

Aus dem Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
Professur für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
der Justus-Liebig-Universität Gießen

Innovation als strategisches Instrument in KMU des
deutschen Bäckerhandwerks –
Erklärungsbeiträge zur Konsumenten- und
Innovationsforschung

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. oec. troph.)
im Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotoxikologie und
Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen

vorgelegt von
Daria Sänger
aus Germersheim

Gießen, 2023

Mit Genehmigung des Fachbereichs Agrarwissenschaften,
Ökotoxikologie und Umweltmanagement der
Justus-Liebig-Universität Gießen

Prüfungskommission:

1. Gutachter: Prof. i. R. Dr. Rainer Kühl
2. Gutachter: Prof. Dr. Dietmar Bräunig

Prüfer: Prof. Dr. Christian Herzig

Prüfer: Prof. i. R. Dr. Ernst-August Nuppenau

Prüferin: Assistant Prof. Dr. Julia Höhler

Vorsitzender: Prof. Dr. Joachim Aurbacher

Tag der Disputation: 16/11/2023

Erklärung gemäß der Promotionsordnung des Fachbereichs 09 vom 07. Juli 2004 § 17 (2)

„Ich erkläre: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe.

Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der „Satzung der Justus-Liebig-Universität Gießen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ niedergelegt sind, eingehalten.“

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

Diese Dissertation ist im Rahmen des Projektes ‚Das Bäckerhandwerk von morgen – Wettbewerb und Positionierungsbestimmung‘ am Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Justus-Liebig- Universität Gießen entstanden. Ich möchte mich bei allen Menschen bedanken, die mich auf diesem Weg unterstützt und diese Arbeit möglich gemacht haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Rainer Kühl für die hervorragende Betreuung bei der Durchführung der gesamten Arbeit. Ihm habe ich die Chance zu verdanken, das Projekt betreuen und diese Dissertation schreiben zu dürfen. Seine zuverlässige Unterstützung, seine fachliche Expertise und seine wertvollen Ratschläge waren von unschätzbarem Wert für meine Dissertation und verhalfen meiner Forschung auf ein höheres Niveau.

Weiterhin danke ich Herrn Prof. Dr. Dietmar Bräunig für seine Bereitschaft, die Zweitbetreuung meiner Dissertation zu übernehmen.

Gerade zu Anfang meiner Dissertation und meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft durfte ich zudem auf die Unterstützung meiner ehemaligen Kollegen bauen. Insbesondere danke ich Dr. Julia Höhler, die mich seit meiner Masterarbeit unterstützt hat, und Dr. Svenja Mohr, mit der ich mir immer liebend gerne ein Büro geteilt habe. Nicht zu vergessen ist der Dank an das gesamte IBAE-Team für die schöne, abwechslungsreichen und inspirierende Zeit!

Weiterer Dank gilt dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) als Förderer sowie der Bundesanstalt für Landwirtschaft (BLE) als Träger des Projektes, sowie der Gesellschaft zur Förderung des Instituts für ländliches Genossenschaftswesen an der Justus-Liebig-Universität Gießen e. V., ohne die dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre. Ebenso danken möchte ich dem Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V., als Projektbeteiligtem, der für inhaltliches Sparring zur Verfügung stand.

Nicht zuletzt möchte ich von ganzem Herzen meinen Eltern Katia Sänger und Ayoob Athari sowie meinem Bruder David Sänger für die liebevolle Unterstützung danken, die mir immer sehr viel Kraft gegeben hat. Meinen Freunden danke ich für ihren Zuspruch und ihre Motivation. Allen voran möchte ich dabei meinem Partner Marcel Marcon für seine unendliche Geduld, sein Verständnis und seine Liebe danken, die mir halfen, diese Dissertation erfolgreich abzuschließen.

Gender-Hinweis

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Arbeit	4
2 Theoretische Grundlegung: Innovation als strategisches Instrument in KMU	5
2.1 Besonderheiten strategischen Handelns der KMU	6
2.2 Das Begriffsverständnis von ‚Innovation‘	8
2.3 Die Dimensionen der Innovation.....	9
2.3.1 Der Innovationsgrad.....	9
2.3.2 Der Innovationsempfänger.....	11
2.3.3 Das Innovationsobjekt.....	12
2.3.4 Der Innovationsakteur	17
2.3.5 Der Innovationsprozess	17
2.3.6 Der Innovationsursprung.....	18
2.3.7 Das Innovationsziel	20
2.4 Determinanten der Innovation in KMU.....	21
2.4.1 Der Wettbewerb als Determinante	21
2.4.2 Der Konsument als Entscheider	33
2.4.3 Interne Einflussfaktoren auf Innovationen in KMU	36
2.4.4 Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten im Bäckerhandwerk	40
Exkurs: Anbieterkonzentration als Einflussfaktor auf die Innovationsaktivitäten.....	43
3 Der Konsument als Determinante unternehmerischen Handelns	47
3.1 Das Bäckerhandwerk im öffentlichen Diskurs – ein qualitativer Ansatz.....	49
3.1.1 Methode und Konzeption	50

3.1.2	Durchführung	51
3.1.3	Auswertung und Ergebnisse.....	54
3.1.4	Bedeutung für die quantitative Studie.....	59
3.2	Kontextualisierung des Einkaufsverhaltens in Bäckereien	60
3.2.1	Messbarkeit des Einkaufsverhaltens	60
3.2.2	Determinanten des Einkaufsverhaltens in Bäckereien.....	62
3.3	Empirische Untersuchung zum Einkaufsverhalten bei Backwaren.....	81
3.3.1	Methode und Konzeption	83
3.3.2	Durchführung	84
3.3.3	Auswertung und Ergebnisse.....	85
3.4	Fazit der empirischen Erhebung auf Konsumentenseite	121
4	Innovation in KMU des Bäckerhandwerks	123
4.1	Entwicklung von Innovationen im Bäckerhandwerk	126
4.1.1	Methode und Konzeption	126
4.1.2	Auswertung und Ergebnisse.....	127
4.2	Online-Befragung der Bäckereibetriebe.....	133
4.2.1	Methode und Konzeption	133
4.2.2	Durchführung	134
4.2.3	Auswertung und Ergebnisse.....	134
4.3	Innovation in Betrieben des Bäckerhandwerks: Experteninterviews	142
4.3.1	Methode und Konzeption	142
4.3.2	Durchführung	146
4.3.3	Auswertung und Ergebnisse.....	148
4.4	Fazit zu Innovation in KMU des Bäckerhandwerks.....	166
5	Innovationspotenziale für KMU des Bäckerhandwerks.....	167
5.1	Methode und Konzeption	167
5.2	Durchführung.....	169

5.3	Auswertung und Ergebnisse	169
5.3.1	Zusammensetzung der Stichprobe	169
5.3.2	Gründe für und gegen den Einkauf in einer Bäckerei	169
5.3.3	Kundenwünsche	170
5.3.4	Relevante Einkaufsstättenattribute einer Bäckerei.....	171
5.3.5	Identifizierung der Hauptkomponenten	172
5.3.6	Analyse der Kundengruppen.....	176
5.4	Fazit zu Innovationspotenzialen für KMU des Bäckerhandwerks	182
6	Das Bäckerhandwerk von heute und ein Blick in die Zukunft.....	183
6.1	Die Innovation im aktuellen Bäckerhandwerk	183
6.2	Der Handwerksbegriff als Differenzierungsmerkmal	185
6.3	Das Potenzial der LEH-Kunden	190
6.4	Das Bäckerhandwerk von morgen.....	193
7	Schlussbetrachtung	196
8	Ausblick.....	201
9	Anhang	204
	Literaturverzeichnis.....	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Unternehmenslandschaft in der Backbranche.....	25
Abbildung 2: Führende Backwarenfialisten in Deutschland nach Anzahl der Filialen.....	28
Abbildung 3: Anzahl der Betriebe und Umsatzanteil in Prozent nach Umsatzgrößenklassen	32
Abbildung 4: Ökonomische Situation deutscher Haushalte 2012–2021.....	33
Abbildung 5: Nachfrageentwicklung nach Generationen 2014 vs. 2018.....	35
Abbildung 6: Der Wettbewerb in der Backbranche.....	40
Abbildung 7: Prozentualer Anteil an verkaufter Gesamtmenge - Backwaren/Frischware	44
Abbildung 8: Backwarenmarkt in Gießen, Stand 2022.....	46
Abbildung 9: Ablaufschema der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring	51
Abbildung 10: Anforderungen an die Produkte nach Ergebnissen der Inhaltsanalyse	55
Abbildung 11: Einkaufshäufigkeit der Konsumenten.....	86
Abbildung 12: Haupteinkaufsort der Konsumenten.....	86
Abbildung 13: Regelmäßig konsumierte Backwaren der Konsumenten	87
Abbildung 14: Anlässe für den Backwareneinkauf der Konsumenten	87
Abbildung 15: Durchschnittliche Ausgaben für Backwaren pro Woche.....	88
Abbildung 16: Präferenzen beim Backwareneinkauf.....	88
Abbildung 17: Konsumentenbewertung: Interesse an Backwarenherstellung.....	91
Abbildung 18: Konsumentenbewertung: Preis	93
Abbildung 19: Konsumentenbewertung: Vereinbarkeit der Einkäufe.....	94
Abbildung 20: Konsumentenbewertung: Transparenz.....	94
Abbildung 21: Konsumentenbewertung: Service	95
Abbildung 22: Konsumentenbewertung: Fortbestand des Geschäftes.....	95
Abbildung 23: Imageprofil der verschiedenen Einkaufsstätten	97
Abbildung 24: Konsumentenbewertung: Qualität in Supermarkt und Discounter	98
Abbildung 25: Konsumentenbewertung: Einkaufsort Bäckerei vs. Supermarkt	99
Abbildung 26: Konsumentenbewertung: Qualität: Bäckerei vs. Supermarkt und Dis.	99
Abbildung 27: Konsumentenbewertung: Ruf des Bäckerberufs.....	100
Abbildung 28: Konsumentenbewertung: Einkaufswahrscheinlichkeit Bäckerei.....	101
Abbildung 29: Einkaufshäufigkeit in einer Bäckerei: LEH-Kunden vs. Bäckereikunden	102
Abbildung 30: Konsumentenbewertung: Mehrzahlungsbereitschaft.....	103
Abbildung 31: Konsumentenbewertung: Wunsch nach mehr handwerklichen Backwaren ..	104
Abbildung 32: Konsumentenbewertung: Berücksichtigung des Handwerksaspekts.....	104
Abbildung 33: Konsumentenbewertung: Verhalten des sozialen Umfelds	105

Abbildung 34: Assoziationen der Konsumenten zum Begriff ‚Bäckerhandwerk‘	106
Abbildung 35: Anzahl der Kategoriennennungen bzgl. des Handwerksbegriffs.....	107
Abbildung 36: Pfadmodell	110
Abbildung 37: Innovationen in Bäckereien zwischen 2008 bis 2020.....	127
Abbildung 38: Zeitliche Entwicklung von Innovationsarten in Bäckereien 2008–2020	128
Abbildung 39: Anzahl der Nennungen von Innovationen in Marketing und Verkauf.....	129
Abbildung 40: Anzahl der Nennungen von Produktinnovationen	130
Abbildung 41: Anzahl der Nennungen von Innovationen in der Produktion	131
Abbildung 42: Umsatzgrößenklasse der Bäckereibetriebe	134
Abbildung 43: Filialzahl der Bäckereibetriebe	135
Abbildung 44: Mitarbeiterzahl der Bäckereibetriebe.....	135
Abbildung 45: Herausforderungen des Bäckerhandwerks (Auszug).....	136
Abbildung 46: Umgesetzte Innovationsarten in den Bäckereibetrieben.....	137
Abbildung 47: Rangordnung der Innovationsziele in den Bäckereibetrieben	138
Abbildung 48: Innovationsquellen der Bäckereibetriebe.....	138
Abbildung 49: Investitionspotenziale in den Handwerksbetrieben.....	139
Abbildung 50: Prognose der Bäckereibetriebe.....	140
Abbildung 51: Begriffsbestimmung ‚Bäckerhandwerk‘ der Bäckereibetriebe.....	141
Abbildung 52: Hinderungsgründe der LEH-Kunden am Einkauf in einer Bäckerei	169
Abbildung 53: Alleinstellungsmerkmale von Bäckereien	170
Abbildung 54: Konsumentenwünsche für eine Bäckerei.....	171

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen der Innovation anhand der Fachliteratur	9
Tabelle 2: Bäckerhandwerk in Deutschland: Strukturzahlen 2013 bis 2022	30
Tabelle 3: Operationalisierung des Konstrukts ‚Kaufabsicht‘	61
Tabelle 4: Operationalisierung des Konstrukts ‚Kauf‘	62
Tabelle 5: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur monetären Wertschätzung	63
Tabelle 6: Operationalisierung des Konstrukts ‚Wertschätzung des Bäckerhandwerks‘	64
Tabelle 7: Operationalisierung des Konstrukts ‚Involvement‘	64
Tabelle 8: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur subjektiven Norm	66
Tabelle 9: Operationalisierung des Konstrukts ‚subjektive Norm‘	66
Tabelle 10: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur Wahrnehmung der Wettbewerber.....	67
Tabelle 11: Operationalisierung des Konstrukts ‚Wahrnehmung der Wettbewerber‘	68
Tabelle 12: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur empfundenen Qualitätsdiskrepanz.....	69
Tabelle 13: Operationalisierung des Konstrukts ‚empfundene Qualitätsdiskrepanz‘	70
Tabelle 14: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur empfundenen Transparenz.....	70
Tabelle 15: Operationalisierung des Konstrukts ‚empfundene Transparenz‘	71
Tabelle 16: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur ökonomischen Motivation	72
Tabelle 17: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur Inkaufnahme von Transaktionskosten ..	73
Tabelle 18: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur ökonomischen Motivation	73
Tabelle 19: Operationalisierung des Konstrukts ‚ökonomische Motivation‘	73
Tabelle 20: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur qualitätsbezogenen Motivation.....	74
Tabelle 21: Operationalisierung des Konstrukts ‚qualitätsbezogene Motivation‘	75
Tabelle 22: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur hedonischen Motivation	76
Tabelle 23: Operationalisierung des Konstrukts ‚hedonische Motivation‘	76
Tabelle 24: Operationalisierung des Konstrukts ‚Vertrauen‘	77
Tabelle 25: Operationalisierung des Konstrukts ‚Loyalität‘	79
Tabelle 26: Operationalisierung des Konstrukts ‚Einstellung‘	80
Tabelle 27: Zusammenfassung der Hypothesen.....	82
Tabelle 28: Präferenzen nach Haupteinkaufsort	89
Tabelle 29: Kruskal-Wallis-Test: ‚Ausgaben‘	89
Tabelle 30: Charakterisierung der Stammkundengruppen der Bäckerei und des LEH	90
Tabelle 31: Zustimmungswerte zu den Motivationsfaktoren: LEH- vs. Bäckereikunden.....	92
Tabelle 32: Gütebeurteilung der reflektiven Messmodelle	112
Tabelle 33: Gütebeurteilung der formativen Konstrukte	114

Tabelle 34: R ² -Werte.....	115
Tabelle 35: q ² -Effektstärken.....	116
Tabelle 36: Überblick über die Ergebnisse des Hypothesentests.....	117
Tabelle 37: Experteninterviews: Gesprächspartner.....	147
Tabelle 38: Faktoranalyse mit allen Kunden.....	174
Tabelle 39: Clusteranalyse	177
Tabelle 40: Ergebnisse der Kundengruppenanalyse	178

Abkürzungsverzeichnis

ABZ	Allgemeine BäckerZeitung
BÄKO	Bäcker- und KonditorenGenossenschaft
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
DBZ	DBZ weckruf magazin
Destatis	Statistisches Bundesamt
DUI	„learning-by-doing, by-using, and by-interacting“
Erfa-Kreis	Erfahrungsaustauschkreis
FuE	Forschung und Entwicklung
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LZ	Lebensmittel Zeitung
PLS	Partial Least Squares
SB	Selbstbedienung
SGA	Strukturgleichungsanalyse
SGM	Strukturgleichungsmodell
STI	„scientific and technologically-based innovation“
TK	Tiefkühl(-ware)
VIF	Varianzinflationsfaktor
VuMA	Verbrauchs- und Medienanalyse
ZVDB	Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V.
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Bäckerhandwerk¹ ist mit seiner langen Geschichte und der Vielzahl an regionalen Spezialitäten prägend für die deutsche Esskultur. Mit einem Verbrauch von fast 41,6 kg allein an Brot pro Käuferhaushalt sowie Jahr und einer Käuferreichweite von 97,7 %² im Jahr 2022 wird diese Produktgruppe von nahezu jedem Haushalt in Deutschland konsumiert.³ Gleichzeitig ist die Teig- und Backwarenherstellung der Zweig mit den meisten Beschäftigten in der deutschen Ernährungsindustrie.⁴ Kennzeichnend für die Backbranche ist der hohe Anteil an kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), die auch heute noch dem Handwerk angehören.

Das deutsche Bäckerhandwerk wurde bereits seit langer Zeit durch Innovationsaktivitäten geprägt: Im Zuge technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen wurden in den 1960er-Jahren die ersten Bäckereien zu Brotfabriken ausgebaut, die die Belieferung verschiedener Formate des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) aufnahmen. Ehemals kleine Einzelbetriebe wuchsen in der Folge zu Großbäckereien, die heute zur Backwarenindustrie zählen. Durch die Produktionsgröße und die Zusammenlegung interner Strukturen ist es Großbäckereien möglich, bei der Produktion einer Vielfalt an Backwaren, Kosten, Zeit, Personal und Know-how einzusparen.⁵ Die Backwaren können anschließend an eigene Filialen, den LEH oder an andere Backwarenanbieter ausgeliefert werden, wo sie fertiggebacken oder aufgetaut werden. Als Resultat kann ein zunehmender Wettbewerb auf dem Backwarenmarkt durch verschiedenste Backwarenanbieter beobachtet werden: Neben Bäckereien und LEH bieten auch SB-Backshops, Tankstellen, Kioske und Online-Händler Backwaren an.

Zudem gewannen in den 1980er-Jahren Geschäftsmodellinnovationen wie Filial- und Franchiskonzepte durch die steigende Kostenorientierung an Bedeutung, während in den 1990er-Jahren zunehmend Elemente der Systemgastronomie in den Industriezweig implementiert wurden. In den Filialen wurden neben Backwaren Snacks und warme Mahlzeiten angeboten. Die Bäckereibetriebe konkurrieren seitdem nicht mehr nur mit Backwarenanbietern, sondern auch mit der Systemgastronomie.⁶

¹ Die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes ist dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang 1).

² D. h. von 1.000 Haushalten in Deutschland kauften 977 im Jahr 2022 mindestens einmal Brot.

³ Vgl. baeckerhandwerk.de, o. J.b.

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023a.

⁵ Vgl. Richter, 2012.

⁶ Im Jahr 2017 verzeichnen Bäckereibetriebe mit 23,6 % den höchsten Besuchsanteil in der Schnellgastronomie (npdgroup deutschland GmbH, 2017a, S. 5).

Neben Produkt- und Prozessinnovationen modifizieren auch Innovationen in Distribution und Logistik, Marketing und Verkauf sowie Information und Kommunikation das Bäckerhandwerk. Zum einen führen diese Innovationen dazu, dass einige Betriebe stetig weiterwachsen und im Zuge von Filialisierungsprozessen Einzelbetriebe übernehmen, die sie in ihr Filialnetz eingliedern.⁷ Die Mitarbeiterzahl sowie der Umsatz pro Betrieb steigen folglich, und auch branchenübergreifend ist ein kontinuierlicher Umsatzzuwachs zu verzeichnen.⁸ Zum anderen sinkt der Anteil der handwerklichen Bäckereibetriebe zusehends: Zählten in den 1950er-Jahren noch 55 000 Betriebe zum Bäckerhandwerk, so sind es im Jahr 2022 nur noch 9607.⁹ Auch in den Medien wird vom sogenannten ‚Bäckereisterben‘ berichtet.¹⁰

Grund für viele Betriebsaufgaben sind neben finanziellen Schwierigkeiten auch der Nachfolge­mangel,¹¹ da die Zahl der Auszubildenden im Bäckerhandwerk abnimmt und ausgebildete Fachkräfte gleichzeitig in besser zahlende Industriezweige abwandern.¹² Die Ressource ‚Personal‘ wird in KMU des Bäckerhandwerks immer knapper.

Entwicklungen wie Filialisierungs- und Konzentrationsprozesse, Fachkräftemangel, aber auch demografische Entwicklungen sowie Veränderungen des Lebensstils, die sich auf das Konsum­verhalten auswirken, bilden die Struktur des Backwarenmarktes sowie der einzelnen Betriebe um: Der Einzelbetrieb mit Produktion und Verkauf an einem Ort weicht einer zentralen Produktionsstätte, die ein breites Filialnetz versorgt. Das Resultat ist eine zunehmende räumliche Distanz zwischen Produktion und Verkauf, was zu einer erschwerten Rückverfolgbarkeit der tatsächlichen Produktion der Backwaren führt. Die ‚gefühlte Nähe‘ zum eigentlichen Her­stellungsprozess schwindet somit.

Birgt Innovation der Theorie nach die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu generieren, um sich weiter im Wettbewerb behaupten zu können,¹³ scheinen diese in Form von Standardisierungs- und Industrialisierungsprozessen zu überwiegen und handwerkliche Herstellungsweisen zu verdrängen. Gleichzeitig wird die industrielle Produktion von Backwaren in Bereichen wie Sensorik und Technik optimiert, sodass diese Backwaren optisch und geschmacklich immer mehr handwerklichen ähneln und diese zunehmend ersetzen. Auch im Streit um die Frage ‚Was ist

⁷ Vgl. Beile et al., 2009.

⁸ Vgl. Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (ZVDB), 2023a.

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Vgl. Sedlmair (rp-online.de), 2023; Nicolai (welt.de), 2022; Zeh (freiepresse.de), 2021; Wörrle (deutsche-handwerks-zeitung.de), 2019.

¹¹ Vgl. ZVDB, 2022.

¹² Vgl. Mendius und Schütt, 2002, S. 9.

¹³ Vgl. Kay, 1993.

Backen?‘ zwischen Aldi Süd und dem ZVDB¹⁴ wird deutlich, dass diese Innovationen in der Produktion industrieller Backwaren die möglichen Wettbewerbsvorteile des Backhandwerks eliminieren. Individuelle Herstellungsprozesse weichen infolgedessen in zunehmenden Maß industriellen Standardverfahren.

Eine wesentliche Neuerung beinhalten die im Jahr 2021 veröffentlichten „Leitsätze für Brot und Kleingebäck“,¹⁵ in denen erstmals Richtlinien für die Verwendung spezieller Begriffe festgelegt wurden. Die Werbung mit Zutaten und Herstellungsverfahren ist fortan Produkten vorbehalten, bei denen diese tatsächlich angewendet werden, und die Begriffe ‚traditionelle Rezeptur‘ und ‚traditionelle Herstellung‘ wurden inhaltlich bestimmt. Für traditionelle Rezepturen ist es üblich, dass bspw. keine Lebensmittelzusatzstoffe oder Enzyme eingesetzt werden. Die Verwendung des Ausdrucks ‚traditionelle Herstellung‘ ist nur für Produkte üblich, *„wenn darüber hinaus die Herstellung in einem durchgehenden, nicht durch Tiefkühlung oder andere Verfahren zum Zweck der Haltbarmachung unterbrochenen Prozess im selben Unternehmen erfolgt. Die Formgebung erfolgt nicht rein maschinell. Der Backprozess im Ofen wird nicht unterbrochen.“*¹⁶

Für Bäckereibetriebe stellt sich die Frage, ob sie weiter in die traditionelle, handwerkliche Herstellung oder in größere Produktionskapazitäten mit industriellen Herstellungsverfahren investieren möchten. Während bei der handwerklichen Herstellung hohe Produktions- und Personalkosten zu höheren Preisen führen, die Kunden mitunter nicht bezahlen möchten, werden bei größeren Produktionen zwar *Economies of Scale* genutzt, allerdings müssen diese Mehrmengen im Weiteren an einen breiteren Kundenkreis verteilt werden. Fraglich ist zudem, ob der Handwerksbegriff als solcher, der im Gegensatz zum Traditionsbegriff immer noch nicht definiert wurde, mit stabilen Kriterien aus der Konsumentensicht belegt ist, um darauf aufbauend handwerkliche Eigenschaften abzuleiten, die auf neue Unternehmenskonzepte transferiert oder mit denen alte Geschäftsmodelle in anderer Form wiederbelebt werden können.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Potenzial der Handwerkseigenschaft als Investitionsziel für KMU des Bäckerhandwerks zu ermitteln, um anhand der Forschungsergebnisse Innovationsmöglichkeiten aufzuzeigen. Erkenntnisse bzgl. konkreter Innovationspotenziale können einen Mehrwert für Betriebe im Bäckerhandwerk generieren, der ihren Fortbestand im Wettbewerb auf dem Backwarenmarkt sichert.

¹⁴ Vgl. Bender, 2015.

¹⁵ Vgl. BMEL, 2022.

¹⁶ BMEL, 2022, S. 5.

1.2 Gang der Arbeit

Nachdem im ersten Teil der Arbeit an das Thema und an die Problemstellung herangeführt wird, sollen in den weiterführenden Kapiteln die zentralen Fragestellungen und Zielsetzungen, die in Kapitel 1.1 angeführt wurden, besprochen werden.

Da das Thema der Innovationen in KMU des Bäckerhandwerks einen zentralen Bestandteil dieser Arbeit ausmacht, wird in Kapitel 2 zunächst der Innovationsbegriff in verschiedenen Dimensionen erläutert. In diesem Rahmen werden die beiden folgenden relevanten Determinanten der Innovation in KMU herausgearbeitet: der Konsument sowie das Unternehmen selbst. Diese Faktoren werden im weiteren Verlauf der Arbeit sukzessive erörtert.

Da sich der Konsument als wesentliche Determinante für das Handeln der KMU im Bäckerhandwerk herauskristallisiert, wird zur Untersuchung des Konsumentenverhaltens zunächst mithilfe eines qualitativen Ansatzes bestimmt, welche Einflussfaktoren auf die Wertschätzung des Handwerks wirken. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden Hypothesen aufgestellt, die in einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung überprüft werden. Zudem werden in dieser Studie Präferenzen sowie die Einkaufsmotivation und das Einkaufsverhalten der Konsumenten bezüglich Backwaren erfasst. Neben diesen Forschungsergebnissen wird ein Grundverständnis des Handwerksbegriffs und dessen konsumentenseitige Relevanz ausgearbeitet.

Nach Ermittlung des Bestimmungsfaktors ‚Konsument‘, der das unternehmerische Handeln in KMU des Bäckerhandwerks beeinflusst, werden die endogenen Faktoren der KMU untersucht. Mithilfe von Fachzeitschriften werden bereits implementierte Innovationen identifiziert und kategorisiert. Um weiterführende Erkenntnisse zum zugrunde liegenden Innovationsverhalten zu erhalten und Innovationspotenziale ableiten zu können, wird zunächst eine Online-Befragung mit Bäckereibetrieben durchgeführt. Die erhaltenen Ergebnisse werden durch Experteninterviews mit Bäckereihinhabern, die einen Einblick in das Geschehen in Bäckerhandwerksbetrieben geben, ergänzt und mittels einer Inhaltsanalyse weiterführend analysiert.

Eine Besonderheit dieser Arbeit liegt in der Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdbild der Backwarenbranche sowohl aufseiten der Konsumenten als auch der Betriebe. Mit den bisher gewonnenen Ergebnissen wird daher eine abschließende Befragung konzipiert, in der derzeitige Innovationen in Bäckereibetrieben durch Konsumenten bewertet werden. Darauf aufbauend wird eine Clusteranalyse der Verbraucher durchgeführt, die eine Ableitung von spezifischen Kundengruppen möglich macht, die für KMU des Bäckerhandwerks relevant sind.

Abschließend werden die Ergebnisse der Arbeit diskutiert, um offenstehende Fragen zu klären und Perspektiven für das Bäckerhandwerk in Deutschland aufzuzeigen.

2 Theoretische Grundlegung: Innovation als strategisches Instrument in KMU

KMU des Bäckerhandwerks sind folgenden verschiedenen Wettbewerbsebenen ausgesetzt:

- Zum einen besteht der horizontale Wettbewerb untereinander um Standorte, Geschäftsmodelle sowie Arbeitskräfte.
- Ebendieser horizontale Wettbewerb wird nicht nur unter den KMU des Bäckerhandwerks geführt, sondern auch mit Großbäckereien, die über eigene Filialen verfügen.
- Außerdem stehen sie im vertikalen Wettbewerb mit dem LEH und der Backwarenindustrie.
- Zudem stellen ebenfalls Konsumenten Backwaren her, die ein Substitut für die in den KMU hergestellten darstellen.

Um sich als KMU in diesem Wettbewerb behaupten zu können, gilt es nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren bzw. aufrechtzuerhalten. Diese werden als Wertvorsprung eines Unternehmens definiert, den es gegenüber den Konkurrenten im ökonomischen Wettbewerb innehat.¹⁷ Im Sinne klassischer Theorien werden diese bspw. durch Kosten-Nutzen-Vorteile¹⁸ gegenüber dem Wettbewerbsumfeld oder durch betriebspezifische Ressourcenausstattung¹⁹ begründet. Neuere Strömungen beziehen dynamische Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes mit ein.²⁰ Ein strategisches Instrument, um eben solche Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ist Innovation. So können durch Innovation in verschiedensten Geschäftsfeldern, Produkte und Prozesse neu eingeführt oder in einer Weise verbessert werden, durch die sich das Unternehmen einen Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern erarbeitet. Mit diesem kann ein Angebot kreiert werden, mithilfe dessen sich das Unternehmen im Wettbewerb von Konkurrenten differenziert.

Da Innovation in der Fachliteratur als Hauptquelle wirtschaftlichen Fortschritts, Produktivitätszuwachses und Erfolgs²¹ sowie als Vorteil im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten²² betrachtet wird, liegt es in einem wettbewerbsintensiven Gewerbe wie der Backwarenbranche nahe, sich aktiv mit Innovationsaktivitäten und –potenzialen auseinanderzusetzen. Gerade bei KMU, bei denen die Strategieimplementierung kaum oder nur schwer nachvollziehbar ist,²³ kann eine

¹⁷ Vgl. Porter, 1985.

¹⁸ Vgl. Porter, 2013.

¹⁹ Vgl. Barney, 1991.

²⁰ Vgl. Hannan und Freeman, 1977.

²¹ Vgl. Baldwin, 1995; Baldwin und Gellatly, 2003; Edquist, 1997; OECD, 2005.

²² Vgl. Grunert et al., 1995; Martinez und Briz, 2000.

²³ Vgl. Carson, 1985.

Untersuchung von Innovationen und Innovationsverhalten Aufschluss über das Verhalten im Wettbewerb und über bestehende Potenziale geben.

Die bisherige Studienlage der Innovationsökonomie zeigt auf, dass neben externen Rahmenbedingungen wie Wettbewerb und Konsumentenpräferenzen, auch interne Faktoren wie die Eigenschaften des Betriebs (z. B. die Größe) sowie des Inhabers (bspw. Alter, Erfahrung, Bildungsabschluss) oder die Kooperationsfähigkeit des Unternehmens Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten haben können.²⁴

2.1 Besonderheiten strategischen Handelns der KMU

Schon Edith Penrose benennt als wesentlichen Einflussfaktor auf das strategische Verhalten der Unternehmen dessen Größe. Explizit äußert sie sich in ihrem Hauptwerk „The Theory of the Growth of the Firm“ von 1959 wie folgt:

*“Apparently what has happened as firms have grown larger is [...] that with increasing size both the managerial function and the basic administrative structure have undergone fundamental changes which profoundly affect the nature of the ‘organism’ itself. The differences in the administrative structure of the very small and the very large firms are so great that in many ways it is hard to see that the two species are of the same genus. We say they are because they both fulfil the same function, yet they certainly fulfil it differently [...]; it is much more likely that their organization will become so different that we must look on them differently; we cannot define a caterpillar and then use the same definition for a butterfly.”*²⁵

Die zunehmende Größe geht demnach mit einer fundamentalen Veränderung der Geschäftsprozesse einher, die dazu führt, dass Unternehmen verschiedener Größen zwar im selben Geschäftsbereich tätig sind, jedoch den Aufgaben in unterschiedlicher Art und Weise nachkommen. So könne, wie Penrose mit einem bildlichen Vergleich anmerkt, die Definition einer ‚Raupe‘ nicht auf den ‚Schmetterling‘ angewendet werden.²⁶

KMU sind somit nicht einfach als kleinere Versionen von Großunternehmen zu verstehen, sondern weisen spezielle Charakteristika auf, die häufig mit einem höheren Geschäftsrisiko verbunden sind.²⁷ KMU ist es aufgrund von begrenzter Ressourcenausstattung in jedweder Hinsicht häufig nicht möglich, explizit Strategien zu formulieren und umzusetzen.²⁸ Vielmehr ist

²⁴ Vgl. Diederer et al., 2003a, S. 339; Diederer et al., 2003b, S. 41; Laforet, 2008; Laforet und Tann, 2006; OECD, 2018; Verhees et al., 2010.

²⁵ Penrose, 1959, S. 17.

²⁶ Ebd., S. 17.

²⁷ Vgl. Burns, 1996, S. 5.

²⁸ Dazu gehören zum einen finanzielle Ressourcen, an denen es oftmals mangelt, aber auch personelle Ressourcen, wie Spezialisten und Experten, die Know-How in das Unternehmen einbringen (vgl. Carson, 1985).

ihr Handeln reaktiv an Anforderungen der aktuellen Umweltsituation ausgerichtet. Resultat sind emergente Strategien, die unbewusst umgesetzt werden.²⁹

Zudem führt Burns aus, dass KMU meist nur auf einem oder wenigen begrenzten Märkten agieren. Damit einhergehend ist oftmals auch deren Aktionsradius beschränkt. Sie sind auf einem oder wenigen Märkten mit verhältnismäßig geringer Reichweite und geringem Marktanteil tätig, was ihnen wiederum die Möglichkeiten strategischer Optionen sowie der Risikostreuung gegenüber größeren Unternehmen erschwert. Folglich sind sie von einer geringen Anzahl an Konsumenten abhängig, deren Verlust mit einer überproportional großen Wirkung auf das Unternehmen einhergeht. Aufgrund ihrer geringen Größe haben sie lediglich einen unwesentlichen Einfluss auf den Wettbewerb und agieren zumeist in der Rolle des Preisnehmers, um in diesem bestehen zu können. Gerade im Wettbewerb ist es auch für KMU bedeutsam, sich so zu positionieren, dass sie den Wettbewerbskräften standhalten können. Durch die geringere Marktmacht bleiben ihnen jedoch verschiedene Strategieoptionen verwehrt.³⁰

Auch die Form der Eigentümerschaft, die häufig durch einen oder einige wenige Eigentümer gekennzeichnet ist, die unabhängig von komplexen Unternehmenshierarchien agieren und den Managementstil der KMU maßgeblich prägen, ist nach Cooper ein Hauptcharakteristikum vieler KMU. Damit stellen die Eigenschaften und die Erfahrungen sowie aber auch die äußeren Umstände der Führungspersonen der KMU einen wesentlichen Einflussfaktor auf das Handeln des Unternehmens dar.³¹ So können bspw. strategisches Verhalten oder die Festlegung von Unternehmenszielen beeinflusst werden.³²

Viele KMU begegnen diesen Limitationen, die sie durch ihre Größe erfahren, mit strategischen Aktionen, mit denen sie sich dem direkten Wettbewerb entziehen. Das kann bspw. durch eine Differenzierung ihres Angebots oder dem Ausweichen in ein Nischensegment, das Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet, geschehen. Verbreitete Wachstumsstrategien nach Ansoff sind Produktentwicklung und Marktentwicklung.³³ Allerdings erfolgt dies aufgrund mangelnder personeller und zeitlicher Kapazitäten meist nicht in Form langfristiger, formaler Planungsprozesse, sondern durch kurzfristiges, operatives Agieren.³⁴ Ein zentrales strategisches Instrument ist in diesem Zusammenhang die Innovation, der sich im Fortgang dieser Arbeit gewidmet wird.

²⁹Nach Mintzberg müssen Strategien jedoch nicht notwendigerweise Resultat einer strategischen Analyse sein, sondern können durch die Realisierung emergenter Strategien erfolgen (vgl. Mintzberg, 1987).

³⁰ Vgl. Burns, 1996.

³¹ Vgl. Cooper, 1981.

³² Vgl. Greiner, 1972.

³³ Vgl. Ansoff, 1957.

³⁴ Vgl. Robinson und Pearce, 1984.

2.2 Das Begriffsverständnis von ‚Innovation‘

Der Begriff ‚Innovation‘ leitet sich vom lateinischen ‚innovare‘ ab, das übersetzt so viel wie ‚erneuern‘ heißt.³⁵ In der Literatur finden sich diverse Definitionen für den Ausdruck ‚Innovation‘, die sich teilweise grundlegend unterscheiden.³⁶ Als Ursprung der Innovationstheorie wird in der Fachliteratur oftmals Schumpeter angegeben. Er beschreibt in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ die „Durchsetzung neuer Kombinationen“ und neuer Dinge oder eine neue Art, die Dinge zu tun.³⁷ Auf ihn geht der Begriff der ‚schöpferischen Zerstörung‘ zurück.³⁸ Mit diesem Konzept wird die von innen beginnende Zerstörung alter wirtschaftlicher Strukturen zur Schaffung neuer beschrieben, mit dem Antrieb, durch diese Neuerungen eine kurzfristige Monopolstellung zu erreichen. In dieser Position ist das Unternehmen als Pionier der einzige Anbieter für die Innovation und kann verhältnismäßig hohe Preise durchsetzen.³⁹ Den Zeitvorsprung gegenüber Imitatoren kann es nutzen, um Erfahrungskurveneffekte auszunutzen sowie durch das Setzen von Branchenstandards und dem Kundenbindungsaufbau Wechselbarrieren bei Konsumenten aufzubauen. Weiterhin kann es bereits vor dem Eintritt der Nachzügler wesentliche Distributionskanäle sichern. Allerdings ist für die Markterschließung ein hoher Ressourceneinsatz einhergehend mit einer hohen Unsicherheit über die Nachfrage notwendig, da bisher bei den Kunden noch keine Erfahrung mit der Innovation besteht.⁴⁰

Den Begriff ‚Innovation‘ nutzt Schumpeter in seinen Ausführungen allerdings noch nicht. Dennoch erweist sich dieser von ihm beschriebene Neuartigkeitscharakter im Überblick über die Innovationsliteratur als gemeinsames konstitutives Merkmal der verschiedenen Definitionen des Innovationsbegriffs (vgl. Tabelle 1). In anderen Bereichen wie bei der Auslegung des Grades der Neuartigkeit unterscheiden sich die Begriffserklärungen jedoch. Es ist demnach darauf zu achten, dass die verschiedenen Facetten des Ausdrucks in der Analyse Berücksichtigung finden.⁴¹

³⁵ Vgl. Dudenredaktion, o. J.

³⁶ Einen Überblick über Auszüge der Innovationsliteratur gibt Tabelle 1.

³⁷ Vgl. Schumpeter, 1912, S. 158.

³⁸ Erste Erwähnung findet die Zerstörung alter Strukturen schon in seinem Werk 1912. 1942 führt er den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ explizit an und führt ihn weiter aus (vgl. Schumpeter, 1942, S. 113 ff.).

³⁹ Auch First-Mover-Vorteil genannt.

⁴⁰ Vgl. Schumpeter, 1912, S. 158.

⁴¹ Vgl. Johannessen et al., 2001.

Tabelle 1: Definitionen der Innovation anhand der Fachliteratur⁴²

Definition der Innovation	Literatur
<i>„Durchsetzung neuer Kombinationen der vorhandenen wirtschaftlichen Möglichkeiten. [...] Es muß Neues geschaffen werden und dieses Neue kann zunächst, d. h., bis sein Erfolg realisiert ist, in nichts anderm bestehen als in neuen Verwendungsarten vorhandener Mittel.“</i>	Schumpeter, 1912, S. 158 ff.
<i>„When an enterprise produces a good or service or uses a method or input that is new to it, it makes a technical change. The first enterprise to make a given technical change is an innovator. Its action is innovation.“</i>	Schmookler, 1966, S. 2
<i>„Innovation = Invention + Exploitation. The invention process covers all efforts aimed at creating new ideas and getting them to work.“</i>	Roberts, 1988, S. 13
<i>„Almost all innovations reflect already existing knowledge, combined in new ways.“</i>	Lundvall, 1992, S. 9
<i>„Innovations are new creations of economic significance. They may be brand new but are more often new combinations of existing elements.“</i>	Edquist, 1997, S. 1
<i>„Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand ‚merklich‘ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“</i>	Hauschildt et al., 2016, S. 4
<i>„[...] die Erschaffung eines Wettbewerbsvorteils durch eine neue Kombination von Wissen, die einen neuen oder veränderten Nutzen der Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle für die Kunden oder Nutzer generiert.“</i>	Knöchel und North, 2018, S. 3
<i>„An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).“</i>	OECD, 2018, S. 20

2.3 Die Dimensionen der Innovation

2.3.1 Der Innovationsgrad

Lundvall beschreibt in Übereinstimmung mit Schumpeter Innovation als allgegenwärtiges Phänomen, bei dem bestehende Ressourcen neu kombiniert werden. Ihm zufolge kann es sich um einfache, unumgängliche Neuerungen, aber auch um komplexe und völlig neue Kombinationen handeln, die mit tiefen Einschnitten im Unternehmen einhergehen.⁴³ Dieser Auffassung schließt sich auch Edquist an. So könne eine Innovation zwar eine Weltneuheit darstellen, oftmals handle es sich aber um eine Neukombination bereits bestehender Elemente.⁴⁴ Hauschildt et al. und die OECD definieren Innovation als „merkliche“ bzw. „signifikante“ Unterschiede zwischen dem Ursprungszustand und der Innovation.⁴⁵ Als eine erste Dimension des Innovationsbegriffs kann somit der Grad der Neuartigkeit festgehalten werden.

⁴² Eigene Darstellung unter Verwendung der angegebenen Literatur.

⁴³ Vgl. Lundvall, 1992.

⁴⁴ Vgl. Edquist, 1997.

⁴⁵ Vgl. Hauschildt et al., 2016; OECD, 2018.

Innovationen werden u. a. daran gemessen, ob sie Ergebnis stetiger oder gradueller Verbesserungsprozesse oder völlig neue Lösungen darstellen. In der Literatur werden die fortwährende Weiterentwicklung und Anpassung bestehender Produkte als inkrementelle Innovation bezeichnet. Radikale oder auch disruptive Innovationen sind dagegen völlig neue Lösungen, für die Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form miteinander verknüpft werden.⁴⁶

Während größere Unternehmen mit Abteilungen für Forschung und Entwicklung (FuE) in der Literatur vermehrt mit radikalen Innovationen in Verbindung gebracht werden, werden bei KMU vielmehr inkrementelle Innovationen verortet. Dies resultiert u. a. aus den verschiedenen Lern- bzw. Wissensmodi, die den unterschiedlichen Unternehmensgrößen zugeordnet werden. Während in größeren Unternehmen das wissenschaftlich-technische Wissen dominiert, ist es in KMU das erfahrungsbasierte Wissen. Idealtypisch werden zwei verschiedene Lernmodi unterschieden: der ‚Science, Technology and Innovation‘(STI)-Modus und der ‚Learning by doing, using and interacting‘(DUI)-Modus. Während die Genese und die Anwendung wissenschaftlich-technischen Wissens Merkmale des STI-Modus sind, basiert der DUI-Modus auf Erfahrungswissen und Lernpraxis.⁴⁷

Laut Jensen erfolgt die Umsetzung des wissenschaftlich-technischen Wissens des STI-Modus in Form von Innovationen in Unternehmen in den FuE-Abteilungen. Ferner können Kooperationen mit externen Forschungseinrichtungen wie Universitäten als externe Innovationsquellen genutzt werden. Durch die Nutzung und Anwendung des wissenschaftlich-technischen Wissens können radikale Innovationen entwickelt werden, die völlig neue Produkte oder Prozesse für den Zielmarkt darstellen.⁴⁸ Allerdings ist eine FuE-Abteilung in KMU im Lebensmittelbereich – v. a. im Bäckerhandwerk – meist nicht vorhanden. So wird angenommen, dass gerade technologische Innovationen weniger in KMU des Bäckerhandwerks als in größeren Betrieben sowie in der Zulieferindustrie zu verorten sind.

Dagegen wird der DUI-Modus durch informelle Lernprozesse und Praxiserfahrungen in Interaktion mit Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten geprägt.⁴⁹ Durch inkrementelle Lösungsansätze werden fallspezifische Lösungen entwickelt, die an die jeweiligen Anforderungen des Entwicklungsprozesses angepasst und folglich auf den Bedarf des Marktes abgestimmt sind.⁵⁰

⁴⁶ Vgl. Utterback und Abernathy, 1975; Weiterführend erfassen Hauschildt und Schlaak (1999, S. 15 ff.) das latente Konstrukt des Innovationsgrades mit Hilfe einer Fragenbatterie und können in einer Clusteranalyse fünf Innovationsstypen analysieren. Sie identifizieren bspw. auch den Typ der „durchschnittlichen“ Innovationen, den der „technischen Diversifikation“ und den der „technischen Diskontinuität“.

⁴⁷ Vgl. Jensen et al., 2007; Lundvall, 1992; Lundvall, 2007.

⁴⁸ Vgl. Jensen et al., 2007.

⁴⁹ Vgl. Avermaete et al., 2003 ; Fitjar und Rodríguez-Pose, 2013.

⁵⁰ Vgl. ebd.

So ist im Backhandwerk anzunehmen, dass Innovationen in Abstimmung mit dem Betriebsumfeld entwickelt und umgesetzt werden.

Eine ausgeprägte Wissensaneignungsfähigkeit kann nach Murovec und Prodan dazu führen, dass Unternehmen in der Lage sind, besser und erfolgreicher Innovationen zu erarbeiten und zu realisieren. Gleichzeitig kommt es darauf an, sowohl marktliche als auch technisch-wissenschaftliche Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten.⁵¹ Allerdings erweist sich in der empirischen Forschung im Lebensmittelsektor insbesondere die Marktorientierung als wesentlicher Innovationstreiber.⁵²

Weiterhin werden in der Literatur Unterscheidungen wie zwischen ‚diskontinuierlichen‘ und ‚kontinuierlichen‘ oder auch ‚Basis-‘ und ‚Verbesserungsinnovationen‘ vorgenommen. Allerdings wird bemängelt, dass keine einheitliche Definition vorliegt, die valide und reliable Messungen möglich macht. Somit variieren bisherige Untersuchungen erheblich.⁵³

Versuche einer einheitlichen, reliablen Messung erfolgen bisher u. a. durch die Operationalisierung des Innovationsgrades etwa in Form von Ordinalskalen oder Scoring-Konzepten oder durch multidimensionale Ansätze.⁵⁴ In dieser Studie wird die Dimension der Neuartigkeit qualitativ erforscht, um sich dem vorherrschenden brancheninternen Innovationsverständnis zu nähern.

Studien zu Innovationen in KMU des Lebensmittelsektors zeigen, dass diese mehr auf inkrementelle als auf radikale Innovationen setzen.⁵⁵ So ist bei KMU des Bäckerhandwerks davon auszugehen, dass Prozesse vielmehr schrittweise verbessert werden, als völlig neue, radikale Lösungen zu implementieren.

2.3.2 Der Innovationsempfänger

„*Innovation ist [...] das, was für innovativ gehalten wird.*“⁵⁶ Damit liegt eine Schwierigkeit bei der Innovationsdefinition in der individuellen Begriffsauslegung vor.⁵⁷ Mag einer Person eine Innovation als vollkommen neuartig und richtungsweisend erscheinen, unterscheidet sie sich für eine andere nur unwesentlich von bereits Bekanntem. Demnach ist ein objektiver Innovationsbegriff nur schwer festzulegen, da immer eine subjektive Dimension impliziert ist.⁵⁸ So wird

⁵¹ Vgl. Murovec und Prodan, 2009.

⁵² Vgl. Avermaete et al., 2003, S. 15.

⁵³ Vgl. Green et al., 1995, S. 203; Hauschildt et al, 2016, S. 13.

⁵⁴ Vgl. Hauschildt et al., 2016.

⁵⁵ Vgl. Avermaete, 2002; Baragheh et al., 2012; Oke et al., 2007.

⁵⁶ Vgl. Hauschildt und Gemünden, 2011, S. 10.

⁵⁷ Vgl. Garcia und Calantone, 2002.

⁵⁸ Vgl. Hauschildt und Gemünden, 2011.

der Grad der Neuartigkeit von einem Individuum, einem Konsumenten, einem Betrieb oder einem Markt auf Grundlage seiner bisherigen Erfahrungen und Kenntnissen beurteilt.⁵⁹

Nach Hauschildt et al. wird im betriebswirtschaftlichen Kontext oftmals Bezug auf die Organisation als soziales Gebilde genommen. In diesem Zusammenhang wird häufig die Führungsinstanz als beurteilende Partei angeführt, da sie in der Lage ist, Innovationen zur Umsetzung freizugeben. Zumeist verbleiben die Überlegungen der Führungsinstanz nicht in den Grenzen der Organisation, sondern die Umwelt, wie Wettbewerber oder Lieferanten und Kunden, werden in das Urteil miteinbezogen. Bei dieser ‚industriökonomischen‘ Perspektive sind diejenigen Parteien das Maß, die direkt von den Aktionen der Organisation betroffen sind.⁶⁰ Eine Innovation stellt somit einen Prozess oder ein Produkt dar, das zum ersten Mal innerhalb einer Branche eingeführt wird.⁶¹

Im Sinne eines nationalen Patentrechts ist ebenfalls die ‚national-ökonomische‘ Perspektive relevant. Durch die Beurteilung eines nationalen Patentamtes wird eine Innovation nach nationalen Maßstäben beurteilt, um anschließend zu entscheiden, ob tatsächlich eine Innovation vorliegt.⁶²

In Bezug auf KMU im Bäckerhandwerk ist davon auszugehen, dass relevante Innovationsempfänger zum einen das Individuum bzw. der Konsument und zum anderen die Betriebe selbst sind. Daher werden Innovationen insbesondere im Kontext dieser beiden Parteien im weiteren Verlauf der Arbeit untersucht.

2.3.3 Das Innovationsobjekt

Schumpeter definiert fünf Bereiche, in denen Innovation umgesetzt werden kann:

1. Herstellung neuer Produkte oder neuer Produktqualitäten,
2. Einführung neuer Produktionsmethoden,
3. Erschließung neuer Absatzmärkte,
4. Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen und Halbfabrikaten sowie
5. Einführung neuer Organisationsformen.⁶³

⁵⁹ Vgl. Hauschildt und Gemünden, 2011.

⁶⁰ Vgl. Hauschildt et al., 2016.

⁶¹ So wird auch im Rahmen der internationalen Innovationsstatistik das Konzept der Marktneuheit verwendet, bei dem es sich um Innovationen handelt, die so noch nicht in dem für das Unternehmen relevanten Markt eingeführt worden sind. Dabei wird die Bestimmung des relevanten Marktes individuell von den befragten Unternehmen vorgenommen, wodurch ein subjektiver Faktor impliziert wird (vgl. Rammer et al., 2016, S. 92).

⁶² Das Patentamt definiert explizit den Begriff „Neuheit“: „Als neu gilt eine Erfindung, wenn sie nicht zum Stand der Technik gehört.“ (Art. 7 Abs. 1 PatG).

⁶³ Vgl. Schumpeter, 1912, S. 159 f.

Daraus ergibt sich eine inhaltliche Variabilität des Zielobjektes der Neuartigkeit des Innovationsbegriffs. Auch in den späteren Definitionen von Hauschildt, Knöchel und North oder auch der OECD ist eine Differenzierung des Zielobjektes ‚Innovation‘ in der Begriffsauslegung integriert.⁶⁴ Die OECD unterscheidet in der Fassung der Richtlinien für Innovationsuntersuchungen von 2018 die Hauptkategorien der Produkt- und Geschäftsprozessinnovationen.⁶⁵ Dieses Kategoriensystem stellt für den weiteren Prozess die theoretische Grundlage der empirischen Innovationserhebung dar:

→ Produktinnovation

- Produkte
- Dienstleistungen

→ (Geschäfts-)Prozessinnovationen

- Produktion von Produkten und Dienstleistungen
- Distribution und Logistik
- Marketing und Verkauf
- Information und Kommunikation
- Verwaltung und Management
- Geschäftsprozessentwicklung

Im Gegensatz zum wenig eingegrenzten Konzept der Prozessinnovation, der in der Innovationsliteratur in Abgrenzung zur Produktinnovation verwendet wird, kann der von der OECD genutzte Begriff der Geschäftsprozessinnovation (im Englischen: business process innovation) in diesem Zusammenhang irreführend bzw. eingrenzend erscheinen. Dennoch ist die Kategorisierung der Subebenen sinnvoll und dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand angemessen. Daher dient die Kategorisierung der OECD im Folgenden zur Orientierung. Der Überbegriff der Geschäftsprozessinnovation wird als ‚Prozessinnovation‘ bezeichnet, um Missverständnisse zu vermeiden.

2.3.3.1 Produktinnovation

Gemäß Hauschildt et al. bezeichnet der Überbegriff ‚Produktinnovation‘ sowohl Innovationen von Produkten als auch Dienstleistungen. Unter **Produkten** werden materielle Objekte verstanden, deren Besitzrechte angemeldet und über Markttransaktionen veräußert werden können. **Dienstleistungen** wiederum fassen immaterielle Aktivitäten zusammen, die simultan produziert sowie konsumiert werden und den Zustand des Konsumenten physisch oder psychisch verändern. Durch den unmittelbaren Einfluss des Kunden auf den Leistungserbringungsprozess zeichnen sich Dienstleistungen durch Heterogenität und Vergänglichkeit aus. Die Grenze zwischen den beiden Kategorien verläuft teilweise fließend und manche Produkte weisen sowohl

⁶⁴ Vgl. Tabelle 1.

⁶⁵ Vgl. OECD, 2018, S. 71 ff.

Eigenschaften eines Produktes als auch einer Dienstleistung auf. Die ‚Produktinnovation‘ impliziert die kostenreduzierende Wissensanwendung, die zu neuen Versorgungsprogrammen von bestehenden Gütern führen. Sie beinhaltet entweder ein neues Gut oder eines einer höheren Qualität. Das zugrunde liegende Wissen kann bereits bestehen, darf aber in dieser Art und Weise noch nicht genutzt worden sein. Das Ziel einer solchen Produktinnovation ist zumeist die Erfüllung eines Zwecks, der durch die bisher bestehenden Produkte nicht in derselben Weise erfüllt wird. Wie bei Prozessinnovationen können auch Effizienzgewinne realisiert werden.⁶⁶

In Bäckereien ist neben dem Angebot an Produkten, wie Broten und Brötchen, und an Innovationen im Dienstleistungsbereich – z. B. Services wie die Bedienung im Laden oder die Lieferung von Backwaren – zu denken, die Anknüpfungspunkte für Innovation darstellen können.

2.3.3.2 Prozessinnovation

Der Begriff ‚Geschäftsprozess‘, in dieser Arbeit auch im Überbegriff ‚Prozess‘ zusammengefasst, bezeichnet in der Ausführung der OECD die Kerngeschäftsbereiche, die die Produktion von Produkten und Dienstleistungen sowie unterstützende Funktionen wie Distribution und Logistik oder auch Marketing und Verkauf etc. umfassen. Jede Prozessart kann ein Zielobjekt für Innovation darstellen. Im weitesten Sinne können unter dem Überbegriff ‚Prozess‘ solche Dienstleistungen verstanden werden, bei denen das Unternehmen selbst die Position des Kunden einnimmt. Diese können unternehmensintern oder -extern erbracht werden. Eine Innovation in diesem Bereich ist ein umgesetzter, neuer oder verbesserter Prozess, der eine oder mehrere Geschäftseinheiten betrifft und sich signifikant von den bisherigen Abläufen abhebt. Ziel der Prozessinnovationen ist die Effizienzsteigerung bspw. durch Kostenminimierung oder die Verbesserung der Qualität und Arbeitsbedingungen. Die OECD teilt Prozessinnovationen in sechs verschiedene Bereiche ein, die in Unternehmen analysiert werden können.⁶⁷

1. Herstellung von Produkten und Dienstleistungen

Zu dieser Art von Innovationen zählen alle Prozesse, die Inputfaktoren in Produkte oder Dienstleistungen umwandeln, inklusive unterstützender Abläufe, die zur Aufrechterhaltung der Produktion notwendig sind (z. B. technische Tests, Analysen und Zertifizierungen).⁶⁸ Gerade in der Backbranche ist an die zunehmende Implementierung von automatischen Produktionsanlagen in den Herstellungsprozessen zu denken. Neben Arbeitserleichterung und Ressourceneinsparung liegt in diesem Bereich der Innovation einer der Hauptdiskussionspunkte, der zu einer

⁶⁶ Vgl. Hauschildt et al., 2016, S. 6 ff.

⁶⁷ Vgl. OECD, 2018, S. 72.

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 73.

Anzweiflung der handwerklichen Herstellungsweise in Backbetrieben geführt hat, da der zunehmende Maschineneinsatz mit der mit dem Handwerk assoziierten Handarbeit in Konflikt steht.

2. Distribution und Logistik

Dieser Bereich umfasst sowohl den Transport und die Lieferung als auch die Lagerung und die Auftragsabwicklung.⁶⁹ Durch die zunehmende räumliche Distanz zwischen Produktion und Verkauf in der Backbranche gewinnen ebendiese Geschäftsprozesse an Bedeutung. Die Abstimmung von Distributions- und Logistikprozessen stellt mit zunehmender Filialisierung einen zentralen, zu optimierenden Aspekt dar.

3. Marketing und Verkauf

Zu diesem Gesichtspunkt zählen nach Definition der OECD u. a. Marketingmethoden wie Werbung (Produktbewerbung und -platzierung, Verpackung von Produkten), Direktvermarktung (Telemarketing), Ausstellungen und Messen, Marktforschung sowie andere Aktivitäten, um neue Märkte zu erschließen. Weiterhin werden Aktionen wie preispolitische Maßnahmen sowie der Verkauf und Kundendienst, inklusive der Beratungsstellen, wie auch weitere Kundenbeziehungsaktivitäten unter diesem Begriff zusammengefasst.⁷⁰ Neben herkömmlicher Werbung gewinnen mit der Digitalisierung im Bäckerhandwerk neue Kanäle wie *Social Media* an Bedeutung und finden in den Innovationsaktivitäten der KMU Berücksichtigung.

4. Informations- und Kommunikationssysteme

Veränderungen in der Hard- und Software, der Datenverarbeitung, der Datenbanken, der Instandhaltung, der Reparatur und im Web-Hosting sowie andere computerverbundene Informationsaktivitäten werden in diese Kategorie eingeordnet.⁷¹ Sie scheinen im Bäckerhandwerk zunächst zweitrangig zu sein. Allerdings ist gerade in Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung an neue Produktionsanlagen zu denken, die mittels Software den Produktbedarf einzelner Filialen genau berechnen können. IT-Systeme sind für die Verwaltung der wachsenden Betriebe unabdingbar. Neue Informations- und Kommunikationssysteme können sich folglich in Zukunft aus betriebswirtschaftlicher Sicht wesentlich auf den Erfolg von Bäckereiunternehmen auswirken.

5. Verwaltung und Management

⁶⁹ Vgl. OECD, 2018, S. 72.

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. ebd.

Unter der Kategorie ‚Verwaltung und Management‘ werden laut OECD Aktivitäten in den Bereichen des strategischen und allgemeinen Unternehmensmanagements (bereichsübergreifende Entscheidungen) inklusive der Organisation von Zuständigkeiten sowie der Unternehmensführung (rechtlich, planerisch, öffentlich) verstanden. Auch die Entscheidungen über neue Organisationsgestaltung oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist hier zu nennen.⁷² So kann bezüglich der Backwarenbranche bspw. an die Implementierung schnellgastronomischer Elemente in den traditionellen Bäckereibetrieb erinnert werden, der sie zu einem Konkurrenten für Fast-Food-Ketten gemacht hat.

Weiterhin werden Aktivitäten im Rechnungswesen, der Buchhaltung, der Prüfung, der Zahlungen oder andere finanzielle bzw. versicherungstechnische Aktivitäten in dieser Kategorie zusammengefasst. Zudem zählen Veränderungen im Personalmanagement (Aus- und Weiterbildung, Mitarbeitergewinnung, Arbeitsplatzorganisation, Bereitstellung von Zeitarbeitskräften, Lohnabrechnung, Gesundheitsversorgung), in der Beschaffung und im Management externer Beziehungen mit Lieferanten und Kooperationspartnern zu diesem Bereich.⁷³

6. Produkt- und Geschäftsprozessentwicklung

Mit diesem Bereich sind Aktivitäten angesprochen, die sich mit der Sondierung, der Identifizierung, der Entwicklung und der Anpassung von Produkten und Geschäftsprozessen auseinandersetzen. Sie können kontinuierlich oder punktuell erfolgen und von internen sowie externen Parteien ausgeübt werden.⁷⁴

Bei einem Überblick über die Innovationsobjekte in KMU erweisen sich nach Erkenntnissen von Hoffman et al. Produktinnovationen als dominierender Innovationstypus.⁷⁵ Zudem stellen Classen et al. fest, dass Familienunternehmen signifikant mehr Prozessinnovationen hervorbringen als Nichtfamilienunternehmen.⁷⁶ Welche Innovationen in Bäckereibetrieben verbreitet sind, ist aus der bestehenden Literatur nicht ersichtlich, weshalb dieser Gesichtspunkt im Rahmen dieser Arbeit analysiert werden soll.

⁷² Vgl. OECD, 2018, S. 73.

⁷³ Vgl. ebd.

⁷⁴ Vgl. ebd.

⁷⁵ Vgl. Hoffman et al., 1998.

⁷⁶ Vgl. Classen et al., 2014.

2.3.4 Der Innovationsakteur

Bei weiterer Auseinandersetzung mit den Arbeiten Schumpeters zeigt sich, dass der wesentliche Innovationstreiber in einem Unternehmen der Geschäftsinhaber selbst ist, der „neue Kombinationen durchsetzt“. Der Charakter eines Unternehmers zeichnet sich durch seine besondere Befähigung aus, Neuerungen entgegen bestehenden Normen und Widerständen durchzuführen. Diese Eigenschaft sei jedoch nur wenigen vorbehalten.⁷⁷ Hauschildt et al. merken wiederum an, dass bei der Entwicklung und Implementierung von Ressourcen auf die Involvierung verschiedener beteiligter Parteien geachtet werden sollte, um mögliches Konfliktpotenzial zu minimieren.⁷⁸

Gerade bei größeren Organisationen mit verschiedenen Abteilungen können Überlegungen zu den verschiedenen Akteuren sinnvoll sein. So unterscheiden Hauschildt et al. zwischen unternehmensinternen und -externen Akteuren, die im Innovationsprozess einbezogen werden können. Intern ist je nach Innovationsgegenstand darauf zu achten, neben den häufig involvierten Mitarbeitern aus FuE wie auch Marketing zudem darüber nachzudenken, die Unternehmensleitung, Mitarbeiter aus Produktion und Verwaltung sowie aus der IT und der juristischen Abteilung in den Innovationsprozess zu involvieren. Extern müssen Lieferanten und Partnerunternehmen einbezogen werden, die oftmals Einfluss auf Investitionsentscheidungen von Organisationen haben.⁷⁹

Im Fall von KMU wird häufig der Betriebsinhaber als maßgeblicher Entscheidungsträger in den Belangen des Unternehmens genannt. So ist das Innovationsverhalten im Betrieb häufig von seiner Innovationsfreudigkeit und dem Grad der Orientierung an seiner Umwelt abhängig.⁸⁰ Da KMU häufig nicht über eine eigene Abteilung für FuE verfügen, nimmt der Input aus der Umwelt des Unternehmers einen hohen Stellenwert für seine Innovationstätigkeit ein: Neben dem engeren Umfeld wie Mitarbeitern und Familie ist die Interaktion mit den Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern zu nennen.⁸¹

2.3.5 Der Innovationsprozess

Schumpeter definiert außerdem den Innovationsumfang. Er grenzt ihn ein, indem er die Phase der Invention, der Innovation und der Diffusion unterscheidet.⁸² Roberts versteht Innovation

⁷⁷ Vgl. Schumpeter, 1912, S. 116 ff.

⁷⁸ Vgl. Hauschildt et al., 2016, S. 20 f.

⁷⁹ Vgl. ebd.

⁸⁰ Vgl. Verhees und Meulenbergh, 2004.

⁸¹ Vgl. Werner et al., 2013.

⁸² Vgl. Schumpeter, 1912.

hingegen als Gleichung, die die Invention und Nutzung beinhaltet.⁸³ Im Gegensatz zu Schumpeters Auffassung stellt Invention seiner Interpretation zufolge keine vorgeschaltete Stufe im Prozess dar, sondern entspricht vielmehr einem Teil der Innovation. Somit kann der Innovationsbegriff auch eine prozessuale Ebene implizieren, der nicht immer das gleiche Verständnis zugrunde liegt.

Hauschildt und Gemünden unterteilen Innovation in kleinteilige Schritte.⁸⁴ In der ersten Phase der Initiative wird das Zielobjekt der Innovation durch Beobachtung eingegrenzt. In der zweiten Forschungsstufe erfolgt die Auseinandersetzung mit dem Zielobjekt in Form empirischer Überprüfung. Im dritten Schritt werden die erhaltenen Forschungsergebnisse im Entwicklungsprozess eingearbeitet und in Prototypen umgesetzt, um sie nutzbar zu machen. Diese ersten drei Etappen fassen andere Theoretiker, wie Hauschildt et al. in einer späteren Ausführung, als Invention oder Erfindung zusammen.⁸⁵ Erst durch die konkrete und nutzbringende Umsetzung entsteht die Innovation. Hauschildt und Gemünden bezeichnen diese Umsetzung der Invention als ‚Verwertungsanlauf‘, in dem das neue Produkt oder der neue Prozess eingeführt wird, um nach der Erprobung in der Realität später in der laufenden Verwertung weiter etabliert zu werden.

Diese laufende Verwertung und Ausbreitung der Innovation bezeichnet Schumpeter als Diffusion.⁸⁶ Anschließend würde die Phase der Imitation erfolgen, in der andere Unternehmen die Innovation replizieren und im eigenen Unternehmen umsetzen.

Innovationsaktivitäten von KMU des Lebensmittelsektors werden in der Literatur vermehrt im Bereich der Imitation verortet.⁸⁷ Die Ursache liegt neben geringen Aktivitäten in FuE im inkrementellen Charakter der Innovation sowie im allgemeinen geringen technologischen Niveau des Lebensmittelsektors.⁸⁸

2.3.6 Der Innovationsursprung

Zu bekannten Ansätzen, die die Quelle von Innovation erklären, zählen u. a. der ‚Technology-Push‘ und der ‚Markt-Pull‘. Das Modell des ‚Technology-Push‘ galt in den 1950er- und 1960er-Jahren als die bekannteste Erklärung für das Aufkommen von Innovationen. Als einer der Vertreter dieses Ansatzes betrachtete Rothwell neu aufkommende Technologien oder die neue

⁸³ Vgl. Roberts, 1988, S. 13.

⁸⁴ Vgl. Hauschildt und Gemünden, 2011, S. 12.

⁸⁵ Vgl. Hauschildt et al., 2016, S. 22.

⁸⁶ Vgl. Schumpeter, 1912.

⁸⁷ Vgl. Grunert et al., 1995, S. 19.

⁸⁸ Vgl. Galizzi und Venturini, 1996.

Kombination bestehender Technologien in dem linearen Modell als Ursprung innovativer Aktivitäten. Die Triebkraft für Innovation lag damit in den FuE-Abteilungen, deren proaktiv neu entwickelten Produkte neue Märkte schafften. Der Markt an sich wurde in diesem Modell als Empfänger der ‚Früchte‘ der FuE betrachtet. Folglich ist im Vorhinein unbekannt, für welchen Markt die Innovation entwickelt wird, was ein Risiko birgt. Bei einem Technology-Push werden vor allem radikale Innovationen umgesetzt, die eine völlig neue Lösung darstellen.⁸⁹

Im Laufe der späten 1960er-Jahren wurde der Ansatz des ‚Market-Pulls‘ oder auch ‚Demand-Pulls‘ entwickelt.⁹⁰ Im Gegensatz zum ‚Technology-Push‘ ist der Ursprung der Innovation auf den Markt zurückzuführen. In dem linearen Modell wird angenommen, dass Innovation die Reaktion auf bisher unbefriedigte Kundenbedürfnisse darstellt.⁹¹ Damit ist der Markt gemäß der zugehörigen Literatur zugleich Ursprung sowie Empfänger der Innovation, wodurch das Marktrisiko minimiert wird. Die Entwickler nehmen eine reaktive Rolle ein. Durch die Orientierung an bestehenden Produkten und Prozessen sind Innovationen in diesem Fall häufig inkrementeller Natur. Gerade für KMU im Lebensmittelbereich wird einer solchen Kundenorientierung eine besondere Relevanz zugesprochen, da so innovative Produkte entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind und somit eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit bergen.⁹² Denn auch das richtige Timing ist für Innovation wesentlich: So kann eine völlig neue technologische Innovation den Zeitgeist verfehlen und scheitern, während die Entwicklung von inkrementellen Innovationen auf das Zeitgeschehen abgestimmt ist.⁹³

Spätere Ansätze gehen dazu über, die beiden Perspektiven nicht als konkurrierend, sondern vielmehr als sich ergänzende Kombination zu betrachten. So können Innovationen als Ergebnis der Kollisionen zwischen technologischen Möglichkeiten und Konsumentenbedürfnissen entstehen.⁹⁴ Jenner bezeichnet sie als *„komplementäre Elemente des Innovationsmanagements“*.⁹⁵ Nach Di Stefano et al. können ebenso Ressourcen, Kompetenzen und Wissen der Ausgangspunkt von Innovation in einem Unternehmen sein. Diese können zum einen intern generiert werden, zum anderen kann aber auch die Fähigkeit zentral sein, externen Kompetenzen in das Unternehmen zu transferieren, um Innovationsaktivitäten zu fördern.⁹⁶

⁸⁹ Vgl. Rothwell, 1995, S. 40.

⁹⁰ Vgl. Schmookler, 1966.

⁹¹ Vgl. Rothwell, 1995, S. 40.

⁹² Vgl. Banterle et al., 2011, S. 474; Török et al., 2019, S. 238.

⁹³ Vgl. Barzel, 1968.

⁹⁴ Vgl. Lundvall, 1985, S. 4.

⁹⁵ Vgl. Jenner, 2004, S. 488.

⁹⁶ Vgl. Di Stefano et al., 2012, S. 1292.

2.3.7 Das Innovationsziel

Weiterführend präzisiert Schumpeter seine Definition des Begriffs ‚Innovation‘ wie folgt:

„Wir wollen jetzt die Innovation strenger vermittels der im Voraufgehenden eingeführten Produktionsfunktion definieren. Wie bekannt, beschreibt diese Funktion die Weise, in der sich die Produktionsmenge verändert, wenn sich die Faktormengen verändern. Wenn wir nicht die Faktormengen, sondern die Form der Funktion verändern, dann haben wir die Innovation.“⁹⁷

Er definiert Innovation demnach als Aufstellung einer neuen Produktionsfunktion, die durch eine Neukombination von bestehenden Produktionsfaktoren entsteht. Diese führt zur Steigerung der Produktivität, die mit einer ökonomischen Effizienzsteigerung sowie einer verbesserten Ressourcenallokation einhergeht.

Weitere Definitionen, die Innovationsziel oder -zweck klären, haben die Verbesserung des vorhergehenden Zustandes als konstitutives Merkmal gemein.⁹⁸ In der genauen Ausdifferenzierung werden unterschiedliche Aspekte der Verbesserung des Ursprungszustandes angeführt. Dazu gehören u. a. Produktivitätssteigerung, Qualitätsverbesserung, Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Auslastung der Arbeitsausstattung, die Reduktion von Produktionskosten sowie die Einsparung von Material und Energie.⁹⁹ Insgesamt ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolges durch den Ausbau eines Wettbewerbsvorteils das wesentliche Ziel bei der Einführung von Innovationen.¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. Schumpeter, 1939, S. 94.

⁹⁸ Vgl. Hauschildt et al., 2016; Knöchel und North, 2018; Schmookler, 1966.

⁹⁹ Vgl. Baldwin, 1995.

¹⁰⁰ Vgl. Knöchel und North, 2018.

2.4 Determinanten der Innovation in KMU

Die Form der Innovationen bzw. das Ausmaß der Innovationsaktivitäten von KMU im Bäckerhandwerk werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst. In der Innovationsliteratur wird in zahlreichen Studien nachgewiesen, dass die Bestimmungsgründe für Innovationsaktivitäten sowohl im veränderten Konsumentenverhalten und in der Verschiebung von Konsumentenpräferenzen liegen, als auch durch unternehmensinterne Faktoren bedingt sein können.¹⁰¹ Exemplarisch werden im Folgenden Einflussgrößen dargelegt, die für die Problemstellung und die Argumentation dieser Arbeit relevant sind.

2.4.1 Der Wettbewerb als Determinante

Wettbewerb wird in der Wirtschaftstheorie als ‚Triebkraft‘ marktwirtschaftlicher Systeme bezeichnet und wirkt unmittelbar auf Unternehmen sowie auf ihre Innovationsaktivitäten ein.¹⁰² Er erfüllt Anreiz-, Selektions-, Koordinations- und Kontrollaufgaben, die den Markt regeln, und entscheidet über den Innovationserfolg.¹⁰³

Nach Kortmann bietet die systematische Analyse des Wettbewerbs auf dem Backwarenmarkt Theoretikern erkenntnisorientierte Einblicke in die Wirtschaftsabläufe, in ihre Funktionsweise sowie in mögliche Störungen und Fehlentwicklungen. Zudem ermöglicht sie es in der Praxis zum einen unternehmerische Entscheidungen vorzubereiten und abzusichern. Zum anderen wird die Suche nach neuen lukrativen Geschäftsfeldern gefördert. So trägt die Aufdeckung ungedeckter Bedarfe und neuer Vermarktungsmöglichkeiten zur Entstehung neuer Märkte und zum Erfolg von Innovationen bei. In Anbetracht von Entwicklungen wie Globalisierung und zunehmenden Innovations- und Kooperationsaktivitäten wächst der Bedarf an Marktinformation.¹⁰⁴

Für KMU des Bäckerhandwerks besteht einerseits der horizontale Wettbewerb untereinander um Standorte, Geschäftsmodelle sowie Arbeitskräfte. Andererseits stehen sie im vertikalen Wettbewerb mit dem LEH und der Backwarenindustrie. Um diesen Wettbewerb der Backbranche darzulegen, wird sowohl auf Angebots- und Nachfragestrukturen eingegangen.

2.4.1.1 Die Entwicklung der Angebotsstrukturen auf dem Backwarenmarkt

Der Backwarenmarkt in Deutschland hat seinen Ursprung im traditionellen Bäckerhandwerk. Erstmals Erwähnung fand der Bäckerberuf laut ZVDB im Frühmittelalter, als Backwaren noch

¹⁰¹ Die Studien werden im weiteren Verlauf detailliert dargelegt.

¹⁰² Vgl. Kortmann, 2003, S. 24.

¹⁰³ Vgl. ebd.

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 11 ff.

der gehobenen Klasse vorbehalten waren. Erst im Spätmittelalter wurde Brot für die unteren Schichten erschwinglich. Zu dieser Zeit organisierten sich die ersten Bäckerzünfte, die für die Interessen der Bäcker in Bereichen wie Preisfindung, Arbeitsrecht oder Qualitätskontrolle einstanden.¹⁰⁵

Im Zuge der einsetzenden Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts beschleunigten Innovationen wie Teigknetmaschinen und Industrieöfen nach Beile et al. die Entwicklung der Backwarenproduktion. Anfang des 20. Jahrhunderts förderten technologische Neuerungen im Bereich Transport und Logistik das Entstehen erster Großbäckereien aus vormals kleinen Handwerksbetrieben. Anfang der 1930er-Jahre kam es zu größeren Aufkäufen in der Backwarenbranche. Zum ersten Mal in der Geschichte war von einsetzenden Konzentrationsprozessen die Rede. Durch die Veränderung der Betriebsstruktur der gewachsenen Bäckereibetriebe modifizierten sich deren Interessen, sodass sie sich bald in eigenen Verbänden organisierten und vom Handwerk abgrenzten. Durch diese Trennung kam es zu der heutigen dualen Struktur der Backwarenbranche, in der Handwerks- von Industriebetrieben unterschieden werden.¹⁰⁶

Gefördert durch die fortwährend optimierten Vertriebsstrukturen entwickelten sich gemäß Angaben von Vorderwülbecke et al. in den 1960er-Jahren aus den Großbäckereien sogenannte Brotfabriken, die die Versorgung des LEH mit Backwaren aufnahmen. Angetrieben durch neue Technologie nahm die Haltbarkeit der produzierten Backwaren zu. Gewinner waren jene Lieferbäckereien, die SB-Backwaren in hoher Qualität und großer Stückzahl an den LEH lieferten. Handwerksbäckereien mit schnell verderblichen Produkten sowie höheren Preisen verzeichneten hingegen Absatzeinbußen.¹⁰⁷

Die Ausweitungen der Backkapazitäten der einzelnen Betriebe des Bäckerhandwerks und die damit einhergehende Mehrproduktion von Backwaren forcierten laut Richter die Filialisierung der Betriebe, um die Mehrproduktion an Backwaren absetzen zu können. Das Potenzial einer solchen Filialisierungsstrategie lag in der Generierung von *Economies of scale* sowie Einkaufsvorteilen aufgrund höherer Einkaufsmengen und weiteren Synergieeffekten, die eine größere Produktion, wie bessere Absatzmöglichkeiten durch den verbesserten Einsatz von Marketinginstrumenten, mit sich brachten.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. ZVDB, o. J.

¹⁰⁶ Vgl. Beile et al., 2009, S. 19.

¹⁰⁷ Vgl. Vorderwülbecke, 2018, S. 72.

¹⁰⁸ Vgl. Richter, 2012, S. 6.

Ehemals kleine Handwerksbetriebe wurden durch den Einsatz moderner Technologien und Produktionsprozessen zu regional und überregional agierenden Betrieben mit zentralen Produktionsstätten und breit gestreuten Filialnetzen. – Teilweise arbeiteten Bäckereibetriebe direkt mit dem LEH zusammen.¹⁰⁹

Wie die Arbeit von Vorderwülbecke et al. hervorbringt, rückte durch die Etablierung von Discountern als Einkaufsort für Backwaren in den 1970er-Jahren der Preis als Wettbewerbsvorteil weiter in den Fokus der Konsumenten. Ende der 1990er-Jahren forcierte die Innovation der Bake-off-Technologie diese Entwicklung. Durch die Möglichkeit des Bezugs vorgefertigter Tiefkühl(TK)-Backwaren, die im LEH und den Discountern nach Bedarf aufgebacken und noch warm vom Kunden in Selbstbedienung aus der Backtheke entnommen werden können, konnten Backwaren zu geringen Preisen angeboten werden. Die Backwaren stammten aus großen Backfabriken, die vorgefertigte, tiefgekühlte Backwarenrohlinge produzierten, die dann lediglich aufgebacken werden mussten. Damit wurden die SB-Backstationen der Hauptabsatzkanal für Brot- und Backwaren innerhalb des LEH. Neben geringeren Preisen bietet er für das Unternehmen Vorteile aufgrund längerer Produkthaltbarkeit und Flexibilität hinsichtlich der produzierten Mengen. Je nach Bedarf können die TK-Backwaren aufgebacken oder weiter aufbewahrt werden. Diese Vorteile machten sich daraufhin ebenfalls Filialgroßbäckereien zunutze.¹¹⁰

Um den schwindenden Absatz im traditionellen Backwarengeschäft auszugleichen, steigen Bäckereien zunehmend in die Etablierung einer schnellgastronomischen Sparte ein. Neben dem gewohnten Sortiment werden warme Snacks und Gerichte angeboten. Dafür werden neue Produktionslinien eingeführt und Innovationen in Produkten und Prozessen forciert, um das eigene Geschäftsfeld zu erweitern.¹¹¹

Ein weiteres Thema, das die Backbranche heute prägt, ist die Digitalisierung der Backproduktion zur Optimierung von Prozessen und Produkten.¹¹² Durch die Einführung der Innovation im Bereich der Produktionstechnik kann inzwischen bei den hohen Herstellungsmengen der Industrie eine hohe Produktionsqualität erreicht werden, die sich den handwerklichen Eigenschaften der Produkte immer weiter annähert. Zugleich sind kleinere Betriebe des Bäckerhandwerks, die nicht über die Kapazitäten und Ressourcen verfügen, um neue Produktionslinien einzurichten und ihr Sortiment auszuweiten, auf das Angebot der Industrie angewiesen. Einkaufsgenos-

¹⁰⁹ Vgl. Beile et al., 2009, S. 19.

¹¹⁰ Vgl. Vorderwülbecke, 2018, S. 73.

¹¹¹ Vgl. Beile, 2009, S. 23.

¹¹² Vgl. Stumpf, 2019.

senschaften wie die Bäcker- und Konditorenengenossenschaft (BÄKO) vertreiben neben Rohstoffen für die Backwarenproduktion Backmischungen und vorgefertigte Backwaren, die in den Bäckereien nur noch aufbacken oder aufgetaut werden müssen.¹¹³ Der Einsatz solcher Backmischungen und Fertigprodukte ist ein umstrittenes Thema.¹¹⁴ Dennoch gaben in einer Umfrage der Allgemeinen Bäckerzeitung (ABZ) 18 % der befragten Bäckereibetriebe Folgendes an: „Ohne Backmittel und Backmischungen könnte ich den Laden schließen“, 57 % führten an: „Ich kaufe in Teilbereichen Kompetenz zu, um ein breites Sortiment bieten zu können“, und lediglich 25 % antworteten: „Nein, [wir nutzen] weder Backmischungen noch Backmittel.“¹¹⁵ Demnach verwendet der Hauptteil der Betriebe Backmittel. Eine Unterscheidung zwischen handwerklicher und industrieller Qualität ist für den Konsumenten daher oft nicht mehr möglich. Aufgrund einer fehlenden Gesetzesgrundlage bzw. Definition handwerklicher Qualität ist diese objektiv nicht zu bestimmen.

2.4.1.2 Wettbewerber auf dem heutigen Backwarenmarkt

Akteure auf dem Backwarenmarkt sind inzwischen nicht mehr nur Handwerksbäckereien, die die Produkte selbst herstellen, sondern Anbieter von Backwaren, die selbst nicht in deren Herstellung tätig sind und bspw. von der Backindustrie beliefert werden. Neben den horizontalen Wettbewerbern, wie anderen Handwerksbäckern, Großbäckern und SB-Backshops, haben vertikale Akteure wie Industriebäckereien und der LEH einen immer größeren Marktanteil. Für die Klassifikation der Betriebe kann der Einzel- und Großhandel mit Backwaren und der gastronomische Betrieb mit Vertrieb von Backwaren unterschieden werden. Die Klassifikation der Wirtschaftszweige hebt zudem hervor, dass ein Unternehmen durch vertikale oder horizontale Integration mehreren Wirtschaftszweigen angehören kann. Allerdings ist die Haupttätigkeit des Betriebs maßgeblich für die Einordnung in die Wirtschaftszweige.¹¹⁶

In der Abbildung 1, die im Anschluss erläutert wird, kann ein Überblick über das eben angeführte gefunden werden.¹¹⁷ Der Strukturwandel ist zum einen auf die abnehmende Zahl kleiner Handwerksbetriebe sowie zum anderen auf die Entstehung regional wachsender Filialbäckereien zurückzuführen¹¹⁸. Bei dieser Darstellung handelt es sich um eine vereinfachte Kategori-

¹¹³ Vgl. baeko.de.

¹¹⁴ Vgl. Esenwein et al., 2020, S. 3.

¹¹⁵ Vgl. Allgemeine Bäckerzeitung (ABZ), 2020a.

¹¹⁶ Vgl. Destatis, 2008, S. 195, S. 25.

¹¹⁷ Angelehnt an die Definition von Detmers (vgl. Verband Deutscher Großbäckereien e.V., 2016).

¹¹⁸ Vgl. Beile et al., 2009.

sierung, da eine eindeutige Zuordnung aufgrund verschiedener eigentumsrechtlicher Verflechtungen sowie Auffassungen der Definition von Industrie und Handwerk nicht immer möglich ist.

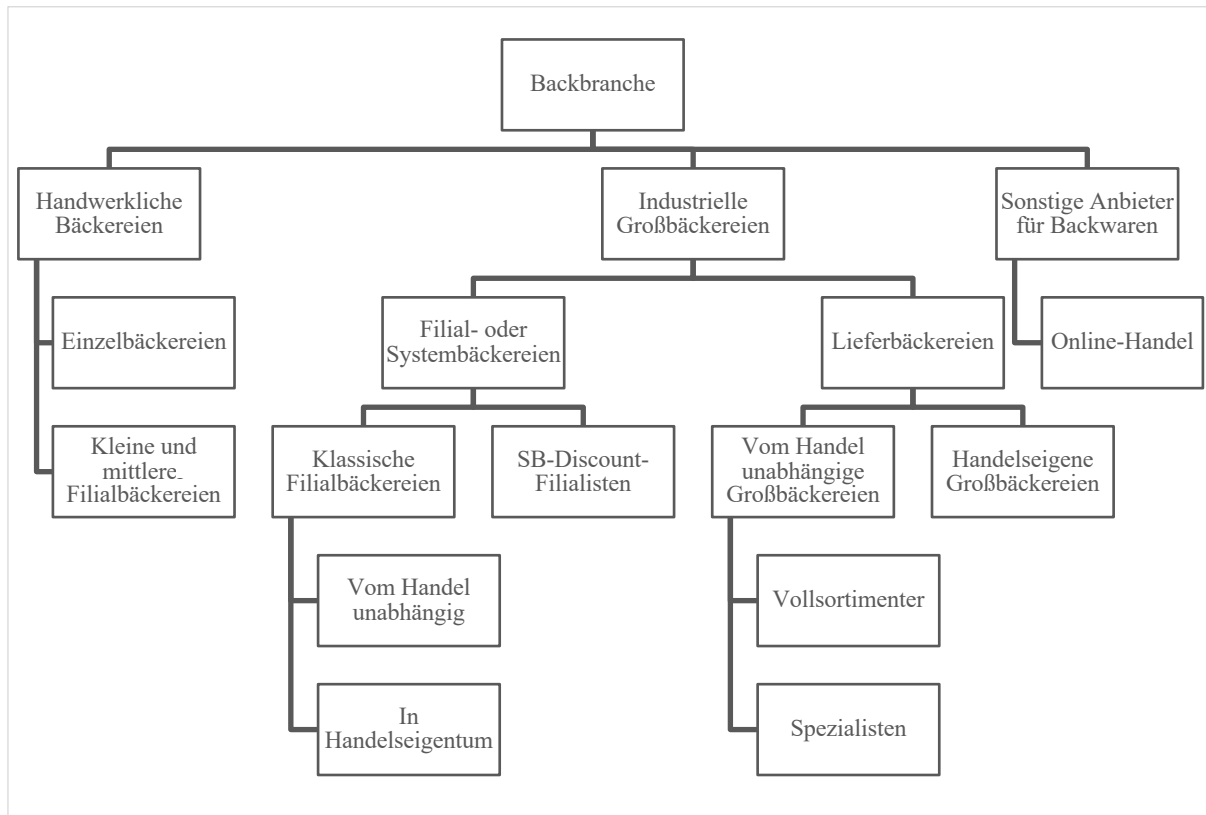


Abbildung 1: Struktur der Unternehmenslandschaft in der Backbranche¹¹⁹

1. Handwerkliche Bäckereien

In den letzten Jahren sind einzelne Handwerksunternehmen durch den Zukauf kleiner Bäckereien und durch organisches Wachstum zu regionalen wie auch überregionalen Filialbäckereien gewachsen. Sie werden – in Abhängigkeit ihrer Firmengeschichte – zum Teil dem Handwerk und zum Teil der Industrie zugerechnet.

Die gerade beschriebenen zwei Typen des Bäckerhandwerks werden im Folgenden als ‚KMU (des Bäckerhandwerks)‘ bezeichnet. In Anbetracht ihrer Geschichte ist ein wesentliches Charakteristikum dieser Betriebe die Unternehmensführung über mehrere Generationen einer Familie hinweg, weshalb sie im Wesentlichen als Familienunternehmen bezeichnet werden können. Zu den Wettbewerbsvorteilen solcher Betriebe zählen u. a. das Image des Handwerks, die Kundennähe und der damit verbundene Service sowie die Beratung, das Know-how und die

¹¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Verband Deutscher Großbäckereien, 2016; Vorderwülbecke et al., 2018, S. 22.

Anpassungsfähigkeit an den Kunden. Der hohe Personalbedarf sowie häufig beschränkte Öffnungszeiten und vergleichsweise höhere Preise sind Nachteile gegenüber anderen Konkurrenten auf dem Backwarenmarkt.

Einzelbäckereien bestehen aus lediglich einem Ladengeschäft ohne weitere Verkaufsstellen. Die Herstellung und der Verkauf von Backwaren erfolgen an einem Ort.

Weiterhin sind dem Bäckerhandwerk die **kleinen und mittleren Filialbäckereien** zuzuordnen. Backwaren und Teiglinge werden in einer zentralen Backstube produziert und an die zugehörigen Filialen ausgeliefert. Allgemeingültige Definitionen, ab welcher Größe ein Betrieb der Industrie zugehörig ist, wurden noch nicht formuliert. Die Einordnung in die jeweilige Kategorie erfolgt betriebsindividuell basierend auf einem „Leitfaden zur Abgrenzung von Handwerk und Industrie und Handel“.¹²⁰ Arbeiten, die eine solche begriffliche Eingrenzung vornehmen,¹²¹ stützen sich auf die Definition von Prof. Dr. Ulrike Detmers, Mitglied des dreiköpfigen Präsidiums des Verbands Deutscher Großbäckereien e. V., der zufolge Betriebe mit einer Filialzahl von über 20 Betrieben der Industrie zugesprochen werden.¹²² Demnach würden zu dieser Kategorie nur Bäckereien mit bis zu 20 Filialen zählen. Dennoch ordnen sich auch größere Betriebe mit mehr als 20 Filialen aufgrund ihrer Firmengeschichte dem Bäckerhandwerk zu:

- *„Ausgewählte Grundrohstoffe und gutes Handwerk bleiben bis heute erhalten & werden täglich Praktiziert [sic!]. Im Inneren nichts verändert nur äußerlich modernisiert [sic!]. Philosophie bleibt weiterhin bestehen [sic!]. Gutes Handwerk zahlt sich aus: Heute arbeiten rund 500 Mitarbeiter in Produktion, Verwaltung und Verkauf in über 40 Filialen.“¹²³*
- *„Das Unternehmen wurde im Jahr 1934 durch Karl Krüger gegründet. Was mit 9 Broten pro Tag und der Auslieferung per Fahrrad begann, so kann Karlchen's Backstube heute auf über 60 eigene Filialen zurückblicken. Geändert hat sich an Tradition und Leidenschaft in der Haus-eigenen [sic!] Handwerksbäckerei bis heute nichts.“¹²⁴*
- *„Über 125 Jahre Junge die Bäckerei. – über 125 Jahre Echter Genuss. In dieser langen Zeitspanne hat sich viel geändert, eines aber nicht: Wir haben dem Bäckerhandwerk immer die Treue gehalten, Tradition gelebt und Innovationen entwickelt. So ist neben frischem handgemachtem Brot, Brötchen und Gebäck ein breites gastronomisches Angebot hinzugekommen.“¹²⁵*

¹²⁰ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., 2017; Eine genauere Ausführung erfolgt im Anhang, S. 206.

¹²¹ Vgl. Beile et al., 2009, S. 17; Vorderwülbecke et al., 2018, S. 21.

¹²² Vgl. Verband Deutscher Großbäckereien, 2016.

¹²³ Vgl. handwerksbaeckerei-mack.de, Stand: April 2023.

¹²⁴ Vgl. karlchens-backstube.de, Stand: April 2023.

¹²⁵ Die Bäckerei Junge hat im April 2023 ca. 200 Filialen (vgl. 125jahre-junge.de, Stand: April 2023).

2. Industrielle Großbäckereien

Charakteristisch für industrielle Betriebe der Backwarenbranche sind nach Definitionen in der einschlägigen Literatur die nahezu vollständig automatisierte Linienproduktion von Backwaren und die Belieferung von LEH, Großverbrauchern sowie eigenen Filialen entweder über einen eigenen Lieferservice oder über ein externes Logistikunternehmen. Durch den Einsatz fortschrittlicher Technologien und Großproduktion können sie Backwaren verschiedener Fertigungsstufen für die Backstationen im LEH und in Back-Shops produzieren.¹²⁶

Neben dieser Vielfalt an Backwaren ist der niedrige Preis, der durch die Größe der Produktion und die effiziente Zusammenlegung der internen Strukturen ermöglicht wird, ein Vorteil von Großbäckereien.¹²⁷ Die Kosten werden in Bereichen wie Personal, Zeit sowie Know-how eingespart. Es sind weniger ausgebildete Bäcker notwendig, die nachts bzw. frühmorgens in der Backstube die Teige ansetzen, formen und backen. Lediglich in den Produktionshallen der Großbäckereien wirken ausgebildete Bäcker an der Rezeptur von Teigen mit und überwachen die Produktion.¹²⁸ In den Filialen ist das nicht mehr notwendig. Dort muss das Personal allein in der Lage sein, die halbgebackenen Produkte fertigzubacken und diese anschließend in der Filiale zum Verkauf anzubieten. Trotz des fehlenden Know-hows in der Filiale oder im LEH stehen dem Konsumenten durchgehend ‚frisch‘ (auf)gebackene Produkte zur Verfügung.¹²⁹

Innerhalb dieses industriellen Zweiges können wiederum verschiedene Akteure unterschieden werden, die auf dem Backwarenmarkt tätig sind. So sind die zwei Hauptkategorien der Liefer- und der Filial- bzw. Systembäckereien zu unterscheiden, die nach Vorderwülbecke et al. wie folgt ausdifferenziert sind:¹³⁰

Filial- bzw. Systembäckereien zeichnen sich durch die Belieferung eines eigenen, oftmals regional verankerten Netzes an Verkaufsstätten und Filialen aus, die zum Teil als Franchise- und Partnersysteme geführt werden. Dazu zählen häufig Bäckereien in den Vorkassenbereichen des LEH. Die zentralen Bäckereien produzieren neben fertiggebackenen Backwaren, gekühlte und vorgebackene Produkte sowie tiefgekühlte Bake-off-Produkte, die in den zugehörigen Filialen bedarfsgerecht aufbacken werden können. In den Filialen sind neben dem Verkauf auch

¹²⁶ Vgl. Beile et al., 2009, S. 21 f.; Verband Deutscher Großbäckereien, 2016.

¹²⁷ Vgl. Richter, 2012, S. 10.

¹²⁸ Vgl. Dietz und Heimig, 2015.

¹²⁹ Vgl. Evans, 2002.

¹³⁰ Vgl. Vorderwülbecke et al., 2018, S. 21 f.

Kompetenzen wie Bedienung und Beratung relevant. Zu den Vertretern dieser Gruppe zählen bspw. Edeka Minden-Hannover und Meisterbäckerei Steinecke (vgl. Abbildung 2).¹³¹

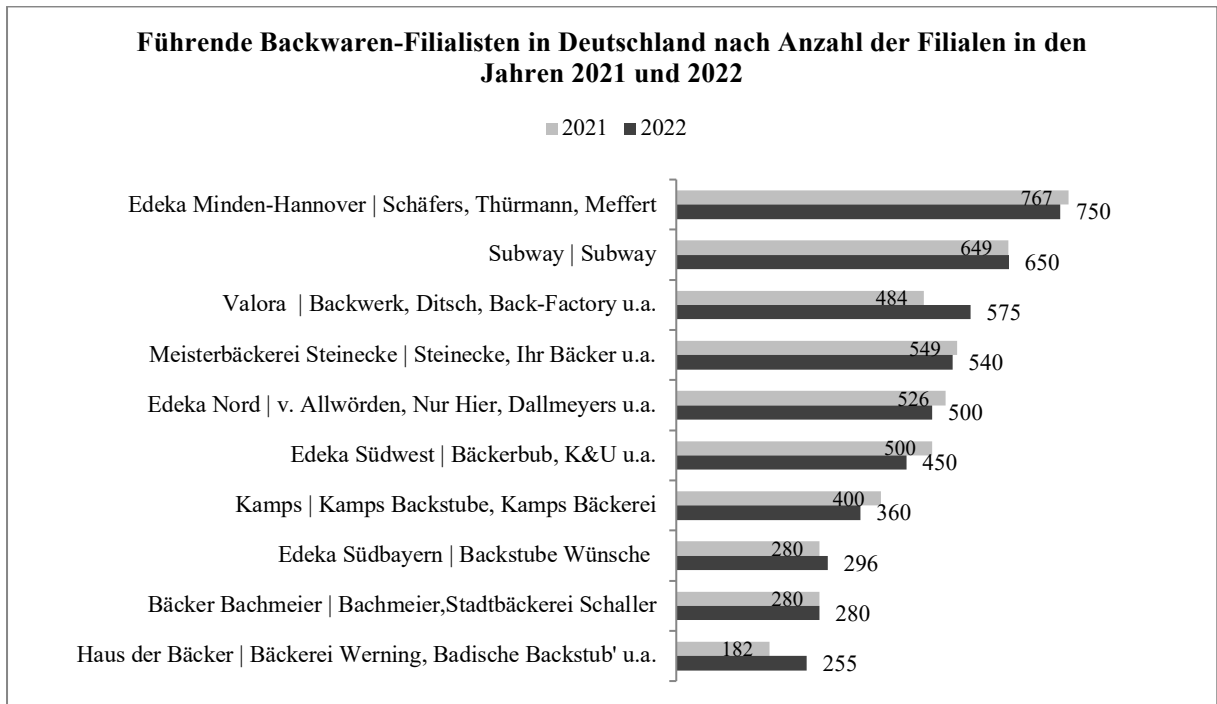


Abbildung 2: Führende Backwarenfilialisten in Deutschland nach Anzahl der Filialen in den Jahren 2021 und 2022¹³²

Einen weiteren Zweig der Filialbäckereien stellen die **SB-Discount-Filialisten** wie BackWerk oder Back-Factory dar. Sie betreiben eigene Filialen sowie Franchisekonzepte, deren Hauptmerkmal das Selbstbedienungskonzept ist. Diese werden mit zugekauften Bake-off-Produkten bestückt. Ferner bestehen Franchise-Konzepte für Quereinsteiger. In diesem Fall handelt es sich um SB-Backshop-Ketten, die bundesweit unter demselben Firmennamen und in gleichem Erscheinungsbild auftreten. Sie beziehen die tiefgekühlten Backwaren je nach Sorte von verschiedenen industriellen Anbietern aus dem In- und Ausland.¹³³ Valora hat sich in diesem Bereich mit verschiedenen Konzepten aufgestellt und von 2021 bis 2022 über 90 neue Filialen eröffnet. Das Unternehmen liegt folglich auf Platz 3 der größten Filialisten (vgl. Abbildung 2).

Eine etwas außergewöhnliche Position nimmt Subway ein, sonst vordergründig im Bereich Schnellgastronomie verortet. Da Brote und Brötchen elementarer Bestandteil des Geschäftskonzeptes sind,¹³⁴ wird das Unternehmen als Backwarenfilialist gelistet, wobei es den zweithöchsten Rang in Deutschland einnimmt. Aufgrund der ähnlichen Struktur wird es den SB-Discounterfilialisten zugerechnet.

¹³¹ Vgl. Vorderwülbecke et al., 2018, S. 21 f.

¹³² Eigene Darstellung in Anlehnung an Back.Business, 2022, S. 74 ff.

¹³³ Vgl. Vorderwülbecke et al., 2018, S. 23 f.

¹³⁴ Vgl. subway.com, o. J.

Klassische Filialbäckereien werden zum einen unabhängig vom Handel geführt, wie Kamps, andere, wie Schäfers als Tochter der Edeka Minden-Hannover, gehören zu Handelskonzernen. In Abbildung 2 werden die Veränderungen veranschaulicht, die durch Zu- und Verkäufe von Filialen unter den größten Akteuren der Filialbäckereien verursacht werden. So vermindert Kamps bspw. die Filialzahl im Zeitraum 2021–2022 um 40 Geschäftsstellen.¹³⁵

Im Gegensatz zu Filial- bzw. Systembäckereien versorgen **Lieferbäckereien** überregional verschiedene Betriebsformen des stationären LEH, der Gastronomie und anderer Großverbraucher. Es werden drei verschiedene Produktkategorien unterschieden, die an den LEH geliefert werden: verpackte und verzehrfrische Backwaren für das SB-Regal im LEH, verpackte und zum Teil tiefgekühlte Brot und Backwaren, die der Konsument zuhause aufbacken kann, und Bake-off-Ware, die frisch, gekühlt, halbgebacken oder tiefgekühlt in Form von Teiglingen von den Großbäckereien geliefert und im Markt in Backöfen fertiggebacken werden. Verschiedene Arten von Bake-off-Konzepten kommen in diesem Rahmen zum Einsatz: Neben SB-Backstationen und Backautomaten werden marktinterne Bäckereien mit Bedienung genutzt.¹³⁶

Die verschiedenen Unternehmen unterscheiden sich u. a. in der Sortimentsbreite und in den eigentumsrechtlichen Verflechtungen mit dem Handel. So kann einerseits zwischen Vollsortimentern, die die verschiedenen Produktarten und -sorten anbieten, und den Spezialisten, die sich auf bestimmte Produktarten wie Vollkornbrot und Pumpernickel im Fall von Mestemacher beschränken. Daneben existieren noch weitere Zwischenformen. Bei der Zugehörigkeit zum Handel sind wieder die Tochterunternehmen von Handelskonzernen wie die zur Schwarz-Gruppe gehörende Großbäckerei Bonback GmbH & Co. KG von unabhängigen Unternehmen, die die Mehrheit dieser Sparte darstellen, abzugrenzen. Zu den größten Vertretern gehören die Harry-Brot GmbH, die Lieken AG und die Aryzta Bakeries Deutschland GmbH.¹³⁷

3. Sonstige Anbieter für Backwaren

Überdies gewinnt der **Online-Handel** von Backwaren an Bedeutung. Neben den Lieferservices des LEH wie Rewe und Edeka, die den Konsumenten neben anderen Lebensmitteln Backwaren nach Hause zustellen, bestehen regionale und überregionale Lieferdienste speziell für diese Produktgruppe.¹³⁸ Backwaren werden meist von regionalen Bäckereien bezogen und von einem externen Dienstleister zum Kunden geliefert.¹³⁹

¹³⁵ Vgl. Back.Business, 2022.

¹³⁶ Vgl. Vorderwülbecke et al., 2018, S. 21 f.

¹³⁷ Vgl. ebd., S. 23 f.

¹³⁸ Zu nennen ist hier bspw. Morgengold Franchise GmbH.

¹³⁹ Vgl. morgengold.de, o. J.

2.4.1.3 Zusammensetzung der Backbranche

In Tabelle 2 werden die strukturellen Entwicklungen im Bäckerhandwerk veranschaulicht.

Tabelle 2: Bäckerhandwerk in Deutschland: Strukturzahlen 2013 bis 2022¹⁴⁰

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Einheit										
Betriebe ¹	Anzahl	13 171	12 611	12 155	11 737	11 347	10 925	10 491	10 181	9 607
Beschäftigte	Anzahl	283 800	277 200	275 200	273 400	273 700	270 400	266 000	255 300	238 200
davon Auszubildende	Anzahl	23 067	20 540	18 811	17 874	17 301	16 018	14 773	13 411	10 846
Gesamtumsatz ²	Mrd. €	13,18	13,52	13,99	14,29	14,48	14,67	15,22	14,45	16,27
Ø Mitarbeiterzahl je Betrieb	Anzahl	21,5	22,0	22,6	23,3	24,1	24,7	25,4	25,1	24,8
Ø Jahresumsatz je Betrieb	1.000 €	1.001	1.072	1.151	1.218	1.276	1.343	1.451	1.419	1.694

¹Stand: jeweils zum 31.12. (Handwerksrolle).

²Ohne Mehrwertsteuer.

¹⁴⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an ZVDB, 2023a.

Neben einem Rückgang der Zahl der Betriebe ist eine sinkende Anzahl an Beschäftigten zu verzeichnen. Auch die Auszubildendenzahlen sind rückläufig. Nach einer Studie von Mendius und Schütt liegen die Ursachen in der geringen Attraktivität des Handwerks für Arbeitnehmer, dem zunehmenden Akademisierungsgrad der Gesellschaft, der für insgesamt weniger potenzielle Berufsanwärter sorgt, der hohen körperlichen und psychischen Belastung, den niedrigen Sozialleistungen sowie den geringen Verdienstmöglichkeiten, Aufstiegschancen und der unzureichenden Arbeitsplatzsicherheit.¹⁴¹ So entscheiden sich immer weniger junge Menschen für eine Ausbildung zum Bäcker.¹⁴² Infolgedessen sinkt die Zahl der Beschäftigten im Bäckerhandwerk in den Jahren 2013 bis 2022 um ca. 16 % und die der Auszubildenden im selben Zeitraum um fast 53 %.¹⁴³

Neben einem Mangel an qualifizierten Fachkräften für die Produktion fehlen auch geeignete Anwärter für die Position des Betriebsinhabers bei der Organisation der Nachfolge im Unternehmen. Mendius und Schütt identifizieren als Hauptabwanderungsmotive aus dem Handwerk die geringen Verdienstmöglichkeiten im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen, die körperliche Belastung im Handwerk und die geringen Aufstiegsmöglichkeiten.¹⁴⁴ Diese Bedingungen machen es für gelernte Handwerker attraktiver, in die Industrie abzuwandern, in der höhere Gehälter und bessere Arbeitsbedingungen geboten werden. Es ist von einer ‚Zubringerfunktion‘ von handwerklich ausgebildeten Fachkräften für andere Wirtschaftsbereiche die Rede.¹⁴⁵ Der Wettbewerb um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt ist daher eine wesentliche Herausforderung für die Betriebe des Bäckerhandwerks.

Im Gegensatz zu den rückläufigen Beschäftigtenzahlen nimmt der Gesamtumsatz laut ZVDB (mit Ausnahme 2020 aufgrund der Coronapandemie) über die Jahre hinweg kontinuierlich zu. Auch die Mitarbeiteranzahl sowie der Umsatz pro Betrieb steigen.¹⁴⁶

Diese Zahlen weisen darauf hin, dass die Backwarenbranche einem Konzentrationsprozess unterliegt. Die Umsatzsteuerstatistik vergangener Jahre bestätigt, dass insbesondere die Anzahl an KMU abnimmt, während Großbetriebe mit einem Umsatz ab 10 Mio. € einen Zuwachs erfahren.¹⁴⁷ Neben einigen wenigen Betrieben, die sich durch Aufkäufe anderer Filialen in die nächsthöhere Größenklasse begeben, gibt es unter KMU die meisten Geschäftsaufgaben.¹⁴⁸

¹⁴¹ Vgl. Mendius und Schütt, 2002, S. 9.

¹⁴² Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH), 2020.

¹⁴³ Von 23.067 Auszubildenden im Jahr 2013 auf 10.846 Auszubildende im Jahr 2022 (vgl. ZVDB, 2023a).

¹⁴⁴ Vgl. Mendius und Schütt, 2002, S. 9.

¹⁴⁵ Vgl. Thomä, 2018, S. 28.

¹⁴⁶ Vgl. ZVDB, 2023a.

¹⁴⁷ Vgl. Ohrtmann, 2019, S. 4 f.

¹⁴⁸ Vgl. ebd.

Gründe für diesen fortschreitenden Strukturwandel sind neben Geschäftsaufgaben durch Nachfolgemangel und Insolvenzen, die ansteigende Filialisierung sowie Konzentration des Backwarenmarktes. Trotz sinkender Betriebszahlen stagniert die Zahl der Filialen in den letzten 10 Jahren bei 35 000 Filialen (ca. 45 000 Verkaufsstellen).¹⁴⁹

Dennoch prägen KMU aktuell das Branchenbild (vgl. Abbildung 3). Während Betriebe mit einem Umsatz von unter 500.000 € mit 59 % den Großteil der Betriebe der Backbranche ausmachen, setzen 6 % der Betriebe mehr als 5 Mio. € um.¹⁵⁰ Insgesamt verzeichnen die Betriebe mit einem Umsatz unter einer halben Mio. € lediglich 6 % des Gesamtumsatzes in der Branche, während die 6 % der Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 5 Mio. € mit 70 % den größten Teil des Gesamtumsatzes ausmachen – Tendenz steigend.¹⁵¹

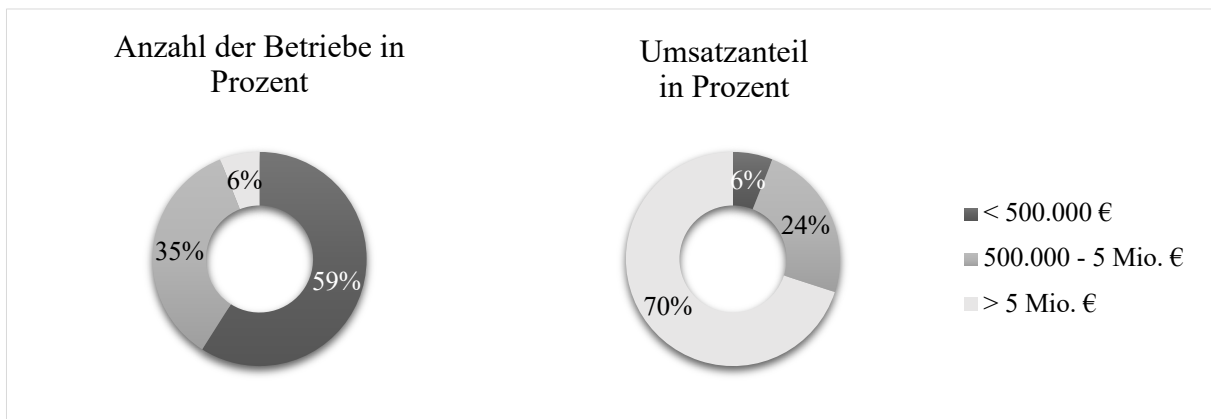


Abbildung 3: Anzahl der Betriebe und Umsatzanteil in Prozent nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2022¹⁵²

Zudem wuchs die Produktionsmenge von Brot und Brötchen von 4 783 980 Tonnen im Jahr 2013 auf 5 102 843 Tonnen im Jahr 2022. Auch der Produktionswert hatte sich in diesen Jahren gesteigert: Betrug er im Jahr 2013 noch 9.509,3 Mio. €, so waren es im Jahr 2019 11.795,7 Mio. €.¹⁵³

Gleichzeitig stiegen die Importmenge sowie der Importwert laut Statistischem Bundesamt in den Jahren zwischen 2013 und 2022 an. Während die Menge an importierten Backwaren von 224 180 Tonnen auf 390 610 Tonnen wuchs, nahm der Importwert in diesen Jahren von 488,1 Mio. € um ca. 118 % auf 1.062,36 Mio. € zu. Die exportierte Menge an Backwaren stieg in dieser Zeit kontinuierlich an. Waren es im Jahr 2013 noch 420 420 Tonnen Backwaren, die aus Deutschland ins Ausland geliefert wurden, konnten im Jahr 2022 bereits 709 590 Tonnen

¹⁴⁹ Vgl. ZVDB, 2023a.

¹⁵⁰ Vgl. ZVDB, 2023b.

¹⁵¹ Vgl. ebd.

¹⁵² Eigene Darstellung in Anlehnung an ZVDB, 2023b.

¹⁵³ Vgl. Destatis, 2023c.

verzeichnet werden. Auch der Exportwert steigerte sich dementsprechend – von 825,98 Mio. € auf 1.602,90 Mio. €. ¹⁵⁴

Zudem weisen die Absatzstatistiken von Tiefkühlbackwaren auf einen Zuwachs sowohl im Bereich Lebensmittelhandel als auch im Außer-Haus-Markt hin. Im Zehnjahresvergleich fällt insbesondere der Anstieg um fast 60 % in den Jahren 2012 bis 2022 von Backwaren im Außer-Haus-Markt (Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung etc.) auf, der eine deutliche Zunahme von TK-Backwaren auf dem Backwarenmarkt andeutet. ¹⁵⁵

2.4.2 Der Konsument als Entscheider

Nach Hoffer erweisen sich neben Marktvariablen auch Konsumentenvariablen wie Konsumentenverhalten und -präferenzen insbesondere in der Einführungsphase neuer Strategien oder einzelner strategischer Instrumente wie Innovationen als essenzielle Determinanten. ¹⁵⁶ Bei Betrachtung verschiedener Variablen können Trends abgeleitet werden, die sich in der Gesellschaft abzeichnen und Anhaltspunkte für Innovationen in der Backbranche bieten.

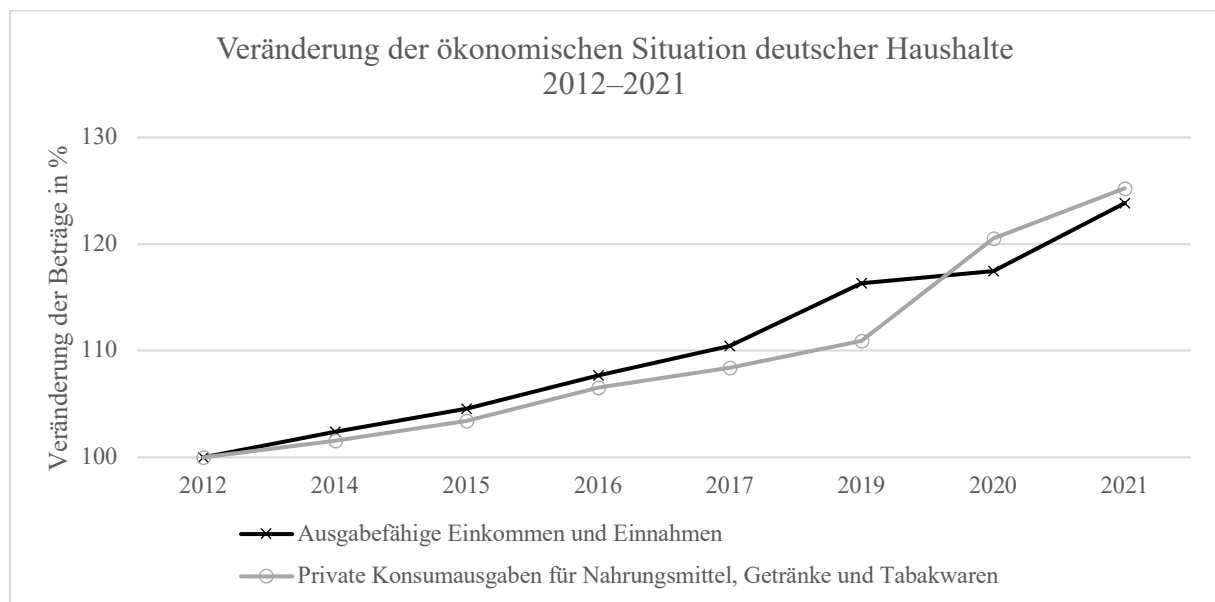


Abbildung 4: Ökonomische Situation deutscher Haushalte 2012–2021 ¹⁵⁷

So ist bspw. ein kontinuierlicher Anstieg des ausgabefähigen Einkommens der deutschen Bevölkerung zu verzeichnen (vgl. Abbildung 4). Im Jahr 2012 waren es im Durchschnitt noch

¹⁵⁴ Vgl. Destatis, 2023b.

¹⁵⁵ Vgl. Deutsches Tiefkühlinstitut e. V.

¹⁵⁶ Vgl. Hoffer, 1975.

¹⁵⁷ Eigene Darstellung und Berechnung nach Angaben von Destatis, 2022, S. 16. Daten für 2022 lagen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung noch nicht vor. Die 10-Jahresspanne von 2012 – 2021 wird angezeigt. Daten für 2013 und 2018 fehlen: „Im Jahr 2013 fand keine LWR-Erhebung statt.“ (Destatis, 2014, S. 14); „Im Jahr 2018 fand keine LWR-Erhebung statt.“ (Destatis, 2021, S. 16).

3.133 € und 2020 bereits 3.880 €. Proportional zu dieser Einkommenssteigerung nahm der Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren zu. Dieser lag in den Jahren 2012 bis 2017 konstant bei ca. 14 % der privaten Konsumausgaben. Ab 2019 kam es zu Abweichungen: Die Coronapandemie führte dazu, dass die Haushalte ab 2020 verhältnismäßig mehr Geld für diese Warengruppe aufwendeten. So stieg der Anteil 2020 auf 15,4 %. Im Jahr 2021 waren allerdings schon wieder sinkende Tendenzen zu verzeichnen.¹⁵⁸

Währenddessen war die Käuferreichweite bei Brot und Backwaren über die Jahre hinweg leicht rückläufig: Belief sie sich im Jahr 2012 auf 99,0 %, so lag sie im Jahr 2022 bei 97,7 %.¹⁵⁹ In anderen Bereichen wirkte sich die Coronapandemie im Segment ‚Brot und Backwaren‘ positiv aus: Der Konsum von Brot und Backwaren nahm zu. Sank er bis ins Jahr 2020/21 auf 78,6 kg pro Kopf und Jahr, stieg er 2021/22 auf den Wert von 2013/14 (81,1 kg).¹⁶⁰ Damit wuchs auch die durchschnittliche Einkaufsmenge von Brot je Haushalt um etwa 12 % (von 37,9 kg auf 42,6 kg) gegenüber dem Vorjahr.¹⁶¹ Es ist fraglich, ob sich diese Trends weiter fortsetzen oder ähnlich wie die privaten Konsumausgaben auf das Vorkrisenniveau sinken. Gleichzeitig war im gesamten AHV ein Umsatz- sowie auch Besucherrückgang zu verzeichnen:¹⁶² Bäckereien hatten im Jahr 2020 19 % weniger Besucher als im Vorjahr.¹⁶³

Ursächlich für eine solche Veränderung des Konsumentenverhaltens und der -präferenzen sind neben Ereignissen wie der Coronapandemie u. a. demografische Entwicklungen wie die Zunahme des Anteils der Single- und Kleinhaushalte¹⁶⁴, die alternde Bevölkerung¹⁶⁵ sowie Veränderungen des Lebensstils wie die zunehmende Mobilität und Flexibilität im Arbeitsalltag¹⁶⁶. So zeigte die Nachfrageentwicklung verschiedener Generationen (vgl. Abbildung 5) in den Jahren 2014 bis 2018 Unterschiede:¹⁶⁷ Während die Generation der Wiederaufbauer (-20 %) und Babyboomer (-5 %) rückläufige Tendenzen im Bereich der Nachfragemengen bei Backwaren verzeichneten, wiesen Millennials steigende Tendenzen auf (+56 %). Insbesondere die Nachfrage nach Backwaren aus dem SB-Bereich nahm zu (wie Brot/Brötchen gefolgt von Conve-

¹⁵⁸ Vgl. Destatis, 2021, S. 16.

¹⁵⁹ Vgl. baeckerhandwerk.de, o. J.b.

¹⁶⁰ Vgl. gmf-info.de, 2022.

¹⁶¹ Vgl. baeckerhandwerk.de, o. J.b.

¹⁶² Vgl. npd Group Deutschland GmbH zitiert nach BÄKO-magazin, 2021, S. 50.

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 51.

¹⁶⁴ Vgl. Destatis, 2017, S. 9.

¹⁶⁵ Vgl. Destatis, 2019a.

¹⁶⁶ Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2019.

¹⁶⁷ Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung standen der Autorin keine aktuelleren Daten zur Verfügung.

nience-Produkten und süßen Backwaren). Im Bereich der Frischware stieg vor allem die Nachfrage nach Kleingebäck und süßen Backwaren, während die Nachfrage nach Brot sank.¹⁶⁸ Diese erste Kundengruppeneinteilung nach Generationen bzgl. verschiedener Backwaren zeigte, dass sich verschiedene Gruppen mit ähnlichen Präferenzen zusammenfassen ließen.

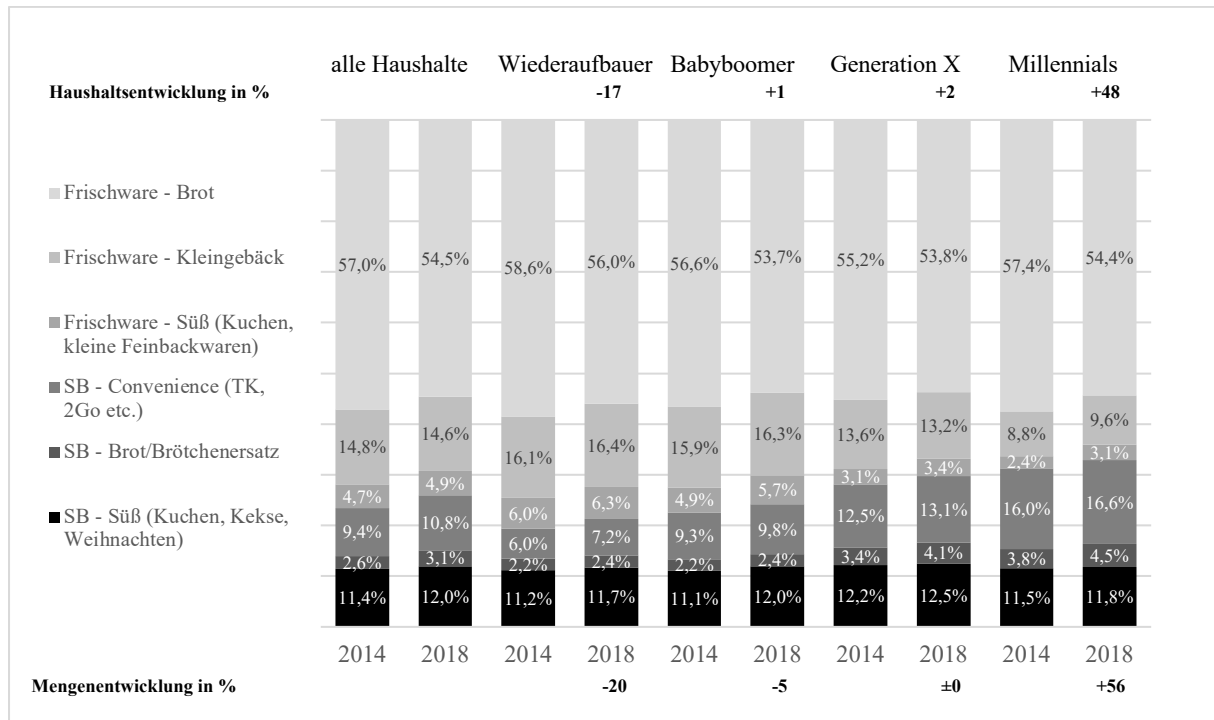


Abbildung 5: Nachfrageentwicklung nach Generationen 2014 vs. 2018¹⁶⁹

Mit dieser Nachfrageentwicklung gehen Entwicklungen wie der Trend zum One-Stop-Shopping¹⁷⁰ sowie ein erhöhter Bedarf nach Produkten mit hohem Veredlungsgrad¹⁷¹ und nach solchen aus der To-go-Sparte einher¹⁷². Infolgedessen wächst der Umsatz mit Snacks und Convenience-Produkten und der Außer-Haus-Verzehr erfährt einen Aufschwung.¹⁷³ Durch die Anpassung der Geschäftskonzepte an diese Trends und die Implementierung von Elementen der Gastronomie liegen Bäckereibetriebe inzwischen auf Platz 1 der Anbieter in der Schnellgastronomie.¹⁷⁴ Durch den Lockdown im Frühjahr 2020 wurde dieser „Snackification“-Trend¹⁷⁵ jedoch unterbrochen und die klassischen Mahlzeiten gewannen zumindest vorübergehend wieder

¹⁶⁸ Vgl. GfK Deutschland zitiert nach BÄKO-magazin, 2019, S. 47.

¹⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an GfK Deutschland zitiert nach BÄKO-magazin, 2019, S. 47.

¹⁷⁰ „One stop shopping describes the phenomenon that customers prefer to buy their whole purchase in one store.“ (Heimeshoff und Klein, 2013, S. 3).

¹⁷¹ Nur noch 23 % der Haushalte kochen täglich (vgl. Dierig, 2017).

¹⁷² Vgl. Konrad, 2019.

¹⁷³ Vgl. ZVDB, 2020.

¹⁷⁴ Vgl. npdgroup Deutschland GmbH, 2017b.

¹⁷⁵ „Den Wandel von einer traditionellen zu einer modernen Esskultur, in der nicht mehr die drei Hauptmahlzeiten den Alltag strukturieren, haben wir im Food Report 2020 unter dem Begriff „Snackification“ analysiert. Das

an Bedeutung, wovon insbesondere Online-Bestell- und Lieferdienste profitierten.¹⁷⁶ Auch Backbetriebe passten sich der veränderten Nachfrage an, weshalb eine Aufnahme von Online-Services wie ‚Click and Collect‘ zur Aufrechterhaltung des Betriebs während der Coronapandemie erfolgte, die auch nach dem Lockdown weiter geführt wurden.¹⁷⁷ Innovation kann daher in Bäckereibetrieben durchaus als strategisches Instrument genutzt werden, um sich veränderten Konsumentenpräferenzen anzupassen.

Nur wenige Studien untersuchen Konsumententrends auf dem Backwarenmarkt.¹⁷⁸ In einer Arbeit von Beile et al. aus dem Jahr 2009 wurde das Backgewerbe anhand vorliegender Statistiken skizziert und eine Prognose für die kommenden Jahre abgeleitet.¹⁷⁹ Vorderwülbecke et al. fassen in einer Übersichtsarbeit vorwiegend die Trends der Backwarenindustrie zusammen.¹⁸⁰ Kühl et al. stellen in einer repräsentativen Befragung der deutschen Bevölkerung einen Wunsch nach einem größeren Angebot an Backwaren aus handwerklicher Produktion fest.¹⁸¹ Es erfolgte in diesen Studien keine empirische Untersuchung der Konsumententrends und der zugrunde liegenden Beweggründe. Eine Erhebung von mafowerk setzte sich mit Aspekten wie der Qualität der Backwaren, dem Sortiment und dem Preis als ausschlaggebende Faktoren bei der Einkaufsstättenwahl auseinander. Der Fokus lag vornehmlich auf dem LEH. Zu untersuchen bleibt, ob durch Innovation den vorherrschenden Konsumententrends entgegengesteuert werden kann.

2.4.3 Interne Einflussfaktoren auf Innovationen in KMU

Weitere relevante Determinanten von Innovation in KMU sind interne bzw. strukturelle Gegebenheiten des Unternehmens selbst, wie die Unternehmensgröße, die Eigenschaften des Betriebsinhabers oder auch die Fähigkeit, mit anderen Unternehmen zu kooperieren.

Nach Ausführungen von Schumpeter agieren große Unternehmen innovativer, da sie, aufgrund Vorteile ressourcentechnischer Natur, besser in der Lage sind, Innovationen zu finanzieren und zu etablieren (Neo-Schumpeter-Hypothese I). Die Vorteile großer Unternehmen beruhen auf der höheren Liquidität und dem leichteren Zugang zu Fremdkapital, den realisierbaren Skaleneffekten durch große Absatzmengen (*Economies of scale*) und der Risikostreuung durch die

bedeutet vor allem für Vertreter der neuen urbanen und mobilen Mittelklasse vielfach das Ende der Mahlzeiten (wie wir sie kennen).“ (Rützler nach ABZ, 2020b, S. 9).

¹⁷⁶ Vgl. npd Group Deutschland GmbH zitiert nach BÄKO-magazin, 2021, S. 51.

¹⁷⁷ Vgl. Kauffmann et al., 2020, S. 3.

¹⁷⁸ Vgl. Beile et al., 2009; Kühl et al., 2018; Vorderwülbecke et al., 2018; mafowerk, 2019.

¹⁷⁹ Vgl. Beile et al., 2009.

¹⁸⁰ Vgl. Vorderwülbecke et al., 2018.

¹⁸¹ Vgl. Kühl et al., 2018.

parallele Durchführung mehrerer Innovationsprojekte.¹⁸² Die Hypothese, dass KMU seltener innovativ aktiv sind als größere Unternehmen, wurde durch verschiedene Forschungsarbeiten bestätigt.¹⁸³ Es wurde z. B. nachgewiesen, dass in kleinen Familienunternehmen Risikoaversion, Kontrollzwang und die Erhaltung sozioemotionalen Wertes sowie familiären Wohlstandes zu einer verminderten Innovationsaktivität führt.¹⁸⁴ Nach Semlinger führen die flachen Hierarchien und unbürokratischen Strukturen zu internen Kompetenz- und Kapazitätsengpässen im Management und zu Marktzutrittsbarrieren in Bereichen wie Kapital, Fachkräfte und Wissen.¹⁸⁵ Weitere Ursachen vermindelter Innovationsaktivitäten in KMU können limitierte finanzielle Ressourcen, organisatorische und personelle Defizite oder regulatorische und administrative Belastungen darstellen.¹⁸⁶ Nach Ergebnissen aus dem Mittelstandspanel der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) liegen Finanzierungsschwierigkeiten auf Platz 1 der Innovationshemmnisse in mittelständischen Unternehmen.¹⁸⁷ Diese nehmen zu, je kleiner das Unternehmen und je größer seine Anstrengungen sind, innovativ aktiv zu sein.¹⁸⁸ Häufig resultieren sie aus mangelnden unternehmensinternen Kompetenzen, Marktgegebenheiten oder regulatorisch-administrativen Restriktionen.¹⁸⁹ In diesem Zusammenhang wird auf den Fixkostencharakter von Innovationsaktivitäten aufgrund ihrer Unteilbarkeit verwiesen, der in kleinen Unternehmen zu verhältnismäßig großen Belastungen führt.¹⁹⁰

Andere Studien weisen im Gegensatz darauf hin, dass KMU aufgrund flacher Hierarchien und Kundennähe einen Vorteil gegenüber größeren Unternehmen besitzen.¹⁹¹ Nach einer Studie von Werner et al.¹⁹² weisen kleine Familienunternehmen eine höhere Innovationstätigkeit auf als managementgeleitete Unternehmen. Sie begründen dieses Ergebnis mit kurzen Entscheidungswegen, die einen Zeitvorsprung verschaffen, der bei komplexeren Hierarchien verloren geht. Ein weiterer entscheidender Innovationsvorteil dieser Unternehmen ist die geringere Mitarbeiterfluktuation durch die persönlichen Beziehungen und die damit verbundene Bewahrung der

¹⁸² Vgl. Schumpeter, 1942.

¹⁸³ Vgl. Steeger und Hoffmann, 2015; Baldwin et al., 2002; Acs und Audretsch, 1988.

¹⁸⁴ Vgl. Block, 2012; Chen und Hsu, 2009.

¹⁸⁵ Vgl. Semlinger, 2007.

¹⁸⁶ Vgl. Baldwin und Gellatly, 2003; Grunert et al., 1995; Thomä und Zimmermann, 2016.

¹⁸⁷ Vgl. Arend und Zimmermann, 2009.

¹⁸⁸ Vgl. Zimmermann, 2012.

¹⁸⁹ Vgl. Thomä, 2014.

¹⁹⁰ Vgl. Zimmermann, 2012.

¹⁹¹ Vgl. Baldwin und Gellatly, 2003; Grunert et al., 1995; Rothwell und Dodgson, 1995; Semlinger, 2007; Werner et al., 2013.

¹⁹² Vgl. Werner et al., 2013.

Expertise. Ferner kommen ihnen die gute Vernetzung in der Umgebung sowie die Sensibilisierung für die Wünsche und Bedürfnisse der Stakeholder zugute und bieten Impulse für Innovationen.¹⁹³

Diese konträre Erkenntnislage zu Innovationsaktivitäten in KMU gilt es in Bezug auf das Bäckerhandwerk genauer zu untersuchen, um herauszufinden, welche Faktoren für KMU des Bäckerhandwerks zutreffen und welchen Einfluss sie auf die Innovationsaktivitäten haben. In dieser Arbeit wird folglich im Weiteren eine empirische Prüfung vorgenommen.

Eine weitere Besonderheit von KMU ist der Einfluss der **Betriebsinhaber** auf das Innovationsgeschehen. Sie sind die Hauptentscheider in den Betrieben und bestimmen dessen Innovationsaktivität. So stellen kognitive, verhaltensbezogene wie auch einstellungsbezogene Faktoren relevante Determinanten des Innovationsverhaltens der KMU dar.¹⁹⁴ In der Literatur werden soziodemografische Aspekte wie das Geschlecht¹⁹⁵ und das Bildungsniveau¹⁹⁶ als wesentliche, das Innovationsverhalten bestimmende Faktoren in KMU genannt.¹⁹⁷ Zudem ist die spezifische Berufserfahrung, die im Laufe der Tätigkeit erworben wird, ein signifikanter Einflussfaktor auf die Innovationsaktivität eines Betriebs.¹⁹⁸ Ebenso prägen Charaktereigenschaften wie die eigene Risikoeinstellung, die Innovationsfreude, die intrinsische Motivation sowie die Einstellung gegenüber Innovation und das Bewusstsein um deren Bedeutung die Innovationsaktivität der Unternehmer.¹⁹⁹ Fraglich ist, welche Rolle die Betriebsinhaber im Bäckerhandwerk einnehmen und welche Einflussfaktoren sowie Rahmenbedingungen sie bestimmen.

Als weitere Determinante kann die **Kooperation** angeführt werden. Neben persönlichen Netzwerken bestehend aus Geschäftspartnern, Familie und Freunden stellt bspw. die Wertschöpfungskette eine potenzielle Ressource dar, die Innovationsaktivitäten erleichtern oder fördern kann.²⁰⁰ So kann bspw. ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem Zugang zu externen Ressourcen und einem höher ausgeprägten Innovationsverhalten festgestellt werden.²⁰¹

In Abgrenzung zu Schumpeters Innovationsauffassung, der die Exklusivität einer Innovation als wesentliches Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens betrachtet, profitieren Unternehmen

¹⁹³ Vgl. Werner et al., 2013.

¹⁹⁴ Vgl. Diederer et al., 2003a, S. 339; Diederer et al., 2003b, S. 41; Laforet, 2008; Laforet und Tann, 2006; OECD, 2018; Verhees et al., 2010.

¹⁹⁵ Vgl. Laguir und Den Besten, 2016.

¹⁹⁶ Vgl. Laforet und Tann, 2006, S. 374.

¹⁹⁷ Vgl. Daneji et al., 2019.

¹⁹⁸ Vgl. Custódio et al., 2017; Laforet und Tann, 2006, S. 374.

¹⁹⁹ Vgl. Mütterlein und Kunz, 2017.

²⁰⁰ Vgl. Farace und Mazzotta, 2015.

²⁰¹ Vgl. Diederer et al., 2003a, S. 339.

nach Chesbrough von einem Informationsaustausch mit ihrem wirtschaftlichen Umfeld. Während Innovation traditionell als Produkt interner Entwicklungsprozesse angesehen wird, werden nach Chesbrough interne und externe Informationsströme für die Steigerung des Innovationspotenzials genutzt. Er führt dafür den Begriff ‚Open Innovation‘ (OI) ein. Durch die Öffnung des Innovationsprozesses gegenüber externen Akteuren und dem Ein- und Ausströmen der Informationen wird relevantes Wissen für verschiedene Akteure zugänglich gemacht und ein Mehrwert generiert.²⁰²

Bjerke und Johansson zufolge können KMU durch die Integration in Netzwerke und der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern Defizite ausgleichen und dadurch ebenso innovativ agieren wie größere Unternehmen. Die Kompetenz zur Adaption bzw. Lernbereitschaft sowie die Befähigung, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, ist für den Erfolg OI ausschlaggebend. So erweist sich die Kooperation mit vor- oder nachgelagerten Unternehmen der Wertschöpfungskette wie Zulieferern oder Kunden durch die Gewinnung neuer Perspektiven als innovationsanregend.²⁰³

Im Lebensmittelbereich kann sich bspw. die Zusammenarbeit mit Zulieferern von Kernkomponenten gerade in Phasen der Ideengenerierung als essenziell erweisen, um die Qualität und die Effizienz von Innovationen sicherzustellen.²⁰⁴ Für KMU in der Lebensmittelbranche stellt externes Wissen eine wesentliche Ergänzung zum internen Wissen dar und geht mit einer höheren Innovationsaktivität im Vergleich zu nicht kooperierenden KMU einher.²⁰⁵ Fehlende finanzielle oder personelle Ressourcen können durch ebendieses externe Wissen kompensiert werden und sich positiv auf das Innovationsgeschehen auswirken.²⁰⁶ Im Hinblick auf finanzielle Defizite können kooperierende Unternehmen Innovationskosten teilen, durch die Zusammenarbeit den Pool an verfügbaren Kapazitäten und Ressourcen erweitern, aber auch Abstimmungen in Bereichen der Verteilung der Innovationsgewinne treffen.²⁰⁷ Für ein Unternehmen stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, mit wem kooperiert werden soll, um ein möglichst erfolgreiches Resultat zu erzielen.

Allerdings birgt die Implementierung der OI bzw. die Kooperation mit anderen Unternehmen für KMU auch Risiken.²⁰⁸ So könnten z. B. interne Informationen, die nach außen gelangen,

²⁰² Vgl. Chesbrough, 2006, S. 1.

²⁰³ Vgl. Bjerke und Johansson, 2015.

²⁰⁴ Vgl. Dries et al., 2014, S. 159.

²⁰⁵ Vgl. Avermaete, 2002; Wixe et al., 2017.

²⁰⁶ Vgl. ebd.

²⁰⁷ Vgl. Tepic et al., 2014, S. 241.

²⁰⁸ Vgl. Dahlander und Gann, 2006, S. 707.

von Wettbewerbern besser genutzt werden, da die Möglichkeit besteht, dass diese über günstigere Voraussetzungen verfügen und die Informationen zielgerichteter verarbeiten könnten.²⁰⁹ Weiterhin kann es bei einer ausschließlichen Berücksichtigung externer Informationen zur Imitation von Produkten kommen, die schon auf dem Markt bestehen und zu einem „Lock-in“-Effekt führen.²¹⁰ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird untersucht, welche Funktion die Kooperation im traditionellen Bäckerhandwerk einnimmt und welche Risiken und Chancen sie den Betrieben bietet.

In Kapitel 4 wird diese Thematik mit einer Analyse der Auswirkungen der internen Einflussfaktoren, wie der Unternehmensgröße oder den Eigenschaften des Unternehmers, auf die Innovationstätigkeit des Betriebs im Kontext des Bäckerhandwerks untersucht.

2.4.4 Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten im Bäckerhandwerk

Die vorangehenden Ausführungen veranschaulichen, dass eine Vielzahl an Faktoren einen Einfluss auf die KMU haben können (vgl. Abbildung 6). Diese wirken sich sowohl auf die Struktur des Backwarenmarktes, auf die Angebotsformen als auch auf die Identität der Handwerksbäckereien aus.

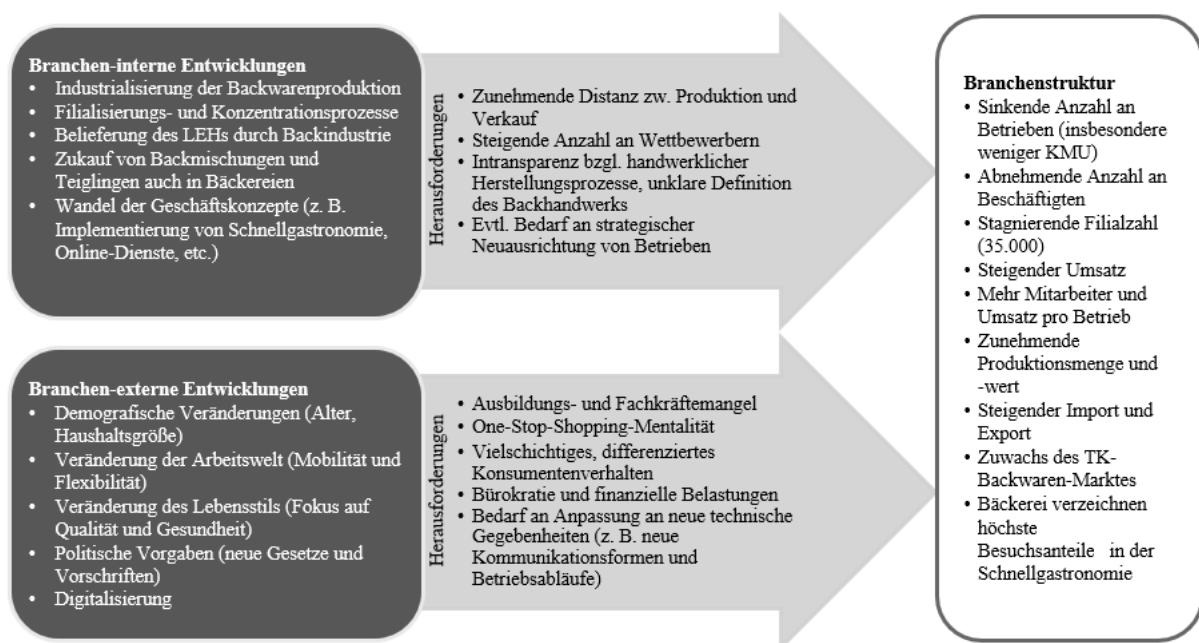


Abbildung 6: Der Wettbewerb in der Backbranche²¹¹

Durch fortschreitende Technologisierung weicht die Einheit von Backstube und Verkaufsraum zunehmend zentralen Produktionsstätten mit einem Filialnetz. Die räumliche Distanz zwischen

²⁰⁹ Vgl. Dahlander und Gann, 2006, S. 704.

²¹⁰ Vgl. Marullo et al., 2018.

²¹¹ Eigene Darstellung.

Produktion und Verkauf nimmt zu. Die sinkenden Betriebszahlen verbunden mit der gleichbleibenden Menge an Verkaufsstellen, der steigenden Anzahl der Mitarbeiter und dem wachsenden Umsatz pro Betrieb weisen auf eine Konzentration auf wenige große Unternehmen hin. Die Industrialisierung der Backwarenproduktion ermöglicht immer größere Produktionsdimensionen und die Belieferung verschiedener Distributionskanäle, die selbst nicht in der Backwarenproduktion tätig sind. Formate des LEH sowie andere Backwarenanbieter drängen auf den Backwarenmarkt und verstärken den Wettbewerb. Um sich weiter zu behaupten, etablieren sich Geschäftskonzepte, die vermehrt Elemente der Schnellgastronomie implementieren, um das Angebot zu erweitern.

Gerade KMU mit begrenzten Ressourcen in Bereichen wie Personal und Know-how greifen auf industrielle Vorprodukte zurück, um auf diesem Wege durch Kostensenkungen weiterhin im Wettbewerb zu bestehen. Die qualitativen Unterschiede wie in Optik und Geschmack zwischen den Produkten aus Handwerk und Industrie nehmen durch den Einsatz solcher Hilfsmittel weiter ab. Dass Angebotsformen von Backwaren, wie das Bake-off-Angebot im LEH, tatsächlich einen relevanten Wettbewerber auf dem Backwarenmarkt ausmachen, zeigt der Rechtsstreit zwischen ZVDB und Aldi Süd. So wird vom ZVDB befürchtet, dass von den günstig angebotenen Backwaren in den Backstationen eine Gefährdung der Vielfalt an Brot und Backwaren des Bäckerhandwerks ausgehen würde. Gegenstand des Streits ist die Behauptung Aldi Süds, den ganzen Tag für die Kunden zu ‚backen‘. Der Streit wurde 2015 nach fünf Jahren beigelegt.²¹²

Die handwerkliche Herstellungsweise als Wettbewerbsvorteil gegenüber den großen Akteuren wie Großfilialisten und LEH scheint an Bedeutung zu verlieren. Dennoch wird sie immer noch als Hauptargument für die KMU des Bäckerhandwerks angeführt.²¹³ Da die handwerklichen Betriebe zum Teil auf Hilfsmittel technischer sowie chemischer Natur zurückgreifen, ist oft nicht ersichtlich, bis zu welchem Grad das aus einer Bäckerei stammende Backprodukt wirklich handwerklich hergestellt wurde oder ob nicht auch Fertig- oder Halbfertigprodukte zur Herstellung der Teige oder Füllungen genutzt wurden. Der Vergleich hinsichtlich der Qualitätseigenschaften der angebotenen Produkte gestaltet sich für den Konsumenten schwierig. Fraglich ist, inwiefern das Handwerk noch ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb ist, das sich glaub-

²¹² Vgl. Bender, 2015.

²¹³ Vgl. ZVDB, 2020.

würdig einsetzen lässt. Als relevanter Aspekt können die inhärenten Eigenschaften des Produktes angeführt werden, da der Konsument beim Einkauf nicht direkt erkennen kann, wie das Produkt hergestellt wurde.

Für Innovationsaktivitäten im Bäckerhandwerk bedeuten diese Entwicklungen Herausforderungen: Betriebe müssen sich entscheiden, ob sie sich weiter durch handwerkliche Qualität differenzieren wollen oder ob sie das Angebot der Backmittelindustrie, Standardisierungsprozesse einzuführen, annehmen. Maßgeblich bei diesem Entschluss sind die Rahmenbedingungen der KMU im Bäckerhandwerk. Als ein wesentlicher Innovationstreiber wird der Konsument identifiziert. Er ist der Entscheidungsträger darüber, welche Innovation sich durchsetzen – und weiterführend, welcher Betrieb fortbesteht. Geprägt durch Veränderungen verschiedener Dimensionen wie Demografie, Arbeits- wie auch Lebenswelt wird das Konsumentenverhalten immer vielschichtiger und schnelllebiger. So ist bisher unklar, wie sich für Verbraucher der Begriff ‚handwerkliche Herstellung‘ im Zeitablauf gewandelt hat und welche Produkt- und Prozessqualitäten mit diesem Ausdruck assoziiert werden. Konsumenten haben laut Ergebnissen der repräsentativen Umfrage von Kühl et al. zwar weiterhin ein Verlangen nach Backwaren aus handwerklicher Herstellung,²¹⁴ allerdings besteht noch weiterer Klärungsbedarf, was Handwerk gegenwärtig überhaupt impliziert und welche Wertschätzung dieses erfährt.

Bedingt durch dieses zunehmend vielschichtige und differenzierte Konsumentenverhalten ist es für Bäckereien schwer einzuschätzen, welche Präferenzen auf Kundenseite bestehen. In diesem Kontext ist es gerade für die strategische Ausrichtung von Belang, die Wertschätzung des Bäckerhandwerks sowie Präferenzen der Abnehmer zu ermitteln.

Ein Beleg für die Relevanz der Konsumentenpräferenzen und deren Berücksichtigung in der strategischen Ausrichtung zeigt die Betrachtung des Faktors ‚Standort‘. Es zeigt sich, dass unterschiedliche Konzepte selbst auf geringem Raum Nachfrage generieren können. Zudem gibt es noch weitere Aspekte, durch die sich Betriebe im Wettbewerb differenzieren können, die es zu eruieren gilt.

²¹⁴ Vgl. Kühl et al., 2018.

Exkurs: Anbieterkonzentration als Einflussfaktor auf die Innovationsaktivitäten

Neben verschiedenen anderen Determinanten wird u. a. der Einfluss der Anbieterkonzentration auf die Innovationsaktivität von Unternehmen in der Literatur diskutiert.²¹⁵ Schumpeter stellt die Hypothese auf, dass viele Konkurrenten zu einer abnehmenden Innovationsaktivität führen, während weniger Wettbewerb sich positiv auswirkt.²¹⁶ (Die Aussicht auf) Marktmacht beeinflusst demnach die Innovationsaktivität eines Unternehmens zuträglich (Neo-Schumpeter-Hypothese II). So ist davon auszugehen, dass Monopolisten über einen größeren Innovationsanreiz verfügen als Polypolisten. Begründet wird diese Annahme durch die Erwartbarkeit erzielbarer Pioniergewinne und damit einhergehender Marktmacht,²¹⁷ der verhältnismäßig hohen Verfügbarkeit von Ressourcen, der Aussicht auf Skaleneffekte durch Prozessoptimierung²¹⁸ sowie der Möglichkeit des Aufbaus von Markteintrittsbarrieren gegenüber potenziellen Wettbewerbern.²¹⁹ Folglich ist der Innovationsanreiz auf konzentrierten Märkten höher.

Arrow führt dagegen an, dass ein Unternehmen mit großer Marktmacht einen geringeren Innovationsanreiz hat als eines mit einer geringeren Marktmacht.²²⁰ Demnach ist der Innovationsanreiz eines Polypolisten aufgrund seines finanziellen Interesses am Status quo stärker als der des Monopolisten. So kalkuliert der Monopolist neben den möglichen Gewinnen durch Innovation die bisher realisierten Monopolgewinne mit ein. Nur wenn der potenzielle Gewinn die erzielten, hohen Pioniergewinne inklusive der Innovationskosten übersteigt, lohnt sich die Umsetzung für den Monopolisten.²²¹ Da der Polypolist diese Pioniergewinne bisher nicht erzielt hat, rechnet er alle Gewinne der Innovation zu, weshalb ein höherer Innovationsanreiz erwartbar ist. Zudem muss der Monopolist von Kannibalisierungseffekten wie dem abnehmenden Grenzerlös durch die Einführung mehrerer Innovationen ausgehen, wenn diese einen annähernd substituierenden Charakter aufweisen.²²² So können die eigenen angebotenen Produkte um die Nachfrage konkurrieren und die Sicherung der gegenwärtigen Monopolsituation erweist sich lukrativer als weitere Innovationsaktivitäten.²²³ Demnach wirkt ein weniger konzentrierter Wettbewerb innovationsfördernd.

²¹⁵ Vgl. Schumpeter, 1942; Arrow, 1962; Aghion et al., 2005.

²¹⁶ Vgl. Schumpeter, 1942.

²¹⁷ Vgl. Cohen und Levin, 1989.

²¹⁸ Vgl. Schumpeter, 1942.

²¹⁹ Vgl. Gilbert und Newbery, 1982.

²²⁰ Er spricht auch vom „*replacement effect*“ (vgl. Arrow, 1962, S. 619).

²²¹ Vgl. Dubey und Wu, 2002, S. 310.

²²² Vgl. Bundeskartellamt, 2017.

²²³ Vgl. ebd.

Nach Aghion et al. führen wiederum weder zu wenige noch zu viele Unternehmen auf dem Markt zu einem optimalen Innovationsverhalten. Vielmehr modellieren sie eine inverse U-Kurve, bei der unter bestimmten Voraussetzungen eine bestimmte Anzahl an Unternehmen das Optimum bilden, während wenige zu minder optimalen Ergebnissen führen.²²⁴ So ist der Innovationsanreiz im Monopol gering, da der finanzielle Status quo nur schwer übertroffen werden kann. Weiterhin wirkt eine geringe Wettbewerbskonzentration suboptimal, da der Wettbewerb bei zu vielen Unternehmen zu vielen Imitationen mit niedrigen Preisen führt, die jedoch nicht die Innovationskosten decken können.²²⁵ Dieser empirische Ansatz ist umstritten, stellt indes aber eine Annäherung an eine Erklärung des Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsintensität und Innovation dar.²²⁶ Folglich kann in der Theorie keine stabile Beziehung zwischen Anbieterkonzentration und Innovation nachgewiesen werden.

In der Praxis lassen sich folgende Beobachtungen anstellen: Begünstigt durch die erhöhte Mobilität, scheint der Wettbewerbsvorteil des Standortes nahe dem Wohnort der Konsumenten immer weiter in den Hintergrund zu rücken. Der LEH mit SB-Backwaren und Bake-off-Produkten wird zu einem ernst zu nehmenden Konkurrenten auf dem Backwarenmarkt.²²⁷ Bäckereien folgen daraufhin den Kunden in die Vorkassenbereiche des LEH und richten dort Filialen ein.

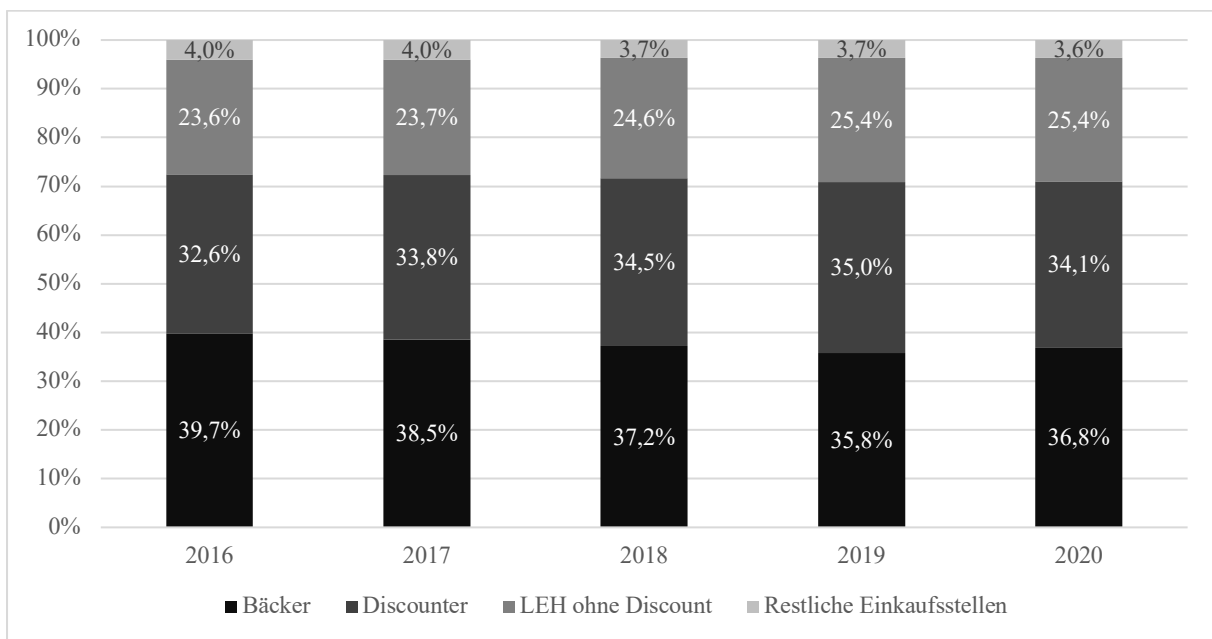


Abbildung 7: Prozentualer Anteil an verkaufter Gesamtmenge - Backwaren/Frischware inkl. vorverpackte Ware²²⁸

²²⁴ Vgl. Aghion et al., 2005.

²²⁵ Vgl. Dubey und Wu, 2002, S. 309.

²²⁶ Vgl. Kerber, 2017.

²²⁷ Vgl. Beile et al., 2009, S. 19.

²²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an GfK Deutschland zitiert nach BÄKO-magazin, 2021, S. 56.

Heute entfällt ca. ein Drittel der verkauften Gesamtmenge an Backwaren auf das Bäckereifachgeschäft, darauf folgen Discounter, LEH-Vollsortimenter und SB-Warenhäuser (vgl. Abbildung 7).²²⁹ Kühl et al. bestätigen den LEH als ernst zu nehmende Konkurrenz für Bäckereien. So geben etwa die Hälfte der Befragten an, Aufbackstationen seien eine gute Alternative zum Bäckereifachgeschäft.²³⁰

Auch wenn die zunehmende Mobilität der Konsumenten den Wettbewerbsfaktor ‚Standort‘ abschwächt und der LEH einen zentralen Absatzkanal abseits von Fußgängerzonen sowie Innenstädten einnimmt, scheint die Standortwahl in hoch frequentierten Räumen bis heute ein essenzieller Erfolgsfaktor für Unternehmen zu sein.

So arbeiteten Ryu et al. in ihrer Studie aus dem Jahr 2011 betreffend Südkorea mithilfe einer Faktorenanalyse die Attribute heraus, die bei der Einkaufsstättenwahl für Backwaren eine wesentliche Rolle spielen. Neben Produkteigenschaften (Frische, Sortiment, Geschmack, Verpackung etc.), Umwelt und Image (Hygiene, Image, Ladengestaltung etc.), Preis sowie Angebote (PLV, Angebote etc.) und Mitarbeiterservice (Know-how, äußeres Erscheinungsbild etc.) wurde auch der Standort (Erreichbarkeit, Parkplätze etc.) als zentraler Gesichtspunkt identifiziert.²³¹

In Abbildung 8 wird beispielhaft der ‚Backwarenmarkt‘ in der Fußgängerzone in Gießen skizziert. Hier bestehen verschiedene Konzepte mit Backwarenangebot auf kleinem Raum nebeneinander. Trotz etablierter Wettbewerber treten neue Geschäftskonzepte in den Markt ein. Neben länger bestehenden Bäckereien mit schnellgastronomischen Elementen sowie Backwarendiscountern richtete sich bspw. in letzten Jahren ein Geschäftskonzept mit Frontbaking-Elementen ein. Diese Wettbewerbssituation veranschaulicht, dass Schumpeters Auffassung der Innovationsaktivität weniger zutreffend ist. Vielmehr wirkt eine bestimmte Anzahl an Wettbewerbern in dieser Situation als innovationsfördernd. Neben dem Standort als Alleinstellungsmerkmal sind noch andere Faktoren zu identifizieren, die eine Nachfrage generieren und den Unternehmensbestand erhalten können.

²²⁹ GfK Deutschland zitiert nach BÄKO-magazin, 2019, S. 46.

²³⁰ Vgl. Kühl et al., 2018.

²³¹ Vgl. Ryu et al., 2011.

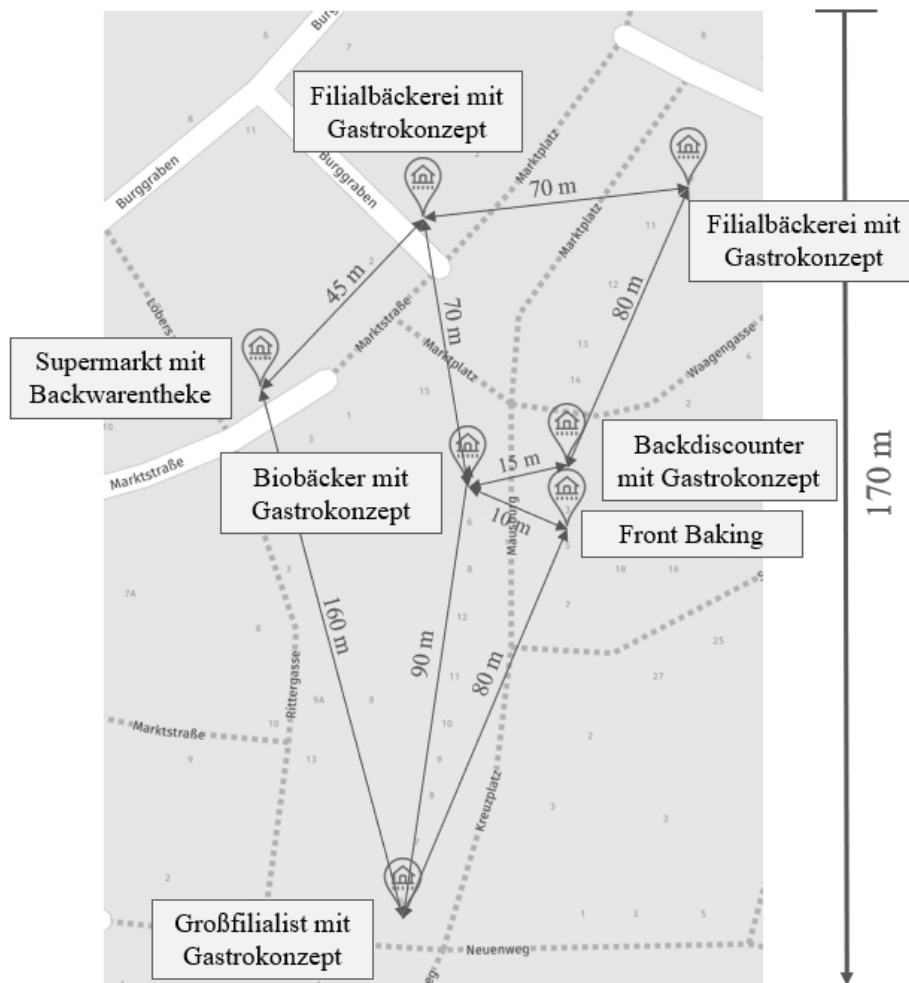


Abbildung 8: Backwarenmarkt in Gießen, Stand 2022²³²

Auch diese Erkenntnis bestärkt die zentrale Funktion, die der Konsument in der strategischen Ausrichtung von KMU des Bäckerhandwerks einnimmt. An ihm werden wesentliche Entscheidungen im Unternehmen ausgerichtet. Außerdem entscheidet er durch seine Nachfrage über den Fortbestand der Unternehmen auf dem Backwarenmarkt. So deutet die vorherrschende Wettbewerbssituation bspw. darauf hin, dass verschiedene Kundengruppen vorhanden sind, die durch das Angebot auf diesem engen Raum angesprochen werden und so den Bestand diverser Bäckereikonzepte auf dem Backwarenmarkt gewährleisten. Zur Analyse etwaiger Kundengruppen sind empirische Untersuchungen notwendig, die in Kapitel 5.3.6 dieser Arbeit vorgenommen werden.

²³² Eigene Darstellung.

3 Der Konsument als Determinante unternehmerischen Handelns

Die Wettbewerbssituation auf dem Backwarenmarkt stellt KMU des Bäckerhandwerks vor Herausforderungen: Neben Fachkräftemangel und zunehmender Konkurrenz durch den LEH verändern sich die Präferenzen sowie Bedürfnisse der Verbraucher. Dies hat auch Auswirkungen auf ihr Einkaufsverhalten. Die ersten Ausführungen zum Konsumentenverhalten aus den bisherigen Studien haben einige Aspekte angedeutet.²³³ Es ist aber unklar, welche Grundhaltung oder -präferenzen gegenüber Innovation und Tradition aufseiten der Konsumenten vorliegen. Kenntnisse über die Präferenzen und Wahrnehmungen der Kunden bezüglich Backwaren sind die Voraussetzung für die Identifizierung von Innovationsobjekten, -empfängern und -zielen. Daher erfolgt in diesem Kapitel eine empirische und zielgenaue Untersuchung dieser Faktoren.

In diesem Zusammenhang besteht die zentrale Frage, wie das Backhandwerk bei Aufrechterhaltung seiner Kernkompetenz dennoch innovativ sein kann. Im Einzelnen werden folgende Fragestellungen untersucht:

- Welche Wertschätzung erweisen Konsumenten handwerklichen Herstellungsprozessen?
- Welche Bestimmungsgründe können für das Ausmaß und die Richtung der Wertschätzung identifiziert werden?
- Wie können die Ergebnisse genutzt werden, um handwerkliche Herstellungsweisen und innovative Weiterentwicklungen im Wettbewerb zielführend einzusetzen?

Mit diesen Erkenntnissen können Innovationsaktivitäten erschlossen werden, die einerseits die handwerkliche Kompetenz vermitteln und andererseits gleichzeitig Konsumtrends aufgreifen, um diese anschließend innovativen wie auch dynamischen Entwicklungen des Handwerksaspekts zuzuführen.

Wie die Ausführungen im Abschnitt 2.4.2 gezeigt haben, liegen zum Einkaufsverhalten bei Backwaren nur wenige, spezielle Einzelaspekte berücksichtigende Studien vor.²³⁴ Diese Untersuchungen verwenden vor allem quantitative Daten, wie die Käuferreichweite und die Einkaufshäufigkeit, oder sie erklären das Einkaufsverhalten für einzelne Einkaufsorte sowie für spezifische Kundengruppen. Es liegen allerdings nur wenige Kenntnisse über die Einkaufsmotivation, die Wertschätzung des Bäckerhandwerks und die Wahrnehmung des Backwarenmarktes auf der Konsumentenseite vor, die den Betrieben als Handlungsgrundlage für die Zielrichtung ihres Innovationsprozesses dienen könnten.

²³³ Vgl. Kapitel 2.4.2.

²³⁴ Vgl. bspw. Kühl et al., 2018 ; mafowerk, 2019; Ryu et al., 2011.

Um einen Beitrag zu diesen Themenfeldern zu leisten, ist es daher zunächst notwendig, die Wahrnehmung des Bäckerhandwerks und die Wertschätzung der Handwerkseigenschaft aus Konsumentensicht zu erfassen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich ein möglicher, durch Innovationen bei den Konsumenten erzielbarer Nutzenzuwachs erfassen. Dafür ist die Handwerkseigenschaft aus Perspektive der Kunden zu identifizieren, die Herausforderungen im Kontext der Innovationen sind zu erkennen und es ist abzuleiten, ob Handwerk überhaupt, und wenn ja, in welcher Form, innovationsgetrieben bestehen bleiben wird oder inwiefern es evtl. modifiziert werden kann.

Zur Beantwortung dieser Fragen und Zielsetzungen wird in diesem Kapitel auf Basis einer qualitativen Vorstudie und einer umfassenden Literaturrecherche eine repräsentative Konsumentenbefragung konzipiert. Um Zusammenhänge zwischen dem Einkaufsverhalten und seinen Determinanten aufzuzeigen, werden im Folgenden entsprechende Konstrukte operationalisiert, die mit der Methode der Strukturgleichungsanalyse auf Wirkungszusammenhänge überprüft werden. Anschließend müssen das Einkaufsverhalten sowie die soziodemografischen Daten der Teilnehmer der empirischen Untersuchung erfasst werden, um Implikationen für die Handwerksbäckereien abzuleiten.

3.1 Das Bäckerhandwerk im öffentlichen Diskurs – ein qualitativer Ansatz

Wie im Rahmen einer Literaturrecherche deutlich wird, wurde das Einkaufsverhalten bei Backwaren bisher hauptsächlich quantitativ erfasst (vgl. Abschnitt 2.4.2). Gerade für die Betriebe des Bäckerhandwerks ist dieses Wissen zur Differenzierung im Wettbewerb von Bedeutung, um den Nutzenzuwachs bemessen zu können, den mögliche Differenzierungs- und Innovationsansätze für den eigenen Betrieb bergen.

Für die folgende Untersuchung wurde ein qualitativer Ansatz gewählt. Durch den Einsatz qualitativer Forschung ist es möglich, das theoretische Fundament zu erweitern, das die Basis für die weiterführende quantitative Forschung bildet.²³⁵ So müssen zunächst die dem Einkaufsverhalten zugrunde liegenden Motivationen und Intentionen nachvollzogen und verstanden werden, um anschließend auf dieser Grundlage durch quantitative Forschung Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herauszuarbeiten und Regelmäßigkeiten abzuleiten.²³⁶ Die Erkenntnisse, die im Rahmen der qualitativen Vorstudie generiert werden, werden im weiteren Verlauf u. a. zur Hypothesengenerierung für die quantitative Studie genutzt. Da das Einkaufsverhalten durch vielschichtige und differenzierte Empfindungen geprägt ist,²³⁷ ist es durch den offenen Zugang der qualitativen Forschung möglich, konkret verschiedene Perspektiven zum Einkaufsverhalten und der Einstellung zum Bäckerhandwerk zu untersuchen, bisher unberücksichtigte Argumente und Sichtweisen im öffentlichen Diskurs aufzudecken und in den weiteren Verlauf der Studie miteinzubeziehen. Durch die Kombination der qualitativen und quantitativen Forschungsansätze kann so ein tiefgehendes und umfängliches Verständnis des Einkaufsverhaltens und der Einstellung zum Bäckerhandwerk auf Konsumentenseite ermöglicht und die Validität der Gesamtuntersuchung erhöht werden.²³⁸

Dafür werden Konsumentenmeinungen bzgl. des Bäckerhandwerks in Internetforen, einer Gruppendiskussion und einem Zukunftsworkshop analysiert. Zudem gilt es auf dieser Basis im weiteren Verlauf der Arbeit, die Meinungen und Wahrnehmungen der Konsumenten mit angemessenen Formulierungen zu operationalisieren, um sie in der repräsentativen Befragung auf ihre Generalisierbarkeit zu überprüfen.

²³⁵ Vgl. Brüsemeister, 2008.

²³⁶ Nach Strübing ist das Ziel qualitativer Forschung, Verhalten zu verstehen (individuellen Absichten, Motivationen), wohingegen sich quantitative Forschung vor allem dem Erklären von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und dem Erkennen von Mustern widmet (vgl. Strübing, 2013).

²³⁷ Wie bereits in Kapitel 2.4.2 erörtert.

²³⁸ Vgl. Teddlie und Tashakkori, 2003.

3.1.1 Methode und Konzeption

Methodisch orientiert sich die Inhaltsanalyse nach dem Modell Mayrings. Bei diesem Ansatz handelt sich um ein strukturiertes, qualitatives Verfahren, bei dem das Material, in diesem Fall Beiträge in Internetforen und Gruppendiskussionen, regelgeleitet analysiert wird. Diese Technik ermöglicht es, die Grundlagen zum Einkaufsverhalten *„systematisch, intersubjektiv überprüfbar, gleichzeitig aber der Komplexität, der Bedeutungsfülle, der ‚Interpretationsbedürftigkeit‘ sprachlichen Materials angemessen“*²³⁹ zu erarbeiten.²⁴⁰ Dadurch werden relevante Themenschwerpunkte identifiziert und Kernaussagen für die repräsentative Konsumentenbefragung untersucht und operationalisiert. In der darauf aufbauenden Konsumentenbefragung können die in der Inhaltsanalyse identifizierten Aspekte auf ihre Generalisierbarkeit untersucht werden, sodass bspw. Rückschlüsse auf das allgemeine Einkaufsverhalten und die Wahrnehmung des Backwarenmarktes der Kunden möglich werden.

Eine Besonderheit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Vereinigung sowohl der Stärken quantitativer als auch qualitativer Herangehensweisen in der Analyse. Der Schwerpunkt liegt auf dem qualitativen Gesichtspunkt der Methodik, weswegen der Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse beibehalten wird. Gerade in Bezug auf die angestrebte Verallgemeinerung der erarbeiteten Theorien ermöglicht die Inhaltsanalyse nach Mayring den Einbezug quantitativer Analyseschritte wie die Implementierung von Verfahren wie der Frequenzanalyse basierend auf den zuvor erarbeiteten Kategoriensystemen.²⁴¹

In Abbildung 9 ist die genaue Verfahrensweise nach Mayring dargestellt, die in dieser Arbeit zur Orientierung dient. Nach Mayring können nach der ersten Stufe der Festlegung der Analyseeinheit die Schritte 2 bis 5 bei großen Datenmengen zusammengefasst und auf verschiedene Etappen der Reduktion verzichtet werden.²⁴² Aufgrund des vorliegenden umfangreichen Datensets wird dieses reduzierte Verfahren angewendet. Da es sich bei dem Thema um noch wenig beforschtes Material handelt und somit vorab kein Kategoriensystem besteht, wird induktiv ein solches entwickelt, das den Analyserahmen der Inhaltsanalyse darstellt. Dieses wird abschließend anhand des Materials einer Rücküberprüfung unterzogen.

²³⁹ Mayring, 2015, S. 10.

²⁴⁰ Vgl. ebd.

²⁴¹ Vgl. ebd.

²⁴² Vgl. ebd.

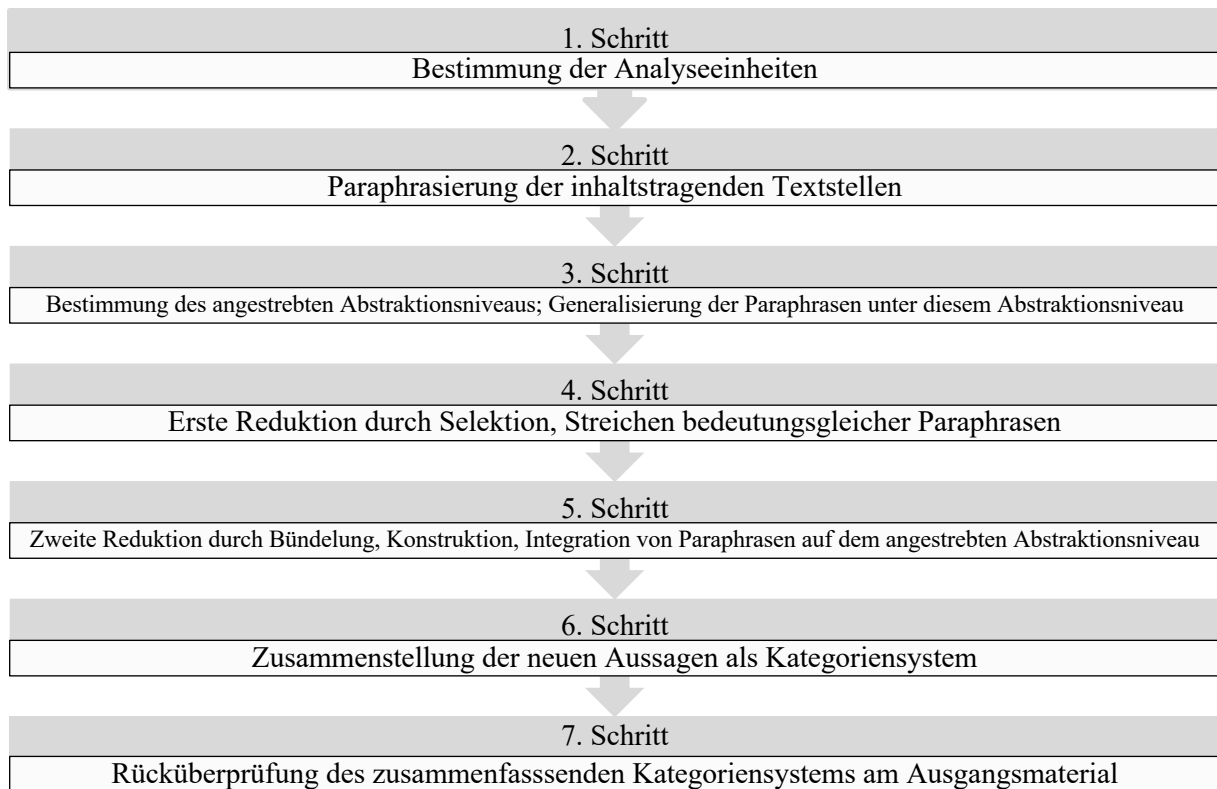


Abbildung 9: Ablaufschema der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring²⁴³

3.1.2 Durchführung

Den ersten Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse bildet die Festlegung des Materials. Um ein möglichst großes Spektrum an Meinungen zu erlangen, wird wie folgt vorgegangen:

3.1.2.1 Analyse von Diskussionsforen im Internet

Für die Datenerhebung wurde zum einen auf verschiedene Diskussionsforen im Internet zurückgegriffen, die in den letzten Jahren das Thema ‚Backwaren‘ und ‚Einkaufsstättenentscheidung bei Backwaren‘ behandelt haben. Diese Art der Online-Datenerhebung birgt einerseits den Vorteil des Zwangs zu Eindeutigkeit und Ausführlichkeit aufgrund der schriftlichen Kommunikation, andererseits führt die Asynchronität dieser Kommunikationsform zu einer hohen Offenheit (u. a. wegen der Anonymität und Alokalität) sowie zu einer reflektierten Interaktivität, die sich positiv auf die Qualität der Wortbeiträge auswirken können, da sie zu „überlegteren“ Beiträgen führen.²⁴⁴ Die Forendiskussionen, die sich mit Backwaren und dem Backwareneinkauf auseinandersetzen, wurden mithilfe der Online-Suchmaschine Google mit Suchbegriffen wie ‚Wo kauft ihr eure Backwaren?‘ ermittelt. Die ältesten Diskussionsbeiträge stammten aus dem Jahr 2008, die neuesten aus dem Jahr 2019. Verwendete Foren waren u. a. auf

²⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2015, S. 70.

²⁴⁴ Vgl. Ullrich und Schiek, 2014.

Websites wie chefkoch.de, spiegel.de und gutefrage.net zu finden. So konnten 22 Foren mit insgesamt 1039 Wortbeiträgen identifiziert werden. Gerade auf solchen Internetplattformen diskutieren Konsumenten freiwillig über Themen, die sie als relevant erachten. Anlass für den Austausch in den Foren sind persönliche Erlebnisse oder auch Nachrichten, die das Bäckerhandwerk thematisieren. Inhalte sind persönliche Meinungen von Verbrauchern sowie deren Ansichten und Einstellung zum Thema ‚Backwaren‘ oder ‚Bäckerhandwerk‘. In diesen Internetforen werden Erfahrungen ausgetauscht, aber auch verschiedene Standpunkte diskutiert. Durch die freiwillige Teilnahme an solchen Diskussionen wird deutlich, dass die Themen ‚Backwareneinkauf‘ und ‚Bäckerhandwerk‘ Relevanz im gesellschaftlichen Diskurs haben. Dennoch bleiben einige Fragen ungeklärt, da nicht in die Diskussion eingegriffen werden kann. So stellen auch Ullrich und Schiek Folgendes fest: *„Es zeigt sich, dass Gruppendiskussionen mittels Internetforen Face-to-face-Gruppendiskussionen nicht ersetzen, sondern eine alternative Form der Datenerhebung darstellen.“*²⁴⁵

3.1.2.2 Gruppendiskussion

Zur Vertiefung und Ergänzung der gewonnenen Anhaltspunkte aus Forenbeiträgen wurden im Rahmen einer eigens durchgeführten Gruppendiskussion zentrale Elemente thematisiert, weiter diskutiert und in die Inhaltsanalyse einbezogen. Damit wurden die Schwächen der Analyse der Internetforen, wie die fehlenden Steuerungsmöglichkeiten und die Thematisierung bestimmter Interessenschwerpunkte, ausgeglichen. Diese Gruppendiskussion wurde im August 2019 von der Autorin selbst mit sieben Teilnehmenden durchgeführt. Besprochen wurden der Backwareneinkauf und die Einkaufsstättenentscheidung. Sie lieferte weitere Anhaltspunkte für die Analyse von Faktoren, die das Einkaufsverhalten bedingen. Ein Vorteil von Gruppendiskussion ist, dass nicht nur Einzelpersonen befragt werden, sondern eine Gruppe von Personen interagiert, *„deren Diskussionsverlauf, was Themenwahl und Beitragsverhalten betrifft, einer Simulation von Gesellschaft ähnelt.“*²⁴⁶ Auch wenn es sich bei diesen Diskussionsgruppen häufig nur um wenige Personen handelt, kann dieser Mikrokosmos vertiefende Einblicke in komplexe Themen, Meinungen und Einstellungen, wie sie in der Gesellschaft vorherrschen, geben.²⁴⁷ Teilnehmende sind teilweise untereinander bekannte Personen. Diese teil-natürliche Gruppe soll auf der einen Seite die Distanz des völligen Unbekannten verringern und gleichzeitig keine informelle Atmosphäre einer schon bestehenden Gruppe vermitteln.²⁴⁸ Die Diskussion wurde

²⁴⁵ Ullrich und Schiek, 2014, S. 459.

²⁴⁶ Hellmann, 2018, S. VI.

²⁴⁷ Vgl. ebd.

²⁴⁸ Vgl. Kühn und Koschel, 2018, S. 67 ff.

mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Sie lieferte weitere Anhaltspunkte für die Analyse von Faktoren, die die Einkaufsmotivation bedingen. Nach der Transkription konnten 192 Wortbeiträge in die Inhaltsanalyse miteinfließen.

3.1.2.3 Zukunftswerkstatt

Um weiterhin explizit Problembereiche in Bäckereien und Innovationspotenziale aus Konsumentensicht zu erfassen, wurde ergänzend eine Zukunftswerkstatt durchgeführt. Die Zukunftswerkstatt ist eine mehrstufige Methode, um die Fantasie der Teilnehmer zur Entwicklung neuer, innovativer Ideen anzuregen. Nach einer einleitenden Diskussionsphase werden im Rahmen der Kritikphase zunächst Problemfelder in Bäckereien ergründet, um anschließend in der Fantasiephase mögliche Lösungsansätze zu erarbeiten. Es wurde folglich ein Ansatz gewählt, mit dem versucht wird, Lösungsvorschläge fachfremder Personen miteinzubeziehen, um mögliche Innovationspotenziale für Betriebe des Bäckerhandwerks aufzudecken.

Um die gesammelten und transkribierten Daten der verschiedenen Quellen zu analysieren, wurde die Software MAXQDA verwendet.²⁴⁹ Aufgrund der bisher lückenhaften wissenschaftlichen Datengrundlage zu dieser Thematik wurden mittels induktiver Kategorienbildung Codes generiert, die im Anschluss ausgewertet wurden. Diese Codes repräsentieren in Kurzform die Inhalte der Wortbeiträge der Diskussionen in Bezug auf die Fragestellung, welche Faktoren bei der Einkaufsentscheidung von Backwaren relevant sind. Im Rahmen dieser Inhaltsanalyse wurden aus den 22 eingegangenen Dokumenten mit insgesamt 1039 verschriftlichten Wortbeiträgen aus den Internetforen und 192 transkribierten Wortbeiträgen aus der Gruppendiskussion 21 Codes in vier Hauptkategorien generiert, die für eine bessere Übersichtlichkeit in ein Haupt- und Subkategoriensystem eingeordnet wurden. Als Gütekriterium für Reliabilität und Validität der Ergebnisse wurde die Intercoderreliabilität gemessen.²⁵⁰ Da es sich bei diesen Analysen um Vorstudien handelt, wird darauf verzichtet, den ausführlichen Analyseweg darzulegen, um sich auf die Darlegung der Ergebnisse zu beschränken.

²⁴⁹ Zur genaueren Anwendung von MAXQDA vgl. Rädiker und Kuckartz, 2019.

²⁵⁰ Zur Überprüfung der Intercoder-Reliabilität wird eine Stichprobe des Datenmaterials von einer zweiten Person codiert (vgl. Mayring, 2015).

3.1.3 Auswertung und Ergebnisse

3.1.3.1 Meinungen zu Backwarenanbietern

Die Aufbereitung und Sichtung der Daten bringt hervor, dass die Diskussionsteilnehmer für die verschiedenen Einkaufsstätten für Backwaren sowohl Pro- als auch Contra-Argumente anbringen. Auch wenn die Inhaltsanalyse nach Mayring nicht primär eine quantitative Auswertung zum Ziel hat, kann mit ihr ein erster Hinweis auf die Relevanz verschiedener Aspekte gegeben werden. Insbesondere wurden Argumente für und gegen Bäckereien diskutiert (Pro: 605 Nennungen, Contra: 514 Nennungen), während der LEH weniger thematisiert wurde (Pro: 154 Nennungen, Contra: 60 Nennungen).

Als Pro-Argumente für Bäckereien wurden die Qualität (76 Nennungen), der Geschmack (68 Nennungen) sowie die handwerkliche Herstellungsweise (67 Nennungen) angeführt. Dementsprechend sind die Diskussionsteilnehmer bereit, für diese Produkte höhere Preise zu zahlen als für Backwaren aus dem LEH oder von anderen Backwarenanbietern (101 Nennungen). Auf der anderen Seite wurde Bäckereien vorgeworfen, Backmischungen und Fertigprodukte zu verwenden (82 Nennungen), zu teuer zu sein (71 Nennungen) und sich nur noch unwesentlich vom Qualitätsniveau der im LEH angebotenen Backwaren abzuheben (54 Nennungen). So wurde die Qualität einiger Bäckereien als nicht gut bewertet (42 Nennungen) und es wurde kritisiert, dass es kaum noch gute Handwerksbäckereien gibt (58 Nennungen).

Im LEH wurden dagegen das Preis-Leistungs-Verhältnis (33 Nennungen), die Qualität (30 Nennungen) sowie der Geschmack der Backwaren (24 Nennungen) als positiv bewertet. Weiterhin wurde die Vereinbarkeit mit anderen Einkäufen als Pro-Argument angeführt (18 Nennungen). Andere bemängelten die Qualität (17 Nennungen) und den Geschmack (10 Nennungen) der Backwaren des LEH.

3.1.3.2 Einkaufsverhalten und -motivation

Durch die induktive Kategorienbildung werden vier Anforderungsebenen erkennbar:

1. Anforderungen an die Produkte

Zunächst wird der Backwareneinkauf durch die Produkteigenschaften selbst beeinflusst. So stehen Geschmack, Qualität, Herstellungsweise und Zutaten in direktem Zusammenhang mit dem Produkt sowie den ihm innewohnenden Eigenschaften (vgl. Abbildung 10).

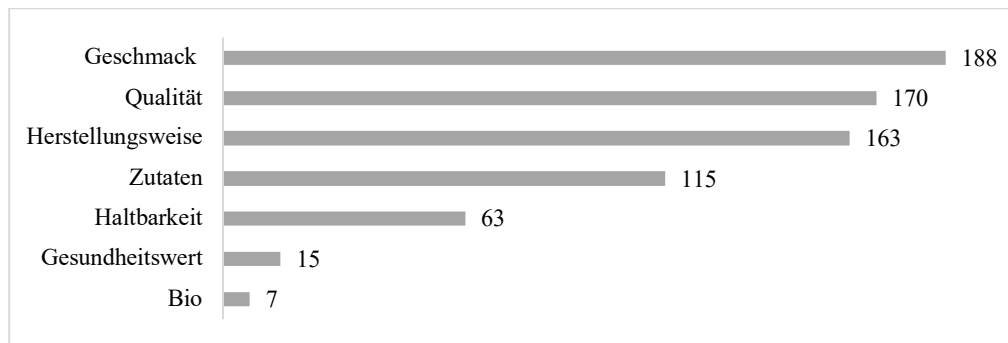


Abbildung 10: Anforderungen an die Produkte nach Anzahl der Codes in der Inhaltsanalyse²⁵¹

Insbesondere der gute Geschmack und die hohe Qualität der Backwaren wurden als ausschlaggebende Kriterien beim Backwareneinkauf angeführt. In Bezug auf die Herstellungsweise wurde erwartet, dass der Bäckereibetrieb noch handwerklich produziert und nicht nur Fertigprodukte oder Backmischungen zukauf, die lediglich mit Wasser angemischt, geformt und gebacken werden müssen. So betonte ein Teilnehmer: „*Ich kaufe mein Brot ausschließlich bei einer Bäckerei, die noch ganz traditionell arbeitet.*“ Durch die Verlagerung der Produktion in zentrale Produktionsstätten ist es für Verbraucher oft nur schwer nachvollziehbar, wie die Backwaren hergestellt werden. Ferner interessierten sich einige Teilnehmer für die Zutaten der Backwaren und machten den Kauf u. a. davon abhängig, ob beispielsweise auf Zusatzstoffe und Backmischungen verzichtet wurde. So lautete ein Vorwurf in einer Forendiskussion:

„Viele Traditionsbetriebe haben schon seit den 1970ern mehr und mehr auf vorbereitete Fertigbackmischungen gesetzt und sich damit von ihrer eigentlichen Tradition verabschiedet. Die Produkte wurden gefälliger, mehr Richtung Geschmacksverstärker und Einheitlichkeit, das individuelle trat in den Hintergrund. Die Optimierung und Vereinfachung legte dann fast zwangsläufig den Grundstein für die Aufback-Produkte der Supermärkte, die sich teilweise ja nicht nur scheinbar, sondern tatsächlich nicht von der Bäckereiware unterscheiden lassen. Richtige Bäckereien, die regionale Spezialitäten oder hervorragende Brote vollständig selber produzieren [sic!] sind eine Ausnahmeerscheinung geworden, die gezielt von Liebhabern und Bio-kundschaft [sic!] angesteuert werden.“

²⁵¹ Eigene Darstellung nach Ergebnissen der Inhaltsanalyse.

Eng verknüpft mit den Zutaten waren auch die Anforderungen einiger Teilnehmender an die Haltbarkeit, den empfundenen Gesundheitswert und die Bio-Eigenschaft der Backwaren.

2. Anforderung an den Betrieb

Neben den Aspekten, die das Produkt selbst betreffen, wurden aber auch Anforderungen an den Betrieb gestellt. So war das Sortiment an Backwaren, das ein Geschäft anbietet, für einige Teilnehmer von Bedeutung. Neben Kunden, die ein besonders breites Sortiment mit möglichst viel Auswahl und Möglichkeit zur Abwechslung bevorzugen, gaben andere an, ein schmales Sortiment mit möglichst hoher handwerklicher Qualität vorzuziehen. Entscheidend ist, dass der Betrieb sowie die verkauften Produkte einen regionalen Bezug aufweisen und sich durch bestimmte Spezialitäten oder andere Alleinstellungsmerkmale von den Wettbewerbern unterscheiden. Für eine Teilnehmerin der Gruppendiskussion war es ein Verkaufsargument, „[...] *dass die [Bäckereien] auch regional tätig sind und dass es dadurch auch kurze Lieferwege gibt [...]*“. In diesem Zusammenhang wurde u. a. angeführt, dass die Produktion transparent sein soll und darauf geachtet wird, wie und wo die Backwaren produziert werden. Überdies wollten einige neben dem Produkt auch Servicekomponenten wie Beratung und Bedienung geboten bekommen. Von Sortiment und Betrieb wurde zudem Individualität erwartet, die diese von den Wettbewerbern abhebt. Gleichzeitig wurde auf die Einhaltung der Hygienestandards des Betriebs geachtet.

3. Rationale Entscheidungsfaktoren

Weiterhin wurde der Einfluss des Preises auf die Kaufentscheidung genannt. So gaben einige der Teilnehmer an, dass sie aus Kostengründen auf den Einkauf in einer Bäckerei verzichten, andere wiederum waren aufgrund der höheren Qualität bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Zudem stellten in einigen Fällen die Erreichbarkeit einer Einkaufsstätte und die Integration des Einkaufs in den restlichen Tagesablauf einen wesentlichen Entscheidungsfaktor dar. Liegt ein Geschäft auf dem Weg zur Arbeit oder kann während des Einkaufs im Discounter der Backwareneinkauf getätigt werden, ist dies oftmals ein Grund, nicht einen Umweg zu einem anderen Anbieter zu machen. Gerade der Faktor ‚Zeitmangel‘ wirkt diesem Verhalten zuträglich. Von einigen Teilnehmern wurde zudem angemerkt, dass sich kein handwerklicher Betrieb in Reichweite befindet und aufgrund dieser mangelnden Verfügbarkeit ein Einkauf bei einer Handwerksbäckerei nicht möglich ist.

4. Emotionale Entscheidungsfaktoren

Des Weiteren prägen Emotionen die Entscheidung beim Backwareneinkauf. So war bspw. der persönliche Bezug zu einem Betrieb für einige Diskussionsteilnehmer relevant. Zum Beispiel kann eine emotionale Bindung durch die Sympathie zum Verkaufspersonal aufgebaut werden. Zudem war für einige Personen die Atmosphäre einer Bäckerei wesentlich, die möglichst Tradition und Authentizität vermitteln sollte. Weiterhin gaben einige Teilnehmende an, durch den Einkauf in einer Bäckerei vor Ort den Betrieb selbst sowie die lokale Wirtschaft unterstützen zu wollen. Weitere Faktoren, die in diesem Bereich einen Einfluss auf das Einkaufsverhalten haben können, sind besondere Anlässe, wie Feste, zu denen sich einige eine besondere Qualität von Backwaren leisten, oder das Verlangen nach Abwechslung.

3.1.3.3 Kritik an Bäckereien

Im Rahmen der Zukunftswerkstatt wurden Problemfelder des Bäckerhandwerks diskutiert, die Verbesserungspotenziale aufzeigen, die im weiteren Verlauf der Arbeit besprochen werden. Unter anderem wurden Mängel in den Planungsabläufen beobachtet. Angeführt werden kann hier, dass viele Produkte am Ende des Tages übrigbleiben und somit viel Abfall entsteht. Außerdem ist die Verpackung von Schnittbrot in Plastiktüten wenig nachhaltig. Im Bereich der Produktpräsentation wurde die unzureichende bzw. fehlende Beschriftung bemängelt. Als Nachteil im Vergleich zur Konkurrenz wie dem LEH wurde angemerkt, dass die Preise wenig konkurrenzfähig sind. Einige Kritikpunkte richteten sich zudem an den Service. Häufig sei keine Kartenzahlung möglich, zudem sei das Personal nicht informiert oder unfreundlich oder es stünde nicht ausreichend Belegschaft zur Verfügung, um den Kundenandrang zu bewältigen. Auch das vorzeitige Schließen vor dem eigentlichen Ladenschluss verärgerte die Teilnehmer. Ferner wurde mangelnde Hygiene (bspw. durch das Anfassen von Geld und Backwaren ohne Handschuhe) als Problem genannt. Weiterhin bestanden Kritikpunkte an den Produkten in Bäckereien. So würde überall das gleiche Sortiment angeboten, es bestehe zu wenig Auswahl und die Produkte schmeckten nicht gut. Das resultiere u. a. aus minderwertigen Zutaten, zugekauften Rohlingen, die lediglich aufgebacken würden, und Brötchen, die unzureichend gebacken seien. Belegte Brötchen seien nur dürftig belegt. Generell gäbe es kaum Vollkornprodukte, aber viele Produkte mit zu viel Zucker.

3.1.3.4 Innovationsideen der Teilnehmer

In der Fantasiephase wurde in Kleingruppenarbeit dazu angeregt, die zuvor aufgedeckten Probleme zu diskutieren und Lösungsansätze zu finden. In diesem Zusammenhang wurde darauf

hingewiesen, dass innovative Ideen, die bisher noch nicht bestehen, genannt werden dürfen. Für die Bearbeitung der verschiedenen Themengebiete wurden vier Kleingruppen gebildet, die sich verschiedenen Themenschwerpunkten widmeten.

Im Bereich Kundenservice wurden u. a. Lösungsansätze vorgeschlagen, die die Kundeninformation erleichtern sollten. So könnten interessierte Kunden mithilfe eines Tablets mit Artikelkatalog, Flyern, QR-Codes, Modellplastikbrotten zum Anschauen oder einer persönlichen Beratung per Video von geschulten und informierten Angestellten Informationen beziehen, die derzeit nur unzureichend bereitgestellt werden. Zudem kann die Einrichtung von Automaten, Packstationen, Vorbestelllisten und Abo-Kisten die Produktions- sowie Abfallmengen optimieren.

Bezüglich der Produkte wurde sich auf bestehende Konzepte berufen, die sich auf schmale Sortimente mit hoher handwerklicher Qualität begrenzen (z. B. nur Brot, nur Vollkorn etc.). Es wurde diskutiert, dass kleine Sortimente durch wechselnde, saisonale Produkte Vielfalt bieten könnten. Um das Image des Aufbackrohlings, der lediglich angeliefert und aufgebacken wird, abzulegen, wurde vorgeschlagen, aus diesem Vorgang ein ‚Event‘ zu machen: Eine Anregung war, dem Kunden die Möglichkeit zu geben, den Teig selbstständig zu verfeinern und anschließend die ‚selbstgebackene‘ Backware zu kaufen. Alternativ könnten mehr Backwaren auf individuellen Wunsch angefertigt werden. Gleichzeitig kann mithilfe von Imagefilmen und einem ‚Blick hinter die Kulissen‘, den Vorurteilen entgegengewirkt werden, indem demonstrativ gezeigt wird, wie der Rohling entsteht. Zutraglich kann die Implementierung von Elementen einer ‚gläsernen‘ Bäckerei sein. Zudem kann durch lokale Informationsquellen wie Zeitungen, Schulbesuche und qualifiziertes Personal die handwerkliche Backwarenproduktion demonstriert werden. Im Bereich Snacks wurden Vorschläge angebracht, wie das belegte Brötchen oder Brot an Attraktivität gewinnen kann: entweder durch die frische Zubereitung (‚Subway‘-Prinzip) oder dem ‚Salat-Theken‘-Prinzip, bei dem sich der Kunde selbst vor Ort sein Brot belegen kann. Um zu veranschaulichen, wie die Preise in Bäckereien zustande kommen, wurde angeregt, dass die transparente Offenlegung der Preisgestaltung z. B. in Form von Diagrammen das Vertrauen in Bäckereien fördern könnte, gerade um die höheren Preise verständlich zu kommunizieren.

Die Ideen beinhalteten darüber hinaus Handlungsmöglichkeiten, die branchenexterne Parteien miteinschließen. So kam die Idee auf, seitens der Politik einen verminderten Steuersatz für handwerklich hergestellte Produkte einzuführen, um das Handwerk zu fördern. Weiterhin

wurde angemerkt, dass Banken zur Förderung der Kartenzahlung in Bäckereien, diesen die Technik vergünstigt oder umsonst zur Verfügung stellen könnten.

Im Bereich des Personals betrafen die Vorschläge u. a., dass dieses besser angewiesen, geschult, kontrolliert und bezahlt werden muss, um besser im Service tätig sein zu können. Es wurde darauf verwiesen, dass die Zuweisungen klarer Zuständigkeiten, die Anweisung von Verhaltensregeln und die Auslobung von Boni (bspw. auch Küren des ‚Mitarbeiter des Monats‘) der Zufriedenheit und Freundlichkeit der Mitarbeiter zuträglich wirken kann.

3.1.4 Bedeutung für die quantitative Studie

Die Äußerungen der Diskussionsteilnehmer verfestigten die Eindrücke, die sich in der bisherigen Recherche zum Backwarenmarkt ergeben haben. Es ist festzuhalten, dass Bäckereien immer noch aufgrund ihrer Qualität und der handwerklichen Herstellungsweise wertgeschätzt werden, allerdings besteht Kritik am Einsatz von Fertigprodukten und Backmischung und den damit einhergehenden Qualitätseinbußen. Fraglich ist, ob sich dieses Image tatsächlich negativ auf die Backbranche auswirkt. So merkte ein Teilnehmer an: *„Auch, wenn ich weiß, dass DER EINE Bäcker noch selbst backt und sehr gute Qualität abliefert, ist mittlerweile der Beruf des Bäckers an sich sehr in Verruf geraten, weil eben der Großteil nur noch aufbackt und mit einer ‚echten‘ Bäckerei kaum noch was zu tun hat.“*

Weiterhin wurden verschiedene Motivationsbereiche ausgemacht, die beim Backwareneinkauf zentral sind: Neben den Anforderungen an die Produkte sowie den Betrieb prägen rationale und emotionale Entscheidungsfaktoren die Einkaufsentscheidung. Es wurde deutlich, dass verschiedene Kundengruppen bestehen, die sich in ihrem Einkaufsverhalten und in ihrer Einkaufsmotivation unterscheiden, die sie beim Backwareneinkauf antreibt: Neben Kunden, die dem Preis einen hohen Stellenwert beimessen, bestehen andere auf die besondere handwerkliche Qualität, die sie in Bäckereien geboten bekommen, und sind bereit, mehr Geld auszugeben. Außerdem gaben einige Kunden an, dass sie ein kleines ausgewähltes Sortiment bevorzugen, während andere eine breite Produktpalette mit verschiedenen Auswahlmöglichkeiten als essenziell erachten. Zudem wurden von den Teilnehmern der Zukunftswerkstatt erste Innovationspotenziale aufgedeckt, die Handwerksbäckereien Einblicke in die Kritik und Wünsche der Kunden geben und als Anknüpfungspunkte für Innovationen dienen können.

Aus den Ergebnissen der Vorstudie lassen sich noch keine verallgemeinerbaren Aussagen zur Bedeutsamkeit einzelner Attribute ableiten. Teilweise widersprechen sich die Äußerungen der Teilnehmer. Auf Grundlage der Formulierungen der Diskussionsteilnehmer können die Aussagen operationalisiert und in der repräsentativen Befragung von Konsumenten weiter untersucht

werden. Es geht u. a. darum, ob und wie sich die Motivation von Konsumenten in verschiedenen Einkaufsstätten unterscheidet. Denn nur mit dem Wissen, worauf Verbraucher beim Einkauf Wert legen, können konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die helfen können, erfolgreich Innovationen im eigenen Betrieb zu implementieren.

3.2 Kontextualisierung des Einkaufsverhaltens in Bäckereien

Die qualitative Studie verdeutlicht, dass verschiedene Faktoren das Einkaufsverhalten in Bäckereien beeinflussen. Zur Bestimmung des Ausmaßes dieses Einflusses auf das Einkaufsverhalten und deren gesamtgesellschaftliche Relevanz werden in diesem Teil der empirischen Untersuchung die Einflüsse sowie Zusammenhänge zwischen dem Einkaufsverhalten in Bäckereien und verschiedenen determinierenden Faktoren aufdeckt. Um den Untersuchungsgegenstand auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen und um Muster sowie Zusammenhänge in den Daten zu erkennen, wurde ein explorativer Analyseansatz gewählt. Zur Analyse dieser Zusammenhänge und Muster wurden sowohl die Konstrukte als auch die damit verbundenen Hypothesen aus bereits bestehender wissenschaftlicher Literatur²⁵² und der qualitativen Studie erarbeitet. Da sich diese Zusammenhänge der direkten Messbarkeit entziehen, wurden zur Operationalisierung der Konstrukte Multi-Item-Skalen, in einem Fall ein Single-Item, entwickelt. Die Entscheidung für ein Single-Item wurde aufgrund praktischer Überlegung bezüglich der Länge des Fragebogens und im Hinblick auf den Inhalt des Konstrukts getroffen, bei dem der Verlust der Prognosevalidität aufgrund der Homogenität des Gebildes nicht gravierend sein sollte.²⁵³ Als Grundlage wurden, wenn möglich, schon bestehende Items aus der Literatur verwendet. Da diese nicht immer verfügbar waren, wurden auf Basis der qualitativen Vorstudie auch eigene Items entwickelt.

3.2.1 Messbarkeit des Einkaufsverhaltens

Um den Einfluss verschiedener Faktoren auf das Einkaufsverhalten zu bestimmen, musste dieses zunächst messbar gemacht werden. Studien zu dieser Thematik wählen verschiedene Herangehensweisen. Hassan et al. stellen fest, dass nur selten Verhaltensintention wie auch tatsächliches Verhalten in Modellen berücksichtigt werden.²⁵⁴ Nach Ajzens Modell des ‚Planned Behaviour‘ soll die Verhaltensabsicht einen unmittelbaren Einfluss auf das tatsächliche Verhalten haben.²⁵⁵ Fraglich ist, inwiefern sich das Verhalten durch die Verhaltensabsicht prognostizieren

²⁵² Es werden Studien betrachtet, die sich mit dem Thema Einkaufsverhalten, Einkaufsstättenwahl und Motivation unabhängig vom Untersuchungsgegenstand Bäckerhandwerk auseinandersetzen.

²⁵³ Vgl. für weitere Ausführung Kapitel 3.2.2.10.

²⁵⁴ Vgl. Hassan et al., 2016, S. 219.

²⁵⁵ Vgl. Ajzen, 1985; Ajzen, 1991.

lässt, da eine Verhaltensabsicht nicht unbedingt in ein tatsächliches Kaufverhalten resultieren muss, dies aber in einigen anderen Fällen ohne Intention die Folge sein kann.²⁵⁶ Dieser Umstand gewinnt mit steigendem zeitlichem Abstand zwischen Absicht und Verhalten an Bedeutung: Ein geringer zeitlicher Abstand zwischen der Messung der Absicht und dem Verhalten führt zu einer besseren Eignung des Indikators der Kaufabsicht als Prognose für das Kaufverhalten.²⁵⁷ So wird auch im Fall des Backwareneinkaufs von einer geringen zeitlichen Distanz zwischen Kaufabsicht und Kaufverhalten ausgegangen. Die vorliegende Arbeit berücksichtigt sowohl die Intention als auch das tatsächliche Verhalten, um mögliche Zusammenhänge zu untersuchen.

3.2.1.1 Kaufabsicht in Bäckereien

Die Kaufabsicht wird von Howard als geistiger Zustand definiert, der den Plan eines Konsumenten widerspiegelt, in einem bestimmten Zeitraum eine bestimmte Menge an Produkten einer ‚Marke‘ zu erwerben.²⁵⁸ Im Kontext dieser Arbeit wird sich auf die Kaufabsicht von Backwaren in einer Bäckerei bezogen.

Das Konstrukt ‚Kaufabsicht‘ wurde in verschiedenen Studien unterschiedlich konzipiert.²⁵⁹ Für diese Arbeit wird sich an den Formulierungen von Bloemer und Odekerken-Schroeder orientiert.²⁶⁰ Aus Gründen der Optimierung der Fragebogenlänge wird sich auf die Verwendung von zwei statt vier Items beschränkt.

Zudem ist bei der Operationalisierung der Kaufabsicht zu bedenken, dass Backwaren Produkte sind, die häufig einen wesentlichen Teil der täglichen Ernährung darstellen. Wird in der Studie die Kaufabsicht für die nächsten paar Wochen abgefragt,²⁶¹ scheint das bei Backwaren ein zu wenig eingegrenzter Zeitraum. Aus diesem Grund sollten die Teilnehmenden zu ihrer Kaufabsicht in den nächsten zwei Wochen befragt werden (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Operationalisierung des Konstrukts ‚Kaufabsicht‘²⁶²

[kab_1]	„Ich werde wahrscheinlich in den nächsten zwei Wochen Backwaren in einer Bäckerei einkaufen.“
[kab_2]	„Ich habe nicht die Absicht, in den nächsten zwei Wochen in einer Bäckerei einzukaufen.“ (Reversed ²⁶³)

²⁵⁶ Für weiterführende Literatur zur „Intention-Behaviour-Gap“ vgl. bspw. Sheeran, 2002.

²⁵⁷ Vgl. Blackwell et al., 2006, S. 409 ff.

²⁵⁸ Vgl. Howard, 1994, S. 41.

²⁵⁹ Vgl. bspw. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002; Jones et al., 2006.

²⁶⁰ Vgl. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002.

²⁶¹ Vgl. ebd.: *“I go more often to supermarket X in the next few weeks.”*

²⁶² Eigene Konzeption.

²⁶³ Einige Items sind zur Ergebnissicherung in der Empirie in entgegengesetzter Richtung formuliert. Sie sind in den Tabellen mit dem Kommentar (Reversed) versehen (vgl. Swain et al., 2008).

Zur Hypothesengenerierung wurde bei der Kaufabsicht davon ausgegangen, dass eine starke Kaufintention mit einem höheren Anteil an Einkäufen in Bäckereien verbunden ist.

H1 Je höher die Kaufabsicht in Handwerksbäckereien ist, desto ausgeprägter ist das Einkaufsverhalten in Handwerksbäckereien.

3.2.1.2 Tatsächliches Kaufverhalten in Bäckereien

Zur Messung des tatsächlichen Einkaufsverhaltens wurden zwei weitere Items erhoben. Voon et al. betrachten das aktuelle Einkaufsverhalten der Teilnehmenden bezüglich Bioprodukten. Neben den Ausgaben und der Häufigkeit der Einkäufe wird die Mehrzahlungsbereitschaft für Bioprodukte in Form von Prozentangaben gemessen.²⁶⁴ Fraglich ist, wie gut die Befragten die eigene Mehrzahlungsbereitschaft in Prozent ausdrücken können. Daher wurde in dieser Studie ein konkretes Bezugsprodukt (das Weizenbrötchen) gewählt, zu dem die Mehrzahlungsbereitschaft in Cent abgefragt wurde (vgl. Tabelle 4). Es wurde davon ausgegangen, dass das Produkt breite Akzeptanz und Bekanntheit genießt und somit als Referenzprodukt geeignet ist, um den Teilnehmern verständlich zu machen, was konkret bewertet werden soll.

Tabelle 4: Operationalisierung des Konstrukts ‚Kauf‘²⁶⁵

[kauf_1]	Wie häufig kaufen Sie durchschnittlich Backwaren in einer Bäckerei ein?
[kauf_2]	Für ein Weizenbrötchen verlangt ein Discounter an der Aufbackstation 15 Cent. Wie viel Cent sind Sie bereit, für ein vergleichbares Weizenbrötchen aus handwerklicher Herstellung zu zahlen?

3.2.2 Determinanten des Einkaufsverhaltens in Bäckereien

Zu den das Einkaufsverhalten bestimmenden Faktoren gehören in der Literatur u. a. Vertrauen, Loyalität, Einstellung und Motivation.²⁶⁶ Gesonderte Aufmerksamkeit kommt in dieser Arbeit der Analyse der Wertschätzung der Handwerkseigenschaft beim Backwareneinkauf für Konsumenten zu, um ihr Potenzial als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb zu prüfen.

3.2.2.1 Wertschätzung der handwerklichen Backwarenproduktion

Der Begriff ‚Wertschätzung‘ impliziert im Rahmen dieser Arbeit den Mehrwert, den der Konsument in der Handwerkseigenschaft wahrnimmt. Dafür werden drei Dimensionen der Wertschätzung definiert:

²⁶⁴ Voon et al., 2011: “How much more are you willing to pay for organic food, compared to conventional alternatives? (0-25%, 26-50 %, 51-75 %, 76-100 %, More than 100 %)”; “How many times have you consumed organic food in the past 7 days? (0 time, 2-3 times, 4-5 times, 6-7 times, more than 7 times)”

²⁶⁵ Eigene Konzeption.

²⁶⁶ Vgl. bspw. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002; De Cannière et al., 2009; Jones et al., 2006; Swoboda et al., 2013.

1. Die ökonomische Dimension der Wertschätzung

In dieser Dimension wird die Mehrzahlungsbereitschaft für handwerklich hergestellte Backwaren im Vergleich zu industriell gefertigten Backwaren als Indikator der Wertschätzung des Bäckerhandwerks herangezogen. Es wird davon ausgegangen, dass ein Konsument, der Wert auf die handwerkliche Herstellung von Backwaren legt und diese zu schätzen weiß, bereit ist, für diese Eigenschaft einen höheren Preis zu zahlen. Dieses Bewusstsein manifestiert sich in Beiträgen der Inhaltsanalyse (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur monetären Wertschätzung²⁶⁷

In der Kreisstadt bei uns gibt es einen Vollwert- und Biobäcker, der noch traditionell handwerklich bäckt, dafür ist der höhere Preis auch völlig in Ordnung.	Für handwerkliche Qualität besteht eine höhere Zahlungsbereitschaft
Ich bezahle gerne etwas mehr, wenn dafür die Qualität stimmt. [...] Lieber gebe ich etwas mehr Geld aus, dafür schmeckts dann auch.	
Ich habe einen sehr guten Bäcker, da lass ich auch gerne Geld dorten. Ich geb generell gerne Geld für gute Lebensmittel aus.	

Erhöhte Zahlungsbereitschaft als eigenständiges Konstrukt wird von Voon et al. für Bio-Lebensmittel untersucht.²⁶⁸ Sie stellen fest, dass eine höhere Zahlungsbereitschaft mit einem stärker ausgeprägten Kaufverhalten assoziiert ist. Vergleichbar mit Bioprodukten sind handwerkliche Erzeugnisse mit ähnlichen Charakteristika wie begrenzter Verfügbarkeit und höheren Preisen ausgezeichnet. So wird angenommen, dass eine höhere Wertschätzung der Handwerkeigenschaft mit einem stärkeren Kaufverhalten verbunden ist.

H2 Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren ist, desto stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.

2. Die verhaltensbasierte Dimension der Wertschätzung

Weiterhin wird das aktuelle Verhalten der Konsumenten erfasst. Es wird angenommen, dass Konsumenten, die die Handwerkeigenschaft beim Einkauf explizit berücksichtigen, eine erhöhte Wertschätzung für handwerkliche Qualität haben.²⁶⁹

3. Die zukunftsorientierte Dimension der Wertschätzung

Auch der Wunsch nach mehr handwerklichen Backwaren in der Zukunft ist Ausdruck der Wertschätzung. Nach Kühl et al. wünschen sich 69 % der Teilnehmenden mehr handwerklich hergestellte Backwaren.²⁷⁰ Zur Operationalisierung wird in dieser Arbeit diese Studie herangezogen (vgl. Tabelle 6).

²⁶⁷ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

²⁶⁸ Vgl. Voon et al., 2011.

²⁶⁹ Vgl. Tabelle 6.

²⁷⁰ Vgl. Kühl et al., 2018.

Tabelle 6: Operationalisierung des Konstrukts ‚Wertschätzung des Bäckerhandwerks‘²⁷¹

[wert_1]	„Ich bin bereit, mehr Geld für handwerklich hergestellte Backwaren zu zahlen, als für industriell hergestellte.“
[wert_2]	„Ich achte darauf, nur handwerklich hergestellte Backwaren zu kaufen, die noch nach eigenen Rezepten gebacken wurden.“
[wert_3]	„Ich wünsche mir mehr handwerklich hergestellte Backwaren.“

3.2.2.2 Involvement

Mit dem Begriff ‚Involvement‘²⁷² wird die wahrgenommene Relevanz eines Objekts beschrieben, die ihm eine Person aufgrund ihrer persönlichen Bedürfnisse, Werte und Interessen beimisst.²⁷³ Der routinemäßige Lebensmitteleinkauf wird oft als Low-Involvement-Aktivität eingestuft.²⁷⁴ Wie Beharrell und Denison feststellen, können Konsumenten beim Lebensmitteleinkauf hoch involviert sein.²⁷⁵ Gerade starke Marken können ein hohes Involvement hervorrufen. Bei Betrachtung der Handwerkseigenschaft und dem werblichen Einsatz des Begriffes ‚Handwerk‘ kann diese als eine Art Marke betrachtet werden. So wird auch der Einfluss des Involvements als Determinante des Einkaufsverhaltens bei Backwaren untersucht.

Verschiedene Autoren definieren Involvement als mehrdimensionales Konstrukt mit Einfluss auf die Kaufabsicht.²⁷⁶ Swoboda, Haelsig et al. definieren Involvement bspw. als dreigliedriges Gebilde, das sich aus Ego-, Stimulus- und Situationsinvolvement zusammensetzt. Sie operationalisieren diese drei Dimensionen mit jeweils einem Item.²⁷⁷ Volle wiederum untersucht insbesondere den Erklärungsbeitrag des Ego-Involvements.²⁷⁸ Zur Operationalisierung des Konstrukts ‚Involvement‘ dienen in dieser Arbeit die von Swoboda, Haelsig et al. entwickelten Involvementebenen. Bei der Formulierung des Items des Ego-Involvements wird auf Volles Formulierung zurückgegriffen, um die Angemessenheit an den Untersuchungsgegenstand zu gewährleisten (vgl. Tabelle 7).

²⁷¹ Eigene Konzeption.

²⁷² Zu Deutsch auch das „Eingebunden-Sein“ (vgl. Conrad, 1988, S. 3).

²⁷³ Vgl. Zaichkowsky, 1985, S. 342.

²⁷⁴ Vgl. Winter und Rossiter, 1989.

²⁷⁵ Vgl. Beharrell und Denison, 1995.

²⁷⁶ Vgl. bspw. Laurent und Kapferer, 1985; Swoboda, Haelsig et al. 2009; Volle, 2001.

²⁷⁷ Vgl. Swoboda, Haelsig et al., 2009: Ego involvement: *“Food stores and the products sold there are a great passion of mine.”*; Stimulus involvement: *“I am very interested in food stores and the products sold there.”*; Situational involvement: *“When buying food, I consider very carefully which food store to go to.”*

²⁷⁸ Vgl. Volle, 2001: *“I particularly like shopping for groceries.”*

Tabelle 7: Operationalisierung des Konstrukts ‚Involvement‘²⁷⁹

[invo_1]	„Ich kaufe gerne Backwaren ein.“
[invo_2]	„Ich bin sehr interessiert an der Herstellung von Backwaren.“
[invo_3]	„Wenn ich Backwaren einkaufe, wäge ich sorgfältig ab, in welchem Laden ich sie kaufe.“

Ähnlich wie in den angeführten Studien wird angenommen, dass mit einer stärkeren Ausprägung des Konstrukts ‚Involvement‘ eine höhere Wertschätzung sowie Kaufabsicht einhergeht.

H3 Je höher das Involvement in das Thema ‚Backwaren‘, umso stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.

H4 Je höher das Involvement in das Thema ‚Backwaren‘, umso größer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.

3.2.2.3 Subjektive Norm

Nach dem Modell von Ajzen und Fishbein haben soziale und normative Faktoren einen Einfluss auf das Verhalten. Diese werden unter dem Gesichtspunkt ‚Subjektive Norm‘ zusammengefasst.²⁸⁰ Diese Determinante wird im Rahmen der ‚Theory of Planned Behaviour‘ neben der Einstellung gegenüber dem Verhalten und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle als Bestimmungsfaktor für Verhaltensintentionen untersucht.²⁸¹ Für diese Arbeit wird angenommen, dass die subjektive Norm im Bereich des Einkaufsverhaltens bei Backwaren einen Einfluss haben kann, da dieses Konstrukt mit Werten und Traditionen assoziiert wird, die über das nächste soziale Umfeld übertragen werden.

Bestehende Studien untersuchen bspw. die Hypothese, dass eine höher ausgeprägte soziale Norm in Verbindung mit einer höheren Zahlungsbereitschaft steht.²⁸² Voon et al. können einen signifikant positiven Einfluss der subjektiven Norm auf die Zahlungsbereitschaft nachweisen.²⁸³ Diese Hypothese wurde auch in dieser Arbeit mitaufgenommen, indem der Einfluss des Konstrukts ‚Subjektive Norm‘ auf jenes der ‚Wertschätzung‘ untersucht wurde. Zudem wurde der Einfluss auf die Kaufabsicht gemessen. Angepasst auf den Untersuchungsgegenstand wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

H5 Je ausgeprägter die subjektive Norm, umso stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.

H6 Je ausgeprägter die subjektive Norm, umso größer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.

²⁷⁹ Eigene Konzeption.

²⁸⁰ Vgl. Ajzen und Fishbein, 1980, S. 54; Tarkiainen und Sundqvist, 2005; Voon et al., 2011.

²⁸¹ Vgl. Ajzen, 1991, 2002.

²⁸² Vgl. Liebe, 2007; Voon et al. 2011.

²⁸³ Vgl. Voon et al. 2011.

Tarkiainen und Sundqvist gehen in ihrer Studie dem Einfluss der subjektiven Norm bzw. dem Einfluss von „Personen, die einem wichtig sind“ im Hinblick auf die Einstellung gegenüber dem Einkauf von Biobrot nach und können einen positiven Zusammenhang feststellen.²⁸⁴ Voon et al. wiederum beziehen bei der Operationalisierung des Konstrukts zum einen das enge Umfeld durch konkrete Ausformulierungen der einflussnehmenden Bezugspersonen²⁸⁵ ein, zum anderen wird der gesamtgesellschaftliche Einfluss untersucht.²⁸⁶

So spielt nicht nur das direkte soziale Umfeld eine Rolle, sondern das gesellschaftliche Bild, das dem Konsumenten vermittelt wird. Dies geschieht u. a. in Form von Medienbeiträgen. Diese gewinnen durch die zunehmende Entfremdung der Konsumenten von der Lebensmittelproduktion sowohl durch die Themenauswahl als auch durch die Art der Darstellung an Einfluss auf das gesellschaftliche Bild der Lebensmittelproduktion.²⁸⁷ Auch die Beiträge in den Diskussionsforen weisen auf einen Einfluss der Medien auf die Wahrnehmung des Bäckerhandwerks hin (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur subjektiven Norm²⁸⁸

<p>Ich schau da mal auch ne Reportage, wenn ich mal sowas seh [sic!] und das sind eben einfach ganz oft solche großen Säcke und dann steht das Brot sowieso drauf und dann ist da einfach alles drin [sic!] und natürlich backen die selbst [sic!] in dem [sic!] die das Zeug rausnehmen und anrühren, aber was heißt selbst backen?</p>	<p>Reportagen machen auf Produktionsverfahren in Bäckereien aufmerksam</p>
<p>149. es ist schon erschreckend und faszinierend zugleich, wie [sic!] die Presse uns manipuliert (und damit meine ich nicht speziell SpOn oder den Spiegel) sondern nahezu alle Sender und Magazine, die [sic!] irgendwann diesen Unfug von den bösen „Fertigmischungen“ in die Welt setzt [sic!] und die Bevölkerung diesen Kram dann einhellig nachplappert.</p>	

Zur Operationalisierung des Konstrukts wird auf die Formulierungen bisheriger Studien zurückgegriffen, die an den Untersuchungsgegenstand angepasst werden (vgl. Tabelle 9):

Tabelle 9: Operationalisierung des Konstrukts ‚subjektive Norm‘²⁸⁹

<p>[sn_1]</p>	<p>„Personen, die mir wichtig sind, finden es gut, wenn ich darauf achte, handwerklich hergestellte Backwaren einzukaufen.“</p>
<p>[sn_2]</p>	<p>„Personen, die mir wichtig sind, achten darauf, Backwaren aus handwerklicher Herstellung zu kaufen.“</p>
<p>[sn_3]</p>	<p>„Handwerklich hergestellte Backwaren sind in der Gesellschaft höher angesehen als industrielle Backwaren aus Discountern und Supermärkten.“</p>

²⁸⁴ Tarkiainen und Sundqvist, 2005: *“People, who are important to me, think that I should buy organic bread.”*

²⁸⁵ Vgl. Voon et al., 2011: *“My close friends and family consume organic food.”*

²⁸⁶ Vgl. ebd.: *“Nowadays, organic food is widely regarded as a better alternative to conventional food.”*

²⁸⁷ Vgl. Kayser et al., 2011.

²⁸⁸ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

²⁸⁹ Eigene Konzeption.

3.2.2.4 Wahrnehmung der Wettbewerber

„Die Betriebe des Bäckerhandwerks stehen untereinander im Wettbewerb, aber ganz besonders mit den Betrieben der Brotindustrie, des Lebensmittel-Discounts und den Back-Shops und Tankstellen. Handwerklich hergestellte Backwaren bieten dem Verbraucher eine unvergleichliche Geschmacksvielfalt und verzichten auf unnötige künstliche Zusatzstoffe. Während Handwerksbetriebe in beste Qualität investieren, können die großen Industrieunternehmen und Einzelhandelsketten vielbeachtete Werbekampagnen fahren. Dabei wird auch immer wieder mit irreführenden Formulierungen gearbeitet, die bei dem Verbraucher den Eindruck erwecken sollen, die Produkte wären nicht Massenware, sondern manuell hergestellt.“²⁹⁰

So äußerte sich der ZVDB im Geschäftsbericht 2020 zu dem Aspekt des Wettbewerbsrechts. In der Verlautbarung wurde deutlich, dass die Wahrnehmung der Wettbewerber einen Einfluss auf das Einkaufsverhalten bei Backwaren hat. Der ZVDB betonte die hohe Qualität handwerklich hergestellter Backwaren und warf dem LEH gleichzeitig vor, durch irreführende Werbekampagnen den Wettbewerb zu verzerren. So scheint der ZVDB zu befürchten, dass der Wettbewerbsvorteil der ‚handwerklichen Qualität‘ des Bäckerhandwerks durch die Produkte und das Marketing des LEH an Kraft verliert.²⁹¹ Um der Stärke dieses Einflusses nachzugehen, wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Wettbewerber und der Wertschätzung der Handwerkeigenschaft sowie der Kaufabsicht in Bäckereien besteht.

H7 Je besser die Wettbewerber wahrgenommen werden, umso geringer ist die Kaufabsicht in Bäckereien.

H8 Je besser die Wettbewerber wahrgenommen werden, umso geringer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.

Auch in der Studie von Kühl et al. werden Aspekte dieser Art untersucht. So stimmten 38 % der Befragten der Aussage ‚Mittlerweile schmecken industriell produzierte Backwaren genauso gut wie die aus Handwerksbetrieben‘ zu. Zudem waren knapp die Hälfte der Befragten der Meinung, dass Backwaren aus Aufbackstationen eine gute Alternative zu Bäckereien bieten.²⁹²

In Übereinstimmung mit diesen Erkenntnissen konnten im Rahmen der Inhaltsanalyse Kommentare analysiert werden, die auf eine hohe Qualität der Backwaren aus dem LEH bzw. ähnliche Qualitäten in Bäckereien und LEH schließen lassen (vgl. Tabelle 10).

²⁹⁰ ZVDB, 2020, S. 21.

²⁹¹ Vgl. ebd.

²⁹² Vgl. Kühl et al., 2018.

Tabelle 10: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur Wahrnehmung der Wettbewerber²⁹³

<p>[...] Ich habe mich für den Discounter entschieden, weil mir die Preise beim Bäcker einfach zu hoch sind. Die Qualität eines Discunterbrotes ist auch nicht minderwertiger ... das hat ein "Galileo-Test" vor ein paar Wochen erst bewiesen. Bis auf das BIO-Brot (unbezahlbar) war alles gleich gut.</p>	<p>Qualität in Discounter und in Bäckereien sind mittlerweile auf einem ähnlichen Niveau</p>
<p>[...] Neben Preis hat auch der Discounter den Vorteil, dass die Leute eh schon am Einkaufen sind, da müssen sie nicht nochmal zum Bäcker fahren, und wenn dann die Brote annähernd gleich schmecken, warum dann noch zum Bäcker.</p>	
<p>132. Dass der Discounter schlechte Ware anbietet, stimmt nicht! Die Backwaren vom Lidl haben mittlerweile eine sehr hohe Qualität. Frisch. Lecker. Und günstig. Der Bäcker nebenan bekommt seine Backmischungen bestenfalls von Bäko geliefert. Was er dann daraus macht, ist gut oder oft weniger lecker. Industriebäckereien können einen hohen einheitlichen Standard gewährleisten. Der Bäcker nebenan kann das oft nicht. Und viel Geld für schlechte Qualität zahlen? Nö!</p>	<p>Hohe Qualität bei Discountern</p>
<p>Auch wenn den meisten die Meinung nicht „schmeckt“, aber mir und meiner Familie schmecken die Produkte aus der Lidl-Backstrecke sehr gut. Der Preis stimmt und die Waren sind immer frisch und oft sogar noch warm.</p>	

Swoboda et al. untersuchen bspw. den Einfluss, den die Wahrnehmung der Wettbewerber auf die Wahrnehmung eines Geschäftes hat²⁹⁴. Je besser bspw. die Erreichbarkeit der Wettbewerber wahrgenommen wird, desto schlechter erweist sich die Loyalität gegenüber dem Geschäft.²⁹⁵

Um das Konstrukt messbar zu machen, wurde sich an den Items aus den zuvor benannten Studien und den Ergebnissen der Inhaltsanalyse bedient, die jeweils auf den Untersuchungsgegenstand angepasst wurden (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Operationalisierung des Konstrukts ‚Wahrnehmung der Wettbewerber‘²⁹⁶

[wett_1]	„Die Backwaren in den Supermärkten und Discountern haben inzwischen eine sehr hohe Qualität.“
[wett_2]	„Die Aufbackstationen im Discounter und im Supermarkt sind für mich eine gute Alternative zu Bäckereien.“
[wett_3]	„Die Qualität von Backwaren aus Bäckereien ist viel besser als die von Backwaren aus den Aufbackstationen in Discountern und Supermärkten.“ (Reversed)
[wett_4]	„Mittlerweile schmecken industriell hergestellte Backwaren genauso gut wie handwerklich hergestellte.“
[wett_5]	„Discounter und Supermärkte sind ebenso gute Einkaufsorte für Backwaren, wie es Bäckereien sind.“

²⁹³ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

²⁹⁴ Vgl. Swoboda et al., 2013: z. B. *“Retailer Y is an attractive brand.”*

²⁹⁵ Vgl. ebd.

²⁹⁶ Eigene Konzeption.

3.2.2.5 Empfundene Qualitätsdiskrepanz

Wie der ZVDB deutlich macht, ist insbesondere die ‚Qualität‘ ein Alleinstellungsmerkmal von Handwerksbäckereien.²⁹⁷ Nach der Norm DIN EN ISO 9000:2015-11 ist Qualität der „*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt*“.²⁹⁸ So prägt der Begriff ‚Qualität‘ die Diskussionen der Inhaltsanalyse, den öffentlichen Diskurs sowie die Leitlinien des ZVDBs. Diesem Qualitätsbegriff liegt jedoch keine einheitliche Definition zugrunde. Um diesen Gesichtspunkt in die Untersuchung miteinfließen zu lassen, wurden Items abgefragt, die empfundene Qualitätsunterschiede zwischen Bäckereien ergründen, die in der Inhaltsanalyse Erwähnung finden (vgl. Tabelle 12). Aufgrund der hohen Spezifität dieses Konstrukts besteht dafür bisher noch keine wissenschaftliche Grundlage, weswegen die Operationalisierung und Herleitung der Hypothesen sowie der Items ausschließlich aus der Inhaltsanalyse erfolgt.

Tabelle 12: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur empfundenen Qualitätsdiskrepanz²⁹⁹

LEIDER ist es so, und in den seltensten Fällen wirst Du einen Bäcker finden [sic!] der sein Handwerk noch richtig beherrscht und nicht nur das Tüten aufreissen [sic!].	Bäcker beherrschen nur noch selten Handwerk, meistens backen sie nur auf
Also meiner Meinung nach schmecken Waren von Ketten-Bäckereien immer schlechter. Man merkt das an allen Ecken und Kanten gespart wird.	Filialbäckereien sind deutlich schlechter
Auch wenn ich weiß, dass DER EINE Bäcker noch selbst backt und sehr gute Qualität abliefern, ist mittlerweile der Beruf des Bäckers an sich sehr in Verruf geraten, weil eben der Großteil nur noch aufbackt und mit einer „echten“ Bäckerei kaum noch was zu tun hat.	Der Beruf ‚Bäcker‘ gerät in Verruf, weil ein Großteil nur noch aufbackt

Aspekte, wie die zunehmende Aufbackkultur, die mangelnde Verfügbarkeit ‚richtiger‘ Bäcker, die Qualitätsunterschiede zwischen verschiedenen Bäckereien oder die fehlende Definition des Bäckerhandwerks³⁰⁰ werden kritisiert. Der Hypothesenbildung lag die Überlegung zugrunde, dass eine stärkere Wahrnehmung der Qualitätsdiskrepanzen mit einer höheren subjektiven Relevanz der handwerklichen Herstellungsweise einhergeht. Es wurde davon ausgegangen, dass diese höher ausgeprägte Relevanz mit einer höheren Wertschätzung einhergeht.

H9 Je stärker die Qualitätsdiskrepanz wahrgenommen wird, desto stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.

H10 Je stärker die Qualitätsdiskrepanz wahrgenommen wird, desto stärker ist die Wertschätzung der handwerklichen Herstellung von Backwaren.

²⁹⁷ Vgl. ZVDB, 2018.

²⁹⁸ Vgl. DIN EN ISO 9000: 2015-11.

²⁹⁹ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

³⁰⁰ In Frankreich ist bspw. der Begriff „Boulangerie“ seit 1998 gesetzlich definiert. So bezeichnet dieser ausschließlich Geschäfte, in denen die Backwaren selbst hergestellt und verkauft werden (vgl. Code de la consommation: Section 10: Appellation de boulanger et enseigne de boulangerie (Articles L121-80 à L121-82)).

Zur Operationalisierung wurden die Items dieses Konstrukts in Anlehnung an die Kommentare der Teilnehmenden in den Diskussionsforen formuliert (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Operationalisierung des Konstrukts ‚empfundene Qualitätsdiskrepanz‘³⁰¹

[quali_1]	„Ich finde, dass es große qualitative Unterschiede bei den Backwaren zwischen verschiedenen Bäckereien gibt.“
[quali_2]	„Man findet nur noch selten Bäcker, die ihr Handwerk richtig beherrschen und nicht nur Fertigmischungen und Aufback-Teiglinge benutzen.“
[quali_3]	„Mittlerweile ist der Beruf des Bäckers in Verruf geraten, weil der Großteil nur noch aufbäckt.“
[quali_4]	„Backwaren aus Bäckereien mit nur einer oder wenigen Filialen haben eine höhere Qualität als Backwaren aus Bäckereien mit vielen Filialen.“

3.2.2.6 Wahrgenommene Transparenz

Transparenz wird von Stehr und Wallner als „ein Mittel zur Reduktion von Unsicherheiten in der Beurteilung von Handlungen, Gütern, [sic!] und Dienstleistungen“ definiert.³⁰² Murphy et al. beschreiben Transparenz als einen übergreifenden Wert, der Offenheit, Klarheit und Verfügbarkeit von Informationen beinhaltet.³⁰³ Übertragen auf das Bäckerhandwerk gehören Informationen zur Produktion, der Herkunft der Produkte sowie der Zutaten dazu. Diskussions Teilnehmer bemängeln bspw. die Kennzeichnung der Produkte in Bäckereien bezüglich der Zutaten, der Herkunft und der Produktionsweise, andere heben Best-Practice-Beispiele hervor (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 14: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur empfundenen Transparenz³⁰⁴

Und mich würde bis heute interessieren, wie denn ein Bäcker backt, wo ich jetzt nicht gerade in die Backstube gucken kann [...] Da fehlst [sic!], also für mich persönlich, an Transparenz, dass ich nicht nachvollziehen kann, woher kommt denn das alles, was da angeboten wird.	Es fehlt Transparenz, wie und wo Backwaren produziert werden
Wieso sind die „Bäcker“ eigentlich die einzigen [sic!], die nicht angeben müssen, was sie in ihren Teilen so verbacken haben!?! [sic!]	
Es gibt eine neue, junge Generation von Bäckern, die davon profitieren, dass Menschen heute wieder wissen wollen [sic!] was sie essen, wie die Lebensmittel hergestellt werden und woher sie kommen.	Best-Practice-Beispiele
auf [sic!] dem Umschlagpapier draußen haben die jede Menge Informationen, also wos herkommt [sic!] was sie verwenden, was die Philosophie dahinter ist.	

In einer Studie von Hustvedt und Kang wird Transparenz im Kontext der Vertrauenswürdigkeit von Marken untersucht. Sie entwickeln eine Transparenzskala und messen das Konstrukt mithilfe von fünf Items.³⁰⁵ Sie ermitteln eine Korrelation zwischen der Transparenz einer Marke

³⁰¹ Eigene Konzeption.

³⁰² Stehr und Wallner, 2010, S. 11.

³⁰³ Murphy et al., 2007, S. 49.

³⁰⁴ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

³⁰⁵ Vgl. Hustvedt und Kang, 2013: z. B. „If I wanted to, I could easily find out about labor conditions in the factories _____ uses to make their product.“, „I believe the _____ brand doesn't have anything to hide.“

und ihrer Vertrauenswürdigkeit.³⁰⁶ Eggert und Helm stellen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Transparenz und der Wertschätzung fest.³⁰⁷ Da die Kommentare der Inhaltsanalyse eine Relevanz dieses Zusammenhangs für dieses Thema suggerieren, wurde auch in dieser Arbeit diese Hypothese untersucht. Zudem wurde der Einfluss auf die Kaufabsicht sowie auf das Vertrauen und auf die Meinung untersucht.

H11 Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist die Kaufabsicht in Bäckereien.

H12 Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist die Wertschätzung des Bäckerhandwerks.

H13 Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist das Vertrauen in Bäckereien.

H14 Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto besser ist die Meinung über Bäckereien.

Zur Konstruktoperationalisierung wurden Elemente der Skala von Hustvedt und Kang³⁰⁸ sowie Kommentare aus der Inhaltsanalyse eingearbeitet (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15: Operationalisierung des Konstrukts ‚empfundene Transparenz‘³⁰⁹

[trans_1]	„Wenn ich will, kann ich einfach herausfinden, wie Bäckereien ihre Backwaren herstellen.“
[trans_2]	„Wenn ich will, kann ich einfach herausfinden, welche Zutaten in den Backwaren in Bäckereien enthalten sind.“
[trans_3]	„Die Kennzeichnung in Bäckereien muss verbessert werden.“ (Reversed)

3.2.2.7 Einkaufsmotivation

Mit dem theoretischen Konstrukt ‚Motivation‘ oder auch mit der Frage nach dem ‚Warum‘ wird in der Wissenschaft die Ursache des Verhaltens untersucht.³¹⁰ Das Verständnis der Motivation umfasst einen zielorientierten Antriebsprozess, der einerseits auf Emotionen, andererseits auf kognitiven Prozessen beruht, und bildet somit die Kombination aus den grundlegenden Antriebskräften sowie der kognitiven Zielorientierung ab.³¹¹ In Studien zum Einkaufsverhalten werden verschiedene Formen der Motivation oder Wertevorstellungen beim Einkauf unterschieden.³¹² Eine Einteilung findet bspw. zwischen utilitaristischen und hedonischen Motiven

³⁰⁶ Vgl. Hustvedt und Kang, 2013.

³⁰⁷ Vgl. Eggert und Helm, 2003.

³⁰⁸ Vgl. Hustvedt und Kang, 2013.

³⁰⁹ Eigene Konzeption.

³¹⁰ Vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein, 2013, S. 178.

³¹¹ Vgl. ebd., S. 178 f.

³¹² Vgl. Haas und Kenning, 2014; Jones et al., 2006; Wagner und Rudolph, 2010.

statt.³¹³ Für diese Studie wurden ökonomische, hedonische und qualitätsbezogene Motive in der Untersuchung definiert. Die spezielle Abgrenzung der qualitätsbezogenen Motive erfolgte aufgrund der Erkenntnis aus der qualitativen Studie, dass Qualität ein relevantes Entscheidungskriterium bei Bäckereien darstellt.

Ökonomische Motivation

Im Bereich der ökonomischen Motivation wird auf die Nutzenmaximierung durch Preisorientierung und Transaktionskostenminimierung eingegangen. Die berücksichtigten Motive können als ‚zweckorientiert‘ bezeichnet werden. In der Inhaltsanalyse stellt bspw. der Preis einen relevanten Entscheidungsfaktor bei der Einkaufsstättenwahl dar (vgl. Tabelle 16).

Tabelle 16: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur ökonomischen Motivation³¹⁴

<p>[...] dann gehe ich meist in den Discount-Bäcker, weil er eben so günstig ist und vor allem weil mir die Sachen da wirklich gut schmecken. Und in der Innenstadt, also mal ehrlich, da gibts ja eh nur die großen Ketten, die genauso aufbacken wie der Discount-Bäcker [sic!] nur, dass es eben teurer ist!</p>	<p>Preis als Entscheidungsfaktor</p>
<p>Ich kaufe auch im Laden [sic!]. aber [sic!] welchen ist immer verschieden. das [sic!] Brot [sic!] vom Bäcker [sic!] ist mir viel zu teuer. für [sic!] den Preis [sic!] bekomme ich beim [sic!] Discounter [sic!] 3 Brote [sic!].</p>	

Auch in wissenschaftlichen Studien erweist sich das Attribut ‚Preis‘ oder ‚Preis-Leistungs-Verhältnis‘ relevant für die Einkaufsstättenwahl.³¹⁵ Diallo stellte in seiner Studie bspw. fest, dass das Preisimage einen Effekt auf das Kaufverhalten hat.³¹⁶

Zudem kann die ökonomische Motivation durch das Anstreben der Minimierung der Transaktionskosten ausgedrückt werden. Nach Klein sehen sich die Konsumenten nicht nur offensichtlichen Preisunterschieden konfrontiert, sondern verschiedenen Ausprägungen von Transaktionskosten. In diesem Zusammenhang wird unterstellt, dass der Konsument „die Differenz aus dem zu erwartenden Nutzen des Produktes und den zur Erlangung dieses Produktes entstehenden Kosten zu maximieren versucht“³¹⁷. Die Präferenz für eine Einkaufsstätte ergibt sich somit aus dem Produktnutzen abzüglich der Kosten, die für die Beschaffung des Produktes aufgewendet werden müssen. Diese Kosten setzen sich aus den tatsächlichen Produktkosten und den entstehenden Transaktionskosten zusammen.³¹⁸ Transaktionskosten können so weit ansteigen, dass nur noch hoch involvierte Konsumenten diese Kosten in Kauf nehmen (vgl. Tabelle 17).

³¹³ Vgl. Haas und Kenning, 2014; Jones et al., 2006; detailliertere Ausführungen: Wagner und Rudolph, 2010.

³¹⁴ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

³¹⁵ Vgl. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002; Diallo, 2012; Thomas, 2013.

³¹⁶ Vgl. Diallo, 2012: z. B. „I found in this store low prices in SB product ranges compared to other stores.“

³¹⁷ Vgl. Klein, 2008, S. 148.

³¹⁸ Vgl. ebd.

Tabelle 17: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur Inkaufnahme von Transaktionskosten³¹⁹

Es gibt einige phantastische Bäckereien in München und Umgebung. Da nehme ich jeden Umweg in Kauf und zahle (fast) jeden Preis.	Höhere Transaktionskosten werden in Kauf genommen
Ich lebe im Großraum Nürnberg und fahre für ein gutes Brot schon mal einige Kilometer.	
Ich radle jeden Samstag und Sonntag bei Wind und Wetter an drei anderen Bäckereien vorbei, um dort meine Brötchen zu holen.	

Swoboda et al. fragen in diesem Zusammenhang die Einfachheit der Erreichbarkeit der Einkaufsstätte ab, die in der Analyse als positiver Einflussfaktor auf die Loyalität zum Einzelhändler bestätigt wird.³²⁰ In einer weiteren Studie von Swoboda, Berg et al. wird darüber hinaus die Verfügbarkeit der Produkte miteinbezogen.³²¹

Auch in der Inhaltsanalyse wurde auf den Aspekt der Zeit- und Wegeinsparung hingewiesen. Insbesondere die Vereinbarkeit mit den restlichen Einkäufen sowie die Eingliederung in den Tagesablauf haben eine hohe Priorität (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur ökonomischen Motivation³²²

Also ich kaufe meistens beim Bäcker ein [...] weil das tatsächlich für mich am schnellsten ist, da muss ich nicht erst in nen Laden rein, sondern ich muss nur zum Bäcker rein und so kauf ich auch unsere Backwaren, wenn mir einfällt, dass ich nichts im Haus habe.	Zeitmangel als Entscheidungsfaktor
[...] Ein hoher Anteil der Bevölkerung muss weit mehr als 8 Stunden pro Tag am Arbeitsplatz anwesend sein (Anwesenheitszeit und Arbeitszeit ist zweierlei) und kann nicht alle paar Tage für Brot zum Bäcker, für Fleisch zum Fleischer, für Reinigungsmittel in die Drogerie, für Gesundes ins Reformhaus und für die Schuhreparatur zum Schuster rennen. Für den täglichen Bedarf gibt es die Supermärkte, mehr ist nicht drin.	

Es wurde angenommen, dass Konsumenten, die Wert auf die Minimierung der Kosten legen, Backwaren vielmehr beim restlichen Einkauf bzw. in günstigeren Einkaufsstätten erwerben, als die Zusatzkosten zu tragen, die mit einem Besuch in einer Bäckerei verbunden wären.

H15 Je stärker die ökonomische Motivation, desto schwächer ist die Kaufabsicht in einer Bäckerei.

Zur Konstruktoperationalisierung wurden auf die Kommentare aus der Inhaltsanalyse und auf die Ergebnisse der Literaturrecherche Bezug genommen (vgl. Tabelle 19).

³¹⁹ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

³²⁰ Vgl. Swoboda et al., 2013: "I can get to store X quickly."; "I can get to store X without problems."; "I can get to store X easily."

³²¹ Vgl. Swoboda, Berg et al., 2009: „Im Laden X bekomme ich problemlos alle Produkte, die ich brauche (One-Stop-Shopping).“, „In Laden X sind die Produkte immer verfügbar.“

³²² Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

Tabelle 19: Operationalisierung des Konstrukts ‚ökonomische Motivation‘³²³

[oem_1]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil die Preise für Backwaren niedrig sind.“
[oem_2]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil das Preis-Leistungs-Verhältnis für Backwaren angemessen ist.“
[oem_3]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil ich hier problemlos alle Backwaren bekomme, die ich brauche.“
[oem_4]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil sich das Geschäft an einem für mich optimalen Standort befindet.“
[oem_5]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil sich hier der Einkauf von Backwaren gut mit meinen restlichen Einkäufen vereinbaren lässt.“
[oem_6]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil hier die Öffnungszeiten lange genug sind.“

Qualitätsbezogene Motivation

Laut ZVDB ist Qualität das Alleinstellungsmerkmal von Bäckereien.³²⁴ Auch in der Inhaltsanalyse wurde die besondere Qualität der Backwaren als eines der Hauptargumente für Bäckereien deutlich (vgl. Abbildung 10).

Detaillierte Ausführungen zur Qualität als Entscheidungskriterium bei der Einkaufsstättenwahl können der Tabelle 20 entnommen werden.

Tabelle 20: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur qualitätsbezogenen Motivation³²⁵

<p>Bei uns in XY gibt es einen Bäcker (die Einheimischen kennen ihn, die anderen sollen gefälligst wegbleiben), bei dem die Kunden bei Wind und Wetter bis vor der Tür in der Schlange stehen und geduldig darauf warten, bedient zu werden. Die Preise sind vielleicht etwas höher als bei den Backständen im Supermarkt, die Qualität ist unvergleichlich.</p> <p>Die Backwaren vom Lidl haben mittlerweile eine sehr hohe Qualität. Frisch. Lecker. Und günstig. Der Bäcker nebenan bekommt seine Backmischungen bestenfalls von Bäko geliefert. Was er dann daraus macht, ist gut oder oft weniger lecker. Industriebäckereien können einen hohen einheitlichen Standard gewährleisten. Der Bäcker nebenan kann das oft nicht. Und viel Geld für schlechte Qualität zahlen? Nö!</p>	Qualität als Entscheidungsfaktor
---	----------------------------------

Auch in bestehenden wissenschaftlichen Studien wird Qualität als Attribut bei der Einkaufsstättenwahl untersucht.³²⁶ Qualität wird u. a. in Form des Sortiments widergespiegelt.³²⁷ So untersucht bspw. Thomas den Einfluss der Verfügbarkeit von Produkten auf das Einkaufsverhalten und kann einen Zusammenhang bestätigen.³²⁸ Swoboda et al. thematisieren neben der Pro-

³²³ Eigene Konzeption.

³²⁴ Vgl. ZVDB, 2018.

³²⁵ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

³²⁶ Vgl. Hsu et al., 2010; Orth und Green, 2009; Thomas, 2013.

³²⁷ Vgl. Mohan et al. 2012; Swoboda, Berg et al., 2009 ; Thomas, 2013.

³²⁸ Vgl. Thomas, 2013: *“The store offers the assortment of products I am looking for.”*

duktqualität selbst das Attribut ‚Service‘ als relevanten Faktor bei der Einkaufsstättenentscheidung.³²⁹ Gerade der Service ist ein Charakteristikum, das die Einkaufsstätte ‚Bäckerei‘ wesentlich vom LEH unterscheidet, in denen die Backwaren in Selbstbedienung entnommen werden. In diesem Fall wird das Sortiment ebenfalls als Faktor erachtet, der einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Einzelhändlern bei den Konsumenten hat.³³⁰ Kütscher stellt in seinem Buch heraus, dass zudem die Frische der Backwaren für den Backwareneinkäufer relevant ist. So wäre Frische in Form ofenfrischer Wärme und der Konsistenz der Produkte eines der zentralen Merkmale bei der Beurteilung der Backwaren durch Kunden.³³¹ Hsu et al. untersuchten neben dem Service Einkaufsstättenattribute, die sich auf die Qualität von Produkten und die Ausstattung von Einzelhändlern beziehen.³³² Sie konnten den Beitrag dieser Charakteristika zur Zusammensetzung des Images des Einzelhändlers bestätigen.³³³

Bei der Operationalisierung der Items dienten die Formulierungen Thomas’ zur Orientierung, der sich mit Attributen wie der Qualität und dem Sortiment.³³⁴ Zudem wurden zur Eruierung der Motivation hinter den Einkaufsstätten der Wortlaut angepasst (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Operationalisierung des Konstrukts ‚qualitätsbezogene Motivation‘³³⁵

[qm_1]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil das Backwarensortiment hier sehr gut ist.“
[qm_2]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil die Backwaren hier immer frisch sind.“
[qm_3]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil hier die Qualität der verkauften Backprodukte im Geschäft immer sehr gut ist.“
[qm_4]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil der Service des Geschäfts gut ist.“
[qm_5]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil das Geschäft sehr sauber ist.“
[qm_6]	„Ich kaufe in diesem Geschäft ein, weil ich hier weiß, wie die Backwaren hergestellt werden.“

Da Qualität eines der Haupteinkaufsargumente für einen Bäckereiladen darstellt,³³⁶ wurde folgende Hypothese aufgestellt:

H16 Je stärker die qualitätsbezogene Motivation beim Backwarenkau, desto stärker ist die Kaufabsicht, in einer Bäckerei einzukaufen.

³²⁹ Vgl. Swoboda, Berg et al., 2009: „Die Qualität der verkauften Produkte bei X ist immer sehr gut.“, „Der Service des Ladens X ist gut.“

³³⁰ Vgl. Swoboda, Berg et al., 2009: „Das Sortiment des Ladens X ist sehr gut.“

³³¹ Vgl. Kütscher, 2012, S. 55 ff.

³³² Vgl. Hsu et al. 2010: „My grocery store provides excellent quality of produce.“, „My grocery store’s employees are friendly and helpful.“, „My grocery store provides adequate services (i.e. carry out, check cashing).“

³³³ Vgl. Hsu et al., 2010.

³³⁴ Vgl. Thomas, 2013: „The products at the store are of high quality.“, „The store offers the assortment of products I am looking for.“

³³⁵ Eigene Konzeption.

³³⁶ Vgl. ZVDB, 2018.

Hedonische Motivation

Mit der hedonischen Motivation werden wiederum die emotionalen Dimensionen der Motivation, und inwiefern sich diese auf die Einkaufsstättenwahl auswirkt, untersucht. Jones et al. analysieren in ihrer Studie die hedonische Motivation, indem sie die Freude und den Spaß am Einkaufserlebnis abfragten.³³⁷ Hedonische Beweggründe umfassen die emotionale Komponente, die im Einkaufserlebnis selbst verankert ist. In der Analyse hatten die hedonischen Werte einen signifikanten Einfluss auf verschiedene Konstrukte – bspw. Loyalität –, jedoch nicht auf die Besuchsabsicht. Da in dieser Studie das Einkaufserlebnis in einer Bäckerei untersucht wird, wird dennoch der Hypothese nachgegangen, dass eine stark ausgeprägte hedonische Motivation zu einer höheren Kaufabsicht führt.³³⁸

HI7 Je stärker die hedonische Motivation, desto höher ist die Kaufabsicht in einer Bäckerei.

Es wurde davon ausgegangen, dass die Einkaufsstätte Bäckerei am ehesten für einen Mehrwert beim Käuferlebnis steht, da mit dieser eine bestimmte Atmosphäre verknüpft wird, die in der Inhaltsanalyse thematisiert wird (vgl. Tabelle 22).

Tabelle 22: Wortbeiträge aus der Inhaltsanalyse zur hedonischen Motivation³³⁹

Ich muss aber auch sagen, dass ich mir gern auch die Idee verkaufen lasse. [...] ich möchte denken, ich gehe heute zu xy und kaufe mir was richtig Gutes und dann steht da einer und schlägt die Eier einzeln auf. Ob es dann wirklich so ist, ich bezweifel [sic!], dass ich den unterschied [sic!] schmecken würde. Aber trotzdem ist das, glaube ich, ein Kaufkriterium.	Atmosphäre und Werte als Entscheidungsfaktor
Wenn die Kinder Brötchen wollen oder so, am Sonntag, dann schicke ich meistens unseren Sohn zum Bäcker, weil er dann auch so eine Bäckersfrau kennt und das ist dann auch so ein bisschen was persönliches [sic!] dann [sic!] dort die Brötchen zu holen.	
Und ja einfach so die Atmosphäre aber auch. Also wenn ich dann mal in meine Lieblingsbäckerei gehe, finde ich es auch einfach nett und nehm dann meistens auch mehr mit als ich eigentlich brauch.	

Zudem geht Gittenberger der Frage nach, ob dem Befragten das Fortbestehen und der Erfolg des Einzelhändlers wesentlich ist.³⁴⁰ Da dies mit einer emotionalen Verbindung mit dem Geschäft einhergeht, wurde diese Aussage zur Entwicklung der Items verwendet (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Operationalisierung des Konstrukts ‚hedonische Motivation‘³⁴¹

[hm_1]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil mir der Erfolg und das Fortbestehen des Geschäfts am Herzen liegen.“
[hm_2]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil der Backwareneinkauf hier Spaß macht.“
[hm_3]	„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, weil mir das Geschäft gut gefällt.“

³³⁷ Vgl. Jones et al., 2006: „This shopping trip was truly a joy.“, „I care about the long term success of this store.“

³³⁸ Vgl. Jones et al., 2006.

³³⁹ Eigene Darstellung auf Grundlage der qualitativen Studie vgl. Kapitel 3.1.

³⁴⁰ Vgl. Gittenberger, 2012: „Ihnen liegt der Erfolg und das Fortbestehen dieses Geschäfts am Herzen.“

³⁴¹ Eigene Konzeption.

3.2.2.8 Vertrauen zu Bäckereien

Dem Aspekt ‚Vertrauen‘ kommt etwa seit den 1980er-Jahren ein erhöhtes Forschungsinteresse in der Marketingforschung zu. Die Vielschichtigkeit dieses Begriffs ist herausfordernd, da eine einheitliche Definition kaum möglich ist.³⁴² Neben verhaltensabsichts- und einstellungsorientierten Ansätzen werden kombinierte Ansätze entwickelt: „*Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.*“³⁴³ Später erweiterten Rousseau et al. diese Definition um die Erkenntnis, dass Vertrauen ein psychologischer Zustand ist, der nur unter der Prämisse des Sich-verletzbar-Machens zustande kommt und dessen Grundvoraussetzung die positive Intention der Gegenpartei darstellt.³⁴⁴ Als wesentlicher Zweck des Vertrauens wird die Reduktion der Komplexität bei Entscheidungsprozessen benannt.³⁴⁵

In verschiedenen Studien zum Thema der Einkaufsstättenwahl der Konsumenten wird das Konstrukt ‚Vertrauen zu einer Einkaufsstätte‘ als relevanter Faktor erachtet.³⁴⁶ Zwei grundlegende Elemente stehen für den Vertrauensbegriff: zum einen die Vertrauenswürdigkeit eines Austauschpartners und zum anderen die Möglichkeit der Enttäuschung durch die entstehende Abhängigkeit.³⁴⁷ De Cannière et al. operationalisieren verschiedene Items zu Vertrauen in ihrem Konstrukt der Beziehungsqualität, die sich auf die gesamte Einkaufsstätte beziehen.³⁴⁸ Diese Abfrage des Vertrauens zur Einkaufsstätte wurde für die vorliegende Studie übernommen (vgl. Tabelle 24).

Tabelle 24: Operationalisierung des Konstrukts ‚Vertrauen‘³⁴⁹

[vertr_1]	„Ich habe Vertrauen zu Bäckereien.“
[vertr_2]	„Ich finde nicht, dass alle Bäckereien vertrauenswürdig sind.“ (Reversed)

Bloemer und Odekerken-Schroeder konnten die Hypothese bestätigen, dass ein höheres Level an Vertrauen zu einem höheren Grad an Loyalität führen kann.³⁵⁰ In Anpassung an den Untersuchungsgegenstand wurde in dieser Arbeit angenommen, dass ein höheres Vertrauensniveau zu Bäckereien zu einer stärkeren Loyalität und Kaufabsicht führt:

³⁴² Vgl. Neumaier, 2010, S. 3.

³⁴³ Moorman et al., 1992, S. 315.

³⁴⁴ Vgl. Rousseau et al., 1998, S. 395.

³⁴⁵ Vgl. Luhmann, 2014, S. 38.

³⁴⁶ Vgl. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002; De Cannière et al., 2009; Hustvedt und Kang, 2013; Lockshin et al., 1997; Voon et al., 2011.

³⁴⁷ Vgl. Moorman et al., 1993; Morgan und Hunt, 1994.

³⁴⁸ Vgl. De Cannière et al., 2009: „*I have confidence in the retailer.*“, „*I have the feeling that the retailer is trustworthy.*“

³⁴⁹ Eigene Konzeption.

³⁵⁰ Vgl. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002.

H18 *Je höher das Vertrauen zu Bäckereien ist, desto höher ist die Loyalität gegenüber dem Bäckerhandwerk.*

H19 *Je höher das Vertrauen zu Bäckereien ist, desto höher ist die Kaufabsicht, in Bäckereien einzukaufen.*

Weiterhin stellten sie einen Zusammenhang zwischen der Zahlungsbereitschaft und dem Einkaufsverhalten fest. In diesem Zusammenhang geht eine höhere Ausprägung von Vertrauen sowie Loyalität mit einer höheren Zahlungsbereitschaft einher.³⁵¹

H20 *Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren ist, desto höher ist die Loyalität zu Bäckereien.*

H21 *Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren ist, desto höher ist das Vertrauen in Bäckereien.*

3.2.2.9 Loyalität gegenüber Bäckereien

Pappu und Quester definieren in ihrer Studie ‚Loyalität zu einem Einzelhändler‘ als die Intention, dass ein bestimmtes Geschäft die erste Wahl bei der Einkaufsstättenentscheidung darstellt.³⁵² Jones et al. untersuchen das Konstrukt ‚Loyalität‘ mithilfe von drei Items.³⁵³ Sie können nachweisen, dass die Zufriedenheit mit einem Geschäft die Loyalität positiv beeinflusst. Das Konstrukt ‚Word-of-Mouth‘ bilden sie gesondert ab.³⁵⁴ Auch Bloemer und Odekerken-Schroeder unterscheiden mit dem Überbegriff ‚Loyalität‘ folgende vier verschiedene Konstrukte, die sie jeweils mit zwei bis vier Items operationalisieren: Word-of-Mouth, Preisinsensitivität, Kaufabsicht und Beschwerdeverhalten. Bei näherer Betrachtung des Konstrukts ‚Commitment‘ erweist sich dieses als Ausdruck einer Dimension der Loyalität und fließt in die Operationalisierung mit ein.³⁵⁵

Hsu et al. untersuchen ein ähnliches Konstrukt unter dem Begriff ‚Verhaltensabsichten‘.³⁵⁶ Mit ihrem Modell können sie die Hypothesen bestätigen, dass ein besseres Geschäftsimage und eine höhere Zufriedenheit zu einer stärker ausgeprägten Kaufabsicht führt. In Anlehnung an die Studie von Hsu wurde in dieser Arbeit angenommen, dass Loyalität einen Einfluss auf die Kaufabsicht hat.³⁵⁷

³⁵¹ Vgl. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002.

³⁵² Vgl. Pappu und Quester, 2006.

³⁵³ Vgl. Jones et al., 2006: u. a. *“I am a loyal customer of this store.”*

³⁵⁴ Vgl. ebd.: u. a. *“I’m likely to say good things about this store.”*

³⁵⁵ Vgl. Bloemer und Odekerken-Schroeder, 2002: *“If the supermarket X is not nearby, then I go to another supermarket.”*

³⁵⁶ Vgl. Hsu et al., 2010.

³⁵⁷ Vgl. ebd.

H22 *Je stärker die Loyalität zu Bäckereien ausgeprägt ist, desto stärker ist die Kaufabsicht, in Bäckereien einzukaufen.*

In Anlehnung an Jones et al. wurde die Einschätzung der Treue gegenüber der Einkaufsstätte Bäckerei sowie ein Item bzgl. ‚Word-of-Mouth‘ abgefragt. Weiterhin wurde zur Operationalisierung des Konstrukts die Formulierung von Bloemer und Odekerken-Schroeder aus deren Konstrukt ‚Commitment‘ an den Untersuchungsgegenstand angepasst (vgl. Tabelle 25).

Tabelle 25: Operationalisierung des Konstrukts ‚Loyalität‘³⁵⁸

[loy_1]	„Ich würde mich als treuen Kunden von Bäckereien bezeichnen.“
[loy_2]	„Wenn ich nicht in der Nähe einer Bäckerei bin, kaufe ich meine Backwaren woanders.“ (Reversed)
[loy_3]	„Ich sage nur gute Dinge über Bäckereien.“

3.2.2.10 Einstellung zu Bäckereien

Die Einstellung zu einer Einkaufsstätte wurde in einigen Studien unter den Begriffen ‚Zufriedenheit‘ oder ‚Meinung‘ untersucht, bei denen sich inhaltliche Divergenzen feststellen lassen.³⁵⁹ Im Kontext des Bäckerhandwerks dient das Konstrukt dazu, die Einstellung zu der Betriebsform Bäckerei zu untersuchen. So fragen bspw. De Cannière et al. die Zufriedenheit und die Einstellung gegenüber einem Einzelhändler ab.³⁶⁰

Thomas untersucht in diesem Zusammenhang den Einfluss der Einstellung auf das Ladenimage und die Loyalität.³⁶¹ Dementsprechend wurde in dieser Arbeit ebenfalls davon ausgegangen, dass eine höhere Kundenzufriedenheit ein stärkeres Kundenvertrauen, aber auch ein stärkeres loyales Verhalten bedingt.

H23 *Je besser die Einstellung zu Bäckereien, desto stärker ausgeprägt ist die Loyalität zu Bäckereien.*

H24 *Je besser die Einstellung zu Bäckereien, desto stärker ausgeprägt ist das Vertrauen in Bäckereien.*

Zudem wurde explorativ der Einfluss der Wertschätzung auf die Meinung untersucht. So ging aus den Kommentaren der Inhaltsanalyse hervor, dass die Meinung über Bäckereien positiver ausfällt, wenn die Wertschätzung der Handwerkseigenschaft von Backwaren höher ist:

H25 *Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren, desto besser ist die Einstellung zu Bäckereien.*

³⁵⁸ Eigene Konzeption.

³⁵⁹ Vgl. De Cannière et al., 2009; Hsu et al., 2010; Jones et al., 2006.

³⁶⁰ Vgl. De Cannière et al., 2009: *“I have a favorable opinion about the retailer.”*

³⁶¹ Vgl. Thomas, 2013.

Zur Operationalisierung dieses Konstrukts wurde sich in diesem Fall an De Cannière et al. orientiert und auf ein Single-Item beschränkt (s. Tabelle 26). Es wurde sich aus praktischen Überlegungen zur Kürzung des Fragebogens für die Verwendung eines einzelnen Items entschieden, um einen Verlust von Teilnehmern aufgrund der Fragebogenlänge zu vermeiden. Zudem sind Items, die die Kundenzufriedenheit abbilden, in der Regel homogen.³⁶² Nach Hair et al. sollte damit „*der Verlust an Prognosevalidität im Vergleich zu einer Multi-Item-Messung nicht gravierend sein*“³⁶³. Daher wurde das Item als Globalitem verwendet.

Tabelle 26: Operationalisierung des Konstrukts ‚Einstellung‘³⁶⁴

[ein_1]	„Ich habe eine gute Meinung über Bäckereien.“
---------	---

³⁶² Vgl. Hair et al., 2017, S. 56.

³⁶³ ebd., S.56.

³⁶⁴ Eigene Konzeption.

3.3 Empirische Untersuchung zum Einkaufsverhalten bei Backwaren

Die Akteure auf dem Backwarenmarkt stehen vor der Herausforderung, erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Wesentliche Determinanten auf Konsumentenseite stellen das Verhalten, die Präferenzen und die Wünsche der Kunden dar. Ein Geschäftskonzept, eine Innovation oder eine Strategie kann nur dann im Wettbewerb bestehen, wenn Konsumenten das Angebot nachfragen. Eine Herausforderung ist folglich, die Konsumenten richtig einzuschätzen. So ist bspw. nicht geklärt, was die Handwerkseigenschaft aus Sicht der Verbraucher ausmacht, weshalb unklar ist, welche Eigenschaften Unternehmen haben müssen, um den Konsumenten den Handwerksaspekt authentisch zu kommunizieren. Weiterhin gilt zu klären, welchen Stellenwert die Handwerkseigenschaft u. a. im Vergleich zu anderen Bestimmungsfaktoren bei der Einkaufsentscheidung einnimmt. Es muss untersucht werden, welche Wertschätzung dem Handwerk entgegengebracht wird und in welchem Wirkungszusammenhang sie mit den Determinanten des Kaufverhaltens steht.

Auf Grundlage der Erkenntnisse der Literaturrecherche, der qualitativen Studie sowie der operationalisierten Konstrukte und Hypothesen wurde eine repräsentative Konsumentenbefragung konzipiert, um ebendieses Einkaufsverhalten und die Einkaufsmotivation beim Backwareneinkauf sowie die Wahrnehmung des Backwarenmarkts und die Wertschätzung der handwerklichen Herstellungsweise der Konsumenten erfassen zu können. Diese Analyse ermöglicht die anschließende Identifizierung von Handlungspotenzialen insbesondere für kleinere Betriebe auf dem Backwarenmarkt, für die sich eine eigene Forschung aufgrund der geringen Ressourcenausstattung oftmals als schwierig erweist.

Die detaillierte Aufstellung der zu überprüfenden Hypothesen, die in der theoretischen Fundierung dieses Fragebogens erarbeitet wurden, sind der Tabelle 27 zu entnehmen.

Tabelle 27: Zusammenfassung der Hypothesen³⁶⁵

Nr.	Hypothese
H1	Je höher die Kaufabsicht in Handwerksbäckereien, desto ausgeprägter ist das Einkaufsverhalten in Handwerksbäckereien.
H2	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren, desto stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.
H3	Je höher das Involvement in das Thema ‚Backwaren‘, umso stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.
H4	Je höher das Involvement in das Thema ‚Backwaren‘, umso größer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.
H5	Je ausgeprägter die subjektive Norm, umso stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.
H6	Je ausgeprägter die subjektive Norm, umso größer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.
H7	Je besser die Wettbewerber wahrgenommen werden, umso geringer ist die Kaufabsicht in Bäckereien.
H8	Je besser die Wettbewerber wahrgenommen werden, umso geringer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.
H9	Je stärker die Qualitätsdiskrepanz wahrgenommen wird, desto stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.
H10	Je stärker die Qualitätsdiskrepanz wahrgenommen wird, desto stärker ist die Wertschätzung der handwerklichen Herstellung von Backwaren.
H11	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist die Kaufabsicht in Bäckereien.
H12	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist die Wertschätzung des Bäckerhandwerks.
H13	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist das Vertrauen in Bäckereien.
H14	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto besser ist die Meinung über Bäckereien.
H15	Je stärker die ökonomische Motivation, desto schwächer ist die Kaufabsicht in einer Bäckerei.
H16	Je stärker die qualitätsbezogene Motivation beim Backwarenkauf, desto stärker ist die Kaufabsicht, in einer Bäckerei einzukaufen.
H17	Je stärker die hedonische Motivation, desto höher ist die Kaufabsicht in einer Bäckerei.
H18	Je höher das Vertrauen zu Bäckereien ist, desto höher ist die Loyalität gegenüber dem Bäckerhandwerk.
H19	Je höher das Vertrauen zu Bäckereien ist, desto höher ist die Kaufabsicht, in Bäckereien einzukaufen.
H20	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren, desto höher ist die Loyalität zu Bäckereien.
H21	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren, desto höher ist das Vertrauen in Bäckereien.
H22	Je stärker die Loyalität zu Bäckereien ausgeprägt ist, desto stärker ist die Kaufabsicht, in Bäckereien einzukaufen.
H23	Je besser die Einstellung zu Bäckereien, desto stärker ausgeprägt ist die Loyalität zu Bäckereien.
H24	Je besser die Einstellung zu Bäckereien, desto stärker ausgeprägt ist das Vertrauen in Bäckereien.
H25	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren, desto besser ist die Einstellung zu Bäckereien.

³⁶⁵ Eigene Konzeption.

3.3.1 Methode und Konzeption

Auf Grundlage der qualitativen Studie zur Herleitung der Hypothesen und Konstruktoperationalisierung wurde die Konsumentenbefragung erarbeitet. Neben bisherigen wissenschaftlichen Ergebnissen zum Einkaufsverhalten konnten auf diese Weise Eindrücke aus dem Alltag und der Entscheidungspraxis der Diskussionsteilnehmer gewonnen und in die repräsentative Befragung integriert werden.

Das Resultat war ein Fragebogen mit offenen sowie geschlossenen Fragen. Vorteil der geschlossenen Fragen war die hohe Vergleichbarkeit, während die offenen Fragen neue und vertiefende Einblicke in verschiedene, teils wenig beforschte Bereiche wie in das Verständnis des Begriffs ‚Bäckerhandwerk‘ geben konnten.³⁶⁶

Zur Erfassung der Motivation, des Einkaufsverhaltens sowie der Aspekte, die Konsumenten wertschätzen, ist diese Befragung essenziell, da sich nur mit diesem Wissen der Nutzenzuwachs bemessen lässt, der durch Innovation bei den Konsumenten erzielt werden kann. Im Gegensatz zu den meisten bisher durchgeführten Studien wurde in dieser Erhebung sowohl das Einkaufsverhalten von Bäckereikunden als auch von Kunden anderer Backwarenanbieter untersucht. Dieses Vorgehen ermöglichte die Erfassung von Potenzialen über verschiedene Konsumententypen hinweg.

Insgesamt umfasste der Fragebogen acht Themenkomplexe, die den Befragten präsentiert wurden:

1. Frageblock: Screening-Fragen
2. Frageblock: Einstellung zur Thematik ‚Backwaren‘
3. Frageblock: Einkaufsverhalten beim Backwareneinkauf
4. Frageblock: Einkaufsmotivation beim Backwareneinkauf
5. Frageblock: Wahrnehmung des Backwarenmarkts
6. Frageblock: Wertschätzung des Bäckerhandwerks
7. Frageblock: Definition des Bäckerhandwerks
8. Frageblock: ergänzende soziodemografische Angaben und Anmerkungen

Nachdem im ersten Fragenblock Daten zu Alter, Geschlecht und Bundesland der Teilnehmer erfasst wurden, um die Repräsentativität der Stichprobe zu sichern, ging es im zweiten Block um die Einstellung zu Backwaren, zum Backwareneinkauf sowie zur handwerklichen Herstellungsweise, um die vorherrschende Relevanz der Thematik bei den Teilnehmern abschätzen zu

³⁶⁶ Vgl. Züll und Menold, 2014, S. 714 ff.

können. Zudem wurden sie zu Rahmendaten wie Einkaufshäufigkeit, Einkaufsort, nachgefragten Produkten, wöchentlichen Ausgaben, Einkaufsanlässen und Präferenzen beim Backwareneinkauf befragt, um Kundencluster bilden zu können. In den Fragen des vierten Frageblocks wurden die verschiedenen Motivationsdimensionen thematisiert, in denen die dazu entwickelten Items abgefragt und die hergeleiteten Hypothesen überprüft wurden. Anschließend wurde die Meinung der Konsumenten zur derzeitigen Situation auf dem Backwarenmarkt erfasst, Hypothesen überprüft sowie das Image verschiedener Backwarenanbieter erfasst. Um die Relevanz und das Potenzial der Handwerkseigenschaft auf dem heutigen Backwarenmarkt zu bestimmen, wurden in Frageblock 6 die entwickelten Items zur Wertschätzung des Bäckerhandwerks erfragt. Danach wurde in einer offenen Frage erhoben, welche Eigenschaften das Bäckerhandwerk aus Konsumentensicht ausmachen. Abschließend wurden die eingangs erhobenen, soziodemografischen Daten um die Personenzahl und das Einkommen ergänzt und den Teilnehmern wurde die Möglichkeit eingeräumt, Anmerkungen hinzuzufügen.

Der Fragebogen wurde zum Pretest verschiedenen Personen des wissenschaftlichen sowie des wissenschaftsfernen Kontextes zur Bearbeitung und Beurteilung vorgelegt. Nach ausführlicher Diskussion und weiterer Überarbeitung des Fragebogens wurde eine Endversion entwickelt, die die Grundlage der Befragung bildete.³⁶⁷

3.3.2 Durchführung

Der Fragebogen wurde in LimeSurvey programmiert und den Teilnehmern über einen Link zur Verfügung gestellt. Zur Durchführung der Online-Befragung, die eine Möglichkeit darstellt, hohe Fallzahlen kostengünstig zu generieren, wurde der Panelanbieter respondi gewählt. Über diesen wurde der Link zum Fragebogen im März 2020 an deutsche Haushalte verschickt. Zielgruppe waren 18- bis 74-jährige deutsche Personen, die Backwaren einkaufen. Anschließend erfolgte eine Quotierung für die Merkmale ‚Alter‘³⁶⁸, ‚Geschlecht‘ und ‚Region‘ (Bundesland), die sich an den Angaben des Statistischen Bundesamtes orientierten. Der Erhebungszeitraum startete am 27.02.2020 und endet am 05.03.2020.

3.3.2.1 Datenauswertung und angewandte Methoden

Die Auswertung der Daten wurde mit dem Statistikprogramm IBM® SPSS 19 sowie mit SmartPLS 3.2 durchgeführt. Mittels deskriptiver Statistik wurden das Einkaufsverhalten bezüglich

³⁶⁷ Die Endversion ist im Anhang einzusehen (vgl. Anhang 2).

³⁶⁸ Fünf Altersgruppen, durch Panelanbieter bestimmt.

Backwaren, die Einstellung zum Backwareneinkauf, die Einkaufsmotivation, die Wahrnehmung der Anbieter des Backwarenmarktes sowie die Wertschätzung des Bäckerhandwerks analysiert. Mithilfe eines semantischen Differentials wurden u. a. Imageprofile der verschiedenen Einkaufsorte erstellt, um eine Einschätzung der Wahrnehmung der Wettbewerbsakteure auf Konsumentenseite vornehmen zu können. Anschließend wurde das konsumentenseitige Verständnis des Begriffs ‚Bäckerhandwerk‘ mittels einer Analyse offener Antworten weiter konkretisiert. Abschließend wurde das aus der Literatur und den Vorstudien abgeleitete Strukturgleichungsmodell einer empirischen Überprüfung unterzogen. Neben der bereits durchgeführten Hypothesengenerierung sowie der formalen Darstellung des Hypothesensystems mit Strukturgleichungen bestand ein wesentlicher Schritt in der anschließenden empirischen Überprüfung des Strukturgleichungssystems auf Grundlage einer Strukturgleichungsanalyse.³⁶⁹ Dafür wurden die entwickelten Items in Form von Extremaussagen mithilfe einer metrischen, sechsstufigen Zustimmungsskala von 1) ‚Stimme überhaupt nicht zu‘ bis 6) ‚Stimme voll und ganz zu‘ abgefragt.³⁷⁰ Die Nummerierung der einzelnen Skalenpunkte suggerierte den Teilnehmern eine gleichmäßige Skalierung, um die Daten für die Analyseverfahren, für die ordinalskalierte Daten notwendig sind, nutzen zu können. Auf die einzelnen Methoden und ihre spezifische Verwendung wird in den jeweiligen Kapiteln eingegangen.

3.3.3 Auswertung und Ergebnisse

Die Stichprobe umfasste insgesamt 2501 vollständige Antwort-Sets, die in die Analyse eingingen.³⁷¹ Durch die Quotierung setzte sich die Stichprobe bevölkerungsrepräsentativ nach Alter (18–74), Geschlecht und Bundesland zusammen.

³⁶⁹ Vgl. Weiber und Mühlhaus, 2014.

³⁷⁰ Nach Green und Rao bilden sechs Skalenpunkte eine optimale Anzahl zur Vermeidung der Tendenz zu Mitte, einer zu geringen Ausdifferenzierung sowie der Gefahr der kognitiven Überbeanspruchung der Teilnehmer (vgl. Green und Rao, 1970; weiterführend Swain et al. 2008).

³⁷¹ Insgesamt haben 2724 Personen den Fragebogen vollständig beantwortet. Darin beinhaltet sind 10 % Oversampling zur Qualitätssicherung. Nach einer ersten Bereinigung unplausibler Antworten (bspw. sinnlose Buchstabenreihenungen in den offenen Fragen) und Fragebögen mit einer zu kurzen Bearbeitungszeit (sogenannte „Speeder“), bei denen nicht davon ausgegangen werden kann, dass diese gewissenhaft beantwortet wurden, verbleiben 2501 vollständige Antwort-Sets, die in die Auswertung miteinfließen.

3.3.3.1 Einkaufsverhalten

Zunächst wurden die Befragten gebeten, Angaben zu ihrem Einkaufsverhalten bei Backwaren zu machen. Über die Hälfte der Teilnehmenden (53 %) kaufte ein- bis zweimal in der Woche Backwaren ein, fast ein Drittel (30 %) drei- bis viermal in der Woche (vgl. Abbildung 11).

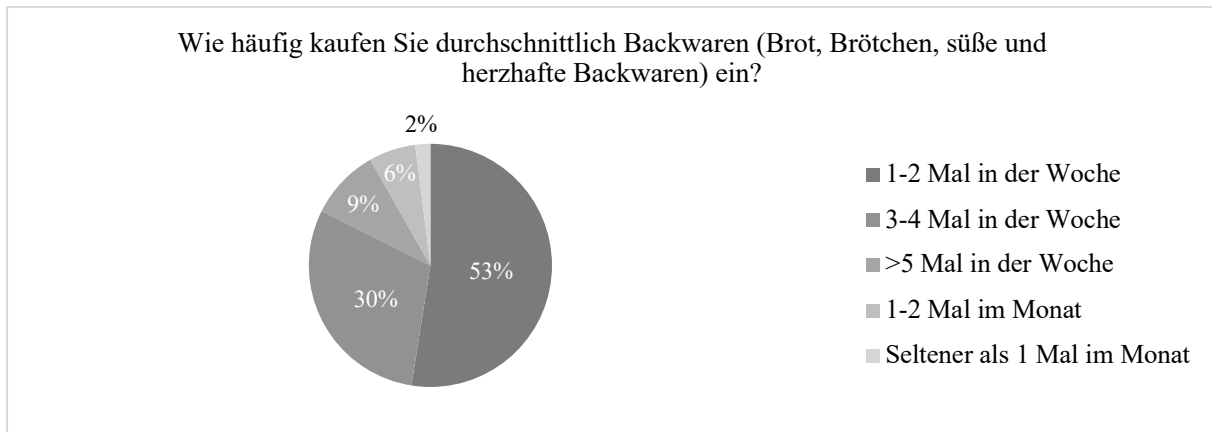


Abbildung 11: Einkaufshäufigkeit der Konsumenten³⁷²

Zur Identifikation der Haupteinkaufsstätte wurde erfasst, wo am häufigsten Backwaren eingekauft werden. Etwa die Hälfte der Befragten (54 %) gab die Bäckerei mit Bedienung durch Personal hinter einer Theke als Haupteinkaufsort für Backwaren an. Die andere Hälfte verteilte sich zum größten Teil (41 %) auf die verschiedenen Formate des LEH (vgl. Abbildung 12). Im Bereich ‚Sonstige‘ wurden v. a. auf Bio-Bäckereien und Stände auf dem Wochenmarkt verwiesen. Hiermit bestätigen sich die Ergebnisse einer Studie der Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA), in der übereinstimmend festgestellt wurde, dass ca. die Hälfte der Konsumenten die Einkaufsstätte Bäckerei für den Backwareneinkauf aufsucht.³⁷³

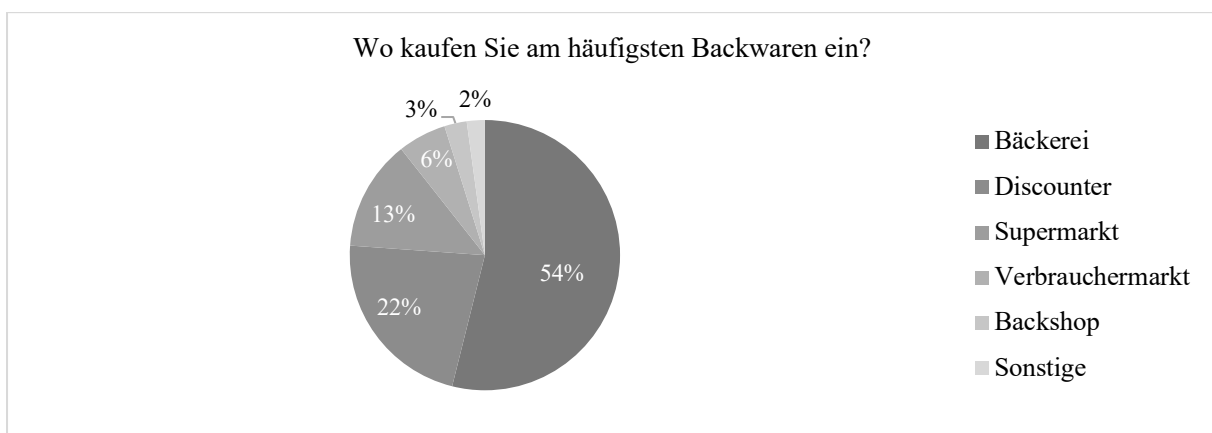


Abbildung 12: Haupteinkaufsort der Konsumenten³⁷⁴

³⁷² Eigene Erhebung.

³⁷³ Vgl. VuMA, 2019, S. 28.

³⁷⁴ Eigene Erhebung.

Brötchen (83 %) und Brot (81 %) waren die am häufigsten eingekauften Backwaren. Süße Backwaren wurden von knapp der Hälfte der Befragten (47 %) in der Haupteinkaufsstätte bezogen (vgl. Abbildung 13).

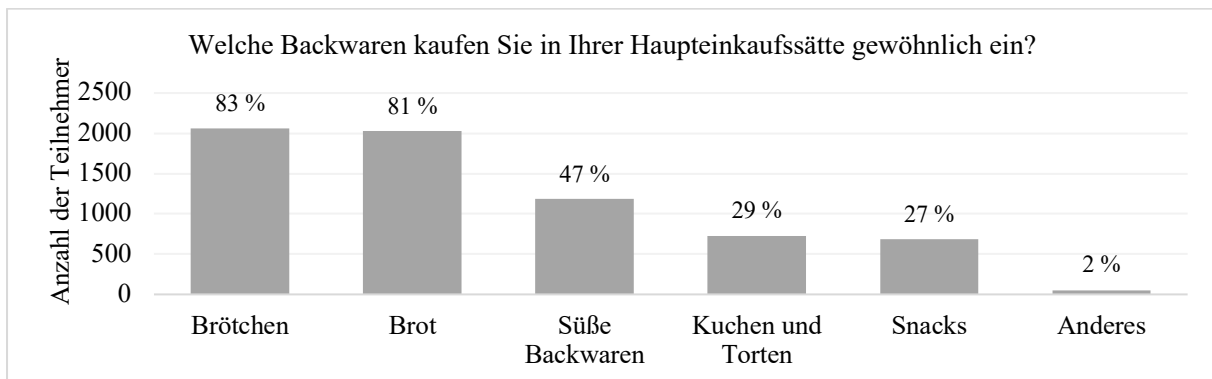


Abbildung 13: Regelmäßig konsumierte Backwaren der Konsumenten³⁷⁵

Der Morgen war die umsatzstärkste Zeit bei Backwaren: Fast drei Viertel der Befragten kauften für das Frühstück am Wochenende ein (72 %), gefolgt vom Frühstück unter der Woche (62 %). Fast die Hälfte kaufte auch für das Abendessen ein (47 %). Ein Drittel der Befragten versorgte sich ebenfalls mit Snacks für unterwegs und mit Backwaren zur Vorratshaltung. Weniger gefragt waren Backwaren zur Mittagszeit (vgl. Abbildung 14).

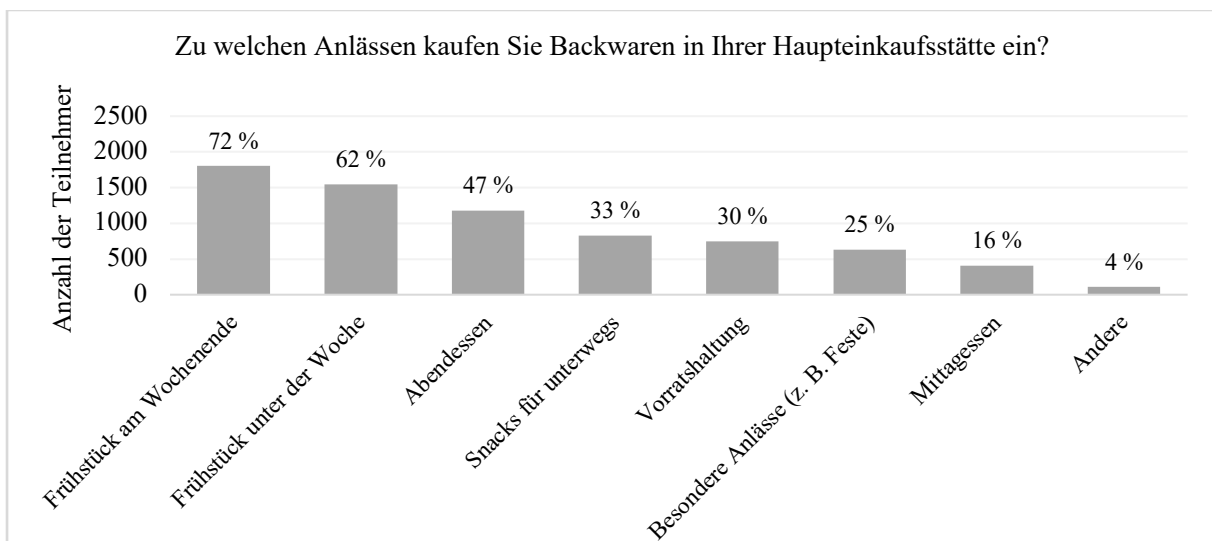


Abbildung 14: Anlässe für den Backwareneinkauf der Konsumenten³⁷⁶

Für diese Backwaren gaben Kunden in ihrer Haupteinkaufsstätte im Durchschnitt 11,31 € pro Woche aus. Allerdings waren Unterschiede zwischen den Kunden der verschiedenen Einkaufsorte auszumachen (vgl. Abbildung 15).

³⁷⁵ Eigene Erhebung.

³⁷⁶ Eigene Erhebung.

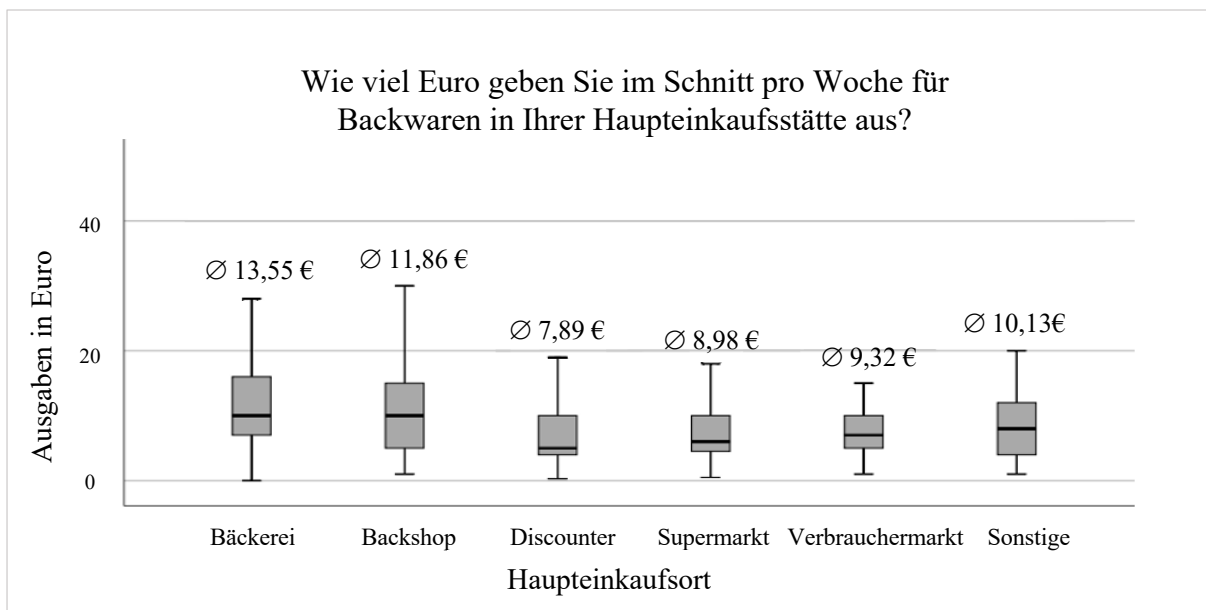


Abbildung 15: Durchschnittliche Ausgaben für Backwaren pro Woche der verschiedenen Konsumentengruppen³⁷⁷

Im direkten Vergleich zwischen den Konsumenten der verschiedenen Einkaufsstätten gaben Bäckereikunden am meisten Geld in ihrer Haupteinkaufsstätte Bäckerei aus.

Zur Erfassung der Präferenzen der Konsumenten beim Backwareneinkauf wurden diese gebeten, verschiedene Merkmale in eine Rangfolge zu bringen (vgl. Abbildung 16). Platz 1 stellte das bedeutsamste und Platz 6 das am wenigsten zentrale Merkmal beim Backwareneinkauf dar.

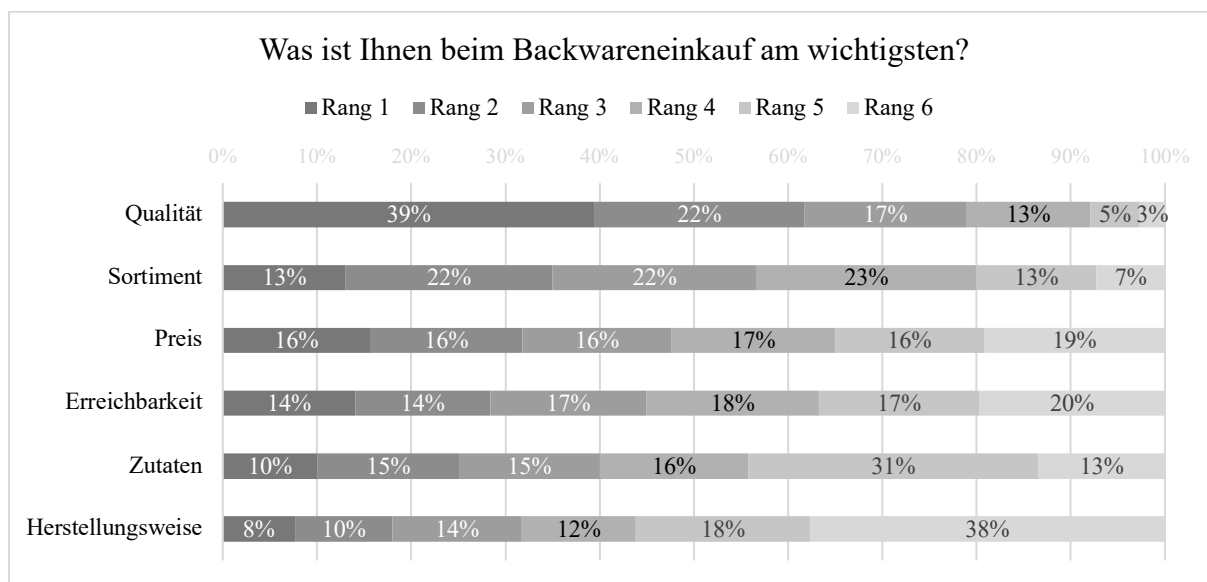


Abbildung 16: Präferenzen beim Backwareneinkauf³⁷⁸

³⁷⁷ Eigene Erhebung.

³⁷⁸ Eigene Erhebung.

Den Angaben der befragten Konsumenten zufolge wurde die Qualität der Backwaren als wesentlichstes Attribut beim Backwareneinkauf empfunden. Die Herstellungsweise war im Vergleich am wenigsten relevant. Unterschiede waren zwischen den verschiedenen Einkaufsstätten auszumachen, die der Tabelle 28 zu entnehmen sind.

Tabelle 28: Präferenzen nach Haupteinkaufsort³⁷⁹

Rang	Bäcker	Discounter	Supermarkt	Verbrauchermarkt	Backshop	Sonstiges
1	Qualität	Preis	Qualität	Qualität	Qualität	Qualität
2	Sortiment	Qualität	Sortiment	Preis	Sortiment	Zutaten
3	Zutaten	Sortiment	Erreichbarkeit	Sortiment	Preis	Herstellungsweise
4	Erreichbarkeit	Erreichbarkeit	Preis	Erreichbarkeit	Erreichbarkeit	Sortiment
5	Herstellungsweise	Zutaten	Zutaten	Zutaten	Zutaten	Preis
6	Preis	Herstellungsweise	Herstellungsweise	Herstellungsweise	Herstellungsweise	Erreichbarkeit

Bäckereikunden waren die Qualität und das Sortiment am wesentlichsten. Im Vergleich zu den anderen Kundengruppen war ihnen die Herstellungsweise etwas zentraler. Der Preis der Backwaren war ihnen am wenigsten bedeutsam. Im Gegensatz dazu gewichteten Discounterkunden den Preis am höchsten, gefolgt von der Qualität der Backwaren und dem Sortiment. Die Kunden von Supermärkten, Verbrauchermärkten und Backshops ordneten die Attribute ähnlich an: Qualität wurde als essenzielles und die Herstellungsweise als das am wenigsten bedeutsamste Merkmal eingestuft. Demnach wurde Qualität über alle Kundengruppen hinweg, bis auf die Discounterkunden, als zentrales Merkmal beim Backwareneinkauf eingestuft.

Wie sich in den bisherigen Antworten abzeichnete, bestätigte die Überprüfung auf die Abhängigkeit innerhalb der Antworten³⁸⁰, dass sich die Kundengruppen der verschiedenen Einkaufsstätten bezüglich der meisten Antworten signifikant unterscheiden (vgl. Tabelle 29).

Tabelle 29: Kruskal-Wallis-Test: „Ausgaben“³⁸¹

Hypothesentestübersicht				
	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung der Ausgaben ist über die Kategorien von „Ort“ identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen

³⁷⁹ Eigene Erhebung.

³⁸⁰ Auzug einer SPSS-Ausgabe; Methode: Kruskal-Wallis-Test in Abhängigkeit der Variablen „Einkaufsort“. Die Ergebnistabelle des Kruskal-Wallis-Tests ist im Anhang angefügt (vgl. Anhang 3).

³⁸¹ Eigene Erhebung.

Hervorzuheben sind die signifikanten Unterschiede zwischen der Stammkundengruppe der Bäckerei, die die Kunden umfasste, die angaben, hauptsächlich eine Bäckerei mit Bedienung durch Personal hinter der Theke als Einkaufsort für Backwaren aufzusuchen³⁸², und der Stammkundengruppe des LEH, die die Kunden zusammenfasste, die anführten, hauptsächlich in Discountern, Supermärkten und Verbrauchermärkten Backwaren einzukaufen.

Im Folgenden wird insbesondere auf ebendiese Unterschiede zwischen diesen beiden Stammkundengruppen des LEH und der Bäckerei eingegangen, da zu klären gilt, welche Motivation und welche Einstellung die beiden Gruppen gegenüber dem Backwareneinkauf und dem Bäckerhandwerk im Speziellen haben. Die signifikanten Unterschiede, die hier erfasst werden, geben einen ersten Hinweis auf unterschiedliche Potenziale, die die beiden Gruppen für das Bäckerhandwerk bergen. In Tabelle 30 werden die beiden Gruppen bzgl. einiger Charakteristika im Einkaufsverhalten beschrieben.

Tabelle 30: Charakterisierung der Stammkundengruppen der Bäckerei und des LEH³⁸³

	Bäckereikunden	LEH-Kunden
Haupteinkaufsstätte	Bäckerei mit Bedienung durch Personal	Discounter (54 %), Supermarkt (32 %), Verbrauchermarkt (14 %)
Gruppengröße	1348	1032
Ø Ausgaben/Woche	13,55 €	8,44 €
Einkaufshäufigkeit		
• > 5-mal die Woche	10 %	7 %
• 3- bis 4-mal die Woche	35 %	25 %
• 1- bis 2-mal die Woche	49 %	57 %
• 1- bis 2-mal im Monat	5 %	8 %
• < 1-mal im Monat	1 %	3 %
Präferenzen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität 2. Sortiment 3. Zutaten 4. Erreichbarkeit 5. Herstellungsweise 6. Preis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preis 2. Qualität 3. Sortiment 4. Erreichbarkeit 5. Zutaten 6. Herstellungsweise

³⁸² Für das weitere Verständnis der Kundengruppen ist festzuhalten, dass unter Bäckereikunden auch jene Kunden verstanden werden, die in der Vorkassenzone des LEH bei einer Bäckerei einkaufen. So wird eine Bäckerei in der Befragung explizit als Einkaufsort „mit Bedienung durch Personal hinter der Theke“ definiert. Der LEH dagegen zeichnet sich durch Backstationen und abgepackte Ware ohne Bedienung aus.

³⁸³ Eigene Erhebung.

3.3.3.2 Einstellung zum Backwareneinkauf

Zur Klärung der Frage, ob Backwaren eine relevante Thematik für die Befragten darstellen, wurde zunächst die Einstellung abgefragt. Den Antworten der Befragten nach kaufte der Großteil der Konsumenten (92 %) gerne Backwaren ein.³⁸⁴ Ferner gaben drei Viertel (76 %) der Befragten an, sich sorgfältig zu überlegen, in welchem Geschäft sie Backwaren einkaufen (Bäckereikunden: 88 %, LEH-Kunden: 61 %).

Bäckereikunden zeigten sich interessierter: Während drei Viertel der Bäckereikunden an der Herstellung von Backwaren interessiert waren, waren es bei den LEH-Kunden 60 % (vgl. Abbildung 17). Diese Verteilung gibt einen ersten Hinweis darauf, dass Bäckereikunden die Herstellungsweise von Backwaren mit erhöhter Wahrscheinlichkeit bedeutsamer ist als Kunden anderer Einkaufsstätten für Backwaren.

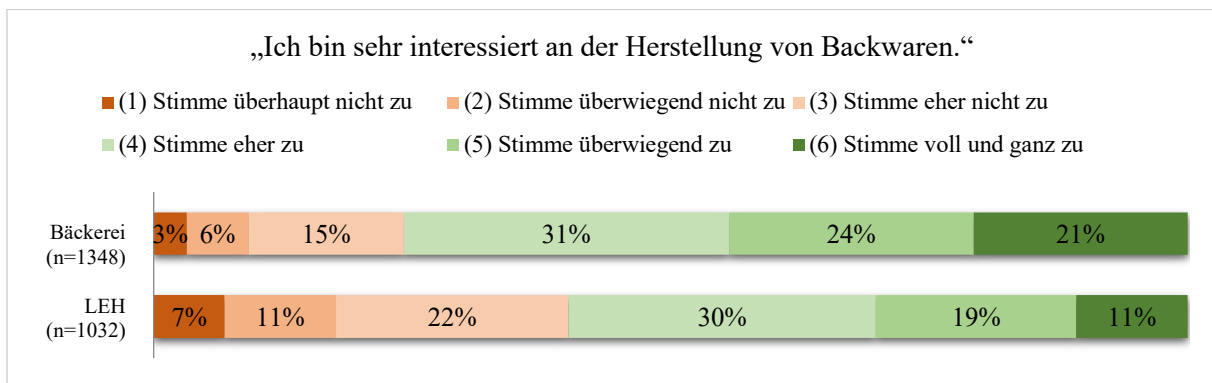


Abbildung 17: Konsumentenbewertung: Interesse an Backwarenherstellung³⁸⁵

Damit kann den Themen ‚Backwaren‘, ‚Backwareneinkauf‘ sowie ‚Backwarenherstellung‘ eine grundlegende Relevanz auf Konsumentenseite attestiert werden, die es rechtfertigt, sich mit diesem Interessenbereich auseinanderzusetzen. Ebenso weist das Interesse des Großteils der LEH-Kunden an der Produktionsweise von Backwaren auf das Potenzial hin, das Kundengewinnungsmaßnahmen bergen können, die den Verbrauchern die Herstellungsweise in Handwerksbetrieben vermitteln.

³⁸⁴ Im Fragebogen sind einige Aussagen formuliert, zu denen die Stellungnahme der Teilnehmer erbeten wurde. Dabei wurde eine sechsstufige Likert-Skala eingesetzt, die durch eine metrische Skala von 1) bis 6) von ‚Stimme überhaupt nicht zu‘ bis ‚Stimme voll und ganz zu‘ abgebildet wurde.

³⁸⁵ Eigene Erhebung. Zum Verständnis dieser und folgender Grafiken ist hinzuzufügen, dass zur vereinfachten Darstellung die Zahlen in den Balkendiagrammen gerundet wurden. Dadurch kann es zu leichten Abweichungen von den insgesamt dargestellten 100 % kommen. Im Folgenden wird sich aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die Präsentation einiger wesentlicher Grafiken zur Demonstration von Besonderheiten beschränkt. Auf die Beschriftung von Prozentzahlen $\leq 2\%$ wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

3.3.3.3 Einkaufsmotivation beim Backwareneinkauf

Um zu klären, welche Motivation Kunden haben, um im LEH ihre Backwaren zu kaufen, wurden Motivationsfaktoren auf Basis der durchgeführten Literaturrecherche und Vorstudien identifiziert, operationalisiert und durch die Teilnehmer der Konsumentenbefragung bewertet. Die Fragen waren immer auf die Haupteinkaufsstätte bezogen (,Ich kaufe am häufigsten in einer Bäckerei/im Discounter/im Supermarkt/etc. ein, weil ...‘).

Der Vergleich der Einkaufsmotivation der beiden Stammkundengruppen des LEH und der Bäckereien brachte hervor, dass sich einige motivationale Faktoren signifikant voneinander unterscheiden. In Tabelle 31 findet sich ein Überblick über die verschiedenen Faktoren inklusive des Anteils der Konsumenten, die in der Stammkundengruppe mit mindestens ,Stimme eher zu‘ geantwortet haben.

Tabelle 31: Zustimmungswerte zu den Motivationsfaktoren: LEH- vs. Bäckereikunden³⁸⁶

Rationale Faktoren			Qualitätsbezogene Faktoren			Emotionale Faktoren		
	LEH	Bäckerei		LEH	Bäckerei		LEH	Bäckerei
Preis	84 %	20 %	Sortiment	87 %	97 %	Fortbestehen	48 %	85 %
Preis-Leistungs-Verhältnis	90 %	84 %	Frische	85 %	99 %	Spaß	65 %	88 %
Verfügbarkeit	84 %	95 %	Qualität	87 %	98 %	Gefallen am Geschäft	81 %	93 %
Standort	94 %	89 %	Service	66 %	96 %			
Vereinbarkeit mit anderen Einkäufen	96 %	45 %	Hygiene	86 %	97 %			
lange Öffnungszeiten	87 %	72 %	Transparenz	40 %	74 %			

Die Prozentzahlen geben den Anteil der Antworten wieder, die den Aussagen ,eher zugestimmt‘, ,zugestimmt‘ und ,voll und ganz zugestimmt‘ haben; hervorgehoben sind in Abstufung Werte > 75 % und > 50 %.

Folglich waren für den Großteil der LEH-Kunden rationale und qualitätsbezogene Motivationsfaktoren beim Backwareneinkauf relevant. So stellten für die meisten dieser Kunden die Vereinbarkeit mit anderen Einkäufen, der Geschäftsstandort sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis ausschlaggebende Faktoren bei der Einkaufsstättenwahl dar.

Für Bäckereikunden hingegen waren neben qualitätsbezogenen auch emotionale Faktoren bei der Einkaufsstätte bedeutsam. Insbesondere Aspekte wie Frische, Qualität, Sortiment, Hygiene und Service wurden von den meisten Bäckereikunden bei der Einkaufsstätte berücksichtigt.

Primär der Preis ist ein Motivationsfaktor, der bei den LEH-Kunden im Vergleich zu den Bäckereikunden überdurchschnittlich ausgeprägt war: 84 % der LEH-Stammkunden führten den

³⁸⁶ Eigene Erhebung.

Preis als entscheidend an. Unter den Bäckereikunden stimmten im Vergleich nur 20 % dieser Aussage zu (vgl. Abbildung 18). Der Preis ist somit für den Großteil der LEH-Kunden ein ausschlaggebender Faktor, der sie veranlasst, im LEH Backwaren zu kaufen.

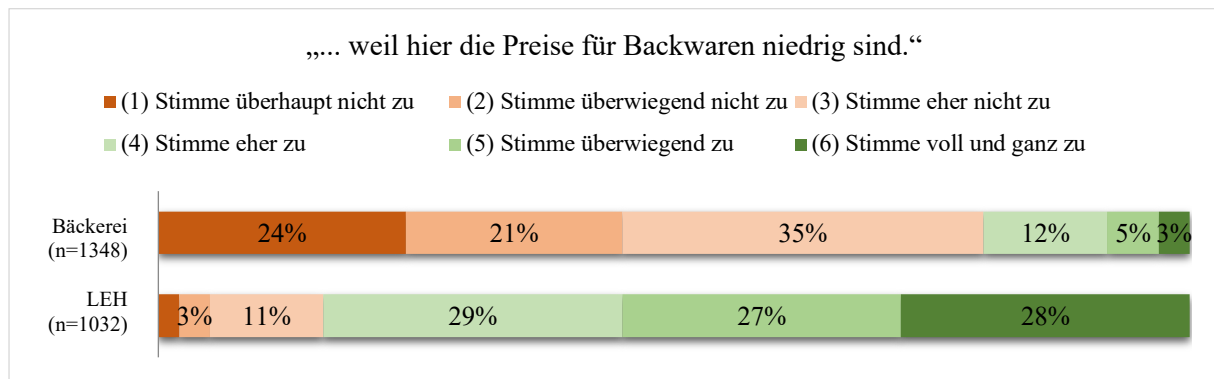


Abbildung 18: Konsumentenbewertung: Preis³⁸⁷

Weiterhin stimmten 84 % der Bäckereikunden sowie 90 % der LEH-Kunden zu, dass sie die Stammeinkaufsstätte aufsuchen, weil sie das Preis-Leistungs-Verhältnis als angemessen empfinden. Der Preis ist demnach zwar nicht unbedingt ein Entscheidungskriterium für Bäckereikunden, dennoch empfinden sie ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis als Motivation für den Einkauf in einer Bäckerei.

Daneben stellte die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit von Backwaren ein wesentliches Argument bei der Entscheidung für die Einkaufsstätte dar. So waren die Öffnungszeiten (78 %), die Verfügbarkeit von Backwaren (91 %) und der Standort (91 %) der Einkaufsstätte für beide Käufergruppen wesentliche Kriterien, die sie beim Backwareneinkauf motivieren.

Bei dem Aspekt der Vereinbarkeit der Einkäufe mit dem Backwareneinkauf waren dagegen deutliche Unterschiede zwischen den beiden Kundengruppen zu erkennen. So gaben weniger als die Hälfte der Bäckereikunden (45 %) ihre Zustimmung an, aber 96 % der LEH-Kunden (vgl. Abbildung 19). Diese Beobachtung deckt sich mit dem Trend zum One-Stop-Shopping. Zunehmende Bequemlichkeit und Zeitmangel führen zur Optimierung des Einkaufsverhaltens. So kann Zeit eingespart werden, indem Backwaren mit den restlichen Einkäufen im LEH eingekauft werden. Daher kann gefolgert werden, dass LEH-Kunden den Backwareneinkauf mit den restlichen Einkäufen verbinden, statt gesondert eine Bäckerei aufzusuchen.

³⁸⁷ Eigene Erhebung.

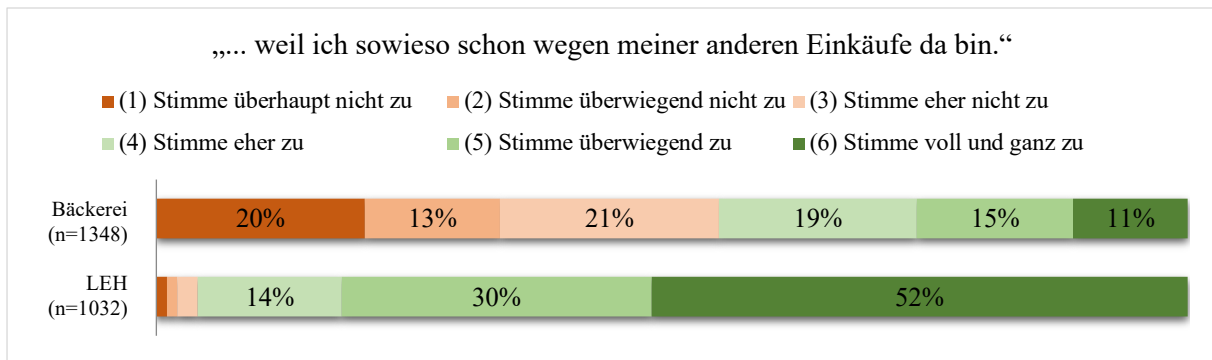


Abbildung 19: Konsumentenbewertung: Vereinbarkeit der Einkäufe³⁸⁸

Spätestens durch Skandale wie um Müller-Brot im Jahr 2012 ist die Bedeutsamkeit von Hygiene insbesondere in Bäckereien belegt worden.³⁸⁹ So wurde die Hygiene der Einkaufsstätte bspw. in der Studie von Ryu et al. als relevante Größe bei der Einkaufsstättenwahl ermittelt.³⁹⁰ Dementsprechend hoch waren die Zustimmungswerte in diesem Bereich (92 %).

In den Bereichen ‚Sortiment‘, ‚Frische‘ und ‚Qualität‘ der Backwaren wurden hohe Zustimmungswerte in beiden Kundengruppen erreicht. Während die Werte der LEH-Kunden zwischen 85 und 87 % liegen, ist die Ausprägung bei Bäckereikunden mit 97 % bis 99 % noch deutlicher. Gerade im Bereich der Qualität waren hohe Zustimmungswerte bei Bäckereikunden zu erwarten, da dies eines der Hauptargumente von Bäckereien im Wettbewerb ist. Die hohen Zustimmungswerte der LEH-Kunden zeigen aber, dass auch die Formate des LEH im Bereich der Qualität von bestimmten Kundengruppen als qualitativ hochwertig wahrgenommen werden.

Das Gefühl, erfahren zu können, wie Backwaren hergestellt werden, war bei fast drei Viertel der Bäckereikunden bei der Wahl der Einkaufsstätte für Backwaren relevant, für einen Großteil der LEH-Kunden (60 %) war dies weniger entscheidend (vgl. Abbildung 20).

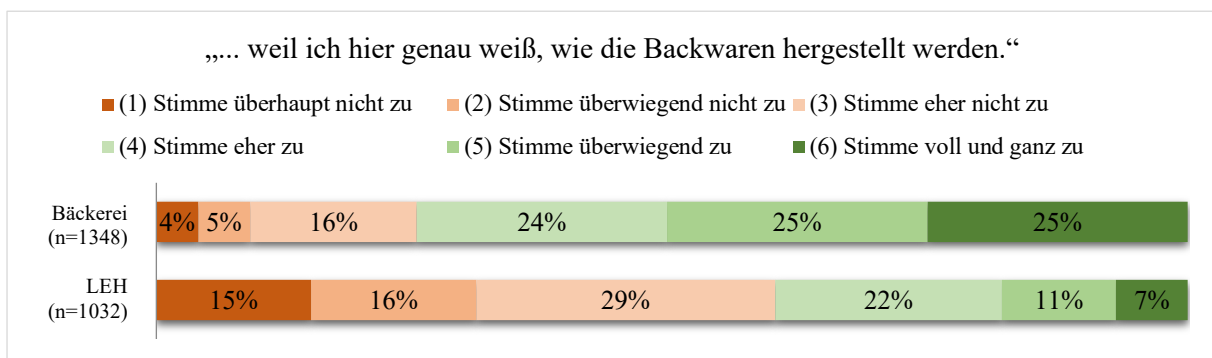


Abbildung 20: Konsumentenbewertung: Transparenz³⁹¹

³⁸⁸ Eigene Erhebung.

³⁸⁹ Vgl. br.de, 2016.

³⁹⁰ Vgl. Ryu et al., 2011.

³⁹¹ Eigene Erhebung.

Der Kundenservice ist ein Faktor, den Bäckereien von Formaten des LEH mit Backwarenangebot und von Backshops unterscheidet. So bestätigten 96 % der Bäckereikunden, dass dies ein Aspekt ist, der sie motiviert, in einer Bäckerei einzukaufen (vgl. Abbildung 21).

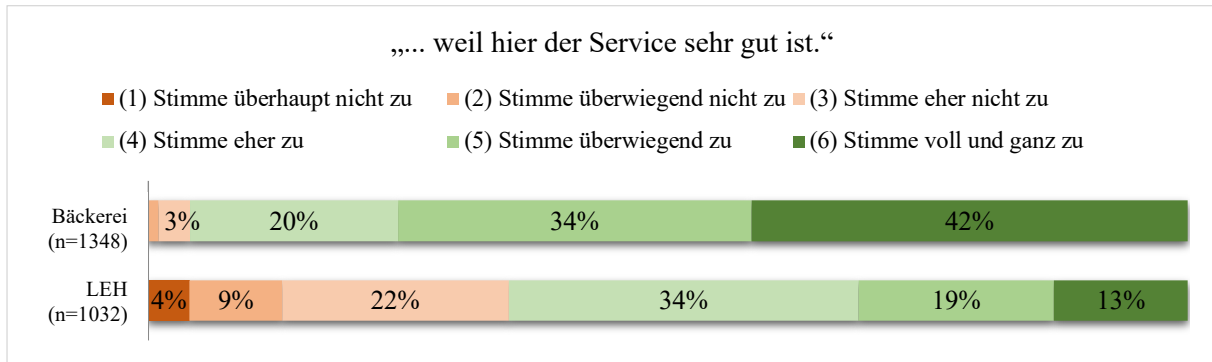


Abbildung 21: Konsumentenbewertung: Service³⁹²

Für Bäckereikunden waren darüber hinaus emotionale Faktoren wie das Fortbestehen des Geschäftes (Bäckereikunden: 85 %, LEH-Kunden: 48 %, vgl. Abbildung 22) und der Spaß am Einkauf (Bäckereikunden: 88 %, LEH-Kunden: 65 %) zentraler als für LEH-Kunden.

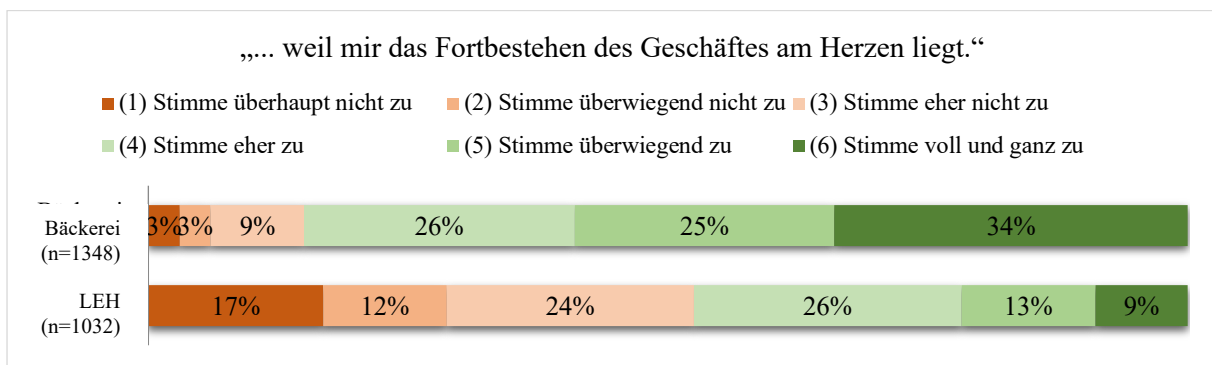


Abbildung 22: Konsumentenbewertung: Fortbestand des Geschäftes³⁹³

Zudem gaben mehr Bäckereikunden an, dass sie in der jeweiligen Einkaufsstätte einkaufen, weil sie das Geschäft ansprechend finden (Bäckereikunden: 93 %, LEH-Kunden: 81 %). Sie haben einen stärkeren emotionalen Bezug zum Geschäft, der durch die persönliche Ansprache durch die Angestellten und den regionalen Bezug des Betriebs verstärkt werden kann.

Somit kann festgehalten werden, dass sich LEH-Kunden insbesondere durch ökonomische Motivationsfaktoren auszeichnen. Innovationen wie digitale Lösungen zur Erhöhung der Verfügbarkeit und zur Ermöglichung eines bequemen Einkaufs können sich in diesem Fall als zielführend erweisen. Bei Bäckereikunden besteht darüber hinaus Potenzial in der emotionalen Kun-

³⁹² Eigene Erhebung.

³⁹³ Eigene Erhebung.

denbindung. Beiden Kundengruppen waren darüber hinaus qualitätsbezogene Aspekte essenziell. In diesem Zusammenhang können verschiedene Konzepte ansetzen, die in Anpassung an die Präferenzen verschiedener Kundengruppen entwickelt werden. Zur näheren Bestimmung ausdifferenzierter Kundengruppen wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Kundengruppenanalyse durchgeführt.³⁹⁴

3.3.3.4 Wahrnehmung der Anbieter des Backwarenmarktes

In der qualitativen Vorstudie wurde festgestellt, dass verschiedene Verbrauchereinstellungen zu den unterschiedlichen Anbietern von Backwaren vorherrschen. Neben Konsumenten, die Bäckereien wertschätzen und ihnen eine besondere Qualität zuschreiben, bestehen Kundengruppen, die sich für die Qualität des LEH aussprechen. Um Unterschiede in der Wahrnehmung der Konsumenten zu untersuchen, wurde zum einen ein semantisches Differential eingesetzt und zum anderen Aussagen zur Wahrnehmung des Backwarenmarktes aus der qualitativen Vorstudie auf ihre Generalisierbarkeit untersucht. Dies ermöglicht Betrieben, die aktuelle Situation auf dem Backwarenmarkt einzuschätzen, um etwaige Herausforderungen abschätzen und ihnen entgegenwirken zu können.

- **Image von Backwarenanbietern**

Ein semantisches Differential ist zunächst hilfreich, um das Image der Handwerksbäckereien von anderen Backwarenanbietern abzugrenzen und um Polaritätsprofile zu erstellen. Es handelt sich um ein Verfahren, mit dem ergründet wird, welche Vorstellungen Personen mit bestimmten Begriffen verbinden. Dafür wurde den Befragten ein Begriff (hier: Handwerksbäckerei, Discounter oder Backshop) sowie eine Reihe von Eigenschaftspaaren wie ‚Handarbeit – maschinelle Produktion‘ präsentiert. Die Zuordnung der Begriffe erfolgte randomisiert. Die Teilnehmer gaben an, mit welcher Eigenschaft sie den Begriff vermehrt und in welchem Maße verbinden. Ein Vorteil der Methode ist die einfache Vergleichbarkeit der Ergebnisse in Form der resultierenden Polaritätsprofile. In diesem Zusammenhang ist zunächst zu erkennen, dass sich das Image der verschiedenen Einkaufsstätten (Bäckerei, Backshop und Discounter) unterscheidet (vgl. Abbildung 23).

Das Image einer Bäckerei zeichnet sich demnach durch einen hohen Grad an ‚Handarbeit‘, ‚eigener Herstellung‘ und ‚eigener Rezepturen‘ aus. Zudem hebt es sich durch ‚persönlichen

³⁹⁴ vgl. Kapitel 5

Kontakt‘ und durch ‚gesunde‘, ‚hochwertige‘ sowie ‚luxuriöse Produkte‘ von den Wettbewerbern ab. Trotz der vergleichsweise mittelmäßigen Einschätzung der Naturbelassenheit, wurde das Image der Bäckereien als authentisch eingestuft.

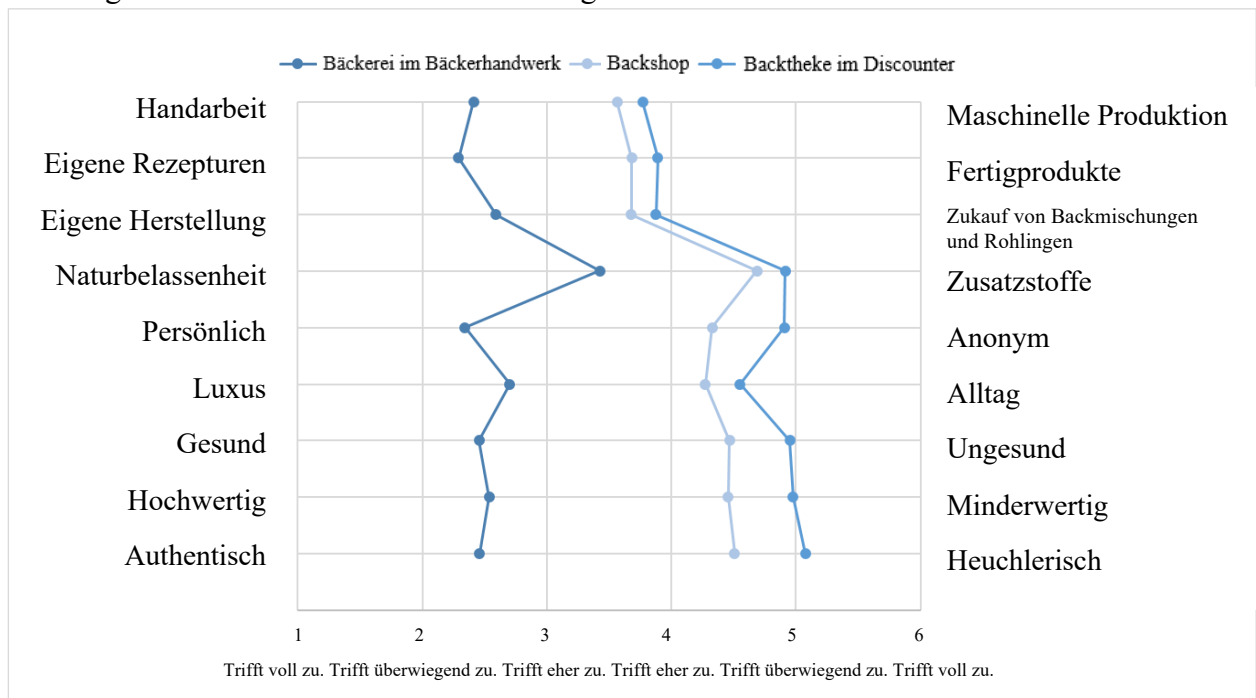


Abbildung 23: Imageprofil der verschiedenen Einkaufsstätten³⁹⁵

Die Polaritätsprofile der Discounter und Backshops wichen von denen der Bäckereien ab und wiesen untereinander ähnliche Ausprägungen der Polaritätsprofile auf, wobei der Backshop etwas besser beurteilt wurde. Bei der Einordnung fiel zunächst auf, dass die beiden Einkaufsstätten zwar vielmehr mit ‚maschinellem Produktion‘, der ‚Verwendung von Fertigprodukten‘ sowie dem ‚Zukauf von Backmischungen und Rohlingen‘ assoziiert werden, die Einordnung auf der Skala jedoch recht mittig ausfiel. In Bezug auf die Frage, ob Innovation nicht auch darin liegt, dass in industriellen Fertigungsprozessen hergestellte Brot- und Backwaren verstärkt handwerklichen Charakter aufweisen oder dies zumindest so vermittelt wird, ist nach den Angaben der Konsumenten zumindest davon auszugehen, dass industrielle Backwaren zunehmend dem Handwerk anmuten und nicht eindeutig der maschinellen Produktion und Fertigprodukten zugeordnet werden können. Weiterhin wurde mit Discountern und Backshops die Verwendung von ‚Zusatzstoffen‘ assoziiert und deren Backwaren wurden als ‚ungesund‘ und ‚alltäglich‘ eingestuft. Zudem zeichnete sich ihr Image durch Anonymität und relativ ‚minderwertige‘ Qualität aus.

³⁹⁵ Eigene Erhebung.

Von Interesse ist zudem die isolierte Betrachtung der verschiedenen Kundengruppen und deren jeweilige Imagebewertungen. Es zeigte sich bspw., dass Bäckereikunden Bäckereien etwas besser einstufen als die Stammkunden anderer Einkaufsorte. Hervorzuheben sind die Backshop-Kunden, die den Backshop fast im selben Maße bewerteten wie eine Bäckerei.³⁹⁶ Insgesamt spricht die Auswertung des semantischen Differentials innerhalb der verschiedenen Kundengruppen dafür, dass der jeweilige Haupteinkaufsort verhältnismäßig besser wahrgenommen wird als von den anderen Stammkundengruppen. Allerdings weist die Bäckerei über fast alle Stammkundengruppen hinweg ein ähnliches Imageprofil auf, das besser bewertet wird als die anderen Einkaufsorte. Dies lässt darauf schließen, dass sich das Bäckerhandwerk immer noch von anderen Backwaren Anbietern im Wettbewerb hinsichtlich der verschiedenen Qualitätsausprägungen unterscheidet.

- **Wahrnehmung des LEH**

Der Großteil der LEH-Kunden (68 %) war von der hohen Qualität der Backwaren im LEH überzeugt. Im Gegensatz zum Hauptteil der Bäckereikunden (66 %), die dieser Aussage nicht zustimmten (vgl. Abbildung 24).

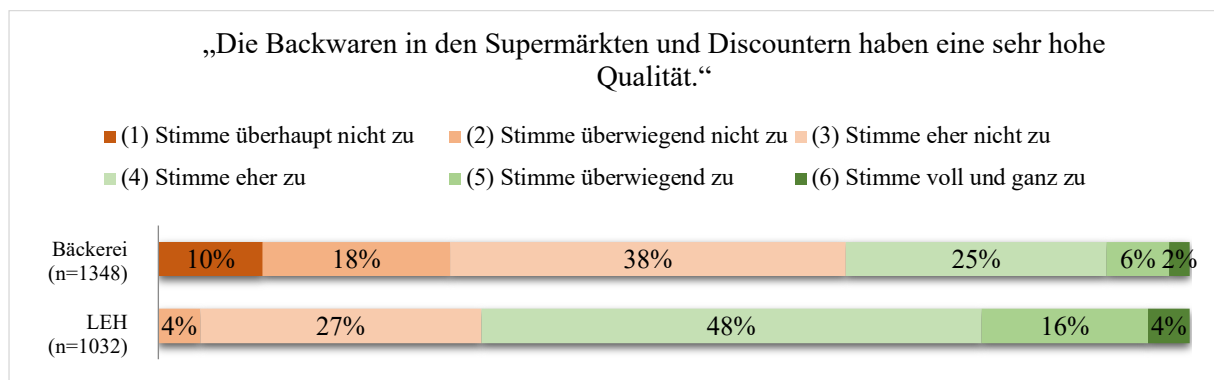


Abbildung 24: Konsumentenbewertung: Qualität in Supermarkt und Discounter³⁹⁷

Bei der geschmacklichen Beurteilung handwerklich hergestellter Backwaren bestätigten sich die Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen Bäckerei- und LEH-Kunden erneut. Während über die Hälfte der LEH-Kunden (54 %) überzeugt waren, dass industriell hergestellte Backwaren genauso gut schmecken wie handwerkliche, stimmten fast drei Viertel (74 %) der Bäckereikunden dieser Aussage nicht zu.

Zudem waren drei Viertel der LEH-Kunden der Meinung, dass Aufbackstationen in Discountern und Supermärkten eine gute Alternative zu Bäckereien (77 %) darstellen und ebenso gute

³⁹⁶ Hier ist allerdings zu beachten, dass aufgrund der geringeren Gruppengröße Abweichungen in den Antworten stärkere Auswirkungen haben.

³⁹⁷ Eigene Erhebung.

Einkaufsorte (73 %; vgl. Abbildung 25) für Backwaren wie Bäckereien sind. Dagegen stimmten Bäckereikunden diesen Aussagen zum Großteil (61 % bzw. 71 % Gegenstimmen) nicht zu.

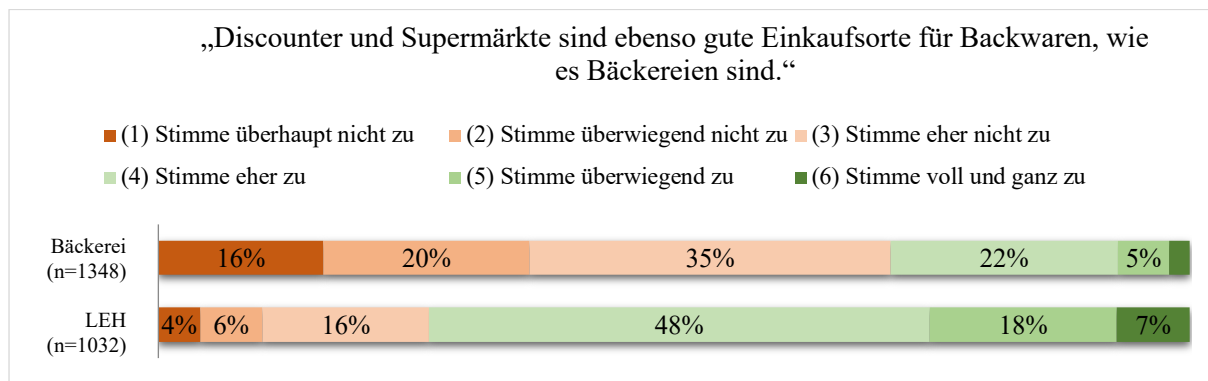


Abbildung 25: Konsumentenbewertung: Einkaufsort Bäckerei vs. Supermarkt und Discounter³⁹⁸

Diese Antworten weisen darauf hin, dass nicht nur One-Stop-Shopping und Bequemlichkeit Konsumenten zum Einkauf von Backwaren im LEH veranlassen, sondern dass sie darüber hinaus mit der Qualität der angebotenen Backwaren und dem LEH als Einkaufsstätte für diesen Zweck zufrieden sind. Bäckereikunden waren dagegen wenig vom Angebot und der Qualität der Backwaren im LEH überzeugt.

- **Wahrnehmung des Bäckerhandwerks**

Trotz dieser Unterschiede in der Wahrnehmung der Qualität von Backwaren des LEH war der Großteil aller Konsumenten (83 %; vgl. Abbildung 26) der Meinung, dass die Qualität in Bäckereien immer noch viel besser ist als die von Backwaren aus Discountern und Supermärkten.

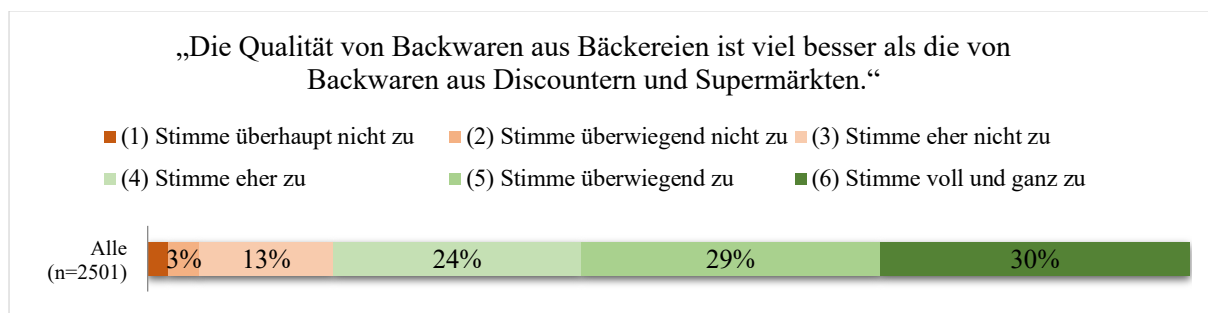


Abbildung 26: Konsumentenbewertung: Qualität: Bäckerei vs. Supermarkt und Discounter³⁹⁹

Weiterhin gaben 86 % der Konsumenten an, dass sie qualitative Unterschiede zwischen verschiedenen Bäckereien wahrnehmen. Demnach ist eine Differenzierung über bestimmte Alleinstellungsmerkmale möglich und wird von Konsumenten wahrgenommen. Zudem gaben knapp

³⁹⁸ Eigene Erhebung.

³⁹⁹ Eigene Erhebung.

drei Viertel der Befragten (73 %) an, dass Backwaren aus Bäckereien mit nur einer oder wenigen Filialen eine höhere Qualität haben als solche aus größeren Bäckereien. So schloss ein Großteil der Konsumenten von der Betriebsgröße auf die Qualität.

Trotz der Kritik an mangelnder Transparenz der Produktion des Bäckerhandwerks waren 70 % der Bäckereikunden und 58 % der LEH-Kunden der Meinung, dass es einfach ist herauszufinden, wie Backwaren in Bäckereien hergestellt werden. Weiterhin teilten drei Viertel der Bäckereikunden und 65 % der LEH-Kunden die Auffassung, dass es einfach ermittelt werden kann, welche Zutaten in Backwaren in den Bäckereien enthalten sind. Dennoch forderten über die Hälfte der Konsumenten (61 %) eine Verbesserung der Kennzeichnung der Zutaten und Herstellungsweisen in Bäckereien.

Überdies wurde der Vorwurf, der in einigen Kommentaren in den Vorstudien geäußert wurde, dass Bäckereien häufig nicht mehr selbst backen, von 84 % der Konsumenten unterstützt. Dies erweist sich insbesondere im Hinblick auf die nachfolgende Frage als problematisch: So gaben fast drei Viertel der Befragten an, dass der Ruf des Bäckers darunter leidet, dass einige Betriebe nur noch aufbacken (vgl. Abbildung 27). Es wurde deutlich, dass das Image der ‚Tüten‘- oder ‚Fertig‘-Bäckereien tatsächlich ein Problem für die Branche darstellt, da dieses Bild auf das Branchenimage abfärbt und zu einem allgemeinen schlechten Ruf der Bäckereien führt. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob sich dies auf die Einstellung zu Bäckereien auswirkt.

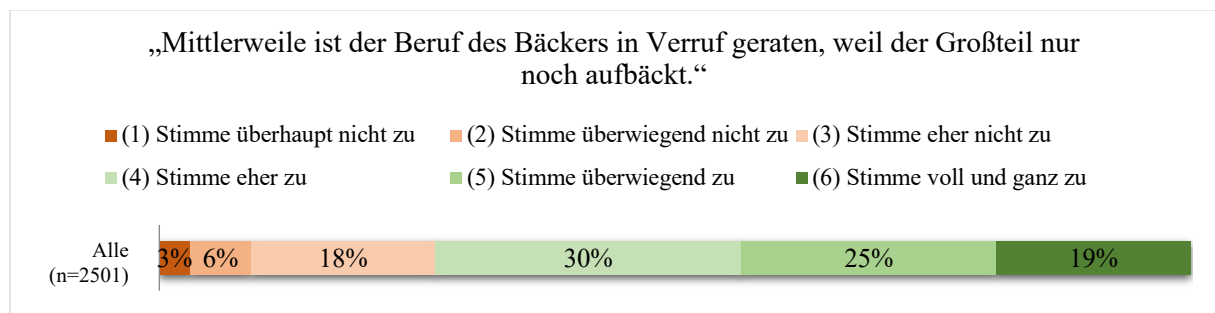


Abbildung 27: Konsumentenbewertung: Ruf des Bäckerberufs⁴⁰⁰

So hatten trotzdem 89 % aller Kunden eine gute Meinung über Bäckereien. Dementsprechend gaben 71 % der Konsumenten an, nur gut über Bäckereien zu sprechen. Gerade in Anbetracht der Mund-zu-Mund-Propaganda, die einen wesentlichen Beitrag zum Image von Bäckereien beitragen kann, ist der Wert der positiven Kommunikation über die Einkaufsstätte Bäckerei nicht zu unterschätzen.

⁴⁰⁰ Eigene Erhebung.

Außerdem hatten 86 % der Konsumenten Vertrauen zu Bäckereien. So scheint das schlechte Image der ‚Tüten‘-Bäcker sich nicht auf das generelle Vertrauen zu Bäckereien auszuwirken. Allerdings bestand Skepsis gegenüber einzelnen Betrieben: Über die Hälfte der Befragten (57 %) gaben an, dass sie nicht alle Bäckereien als vertrauenswürdig empfinden.

Auch die Loyalität gegenüber Bäckereien war bei Bäckereikunden erwartungsgemäß höher ausgeprägt als bei Kunden des LEH. Dennoch führten 60 % der Bäckereikunden an, dass sie in einer anderen Einkaufsstätte Backwaren einkaufen, wenn sie nicht in der Nähe einer Bäckerei sind. Zudem gaben nahezu alle Bäckereikunden an, in den nächsten zwei Wochen Backwaren in einer Bäckerei einkaufen zu wollen (99 %, vgl. Abbildung 28). Mehr als die Hälfte (56 %) der LEH-Kunden führten an, in den nächsten zwei Wochen wahrscheinlich in einer Bäckerei einzukaufen.

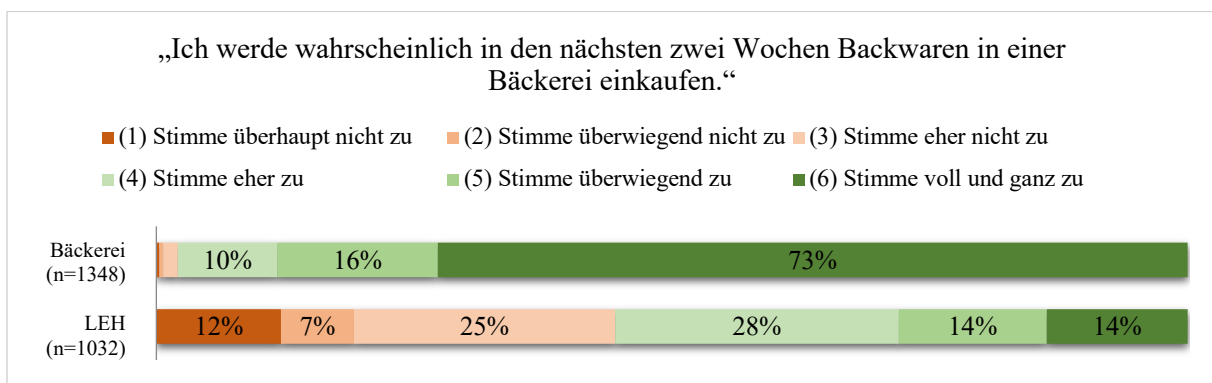


Abbildung 28: Konsumentenbewertung: Einkaufswahrscheinlichkeit Bäckerei⁴⁰¹

In diesem Zusammenhang wurde erfasst, mit welcher Häufigkeit Konsumenten in einer Bäckerei einkaufen: Nur 4 % der LEH-Kunden gaben an, nie in einer Bäckerei einzukaufen. Damit ist ein Großteil der LEH-Kunden zumindest bereit, in einer Bäckerei Backwareneinkäufe zu erledigen. Fast ein Drittel kauft sogar einmal in der Woche oder öfter in einer Bäckerei ein (vgl. Abbildung 29).

⁴⁰¹ Eigene Erhebung.

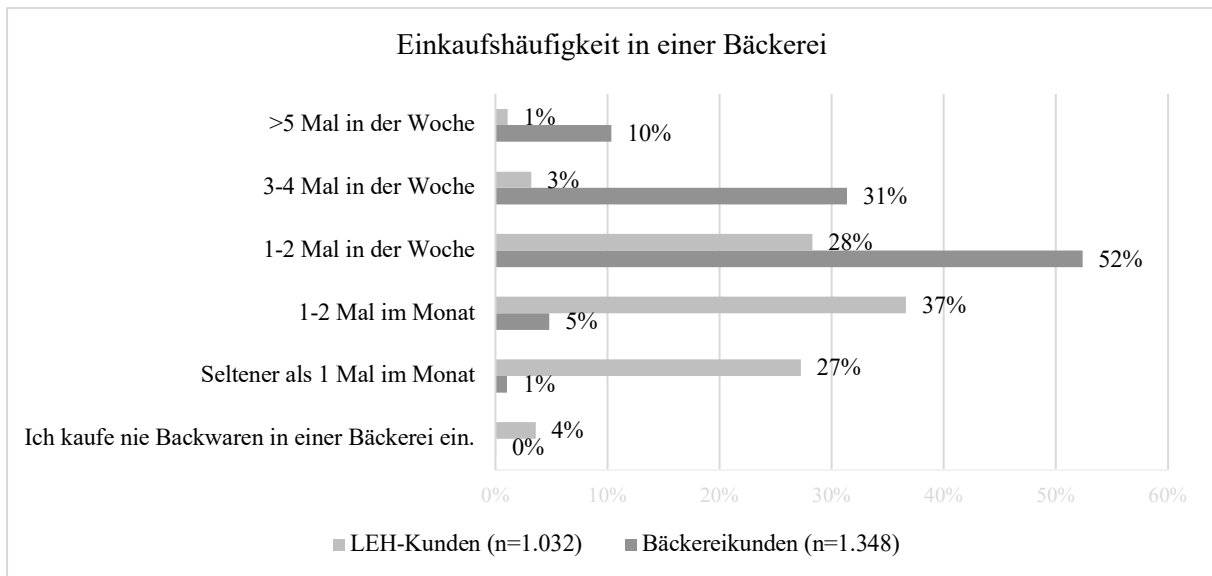


Abbildung 29: Einkaufshäufigkeit in einer Bäckerei: LEH-Kunden vs. Bäckereikunden⁴⁰²

3.3.3.5 Wertschätzung des Bäckerhandwerks

Die Wertschätzung der Konsumenten für handwerkliche Herstellungsprozesse wurde mithilfe verschiedener Fragestellungen abgefragt. Nur mit diesem Wissen ist es möglich zu bestimmen, welches Potenzial Innovationsaktivitäten in Betrieben des Bäckerhandwerks überhaupt haben und wie der Nutzenzuwachs zu bestimmen ist, den solche Maßnahmen bergen. Um den bedeutenden und komplexen Begriff ‚Wertschätzung‘ abzubilden, wurde dieser durch drei Kriterien dargestellt:

1. Durch die Mehrzahlungsbereitschaft für Backwaren aus handwerklicher Herstellung,
2. den Wunsch nach mehr Backwaren aus handwerklicher Herstellung und
3. den Einbezug des Handwerksaspektes in das aktuelle Kaufverhalten.

Insgesamt bestand bei 81 % aller Befragten eine Mehrzahlungsbereitschaft für Backwaren aus handwerklicher Herstellung (vgl. Abbildung 30). Die Mehrzahlungsbereitschaft war insbesondere bei den Bäckereistammkunden hoch ausgeprägt. So gaben 95 % der Bäckereikunden an, mehr Geld für handwerklich hergestellte Backwaren zahlen zu wollen als für industriell produzierte. Unter den Discounterkunden waren 56 % bereit, mehr zu bezahlen.

⁴⁰² Eigene Erhebung.

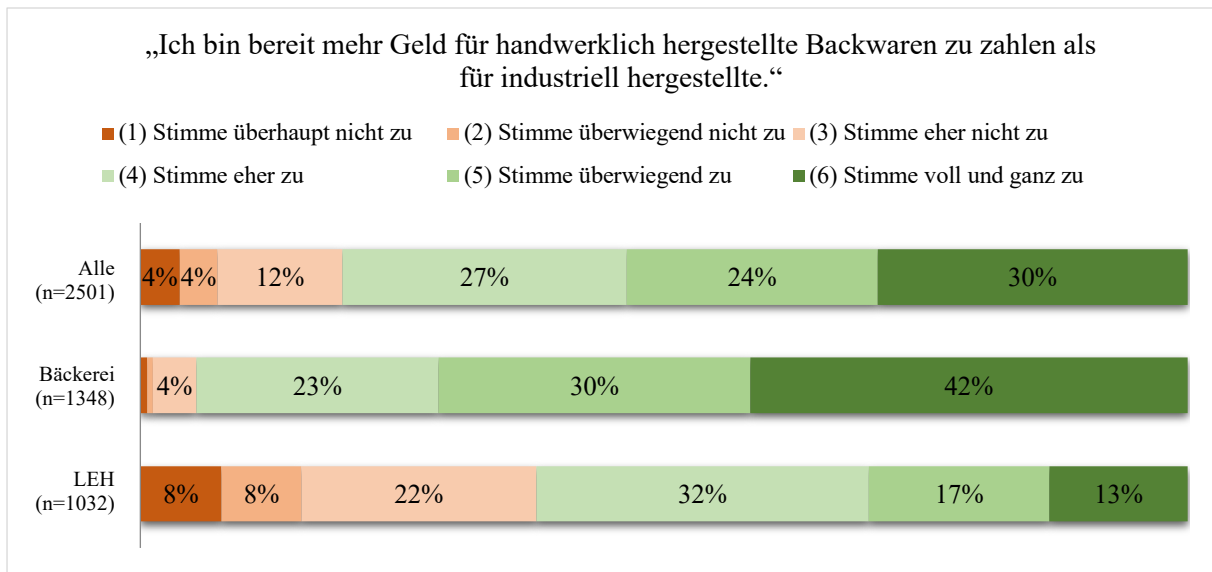


Abbildung 30: Konsumentenbewertung: Mehrzahlungsbereitschaft für handwerkliche Backwaren⁴⁰³

Zur konkreten Erfassung der Mehrzahlungsbereitschaft wurden die Konsumenten befragt, wie viel mehr sie theoretisch für ein Brötchen aus handwerklicher Produktion bezahlen würden. Als Referenzpunkt wurde ihnen der Preis eines Discounterbrötchens mit 15 Cent angegeben. Im Durchschnitt würden die Teilnehmer ca. 34 Cent für ein handwerklich hergestelltes Brötchen zahlen. Somit waren die Teilnehmer im Schnitt bereit, mehr als das Doppelte für die handwerkliche Herstellungsweise zu zahlen. Der Mittelwert von Bäckereikunden lag bei 37 Cent. Das entspricht fast dem 2,5-fachen Preis des Referenzbrötchens aus der Discountertheke. Discounterkunden würden im Durchschnitt hingegen 27 Cent zahlen, Supermarktkunden 32 Cent und Verbrauchermarktkunden 29 Cent. Backshopkunden gaben im Schnitt eine Preiszahlungsbereitschaft von 31 Cent an.

Ähnlich gestalteten sich die Unterschiede in den Antworten bezüglich des Wunsches nach mehr handwerklich hergestellten Backwaren. Bereits in der Studie von Kühl et al. konnte nachgewiesen werden, dass der Wunsch nach Backwaren stark ausgeprägt ist. Für die Stammkundengruppe der Bäckereien konnte sogar der Zustimmungswert von 95 % bestätigt werden.⁴⁰⁴ Insgesamt zeigte sich jedoch neben den insgesamt hohen Zustimmungswerten (84 % der Befragten gaben an, mindestens ‚eher zuzustimmen‘; vgl. Abbildung 31), dass die Antworten der LEH-Kunden, allen voran bei den Discounterkunden, weniger hohe Zustimmungswerte aufwiesen als die der Bäckereikunden.

⁴⁰³ Eigene Erhebung.

⁴⁰⁴ Vgl. Kühl et al., 2018.

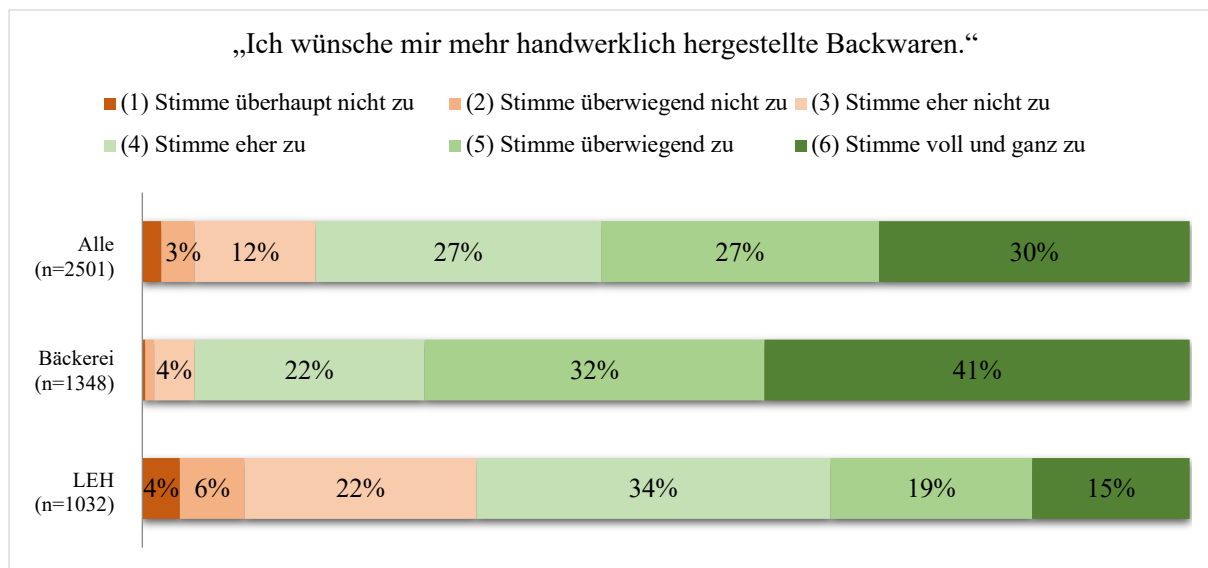


Abbildung 31: Konsumentenbewertung: Wunsch nach mehr handwerklichen Backwaren⁴⁰⁵

Diese Beobachtung setzt sich weiter fort. So stimmten 78 % der Bäckereikunden zu, beim Kauf von Backwaren auf die handwerkliche Herstellungsweise zu achten. Im Vergleich gaben hingegen 28 % der Discounterkunden an, diesen Aspekt in Betracht zu ziehen. Insgesamt führten 58 % der Befragten an, dass sie auf handwerkliche Produktion achten würden (vgl. Abbildung 32).

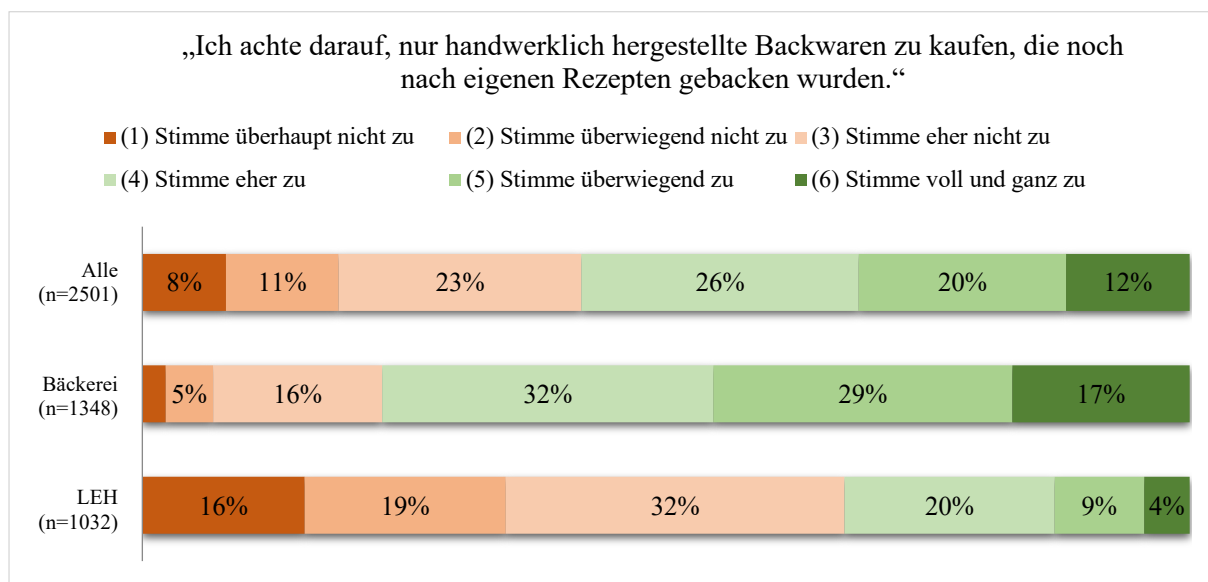


Abbildung 32: Konsumentenbewertung: Berücksichtigung des Handwerksaspekts im aktuellen Kaufverhalten⁴⁰⁶

Da wissenschaftlichen Studien das soziale Umfeld als eine wesentliche Einflussgröße des Verhaltens identifizieren,⁴⁰⁷ wurde dies in die Befragung der Teilnehmer miteinbezogen. Demnach

⁴⁰⁵ Eigene Erhebung.

⁴⁰⁶ Eigene Erhebung.

⁴⁰⁷ Vgl. Ajzen und Fishbein, 1980.

haben Bäckereikunden (82 %) wahrscheinlicher Personen in ihrem sozialen Umfeld, die es befürworten, wenn sie Backwaren aus handwerklicher Herstellung kaufen. Im Vergleich stimmten dieser Angabe nur 52 % der LEH- Kunden zu. Auch achten die Personen im engen persönlichen Umfeld der Bäckereikunden eher darauf, selbst Backwaren aus handwerklicher Produktion zu kaufen (Bäckereikunden: 79 %, LEH-Kunden: 46 %, vgl. Abbildung 33).

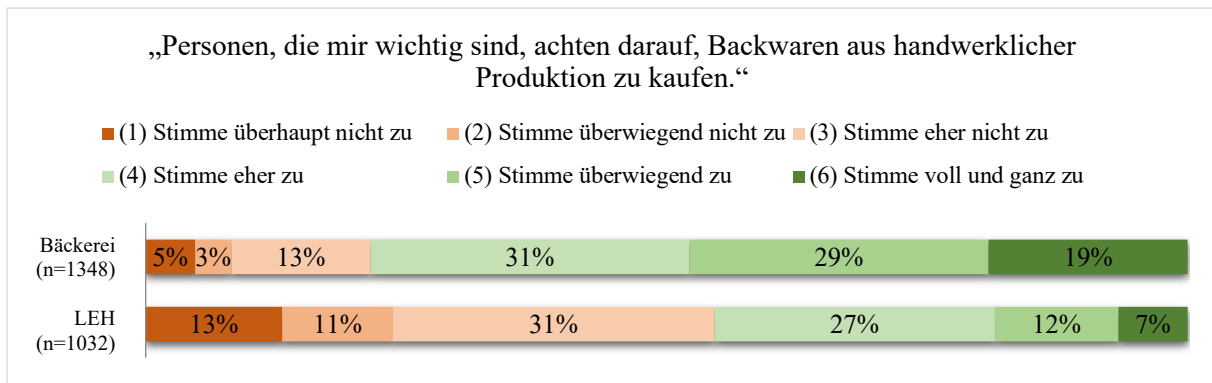


Abbildung 33: Konsumentenbewertung: Verhalten des sozialen Umfelds⁴⁰⁸

Der Großteil der Befragten (82 %) war sich einig, dass handwerklich hergestellte Backwaren gesamtgesellschaftlich höher angesehen sind als industriell produzierte. Daher kann gefolgert werden, dass das gesellschaftliche Umfeld einen Einfluss auf die Wertschätzung der Handwerkseigenschaft haben kann.

Folglich erfährt die handwerkliche Herstellungsweise gesamtgesellschaftlich sowie über die Kundengruppen hinweg eine hohe Wertschätzung. Diese ist insbesondere bei Stammkunden von Bäckereien ausgeprägt. Diese Kundengruppe birgt somit das höchste Potenzial für Innovationsaktivitäten, die das Handwerk stärken.

3.3.3.6 Attribute des Bäckerhandwerks aus Konsumentenperspektive

Um die heutige Bedeutung des Begriffs ‚handwerkliche Herstellung‘ auf Konsumentenseite zu erfassen und darüber hinaus zu klären, welche Produkt- und Prozessqualitäten mit diesem Konzept assoziiert werden, wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Zunächst wurden die Assoziationen mit dem Begriff ‚Bäckerhandwerk‘ der Konsumenten in einem offenen Textfeld in Form von Stichpunkten abgefragt. Anschließend wurden diese Kommentare codiert. Um einen ersten Überblick über diese zu erhalten, wurde mittels der Analysesoftware MAXQDA eine Häufigkeitszählung der verwendeten Worte aller Teilnehmer durchgeführt. In der Wortewolke

⁴⁰⁸ Eigene Erhebung.

in Abbildung 34 sind die am häufigsten verwendeten Begriffe in den Antworten der Teilnehmer zusammengefasst und entsprechend ihrer Häufigkeit der Größe nach dargestellt.



Abbildung 34: Assoziationen der Konsumenten zum Begriff ‚Bäckerhandwerk‘⁴⁰⁹

Es zeigte sich in dieser ersten Begutachtung, dass vorwiegend ‚Qualität‘, ‚Herstellung‘, aber auch Kriterien wie ‚Handarbeit‘ und ‚Tradition‘ häufig genannt wurden. In einer weiterführenden Analyse wurden die Kommentare codiert und kategorisiert, um tiefere Erkenntnisse zur Bedeutung des Wortes ‚Bäckerhandwerk‘ aufseiten der Konsumenten zu erlangen. Insgesamt wurden sechs verschiedene Hauptkategorien des Handwerksbegriffs analysiert:

- die Produktebene
- die Prozessebene
- das wertebezogene Betriebsimage
- die Auswahl
- das Berufsbild
- das sachbezogene Betriebsimage

Unter den Befragten konnten 89 Personen keine eindeutige Zuordnung vornehmen.

Insgesamt wurden in den meisten offenen Antworten Faktoren auf der Produktebene berücksichtigt, anschließend folgen die Prozessebene und das wertebezogene Betriebsimage (vgl. Abbildung 35). Diese Dimensionsvielfalt der Assoziationen des Bäckerhandwerks zeigt die Vielschichtigkeit der Anforderungen an eben jenes auf.

⁴⁰⁹ Eigene Erhebung.

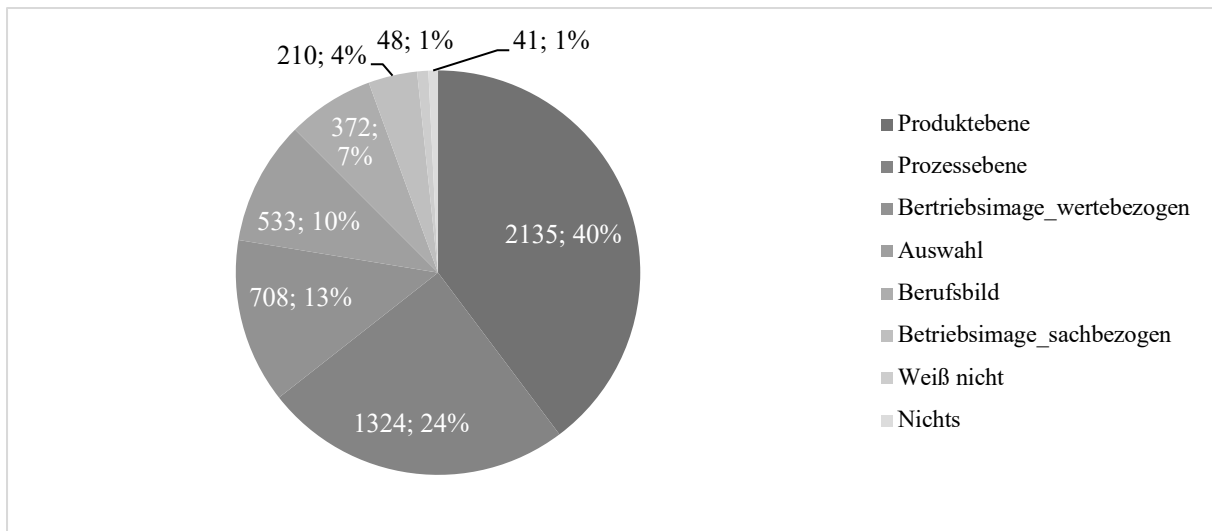


Abbildung 35: Anzahl der Kategoriennennungen bzgl. des Handwerksbegriffs⁴¹⁰

Auf Produktebene war häufig von der Qualität, der Frische, der Naturbelassenheit sowie dem Geschmack der Produkte die Rede. Weiterhin wurde postuliert, dass eine Bäckerei im Bäckerhandwerk keine Fertigprodukte verwendet und individuelle sowie gesunde Backwaren mit guten Zutaten zu einem verhältnismäßig hohen Preis anbietet. Zudem wurde auf die Verwendung von Sauerteig, die Assoziation mit Genuss, Bio, Duft und Haltbarkeit verwiesen. Im Gesamteindruck fiel die hauptsächlich positive Konnotation der Begriffe auf.

Auch auf der Prozessebene wurde dieser Eindruck bestätigt. Bäckerhandwerk wurde mit Handarbeit, eigener Herstellung und eigenen Rezepten verbunden. Der Verzicht auf eine industrielle Massenproduktion und der begrenzte Einsatz von Maschinenarbeit standen damit im Einklang. Weiterhin erwarteten Befragte lange Teigruhezeiten, Transparenz, Nachhaltigkeit und Hygiene. Die Kategorie ‚wertbezogenes Betriebsimage‘ beinhaltete hingegen Begriffe, die abstrakter waren als die bisher genannten und das Gesamtkonzept ‚Bäckerei‘ thematisierten. In dieser Kategorie wurde sich am häufigsten auf den Traditionsgedanken bezogen. In diesem Zusammenhang war häufig die Erinnerung und die Bewahrung alter Herstellungsweisen sowie Rezepturen relevant. Auch der Ausdruck ‚Leidenschaft und Liebe zum Beruf‘ wurde mit dem Begriff ‚Bäckerhandwerk‘ assoziiert. Insgesamt ergab sich der Eindruck eines Vergangenheitsbezugs des Konzepts ‚Bäckerhandwerk‘.

Einen wiederum anderen Gesichtspunkt deckten grundlegende sortimentsbasierte Definitionen des Begriffs ab. So gaben Teilnehmende an, Backwaren, Brot, Brötchen und Kuchen in Bäckereien zu erwarten.

⁴¹⁰ Eigene Erhebung.

Ebenso wurde ein bestimmtes Berufsbild mit dem Bäckereihandwerk assoziiert. So wiesen 151 Textstellen darauf hin, dass für diesen Beruf eine Ausbildung bzw. ein fundiertes Wissen notwendig ist. Aber auch frühes Aufstehen und harte Arbeitsbedingungen wurden in diesem Bereich angeführt.

Neben diesen Aspekten wurde das sachbezogene Betriebsimage einer Bäckerei im Bäckerhandwerk beschrieben. So wurde vorausgesetzt, dass eine Servicekomponente mit Beratung und gewissem Kundenbezug besteht. Zudem erwarteten einige der Befragten regionale Familienbetriebe mit eigener Backstube.

Es wurde deutlich, dass der Begriff des Bäckerhandwerks ein facettenreicher ist, der individuell variieren kann. Dennoch lag der Fokus der Probanden auf Produkt- und Prozessebene sowie auf übergeordneten Werten, die damit transportiert werden. Es verfestigte sich der Eindruck, dass die Qualität und deren Vermittlung einen elementaren Bestandteil der Wahrnehmung des Bäckerhandwerks darstellen. Hervorzuheben ist die Vermittlung des Traditionsgedankens, der von vielen Befragten mit Handwerk assoziiert wurde. Hier können Maßnahmen im Bereich der Kundenkommunikation einen Beitrag leisten, um die traditionelle Herstellungsweise zu veranschaulichen und näher zu bringen. In diesem Zusammenhang ist bspw. an offene Backstuben, Backstubenführungen, Videos und Fotos auf der Website, kompetentes Personal oder an Broschüren im Geschäft zu denken, die es den Konsumenten ermöglichen, Einblicke in die Produktionsweise und den Betrieb selbst zu erlangen. Durch ebensolche Kommunikationsmaßnahmen können bspw. die regionale Einbettung des Betriebs oder die Leidenschaft sowie Liebe zum Beruf demonstriert und die Qualität als Handwerksbetrieb kann hervorgehoben werden.

3.3.3.7 Strukturgleichungsanalyse

Bei den zu überprüfenden Zusammenhängen rund um die Wertschätzung der handwerklichen Herstellungsweise, handelt es sich um ein komplexes Modell verschiedener Variablen wie der persönlichen Einstellungen und den Motiven, die sich einer direkten Messbarkeit entziehen. Die einschlägige Literatur empfiehlt zur Analyse solcher komplexen Ursache-Wirkungs-Strukturen die Strukturgleichungsanalyse (SGA)⁴¹¹. Bei der SGA handelt es sich um ein kausalanalytisches Verfahren, das Zusammenhänge zwischen verschiedenen, aus der Theorie übertragenen Variablen untersucht. Nach der Herleitung der Variablen und der Hypothesen wird das entwickelte Hypothesensystem mithilfe einer Strukturgleichungsanalyse confirmatorisch auf

⁴¹¹ Vgl. Backhaus et al., 2015, S.73, Hair et al., 2017, S. 6; Trommsdorff und Teichert, 2011, S. 28; für weitere methodische Ausführung Anhang 4.

seine Übereinstimmung mit der Empirie überprüft und ist somit den hypothesenprüfenden, statistischen Verfahren zuzurechnen.⁴¹²

Die SGA eignet sich insbesondere aufgrund der Möglichkeit, Beziehungen zwischen den latenten Variablen zu untersuchen und eine Differenzierung zwischen theoretischem Konstrukt und empirischer Operationalisierung zu erhalten und damit Messfehler zu berücksichtigen.⁴¹³ In diesem Zusammenhang kann es sich sowohl um direkt beobachtbare (manifeste) als auch nicht direkt beobachtbare (latente) Variablen handeln.⁴¹⁴

Um das Einkaufsverhalten und primär das Konstrukt der Wertschätzung des Handwerks nachvollziehen zu können, wurde sich in der vorliegenden Arbeit für den varianzbasierten Partial Least Squares (PLS)-Ansatz entschieden. Diese Entscheidung erfolgte zum einen aufgrund der Implementierung formativer Messmodelle. Ferner ist der PLS-Ansatz auch dann geeignet, wenn die verfügbare Theorie im Themengebiet teilweise noch gering ist bzw. die Wirkungsbeziehungen im Modell noch nicht ausreichend getestet sind.⁴¹⁵ Da es sich bei dem vorliegenden Lösungsansatz um eine explorative Überprüfung eines eigens entwickelten Modells ohne etablierten, theoretischen Hintergrund handelt, erweist sich dieses Vorgehen als besser geeignet.⁴¹⁶

Auch wenn keine Annahme darüber getroffen wird, ob eine Normalverteilung der Daten vorliegt, sollte überprüft werden, ob es nicht durch zu starke Abweichungen zu Verzerrungen der Ergebnisse kommt. Bei Betrachtung der involvierten Items in SmartPLS waren in den Bereichen der Schiefe und Wölbung keine größeren Auffälligkeiten zu entdecken, die Einfluss auf das Ergebnis haben könnten.⁴¹⁷

⁴¹² Vgl. Vgl. Backhaus et al., 2015.

⁴¹³ Vgl. Rigdon, 1998; Steenkamp und Baumgartner, 2000.

⁴¹⁴ Vgl. ebd.

⁴¹⁵ Vgl. Backhaus et al., 2015; Hair, 2017, S. 96.; Hermann et al., 2006, S. 36 ff.; Reinartz et al., 2009, S.334 ff.

⁴¹⁶ Vgl. ebd.

⁴¹⁷ Vgl. Backhaus et al., 2015.

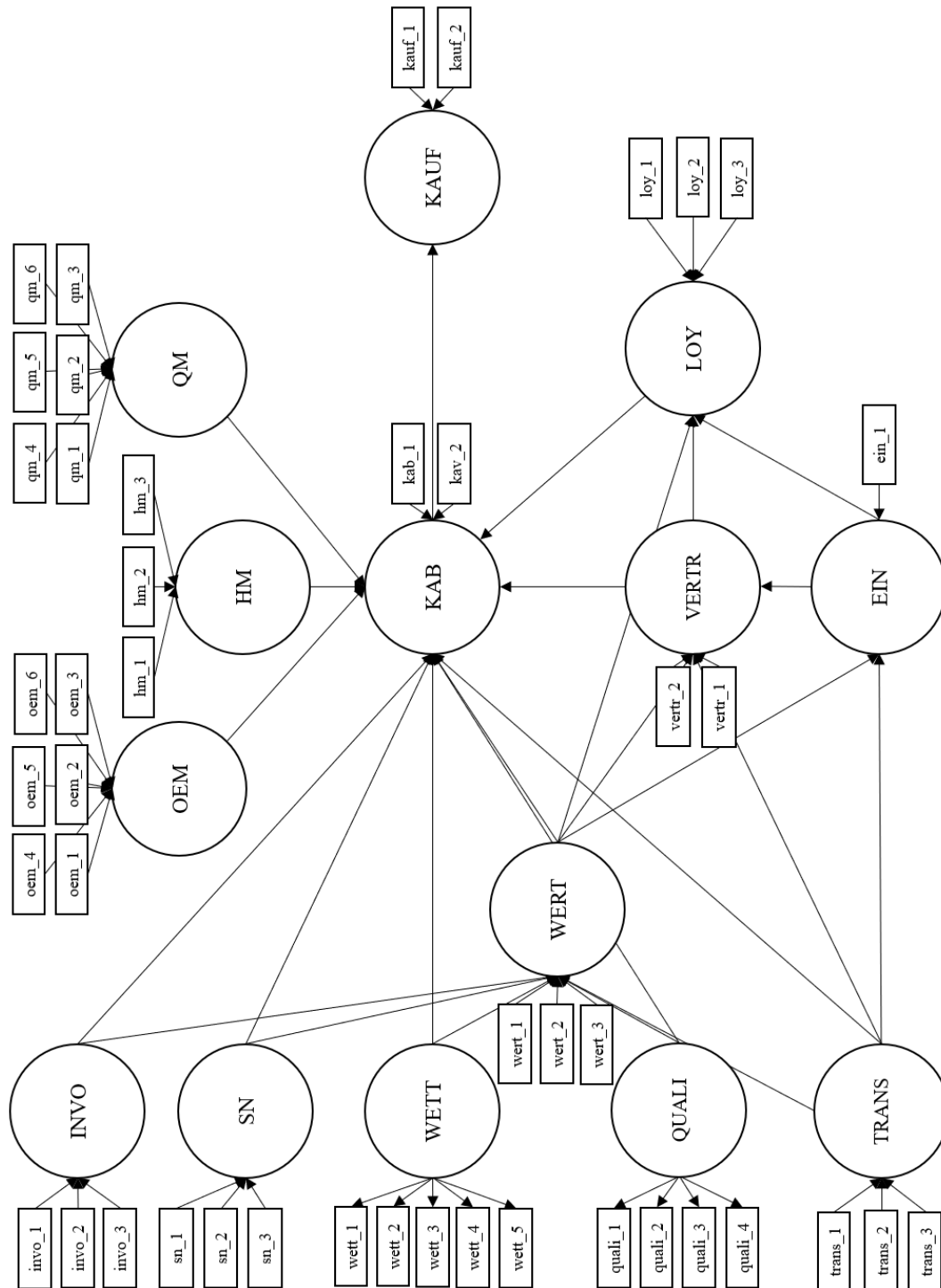


Abbildung 36: Pfadmodell⁴¹⁸

Die Beurteilung der Güte des Strukturgleichungsmodells (SGM) (vgl. Abbildung 36) erfolgte in einem zweistufigen Verfahren, das zunächst die Messmodelle und anschließend das Strukturmodell prüft. Aufgrund des Grundsatzes der Verteilungsfreiheit, der beim PLS vorausgesetzt

⁴¹⁸ Eigene Konzeption.

wird, eignen sich nur Testverfahren mit entsprechend verteilungsfreien Annahmen.⁴¹⁹ Aus den Ergebnissen des mehrstufigen Prüfungsverfahrens lässt sich die Güte des gesamten SGM bestimmen.⁴²⁰

Das vorliegende Strukturgleichungsmodell umfasste insgesamt acht unabhängige bzw. exogene und sechs abhängige bzw. endogene latente Konstrukte. In der Prüfung der Messmodelle wurden formative und reflektive Messmodelle unterschiedlich betrachtet.

Zunächst erfolgte die Evaluation der reflektiv und formativ spezifizierten Messmodelle.⁴²¹ Begonnen wurde mit der Überprüfung der Gütekriterien der reflektiv spezifizierten Messmodelle. Das vorliegende Modell beinhaltet insgesamt fünf latente Variablen mit reflektiv spezifizierten Messmodellen und ein Single-Item-Konstrukt. Bei reflektiven Messmodellen werden die Konvergenzvalidität, die interne Konsistenz, die Indikatorreliabilität sowie die Diskriminanzvalidität betrachtet (vgl. Tabelle 32). Zunächst wurde die Konvergenzvalidität betrachtet, um zu prüfen, zu welchem Grad eine Messung des Konstrukts positiv mit einer alternativen Messung korreliert ist, da reflektive Konstrukte vom Ursprung her konvergent sein bzw. einen hohen Anteil an Varianz teilen sollten. Geeignete Gütemaße sind hier die Indikatorreliabilität, die über 0,7 liegen sollte und die durchschnittlich erfasste Varianz (AVE), die einen Wert von über 0,5 aufweisen sollte (damit erklärt das Konstrukt über die Hälfte der Varianz seiner Indikatoren). Zur Auswertung der vorliegenden Indikatorreliabilitäten wurden die äußeren Ladungen betrachtet, um den Anteil der Varianz eines Indikators zu ermitteln, der durch das zugrunde liegende Konstrukt erklärt werden kann. Nicht alle Werte überschritten den Grenzwert von 0,7. In der Fachliteratur wird die Elimination erst bei Werten unter 0,4 empfohlen.⁴²² Da dies zwei Indikatoren (vertr2, loy2) in diesem Modell betraf, wurden sie entfernt. Nach der Elimination wurde das Modell erneut geschätzt. Zwei weitere Werte lagen knapp unter 0,7 und verblieben damit zunächst im Modell (wett3, quali3).

Folglich waren nun zwei Single-Item-Konstrukte in dem Modell beinhaltet. Die Reliabilität dieser Konstrukte war zwar mit 1,00 ausgewiesen, konnte aber nicht als Beweis für Reliabilität gewertet werden, da die Interne-Konsistenz-Reliabilität von Single-Items per definitionem 1,00 beträgt.⁴²³

⁴¹⁹ Vgl. Chin und Newsted, 1999, S. 328.

⁴²⁰ Vgl. Hair et al., 2017, S. 96 f.

⁴²¹ Bei der Bewertung und Auswertung dieses Strukturgleichungsmodells wird sich im Folgenden u. a. an den Empfehlungen aus dem Buch von Hair et al. orientiert, die sich mit der Strukturgleichungsanalyse in SmartPLS auseinandergesetzt haben (vgl. ebd.).

⁴²² Vgl. ebd., S. 98, Hulland, 1999, S. 198.

⁴²³ Vgl. Hair et al., 2017, S.109.

Die AVE lag bei allen Konstrukten über 0,5. Somit konnte die Konvergenzvalidität der reflektiv spezifizierten Konstrukte dieses Modells positiv beurteilt werden.

Des Weiteren wurde die Interne-Konsistenz-Reliabilität betrachtet, um zu überprüfen, ob die aus den Items generierten Ergebnisse konsistent sind. Dafür kann zum einen die Composite-Reliabilität und zum anderen Cronbachs Alpha zur Beurteilung der Güte genutzt werden. Bei explorativen Studien gelten Werte von Cronbachs Alpha und analog der Composite-Reliabilität in einem Bereich zwischen 0,6 und 0,7 als akzeptabel.⁴²⁴ Dies traf auf alle reflektiv spezifizierten Konstrukte des Modells zu. Damit war die Interne-Konsistenz-Reliabilität für dieses Modell statistisch gegeben.

Tabelle 32: Gütebeurteilung der reflektiven Messmodelle⁴²⁵

Latente Variable	Indikatoren	Kovergenzvalidität		Interne-Konsistenz-Reliabilität		Diskriminanzvalidität
		Ladung	AVE	Cronbachs Alpha	Composite Reliabilität	HTMT-Konfidenzintervall enthält den Wert 1
Wahrnehmung der Wettbewerber	[wett_1]	0,802	0,627	0,846	0,892	Nein.
	[wett_2]	0,817				
	[wett_3]	0,607				
	[wett_4]	0,823				
	[wett_5]	0,884				
Empfundene Qualitätsdiskrepanz	[quali_1]	0,795	0,505	0,694	0,802	Nein.
	[quali_2]	0,737				
	[quali_3]	0,588				
	[quali_4]	0,707				
Kaufabsicht	[kab_1]	0,946	0,861	0,841	0,925	Nein.
	[kab_2]	0,910				
Loyalität	[loy_1]	0,903	0,715	0,613	0,833	Nein.
	[loy_3]	0,784				
<i>Ladung > 0,7; AVE > 0,5, Cronbachs Alpha und Composite Reliabilität > 0,6</i>						

Zur Feststellung der Eigenständigkeit der Konstrukte und damit, ob sich ein Konstrukt von anderen unterscheidet, wurde die Diskriminanzvalidität untersucht. Dafür kann das Heterotrait-Monotrait(HTMT)-Verhältnis betrachtet werden.⁴²⁶ In diesem Zusammenhang wurde das Verhältnis zwischen der Korrelation zwischen den Indikatoren, die unterschiedliche Konstrukte messen, und der Korrelation zwischen den Indikatoren, die das eigene Konstrukt messen, berechnet. Dieser Wert sollte nicht über 0,9 liegen, da dies sonst auf einen Mangel an Diskriminanzvalidität hindeutet. Es war festzustellen, dass dieser Wert nicht überschritten wird. Auch die konservativere Grenze von 0,85 wurde von keinem Konstrukt überschritten.⁴²⁷ Überdies

⁴²⁴ Vgl. Hair et al., 2017, S. 97.

⁴²⁵ Eigene Erhebung.

⁴²⁶ Henseler et al., 2015.

⁴²⁷ Vgl. Hair et al., 2017, S. 112.

sollten die 95-%-Konfidenzintervalle des HTMT-Verhältnisses betrachtet werden, die über die Prozedur des Bootstrappings generiert werden können. Hier sollte der Wert 1 nicht mit eingeschlossen sein. Auch das traf auf alle Konstrukte zu.

Mit der Betrachtung dieser Kriterien wurden die Gütekriterien für reflektiv spezifizierte Messmodelle geprüft und es konnte festgestellt werden, dass diese nach den beschriebenen Anpassungen erfüllt sind. Weiterhin mussten die formativ spezifizierten Messmodelle einer Güteprüfung unterzogen werden.

Da formativ spezifizierte Messmodelle einer anderen Logik folgen, müssen andere Gütekriterien angewendet werden. So galt es, die Kollinearität der Indikatoren mittels des Varianzinflationsfaktors (VIF) zu prüfen. Dieser sollte unter einem Wert von 5 liegen, da sonst Kollinearitätsprobleme vorliegen. Die Werte der formativ spezifizierten Konstrukte erwiesen sich jedoch als unkritisch bzgl. des Kriteriums der Kollinearität.

Weiterhin wurde die Signifikanz und die Relevanz der formativen Indikatoren für ihr Messmodell geprüft. Das kann anhand dreier Kriterien erfolgen. Zum einen ist das Gewicht des Indikators relevant, das den relativen Beitrag zum Konstrukt ausdrückt. Weiterhin wird die Signifikanz des Indikatorgewichts betrachtet, um diesen relativen Beitrag auf Signifikanz zu überprüfen. In einem dritten Schritt wird die Ladung des Indikators, und damit der absolute Beitrag des Indikators zum Konstrukt, betrachtet. Da die äußeren Gewichte in SmartPLS den relativen Beitrag des Indikators messen, müssen sie zunächst betrachtet werden. Hierbei fiel auf, dass die Indikatoren *trans_3*, *oem_6*, *hm_3*, *qm_1* und *qm_5* einen relativ geringen Beitrag zum jeweiligen Konstrukt leisteten. Bei Begutachtung der Signifikanzwerte war darüber hinaus festzustellen, dass die Gewichte *trans_3*, *oem_6*, *hm_2*, *hm_3*, *qm_1*, *qm_2* und *qm_5* keine Signifikanz auf dem 5-%-Niveau aufwiesen. Eine Überprüfung der zugehörigen Konfidenzintervalle bestätigte dieses Ergebnis. Für diese Indikatoren musste eine weitere Prüfung vorgenommen werden. Dies erfolgte mit der Überprüfung der Ladung, die über 0,5 liegen sollte. Die äußeren Ladungen der Indikatoren *hm_2*, *hm_3* sowie *qm_1*, *qm_2* und *qm_5* lagen über diesem Grenzwert und verblieben damit im Modell, da die absoluten Beiträge der Indikatoren zu den jeweiligen formativ spezifizierten Messmodellen den Ansprüchen genügen und deren Beibehaltung somit statistisch gerechtfertigt ist. Die Items *trans_3* und *oem_6* wurden eliminiert und das Modell neu geschätzt.

Mit dem Vorangegangenen wurde die Prüfung der Gütekriterien der reflektiv und formativ spezifizierten Konstrukte abgeschlossen, und sie entsprachen nach den angeführten Anpassungen

den Anforderungen guter Messmodelle. Anschließend wurde mit der Evaluation des Strukturgleichungsmodells fortgefahren. Dafür wurde zunächst wieder das Gütemaß des VIF verwendet, um die Kollinearität im Modell zu prüfen (vgl. Tabelle 33). Es konnte aufgezeigt werden, dass alle Variablen innere VIF-Werte unter dem Schwellenwert 5 aufweisen, der das Vorliegen von Multikollinearität anzeigt. Daraus konnte geschlossen werden, dass im SGM kein kritisches Maß an Kollinearität zwischen den Treiberkonstrukten vorliegt.

Tabelle 33: Gütebeurteilung der formativen Konstrukte⁴²⁸

Konstrukt	Formative Indikatoren	VIF	Gewichte	p-Werte
Involvement	[invo 1]	1,294	0,143	0,002
	[invo 2]	1,559	0,329	0
	[invo 3]	1,413	0,714	0
Subjektive Norm	[sn 1]	3,029	0,455	0
	[sn 2]	3,106	0,473	0
	[sn 3]	1,270	0,212	0
Wertschätzung	[wert 1]	2,091	0,464	0
	[wert 2]	2,150	0,310	0
	[wert 3]	1,627	0,386	0
Wahrgenommene Transparenz	[trans 1]	2,253	0,515	0
	[trans 2]	2,253	0,556	0
Ökonomische Motivation	[oem 1]	1,602	0,818	0
	[oem 2]	1,542	-0,176	0
	[oem 3]	1,385	-0,216	0
	[oem 4]	1,282	-0,177	0
	[oem 5]	1,381	0,383	0
Hedonische Motivation	[hm 1]	2,076	0,888	0
	[hm 2]	2,995	0,187	0,109
	[hm 3]	2,447	-0,044	0,671
Qualitätsbezogene Motivation	[qm 1]	2,306	0,038	0,624
	[qm 2]	3,827	0,162	0,113
	[qm 3]	3,727	0,306	0,004
	[qm 4]	2,777	0,460	0
	[qm 5]	2,617	-0,066	0,438
	[qm 6]	1,626	0,264	0
Kaufverhalten	[kauf 1]	1,100	0,911	0
	[kauf 2]	1,100	0,221	0

Kursiv: unzureichende Erfüllung der Gütekriterien

Weiterhin können die Pfadkoeffizienten überprüft werden, die die theoretisch angenommene Beziehung zwischen den Konstrukten wiedergeben und Werte zwischen 1 und +1 annehmen können. Da einige der Pfadkoeffizienten geringe Werte anzeigten, wurde zusätzlich die Signifikanz dieser Beziehung mithilfe der Prozedur des Bootstrappings begutachtet. Unter Annahme eines Signifikanzniveaus von 5 % erwiesen sich außer den Beziehungen [Empfundene Qualitätsdiskrepanz → Kaufabsicht (p = 0,405)], [Qualitätsbezogene Motivation → Kaufabsicht (p = 0,700)], [Vertrauen → Kaufabsicht (p = 0,273)] und [Wahrgenommene Transparenz →

⁴²⁸ Eigene Erhebung.

Kaufabsicht ($p = 0,230$)] alle anderen Relationen als signifikant. Alle totalen Effekte wiesen bis auf den totalen Effekt des Konstrukts ‚Qualitätsbezogene Motivation‘ auf ‚Kaufabsicht‘ und ‚Kaufverhalten‘ signifikante Werte auf dem 5-%-Niveau auf.

Um die Prognosegüte des Modells zu ermitteln, wurden die R^2 -Werte herangezogen (vgl. Tabelle 34). Je näher der Wert an eins ist, desto besser wird das Konstrukt durch die latenten Variablen erklärt. Nach Chin sind Werte ab 0,19 als schwach, ab 0,33 als mäßig aussagekräftig und ab 0,67 als substantiell einzustufen.⁴²⁹

Tabelle 34: R^2 -Werte⁴³⁰

	R-Quadrat	R-Quadrat angepasst	Standardabweichung (STABW)	P-Werte
Einstellung zu Bäckereien	0,227	0,227	0,018	0,000
Kaufabsicht	0,491	0,489	0,015	0,000
Kaufverhalten	0,468	0,468	0,015	0,000
Loyalität	0,596	0,595	0,015	0,000
Vertrauen	0,370	0,369	0,021	0,000
Wertschätzung	0,602	0,601	0,014	0,000
<i>schwach: 0,19 – < 0,33; mäßig aussagekräftig: $\geq 0,33$</i>				

Nach der Kategorisierung von Chin ist lediglich das Bestimmtheitsmaß des Konstrukts ‚Einstellung‘ als schwach, alle weiteren als mäßig aussagekräftig einzustufen.

Zur Beurteilung des Beitrags, den ein exogenes Konstrukt auf den R^2 -Wert einer endogenen Variablen liefert, wird die f^2 -Effektstärke gemessen. Werte von 0,02 deuten auf einen kleinen Effekt hin, Werte von 0,15 auf einen mittleren und Werte von 0,35 auf einen großen. Hervorzuheben waren mit großer Effektstärke: [Kaufabsicht \rightarrow Kaufverhalten ($f^2 = 0,881$)]; [Einstellung zu Bäckereien \rightarrow Vertrauen ($f^2 = 0,434$)] und [Wertschätzung \rightarrow Loyalität ($f^2 = 0,403$)]. Weiterhin konnte eine mittlere Effektstärke zwischen folgenden Konstrukten festgestellt werden: [Wahrnehmung der Wettbewerber \rightarrow Wertschätzung ($f^2 = 0,267$)] und [Wertschätzung \rightarrow Einstellung zu Bäckereien ($f^2 = 0,160$)]. Alle anderen Beziehungen wiesen schwache oder keine Ausprägung der Effektstärken auf.

Um die Prognosefähigkeit des Modells zu messen, wurde Q^2 über die Prozedur des Blindfolding in SmartPLS ausgegeben.⁴³¹ Der Wert sollte über 0 liegen, um eine Prognoserelevanz anzuzeigen. Das war für die endogenen Konstrukte der Fall.⁴³² Daraus konnte geschlossen werden, dass die Prognoserelevanz des Modells für die endogenen latenten Variablen gegeben ist.

⁴²⁹ Vgl. Chin, 1998.

⁴³⁰ Eigene Erhebung.

⁴³¹ jedoch nur für reflektive und Single-Item-Konstrukte.

⁴³² *Einstellung: $Q^2 = 0,225$; Kaufabsicht: $Q^2 = 0,41$; Kaufverhalten: $Q^2 = 0,279$; Loyalität: $Q^2 = 0,424$; Vertrauen: $Q^2 = 0,368$; Wertschätzung: $Q^2 = 0,444$.*

Abschließend wurde mittels der q^2 -Effektstärken der besondere Beitrag betrachtet, den ein Konstrukt zu dem Q^2 -Wert einer endogenen Variablen liefert, um die relative Prognoserelevanz des exogenen Konstrukts auf die endogene Variable zu ermitteln (vgl. Tabelle 35). SmartPLS gibt dafür keinen Wert aus, sondern dieser muss händisch mittels folgender Formel berechnet werden:

$$q^2 = \frac{Q^2_{\text{eingeschlossen}} - Q^2_{\text{ausgeschlossen}}}{1 - Q^2_{\text{eingeschlossen}}}$$

Nach der Berechnung der q^2 -Effektstärken zeigte sich bspw., dass der Wert 0,43 auf eine hohe Prognoserelevanz der Einstellung auf das Vertrauen hinweist. Weitere relevante Effektstärken sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 35: q^2 -Effektstärken⁴³³

	Einstellung zu Bäckereien	Kaufabsicht	Loyalität	Vertrauen	Wertschätzung
Einstellung			0,065972222	0,430379747	
Loyalität		0,038983051			
Vertrauen			0,048611111		
Wertschätzung	0,158709677	0,018644068	0,166666667		
Subjektive Norm					0,077338129
Wahrnehmung der Wettbewerber		0,03220339			0,14028777
Empfundene Qualitätsdiskrepanz					0,044964029
Wahrgenommene Transparenz	0,043870968			0,02056962	
Ökonomische Motivation		0,038983051			
<i>Hinweis: x = kleiner Effekt (0,02–< 0,15), x = mittlerer Effekt (0,15–0,35), x = großer Effekt (> 0,35)</i>					

Für die Untersuchung des komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs um das Einkaufsverhalten und die Wertschätzung der handwerklichen Herstellungsweise wurden die aus der Theorie entwickelten Hypothesen mithilfe des SGM auf ihr Zutreffen überprüft. Die Ergebnisse dieser Hypothesenprüfung sind Tabelle 36 zu entnehmen. Die Entscheidung über das Zutreffen bzw. Verwerfen der Hypothesen wurde auf Grundlage des Vorzeichens und der Signifikanz des Pfadkoeffizienten getroffen. Bei diesem SGM konnten alle Hypothesen bis auf H9, H11, H16, H17, H19 und H21 beibehalten werden.

Mithilfe dieser Ergebnisse konnten Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen dem Einkaufsverhalten, der Wertschätzung, ihren Determinanten sowie dem Einbettungskontext gewonnen werden.

⁴³³ Eigene Erhebung.

Tabelle 36: Überblick über die Ergebnisse des Hypothesentests⁴³⁴

Nr.	Hypothese	Pfadkoeffizient	Ergebnis
H1	Je höher die Kaufabsicht in Handwerksbäckereien ist, desto ausgeprägter ist das Einkaufsverhalten in Handwerksbäckereien.	0,684***	Beibehalten.
H2	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren ist, desto stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.	0,184***	Beibehalten.
H3	Je höher das Involvement in das Thema ‚Backwaren‘, umso stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.	0,059**	Beibehalten.
H4	Je höher das Involvement in das Thema ‚Backwaren‘, umso größer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.	0,189***	Beibehalten.
H5	Je ausgeprägter die subjektive Norm, umso stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.	0,047*	Beibehalten.
H6	Je ausgeprägter die subjektive Norm, umso größer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.	0,298***	Beibehalten.
H7	Je besser die Wettbewerber wahrgenommen werden, umso geringer ist die Kaufabsicht in Bäckereien.	-0,188***	Beibehalten.
H8	Je besser die Wettbewerber wahrgenommen werden, umso geringer ist die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk.	-0,351***	Beibehalten.
H9	Je stärker die Qualitätsdiskrepanz wahrgenommen wird, desto stärker ist die Kaufabsicht in Bäckereien.	-0,015 ^{n. s.}	Verworfen.
H10	Je stärker die Qualitätsdiskrepanz wahrgenommen wird, desto stärker ist die Wertschätzung der handwerklichen Herstellung von Backwaren.	0,199***	Beibehalten.
H11	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist die Kaufabsicht in Bäckereien.	-0,021 ^{n. s.}	Verworfen.
H12	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist die Wertschätzung des Bäckerhandwerks.	0,091***	Beibehalten.
H13	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto größer ist das Vertrauen in Bäckereien.	0,124***	Beibehalten.
H14	Je besser die Transparenz in Bäckereien wahrgenommen wird, desto besser ist die Einstellung zu Bäckereien.	0,199***	Beibehalten.
H15	Je stärker die ökonomische Motivation, desto schwächer ist die Kaufabsicht in einer Bäckerei.	-0,217***	Beibehalten.
H16	Je stärker die qualitätsbezogene Motivation beim Backwarenkauf, desto stärker ist die Kaufabsicht, in einer Bäckerei einzukaufen.	0,011 ^{n. s.}	Verworfen.
H17	Je stärker die hedonische Motivation, desto höher ist die Kaufabsicht in einer Bäckerei.	-0,072**	Verworfen.
H18	Je höher das Vertrauen zu Bäckereien ist, desto höher ist die Loyalität gegenüber dem Bäckerhandwerk.	0,236**	Beibehalten.
H19	Je höher das Vertrauen zu Bäckereien ist, desto höher ist die Kaufabsicht, in Bäckereien einzukaufen.	0,022 ^{n. s.}	Verworfen.
H20	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren ist, desto höher ist die Loyalität zu Bäckereien.	0,450***	Beibehalten.
H21	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren ist, desto höher ist das Vertrauen in Bäckereien.	-0,091***	Verworfen.
H22	Je stärker die Loyalität zu Bäckereien ausgeprägt ist, desto stärker ist die Kaufabsicht, in Bäckereien einzukaufen.	0,281***	Beibehalten.
H23	Je besser die Einstellung zu Bäckereien, desto stärker ausgeprägt ist die Loyalität zu Bäckereien.	0,300***	Beibehalten.
H24	Je besser die Einstellung zu Bäckereien, desto stärker ausgeprägt ist das Vertrauen in Bäckereien.	0,595***	Beibehalten.
H25	Je höher die Wertschätzung für die handwerkliche Herstellung von Backwaren ist, desto besser ist die Einstellung zu Bäckereien.	0,373***	Beibehalten.

Hinweis: * = p < 0,05; ** = p < 0,01; *** = p < 0,001; n. s. = nicht signifikant

⁴³⁴ Eigene Erhebung.

Ergebnisse

Das Einkaufsverhalten wurde in diesem SGM durch die Konstrukte ‚Kaufabsicht‘ und ‚tatsächliches Kaufverhalten‘ gemessen. Es konnte festgestellt werden, dass der Zusammenhang zwischen Kaufabsicht und tatsächlichem Kaufverhalten mit einem Pfadkoeffizienten von 0,684 und einer großen f^2 -Effektstärke von 0,881 bestätigt werden kann. Zudem stellten die Loyalität, die ökonomische Motivation, die Wahrnehmung der Wettbewerber sowie die Wertschätzung der handwerklichen Herstellungsweise relevante Determinanten der Kaufabsicht dar.

Den größten Einfluss hatte somit die Loyalität auf das Einkaufsverhalten (0,281). Wie anzunehmen war, bestätigt sich, dass je loyaler ein Konsument ist, desto höher ist seine Kaufabsicht in einer Bäckerei. Des Weiteren konnte bestätigt werden, dass die ökonomische Motivation einen Einfluss auf das Kaufverhalten hat (Pfadkoeffizient: -0,217). Bei der Auswertung der äußeren Gewichte erwies sich der Preis als Indikator mit dem höchsten Gewicht. Der Entscheidungsfaktor ‚Preis‘ wirkt sich folglich wesentlich auf die Kaufabsicht in einer Bäckerei aus. Das entspricht den Ergebnissen der deskriptiven Statistik. So ist anzunehmen, dass Konsumenten mit einer ausgeprägten ökonomischen Motivation weniger oft in Bäckereien einkaufen. In diesem Zusammenhang wurde bestätigt, dass eine bessere Wahrnehmung der Wettbewerber mit einer geringeren Kaufabsicht in Bäckereien einhergeht. Damit ist es fraglich, inwiefern Kunden, die bereits ein hohes Qualitätsempfinden im LEH und bei anderen Wettbewerbern haben, überhaupt noch bereit sind, in Bäckereien Backwaren zu kaufen. Daher ist unklar, ob aufwendige Kundengewinnungsmaßnahmen bei solchen Konsumenten überhaupt Potenzial bergen.

Mit einem Pfadkoeffizienten von 0,184 konnte der Zusammenhang zwischen der Wertschätzung der handwerklichen Herstellungsweise und der Kaufabsicht in Bäckereien nachgewiesen werden. Damit kann der Handwerkseigenschaft eine Relevanz beim Backwareneinkauf in einer Bäckerei attestiert werden. Es ist daher davon auszugehen, dass Kunden mit einer höher ausgeprägten Wertschätzung des Handwerksaspektes auch eher in Bäckereien einkaufen.

Das Involvement und die subjektive Norm haben im Gegensatz zu den eben angeführten Konstrukten lediglich einen geringfügigen Einfluss auf die Kaufabsicht. So haben das soziale Umfeld sowie das eigene Interesse für Backwaren nur einen geringen Einfluss auf das Einkaufsverhalten. Bei den weiteren untersuchten Einflussfaktoren war kein signifikanter Zusammenhang festzustellen. Gründe dafür können zum einen abweichende Ansichten der Befragten von den Erkenntnissen aus der qualitativen Vorstudie oder die unpassende Operationalisierung der Konstrukte darstellen. Gerade bei der Operationalisierung der Motivationskonstrukte bzgl.

Qualität und Hedonismus ist die Eignung der Operationalisierung zu hinterfragen und bei weiterer Ausarbeitung anzupassen.

Die Wertschätzung der Handwerkseigenschaft wird am stärksten von der Wahrnehmung der Wettbewerber beeinflusst. Die Wertschätzung des Handwerksaspektes fällt geringer aus, je besser die Wettbewerber wahrgenommen werden. Das entspricht den Ergebnissen der deskriptiven Statistik, dass sich bspw. Kunden des LEH weniger stark für die Herstellungsweise interessieren und dafür Wert auf andere Attribute wie den Preis legen.

Zudem konnte ein Einfluss der subjektiven Norm auf die Wertschätzung des Bäckerhandwerks nachgewiesen werden. So prägt das soziale Umfeld die Wertschätzung der handwerklichen Herstellungsweise. Bei Betrachtung der äußeren Gewichte ließ sich insbesondere der Einfluss des persönlichen Umfelds feststellen. Wenn es nun darum gehen soll, im Rahmen politischer oder institutioneller Maßnahmen die Wertschätzung des Handwerks zu beeinflussen bzw. zu steigern, ist darüber nachzudenken, ob das Durchdringen gesellschaftlich kleinteiliger Strukturen von Interesse sein kann. Hierbei ist fraglich, ob beispielsweise Marketingaktivitäten, die sich vornehmlich auf Bäckereien beschränken – wie die Kampagne „Deutsche Innungsbäcker“⁴³⁵ –, geeignete Maßnahmen für die Neukundengewinnung sind, da sie nur beim Besuch von Bäckereien wahrgenommen werden können. Weiterreichende Kampagnen wie die Präsentation des Wetters durch Innungsbäcker⁴³⁶ sind eher in der Lage, auch Nichtkunden von Bäckereien zu erreichen. Weiterhin denkbar ist eine Steigerung der Wertschätzung für handwerkliche Herstellungsprozesse durch eine Vergegenwärtigung im Rahmen der schulischen Ausbildung. Möglich ist der Besuch von Backstuben oder die Veranschaulichung der handwerklichen Produktionsprozesse durch Unterrichtseinheiten.

In diesem Zusammenhang kann auf den bestätigten Bezug zum Konstrukt des Involvements (0,189) verwiesen werden, das schon in anderen Studien als beeinflussende Variable des Einkaufsverhaltens bestätigt werden konnte.⁴³⁷ Ferner zeigte sich, dass die empfundene Qualitätsdiskrepanz mit einer erhöhten Wertschätzung in Beziehung steht. Je stärker ein Konsument die divergierenden Qualitäten von Bäckereien wahrnimmt, umso größer ist die Wertschätzung des Bäckerhandwerks. Daher wurde deutlich, dass eine Differenzierung über eine besondere handwerkliche Qualität möglich ist, um sich im Wettbewerb gegen andere Konkurrenten durchzusetzen.

⁴³⁵ baeckerhandwerk.de, o. J.a.

⁴³⁶ Vgl. ZVDB, 2018.

⁴³⁷ Vgl. Volle, 2001; Zaichkowsky, 1985; Swoboda, Haelsig et al., 2009.

Einstellung, Vertrauen und Loyalität

Weiterhin konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Wertschätzung und der Einstellung gegenüber Bäckereien festgestellt werden. Eine höhere Wertschätzung ging mit einer besseren Einstellung gegenüber Bäckereien einher. Hier ist auf die Prognoserelevanz der Wertschätzung auf die Einstellung ($q^2 = 0,159$) als auch der Einstellung auf das Vertrauen ($q^2 = 0,43$) zu verweisen. Eine Steigerung der Wertschätzung kann folglich mit einer besseren Einstellung sowie mit einem gesteigerten Vertrauen gegenüber Bäckereien einhergehen.

Weiterhin wirkt sich eine höher empfundene Transparenz in der Backwarenproduktion positiv auf die Einstellung gegenüber Bäckereien aus. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass Anstrengungen im Bereich der Transparenzsteigerung, wie sie bspw. durch gläserne Bäckereien und offene Produktionsstätten derzeit umgesetzt werden, einen positiven Beitrag zur Einstellung gegenüber Bäckereien leisten.

Auch der von Hustvedt und Kang postulierte positive Zusammenhang zwischen Transparenz und Vertrauen kann bestätigt werden.⁴³⁸ Das deutet darauf hin, dass eine stärker wahrgenommene Transparenz das Vertrauen zu Bäckereien positiv beeinflusst. Damit können Maßnahmen zur Steigerung der Transparenz Potenzial bieten, um das Vertrauen zu steigern.

Mit einem Pfadkoeffizienten von 0,450 und einer großen Effektstärke ($f^2 = 0,403$) konnte darüber hinaus der Zusammenhang zwischen der Wertschätzung und der Loyalität bestätigt werden. So ist davon auszugehen, dass Kunden mit einer hohen Wertschätzung für das Handwerk eine Kundenbindung zu einer Bäckerei aufbauen, insbesondere dann, wenn sich diese durch besondere handwerkliche Herstellungsweise abhebt.

Der R^2 -Wert der Wertschätzung (0,602) deutet auf eine gute Annäherung an das Konstrukt hin. Dem ist hinzuzufügen, dass die schwachen bis mäßig aussagekräftigen R^2 -Werte (0,227–0,602) der Konstrukte darauf hindeuten, dass weitere Einflussfaktoren relevant sind, die bisher noch nicht berücksichtigt wurden. Gerade bei der Operationalisierung der Einstellung kann sich eine Formulierung mehrerer Items statt eines Single-Items als zielführend erweisen.

⁴³⁸ Vgl. Hustvedt und Kang, 2013.

3.4 Fazit der empirischen Erhebung auf Konsumentenseite

Für die Umsetzung von Innovation und die langfristige Steigerung des Kundennutzens in Betrieben des Bäckerhandwerks ist das Wissen um Präferenzen und Wahrnehmungen der Kunden wesentlich.

- In der qualitativen Vorstudie wurden verschiedene Faktoren und Präferenzen der Konsumenten identifiziert, die sie in ihrem Einkaufsverhalten bei Backwaren beeinflussen. Es zeichneten sich Differenzen zwischen verschiedenen Gruppen ab, die in der darauffolgenden empirischen Untersuchung weiter ausgearbeitet wurden.
- Im Rahmen der Konsumentenbefragung wurden wesentliche Unterschiede zwischen zwei Kundengruppen festgestellt: den Bäckerei- und den LEH-Kunden. Während bei Bäckereikunden emotionale Kriterien wie der Spaß am Einkauf oder die Unterstützung des Geschäftes von Bedeutung waren, waren es bei LEH-Kunden vor allem rationale Beweggründe wie der Preis oder die Vereinbarkeit der Einkäufe an einem Ort. Was beide Käufergruppen einte, war die Gewichtung von qualitätsbezogenen Aspekten. So gaben sowohl LEH- als auch Bäckereikunden an, aufgrund der hohen Qualität in ihrer Stammeinkaufsstätte einzukaufen.
- Um verschiedene Dimensionen von Qualität zu erfassen, wurde in der Befragung das semantische Differential eingesetzt: Das Imageprofil der Bäckereien weichte deutlich von jenem des Backshops und der Backstation im Discounter ab. Die Bäckerei wurde stärker als die anderen Einkaufsformate mit Qualitätseigenschaften wie Handarbeit und eigenen Rezepturen assoziiert.
- Qualität wurde über die Kundengruppen hinweg (außer bei den Discounterkunden) als essenzielles Kriterium beim Backwareneinkauf beurteilt. Weiterhin wünschte sich ein Großteil der LEH-Kunden mehr Backwaren aus handwerklicher Herstellung. Sie waren bereit, auch mehr zu zahlen.
- Der Handwerksbegriff wurde von den Konsumenten mit Begriffen wie Qualität, Handarbeit und Tradition assoziiert. Die verschiedenen analysierten Dimensionen wurden im weiteren Verlauf mit dem Eigenbild des Bäckerhandwerks abgeglichen.
- Im SGM erwies sich die Wertschätzung des Bäckerhandwerks neben der ökonomischen Motivation, der subjektiven Norm sowie der wahrgenommenen Qualitätsdiskrepanz als Bestimmungsfaktor der Kaufabsicht in Bäckereien. Zudem stellten die Wahrnehmung der Wettbewerber, die wahrgenommene Qualitätsdiskrepanz sowie die subjektive Norm relevante Einflussfaktoren der Wertschätzung des Bäckerhandwerks dar. Diese Er-

kenntnisse bieten Anknüpfungspunkte für die Ausrichtung politischer oder institutioneller Vorhaben, die es zum Ziel haben, die Wertschätzung für das Bäckerhandwerk zu steigern. Gerade in Anbetracht des komplexen Wirkungszusammenhangs, in das die Wertschätzung des Handwerks eingebettet ist, können damit zugleich das Vertrauen, die Loyalität und die Einstellung gegenüber Bäckereien gefördert werden.

Mit diesen Erkenntnissen zu Konsumentenverhalten und -wahrnehmung können erste Anknüpfungspunkte für Innovation in Betrieben des Bäckerhandwerks auf Basis von Vorschlägen der Verbraucher identifiziert werden. Dazu gehören im Wesentlichen Innovationen im Personalbereich wie Schulungen und Weiterbildungen der Mitarbeiter oder die Implementierung digitaler Lösungen zur Kommunikation mit den Kunden. Da Innovationen meist im Zusammenspiel mit anderen Akteuren des Wirtschaftslebens entstehen und Ergebnisse der institutionellen Rahmenbedingungen sind,⁴³⁹ ist neben der Befragung von Konsumenten auch jene von Handwerksbäckereien notwendig, um einen Beitrag zu möglichen Innovations- und Differenzierungspotenzialen zu leisten.

⁴³⁹ Vgl. Edquist, 1997.

4 Innovation in KMU des Bäckerhandwerks

Die Ernährungswirtschaft wird in Bezug auf Innovation aufgrund der geringen Ausgaben für FuE in der wissenschaftlichen Literatur oftmals als Sektor mit niedriger Innovationsaktivität beschrieben.⁴⁴⁰ Insbesondere KMU zeigen häufig aufgrund beschränkter personeller sowie materieller Ressourcen, schlechterem Zugang zu externen Finanzierungsmitteln, mäßiger Diversifizierung und kleinerer Marktabdeckung geringere Innovationsaktivitäten.⁴⁴¹ Dennoch bieten sie solchen Betrieben die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

Thomä und Zimmermann bspw. zeigen, dass Unternehmen im sonstigen verarbeitenden Gewerbe (u. a. Bäckereien) besonders Finanzierungsprobleme, organisatorische-personelle Defizite sowie Marktrisiken (z. B. aufgrund des Fehlens relevanter Marktinformationen) als Hemmnisse für eigene Innovationsaktivitäten einschätzen. Die Untersuchung der Innovationsziele ergibt, dass Innovationen vornehmlich umgesetzt werden, um dem Preisdruck zu entfliehen, indem kundenindividuelle Lösungen zur Erreichung der Qualitätsführerschaft angeboten werden.⁴⁴²

Im Bereich der Innovationsprozesse in Handwerksgenossenschaften führen Trettin et al. eine empirische Studie durch. Demnach finden innovationsfördernde Effekte durch die genossenschaftliche Kooperation lediglich in begrenztem Umfang statt.⁴⁴³

Für die Backwarenbranche im Speziellen liegen nur wenige Untersuchungen zum Innovationsverhalten der Unternehmen vor: Zum einen erstellen Hoeve und Nieuwhuis eine Fallstudie zu Lernroutinen am Beispiel einer Industriebäckerei. Sie untersuchen die Wirkung der Neueinführung einer Roboterbackstraße auf Arbeitsroutinen sowie auf soziale und emotionale Aspekte.⁴⁴⁴ In einer anderen Studie untersuchen Martínez-Monzó et al. kleine Unternehmen in Spanien hinsichtlich der Innovationstreiber, befragen dafür verschiedene Branchenexperten und erarbeiten mögliche Ideen für Innovationen.⁴⁴⁵

Weiterhin analysieren Brunner und Voigt gemeinschaftlich organisierte Innovationsprozesse von Mitgliedsbäckereien einer BÄKO-Genossenschaftsgruppe im Hinblick auf die Wissensverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse.⁴⁴⁶

⁴⁴⁰ Vgl. Bigliardi und Galati, 2016.

⁴⁴¹ Vgl. Thomä und Zimmermann, 2016.

⁴⁴² Vgl. ebd.

⁴⁴³ Vgl. Trettin et al., 2005.

⁴⁴⁴ Vgl. Hoeve und Nieuwhuis, 2006.

⁴⁴⁵ Vgl. Martínez-Monzó et al., 2013.

⁴⁴⁶ Vgl. Brunner und Voigt, 2007.

Die bisherigen Studien zum Innovationsverhalten in Bäckereien wenden zur Untersuchung von Innovation Fallstudien an und beziehen sich – mit Ausnahme von Brunner und Voigt⁴⁴⁷ – nicht auf den deutschen Markt, der sich besonders durch seine hohe Produktvielfalt und lange Tradition auszeichnet. Zudem werden die Erwartungen der Kunden sowie umgesetzte Innovationen und Innovationsverhalten im Bäckereihandwerk nicht erfasst.

Dieses Defizit wird in dieser Arbeit aufgegriffen und das Innovationsverhalten von Betrieben des Bäckerhandwerks in Deutschland wird untersucht, um anschließend Innovationspotenziale abzuleiten. Ziel soll es sein, erfolgreiche Betriebe und Innovationen zu identifizieren, um auf dieser Grundlage Aussagen über die Eignung möglicher Innovationen in Betrieben des Bäckerhandwerks abzuleiten.

Übergeordnete Fragestellungen sind die folgenden: Welche Rahmenbedingungen und welche Chancen und Risiken sind bei der Entscheidung für oder gegen die Umsetzung von Innovationen relevant? Welche Innovationen sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen und in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage machbar und umsetzbar?

Einen vertieften Aufschluss über die Bedeutung des Innovationsbegriffs in Bezug auf den Backwarenmarkt soll u. a. mit diesem empirischen Forschungsteil geleistet werden. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird Innovation wie folgt definiert:

Innovation wird als Neueinführung bzw. Verbesserung eines Produktes bzw. eines Prozesses nach Auffassung des jeweiligen Bäckereibetriebes verstanden.⁴⁴⁸ Produkte können (gemäß der OECD-Richtlinie von 2018⁴⁴⁹) physische Produkte oder Dienstleistungen und Geschäftsprozesse umfassen, die sowohl Herstellungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen, Distributions- und Logistikprozesse, Marketing und Verkauf, Information und Kommunikation, Verwaltung und Management sowie Entwicklungsprozesse betreffen können.

Diese Definition ermöglicht die Identifikation des Verhaltens von KMU im Wettbewerb, auch wenn diese nicht die Ersten sind, die ein Produkt oder einen Prozess auf dem Markt einführen. Die Einführung eines neuen Produktes oder Prozesses in einem Betrieb ist eine Form des Handelns, der Änderung bzw. der Anpassung des Betriebs. Dieses Vorgehen soll zur Steigerung des Unternehmenserfolgs und zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt werden und drückt das Wettbewerbsverhalten aus.

⁴⁴⁷ Vgl. Brunner und Voigt, 2007.

⁴⁴⁸ Damit kann ein Objekt für einen Betrieb eine Innovation darstellen, während es für einen anderen nicht der Fall ist.

⁴⁴⁹ Vgl. OECD, 2018.

Um bisherige Innovationen im Bäckerhandwerk zu sondieren, wurde zunächst mittels einer Analyse auf Grundlage von Zeitschriftenartikeln ein Überblick über den Status quo umgesetzter Innovationen geschaffen. Da dieser noch keinen Aufschluss über zugrunde liegende Innovationsprozesse gab, wurden anschließend Bäckereibetriebe in einer Online-Umfrage zu Innovationen in ihrem Betrieb und deren Rahmenbedingungen befragt. So können erste Schlüsse auf das Innovationsverhalten gezogen werden. Tiefergehende Fragen zu individuellen Beweggründen, Lerneffekten und Erfahrung sind damit noch nicht geklärt. Weiterhin ist nicht bekannt, wie die Bäckereibetriebe selbst den Wettbewerb und ihre Mitbewerber einschätzen, was jedoch Einfluss auf deren Positionierung am Markt hat. In weiterführenden Experteninterviews mit Best-Practice-Beispielen aus dem Bäckerhandwerk wurden diese Themenbereiche behandelt und analysiert. Die Methodentriangulation ermöglichte es in diesem Rahmen, die Schwächen der einen Methode mit den Stärken der jeweils anderen auszugleichen.⁴⁵⁰

Die Methodentriangulation, die durch die Kombination aus Literatur- bzw. Medienrecherche, einer Online-Befragung von Betriebsinhabern und eines mündlichen Interviews vorgenommen wurde, gewährleistet zum einen die Betrachtung eines breiten Innovationsspektrums, die tiefergehende Behandlung einzelner Themenkomplexe sowie die gegenseitige Validierung der verschiedenen methodischen Ansätze. Die Symbiose dieser verschiedenen Vorgehensweisen wurde weniger als Kontradiktion, sondern als gegenseitige Ergänzung verstanden. Es wurde ein weitestgehend deduktiver Ansatz gewählt, bei dem sich vom Allgemeinen in das Spezielle vorgearbeitet wurde: Zunächst wurden von außen wahrnehmbare Innovationen über Zeitschriftenartikel identifiziert, um mittels der schriftlichen wie auch der anschließenden mündlichen Befragung Einsicht in das Unternehmensgeschehen sowie den konkreten Aktivitäten und Strukturen zu geben. Dieses Prozedere war notwendig, um anschließend wieder induktiv theoretische Rückschlüsse auf erfolgreiches Handeln in KMU generieren zu können. Auf die genaue Ausgestaltung dieser dreistufigen Vorgehensweise wird im Folgenden eingegangen.

⁴⁵⁰ Vgl. Denzin, 1970.

4.1 Entwicklung von Innovationen im Bäckerhandwerk

Bei der Recherche nach Informationen zum Verhalten von KMU des Bäckerhandwerks im Wettbewerb stellte sich heraus, dass bisher nur wenig Grundlagenforschung zu diesem Thema durchgeführt wurde. Um einen ersten Überblick über bisherige Innovationen in KMU des Bäckerhandwerks zu erhalten, wurden zwei Fachzeitschriften auf die Berichterstattung von Innovationen untersucht. Es wurde kein Anspruch darauf erhoben, vollumfänglich Innovationen in Bäckereien abbilden zu können. Mit dieser qualitativen Vorstudie sollte vielmehr ein erster Überblick über die Art und die Vielfalt umgesetzter Innovationen erstellt werden.

4.1.1 Methode und Konzeption

Für die Vorstudie wurden Artikel aus Fachzeitschriften auf die Umsetzung von Innovationen in Bäckereien untersucht. Grundlage der Analyse bildete das Kategoriensystem, das auf das Innovationsverständnis nach dem OECD-Manual von 2018 aufbaut und eingangs bereits erläutert wurde. Dementsprechend wurden die Innovationen aus den Artikeln deduktiv in die Innovationskategorien nach OCED-Vorgaben sortiert.⁴⁵¹

4.1.1.1 Material

Analyseeinheiten bildeten die Artikel der Ausgaben des DBZ weckruf magazins (DBZ) und der ABZ aus den Jahren 2009 bis 2020.

Die Zeitschrift DBZ ist ein Fachmagazin für die Backbranche, das im zweiwöchigen Rhythmus von der INGER Verlagsgesellschaft mbH herausgegeben wird. Zielgruppe sind KMU im Bäckerhandwerk und Konditoren im gesamten deutschsprachigen Raum. Die Artikel thematisieren die verschiedenen Bereiche in Bäckereien wie Orientieren, Verkaufen, Produzieren und Führen.⁴⁵²

Auch die ABZ des Matthaes Verlag GmbH, einem Unternehmen der dfv Mediengruppe, erscheint im 14-tägigen Turnus. Nach eigener Angabe sind die Zielgruppen der Zeitschrift „Führungskräfte, erfolgreiche Bäcker und Trendsetter der gesamten Backbranche in Deutschland“.⁴⁵³

4.1.1.2 Vorgehen

Die Artikel der beiden Fachzeitschriften wurden in den Online-Archiven gesichtet und auf Innovationen untersucht. Als Innovation wurde alles gezählt, was neu in einem Betrieb eingeführt

⁴⁵¹ Vgl. OECD, 2018.

⁴⁵² Vgl. baeckerwelt.de, o. J.

⁴⁵³ abzonline.de.

oder als Neuheit in einer Zeitschrift präsentiert wurde. Damit wurden sowohl Fallbeispiele aus konkreten Bäckereien in die Analyse miteinbezogen als auch bspw. die Anzeigen neuer Technologien der Zulieferindustrie⁴⁵⁴. Die identifizierten Innovationen wurden mit Verweisen auf das Erscheinungsjahr, die Zeitschrift, dem Veröffentlichungsjahr und der Ausgabennummer sowie der Seitenzahl in einer Excel-Tabelle den verschiedenen Innovationskategorien zugeordnet.

4.1.2 Auswertung und Ergebnisse

Insgesamt konnten 1633 Innovationen in den Jahren 2009 bis 2020 identifiziert werden. Ein erster Überblick zeigte, dass Bäckereibetriebe Innovationen bisher insbesondere in den Bereichen Marketing und Verkauf sowie Produkten durchgesetzt haben (vgl. Abbildung 37).⁴⁵⁵ Darauf folgten Innovationen in der Herstellung von Produkten sowie Dienstleistungen, in der Distribution und Logistik, der Information und Kommunikation sowie in Verwaltung und Management. Den beiden Kategorien ‚Dienstleistungen‘ und ‚Entwicklung‘ ließen sich dagegen nur wenige Innovationen zuordnen.

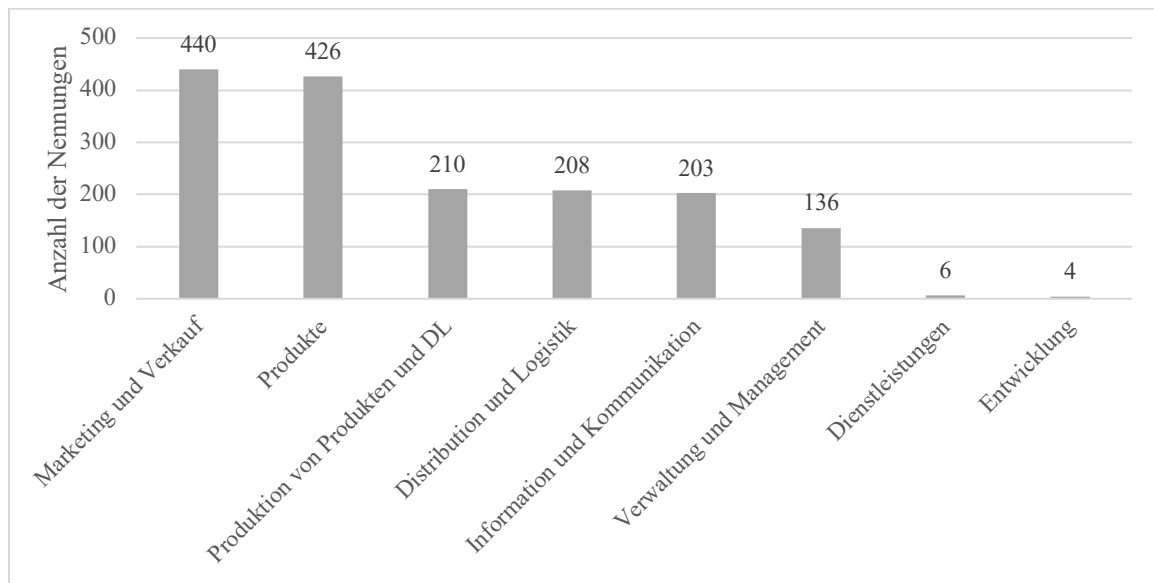


Abbildung 37: Innovationen in Bäckereien zwischen 2008 bis 2020⁴⁵⁶

⁴⁵⁴ Im Bereich Produktinnovationen wurden Artikel zu Fallbeispielen wie „Bei Bäcker Biere ist der Name Programm- und der Gerstensaft im Brot“ (ABZ, 2016, S. 16 f.), in welchem neue Produkte mit Bier als Zutat beschrieben wurden, wie auch Anzeigen zu Neueinführungen der Backindustrie wie bspw. „Neue Produkte mit Dinkel“, in welcher neue Backmischungen für Bäckereien beworben wurden, berücksichtigt (vgl. DBZ, 2008, S. 78).

⁴⁵⁵ Dazu zählen bspw. Innovationen wie Gläserne Backstuben (Artikel: „Sichtbarer Erfolg“ (DBZ, 2013, S. 30)) oder auch Marketingmaßnahmen wie Social Media Marketing (Artikel: „Die Marketing-Profis“ (ABZ, 2019, S. 16 f.)).

⁴⁵⁶ Eigene Erhebung.

In der Darstellung der zeitlichen Ausprägungen der verschiedenen Innovationsarten zeigten sich verschiedene, mehr und weniger volatile Verläufe, wie sie der Abbildung 38 zu entnehmen sind. Während im Jahr 2016 bspw. Produktinnovationen 79 Nennungen aufwiesen, waren es 2020 nur noch 22. Auch Innovationen in Marketing und Verkauf erfuhren 2018 einen Peak, während der Verlauf anschließend wieder absank. Insgesamt wurde in den Jahren 2016 und 2017 von den meisten Innovationen berichtet. So war zu vermuten, dass bspw. in den Jahren 2019 und 2020 Gesetzesänderungen wie Bonpflicht, Kassensysteme sowie die Coronapandemie die Berichterstattung dominierten und der Anteil der Artikel zu Innovationen insgesamt in Bäckereien rückläufig war. Der Fokus rückte auf Innovation in Distribution und Logistik oder Information und Kommunikation, deren Innovationsverlauf zunahm.

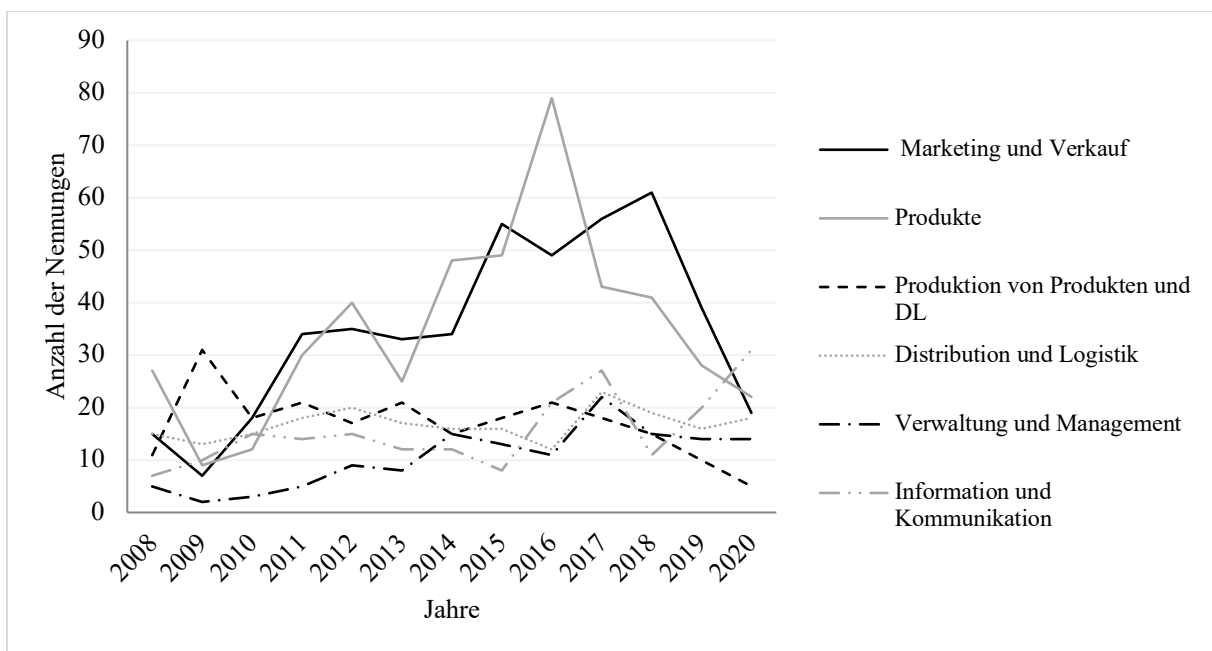


Abbildung 38: Zeitliche Entwicklung von Innovationsarten in Bäckereien 2008–2020⁴⁵⁷

Die Einzelbetrachtung der verschiedenen Innovationsarten kann einen weiteren Aufschluss über die Innovationsspektren in Bäckereien geben.

Insgesamt konnten 440 Innovationen im **Marketing und Verkauf** identifiziert werden. Neben der Implementierung neuer Geschäftskonzepte, die bspw. schnellgastronomische Elemente oder eine Ausdifferenzierung wie Bio-Bäckereien oder Spezialitätenbäckereien beinhalteten, handelte es sich um den Einsatz von Marketinginstrumenten wie Kundenevents (Backkurse, Frühstück oder Schaubacken), Online-Marketing (wie Social-Media-Marketing, Newsletter

⁴⁵⁷ Eigene Erhebung.

etc.) und Offline-Werbung (z. B. Plakatwerbung, Flyer etc.) sowie Kundenbindungsmaßnahmen (bspw. Kundenkarten).

Wie in Abbildung 39 erkennbar, wurde im Zeitraum von 2015 bis 2020 (279-mal) mehr über Innovationen in diesem Bereich berichtet als im davorliegenden (161-mal). Neue Geschäftskonzepte, die sich vom zunehmenden Wettbewerb abgrenzten, gewannen an Bedeutung. Dazu zählten bspw. Spezialisierungen auf bestimmte Nischen, wie die Ausrichtung der Bäckerei auf vegane oder biologische Produkte oder das Angebot internationaler Spezialitäten und der Einstieg in das Gastronomiegeschäft durch die Einrichtung von Cafés.

Mit der Digitalisierung der Gesellschaft nahmen auch die Online-Marketingmaßnahmen zu: *Social Media*, Blogs und Websites wurden eingesetzt, um Konsumenten zu erreichen. Aber auch traditionelle Werbemittel wie Plakate, Flyer und Ladenwerbung wurden weiterhin genutzt. Auffällig war, dass die Berichte über spezielle Events zunahmen: Kundenaktionen wie Kinderbacken, Abendprogramm oder Aktionstage in den Bäckereien wurden zur Steigerung der Bekanntheit und der Kundenattraktion genutzt.

Um Kunden an den Betrieb zu binden, wurden neben Kundenkarten und Treueaktionen, WLAN, kostenlose Wasserspender oder Pfandsysteme eingerichtet, die diese zu einem Wiederbesuch animieren sollten. Weiterhin nahmen Innovationen im Bereich der Nachhaltigkeit zu, wie die Teilnahme an Aktionen zur Lebensmittelrettung, umweltfreundliche, plastikfreie Verpackungen und das Angebot von Mehrwegsystemen. Leicht rückläufig waren Berichte zu gläsernen Backstuben, die die Produktion von Backwaren für den Kunden einsehbar machen, während der Um- oder Neubau von Ladengeschäften zunehmend thematisiert wurde.

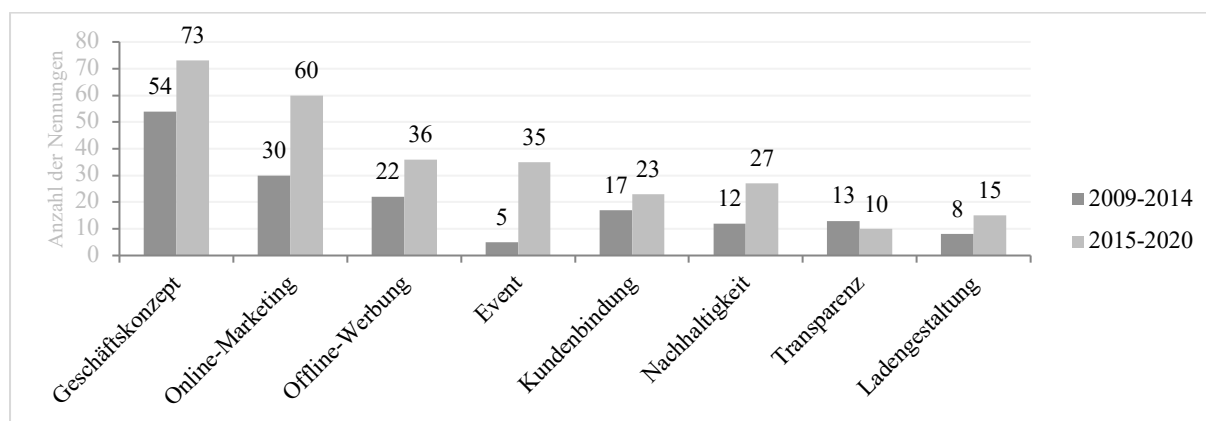


Abbildung 39: Anzahl der Nennungen von Innovationen in Marketing und Verkauf⁴⁵⁸

⁴⁵⁸ Eigene Erhebung.

Bei den **Produktinnovationen**, von denen 426 aus den Artikeln analysiert werden konnten, handelte es sich u. a. um Variationen unter Verwendung von Trendzutaten wie Superfood oder alten Getreidesorten, der Anpassung an besondere Ernährungsweisen („Frei von“, Halal etc.) sowie die Erweiterung des Sortiments um Angebote wie warme Snacks und kleine Gerichte.

Am häufigsten wurde von Produktvariationen berichtet, die dem Kunden eine Abwechslung vom Standardsortiment bieten sollten (vgl. Abbildung 40). In diesem Zusammenhang fiel auf, dass zunehmend gesundheitliche Aspekte in den Vordergrund traten. „Frei von“, „Fitness“ und andere alternative Ernährungsweisen beeinflussten die Produktinnovationen in Bäckereien. Die Berichte über neue Zutaten, die in Bäckereien eingesetzt werden können, wie Backmischungen, Aufstriche und Trendzutaten wie Insekten oder Jackfruit stagnierten. Potenzial versprach das Angebot eines Zusatzsortiments wie Eis, Backwaren für Hunde oder Bier und Gin aus Brot. Im Zuge des zunehmenden Gesundheitsbewusstseins nahmen Produktinnovation mit alternativen Getreidesorten, insbesondere unter dem Namen „Urkorn“, zu. Der Trend ging zu weizenfreien Backwaren, die die Nachfrage nach Dinkel und alten Getreidesorten begünstigten. Durch das Vordringen in das Geschäftsfeld der Schnellgastronomie nahmen Innovationen im Bereich der Snacks und Getränke zu. Im Segment der Produkte wurde das Kriterium der Nachhaltigkeit berücksichtigt: So wurden klimaneutrale und umweltfreundliche Backwaren oder Backwaren vom Vortag angeboten.

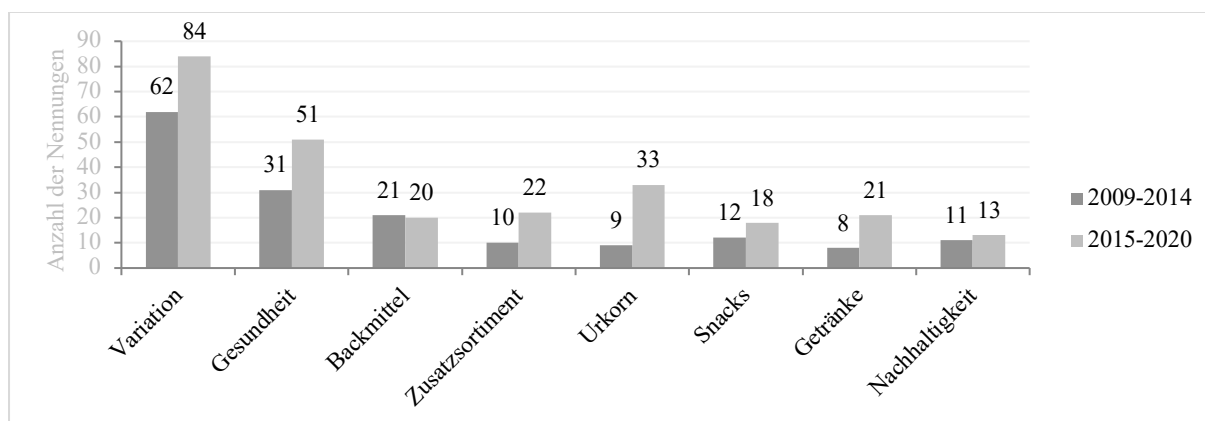


Abbildung 40: Anzahl der Nennungen von Produktinnovationen⁴⁵⁹

Im Bereich **Innovation von Produktionsprozessen von Produkten und Dienstleistungen** wurden bspw. produktionsbedingende (Brötchenanlage, Vorteiganlage, Ringrohröfen) oder nachhaltigkeitsfördernde (Sonnenkollektoren und Windkraftanlagen) Innovationen umgesetzt.

⁴⁵⁹ Eigene Erhebung.

Insgesamt konnten in den Jahren 2008 bis 2020 in diesem Bereich 210 Innovationen in den untersuchten Zeitschriften ausgemacht werden.

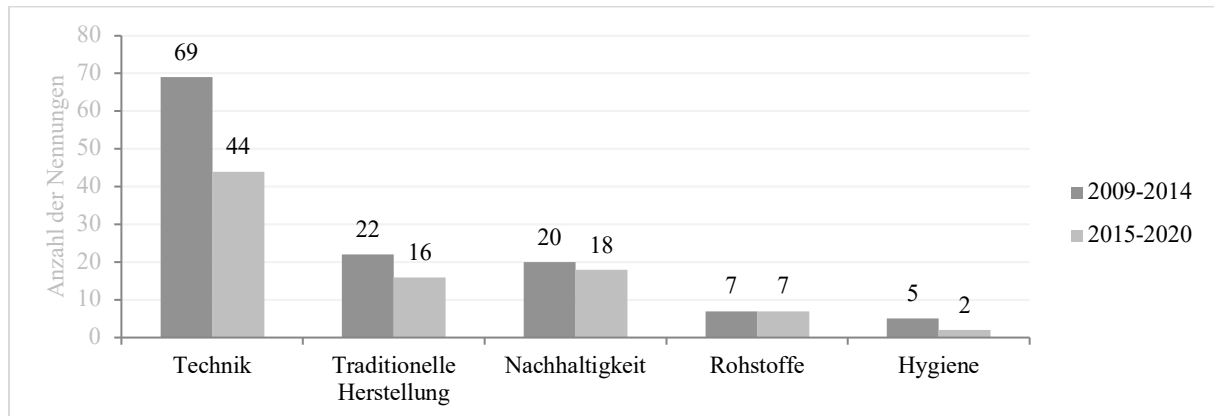


Abbildung 41: Anzahl der Nennungen von Innovationen in der Produktion von Produkten und DL⁴⁶⁰

Im Vergleich der beiden Zeiträume wurde im ersten Zeitabschnitt (2009–2014) von mehr Innovationen in diesem Bereich berichtet als im zweiten (vgl. Abbildung 41). Bei den meisten Innovationen handelte es sich um technische Neuerungen, die in Bäckereibetrieben eingeführt wurden. Dazu gehörten u. a. moderne Verwiege- oder Ofensysteme, Kältetechnik und Produktionsanlagen. Auch hier wurden die Gerätschaften wie auch Systeme zunehmend digitaler, konnten sich teilweise selbst regulieren und optimierten Prozessabläufe sowie Produktionsqualität. Neben der Digitalisierung der Backstuben wurden traditionelle Holzöfen und lange Teigführungen wieder in der Produktion eingesetzt. Das Ziel war die Rückkehr zu handwerklichen Arbeitsweisen, wie sie früher üblich waren. Weitere Innovationen wurden zur Förderung der Nachhaltigkeit der Produktion eingeführt. Dafür wurden bspw. Wärmerückgewinnungsanlagen, Photovoltaiksysteme und Ökostrom eingesetzt. In Anpassung an die Spezialisierung einiger Betriebe wurden Rohstoffe umgestellt, bspw. auf die ausschließliche Verwendung von biologischen oder glutenfreien Zutaten. Zudem wurden Innovationen im Bereich der Hygiene wie zur Insektenbekämpfung umgesetzt.

In **Distribution und Logistik** wurden zur Reichweitenvergrößerung Verkaufsmobile, Liefersdienste und Online-Shops als neue Distributionskanäle etabliert. In der Recherche konnten 208 Innovationen in diesem Bereich analysiert werden.

Insgesamt nahmen Innovationen in Distribution und Logistik im zweiten Zeitraum zu. Das lag insbesondere an Berichten über die Einrichtung von Online-Shops. Am häufigsten setzen Bäckereien den mobilen Verkauf als Innovation zur Reichweitenvergrößerung des Betriebs ein.

⁴⁶⁰ Eigene Erhebung.

Insbesondere Lieferwägen oder Brottrucks kamen zum Einsatz; in den letzten Jahren auch zunehmend mit E-Antrieb, die als eine Art Lebensmittelstand vor Ort Backwaren verkaufen. Die Etablierung von Online-Shops, sei es in Kombination mit Lieferdiensten oder Click-and-Collect-Systemen, war gerade in Zeiten der Coronapandemie profitabel. Weiterhin wurden Drive-ins oder auch Lieferdienste als Distributionskanäle eingerichtet.

Im Zuge von Gesetzesänderungen wurde in den Bereich **Information und Kommunikation** investiert, indem digitale Kassensystemen implementiert wurden. Außerdem kehrte durch Softwarelösungen die Digitalisierung in den Backstuben ein. So konnten insgesamt 203 Innovationen identifiziert werden.

Auch in dem zeitlichen Vergleich zeigte sich, dass Innovationen im Bereich der Zahlungssysteme im zweiten Zeitraum zugenommen haben, was die Vermutung bestätigt, dass neben der Digitalisierung auch Gesetzesänderungen zu einem verstärkten Einsatz geführt haben. Ferner wurde Software zur Kommunikation eingesetzt, sei es in Form von Sprachsteuerung oder Apps o. Ä. Im Bereich ‚Controlling‘ wurden Prozesse zur Steuerung einzelner Abteilungen oder auch ganzer Filialen eingesetzt, um Abläufe zu optimieren.

Im Bereich **Verwaltung und Management**, dem 136 Innovationen zugeordnet werden konnten, wurden eigene Kompetenzen durch Kooperationen mit Lieferanten, anderen Bäckereien oder Branchenfremden erweitert und personalpolitische Innovationen umgesetzt. Im Hinblick auf den Fachkräfte- und Auszubildendenmangel investierten einige Betriebe u. a. in die Weiterbildung ihrer Angestellten bspw. durch Online-Seminare und Kommunikationstrainings sowie in die Motivation der Angestellten bspw. in Form von Prämien, Geschäftswägen oder Elterngeld. Im Bereich ‚Personal‘ wurde das Online-Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten durch Vorkommnisse wie der Coronapandemie weiter ausgearbeitet.

Im Vergleich der zwei Zeiträume ist festzustellen, dass sich die Berichterstattung über diese Innovationen im zweiten Zeitraum mehr als verdoppelt hat. So wurde auch von mehr Kooperationen sowohl von vertikaler, horizontaler als auch lateraler Natur berichtet. Bäckereien arbeiten u. a. mit anderen Bäckereien, mit Metzgereien, mit Fitnessstudios, der Post, verschiedenen Lieferanten oder Kunden zusammen.

Innovation in den Bereichen **Dienstleistungen und Prozessentwicklungen** fanden nur selten Erwähnung. Das kann zum einen auf die Zuordnungssystematik oder auf die Selektivität der Berichterstattung zurückgeführt werden. Inwiefern diese Innovationsarten in Bäckereien relevant sind, wird im weiteren Verlauf der empirischen Studie erläutert.

4.2 Online-Befragung der Bäckereibetriebe

Die vorhergehende Literaturstudie gab einen ersten Einblick in die Innovationsaktivitäten der KMU des deutschen Bäckerhandwerks. Dennoch stellen die dargelegten Innovationen nur ein begrenztes Spektrum an Möglichkeiten dar, die derzeit auf dem Markt bestehen und in dieser Form in Bäckereien umgesetzt werden. Die Publikationsorgane sind Filter, die bestimmte Selektionskriterien für ihre Berichterstattung aufweisen. Über das zugrunde liegende Innovationsverhalten besteht bisher noch keinerlei Aufschluss.

Ebendarum wurde im weiteren Verlauf dieser Studie der unmittelbare Kontakt mit Bäckereibetrieben gesucht, um zugrundeliegende Einstellungen und Verhaltensweisen näher untersuchen zu können.

Um Innovation im Kontext der KMU des Bäckerhandwerks nachzuvollziehen und angepasste Innovationspotenziale ableiten zu können, wurde eine Online-Befragung von Bäckereibetrieben durchgeführt. Es war kein Kriterium, ob diese Betriebe schon Innovationen umgesetzt haben oder nicht. Es musste zunächst geklärt werden, wie Betriebe des Bäckerhandwerks Innovation verstehen und wie verbreitet diese im Bäckerhandwerk sind.

Eine Frage, die sich im Verlauf der inhaltlichen Analyse der Zeitschriftenbeiträge ergeben hat, ist jene der individuellen Interpretation des Innovationsbegriffs. So wird hier Innovation als Neuheit interpretiert, die als Innovationsempfänger den Betrieb festsetzt. Wie jedoch Bäckereien Innovation interpretieren, ist bisher noch unklar. Diese Frage wurde in der empirischen Studie zur Klärung mitaufgenommen.

Überdies wurden Eckdaten des Innovationsverhaltens der Betriebe bzgl. Innovationsart und Rahmenbedingungen erfasst, um erste Anhaltspunkte für die weiterführenden Expertenbefragungen zu erhalten. Zur Abschätzung zukünftiger Innovationsaktivitäten wurden sie zudem zu ihrer Wahrnehmung der Kunden sowie zu bedeutenden Innovationen in der Backbranche befragt.

4.2.1 Methode und Konzeption

Im Hinblick auf die Fragestellungen wurde ein Fragebogen erarbeitet, der sowohl geschlossene als auch offene Fragen umfasste. Der Fragebogen bestand aus insgesamt 15 Fragen, die sich u. a. mit den größten Herausforderungen für KMU, mit deren Innovationsverständnis und -verhalten, mit deren Einschätzung der Konsumenten sowie mit deren Definition der Handwerkeigenschaft auseinandersetzten. Ergänzend wurden Betriebsdaten erhoben, um die Stichprobe und deren Antworten einordnen zu können (vgl. Anhang 5).

4.2.2 Durchführung

Der Fragebogen wurde als Link über den Newsletter des ZVDB versandt und auf den Websites verschiedener Fachzeitschriften geteilt. In der Zeit vom 16.10.2020 bis zum 09.11.2020 hatten insgesamt 89 Teilnehmer den Fragebogen vollständig oder teilweise beantwortet.

4.2.3 Auswertung und Ergebnisse

4.2.3.1 Stichprobenszusammensetzung

Die Bäckereien der Teilnehmer wurden zum größten Teil zwischen 1900 und 2000 gegründet. So gaben 11 Teilnehmer ein Gründungsjahr vor 1900 an, 36 eines zwischen 1900 und 1950, 34 eines zwischen 1951 und 2000 sowie 7 Teilnehmer ein Jahr nach 2000.

Über die Hälfte der befragten Betriebe ordneten sich der Umsatzgrößenklasse 500.000–5 Mio. € zu. Fast ein Viertel machte mehr als 5 Mio. € Umsatz (vgl. Abbildung 42). In Anbetracht dessen, dass das Bäckerhandwerk heute noch durch 60 % kleine Betriebe mit einem Umsatz von unter 500.000 € geprägt ist, waren diese Betriebe in der Befragung unterrepräsentiert, während mittlere und große Betriebe einen Großteil der Stichprobe ausmachen. Dennoch gaben diese Ergebnisse einen ersten Aufschluss über das Innovationsverständnis und -verhalten im deutschen Bäckerhandwerk. Durch die Berücksichtigung kleinerer Betriebe im Rahmen der Experteninterviews wurde deren Verhalten und Wahrnehmung im Rahmen der Studie analysiert und dargelegt.

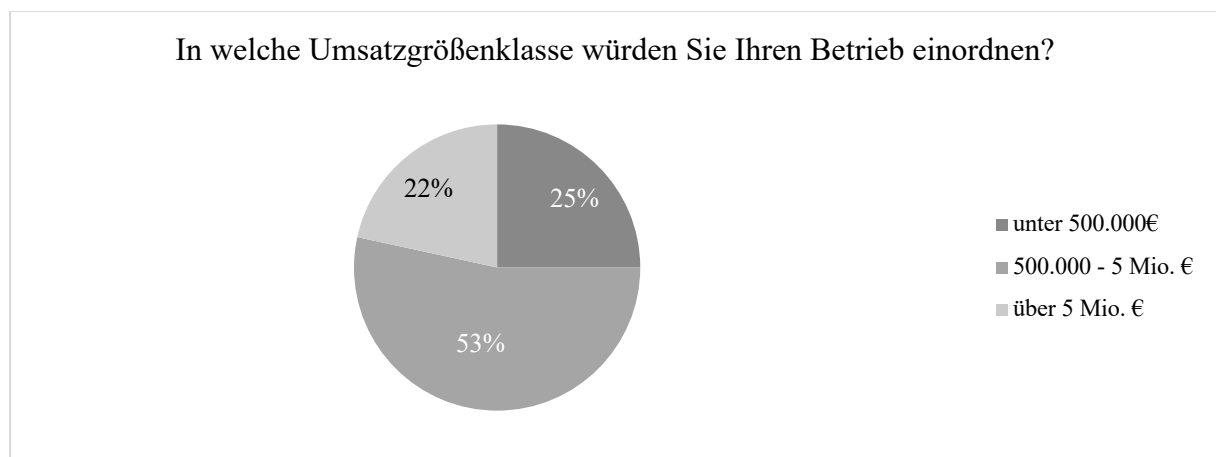


Abbildung 42: Umsatzgrößenklasse der Bäckereibetriebe⁴⁶¹

⁴⁶¹ Eigene Erhebung.

Ein Drittel der Betriebe waren Einzelbetriebe, ein weiteres Drittel hatte bis zu 5 Filialen, das letzte Drittel hatte über 5 Filialen (vgl. Abbildung 43). Im Durchschnitt ergab sich damit eine Filialzahl von ca. 12 Filialen pro Betrieb.

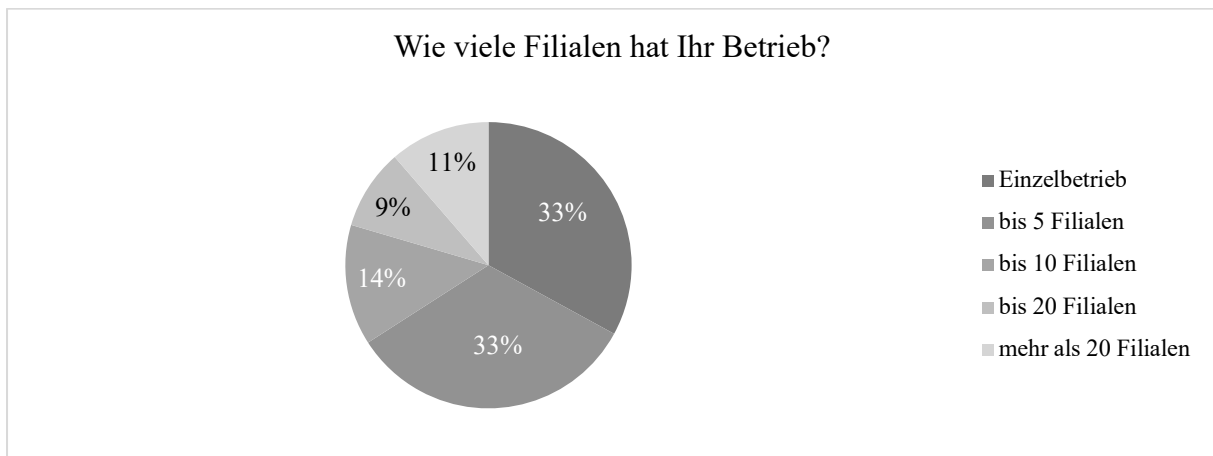


Abbildung 43: Filialzahl der Bäckereibetriebe⁴⁶²

Im Bereich ‚Mitarbeiter‘ wurden sowohl Voll- als auch Teilzeitmitarbeiter abgefragt (vgl. Abbildung 44). Aus dieser Angabe wurde ein Mittelwert errechnet, der im Schnitt eine Teilzeiterkraft als eine halbe Vollzeiterkraft rechnet, um einen Näherungswert zur etwaigen Mitarbeiterzahl zu erhalten. Im Mittel hatten die Bäckereien etwa 57 Angestellte. Das lag über dem branchenweiten Durchschnitt von 25,1 Mitarbeitern pro Betrieb im Jahr 2020.

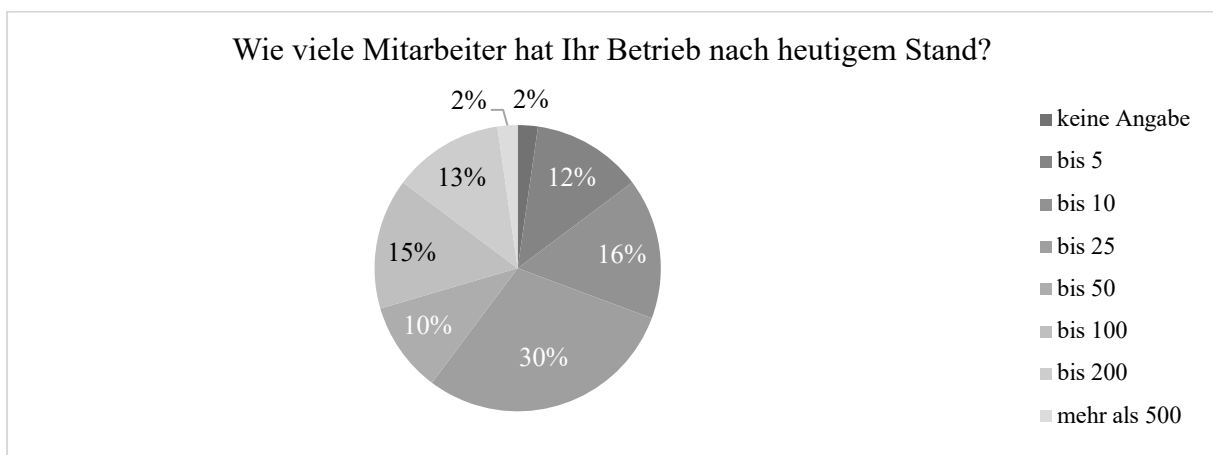


Abbildung 44: Mitarbeiterzahl der Bäckereibetriebe⁴⁶³

⁴⁶² Eigene Erhebung.

⁴⁶³ Eigene Erhebung.

4.2.3.2 Herausforderungen des Bäckerhandwerks

Zum Einstieg wurden die Teilnehmer gebeten, aus einer Liste die nach ihrer Meinung größte Herausforderung des Bäckerhandwerks anzugeben. Als größte Bedrohung des Bäckerhandwerks wurde der Fachkräftemangel angesehen (44 %). Weiterhin wurden günstigere Backwarenanbieter wie Discounter und Supermärkte (19 %), die mangelnde Wertschätzung des Handwerks auf Konsumentenseite (17 %) und die Verwendung von Backmischungen sowie Fertigbackwaren (10 %) in Bäckereien als größte Herausforderung betrachtet (vgl. Abbildung 45).

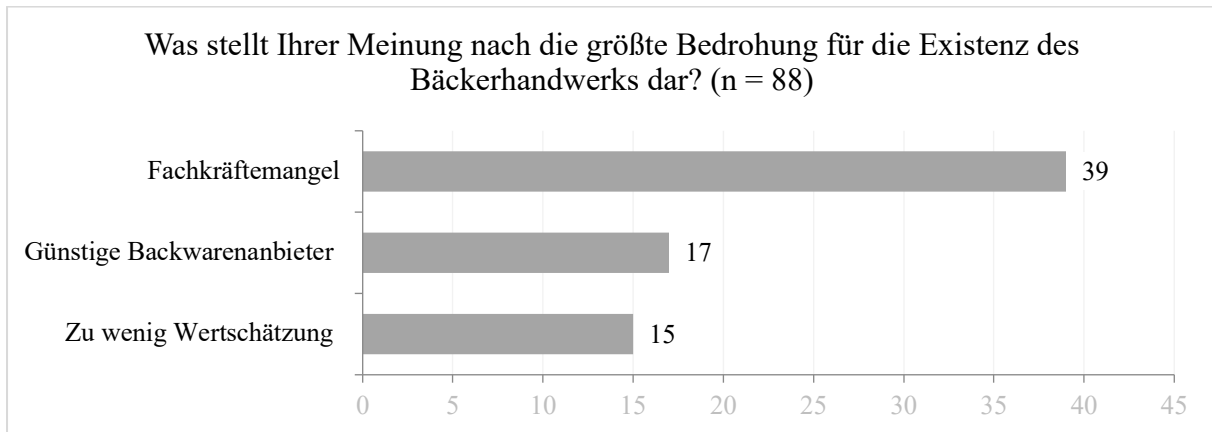


Abbildung 45: Herausforderungen des Bäckerhandwerks nach Anzahl der Nennungen (Auszug)⁴⁶⁴

4.2.3.3 Innovation im Bäckerhandwerk

Um das **Innovationsverständnis** der befragten Bäckereininhaber zu erfassen, wurde dieses in einer offenen Frage abgefragt. Am häufigsten wurde der den Innovationen innewohnende Neuartigkeitscharakter u. a. in Form von Verbesserungen oder Weiterentwicklungen beschrieben. Die Bezugsgröße für Innovation stellte in den meisten Betrieben der eigene Betrieb dar, an dem der Neuartigkeitscharakter der Innovation festgemacht wurde. Einige Teilnehmer gingen auf den Innovationsgegenstand ein. Demnach wurden nicht nur Innovationen in Produkten und Prozessen wahrgenommen, sondern in den Bereichen ‚Personal‘, ‚Marketing‘ und ‚Geschäftsmodellen‘. Des Weiteren beschrieben einige Teilnehmer einen **Innovationszweck** wie die Besinnung auf das ‚alte‘ Handwerk, die Reaktion auf Kundenwünsche und die Verbesserung zur Wahrung der Qualität. Weiterhin wollten die Befragten durch die Innovationen „auf dem neuesten Stand bleiben“, den Verkauf fördern, ein Alleinstellungsmerkmal erarbeiten und die Effizienz erhöhen.

Insgesamt gaben 90 % der Befragten an, dass sie in den letzten fünf Jahren Innovationen in ihrem Betrieb umgesetzt haben.

⁴⁶⁴ Eigene Erhebung.

In diesem Zusammenhang handelte es sich am häufigsten um **Innovationen im Bereich** Produktion von Backwaren (bspw. neue Geräte und Abläufe, Langzeitführung), Marketing und Verkauf (z. B. Internetauftritt, Kundenaktionen, Markenentwicklung) und Produktinnovationen (Urgetreide, regionale Produkte, Snacks etc.). Darauf folgten Innovationen in Verwaltung und Management wie effizientere Personalplanung, Mitarbeiterführung, optimierte Verwaltungsprozesse. Nur selten wurden Innovationen in den Bereichen ‚Dienstleistungen‘, ‚Distribution‘ und ‚Logistik‘, ‚Informations- und Kommunikationssysteme‘ und ‚Produkt- und Geschäftsprozessentwicklung‘ angeführt (vgl. Abbildung 46).

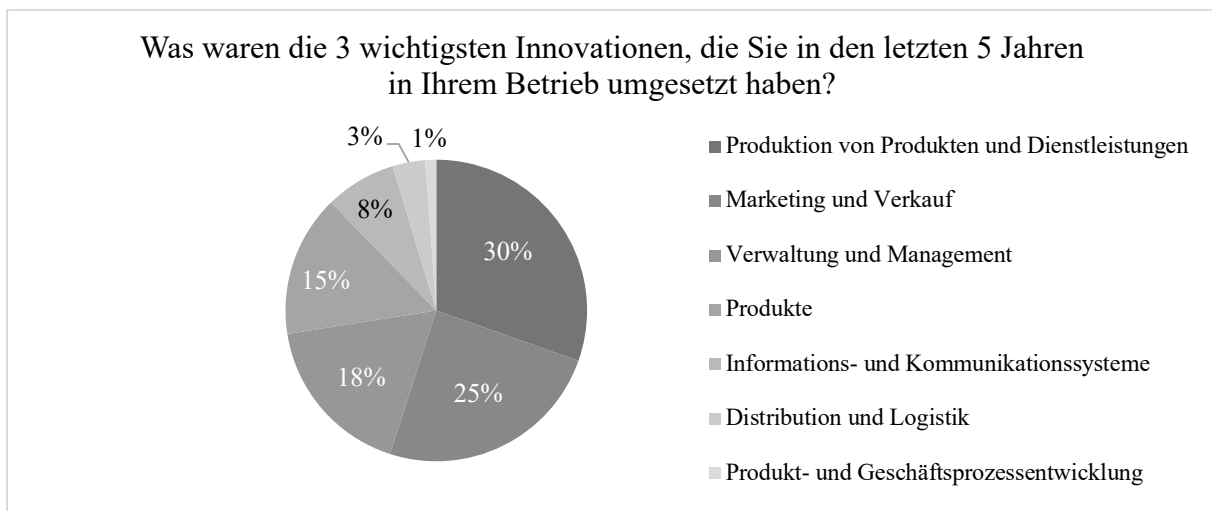


Abbildung 46: Umgesetzte Innovationsarten in den Bäckereibetrieben nach Anzahl der Nennungen⁴⁶⁵

Auch branchenweit wurden als wesentliche Innovationsbereiche Prozessinnovationen, gefolgt von Innovationen im Marketing und Verkauf angegeben. Die Mehrheit der Befragten ging auf die Rückbesinnung auf alte handwerkliche Verfahren und Produkte ein, die durch abgestimmte Marketinginstrumente hervorgehoben wurden und das Image des Handwerks wieder aufbessern sollten. Daneben äußerten einige Kritiker, dass hauptsächlich technische Innovationen im Fokus stünden, Fachschulen realitätsfremd wären und das Vertrauen der Konsumenten ausgenutzt werde, da immer noch viele Bäckereien Backmittel einsetzen würden. Zudem wurde von Teilnehmern angemerkt, dass es sich bei der Backwarenbranche um eine Vielfalt an verschiedenen Geschäftsmodellen handelt, für die sich generelle Aussagen nur schwer treffen ließen.

Als **Ziel von Innovationen** im eigenen Betrieb wurde an erster Stelle die Qualitätssteigerung genannt, gefolgt vom Erhalt der handwerklichen Backwarenproduktion, der Erarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals und der Verbesserung des Kundennutzens (vgl. Abbildung 47).

⁴⁶⁵ Eigene Erhebung.

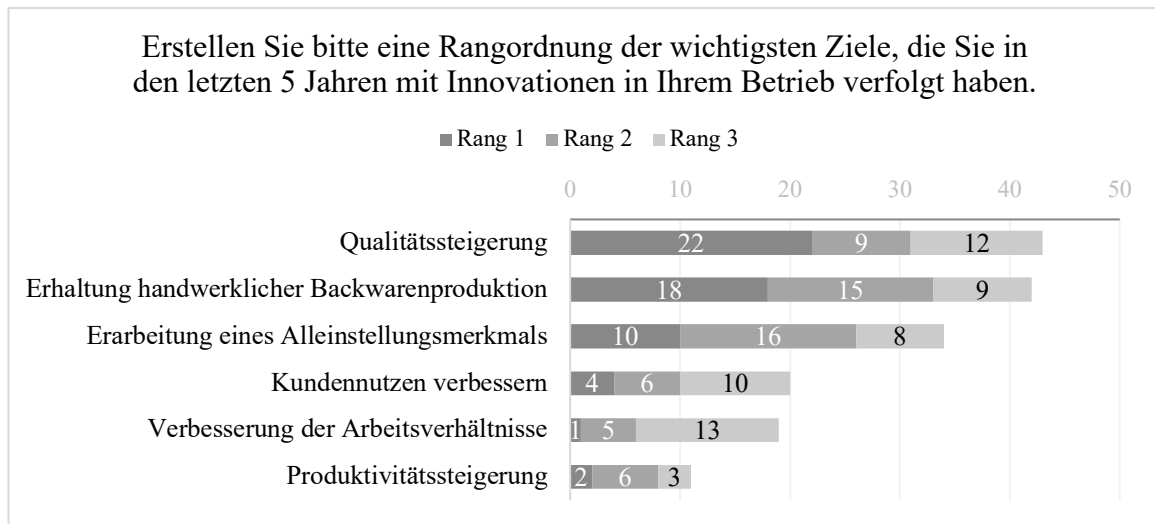


Abbildung 47: Rangordnung der Innovationsziele in den Bäckereibetrieben nach Anzahl der Nennungen⁴⁶⁶

Das private Umfeld, das eigene Ideen, Familie und Mitarbeiter inkludiert, nahm den höchsten Stellenwert als **Innovationsquellen** ein. Darauf folgten das Internet, Fachmessen, Fachmedien und Kunden (vgl. Abbildung 48).

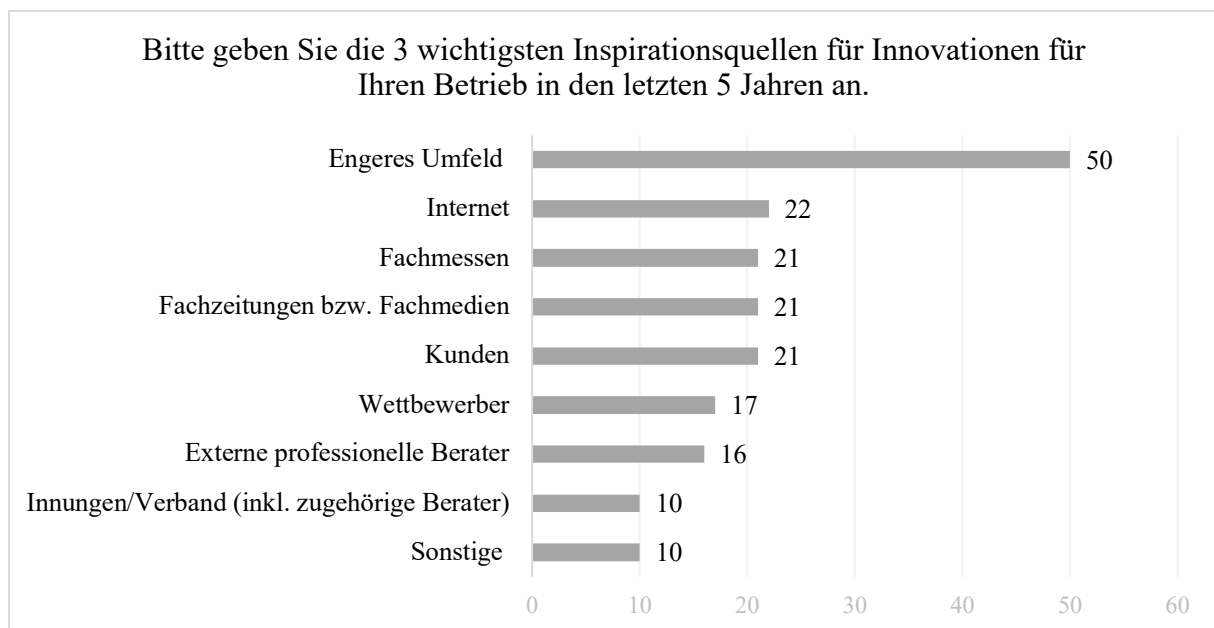


Abbildung 48: Innovationsquellen der Bäckereibetriebe nach Anzahl der Nennungen⁴⁶⁷

Investitionspotenzial bestand insbesondere auf Prozessebene (Um-/Ausbau der Backstube (28 Nennungen), neue Technik (27 Nennungen)) und im Bereich des Personals (Verbesserung der Arbeitsbedingungen (22 Nennungen)). Zudem war im Bereich Nachhaltigkeit (9 Nennungen)

⁴⁶⁶ Eigene Erhebung.

⁴⁶⁷ Eigene Erhebung.

sowie in der Erweiterung bzw. Veränderung des Geschäftskonzepts, im Marketing, in der Prozessoptimierung und bei der Digitalisierung Potenzial vorhanden (vgl. Abbildung 49).

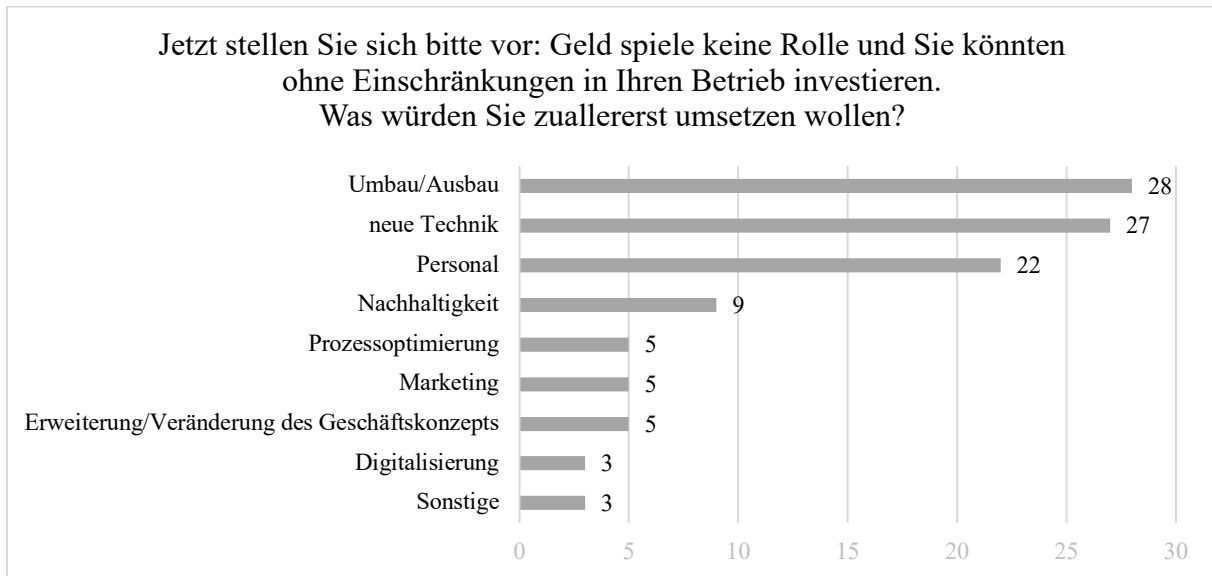


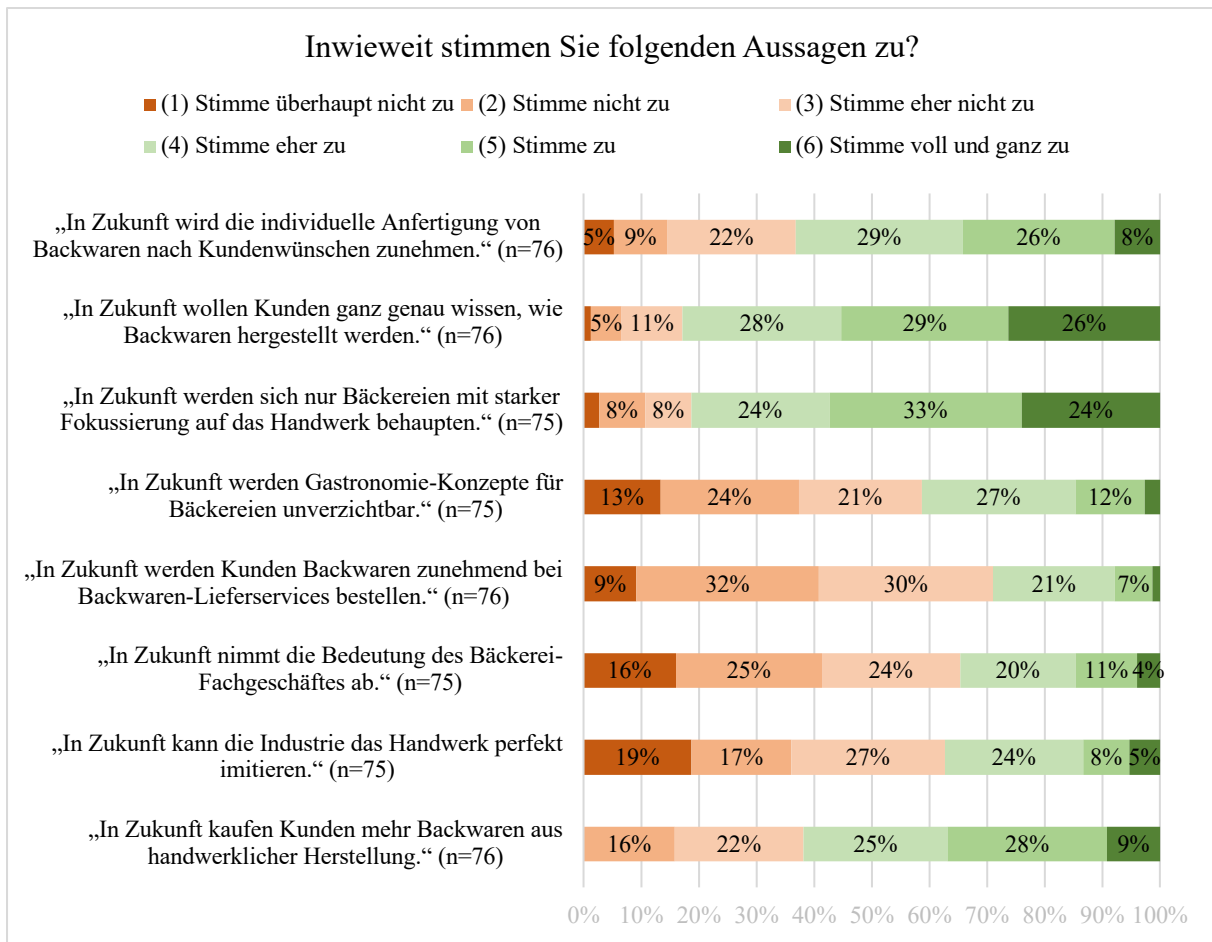
Abbildung 49: Investitionspotenziale in den Handwerksbetrieben nach Anzahl der Nennungen⁴⁶⁸

4.2.3.4 Einschätzung der Konsumenten

Als relevant für die Zukunft der Bäckereien wurden die Transparenz und die Besinnung auf das Handwerk angesehen (vgl. Abbildung 50).⁴⁶⁹ Des Weiteren wurde damit gerechnet, dass die Anfertigung individueller Backwaren und der Kauf von Produkten aus handwerklicher Herstellung zunehmen wird. So wurden Individualität, Transparenz und Handwerk als wesentliche Trends identifiziert, die auch in Zukunft die Nachfrage prägen werden. Die Zukunftsperspektiven von Gastronomiekonzepten und Backwarenlieferdiensten wurden hingegen branchenweit vielmehr verhalten eingeschätzt. Es wurde darauf verwiesen, dass es sich bei den benannten Konzepten um spezifische Geschäftsmodelle handelt, die nicht unbedingt für die gesamte Branche zu generalisieren sind, für einzelne Betriebe jedoch Potenzial beinhalten. Weiterhin waren die Befragten optimistisch gestimmt, dass die Bedeutung des Bäckereifachgeschäftes nicht abnimmt und die Industrie in Zukunft das Handwerk nicht imitieren kann.

⁴⁶⁸ Eigene Erhebung.

⁴⁶⁹ Diese Itematterie umfasst Aussagen, zu denen die Stellungnahme der Teilnehmer erbeten wird. Dabei wird eine sechsstufige Likert-Skala eingesetzt, die durch eine metrische Skala von 1 bis 6 von ‚Stimme überhaupt nicht zu‘ bis ‚Stimme voll und ganz zu‘ abgebildet wird.


 Abbildung 50: Prognose der Bäckereibetriebe⁴⁷⁰

4.2.3.5 Bestandteile des Begriffs ‚Bäckerhandwerk aus Betriebsperspektive‘

Die Befragten assoziierten mit dem Begriff ‚Bäckerhandwerk‘ Handarbeit, ‚Clean Label‘ und begrenzten Maschineneinsatz. Darauf folgten Tradition, Know-how und eigene Rezepturen. Weiterhin wurden Qualität, eigene Herstellung, kurze Transportwege, Regionalität und Transparenz als Attribute des Bäckerhandwerks angeführt (vgl. Abbildung 51).

Im Gegensatz zu den Konsumenten bezogen sich die Befragten stärker auf die Prozessebene (z. B. Handarbeit, begrenzter Maschineneinsatz, eigene Herstellung). Anschließend folgten Assoziationen mit Aspekten der Produktebene (bspw. ‚Clean Label‘, Qualität) sowie dem wertebezogenen Betriebsimage (z. B. Tradition) und dem Berufsbild (z. B. Know-how). Insgesamt war das Bild geprägt von der Rückkehr zur handwerklichen Herstellungsweise, die durch Handarbeit, begrenzten Maschineneinsatz und ‚Clean Label‘ gekennzeichnet ist.

⁴⁷⁰ Eigene Erhebung, Werte $\leq 3\%$ werden aus Gründen der Übersichtlichkeit in der Beschriftung ausgeblendet.

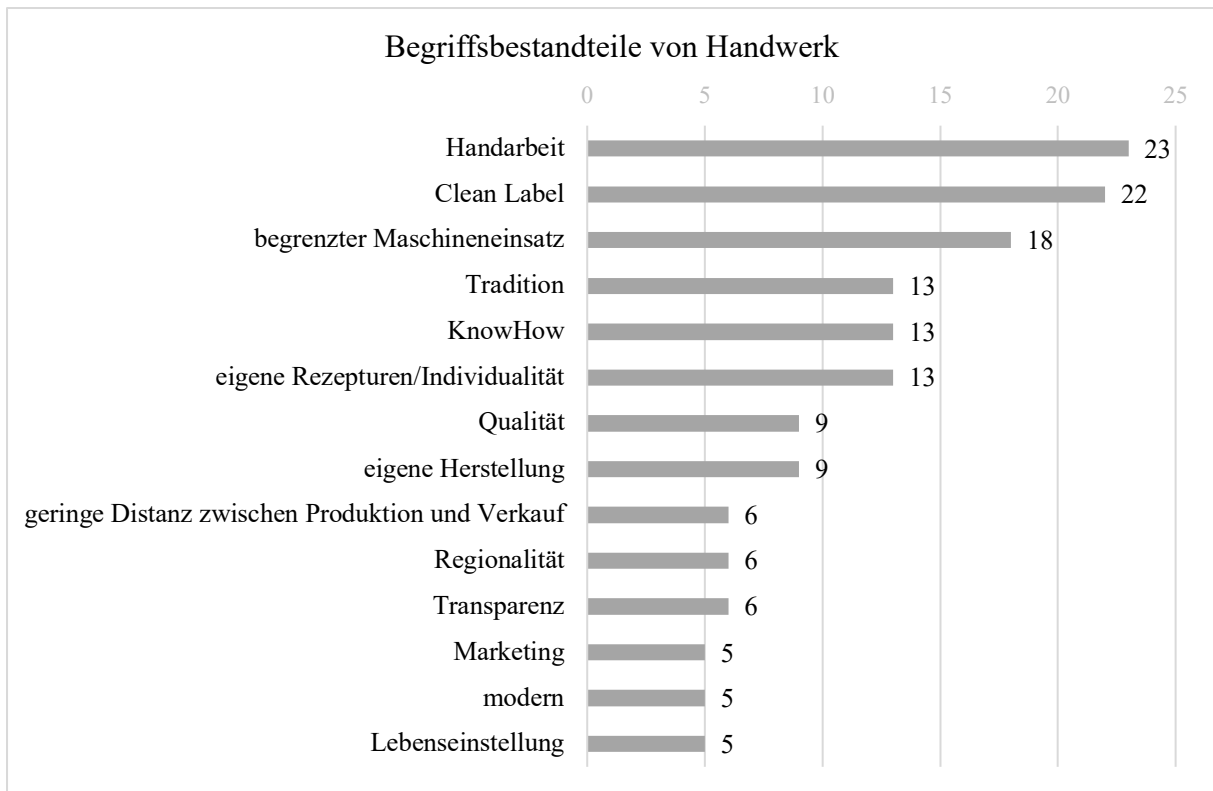


Abbildung 51: Begriffsbestimmung ‚Bäckerhandwerk‘ der Bäckereibetriebe nach Anzahl der Nennungen⁴⁷¹

⁴⁷¹ Eigene Erhebung.

4.3 Innovation in Betrieben des Bäckerhandwerks: Experteninterviews

Diese Sondierung des Innovationsverhaltens in der Online-Befragung lieferte erste Anhaltspunkte zur Vertiefung und weiteren Präzisierung in den Experteninterviews. Nachdem der Begriff ‚Innovation‘ in den Kontext des Bäckerhandwerks eingeordnet und erste Erkenntnisse zum Innovationsverhalten in den Betrieben des Bäckerhandwerks gesammelt wurden, wurden auf Grundlage von Fallbeispielen Rahmenbedingungen und Innovationspotenziale herausgearbeitet. Dafür wurde eine Befragung der Betriebsinhaber von erfolgreichen KMU im Bäckerhandwerk durchgeführt. Bei der Befragungsform handelt es sich um eine Sonderform des Interviews: das Experteninterview. Es zeichnet sich durch die besondere Expertise des Gesprächspartners aus, die sich aus dem Untersuchungskontext ergibt. So wurden Best-Practice-Beispiele analysiert, aus denen sich Potenziale für andere KMU ableiten lassen. Das Ziel war, erfolgreiche Betriebe und Innovationen zu identifizieren, um auf dieser Grundlage Aussagen über die Eignung verschiedener Maßnahmen abzuleiten.

4.3.1 Methode und Konzeption

Zur umfassenden Beantwortung der Fragen und Erlangung eines Einblickes in die Backbranche wurde als Methode das Experteninterview gewählt. Ferner konnten mithilfe dieser Interviews Wissens- und Handlungsstrukturen aufgedeckt sowie verallgemeinerbare Einstellung und Prinzipien identifiziert werden, um anschließenden Aussagen zu Eigenschaften und Konzepten treffen zu können.⁴⁷² Nach Przyborski und Wohlrab-Sahr ist ein solches Experteninterview zunächst über die Rolle bzw. den Status der ausgewählten Personen und dem damit verbunden spezifischen Sonderwissen definiert. Als Experten werden somit Personen bezeichnet, die *„über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und diese besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen.“*⁴⁷³ Dieses Rollenwissen ist laut Helfferich eng mit der beruflichen Position der befragten Person verbunden und basiert vor allem auf Erlerntem und Erfahrenem der Berufspraxis. Dadurch wird diesem Wissen ein besonderes Maß an Verallgemeinerbarkeit und Gültigkeit zugesprochen. Experten sind Vermittler von Wissen, das sonst nur schwer zugänglich wäre.⁴⁷⁴ Es geht bei der Analyse nicht um die Gesamtperson, sondern um ihren organisatorischen oder institutionellen Zusammenhang, in dem die Person lediglich einen Faktor darstellt.⁴⁷⁵ Der Terminus ‚Experte‘ weist einen relationalen

⁴⁷² Vgl. Meuser und Nagel, 1991, S. 446.

⁴⁷³ Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2013, S. 119.

⁴⁷⁴ Vgl. Helfferich, 2019, S. 681.

⁴⁷⁵ Vgl. Meuser und Nagel, 1991, S. 442.

Charakter auf und wird über das jeweilige Forschungsinteresse festgelegt.⁴⁷⁶ Durch den Schwerpunkt auf dem Bäckerhandwerk gelten in dieser Arbeit insbesondere jene Personen als Experten, die, wie Bäckereininhaber, Teil des Handlungsfeldes sind. Als Geschäftsführer von KMU verfügen sie über detailliertes Wissen über interne Strukturen sowie Ereignisse in ihrem Unternehmen und können direkte Einblicke in die verschiedenen Unternehmensaktivitäten geben. Durch ihre hohe Entscheidungskompetenz sind sie in der Lage, Auskunft über Prozesse in Bereichen wie Innovation zu geben.

Zur besseren Strukturierung und Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews wurde ein einheitlicher Leitfaden entwickelt, an dem sich die interviewende Person in den Gesprächen orientiert. Da es sich um ein teilstandardisiertes Interview handelte, bestand der Fragebogen aus nicht standardisierten, offenen Fragen, die das Gespräch zwar strukturieren, aber in den Gesprächsfluss eingepasst werden, sodass die befragte Person zum Erzählen angeregt wird. Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde nach dem Prinzip *„so offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“*⁴⁷⁷ verfahren. Es musste beachtet werden, dass neben einer grundsätzlichen Offenheit der Fokus und die Struktur auf das wesentliche Kernthema ausgerichtet wird, ohne jedoch zu viel vorzugeben, sodass der Interviewte in seinen Antworten weder eingeschränkt noch zu sehr geleitet wird.⁴⁷⁸ Dennoch war gerade in Anbetracht der eindeutig definierten Forschungsfragen eine klare Strukturierung gerechtfertigt und zielführend. Der Leitfaden wurde schriftlich festgehalten und konnte auf Wunsch im Vorhinein dem Interviewpartner vorgelegt werden, damit sich dieser inhaltlich darauf vorbereiten kann. Allerdings wurde vorausgesetzt, dass die Fragen klar verständlich und für die Experten gut sowie auf Anhieb beantwortbar sind, sodass dies nicht unbedingt notwendig wäre.

Die Vorteile dieser Methode liegen in der die Gewinnung qualitativer Daten in Form umfanglicher, offener Antworten, die einen offenen Zugang zur behandelten Thematik eröffnen.⁴⁷⁹ Die ausführliche Ausarbeitung des Leitfadens und Vorbereitung auf das Interview gewährleisteten ein kompetentes und offenes Gespräch mit dem Interviewten.⁴⁸⁰ Die Erklärungstiefe der offenen Antworten wurde zusätzlich durch die Freiheiten der Interviewerin, bspw. Fragen flexibel in den Gesprächskontext ein- und anzupassen, verstärkt. Diese umfanglichen Informationen ermöglichten die umfassende Beantwortung noch offener Fragestellungen.

⁴⁷⁶ Vgl. Meuser und Nagel, 1991, S. 442.

⁴⁷⁷ Helfferich, 2019, S. 670.

⁴⁷⁸ Vgl. ebd.

⁴⁷⁹ Vgl. ebd.

⁴⁸⁰ Vgl. Meuser und Nagel, 1991, S. 448.

Zu den Nachteilen dieser Methode gehört die Verzerrung des Antwortverhaltens durch äußere Einflüsse. So kann die Interviewerin durch ihr Frageverhalten oder durch Äußerlichkeiten das Antwortverhalten verzerren. Durch die Durchführung eines Interviews per Telefon werden Äußerlichkeiten wie Gestik und Mimik zwar als Einflussfaktoren eliminiert, jedoch können Ereignisse (z. B. Klingeln, Klopfen, Telefonanruf) und Geräusche im Gespräch Störfaktoren darstellen, die einen Gesprächsteilnehmer ablenken, wobei dies nicht unbedingt für beide Parteien ersichtlich ist. Bei sensiblen oder kritischen Themen ist zudem mit sozial erwünschtem oder rechtfertigendem Antwortverhalten zu rechnen, um das Bedürfnis nach sozialer Rechtschaffenheit zu befriedigen. Mit einer solchen Verzerrung ist bei diesem weniger sozial verfänglichen Thema des Interviews nicht im selben Maße zu rechnen. Einen weiteren Nachteil der Methode stellt der maßgebliche Einfluss der Auswertenden auf die Interpretation der Antworten dar. Um dieser Verzerrung entgegenzuwirken, werden die Ergebnisse vor der Veröffentlichung den Experten zur Bestätigung vorgelegt, um Missverständnissen vorzubeugen.

Bei der konkreten **Entwicklung des Leitfadens** kann sich an der von Helfferich entwickelten Formel *SPSS* orientiert werden. Diese beinhaltet zunächst das offene *Sammeln* möglicher Fragen, die anschließend einer *Prüfung* in Bezug auf das Forschungsinteresse unterzogen werden. Darauf folgt das *Sortieren* der verbliebenen Fragen nach Inhalt und logischer Reihenfolge sowie das abschließende *Subsumieren* zu Fragebündeln, die den Leitfaden thematisch strukturieren und den Erzählfluss anregen.⁴⁸¹

Nach dieser beschriebenen Vorgehensweise von Helfferich wurde ein Leitfaden erarbeitet, der die Grundlage der durchzuführenden Experteninterviews bildete. Nach der Sammlung, der Prüfung, dem Sortieren und dem Subsumieren der Fragen ergab sich eine zweigeteilte Fragestruktur.⁴⁸² Im ersten Teil wird das Innovationsverhalten des Betriebs des Interviewten besprochen, während im zweiten Teil vor allem seine Auffassung des Wettbewerbs in der Backbranche thematisiert wird. Bei den Fragen war vorwiegend darauf zu achten, dass sie neben einer Struktur auch Erzählanstöße initiieren, um den Erzählfluss des Interviewteilnehmers anzuregen.

Zur Intervieweröffnung wurde zunächst eine Frage gewählt, die noch nicht in direktem Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand stand, aber dennoch in den Inhalt einführt. Da es in dem Interview zunächst um das Innovationsverhalten der Betriebe im Bäckerhandwerk ging, bot es sich in diesem Kontext an, zunächst den Befragten seinen Betrieb beschreiben zu lassen.

⁴⁸¹ Vgl. Helfferich, 2011, S. 182 ff.

⁴⁸² Vgl. ebd.

So konnten strukturelle Daten erhoben, erste Eindrücke zum Unternehmen gewonnen und Gesprächssicherheit erzielt werden. Eine solche ‚Eisbrecherfrage‘⁴⁸³ ist für den Interviewten einfach beantwortbar, überfordert sowie verunsichert nicht und regt den Erzählfluss an. Somit werden unangenehme Gefühle, wie das des Versagens oder einer ungenügenden Eignung für das Interview vermieden und ein erstes Vertrauen wird aufgebaut.⁴⁸⁴ Weiterführend wurden offene Fragen zu im Betrieb umgesetzten Innovationen, Innovationsquellen, Rahmenbedingungen für Innovationen, übergeordneten Unternehmenszielen, Innovationshemmnissen und der Zufriedenheit mit bisher umgesetzten Innovationen abgefragt. In ihrer Funktion als Betriebsinhaber bzw. Geschäftsführer wurde vorausgesetzt, dass sie einen umfassenden Einblick in die Innovationsaktivitäten des Unternehmens haben. Auf eine zeitliche Eingrenzung des Antwortspektrums der Befragten wurde verzichtet, da u. a. das Innovationsverständnis verschiedener Betriebe von Interesse für die Arbeit ist.

Im zweiten Teil des Gesprächs wurde das übergeordnete Thema der Backbranche behandelt, um einen Einblick in das Eigenbild des Bäckerhandwerks und eine Meinung der Befragten zum Wettbewerb auf dem Backwarenmarkt zu bekommen. Für den Einstieg in das neue Themengebiet wurde eine erste Einschätzung der Innovationsfreudigkeit in der Backbranche in Form einer Skala abgefragt, wobei 1 für ‚sehr wenig innovationsfreudig‘ und 10 für ‚sehr innovationsfreudig‘ stand. Diese Frage wurde u. a. in dem Bewusstsein gestellt, dass diese Frage sich nicht so einfach pauschal für alle Unternehmen auf dem Backwarenmarkt beantworten lässt und damit Diskussionspotenzial bietet. Außerdem stellt sie einen Gesprächseinstieg in das Thema ‚Wettbewerb und Akteure auf dem deutschen Backwarenmarkt‘ dar. Weiterhin wurde auf Innovationstreiber und -quellen auf dem Backwarenmarkt eingegangen und die empfundene Konkurrenzsituation sowie die allgemeine Meinung zur gegenwärtigen Situation des Bäckerhandwerks wurde abgefragt. Es wurde darüber diskutiert, welche Verbesserungspotenziale bestehen. Als Pendant zu Konkurrenzthematik wurde abschließend das Kooperationsverhalten der Betriebe abgefragt, um mögliche Potenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben, Institutionen und Branchen aufdecken zu können.

Alle Fragen wurden zwar vorformuliert, im Gespräch wurden sie aber in den Gesprächsfluss eingepasst, sodass der Interviewte nicht abrupt in seiner Erzählung unterbrochen wurde. Nach der Entwicklung des Leitfadens nach diesen Maßgaben wurde der Leitfaden einem Pretest unterzogen und noch einmal angepasst.⁴⁸⁵

⁴⁸³ Vgl. Klammer, 2005, S. 224.

⁴⁸⁴ Vgl. Mey und Mruck, 2007.

⁴⁸⁵ Der Leitfaden ist Anhang 6 zu entnehmen.

4.3.2 Durchführung

Zur Festlegung der Stichprobe wurden Betriebe identifiziert, die innovative Aktivitäten in verschiedenen Bereichen aufweisen. Neben Produkt- und Prozessinnovationen zählten dazu u. a. neue Geschäftskonzepte, Marketinginstrumente oder Arbeitsmodelle. Stellvertretend für die verschiedenen Innovationen wurden einzelne Betriebe ausgesucht, um ein möglichst großes Spektrum abdecken zu können. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail, in der bereits alle Rahmendaten zur Studie und der Zielsetzung dargelegt wurden. Es wurde darauf verwiesen, dass das Interview eine halbe Stunde in Anspruch nimmt und bei Interesse Kontakt aufgenommen werden kann. Nach erfolgreicher Vereinbarung eines Termins wurde das Interview per Telefon als zeitlich synchrones, aber örtlich unabhängiges Kommunikationsmittel durchgeführt. Dieses Kommunikationsmittel wurde aufgrund der Pandemie und der damit verbundenen gesundheitlichen Sicherheitsvorkehrungen gewählt. Gleichsam stellte diese Vorgehensweise eine effiziente und ökonomische Art der qualitativen Forschung dar, da keine Wegkosten entstanden sind und der zeitliche Aufwand für die Interviewdurchführung auf ein Minimum reduziert wurde.⁴⁸⁶ Bei Bäckereieinhabern war zudem von einer geringen zeitlichen Verfügbarkeit aufgrund hohen Arbeitspensums auszugehen. Schulz und Ruddat konnten eine höhere Offenheit der Befragten bei Telefoninterviews im Vergleich zu Face-to-Face-Interviews feststellen. Diese führten sie u. a. auf die stärkere Anonymität der Gesprächssituation und den geringer empfundenen sozialen Druck zurück.⁴⁸⁷ In manchen sozialwissenschaftlichen Studien wird bemängelt, dass die nonverbale Kommunikation als wesentliche Komponente wegfalle und sich maßgeblich auf die Ergebnisse auswirke.⁴⁸⁸ Dieser Aspekt entfiel jedoch in dieser Studie, da davon ausgegangen wurde, dass die relevanten Erkenntnisse auf direktem verbalem Weg kommuniziert und in dieser Form analysiert werden können. Die Personen, mit denen ein Interview durchgeführt werden konnte, werden in der folgenden Tabelle 37 aufgelistet:

⁴⁸⁶ Vgl. Busse, 1999, S. 30.

⁴⁸⁷ Vgl. Niederberger und Ruddat, 2012.

⁴⁸⁸ Vgl. Busse, 1999, S. 30.

Tabelle 37: Experteninterviews: Gesprächspartner⁴⁸⁹

Interviewpartner	Unternehmen	Ort
Ava Celik	AERA Bread	Berlin
Axel Schmitt	Bäckerei Schmitt GmbH	Frankenwinheim
Bruno & Johannes Ketterer	Peter's gute Backstube GmbH & Co. KG	Bühl
Chris Delekat	Landbäckerei Delekat GbR	Affinghausen
Florian Lutz	Bäckerei Konditorei Lutz GmbH & Co. KG	Ludwigsburg
Hans-Martin Rolf	Backsüchtig	Bielefeld
Jan Forbriger	unabhängiger Berater, ehemals: Forbriger Backwaren GmbH	Leipzig
Jochen Baier	Bäcker Baier	Herrenberg
Johanna Kienitz	LINDENbackt! eG	Hannover
Jürgen Hinkelmann	Bäckermeister Grobe GmbH & Co. KG	Dortmund
Karl-Dietmar Plentz	Bäckerei & Konditorei Plentz	Oberkrämer
Ricardo Fischer	Fischers Bäckerei	Lossatal
Sebastian Däuwel	Bäckerei ‚Die Brotpuristen‘	Speyer
Tobias Exner	Bäckerei Exner	Beelitz

Bei den Betrieben handelt es sich um ein Abbild diverser Größenordnungen von Bäckereien: von der Einzelbäckerei bis hin zu 60 Filialstandorten sowie von 9 bis hin zu 600 Mitarbeitern. Durch diese Bandbreite an Betrieben konnten Innovationen in Anbetracht verschiedener Unternehmensgrößen analysiert werden.

Vor Beginn der Interviews wurde zunächst die Erlaubnis für die Gesprächsaufzeichnung eingeholt, um anschließend die Gesprächsinhalte im Wortlaut als Grundlage für die spätere Auswertung transkribieren zu können. Die Interviews wurden im Zeitraum von Februar bis Mai 2021 durchgeführt und umfassten jeweils eine Dauer von ca. 30 Minuten. Zur Sicherstellung der Datenqualität wurden die Interviews von der Autorin vorbereitet, geleitet und ausgewertet.⁴⁹⁰

⁴⁸⁹ Eigene Übersicht. Die Genehmigung der expliziten Nennung der Personennamen wurde jeweils in den Interviews eingeholt. Die Nennung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge und berücksichtigt weder die zeitliche Abfolge noch die spätere Nummerierung der Zitierungen der Experteninterviews.

⁴⁹⁰ Vgl. von dem Berge, 2020, S. 297.

4.3.3 Auswertung und Ergebnisse

Die Auswertung setzte zunächst die Transkription der aufgezeichneten Gespräche voraus. Da es vordergründig um die geteilten Wissensinhalte des Gesprächs ging, wurde auf die Transkription von nonverbalen und parasprachlichen Elementen der Unterhaltung verzichtet. Der Gesprächsverlauf wurde nahezu vollständig im Wortlaut verschriftlicht, da es sich bei den meisten Beiträgen vollumfänglich um für die Auswertung relevante Information handelte, bei denen der Verzicht der vollständigen Transkription mit einem Informationsverlust einhergehen würde.⁴⁹¹ Nach der Transkription wurden die Interviews nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Methode des Experteninterviews ausgewertet.⁴⁹² Das Ziel lag darin, das ‚Überindividuell-Gemeinsame‘⁴⁹³, wie die Identifikation generalisierbarer Rahmenbedingungen für Innovationen in Bäckereibetrieben, herauszuarbeiten. Zur Wahrung der Vergleichbarkeit der Inhalte im institutionell-organisatorischen Kontext wurde sich bei der Auswertung an thematischen und inhaltlich zusammengehörigen Einheiten orientiert und nicht an der chronologischen Abfolge im Interviewprotokoll. Dafür wurden im Rahmen der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zunächst die Analyseeinheiten der transkribierten Interviews bestimmt, die im Anschluss paraphrasiert, generalisiert, selektiert, reduziert und abschließend kategorisiert wurden.⁴⁹⁴ Die Ausführung dieser Etappen wurde an den Untersuchungsgegenstand angepasst, wobei darauf geachtet wurde, keine relevanten Informationen zu eliminieren. Durch diese systematische Vorgehensweise konnten verallgemeinerbare Sinnzusammenhänge herausgearbeitet werden, aus denen sich Ableitungen für branchenweite Handlungsempfehlungen ziehen lassen.

Als Analyseeinheiten wurden zunächst jegliche Worte und Textpassagen festgelegt, die einen relevanten Beitrag zu den verfolgten Fragestellungen leisten. Für die weitere Textanalyse wurde wieder die Analysesoftware MAXQDA genutzt. In der Auswertung wurde auf den expliziten Verweis auf die zitierte Person verzichtet und jeder Person eine Kennung nach dem Schema [EI_X] zugewiesen. Dies erfolgte zur Loslösung des Inhaltes aus dem Personenkontext für die Erreichung der Ebene des ‚Überindividuell-Gemeinsamen‘ zur Beantwortung der Fragestellungen. Zur besseren Verallgemeinerbarkeit und Lesbarkeit wurde wie auch im Rest der Arbeit unabhängig vom Geschlecht der befragten Person das generische Maskulinum verwendet.

⁴⁹¹ Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ist Anhang 7 zu entnehmen.

⁴⁹² Gläser und Laudel, 2010; Mayring, 2015; Meuser und Nagel, 1991.

⁴⁹³ Meuser und Nagel, 1991, S. 452.

⁴⁹⁴ Die Methode wird in Kapitel 3.1.1 dieser Arbeit dargelegt.

In Anlehnung an die eingangs dargelegten Dimensionen der Innovation wird bei der Darlegung der Ergebnisse die in Kapitel 2.3 eingeführten Systematik verwendet.

4.3.3.1 Innovationsgrad

Während einige Experten den KMU des Bäckerhandwerks eine verhältnismäßig hohe Innovationstätigkeit attestierten, unterstellten andere eine gewisse Trägheit im Bereich der Innovation, wie folgende Aussage belegt: *„Ich würde mal sagen, das Bäckerhandwerk schläft noch, aber es gibt ein paar Leuchttürme, die aber gesehen werden, und das mittlerweile alles aufwerten.“*⁴⁹⁵ Bei eben jenen ‚Leuchttürmen‘ handle es sich oftmals um Quereinsteiger, die durch ihr branchenfremdes Wissen neue Impulse für Innovation setzen und völlig neue Lösungsansätze anbieten, die dem Geschäftszweig zuvor unbekannt waren.

Bei weiterer Ausdifferenzierung der Innovationstätigkeit auf dem Backwarenmarkt wurde hingegen angemerkt, dass das traditionelle Bäckerhandwerk im technischen Bereich nur verhalten innovative Aktivitäten aufweise, während es in Bereichen wie Kreativität bei Produkten führend sei. Ein Experte verwies wie folgt auf ein wesentliches Problem bei der Analyse von Innovation: *„Was Kreativität angeht, ist die schon deutlich drüber, jetzt weiß man aber nicht, ob Kreativität schon zu Innovation gehört. [...] Ich glaube, dass viele Leute individuelle Sachen besonders machen. Dass wir davon leben, dass es Abwechslung gibt, dass man was Neues probiert. [...] Dieses Innovative in Bezug auf optimierte Prozesse, auf Grundlage von genialem Einsatz von Technik oder ressourcenschonende Energiegeschichten, da finde ich, da ist noch Luft nach oben.“*⁴⁹⁶ Demnach sind Innovationen im Bäckerhandwerk häufig weniger im technischen Bereich zu verorten als in kreativen Produkten und Konzepten. Diese werden wiederum von anderen Betrieben wahrgenommen und adaptiert. Diese Wahrnehmung kann mit folgender Äußerung eines Befragten belegt werden: *„Lieber gut geklaut, als schlecht selber gemacht. Also das Klauen heißt Ideen adaptieren und vielleicht auch ändern. Aber ich sag mal, man kann nicht alles immer selber besser machen. Es gibt viele tolle Unternehmen in Deutschland oder auch auf der Welt und man muss gucken, ob man die Dinge, die man da sieht, interessant findet und vielleicht auch besser machen kann, anders machen kann.“*⁴⁹⁷ Auch andere Experten verwiesen darauf, dass von ihnen entwickelte Innovationen von anderen Betrieben adaptiert und angepasst würden.

⁴⁹⁵ Aus einem Experteninterview [EI_9].

⁴⁹⁶ Aus einem Experteninterview [EI_7].

⁴⁹⁷ Aus einem Experteninterview [EI_8].

In Übereinstimmung mit der eingangs dargelegten Literatur wurden die KMU des Bäckerhandwerks vermehrt mit inkrementellen Innovationen assoziiert. So basieren die Innovationen vielmehr auf einer Fortentwicklung und Anpassung bestehender Produkte im eigenen Betrieb als völlig neuen Lösungen. Radikalere Innovationen können insbesondere durch die Kombination mit branchenfremdem Wissen erzielt werden.

4.3.3.2 Innovationsempfänger

Während ein Experte betonte „mit Innovation [...] verbinde [ich was] neues, was die Welt noch nicht gesehen hat“⁴⁹⁸ verwies ein anderer darauf, dass etwas für den einen eine Innovation darstellen könne, während es für den nächsten gar nichts besonders sei. Somit waren sich die Befragten der verschiedenen Auslegungen des Innovationsbegriffs bewusst. Einige Gesprächsteilnehmer merkten an, dass sie ihr Handeln in erster Linie an ihrem **eigenen Betrieb** ausrichteten und dass es zunächst unerheblich sei, ob die Neuerung oder Verbesserung lediglich das eigene Unternehmen betreffe oder eine branchen- oder weltweite Innovation darstelle. So erwiesen sich gerade bei bereits bewährten und adaptierten Innovationen in der Backbranche der Betrieb bzw. dessen **Kunden** als Innovationsempfänger, was jedoch den Erfolg der Innovation nicht schmälern müsse. Da es sich bei den befragten Betrieben u. a. um Unternehmen handelt, die sich durch besondere Innovationen hervorgetan haben und dafür teilweise mit Branchenpreisen ausgezeichnet wurden, stellte in einigen Fällen der gesamte **Industriezweig** den Innovationsempfänger dar.

4.3.3.3 Innovationsobjekt

„Die ganz große Innovation ist natürlich immer in Produkten.“⁴⁹⁹ – Im Bereich der **Produktinnovationen** war eine Gemeinsamkeit festzustellen: Nahezu alle Befragten gaben an, in ihrer Produktion Zusatzstoffe und Fertigprodukte reduziert und, wenn möglich, ganz eliminiert zu haben. Weiterhin waren zwei unterschiedliche Tendenzen bezüglich der Sortimentsbreite zu beobachten. Zum einen wurde von den Experten die Besinnung sowie Fokussierung auf das Sortiment und die Produkte benannt. Elementare Bestandteile seien die handwerkliche Qualität, die mit einem höheren Anteil an Handarbeit, Langzeitführung sowie reduzierter Sortimente einhergehe. Gerade im Handwerksbereich seien einige Betriebe zu verorten, die sich „stark spezialisieren und nochmal geschmackliche Experimente machen.“⁵⁰⁰ Ein Experte riet Folgen-

⁴⁹⁸ Aus einem Experteninterview [EI_7].

⁴⁹⁹ Aus einem Experteninterview [EI_12].

⁵⁰⁰ Aus einem Experteninterview [EI_10].

des: „Auf das Sortiment fokussieren. Gucken, wo kann ich irgendwie welche Zusatzstoffe, Fertigmischungen und Convenience-Produkte – gerade auch im Süßbackwarenereich – irgendwelche Fertigfüllung aus dem Sack oder aus dem Eimer rausschmeißen. – Auch mit einer Produktreduzierung verbunden.“⁵⁰¹ Zum anderen wurde die Erweiterung des Snack- und Gastronomieangebots als Produktinnovation angeführt. Trends, auf die in den Betrieben eingegangen wird, sind Regionalität, Nachhaltigkeit, Gesundheit und Saisonalität der Produkte. So werden die Wiederverwertung von Brot, Brotbier oder Brotgin, die Integration regionaler Zutaten wie Honig, eigenem Getreide und regionalem Obst oder die Entwicklung glutenfreier und hefefreier Produkte als Innovationen mitangeführt.

In 8 der 14 durchgeführten Experteninterviews wurde als eine wesentliche **Produktionsprozessinnovation** die Einführung traditioneller Herstellungsweisen wie Langzeitführung explizit thematisiert. Die Optimierung von Teigführungs- und Teiglingsprozessen im Hinblick auf Langzeitführung, die zunehmende Eigenfertigungstiefe, die exklusive Verwendung von Monokomponenten sowie die Verwendung verschiedener Vorstufen und Kochstücke wurden genannt. Die Einführung der Langzeitführung begünstige die Verlagerung der Nachtproduktion auf den Tag. Gerade in Anbetracht des Fachkräftedefizits der Backbranche könne eine solche Verlagerung der Produktionszeiten bei der Mitarbeitergewinnung hilfreich sein. Auch bei den Prozessen werden Trends wie Energieeffizienz und Gesundheit berücksichtigt: Dazu gehörten bspw. der Einsatz von Wärmerückgewinnungsanlagen, um energieeffizienter zu produzieren, die Umstellung der Produktion auf biologische Erzeugnisse oder die Entwicklung glutenfreier Sauerteige. In der Produktion würden Qualitätsaspekte wie die Knusprigkeit oder die Haltbarkeit der Produkte bspw. durch Vakuumkonditionierung optimiert sowie Prozesse für neue Produkte entwickelt, die besondere Anforderungen in der Produktion – bspw. zur Herstellung von Panettone – erfordern. Ein weiterer Aspekt, der zunehmend an Relevanz gewinne, sei die Implementierung von Digitalisierung in die Produktion: Zum einen führe sie zu einer erhöhten Prozesssicherheit und damit zu einer höheren sowie beständigeren Qualität der Produkte, zum anderen berge sie Arbeitserleichterung für die Beschäftigten. Durch den Einsatz automatischer Verwiege- oder Sauerteiganlagen könnten bspw. Arbeitsprozesse vereinfacht und die Produktqualität beständiger gemacht werden. So helfen solche Anlagen, „menschliche Ungenauigkeiten auszumerzen [...]“. Viele Sachen sollen digitalisiert werden, damit man eine Prozesssicherheit bekommt.“⁵⁰²

⁵⁰¹ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁵⁰² Aus einem Experteninterview [EI_14].

Neue Fahrzeuge, E-Mobilität oder die Erweiterung der Reichweite durch Verkaufsfahrzeuge als zusätzliche Verkaufsstellen wurden im Bereich **Distribution und Logistik** angeführt. Des Weiteren beschleunigte gerade die Coronapandemie den Ausbau von Online-Shops mit Versandoptionen sowie Click-and-Collect-Systemen, die den Kunden einen schnellen und kontaktlosen Einkauf ermöglichten. Verbreitet waren zudem Drive-in-Konzepte, in die die Kunden mit ihrem Auto einfahren und an einem Schalter Backwaren erwerben bzw. abholen können. Zur Erweiterung der Distributionskanäle wurden Backwaren teilweise über den LEH oder über Kooperativen abgesetzt. Einige Betriebe expandierten und eröffneten weitere Filialen mit verschiedensten Konzepten oder richteten mobile Stände auf Wochenmärkten ein.

Im **Marketing und Verkauf** wurden u. a. nachhaltige Verpackungskonzepte mit wiederverwendbaren Brotbeuteln und Mehrwegtrinkgefäßen eingesetzt. Forciert durch die Coronapandemie hatten ‚Convenience‘-Konzepte, die das Angebot von fertigen Paketen zum Frühstück oder zu Kaffee und Kuchen implementieren, Erfolg. Auch der Umbau von Ladengeschäften und Produktionsstätten wurde als wesentliche Neuerung in diesem Zusammenhang angeführt. So wurden Läden neu gebaut bzw. saniert, Ladenflächen vergrößert, Backstuben einsehbar gemacht, um auf diese Weise die Eigendarstellung zu überarbeiten. Diese Neuerungen gingen mit Marketingaktivitäten in den Bereichen ‚Medien‘, ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ und ‚Kundenbindungsmaßnahmen‘ (bspw. durch Backkurse) einher. Ein Experte betonte in diesem Zusammenhang Folgendes: *„Ich finde, dass gerade als Handwerksbäcker, der Marketing-Mix, stimmen muss. Da kann man nicht nur auf ein Pferd setzen.“*⁵⁰³ So wurden zudem Kundenevents, marketingwirksame Kooperationen mit Prominenten, Werbefilme oder Kundenmagazine eingesetzt. Einen weiteren Bestandteil des Marketingauftritts stellten Social-Media-Plattformen dar, wie ein weiterer Experte anführte: *„Insta[gram] ist der Tag der offenen Tür für jeden Tag.“*⁵⁰⁴ So sei über solche Plattformen eine transparente Kommunikation mit dem Kunden möglich. Man müsse auf seinen Betrieb aufmerksam machen: *„Klappern gehört zum Handwerk.“*⁵⁰⁵ Auch in der Ausrichtung des Geschäftskonzeptes der Betriebe wurden Neuerungen eingeführt. Das konnte entweder das ganze Unternehmen betreffen oder einzelne Standorte. So wurde als Beispiel für ein neues Ladenkonzept die Einrichtung einer Vortagesfiliale angeführt, in der ausschließlich übriggebliebene Backwaren des vergangenen Tages angeboten werden. Ein weite-

⁵⁰³ Aus einem Experteninterview [EI_11].

⁵⁰⁴ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁵⁰⁵ Ebd.

res Konzept, das verbreitet eingesetzt wurde, ist die gastronomische Ausrichtung. Die Ausführungen reichten hier von Café-Konzepten bis hin zu umfangreichen Speisekarten mit warmen Gerichten.

Innovation in **Information und Kommunikation** thematisierten lediglich zwei der befragten Betriebe. In diesem Zusammenhang wurde auf die Verwendung moderner Kommunikationsmittel, die Schaffung interner Strukturen und konkrete Beispiele wie Intranet oder elektronische Zahlungssysteme eingegangen. Es wird von der Autorin davon ausgegangen, dass auch in den anderen Betrieben, solche Neuerungen umgesetzt wurden. Die begrenzte Nennung von Innovationen in diesem Bereich wird auf das Fokusthema des Interviews – das ‚Bäckerhandwerk‘ – und den begrenzten Zeitrahmen des Interviews zurückgeführt.⁵⁰⁶

Im Bereich **Verwaltung und Management** ist bspw. Innovation bei der Personaleinsatzplanung anzuführen. Es würde zunehmend darauf geachtet, Nachtschichten zu vermeiden, Arbeitsabläufe zu optimieren und Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen. Die Einsatzplanung erfolgte in manchen Betrieben digital über Apps. Zur Förderung der Schulungsangebote für Mitarbeiter würden Schulungen vor Ort mit Experten durchgeführt, wodurch ihnen praktisches Wissen vermittelt wird, das ihnen den Job erleichterte. Insgesamt wichen streng hierarchische Strukturen modernen und professionellen Unternehmenskulturen, in denen der einzelnen Mitarbeiter eine höhere Wertschätzung erfährt. Auch im Bereich des Mitarbeiter-Recruitings wurden gezielt junge Leute angesprochen, um sie für das Unternehmen zu gewinnen. Zudem bestanden innovative Herangehensweisen in der Standortwahl. So positionierte ein Experte seinen Betrieb in einem Gewerbemischgebiet, wie folgender Gesprächsbeitrag belegt: *„Das ist ideal, weil da die Leute mit dem Auto hinkommen können und können auch direkt parken. Wir haben genug Platz zum Produzieren und wir zahlen keine horrende Miete und deswegen ist das für mich ein super Standort.“*⁵⁰⁷ Andere betonten, der Standort müsse an Kundenströmen und Geschäftskonzepten orientiert werden.

Zur Kategorie **Geschäftsprozessentwicklung** wurden insbesondere Schulungen und Weiterbildungen angeführt, die die Entwicklungsfähigkeiten der Betriebsinhaber sowie der Mitarbeiter fördern und damit den Grundstein für die Weiterentwicklung des Betriebs legen. Bei einigen der befragten Unternehmer handelte es sich um Bäcker, die eine Weiterbildung zum Brotsommelier abgeschlossen haben, die sie befähigt habe, den Betrieb weiter fortzuentwickeln.

⁵⁰⁶ Diese Faktoren haben womöglich zu einer Selektion von für die Befragten relevanten und vor allem mit dem Kerngeschäft assoziierten Innovationen geführt, die in offensichtlichem Kontext des Bäckerhandwerks sowie dessen aktuellen Themen und Herausforderungen stehen.

⁵⁰⁷ Aus einem Experteninterview [EI_4].

4.3.3.4 Innovationsakteur

Wesentlich für den Unternehmenserfolg sind die Eigenschaften und Erfahrungen des **Unternehmers**. Als interner Einflussfaktor, der bereits in der Theorie hypothetisch angenommen wird,⁵⁰⁸ prägt er das Geschehen im Unternehmen. Durch Misserfolge, Fehler und daraus resultierende Lernprozesse kann der Unternehmer sein Handeln bzw. seine Entscheidungskompetenz optimieren, wie folgende Aussage eines Experten unterstreicht: *„[Ich habe] viel Lehrgeld gezahlt und bin so dermaßen auf die Schnauze gefallen mit vielen Sachen. Die würde ich heute komplett anders machen. Bei den Sachen danach ging es dann schon deutlich besser. Auch die ganzen anderen Sachen, die jetzt noch kommen, gehe ich völlig anders an.“*⁵⁰⁹ Bedeutsam sei konsequentes und schnelles Handeln sowie Entscheidungsfreude. Wenn es um die leidenschaftliche Person vor Ort gehe, stehe der Inhaber gerade bei Betrieben mit wenigen Filialen mit seinem Gesicht für das Unternehmen. So müsse der Betriebsinhaber seine Unternehmenskultur den Mitarbeitern vorleben. Um auch die Mitarbeiter erfolgreich in den Innovationsprozess einzubinden, sei zudem ein gewisser Grad an Führungsqualität notwendig. Es sei wesentlich, das Potenzial der Mitarbeiter richtig einzuschätzen und sie mit den richtigen Aufgaben zu betrauen. Der folgende Gesprächsbeitrag eines Experten belegt diese Annahme: *„Das ist eigentlich wie eine Klaviatur. Ein Bäckereiunternehmer muss die ganze Klaviatur beherrschen. Und mal muss er mal mehr die tiefen und dann hohen Töne spielen, je nachdem, was halt gerade notwendig ist.“*⁵¹⁰

Ferner betonten einige der Befragten die Rolle ihrer **Mitarbeiter**: *„Das entsteht ja alles im Team.“*⁵¹¹ So würden die Produkte in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern entwickelt und bewertet werden. Es sei essenziell, die Menschen im Betrieb zu beteiligen und mitzunehmen, um Innovationen umsetzen zu können. *„Das Schlimmste“* sei, wenn die Innovation nur *„von einem Kopf“* komme: *„Wenn der müde wird, dann klappt das ganze Ding zusammen und funktioniert nicht mehr.“*⁵¹² Dies würde die Zukunftsfähigkeit des Betriebs einschränken, da bei einem Ausscheiden des vormaligen Innovationsakteurs, kein entsprechend qualifiziertes Fachpersonal nachrücken könne. Ein Experte sprach bspw. jedem Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend Verantwortung zu: *„Jeder Mitarbeiter hat quasi so einen kleinen Korridor, in dem er sich frei bewegen kann. Und wenn das gut ist, was der da macht oder wie sie das macht, dann wird der Korridor des Vertrauens auch immer größer. [...] Aber die Richtung muss ich*

⁵⁰⁸ Vgl. Kapitel 2.4.3.

⁵⁰⁹ Aus einem Experteninterview [EI_6].

⁵¹⁰ Aus einem Experteninterview [EI_13].

⁵¹¹ Aus einem Experteninterview [EI_5].

⁵¹² Aus einem Experteninterview [EI_13].

vorgeben.“⁵¹³ Für die Innovationsvielfalt und die Kreativität des Unternehmens erweise sich oftmals die Integration von Mitarbeitern mit branchenfremden Kenntnissen als zuträglich. So könnten sie mit ihrer Außenperspektive und anderweitigen Erfahrungen gegen drohende Betriebsblindheit wirken und neue Impulse für Innovation einbringen.

4.3.3.5 Innovationsprozess

Während des Innovationsprozesses stellt sich die Frage, wie die Beobachtungen und Impulse, die aus der Unternehmensumwelt sowie dem internen Geschehen erfasst werden, innovativ umgesetzt werden können. Hauschildt und Gemünden⁵¹⁴ gehen von einem weitestgehend formalisierten Prozess mit präzisiertem, fast wissenschaftlichem Vorgehen aus. In der Diskussion mit Praktikern wurde jedoch deutlich, dass im Bäckerhandwerk häufig mehr Pragmatismus gefordert ist. Intuition und Bauchgefühl haben einen höheren Stellenwert als spezifische Kennzahlen oder ausgearbeitete Konzepte. Dennoch wird hervorgehoben, dass im betriebswirtschaftlichen Bereich durchaus konkrete Zahlen als Basis dienen, um den Erfolg des Unternehmens oder einzelner Projekte zu kontrollieren. Zur konkreten Umsetzung von Innovationen formulierte ein Experte Folgendes: „*Oftmals kann man bei einem neuen Projekt oder bei einer neuen Innovation natürlich alles ohne Wenn und Aber durchplanen und Konzepte entwickeln. Das, was am besten ankommt und am meisten die Authentizität rüberbringt, ist, wenn man einfach mal mit einem Projekt anfängt und das einfach mal gestaltend testet und häufig braucht es gar kein so riesen Konzept dahinter.*“⁵¹⁵

Insgesamt können die Informationen zu insgesamt fünf Stufen im Innovationsprozess verdichtet werden:

1. Auf Grundlage des **initiierenden Innovationsimpulses** wird ein Lösungsansatz entwickelt, der mithilfe individueller Entscheidungsheuristiken bewertet wird. Auf Basis dieser individuellen Bewertung wird sich für oder gegen die Implementierung der Innovation im eigenen Betrieb entschieden.
2. Die tatsächliche Umsetzung folgt häufig dem Prinzip des **Ausprobierens**. Der Vorteil ist u. a. die direkte Feedbackmöglichkeit durch den Kunden. So können Neueinführungen getestet und in der Praxis optimiert werden. Das muss nicht nur Produkte betreffen, sondern z. B. auch neu entwickelte Apps oder Prozesse. Das unmittelbare Kundenfeed-

⁵¹³ Aus einem Experteninterview [EI_13].

⁵¹⁴ Hauschildt und Gemünden, 2011, in Kapitel 2.3.5 dargelegt.

⁵¹⁵ Aus einem Experteninterview [EI_12].

back kann einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung und Verbesserung beitragen. Ein Experte äußerte sich im Interview wie folgt: *„Da hätten wir jetzt auch noch jahrelang entwickeln können und machen können, jetzt im Nachhinein reicht aber auch erst mal ein einfaches System. Und anhand von dem lernt man eben auch schnell. Man lernt auch: Wie kommt es bei dem Kunden an und was braucht es noch.“*⁵¹⁶

3. Wenn die **Umsetzung** nicht mit betriebsinternen Ressourcen zu bewerkstelligen ist, werden Partner inner- oder außerhalb des Unternehmens gesucht, mit denen das Vorhaben umsetzbar wird.
4. Weiterhin wird in einigen wissenschaftlichen Definitionen des Innovationsprozesses die anschließende Phase der Adaption von Innovationen mitthematisiert. Im Bäckerhandwerk erfolgt eine stetige **Innovationsdiffusion**, die zu einer Implementierung von innovativen Projekten in der ganzen Backbranche führt.
5. Weiterhin ist es zentral, den Betrieb, die Mitarbeiter und sich selbst stetig zu **entwickeln** und weiterzubilden, um sich dem Umfeld anpassen und Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, wie folgende Äußerung eines Experten aufzeigt: *„Besser werden zu wollen, bedeutet nicht, vorher schlecht gewesen zu sein, und das muss man sich einreden.“*⁵¹⁷

Wesentlich sei während des gesamten Prozesses, dass das **übergeordnete Leitbild** klar sei. So wäre eine Hauptrichtung nötig, an der das Handeln des Betriebs ausgerichtet ist und im Rahmen dessen jeder Mitarbeiter einen gewissen Handlungsspielraum hat, in dem er im Hinblick auf diese Philosophie arbeiten kann. Ein Experte präzisiert dies wie folgt: *„Wir haben eine ganz klare Vision. Ein Leitbild und dem ordnet sich alles unter. Wir haben eine Brand-ID, die quasi unseren Pulsschlag bestimmt und das ist quasi der Kern von allem. Und da muss das alles reinpassen.“*⁵¹⁸ Die Entwicklung dieses Leitbildes wiederum kann durchaus formalisierten Prozessen folgen, die durch externe Parteien wie Agenturen oder Forschungseinrichtungen unterstützt werden können. Alle Experten können eine spezielle Ausrichtung bzw. eine konkrete Philosophie benennen, in deren Rahmen Innovationen entwickelt werden. So bleibt festzuhalten, dass zwar nicht unbedingt einzelne Innovation im Konkreten konzeptionell ausgearbeitet werden, jedoch die Ausrichtung des Betriebs einen klaren Rahmen darstellt und Regeln definiert, innerhalb derer sich das Handeln des Betriebs bewegt.

⁵¹⁶ Aus einem Experteninterview [EI_12].

⁵¹⁷ Aus einem Experteninterview [EI_5].

⁵¹⁸ Aus einem Experteninterview [EI_13].

Zu der erfolgreichen Umsetzung gehöre darüber hinaus die **Kommunikation mit dem Kunden**. So wäre gerade bei der Umstellung der Produktionszeiten und der damit einhergehenden veränderten Verfügbarkeit von Backwaren bspw. zu anderen Tageszeiten „*sehr viel Aufklärungs- und Vermittlungsarbeit dem Kunden gegenüber*“⁵¹⁹ notwendig. Es sei schwierig, auch „*wenn man toll*“ sei, es nicht schafft, das in einer angemessenen Form zu kommunizieren.⁵²⁰ So müsse sich ein Betrieb aktiv mit den Kunden auseinandersetzen, sie informieren, ihnen die Beweggründe für Änderungen altbewährter Strukturen erklären und „*mit dem Kunden die Bäckerei der Zukunft erarbeiten*“⁵²¹ (bspw. über *Social Media* oder im Laden). Entscheidend sei jedoch „*nicht nur Ehrlichkeit zu kommunizieren, sondern es auch wirklich zu machen.*“⁵²²

4.3.3.6 Innovationsursprung

Den am häufigsten genannten Innovationsursprung stellt der **Kunde** dar: „*In letzter Konsequenz entscheidet immer der Kunde.*“⁵²³ Innovation kann auch darin bestehen, Angebote, die Konsumenten nicht annehmen, wieder zurückzunehmen. Auch aktuelle Trends wie Vegetarismus, Veganismus und Nachhaltigkeit werden in den Backstuben wahrgenommen und umgesetzt. Gleichzeitig werden diese Trends immer schnelllebiger, die Halbwertszeit von Wissen sinkt und der Kunde wie auch seine Anforderungen verändern sich. Die Betriebe stellen verschiedene Zielgruppen fest, wie ein Experte im Interview anmerkt: „*Also ich stelle fest, es gibt die eine Zielgruppe, die ist sehr speziell und die breite Masse isst Sandwichtoast und Schweinefleisch. Und die achten auf den Preis und wollen es so billig wie möglich. Und auf der anderen Seite gibt es Betriebe, da kostet das Kilo Brot 14 €. Und dafür findet sich auch irgendwer.*“⁵²⁴ Wesentlich sei, sich seiner Zielgruppe bewusst zu sein: „*Man kriegt halt nicht jeden Kunden. Und man muss halt schauen, dass man seine bestimmte Klientel hat. Der eine bedient halt die Bio-Kunden, der andere eben die Billig-Kunden, der andere hat vielleicht eine Vollkorn-Bäckerei.*“⁵²⁵ Um diese Kundengruppen zu identifizieren, ist es zentral „*auch mit dem Verbraucher zu sprechen. Sich auf die andere Seite der Theken zu stellen und zu fragen, was wird da gewünscht? Wo laufen die hin? Was sind Kritikpunkte?*“⁵²⁶ Ein Blick in die Zukunft

⁵¹⁹ Aus einem Experteninterview [EI_2].

⁵²⁰ Aus einem Experteninterview [EI_8].

⁵²¹ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁵²² Aus einem Experteninterview [EI_14].

⁵²³ Aus einem Experteninterview [EI_2].

⁵²⁴ Aus einem Experteninterview [EI_2].

⁵²⁵ Aus einem Experteninterview [EI_8].

⁵²⁶ Aus einem Experteninterview [EI_10].

kann laut einem Gesprächsbeitrag eines Experten dienlich sein: „*Wie wollen die Kunden in Zukunft einkaufen?*“⁵²⁷

Überdies kann Innovation einen **intrinsischen Ursprung** haben. Seien es eigene Ideen oder Impulse durch Mitarbeiter, Familie oder Freunde. Ein Experte setze bspw. explizit Kreativitätstechniken ein, um die Ideengenerierung im Team zu fördern.⁵²⁸ Besonders hilfreich könne die Integration von branchenfremden Quereinsteigern sein, die neue Ideen entstehen lassen. Auch die persönlichen Neigungen und Bedürfnisse – wie eine bestimmte Lebensmittelunverträglichkeit – setzten Impulse für Innovation im Betrieb. Elementar sei die Besinnung auf eigene Interessen und Vorlieben: „*Was interessiert uns? Was finden wir wirklich spannend? Worauf haben wir wirklich Lust?*“⁵²⁹

Als wesentliche Herausforderung sahen die Befragten den Fachkräftemangel im Bäckerhandwerk. Damit erweist sich als ein Innovationsursprung auch zunehmend der **potenzielle Arbeitnehmer**. Um Vorurteilen des Bäckerberufs entgegenzuwirken, sei es notwendig, Innovationen einzuführen, die den Betrieb aus Personalsicht verbessern, wie ein Experte innerhalb des Interviews festhielt: „*Weil wir haben ja eine andere Zeit. Es geht vielmehr um Work-Life-Balance, viel mehr um, man will was Sinnvolles im Leben machen und man will nicht nachts die Nachzuschläge mitnehmen und Stunden kloppen. Die Zeiten sind ja rum. Deshalb hab [sic!] ich es nicht verstanden, dass man da so dran festhält. So also hab [sic!] ich es anders gemacht. Was spricht dagegen, dass man das Brot erst nachmittags macht?*“⁵³⁰

Zudem können horizontale, vertikale wie auch laterale **Kooperationen** wichtige Innovationsimpulse durch Integration branchenfremden Wissens geben. Auf Kooperationsaktivitäten der Teilnehmenden und deren Potenzial wird in Kapitel 4.3.3.8 eingegangen.

Einige der Befragten sprachen der **Industrie** den Ursprung wesentlicher Innovationen in der Backbranche zu. So wären, „*was Produkte angeht [...] Großbäckereien wie Harry und Lieken am Puls der Zeit.*“⁵³¹ Es würden vor allem Innovationen in den Bereichen der Internationalisierung und des Prebake forciert werden.⁵³² Außerdem beeinflussen im Wesentlichen die Backmittelhersteller neue Produkte in Bäckereien, wie ein Experte anmerkte: „*Wenn die Backmittelhersteller sagen, wir brauchen morgen ein Hildegard-von-Bingen-Brot, dann hat morgen jeder ein Hildegard-von-Bingen-Brot. Und wenn die sagen, morgen brauchen wir ein Craft-*

⁵²⁷ Aus einem Experteninterview [EI_12].

⁵²⁸ Aus einem Experteninterview [EI_5].

⁵²⁹ Aus einem Experteninterview [EI_9].

⁵³⁰ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁵³¹ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁵³² Aus einem Experteninterview [EI_10].

Beer-Brot, dann backen die Bäcker plötzlich Craft-Beer-Brot. [...] Die sind getrieben von diesen ‚Innovationen‘ von der Industrie.“⁵³³ Andere Befragte wiederum hoben **Handwerksbäckereien** als Treiber von Innovationen hervor: *„Wir entdecken halt Produkte, die wir entwickelt haben, ein halbes bis ein Jahr später dann bei der Industrie. Wir sind da die Trendsetter von vielen Themen.*“⁵³⁴ So nehme die Industrie den Trend der kurzen Zutatenlisten sowie andere Trends wie Regionalität und Handwerk wahr und reagiere darauf.

Des Weiteren wurden **Beobachtungen abseits des Betriebs und seiner Kunden** als Inspirationsquelle für Innovation angeführt. Wesentliche angeführte Aspekte waren ein offener Blick aus dem eigenen Betrieb heraus, sei es national oder international, durch Reisen oder durch Artikel sowie Trends in Fachzeitschriften, im Internet und in den sozialen Medien, die Auseinandersetzung mit der eigenen Wertschöpfungskette und deren Akteuren, aber auch die Beobachtung anderer Branchen wie auch des Backwarenmarktes allgemein. Es käme auf das wache, aktive Zuhören und Zuschauen an.⁵³⁵

4.3.3.7 Innovationsziel

Das übergeordnete Ziel ist zunächst der **Unternehmensbestand**: *„Als Unternehmer will ich erst mal davon leben können.*“⁵³⁶ So wurde die ‚Unternehmerehre‘ angesprochen, die gewahrt werden solle, insbesondere bei Familienunternehmen, die schon über Generation geführt würden und *„in 20, 30, 40 Jahren noch am Markt*“⁵³⁷ bestehen sollten. Ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg ist der Kunde. Bedeutsam seien der Ruf des Unternehmens und die Emotionalität, die mit dem Unternehmen und seiner Marke transportiert werden könne. Ein Experte formulierte überspitzt Folgendes: *„Aus Kunden Fans machen. So wie eine Brauerei oder ein Weingut machen, da gibt es richtige Fans, die dann ins Schwärmen kommen und das war unser großes Ziel.*“⁵³⁸ Für den Unternehmensbestand ist ein weiteres relevantes Thema die Nachfolgeregelung. Hier müsse eine Perspektive geschaffen und die Betriebsübergabe frühzeitig vorbereitet werden. Dies merkte auch ein Experte im Gespräch wie folgt an: *„Und die Perspektive ist ein Nachfolger, ob der aus der Familie kommt oder aus der Mitarbeiterschaft oder so attraktiv ist, dass ein anderer Bäcker gerne übernehmen möchte.*“⁵³⁹ Die Arbeitsplatzattrak-

⁵³³ Aus einem Experteninterview [EI_6].

⁵³⁴ Aus einem Experteninterview [EI_12].

⁵³⁵ Aus einem Experteninterview [EI_10].

⁵³⁶ Aus einem Experteninterview [EI_8].

⁵³⁷ Aus einem Experteninterview [EI_3].

⁵³⁸ Aus einem Experteninterview [EI_5].

⁵³⁹ Aus einem Experteninterview [EI_13].

tivität sei nicht nur zur Nachfolgeregelung zu beachten, sondern werde für die Personalgewinnung, die Nachwuchsförderung und Mitarbeiterführung entscheidend. Arbeitserleichterung durch den Einsatz von Maschinen und zunehmende Digitalisierung (Erhöhung der Arbeitsqualität), die Anpassung der Arbeitszeiten, die Betonung der Zukunftsperspektiven in der Backbranche sowie der aktive Einsatz zur Förderung eines guten Betriebsklimas und der vermittelten Wertschätzung gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter seien relevant, um die Attraktivität der Berufe zu erhöhen.

Ein weiteres gemeinsames Ziel der befragten Bäckerbetriebe bestand darin, die **ursprüngliche, handwerkliche Herstellungsweise** samt ihren Werten und Rezepturen zu bewahren bzw. wieder aufleben zu lassen. Das erklärte Ziel sei, ein Produkt zu kreieren, das allein durch seine Qualität überzeugen solle, wie dies ein Interviewteilnehmer anmerkte: *„Das Produkt muss gut sein und darauf muss alles andere aufbauen.“*⁵⁴⁰ Dennoch stehe dieser Ansatz nicht im Widerspruch zu modernen Technologien, wie folgte Expertenaussage belegt: *„Ich glaube, dass der Kern unserer Innovation ist, dass wir Digitalisierung und moderne Technik nutzen, wo es uns hilft, unser traditionelles Handwerk zu bewahren.“*⁵⁴¹ Bedeutsam für die Vermittlung dieses Grundsatzes sei die Transparenz: *„Transparenz ist einfach das große Wort, das über uns drübersteht und das eben auch alles entkräften kann, was eben dem Bäckerhandwerk entgegensteht. Ob es jetzt eine Fertigmischung sein soll oder irgendwie schlechte Arbeitsbedingungen sind.“*⁵⁴² Transparenz durch Ladenbau, soziale Medien o. Ä. tragen dazu bei, Fragen und Vorurteile zu klären und zu beseitigen und das oftmals verlorene Vertrauen in das Bäckerhandwerk wiederherstellen. Zuträglich könne diese Transparenz auf die authentische Verkörperung des Bäckerhandwerks wirken, denn *„wichtig ist, dass man authentisch ist und nicht, dass man dem Trend folgt.“*⁵⁴³ Das sei ein Vorteil, den das Bäckerhandwerk gegenüber der Industrie inne habe. Ein Bäcker könne bspw. über Videos in den sozialen Medien *„transparent und authentisch“*⁵⁴⁴ Einblicke in die eigene Produktion geben. Ein Experte formulierte dies im Gespräch wie folgt: *„Authentizität und Ehrlichkeit - Das trumpft.“*⁵⁴⁵

4.3.3.8 Interne Einflussfaktoren auf Innovation

Wie bereits in der Theorie beschrieben, so wurde auch in der Praxis die **Betriebsgröße** als Einflussfaktor auf die Innovationstätigkeit von Unternehmen angeführt. Eine einheitliche

⁵⁴⁰ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁵⁴¹ Aus einem Experteninterview [EI_13].

⁵⁴² Aus einem Experteninterview [EI_5].

⁵⁴³ Aus einem Experteninterview [EI_7].

⁵⁴⁴ Aus einem Experteninterview [EI_11].

⁵⁴⁵ Aus einem Experteninterview [EI_14].

Grenze, ab wann ein Betrieb nicht mehr dem Handwerk zugehörig ist, konnte nicht bestimmt werden. Während ein Befragter nicht über zwei Filialen hinauswachsen möchte, lag für einen anderen die effiziente Größe bei 30 bis 35 Filialen. Ein weiterer Befragter wies darauf hin, dass er durch die Erweiterung seines Geschäfts um eine Filiale andere Strukturen umsetzen und besser organisieren könne: *„Als kleiner Betrieb habe ich das alleine nicht geschafft, aber mit 130 Mitarbeitern haben wir mehr Schultern, auf die wir das aufteilen können. Da wird man schneller.“*⁵⁴⁶

Während der Gespräche kristallisierten sich somit verschiedene Bäckereitypen heraus, die im Wesentlichen an der Betriebsgröße festgemacht werden können. Ein Experte berichtet von seinen Erfahrungen mit den Inhabern verschiedener Betriebsgrößen: *„Bei den kleinen Bäckereien aus der Innung, und da sind auch Leute und die haben 8 Filialen und anderen sind bei 10, 12, 15 Filialen, und du merkst, die kleinen Handwerksbäcker machen sich alle die gleichen Gedanken. Ein Bäcker mit 15 Filialen macht sich andere Gedanken. Alle haben ihre eigenen Problemfelder. Ein Bäcker der 40–50 Filialen hat, macht sich wieder andere Gedanken. Die Sorgen und Probleme sind immer andere.“*⁵⁴⁷

Einige Gesichtspunkte haben Anmerkungen zur Größe als Innovationsdeterminante als konstitutive Merkmale gemein: Dazu zählt u. a. die bessere Ressourcenausstattung. Je nach Größenordnung und Ausrichtung des Unternehmens bergen diese Vorteile in Bereichen wie Preissetzung, Technik und Qualitätssicherung, Prozesssicherheit, Marketing oder Produktentwicklung und Trendforschung. Auch im Personalbereich kann die bessere Ressourcenausstattung zu Vorteilen im Bereich der Arbeitgeberattraktivität führen, sei es aufgrund von besseren Konditionen, Arbeitszeiten oder Zusatzleistungen. Gleichzeitig steige mit zunehmender Größe die Schwierigkeit, die handwerkliche Herstellungsweise zu praktizieren bzw. authentisch zu kommunizieren, wie dies ein Experte im Gespräch wie folgt aufzeigte: *„Viele Bäckereien, die immer größer werden, die immer mehr Filialen haben, ich sag mal, die vermarkten sich als Handwerksbäckereien, sind es aber gar nicht mehr.“*⁵⁴⁸ Des Weiteren wäre es schwieriger für größere Produktionsmengen Rohstoffe in ausreichender Qualität und Quantität regional zu beziehen. Zudem wurde angemerkt, dass die Abläufe starrer und unflexibler werden, je größer ein Unternehmen werde. Auch verändere sich die Schwerpunktsetzung in der Produktion: Maschinengängigkeit und die Gleichmäßigkeit der Produkte rückten bspw. in den Fokus. Damit würden aber auch Qualitätseinbußen einhergehen, wie ein Gesprächsteilnehmer anmerkte: *„Ich*

⁵⁴⁶ Aus einem Experteninterview [EI_13].

⁵⁴⁷ Aus einem Experteninterview [EI_3].

⁵⁴⁸ Aus einem Experteninterview [EI_3].

*habe gemerkt, selbst wenn in unserer Größe, wenn man da zu groß wird, da geht schon sofort die Qualität ein Stück weit zurück.*⁵⁴⁹

Kleinere Betriebe könnten dagegen speziellere Kundengruppen bedienen, höhere Qualitäten produzieren, flexibel auf neue Herausforderungen oder Trends reagieren und individuelle Produkte fertigen. Regionalität und Nähe seien bei ihnen meist durch die natürliche Einbettung in regionale Wertschöpfungsketten gegeben. Auch dem Betriebsinhaber kommt eine andere Rolle zu: *„Es geht oft um die leidenschaftliche Person vor Ort. Wenn der Bäcker z. B. selbst im Backstubenladen steht und ganz nah am Produkt oder am Verkauf ist, ist das natürlich super.*⁵⁵⁰

Weiterhin ist die Fähigkeit und Bereitschaft zu **Kooperationen** ein Promotor für Innovation in den KMU des Bäckerhandwerks. In der Theorie können verschiedene Formen der Zusammenarbeit unterschieden werden, die auch in der Praxis Umsetzung finden:

1. Eine Möglichkeit besteht in der **horizontalen Kooperation**. In diesem Zusammenhang wird mit Unternehmen, die sich auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette befinden, zusammengearbeitet. So geben manche der Bäckereihinhaber an, in regelmäßigem Austausch mit Kollegen zu stehen. Die Orientierung **an bereits bestehenden Betrieben** und Konzepten im Backgewerbe kann hilfreiche Impulse geben. Seien es Erfahrungen aus ehemaligen Lehrbetrieben, der Kontakt und Austausch mit anderen Betrieben bspw. über Erfa-Kreise (Erfahrungsaustausch-Kreise), Mitarbeiterkreise, *Social Media*, der Besuch innovativer Geschäftskonzepte im In- und Ausland oder das Gespräch mit Lehrlingen oder Mitarbeitern zwischen Betrieben. Etabliert sind zudem kleinere Netzwerke von Bäckern, die sich zu betriebswirtschaftlichen Zahlen, Marketingmaßnahmen oder zu Themen wie Mitarbeiter- aber auch Produktentwicklung austauschen. In diesem Zusammenhang kann von Synergieeffekten der eigenen wie auch fremden Kenntnissen und Erfahrung profitiert werden.

Ferner arbeiteten die befragten Unternehmen mit **Betrieben auf einer ähnlichen Stufe der Wertschöpfungskette** in anderen Gewerken, bspw. mit regionalen Brauereien, Likörproduzenten oder Metzgern, zusammen. Das schließt z. B. die gegenseitige Belieferung oder der Vertrieb von Produkten des jeweils anderen im eigenen Betrieb oder die gemeinsame Etablierung neuer Distributionskanäle mit ein.

⁵⁴⁹ Aus einem Experteninterview [EI_14].

⁵⁵⁰ Aus einem Experteninterview [EI_7].

In der Literatur erweist sich die Zusammenarbeit zwischen ähnlichen Unternehmen als relevant für die Innovationsaktivität.⁵⁵¹ Wie in anderen Branchen, in denen häufig inkrementelle Innovationen umgesetzt werden, die einen hohen Grad an Substituierbarkeit aufweisen, kann für das Bäckerhandwerk bestätigt werden, dass Unternehmen von den Erfolgen sowie Misserfolgen ihrer Wettbewerber lernen und die Beobachtungen in ihren eigenen Innovationen berücksichtigen. Diese Form der Zusammenarbeit zwischen zwei im Wettbewerb stehenden Unternehmen wird in der Literatur auch als „Coopetition“ bezeichnet.⁵⁵² Dieser Begriff fand in den 1990er-Jahren verstärkte Aufmerksamkeit und resultierte aus Erkenntnissen der Spieltheorie und des Modells der Wertkette.⁵⁵³ Durch diese Zusammenarbeit können Effizienzsteigerungen wie Skalen- und Verbundeffekte oder der Zugang zu Wissen, Märkten und Ressourcen generiert bzw. optimiert werden, die den partizipierenden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.⁵⁵⁴

2. Durch **vertikale Kooperation** können Synergien u.a. durch die Zusammenarbeit mit **nachgelagerten Stufen** der Wertschöpfungskette genutzt werden. Dazu gehören bspw. Endkonsumenten oder auch der LEH. Neben der Beobachtung der Kunden kann die Interaktion mit ihnen Teil des Innovationsprozesses werden. Gerade in der Phase der Ideengenerierung führe dies zu zentralen Impulsen. Die befragten Teilnehmer banden den Kunden schon früh im Innovationsprozess aktiv mit ein. In Anlehnung an das Demand-Pull-Paradigma kann durch Abstimmung mit den Kunden ein Produkt entwickelt werden, das den Ansprüchen des Marktes entspricht und damit eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit aufweist.⁵⁵⁵

Zudem kann die Interaktion mit **vorgelagerten Stufen** wie Zulieferern die Innovationsaktivität von Unternehmen verbessern.⁵⁵⁶ Auch mit solchen würden Kooperationen unter den Befragten unterhalten. Das beträfe u. a. die Zusammenarbeit mit Landwirten, Kaffeeproduzenten, Ofenbauern oder Mühlen und Salzproduzenten.

Die Betriebe profitierten von den Kooperationspartnern bspw. durch die Zusammenarbeit in Bereichen wie Marketing oder der Produkt- und Prozessentwicklung oder auch durch die Einbettung in regionale Netzwerke. Durch die enge Zusammenarbeit mit den

⁵⁵¹ Vgl. McAdam et al., 2013.

⁵⁵² Vgl. dazu weiterführend Brandenburger und Nalebuff, 1998.

⁵⁵³ Vgl. Daidj, 2017.

⁵⁵⁴ Vgl. Heim et al., 2021, S. 5, Hamel und Prahalad, 1991, S. 83.

⁵⁵⁵ Vgl. Hamel und Prahalad, 1991, S. 83.

⁵⁵⁶ Vgl. Fitjar und Rodríguez-Pose, 2013, S. 136.

Partnern können die Teilnehmer bspw. Rohstoffe, die nur in begrenztem Umfang erhältlich seien, beziehen. Auch auf solche Kooperationen wies ein Experte mit folgendem Gesprächsbeitrag hin: *„Wir arbeiten mit vielen regionalen landwirtschaftlichen Betrieben zusammen, die uns beliefern, mit denen wir Produkte auch weiterentwickeln.“*⁵⁵⁷

Weiterhin könnten durch den direkten Kontakt und die persönliche Beziehung bestimmte Qualitäten und Anforderungen aufeinander abgestimmt und sichergestellt werden. Eine solche Zusammenarbeit kann mit folgendem Gesprächsbeitrag eines der befragten Experten belegt werden: *„Also wir fangen jetzt z. B. an mit Bio-Produkten. Die Landwirte, mit denen wir zusammenarbeiten, liefern uns dann die Bio-Produkte oder stellen auf Bio um zum Teil.“*⁵⁵⁸ Das beträfe nicht nur regionale Kooperationen, sondern bspw. die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern wie Kaffeebauern, wie ein Gesprächsteilnehmer anmerkte: *„So umgehen wir den undurchsichtigen Kaffeehandel an der Börse und wissen eben, woher der Kaffee kommt, und können unsere Plantagen selbst begutachten, wenn wir wollen und haben da ein gutes Gefühl.“*⁵⁵⁹ Durch solche Kooperationen könne zum einen das eigene Marketing profitieren, aber auch die Bekanntheit des eigenen Unternehmens über die Partner vergrößert werden. Auch einer der befragten Experten äußerte sich wie folgt in diese Richtung: *„Ob das die Obstbauern sind, die Hochschulen oder auch die Politik ist, die machen ja dann auch wieder Werbung für uns.“*⁵⁶⁰ Der Austausch und die Interaktion mit regionalen wie auch internationalen Partnern trage darüber hinaus zur Weiterentwicklung und der Zukunftsfähigkeit des eigenen Betriebes bei. So könnten Fachkompetenz, Kulturverständnis und neue Netzwerke weiterentwickelt werden.

3. Im Rahmen **lateralen Kooperation** kann außerhalb der Wertkette mit Unternehmen zusammengearbeitet werden, die einer anderen Branche angehören. So ist gerade der Lebensmittelsektor vom Wissen und dem Fortschritt anderer Sektoren abhängig, die bspw. im Technologiebereich weiter fortgeschritten sind und von deren Wissen Lebensmittelunternehmen profitieren können.⁵⁶¹ Nach einer Studie von Ciliberti et al. würden gerade Unternehmen in der Lebensmittelbranche, die im Technologiebereich weniger erfahren sind, von einer Kooperation mit Unternehmen anderer Wirtschaftszweige profitieren,

⁵⁵⁷ Aus einem Experteninterview [EI_8].

⁵⁵⁸ Aus einem Experteninterview [EI_8].

⁵⁵⁹ Aus einem Experteninterview [EI_12].

⁵⁶⁰ Aus einem Experteninterview [EI_13].

⁵⁶¹ Vgl. Capitanio et al., 2010.

um Defizite in Ressourcen und Kapazitäten in eben solchen Bereichen auszugleichen.⁵⁶² Unter den Bäckereihinhabern ist vor allem die Kooperation mit Forschungseinrichtungen verbreitet, weniger aber mit branchenexternen, technologisch fortgeschrittenen Branchen. Einige der befragten Unternehmer hatten bereits eine Zusammenarbeit mit solchen Forschungseinrichtungen für Projekte wie Retourenvermeidung und Resteverwertung, Nachnutzung, Bauwerkserhaltung, Schädlingsvermeidung oder strategischer Einsatz von KI in der Bäckerei der Zukunft unterhalten.

Allerdings entsprechen die Risiken und Herausforderungen der Kooperationen nicht jenen der Literatur, wie dem Informationsfluss an andere Parteien, die diese besser nutzen.⁵⁶³ Viel mehr scheitern Zusammenarbeiten am zeitlichen Aufwand, diese einzugehen und zu unterhalten, der Trägheit der Akteure oder der inkongruenten Philosophie des potenziellen Partners, die zu negativen Folgen wie Abhängigkeitsverhältnissen oder im Extremfall zu Rufschädigungen führen könnten.

Als Hinderungsgründe bezüglich Innovation in den Bäckereibetrieben konnten die in der Literatur festgestellten finanziellen Hürden nicht bestätigt werden. Ein Interviewpartner sagte dazu: *„Wenn ich ein Konzept habe, dann wird das auch finanziert.“*⁵⁶⁴ Neben internen Ressourcen griffen einige Teilnehmer auch auf Fördermöglichkeiten zurück. Viel eher würden Bürokratie und veraltete Strukturen die innovativen Tätigkeiten der Teilnehmer erschweren. So äußerte sich ein Teilnehmer: *„Also die Bürokratie in Deutschland ist schon herausragend und auch ein Hindernis und die bremst auch.“*⁵⁶⁵ Die Bürokratie erschwerte zum einen den Alltag der Teilnehmer, zum anderen den Einstieg der Quereinsteiger, die teilweise auf Sondergenehmigungen angewiesen waren. Es herrschte jedoch Konsens, dass ein gewisser Grad an Bürokratie erforderlich sei, um einen Kontrollmechanismus zu haben. Gleichzeitig wurden auch die veralteten Strukturen von relevanten Gremien und Institutionen des Bäckerhandwerks kritisiert, die bspw. auch für das Ausbildungssystem verantwortlich sind. Sie seien ‚zu eingestaubt‘, um junge, innovative Menschen anzusprechen. Eine Überarbeitung könne die Attraktivität für die Branche und auch potenzielle Berufsanwärter steigern. So sei die Landschaft an Bäckereibetrieben größer geworden und das sollte sich auch in den Strukturen widerspiegeln. Wünschenswert wäre

⁵⁶² Vgl. Ciliberti et al., 2016.

⁵⁶³ Vgl. Kapitel 2.4.3.

⁵⁶⁴ Aus einem Experteninterview [EI_1].

⁵⁶⁵ Aus einem Experteninterview [EI_1].

einem Teilnehmer zufolge: „*Wir müssen mehr mit einer Stimme sprechen, als uns als Mitbewerber zu sehen.*“⁵⁶⁶

4.4 Fazit zu Innovation in KMU des Bäckerhandwerks

Wie die empirische Studie bestätigte, sind KMU des Bäckerhandwerks innovativ aktiv und in unterschiedlichsten Innovationsbereichen tätig: von Marketing über Produkte und Prozesse bis hin zu logistischen Neuerungen. Mit diesen eingeführten betrieblichen Neuerungen passen sich die Bäckereibetriebe an den Wettbewerb sowie an politische wie auch gesellschaftliche Veränderungen an.

- Im Rahmen der Literaturrecherche wurden verschiedene Innovationen in der Backbranche festgestellt, die die Rückkehr zu handwerklichen, traditionellen Produkten und Prozessen befördern. Zu nennen sind bspw. die Umsetzung traditioneller Herstellungsverfahren oder die Demonstration des Handwerks durch Ladenbacken und gläserne Bäckereien.
- Neben dem Handwerksverständnis, das auf Betriebs- ähnlich wie auf Konsumentenseite mit Handarbeit, *Clean Label* und begrenztem Maschineneinsatz assoziiert wird, kann in der Online-Befragung das Innovationsverständnis der Betriebe erfasst werden. Dieses hat die Neuartigkeit als konstitutives Merkmal des Innovationsbegriffs gemein.
- Weiterhin wird Innovation mit einer Verbesserung bzw. einer Entwicklung verbunden. Die Bezugsgröße ist oftmals der eigene Betrieb, der als innovativ aktiv bezeichnet wird. Innovationen stellen weniger völlig neue Lösungen dar als vielmehr inkrementelle Verbesserungen. Priorität haben Produktionsprozessinnovationen sowie Innovationen in Marketing und Verkauf. Besonderen Stellenwert hat die Differenzierung bspw. durch das Qualitätsmerkmal Handwerk oder durch die Erarbeitung anderer Alleinstellungsmerkmale.
- In den Experteninterviews wurden sowohl der Betriebsinhaber als auch die Mitarbeiter als Akteure identifiziert. Innovationsprozesse zeichneten sich vornehmlich durch ein Trial-and-Error-Verfahren aus. Fehlende Kompetenzen können durch Kooperationen mit anderen Betrieben ausgeglichen werden. Als wesentlicher Ursprung von Innovation wurde der Konsument bestätigt. Das Ziel besteht vor allem in der Sicherung des Fortbestandes des Betriebes.

⁵⁶⁶ Aus einem Experteninterview [EI_8].

5 Innovationspotenziale für KMU des Bäckerhandwerks

Nach Evaluation des Status quo sowohl auf Konsumenten- als auch auf Betriebsseite und der Ableitung spezifischer Handlungspotenziale basierenden auf den Einzelstudien gilt es, diese Erkenntnisse in einen Zusammenhang zu bringen. Es muss geklärt werden, wie sich das Bäckerhandwerk nicht nur im Wettbewerb untereinander, sondern zu anderen Backwaren Anbietern wie dem LEH und der Industrie positionieren kann. So ist zum einen vom ‚Bäckereisterben‘ die Rede, zum anderen wachsen die einzelnen Betriebe und Neugründung sind nicht unüblich. Zugleich wurde in den Interviews mit den Experten darauf hingewiesen, dass sich das Bäckerhandwerk durchaus im Wettbewerb durchsetzen kann. Dieser Wettbewerb ist durch die verschiedenen, bereits dargelegten Wettbewerbskräfte, wie das Angebot der Backmittelindustrie und industrieller Backwarenhersteller, Veränderungen im Konsumentenverhalten und Zeitmanagement sowie anderen handwerklichen Bäckereien, geprägt. Dennoch können die verschiedenen Betriebsformen im Wettbewerb nebeneinanderher bestehen.⁵⁶⁷ Diese Wettbewerbssituation verdeutlicht, dass verschiedene Kundengruppen vorhanden sind, die durch unterschiedliche Angebote angesprochen werden und in dieser Weise den Bestand diverser Bäckereikonzepte auf dem Backwarenmarkt gewährleisten können. Zur Erfassung dieser verschiedenen Kundengruppen wurde das Wissen aus der Konsumenten- wie auch Bäckerstudie verwendet, um darauf aufbauend Potenziale ableiten zu können.

5.1 Methode und Konzeption

Im Rahmen der Konsumenten- und Betriebsbetrachtung ergeben sich verschiedene Einkaufsstättenattribute, die bei Bäckereien Anknüpfungspunkte für Innovation und Differenzierung bieten. Dazu zählen zum einen Kernelemente, die bspw. das Sortiment betreffen, wie Brot, Brötchen, süße und herzhaft Backwaren, aber auch innovative Elemente verschiedener Geschäftskonzepte wie der Drive-in, der Social-Media-Auftritt oder das Angebot veganer und diätetischer Produkte. Im Hinblick auf die Implementierung von Innovationen in einem Betrieb des Bäckerhandwerks stellt sich nun die Frage, welche Aspekte relevant für die angesprochenen Kunden sind. Zu diesem Zweck wurde eine weitere repräsentative Konsumentenbefragung vorgenommen, in der die Verbraucher die verschiedenen identifizierten Ausgestaltungsmöglichkeiten, die in einer Bäckerei umgesetzt werden können, der empfundenen Bedeutsamkeit nach beurteilen sollen.

⁵⁶⁷ Vgl. Exkurs: Anbieterkonzentration als Einflussfaktor auf die Innovationaktivitäten (vgl. S. 43 ff.).

Die identifizierten Attribute wurden neben verschiedenen soziodemografischen und das Einkaufsverhalten abbildenden Fragen auf einer Bedeutsamkeitsskala von 1) ‚Ist mir überhaupt nicht wichtig‘ bis 6) ‚Ist mir besonders wichtig‘ von den Probanden bewertet. Die Befragung erfolgte im Juli 2021 über einen Panelanbieter und wurde bevölkerungsrepräsentativ bzgl. Alter, Region und Geschlecht ausgelegt. Mithilfe einer Hauptkomponenten- sowie einer Clusteranalyse wurden im Anschluss Strukturen in den Daten entschlüsselt, um Kundengruppen abzuleiten, auf die Handlungsempfehlungen angepasst werden können.

Zur Auswertung wurde wieder das Statistikprogramm IBM® SPSS Statistics 19 genutzt.

Der **Fragebogen** wurde Online in LimeSurvey erstellt und umfasste fünf Themenbereiche:

1. Screening-Fragen
2. Erfassung des Einkaufsverhaltens
3. Hinderungsgründe am Einkauf in einer Bäckerei bzw. besondere Merkmale der Lieblingsbäckerei
4. Itematterie: Beurteilung der Bedeutsamkeit verschiedener Einkaufsstättenattribute
5. Wünsche
6. Ergänzende soziodemografische Angaben

Zunächst wurden Bundesland, Alter und Geschlecht der Teilnehmer erhoben, um deren Repräsentativität sicherzustellen. Anschließend wurden zur Einordnung der Stichprobe wesentliche Merkmale des Einkaufsverhaltens erfragt. Des Weiteren galt es jene Verbraucher, die nicht bei Handwerksbäckereien einkaufen, zu befragen, was sie am Einkauf hindert. Jene Verbraucher, die regelmäßig bei Handwerksbäckereien einkaufen, sollten gefragt werden, welche Aspekte ihnen beim Einkauf besonders wesentlich sind. Kernelement der Befragung war die Fragenbatterie bestehend aus den verschiedenen, erarbeiteten Ausgestaltungsmöglichkeiten des Angebots einer Bäckerei, die durch die Konsumenten bzgl. ihrer Bedeutsamkeit bewertet wurden. Sie bildete die Grundlage der Kundengruppenanalysen. Um ergänzend bisher unerkannte Potenziale zu erfassen, wurden bestehende Wünsche auf Konsumentenseite abgefragt. Zum Ende der Befragung wurden zur Einordnung der Stichprobe ergänzende soziodemografische Daten zu Bildungsabschluss, Haushaltsgröße und Einkommen erhoben.⁵⁶⁸

⁵⁶⁸ Der Fragebogen ist in Anhang 8 einzusehen.

5.2 Durchführung

Die Rekrutierung erfolgte über den Panelanbieter respondi, mit dem im Juni 2021 die Links zum Online-Fragebogen versendet wurden. Der Erhebungszeitraum begann am 28.06.2021 und endete am 05.07.2021. Insgesamt wurden 1047 auswertbare Antwortsets⁵⁶⁹ generiert.

5.3 Auswertung und Ergebnisse

5.3.1 Zusammensetzung der Stichprobe

Die Stichprobe setzte sich bevölkerungsrepräsentativ nach Alter, Geschlecht und Region zusammen. Während 61 % hauptsächlich Backwaren in oder von einer Bäckerei bezogen, suchten die restlichen 39 % als Haupteinkaufsstätte den LEH auf. Diese Abweichung zu der vorherigen Studie resultierte möglicherweise aus dem Erhebungszeitpunkt. Wie eingangs bereits festgestellt wurde, hatte die Coronapandemie einen wesentlichen Einfluss auf das Einkaufsverhalten.⁵⁷⁰ Zudem bestand die Möglichkeit, neben dem Einkauf in einer Bäckerei den Einkauf von Backwaren einer Bäckerei an einem anderen Einkaufsort anzugeben (bspw. Wochenmarkt).

5.3.2 Gründe für und gegen den Einkauf in einer Bäckerei

In einer offenen Abfrage wurden als Haupthinderungsgründe bzgl. eines Einkaufs von Backwaren in einer Bäckerei von 182 LEH-Kunden der Preis, gefolgt von der Erreichbarkeit und der Vereinbarkeit aller Einkäufe in einem Geschäft angegeben. Unter den sonstigen Hinderungsgründen waren Selbstbacken, fehlende wahrgenommene Tradition, keine Kartenzahlung und keine diätetischen Produkte zusammengefasst (vgl. Abbildung 52).

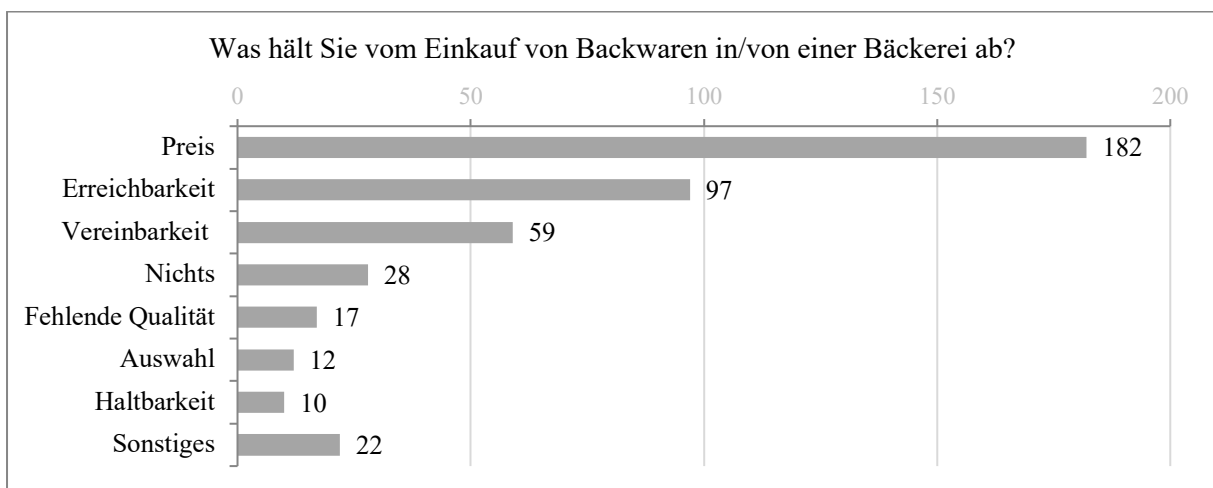


Abbildung 52: Hinderungsgründe der LEH-Kunden am Einkauf in einer Bäckerei nach Anzahl der Nennungen⁵⁷¹

⁵⁶⁹ Nach Bereinigung um qualitativ minderwertige Antwortsets (Speeder, Cheater, etc.).

⁵⁷⁰ Vgl. Kapitel 33.

⁵⁷¹ Eigene Erhebung. Mehrfachnennung waren möglich.

Bäckereikunden dagegen schätzten ihre Lieblingsbäckerei insbesondere aufgrund der Produkte und dem Sortiment, das angeboten wird. Weiterhin waren die Freundlichkeit des Personals, die Qualität und das Handwerk Faktoren, die die Kunden einer Bäckerei schätzten. Zudem wurden unter ‚Sonstiges‘ das Angebot von Backwaren vom Vortag, Sitzgelegenheiten und Rabattaktionen genannt (vgl. Abbildung 53).

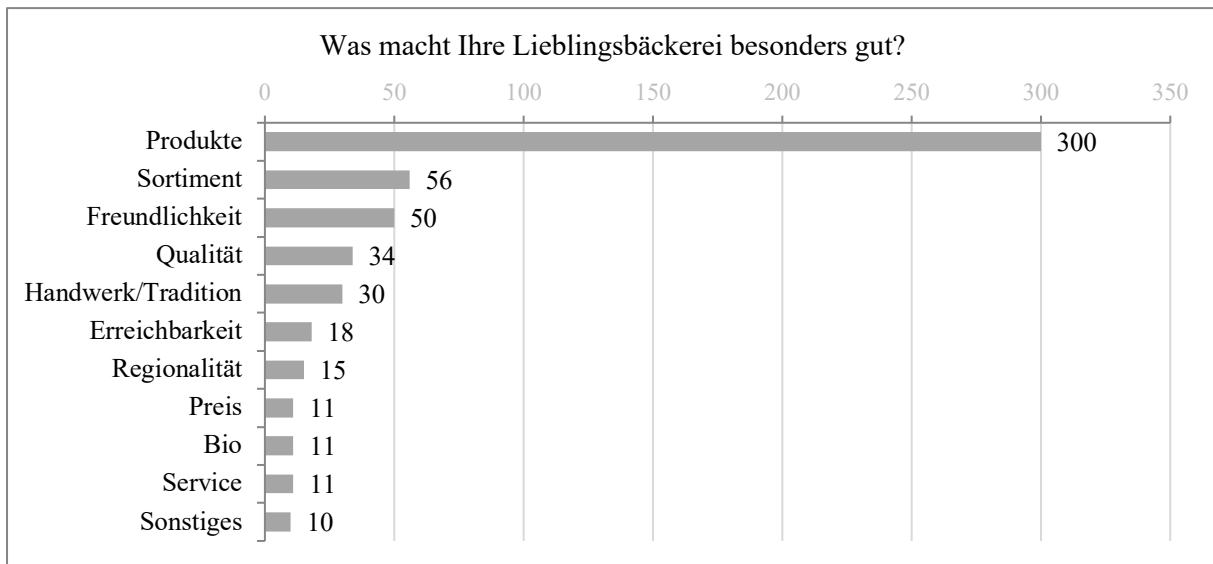


Abbildung 53: Alleinstellungsmerkmale von Bäckereien nach Anzahl der Nennungen⁵⁷²

5.3.3 Kundenwünsche

Weiterhin konnten die Konsumenten in einer offenen Frage angeben, was sie sich von einer Bäckerei wünschen würden. Neben Teilnehmern, die keine weiteren Wünsche an Bäckereien hatten, wurden an erster Stelle niedrigere Preise genannt, gefolgt von einem besseren Sortiment. Weiterhin wurde angemerkt, dass bargeldlose Bezahlungsmöglichkeiten und eine bessere Verfügbarkeit von Backwaren wünschenswert wären. Unter ‚Sonstiges‘ wurden in diesem Fall die Freundlichkeit und Kompetenz im Service, proteinreiche Backwaren, Parkplätze, Kaffee, Treueprogramme sowie ein Drive-in-Angebot angeführt (vgl. Abbildung 54). Die Angaben der Konsumenten gaben Hinweise auf Handlungspotenziale in Handwerksbäckereien. Neben der Umsetzung geringerer Preise, was häufig nur schwierig realisierbar ist, kann bspw. das Sortiment an die Wünsche der Konsumenten angepasst werden. Neben Konsumenten, die ein breites Sortiment mit viel Abwechslung wünschen, verlangten andere Kunden besonders spezielle Brotsorten. Auch hier deutet sich an, dass verschiedene Kundengruppen vorliegen, die im weiteren Verlauf analysiert wurden. Zudem wurde auf verschiedene Möglichkeiten, wie Lieferdienste und Online-Bestellungen eingegangen, die die Verfügbarkeit der Backwaren erhöhen könnten.

⁵⁷² Eigene Erhebung.

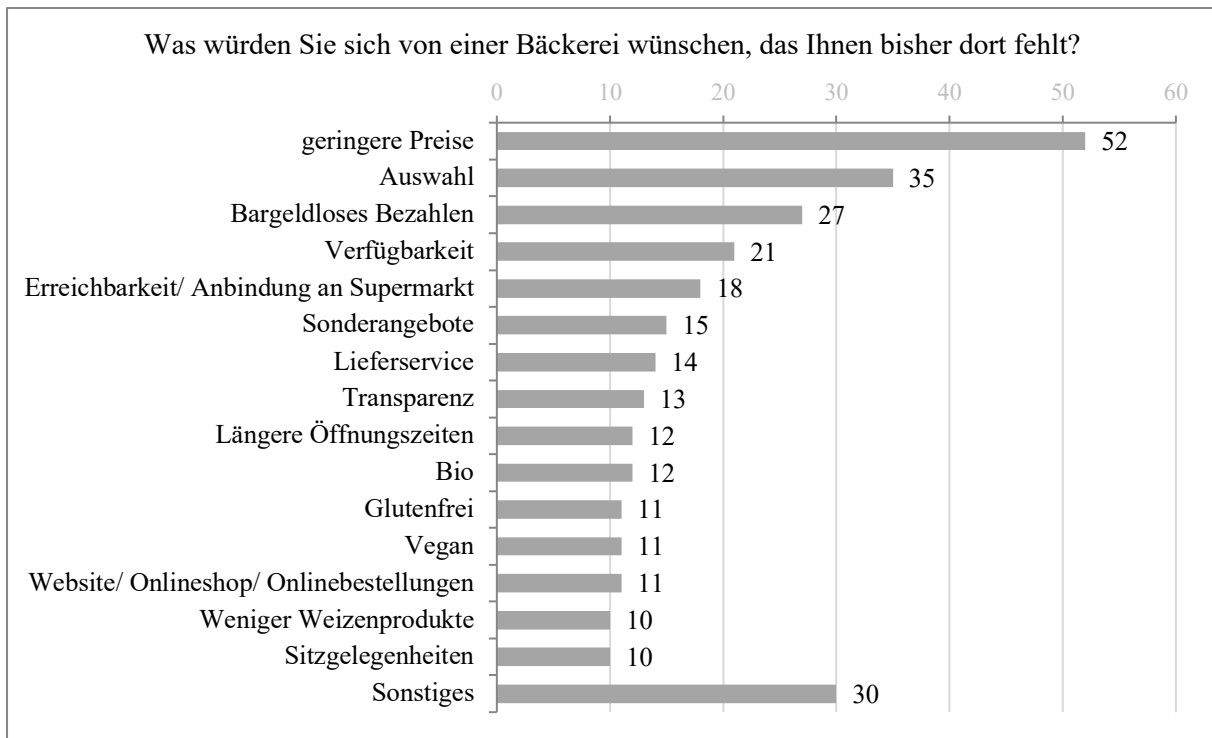


Abbildung 54: Konsumentenwünsche für eine Bäckerei nach Anzahl der Nennungen⁵⁷³

5.3.4 Relevante Einkaufsstättenattribute einer Bäckerei

Als relevante Einkaufsstättenattribute einer Bäckerei erwiesen sich die gute Erreichbarkeit, das Brötchenangebot, das Brotangebot und die handwerkliche Herstellungsweise. Weiterhin wurde die Verwendung regionaler Zutaten, das Angebot von Kuchen und süßem Gebäck, die persönliche Beratung und der Sonntagsbetrieb als wesentlich erachtet. Bei gesonderter Betrachtung der LEH-Kunden gewichteten diese die genannten Attribute vergleichsweise niedriger. Zudem war ihnen der Sonntagsbetrieb verhältnismäßig weniger essenziell, wohingegen die ausreichende Anzahl an Parkplätzen im Verhältnis wesentlich war. Bei Bäckereikunden waren die genannten Attribute höher gewichtet, und auch der Aspekt der nachhaltigen Ausrichtung des Betriebs wurde als bedeutsam erachtet.

Gleichzeitig waren Drive-in-Schalter, Internet- bzw. Social-Media-Auftritt sowie Online-Bestellsysteme und Backwarenliefersdienste die Kriterien, die als am wenigsten zentral erachtet wurden. Weiterhin bewertete ein Großteil der Teilnehmer Produktinnovationen wie vegane Produkte, warme Speisen, Getränke und diätetische Produkte als nicht wesentlich in einer Bäckerei.

⁵⁷³ Eigene Erhebung.

5.3.5 Identifizierung der Hauptkomponenten

Um Kundengruppen auf Grundlage der verschiedenen Präferenzen für das Angebot in Bäckereien ausmachen zu können, wurden zunächst die Attribute auf das Vorliegen bestimmter Schlüsseldimensionen untersucht. Diese wurden als übergeordnete Handlungsfelder interpretiert, in denen die Betriebe operieren können. Die angewandte Methodik war die Hauptkomponentenanalyse, mithilfe derer Strukturen in Daten aufgedeckt und beschrieben wurden.⁵⁷⁴ Durch die Anwendung dieser Analyseverfahren wurden insgesamt sieben Handlungsfelder analysiert, in die sich die Möglichkeiten zur Ausdifferenzierung von Geschäftskonzepten im Bäckerhandwerk einordnen lassen.

Da es sich um insgesamt 30 Attribute handelte, wurde zunächst eine Hauptkomponentenanalyse (auch Principal Component Analysis (PCA) genannt), wie von Backhaus et al. beschrieben, durchgeführt, um relevante Schlüsselkonstrukte aufzudecken, die es bei den Ableitungen von Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen gilt. Sie wird meist den faktorenanalytischen Methoden zugerechnet, auch wenn sie anderen theoretischen Grundannahmen folgt und im Gegensatz zu anderen faktoranalytischen Methoden vor allem eine beschreibende Funktion innehat. Es wurde davon ausgegangen, dass die gesamte Varianz einer Ausgangsvariablen durch die Hauptkomponenten (bzw. synonym auch Faktoren) erklärt werden kann. Somit wurde keine Unterscheidung zwischen Einzelrestvarianz und Kommunalitäten vorgenommen, wie es bei anderen Schätzverfahren der Fall ist. Gerade bei einer hohen Anzahl von Variablen ist von einer inhaltlichen Überlappung einzelner Variablen auszugehen. Ausgehend davon können Strukturen in Datensets aufgedeckt werden. Miteinander hochkorrelierte Variablen werden in einem Faktor zusammengefasst und von weniger korrelierten Variablen anderer Faktoren abgetrennt. Eine Hauptkomponente stellt somit eine Linearkombination aus korrelierten Ausgangsvariablen dar, während die einzelnen Hauptkomponenten korreliert sind. Neben einer Strukturierung erfolgt hierdurch eine Datenreduktion.⁵⁷⁵

Nach Schendera ist der Vorteil dieser vorgeschalteten Hauptkomponentenanalyse die Verdichtung der Variablen auf wenige nicht korrelierende Faktoren, die für eine Clusteranalyse brauchbarer sind, als viele hoch korrelierender Einzelvariablen. Problemen bzgl. Messfehlern wird somit entgegengewirkt.⁵⁷⁶

⁵⁷⁴ Vgl. dazu bspw. Backhaus et al., 2018.

⁵⁷⁵ Vgl. Backhaus et al., 2018, S. 392.

⁵⁷⁶ Vgl. Schendera, 2010, S. 119.

Um die Eignung der Daten zur Durchführung einer PCA festzustellen, wird mit dem Bartlett-Test überprüft, ob eine Korrelation zwischen den Variablen vorliegt. Durch die Testergebnisse wurde die Annahme, dass die Variablen der Erhebungsgesamtheit korreliert sind, signifikant bestätigt.⁵⁷⁷ Gleichzeitig wird bei einer großen Stichprobe, wie sie hier vorlag, von der Gültigkeit des zentralen Grenzwerttheorems ausgegangen.⁵⁷⁸ Weitere Indikatoren der Eignung der Daten für die PCA sind die Werte der Anti-Image-Kovarianz-Matrix sowie das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO). Unter den Werten der Anti-Image-Kovarianz-Matrix waren weniger als 25 % der nicht diagonalen Werte größer als 0,09 und wiesen somit auf eine Eignung der Daten hin.⁵⁷⁹ Des Weiteren betrug der KMO-Wert 0,92, womit die Daten als „marvellous“ bzw. „wunderbar/erstaunlich“ bzgl. ihrer Eignung für eine PCA zu interpretieren sind.⁵⁸⁰ Nach der erfolgreichen Prüfung der Daten konnte die Analyse fortgesetzt werden.

Zunächst wurden im Rahmen der PCA die Kommunalitäten bestimmt, die anzeigen, welcher Beitrag durch die Faktoren zur Gesamtvarianz einer Ausgangsvariablen geleistet wird.⁵⁸¹ Mithilfe dieses Faktorextraktionsverfahrens wurden auf einen Faktor hochladende Variablen mit einem Sammelbegriff zusammengefasst und strukturiert. Bei der Variablen ‚Rabattaktionen‘ konnten die ermittelten Faktoren bspw. 82,0 % der Varianz dieser Variable erklären.

Weiterhin konnten nach dem Kaiser-Kriterium sieben Hauptkomponenten mit Eigenwerten über 1 extrahiert werden. Der Eigenwert stellt den Beitrag dar, den ein bestimmter Faktor zur Erklärung der Gesamtvarianz aller Beobachtungswerte leistet. Dieser wird häufig in Studien zur Festlegung der Faktorzahl genutzt.⁵⁸² Insgesamt konnten mit diesen sieben Faktoren 61,55 % der Gesamtvarianz erklärt werden. Zusätzlich kann zur Festlegung der Faktorzahl der Scree-Test herangezogen werden. Bei diesem Testverfahren wird die Faktorzahl nach der Lage des Punktes links neben dem Knick beurteilt, bevor sich die restlichen Punkte asymptotisch der x-Achse nähern.⁵⁸³ Aufgrund der häufig geäußerten Kritik an der als subjektiv beurteilten Bestimmung des Knickpunktes bei der Scree-Test-Methode⁵⁸⁴ wurde in der vorliegenden Arbeit das Kaiser-Kriterium⁵⁸⁵ bevorzugt.

⁵⁷⁷ Vgl. Backhaus et al., 2018, S. 375; Schendera, 2010, S. 295.

⁵⁷⁸ Vgl. Schendera, 2010, S. 295.

⁵⁷⁹ Vgl. Dziuban und Shirkey, 1974.

⁵⁸⁰ Vgl. Kaiser, 1970, S. 405; Schendera, 2010, S. 296.

⁵⁸¹ Vgl. Backhaus et al., 2018, S. 390.

⁵⁸² Vgl. ebd., S. 390.

⁵⁸³ Vgl. ebd., 2018, S. 390.

⁵⁸⁴ Vgl. ebd., S. 391.

⁵⁸⁵ Vgl. ebd. S. 397.

Tabelle 38: Faktoranalyse mit allen Kunden⁵⁸⁶

Faktorname	Rotierte Komponentenmatrix (ALLE)							
		Komponente						
		1	2	3	4	5	6	7
Faktor 1 Bewusster Konsum	Verwendung regionaler Zutaten	,783						
	Nachhaltige Ausrichtung	,781						
	Angebot von Bio-Backwaren	,773						
	Informationen zu Produkten	,744						
	Transparente Produktion	,710						
	Handwerkliche Herstellungsweise	,597				,442		
	Beteiligung an sozialen Projekten	,550						
	<i>Angebot veganer Produkte</i>	,418	,494					
Faktor 2 Alternative Distributi- onskanäle	Drive-in-Schalter		,772					
	Backwarenliefersdienst		,768					
	Online-Bestellsysteme		,765					
	Internet-/ Social-Media-Auftritt		,601					
	Verkauf der Backwaren auch außerhalb der eigenen Filialen		,546					
	<i>Ausreichend Parkplätze</i>		,442			,428		
Faktor 3 Service- angebot	Getränkeangebot			,607				
	Café mit Sitzmöglichkeiten			,601				
	Anfertigung individueller Backwaren auf Wunsch			,586				
	Persönliche Beratung			,556		,435		
	<i>Angebot diätetischer Produkte</i>		,432	,463				
	<i>Angebot warmer Speisen</i>		,468	,404				
Faktor 4 Rahmen- bedingungen	Lange Öffnungszeiten				,720			
	Sonntagsbetrieb				,677			
	Elektronische Bezahlmöglichkeiten				,596			
	Gute Erreichbarkeit				,583			
Faktor 5 Kern- sortiment	Brötchenangebot					,669		
	Brotangebot					,666		
Faktor 6 Angebote	Rabattaktionen						,823	
	Treueprogramme für Stammkunden						,792	
Faktor 7 Zusatz- sortiment	Angebot von herzhaften Snacks							,737
	Angebot von Kuchen und süßem Gebäck					,415		,666

Ladungen < 0,5 werden zur Faktormittelwertbildung für die anschließende Clusteranalyse ausgeschlossen.

⁵⁸⁶ Eigene Erhebung.

Für die weitere Analyse wurde eine orthogonale Varimax-Rotation vorgenommen, um durch die Annäherung an die Einfachstruktur der Faktorladungsmatrix die inhaltliche Faktorinterpretation zu erleichtern (vgl. Tabelle 38). Durch diese Rotation wurden die Faktorladungen erhöht und die eindeutige Zuordnung zu den Faktoren ermöglicht. Die Zuordnung zu einem Faktor erfolgt in der Regel, wenn eine Variable mit einem Wert von über 0,5 auf diesen lädt. Tatsächlich wiesen diverse Variablen jedoch Ausprägungen unter 0,5 auf. Dazu gehörten das Angebot veganer Produkte (0,418/0,494) und warmer Speisen (0,404/0,468), ausreichend Parkplätze (0,428/0,442) sowie das Angebot diätetischer Produkte (0,432/0,463). Da es sich um Werte nur unweit der 0,5 handelte, wurden sie für die Interpretation der Faktoren beibehalten.

Bei der Benennung der Faktoren wurde sich an den Inhalten der enthaltenen Variablen orientiert. Es sollte auf eine möglichst gute Repräsentation der enthaltenen Variablen geachtet werden.⁵⁸⁷ Zudem wurde die inhaltliche Zuordnung der Variablen mit geringeren Ladungen vorgenommen. Dementsprechend wurde die Variable ‚Angebot veganer Produkte‘ aufgrund der inhaltlichen Passung trotz geringerer Faktorladung dem Faktor 1 zugeordnet. Aus dem gleichen Grund wurde die Variable ‚Angebot warmer Speisen‘ dem Faktor 3 zugeordnet.

1. Bei Faktor 1 wurde ein Bezug zu einem bewussten Einkaufsverhalten unter Einbezug verschiedener Rahmenbedingungen, der Produktionsumstände und der Betriebsausrichtung deutlich. So wurden bspw. Regionalität, Nachhaltigkeit und Transparenz von Produktion und Betrieb zusammengefasst. Die Hauptkomponente wurde demnach mit ‚bewusster Konsum‘ bezeichnet. Sie implizierte einen Mehrwert über das einfache Backwarenangebot hinaus: So konnten soziale, ökonomische wie auch ökologische Konsequenzen der Produktion berücksichtigt werden. Zudem wurden Informationen zu Produkten, die transparente Produktion und die handwerkliche Herstellungsweise in dieser Kategorie zusammengefasst. Damit umfasste sie Produktions- und Verkaufsbedingungen, die sich für einige Kundengruppen als wesentlich erweisen können. Auch das ‚Angebot veganer Produkte‘ passte zu dieser Benennung. Aufgrund der geringen Ladung wurde er jedoch für die Bildung des Faktormittelwertes für die anschließende Clusteranalyse ausgeschlossen.
2. Faktor 2 stand für diverse On- und Offline-Distributionskanäle. Auch der Internetauftritt der Betriebe wurde hinzugezählt, da dieser als Online-Shop oder Informationskanal über die anderen bestehenden Distributionskanäle gewertet werden kann. Somit wurden in Faktor 2 zahlreiche Attribute zum Themenkomplex alternativer Distributionskanäle

⁵⁸⁷ Vgl. Backhaus et al., 2018, S. 391.

subsumiert. Darunter war etwa die Möglichkeit zu verstehen, neben dem Verkauf im Geschäft, den Verkauf über ein Drive-in-Konzept anzubieten. Weiterhin waren Online-Bestellsysteme, Backwarenlieferdienste und der Verkauf außerhalb der eigenen Filialen (bspw. im LEH) Möglichkeiten, um den Kunden Vorbestellungen zu ermöglichen oder den Weg zum Bäcker zu ersparen. Ferner trug der Internet-/Social-Media-Auftritt zu einem erleichterten Zugang zu Informationen bei und ging oft mit Distributionsinstrumenten wie Online-Shops einher.

3. Faktor 3 beinhaltete Serviceangebote wie die persönliche Beratung und das gastronomische Angebot, wie es aus Bäckereicafés bekannt ist (mit Sitzmöglichkeiten, Getränke, evtl. warmen Speisen). Im Serviceangebot waren vor allem schnellgastronomische Elemente wie das Angebot eines Verweilortes mit gastronomischem Service enthalten.
4. Die Elemente des vierten Faktors betrafen die Rahmenbedingungen des Backwareneinkaufs, wie Öffnungszeiten, Sonntagsbetrieb, elektronische Bezahlungsmöglichkeiten und die gute Erreichbarkeit.
5. Im fünften Faktor wurde das Kernsortiment ‚Brot und Brötchen‘ zusammengefasst.
6. Faktor 6 schließlich umfasste besondere Angebote wie Rabatte und Treueprogramme.
7. Zudem konnte ein Zusatzsortiment, sei es in Form von Kuchen und süßem Gebäck oder herzhaften Snacks, als Faktor 7 identifiziert werden.

Diese Faktorbenennung war das Resultat der Konsumentenbefragung. Damit beruhte die Identifikation der Handlungsfelder auf der Wahrnehmung der Verbraucher. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Umsetzung der Faktoren von Kunden in Bäckereien wahrgenommen werden muss, um Wirkung zu zeigen. Wie in den Experteninterviews mehrfach betont wurde, ist es essenziell, mit dem Kunden zu kommunizieren und ihm das Handeln des Betriebs verständlich zu machen.

5.3.6 Analyse der Kundengruppen

Um die Kundengruppen von Bäckereien, die sich im Laufe der Arbeit bereits abgezeichnet haben, zu definieren, wurde eine Clusterbildung der Kunden erstellt. Aufgrund der Stichprobengröße mit 1047 Fällen und der vorliegenden metrischen Skalierung der Variablen, wurden homogene Gruppen mithilfe des K-Means-Clusterings gebildet. Wie in der einschlägigen Literatur beschrieben wurden dafür die Beobachtungseinheiten in verschiedene Aggregate umsortiert, sodass das Agglomerat intern möglichst homogen ist und sich möglichst gut von anderen Agglomeraten abgrenzt. Für dieses partitionierende Verfahren muss die Anzahl der Cluster (k)

vorgegeben werden. Wenn eine genaue Clusteranzahl nicht bekannt ist, wird das Verfahren für verschiedene Clusteranzahlen durchgeführt und hinsichtlich Güte und Interpretationsfähigkeit verglichen und beurteilt.⁵⁸⁸

Die Clusteranalyse wurde mithilfe von SPSS durchgeführt. Um die Güte und Validität der Ergebnisse sicherzustellen, wurden sechs Clusteranalysen durchgeführt, die 1 bis 6 Cluster beinhalten. Weiterhin wurden zur Findung der optimalen Clusterzahl das Kriterium der aufgeklärten Streuung, der relativen Verbesserung der Erklärung der Streuung und des besten Varianzverhältnisses zurate gezogen. Auf Grundlage dieser Kriterien erwies sich die 2-Clusterlösung als die formell angemessenste.⁵⁸⁹ Jedoch ist der inhaltlichen Interpretierbarkeit und den formalen Teststatistiken eine größere Bedeutsamkeit beizumessen.⁵⁹⁰ Gerade in Anbetracht des Untersuchungsgegenstandes und der Zielsetzungen, verschiedene Kundengruppen zu bilden, die Potenziale für Differenzierung aufzeigen sollen, ist die 2-Cluster-Lösung weniger geeignet. Bei Betrachtung der verschiedenen Clusterlösungen wurde sich im Rahmen dieser Arbeit für die 4-Cluster-Lösung entschieden, die es ermöglicht verschiedene Kundengruppen mit verschiedenen Vorlieben bzgl. Bäckereikonzepten zu identifizieren. Zur Überprüfung der Stabilität der Cluster konnte nach Bacher die Unabhängigkeit der Zuordnung der Fälle von den Startwerten überprüft werden.⁵⁹¹ Dafür wurde die ursprünglich 4-Clusterlösung mit den von SPSS-ermittelten Startwerten mit einer Lösung mit zufällig bestimmten Startwerten verglichen und mittels Kreuztabellierung auf Übereinstimmung überprüft. Mit einem Kappa-Wert von 0,91 konnte die Zuordnung der Cluster als stabil bezeichnet werden.⁵⁹²

Tabelle 39: Clusteranalyse⁵⁹³

Clusterzentren der endgültigen Lösung (n = 1047)				
	Cluster			
	Die Desinteressierten (n = 216)	Die Puristen (n = 260)	Die Praktischen (n = 380)	Die Anspruchsvollen (n = 191)
F1: bewusster Konsum	2,01	3,68	3,22	4,52
F2: alternative Distributionskanäle	1,42	1,63	2,29	3,27
F3: Serviceangebot	1,86	2,75	3,10	4,32
F4: Rahmenbedingungen	3,03	3,50	3,97	4,71
F5: Kernsortiment	3,62	5,03	4,37	5,13
F6: Angebote	1,81	1,84	3,92	4,43
F7: Zusatzsortiment	2,31	3,43	3,33	4,57

⁵⁸⁸ Vgl. Backhaus et al., 2018, S.493; Schendera, 2010, S. 117; Wiedenbeck und Züll, 2010, S. 534.

⁵⁸⁹ Die zugehörigen SPSS-Ausgaben sind Anhang 9 zu entnehmen.

⁵⁹⁰ Vgl. Schendera, 2010, S. 131.

⁵⁹¹ Vgl. Bacher et al., 2010, S. 336.

⁵⁹² Nach Landis und Koch (1977, S. 165) ist ein Wert über 0,81 als „almost perfect“ zu interpretieren.

⁵⁹³ Eigene Erhebung.

Aufbauend auf den Handlungsfeldern wurden Kundengruppen gebildet, die basierend auf ihren Präferenzen in der Einkaufsstätte Bäckerei segmentiert wurden (vgl. Tabelle 39). Mit der Methode der Clusteranalyse konnten insgesamt vier Kundengruppen aus der Grundgesamtheit gebildet werden (vgl. Tabelle 40). Benannt wurden sie nach den verschiedenen Präferenzausprägungen. So konnten die Gruppen als ‚die Desinteressierten‘, ‚die Puristen‘, ‚die Praktischen‘ und ‚die Anspruchsvollen‘ benannt werden.

 Tabelle 40: Ergebnisse der Kundengruppenanalyse⁵⁹⁴

Gruppenname	Die Desinteressierten (n = 216)	Die Puristen (n = 260)	Die Praktischen (n = 380)	Die Anspruchsvollen (n = 191)
Anzahl				
- Bäckereikunden	107	201	208	125
- LEH-Kunden	99	59	165	53
- Sonstige	10	0	7	13
Relevante Handlungsfelder ⁵⁹⁵	1. Kernsortiment	1. Kernsortiment 2. Bewusster Konsum	1. Kernsortiment 2. Rahmenbedingungen 3. Angebote	1. Kernsortiment 2. Rahmenbedingung 3. Zusatzsortiment 4. Bewusster Konsum 5. Angebote 6. Serviceangebot
Ausgaben	11,13 €	13,00 €	12,14 €	18,31 €
Einkaufshäufigkeit				
< 1-mal/Woche	19 %	11 %	11 %	10 %
1- bis 2-mal/Woche	54 %	58 %	59 %	48 %
≥ 3-mal/Woche	27 %	31 %	30 %	42 %
Ø Alter	48,12	49,62	44,97	43,47
Geschlecht				
weiblich	80 (37 %)	149 (57 %)	206 (54 %)	101 (53 %)
männlich	136 (63 %)	111 (43 %)	174 (46 %)	90 (47 %)
Personen im Haushalt	2,06	2,2	2,3	2,63
sonstige Besonderheiten		hohes Einkommen, hoher Bildungsgrad		hoher Snackkonsum (37 %), hoher Bildungsgrad

1. ‚Die Desinteressierten‘ (n = 216) messen lediglich dem Kernsortiment, insbesondere dem Brötchenangebot, sowie der guten Erreichbarkeit Bedeutsamkeit bei. Im Fokus ihres Interesses liegt die Deckung des Bedarfs an Backwaren.

Die Einkaufsfrequenz wie auch die Ausgaben in Bäckereien ist bei ihnen am geringsten ausgeprägt. Die Gruppe ist hauptsächlich männlich und weist die kleinste Haushaltsgröße auf. Trotz des geringen Interesses an der handwerklichen Herstellungsweise und an anderen Zusatzleistungen, die eine Bäckerei bieten kann, bezieht etwa die Hälfte dieser Kundengruppe hauptsächlich Backwaren von Bäckereien.

⁵⁹⁴ Eigene Erhebung.

⁵⁹⁵ Eine genauere Aufschlüsselung der einzelnen Wichtigkeiten bzgl. der verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten in Bäckereien ist dem Anhang zu entnehmen.

So können Bäckereien diese Kunden durch einen Standort nahe an den Bewegungsströmen der Kunden oder dem Vertrieb der Backwaren im LEH erreichen. Jedoch ist das Potenzial, dass diese Kundengruppe mehr handwerkliche Backwaren bezieht, begrenzt, da sie zum einen eine geringe Kaufkraft aufweist und zum anderen aufgrund ihres geringen Interesses insbesondere an der Handwerkeigenschaft nicht zu erwarten ist, dass sie sich durch zusätzliche Innovationsaktivitäten in Bäckereien beeinflussen lassen. Vielmehr kaufen sie dort ein, wo es für sie am einfachsten und praktischsten ist, sodass lediglich Innovationen in Distribution und Logistik Potenzial bieten könnten, um die eigenen Produkte an jenem Ort verfügbar zu machen, wo diese Kunden sich gerade befinden. Eine explizite Fokussierung auf diese Kundengruppe scheint für eine Bäckerei, insbesondere mit handwerklicher Ausrichtung, wenig zielführend.

2. **„Den Puristen“** (n = 260) sind neben dem Kernsortiment – Brot und Brötchen – und der guten Erreichbarkeit Aspekte des bewussten Konsums zentral. Vornehmlich die handwerkliche Herstellungsweise hat einen hohen Stellenwert, gefolgt von der Verwendung regionaler Zutaten, der nachhaltigen Ausrichtung und dem Angebot von Bio-Backwaren. Verhältnismäßig bedeutsamer sind für diese Kundengruppe zudem die persönliche Beratung sowie das Angebot an Kuchen und süßem Gebäck. Über drei Viertel dieser Kundengruppe sind Stammkunden einer Bäckerei. Die insgesamt zweitgrößte Kundengruppe ist verhältnismäßig einkommensstark, hat einen hohen Bildungsgrad, ist höheren Alters und weiblich geprägt.

Potenzial bergen hier Innovationen, die die handwerkliche Herstellungsweise vermitteln. Zum einen können Produkt- wie auch Prozessinnovationen, die eine besondere handwerkliche Qualität innehaben und sich damit vom Angebot anderer Bäckereien abheben, einen Beitrag leisten. Zum anderen kann dies durch Maßnahmen vor Ort im Bereich des Marketings und Verkaufs wie besonderen Ladenbaukonzepten – bspw. Front-Baking oder gläserne Backstuben – erfolgen. So kann der Kunde direkt die handwerkliche Produktion einsehen. Denkbar ist auch der Einsatz traditioneller Marketinginstrumente wie die Darstellung in Flyern und Broschüren sowie der persönliche Kontakt zu den Konsumenten wie mit den Verkäufern oder der Einsatz digitaler Terminals oder QR-Codes mit Produktinformationen für den interessierten Kunden. Zudem ist auf das Potenzial der Darstellung des Betriebs in den sozialen Medien und dem Internet zu verweisen. Zwar stellt die Gruppe die älteste dar, dennoch nimmt die Digitalisierung der Gesellschaft zu und auch ältere Personengruppen informieren sich über das Internet. Ferner kann das Hervorheben der Verwendung regionaler Zutaten, einer nachhaltigen

Ausrichtung und Bio-Qualität zu einer Gewinnung dieser Kunden für den eigenen Betrieb führen.

3. **„Die Praktischen“** als Gruppe sind im Gegenteil zwar auch am Kernsortiment interessiert, ihr Fokus liegt jedoch auf den Rahmenbedingungen. Am bedeutsamsten ist ihnen die gute Erreichbarkeit, aber auch Öffnungszeiten, Sonntagsbetrieb und elektronische Bezahlungsmöglichkeiten sind relevant. Ansonsten sind Parkplätze sowie Angebote wie Rabatte und Treueprogramme für diese Gruppe wesentlich. Das Interesse liegt vordergründig auf der Zielorientierung, möglichst einfach Backwaren zu kaufen. Gleichzeitig wird der handwerklichen Herstellungsweise, der Verwendung regionaler Zutaten sowie der persönlichen Beratung Relevanz zugesprochen.

Im Vergleich zu den ‚Desinteressierten‘ weisen sie eine höhere Kaufkraft und Einkaufsfrequenz in Bäckereien auf. Im Vergleich zu den anderen Kundengruppen stellt diese Gruppe die größte dar (n = 380). Sowohl Bäckerei- als auch LEH-Kunden sind in dieser Gruppe zu verorten. Da Interesse an der handwerkliche Herstellungsweise sowie an anderen Zusatzleistungen einer Bäckerei besteht, birgt diese Kundengruppe Potenzial für Kundengewinnung und –bindung.

Bei dieser Kundengruppe können insbesondere solche Innovationen Wirkung zeigen, durch die der Einkauf optimiert werden kann. Das kann bspw. durch Anpassungen in den Bereichen ‚Öffnungszeiten‘ oder ‚Sonntagsbetrieb‘ oder durch die Einrichtung elektronischer Bezahlungsmöglichkeiten erfolgen. Zudem bieten die Nutzung von Online-Shops mit Vorbestellungsfunktion oder die Einrichtung eines Drive-ins Möglichkeiten, diesen Kunden den Einkauf weiter zu erleichtern. Potenzial zur Kundenbindung besteht bei dieser Kundengruppe darüber hinaus in der Implementierung von Treueprogrammen wie Stempelkarten oder Kunden-Apps, die Vergünstigungen beinhalten. Außerdem können die handwerkliche Herstellungsweise und die Verwendung regionaler Zutaten durch Produktinnovationen und Marketingmaßnahmen zur Differenzierung und zur Signalisierung eines Mehrwerts im Vergleich zu anderen Anbietern hervorgehoben werden.

4. Für die vierte Gruppe, **„die Anspruchsvollen“**, sind bis auf das Zusatzsortiment alle Handlungsfeldern relevant. Lediglich die alternativen Distributionskanäle werden als ‚eher nicht wichtig‘ beurteilt. Dafür messen sie dem Kernsortiment (Brötchen und Brot), dem Zusatzsortiment (insbesondere Kuchen und süßem Gebäck) sowie den Aspekten des bewussten Konsums (v. a. handwerkliche Herstellung, regionale Zutaten und Nachhaltigkeit) eine hohe Bedeutsamkeit bei. Zudem nehmen sie die Rahmenbedingungen

(v. a. Erreichbarkeit und Sonntagsbetrieb), das Serviceangebot (v. a. persönliche Beratung) und die Angebote (v. a. Treueprogramme) als essenziell wahr.

Diese Gruppe stellt die vergleichsweise kleinste Kundengruppe dar (n = 191). Sie weist die höchste Kaufkraft und Einkaufsfrequenz auf und ist durch einen hohen Anteil an Bäckerkunden geprägt. Insgesamt ist sie die jüngste Kundengruppe und weist einen relativ hohen Bildungsstand auf. Es ist somit eine Gruppe mit hoher Kaufkraft, die auch in Zukunft als Zielkunde relevant ist.

Eine Besonderheit der Kundengruppe ist die Bedeutsamkeit, die den Snacks und dem Kuchen- und Gebäckangebot beigemessen werden. Neben bisher angeführten Innovationen ist auf das Potenzial ausdifferenzierter Geschäftskonzepte mit einem breiten Sortiment an Snacks und Backwaren zu verweisen. So besteht die Möglichkeit, über Produkt- und Prozessinnovationen ein vielfältiges und wechselndes Sortiment anzubieten. Auch die schnellgastronomische Ausrichtung kann zielführend sein, da diese Kunden Getränke, Sitzmöglichkeiten und warme Speisen als wesentlich erachten. Sie nutzen die Bäckerei nicht nur als Einkaufsort für Backwaren, sondern darüber hinaus als Aufenthaltsort, sei es in der Mittagspause oder zum Kaffee.

Das Hervorheben der handwerklichen Herstellungsweise sowie von Regionalität und Nachhaltigkeit nimmt bei diesen Kunden einen höheren Stellenwert ein als bei anderen Kundengruppen. Sie geben explizit an, dass ihnen Informationen zu Produkten sowie die transparente Produktion zentral sind. So ist der Mehrwert der Produkte und des Betriebs durch Innovationen, wie einsehbare Ladenkonzepte, On- und Offline-Marketing und *Social Media*, oder durch die Einführung von Mehrwegsystemen, wie wiederverwendbare Becher, Brotbeutel oder Vortagesangebote, zu kommunizieren. Zudem geben sie an, dass auch der Verkauf der Backwaren außerhalb der eigenen Filialen essenziell ist. So kann hier die Kooperation mit LEH oder die Bedienung anderer Distributionskanäle wie Online-Shops und Lieferdienste aussichtsreiche Innovationen für solche Kunden sein. Ansätze für eine weitere Ausdifferenzierung bieten die verschiedenen identifizierten Handlungsfelder sowie die Innovationstrends, die im Rahmen der Betriebsbefragung ermittelt worden sind.

5.4 Fazit zu Innovationspotenzialen für KMU des Bäckerhandwerks

Um für Kunden angepasste Empfehlungen für Innovation und Differenzierung auf dem Backwarenmarkt abzuleiten, sind die Erkenntnisse aus der Konsumenten- wie auch Betriebsbefragung erforderlich.

- Die Hinweise, die in der bisherigen Arbeit auf das Vorliegen verschiedener Kundengruppen hindeuten, wurden in der ergänzenden Kundengruppenanalyse bestätigt.
- Es wurden drei Kundengruppen identifiziert, die Innovationspotenzial für Betriebe im Bäckerhandwerk bieten. Einzig ‚die Desinteressierten‘ bieten nur wenige Anknüpfungspunkte für Innovation. Aufgrund der geringen Kaufkraft der Kundengruppe überwiegen hier die Kosten der Innovation den Nutzen, den diese birgt. Die Empfehlung lautet daher, keine spezifischen Anstrengungen zu unternehmen, um diese für sich zu gewinnen.
- Die übrigen drei Kundengruppen haben einige Interessenschwerpunkte gemein. In der weiteren Ausdifferenzierung der Präferenzen unterscheiden sich die Kundengruppen. Insgesamt ist eine Übereinstimmung mit bereits identifizierten Konzepten auf dem Backwarenmarkt festzustellen:
 1. Die Gruppe ‚der Puristen‘ fokussiert sich hauptsächlich auf dieses Kernsortiment sowie auf die Aspekte des bewussten Konsums und entspricht damit der Zielgruppe der reduzierten und spezialisierten Bäckereien, die sich auf dem Backwarenmarkt etabliert haben.
 2. ‚Die Anspruchsvollen‘ sind darüber hinaus an der Ausgestaltung weiterer Handlungsfelder interessiert. Für sie ist es von Belang, welches Zusatzsortiment angeboten wird, wie die Rahmenbedingungen ausgestaltet sind oder auch, welches Serviceangebot geboten wird. Damit entsprechen sie der Zielgruppe der breit aufgestellten, schnellgastronomisch-orientierten Geschäftskonzepte.
 3. ‚Die Praktischen‘ zeichnen sich durch einen verhältnismäßig hohen Anteil an LEH-Kunden aus. Die Ergebnisse weisen auf das Wanderungspotenzial der Kundengruppe hin: Denn neben Rahmenbedingungen und dem Sortiment sind für sie die handwerkliche Herstellungsweise, regionale Zutaten, persönliche Beratung sowie Treueprogramme relevant. Durch den gezielten Einsatz von Innovation in diesen Bereichen besteht folglich die Möglichkeit, auch diese Kunden für sich zu gewinnen und durch Kundenbindungsmaßnahmen wie Treueprogramme an den eigenen Betrieb zu binden. Wesentlich für diese Kundengruppe ist die Option des einfachen und unkomplizierten Einkaufs mit der Vermittlung handwerklicher Qualität und dem Bezug regionaler Zutaten.

6 Das Bäckerhandwerk von heute und ein Blick in die Zukunft

Das Bäckerhandwerk in Deutschland ist geprägt von traditionellen Herstellungsweisen und Rezepturen. Innovation, bestimmt durch das konstitutive Merkmal der Neuartigkeit, scheint im ersten Moment einen Gegensatz zu bilden. In der Arbeit soll ein Beitrag geleistet werden, um derzeitige Wahrnehmungen sowohl konsumenten- als auch betriebsseitig aufzunehmen. Daraus ergibt sich ein Gesamtbild zum Potenzial von Innovationen im Bäckerhandwerk, aus dem eine Perspektive für die kommenden Jahre abgeleitet wird.

6.1 Die Innovation im aktuellen Bäckerhandwerk

In Übereinstimmung mit Studien zu Innovationen in KMU des Lebensmittelsektors⁵⁹⁶ werden hauptsächlich inkrementelle Innovation in Betrieben des Bäckerhandwerks umgesetzt, wie ein Experte im Rahmen des Interviews andeutete: *„Und von daher gibt es Innovationen sicher eine ganze Menge [sic!], auch wenn sie so schleichend ist und gar nicht so wirklich wahrgenommen wird.“*⁵⁹⁷ Wie für den DUI-Modus typisch, werden vor allem durch inkrementelle Lösungsansätze fallspezifische Lösungen entwickelt, die an die jeweiligen Anforderungen des Entwicklungsprozesses angepasst und auf die Bedarfe des Marktes abgestimmt sind. Disruptive Innovation entsteht im Backhandwerk vor allem durch die Integration branchenfremden Wissens. Neue Kühlsysteme oder innovative Geschäftsmodelle, wie das auf Brot reduzierte Angebot der Brotpuristen oder die glutenfreie Sauerteigbäckerei von AERA Bread, erfolgte durch den Quereinstieg Branchenfremder, die das Angebot auf dem Backwarenmarkt aus einer anderen Perspektive wahrgenommen haben. Innovationen solcher Art werden von den Experten als ‚Leuchttürme‘ bezeichnet, an denen sich das Bäckerhandwerk orientiert. Von dort aus diffundiert die Innovation in das restliche Backhandwerk. Stellvertretend kann hier ein Gesprächsbeitrag von einem der Experten angeführt werden: *„Das machen momentan noch nicht viele. Aber wenn die’s [sic!] sehen, wenn man es ihnen vorlebt, dann kommen immer mehr, die sagen, das macht total Sinn.“*⁵⁹⁸ Seien es für das Backhandwerk disruptive Innovationen oder inkrementelle Innovationen, die in den Backstuben umgesetzt werden: Das multidimensionale Konstrukt ‚Innovation‘ verändert das Bäckerhandwerk.

Nahezu jeder befragte Betriebsinhaber konnte Innovationen benennen, die er in den letzten Jahren umgesetzt hat, um den Unternehmensbestand zu sichern. Der Unternehmer, wie ihn schon Schumpeter definierte, nimmt die Rolle des wesentlichen Innovationsakteurs ein. Er prägt mit

⁵⁹⁶ Vgl. Kapitel 2.3.1 .

⁵⁹⁷ Aus einem Experteninterview [EI_10].

⁵⁹⁸ Aus einem Experteninterview [EI_4].

„seiner Haltung und seinem Denken“ die innovativen Aktivitäten des Betriebs, wie dies auch einer der Experten anmerkte:

„Ich komme in Betriebe [...], die lamentieren immer über Bürokratie, die finden nie Personal, die können ihre Preise nicht durchsetzen, die kriegen keine gescheiterten Standorte und die finden Azubis, und es ist alles ganz schlimm. Und dann kommst du nebedran in einen anderen Betrieb und da kommt der Bäcker mit seiner Harley vorgefahren. Der sagt: ‚Ich hab keine Probleme, ich finde Personal‘. Also ich glaube halt eher, es liegt an der eigenen Haltung und am eigenen Denken und ob ich wirklich ein Konzept für meinen Betrieb habe und wenn das geil ist, dann finden die Personal, dann kommen die Standorte von selber, weil die die angeboten kriegen.“⁵⁹⁹

Der Unternehmercharakter, der sich durch seine besondere Befähigung auszeichnet, Neuerungen entgegen bestehenden Normen und Widerstände durchzusetzen, wurde von den Teilnehmern bestätigt: *„Ich glaube schon, dass ich ein Visionär bin und ich es auch schaffe, Leute mitzunehmen, auch auf Wege, von denen sie noch gar nicht wussten, dass es die gibt.“⁶⁰⁰* Insbesondere die Berufserfahrung nimmt einen hohen Stellenwert in der erfolgreichen Umsetzung von Innovation ein: *„Also da habe ich so dermaßen viel Lehrgeld gezahlt und bin so dermaßen auf die Schnauze gefallen mit vielen Sachen. Die würde ich heute komplett anders machen. Bei den Sachen danach ging es dann schon deutlich besser.“⁶⁰¹* Der Einfluss der persönlichen Eigenschaften des Inhabers, zu denen die bisherige Berufserfahrung, die eigene Risikoeinstellung und der (Weiter-)Bildungsgrad zählen, sind damit als determinierende Faktoren in den Experteninterviews bestätigt worden.⁶⁰²

Wesentlich für die Ausrichtung der Innovationen ist immer der Kunde: *„Der Kunde treibt den Prozess an.“⁶⁰³* Er stellt den Innovationsursprung und zugleich den Innovationsempfänger dar, der durch Beobachtung und Interaktion analysiert wird, um die unternehmerischen Aktivitäten darauf ausrichten zu können. Er entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg der Innovation, so führte dies auch einer der Gesprächsteilnehmer an: *„In letzter Konsequenz entscheidet immer der Kunde.“⁶⁰⁴* Folglich stellt der Kunde zugleich den Impulsgeber als auch den Kritiker der Innovation dar und ist daher das Zentrum der innovativen Aktivität der Bäckereibetriebe.

Die häufigsten Innovationsobjekte sind Produkte und Produktionsprozesse,⁶⁰⁵ die unmittelbar an den erfassten Kundenwünschen und -bedürfnissen ansetzen. An Relevanz gewinnen zudem

⁵⁹⁹ Aus einem Experteninterview [EI_1].

⁶⁰⁰ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁶⁰¹ Aus einem Experteninterview [EI_6].

⁶⁰² Vgl. Kapitel 2.4.3.

⁶⁰³ Aus einem Experteninterview [EI_1].

⁶⁰⁴ Aus einem Experteninterview [EI_2].

⁶⁰⁵ Vgl. Kapitel 4.2.3.3.

Innovationen in Verwaltung und Management, die bei der Bewältigung der größten Herausforderung des Bäckerhandwerks ansetzen: an den Fachkräftemangel.⁶⁰⁶ Die meisten Betriebe müssen aufgrund des Nachfolgemangels schließen. Langfristige strategische Ziele sind die Sicherung der Nachfolge im eigenen Betrieb. Moderne Betriebe des Bäckerhandwerks setzen mit Innovationen am Arbeitsplatz an: Verlagerung der Nachtproduktion auf den Tag, Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten, ansprechende Vergütung etc. Ein Interviewteilnehmer präzisiert die Problematik folgendermaßen:

„Das Problem, das ich sehe, ist eher das Personal. Das zu bewältigen. Weil die Bäcker werden nicht mehr. Der Bäckerberuf hat auch durch seine Arbeitszeiten nicht so den Ruf, neue Leute zu finden, die da Bock drauf haben und obwohl sich ja viele Bäckereien da schon anpassen, auch mit guten Schichten, bei denen man nicht mehr in der Nacht arbeiten muss. Das ist nicht in allen Bäckereien so, aber es wird immer mehr. Weil eben die Bäckereien merken, dass da keiner Bock zu hat und da ist das größte Problem für die Zukunft.“⁶⁰⁷

Folglich stellt das Konstrukt ‚Innovation‘ ein zentrales strategisches Instrument dar, das die Betriebe des Backhandwerks nutzen, um den Unternehmensbestand im Wettbewerb auf dem Backwarenmarkt zu sichern. Während einige Innovationen die Handwerkseigenschaft des Betriebs fördern, bewegen andere Neuerungen den Betrieb vielmehr in Richtung einer industriellen Großproduktion. Eine Herausforderung ist der nicht definierte Begriff ‚Handwerk‘.

6.2 Der Handwerksbegriff als Differenzierungsmerkmal

Die Bäckereibetriebe stehen bei der Umsetzung der Innovation vor einem Scheideweg zwischen Standardisierung und Differenzierung durch den Handwerksaspekt. Die Notwendigkeit der Begriffsabgrenzung wurde in dieser Arbeit in mehreren Dimensionen deutlich:

1. Eine Begriffsabgrenzung ist für Selbstverständnis des Handwerks bedeutend.

Im Wesentlichen ging es den befragten Bäckereieinhabern darum, handwerklich hergestellte Backwaren von hoher Qualität anzubieten. Sie sehen sich als traditionelle Handwerker, die das Backhandwerk mit Leidenschaft ausüben und sich auf die Verwendung hochwertiger Zutaten und traditioneller Verfahren konzentrieren. Einer der Gesprächsteilnehmer äußerte sich daher wie folgt: *„Wir machen es so wie die anderen halt auch, die Guten: Es gibt keine Backmittel, es wird mit Vorstufen gearbeitet. Es gibt Roggenvorteige, Weizenvorteige, Sauerteige, Brüh-*

⁶⁰⁶ Vgl. Kapitel 4.2.3.2.

⁶⁰⁷ Aus einem Experteninterview [EI_3].

stück, Quellstück, Kochstück. Alles, was du dir vorstellen kannst. Alles, was man auf dem Klavier spielen kann, wird dort gespielt. Alles in einer Leidenschaft, die seinesgleichen sucht.“⁶⁰⁸

Sie legen Wert auf die Verarbeitung natürlicher Rohstoffe, traditionelle Herstellungsweise sowie auf den regionalen Bezug des Betriebs und seiner Produkte. Sie betrachten die Herstellung von Backwaren als eine Kombination aus Erfahrung, Fachwissen und Fertigkeit. Für sie ist es essenziell, eine enge Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen, um auf deren Bedürfnisse und Wünsche einzugehen. Insgesamt geht es bei dem Selbstverständnis von Handwerksbäckern um die Verpflichtung, qualitativ hochwertige Backwaren anzubieten, die durch handwerkliche Fähigkeiten, natürliche Rohstoffe und Regionalität gekennzeichnet sind.

Die Betriebe wie auch die Konsumenten assoziieren den Handwerksbegriff mit ähnlichen Inhalten.⁶⁰⁹

- a. Das Produkt: Es zeichnet sich durch eine hohe Qualität, Frische, natürliche und gute Zutaten, einen guten Geschmack und durch Individualität aus.
- b. Der Herstellungsprozess ist durch Handarbeit in eigener Herstellung, nachhaltigen Produktionsbedingungen und wenig Maschineneinsatz geprägt.
- c. Mit dem Begriff gehen Werte wie die Vermittlung alter Traditionen, der Leidenschaft zum Backhandwerk und der Liebe zum Beruf wie auch zum Produkt einher.
- d. Im Sortiment werden Backwaren, Brot, Brötchen und Kuchen erwartet.
- e. Das Berufsbild ist geprägt von einer grundlegenden Ausbildung, einem tiefen Wissen über das Backhandwerk und Arbeitsbedingungen wie frühes Aufstehen.
- f. Vom Betrieb wird erwartet, dass die Kunden beraten werden und so eine Beziehung zum Kunden aufgebaut wird. Bei dem Betrieb handelt es sich oft um einen Familienbetrieb, der regional vernetzt ist und über eine eigene Backstube verfügt.

Diese Dimensionen bilden den Kern des Handwerksverständnisses und damit das Fundament der handwerklichen Ausrichtung zur Differenzierung von anderen nicht handwerklichen Anbietern auf dem Backwarenmarkt. Diese Kernelemente können in der Ausgestaltung von Geschäftskonzepten im Bäckerhandwerk genutzt werden, um sich gegen andere Backwarenanbieter wie des LEH und Backshops zu behaupten.

⁶⁰⁸ Aus einem Experteninterview [EI_14].

⁶⁰⁹ Vgl. Kapitel 3.3.3.6 und 4.2.3.5.

2. Auch die Industrie versucht sich am ‚Handwerk‘.

Wesentliche Aspekte, die im Begriffsverständnis des Backhandwerks wiederzufinden sind, können von der Industrie imitiert werden. Backwaren, Brot, Brötchen und Kuchen können industriell hergestellt und vor Ort in den Verkaufsstellen aufbacken werden. Die Produkte weisen so Charakteristika auf, die mit handwerklichen Produkten assoziiert werden. So war ein Großteil der LEH-Kunden in der Empirie von der hohen Qualität der Backwaren überzeugt. Ein Experte präzisiert die Thematik wie folgt:

„Das macht die Industrie schon auch, dass die Sachen ins Regal legen, in denen dann halt Enzyme enthalten sind, die man nicht deklarieren muss. Und das sehe ich mit Sorge, weil der Verbraucher das ja nicht differenziert betrachten kann. Der kommt dann zu uns und sagt dann: ‚Ja also bei meinem Bäcker gibt es jetzt auch ein Sauerteigbrot, aber das kostet 2 € weniger. Was ist denn da jetzt der Unterschied?‘ Oder auch im Supermarkt gibt es jetzt Brot ohne Hefe, Brot ohne Mehl. Ich hab das Gefühl, da wird gerade aus allen Kanonen geschossen und von allen Seiten wird der Verbraucher jetzt in die Mangel genommen, weil Brot gerade so angesagt ist und in den letzten Jahren eine Renaissance erlebt hat, dass es jetzt gerade marketingtechnisch ausgeschlachtet wird. Das sehe ich kritisch.“⁶¹⁰

Mit dem SGM kann zudem darauf hingewiesen werden, dass eine bessere Wahrnehmung der Wettbewerber mit einer geringeren Wertschätzung des Handwerksaspektes korreliert. So zieht knapp die Hälfte der Konsumenten den LEH als Einkaufsstätte für Backwaren vor.⁶¹¹ Der Stellenwert der Bäckerei als Bezugsort für Backwaren nimmt ab. Vielen Konsumenten ist nicht klar, ob neben dem Preisunterschied zwischen den Backwaren aus dem LEH und der Bäckerei ein Qualitätsunterschied besteht.

3. Damit wird eine Begriffsdefinition zur Abgrenzung gegenüber dem Nichthandwerk erforderlich.

Ein zentrales Problem liegt darin, dass aufgrund eines vorherrschenden Informationsdefizits, der Verbraucher nur schwer den Unterschied zwischen Nichthandwerk und Handwerk erkennen kann. Durch die zunehmende Modernisierung und die damit verbundene steigende Komplexität hat das Backhandwerk mehr Facetten als früher. Diese Entwicklung ist für den Konsumenten nur schwer fassbar, da dieser ein traditionelles Bild vor Augen hat, das mit der heutigen Realität nicht mehr übereinstimmt. So fordert ein Bäcker Folgendes:

„Das Wort ‚Handwerk‘ muss neu definiert werden. Da wirds dringend Zeit, dass es da einen Wandel gibt, dass es da eine Deklaration gibt, das hat was mit Transparenz zu tun. Und dann soll der damit

⁶¹⁰ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁶¹¹ Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

werben dürfen, der es handwerklich herstellt. Und der, der das nicht macht, soll das nicht [...] Da müssen einfach klare Bezeichnungen beschlossen werden, von wem auch immer. Da gibts ja auch Leitsätze, wo festgelegt wird, was ein Holzofenbrot sein darf und da muss vielleicht auch drinstehen, was ist denn ein handwerkliches Brot, was ist denn Natur. Da müssen solche Sachen ganz klar deklariert sein und dann gibts auch diese Verwirrung nicht.⁶¹²

4. Bisher ist die Begriffsabgrenzung nicht justiziabel.

Eine erste Initiative bietet die Festlegung des Begriffs ‚traditionelle Herstellung‘ in den „Leitsätzen für Brot und Kleingebäck“. Allerdings gibt es auch kritische Stimmen, die die Wirksamkeit der Maßnahme hinterfragen, da die Einhaltung der Leitsätze nicht überprüft wird und der Einsatz verschiedener Enzyme, die nicht deklariert werden müssen, nicht untersagt wird.⁶¹³ Die Definition des Handwerksbegriffs steht noch aus.

Als Vorbild eines definierten Handwerksbegriffs kann Frankreich dienen, wo bereits seit 1998 die Bezeichnung ‚boulangerie‘ (zu Deutsch: Bäckerei) und daran angelehnte Begriffe, die den Verbraucher verwirren könnten, nur jenen Betrieben vorbehalten sind, die an einem Ort

- nur ausgewählte Rohstoffe verarbeiten,
- den Teig kneten,
- gehen lassen,
- formen,
- backen und
- an den Endkonsumenten verkaufen.⁶¹⁴

Die Verwendung des Begriffs setzt zudem voraus, dass weder das Produkt noch der Teig in einem Produktionsschritt eingefroren oder schockgefroren wurde.⁶¹⁵ Allen anderen Betrieben, die bspw. ausschließlich in der Produktion oder im Verkauf tätig sind, ist diese Bezeichnung vorenthalten.

In Deutschland ist die 2014 initiierte Petition ‚Stoppt das Bäckereisterben – Unterstützt deutsche Handwerksbäcker!‘ gescheitert.⁶¹⁶ Es ist anzumerken, dass ein Übertrag der französischen Gesetzgebung in Deutschland beträchtliche Folgen für einen Großteil der Betriebe des Bäckerhandwerks hätte. Durch die Veränderung der Marktstruktur und der Anpassung an die Anfor-

⁶¹² Aus einem Experteninterview [EI_5].

⁶¹³ Vgl. die-freien-baecker.de.

⁶¹⁴ Vgl. Institut national de la consommation.

⁶¹⁵ Vgl. ebd.

⁶¹⁶ Vgl. openpetition.de (2014).

derungen der Kunden sind auch die KMU des Bäckerhandwerks weitergewachsen. Sie verfügen häufig über eine zentrale Produktion mit Verkauf und einigen Filialen, die von dort aus mit Backwaren beliefert werden. Die Prämisse, dass in dem jeweiligen Handwerksbetrieb direkt produziert werden muss, ist damit nur noch in wenigen Fällen erfüllbar. Schon bei der Einrichtung einiger weniger zu beliefernden Filialen liefen Betriebe der Gefahr, nicht mehr den Begriff ‚Handwerk‘ nutzen zu dürfen.

5. Eine Begriffsdefinition kann das Alleinstellungsmerkmal ‚Handwerk‘ sichern helfen. Gleichzeitig würde eine enge und verbindliche Begriffsfestlegung möglicherweise auch innovative Veränderungen behindern.

Der Handwerksbegriff steht mit Innovation zu einem gewissen Grad in Widerspruch. Insbesondere Standardisierungsprozesse und technologische Innovationen, die einen hohen Grad an Automatisierung und Maschineneinsatz umfassen, werden durch eine solche Begriffsdefinition ausgeschlossen. Dennoch ist Innovation Handwerksbetrieben immer noch von Relevanz, wie der folgende Gesprächsbeitrag von einem der befragten Experten aufzeigt: *„Ich glaube, dass der Kern unserer Innovation ist, dass wir Digitalisierung und moderne Technik nutzen, wo es uns hilft, unser traditionelles Handwerk zu bewahren.“*⁶¹⁷

6. Selbst Bäcker entwickeln sich mit neuen Konzepten weiter, die aus traditioneller Handwerksicht grenzwertig sind.

So sind sich die Bäckereien heute bereits bewusst, dass bestimmte innovative Aktivitäten dem Handwerksgedanken widersprechen. Einer der Experten unterstreicht dies, indem er sich wie folgt zu Problematiken äußert, denen er sich in seinem Betrieb konfrontiert sah:

*„Wir wollen das Handwerk nicht aus den Augen verlieren. Viele Bäckereien, die immer größer werden, die immer mehr Filialen haben, ich sag mal, die vermarkten sich als Handwerksbäckereien, sind es aber gar nicht mehr. Wir haben halt immer noch diesen Ruf, dass wir immer noch ein Handwerksbäcker sind, und wir produzieren eben auch so und das will man sich eben auch beibehalten, deswegen, ich bin jetzt keiner, der immer sagt, ich will immer größer werden, weil man einfach schon gemerkt hat, dass bei vielen der Ruf weg war, dass sie gar kein Handwerksbäcker sind, weil da wird eine neue Halle hingestellt und viele Maschinen, und dann denken sich alle so, das ist kein Handwerk mehr, was die machen.“*⁶¹⁸

⁶¹⁷ Aus einem Experteninterview [EI_13].

⁶¹⁸ Aus einem Experteninterview [EI_3].

Die KMU des Bäckerhandwerks müssen ihren eigenen Weg durch diesen Zwiespalt zwischen Standardisierung und Differenzierung durch den Handwerksaspekt finden. In diesem Zusammenhang ist eine der Entwicklung und der Struktur des deutschen Bäckerhandwerks angepassten Definition des Handwerksbegriffs angemessen. Es ist die Implementierung der identifizierten Dimensionen des Begriffs anzustreben. In Anbetracht dieser Herausforderung wäre anstelle einer betriebsbezogenen eine produktbezogene Begriffsdefinition in Erwägung zu ziehen. So könnten ausdrücklich nach handwerklichen Qualitätsaspekten gefertigte Backwaren gekennzeichnet werden, während zugekaufte, mit Backmitteln oder Zusatzstoffen gefertigte Backwaren, immer noch zur Sortimentsergänzung angeboten werden könnten und diese Kennzeichnung nicht tragen dürften. Mit dieser Maßnahme könnte dem Umstand des Vertrauensverlustes in Bäckereien, der in der repräsentativen Umfrage bestätigt wurde, entgegengewirkt werden.

In den Experteninterviews konnten weitere Anregungen zu einer Alternative zum extern definierten Handwerksbegriff erschlossen werden. Ein Vorschlag ist, dass sich verschiedene Bäckereien mit ähnlichen Produktionsstandards, die sie dem Handwerksbegriff zugrunde legen, zusammenschließen und selbst eine Marke definieren, die über bestimmte handwerkliche Qualitäten festgelegt ist. So bestehen zwar bisher durch Verbände und Innungen verschiedene Strukturen und Kampagnen zur Förderung des Bäckerhandwerks, jedoch wird an diesen Strukturen in den Experteninterviews bemängelt, dass bestimmte Qualitätsstandards handwerklicher Produktion nicht miteinbezogen, kontrolliert und transparent gemacht werden. Aufgrund dessen wurde sich für eine Neugründung eines Siegels, eines Netzwerks oder einer Organisation ausgesprochen, die diesen Standard festlegt, kontrolliert, transparent macht und dem Kunden kommuniziert, sodass dieser sich sicher sein kann, dass zugehörige Bäckereien ebenjene Ansprüche an das Handwerk erfüllen. Eine tiefere und umfassende Bewertung der Notwendigkeit einer einheitlichen Definition sowie eine damit einhergehende Ausarbeitung stellen einen Anknüpfungspunkt für Folgearbeiten dar.

6.3 Das Potenzial der LEH-Kunden

Als wesentlicher Referenzpunkt für die KMU des Bäckerhandwerks ist der Konsument identifiziert worden. In der empirischen Untersuchung waren gerade den Konsumentengruppen, die im LEH einkaufen, Faktoren wie der Preis oder die Entfernung der Einkaufsstätte von größerer Bedeutsamkeit als die Herstellungsweise.⁶¹⁹ Zudem erwies sich im Strukturgleichungsmodell die ökonomische Motivation als der Kaufabsicht in Bäckereien abträglich. Nun kann bei einem ausgeprägten Preis- und Zeitbewusstsein davon ausgegangen werden, dass das Potenzial für

⁶¹⁹ Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

Kundengewinnungsmaßnahmen bei Bäckereien vergleichsweise gering ausfällt, da der Preis oder die Zeitersparnis den Qualitätsanspruch kompensiert. Jedoch wurde Qualität in der ersten Befragung von allen Teilnehmern als zentrales Merkmal beim Backwareneinkauf benannt. Ein Großteil der Konsumenten wünscht sich mehr Backwaren aus handwerklicher Herstellung und ist bereit, mehr dafür zahlen. Damit scheinen andere Kundengruppen Potenzial für die KMU des Bäckerhandwerks zu bergen. Und dennoch kauft fast die Hälfte der Verbraucher hauptsächlich im LEH Backwaren ein. So weist bspw. die Kundengruppe ‚die Praktischen‘ zwar eine Vorliebe für handwerkliche Backwaren auf, kauft diese aber überwiegend im LEH ein.⁶²⁰

Theorien der Verhaltensökonomik versuchen solche Verhaltensmuster zu erklären, die Alternativen zu den Theorien der Zeit- und Kostenoptimierung bieten und formale Modelle der Volkswirtschaftslehre wie des *Homo oeconomicus* zunehmend außer Kraft setzen.⁶²¹ Durch den Einbezug individueller Heuristiken, verzerrter Wahrnehmung und Denkfehlern, die das menschliche Verhalten beeinflussen, werden bestehende Denkansätze erweitert.⁶²²

Durch ebenjene Erkenntnis, dass der Mensch nicht immer rational handelt, lässt sich die Vermutung anstellen, dass die Berücksichtigung solcher Verhaltensweisen und Heuristiken im unternehmerischen Handeln, wie bei der Umsetzung von Innovation, von Bedeutung sein kann. Die Kenntnis über Verhaltensweisen und Präferenzen kann bei der Entwicklung von Innovationen integriert werden und es können Produkte und Prozesse entwickelt werden, die z. B. den Konsumentenpräferenzen entsprechen. Das Nachvollziehen verschiedener Heuristiken kann von Bedeutung sein. Zu bekannten Heuristiken zählen bspw. Vertrautheit, Knappheit oder soziale Einflüsse. So werden bekannte Dinge bevorzugt behandelt, Knappheit führt zu einer Überschätzung des Wertes eines Objektes und durch den Einfluss sozialer Normen wird Verhalten erlernt und kann manipuliert werden.⁶²³ Weitere relevante Faktoren der Verhaltensökonomik sind Verlustaversion und Referenzabhängigkeit. Demnach ist das Individuum bestrebt, Verluste zu vermeiden und trifft Entscheidungen in Abhängigkeit des Kontextes, in dem es sich befindet.⁶²⁴ Diese Referenzabhängigkeit findet bspw. Ausdruck im Framing-Effekt.⁶²⁵

⁶²⁰ Vgl. Kapitel 5.3.6.

⁶²¹ Vgl. Thaler, 2018: Nach Thaler ist die Verhaltensökonomik keine eigene Disziplin, sondern viel eher die „traditionelle Wirtschaftswissenschaft, ergänzt und angereichert um psychologische und andere sozialwissenschaftliche Erkenntnisse“. Demnach verfügen Menschen über limitierte Ressourcen zeitlicher und auch kognitiver Art.

⁶²² Vgl. Thaler und Sunstein, 2009.

⁶²³ Vgl. Puauschunder, 2021.

⁶²⁴ Vgl. Kahneman, 2000, S. xii f.

⁶²⁵ Vgl. Tversky und Kahneman, 1981, S. 453: Ein Frame beinhaltet zum einen die Elemente wie Informationen und zum anderen auch den Entscheidungskontext. So können bspw. die Informationen zu einem Objekt gleichbleiben, dennoch wird es anders wahrgenommen und Entscheidungen werden anders getroffen, weil sich der Kontext geändert hat. Dabei widerspricht die Annahme, dass die Veränderung des Entscheidungskontext einen Einfluss auf die Präferenzordnung hat, dem Konsistenzanspruch rationalen Verhaltens.

Das Phänomen der Status-quo-Verzerrung impliziert die Präferenz für den aktuellen Zustand gegenüber einer Veränderung.⁶²⁶ Diese kognitive Verzerrung kann dazu führen, dass trotz der Vorteile, die die Alternative bietet – in diesem Fall die höhere Qualität –, an der ursprünglichen Verhaltensweise festgehalten wird. Ursachen dafür können die Vermeidung komplexer Entscheidungssituationen oder Verlustaversion sein. So streben Menschen stärker danach, Verluste zu vermeiden, als Gewinne zu erzielen.⁶²⁷ Die Enttäuschung, die mit einem Wechsel der Einkaufsstätte einhergehen könnte, wird demnach stärker gewichtet als die Bereicherung, die ebeneren bergen könnte. Samuelson und Zeckhauser stellen in diesem Zusammenhang fest, dass je größer die Investition in die Alternative zum Status quo ist, desto eher wird an diesem festgehalten. Dieser Effekt kann bspw. Markentreue erklären.⁶²⁸ Soll sich dieses Phänomen zunutze gemacht werden, hilft es, die gewünschte Option als Standard darzustellen. Durch dieses Framing wird die gewünschte Option zum Status quo in der Wahrnehmung der Konsumenten. Ergebnisse von Cramer und Antonides bestätigen diesen Effekt auch beim Lebensmitteleinkauf.⁶²⁹ Diese Verhaltensweise kann auch in Bäckereien genutzt werden. So erweist sich bspw. die Vereinbarkeit der Einkäufe als Hauptgrund für den Einkauf von Backwaren im LEH: 96 % der LEH-Kunden stimmten der Aussage zu, dass sie im LEH Backwaren einkaufen, weil sie schon wegen anderer Einkäufe dort sind. So ist davon auszugehen, dass einige Konsumenten Ansprüche im Bereich der Qualität mit der Einsparung von Zeit kompensieren. Gerade in Anbetracht der zunehmenden Mobilität und der veränderten Arbeitswelten müssen einige Konsumenten ihr Einkaufsverhalten optimieren. Hier gewinnt die Bedienung zusätzlicher Distributionskanäle in und um den LEH an Bedeutung. Neben der bekannten Vorkassenbäckerei kann bspw. direkt mit dem LEH zusammengearbeitet und auch innerhalb des Ladengeschäftes (bspw. in Backstationen oder Aufstellern) Backwaren vertrieben werden. Als Beispiel ist die Kooperation von Aldi mit regionalen Bäckern anzuführen.⁶³⁰ Auch kleinere regionale Bäcker arbeiten teilweise mit Edelsupermärkten zusammen, in denen exklusive Backwaren angeboten werden.⁶³¹ Zudem kann sich die Positionierung von Verkaufsfahrzeugen in unmittelbarer Nähe stark frequentierter Einkaufsstätten oder das Angebot eines Backwarenversandes als verkaufsfördernd erweisen.

⁶²⁶ Vgl. Kahneman et al., 1991, S. 197 ff.

⁶²⁷ Vgl. Kahneman, 2014, S. 304.

⁶²⁸ Vgl. Samuelson und Zeckhauser, 1988.

⁶²⁹ Vgl. Cramer und Antonides, 2011, S. 8: Dabei ist der Effekt stärker bei hedonischen Lebensmitteln ausgeprägt als bei utilitaristischen.

⁶³⁰ Vgl. aldi-sued.de, o. J.

⁶³¹ Aus einem Experteninterview [EI_14].

Nach der Theorie der mentalen Buchführung legen Menschen verschiedene individuelle mentale Konten an, auf denen sie finanzielle Transaktionen verbuchen.⁶³² Diese fiktiven Konten werden in verschiedene Kategorien wie ‚Lebensmittel‘ und ‚Luxusartikel‘ eingeteilt, denen verschiedene Budgets zur Verfügung stehen. Gewinne und Verluste werden diesen Budgets angerechnet. Verlustaversion prägt auch dieses Phänomen der Verhaltensökonomik: Der Konsument ist bestrebt, Verluste auf den Konten zu vermeiden. Allerdings ist es möglich, durch Framing einen Einfluss auf das Konto zu nehmen, auf dem die Kosten verrechnet werden.⁶³³

Hier können Marketingmaßnahmen ansetzen: So können Produkte auf die mentalen Konten der Kunden angepasst werden. Durch stärkeren Fokus auf Handwerk, Gesundheit oder Lifestyle können andere Konten belastet werden. Damit erhöht sich die Zahlungsbereitschaft für ebendiese Produkte. Wird der Mehrwert eines Brotes bspw. durch Hervorheben der besonderen handwerklichen Eigenschaften vermittelt, kann das Produkt vom Lebensmittel zum Lifestyle-Produkt werden, für dessen Zusatznutzen entsprechend mehr gezahlt wird.

Diese Ausführungen legen nahe, dass der gezielte Einsatz bestimmter Marketinginstrumente, angepasst an Erkenntnisse der Verhaltensökonomik, zu einer Gewinnung neuer Kundengruppen beitragen kann. Anschlussarbeiten könnten weiteres Potenzial von Aspekten der Verhaltensökonomie aufzeigen, die Unternehmen nutzen könnten, um neue Kundengruppen zu erreichen.

6.4 Das Bäckerhandwerk von morgen

Möglichkeiten zur Innovation im Bäckerhandwerk sind vielfältig und finden in den Bäckereibetrieben Einsatz. Sie stellen strategische Instrumente dar, um sich auf dem Backwarenmarkt zu behaupten. Allerdings wurde im Laufe der empirischen Untersuchungen klar, dass der Backwarenmarkt wächst und der Wettbewerb weiter zunimmt: Sei es der horizontale Wettbewerb zwischen Handwerks- oder Großbäckereien um Standorte, Geschäftsmodelle und Arbeitskräfte, der vertikale Wettbewerb mit dem LEH und der Backwarenindustrie oder auch der Wettbewerb mit völlig neuen Anbietern und Substituten. In diesem Zusammenhang nimmt die Zahl der KMU des Bäckerhandwerks kontinuierlich ab, während sich die Marktaufteilung zugunsten anderer Angebotsformen wie Backstationen und abgepackter Ware im LEH verschiebt. Innerhalb des Bäckerhandwerks geht die sinkende Betriebszahl mit Konzentrationsprozessen einher. Wenn Bäckereien schließen, werden die profitablen Filialen von größeren Bäckereien übernommen. Diese Entwicklung findet schon seit Jahren statt und wird sich in der Zukunft weiter

⁶³² Vgl. Thaler, 1999.

⁶³³ Vgl. Kahneman, 2000, S. xiii f.

fortsetzen. Ein solches Schwinden des Handwerks ist keine Besonderheit, sondern ist genauso bereits bei anderen Gewerken, wie in jüngerer Vergangenheit im Fleischerhandwerk, zu beobachten gewesen. Zu dieser Schlussfolgerung kam einer der Experten während des Interviews, wie folgende Äußerung belegt: *„Das Bäckerhandwerk stirbt genauso aus wie jedes andere Handwerk auch. Also das, was bei den Fleischereien schon lange passiert ist, das, was bei den Fischereien passiert ist und bei den Schuhmanufakturen, bei den Textilmanufakturen.“*⁶³⁴ Durch die hohe Verfügbarkeit von Backwaren bei verschiedenen Anbietern in Verbindung mit der Bequemlichkeit des Kunden, haben insbesondere One-Stop-Shopping-Konzepte des LEH Erfolg.

Die Empirie zeigt auch Chancen für das Bäckerhandwerk auf: Der Umsatz wächst und die Wertschätzung des Bäckerhandwerks ist vorhanden. Das Bäckerhandwerk scheint nicht zu sterben, sondern sich vielmehr zu verändern. Es deckt weniger Bedarf an günstigen Backwaren, sondern bedient andere Teile des Marktes. Es sind vorwiegend innovativ aktive Betriebe, die sich bewähren können, während Betriebe mit geringer Marktbedeutung weiter verschwinden. Der LEH hat lange als größte Konkurrenz der Handwerksbäckereien gegolten, da die Produkte auf den ersten Blick sowohl in der Qualität mithalten und den Preis der Handwerksbäckereien unterbieten konnten. Durch die Ausdifferenzierung des Angebots einiger Handwerksbäckereien ist es aber gelungen, sich durch die Erarbeitung bzw. Hervorhebung von Alleinstellungsmerkmalen wie durch eine besondere handwerkliche Herstellungsweise von den Produkten der Industrie abzugrenzen. So verweist ein Experte auf die Ähnlichkeit zu seinen Beobachtungen im Ausland: *„Wenn Bäckereien dort überleben, dann sind das Manufaktur-Handwerksbetriebe, die irgendwas ganz Spezielles, Herausragendes machen. Und alles andere, so die ganze Alltagsernährung, wird vom Handel abgedeckt und die Bäckerei hat aus meiner Sicht nur die Chance besondere Zielgruppen zu erreichen.“*⁶³⁵ So können Bäckereibetriebe Produkte anbieten, die nicht im LEH erhältlich sind. Die angebotenen Produkte haben über die Produkteigenschaften hinaus bspw. einen emotionalen Wert. Durch ein solches Angebot begeben sich die Betriebe in eine Marktnische und können dem Wettbewerbsdruck entgehen. Ein Gesprächspartner gibt an: *„Es gibt wirklich innovative Kollegen, die mit Vollgas vorangehen, aber das sind dann die, die nachher übrigbleiben. Die müssen sich keine Gedanken um die Zukunft machen, weil die immer einen Platz im Markt finden werden. Immer.“*⁶³⁶

⁶³⁴ Aus einem Experteninterview [EI_1].

⁶³⁵ ebd.

⁶³⁶ Aus einem Experteninterview [EI_6].

Wesentliche Grundvoraussetzung für das Bestehen der Betriebe ist die Verbesserung der Ausbildung sowie der Konditionen für die Fachkräfte. Derzeitige Zahlen im Bereich ‚Auszubildende‘ sowie ‚ausgebildete Fachkräfte‘ deuten auch für die Zukunft darauf hin, dass weitere Betriebe schließen müssen, da nicht ausreichend Personal zur Verfügung steht. Hier müssen nicht nur die Betriebe selbst mit Innovation ansetzen. Es gilt branchenweit das Ausbildungssystem wie auch die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer im Bäckerhandwerk zu überarbeiten: *„Man muss es attraktiver machen.“*⁶³⁷

Insgesamt wurde durch die Gegenüberstellung der konsumenten- wie auch der betriebsseitigen Wahrnehmungen und Verhaltensweisen auf dem Backwarenmarkt ein Einblick in das Bäckerhandwerk und in Innovations- wie auch Differenzierungspotenziale gegeben. Es wurde gezeigt, dass das Bäckerhandwerk auch heute noch Potenzial hat, am Markt zu bestehen, und sich weiterentwickeln kann, wenn innovative und auf die Kunden abgestimmte Konzepte umgesetzt werden. Wesentlich für den nachhaltigen Unternehmensbestand ist neben der Ausrichtung an den Bedürfnissen des Betriebs selbst sowie an dessen Umwelt, die Bereitschaft zur Weiterentwicklung sowie die Einsicht, *„[...] einfach nicht stehen [zu] bleiben. Besser werden zu wollen, bedeutet nicht, vorher schlecht gewesen zu sein.“*⁶³⁸

⁶³⁷ Aus einem Experteninterview [EI_4].

⁶³⁸ Aus einem Experteninterview [EI_5].

7 Schlussbetrachtung

In Anpassung an die sich wandelnden Marktgegebenheiten und durch innovativ fortschreitende Betriebe hat sich das Bäckerhandwerk sowie seine Position auf dem Backwarenmarkt in Deutschland verändert. Prägten in den 1950er-Jahren Einzelbäckereien das Branchenbild, so wurden in den 1960er-Jahren erste Betriebe zu Brotfabriken ausgebaut, in denen Backwaren für den LEH produziert wurden.

In den 1980er-Jahren setzten sich erste Filialisierungskonzepte durch. Sie entstanden in Reaktion auf den zunehmenden Wettbewerb u. a. durch Großbäckereien. Das Wachstum ermöglichte eine Senkung der Produktionskosten und Gewinnmaximierung. Die Betriebe wurden größer, produzierten zentral und verkauften dezentral ihre Backwaren in den Filialen. Die Handwerksbäckerei in Form eines Einzelbetriebs mit Verkauf und Produktion an einem Ort wich zentralen Produktionsstätten mit einem breiten Filialnetz und organisierter Logistik. Dafür weiteten sie Produktionskapazitäten aus und setzten mehr Maschinen ein. Der Anteil an Handarbeit sank und die Betriebe entfernten sich vom ‚HANDwerk‘ in seiner ursprünglichen Form.

Die Technologisierung der Backbranche setzt sich weiter fort. Menschliche Arbeitskraft und Handarbeit wird zunehmend durch Maschinen ersetzt, Kältetechnik und Digitalisierung ermöglichen die Prozessoptimierung. Neben Ressourcen wie Arbeitskraft, Zeit und finanziellen Mitteln kann in dieser Form Prozesssicherheit und gleichbleibende Qualität gewährleistet sowie eine effizientere Produktion ermöglicht werden.

In Reaktion auf die gesellschaftlichen Entwicklungen wie zunehmende Mobilität und erhöhter Zeitdruck sowie verstärktem Wettbewerb durch andere Backwarenanbieter wie Großbäckereien und dem LEH wurden in den 1990er-Jahren Elemente der Schnellgastronomie in den Betrieben implementiert. Damit konkurrieren die Bäckereibetriebe nicht mehr nur mit Backwarenanbietern, sondern mit Betrieben der Schnellgastronomie.

In den Filialen werden neben Backwaren Snacks, Getränke und warme Mahlzeiten angeboten. Für diese Sortimentserweiterung müssen die Produktionskapazitäten ausgebaut werden. Alternativ können bei einem Mangel an Produktionskapazitäten oder Ressourcen Backwaren bzw. Backmittel von der Backindustrie bezogen werden. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und der veränderten Nachfrage ermöglichen es Convenience-Produkte, dem Kunden ein breites Sortiment an Backwaren anzubieten. So wird es für den Konsumenten immer schwerer nachvollziehbar, was der Betrieb selbst produziert und was er zukaufft: Die Grenze zwischen den Produkten des Handwerks und der Industrie verschwimmt. Die Betriebe geben das Alleinstellungsmerkmal ‚handwerkliche Qualität‘ und die Transparenz in der Produktion auf. Für den

Kunden stellt sich somit die Frage, warum seine Zahlungsbereitschaft für ein industrielles Produkt beim Bäcker höher sein sollte als im LEH.

Auch wenn das strategische Verhalten der Betriebe nicht konkret abbildbar ist, ist durch Betrachtung des Einsatzes strategischer Instrumente wie Innovation in KMU des Bäckerhandwerks ein Wandel hin zu mehr Nachvollziehbarkeit und Authentizität beobachtbar. Es etablieren sich Frontbaking-Konzepte in Reaktion auf das Verlangen nach mehr Transparenz. Das, was im Laufe der Geschichte in die Backstube verlagert wurde, um das ‚schmutzige‘ Handwerk zu verstecken, wird jetzt wieder bewusst in den Vordergrund gestellt, um die handwerkliche Herstellung zu demonstrieren.

Zudem werden neue Geschäftskonzepte entwickelt, die gesellschaftliche Trends wie Gesundheit, Nachhaltigkeit und Regionalität aufgreifen. Sie implizieren häufig neben einem schmalen Sortiment die aktive Vermittlung von Transparenz und Authentizität. Auffällig ist, dass zunehmend Quereinsteiger in die Branche drängen, deren Bedürfnis nach handwerklich hergestellten Backwaren vom derzeitigen Backwarenmarkt nicht gedeckt wird. Was der Markt nicht hergibt, produzieren sie selbst und gründen Betriebe mit schmalen Sortiment und hoher handwerklicher Qualität. In diesem Zusammenhang gibt es nicht das eine, sondern viele erfolgreiche Konzepte, die nebeneinanderher, selbst in unmittelbarer Nähe, im Wettbewerb bestehen können. So machen verschiedene Kundengruppen die Vielzahl an Konzepten gewinnbringend.

Wesentlich bei der neuen Generation der Backbetriebe ist neben einem Alleinstellungsmerkmal im Sortiment oder im Geschäftskonzept die Orientierung an den eigenen Mitarbeitern, ihrem Wohlergehen und ihrer Integration in den Betriebsalltag, und elementare Entscheidungsprozesse. Dem liegt eine gemeinsame Philosophie zugrunde, an der sich alle im Betrieb richten und die als eine Art Strategie identifiziert werden kann.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden verschiedene Kundengruppen identifiziert, die Möglichkeiten bieten, sich auf dem Backwarenmarkt zu positionieren. Diese können durch die Implementierung der identifizierten Innovationen und Trends an die derzeitigen Gegebenheiten auf dem Backwarenmarkt angepasst werden.

In Übereinstimmung mit diesen Entwicklungen auf dem Backwarenmarkt gaben die in dieser Arbeit befragten Konsumenten an, eine Präferenz für Backwaren aus handwerklicher Herstellung zu entwickeln. So stellt sich die Frage, welches Begriffsverständnis von Handwerk überhaupt vorherrscht.

Weiterhin wurden im Abgleich der Assoziationen auf Konsumenten- wie auch Betriebsseite verschiedene Dimensionen des Handwerksbegriffs erläutert. Zunächst wird dieser von Konsumenten wie auch Betrieben mit Qualität assoziiert. Ferner werden Ausdrücke wie Tradition, Lebenseinstellung, Regionalität, Transparenz, Erinnerungen an früher, Liebe zum Beruf und Leidenschaft genannt. So scheint die Bezeichnung ‚Bäckerhandwerk‘ stark vergangenheitsbezogen zu sein. Fraglich ist, wie das Handwerk mit dem Konflikt zwischen Tradition und Moderne erfolgreich weitergeführt werden kann.

So liegt zunächst ein Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Konzepten vor. Bei Betrachtung der Innovationsbefragungen dieser Arbeit wurde deutlich, dass Innovation im Bäckerhandwerk durchaus verbreitet ist: 90 % der befragten Betriebe gaben an, Innovationen in ihrem Betrieb umzusetzen. Diese werden nicht nur in den Bereichen der Produkte und Prozesse eingeführt, sondern in Form neuer Geschäftsmodelle, Maßnahmen in Verwaltung sowie Management oder im Bereich ‚Marketing und Verkauf‘. Als bedeutsamste Innovationsziele wurden die Qualitätssteigerung, die Bewahrung der handwerklichen Herstellungsweise sowie die Erarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals angegeben.

Neben Betrieben, die dies bei schmalen Sortimenten in kleinen Betrieben umsetzen, wachsen einige andere handwerkliche Betriebe weiter und müssen ihre Produktion an die größeren Dimensionen anpassen. Innovation und Handwerk ist demnach kein Widerspruch, allerdings fördern einige Innovationen die Implementierung industrieller Prozesse in handwerklichen Betrieben. Der Grat zwischen Industrie und Handwerk ist jedoch gelegentlich schmal.

Denn gleichzeitig entwickelt sich die Backwarenindustrie weiter. Auch diese wurde als wesentlicher Innovationstreiber identifiziert, der Trends aus dem Backhandwerk aufnimmt und in großen Dimensionen umsetzbar macht. Durch ihre Größenvorteile können sie erfolgreich die Kostenführerschaft erlangen. Durch Investitionen in FuE durchdringen und entwickeln sie die Märkte und können im Bereich der Produktentwicklung den Entwicklungstendenzen folgen und neue Prozesse erarbeiten, in denen Backwaren den Kundenanforderungen entsprechend hergestellt werden können. Hier besteht Innovation durchaus auch darin, dass in industriellen Fertigungsprozessen hergestellte Brot- und Backwaren verstärkt handwerklichen Charakter aufweisen oder es zumindest so vermittelt wird. Es stellt sich somit die Frage, ob die Faktoren ‚Handwerk‘ und ‚Innovationen‘, die das Wachstum von Betrieben fördern, miteinander im Widerspruch stehen.

Es konnten zwei übergeordnete Hauptstränge identifiziert werden: Neben Manufakturbetrieben, die sich auf spezifische Sortimente bei hoher handwerklicher Qualität konzentrieren, bestehen größere Betriebe mit breitem Backwarensortiment und schnellgastronomischer Ausrichtung. Während kleine Manufakturbetriebe häufig durch ihre Größe und durch einfache Organisationsstruktur authentisch das Handwerk repräsentieren können, ist dies eine wesentliche Herausforderung für größere Betriebe. Hier bedarf es einer Thematisierung, wie in den wachsenden Dimensionen der Backwarenproduktion das Handwerk weiter authentisch vermittelt werden kann. Als erfolgreiche Beispiele sind große Unternehmen wie Aachener Printen zu nennen, die auch heute noch glaubwürdig mit handwerklicher Herstellung werben. In diesem konkreten Fall konnte durch Wahrung der Qualität das handwerkliche Image weiter aufrechterhalten und im Wettbewerb eingesetzt werden.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor gilt die Fähigkeit, interne Ressourcen und insbesondere auch Wissen richtig zu managen. Im Falle des Handwerks ist die Kompetenz, authentisch und glaubwürdig die Handwerksqualität den Kunden zu kommunizieren, von elementarer Bedeutung. Die Ressource ‚Kommunikationsfähigkeit‘ ist sowohl bei kleinen als auch bei großen Betrieben zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationen bedeutsam, da der Kunde nur das wahrnimmt, was ihm kommuniziert wird.

Neben den identifizierten Potenzialen, die Anknüpfungspunkte für Betriebe des Bäckerhandwerks darstellen, können aus dieser Arbeit Handlungsempfehlungen für Politik und Institutionen im Bäckerhandwerk abgeleitet werden. So wird davon ausgegangen, dass das Handwerk gesamtgesellschaftlich als erhaltenswert bewertet wird. Sowohl die Ergebnisse der Konsumentenbefragung zur Wertschätzung des Bäckerhandwerks als auch die *„Richtlinie über die Förderung von Innovationen zum Erhalt und zum Ausbau von Tradition und Vielfalt des Lebensmittelhandwerks in Deutschland“*⁶³⁹, die zum Entstehungsrahmen dieser Arbeit beigetragen haben, lassen auf diese Annahme schließen. Anregungen zur Unterstützung des Handwerks bestehen...

1. in der Verbesserung des Images des Bäckerberufs. Der Fachkräftemangel ist eine der größten Herausforderungen des Bäckerhandwerks. Zwar sind auch bisher schon branchenweite Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Bäckerberufs umgesetzt worden, dennoch sind die Auszubildendenzahlen weiter rückläufig. Gefordert wird die Anpassung des Ausbildungssystems an aktuelle Gegebenheiten und Trends sowie das bessere Bewerben des Bäckerberufs mit den Möglichkeiten zur Weiterbildung.

⁶³⁹ Vgl. BMEL, 2017.

2. in der Einrichtung von Plattformen, die die Kooperation im Lebensmittelhandwerk erleichtern. So können Vernetzungsplattformen erstellt werden, die es den Betrieben im Lebensmittelhandwerk ermöglichen, schnell und einfach Kontakt zu Betrieben herstellen zu können, die über Kompetenzen verfügen, die die eigenen ergänzen.
3. in der Erneuerung bzw. Modernisierung der Organisationsstrukturen im Bäckerhandwerk. So werden diese bisher als behäbig beschrieben. Diese gelte es ‚von innen‘ zu modernisieren, um die Vernetzungsstrukturen für die jungen Generationen der Bäcker wieder ansprechender zu machen.
4. im Bereich der Bürokratie darauf zu achten, welche Anforderungen an Handwerksbetriebe gestellt werden und ob diese so zu bewältigen sind. So nimmt das Thema ‚Regulatorik‘ einen immer größeren Aufgabenbereich in Handwerksbetrieben ein, den es mit bestehenden Ressourcen zu bewältigen gilt.
5. in der Definition des Handwerksbegriffs, bspw. im Lebensmittelbuch. Durch eine eindeutige Deklaration des Handwerksbegriffs könnten Qualitätsmerkmale festgelegt werden, die die Verwendung des Begriffs eindeutig regeln. In Frankreich bspw. ist die Bezeichnung ‚boulangerie‘ jenen Betrieben vorbehalten, die für die Backwarenherstellung nur ausgewählte Rohstoffe verarbeiten, den Teig kneten, gehen lassen, formen sowie backen und am gleichen Ort den Endkonsumenten verkaufen. Mit diesen Vorgaben gehen Kontrollen einher, die die Einhaltung dieser Qualitätsmerkmale sicherstellen.

8 Ausblick

„Es ist noch nie so gut um das Bäckerhandwerk bestellt gewesen wie im Moment. Wir sind systemrelevant. Wir sind im Zeitalter der Innovation. Wir haben momentan eher einen High flow. Wer das verstanden hat, hat im Moment so gute Zukunftschancen.“⁶⁴⁰

Insgesamt sind Experten wie auch Konsumenten der Meinung, dass das Bäckerhandwerk weiter an Wertschätzung erfährt und darüber hinaus dazugewinnt. So prognostizieren Fachpersonen modernen, innovativen Betrieben sowie Neueinsteigern gute Perspektiven auf dem Backwarenmarkt und Konsumenten zeigen Bereitschaft, mehr handwerkliche Backwaren einzukaufen, für die sie eine höhere Zahlungsbereitschaft angeben. Die Bäckereibetriebe sind in vielerlei Hinsicht innovativ und auch auf Konsumentenseite erfreuen sich neue, in verschiedener Weise ausdifferenzierte Konzepte in Zeiten vielschichtiger Präferenzen zunehmender Beliebtheit. Neben etablierten Bäckereien mit Innovationen in Produktion und Verkauf gründen immer mehr junge Bäcker und Quereinsteiger Betriebe mit innovativen Geschäftskonzepten und auch Investoren sehen zunehmend Potenzial in der Branche.

Dennoch muss beachtet werden, dass sich der Wettbewerb verschärfen wird. Die Industrie wird sich durch Innovation der handwerklichen Produktionsweisen nähern, weshalb die Backwaren zunehmend handwerklichen Charakter aufweisen werden. Nachdem bereits Lösungen gefunden worden sind, wie auch Discounter regionale Backwaren anbieten können, werden bspw. ebenfalls in diesem Bereich Individualisierung und Spezialisierung Themen sein, denen sich durch neue Technologien und Marketingmaßnahmen genähert wird.

Zudem werden zukünftig die Präferenzen und Bedürfnisse der Kunden in einem stetigen Wandel stehen und die Anforderungen an die Bäckereien verändern.

Die Konzepte der konkurrierenden Handwerksbäckereien werden weiter ausgearbeitet und an die Bedarfe und Wünsche der Kunden angepasst. Es werden sich nur diejenigen Betriebe durchsetzen, die den Kunden einen Nutzen bieten können, den sie in dieser Form nirgendwo anders bekommen. Essenziell wird ein klarer Vorteil sein, den der Betrieb gegenüber seinen Wettbewerbern innehat. Sei dies der Standort, das Warenangebot oder eine einzigartige Marke.

⁶⁴⁰ Aus einem Experteninterview [EI_13].

Die Bandbreite derzeitiger Konzepte veranschaulicht, was bereits möglich ist und was noch realisierbar wird. Wenn auch bisher die Bedeutung verschiedener untersuchter Maßnahmen auf Konsumentenseite noch gering zu sein scheint, weisen einige fortschrittliche Betriebe des Bäckerhandwerks den Weg in die Zukunft:

- Unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen wie der zunehmenden Mobilität können sich Bäckereikonzepte etablieren, die sich an Standorte begeben, die vor einigen Jahren noch unattraktiv schienen. Standorte an Ausfallsstraßen und das Angebot von Drive-ins und bei Ladestationen für E-Autos werden an Bedeutung gewinnen.
- In Anbetracht des zunehmenden Qualitätsbewusstseins konzentrieren sich puristische Konzepte auf hohe handwerkliche Qualität bei schmalen Backwarensortimenten und transparenter Produktion. Gesellschaftliche Trends wie Gesundheit, Regionalität und Nachhaltigkeit führen zur Förderung von Spezialbäckereien, die sich auf spezifische Kundengruppen einstellen und ein angepasstes Angebot bereitstellen. So werden sich zunehmend kleine, handwerkliche Manufakturen etablieren.
- Die Bedeutung der handwerklichen Qualität als Lifestyle wird sich weiter durchsetzen. ‚Aus Kunden Fans machen‘ ist ein Ansatz, dem nun immer mehr Betriebe des Bäckerhandwerks folgen. So wird die Generierung eines Mehrwerts – eines Alleinstellungsmerkmals – zu einer wesentlichen Voraussetzung einer Handwerksbäckerei. Sei es in Form der handwerklichen Qualität, der Nachhaltigkeitsmaßnahmen oder der besonderen Ladenatmosphäre.
- Der zunehmende Zeitmangel und der damit einhergehende Trend zum One-Stop-Shopping lässt Betriebe des Bäckerhandwerks verstärkt alternative Distributionskanäle, wie den LEH oder den Online-Handel bedienen.
- In Zeiten fortschreitender Digitalisierung bieten darüber hinaus digitale Lösungen in Bereichen wie Produktion, Marketing und Verkauf Ansatzpunkte für neue Konzepte, die weiter ausgebaut werden können und deren Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft ist.
- Neben der Attraktivität des Betriebs gegenüber den Kunden wird es für den Fortbestand der Bäckerhandwerksunternehmen elementar sein, sich der Belange der Mitarbeiter anzunehmen und die Branche in dieser Hinsicht zukunftsfähig zu machen. Nur diejenigen Betriebe werden sich behaupten können, die frühzeitig ansprechende Bedingungen für die Angestellten schaffen.

Diese Herausforderungen verändern den Backwarenmarkt und stellen zugleich Chancen dar, sich als Betrieb im Bäckerhandwerk zu positionieren. Durch Innovationen ist es möglich, das Unternehmen an die Gegebenheiten in und um den Betrieb anzupassen und es zukunftsfähig zu gestalten. Demnach kann optimistisch in die Zukunft des Bäckerhandwerks geblickt werden. So formulierte ein Experte in den Interviews Folgendes: „*Die Menschen, die im Bäckerhandwerk eine Perspektive suchen, werden eine finden.*“⁶⁴¹

⁶⁴¹ Aus einem Experteninterview [EI_9].

9 Anhang

Anhang 1: Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Backwaren

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Betrachtung des Backwarenmarktes. Nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008) des Statistischen Bundesamtes umfasst die Herstellung von Backwaren (10.71.0) die Herstellung von Brot und Brötchen sowie feinen Backwaren wie Kuchen, Torten, Pfannkuchen, Waffeln usw. und stellt eine Unterklasse des Wirtschaftszweiges der Herstellung von Nahrungs- und Futtermittel dar.⁶⁴² Unter Backwaren werden nach dem Güterverzeichnis für Produktionsstatistiken „*frisches Brot, Brötchen u. ä., ohne Zusatz von Honig, Eiern, Käse oder Früchten (auch gefroren)*“ und „*feine Backwaren (ohne Dauerbackwaren), gesüßt (auch gefroren) Backfertiger Teig für Brot und feine Backwaren (z.B. Blätter-, Hefe-, Printenteig, rohe Teiglinge für Brötchen, Hörnchen u. dgl.), nicht vorgebacken*“⁶⁴³ verstanden. Nicht beinhaltet sind dabei die Herstellung von Dauerbackwaren und Nudeln.⁶⁴⁴ So liegt auch dieser Arbeit diese Auffassung des Umfangs der Herstellung von Backwaren zu Grunde.

Handwerk

Es liegt weder eine allgemeingültige Definition des Begriffs ‚Handwerk‘ noch eine eindeutige Gesetzesgrundlage vor. Als Zuordnungsgrundlage von Betrieben dient zunächst die Handwerksordnung (HwO), die die Ausübung des Handwerks regelt. Hierbei wird das zulassungspflichtige Handwerk vom zulassungsfreien Handwerk, Nicht-Handwerk, Minderhandwerk und Handwerksähnlichem unterschieden.

Handwerksbäcker sind in der Handwerkskammer sowie in Organisationen wie Innungen, Landesinnungsverbänden und dem Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. organisiert, während die Industrie- und Handelskammer und Vereinigung wie der Verband Deutscher Großbäckereien e. V. das Pendant für den industriellen Teil der Backbranche darstellen.

Bestehen bei der Zuordnung eines Betriebs zum Handwerk oder der Industrie Unklarheiten, kann der „Leitfaden zur Abgrenzung von Handwerk und Industrie und Handel“ als Entscheidungsgrundlage verwendet werden. Darin werden grundlegende Charakteristika von Betrieben

⁶⁴² Vgl. Destatis, 2008, S. 195.

⁶⁴³ Destatis, 2019b, S. 59.

⁶⁴⁴ Vgl. Destatis, 2008, S. 195.

nach Industrie und Handwerk eingeteilt. Dabei werden Aspekte wie die technische Betriebsausstattung, der Grad der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung, die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, die Anforderungen an den Betriebsinhaber und die Überschaubarkeit des Betriebs, die Betriebsgröße und die Fertigungsart im Betrieb herangezogen, um ihn dem Handwerk bzw. der Industrie zuzuordnen.⁶⁴⁵

Durch die individuelle Beurteilung von Einzelfällen ist eine gewisse Unschärfe im Übergang von Handwerk zu Industrie unvermeidbar und durch die überwiegend qualitativen Abgrenzungskriterien in der Praxis mit Ungenauigkeiten verbunden. Dies gilt zum einen auf einzelbetrieblicher Ebene, bei der die Zuordnung im Einzelfall unter Berücksichtigung der angesprochenen Kriterien erfolgen muss und deswegen mit einer gewissen Unschärfe behaftet bleibt. Zum anderen betrifft dies auch die überbetrieblich angelegten amtlichen Statistiken,⁶⁴⁶ die aufgrund des Mangels an quantitativen Abgrenzungskriterien (wie bspw. die Betriebsgröße) keine nach Brot- und Backwarenindustrie und Bäckereihandwerk differenzierten Informationen enthalten.⁶⁴⁷ Entsprechend ist bei den in dieser Arbeit dargestellten sekundärstatistischen Analysen eine Abgrenzung zwischen Industrie und Handwerk nur eingeschränkt möglich.

Die Betriebe des Bäckerhandwerks im Speziellen betreffend, definiert der Verband Deutscher Großbäckereien e. V. im Jahr 2016 Bäckereien mit einer Filialzahl von mehr als 20 Filialen als Filial- oder Systembäckerei und ordnet diese der Backwarenindustrie zu.⁶⁴⁸ Jedoch sagen solche quantifizierbaren Maßzahlen wie die Filialzahl oder auch die Umsatzgrößenklasse von Betrieben nur wenig über die tatsächliche Produktionsweise in den Betrieben aus. Gerade durch das Wachstum von Einzelbetrieben zu Filialbäckereien rechnen sich heute auch Betriebe mit über 20 Filialen dem Bäckerhandwerk zu. Diese finden in den vorliegenden Definitionen jedoch nur wenig Beachtung. Somit ist die Unterscheidung zwischen Handwerk und Industrie nur begrenzt möglich.

⁶⁴⁵ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., 2017.

⁶⁴⁶ Z. B. des Bundesamts für Statistik oder der Bundesagentur für Arbeit.

⁶⁴⁷ Vgl. Vorderwülbecke et al., 2018, S. 16 f.

⁶⁴⁸ Vgl. Verband Deutscher Großbäckereien e. V., 2016.

Anhang 2: Online-Fragebogen Konsumenten

1. Bitte geben Sie Ihr Alter an.

Dropdown-Liste_Alter in Jahren

2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Männlich o. Weiblich

3. In welchem Bundesland wohnen Sie?

Single Choice_Bundesländer Deutschland

4. Wie häufig kaufen Sie durchschnittlich Backwaren (Brot, Brötchen, süße und herz hafte Backwaren) ein?

- >5 Mal in der Woche
- 3-4 Mal in der Woche
- 1-2 Mal in der Woche
- 1-2 Mal im Monat
- Seltener als 1 Mal im Monat
- Ich kaufe nie Backwaren ein.

Bitte beachten Sie:

Im Folgenden werden Ihnen Fragen rund um das Thema Backwaren gestellt.

Unter Backwaren werden in diesem Zusammenhang

- Brot,
- Brötchen,
- süße Backwaren (Croissants, süße Teilchen, etc.)
- herz hafte Gebäcke und Snacks (Brezeln, Pizzateilchen, belegte Brötchen, etc.) verstanden,
- jedoch kein Dauergebäck (z. B. Kekse, Zwieback, Cracker).

Außerdem sind sowohl frische Backwaren als auch abgepackte und tiefgefrorene Backwaren gemeint.

5. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Involvement							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwiegend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
invo_1	„Ich kaufe gerne Backwaren ein.“						
invo_2	„Ich bin sehr interessiert an der Herstellung von Backwaren.“						
invo_3	„Wenn ich Backwaren einkaufe, überlege ich mir sorgfältig, in welchem Laden ich sie kaufe.“						

6. Wo kaufen Sie am häufigsten Backwaren ein?

Unter Backwaren werden sowohl Brot, Brötchen als auch süße Backwaren (Croissant, Nusschnecke, etc.) und Kuchen verstanden. Nicht einbezogen wird Dauergebäck (Kekse, Plätzchen, etc.).

- Bäckerei (mit Bedienung durch Personal hinter der Theke)
- Backshop (mit Selbstbedienung, z. B. Back-Factory, BackWerk)
- Discounter (z. B. Aldi, Lidl, Netto, Penny)
- Supermarkt (z. B. Rewe, Edeka)
- Verbrauchermarkt/SB-Warenhaus (z. B. Real, Kaufland)
- Convenience-Store (z. B. Tankstelle, Kiosk, Bahnhofs-Shop)
- Auf dem Wochenmarkt
- Sonstiges, nämlich... _____

Bitte beachten Sie: Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihren eben ausgewählten Haupt-Einkaufsort für Backwaren.

7. Welche Backwaren kaufen Sie dort (Ort, der ausgewählt wurde) gewöhnlich ein?

- Brot
- Brötchen
- Kuchen und Torten
- Süße Backwaren (Croissant, Nusschnecke, etc.)
- Herzhafte Snacks (z. B. Belegte Brötchen, Käsestange, etc.)
- Sonstiges, nämlich... _____

8. Wie viel Euro geben Sie im Schnitt pro Woche für Backwaren* dort (Ort, der ausgewählt wurde) aus?

**Brot, Brötchen, süße und herzhafte Backwaren*

_____ €

9. Zu welchen Anlässen kaufen Sie Backwaren* dort (Ort, der ausgewählt wurde) ein?

**Brot, Brötchen, süße und herzhafte Backwaren*

- Frühstück, unter der Woche
- Frühstück, Wochenende
- Snacks für unterwegs
- Mittagessen
- Abendessen
- Vorratshaltung
- Besondere Anlässe (Feste, etc.)
- Sonstiges, nämlich ... _____

10. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Ökonomische Motivation							
„Ich kaufe am häufigsten dort (Ort, der ausgewählt wurde) Backwaren ein,							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
oem_1	..., weil hier die Preise für Backwaren niedrig sind.“						
oem_2	..., weil hier das Preis-Leistungs-Verhältnis für Backwaren angemessen ist.“						
oem_3	..., weil ich hier problemlos alle Backwaren bekomme, die ich möchte.“						
oem_4	..., weil sich das Geschäft an einem für mich optimalen Standort befindet.“						
oem_5	..., weil ich sowieso schon wegen meiner anderen Einkäufe da bin.“						
oem_6	..., weil hier die Öffnungszeiten am besten für mich passen.“						

11. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Qualitätsbezogene Motivation							
„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, ...							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
qm_1	..., weil hier das Backwaren-Sortiment sehr gut ist.“						
qm_2	..., weil hier die Backwaren immer frisch sind.“						
qm_3	..., weil hier die Qualität sehr gut ist.“						
qm_4	..., weil hier der Service sehr gut ist.“						
qm_5	..., weil das Geschäft sehr sauber ist.“						
qm_6	..., weil ich hier genau weiß, wie die Backwaren hergestellt werden.“						

12. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Hedonische Motivation							
„Ich kaufe in diesem Geschäft Backwaren ein, ...“							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
hm_1	..., weil mir das Fortbestehen des Geschäftes am Herzen liegt.“						
hm_2	..., weil mir der Backwaren-Einkauf hier Spaß macht.“						
hm_3	..., weil mir das Geschäft gut gefällt.“						

Bitte beachten Sie:

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre allgemeine Einstellung zum Thema Backwaren.

13. Was ist Ihnen beim Backwareneinkauf* am wichtigsten?

Bitte sortieren Sie die folgenden Begriffe nach Ihrer eigenen Meinung.

*Brot, Brötchen, süße und herzhaft Backwaren

Preis der Backwaren
Erreichbarkeit des Geschäftes
Qualität der Backwaren
Auswahl an Backwaren
Zutaten der Backwaren
Herstellungsweise der Backwaren

14. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Wahrnehmung der Wettbewerber							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
wett_1	„Die Backwaren in den Supermärkten und Discountern haben inzwischen eine sehr hohe Qualität.“						
wett_2	„Die Aufback-Stationen im Discountern und im Supermarkt sind für mich eine gute Alternative zu Bäckereien.“						
wett_3	„Die Qualität von Backwaren aus Bäckereien ist viel besser als die von Backwaren aus den Discountern und Supermärkten.“						
wett_4	„Mittlerweile schmecken industriell hergestellte Backwaren genauso gut wie handwerklich hergestellte.“						
wett_5	„Discountern und Supermärkte sind ebenso gute Einkaufsorte für Backwaren, wie es Bäckereien sind.“						
Wahrgenommene Transparenz							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
trans_1	„Wenn man will, kann man einfach herausfinden, wie Bäckereien ihre Backwaren herstellen.“						
trans_2	„Wenn man will, kann man einfach herausfinden, welche Zutaten in den Backwaren in Bäckereien enthalten sind.“						
trans_3	„Die Kennzeichnung in Bäckereien muss verbessert werden.“						

15. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Subjektive Norm							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
sn_1	„Personen, die mir wichtig sind, finden es gut, wenn ich handwerklich hergestellte Backwaren einkaufe.“						
sn_2	„Personen, die mir wichtig sind, achten darauf Backwaren aus handwerklicher Produktion zu kaufen.“						
sn_3	„Handwerklich hergestellte Backwaren sind in der Gesellschaft höher angesehen als industrielle Backwaren aus Discountern und Supermärkten.“						
Empfundene Qualitätsdiskrepanz							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
quali_1	„Ich finde, dass es große qualitative Unterschiede bei den Backwaren zwischen verschiedenen Bäckereien gibt.“						
quali_2	„Man findet nur noch selten Bäcker, die ihr Handwerk richtig beherrschen und nicht nur Fertigmischungen und Aufback-Teiglinge benutzen.“						
quali_3	„Mittlerweile ist der Beruf des Bäckers in Verruf geraten, weil der Großteil nur noch aufbäckt.“						
quali_4	„Backwaren aus Bäckereien mit nur einer oder wenigen Filialen haben eine höhere Qualität als Backwaren aus Bäckereien mit vielen Filialen.“						

16. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Vertrauen zu Bäckereien							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
vertr_1	„Ich habe Vertrauen zu Bäckereien.“						
vertr_2	„Ich finde nicht, dass alle Bäckereien vertrauenswürdig sind.“						
Loyalität zu Bäckereien							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
loy_1	„Ich würde mich als treuen Kunden von Bäckereien bezeichnen.“						
loy_2	„Wenn ich nicht in der Nähe einer Bäckerei bin, kaufe ich meine Backwaren woanders.“						
loy_3	„Ich sage nur gute Dinge über Bäckereien.“						

17. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Wertschätzung handwerklicher Herstellung							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
wert_1	„Ich bin bereit mehr Geld für handwerklich hergestellte Backwaren zu zahlen als für industriell hergestellte.“						
wert_2	„Ich wünsche mir mehr handwerklich hergestellte Backwaren.“						
wert_3	„Ich achte darauf nur handwerklich hergestellte Backwaren zu kaufen, die noch nach eigenen Rezepten gebacken wurden.“						
Einstellung gegenüber Bäckereien							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
ein_1	„Ich habe eine gute Meinung von Bäckereien.“						

18. Für ein Weizenbrötchen verlangt ein Discounter an der Aufback-Station 15 Cent. Wie viel Cent sind Sie bereit für ein vergleichbares Weizenbrötchen aus handwerklicher Herstellung zu zahlen?

_____ Cent

19. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Kaufabsicht							
		Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwie- gend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
kab_1	„Ich werde wahrscheinlich in den nächsten zwei Wochen Backwaren in einer Bäckerei einkaufen.“						
kab_2	„Ich habe nicht die Absicht in den nächsten zwei Wochen in einer Bäckerei einzukaufen.“						

20. Wie häufig kaufen Sie durchschnittlich Backwaren in einer Bäckerei ein?

- >5 Mal in der Woche
- 3-4 Mal in der Woche
- 1-2 Mal in der Woche
- 1-2 Mal im Monat
- Seltener als 1 Mal im Monat.
- Ich kaufe nie Backwaren ein.

21. Was bedeutet BäckerHANDWERK für Sie?

22. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt (Sie selbst miteingeschlossen)?

23. Wie hoch ist das durchschnittliche monatliche Nettoeinkommen ihres Haushalts, wenn Sie das Einkommen aller Haushaltsmitglieder zusammenzählen (d. h. das Einkommen nach Abzug von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen)?

- unter 900 €
- 900 € bis unter 1300 €
- 1300 € bis unter 1500 €
- 1500 € bis unter 2000 €
- 2000 € bis unter 2600 €
- 2600 € bis unter 3200 €
- 3200 € bis unter 4500 €
- 4500 € bis unter 6000 €
- 6000 € und mehr

24. Haben Sie sonstige Anmerkungen zu der Umfrage oder zu dem Thema?

29	Die Verteilung von quali1 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
30	Die Verteilung von quali2 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
31	Die Verteilung von quali3 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,771	Nullhypothese beibehalten
32	Die Verteilung von quali4 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
33	Die Verteilung von vertr1 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
34	Die Verteilung von vertr2 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,849	Nullhypothese beibehalten
35	Die Verteilung von loy1 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
36	Die Verteilung von loy2 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
37	Die Verteilung von loy3 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
38	Die Verteilung von wert1 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
39	Die Verteilung von wert2 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
40	Die Verteilung von wert3 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
41	Die Verteilung von wert4 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
42	Die Verteilung von ein1 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
43	Die Verteilung von ein2 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
44	Die Verteilung von kab1 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
45	Die Verteilung von kab2 ist über die Kategorien von Haupteinkaufsort identisch.	Kruskal-Wallis-Test bei unabhängigen Stichproben	,000	Nullhypothese ablehnen
Asymptotische Signifikanzen werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ist 0,05.				

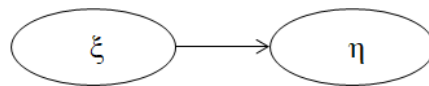
Quelle: Eigene Erhebung, modifizierte SPSS-Ausgabe.

Anhang 4: Strukturgleichungsanalyse

Die in dieser Arbeit für das Strukturgleichungssystem relevanten Konstrukte entziehen sich zum Großteil einer direkten Messbarkeit (z. B. hypothetische Konstrukte wie Involvement und Wertschätzung). Aufgrund dessen werden Indikatorvariablen entwickelt, die die latenten Konstrukte operationalisieren und später in der Empirie metrisch gemessen werden können. Um diesen Sachverhalt vereinfacht mathematisch zu veranschaulichen, kann ein erstes Strukturmodell exemplarisch dargestellt werden. Lautet die Hypothese bspw.

„Das Involvement (α) beeinflusst die Wertschätzung gegenüber dem Bäckerhandwerk (β).“

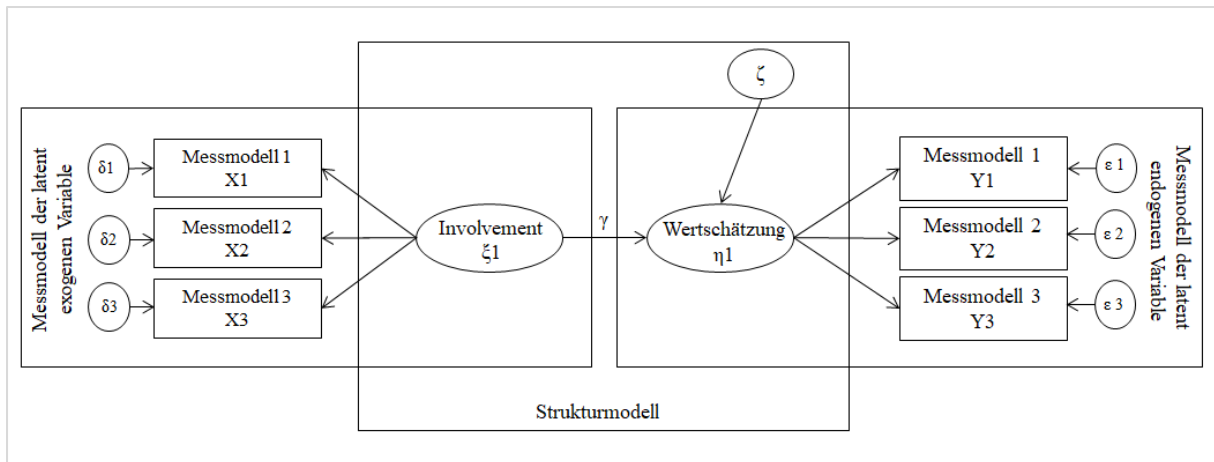
so kann der kausale Zusammenhang zwischen den zwei nicht beobachtbaren Variablen wie folgt dargestellt werden:



Bei Unterstellung eines linearen Zusammenhangs der beiden latenten Variablen kann dieser auch mathematisch dargestellt werden: $\eta = a + b \cdot \xi$

Auf Grundlage der bisher angestellten Überlegungen kann ein Strukturgleichungsmodell (SGM) aus verschiedenen, aus der Theorie hergeleiteten hypothetischen Konstrukten zusammengesetzt werden. Innerhalb des SGM können abhängige sogenannte endogene und unabhängige sogenannte exogene latente Variable unterschieden werden, die in Form von griechischen Kleinbuchstaben formalisiert dargestellt werden.⁶⁴⁹ Das oben angeführte SGM beinhaltet die exogene Variable α und die endogene Variable β . Weiterführend kann es durch Messmodelle, die wiederum empirische Indikatoren zur Messung der latenten Variablen beinhalten, ergänzt werden. Bei Betrachtung der Messmodelle für die Konstrukte Involvement und Wertschätzung ist festzustellen, dass in dieser Arbeit jeweils drei Indikatorvariablen aus der Theorie hergeleitet werden können. Für eine grafische Darstellung können diese Zusammenhänge für ein erstes vollständiges SGM wie folgt aufbereitet werden:

⁶⁴⁹ Vgl. Backhaus et al., 2015, S. 67



Vereinfachte Darstellung eines SGM⁶⁵⁰

In der Abbildung ist zu erkennen, dass das SGM aus einem inneren und einem äußeren Modell besteht. Zum einen aus dem Strukturmodell (innen), das die vermuteten Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen enthält. Und zum anderen aus den Messmodellen der endogenen und exogenen Variablen (außen). Das Messmodell der exogenen bzw. endogenen latenten Variablen bildet dabei die empirischen Indikatorvariablen, die die exogenen bzw. endogenen latenten Variablen operationalisieren und die Zusammenhänge zwischen diesen und den exogenen bzw. endogenen Größen darstellen, ab. Dabei können formative und reflektive Messmodelle unterschieden werden. Bei formativen Messmodellen stellt die latente Variable das Resultat ihrer Indikatoren dar, die voneinander unabhängig sein können. D. h., dass eine Veränderung des Indikators zu einer Veränderung des Konstrukts führt. Messfehler werden hierbei auf Konstruktebene berücksichtigt. Bei reflektiven Messmodellen dagegen verursacht die Variable ihre Indikatoren, die untereinander hoch korreliert, inhaltsgleich und austauschbar sind. Hier wird jedem einzelnen Indikator ein Fehlerterm zugeordnet.⁶⁵¹

Es existieren verschiedene Herangehensweisen, wie solche Modelle geschätzt werden können: kovarianzbasierte und varianzbasierte Schätzverfahren. Je nach Untersuchungsgegenstand (Modellspezifikation, Modellkomplexität, Stichprobengröße, etc.) sind unterschiedliche Verfahren angemessen und sollten danach ausgewählt werden.⁶⁵²

Bei kovarianzbasierten Verfahren erfolgt die Schätzung der SGM simultan und berechnet die Beziehungen zwischen latenten Variablen auf Grundlage der empirischen Kovarianzmatrix. Ziel ist dabei die bestmögliche Wiedergabe der Kovarianzstruktur der Ausgangsdatenmatrix.

⁶⁵⁰ Eigene Darstellung angepasst an die verwendeten Konstrukte; in Anlehnung an Backhaus et al., 2015, S. 68.

⁶⁵¹ Vgl. Jarvis et al., 2003, S. 203.

⁶⁵² Vgl. Chin und Newsted, 1999, S. 314.

Voraussetzungen sind dabei große Stichproben und eine multivariate Normalverteilung der Daten. Formative Messmodelle können hier vergleichsweise schwer implementiert werden. Hierfür können Programme wie z. B. AMOS und LISREL genutzt werden.⁶⁵³

Beim varianzbasierten Ansatz dagegen erfolgt die Schätzung der einzelnen Teile des SGM iterativ (auch Partial Least Squares (PLS)-Analyse). In einem ersten Schritt werden Faktoranalysen des endogenen sowie des exogenen Modells durchgeführt, wobei die erhaltenen Faktorwerte als „geschätzte Beobachtungswerte“ für die latenten Variablen bei den befragten Personen gewertet werden. In einem zweiten Schritt wird auf Grundlage dieser Faktorwerte eine Regressionsanalyse mit den endogenen latenten Variablen als abhängige und den exogenen latenten Variablen als unabhängige Größe durchgeführt. Über die Regressionskoeffizienten erfolgt die Schätzung der Zusammenhänge im Strukturmodell (Gamma-Koeffizienten).⁶⁵⁴ Vorteile dieses Vorgehens sind dabei u. a., dass keine Annahmen über die Verteilung getroffen werden, formative Konstrukte problemlos mit in die Messung miteinbezogen werden können, komplexe Schätzungen möglich sind und sehr kleine wie auch hohe Fallzahlen gut verarbeitet werden können.⁶⁵⁵ Nachteile stellen dabei jedoch inkonsistente PLS-Schätzer dar (bspw. Über- bzw. Unterschätzungen von Korrelationen zwischen latenten Variablen und von Ladungen).⁶⁵⁶

⁶⁵³ Vgl. Herrmann et al., 2006, S. 58.

⁶⁵⁴ Vgl. Backhaus et al., 2015.

⁶⁵⁵ Vgl. Hair et al., 2013.

⁶⁵⁶ Vgl. Herrmann et al., 2006.

Anhang 5: Online-Fragebogen für die Bäckereibetriebe

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie sich für diese Umfrage Zeit nehmen.

In Zusammenarbeit mit dem Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks arbeiten wir an einem Projekt,

das sich mit **Innovationen im Bäckerhandwerk** befasst und vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft unterstützt wird.

Die Befragung dauert **ca. 10 Minuten**.

Es gibt **kein** richtig oder falsch. Bitte antworten Sie **spontan**.

Es können weder Rückschlüsse auf Ihren Betrieb gezogen werden, noch werden personenbezogene Daten erhoben.

Die Antworten werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

**Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
Justus-Liebig-Universität Gießen**

1. Veränderungen innerhalb und außerhalb der Backbranche stellen die Betriebe des Bäckerhandwerks vor Herausforderungen. Unter anderem ist vom „Bäckereisterben“ die Rede. **Was stellt Ihrer Meinung nach die größte Bedrohung für die Existenz des Bäckerhandwerks dar?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Günstige Backwarenanbieter wie Discounter und Supermärkte
- Fachkräftemangel
- Zu wenig Wertschätzung des Handwerks auf Konsumentenseite
- Verwendung von Backmischungen und Fertigbackwaren in Bäckereien
- Hohe Qualität von Industriebackwaren
- Nichts
- Sonstiges, nämlich _____

2. Betriebsauskunft

Bitte geben Sie das Gründungsjahr Ihres Betriebs an.

In welche Umsatzgrößenklasse würden Sie Ihren Betrieb einordnen?

- weniger als 50.000 €
- 50.000 € bis unter 100.000 €
- 100.000 € bis unter 250.000 €
- 250.000 € bis unter 500.000 €
- 500.000 € bis unter 1 Mio. €
- 1 Mio. € bis unter 2 Mio. €
- 2 Mio. € bis unter 5 Mio. €
- 5 Mio. € und mehr

Wie viel Filialen hat Ihr Betrieb?

- Der Betrieb ist ein Einzelgeschäft.
- Die Anzahl der Filialen des Betriebs liegt bei _____.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Betrieb nach heutigem Stand (inkl. Ihnen)?

- Vollzeit-Arbeitskräfte:

- Teilzeit-Arbeitskräfte:

3. Innovation

Was ist für Sie eine Innovation? Bitte antworten Sie in kurzen Stichpunkten.

Haben Sie in den letzten 5 Jahren in Ihrem Betrieb Innovationen umgesetzt? Dabei geht es nicht nur um innovative Produkte, sondern auch um innovative Prozesse, Marketingmaßnahmen, Verkaufskonzepte, Organisationsstrukturen usw.

- Ja
- Nein

Was waren die 3 wichtigsten Innovationen, die Sie in den letzten 5 Jahren in Ihrem Betrieb umgesetzt haben? Bitte antworten Sie in kurzen Stichpunkten.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

Erstellen Sie bitte eine Rangordnung der wichtigsten Ziele, die Sie in den letzten 5 Jahren mit Innovationen in Ihrem Betrieb verfolgt haben. Sie müssen nicht alle Ziele einordnen, nur die für Sie am wichtigsten.

- Kundennutzen verbessern
- Qualitätssteigerung
- Erhaltung handwerklicher Backwarenproduktion
- Erarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals
- Produktivitätssteigerung
- Verbesserung der Arbeitsverhältnisse
- Nachhaltigkeit
- Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen
- Sonstige: _____

Bitte geben Sie die 3 wichtigsten Inspirationsquellen für Innovationen für Ihren Betrieb in den letzten 5 Jahren an.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Wettbewerber
- Engeres Umfeld (Eigene Ideen und Erfahrungen, Familie, Mitarbeiter)
- Backmittelhersteller
- BÄKO
- Kunden
- Innungen/Verband (inkl. zugehörige Betriebsberater)
- Handwerkskammer
- Fachzeitschriften bzw. Fachmedien
- Internet
- Fachmessen
- Externe professionelle Berater
- Sonstiges: _____

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Innovationen, die die Backwarenbranche in den letzten 5 Jahren hervorgebracht hat? *Bitte antworten Sie in kurzen Stichpunkten.*

4. Investitionsvorhaben

Im eigenen Betrieb ist man oft bestimmten Einschränkungen unterlegen. Mal reichen die finanziellen Mittel nicht aus, mal klappt die Organisation nicht.

Jetzt stellen Sie sich bitte vor:

Geld spiele keine Rolle und Sie könnten ohne Einschränkungen in Ihren Betrieb investieren. Was würden Sie zuallererst umsetzen wollen? *Bitte beschreiben Sie in kurzen Stichpunkten.*

5. Zukunft

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zur Zukunft der Backbranche zu?

„In Zukunft...

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme überwiegend nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme überwiegend zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)
...kaufen Kunden mehr Backwaren aus handwerklicher Herstellung.“						
...kann die Industrie das Handwerk perfekt imitieren.“						
...nimmt die Bedeutung des Bäckerei-Fachgeschäftes ab.“						
...werden Kunden Backwaren zunehmend bei Backwaren-Lieferservices bestellen.“						
...werden Gastronomie-Konzepte für Bäckereien unverzichtbar.“						
...werden sich nur Bäckereien mit starker Fokussierung auf das Handwerk behaupten.“						
...wollen Kunden ganz genau wissen, wie Backwaren hergestellt werden.“						
...wird die individuelle Anfertigung von Backwaren nach Kundenwünschen zunehmen.“						

6. Definition Handwerk

Das Bäckerhandwerk hat in Deutschland eine lange Tradition und ist prägend für die hiesige Esskultur. Im Laufe der Zeit haben technologischer und gesellschaftlicher Wandel das Handwerk verändert.

Können Sie uns bitte in kurzen Stichpunkten beschreiben, was Sie heute unter dem Begriff „Bäckerhandwerk“ verstehen?

7. Anmerkungen

Haben Sie noch weitere Anmerkungen zu diesem Thema oder zu der Umfrage?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang 6: Leitfaden für die Experteninterviews

1. Würden Sie bitte zum Einstieg in zwei, drei Sätzen Ihren Betrieb beschreiben?
2. Was waren wichtige Innovationen in Ihrem Betrieb?
3. Wie sind Sie auf die Idee gekommen solche Innovationen einzuführen?
4. Gibt es wichtige, zentrale Anforderungen wie Checklisten oder Kennzahlen, die Sie bei der Entscheidung für oder gegen eine Innovation in Ihrem Betrieb, prüfen? Wenn ja, welche?
5. Haben Sie ein großes Hauptziel im Betrieb, dass Sie mit der Anpassung bzw. Erneuerung von Produkten oder Prozessen in Ihrem Betrieb verfolgen?
6. Wenn Sie jetzt zurückblicken auf Dinge, die Sie in Ihrem Betrieb angepasst oder neu eingeführt haben, wie zufrieden sind Sie mit Ihren vergangenen Entscheidungen im Betrieb? Oder gibt es auch etwas, das Sie als eine große Fehlentscheidung bezeichnen würden?
7. Gibt es irgendetwas, das Sie bisher nicht so umsetzen konnten, wie Sie wollten – bei den finanziellen Einschränkungen, bzw. Bürokratie oder Gesetze Hindernisse dargestellt haben? Wenn ja, was?
8. Wenn Sie jetzt an die Backbranche im Allgemeinen denken, also neben Handwerksbäckereien auch Anbieter von Backwaren wie Großbäckereien und Lieferbäckereien: Auf einer Skala von 1 bis 10, wie innovationsfreudig nehmen Sie die Backbranche wahr? (1 = wenig innovationsfreudig, 10 = sehr innovationsfreudig)
9. Von wem kommen Ihrer Meinung nach die meisten Innovationen auf dem Backwarenmarkt?
10. Und wenn Sie sich jetzt festlegen müssten: Wer sind Ihre stärksten Konkurrenten auf dem Backwarenmarkt?
11. Jetzt hört man immer wieder, dass das Bäckerhandwerk am Aussterben ist. Auch Bäckereien würden nur noch Fertigmischungen und Aufback-Teiglinge nutzen. Kleine Betriebe könnten sich in Konkurrenz zur Industrie kaum mehr im Wettbewerb behaupten. Auf der anderen Seite steht die Industrie, die auch verstärkt damit wirbt, keine Zusatzstoffe zu verwenden und handwerkliche Qualität anzubieten. Wie steht es Ihrer Meinung nach um das Bäckerhandwerk?
12. Wo sehen Sie denn konkrete Verbesserungsmöglichkeiten im Bäckerhandwerk? Gibt es ein bestimmtes „Erfolgsrezept“?
13. Arbeiten Sie mit anderen Betrieben zusammen? Dabei kann es sich um andere Bäckereien, oder auch Betriebe aus anderen Branchen handeln. Haben Sie da Kooperationspartner? Wie sieht eine solche Partnerschaft aus?
14. *Optional: Gibt es organisatorische Strukturen, die Sie sich wünschen würden, um das Bäckerhandwerk weiter zu unterstützen? Bspw. auch Veränderungen an bestehenden Strukturen der Innungen und Verbände?*

Anhang 7: Zusammenfassungen der Experteninterviews aus eigener Erhebung

Ava Celik		Website: www.aerabread.com
Ort	Berlin	
Bundesland	Berlin	
Betrieb	AERA Bread	
Gründungsjahr	2018	
Mitarbeiter	30	
Standorte	1, (1 weitere in Planung) + Online-Shop	
Ausrichtung	glutenfreie Backwaren	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produkte und Produktionsprozesse</u> - Glutenfreie Sauerteigbrote und versch. Backwaren <u>Marketing und Verkauf</u> - reduziertes Sortiment: Brot und wenige Nebenartikel <u>Distribution und Logistik</u> - Onlineshop: Versand europaweit	
Innovationsprozess	<u>Gründung</u> - Initiierung: eigene Glutenunverträglichkeit + Angebotsmangel an gutem glutenfreiem Brot <u>Ideen</u> - Eindrücke aus der ganzen Welt bspw. über Instagram <u>Entwicklung</u> - im Team (jung, flexibel, Interesse am Produkt) - „Was interessiert uns, was finden wir spannend? Auf was haben wir Lust? Was gibt es hier noch nicht? Wie kann man einen ernährungsphysiologischen Mehrwert hineinbringen?“ - eigene FuE <u>Umsetzung</u> - Intuition, ausprobieren und Kundenfeedback einholen	
Philosophie	<i>„Unser Ansatz ist, dass es erst mal gut schmecken muss. Egal ob's jetzt glutenfrei ist, Sauerteig oder was auch immer. Und dann hat es eben den Zusatz, dass es auch glutenfrei ist.“</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt bewahren/wieder einbringen • Nachhaltigkeit zur Unterstützung der Gesundheit und des Ökosystems 	
Lerneffekte	Erfahrung schärft Sinne und hilft Dinge anders zu betrachten	
Herausforderung	Gründungsprozess: Ausnahmegenehmigung	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • keine kurzfristigen Kooperationen • innerhalb der Branche - Wissensaustausch mit Bäckereien im In- und Ausland - Kontakte über <i>Social Media</i> • Distribution - Bio-Läden, Gastronomie 	
Erfolgsrezept	Alleinstellungsmerkmal erarbeiten: etwas, das man nicht im LEH geobten bekommt.	
Potenzial	Spezialisierung zur Erfüllung von Zwischenwünschen	

Axel Schmitt		Website: www.musik-brot.de
Ort	Frankenwinheim	
Bundesland	Bayern	
Betrieb	Bäckerei Schmitt GmbH	
Gründungsjahr	vor über 100 Jahren	
Mitarbeiter	60	
Standorte	6	
Ausrichtung	kleine, ländliche Dorfbäckerei in der 4. Generation	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produktionsprozesse</u> <ul style="list-style-type: none"> - Backstubenumbau und -vergrößerung (Transparenz) - Verwendung von Monokomponenten, keine Fertigprodukte (Regionalität, Saisonalität) <u>Marketing und Verkauf</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mediale Ausrichtung: TV, <i>Social Media</i> - Showroom und Tagungsräume - Kundenbindung: „<i>Aus Kunden Fans machen.</i>“ - Marke „Axel Schmitt“ <u>Distribution und Logistik</u> <ul style="list-style-type: none"> - Drive-In 	
Innovationsprozess	<u>Ideen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Offenheit: Familie und Team bringen Ideen ein <u>Entwicklung</u> <ul style="list-style-type: none"> - „<i>Abenteuerspielplatz für Erwachsene</i>“: positives Spinnen, Kreativitätstechniken, Substrat herausfiltern - „<i>Es muss alles Spaß machen.</i>“ <u>Umsetzung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Gefühlsorientiert - „<i>Business, wo es nötig ist - Bauchgefühl, wo man es machen kann.</i>“ 	
Philosophie	„ <i>Weiterbilden und einfach nicht stehen bleiben. Besser werden zu wollen, bedeutet nicht vorher schlecht gewesen zu sein.</i> “	
Lerneffekte	<ul style="list-style-type: none"> • „<i>Immer Vollgas geben haben ohne den Kopf in den Sand zu stecken.</i>“ • Einfühlungsvermögen gegenüber dem Team wichtig 	
Herausforderung	„ <i>Es ist schwierig so ein verstaubtes Image abzulegen.</i> “	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • innerhalb der Branche - Erfa-Kreise - Brotsommelier-Netzwerk - Kontakte über <i>Social Media</i> • Lieferanten - z. B. Metzger • andere Firmen, mit denen man zusammenarbeitet 	
Erfolgsrezept	<p>„<i>Transparenz ist einfach das große Wort, das über uns drübersteht und das eben auch alles entkräften kann, was eben dem Bäckerhandwerk entgegensteht. Zeig mit stolz geschwellter Brust was du machst, wie du es machst und wo es herkommt.</i>“</p> <p>„<i>Unvergleichbarkeit herstellen - Jeder sollte seine Nische haben und dann ist er auch unvergleichbar.</i>“</p>	
Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> • „Handwerk“ definieren, Deklaration und Kontrollen • Strukturen der Organisationen des Bäckerhandwerks modernisieren 	

Bruno und Johannes Ketterer		Website: www.petersgutebackstube.de
Ort	Bühl	
Bundesland	Baden-Württemberg	
Betrieb	Peter's gute Backstube GmbH & Co. KG	
Gründungsjahr	1831	
Mitarbeiter	600	
Standorte	50	
Ausrichtung	Regional (Ein- und Verkauf), qualitätsorientiert, Premium	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<p><u>Produkte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bio (seit 30 Jahren) und Regionalität - z. B. Brot ohne Mehl und Hefe <p><u>Produktion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - zentrale Snackproduktion (schon vor 25 Jahren) - Erweiterung um Gastro-Konzept (2008) <p><u>Marketing und Verkauf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - QR-Codes auf Banderolen mit Produktinformationen - <i>Social Media</i> - App mit Coupons, Sammelheften und Angeboten - Bildschirme zum Kundenkontakt in Ladengeschäften - Kuchen- und Frühstückspakete to Go <p><u>Distribution und Logistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Click&Collect-Onlineshop <p><u>Information und Kommunikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - elektronische Zahlungssysteme <p><u>Verwaltung und Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulungsakademie (Training on the Job) 	
Innovationsprozess	<p><u>Ideen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenwünsche, Berücksichtigung gesellschaftlicher Themen z. B. Umwelt, Nachhaltigkeit, Regionalität, Gesundheit <p><u>Entwicklung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - im Team (z. B. Bäckermeister, Verkaufsleiter) <p><u>Umsetzung</u></p> <p><i>„Das was am besten ankommt und am meisten Authentizität rüberbringt, ist, wenn man einfach mal mit einem Projekt anfängt und das einfach mal gestaltend testet und häufig braucht es gar kein riesen Konzept dahinter.“</i></p>	
Philosophie	<i>„Mit regionalen, gesunden Backwaren die Mitarbeiter und die Kunden begeistern.“</i>	
Lerneffekte	<i>„Wenn man was will, findet man immer einen Weg.“</i>	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • innerhalb der Branche - Erfa-Kreise • Lieferanten - Salzsaline in Portugal, Bioland-Bauer, Kaffee-Produzent, regionale Molkerei 	
Erfolgsrezept	<i>„Regional aber mit einer gewissen Philosophie und Struktur den Markt dann zu erkennen und den auch zu bearbeiten.“</i>	
Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Da ist großes Ausbaupotenzial bei vielen Unternehmen: beim Ausbau der Verantwortung gegenüber der Wertschöpfungskette und diese auch an den Kunden zu bringen.“</i> • <i>„Die Authentizität könnte das Handwerk ganz stark verkörpern.“</i> 	

Chris Delekat		Website: www.landbaeckerei-delekat.de
Ort	Affinghausen	
Bundesland	Niedersachsen	
Betrieb	Landbäckerei Delekat GbR	
Gründungsjahr	1963	
Mitarbeiter	9	
Standorte	2	
Ausrichtung	kleine Handwerksbäckerei in 3. Generation	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produktionsprozesse</u> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsabläufe (Arbeitserleichterung und Prozessoptimierung) - Kältetechnik, Frosteranlagen <u>Marketing und Verkauf</u> <ul style="list-style-type: none"> - Umbau: neue Ladeneinrichtung gebaut und saniert <u>Verwaltung und Management</u> <ul style="list-style-type: none"> - Personalschulungen und Weiterbildungen <u>Information und Kommunikation</u> <ul style="list-style-type: none"> - EDV - Kassensystem 	
Innovationsprozess	<u>Ideen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Fachzeitschriften - Wissensaustausch mit anderen Bäckereien in Ausschüssen - Erfahrung aus anderen Betrieben <u>Entwicklung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Anpassung an das Team: Wie können Arbeitsprozesse erleichtert werden? <u>Umsetzung</u> <p>„Bei uns wird viel noch gemacht, wie es früher noch gemacht wurde, und da sind wir auf dem Weg dahin, dass das in den nächsten Jahren dann so ist, wie ich mir das auch vorstelle. Und dann greife ich das nächste an, wo ich mir denke, da muss was gemacht werden.“</p>	
Philosophie	„Wir wollen das Handwerk nicht aus den Augen verlieren. [...] Ich will jetzt mein Unternehmen dahalten wo es jetzt ist und weiter ausbauen - einfach komplett erneuern auf Vordermann bringen und den Angestellten das Leben ein bisschen schöner und besser zu machen.“	
Herausforderung	„Es ist ja auch schwierig der älteren Generation überhaupt einzutrichtern, das geht auch so und das geht doch viel einfacher.“	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • innerhalb der Branche - Erfahrungsaustausch über Innungen und Ausschüsse - andere Betriebe 	
Erfolgsrezept	Arbeitsplatz attraktiv für Fachkräfte machen	
Potenzial	<p>„Sagen wir mal so, es kann ja auch nicht jeder ein Unternehmen führen. Da gehört auch ein bisschen mehr dazu als nur Brot backen und da ist das größte Potenzial, wo wir was tun müssen.“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imageverbesserung des Bäckerberufs: Weiterbildungsmöglichkeiten, etc. aufzeigen 	

Florian Lutz		Website: www. einfach-lutz.de
Ort	Ludwigsburg	
Bundesland	Baden-Württemberg	
Betrieb	Bäckerei Konditorei Lutz GmbH & Co. KG	
Gründungsjahr	1964	
Mitarbeiter	200 (im Vollbetrieb)	
Standorte	12	
Ausrichtung	mittelständischer Handwerksbetrieb in 3. Generation; normale Bäckerei-verkaufsstellen, Cafés und ein großes Objekt mit Gastronomie und Ver-anstaltungslocation, ein Verkaufsfahrzeug	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Marketing und Verkauf</u> <ul style="list-style-type: none"> - rebäck = Vortagesfiliale - Gaumentanz = vollgastronomisches Konzept, Veranstaltungslo-cation (2016) - Mehlschmiede = YouTube-Kanal - Mehrwegsysteme (Becher, Brotdosen, Brotbeutel) 	
Innovations-prozess	<u>Ideen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Trends (z. B. Gastro) - reisen und Eindrücke sammeln (international) - eigene Motivation und Einstellung z. B. Nachhaltigkeit fördern <u>Entwicklung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Fragen: z. B. „Wie können wir uns in Zukunft breiter aufstel-len?“ „Wie kann man das umsetzen?“ - keine Risikoscheu und Langeweile, Lust <p>„Also man darf nicht risikoscheu sein bei den ganzen Sachen, weil sonst funktioniert gar nichts.“</p> <u>Umsetzung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Ausprobieren, einfach mal wagen <p>„Hatte ich Bock drauf, haben wir gemacht und hat geklappt.“</p>	
Philosophie	„Wenn jemand in Ludwigsburg von gutem Brot spricht, muss der Name Lutz fallen.“	
Lerneffekte	„Das ist halt einfach eine Sache, die man lernen muss: Man darf sich nicht unterkriegen lassen. [...] Man muss halt Durchhaltvermögen ha-ben.“	
Herausforderung	Durchsetzung baulicher Maßnahmen bei Behörden und Ämtern	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten - Metzger (auch im Marketing: gezielte Nennung der Lieferanten auch in Speisekarten, Werbung auf Arbeitskleidung etc.) • Forschungseinrichtungen und Institutionen - Kooperation mit Uni Stuttgart für rebäck → Überthema: Retou-renvermeidung und Resteverwertung - Akademie in Weinheim: <i>Social Media</i>-Seminare 	
Erfolgsrezept	„Also wenn ich was gelernt habe: Dann mach dein Ding. Zieh dein Ding einfach durch.“	
Potenzial	„Die Innovation muss aus dem eigenen Betrieb kommen.“	

Hans-Martin Rolf		Website: www.backsuechtig.com
Ort	Bielefeld	
Bundesland	Nordrhein-Westfalen	
Betrieb	Backsüchtig	
Gründungsjahr	2016	
Mitarbeiter	6	
Standorte	1	
Ausrichtung	Fokus auf Brot	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produktionsprozesse</u> <ul style="list-style-type: none"> - Keine Backmittel - Verwendung von Vorstufen und -teigen, Kochstücken, etc. - Langzeitführung - Einsatz besonderer Zutaten (geflavourtes Mehl, Pesto) <u>Marketing und Verkauf</u> <ul style="list-style-type: none"> - reduziertes Sortiment 	
Innovationsprozess	<u>Ideen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Querdenken, z. B. Kochrezepte als Inspiration - Trends - Inspiration durch Kollegen und Lieferanten, Umfeld <u>Entwicklung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Ideen kategorisieren und in richtigem Maß einsetzen - Wie kann man das umsetzen? - Zusammenarbeit mit befreundeten Bäckern <u>Umsetzung</u> <p>„Es gibt so viele Möglichkeiten, kreativ und innovativ zu sein. Man muss es halt nur tun und die meisten sprechen nur drüber und ich tue es einfach.“</p>	
Philosophie	<p>„Mir ist es nicht wichtig, dass das Brot perfekt aussieht, sondern dass es granatenmäßig schmeckt.“</p> <ul style="list-style-type: none"> • gute Betriebskultur: Spaß an der Arbeit, aktive Teamgestaltung 	
Lerneffekte	Erfahrung bringt viel Entwicklungssicherheit, nur noch Nuancen müssen angepasst werden	
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation muss im Team umsetzbar sein - betriebswirtschaftliche Aspekte dürfen nicht vernachlässigt werden 	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • innerhalb der Branche - Bäckerkollegen im In- und Ausland • andere Branche - Koch • Lieferantennetzwerke - Mühle im Ausland 	
Erfolgsrezept	<p>„Ehrlich sein mit allem, was man tun. Ganz ehrlich sein, ganz transparent, ganz offen. Wie man das macht, warum man das macht und warum das gut ist. Das hilft. [...] Ein absolutes Rezept ist: Nicht nur Ehrlichkeit zu kommunizieren, sondern es auch wirklich zu machen.“</p>	
Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeiten - Digitalisierung, z. B. Sauerteiganlagen, für mehr Prozesssicherheit (absolute Genauigkeit) - weitere Distributionskanäle (z. B. LEH) - Branche muss offener werden 	

Jan Forbriger		Kontakt: jan.forbriger@t-online.de
Ort	Reichenbach	
Bundesland	Sachsen	
Betrieb	Ehemals: Forbriger Backwaren GmbH; jetzt: Unternehmer, Berater, Coach, Gründer und Investor	
Gründungsjahr	1948	
Mitarbeiter	150	
Standorte	17	
Ausrichtung	Handwerksbäckerei mit Bäckergastronomie und bäckereibezogenem Catering	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<p><u>Produktionsprozesse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Weglassen von Convenience-Produkten, Backmischungen, unnötigen Zutaten - Teigführungs- und Teiglingsprozesse - Backen auf Steinplatte - Kühltechnik und Langzeitführung <p><u>Marketing und Verkauf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Markenentwicklung - Gastronomiekonzept - Kaffee- und Snackkonzept und Catering <p><u>Distribution und Logistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Logistik, neue Fahrzeuge <p><u>Verwaltung und Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Organisationsprozesse 	
Innovationsprozess	<p><u>Ideen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - eigener Antrieb, offener Blick raus aus dem eigenen Betrieb - Reisen, Beobachtung aktueller Themen, Fachzeitschriften - Kundenbetrachtung: Kunde treibt den Prozess an <p><u>Entwicklung</u></p> <p>„Ich habe mir eine Agentur an die Seite geholt und wir haben eine Strategie entwickelt: also Vision entwickeln, Leitbild schreiben, Vision/Mission, strategische Ziele und Maßnahmen definieren, Zeitziele und Ergebnisziele definieren.“</p> <p><u>Umsetzung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Handeln nach der erarbeiteten Strategie ausrichten 	
Philosophie	„So viel Technik wie nötig, aber so ursprünglich wie möglich.“	
Lerneffekte	Entschlossenes Vorantreiben und Umsetzen ist gefordert, nicht zu lange warten	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • innerhalb der Branche - Wissensaustausch mit Bäckereien, die es anders machen (Eigeninitiative) 	
Erfolgsrezept	<ul style="list-style-type: none"> - irgendwas ganz Spezielles, Herausragendes machen - neue Geschäftsfelder (Standbeine) finden - offen nach außen positionieren und am Kunden orientiert - Strukturen und Führungsqualitäten entwickeln - geführten Generationswechsel weitsichtig planen - schnelle Reaktion auf Kundenwünsche und Trends 	
Potenzial	„Die gewöhnliche Mitte ist einfach tot. Entweder gehe ich in die Richtung Preis, Mainstream, Prozesse, Organisation, Masse oder ich gehe in die Richtung Manufakturarbeit, Qualität, was Besonderes.“	

Jochen Baier		Website: www.baecker-baier.de
Ort	Herrenberg	
Bundesland	Baden-Württemberg	
Betrieb	Bäcker Baier	
Gründungsjahr	1835	
Mitarbeiter	130	
Standorte	3, 1 Marktstand	
Ausrichtung	Klassisch, traditionell, in Bio-Qualität, handwerklich	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produktionsprozesse</u> <ul style="list-style-type: none"> - „Der Kern unserer Innovation ist, dass wir Digitalisierung und moderne Technik nutzen, wo es uns hilft unser traditionelles Handwerk zu bewahren.“ <u>Distribution und Logistik</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bestellsystem über Cloud 	
Innovationsprozess	<u>Ideen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Betrieb - Beobachtungen aus der Umwelt <u>Entwicklung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der Mitarbeiter, bspw. Entwicklung des Leitbilds in einem World-Café - Orientierung im Rahmen der Brand-ID <u>Umsetzung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Intuition und Bauchgefühl: Was für den Betrieb und seine Zukunft richtig und wichtig ist - „Meine Aufgabe ist eigentlich die richtigen Leute mit den richtigen Aufgaben in Kontakt zu bringen. Also zu erkennen, was das Potenzial von der Person ist und dann die Person an der richtigen Stelle einzusetzen.“ 	
Philosophie	„Heimat. Passion. Exzellenz.“ - „Wir haben eine ganz klare Vision. Ein Leitbild und dem ordnet sich alles unter. Wir haben eine Brand-ID, die quasi unseren Pulsschlag bestimmt und das ist quasi der Kern von allem. Und da muss das alles reinpassen.“	
Lerneffekt	„Das Unternehmen muss in der Breite entwickelt werden. Jeder einzelne Mitarbeiter muss für die Zukunft entwickelt werden - in seiner Fachlichkeit in seiner Persönlichkeit in seiner Sozialkompetenz.“	
Herausforderung	„Intelligente Menschen sehnen sich der kleinen, guten handwerklichen Bäckerei um die Ecke und gehen dann aber mit ihren Füßen in den LEH und kaufen dort ein Industriebrot.“	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungseinrichtungen und Institutionen - Hochschulen - internationale Fachschulen - Landesregierung: Kampagnen • Lieferanten (Bauern) 	
Erfolgsrezept	„Das ist eigentlich wie eine Klaviatur. Ein Bäckereiunternehmer muss die ganze Klaviatur beherrschen. [...] Am Ende bin ich der Dirigent von dem Ganzen. Und was wichtig ist: Der Dirigent spielt nie mit.“	
Potenzial	„Es ist noch nie so gut um das Bäckerhandwerk bestellt gewesen wie im Moment. Wir sind systemrelevant. Wir sind im Zeitalter der Innovation. Wir haben momentan eher einen Highflow. Wer das verstanden hat, hat im Moment so gute Zukunftschancen.“	

Johanna Kienitz		Website: www.lindenbackt.de
Ort	Hannover-Linden	
Bundesland	Niedersachsen	
Betrieb	LINDENbackt! eG	
Gründungsjahr	2019	
Mitarbeiter	20	
Standorte	1 Backstube mit angeschlossenem Verkaufsraum + neue Filiale	
Ausrichtung	Genossenschaftliche Handwerksbäckerei, Vollsortiment	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produktionsprozesse</u> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeitmodell: Tagproduktion - Renovierung der Backstube <u>Verwaltung und Management</u> <ul style="list-style-type: none"> - Genossenschaft 	
Innovationsprozess	<u>Gründung:</u> <u>Idee</u> <ul style="list-style-type: none"> - Wunsch der Vermieterin: Handwerkliche Backstube <p>„Die Vermieterin hat die Frage gestellt: Ich suche einen neuen Mieter für meine Bäckerei. Habt ihr nicht Lust? Könnt ihr euch das nicht vorstellen? Und ich meine aus dieser ganzen Geschichte heraus, lag es auf der Hand da eine Genossenschaft draus zu machen. Alles andere wäre einem irgendwie seltsam erschienen.“</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gründung einer Genossenschaft - Kundenwünsche und -präferenzen <u>Entwicklung</u> <ul style="list-style-type: none"> - 10 Gründer: Backstube in Genossenschaftsform - Pop-Up-Store in 3-Tages-Aktion - Prüfung auf Wirtschaftlichkeit - Erstellung eines Businessplan <u>Umsetzung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Genehmigung durch Genossenschaftsverband 	
Philosophie	Erhaltung der kleinen Handwerksbäckerei mit zentraler Backstube im Haus	
Herausforderung	<p>„In letzter Konsequenz entscheidet immer der Kunde. Also was bei uns z. B. der Fall ist, wir backen ja tagsüber und sind da relativ engagiert in die Sache reingestartet, haben aber relativ schnell festgestellt, dass man sehr viel Aufklärungs- und Vermittlungsarbeit dem Kunden gegenüber hat. Der hat halt gewisse Gewohnheiten, was er jetzt erwartet um welche Uhrzeit und das macht man nicht mal ebenso wett. Da hat man richtig viel kommunikative Arbeit vor sich.“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umgang der Behörden mit der Rechtsform Genossenschaft 	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Über Genossen bestehen Verbindungen - Ofenbauer - Kaffeeverkäufer 	
Erfolgsrezept	Mit dem Kunden kommunizieren, aufklären und vermitteln, wenn es bspw. um neue Zeitkonzepte geht	
Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung - Anpassung an aktuelle Anforderungen (Trends, etc.) • Verbände - systematische Fortbildungsangebote evtl. auch für Quereinsteiger 	

Jürgen Hinkelmann		Website: www.baeckerei-grobe.de
Ort	Dortmund	
Bundesland	Nordrhein-Westfalen	
Betrieb	Bäckermeister Grobe GmbH & Co. KG	
Gründungsjahr	1905	
Mitarbeiter	600	
Standorte	60	
Ausrichtung	Lokales Unternehmen (keine Filiale weiter als 30 km um die Backstube), handwerklich, Premium, höheres Preissegment, Standortmix (nie ohne Gastro)	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produktionsprozesse</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vakuum-Konditionierung (seit ca. 5 Jahren) - lange Teigruhe <u>Verwaltung und Management</u> <ul style="list-style-type: none"> - Verlagerung der Arbeitszeiten: hoher Anteil an Tagarbeit, Nachtarbeit deutlich abgesenkt 	
Innovationsprozess	<u>Ideen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Trends - Presse, Internet und soziale Netzwerke - Wissensaustausch mit Kollegen - aktive Auseinandersetzung mit dem Kunden <u>Entwicklung</u> <ul style="list-style-type: none"> - „Wer aktiv zuhört, seine Schlüsse entsprechend zieht und aktiv hinschaut, kann da ja auch durchaus was entwickeln, um sich ein Stückchen von den anderen abzusetzen.“ <u>Umsetzung</u> <ul style="list-style-type: none"> - mit Kunden kommunizieren (Kritik aufnehmen) „Die Innovationen müssen halt auch beim Verbraucher ankommen.“ - eigene Perspektive, eigener Strategie folgen 	
Philosophie	„Für uns ist das ganz klar Emotionalität. Emotionale Kundenbindung in jedweder Form. Also letztendlich immer die Kundenbindung über die Sinne. Das geht über die Freundlichkeit, das Produkt, eine entsprechende Atmosphäre im Ladenbau, wie auch insgesamt Zeichen der Zeit Regionalität nicht nur zu erkennen und dem nachzulaufen. Das ist ganz klar unser oberstes Ziel.“	
Lerneffekte	„Als Bäckereiunternehmer oder auch als Selbstständiger muss man ein stückweit entschlossfreudig sein.“	
Herausforderung	„Regulation tut gut gegen Wildwuchs. Aber wir sind immer mehr zur Dokumentation der Dinge, die wir sowieso tun, verdammt. Und wenn dann die Einhaltung der Dokumentationspflicht und dort der entsprechenden Regeln wichtiger ist, als die tatsächliche Durchführung der Hygiene, dann sind wir tatsächlich auf dem falschen Weg. Das hindert uns auch.“	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • innerhalb der Branche - Erfa-Kreise, Wissensaustausch • Lieferanten - regionaler Fleischer • Institutionen - Institut für Kinderernährung: spezielles Brot für Kinder 	
Erfolgsrezept	„Sich wirklich in der Vielfalt der Natur zu bedienen, das macht nur Sinn.“	
Potenzial	„Individualität ist zum großen Teil ja auch der Kern der Innovation.“	

Karl-Dietmar Plentz		Website: www.plentz.de
Ort	Oberkrämer	
Bundesland	Brandenburg	
Betrieb	Bäckerei & Konditorei Plentz	
Gründungsjahr	1877	
Mitarbeiter	150	
Standorte	7	
Ausrichtung	Handwerkliches Unternehmen in 4. Generation, Ausbildungsbetrieb	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<p><u>Produkte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - neue Rezepte und Ideen: Regionalität & Nachhaltigkeit im Fokus - neue Züchtung einer Getreideart mit Landwirt <p><u>Produktionsprozesse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wärmerückgewinnung und Energieeffizienz <p><u>Marketing und Verkauf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Social-Media <p><u>Distribution und Logistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Online-Shop <p><u>Information und Kommunikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - IT (Interne Kommunikation, Interne Strukturen, Intranet) <p><u>Verwaltung und Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Apps für Personalplanung - Mitarbeiter-Recruiting 	
Innovationsprozess	<p><u>Ideen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Austausch mit anderen Bäckereien <p><u>Entwicklung und Umsetzung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rahmen ist Authentizität, Regionalität und Nachhaltigkeit 	
Philosophie	<p><i>„Diese Ganzheitlichkeit, diese Regionalität. Das hat uns auch immer ausgemacht, dass wir uns nicht nur bemüht haben Bäcker zu sein, sondern dass wir mit den Menschen leben, die verquickt sind mit gesellschaftlichen, christlichen und sozialen Projekten der Region und damit auch irgendwie auch zum Hoffnungsträger oder auch zum Treffpunkt werden.“</i></p>	
Lerneffekte	Frühzeitige Vorsorge des Generationenübergangs ist wichtig	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten - Landwirte, regionale Brauerei und Likörproduzenten • innerhalb der Branche - ERFA-Kreise, betriebswirtschaftlicher Austausch, Betriebsnetzwerke mit Wissensaustausch in Marketing, Produkten, etc. - Lehrlingsaustausch mit anderen Betrieben • Andere Branchen - Austausch mit anderen Branchen in Personalführung und Betriebswirtschaft, Netzwerk zur Mitarbeiterentwicklung und Werte - gemeinsamer Vertrieb mit anderen Betrieben • Forschungseinrichtungen und Institutionen - (Hoch-)Schulen: Projekte, Vorträge, Studentenaustausch, Respekt-Studie, Hochschulpräsenzstelle (Land Brandenburg) - Cluster Ernährungswirtschaft (Brandenburg); Berufsgenossenschaft 	
Erfolgsrezept	<p><i>„Wichtig ist, dass man authentisch ist und nicht, dass man dem Trend folgt.“</i></p>	
Potenzial	<p><i>„Das Bäckerhandwerk hat mit seiner Vielfalt und seiner Brotkultur eine Zukunft. Man muss nur dazu stehen, dass der Betrieb, der es schon immer so gemacht hat, auch immer besser werden muss, weil der Wettbewerb immer stärker wird auch als in den Jahren davor.“</i></p>	

Ricardo Fischer		Website: www.fischers-baeckerei.de
Ort	Lossatal	
Bundesland	Sachsen	
Betrieb	Fischers Bäckerei	
Gründungsjahr	2012	
Mitarbeiter	25	
Standorte	2	
Ausrichtung	100 % Bio	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<p><u>Produktionsprozesse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - traditionelle Rezepturen ohne Zusatzstoffe, 100 % Bio-Produktion (seit 2014) - Technik (z. B. Wasserdosiergerät, Nugget-Eis-Bereiter, Ofen mit Computersteuerung) <p><u>Marketing und Verkauf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Social Media</i>: TikTok <p><u>Verwaltung Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - flache Hierarchien - Einführung Tag- und Mittelschicht <p><u>Entwicklung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildung: Brotsommelier 	
Innovations-prozess	<p><u>Ideen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - „Ursprünglich war der Hauptantrieb, dass ich 2012 die Beobachtung gemacht habe, dass Bäckereien ein angestaubtes Image haben. Und das war der Antrieb für mich zu sagen, ich gehe jetzt einen anderen Weg.“ - Beobachtungen: andere Betriebe, Kundenwünsche, Trends - „Was kann man noch verbessern, damit die Arbeitsqualität verbessert wird?“ <p><u>Entwicklung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines anderen Konzepts <p><u>Umsetzung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - „Ich mach schon viel aus dem Bauch und emotional.“ 	
Philosophie	„Wir haben die Philosophie: Natürliches Backen ohne Schnickschnack. Wirklich nur mit Mehl, Wasser, Salz, Sauerteig usw.“	
Lerneffekte	„Der Unternehmer muss was unternehmen.“	
Herausforderung	Betriebswirtschaftliche Anforderungen	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten - Bio-Fleischer • innerhalb der Branche mit anderen Bäckereien • Akademien - Seminare zu TikTok 	
Erfolgsrezept	„Die alten Werte wiederaufleben lassen: Natürliches Backen mit Mehl, Wasser, Salz, einfach ausgedrückt. Klar Sauerteigführung, Vorteige, minimale Hefeinsätze. Dass nur das nötigste drin ist und den Teig lieber lange reifen lässt. Langzeitreife. Schmales Sortiment. [...] Die Produktion nachhaltig gestalten. Und dazu gehört nicht nur die Technik, sondern auch die Mitarbeiter ordentlich zu behandeln. Der Marketing-Mix muss stimmen. Da kann man nicht nur auf ein Pferd setzen. Aber ich glaube, man kann auf Social Media wirklich transparent und authentisch sein.“	
Potenzial	„Ein bisschen mehr Digitalisierung mit ins Spiel bringen. Um auch mehr Sicherheit reinzukriegen und mehr Arbeitsqualität für die Mitarbeiter.“	

Sebastian Däuwel		Website: www.diebrotpuristen.de
Ort	Speyer	
Bundesland	Rheinland-Pfalz	
Betrieb	Bäckerei „Die Brotpuristen“	
Gründungsjahr	2016	
Mitarbeiter	16	
Standorte	1 + Verkaufstruck	
Ausrichtung	Fokus auf Brotverkauf	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<p><u>Produktionsprozesse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Puristische Rezeptur und strenge Qualitätskontrolle <p><u>Marketing und Verkauf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - auf den Nachmittag begrenzte Verkaufszeiten, kleines Sortiment - Marketing: <i>Social Media</i>, Newsletter - Brotretterbox (Versand von übriggebliebenem Brot) <p><u>Distribution und Logistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Click&Collect-Onlineshop - Standort: Gewerbe-Mischgebiet, Verkaufstruck auf Parkplätzen <p><u>Information und Kommunikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - NUR Kartenzahlung <p><u>Verwaltung und Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tagproduktion - keine Wochenendarbeit 	
Innovationsprozess	<p><u>Gründung</u></p> <p><i>„Ich war ziemlich frustriert mit dem Angebot, was es gab und so habe ich selbst gebacken.“</i></p> <p><u>Ideen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Beobachtung von Kunden und Mitarbeitern <p><u>Entwicklung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundvertrauen in die eigene Arbeit und eigene Vorstellungen - Ausprobieren, ggf. Anpassen <p><u>Umsetzung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intuition und regelmäßige Qualitätskontrolle - Erklären bzw. kommunizieren gegenüber Kunden 	
Philosophie	<i>„Gutes, ehrliches Brot: Ich will ein geiles Produkt machen ohne viel Chichi. Das Produkt muss gut sein und darauf muss alles andere aufbauen.“</i>	
Lerneffekte	Höhere Anfangsinvestitionen wagen, um besser produzieren zu können	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten - regionale Produzenten • innerhalb der Branche - Wissensaustausch mit anderen Bäckern • LEH, Influencer, Schulen und Akademien aus dem In- und Ausland 	
Erfolgsrezept	<i>„Auf das Sortiment fokussieren. Gucken, wo kann ich Zusatzstoffe, Fertigmischungen, etc. rausschmeißen, auch mit einer Produktreduzierung verbunden. Das andere ist auch an der eigenen Darstellung zu arbeiten. Auch mit Social Media kann man schon noch ein bisschen was machen. [...] Man kann noch so tolles Brot backen, man muss es auch kommunizieren. Es ist wie früher: Klappern gehört zu Handwerk. Tue Gutes und rede darüber.“</i>	
Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen und Ausbildungssystem verbessern 	

Tobias Exner		Website: www.baeckerei-exner.de
Ort	Beelitz	
Bundesland	Brandenburg	
Betrieb	Bäckerei Exner	
Gründungsjahr	1928	
Mitarbeiter	Ca. 300	
Standorte	36	
Ausrichtung	Familienunternehmen	
Umgesetzte Innovationen (Beispiele)	<u>Produktionsprozesse</u> - ohne Zusatzstoffe, Backmittel und Convenience-Produkte <u>Produkte</u> - Brot-Gin, Brot-Bier <u>Marketing und Verkauf</u> - Brot mit Olympiasieger kreiert	
Innovationsprozess	<u>Ideen</u> - Fachzeitschriften - (Erfahrungs-)Austausch mit Kollegen - Offenheit, über den Tellerrand schauen <u>Entwicklung</u> - Dinge an neue Gegebenheiten anpassen - für die Umsetzung in der Region jemanden gesucht, der aus Brot Gin herstellt <u>Umsetzung</u> - Ideen adaptieren und ändern - neue Dinge machen	
Philosophie	„Also als Unternehmer will ich erst mal davon leben können. Aber grundsätzlich, es gibt so was wie eine Bäckerehre in dem Fall: Das für was man steht auch zu verwirklichen.“	
Lerneffekte	„Ich war immer so der Meinung: Unser Brot ist toll. Das kauft man halt. Aber im Endeffekt muss man sagen, Marketing ist schon ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs. Gerade auch wenn man toll ist, aber nicht schafft es zu kommunizieren, ist das schon schwierig.“	
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> • „Es gibt Mitarbeiter, die nicht ehrlich, fleißig und pünktlich sind. Aber da muss man auch dran arbeiten.“ • „Die Bürokratie ist ein großer Hemmschuh. Das ist das, was viele Unternehmer, in ihrer Idee Unternehmer zu sein, belästigt oder auch hemmt Dinge zu machen, die man eigentlich gerne machen würde.“ 	
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten - Regionale, landwirtschaftliche Betriebe, die beliefern und Produkte mit weiterentwickeln, z. B. jetzt Bio-Produkte • innerhalb der Branche - Kooperationen mit Bäckereien im Bereich Marketing, IT, Strukturen und Betriebswirtschaft • Schulen 	
Erfolgsrezept	„Man muss halt schauen, dass man seine bestimmte Klientel hat.“	
Potenzial	„Die Lobby-Arbeit in unserer Branche ist verbesserungswürdig. Wir müssen mehr mit einer Stimme sprechen, als uns als Mitbewerber zu sehen. Die Bäckereibranche könnte da noch besser werden, wenn man mehr Vertrauen zueinander hätte und offener wäre.“	

Anhang 8: Fragebogen für die Kundengruppenanalyse

Liebe Teilnehmende,

im Rahmen eines universitären Forschungsprojektes führen wir eine Umfrage zum Thema Einkaufsverhalten durch. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen spontan und so wie es am ehesten für Sie zutrifft. Die Bearbeitungsdauer dieser Umfrage beträgt etwa 5 Minuten. Die Daten werden anonymisiert erhoben und können Ihrer Person nicht zugeordnet werden. Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

1. Bitte geben Sie das Bundesland an, in dem Sie wohnen.

- Single-Choice Bundesländer

2. Bitte geben Sie Ihr Alter an.

- Dropdown-Liste Alter

3. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- weiblich, männlich, divers

4. Wie häufig kaufen Sie durchschnittlich Backwaren (Brot, Brötchen, süße und herzhaft Backwaren) ein?

Hinweis: Unter Backwaren werden sowohl Brot, Brötchen als auch süße und herzhaft Backwaren verstanden.

- >5 Mal in der Woche
- 3-4 Mal in der Woche
- 1-2 Mal in der Woche
- 1-2 Mal im Monat
- Seltener als 1 Mal im Monat
- Ich kaufe nie Backwaren ein.

5. Zu welchen Anlässen kaufen Sie gewöhnlich Backwaren ein?

Hinweis: Unter Backwaren werden sowohl Brot, Brötchen als auch süße und herzhaft Backwaren verstanden.

- Frühstück, unter der Woche
- Frühstück, Wochenende
- Snacks für unterwegs
- Mittagessen
- Abendessen
- Vorratshaltung
- Besondere Anlässe (Feste, etc.)
- Sonstiges, nämlich ... _____

6. Wie viel Geld in Euro geben Sie im Schnitt insgesamt pro Woche für Backwaren aus?

Hinweis: Unter Backwaren werden sowohl Brot, Brötchen als auch süße und herzhaft Backwaren verstanden.

_____ €

7. Bitte geben Sie an welche Aussage am ehesten auf Sie zutrifft:

"Ich kaufe meine Backwaren hauptsächlich...

Hinweis: Unter Backwaren werden sowohl Brot, Brötchen als auch süße und herzhaft Backwaren verstanden.

- IN einer traditionellen Bäckerei (mit Bedienung durch Personal hinter der Theke).
- VON einer traditionellen Bäckerei an einem anderen Ort (z. B. auf dem Wochenmarkt, im Supermarkt).
- in einem Backshop (mit Selbstbedienung, z. B. Back-Factory, BackWerk).
- im Discounter (z. B. Aldi, Lidl, Netto, Penny).
- im Supermarkt (z. B. Rewe, Edeka).
- im Verbrauchermarkt/SB-Warenhaus (z. B. Real, Kaufland).
- Sonstiges, nämlich... _____

8. NUR FÜR NICHT-BÄCKEREI-KUNDEN: Ihre Haupteinkaufsstätte für Backwaren ist KEINE traditionelle Bäckerei. Was hält Sie vom Einkauf von Backwaren in/von einer Bäckerei ab?

9. FÜR BÄCKEREIKUNDEN: Was ist Ihnen bei einer guten Bäckerei wichtig?

FÜR NICHT-BÄCKEREI-KUNDEN: Was müsste eine Bäckerei anbieten, damit Sie dort häufiger einkaufen würden?

→Gemeinsame Item-Batterie

	1 Ist mir überhaupt nicht wichtig.	2 Ist mir nicht wichtig.	3 Ist mir weniger wichtig.	4 Ist mir eher wichtig	5 Ist mir wichtig.	6 Ist mir besonders wichtig.
Brotangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brötchenangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot von Kuchen und Gebäck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot von herzhaften Snacks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparente Produktion (z. B. offene Backstube, Videos aus der Produktion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltige Ausrichtung (z. B. Backwaren von gestern, Mehrweg-Verpackungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen zu Produkten (z. B. Broschüren, Website)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwendung regionaler Zutaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot von Bio-Backwaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerkliche Herstellungsweise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet-/Social-Media-Auftritt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte geben Sie hier "6 Ist mir besonders wichtig." an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lange Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonntagsbetrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausreichend Parkplätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung an sozialen Projekten (z. B. Spenden an Tafel, gemeinnützige Organisationen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkauf der Backwaren auch außerhalb der eigenen Filialen (z. B. Supermarkt, Discounter, Automaten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronische Bezahlmöglichkeiten (z. B. per EC-Karte, Smartphone, Smartwatch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diätetische Produkte (z. B. Gluten-, Laktose-frei)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vegane Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Café“ mit Sitzmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Warme Gerichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treueprogramme für Stammkunden (z. B. Stempelkarten, Kundenkarten, Apps)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rabattaktionen (z. B. Sonderaktionen, Coupons)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Bestellsysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Backwaren-Lieferdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drive In-Schalter (Bestellung und Bedienung im Auto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anfertigung individueller Backwaren auf Wunsch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Getränke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. FÜR BÄCKEREIKUNDEN

Was gefällt Ihnen an Ihrer Lieblingsbäckerei besonders gut?

11. Was würden Sie sich von einer Bäckerei wünschen, das Ihnen bisher dort fehlt?

12. Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.

- (noch) kein Schulabschluss
- Volks-, Hauptschulabschluss
- Realschulabschluss (Mittlere Reife, Fachoberschulreife, o. Ä.)
- Abitur (allgemeine Hochschulreife), fachgebundene Hochschulreife oder Fachhochschulreife
- Abgeschlossene Berufsausbildung
- (Fach-) Hochschulabschluss (Bachelor, Master, Magister, Diplom, Staatsexamen, Promotion)

13. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt (Sie selbst miteingeschlossen)?

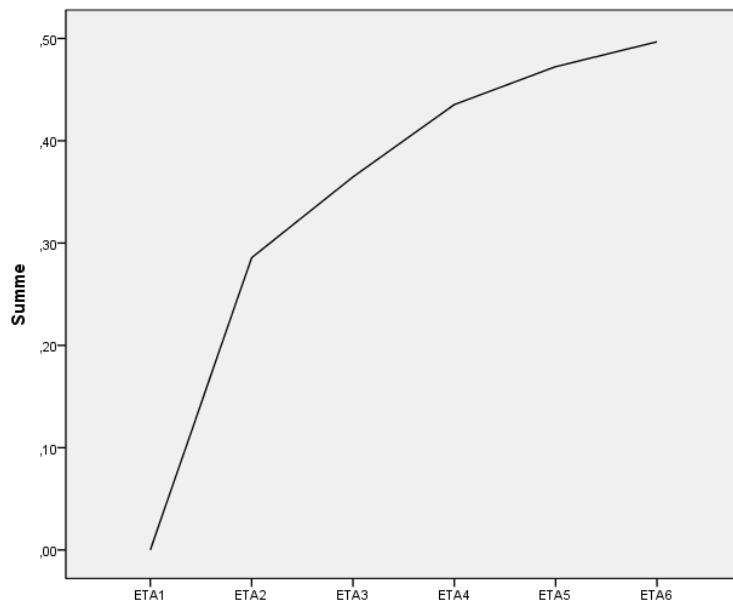
_____ Personen

14. Wie hoch ist das durchschnittliche monatliche Nettoeinkommen Ihres Haushalts, wenn Sie das Einkommen aller Haushaltsmitglieder zusammenzählen (d. h. das Einkommen nach Abzug von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen)?

- bis unter 900 €
- 900 € bis unter 1.300 €
- 1.300 bis unter 1.500 €
- 1.500 bis unter 2.000 €
- 2.000 bis unter 2.600 €
- 2.600 bis unter 3.200 €
- 3.200 bis unter 4.500 €
- 4.500 bis unter 6.000 €
- 6.000 € und mehr

Anhang 9: Clusteranalyse

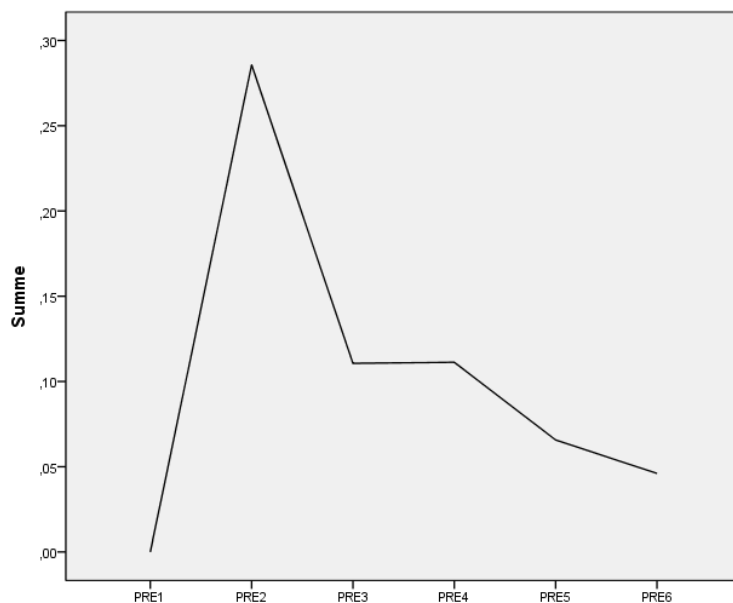
Erklärte Streuungen



ETA1	ETA2	ETA3	ETA4	ETA5	ETA6
,00	,29	,36	,44	,47	,50

Quelle: Eigene Erhebung, modifizierte SPSS-Ausgabe.

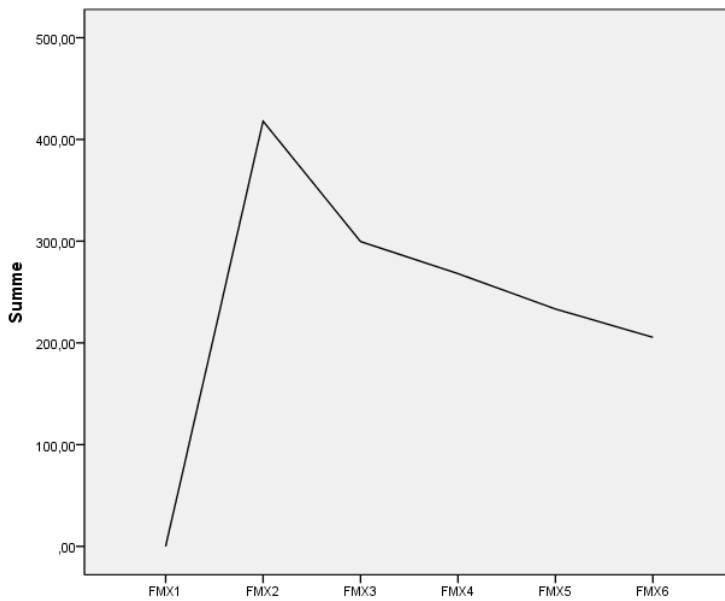
Verhältnis der Fehlerstreuungen



PRE1	PRE2	PRE3	PRE4	PRE5	PRE6
,00	,29	,11	,11	,07	,05

Quelle: Eigene Erhebung, modifizierte SPSS-Ausgabe.

Verhältnis zwischen erklärter und nicht erklärter Streuung



FMX1	FMX2	FMX3	FMX4	FMX5	FMX6
,00	417,90	299,66	268,08	233,31	205,54

Quelle: Eigene Erhebung, modifizierte SPSS-Ausgabe.

Stabilität der Cluster

Symmetrische Maße					
		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Maß der Übereinstimmung	Kappa	,910	,010	50,175	,000
Anzahl der gültigen Fälle		1047			
a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.					
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.					

Quelle: Eigene Erhebung, modifizierte SPSS-Ausgabe.

Literaturverzeichnis

- 125jahre-junge.de: CHRONIK. Online im Internet, URL: <https://125jahre-junge.de/chronik> (Abfrage vom 14.04.2023).
- abzonline.de: Häufig gestellte Fragen (FAQ). Online im Internet, URL: <https://www.abzonline.de/service/FAQ/> (Abfrage vom 22.03.2021).
- Acs, Z. J.; Audretsch D. B. (1988): Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. In: *The American Economic Review* 78 (4), [online] <http://www.jstor.org/stable/1811167>, S. 678–690.
- Aghion, P.; Bloom, N.; Blundell, R.; Griffith, R.; Howitt, P. (2005): Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship. In: *The Quarterly Journal of Economics* 120 (2), [online] doi:10.1162/0033553053970214, S. 701–728.
- Ajzen, I. (1985): From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In: Kuhl J., Beckmann J. (Hrsg.): *Action Control* (S. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, [online] doi:10.1016/0749-5978(91)90020-t, S. 179–211.
- Ajzen, I. (2002): Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. In: *Journal of Applied Social Psychology* 32 (4), [online] doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x, S. 665–683.
- Ajzen, I.; Fishbein, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- aldi-sued.de (o. J.): Regionale Backwaren bei Aldi Süd – Frisches von nebenan. Online im Internet, URL: <https://www.aldi-sued.de/de/nachhaltigkeit/nachhaltige-produkte/regionalitaet/regionale-backwaren.html> (Abfrage vom 22.04.2023).
- Allgemeine BäckerZeitung (2016): Bei Bäcker Biere ist der Name Programm – und der Gerstensaft im Brot. In: *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 24, S. 16–17.
- Allgemeine BäckerZeitung (2019): Die Marketing-Profis. In: *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 7, S. 16–17.
- Allgemeine BäckerZeitung (2020a): ABZonline.de – Umfrage. Frage: Setzen Sie Backmittel und Backmischungen ein? In: *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 15, S. 1.
- Allgemeine BäckerZeitung (2020b): Corona macht gesunde Ernährung zum Megatrend. In: *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 12, S. 9.
- Ansoff, H. I. (1957): Strategies for Diversification. In: *Harvard Business Manager*, S. 113–124.
- Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (2019): Konsumenten punktgenau erreichen. Basisinformationen für fundierte Mediaentscheidungen VuMA Touchpoints 2019. Online im Internet, URL: <https://docplayer.org/106723107-Konsumenten-punktgenau-erreichen-basisinformationen-fuer-fundierte-mediaentscheidungen-vuma-touchpoints-2019.html> (Abfrage vom 09.05.2023).
- Arend, J.; Zimmermann, V. (2009): Innovationshemmnisse bei kleinen und mittleren Unternehmen. In: *KfW-Research, Mittelstands- und Strukturpolitik* Nr. 43, S. 57–95.
- Arrow, Kenneth J. (1962): Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In: *Princeton University Press eBooks*, doi:10.1515/9781400879762-024, S. 609–626.
- Avermaete, T. (2002): Systems of innovation: the case of small food firms in the EU. Paper presented at the DRUID PhD Winter Conference, 17–19 January, Aalborg, Denmark. [online] <http://hdl.handle.net/1854/LU-156801>.

- Avermaete, T.; Viane, J.; Morgan, E. J.; Crawford, N. (2003): Determinants of innovation in small food firms. In: *European Journal of Innovation Management* 6 (1), [online] doi:10.1108/14601060310459163, S. 8–17.
- Bacher, J.; Pöge, A.; Wenzig, K. (2010): Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Back.Business (2022): Die größten Backwaren-Filialisten in Deutschland: Kleine Filialbetriebe sind am anfälligsten. In: *Check Up. Back.Business. Das Entscheider-Magazin für die Backbranche* N°8, S. 74–118.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2018): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 15. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Weiber, R. (2015): *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- baeckerhandwerk.de (o. J.a): Deutsche Innungsbäcker – werden auch Sie Teil einer starken Gemeinschaft! Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/kampagnen/deutsche-innungsbaecker/> (Abfrage vom 09.05.2023).
- baeckerhandwerk.de (o. J.b): Ein Blick in den Einkaufskorb. Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/brotverbrauch-und-brotkorb-der-deutschen/> (Abfrage vom 09.05.2023).
- baeckerwelt.de (o. J.): *DBZ Magazin Weckruf. Das Wirtschaftsmagazin für Bäcker und Konditoren*. Online im Internet, URL: <https://baeckerwelt.de/portfolio/#dbzmagazin> (Abfrage vom 22.03.2021).
- baeko.de (o. J.): Unser Angebot für Ihren Erfolg. Online im Internet, URL: <https://baeko.de/warenreich/> (Abfrage vom 09.05.2023).
- BÄKO-magazin (2019): *BäckerAlmanach 2019/2020: Zahlen, Daten, Fakten*. Eine Sonderpublikation des BÄKO-magazins. Wiesbaden: Verlag Chmielorz GmbH.
- BÄKO-magazin (2021): *BäckerAlmanach 2020/2021: Zahlen, Daten, Fakten*. Eine Sonderpublikation des BÄKO-magazins. Wiesbaden: Verlag Chmielorz GmbH.
- Baldwin, J. R. (1995). Innovation: The Key to Success in Small Firms. In: *Social Science Research Network, RELX Group (Netherlands)*, [online] doi:10.2139/ssrn.4300.
- Baldwin, J.; Gellatly, G. (2003): Strategic capabilities in innovative manufacturing firms: A comparison of small to large firms. In: Baldwin, J.; Gellatly, G. (2003): *Innovation Strategies and Performance in Small Firms* (S. 277–309). Cheltenham [u. a.]: E. Elgar.
- Baldwin, J.; Hanel, P.; Sabourin, D. (2002): Determinants of Innovative Activity in Canadian Manufacturing Firms. In: *Innovation and Firm Performance*, [online] doi:10.1057/9780230595880_5, S. 86–111.
- Banterle, A.; Cavaliere, A.; Carraresi L.; Stranieri, S. (2011): Innovativeness in food small business: What is its relationship with marketing? In: *Agricultural Economics – Agricecon* 57 (10), [online] doi:10.17221/185/2010-agricecon, S. 474–483.
- Baragheh, A.; Rowley, J.; Sambrook, S.; Davies, D. (2012): Innovation in food sector SMEs. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (2), [online] doi:10.1108/14626001211223919, S. 300–321.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* Vol. 17, [online] doi:10.1177/014920639101700108, S. 99–120.
- Barzel, Y. (1968): Optimal Timing of Innovations. In: *The Review of Economics and Statistics* 50 (3), [online] doi:10.2307/1937928, S. 348–355.

- Beharrell, B.; Denison, T. J. (1995): Involvement in a routine food shopping context. In: *British Food Journal* 97 (4), [online] doi:10.1108/00070709510085648, S. 24–29.
- Beile, J.; Drescher-Bonny, I.; Maack, K. (2009): Zukunft des Backgewerbes. In: Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung eBooks, Bd. 231. [online] https://www.econstor.eu/bitstream/10419/181703/1/p_edition_hbs_231.pdf.
- Bender, H. (2015): Aldi und Bäcker beenden Rechtsstreit. In: *Lebensmittel Zeitung* 41, S. 30.
- Bigliardi, B.; Galati, F. (2016): Which factors hinder the adoption of open innovation in SMEs? In: *Technology Analysis & Strategic Management* 28 (8), [online] doi:10.1080/09537325.2016.1180353, S. 869–885.
- Bjerke, L.; Johansson, S. (2015): Patterns of innovation and collaboration in small and large firms. In: *The Annals of Regional Science* 55, [online] doi:10.1007/s00168-015-0712-y, S. 221–247.
- Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F. (2006): *Consumer Behavior*. 10. Auflage. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Block, J. H. (2012): R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. In: *Journal of Business Venturing*, 27 (2), [online] doi:10.1016/j.jbusvent.2010.09.003, S. 248–265.
- Bloemer, J.; Odekerken-Schroeder, G. (2002): Store Satisfaction and Store Loyalty explained by customer- and store-related Factors. In: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour* 15, [online] <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/142940/142940.pdf>, S. 68–80.
- br.de (2016): Der Niedergang einer Grpßbäckerei. Online im Internet, URL: <https://www.br.de/nachricht/muellerbrot-skandal-chronologie-100.html> (Abfrage vom 22.04.2023).
- Brandenburger, A.; Nalebuff, B. (1998): *Co-opetition*. 1. Auflage. New York [u.a.]: Doubleday.
- Brüsemeister, T. (2008): *Qualitative Forschung. Ein Überblick*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brunner, D.; Voigt, T. (2007): Unternehmerische Entscheidungen im Innovationskontext genossenschaftlicher Organisationen: Eine fallstudienbasierte Analyse. Diskussionspapier. [online] <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/2892/>.
- Bundeskartellamt (2017): Innovationen – Herausforderungen für die Kartellrechtspraxis. Tagung des Arbeitskreises Kartellrecht 5. Oktober 2017. Hintergrundpapier – Arbeitskreis Kartellrecht. [online] https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/AK_Kartellrecht_2017_Hintergrundpapier.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2017): Richtlinie über die Förderung von Innovationen zum Erhalt und zum Ausbau von Tradition und Vielfalt des Lebensmittelhandwerks in Deutschland. Deutschland, Land mit Geschmack. [online] https://www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projektfoerderung/Innovationen/BMEL/170808_Lebensmittelhandwerk.pdf?__blob=publicationFile&v=3.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2022): Leitsätze für Brot und Kleingebäck Neufassung vom 01.04.2021 (BAnz AT 06.05.2021 B2, GMBI 29/2021 S. 654-659) zuletzt geändert durch die Bekanntmachung vom 13.09.2022 (BAnz AT 04.10.2022 B2, GMBI 36/2022, S. 824).
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2019): *Mobilität in Deutschland - MiD. Zeitreihenbericht. 2002 – 2008 – 2017*. [online] https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/mid-zeitreihenbericht-2002-2008-2017.pdf?__blob=publicationFile.
- Burns, P. (1996): Introduction: the significance of small firms. In: Burns, P.; Dewhurst, J. (Hrsg.): *Small Business and Entrepreneurship*. 2. Ausgabe (S. 1–19). Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave.
- Busse, G. (1999): *Leitfadengestützte, qualitative Telefoninterviews*. Münster: Lit Verlag. Band 44.

- Capitanio, F.; Coppola, A.; Pascucci, S. (2010): Product and Process Innovation in the Italian Food Industry. In: *Agribusiness* 26 (4), [online] doi:10.1002/agr.20239, S. 503–518.
- Carson, D.J. (1985): The evolution of marketing in small firms. In: *European Journal of Marketing* 19 (5), [online] doi:10.1108/eum000000004739, S. 7–16.
- Chen, H.-L.; Hsu, W.-T. (2009): Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment. In: *Family Business Review* 22 (4), [online] doi:10.1177/0894486509341062, S. 347–362.
- Chesbrough, H. W. (2006): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chin, W. (1998): The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, G. A. (Hrsg.): *Modern Methods for Business Research* (S. 295–336). London: Psychology Press.
- Chin, W.; Newsted, P. (1999): Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Square. In: Hoyle, R. H. (Hrsg.): *Statistical strategies for small sample research* (S. 307–341). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ciliberti, S.; Carraresi, L.; Bröring, S. (2016): External Knowledge Sources as Drivers for Cross-Industry Innovation in the Italian Food Sector: Does Company Size Matter? In: *International Food and Agribusiness Management Review* 19 (3), [online] <https://ifama.org/resources/Documents/v19i3/420160035.pdf>, S. 77–98.
- Classen, N.; Carree, M.; Van Gils, A.; Peters, B. (2014): Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. In: *Small Business Economics* 42 (3), [online] doi:10.1007/s11187-013-9490-z, S. 595–609.
- Cohen, W. M.; Levin, R. C. (1989): Empirical Studies of Innovation and Market Structure. In: Schmalensee, R.; Willig, R. D.: *Handbook of industrial organization*. Volume 2 (S. 1059–1107). Philadelphia, Pa.: Elsevier.
- Conrad, P. (1988): *Involvement-Forschung: Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie*. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Cooper, A. C. (1981): Strategic Management: New Ventures and Small Business. In: *Long Range Planning* 14 (5), [online] doi:10.1016/0024-6301(81)90006-6, S. 39–45.
- Cramer, L.; Antonides, G. (2011): Endowment effects for hedonic and utilitarian food products. In: *Food Quality and Preference* 22, [online] doi:10.1016/j.foodqual.2010.05.020, S. 3–10.
- Custódio, C.; Ferreira, M. A.; Matos, P. (2017): Do general managerial skills spur innovation? In: *Management Science*, 65 (2), [online] doi:10.1287/mnsc.2017.2828, S. 459–476.
- Dahlander, L.; Gann, D. M. (2010): How open is innovation? In: *Research Policy* 39, [online] doi:10.1016/j.respol.2010.01.013, S. 699–709.
- Daidj, N. (2017): *Cooperation, Coopetition and Innovation*. Somerset: John Wiley & Sons.
- Daneji, A. A.; Shavarebi, K.; Boon, H. Y. J. (2019): Owner-Manager Characteristics Influence on The SMEs Innovation Orientation of SMEs: A Literature Exploration. In: *International Journal of Innovation and Industrial Revolution* 1 (2), [online] doi:10.35631/IJIREV.12001, S. 1–11.
- DBZ weckruf magazin (2008): Neue Produkte mit Dinkel. In: *DBZ weckruf magazin* Nr. 8, S. 78.
- DBZ weckruf magazin (2013): Sichtbarer Erfolg. In: *DBZ weckruf magazin* Nr. 12, S. 30.
- De Cannière, M. H.; De Pelsmacker, P.; Geuens, M. (2009): Relationship Quality and the Theory of Planned Behavior models of behavioral intentions and purchase behavior. In: *Journal of Business Research* 62, [online] doi:10.1016/j.jbusres.2008.01.001, S. 82–92.
- Denzin, N. K. (1970): *The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. London : Butterworths.

- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (2017): Leitfaden Abgrenzung. Handwerk | Industrie | Handel | Dienstleistungen. [online] <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/1449590/13779f3edabcbfeea24e18460770c212/leitfaden-abgrenzung-handwerk-data.pdf>.
- Deutsches Tiefkühlinstitut e. V.: Marktdaten. Tiefkühlprodukte auf der Erfolgsspur. Tiefkühlkost im 10-Jahresvergleich 2012/2022. Online im Internet, URL: <https://www.tiefkuehlkost.de/tk-fuer-alle/aktuelles/marktdaten1> (Abfrage vom 09.05.2023).
- Di Stefano, G.; Gambardella, A.; Verona, G. (2012): Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions. In: *Research Policy* 41, [online] doi:10.1016/j.respol.2012.03.021, S. 1283–1295.
- Diallo, M. F. (2012): Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention: Application to an emerging market. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 19, [online] doi:10.1016/j.jretconser.2012.03.010, S. 360–367.
- die-freien-baecker.de: Mogelpackung mit „Tradition“? Online im Internet, URL: <https://www.die-freien-baecker.de/blog/detail/mogelpackung-mit-tradition/> (Abfrage vom 30.04.2023).
- Diederer, P.; van Meijl, H.; Wolters, A. (2003a): Modernisation in agriculture: what makes a farmer adopt an innovation? In: *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology* 2 (3/4), [online] doi:10.1504/ijarge.2003.003975, S. 328–342.
- Diederer, P.; van Meijl, H.; Wolters, A.; Bijak, K. (2003b): Innovation adoption in agriculture: innovators, early adopters and laggards. *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, INRA Editions 67, [online] doi:10.22004/ag.econ.205937, S. 29–50.
- Dierig, C. (2017): „Aufwärmer“ und „Snacker“ drängen in die deutschen Küchen. Online im Internet, URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article169469511/Aufwaermer-und-Snacker-draengen-in-die-deutschen-Kuechen.html> (Abfrage vom 13.05.2019).
- Dietz, D.; Heimig, D. (2015): Deutsche Brotkultur. In: *Lebensmittel Zeitung* 29, S. 28–30.
- Dries, L.; Pascucci, S.; Török, Á.; Tóth, J. (2014): Keeping Your Secrets Public? Open Versus Closed Innovation Processes in the Hungarian Wine Sector. In: *International Food and Agribusiness Management Review* 17 (1), [online] <https://www.researchgate.net/publication/283416853>, S. 147–162.
- Dubey, P.; Wu, C. W. (2002): When less competition induces more product innovation. In: *Economics Letters* 74, [online] doi:10.1016/s0165-1765(01)00555-9, S. 309–312.
- Dudenredaktion (o. J.): „Innovation“ auf Duden online. Online im Internet, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation#herkunft> (Abfrage vom 26.05.2023).
- Dziuban, C. D.; Shirkey, E. C. (1974): When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. In: *Psychological Bulletin*, 81 (6), [online] doi:10.1037/h0036316, S. 358–361.
- Edquist, C. (1997): *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter Publishers.
- Eggert, A.; Helm, S. (2003): Exploring the impact of relationship transparency on business relationships: A cross-sectional study among purchasing managers in Germany. In: *Industrial Marketing Management* 32 (2), [online] doi:10.1016/S0019-8501(02)00224-9, S. 101–108.
- Esenwein, L.; Ramcke, A.; Wolf, R. (2020): Geheimsache Backmischung. In: *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 14, S. 3.
- Evans, D. (2002): Boom der Billig-Bäcker. In: *Lebensmittel Zeitung* 32, S. 29.

- Farace, S.; Mazzotta, F. (2015): The effect of human capital and networks on knowledge and innovation in SMEs. In: *Journal of Innovation Economics Management* (1), [online] doi: 10.3917/jie.016.0039, S. 39–71.
- Fitjar, R. D.; Rodríguez-Pose, A. (2013): Firm collaboration and modes of innovation in Norway. In: *Research Policy* 42, [online] doi:10.1016/j.respol.2012.05.009, S. 128–138.
- Galizzi, G.; Venturini, L. (1996): Product innovations in the food industry: Nature, characteristics and performances. In: *Contributions to economics*, Springer International Publishing, [online] doi:10.1007/978-3-642-50001-5_8, S. 133–153.
- Garcia, R.; Calantone, R. (2002): A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. In: *The Journal of Product Innovation Management*, 19, [online] doi:10.1016/s0737-6782(01)00132-1, S. 110–132.
- Gilbert, R. J.; Newbery, D. M. G. (1982): Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly. In: *The American Economic Review* 72 (3), [online] <https://www.jstor.org/stable/1803330>, S. 514–526.
- Gittenberger, E. (2012): Betriebsformenwahl älterer KonsumentInnen, Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, No. 56, Berlin: Peter Lang International Academic Publishers.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- gmf-info.de (2022): Entwicklung der Herstellung von Backwaren*) aus Brotgetreide-Mahlerzeugnissen. Online im Internet, URL: <https://gmf-info.de/frames.htm> (Abfrage vom 23.04.2023).
- Green, P. E.; Rao, V. R. (1970): Rating scales and information recovery – How many scales and response categories to use? In: *Journal of Marketing* 34, [online] doi:10.1177/002224297003400307, S. 33–39.
- Green, S. G.; Gavin, M. B.; Aiman-Smith, L. (1995): Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. In: *IEEE Transactions on Engineering Management* 42 (3), [online] doi:10.1109/17.403738, S. 203–214.
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and revolution as organisations grow. Nachdruck von Mai–Juni 1998. In: *Harvard Business Review*, May–June 1998, [online] https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf, S. 3–11.
- Grunert, K. G., Harmsen, H., Meulenberg, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerck, F., Traill, B., Göransson, G. (1995): A framework for analysing innovation in the food sector. MAPP working paper no. 38. In: Springer eBooks, [online] doi:10.1007/978-1-4613-1133-1_1, S. 1–37.
- Haas, A.; Kenning, P. (2014): Utilitarian and Hedonic Motivators of Shoppers' Decision to Consult with Salespeople. In: *Journal of Retailing* 90 (3), [online] doi:10.1016/j.jretai.2014.05.003, S. 428–441.
- Hair, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M.; Richter, N. F.; Hauff, S. (2017): *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung (PLS-SEM): Eine anwendungsorientierte Einführung*. München: Vahlen.
- Hair, J. F.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2013): Editorial - Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. In: *Long Range Planning* 46 (1-2), [online] doi:10.1016/j.lrp.2013.08.016, S. 1–12.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1991): Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. In: *Harvard Business Review* 69 (4), [online] <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10112922>, S. 81–92.
- handwerksbaeckerei-mack.de: GESCHICHTE. Online im Internet, URL: <https://www.handwerksbaeckerei-mack.de/ueber-uns/geschichte/> (Abfrage vom 14.04.2023).

- Hannan, M. T.; Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. In: *The American Journal of Sociology* 82 (5), [online] doi:10.1086/226424, S. 929–964.
- Hassan, L.M.; Shiu, E.; Shaw, D. (2016): Who Says There is an Intention–Behaviour Gap? Assessing the Empirical Evidence of an Intention–Behaviour Gap in Ethical Consumption. In: *Journal of Business Ethics* 136, [online] doi:10.1007/s10551-014-2440-0, S. 219–236.
- Hauschildt, J.; Gemünden, H. G. (2011): Dimensionen der Innovation . In: Albers, S. (Hrsg.): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*. 2. Auflage (S. 21–38). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J.; Salomo, S.; Schultz, C.; Kock, A. (2016): *Innovationsmanagement*. 6. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hauschildt, J.; Schlaak, T. M. (1999): Zur Messung des Innovationsgrades neuartiger Produkte. Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 510, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel. [online] <http://hdl.handle.net/10419/177336>.
- Heim, E.; Stadler, M.; Scherrer, M.; Hollenstein, L. (2021): Coopetition: Kooperationen unter Mitbewerbern am Beispiel der Logistikbranche. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 1, [online] <https://www.researchgate.net/publication/349177454>, S. 4–9.
- Heimeshoff, U.; Klein, G. J. (2013): Bargaining Power and Local Heroes. DICE Discussion Paper No. 87. Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Department of Economics. [online] <http://hdl.handle.net/10419/100475>.
- Helfferrich, C. (2011): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferrich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Wiesbaden: Springer VS.
- Hellmann, K.-U. (2018): Geleitwort. In: Kühn, T.; Koschel, K.-V. (2018): *Gruppendiskussionen: Ein Praxis-Handbuch*. 2. Auflage (S. V-VI). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Henseler, J.; Ringle, C.; Sarstedt, M. (2015): A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 43, [online] doi:10.1007/s11747-014-0403-8, S. 115–135.
- Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F. (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58, [online] doi: 10.1007/bf03371643, S. 34–66.
- Hoeve, A.; Nieuwenhuis, L. F. M. (2006): Learning routines in innovation processes. *Journal of Workplace Learning* 18 (3), [online] doi: 10.1108/13665620610654595, S. 171–185.
- Hoffer, C. W. (1975): Toward a Contingency Theory of Business Strategy. In: *Academy of Management Journal*, 18, [online] doi:10.2307/255379, S. 784–810.
- Hoffman, K.; Parejo, M.; Bessant, J. (1998): Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. In: *Technovation*, 18 (1), [online] doi: 10.1016/s0166-4972(97)00102-8, S. 39–55.
- Howard, John A. (1994): *Buyer Behaviour in Marketing Strategy*. New Jersey: Pearson Education.
- Hsu, M. K.; Huang, Y.; Swanson, S. (2010): Grocery store image, travel distance, satisfaction and behavioral intentions. Evidence from a Midwest college town. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 38 (2), [online] doi:10.1108/09590551011020129, S. 115–132.
- Hulland, J. (1999): Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. In: *Strategic Management Journal* 20 (2), [online] doi:10.1002/(sici)1097-0266(199902)20:2, S. 195–204.

- Hustvedt, G.; Kang, J. (2013): Consumer Perceptions of Transparency: A Scale Development and Validation. In: *Family and Consumer Sciences Research Journal* 41 (3), [online] doi:10.1111/fcsr.12016, S. 299–313.
- Institut national de la consommation: Comment détecter le boulanger qui fait son propre pain, des autres professionnels qui ne font que vendre le pain? Online im Internet, URL: <https://www.inc-conso.fr/content/alimentation/que-veut-precisement-dire-lappellation-boulangier-avec-familles-de-france> (Abfrage vom 22.04.2021).
- Jarvis, C. B.; Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P.; Mick, D. G.; Bearden, W. O. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. In: *Journal of Consumer Research* 30 (2), [online] doi:10.1086/376806, S. 199–218.
- Jenner, T. (2004): Kundenorientierung bei Innovationen: Market Driven vs. Market Driving. In: *wisu. das wirtschaftsstudium. Zeitschrift für Ausbildung, Examen, Berufseinstieg und Fortbildung*. 4/04, S. 486–493.
- Jensen, M. B.; Johnson, B.; Lorenz, E.; Lundvall, B. A. (2007): Forms of knowledge and modes of innovation. In: *Research Policy* 36 (5), [online] doi:10.1016/j.respol.2007.01.006, S. 680–693.
- Johannessen, J. -A.; Olsen, B.; Lumpkin, G. T. (2001): Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? In: *European Journal of Innovation Management* 4 (1), [online] doi:10.1108/14601060110365547, S. 20–31.
- Jones, M. A.; Reynolds, K. E.; Arnold, M. J. (2006): Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. In: *Journal of Business Research* 59, [online] doi:10.1016/j.jbusres.2006.03.006, S. 974–981.
- Kahneman, D. (2014): *Schnelles Denken, langsames Denken*. 4. Auflage. München: Pantheon.
- Kahneman, D. (2000): Preface. In: Kahneman D.; Tversky, A. (Hrsg.): *Choices, Values and Frames* (S. ix–xvii). New York: Russell Sage Foundation & Cambridge University Press.
- Kahneman, D.; Knetsch, J. L.; Thaler, R. H. (1991): The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. In: *Journal of Economic Perspectives* 5 (1), [online] doi:10.1257/jep.5.1.19, S. 193–206.
- Kaiser, H. F. (1970): A second-generation little jiffy. In: *Psychometrika* 35, [online] doi:10.1007/bf02291817, S. 401–415.
- karlchens-backstube.de: UNSERE BACKSTUBE UND FILIALEN. Online im Internet, URL: <https://karlchens-backstube.de/karlchens/backstube-filialen/> (Abfrage vom 14.02.2023).
- Kauffmann, D.; Kühle, R.; Ramcke, A. (2020): Mit Corona gekommen, nach Corona geliebt. In: *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 12, S. 3.
- Kay, J. (1993): The Structure of Strategy. In: *Business Strategy Review* 4 (2), [online] doi:10.1111/j.1467-8616.1993.tb00049.x, S. 17–37.
- Kayser, M.; Bähm, J.; Spiller, A. (2011): Die Agrar- und Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit – Eine Analyse der deutschen Qualitätspresse auf Basis der Framing-Theorie. In: *Journal of Socio-Economics in Agriculture* 4 (1), [online] http://archive.jsagr.org/v4/YSA2011_Kayser.pdf, S. 59–83.
- Kerber, W. (2017): Innovationen und Kartellrecht aus ökonomischer Sicht. Präsentation. Bundeskartellamt / Arbeitskreis Kartellrecht. Bonn, 5. Oktober 2017. Online im Internet, URL: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/AK_Kartellrecht_2017_Innovationen_Kerber.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Abfrage vom 27.04.2023).
- Klammer, B. (2005): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten*. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft.

- Klein, A. (2008): Transaktionskosten als Einflussfaktoren auf die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten. In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* 30 (3), [online] doi:10.15358/0344-1369-2008-3-147, S. 147–160.
- Knöchel, M.; North, K. (2018): *Kundeneinbindung im Innovationsprozess – Methoden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Konrad (2019): Großes Umsatzpotenzial mit dem kleinen Hunger. In: *Lebensmittel Zeitung* Nr. 9, S. 40.
- Kortmann, W. (2003): *Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2013): *Konsumentenverhalten*. 10. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kühl, R.; Piper, A.; Höhler, J.; Englert, C. (2018): *Perspektiven und Entwicklungstendenzen der Lebensmittelproduktion für den Standort Deutschland - Wie sehen das die Beteiligten? Wie wird den Herausforderungen begegnet? Studie im Auftrag der Heinz-Lohmann-Stiftung, Justus-Liebig-Universität Gießen*.
- Kühn, T.; Koschel, K.-V. (2018): *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kütscher, B. (2012): *Der neue clevere Bäcker. Das Standardwerk für Unternehmer und Führungskräfte im Bäckerhandwerk*. 4. Auflage. Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH.
- Laforet, S. (2008): Size, strategic, and market orientation affects on innovation. In: *Journal of Business Research* 61, [online] doi:10.1016/j.jbusres.2007.08.002, S. 753–764.
- Laforet, S.; Tann, J. (2006): Innovative characteristics of small manufacturing firms. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (3), [online] doi:10.1108/14626000610680253, S. 363–380.
- Laguir, I.; Den Besten, M. (2016): The influence of an entrepreneur's characteristics on MSEs growth through innovation. In: *Applied Economics*, 48 (44), [online] doi:10.1080/00036846.2016.1153792, S. 4183–4200.
- Landis, J. R.; Koch, G. G. (1977): The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. In: *Biometrics* 33 (1), [online] <http://www.jstor.org/stable/2529310>, S. 159–174.
- Laurent, G.; Kapferer, J.-N. (1985): Measuring Consumer Involvement Profiles. In: *Journal of Marketing Research* 22 (1), [online] doi:10.1177/002224378502200104, S. 41–53.
- Liebe, U. (2007): *Zahlungsbereitschaft für kollektive Umweltgüter: Soziologische und ökonomische Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lockshin, L. S.; Spawton, A. L.; Macintosh, G. (1997): Using product, brand and purchasing involvement for retail segmentation. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 4 (3), [online] doi:10.1016/s0969-6989(96)00048-3, S. 171–183.
- Luhmann, N. (2014): *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 5. Auflage. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Lundvall, B.-Å. (1985): *Product Innovation and User-Producer Interaction*, Aalborg, Aalborg University Press. [online] <https://vbn.aau.dk/ws/files/7556474/user-producer.pdf>.
- Lundvall, B.-Å. (1992): *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Nachdruck der 1. Ausgabe von 1992. London: Anthem Press.
- Lundvall, B.-Å. (2007): National systems of innovation: analytical concept and development tool. In: *Industry and Innovation*, 14, [online] doi:10.1080/13662710601130863, S. 95–119.

- mafowerk (2019): Trend Evaluation-Consumer Insights Food. SB-Brot und –Backwaren 2019. Tiefgekühlt - SB-Regal – Backstation - Pre-und readybaked. Nürnberg: mafowerk. Online im Internet, URL: https://www.mafowerk.de/wp-content/uploads/2019/06/Ergebnisse-und-Inhalte_mafowerk_Consumer-Insights-SB-Brot-und-Backwaren-2019.pdf (Abfrage vom 27.04.2021).
- Martinez, M.; Briz, J. (2000): Innovation in the Spanish food & drink industry. In: *International Food and Agribusiness Management Review* 3, [online] doi:10.1016/s1096-7508(00)00033-1, S. 155–176.
- Martínez-Monzó, P.; García-Segovia, P.; Albors-Garrigos, J. (2013): Trends and Innovations in Bread, Bakery and Pastry. *Journal of Culinary Science & Technology* 11 (1), [online] doi:10.1080/15428052.2012.728980, S. 56–65.
- Marullo, C.; Di Minin, A.; De Marco, C. E.; Piccaluga, A. (2018): The “Hidden Costs” of Open Innovation in SMEs: From Theory to Practice. In: Vanhaverbeke, W.; Frattini, F.; Roijakkers, N.; Usman, M. (Hrsg.): *Researching Open Innovation in SMEs* (S. 37–68). Singapur: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Weinheim: Beltz.
- McAdam, R.; Reid, R.; Shevlin, M. (2013): Determinants for innovation implementation at SME and inter SME levels within peripheral regions. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 20 (1), [online] doi:10.1108/ijebr-02-2012-0025, S. 66–90.
- Mendius, H. G.; Schütt, P. (2002): *Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung: eine Expertenbefragung im Handwerk*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. [online] https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/11889/1/ssoar-2002-mendius_et_al-handwerk_vor_groen_herausforderungen_innovative.pdf.
- Meuser, M.; Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D.; Kraimer, K. (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mey, G.; Mruck, K. (2007): *Qualitative Interviews*. In: Naderer, G.; Balzer, E. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (S. 249–278). Wiesbaden: Gabler.
- Mintzberg, H. (1987): Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. In: *California Management Review* 30 (1), [online] <https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>, S. 11–24.
- Mohan, G.; Sivakumaran, B.; Sharma, P. (2012): Store environment’s impact on variety seeking behavior. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 19, [online] doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.04.003>, S. 419–428.
- Moorman, C.; Deshpandé, R.; Zaltman, G. (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. In: *Journal of Marketing* 57 (1), [online] doi:10.2307/1252059, S. 81–101.
- Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpandé, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. In: *Journal of Marketing Research*, 29, [online] doi:10.2307/3172742, S. 314–329.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. In: *Journal of Marketing* 58 (3), [online] doi:10.2307/1252308, S. 20–38.
- morgengold.de (o. J.): Über uns. Backfrisch – Kommt gut an. Online im Internet, URL: <https://www.morgengold.de/customer/ueber-uns> (Abfrage vom 22.04.2023).

- Mütterlein, J.; Kunz, R. E. (2017): Innovate alone or with others? Influence of entrepreneurial orientation and alliance orientation on media business model innovation. In: *Journal of Media Business Studies*, 14 (3), [online] doi:10.1080/16522354.2018.1445162, S. 173–187.
- Murovec, N.; Prodan, I. (2009): Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. In: *Technovation* 29, [online] doi:10.1016/j.technovation.2009.05.010, S. 859–872.
- Murphy, E. M.; Laczniak, G. R.; Wood, G. (2007): An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective. In: *European Journal of Marketing* 41 (1/2), [online] doi:10.1108/03090560710718102, S. 37–57.
- Neumaier, M. (2010): *Vertrauen im Entscheidungsprozess: Der Einfluss unbewusster Prozesse im Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nicolai, B. (2022): Das große Nachfolge-Problem – Deutschland droht das Bäckerei-Sterben. Online im Internet, URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/plus236122500/Das-grosse-Nachfolge-Problem-Deutschland-droht-das-Baeckerei-Sterben.html> (Abfrage vom 09.05.2023).
- Niederberger, M.; Ruddat, M. (2012): "Let's talk about sex!": über die Eignung von Telefoninterviews in der qualitativen Sozialforschung. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 13 (3). [online] doi:10.17169/fqs-13.3.1758.
- npdgroup deutschland GmbH (2017a): *Der Backmarkt für Filial-Großbäckereien. Marktzahlen, Analysen und Trend zum Thema Brot- und Backwaren*.
- npdgroup deutschland GmbH (2017b): *Gastronomie in Deutschland. Außer-Haus-Markt Trends, Erstes Quartal 2017*. Online im Internet, URL: <https://www.npdgroup.de/wps/portal/npd/de/neuigkeiten/aktuelle-berichte/erstes-quartal-2017-gastronomie-mit-gutem-ersten-quartal-und-positiven-konjunkturdaten/> (Abfrage vom 05.07.2019).
- OECD (2005): *SME and Entrepreneurship Outlook*, OECD, Paris.
- OECD (2018): *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris/Luxembourg: OECD Publishing/Eurostat.
- Ohrtmann, J. (2019): Die Anzahl der Großbetriebe wächst und wächst. In: *Check Up. Back.Business. Das Entscheider-Magazin für die Backbranche* N°10, S. 54–93.
- Oke, A.; Burke, G.; Myers, A. (2007): Innovation types and performance in growing UK SMEs. In: *International Journal of Operations & Production Management* 27 (7), [online] doi:10.1108/01443570710756974, S. 735–753.
- openpetition.de (2014): *Stoppt das Bäckereisterben - Unterstützt deutsche Handwerksbäcker!* Online im Internet, URL: <https://www.openpetition.de/petition/online/stoppt-das-baeckereisterben-gesetz-nach-franzoesischem-vorbild#petition-main> (Abfrage vom 22.04.2021).
- Orth, U. R.; Green, M. T. (2009): Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 16 (4), [online] doi:10.1016/j.jretconser.2008.12.002, S. 248–259.
- Pappu, R.; Quester, P. (2006): A consumer-based method for retailer equity measurement: Results of an empirical study. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 13 (5), [online] doi:10.1016/j.jretconser.2005.10.002, S. 317–329.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press Verlag.
- Porter, M. E. (2013): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2013): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Puaschunder, J. (2021): *Verhaltensökonomie und Verhaltensfinanzökonomie: Ein Vergleich europäischer und nordamerikanischer Modelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rädiker, S.; Kuckartz, U. (2019): *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rammer, C.; Gottschalk, S.; Peters, B.; Bersch, J.; Erdsiek, D. (2016): *Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland: Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem, No. 10-2016*. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation. [online] <http://hdl.handle.net/10419/156638>.
- Reinartz, W.; Haenlein, M.; Henseler, J. (2009): An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM. In: *International Journal of Research in Marketing* 26, [online] doi:10.1016/j.ijresmar.2009.08.001, S. 332–344.
- Richter, J. (2012): *Fallstudie: Finanzinvestoren in Deutschland - die Wachstumsstrategie der HK Food GmbH*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [online] https://www.boeckler.de/pdf/mbf_finanzinvestoren_hk_food.pdf.
- Rigdon, E. E. (1998): Structural equation modelling. In: Marcoulides, G. A. (Hrsg.): *Modern methods for business research* (S. 251–294). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Roberts, E. B. (1988): What we've learned: Managing Invention and Innovation. In: *Research Technology Management* 31 (1), [online] <https://www.jstor.org/stable/24124755>, S. 11–29.
- Robinson, R. B.; Pearce, J. A. (1984): Research thrusts in small firm strategic planning. In: *Academy of Management Review* 9, [online] doi:10.5465/amr.1984.4278109, S. 128–137.
- Rothwell, R. (1995): Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. In: Dodgson, M., Rothwell, R. (Hrsg.): *The Handbook of Industrial Innovation* (S. 33–53). Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited.
- Rothwell, R.; Dodgson, M. (1995): Innovation and Size of firm. In: Dodgson, M., Rothwell, R. (Hrsg.): *The Handbook of Industrial Innovation* (S. 310–324). Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S.; Camerer, C. (1998): Not so different after all: A Cross-discipline View of Trust. In: *Academy of Management Review* 3 (23), [online] doi:10.5465/amr.1998.926617, S. 393–404.
- Ryu, S.-H.; Kim, S.-O.; Seok, S.-Y. (2011): Difference in Bakery Choice Attributes according to Consumers' Characteristics and Purchasing Behavior. In: *Journal of The Korean Society of Food Culture* 26 (6), [online] doi:10.7318/kjfc.2011.26.6.673, S. 673–681.
- Samuelson, W.; Zeckhauser, R. (1988): Status quo bias in decision making. In: *Journal of Risk and Uncertainty* 1, [online] doi:10.1007/bf00055564, S. 7–59.
- Schendera, C. F. G. (2010): *Clusteranalyse mit SPSS: mit Faktorenanalyse*. München: Oldenbourg.
- Schmookler, J. (1966): *Invention and economic growth*. Cambridge, Mass. [u. a.]: Harvard Univ. Press.
- Schumpeter, A. J. (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Übersetzter und ergänzter Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, A. J. (1939): *Konjunkturzyklen: eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses*. Übersetzter Nachdruck der 1. Auflage von 1939. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Schumpeter, A. J. (1942): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 9. Auflage. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG.
- Sedlmair, E. (2023): *Bäckereierben: Was sich dagegen tun lässt*. Online im Internet, URL: https://rp-online.de/nrw/staedte/geldern/baeckereierben-was-sich-dagegen-tun-laesst_aid-88100117 (Abfrage vom 09.05.2023).
- Semlinger, K. (2007): Innovationshemmnis „Kundennähe“? – Zur Notwendigkeit einer nachfrageseitigen Ergänzung der kleinbetriebsorientierten Innovationsförderung. In: *ZfKE* 55. Jahrgang, Heft 3, S. 147–166.
- Sheeran, P. (2002): Intention-behaviour relations: A conceptual and empirical review. In: *European Review of Social Psychology* 12, [online] doi:10.1002/0470013478.ch1, S. 1–36.
- Statistisches Bundesamt (2008): *Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. [online] https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/Downloads/klassifikation-wz-2008-erlaeuterung.pdf?__blob=publicationFile.
- Statistisches Bundesamt (2014): *Wirtschaftsrechnungen. Laufende Wirtschaftsrechnungen. Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte*. Online im Internet, URL: https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivative_00032430/2150100147004_Korr20062017.pdf (Abfrage vom 09.05.2023).
- Statistisches Bundesamt (2017): *Entwicklung der Privathaushalte bis 2035. Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung – 2017*. [online] https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Publikationen/Downloads-Haushalte/entwicklung-privathaushalte-5124001179004.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D3.
- Statistisches Bundesamt (2019a): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung- Hauptvarianten 1 bis 9 -*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. [online] [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-presse-5124204099004.pdf?__blob=publicationFile#:~:text=2060%20werden%20es%20zwischen%2065,%E2%80%9Eemittleren%E2%80%9C%20Bev%C3%B6lkerung\)%20sein](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-presse-5124204099004.pdf?__blob=publicationFile#:~:text=2060%20werden%20es%20zwischen%2065,%E2%80%9Eemittleren%E2%80%9C%20Bev%C3%B6lkerung)%20sein).
- Statistisches Bundesamt (2019b): *Güterverzeichnis für Produktionsstatistiken*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. [online] https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/Downloads/gueterverzeichnis-3200201199004.pdf?__blob=publicationFile.
- Statistisches Bundesamt (2021): *Wirtschaftsrechnungen. Laufende Wirtschaftsrechnungen. Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte*. Online im Internet, URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Einkommen-Einnahmen-Ausgaben/_inhalt.html#_efb1ca75i (Abfrage vom 09.05.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023a): 42271-0003: *Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-4-Steller Hierarchie)*. Online im Internet, URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online> (Abfrage vom 09.05.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023b): 61111-0004: 51000-0005: *Aus- und Einfuhr (Außenhandel): Deutschland, Jahre, Warensystematik*. Online im Internet, URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online> (Abfrage vom 09.05.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023c): *Produktion im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Güterverzeichnis (9-Steller)*. Online im Internet, URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online> (Abfrage vom 09.05.2023).

- Steeger, J.; Hoffmann, M. (2015): Innovation and Family Firms: Departing From R&D Mediations. WiSo-HH Working Paper Series. Working Paper No. 13. [online] <https://www.wiso.uni-hamburg.de/forschung/archiv/workingpaper/wpneuesdesign/wp27.pdf>.
- Steenkamp, J.-B. E. M.; Baumgartner, H. (2000): On the use of structural equation models for marketing modelling. In: *International Journal of Research in Marketing* 17 (2), [online] doi:10.1016/s0167-8116(00)00016-1, S. 195–202.
- Stehr, N.; Wallner, C. (2010): Transparenz: Einleitung. In: Jansen, S. A.; Schröter, E.; Stehr, N. (2010): *Transparenz. Multidisziplinäre Durchsichten durch Phänomene und Theorien des Undurchsichtigen* (S. 9–19). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Strübing, J. (2013): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Stumpf, H. (2019): Beim Ladenbacken geht's ums Feintuning. In: *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 14, S. 15.
- subway.com (o. J.): Produkte. Online im Internet, URL: <https://www.subway.com/de-DE/MenuNutrition/Menu> (Abfrage vom 22.04.2023).
- Swain, S. D.; Weathers, D.; Niedrich, R. W. (2008): Assessing three sources of misresponse to reversed likert items. In: *Journal of Marketing Research* 45, [online] doi:10.1509/jmkr.45.1.116, S. 116–131.
- Swoboda, B.; Berg, B.; Pop, N. A.; Dabija, D. C. (2009): Aufbau von Retail Brands in jungen Auslandsmärkten. Bewertung westlicher Unternehmen des Lebensmittelhandels in Rumänien. In: Schröder, H.; Olbrich, R.; Kenning, P.; Evanschitzky, H. (Hrsg.): *Distribution und Handel in Theorie und Praxis. Festschrift für Prof. Dr. Dieter Ahlert* (S. 469–496). Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Swoboda, B.; Berg, B.; Schramm-Klein, H.; Foscht, T. (2013): The importance of retail brand equity and store accessibility for store loyalty in local competition. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 20, [online] doi:10.1016/j.jretconser.2013.01.011, S. 251–262.
- Swoboda, B.; Haelsig, F.; Schramm-Klein, H.; Morschett, D. (2009): Moderating role of involvement in building a retail brand. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 37 (11), [online] doi:10.1108/09590550910999370, S. 952–974.
- Tarkiainen, A.; Sundqvist, S. (2005): Subjective Norms, Attitudes and Intentions of Finnish Consumers in Buying Organic Food. In: *British Food Journal* 107, [online] doi:10.1108/00070700510629760, S. 808–822.
- Teddlie, C.; Tashakkori, A. (2003): Overview of Contemporary Issue in Mixed Methode Research. In: Tashakkori, A.; Teddlie, C. (Hrsg.): *Handbook of Mixed Methode in Social & Behavioral Research* (S. 1-41). Thousand Oaks, California: Sage.
- Tepic, M.; Fortuin, F.; Kemp, R. G. M.; Omta, O. (2014): Innovation capabilities in food and beverages and technology-based innovation projects. In: *British Food Journal* 116 (2), [online] doi:10.1108/bfj-09-2011-0243, S. 228–250.
- Thaler, R. (1999): Mental accounting matters. In: *Journal of Behavioral Decision Making*, 12 (3), [online] doi:10.1002/(sici)1099-0771(199909)12:3, S. 183–206.
- Thaler, R. (2018): *Misbehaving: Was uns die Verhaltensökonomik über unsere Entscheidungen verrät*. München: Siedler Verlag.
- Thaler, R.; Sunstein, C. (2009): *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. London [u. a.]: Penguin Books.

- Thomä, J. (2014): Hemmnisse kleinunternehmerischer Innovationstätigkeit – eine explorative Analyse. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 62 (4), [online] doi:10.3790/zfke.62.4.271, S. 271–293.
- Thomä, J. (2018): Das Handwerk als Zubringer für Fachkräfte in das deutsche Innovationssystem. In: Wirtschaftsdienst 98 (9), [online] doi:10.1007/s10273-018-2350-3, S. 673–679.
- Thomä, J.; Zimmermann, V. (2016): Innovationshemmnisse in KMU - Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung des Handwerks. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, No. 6. Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh), Göttingen. [online] <http://hdl.handle.net/10419/191824>.
- Thomas, S. (2013): Linking customer loyalty to customer satisfaction and store image: a structural model for retail stores. In: Decision 40 (1–2), [online] doi:10.1007/s40622-013-0007-z, S. 15–25.
- Török, Á.; Tóth, J.; Balogh, J. M. (2019): Push or Pull? The nature of innovation process in the Hungarian food SMEs. In: Journal of Innovation & Knowledge 4, [online] doi:10.1016/j.jik.2018.03.007, S. 234–239.
- Trettin, L., Engel, D., Rothgang, M., Heimeshoff, U., Ottmann, S. (2005): Handwerksgenossenschaften und Kooperationen in der Wissensgesellschaft. In: Theurl, T. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit des Genossenschaftlichen Netzwerks (S. 523–557). Münster: Shaker.
- Trommsdorff, V.; Teichert, T. (2011): Konsumentenverhalten. 7. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1981): The framing of decisions and the psychology of choice. In: Science 211, [online] doi:10.1126/science.7455683, S. 453–458.
- Ullrich, C. G.; Schiek, D. (2014): Gruppendiskussionen in Internetforen. Zur Methodologie eines neuen qualitativen Erhebungsinstruments. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 66, [online]: doi:10.1007/s11577-014-0279-0, S. 459–474.
- Utterback, J. M.; Abernathy, W. J. (1975): A Dynamic Model of Process and Product Innovation. In: OMEGA 3 (6), [online] doi:10.1016/0305-0483(75)90068-7, S. 639–656.
- Verband Deutscher Großbäckereien e.V. (2016): Statement Prof. Dr. Ulrike Detmers, Verband Deutscher Großbäckereien e.V., anlässlich der Pressekonferenz am 24. November 2016 in Gütersloh.
- Verhees, F. J. H. M.; Meulenbergh, M. T. G. (2004): Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. In: Journal of Small Business Management, 42 (2), [online] doi:10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x, S. 134–154.
- Verhees F. J. H. M.; Meulenbergh, M. T. G.; Pennings, J. M. E. (2010): Performance expectations of small firms considering radical product innovation. In: Journal of Business Research 63 (7), [online] doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.006, S. 772–777.
- Volle, P. (2001): The short-term effect of store-level promotions on store choice, and the moderating role of individual variables. In: Journal of Business Research 53 (2), [online] doi:10.1016/s0148-2963(99)00074-0, S. 63–73.
- von dem Berge, B. (2020): Teilstandardisierte Experteninterviews. In: Tausendpfund, M. (Hrsg.): Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften: Ein Überblick (S. 275–300). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Voon, J. P.; Ngui, K. S.; Agrawal, A. (2011): Determinants of Willingness to Purchase Organic Food: An Exploratory Study Using Structural Equation Modeling. In: International Food and Agribusiness Management Review 14 (2), [online] <https://www.ifama.org/resources/Documents/v14i2/Voon-Ngui-Agrawal.pdf>, S. 103–120.

- Vorderwülbecke, A; Korflür, I.; Löckener, R. (2018): Branchenanalyse – Brot- und Backwarenindustrie. Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 378. [online] https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8070.
- Wagner, T.; Rudolph, T. (2010): Towards a hierarchical theory of shopping motivation. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 17, [online] doi:10.1016/j.jretconser.2010.04.003, S. 415–429.
- Weiber, R.; Mühlhaus, D. (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Werner, A.; Schröder, C.; Mohr, B. (2013): *Innovationstätigkeit von Familienunternehmen*. IfM-Materialien Nr. 225. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung. [online] https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-225.pdf.
- Wiedenbeck, M.; Züll, C. (2010): 21 Clusteranalyse. In: Wolf, C.; Best, H. (Hrsg.): *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 525–552). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Winter, F. L.; Rossiter, J.R. (1989): Pattern-matching purchase behaviour and stochastic brand choice: a low involvement model. In: *Journal of Economic Psychology* Vol. 10, [online] doi:10.1016/0167-4870(89)90043-3, S. 559–585.
- Wixe, S.; Nilsson, P.; Naldi, L.; Westlund, H. (2017): *Disentangling innovation in small food firms: The role of external knowledge, support, and collaboration*. KTH Royal Institute of Technology. [online] <https://static.sys.kth.se/itm/wp/cesis/cesiswp446.pdf>.
- Wörrle, J. T. (2019): *Mythos Bäckersterben? Strukturwandel im Bäckerhandwerk*. Online im Internet, URL: <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/mythos-baeckersterben-92646/> (Abfrage vom 23.06.2021).
- Zaichkowsky, J. L. (1985): Measuring the Involvement Construct. In: *Journal of Consumer Research* 12 (3), [online] doi:10.1086/208520, S. 341–352.
- Zeh, S. (2021): *Bäckersterben geht weiter: Pausa-Mühltröff auf Ideensuche*. Online im Internet, URL: <https://www.freiepresse.de/vogtland/plauen/baeckersterben-geht-weiter-pausa-muehltruff-auf-ideensuche-artikel11449424> (Abfrage vom 23.06.2021).
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (o. J.): *Geschichte des Bäckerhandwerks*. Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/die-geschichte-des-baeckerhandwerks/> (Abfrage vom 07.08.2020).
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (2018): *Geschäftsbericht 2017 - 2018*. Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/geschaeftsberichte/> (Abfrage vom 13.03.2019).
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (2020): *Geschäftsbericht 2020*. Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/geschaeftsberichte/> (Abfrage vom 06.11.2020).
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (2022): *Geschäftsbericht 2021-22*. Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/geschaeftsberichte/> (Abfrage vom 26.05.2023).
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2023a): *Bäckerhandwerk in Deutschland: Strukturzahlen 2015 bis 2022*. Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/> (Abfrage vom 04.05.2023).

- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (2023b): Die Umsatzverteilung nach Betriebsgrößen im Jahr 2021. Online im Internet, URL: <https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/umsatzentwicklung-und-verteilung/> (Abfrage vom 09.05.2023).
- Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (2020): Lehrlingsbestand nach Ausbildungsberufen 2019. Online im Internet, URL: https://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDQ3NDI=&cID=00804 (Abfrage vom 20.10.2020).
- Zimmermann, V. (2012): Innovationshemmnisse im Mittelstand. In: KfW Economic Research 6 (6), Fokus Volkswirtschaft, [online] <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/2297148/0353dfc15b831d34494db398be500b38/kfw-research-innovationshemmnisse-im-mittelstand-data.pdf>, S. 1–4.
- Züll, C.; Menold, N. (2014): Offene Fragen. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 713–719). Wiesbaden: Springer VS.