

Spannungsfeld Nachfolge: Die jüngere Generation bringt enorme Lust und neue Kompetenzen mit in die Backstube – fordert aber rentable Betriebsstrukturen statt veralteter Technik und hohem Investitionsstau.

Am Scheideweg: Generationswechsel und Renditedruck im Bäckerhandwerk

Ein Wirtschaftszweig zwischen geopolitischen Schocks, veränderten Verzehrgewohnheiten und der Transformation zu resilienten Betrieben.

Text: Isabell Köster

Die Deutschen sparen zunehmend an ihrem ureigenen Kulturgut: dem Brot. Aktuelle Daten des YouGov Shopper-Haushaltspanels belegen, dass der traditionelle Brotkonsum in der Bundesrepublik unaufhaltsam schrumpft. Im Jahresvergleich kauften deutsche Haushalte durchschnittlich 2,5 Kilogramm weniger Brot als noch vor vier Jahren. Besonders drastisch brach im ersten Quartal 2026 der Umsatz bei Toast- und Sandwichbroten ein – ein Minus von 12,1 Prozent. Entscheidend waren sowohl eine geringere Käuferreichweite als auch ein niedrigeres Preisniveau. Gleichzeitig verändert sich die Nachfrage innerhalb des Backwarenmarktes spürbar: Im Gegensatz zum klassischen Brot gewannen übrige Segmente wie Kleingebäck, kleine Feinbackwaren sowie Kuchen und Torten durchweg mehr Käufer hinzu. Während Kleingebäck vor allem von höheren Preisen um 2,2 Prozent profitierte, entwickelten sich Kuchen und Torten insbesondere durch ein starkes Mengenwachstum von 8,2 Prozent positiv im Umsatz.

Was auf den ersten Blick wie eine bloße Verschiebung der Alltagsgewohnheiten wirken mag, ist in Wahrheit der spürbare Vorbote einer tiefgreifenden Marktbereinigung. Diese wird zwar unmittelbar an der lokalen Ladentheke sichtbar, hat ihre Ursachen aber tief in globalen Krisenherden. Der schrumpfende Brotkorb erweist sich als

BÄCKERBRANCHE IN ZAHLEN 2025/2026

Backwaren-Umsatz: 27,10 Milliarden Euro
Handwerksbäcker-Umsatz:18,14 Mrd. Euro (2024: 17,92 Milliarden Euro) + 1,23

Anzahl der Bäckereien: 11.053 Betriebe gesamt;
- > Handwerksbäckereien: 8.659 Meisterbetriebe mit 43.500 Verkaufsstellen, davon 35.000 Filialen; 232.000 Beschäftigte, 11.389 Auszubildende (die meisten im Verkauf);
- > Backwarenhersteller (ohne Filialen): 2.302 Betriebe, 181.385 Beschäftigte;
- > Dauerbackwarenhersteller: 92 Betriebe, 13.602 Beschäftigte

Größte Industriebäckerei: Harry-Brot erzielte 1,37 Milliarden Euro Umsatz in 2025;
Größte Filialbäckerei: Edeka-Minden, 767 Filialen

Bruttojahresverdienst (inklusive Sonderzahlungen) von Fachkräften in der Back- und Konditoreiherstellung: Frauen verdienen durchschnittlich 37.150 Euro, das sind 4.700 Euro bzw. 11,23 Prozent weniger als Männer, die im Median 41.850 im Jahr verdienen. (Quelle: Destatis);
Durchschnittslohn Facharbeiter:in Dauerbackwaren je nach Bundesland 2.650 bis 3.380 Euro im Monat;
Durchschnittslohn Ofenführer:in je nach Bundesland 2.350 bis 2.800 Euro im Monat;
Durchschnittslohn Bäckerei-Fachverkäufer:in je nach Bundesland 2.350 bis 2.780 Euro im Monat;
Einstieg meist ab ~2.200 Euro, mit Erfahrung/Filialverantwortung bis zu 2.900 Euro)
Tarifgehalt Bäckerlehrling: 1.020/1.090/1.230 Euro im Monat für 1,/2./3. Lehrjahr, ab 2026: 1.070/1.140/1.280 Euro.

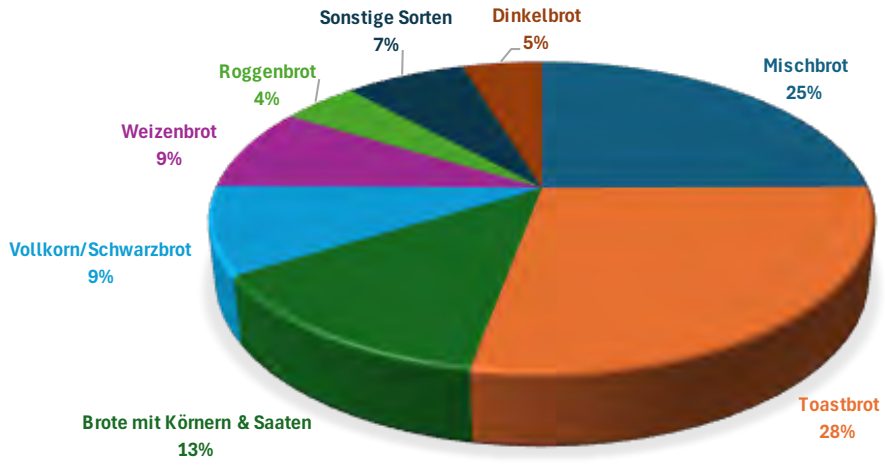
Produktionsmenge & Absatz
Backwaren und Dauerbackwaren gesamt:
Absatzwert von 21,6 Mrd. Euro
- > frisches Brot, Brötchen und Ähnliches; ohne Zusatz, auch TK: 6,33 Mio. Tonnen im Wert von 13,35 Mrd. Euro;
- > Feine Backwaren, gesüßt, auch TK, ohne Dauerbackwaren: Menge wird nicht erhoben, im Wert von 6,74 Mrd. Euro;
- > Kekse, gesüßt, gefüllt: 184.687 Tonnen im Wert von 832,54 Mio. Euro
- > Waffeln, gesalzen, gesüßt, gefüllt: 126.846 Tonnen im Wert von 533,99 Mio. Euro;

Absatz TK-Backwaren gesamt: 1,126 Mio. Tonnen;
- > Absatz TK-Brot, Brötchen u. a .: 906.504 Tonnen;
- > Absatz TK-Kuchen, Torten u. a.: 209.475 Tonnen;
- > Absatz TK-Teige: 10.856 Tonnen.

Marktanteil Brot/Brötchen: 59,0 Prozent
Marktanteil Kuchen/süßes Gebäck: 29,5 Prozent

Brot- und Backwarenkonsum: 56,0 kg pro Haushalt

BROTKORB DER DEUTSCHEN



Die Zusammensetzung des Brotkorbs der Deutschen präsentiert sich auch im Jahr 2025 weitgehend stabil und zeigt im Vergleich zum Vorjahr nur geringfügige Verschiebungen. Zwar bleibt Toastbrot mit einem Marktanteil von 27,99 Prozent weiterhin die unangefochtene Nummer eins im Brotregal, verzeichnet jedoch mit einem Rückgang von 1,48 Prozent (2024: 28,41 Prozent) leicht rückläufige Anteile. Das klassische Mischbrot behauptet seinen zweiten Platz mit 24,88 Prozent und kann im Jahresvergleich leicht zulegen (+1,18 Prozent). Ein deutlicher Trend zeigt sich bei den gesundheitsorientierten Spezialbroten: Die Kategorie Vollkorn- und Schwarzbrot gehört zu den Gewinnern des Jahres und verzeichnet ein Plus von 5,81 Prozent. Ihr Anteil steigt von 8,60 Prozent im Jahr 2024 auf nunmehr 9,10 Prozent. Auch Dinkelbrot setzt seinen leichten Wachstumskurs fort (+1,75 Prozent), während Weizenbrot mit 8,59 Prozent (+1,06 Prozent) nahezu unverändert stabil bleibt. Auf der Verliererseite stehen hingegen Brote mit Körnern und Saaten, deren Anteil leicht um 2,21 Prozent auf 13,25 Prozent schrumpft. Den spürbarsten Rückgang erfährt das Roggenbrot: Mit einem Minus von 6,64 Prozent fällt sein Marktanteil von 4,82 Prozent im Vorjahr auf 4,50 Prozent. Die Kategorie der sonstigen Sorten bleibt mit 7,04 Prozent (–0,98 Prozent) weitgehend auf Vorjahresniveau. Insgesamt zeigt der Brotkorb 2025 somit eine vertraute Struktur mit feinen Akzenten: Während die großen Alltagsfavoriten Toast und Mischbrot die Spitzenplätze unter sich aufteilen, gewinnen ballaststoffreiche Schwarz- und Vollkornbrote spürbar an Bedeutung. Quelle: Zentralverband nach Angaben des Marktforschungsunternehmens YouGov, Berlin 2026

unmittelbare Folge einer strikten Budgetdisziplin der Verbraucher. Nach dem jüngsten Energiepreisschock im Zuge des Irankonflikts verharrt das HDE-Konsumbarometer im Juli 2026 auf einem Tiefpunkt von 92 Punkten – dem niedrigsten Stand seit Februar 2023. Die schwindende Kaufkraft zwingt die Kunden zu pragmatischen, rein preisgetriebenen Entscheidungen, was direkte Auswirkungen auf die Filialstrukturen des Handwerks hat. „Der Konsument agiert primär aus Kostengründen zentralistischer: Er bündelt seine Einkäufe an einem Ort und fährt nicht mehr extra zu einer drei Kilometer entfernten Filiale. Diese enorme Standortdichte ist das Thema, das in den nächsten zwei Jahren extrem auf die Bäckerbetriebe zukommen wird. Wir müssen Filialstandorte viel schneller wirtschaftlich prüfen und gegebenenfalls aufgeben, wenn sie dem Geschäft nicht mehr zuträglich sind“, sagt Oliver Vogt, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Gehrke Econ und langjähriger Branchenkenner.

Dass die Verbraucher ihre Wege tatsächlich genau so bündeln, wie von Vogt beschrieben, bestätigen aktuelle Daten des YouGov Shopper-Haushaltspanels: Für rund zwei von fünf Befragten (41 Prozent), die SB-Angebote im Supermarkt oder Discounter bevorzugen, ist genau dieses „One-Stop-Shopping“ – alles an einem Ort zu erledigen – der entscheidende Grund. Noch schwerer wiegt nur der Preisaspekt: 74 Prozent nennen den günstigeren Preis als Hauptmotiv für den Kauf im Supermarkt. Neben Sonderangeboten (31 Prozent) spielen auch Erreichbarkeit und Gewohnheit (jeweils 26 Prozent) eine wichtige Rolle für die SB-Wahl. Zum Vergleich: Beim klassischen Handwerksbäcker ist Gewohnheit nur noch für 12 Prozent der Kunden der Treiber.

Dass Handwerksbäckereien über den Preis und die reine Bequemlichkeit Kunden verlieren, bedeutet jedoch nicht, dass das Handwerk bei den Verbrauchern generell an Stellenwert eingebüßt hat – seine Trümpfe liegen schlicht an anderer Stelle. Wer sich heutzutage bewusst für die klassische Bäckerei entscheidet, tut dies vor allem aus Qualitätsgründen: Für 84 Prozent der Bäckerei-Bevorzugenden ist die höhere Qualität der Hauptgrund, knapp drei von fünf (59 Prozent) schätzen die handwerkliche Herstellung. Auch die größere Sortimentsauswahl (32 Prozent) und die persönliche Bedienung (27 Prozent) bleiben laut YouGov starke Argumente.

Die größten Backwarenhersteller mit einem Umsatz über 150 Millionen Euro

Rang	Unternehmen	2025 Umsatz in Mio. € (netto)	VzVj. in %	2024 Umsatz in Mio. € (netto)
1.	Harry-Brot GmbH	1.373,0	+2,3	1.342,0
2.	Lambertz Gruppe	739,0	+0,4	736,0
3.	Agrofert, Tschechien: Lieken GmbH	*650,0	-6,1	692,0
4.	Griesson - de Beukelaer GmbH & Co. KG	783,0	+8,3	723,0
5.	Oetker Collection KG (ehemals: Geschwister Oetker Beteiligungen) - Martin Braun Gruppe - Wolf ButterBack KG	 747,0 *189,0	 +4,6 k.A.	 714,0 k.A.
6.	Aryzta AG, Schweiz - Aryzta Food Solutions - Aryzta Bakeries Deutschland	 *150,0 k.A.	 -13,2 k.A.	 *172,8 *446,5
7.	Bahlsen GmbH & Co. KG	*650,0	+0,8	644,6
8.	Dr. August Oetker KG - Conditorei Coppenrath & Wiese	 *500,0	 0	 500,0
9.	Femsa/Valora: Ditsch GmbH, Mainz; Brezelkönig AG	*400,0	-1,2	*405,0
10.	Schwarz Gruppe, Bonback	*350,0	k.A.	k.A.
11.	Kuchenmeister GmbH, Soest	310,0	+ 3,3	300,0
12.	Sinnack Backspezialitäten GmbH & Co. KG	*280,0	0	*280,0
13.	Steinecke Holding	*225,0	+1,0	222,7
14.	Edeka Rhein-Ruhr: Bäckerei Büsch	225,0	+ 6,1	212,0
15.	Edeka Minden-Hannover: Schäfer´s Brot- u. Kuchen-Spezialitäten	193 ,0	+1,0	195,0
16.	Edeka Nord: Bäckerei/Konditorei H. von Allwörden GmbH; etc.	187,9	+1,0	185,9

Das Ranking der größten deutschen Backwarenhersteller zeigt für 2025 ein überwiegend positives Bild an der Branchenspitze. Marktführer Harry-Brot baut seine Spitzenposition mit einem Nettoumsatz von 1.373,0 Mio. Euro (+2,3 Prozent) weiter aus, gefolgt von kräftigen Zuwächsen bei Griesson - de Beukelaer (+8,3 Prozent auf 783,0 Mio. Euro) und der Oetker Collection (+4,6 Prozent auf 747,0 Mio. Euro). Unter den Marktteilnehmern mit geschätzten Umsatzzahlen (* markiert) sticht die Entwicklung bei Agrofert / Lieken hervor, deren Erlös nach Branchenschätzungen um -6,1 Prozent auf ca. 650,0 Mio. Euro zurückging. Den stärksten prozentualen Dämpfer im Ranking verzeichnet die Schweizer Aryzta AG, deren Deutschland-Geschäft schätzungsweise um -13,2 Prozent auf etwa 150,0 Mio. Euro nachgab. Stabile Entwicklungen auf hohem Niveau zeigen sich schätzungsweise hingegen bei Playern wie Bahlsen (*650,0 Mio. Euro) und Coppenrath & Wiese (*500,0 Mio. Euro). k.A.: keine ,Angaben; VzVj.: Veränderung zum Vorjahr; Quelle: Unternehmensangaben, Bundesanzeiger; *geschätzt; Endete das Geschäftsjahr im Juli, so ist der Jahresumsatz in der Spalte 2024 aufgeführt.

BRANCHENDATEN von 2013 bis 2025 Entwicklung von Umsatz, Bruttowertschöpfung, Anzahl der Betriebe & Beschäftigten, Exporte, Importe und Personalaufwand

Die Tabelle zeigt die Entwicklung aller Backwarenhersteller in Deutschland von 2013 bis 2025, ab einer Größe von mindestens 20 Mitarbeitenden – ohne Filialbäckereien. Letztere werden nur in der Handelsstatistik gezählt, da sie den Umsatz im Handel und nicht in der Produktion generieren. Die Branchendaten des Statistischen Bundesamtes zeigen für 2025 ein solides, wenn auch moderates Umsatzwachstum bei den deutschen Herstellern (ab 20 Beschäftigten). Im Segment Backwaren (ohne Dauerbackwaren) stieg der Gesamtumsatz 2025 um 1,8 Prozent auf den Höchststand von 22,52 Milliarden Euro, gestützt sowohl vom Inlandsgeschäft (+1,8 Prozent auf 21,13 Mrd. Euro) als auch von der Erholung im Ausland (+2,1 % auf 1,40 Mrd. Euro). Gleichzeitig stiegen die Personalausgaben weiter dynamisch an (+4,3 Prozent auf 5,11 Mrd. Euro), während die Betriebszahl leicht um 0,4 Prozent auf 2.302 sank. Bei den Dauerbackwarenherstellern flachte das Gesamtwachstum nach starken Vorjahren ab (+0,5 Prozent auf 3,84 Mrd. Euro). Treibendes Element war hier das Inland (+6,7 Prozent auf 2,80 Mrd. Euro), welches den deutlichen Einbruch im Auslandsgeschäft (-12,9 Prozent auf 1,05 Mrd. Euro) kompensieren musste.
Quelle: Statistisches Bundesamt; VzVj.: Veränderung zum Vorjahr.

Hersteller	Jahr	Betriebe	VzVj.	Personal	Entgelte	VzVj.	Umsatz	VzVj.	Inlands-umsatz	VzVj.	Auslands-umsatz	VzVj.
		Anzahl	%	Anzahl	Tsd. EUR	%	Tsd. EUR	%	Tsd. EUR	%	Tsd. EUR	%
Backwaren ohne Dauerback-waren	2013	2 445	-1,8	170 425	3 254 962	2,2	15 475 898	1,7	14 690 158	1,5	785 740	6,0
	2014	2 410	-1,4	169 173	3 302 767	1,5	15 757 918	1,8	14 930 465	1,6	827 453	5,3
	2015	2 371	-1,6	171 891	3 476 837	5,3	16 206 164	2,8	15 344 248	2,8	861 916	4,2
	2016	2 425	2,3	175 746	3 595 308	3,4	16 757 407	3,4	15 888 527	3,5	868 880	0,8
	2017	2 454	1,2	178 089	3 762 193	4,6	17 188 737	2,6	16 233 449	2,2	955 288	9,9
	2018	2 465	0,4	179 889	3 903 363	3,8	17 342 859	0,9	16 260 350	0,2	1 082 510	13,3
	2019	2 421	-1,8	180 131	4 020 016	3,0	17 999 664	3,8	16 906 400	4,0	1 093 263	1,0
	2020	2 439	0,7	178 333	3 999 859	-0,5	17 149 268	-4,7	16 139 776	-4,5	1 009 491	-7,7
	2021	2 460	0,9	177 039	4 099 773	2,5	17 708 276	3,3	16 687 634	3,4	1 020 642	1,1
	2022	2 445	-0.6	176 907	4 365 927	6,5	19 950 091	12,7	18 671 843	11,9	1 278 248	25,2
	2023	2 377	-2,8	177 620	4 626 353	6,0	21 799 862	9,3	20 414 703	9,3	1 385 159	8,4
	2024	2 310	-2,8	179 351	4 903 579	5,9	22 123 296	1,5	20 756 341	1,7	1 366 955	-1,3
	2025	2.302	-0,4	181 385	5 112 820	4,3	22 523 144	1,8	21 127 016	1,8	1 396 127	2,1
Dauerback-waren	2013	91	-2,2	13 354	368 900	-0,4	2 774 654	-2,5	2 081 935	-5,4	692 719	7,0
	2014	93	2,2	13 837	395 413	7,2	2 785 171	0,4	2 104 964	1,1	680 207	-1,8
	2015	92	-1,1	13 642	404 339	2,3	2 828 268	1,5	2 140 472	1,7	687 796	1,1
	2016	90	-2,2	12 904	398 243	-1,5	2 602 350	-8,0	1 993 744	-6,9	608 606	-11,5
	2017	90	-	13 249	415 646	4,4	2 682 004	3,1	2 082 402	4,4	599 602	-1,5
	2018	91	1,1	13 481	437 903	5,4	2 743 113	2,3	2 116 711	1,6	626 402	4,5
	2019	89	-2,2	13 771	462 764	5,7	2 823 791	2,9	2 201 562	4,0	622 229	-0,7
	2020	85	-4,5	13 377	463 509	0,2	2 944 383	4,3	2 292 742	4,1	651 641	4,7
	2021	83	-2,4	13 013	452 836	-2,3	2 812 095	-4,5	2 161 154	-5,7	650 941	-0,1
	2022	85	2,4	13 128	486 572	7,4	3 110 895	10,6	2 279 248	5,5	831 646	27,8
	2023	87	2,4	13 422	519 925	6,9	3 662 022	17,7	2 580 276	13,2	1 081 746	30,1
	2024	88	1,1	13 730	581 153	11,8	3 825 561	4,5	2 623 807	1,7	1 201 754	11,1
	2025	92	4,5	13 602	597 914	2,9	3 844 475	0,5	2 798 868	6,7	1 045 608	-12,9

Doch genau diese Trümpfe – Qualität, Sortimentsvielfalt und Service – sind extrem ressourcenintensiv. Um dieses handwerkliche Versprechen angesichts steigender Rohstoff- und Personalkosten überhaupt noch profitabel einzulösen, stehen die Betriebe vor einem strukturellen Kraftakt.

Die Gleichzeitigkeit der Risiken als neue Realität

Dieser betriebswirtschaftliche Spagat wird dadurch verschärft, dass die Herausforderungen der Backbranche längst nicht mehr mit den klassischen Werkzeugen des traditionellen Handwerks zu bewältigen sind. Die Betriebe agieren im Sommer 2026 in einem Umfeld, das von einer unbarmherzigen Gleichzeitigkeit der Risiken geprägt ist. Die Foresight-Studie „Auf Messers Schneide – Risiken der Lebensmittelindustrie: Trends, Szenarien, Handlungsstrategien“ des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI und der Funk Stiftung beschreibt genau dieses Phänomen: Die Lebensmittelindustrie versorgt täglich Millionen Menschen, doch wie verletzlich diese Leistung ist, zeigt sich an gleichzeitig auftretenden Störungen – von unterbrochenen Lieferketten über geopolitische Verwerfungen bis hin zu Cyberangriffen. Diese Gleichzeitigkeit unterscheidet die gegenwär-

BACKWAREN & DAUERBACKWAREN Absatzwert & Produktionsmenge 2022 bis 2025

AUSGEWÄHLTE ERZEUGNISSE	Absatzwert in Euro				Menge in Tonnen			2025	Anzahl Betriebe			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024		2022	2023	2024	2025
Backwaren und Dauerbackwaren gesamt, dazu gehören u. a.:	20.956,852	23.245,556	23.720,387	*21.600,000.	6.323.376	6.299.487	k.A.	k.A.	2.813	2.772	2.698	2.394
frisches Brot, Brötchen und Ähnliches ohne Zusatz, auch TK	11.795,693	13.020,331	13.131,677	13.353,503	5.102.843	5.085.598	5.968.117	6.333.729	2.337	2.286	2.206	2.184
Feine Backwaren, gesüßt, TK (ohne Dauerbackwaren)	5.920,837	6.401,939	6.575,802	6.575,802	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	2.296	2.250	2.180	2.163
Knäckebrot	168,598	182,312	206,648	217,004	50.161	50.352	58.647	61.445	24	22	21	21
Zwieback, geröstetes Brot und ähnliche geröstete Waren[1]	124,755	146,649	146,128	139,528	106.354	104.348	111.028	k.A.	23	23	24	22
Lebkuchen, Honigkuchen u. Ä.	282,377	313,174	322,520	325,549	87.586	86.839	81.037	72.812	62	65	75	77
gesüßte Kekse und Ähnliches, mit schokoladen-/kakaohaltigem Überzug	807,330	992,728	1.034,931	1.056,541	287.256	290.482	272.365	249.429	138	145	143	149
gefüllte Kekse u. ä. Kleingebäcke, gesüßt, kakaohaltig	655,223	768,296	790,452	832,540	199.017	198.146	186.677	184.687	99	100	102	107
Waffeln, gesalzen, gesüßt, gefüllt, kakaohaltig, Wassergehalt 10,0 Prozent	461,110	520,504	561,133	533,991	131.299	131.077	133.125	126.846	26	27	28	27
ungesüßte Kekse u. ä. Kleingebäcke, auch gesalzen	127,591	159,686	167,109	148,330	37.344	39.007	37.077	34.676	20	21	23	24
Andere Dauerbackwaren und nicht genannte Backwaren mit Zusatz	263,961	327,789	341,028	327,198	63.288	66.478	69.083	66.612	92	98	95	95

Die Produktionsdaten für 2024/2025 zeichnen ein vielschichtiges Bild für die Hersteller von Back- und Dauerbackwaren. Das volumenstärkste Segment „frisches Brot, Brötchen u. Ä." – ein zentraler Pfeiler für Handel und Filialnetz – entwickelte sich positiv: Der Absatzwert stieg auf 13,35 Mrd. Euro (+1,7 Prozent), während die Produktionsmenge um 6,1 Prozent auf 6,33 Mio. Tonnen zulegte. Bei den Dauerbackwarenherstellern zeigt sich hingegen eine uneinheitliche Lage: Während gesüßte Kekse wertmäßig leicht zulegten (+2,1 Prozent auf 1,06 Mrd. Euro), gerieten Segmente wie Waffeln (-4,8 Prozent beim Wert) und ungesüßte Kekse (-11,2 Prozent) spürbar unter Druck. Übergreifend setzt sich der Strukturwandel auf Produktionsseite fort: Die Zahl der erfassten Herstellungsbetriebe sank im Vorjahresvergleich von 2.698 (2024) auf 2.394 (2025) – ein Minus von 11,3 Prozent, das den steigenden Kostendruck und die Konzentration auf größere Produktionseinheiten widerspiegelt. Quellen: Statistisches Bundesamt. Einige Werte konnten aufgrund von Geheimhaltung nicht ermittelt werden.

tige Lage grundlegend von früheren Jahrzehnten, eröffnet jedoch zugleich die Chance, Prozesse und Organisationen nachhaltig an die neuen Realitäten anzupassen.

Die Studienautorin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Dr. Ariane Voglhuber-Slavinsky, veranschaulicht die Krux für die Praxis daran, dass Risiken heute nicht mehr isoliert auftreten, sondern sich gegenseitig katalysieren: Verteuert etwa ein heißer Sommer die Getreideernte, belastet dies zeitgleich die Energiebilanz der Backöfen und trifft auf knappe Personaldecken in den Urlaubszeiten. Kommt noch eine Attacke auf die IT-Infrastruktur oder eine neue regulatorische Anforderung wie das NIS-2-Umsetzungsgesetz hinzu, geraten rein auf maximale Effizienz getrimmte Systeme leicht ins Wanken. Da sich Geopolitik und Wetterextreme zwar beobachten, vom einzelnen Unternehmer aber nicht steuern lassen, verschiebt sich die Kernaufgabe der Betriebsführung fundamental in Richtung aktiver Risikominimierung. Wie drängend dieses Risikomanagement in der Praxis wird, zeigt sich vor allem dort, wo der Kostendruck direkt auf die Nachfolge- und Ertragslage der Betriebe durchschlägt:

Umsatzwachstum unter Renditedruck und schwindenden Frequenzen

Diese makroökonomischen Spannungen treffen auf eine Branche, die sich zwar in der Breite als strukturell robust erweist, jedoch unter starkem Margendruck steht. Nachdem die deutsche Gesamtwirtschaft nach leichten Zuwächsen im Jahr 2025 auch im ersten Quartal 2026 ein verhaltenes Plus von 0,3 Prozent verzeichnete, dämpfen geopolitische Spannungen im Nahen Osten und die Blockade der Straße von Hormus erneut die Erwartungen. Ein drohender Energiepreisschock lässt die Wachstumserwartungen schrumpfen, woraus sich auch für das Bäckerhandwerk spürbare Konsequenzen ergeben.

Der gesamte deutsche Markt für Brot und Backwaren beläuft sich laut Marktforschungsunternehmen IbisWorld auf einen Umsatz von 27,1 Milliarden Euro, verteilt auf rund 10.038 Unternehmen. Das traditionelle Bäckerhandwerk nimmt dabei



ABSATZSTATISTIK FÜR TIEFKÜHLPRODUKTE 2025

Inlandsabsatz in Tonnen: Lebensmittelhandel (inklusive Heimdienste) bzw. Außer-Haus-Markt (Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung etc.)

		LEBENSMITTELHANDEL			AUßER-HAUS-MARKT			GESAMTMARKT		
		2024	2025	+/–	2024	2025	+/–	2024	2025	+/–
	TIEFKÜHLPRODUKTE GESAMT	**2.016.620**	**2.070.079**	**2,7 %**	**2.120.336**	**2.168.346**	**2,3 %**	**4.136.956**	**4.238.425**	**2,5 %**
SELBER KOCHEN	**SELBER KOCHEN GESAMT**	**907.116**	**923.242**	**1,8 %**	**789.921**	**785.110**	**–0,6 %**	**1.697.037**	**1.708.352**	**0,7 %**
	GEMÜSE	**286.910**	**284.743**	**–0,8 %**	**235.271**	**238.004**	**1,2 %**	**522.180**	**522.747**	**0,1 %**
	Spinat	76.151	76.485	0,4 %	17.401	17.792	2,2 %	93.552	94.277	0,8 %
	Rohgemüse + Kräuter	134.522	134.309	–0,2 %	191.586	193.113	0,8 %	326.108	327.422	0,4 %
	Gemüsezubereitungen	76.237	73.949	–3,0 %	26.284	27.099	3,1 %	102.520	101.048	–1,4 %
	FISCH	**202.445**	**212.631**	**5,0 %**	**90.938**	**91.081**	**0,2 %**	**293.383**	**303.712**	**3,5 %**
	Fischfilet natur	35.809	37.170	3,8 %	17.201	16.547	–3,8 %	53.009	53.717	1,3 %
	Fischgerichte	41.783	44.290	6,0 %	6.353	6.035	–5,0 %	48.136	50.325	4,5 %
	Fischstäbchen	66.266	69.022	4,2 %	4.213	4.929	17,0 %	70.479	73.951	4,9 %
	Panierter Fisch	34.648	36.380	5,0 %	49.380	50.812	2,9 %	84.028	87.192	3,8 %
	Restl. Fisch + Meeresfrüchte	23.938	25.769	7,6 %	13.792	12.758	–7,5 %	37.730	38.527	2,1 %
	KARTOFFELN	**273.489**	**280.399**	**2,5 %**	**231.174**	**236.852**	**2,5 %**	**504.663**	**517.251**	**2,5 %**
	Pommes frites	212.420	217.314	2,3 %	173.889	178.757	2,8 %	386.308	396.071	2,5 %
	Sonstige Kartoffelprodukte	61.070	63.085	3,3 %	57.286	58.094	1,4 %	118.355	121.179	2,4 %
	FLEISCH	**139.464**	**140.809**	**1,0 %**	**222.907**	**209.528**	**–6,0 %**	**362.371**	**350.337**	**–3,3 %**
	Fleisch roh	26.248	24.197	–7,8 %	169.977	151.571	–10,8 %	196.226	175.768	–10,4 %
	davon Fleisch	20.591	18.738	–9,0 %	159.664	140.504	–12,0 %	180.255	159.242	–11,7 %
	davon Wild + Wildgeflügel	5.657	5.459	–3,5 %	10.313	11.066	7,3 %	15.971	16.526	3,5 %
	(Haus-) Geflügel (roh)	**113.216**	**116.612**	**3,0 %**	**52.929**	**57.958**	**9,5 %**	**166.145**	**174.570**	**5,1 %**
	BEILAGEN (Getreide + Mehlerzeugnisse)	**4.809**	**4.660**	**–3,1 %**	**9.631**	**9.645**	**0,2 %**	**14.439**	**14.305**	**–0,9 %**
FIX & FERTIG	**FIX & FERTIG GESAMT**	**836.168**	**860.172**	**2,9 %**	**423.114**	**461.104**	**9,0 %**	**1.259.282**	**1.321.277**	**4,9 %**
	GERICHTE	**361.120**	**378.238**	**4,7 %**	**144.250**	**144.382**	**0,1 %**	**505.370**	**522.620**	**3,4 %**
	Komplettgerichte	153.833	169.216	10,0 %	44.731	44.060	–1,5 %	198.563	213.276	7,4 %
	Teilgerichte (inkl. Soßen)	201.650	203.667	1,0 %	91.581	92.415	0,9 %	293.232	296.082	1,0 %
	Eintöpfe/Suppen	5.636	5.355	–5,0 %	7.938	7.907	–0,4 %	13.575	13.262	–2,3 %
	Alternativprodukte (pflanzenbasiert)	**9.246**	**9.257**	**0,1 %**	**8.153**	**8.605**	**5,5 %**	**17.400**	**17.862**	**2,7 %**
	PIZZA	**395.216**	**399.564**	**1,1 %**	**29.753**	**31.806**	**6,9 %**	**424.969**	**431.370**	**1,5 %**
	SNACKS (inkl. Käse)	**70.585**	**73.113**	**3,6 %**	**240.958**	**276.312**	**14,7 %**	**311.544**	**349.425**	**12,2 %**
FRÜHSTÜCK & DESSERT	**FRÜHSTÜCK & DESSERT GESAMT**	**273.336**	**286.665**	**4,9 %**	**907.301**	**922.131**	**1,6 %**	**1.180.637**	**1.208.796**	**2,4 %**
	BACKWAREN	**232.689**	**241.754**	**3,9 %**	**869.916**	**885.082**	**1,7 %**	**1.102.606**	**1.126.836**	**2,2 %**
	Kuchen, Torten u.a.	114.684	116.060	1,2 %	91.136	93.415	2,5 %	205.821	209.475	1,8 %
	Teige	2.272	2.090	–8,0 %	9.722	8.766	–9,8 %	11.993	10.856	–9,5 %
	Brot, Brötchen u.a.	115.733	123.603	6,8 %	769.058	782.901	1,8 %	884.792	906.504	2,5 %
	OBST (inkl. Säfte)	**35.072**	**39.280**	**12,0 %**	**31.759**	**31.282**	**–1,5 %**	**66.830**	**70.562**	**5,6 %**
	MILCHERZEUGNISSE, SÜßSPEISEN	**5.575**	**5.630**	**1,0 %**	**5.627**	**5.767**	**2,5 %**	**11.201**	**11.397**	**1,8 %**

Verhaltener Aufwärtstrend bei TK-Backwaren: Im Gesamtmarkt stieg der Absatz von Tiefkühl-Backwaren im Jahr 2025 um 2,2 Prozent auf insgesamt 1.126.836 Tonnen. Damit stellen Backwaren (unter „Frühstück & Dessert") volumenseitig die größte Warengruppe der gesamten Tiefkühlstatistik dar – noch vor Pizza (431.370 Tonnen) und Pommes frites (396.071 Tonnen). Treiber des Wachstums war vor allem das Segment Brot, Brötchen u. a., das im Lebensmitteleinzelhandel ein Plus von 6,8 Prozent verbuchte und auch im Außer-Haus-Markt um 1,8 Prozent zulegte. Während Kuchen und Torten moderat um insgesamt 1,8 Prozent wuchsen, verzeichneten tiefgekühlte Teige mit einem Minus von 6,5 Prozent deutliche Einbußen in beiden Vertriebskanälen. Quelle: Deutsches Tiefkühlinstitut.

eine Schlüsselrolle ein und zählt mit 8.659 Meisterbetrieben, 232.000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 18,14 Milliarden Euro zu den tragenden Wirtschaftssäulen. Bei einem jährlichen Pro-Haushalt-Verbrauch von knapp 56 Kilogramm Brot und Backwaren stieg der Jahresumsatz im Bäckerhandwerk 2025 um 1,23 Prozent gegenüber den 17,92 Milliarden Euro des Vorjahres, was einem durchschnittlichen Umsatz von etwa 2.095.000 Euro pro Betrieb entspricht.

Der neue Betriebsvergleich 2025 von Gehrke Econ offenbart jedoch die Kehrseite dieses rechnerischen Wachstums: Der Benchmark-Gesamtumsatz stieg zwar um durchschnittlich 4,4 Prozent, dieser Zuwachs war jedoch primär auf Preiserhöhungen von 4,5 Prozent zurückzuführen. Die realen Absatzmengen im Gesamtmarkt sind somit rückläufig. Da vor allem die Personalkosten spürbar stiegen – verstärkt durch den schrittweisen Anstieg des Mindestlohns auf 13,90 Euro zum 1. Januar 2026 – gerieten die Ergebnisse quer durch alle Betriebsgrößen unter Druck. Die durchschnittliche Umsatzrendite fiel branchenweit von 6,8 Prozent auf 6,2 Prozent. Auch Rohgewinnaufschläge sanken leicht, während Aufwendungen für Energie und Betriebsmittel hoch blieben.

Wie Oliver Vogt einordnet, zeigt sich die Branche in der Breite zwar gut aufgestellt, doch sind die aktuellen Umsatzzuwächse sehr stark preisgetrieben. Insbesondere das Auseinanderdriften von Lohnkostenentwicklung und Filialproduktivität lässt sich bei sinkenden Kundenfrequenzen pro Stunde nicht dauerhaft aufrechterhalten. Konnten früher schwache Phasen über den Filialmix ausgeglichen werden, schlagen Frequenzrückgänge heute direkt auf das Betriebsergebnis durch.

Strukturwandel, Betriebsaufnahmen und die Konsolidierung des Marktes

Parallel zu den wirtschaftlichen Kennzahlen setzt sich der langfristige Strukturwandel der Branche mit unverminderter Härte fort. Innerhalb von sechs Jahrzehnten reduzierte sich die Zahl der Handwerksbäckereien von einst rund 55.000 im alten Bundesgebiet auf 8.659 Betriebe mit etwa 35.000 Filialen und 43.500 Verkaufsstellen im heutigen Deutschland (Stand Ende 2025). Allein im Jahr 2025 sank die Betriebszahl um weitere 2,8 Prozent, nachdem es 2016 noch 11.737 Betriebe gewesen waren. Durch den fortschreitenden Konzentrationsprozess stieg die durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Unternehmen auf mittlerweile 26,8 Mitarbeitende. Dabei öffnet sich die wirtschaftliche Schere zwischen Groß- und Kleinbetrieben immer weiter. Während Großbetriebe mit einem Jahresumsatz von über 30 Millionen Euro das höchste Betriebsergebnis von rund acht Prozent sowie starke Umsatzzuwächse von 6,3 Prozent verzeichnen, stagnieren kleinere Betriebe mit unter zwei Millionen Euro Umsatz oder verzeichnen sogar Erlösrückgänge von 0,9 Prozent. Der Markt konzentriert sich somit auf immer weniger, aber dafür deutlich größere Betriebe.

Die Betriebsstatistik der Handwerksrollen für das Jahr 2025 bestätigt diese Dynamik. Deutschlandweit schrumpfte der Gesamtdatenbestand im Laufe des Jahres um 253 Betriebe. Den 701 Betriebsabgängen standen im gleichen Zeitraum lediglich 448 Zugänge gegenüber – auf zehn Schließungen kommen somit rechnerisch nur gut sechs Neugründungen oder Übernahmen. Regional zeigen sich dabei deutliche Unterschiede: Während bevölkerungsreiche Flächenländer wie Nordrhein-Westfalen (minus 47 Betriebe), Bayern (minus 41 Betriebe) und Baden-Württemberg (minus 36 Betriebe) absolut die höchsten Verluste verzeichneten, erlebte Hessen mit –5,6 Prozent (minus 31 Betriebe) den stärksten relativen Rückgang, gefolgt von Bremen und Mecklenburg-Vorpommern mit jeweils –5,0 Prozent. Einzig Berlin trotzte dem Trend und verzeichnete als einziges Bundesland einen Netto-Zuwachs von 4,6 Prozent auf nun 160 Betriebe (plus sieben Betriebe). Obwohl Bayern, Baden-Württemberg und NRW zusammen weiterhin über 53 Prozent aller deutschen Handwerksbäckereien stellen, verlagert sich das Gewicht zunehmend. Dass Neugründungen die Abgänge zahlenmäßig nicht mehr kompensieren, liegt nicht zuletzt am Wandel der Gründungskonzepte selbst. Wie Oliver Vogt ausführt, betreffen Neugründungen heute meist kleinere, hoch spezialisierte Segmente wie reine Di



TOP 10 Quick-Service-Gastronomie Deutschlands 2025

Rang	Unternehmen/Sitz	Vertriebslinien	Umsatz 2025	VzVj. in %	Umsatz 2024	Betriebe 2025	VzVj. total	Betriebe 2024
1.	McDonald's Deutschland	McDonald's, McCafé	*5.190,0	+7,0	*4.850,0	1.381 F: 1.303	+13	1.368 F: 1.289:
2.	Burger King Deutschland	Burger King	*1.300,0	+6,12	*1.225,0	760 F: 615	0	760 F: 615
3.	Autobahn Tank & Rast Gruppe	T&R Raststätten/Autohöfe	*598,0	0	*598,0	419 F: 396	0	419 F: 287
4.	Yum! Restaurants International	KFC, Pizza Hut	*490,0	+6,11	461,8	289 F: 289	+2	287 F: 287
5.	Edeka Zentrale	Markt-Foodservice, Bäcker-Imbiss (K&U u.a.)	*443,0	+4,98	*422,0	2.318 F: 0	+345	1.973
6.	FR L'Osteria	L'Osteria	442,0	+10,78	399,0	174 F: 83	+14	160
7.	Valora Foodservice Deutschland (Femsa)	BackWerk, Ditsch, Back-Factory, Frittenwerk	*430,0	+6,17	*405,0	513 F:471	-17	530
8.	Domino's Pizza Deutschland	Domino's	411,0	+2,75	400,0	399 F: 375	-12	411 F:387
9.	Subway	Subway	*345,0	-1,43	*350,0	674 F: 674	+4	670
10.	Aral AG	Rewe To Go, PetitBistro	*320,0	+3,4	309,4	1.164 F: 1.164	-10	1.174

Entwicklung im Backwaren- und Sandwich-Segment: Während die meisten Anbieter mit starkem Backwaren- und Convenience-Fokus 2025 Umsatzgewinne verzeichnen, zeigt sich insgesamt ein gemischtes Bild bei der Standortentwicklung und Performance. Die Edeka Zentrale (Platz 5) steigerte ihren Umsatz um knapp 5 Prozent auf 443 Mio. Euro und baute ihr Netz um 345 Betriebe auf 2.318 Standorte aus. Valora Foodservice (Platz 7; BackWerk, Ditsch u. a.) legte beim Umsatz um 6,17 Prozent auf 430 Mio. Euro zu (-17 Betriebe). Auch die Aral AG (Platz 10; PetitBistro, Rewe To Go) wuchs beim Umsatz um 3,4 Prozent auf 320 Mio. Euro. Demgegenüber verzeichnete der Sandwich-Spezialist Subway (Platz 9) trotz leichtem Filialzuwachs (+4 auf 674 Betriebe) ein Umsatzminus von 1,43 Prozent auf 345 Mio. Euro.. Quellen: Foodservice 04/2026; *geschätzt; Angaben Umsatz in Millionen Euro netto; VzVj.: Veränderung zum Vorjahr; F: Franchise.

rektverkäufe oder spezialisierte Liefergeschäfte. Niemand gründe mehr aus dem Nichts ein Unternehmen mit 5.000 Quadratmetern Produktion und 50 Filialen. Die neue Gründergeneration suche sich gezielt passende Bestandsimmobilien für ihre spezifische Nische, anstatt veraltete Strukturen aus reinem Übernahmedruck fortzuführen.

Geplante Betriebsaufgabe statt Insolvenzwelle

Dieser anhaltende Rückgang darf jedoch nicht als Welle ungeplanter Pleiten missverstanden werden. Ein Blick auf die Insolvenzstatistik der Branche „Herstellung von Backwaren ohne Dauerbackwaren" belegt ein vergleichsweise stabiles Niveau: Nach 113 Fällen im Jahr 2023 und 107 im Jahr 2024 lag die Zahl der Insolvenzen im Jahr 2025 bei 105 Betrieben. Die Hauptursache für den Marktrückgang liegt vielmehr in geordneten Betriebsaufgaben – allen voran aus Altersgründen, wenn eine geeignete Nachfolge fehlt. Oliver Vogt ordnet diesen Trend ein: „Wir beobachten seit den 90er-Jahren einen jährlichen Schrumpfungsprozess von etwa drei bis fünf Prozent im Markt. Dieser Prozess beschleunigt sich jetzt jedoch: Betriebsinhaber kurz vor dem Ruhestand schließen lieber früher, als zwei Verlustjahre mit ihrem Altersvorsorgevermögen querzusubventionieren. Zudem erzeugen Mietverträge unprofitabler Filialen wirtschaftlichen Druck und die Marktkonzentration durch Fusionen nimmt zu. Dieser Druck betrifft Betriebe quer durch alle Größenklassen."

Nachfolge, Investitionsstau und neue Kapitalgeber

Eng verknüpft mit der Altersstruktur ist die Frage der Unternehmensnachfolge, bei der aufgeschobene Investitionen die Übergabe massiv erschweren. Ein Betrieb muss permanent aktuell und voll arbeitsfähig sein, um am Markt zu bestehen. Fehlt die Rendite und besteht ein hoher Investitionsstau, verweigern Banken die Darlehens-

vergabe – eine Haltung, die sich mit den Ansprüchen der neuen Generation deckt. „Bei den Nachfolgern sehe ich enorm viel Lust und Qualität. Die jüngere Generation hat heute ganz andere Möglichkeiten und geht Themen moderner an“, meint Vogt. „Stimmt die Familienstruktur, gibt es fantastische Chancen. Schwierig wird es bei Betrieben ohne Rendite und mit hohem Investitionsstau – dafür gibt es schlicht kein Darlehen. Die Nachfolger sagen zu Recht: Sie wollen nicht in veraltete Betriebe investieren, in denen sich keine Prozesse optimieren lassen. Die Jugend führt veraltete Strukturen nicht mehr aus bloßem Übernahmedruck weiter. Hier werden wir einen echten Aderlass erleben“, prognostiziert der Unternehmensberater.

Parallel dazu verändert sich die Investorenlandschaft durch den wachsenden Einfluss von Private-Equity-Gesellschaften sowie Verbundgruppen und gezielte Fusionen etablierter Betriebe. Während klassisches Private Equity darauf abzielt, Betriebe über einen Zeithorizont von fünf bis sieben Jahren zu optimieren und gewinnbringend weiterzuverkaufen, verfolgen Verbundgruppen und Family Holdings einen eher langfristigen Investitionsansatz. Allerdings zeigen sich auch bei Private-Equity-Engagements im Bäckereisektor mittlerweile längere Verweildauern und erweiterte Zeithorizonte – denn die operative Transformation eines Handwerksbetriebs braucht Zeit. Wie diese Marktkonzentration in der Praxis aussieht, zeigt ein aktuelles Beispiel aus dem Hessen- und Rhein-Main-Gebiet: Die Brotwert Gruppe übernimmt mit Unterstützung des Finanzinvestors FSN Capital die Mehrheit an der Frankfurter Traditionsbäckerei Der Bäcker Eifler. Im Zusammenschluss mit Bäcker Görtz und der Bäckerei Pappert entsteht damit eine der größten regionalen Bäckereigruppen Deutschlands mit rund 500 Fachgeschäften. Das operative Geschäft wird dabei weiterhin von Gerhard und Michael Eifler geführt. Wie unterschiedliche Investoren- und Betreibermodelle den Wandel im Bäckerhandwerk konkret gestalten, beleuchten auch unsere Interviews mit Panarium und dem Haus der Bäcker auf den folgenden Seiten.

Produktströme im Wandel: Die Erfolgsformel aus Snacks und Getränken

Der wirtschaftliche Druck zwingt Bäckereien auch zur konsequenten Überprüfung ihres Sortiments. Der Betriebsvergleich von Gehrke Econ zeigt deutliche Unterschiede im Wachstum nach Warengruppen: Während das reine Backwarensortiment vor allem bei Betrieben mit mehr als 30 Millionen Euro Umsatz zulegen konnte, wies der Getränkeumsatz mit durchschnittlich 6,1 Prozent branchenweit die mit Abstand stärksten Zuwachsraten auf. Das Snack- und Verzehrgeschäft entwickelte sich besonders in der Größenklasse zwischen 10 und 30 Millionen Euro sowie bei Großbetrieben über 30 Millionen Euro dynamisch. Demgegenüber wiesen Handelswaren bei Betrieben unter 30 Millionen Euro Umsatz rückläufige Tendenzen auf. „Grundsätzlich gilt für den Markt aber, dass das Geschäft mit Snacks, Getränken und dem Anbau links und rechts vom klassischen Backwarensortiment immer wichtiger wird. Dadurch werden



TOP-PLAYER: Kaffeebar-Konzepte in DE 2025

Rang	Unternehmen	Standorte 2025	VzVj.	Standorte 2024
1.	Segafredo	317	-6	323
2.	Coffee Fellows	264	+22	242
3.	Starbucks	190	+10	180
4.	Compass Group	188	+119	69
5.	chicco di caffè	110	-4	114
6.	Sodexo Cafeterien	69	0	69
7.	Espresso House	48	+1	47
8.	Primo Espresso	38	+1	37
9.	Einstein Kaffee	27	+4	23
10.	Lap Coffee	25	0	k.A.
11.	Pano	13	-1	14
12.	Samocca	10	-2	12
	Gesamt	1.299	+169	1.130

Der deutsche Kaffeebar-Markt entwickelte sich im Jahr 2025 dynamisch und verzeichnete bei den zwölf führenden Systemanbietern einen spürbaren Netto-Zuwachs an Standorten. Die Gesamtzahl der betriebenen Kaffeebars stieg von 1.130 im Vorjahr auf insgesamt 1.299 Filialen. Dies entspricht einem Gesamtwachstum von 14,95 Prozent (+169 Standorte). An der Spitze behauptet sich Segafredo trotz eines leichten Rückgangs von sechs Einheiten mit 317 Standorten als Marktführer. Dahinter festigte Coffee Fellows auf Rang 2 seine Position als stärkster Verfolger durch eine solide Expansion um 22 auf nunmehr 264 Filialen. Starbucks behauptet Rang 3 mit einem moderaten Plus von zehn Standorten. Die Marktstruktur 2025 ist von einer klaren Zweiteilung geprägt. Während etablierte Marken des klassischen Coffee-Shop-Segments stetig zulegen und traditionelle Anbieter leicht konsolidieren, wird der Gesamtmarkt vor allem von der rasanten Expansion verpflegungssnaher Großgastronomen angetrieben. Quelle: Foodservice 05/2026; VzVj: Veränderung zum Vorjahr.

die Standorte selektiver. Auf dem Land wird es weiterhin den klassischen Bäckereistandort geben, aber es wird schwieriger, dort täglich über zwölf Stunden hinweg eine angemessene Stundenleistung zu erzielen. Der Kunde ist bequemer geworden und achtet auf die Kraftstoffkosten – er fährt lieber einen zentralen Standort an als fünf verschiedene“, so Oliver Vogt.

Damit rückt die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des klassischen Vollsortiments in den Mittelpunkt. Angesichts der sich öffnenden Preisschere zwischen handwerklichen und industriellen Produkten plädieren immer mehr Branchenkenner für eine konsequente Sortimentsstraffung. Die Devise lautet: Weg vom überladenen Angebot und einer Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit aller Artikel. Denn ein fokussiertes Angebot reduziert Komplexität in der Backstube und senkt Ausschuss sowie Personalkosten. Obwohl traditionelles Brot und Brötchen laut IbisWorld weiterhin das mengenmäßige Rückgrat bilden, liegt der Ertragsmotor längst in der Verbindung aus Snackification und dem Kaffeegeschäft. Diese Zusatzsortimente liefern die erforderlichen Roherträge, um gestiegene Fixkosten aufzufangen. Sie verlangen vom Management jedoch ein präzises, standortbezogenes Frequenz-Monitoring, um Angebote gezielt an den jeweiligen Kundenströmen auszurichten.

Strategische Positionierung: Preismodelle und Trendnutzung

Um sowohl preissensible Käufer nicht zu verlieren als auch Margen im Premium-Segment zu sichern, gewinnt Oliver Vogt zufolge ein differenziertes Zwei-Säulen-Preismodell an Bedeutung. Auf der einen Seite stehen verlässliche, kalkulierte Einstiegsprodukte zu zugänglichen Preisen. Dabei gilt es, auf Verlustbringer oder Dumpingaktionen zu verzichten und stattdessen eine ehrliche Preisschwelle zu etablieren. Auf der zweiten Säule ruht das Hochpreis-Segment mit handwerklich anspruchsvollen, komplexen Spezialitäten. Die höheren Preise dieser Premium-Artikel sollten den Kunden durch eine transparente Mehrwert-Kommunikation vermittelt werden. Beide Säulen schließen sich keineswegs aus, sondern ergänzen sich in einem profilierten Sortiment gewinnbringend. Bei der Produktentwicklung gilt es zudem, reine Alibi-Trends von dauerhaften Konsumbedürfnissen zu unterscheiden. Branchenexpertin und Geschäftsführerin von Food Ideas Patrizia Stitz macht zwei zentrale Strömungen aus: multisensorischen Genuss und funktionale Gesundheit. „Im Bereich des Genusses sind Gebäcke beim Bäcker und Konditor deutlich bunter und aufmerksamkeitsstärker geworden. Ob Donuts oder Macarons – es geht um das optische Erlebnis, aber auch um das Multisensorische. ‚Multi-Konsistenzen‘ sind



ein riesiges Thema, das auch bleiben wird: außen knusprig, innen weich, verschiedene Texturen und akustische Reize wie ein hörbares Crunch. Auf der gesundheitlichen Seite dominieren weiterhin Proteine, Low-Carb-Themen und der Wunsch nach Funktionalität. Es ist ein Widerspruch in sich, aber genau so agieren die Menschen“, stellt Stitz fest. Zudem gewinnen der Expertin zufolge Erlebnis-Aspekte an Relevanz: „Junge Leute sind durchaus bereit, für ein echtes Erlebnis sieben Euro für ein gehyptes Croissant zu bezahlen und dafür eine Stunde anzustehen, weil sie dieses Erlebnis auf Instagram teilen können. Die entscheidende Frage für die Branche lautet daher, wie sich die Wertschöpfung über den Event- und Erlebnischarakter steigern lässt, wenn die Basics ohnehin woanders gekauft werden“, ist Stitz überzeugt.



Kreativität, die begeistert: Jan Thaysen, Inhaber von Mien Backstuuv, hat mit seinem Team den „Nordischen Sommertraum“ entwickelt – einen Berliner mit erfrischender Limettenfüllung und Baiserhaube. Mit dem Brenner abgeflämmt, weckt der sommerliche Highlight-Artikel Erinnerungen an den viralen Crème-Brûlée-Donut von Bread Ahead aus London.

Wie die Umsetzung in der Praxis gelingen kann, zeigt Bäcker Jan Thaysen von Mien Backstuuv. Anstatt Trends schlicht zu übernehmen, setzt sein Betrieb auf kreative Eigenkreationen mit regionalem Bezug. Die Produktideen entstehen in einer festen Kreativrunde aus zwei Backstubenleitern, der Verkaufsleiterin, seiner Frau und ihm selbst. So entstand aus der Idee eines Limetten-Croissants durch den Einfall des Backstubenleiters ein Berliner mit Baiserhaube und Limettenfüllung, der als Höhepunkt mit dem Brenner abgeflämmt wird. Das Gebäck wurde unter dem Namen „Nordischer Sommertraum“ zu einem Verkaufserfolg und legte den Grundstein für eine



Mitten im Markt Messe Stuttgart

Besser mit südback.

24.—27.
Oktober 2026

Freuen Sie sich auf knusprige Trends und verführerische Innovationen! Die südback ist in Europa eine der größten Trend- und Fachmessen für Bäckerinnen und Bäcker sowie Konditorinnen und Konditoren, die ihre Leidenschaft dem Handwerk widmen. Informieren Sie sich hier über Rohstoffe und Handelswaren, Arbeits- und Betriebstechnik, Geschäftseinrichtung und -ausstattung sowie Verkaufsförderung, Dienstleistung, Information und Management.

Wir sehen uns auf der südback 2026!

suedback.de
Fachmesse für
Bäckerei und Konditorei
Messe Stuttgart

#partofsuedback

südback



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 krisenbehafteten 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 Schnittstellen 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, durchdigitalisierte 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.“ ■

