

Johannes Eigner

Zukunftsorientierte Geschäftsmodelle für die klassische Bäckerei in Österreich

Theoretische Konzeption und
empirische Analyse von Szenarien
und Geschäftsmodelloptionen



Springer Gabler

Managementforschung

Reihe herausgegeben von

Thomas Angerer, Gmunden, Österreich

Andrea Rögner, Zürich, Schweiz

Die Schriftenreihe präsentiert aktuelle Forschungsergebnisse und Studien aus dem Bereich der Managementforschung. Sie liefert damit neue, theoretisch und empirisch fundierte Lösungsansätze für aktuelle Probleme der Wirtschaft und der Managementpraxis.

Johannes Eigner

Zukunftsorientierte Geschäftsmodelle für die klassische Bäckerei in Österreich

Theoretische Konzeption und
empirische Analyse von Szenarien
und Geschäftsmodelloptionen

 Springer Gabler

Johannes Eigner
Wien, Österreich

ISSN 3004-8354

ISSN 3004-8362 (electronic)

Managementforschung

ISBN 978-3-658-45098-4

ISBN 978-3-658-45099-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45099-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

GELEITWORT

Die Buchreihe „Managementforschung“ versteht sich als Forum für den Transfer aktueller betriebswirtschaftlicher Forschungsergebnisse. Jungen Forscherinnen und Forschern soll darin eine attraktive Plattform geboten werden, die von ihnen im Rahmen ihrer Dissertation entwickelten Lösungen für aktuelle Probleme der Praxis vorzustellen. Dabei werden neue Konzepte und Modelle entwickelt, die empirisch aufwendig evaluiert bzw. weiterentwickelt werden. Die Buchreihe liefert somit neue und fundierte Antworten für aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaft.

So auch der Beitrag von Johannes Eigner. Er beschäftigt sich in seiner Dissertation mit zukunftsorientierten Geschäftsmodellen für die klassische Bäckerei (in Österreich), indem er eine umfassende Bestandsaufnahme zur Forschung in diesem Themenfeld vornimmt und einer kritischen Analyse unterzieht. Auf dieser Basis entwickelt er ein zukunftsorientiertes Gestaltungsmodell für bestehende Geschäftsmodelle, in dem er das Strategische Management als Bezugsrahmen nutzt und mit Elementen der Geschäftsmodellforschung verbindet.

Im empirischen Teil wendet er ein anspruchsvolles Mixed-Methods-Design an, bei dem er auf Basis von Online-Fokusgruppen und einer repräsentativen, quantitativen Online-Befragung die konsumentenseitigen Einflussfaktoren auf das Bäckereigeschäft der Zukunft ermittelt. Die theoretischen und empirischen Ergebnisse verbindet er schließlich in seinem Modell der agilen Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Die Arbeit von Johannes Eigner liefert zahlreiche neue Erkenntnisse für die Gestaltung des Bäckerei-Geschäftsmodells der Zukunft.

Thomas Angerer

Andrea Rögner

DANKSAGUNG

Die vorliegende Dissertationspublikation ist das Ergebnis einer „abwechslungsreichen Reise“, deren Beginn zehn Jahre zurückliegt. In dieser Zeit hatten einige Personen maßgeblichen Anteil daran, dass ich Schritt für Schritt – wenn auch nicht immer auf direktem Wege – meinem Ziel, das Studienprogramm Doctor of Business Administration erfolgreich abzuschließen, nähergekommen bin. Das Verfassen der Dissertation erforderte kontinuierlich meinen Einsatz in vielen einsamen Stunden. Umso wichtiger war die Unterstützung nachfolgender Personen, denen mein spezieller und inniger Dank gilt.

Zuallererst möchte ich mich bei meiner Ehefrau Barbara Schiesser für die anhaltende Ermutigung während der Erarbeitung meiner Dissertation bedanken. Besonderer Dank gilt meinem lebenslangen Freund und Bäckermeister Georg Öfferl, der mich auf die angespannte Situation der klassisch geführten Bäckerbetriebe aufmerksam gemacht hat. Die Dissertation wäre ohne den steten Rat meines Advisors, Prof. Dr. Thomas Angerer, nicht möglich gewesen. Hervorheben möchte ich seine kritischen und herausfordernden Worte zu meinen Zwischenergebnissen, um nicht nur die Qualität meiner Forschungsarbeit zu verbessern, sondern mich auch als Mensch weiterzuentwickeln. Für die weitere Bearbeitung des empirischen Teils bedanke ich mich für die spannende Teilnahme der 24 Diskutanten im Zuge der Fokusgruppendifkussionen. Ein weiterer Dank geht an 400 anonyme Interview-Teilnehmer der quantitativen Befragung. Einen herzlichen Dank schulde ich meinen hoch qualifizierten Lektorinnen, Renate Schiesser und Katharina Berger. Sie haben die Dissertationsschrift akribisch auf Punkt und Beistrich geprüft und ausgebessert.

Meinen abschließenden Dank widme ich der KMU Akademie sowie der Middlesex University. Durch den Abschluss des berufsbegleitenden Doktoratsstudiums wurde mir der höchste akademische Grad verliehen. Die unbezahlbaren und weitreichenden Erkenntnisse sowie Erfahrungen nehme ich mir für meinen weiteren Lebensweg in dankbarer Erinnerung mit.

Johannes Eigner

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITUNG	1
1.1.	Ausgangssituation der vorliegenden Forschung	1
1.2.	Problemstellung	1
1.3.	Themenrelevanz.....	4
1.4.	Forschungsfragen	6
1.5.	Aufbau und Forschungsziele der Arbeit	9
2.	BESTANDSAUFNAHME DER KLASSISCHEN BÄCKEREI IN ÖSTERREICH	12
2.1.	Vorherrschende Einflussfaktoren.....	12
2.1.1.	Vorgehensweise zur Analyse der Umwelt und der vorherrschenden Einflussfaktoren	12
2.1.2.	Historie, Abgrenzung und Dynamik der Mikroumwelt	14
2.1.3.	Vorherrschende Einflussfaktoren auf die Bäckerbetriebe	17
2.1.4.	Zusammenführung der relevanten Einflussfaktoren	27
2.2.	Theoretische Vorüberlegungen zur Beschreibung von Geschäftsmodellen.....	32
2.2.1.	Definition des Geschäftsmodells	32
2.2.2.	Einordnung und Kategorisierung von Geschäftsmodellen	37
2.2.3.	Zusammenführung und Diskussion der theoretischen Vorüberlegungen	40
2.3.	Gegenwärtige Geschäftsmodelle im Bäckergewerbe	44
2.3.1.	Einordnung der Unternehmensprofile nach Größenklassen	44
2.3.2.	Geschäftsmodell-Darstellung für Bäckerbetriebe.....	45
2.3.3.	Landwirtschaftliche Produktion und Mühlenwirtschaft als Lieferant	49

2.3.4.	Geschäftsmodell der klassischen Bäckerei	51
2.3.5.	Geschäftsmodell der mittleren und großen Filialbäckereien.....	55
2.3.6.	Geschäftsmodell der großen Industriebäckereien.....	59
2.3.7.	Geschäftsmodell der Lebensmitteleinzelhandelsketten.....	63
2.4.	Gegenüberstellung klassische Bäckereien und konkurrierende Unternehmen.....	66
2.4.1.	Unterschiedliche Ansätze zur Herstellung von Brotbackwaren	67
2.4.2.	Bedürfnisse der Zielgruppen.....	72
2.4.3.	Möglichkeiten der Absatzwege	76

3. ZUKUNFTSORIENTIERTES GESTALTUNGSMODELL FÜR BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELLE 81

3.1.	Strategisches Management als Bezugsrahmen.....	81
3.1.1.	Strategisches Management zur Gestaltung von Unternehmen.....	81
3.1.2.	Strategische Perspektiven zur Sicherung des unternehmerischen Erfolgs.....	83
3.1.3.	Diskussion der strategischen Perspektiven in Hinblick auf die Weiterentwicklung von Unternehmen in einem dynamischen Wettbewerb	87
3.2.	Stand der Forschung und neue Anforderungen	90
3.2.1.	Definition der Geschäftsmodellinnovation	90
3.2.2.	Einordnung und Kategorisierung von Geschäftsmodellinnovationen.....	94
3.2.3.	Anforderungen an die zukunftsorientierte Gestaltung von Geschäftsmodellen	100
3.2.4.	Evaluierung auf Basis aktueller Anforderungen.....	112
3.2.5.	Diskussion der theoretischen Ausgangssituation	119
3.3.	Entwicklung eines zukunftsorientierten Gestaltungsmodells für die klassische Bäckerei	124

3.3.1.	Ansatz der strategisch-dynamischen Geschäftsmodellierung	124
3.3.2.	Zukunftsorientierte Umweltanalyse des Markts	131
3.3.3.	Gestaltung der Marketingkomponente	137
3.3.4.	Gestaltung der Customer-Experience-Journey-Komponente.....	144
3.3.5.	Gestaltung der Herstellungskomponente.....	150
4.	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG: RELEVANTE ZUKUNFTSSZENARIOEN	156
4.1.	Grundsätzliche Überlegungen zum Untersuchungsdesign ...	156
4.2.	Qualitative Untersuchung zur Ermittlung von Projektionen	160
4.2.1.	Erhebung möglicher Projektionen aus Sicht der Konsumenten	161
4.2.2.	Datenerhebung und Datenanalyse	164
4.2.3.	Schlussfolgerung: Bericht der inhaltlichen Ergebnisse	182
4.3.	Quantitative Untersuchung zur Ermittlung des Konsumentenverhaltens	211
4.3.1.	Konsumentenbewertung der Projektionen entlang der Customer Journey Stages	211
4.3.2.	Datenerhebung und Datenanalyse	214
4.3.3.	Schlussfolgerung: Erwartungen und Bedürfnisse der Konsumenten	221
4.4.	Metaschlussfolgerung: Relevante Zukunftsszenarien.....	262
5.	GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN AUS SICHT DER FORSCHUNG UND FÜR DIE KLASSISCHE BÄCKEREI	271
5.1.	Zentrale Erkenntnisse für die Forschung.....	271
5.1.1.	Neue Anforderungen an eine zukunftsorientierte Geschäftsmodellgestaltung	271
5.1.2.	Gestaltung der Customer-Experience-Journey-Komponente.....	273
5.1.3.	Geschäftsmodellinnovation als Gegenstand zur Transformation....	275

5.2.	Erfolgsversprechende Geschäftsmodellinnovationen für die klassische Bäckerei	276
5.2.1.	Gegenwärtige Herausforderungen	276
5.2.2.	Strategische Ausrichtung einer differenzierten Positionierung	279
5.2.3.	Innovationen für die Herstellungskomponente	281
5.2.4.	Innovationen für die Marketingkomponente	284
5.3.	Agile Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen	291
6.	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	295
6.1.	Zusammenfassende Beantwortung der Hauptforschungsfrage	295
6.2.	Limitationen, Praxis- und Forschungsausblick	298
7.	LITERATURVERZEICHNIS	303
7.1.	Bücher, Hochschulschriften, Sammelbände, Zeitschriften ...	303
7.2.	Online-Quellen	314
7.3.	Fokusgruppendifkussionen	316
8.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	317
9.	TABELLENVERZEICHNIS	320
10.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	322
11.	ANLAGEN	324
11.1.	Screening-Fragebogen.....	324
11.2.	Leitfaden für die Fokusgruppendifkussion.....	327
11.3.	Fokusgruppen im Detail	335
11.4.	Kodierleitfaden und induktive Bildung der Subkategorien ...	338



1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation der vorliegenden Forschung

Unternehmen sind generell bestrebt, die eigene Positionierung am Markt gegenüber ihren Wettbewerbern zu verbessern. Im Mittelpunkt dieser Bestrebung stehen die Kunden¹, denn letztendlich bestimmen die Abnehmer mit ihren Käufen, ob ein Unternehmen weiterhin geführt werden kann. Um die Kaufabsicht des Kunden zu erhöhen, versucht ein Unternehmen sich gegenüber seinen Wettbewerbern abzugrenzen, indem es Produkte bzw. Dienstleistungen mit Alleinstellungsmerkmalen anbietet. Je nach Branche werden die Produkte und Dienstleistungen der Hersteller allerdings zunehmend homogener (vgl. Schallmo, 2013a, S. 1). In diesem Fall treten nicht selten stagnierende bzw. schrumpfende Märkte, steigende Wettbewerbsintensitäten sowie erhöhte Preiserosionen ein. Die Vereinheitlichung der Leistungsmerkmale ist das Resultat der Commoditisierung (vgl. Homburg et al., 2008, S. 1f). Darunter werden jene Produkte und Dienstleistungen eingereicht, die in einem hohen Maß standardisiert sind und daher vom Kunden austauschbar wahrgenommen werden. Dies führt in weiterer Folge oftmals zu einem eindimensionalen Unterscheidungsmerkmal – dem Preis. In den betroffenen Märkten, in denen der Preiskampf sowie der Wettbewerb hoch einzuschätzen sind, sieht sich der Anbieter vor der Herausforderung, nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Wettbewerbern zu generieren. Mit der fortlaufenden Homogenisierung von Produkten und Dienstleistungen drängt sich für viele Unternehmer verstärkt die Frage auf, welche originären Kernaufgaben sein Unternehmen erfüllen soll.

1.2. Problemstellung

Das Gewerbe der österreichischen Bäckereien, welches aus klassisch geführten Bäckereien, mittleren und großen Filialbäckereien, großen und auch inter-

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im folgendem Text auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z. B. KundInnen, verzichtet. Im vorliegenden Text wird durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schließen beide Formen gleichermaßen ein.

national agierenden Industriebäckereien sowie Lebensmittelhandelsketten besteht, unterliegt gegenwärtig einem wirtschaftlichen Strukturwandel (vgl. Asamer, 2014). Die jährliche Studie der KMU Forschung Austria – Zahlen, Daten, Fakten – bestätigt diese Entwicklung und belegt einen negativen Trend der registrierten Bäckerunternehmen (siehe Abbildung 1). In den Jahren zwischen 2005 und 2020 hat sich die Anzahl der Bäckerunternehmen in Österreich fast um ein Drittel reduziert. Wird der Durchschnitt des Zeitraums betrachtet, bedeutet dies, dass jedes Jahr rund 32 Bäckerunternehmen ihren Betrieb dauerhaft schließen.

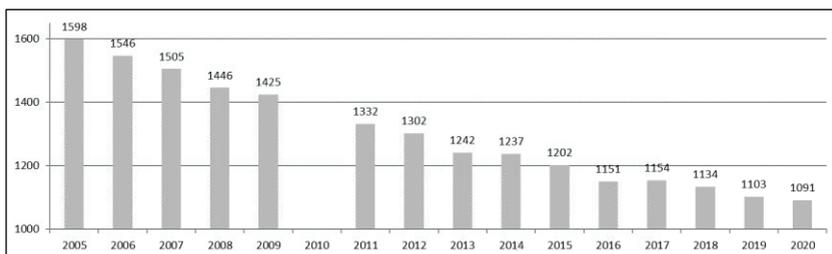


Abbildung 1: Anzahl der Bäckerunternehmen ohne EPU in Österreich, für das Jahr 2010 liegen keine Daten vor. (Quelle: eigene Darstellung nach KMU Forschung Austria, 2015, S. 4; KMU Forschung Austria, 2021a, S. 2)

Der Rückgang lässt sich einerseits durch eine unregelmäßige Nachfolge des Bäckerbetriebes bzw. durch fehlende finanzielle Möglichkeiten gegenüber den Mitbewerbern begründen (vgl. Beile et al., 2009, S. 11). Andererseits besteht ein wesentlicher Hauptgrund im starken Wachstum an Angebot von Brotbackwaren des Lebensmitteleinzelhandels. Das Marktvolumen in Österreich stellt ein attraktives Geschäftsfeld dar, denn die Umsatzerlöse sind im Betrachtungszeitraum 2005 bis 2020 jedes Jahr um ca. 2,7 Prozent gestiegen. Der Inflationswert lag in Österreich mit einem Durchschnitt von 2,0 Prozent pro Jahr deutlich darunter. Im Jahr 2020 konnten die Bäckerbetriebe Brotbackwaren im Wert von 1,80 Mrd. EUR umsetzen (vgl. KMU Forschung Austria, 2021a, S. 1). Das stetige Wachstum zieht große Handelsunternehmen an. Laut der österreichischen Zeitung – Die Presse – setzt auch die letzte große Lebensmittelhandelskette HOFER, neben der REWE Group und SPAR, auf die Vermarktung frischgebackener Waren. Der Innungsmeister der Bäckereiunternehmen, Josef Schrott, prophezeit kleinen und mittleren Bäckerbetrieben keine rosige Zukunft. Den „in der Presse angekündigten 1000 neuen Arbeitsplätzen bei Hofer stehen bis zu 3000 Arbeitsplätze gegenüber, die bei den

österreichischen Bäckereien voraussichtlich verloren gehen werden“ (<https://www.diepresse.com/1556424/backerinnung-sieht-3000-arbeitsplatze-durch-hofer-gefahrdet> [abgefragt am: 07.10.2021]).

Die Backstationen der Lebensmittelkonzerne lösen flächendeckend in ganz Österreich einen Preis- und Qualitätswettbewerb zwischen Bäckereien aus. Einer Beobachtung der KMU Forschung Austria zufolge meldeten 52 Prozent von 111 Bäckerbetrieben in Österreich vor allem die vorherrschende Preiskonkurrenz als beeinträchtigendes Problemfeld. Die weiteren gemeldeten Problembereiche sind Aufwände hinsichtlich Bürokratie und Verwaltung (65 Prozent), Steuern und Abgaben (49 Prozent), Preiskonkurrenz (43 Prozent), Fachkräftemangel (38 Prozent), Lehrlingsmangel (24 Prozent), fehlendes Risiko- und Eigenkapital (18 Prozent) sowie Schwierigkeiten bei der Kreditaufnahme (17 Prozent) (vgl. KMU Forschung Austria, 2021b, S. 7). Die steigenden Kosten der Produktion von Brotbackwaren, verursacht durch höhere Rohstoff- und Energiepreise, setzen die Bäckereien zusätzlich unter Druck (vgl. Beile et al., 2009, S. 11).

Angesichts der geänderten Rahmenbedingungen drängt sich für klassisch geführte Bäckereien die Frage auf, welcher Platz zukünftig am Markt eingenommen werden kann. Das Strategische Management hat als eigene Disziplin bereits unterschiedliche Ansätze hervorgebracht, um die Problemstellung der klassischen Bäckerei strategisch zu lösen. Die damit verbundene Strategieforschung trägt dazu bei, den anvisierten Forschungsgegenstand besser zu verstehen (vgl. Bea; Haas, 2019, S. 27), um auf dieser Basis gezielt relevante Informationen zu gewinnen und zu verarbeiten. Auf der Suche nach den Ursachen für Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens bzw. der systematischen Aufbereitung von marktrelevanten Erkenntnissen sollen Entwicklungen bzw. Bedrohungen frühzeitig erkannt und daraufhin neue Geschäftsideen entwickelt werden. Im Vordergrund dieser Überlegungen steht die Funktionsweise des Unternehmens, die durch ihre Art und Weise Gewinne erwirtschaftet, woraus nicht selten neue Geschäftsmodelle entstehen (vgl. Grichnik; Gassmann, 2013, S. 24f).

Die gegenwärtige Situation der klassischen Bäckerei zeigt auf, dass die Rahmenbedingungen und die damit verbundenen Marktprämissen zunehmend und tiefergehend verändert werden. Das Forschungsinteresse richtet sich auf die vorherrschende Marktdynamik, welche sich z. B. aufgrund von neuartigen Geschäftsmodellinnovationen der Konkurrenten wie auch den Veränderun-

gen des Konsumentenverhaltens ergibt. Dahingehend sind die gegenwärtigen strategieorientierten Ansätze aus dem Strategischen Management und der Geschäftsmodellierung und -entwicklung zu prüfen, inwiefern das jeweilige Modell Aufschlüsse bzw. Erklärungen zum untersuchenden Forschungsgegenstand – die Situation der klassischen Bäckerei – liefert. Auf Basis der vorhandenen Informationen gilt es, erfolgsversprechende Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln sowie in weiterer Folge Managemententscheidungen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung herbeizuführen. Die ausführliche und kritische Auseinandersetzung von gängigen Modellen zur Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, insbesondere die vorhandenen Schwächen, führt zu einem theoretischen Erkenntnisgewinn, um daraufhin einen alternativen Ansatz zu entwickeln.

1.3. Themenrelevanz

Antworten darauf, ob ein bestehendes Geschäftsmodell mit Fortlauf der Zeit noch zukunftsfähig ist, liefern die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz sowie das Verhalten der Konsumenten in Hinblick auf das eigene Angebot. Zur tiefergehenden Analyse dient das Denken in Geschäftsmodellen (vgl. Rentmeister; Klein, 2003, S. 19). Ein Geschäftsmodell bildet die Leistungserstellung eines Unternehmens anhand von Aktivitäten und Ressourcen in einer vereinfachten Form ab (vgl. Hungenberg, 2008, S. 144) und verschafft damit ein Verständnis darüber, „wie ein Unternehmen sein Geschäft betreibt“ (Dillerup; Stoi, 2011, S. 212). Die Gegenüberstellung der gegenwärtigen Geschäftsmodelle stellt die erforderliche Ausgangslage dar, um gezielt über vorhandene Chancen und Risiken nachzudenken. Der Zweck eines Geschäftsmodells besteht darin, die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten zu erfüllen, die sich mit Fortlauf der Zeit verändern. Demnach gilt es, die bestehenden Produkte, Dienstleistungen und Prozesse eines Geschäftsmodells laufend zu innovieren (vgl. Wirtz, 2018, S. 222). Damit stellt die Disziplin der Geschäftsmodellinnovation eine wesentliche Kernaufgabe für Unternehmen dar, denn schlussendlich geht es darum, das eigene Unternehmen innerhalb seiner Umwelt kontinuierlich anzupassen, sodass nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen (vgl. Wirtz, 2018, S. 225).

Das Geschäftsmodell hat sich in der Forschung und Praxis zu einem beliebten Thema entwickelt. Gemäß einer Analyse von Wirtz, die sich auf die Inhalte der Meta-Wissenschaftsdatenbank EBSCO zwischen 1996 und 2016 bezieht,

taucht der Begriff „Geschäftsmodell“ insgesamt in 20.868 Artikel auf (vgl. Wirtz, 2018, S. 10). Davon wurden 4047 Artikeln in Peer-Reviewed-Journals veröffentlicht und etwa 15 Prozent folgen einer empirischen Methodik. Die Tatsache, dass das Interesse an Geschäftsmodellen in der Entrepreneurship- und Innovationsforschung erst seit den vergangenen Jahren stark angestiegen ist, mag auf den ersten Blick paradox erscheinen, da jedes Unternehmen per se ein Geschäftsmodell impliziert (vgl. Magretta, 2002, S. 86ff). Gegenwärtig befassen sich vor allem erfolgreiche Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen. Weltbekannte Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen sind etwa Nespresso² oder Ryanair³. Nach Pohle und Chapman erachten 765 weltweit agierende CEOs von prominenten Unternehmen die Disziplinen der Geschäftsmodellinnovationen und der Produktinnovationen nahezu als gleichwertig (vgl. 2006, S. 34ff). Die Unternehmen dieser innovativen Geschäftsmodelle erreichten zwei begehrte Ziele: die Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern sowie die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

Eine von „Boston Consulting Group“ durchgeführte Studie belegt eindeutig, dass in der heutigen Zeit Geschäftsmodellinnovationen mehr Erfolgspotenziale für Unternehmen bieten als reine Produkt- und Prozessinnovationen. Gemäß der Studie sind Geschäftsmodellinnovationen in einem Zeitraum von fünf Jahren durchschnittlich um 6 Prozent profitabler als reine Produkt- oder Prozessinnovationen (Lindgardt et al., 2009). Laut Gassmann et al. findet der Wettbewerb zukünftig nicht mehr zwischen Produkten oder Prozessen statt, sondern zwischen Geschäftsmodellen (vgl. 2017, S. 5). Daraus lässt sich ableiten, dass die Disziplin von Geschäftsmodellinnovationen ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, wenn es darum geht, Geschäftsmodelle nachhaltig zu betreiben.

² Der Lebensmittelkonzern Nestlé vermarktet erfolgreich das Produkt Nespresso – bestehend aus Kaffeemaschinen und Kaffeekapseln. Im Jahr 2012, nach dem Auslaufen der Nespresso-Patentrechte, erweiterte Nestlé sein Geschäftsmodell. Die Kaffeemaschinen wurden mit weiteren Funktionen sowie einem Mobilfunkmodul ausgestattet. Dies ermöglicht eine automatische Nachbestellung von Kaffeekapseln (vgl. Schallmo, 2013b, S. 125f).

³ In den letzten Jahrzehnten hat sich das Geschäftsmodell von Ryanair wesentlich verändert. Die Fluglinie fokussierte ihre Kernleistung ausschließlich auf den Personentransport und strich sämtliche Extras, wie z. B. die Verpflegung an Bord oder die Auswahl des Sitzplatzes (vgl. Schallmo, 2013b, S. 186f).

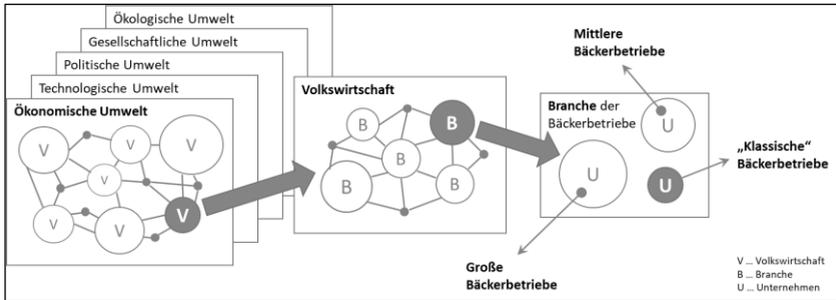


Abbildung 2: Bäckerbetriebe als Element übergeordneter Umwelten. (Quelle: Dillerup; Stoi, 2011, S. 71)

Klassische Bäckereien können als Elemente betrachtet werden, welche in einem übergeordneten volkswirtschaftlichen System eingebettet sind (siehe Abbildung 2). Eine Berechtigung auf Unternehmensexistenz herrscht für klassische Bäckereien nur dann vor, wenn das Unternehmen einen nützlichen Beitrag für das übergeordnete System herstellt (vgl. Dillerup; Stoi, 2011, S. 51). Die Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensexistenz erfordert eine adäquate Unternehmens-Umwelt-Beziehung. Aus diesem Grund ist die Positionierung des Unternehmens innerhalb seines Systems mit den gegebenen mikro- und makroökonomischen Umweltfaktoren entscheidend (vgl. Bleicher; Stanley, 2016, S. 69). Der nachhaltige Erfolg einer klassischen Bäckerei ist also davon abhängig, ob und wie sich der jeweilige Betrieb auf die Veränderungen seiner Umwelt anpassen kann und auf welche Art und Weise sich die Bäckerei gegenüber ihren Wettbewerbern unterscheidet (vgl. Bashir; Verma, 2017, S. 8).

1.4. Forschungsfragen

Die Wissenschaft ist bestrebt, die Realität zu analysieren, womit in weiterer Folge neue Erkenntnisse gewonnen werden können, um die Realität zu verbessern. Demzufolge beschäftigt sich die Wissenschaft mit folgenden Fragen: Was wollen wir wissen, erkennen, erklären, empirisch messen und in der Realität gestalten sowie verbessern und wie bewerten wir das Erreichte (vgl. Töpfer, 2012, S. 2).

Die vorliegende Dissertation nimmt die Perspektive von klassisch geführten Bäckereien ein, welche aufgrund von makro- und mikroökonomischen Einflussfaktoren vor geänderten Rahmenbedingungen stehen. Ziel der Arbeit ist

es, herauszufinden, welche zukunftsorientierten Geschäftsmodellinnovationen sich unter den gegebenen Prämissen für klassische Bäckereien eignen, also im Sinne der gegenwärtigen Marktsituation erfolgsversprechend sind. Basierend auf den bisher dargestellten Überlegungen soll eine Diskussion über die gegenwärtigen Geschäftsmodelle der Bäckerbetriebe entstehen. Um einen wissenschaftlichen Beitrag in diesem Bereich zu leisten, werden die vorherrschenden Herausforderungen als Praxisphänomene herangezogen, wie z. B. die Auswirkungen von Geschäftsmodellinnovationen der Konkurrenz, die zunehmende Unsicherheit des Markts oder die stetige Veränderung von Konsumentenbedürfnissen. Für ein kleingeführtes Unternehmen – im vorliegenden Fall die klassische Bäckerei – ergeben sich daraus neue Anforderungen bei der strategischen Planung und Führung des Unternehmens, denn sie ist mehr denn je gefordert, sich an geänderte Rahmenbedingung anzupassen. Als zentraler Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit eignet sich das gegenwärtige Geschäftsmodell der klassischen Bäckerei, da der vorherrschende Verdrängungswettbewerb einen den Marktverhältnissen neuartigen, spezifischen bzw. angepassten Umgang komplexer Fragestellungen erfordert, woraus in weiterer Folge ein generalisierbares Modell zur Analyse und Gestaltung bestehender Geschäftsmodelle entwickelt werden kann. Dies beinhaltet insbesondere die Untersuchung und Prognose der gegenwärtigen Situation als auch die Erstellung erfolgsversprechender Geschäftsmodellinnovationen, um die strategische Positionierung gegenüber der Konkurrenz zu stärken. Der wissenschaftliche Mehrwert findet sich im Entwurf eines strategieorientierten Ansatzes, womit eine zukunftsorientierte Neugestaltung bestehender Geschäftsmodelle durchgeführt werden kann, um die Unternehmensexistenz in einer unsicheren, volatilen und stark konkurrierenden Umwelt zu sichern.

Das zukunftsorientierte Gestaltungsmodell soll in weiterer Folge Ergebnisse in Form von erfolgsversprechenden Geschäftsmodellinnovationen hervorbringen. Das Modell fokussiert sich auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren, die eine profitable Realisierung neuer Geschäftsideen, mit Bezug auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile, sicherstellt. Mit der nachfolgenden empirischen Untersuchung richtet sich der Fokus auf das gegenwärtige und zukünftige Verhalten der Konsumenten, denn schlussendlich entscheiden die Kunden mit ihren Käufen, welche Geschäftsmodelle funktionieren. Im für die Dissertation ausgesuchten Fallbeispiel der klassischen Bäckerei werden neue Erkenntnisse gewonnen, die bei der Neugestaltung des bestehenden Geschäftsmodells unterstützen. Der empirischen Forschung kommt bei der zukunftsorientierten Gestaltung generell eine wesentliche Bedeutung zu, denn durch

die Erzeugung von neuem Wissen erhält der Praktiker konkrete Handlungsempfehlungen, um das bestehende Geschäftsmodell durch Geschäftsmodellinnovationen für die Zukunft erfolgsversprechend auszurichten. Unabhängig davon, ob der Praktiker eine radikale Neukonzipierung oder eine langfristige und schrittweise Veränderung seines Geschäftsmodells in Angriff nimmt, ist es ratsam, ein solches Vorhaben mit einer strukturierten und empirisch fundierten Vorgehensweise zu prüfen.

Der Fokus richtet sich auf die strukturbedingten sowie organisatorischen Rahmenbedingungen von klassisch geführten Bäckereien. Der relevante Schwerpunkt für die Arbeit findet sich in der folgenden Hauptforschungsfrage (HFF) wieder.

HFF: *„Welche Ansatzpunkte zur Gestaltung von erfolgsversprechenden Geschäftsmodellinnovationen ergeben sich am Beispiel eines kleingeführten Unternehmens – wie die klassische Bäckerei in Österreich – auf Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Analysen?“*

Aus der gestellten Hauptforschungsfrage leiten sich theoretische, empirische und gestalterische Subforschungsfragen ab.

Theoretische SFF 1: *„Wie sehen die Rahmenbedingungen für die klassische Bäckerei gegenwärtig aus und welche Herausforderungen resultieren daraus?“*

Theoretische SFF 2: *„Welche Anforderungen müssen gegenwärtig berücksichtigt werden, wenn es darum geht, ein bestehendes Geschäftsmodell zukunftsorientiert weiterzuentwickeln? Wie sieht ein geeignetes Gestaltungsmodell für die Analyse und Entwicklung von Zukunftsszenarien aus, sodass in weiterer Folge erfolgsversprechende Geschäftsmodellinnovationen erstellt werden können?“*

Empirische SFF: *„Welche Veränderungen werden in fünf bis zehn Jahren aus Sicht der Konsumenten entstehen, wenn es um den Konsum von Brotbackwaren geht? Wie wirken sich soziodemografische Unterschiede, wie z. B. Höhe des Einkommens, Bildungsniveau oder Wohnsitz, auf das Konsumentenverhalten aus? Welche Zukunftsszenarien lassen sich daraus ableiten?“*

Gestalterische SFF: „Welche Geschäftsmodellinnovationen sind für klassische Bäckereien erfolgsversprechend? Worauf müssen aus Sicht der Forschung kleingeführte Unternehmen achten, wenn es darum geht, das Bestehen des eigenen Geschäftsmodells langfristig zu sichern?“

1.5. Aufbau und Forschungsziele der Arbeit

Theoretischer Teil Empirischer Teil Gestalterischer Teil	Kapitel 1	Einleitung und Problemstellung	→ Aufstellung von Subforschungsfragen (SFF)
	Kapitel 2	Bestandsaufnahme der Bäckerbetriebe 2.1. Vorherrschende Einflussfaktoren 2.2. Theoretische Vorüberlegungen zur Beschreibung von Geschäftsmodellen 2.3. Gegenwärtige Geschäftsmodelle im Bäckergewerbe 2.4. Gegenüberstellung klassischer Bäckerei und konkurrierenden Unternehmen	→ Beantwortung der theoretischen SFF 1
	Kapitel 3	Zukunftsorientierte Geschäftsmodellgestaltung 3.1. Strategisches Management als Bezugsrahmen 3.2. Stand der Forschung und neue Anforderungen 3.3. Zukunftsorientiertes Gestaltungsmodell für Geschäftsmodelle von klassischen Bäckerbetrieben	→ Beantwortung der theoretischen SFF 2
	Kapitel 4	Empirische Untersuchung: Relevante Zukunftsszenarien 4.1. Grundsätzliche Überlegungen 4.2. Qualitative Untersuchung zur Ermittlung von Projektionen 4.3. Quantitative Untersuchung zur Bewertung des Konsumentenverhaltens 4.4. Metaschlussfolgerung: Relevante Zukunftsszenarien	→ Beantwortung der empirischen SFF 3
	Kapitel 5	Gestaltungsmöglichkeiten aus Sicht der Forschung und für die klassische Bäckerei 5.1. Zentrale Erkenntnisse für die Forschung 5.2. Vielversprechende Geschäftsmodellinnovationen für die klassische Bäckerei 5.3. Agile Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen	→ Beantwortung der gestalterischen SFF 4
	Kapitel 6	Zusammenfassung und Ausblick 6.1. Zusammenführung und Fazit 6.3. Implikation für weitere Forschungsvorhaben	→ Implikation für Wissenschaft und Praxis

Abbildung 3: Darstellung zum Aufbau der Arbeit. (Quelle: eigene Darstellung)

Mit **Kapitel 1** – der Einleitung als Einführungskapitel – wird die Ausgangssituation sowie die Problemstellung der vorliegenden Dissertation dargestellt: Klassische Bäckereien sind zunehmend dazu gezwungen, das bestehende Geschäftsmodell aufgrund geänderter Rahmenbedingungen neu zu überdenken. Der Veränderungsdruck löst somit Innovationsaktivitäten aus, die für das Fortbestehen des kleingeführten Unternehmens entscheidend sein werden. Mit Fokus auf die Zukunft stellen sich neue strategisch relevante Fragestellungen, die insbesondere auf die Beherrschung dynamisch wirkender Marktkräfte eingehen. Aus praktischer, wie auch aus wissenschaftlicher Sicht wurde ausgehend von der Themenrelevanz eine Hauptforschungsfrage formuliert, aus der sich in weiterer Folge theoretische, empirische und gestalterische Subforschungsfragen entwickelten. Die Beantwortung der jeweiligen

Subforschungsfrage gibt für die nachfolgenden vier Hauptkapiteln die Forschungsaufgaben, Gliederung sowie den Aufbau der Arbeit vor.

Das **zweite Kapitel** verschafft zunächst ein klares Bild über die gegenwärtige Situation der Bäckerbetriebe im Allgemeinen und die gegenwärtigen Geschäftsmodelle der Bäckerbetriebe im Speziellen. Die Betrachtung konzentriert sich dabei auf den österreichischen Markt der Brotbackwaren. Die theoretische Untersuchung nimmt mit der Durchführung einer Markt- und Konkurrenzanalyse unterschiedliche Perspektiven ein. Aus dieser Gesamtbeurteilung lassen sich die Herausforderungen für eine klassisch geführte Bäckerei als Ergebnis ableiten. Ausgehend von verfügbaren Unternehmensressourcen, wie z. B. Finanzmitteln, Grund und Boden, Produktionsanlagen sowie Arbeitskräften, ist zu klären, welche Stärken und Schwächen vorliegen. Damit wird die sachliche Grundlage für die spätere Beurteilung der strategischen Ausrichtung einer klassisch geführten Bäckerei geschaffen.

Das **dritte Kapitel** ordnet die Arbeit dem Strategischen Management als disziplinarisches Forschungsfach zu und verschafft Klarheit darüber, in welchem konkreten Gebiet das Forschungsvorhaben Anknüpfung findet, um in weiterer Folge einen wissenschaftlichen Beitrag zu leisten, der auf die Entwicklung eines eigenen Gestaltungsmodells zum Innovieren eines bestehenden Geschäftsmodells eingeht. Der Blick auf den aktuellen Forschungsstand soll klären, welche konkreten Anforderungen bei der Geschäftsmodellgestaltung heutzutage zu berücksichtigen sind. Daraus leiten sich Beurteilungskriterien ab, die bei der anschließenden kritischen Würdigung von verfügbaren strategischen Ansätzen zur Anwendung kommen. Durch diese Evaluierung wird die vorliegende Forschungslücke sichtbar, die durch die anschließende Konzeptionierung eines zukunftsorientierten Gestaltungsmodells geschlossen werden soll. Die Forschungsleistung fokussiert sich auf die Erstellung eines generalisierbaren Modells, womit in weiterer Folge strategische Möglichkeiten in Form von zukunftsorientierten Geschäftsmodellinnovationen entwickelt werden können.

Das **vierte Kapitel** stellt die österreichischen Konsumenten in den Mittelpunkt. Der empirische Teil besteht aus einer qualitativen und quantitativen Untersuchung. Zunächst sollen im Zuge von Gruppendiskussionen relevante Projektionen mit Blick auf die zukünftigen Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten ermittelt werden. Die Ergebnisse dienen der anschließenden quantitativen Datenerhebung, womit das gegenwärtige Ver-

halten der österreichischen Konsumenten erforscht wird. Des Weiteren soll geklärt werden, inwiefern sich das Verhalten der Konsumenten unterscheidet, z. B. je nachdem ob der jeweilige Konsument in der Stadt oder im ländlichen Raum lebt oder welches Einkommen zur Verfügung steht. Die Diskussion der empirischen Ergebnisse dient der Aufstellung relevanter Zukunftsszenarien für die weitere Strategieplanung einer klassischen Bäckerei.

Das **fünfte Kapitel** knüpft an die theoretisch und empirisch gewonnenen Erkenntnisse an, womit das vorliegende Problem, die unsichere Existenz von klassisch geführten Bäckereien, mit der Anwendung des zukunftsorientierten Gestaltungsmodells gelöst werden soll. Zum einen gilt es, für die Praxis erfolgsversprechende Geschäftsmodellinnovationen zu beschreiben und zum anderen soll aus Sicht der Forschung ein konzeptioneller Lösungsweg gefunden werden, wenn es darum geht, bestehende Geschäftsmodelle zukunftsicher weiterzuentwickeln. Im Fokus stehen kleingeführte Unternehmen – wie z. B. die klassische Bäckerei – die aufgrund von dynamisch wirkenden Marktkräften das bestehende Geschäftsmodell zukunftsorientiert weiterentwickeln müssen.

Das **sechste Hauptkapitel** fasst die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Dissertation zusammen, stellt die Limitation der Forschungsarbeit dar und wagt einen Praxis- und Forschungsausblick.



2. Bestandsaufnahme der klassischen Bäckerei in Österreich

Das vorliegende Kapitel geht darauf ein, wie die Rahmenbedingungen für Bäckerbetriebe aussehen. Mit der anschließenden Gegenüberstellung der gegenwärtigen Geschäftsmodelle soll aufgezeigt werden, mit welchen Herausforderungen eine klassische Bäckerei aufgrund geänderter Rahmenbedingungen konfrontiert wird.

2.1. Vorherrschende Einflussfaktoren

Zunächst soll ein Einblick in das Gewerbe der österreichischen Bäckereien gewonnen werden. Der Blick in die Vergangenheit verschafft ein Verständnis darüber, welche Unternehmungen den Markt maßgeblich beeinflusst haben bzw. welche Entwicklungsschritte für die aktuelle Situation von Bedeutung sind. Die anschließende Beschreibung des Markts ordnet die vorliegende Dissertation einem konkreten ökonomischen System zu, wodurch in weiterer Folge vorherrschende Einflussfaktoren abgeleitet werden können.

2.1.1. Vorgehensweise zur Analyse der Umwelt und der vorherrschenden Einflussfaktoren

Ausgangspunkt für die bevorstehende Analyse sind die Einflussbereiche der globalen Umwelt und der Mikroumwelt, die auf die Beschaffenheit und Entwicklung der Bäckerbetriebe wirken. Diese Bereiche funktionieren auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb einer bestimmten Systemhierarchie. Demnach ist das Subsystem „Mikroumwelt“ ein Element der globalen Umwelt und das Subsystem „Unternehmung“ ein Element der Mikroumwelt (vgl. Dillerup; Stoi, 2011, S. 71; Gausemeier et al., 1996, S. 169f). Nach dem PESTE-Modell (englisches Akronym für Political Change, Economic, Sociological, Technological und Ecological) kann die globale Umwelt in Teilsysteme untergliedert werden. Das PESTE-Modell veranschaulicht das komplexe Zusammenspiel von externen Umweltdimensionen, die unmittelbaren Einfluss auf das Wirken der Bäckerbetriebe haben. Die Umweltdimensionen werden als Systeme verstanden und können wiederum in Unter- bzw. Teilsysteme – in sogenannte Einflussfaktoren – aufgeteilt werden.

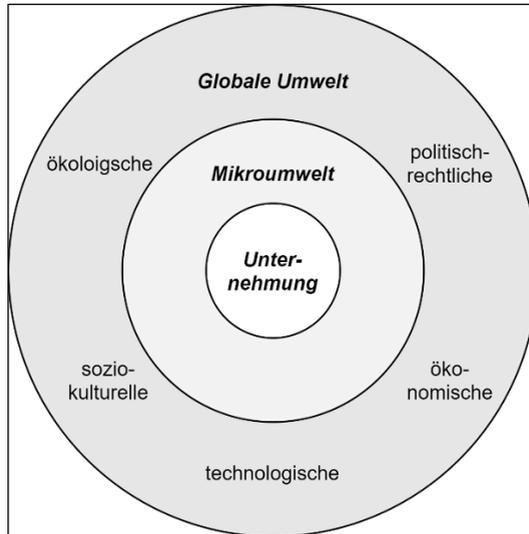


Abbildung 4: Segmente der Umweltanalyse. (Quelle: Becker, 2011, S. 64)

Die Beschreibungen der folgenden Teilsysteme gewähren einen Einblick in die globalen Rahmenbedingungen für den Betrieb einer Bäckerei (vgl. Dillerup; Stoi, 2011, S. 72):

- Politisch-rechtliche Einflussfaktoren beinhalten vom Staat vorgegebene Rahmenbedingungen. Diese beeinflussen damit die Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik der Bäckereien.
- Ökonomische Einflussfaktoren umfassen volkswirtschaftliche Entwicklungen und wirken unmittelbar auf den Absatzmarkt ein. Entscheidende Faktoren sind beispielsweise die aktuelle Konjunkturlage, die Kreditzinsen oder die Inflationsrate, womit sie die Nachfrage, die Wettbewerbsintensität, den Kostendruck und die Investitionsmöglichkeiten innerhalb der Branche der Bäckereien beeinflussen.
- Zu den sozio-kulturellen Einflussfaktoren zählen die „Werte, Einstellungen und kulturellen Normen einer Gesellschaft“. Veränderungen in dieser Umwelt werden als „Wertewandel“ wahrgenommen. Dies beeinflusst z. B. aktuelle Trends der Konsumation der Brotbackwaren.

- Technologische Einflussfaktoren beziehen sich auf technologische Neuerungen, wodurch Produkte oder Prozesse innoviert werden. Technische Entwicklungen finden z. B. in den Bereichen der Informations- und Kommunikationstechnologie, Digitalisierung, Produktion und Logistik statt.
- Die ökologischen Einflussfaktoren schließen alle natürlichen Umweltressourcen ein, wie z. B. den Zugang zu Rohstoffen oder die Verfügbarkeit von Energie. Außerdem trägt jedes Unternehmen eine ökologische Verantwortung, mit dem damit verbundenen Ziel, die eigene Umweltbelastung weitgehend zu minimieren. Das öffentliche Interesse fordert eine ökologieorientierte Unternehmensführung. So kann z. B. das Vermarkten von umweltfreundlichen Produkten zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

2.1.2. Historie, Abgrenzung und Dynamik der Mikroumwelt

Grob skizziert besteht das gegenwärtige Gewerbe der Bäckerbetriebe aus zwei Bereichen – dem traditionellen Handwerk und der industriellen Herstellung von Brotbackwaren. Die traditionelle Handwerksbäckerei verfügt typischerweise über eine kleine oder mittelständische Struktur. Dem gegenüber steht im Wettbewerb die industrielle Herstellung von Großbäckereien (vgl. Beile et al., 2009, S. 19). Der Aufstieg der industriellen Herstellung von Brotbackwaren bzw. der Ursprung dieser dualen Struktur des Bäckergewerbes liegt in der Industrialisierung, der zunehmenden Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel und der daraus resultierenden Verschärfung des Preisdrucks begründet (vgl. BMLF, 1997, S. 47). Durch die wachsende Einwohneranzahl in den Städten stieg der Bedarf vor allem am Hauptnahrungsmittel, dem Brot (vgl. BMLF, 1997, S. 206). Der technologische Fortschritt sowie der Aufbau einer verbesserten Verkehrsinfrastruktur schuf die Basis für die industrielle Fertigung und die Versorgung mit Lebensmitteln über die regionale Reichweite hinaus (vgl. Beile et al., 2009, S. 19). In den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts entstanden die ersten Großbäckereien durch die stetige Expansion kleiner klassischer Bäckereien (vgl. https://www.ankerbrot.at/ankerbrot_ag/firmengeschichte [abgefragt am: 11.10.2021]). Die ersten Konzentrationsprozesse des Bäckergewerbes wurden in den 1930er-Jahren vollzogen. Kleinere Bäckereien wurden von großen Bäckereien aufgekauft und übernommen.

In den 1970er- und 1980er-Jahren kam es zu einer Ausdehnung bzw. Konzentration der Vertriebsstruktur des Lebensmitteleinzelhandels in Österreich (vgl. BMLF, 1997, S. 67). Mit der Belieferung von Brotbackwaren an die neuauf-

kommenden Supermärkte profitierten vor allem Großbäckereien, die damit ihre Produktionskapazitäten sukzessive ausbauen und ihre Einnahmen steigern konnten. Beachtenswert waren zu dieser Zeit die Urbanisierungsprozesse großer Städte, die vor allem die Bedingungen für die Standorte vieler Bäckerbetriebe und Handelsgeschäfte veränderten. Erfolgreiche Bäckerbetriebe wurden modernisiert, womit die Produktionskapazität der Brotbackwaren ausgeweitet wurde. Für die zusätzliche Produktionsmenge mussten neue Absatzmärkte gewonnen werden, was in der Regel zur Investition in den Ausbau der Vertriebskanäle in Form von Bäckerfilialen und zur Steigerung der Umsätze führte (vgl. Beile et al., 2009, S. 19f). Demnach passten sich die Bäckerunternehmer dem Kaufverhalten ihrer Konsumenten an und folgten bei der Standortbestimmung ihrer neuen Filialen den Supermärkten, die sich bereits an stark frequentierten Positionen angesiedelt hatten (vgl. BMLF, 1997, S. 67f). Der Brotbackwarenverkauf dezentralisierte sich zunehmend und entfernte sich dadurch räumlich von der Produktion. Durch die Expansion der Verkaufsstellen haben sich kleine klassische Bäckereien zu regionalen Marktführern bzw. überregionalen Bäckereien entwickelt. Dabei verdrängten auf regionaler Ebene mittlere Bäckereien kleinere Bäckereien. Diese mittleren Bäckereien konkurrierten im direkten Wettbewerb mit überregional positionierten Bäckereien, die in einem weit größeren Umfang mit dem Lebensmitteleinzelhandel kooperierten und dadurch Zugang zu stärker frequentierten Verkaufskanälen hatten. Der Mobilitätsfortschritt der Konsumenten, im Besonderen durch das Voranschreiten des Automobils als Massenverkehrsmittel der privaten Haushalte, bewirkte fortlaufend eine schrumpfende Bedeutung der Nahversorger. Die daraus resultierende Folge war das Greißlersterben⁴, womit im weiteren Schritt auch deren Lieferanten betroffen waren (vgl. Beile et al., 2009, S. 19). Darunter fielen vor allem traditionelle Kleinbäckereien, die ihre Brotbackwaren handwerklich produzierten (vgl. BMLF, 1997, S. 6).

Ab Mitte der 1970er-Jahre entstand für die Brotbackwarenhersteller parallel ein zusätzlich stark wachsender Vertriebsweg, der durch Discounter aufgebaut wurde. Der Bedarf der neuen Vertriebsstruktur an Brotbackwaren wurde

⁴ Unter dem österreichischen Begriff Greißlersterben wird die sukzessive Schließung von kleinen Einzelhandelsgeschäften aufgrund des Wettbewerbsdrucks der großen Lebensmittelketten verstanden (vgl. BMLF, 1997, S. 6).

größtenteils von Großbäckereien gedeckt (vgl. Beile et al., 2009, S. 20). Einen relativ jungen Trend stellen die sogenannten vollautomatischen Backstationen in den Discountern dar, womit halbgebackene Brotbackwaren fertig aufgebacken und anschließend zur Selbstbedienung bereitgestellt werden (vgl. <https://www.diepresse.com/1556424/backerinnung-sieht-3000-arbeitsplatze-durch-hofer-gefährdet> [abgefragt am: 07.10.2021]). Der Preis der Brotbackwaren liegt unter dem der Bäckereifilialen. Dabei ist das Angebot oftmals identisch, da mittlerweile auch häufig die klassischen Bäckereien zum gleichen Lieferanten der Mühlenwirtschaft greifen, die im großen Stil Fertigbackmischungen vertreiben. Die Beschaffung für die Backstationen wird dabei zum großen Teil von Großbäckereien erfüllt. Die Herstellung großer Mengen von Brotbackwaren erfordert ein adäquat hohes Umsatzvolumen (vgl. Sussitz, 2013). Die vollautomatisierten Backstationen haben bereits zu einer Verschiebung der Marktanteile geführt, welche von den Filialen der Bäckereien hin zu den Verkaufsregalen der Discounter gewandert sind (vgl. Steindorfer, 2015).

Brotbackwaren, wie z. B. Roggenbrot, Mischbrot, Weizenbrot oder Spezialbrote, werden nach Rezept in handwerklichen oder industriellen Betrieben hergestellt. Zu den Brotbackwaren zählen auch Semmeln und Formgebäck, Feinbackwaren, Kuchen, Dauerbackware, Hart- und Weichkekse, Salz- und Käsegebäck sowie Striezel. Die Bäckerbetriebe werden in Österreich dem Lebensmittelgewerbe zugeordnet. In diesem Gewerbe stellen die Bäcker mit 41,5 Prozent die größte Berufsgruppe dar. Die weiteren Berufsprofile teilen sich auf die Gruppen Fleischer (25,3 Prozent), Konditor (11,3 Prozent), Müller und Mischfutterhersteller (5,1 Prozent) sowie Nahrungs- und Genussmittelgewerbe (16,8 Prozent) auf (vgl. KMU Forschung Austria, 2021a, S. 3). In den Bäckerbetrieben waren im Jahr 2020 insgesamt 19.643 unselbstständige Angestellte (2753 Personen), Arbeiter (15.875 Personen) und Lehrlinge (1015 Personen) beschäftigt (vgl. KMU Forschung Austria, 2021a, S. 5).

Die KMU Forschung Austria beobachtete den Markt der Bäckerbetriebe in Österreich zwischen den Jahren 2005 und 2020 mit der jährlichen Studie „Zahlen, Daten, Fakten – Das österreichische Lebensmittelgewerbe“. Basierend auf diesen Ergebnissen können drei relevante Kennzahlen in Bezug auf die Beschreibung der Marktentwicklung abgeleitet und gegenübergestellt werden – dabei handelt es sich um die Anzahl der Bäckerunternehmen, den Zuwachs der Umsatzerlöse und die Anzahl der Beschäftigten (vgl. KMU Forschung Austria, 2015, S. 1ff; KMU Forschung Austria 2021a, S. 1ff). Die Anzahl

der Bäckerunternehmen verringerte sich von 1598 (2005) auf 1091 (2020). Die Umsatzerlöse stiegen in diesem Zeitraum dennoch jedes Jahr im Durchschnitt um ca. 2,7 Prozent an. Demnach setzten die Bäckereien im Jahr 2005 ca. 1,34 Mrd. EUR und im Jahr 2019 ca. 1,80 Mrd. EUR um. Die Anzahl der Beschäftigten reduzierte sich mit ca. 10 Prozent. Waren im Jahr 2005 noch 21.842 Personen beschäftigt, so leisteten im Jahr 2020 19.643 Angestellte, Arbeiter und Lehrlinge in Bäckereien ihre Arbeit. Diese Zahlen machen deutlich, dass einerseits Bäckereien vom Markt verschwinden, andererseits bestehende Bäckereien stark wachsen. Demzufolge stieg die durchschnittliche Unternehmensgröße einer Bäckerei, gemessen an der Anzahl der Beschäftigten, von 13,7 (2005) auf 18,0 Beschäftigte pro Bäckerei (2020), somit um ca. 31,4 Prozent an.

2.1.3. Vorherrschende Einflussfaktoren auf die Bäckerbetriebe

Die weiteren Unterkapitel befassen sich mit der Beschreibung vorherrschender Einflussfaktoren auf Bäckerbetriebe in Österreich, die jeweils aus der politisch-rechtlichen, ökonomischen, gesellschaftlichen, technologischen und ökologischen Sicht betrachtet werden können (vgl. Bea; Haas, 2019, S. 119ff).

2.1.3.1. Politisch-rechtliche Einflussfaktoren

Für den Betrieb einer Bäckerei sind folgende Rechts- und Verwaltungsvorschriften relevant: Lebensmittelrecht, Hygienerecht, Gewerberecht, Steuerrecht sowie Arbeits- und Sozialrecht. Da die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen für Bäckerbetriebe sehr umfassend sind, kann im vorliegenden Unterkapitel nur ein relevanter Ausschnitt der geltenden Rechtsmaterie skizziert werden. Im Zuge der quartalsbezogenen Konjunkturbeobachtung der Bäckereien untersucht die KMU Forschung Austria die Problembereiche der Bäckerbetriebe in Österreich. Demnach werteten für das Jahr 2019 mehr als die Hälfte der Betriebe die vorherrschende Bürokratie und Verwaltung (65 Prozent) sowie die zu leistenden Steuern und Abgaben (49 Prozent) als Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit (vgl. KMU Forschung Austria, 2021b, S. 7).

Der Handel wie auch die Behörden erlegen den Bäckereien zunehmende Anforderungen auf. Im Zuge der eigentlichen Herstellung der Brotbackwaren sind zusätzliche Themenfelder zu beachten, wie z. B. die Sicherung der Produktqualität, die Einhaltung von Hygienestandards, das Monitoren der Ener-

gineffizienz oder die Befolgung von Brandschutz- und Arbeitsgesetzen. Der Umfang dieser Themen erfordert Schulungs- und Qualifikationsmaßnahmen für das bestehende Personal oder die Einstellung von zusätzlichem Personal, wie z. B. für die Verwaltungstätigkeiten. Insbesondere sich regelmäßig wiederholende Informationspflichten gegenüber staatlichen Einrichtungen sorgen für eine stetig verwaltungsbezogene Auslastung, wie z. B. Buchhaltung, Jahresabschluss, Steuerklärung, Umsatzsteuermeldung, Lohnverrechnungen oder Meldungen an die Sozialversicherung. Im Zeitraum von 2016 bis 2019 wurden in Österreich weitere Verordnungen implementiert, wie etwa die Datenschutz-Grundverordnung, die Registriertassenpflicht und die Belegerteilungspflicht, woraus eine zusätzliche administrative Belastung resultiert (vgl. Enichlmair et al., 2019, S. 12f).

Die gesetzlichen Vorschriften gelten für alle Bäckerbetriebe gleichermaßen. Der zusätzliche bürokratische Aufwand belastet kleinere Betriebe, wie z. B. klassische Bäckereien, stärker als größere Betriebe, wie z. B. Filialbäckereien oder Industriebäckereien, die über einen breiteren Ressourcen- und Kompetenzeinsatz verfügen. Je größer das jeweilige Unternehmen aufgebaut ist, desto kleiner wirken sich die bürokratischen Aufwände auf die Kostenstruktur aus. Die Arbeitsaufteilung sowie die Spezialisierung des Personals führen zu einer effizienten und damit auch kostengünstigeren Abwicklung von derartigen bürokratischen Aufgaben.

Nach den Einschätzungen der anfallenden Bürokratiebelastung wurde im niederösterreichischen Lebensmittelgewerbe der zeitliche Aufwand als sehr hoch bewertet. Mit 59,4 Arbeitsstunden pro Beschäftigten und Jahr wenden die Unternehmen im Lebensmittelgewerbe mehr Zeit für bürokratische Aufgaben auf als in anderen Branchen, wie z. B. im Baugewerbe mit 56,1 Arbeitsstunden oder in sonstigen Branchen (Kfz/Mechatronik, Kreativ/Design, Gesundheit/Wellness) mit 53,6 Arbeitsstunden (vgl. Enichlmair et al., 2019, S. 39). Der erhöhte Mehraufwand resultiert aus zahlreichen lebensmittelrechtlichen Vorschriften und Kontrollen. Mit Blick auf die letzten drei Jahre meldeten im Jahr 2019 annähernd 90 Prozent der befragten Betriebe einen steigenden Bürokratieaufwand im Lebensmittelgewerbe. Vergleichsweise zu anderen Branchen fielen die Einschätzungen im gleichen Betrachtungszeitraum geringer aus. So berichteten lediglich 70 Prozent der Unternehmen im Baugewerbe und 60 Prozent der Unternehmen in sonstigen Branchen, dass sich der Bürokratieaufwand für sie vergrößert hatte (vgl. Enichlmair et al., 2019, S. 40).

Das europäische und österreichische Lebensmittelrecht zielt auf Schutz für Leben und Gesundheit der Verbraucher ab. Die im Jahr 2002 in Kraft getretene EU-Basisverordnung (EG) Nr. 178/2002 bildet die Grundlage zur Festlegung der allgemeinen Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts in Österreich. Im europäischen Lebensmittelrecht ist die Warenverkehrsfreiheit innerhalb der EU verankert. Anlässlich des „Cassis-de-Dijon-Urteils“ des Gerichtshofes der Europäischen Gemeinschaften wurde beschlossen, dass alle Produkte, die in einem Mitgliedstaat rechtmäßig in Verkehr gebracht wurden, auch in allen anderen EU-Mitgliedstaaten verkauft werden dürfen, sofern keine nationalen Einschränkungen bestehen (vgl. Aicher-Pendel, 2019, S. 4). Die EU-Lebensmittelinformationsverordnung Nr. 1169/2011 legt unter anderem fest, welche Kennzeichnungen bei einem verpackten und unverpackten Lebensmittel angeführt werden müssen. Das Österreichische Lebensmittelbuch Codex Alimentarius Austriacus des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz dient zur Orientierung bei Sachbezeichnungen, Begriffsbestimmungen, Untersuchungsmethoden und Beurteilungsgrundsätzen sowie als Richtlinie für das Inverkehrbringen von Waren. Das Österreichische Lebensmittelbuch ist als „objektiviertes Sachverständigengutachten“ einzustufen und ist damit keine Rechtsvorschrift im engeren Sinne. Im Codex-Kapitel B 18 in der IV. Auflage des Österreichischen Lebensmittelbuches ist die allgemeine Richtlinie von Backerzeugnissen zu finden (vgl. BMSGPK, 2017).

Im Lebensmittelsicherheits- und Verbraucherschutzgesetz sind die Hygienevorschriften für Lebensmittel und deren Kontrolle auf allen Produktions-, Verarbeitungs- und Vertriebsstufen geregelt. Mit diesem Gesetz trat im Jahr 2006 das EU-Hygienepaket (vgl. EG-Verordnung Nr. 852/2004; EG-Verordnung Nr. 853/2004) in Kraft. Damit tritt für Bäckerbetriebe eine zusätzliche Anzahl an Pflichten auf: Eigenkontrolle entlang der Lebensmittelkette, Umsetzung der Hygienevorschriften, Verwirklichung von HACCP Konzepten⁵, Weitergabe von Informationen zur Rückverfolgbarkeit, Rücknahme unsicher-

⁵ Ein HACCP Konzept (hazard analysis and critical control points) ist ein Qualitätswerkzeug, das für die Produktion und den Umgang von Lebensmitteln entwickelt wurde. Das Konzept verfolgt die Umsetzung präventiver Maßnahmen zur Vermeidung von Gefahren mit Lebensmitteln, die zu Erkrankung oder Verletzung von Konsumenten führen können.