



**Branchencheck für das  
Bäckerhandwerk –  
in Zusammenarbeit  
mit dem Zentralverband des  
Deutschen Bäckerhandwerks e.V.**

# Carsten Klingebiel

---

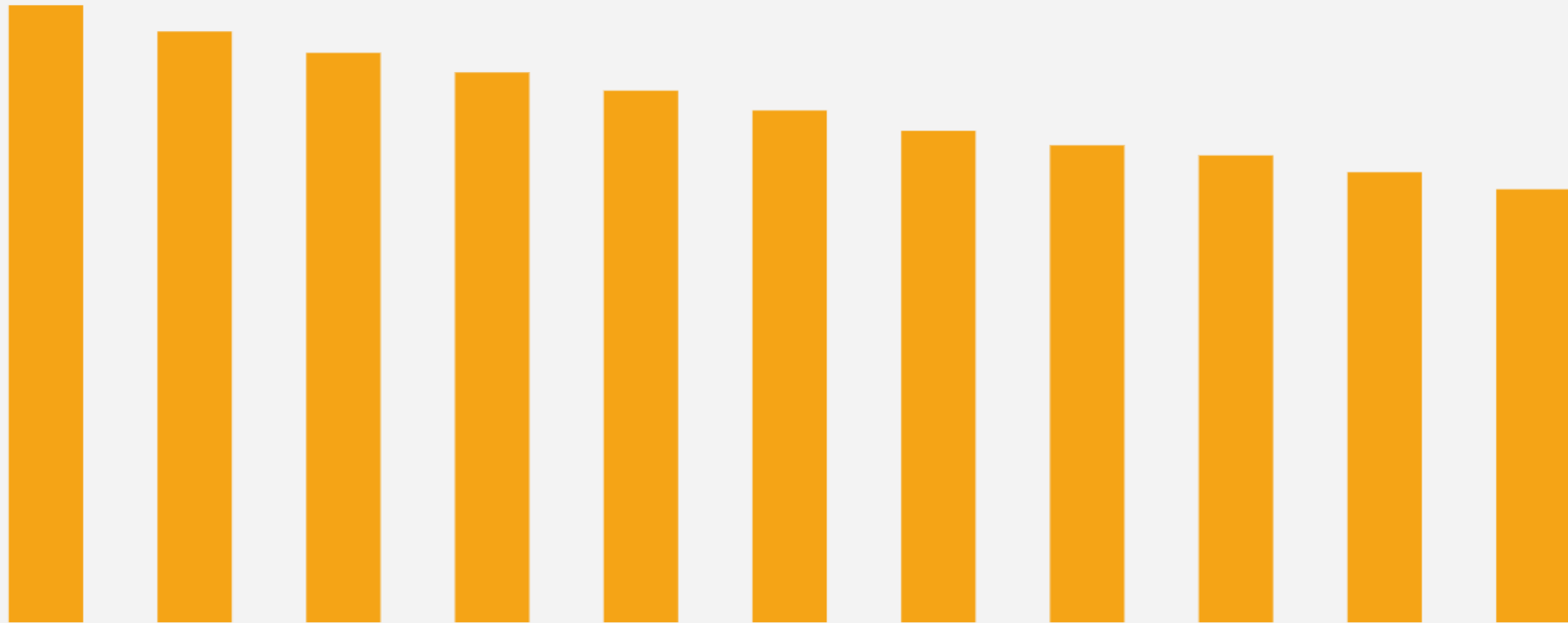
- Unternehmensberater für  
Bäckereibetriebe
- Steuerberater i.R.





Zentralverband des Deutschen  
Bäckerhandwerks e. V.

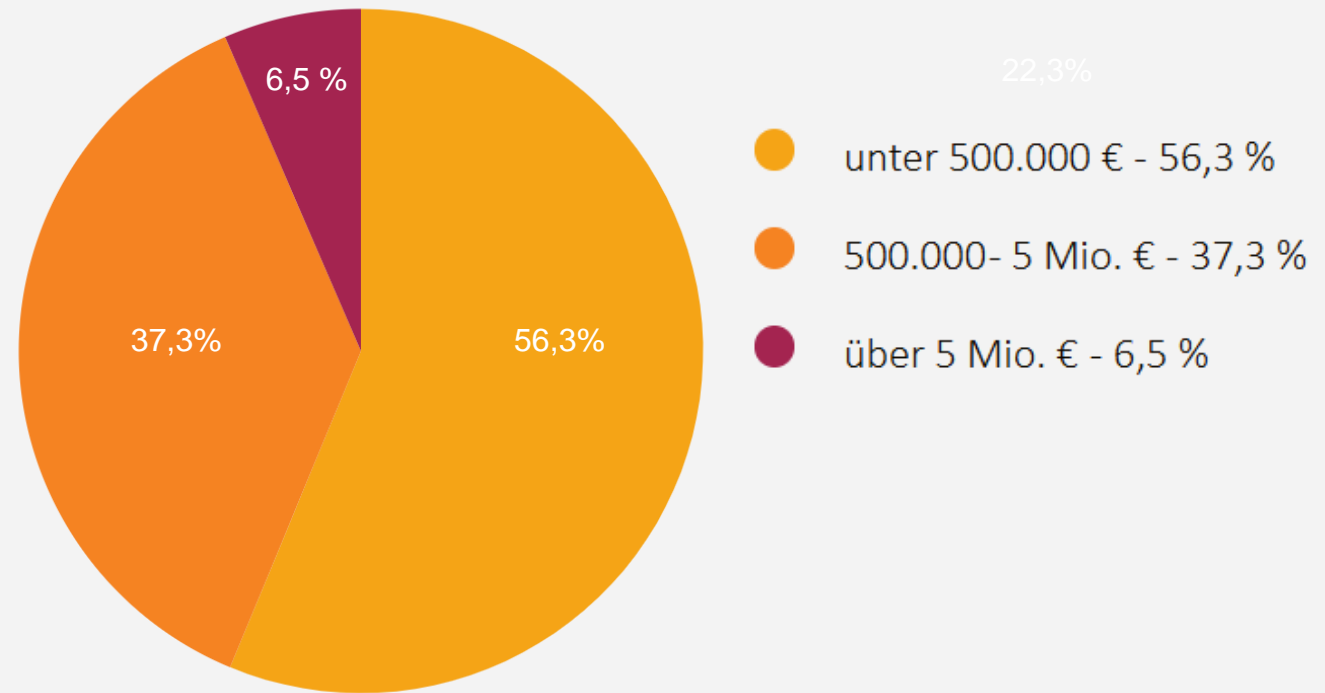
## Entwicklung der Betriebszahlen im Bäckerhandwerk 2013 - 2023



2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
13.171	12.611	12.155	11.737	11.347	10.925	10.491	10.181	9.965	9.607	9.242

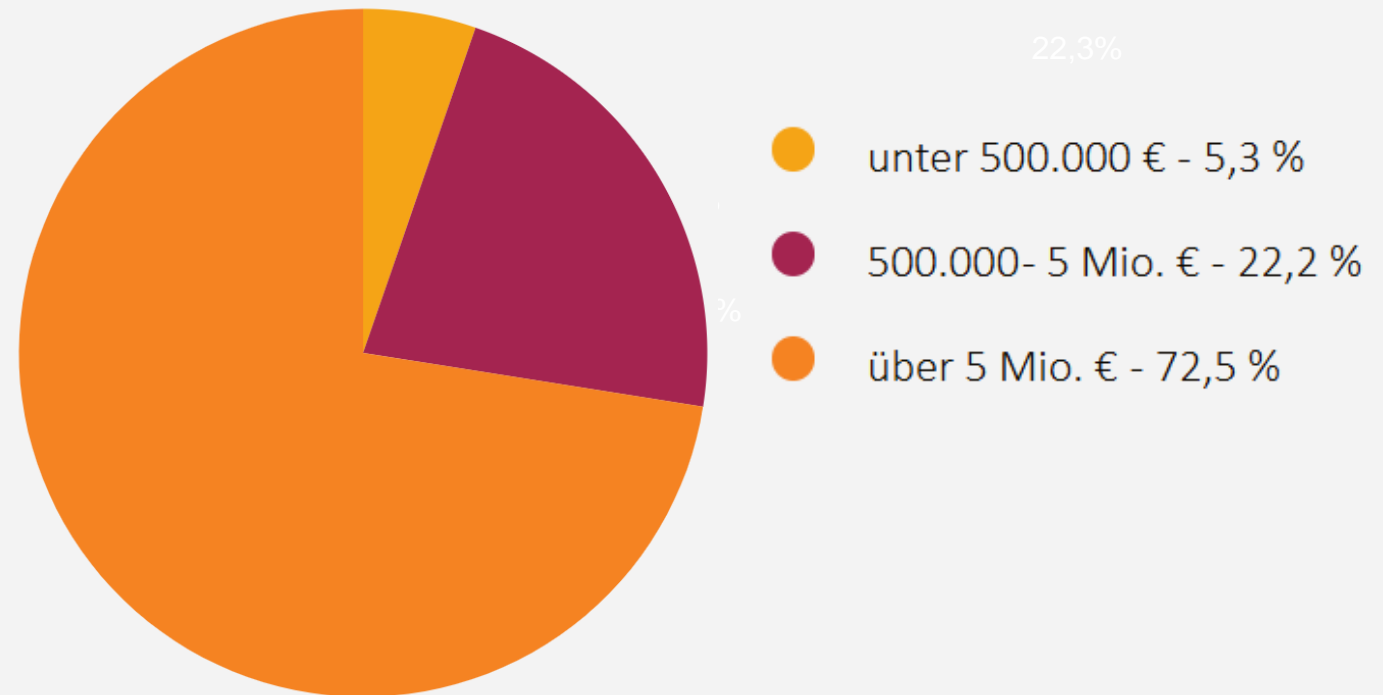


## Umsatzverteilung nach Betriebsgrößen - **Anzahl der Betriebe**





## Umsatzverteilung nach Betriebsgrößen – **nach Größenklassen**



# Herausforderungen für kleine und mittelständische Bäckereiunternehmen in Deutschland

---

Anhaltender Verdrängungswettbewerb

---

Fehlende Nachfolgelösungen

---

Zu geringe Managementkenntnisse und-fähigkeiten

---

Fachkräftemangel

---

Steigende Produktions- und Lohnkosten

---

Bürokratie und Regularien

---

Digitalisierung

---

Gesundheits- und Ernährungstrends

# Unterstützungsangebot

- Mathias Meinke, Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks, Leiter Werbegemeinschaft
- Frank Neubauer, Bäcker- und Konditoren-Vereinigung Nord e.V., Betriebsberater
- Carsten Klingebiel, Unternehmensberater für Bäckereibetriebe



Vollkorn-Saftkorn  
80% Roggen  
20% Dinkel 5,80€

cruste  
5,70€

Roggenbauer  
80% Roggen  
20% Dinkel 4,10€

Körnerstange  
70% Weizen  
30% Roggen 2,95€

Pain Artisan  
2,70€

Walnuss-  
weck 1,30€

de Petit  
1,40€

laug

Sauerteig-  
weck 0,95€

Gesam  
0,65€

**INQA-  
Unternehmenscheck  
„Bäckerhandwerk“**

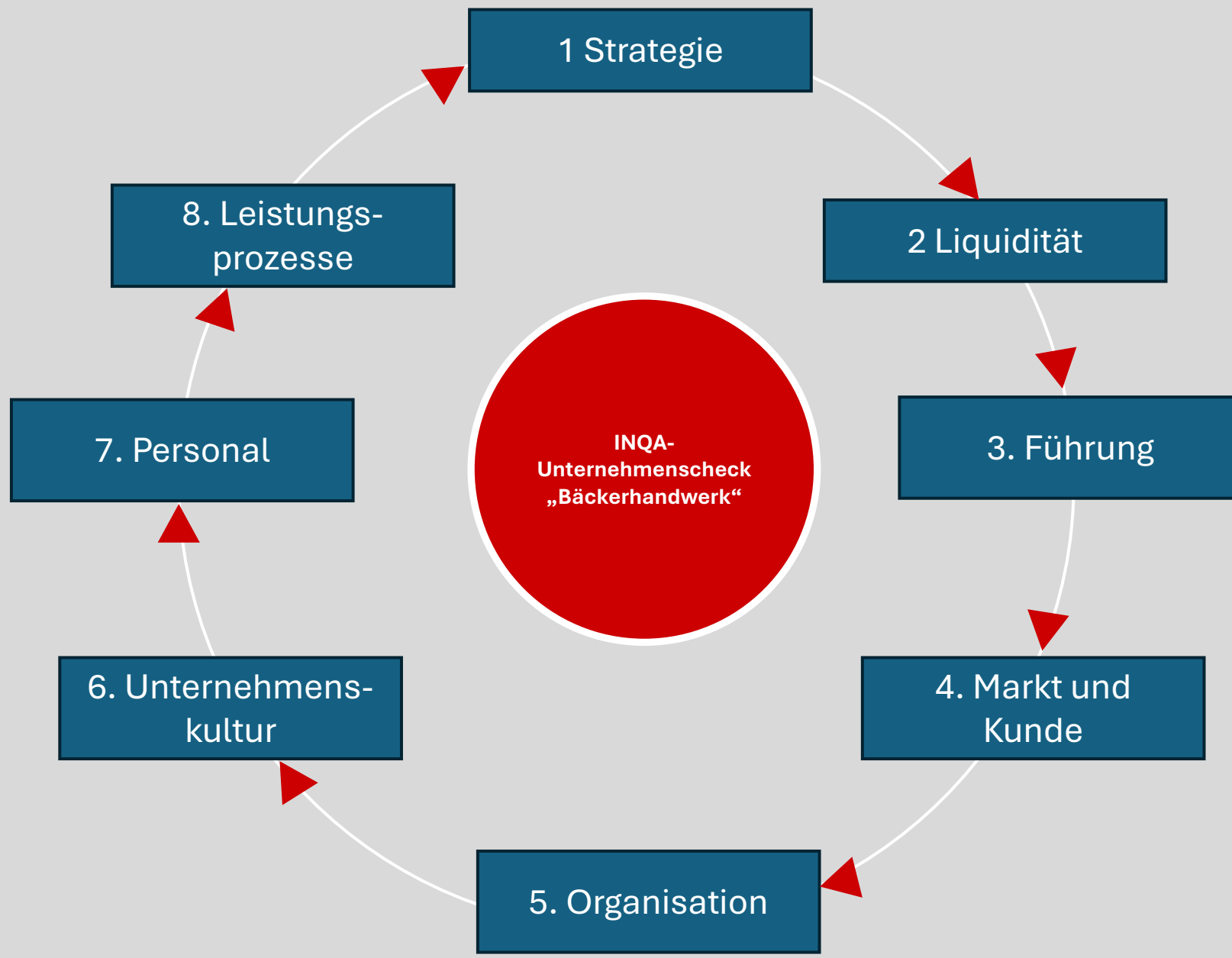




## INQA-Unternehmenscheck „Bäckerhandwerk“

Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation einer Handwerksbäckerei verbessern?





## Die 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks

Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie sofort beginnen.

Handlungsbedarf

Mit diesen Themen einsteigen

 Zurzeit kein Handlungsbedarf  Handlungsbedarf  Dringender Handlungsbedarf

### ▶ 1. Strategie

Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind. Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können.



### ▶ 2. Liquidität

Wir steuern und überwachen permanent die Zahlungsausgänge und -einträge sowie die Liquidität, so dass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist.



### ▶ 3. Führung

Wir formulieren eindeutige Aufgaben, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft (Motivation) der Beschäftigten.



### ▶ 4. Markt und Kunde

Wir kennen die Trends am Markt, wissen durch Kundenpflege und Einbinden unserer Kunden, welche Bedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Kunde besonders nützlich sind. Wir stellen uns attraktiv in der Öffentlichkeit dar.






## Die 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks

Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie sofort beginnen.

Handlungsbedarf

Mit diesen  
Themen  
einsteigen

 Zurzeit kein Handlungsbedarf  Handlungsbedarf  Dringender Handlungsbedarf

### ► 5. Organisation

Wir können sagen, dass unser Unternehmen so organisiert ist, dass jeder weiß, was wie, von wem und wann zu tun ist und dass die Ressourcen passen und optimal genutzt werden.



### ► 6. Unternehmenskultur

Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Produkten, Angeboten und Dienstleistungen. Wir haben ein gutes Betriebsklima und unsere Beschäftigten kommen jeden Tag gerne zur Arbeit.



### ► 7. Personal

Wir geben jedem unserer Beschäftigten eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und haben diese mit ihnen vereinbart. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten.



### ► 8. Leistungsprozesse

Für die Herstellung und Verkauf unserer Produkte haben wir unsere Ablaufprozesse eindeutig festgelegt, damit passende Ressourcen nicht vergeudet werden (Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Qualität, Sicherheit, Umwelt). Die wirkungsvolle Umsetzung der Prozesse kontrollieren und verbessern wir kontinuierlich.





# 1

## Strategie

### Ziel:

Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind und sein wollen (Strategie nach außen). Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit in unserem Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können (Strategie nach innen).





# 2

## Liquidität

**Ziel:**

Wir steuern und überwachen die Zahlungsaus- und -egänge sowie die Kapitalverfügbarkeit, sodass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist. Wir streben eine ausreichende Rendite unter Sicherstellung der Liquidität an.





# 3

## Führung

### Ziel

Wir formulieren eindeutige Aufträge, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Gute Führung verstehen wir als einen Motivations- und Lernprozess. Gute Führung schafft bei uns die Bedingungen für Produktivität, Gesundheit und Freude an der Arbeit. Wir vertrauen den Beschäftigten und übertragen ihnen Verantwortung.

- INQA-Check „Personalführung“ nutzen
- Praxishilfe „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“



# 4 Markt und Kunde

**Ziel:**

Wir können unseren Kunden konkret sagen, wo unsere Stärken liegen, um uns gegenüber Wettbewerbern abzuheben. Wir kennen die Trends am Markt, wissen durch Kundenpflege und Einbinden unserer Kunden, welche Bedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Kunde besonders nützlich sind. Wir stellen und attraktiv in der Öffentlichkeit dar.





# 5 Organisation

**Ziel:**

Wir organisieren unser Unternehmen so, dass jeder weiß, was zu tun ist und dass die Ressourcen passen und optimal genutzt werden. Wir schaffen klare und lernförderliche Strukturen für ein erfolgreiches und zukunftsfähiges Unternehmen.



# 6

## Unternehmenskultur

### Ziel:

Wir begreifen unsere Unternehmenskultur als die „Persönlichkeit“ unseres Unternehmens. Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Produkten und Dienstleistungen. Unsere Unternehmenskultur hilft uns, das Leistungs- und Innovationspotenzial unseres Unternehmens zu stärken und attraktiv für unsere Kunden zu sein.





# 7

## Personal

### **Ziel:**

Unsere Beschäftigte sind die Wertschöpfer in unserem Unternehmen. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne produktiv und sicher bei uns arbeiten. Wir geben ihnen eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und binden sie an uns. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber für unsere Beschäftigten sein.

→ Siehe auch INQA-Check

„Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)

[www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)



# 8

## Leistungsprozesse

### Ziel:

Bei der Entwicklung unserer Produkte, unserer Angebote und Dienstleistungen achten wir auf Qualität und Wirtschaftlichkeit. Die Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter sind sicher, gesundheitsgerecht und umweltverträglich. Wir beachten die vorgeschriebenen gesetzlichen Regelungen zur Produktion und Verkauf von Backwaren.



## Checkliste zur Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Bäckereibetrieben

Überprüfen und bewerten Sie die folgenden Punkte:	Ja	Nein
<b>Umweltgerechter Einkauf und Beschaffung</b>		
▶ <b>Wir haben Grundregeln der umweltgerechten Beschaffung definiert, in dem wir</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– bei der Beschaffung regelmäßig Angebote anderer Lieferanten einholen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– prüfen, ob die Rückverfolgbarkeit sichergestellt ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– prüfen die Produkte umweltschonend hergestellt sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– prüfen die Produkte insektizid- und pestizidfrei sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– prüfen ob es sich um ein genetisch verändertes Produkt handelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir streichen Produkte aus unserer Beschaffungsliste, die unseren Ansprüchen hinsichtlich des Umweltschutzes nicht genügen.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir berücksichtigen bei unserer Lieferantenauswahl umweltrelevante Kriterien.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir beschaffen, soweit es möglich ist, die Produkte aus der Region und vermeiden damit lange Transportwege der Rohstoffe.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir arbeiten mit Bauern und Müllern aus unserer Region zusammen und können auf Anbau und versuchen, auf die Verarbeitung der Rohstoffe Einfluss zu nehmen.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir ziehen die herkömmliche Herstellung von Backwaren aus einzelnen Rohstoffen aus Kostengründen, aus Gründen des Umweltschutzes und des handwerklichen Qualitätsanspruches der Verwendung von Vormischungen und „Industrie-Teiglingen“ vor.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir legen für eine umweltgerechte Beschaffung auch die Lieferantenauswahl fest.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir nutzen Mehrwegsysteme oder verzichten auf die Verpackung, um Abfall zu vermeiden.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Herstellung</b>		
▶ <b>Wir behandeln Bäckerei- und konditoreitypische Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe wie Mehl, Zucker oder die Frischprodukte wie Ei und Milchprodukte besonders sorgfältig, um z. B. Verunreinigungen oder eine Überlagerung zu vermeiden.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Wir greifen bei der Beschaffung grundsätzlich zu Produkten, die gegenüber vergleichbaren Produkten umweltfreundlicher sind.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Nächste Schritte

- Weiter Feedbacks von Betriebsinhabern
- Eventuelle inhaltliche Ergänzungen
- Redaktionelle Überarbeitung
- Veröffentlichung
- Programmierung der Online-Version

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit