sortiment um. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Backwaren-Harry-Brot-schichtet-Sortiment-um-152069 (abgerufen am 27.7.2022).

- Wessel, A. (2021d): Hohe Nachfrage. Rückenwind für Großbäcker Sinnack. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Hohe-Nachfrage-Rueckenwind-fuer-Grossbaecker-Sinnack-151733 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2021e): Umbau bei Aryzta setzt sich fort. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Transformation-Umbau-bei-Aryzta-setzt-sich-fort-152669 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2021f.): Nordamerika-Geschäft verkauft. Für Aryzta rückt Deutschland wieder in den Fokus. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Nordamerika-Geschaeft-verkauft-Fuer-Aryzta-rueckt-Deutschland-wieder-in-den-Fokus-151473 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. (2022): Brotspezialist Mestemacher investiert kräftig. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/brotspezialist-mestemacher-investiert-kraeftig-163658 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wessel, A. / Lattmann, C. (2021): Markenkooperation. Starke Marken helfen Backstationen. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Markenkooperation-Starke-Marken-helfen-Backstationen-152529 (abgerufen am 27.7.2022).
- Wittenberger Bäckerei GmbH (2021): Herzlich willkommen bei der Wittenberger Bäckerei GmbH. www.wibage.de/startseite (abgerufen am 27.7.2022).
- Wöhrle, T. (2013): Backwarenhersteller Edna setzt WITRON-OPM im Tiefkühlager ein. www.witron.de/news-detail/article/backwarenhersteller-edna-setzt-witron-opm-im-tiefkuehllager-ein.html (abgerufen am 27.7.2022).
- Wolf ButterBack (2021): Unsere Kernkompetenzen. www.butterback.de/unternehmen/ueber-uns (abgerufen am 27.7.2022).
- Zika, G. / Maier, T. / Helmrich R. / Weber E. / Wolter M. (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035. Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. IAB-Kurzbericht 9/2018. <https://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0918.pdf> (abgerufen am 22.7.2022).
- ZV – Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2021a): Trends frisch aus der Backstube. www.baeckerhandwerk.de/betrieb-wirtschaft/trends/#/faq/1574 (abgerufen am 27.7.2022).
- ZV – Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2021b): Ein Blick in den Einkaufskorb. www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/brotverbrauch-und-brotkorb-der-deutschen/ (abgerufen am 27.7.2022).

- ZV – Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2021c):
Wirtschaftsfaktor Bäckerhandwerk. [www.baeckerhandwerk.de/
baeckerhandwerk/zahlen-fakten](http://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten) (abgerufen am 27.7.2022).
- ZV – Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2021d):
Geschäftsbericht 2021. Berlin.
- ZV – Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2021e):
Entwicklung Beschäftigte & Betriebe. Beschäftigtenzahlen im
Bäckerhandwerk. [www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/
zahlen-fakten/entwicklung-beschaefigte-betriebe](http://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/entwicklung-beschaefigte-betriebe) (abgerufen am
27.7.2022).

ISSN 2509-2359