



Seit mehr als 20 Jahren ist die Diplom-Ökotrophologin und Food-Expertin **Patrizia Stitz** als strategische Beraterin, Moderatorin und Impulsgeberin in der Food-, Beverage- und Near-Food-Branche aktiv. Nach langjähriger Führungserfahrung als Prokuristin und Mitglied der Geschäftsleitung einer führenden Spezialagentur gründete sie Food Ideas. Dort entwickelt sie im Expertennetzwerk maßgeschneiderte Konzepte, identifiziert neue Geschäftsfelder und begleitet Unternehmen bei der zukunftsfähigen Markenentwicklung. Ihr Tipp an Bäckereien: „Erfolg entsteht nicht durch Trends, sondern durch Relevanz: Wer bin ich als Marke? Was nimmt man mir ab? Und welchen echten Mehrwert gebe ich meinen Kunden? Wer diese Fragen ehrlich beantwortet, bleibt langfristig am Markt.“

ganze Produktreihe. Ein gutes Beispiel für ein „Spielbein“, findet Patrizia Stitz. Sie rät Bäckern zur Aufteilung des Sortiments in „Spielbein“ und „Standbein“. „Das Spielbein dient dazu, immer wieder Neues zu testen, Verkostungen anzubieten und Schritt für Schritt voranzugehen. Das Standbein umfasst die Klassiker und Volumenbringer, mit denen das Geld verdient wird“, so die Diplom-Ökotrophologin. Doch ein innovatives Sortiment allein reicht in krisenbetroffenen Zeiten nicht aus, um das Überleben eines Unternehmens zu sichern.

Integriertes Risikomanagement und Resilienz als Führungsaufgabe

Soll die Transformation des Betriebs gelingen, muss der Blick über das reine Sortiment hinaus auf das Gesamtsystem gerichtet werden. Die Fraunhofer-Studie „Auf Messers Schneide“ macht deutlich, dass die wirksamste Stellschraube in einer

operativen Risikominimierung im eigenen Einflussbereich liegt. Studienautorin Dr. Ariane Voglhuber-Slavinsky führt dazu aus: „Risiken in der Lebensmittelindustrie sind zunehmend miteinander vernetzt und verstärken sich gegenseitig. Entscheidend ist daher ein integriertes Risikomanagement, das Standorte, Lieferketten und IT-Sicherheit als vernetztes Gesamtsystem begreift. Resilienz entsteht dort, wo Unternehmen an kritischen Schnittstellen gezielt Vorsorge, Transparenz und Redundanzen schaffen.“

Damit wandelt sich Risikomanagement von der bürokratischen Pflicht zur Überlebensversicherung. Lag der Fokus früher einseitig auf Effizienz, erfordert Resilienz heute bewusste Puffer und ein bereichsübergreifendes Denken – etwa wenn der Personalmangel direkt die Produktqualität bedroht oder der Einsatz von Automatisierung abgewogen werden muss. „Der Unterschied zu reiner Alibi-Bürokratie entscheidet sich daran, ob Risikomanagement mit echten Entscheidungen verknüpft ist“, betont Voglhuber-Slavinsky. „Hier sind drei Themen besonders relevant: erstens die Verankerung an der Spitze, zweitens klare Verantwortlichkeiten und Eskalationswege und drittens regelmäßig geübte, ausgewertete Krisenpläne. Gelebt wird Resilienz erst in einer Kultur, in der Risikobewusstsein Teil des Tagesgeschäfts ist – dann wird sie zum echten Wettbewerbsvorteil.“ Solche Eskalationspläne definieren als klare Spielregeln, wer im Ernstfall informiert wird und entscheidet, bevor aus einem Störfall ein Organisationsversagen wird. Gerade bei Cyberangriffen, Produktrückrufen oder Lieferausfällen entscheiden die ersten Stunden über den Fortbestand des Unternehmens. Für die Führungsebene übersetzt sich dieser Ansatz in drei konkrete Aufgaben: kritische Abhängigkeiten bei Rohstoffen, IT und Personal sichtbar machen, gezielte Puffer an neuralgischen Stellen schaffen und die Krisenfähigkeit durch regelmäßige Simulationen unter Realbedingungen testen.

Nahbarkeit als unkopierbarer Wettbewerbsvorteil

Doch so unverzichtbar Prozesse und Notfallpläne auch sind: Über die Zukunftsfähigkeit entscheidet am Ende die menschliche Komponente. Unternehmensberater Oliver Vogt unterstreicht, dass Kennzahlen nicht das Maß aller Dinge sein dürfen. Themen wie Teambuilding, Führung und Skills müssten kontinuierlich weiterentwickelt

werden, da starre Abläufe das Mitdenken lähmen.

Genau in diesem Zusammenspiel aus Struktur und Menschlichkeit liegt der größte Hebel des Handwerks. Höhere Margen lassen sich nicht über ständige Preiserhöhungen durchsetzen, sondern nur über eine unmissverständliche Profilierung. Erstklassige Qualität bildet zwar die Basis, reicht als alleiniges Unterscheidungsmerkmal gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel jedoch kaum noch aus. Zukunftsfähige Betriebe verbinden daher Produktqualität, Service und Standort mit einer starken, nahbaren Marke. „Der entscheidende Faktor ist die Nahbarkeit des Unternehmertums an den Schlüsselstellen. Das bedeutet, nah am Verkauf und nah am Personal zu sein, kontinuierlich neue Produkte zu entwickeln und ein hohes Qualitätsbewusstsein zu pflegen. Eine inhabergeführte Unternehmerfamilie, die mit Leidenschaft mittendrin ist, kostet kein Geld, sondern Leidenschaft – und das spiegelt sich sofort im Ergebnis wider. Zudem müssen Strukturen geschaffen werden, die Verantwortung auf Teams übertragen. Ein Betrieb muss so organisiert sein, dass er auch bei einem Ausfall der Inhaber durch die Belegschaft selbstständig weiterläuft. Das schafft Resilienz, erhöht die Arbeitgeberattraktivität und stärkt die Identifikation der Mitarbeiter“, ist Oliver Vogt überzeugt.

Nahbare Führung bedeutet Präsenz im Laden, ein offenes Ohr für die Belegschaft und den Mut, stetig Neues zu wagen. Wer an diesen Schnittstel-

len präsent ist und Verantwortung konsequent im Team verankert, sichert das Fortbestehen des Betriebs auch in turbulenten Zeiten.

Die Polarisierung des Backmarktes

Dass solche Führungstugenden und eine klare Haltung über Erfolg oder Niederlage entscheiden, zeigt der Blick auf das Gesamtbild: Die Transformation der Branche führt zu einer unmissverständlichen Polarisierung. Während profillose Betriebe ohne klare Ausrichtung schleichend vom Markt verschwinden, etablieren sich zwei zukunftsfähige Pole: auf der einen Seite hocheffiziente, digitalisierte Filialbetriebe mit hoher Prozessdichte – auf der anderen Seite hochspezialisierte, nahbare Nischen-Handwerker mit starker Identität. Wer in diesem Umfeld bestehen will, darf sich die Zahlen nicht länger schönrechnen. Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch das Festhalten an alten Konsummustern, sondern durch den Mut zur Schärfung des eigenen Profils, durch ein resilientes Risikomanagement und das richtige Gespür für den Markt. Denn in einem sich rasant verändernden Umfeld bedeutet Stillstand den sicheren Rückschritt. „Unternehmen müssen sich auf Innovationen, die Digitalisierung und die sich ständig verändernden Bedürfnisse einlassen“, bringt es Patrizia Stitz auf den Punkt. „Neben dem verlässlichen Standbein ein Spielbein für Innovationen zu haben, ist für das langfristige Bestehen existenziell – es fungiert als unverzichtbarer Motor und Katalysator für die eigene Entwicklung.“ ■

König Ludwig®
FEINE VOLLKORNSPEZIALITÄTEN

EINE HOMMAGE
AN VOLLKORN

Mehr Infos...

IREKS
Wir backen's. Gemeinsam.

südback
Wir sehen uns
in Halle 9!

FÖRDERER DER
NACHWUCHSKAMPAGNE
DES DEUTSCHEN
BÄCKERHANDWERKS

© MARKE DES SCHLOSS KALTHERG
KÖNIGLICHE HOLDING UND LIZENZ AG