



## **Die Zukunftsbäckerei**

Weber, Ursula; Dietschmann, Ronja; Lühr, Janina

*Publication date:*  
2015

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Weber, U., Dietschmann, R., & Lühr, J. (2015). Die Zukunftsbäckerei: Regional, traditionell, bio – was den Bäckereifachbetrieb nachhaltig macht. Leuphana Universität Lüneburg.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# DIE ZUKUNFTSBÄCKEREI

Regional, traditionell, bio – was den Bäckereifachbetrieb nachhaltig macht

---

URSULA WEBER

Nach verschiedenen Stationen in mittelständischen und großen Unternehmen sowie als freiberufliche Moderatorin und Coach forscht Ursula Weber am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg zum Themenkomplex Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Hier koordinierte sie u.a. mehrere Arbeitsgruppen im Innovationsverbund Nachhaltiger Mittelstand (INaMi), wie „Die Zukunftsbäckerei“, „Nachhaltigkeitsmanagementsysteme in KMU“ und „Nachhaltige Unternehmensführung“. In Abstimmung mit den Teilnehmenden der Arbeitsgruppe „Die Zukunftsbäckerei“ sowie Diplom-Wirtschaftspsychologin Kristina Elvers verantwortete sie die Kundenbefragung in regionalen Bäckereibetrieben. Im Anschluss daran erarbeitete sie mit weiteren Teammitgliedern diese Handreichung für Nachhaltigkeit in traditionellen Bäckereibetrieben.

---

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Innovations-Inkubator/  
Centre for Sustainability Management,  
Scharnhorststraße 1,  
21335 Lüneburg

Autorinnen: Ursula Weber (Verantwortlich für den Inhalt), Ronja Dietschmann, Janina Lühr  
Redaktion: Ursula Weber  
Koordination: Ursula Zipperer  
Gestaltung und Satz: Meike Winters  
Bild-Redaktion: Janina Lühr  
Fotos: Joy E. Kröger: Titel, S. 36, Regina Dehmel: S. 27,  
alle anderen Fotos Leuphana/Hannes Harnack.

Auflage: 1.500  
Druckerei: Druckerei Buchheister GmbH

BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION DER DEUTSCHEN BIBLIOTHEK

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.  
ISBN: 978-3-935786-67-6

## DIE ZUKUNFTSBÄCKEREI

### INHALT

- 2 Die Zukunftsbäckerei – Hintergrund und Ausgangslage
- 6 Gründe, über das Bäckerhandwerk von Morgen nachzudenken
- 28 Was den Bäckereifachbetrieb nachhaltig macht
- 32 Die eigene Stärke kommunizieren
- 37 Literatur



# DIE ZUKUNFTSBÄCKEREI – HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE

In einer traditionellen Bäckerei verarbeiten ausgebildete Fachkräfte hochwertige Rohstoffe zu schmackhaften Backwaren. Doch dieses Handwerk sieht sich mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Der Beruf erscheint aus verschiedenen Gründen für viele junge Leute wenig attraktiv. Die Arbeitszeiten sind unangenehm. Die kreative Handwerksarbeit ist in Großbäckereien

nicht gefordert. In Backshops werden darüber hinaus Backwaren zu sehr günstigen Preisen im Selbstbedienungsregal angeboten. Fachverkäufer scheinen daher überflüssig. Der Wettbewerb für traditionelle Handwerksbetriebe ist groß. Dennoch ist für das Bäckereifachgeschäft mit gutem Preis-Leistungsverhältnis eine Trendwende möglich.

Wie kann sich eine traditionelle Bäckerei vor diesem Hintergrund von Backshops abgrenzen? Wie hält sie ihre Kunden? Wie gewinnt sie Kunden und erreicht Wettbewerbsvorteile? Darauf sucht die Arbeitsgruppe „Die Zukunftsbäckerei“ im Rahmen des EU-Innovations-Inkubators an der Leuphana Universität Lüneburg Antworten.

.....  
Diese Broschüre basiert auf der Forschung des „Innovationsverbundes Nachhaltiger Mittelstand“ am CSM (Centre for Sustainability Management) der Leuphana Universität Lüneburg. Die Nachhaltigkeitsforscher untersuchten die Erwartungen der Kunden von Bäckereibetrieben, die in der Region Lüneburg ansässig sind.

Wir danken allen Betrieben der Arbeitsgruppe sowie Kristina Elvers für die Teilnahme und die gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse. Zudem danken wir Michael Gaedicke, der das Projekt und die Erstellung dieser Broschüre durch sein Fachwissen im Bäckereihandwerk sowie im Nachhaltigkeitsmanagement versiert unterstützt hat.  
.....

Aus der Arbeitsgruppe entstanden konkrete Möglichkeiten für inhabergeführte Bäckerei-Handwerksbetriebe, die traditionell arbeiten. Regionalität und Bio-Qualität der Waren spielen dabei eine besondere Rolle. Für die Zukunftsfähigkeit des Betriebes ist Kommunikation zudem von enormer Bedeutung.

Die Broschüre richtet sich an Inhaber von Bäckereibetrieben, die ihr Handwerk verstehen und erhalten möchten. Bäckermeister, die einen eigenen Betrieb führen und Wert auf traditionelles Handwerk legen, erhalten in dieser Broschüre einen Überblick über Herausforderungen der Branche, Kundenwünsche und Maßnahmen für eine zukunftsfähige Bäckerei.

Zudem finden die Institutionen für die Lehrlings- und Meisterausbildungen, Handwerkskammern und Branchenverbände hilfreiche Informationen für ihre Arbeit. Auch Zulieferern für Bäckereibetriebe soll die Broschüre Anregung und Unterstützung bieten.

Darüber hinaus verdeutlicht die Broschüre Kunden von Bäckereifachgeschäften, welchen Herausforderungen der Betrieb gegenüber steht. Ansatzpunkte und Handlungsoptionen für eine nachhaltige strategische Ausrichtung des Betriebs werden deutlich. Verbraucher können sich durch ihre Nachfrage nach bestimmten Produkten und Produktionsweisen für mehr Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor einsetzen. Schließlich sind sie es, die durch ihre Nachfrage und Kaufkraft erheblich zur Zukunftsfähigkeit der Betriebe beitragen.

Die an der Arbeitsgruppe „Die Zukunftsbäckerei“ teilnehmenden Betriebe werden in dieser Broschüre portraitiert.

## PORTRAIT: LANDBÄCKEREI HOYER

Die Bäckerei Hoyer wurde bereits 1902 gegründet und wird als Familienunternehmen heute noch von Birgit und Christian Hoyer gemeinsam geleitet. Der Betrieb beschäftigt 25 Mitarbeitende, die ganz nach handwerklicher Tradition leckere Produkte nach den ursprünglichen Familienrezepten herstellen. Neben der Zentrale in Jastorf haben die Kunden in Altenmedingen, Bad Bevensen, Himbergen, Medingen und Molzen ebenfalls Gelegenheit, die beliebten Spezialitäten wie Nougatringe oder Klassiker wie Brötchen zu erstehen. Alle für die Backwaren verwendeten Zutaten stammen von Lieferanten aus der Region, insbesondere aus dem Landkreis Uelzen. So wird auch das Obst frisch und saisonal direkt von regionalen Obstplantagen bezogen. Die Bäckerei ist aber nicht nur für Brot, Brötchen und Backwaren bekannt, auch das Sortiment jenseits der Backwaren wie belegte Brötchen und die tägliche Zeitung sind bei den Kunden beliebt. Die benötigten Wurst- und Fleischwaren werden ebenfalls direkt von einer Fleischerei vor Ort geliefert. Die Verbundenheit mit der Region spiegelt sich darüber hinaus auch im Engagement der Firmeninhaber rund um die Region wieder. Neben den vielfältigen Kooperationen mit den regionalen Vereinen befinden sich darunter auch wiederkehrende Veranstaltungen wie die offenen Gärten im eigenen Hause oder das beliebte Kunstprojekt „Landart Uelzen“ in Zusammenarbeit mit der Woltersburger Mühle.



Landbäckerei Hoyer, Molzener Straße 6,  
29549 Bad Bevensen, OT Jastorf



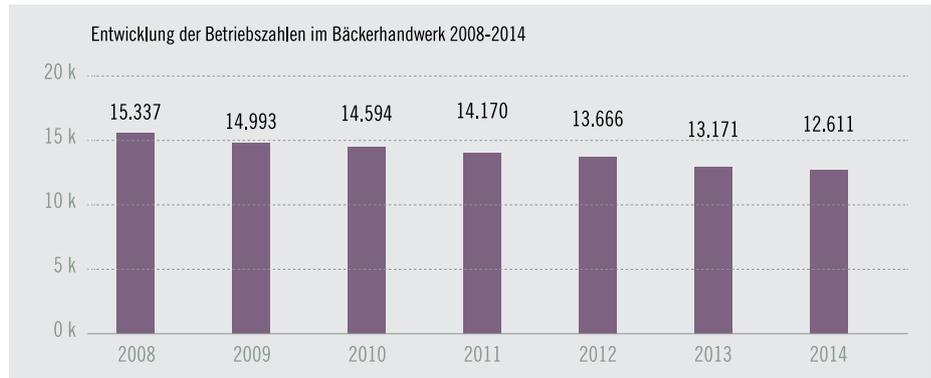
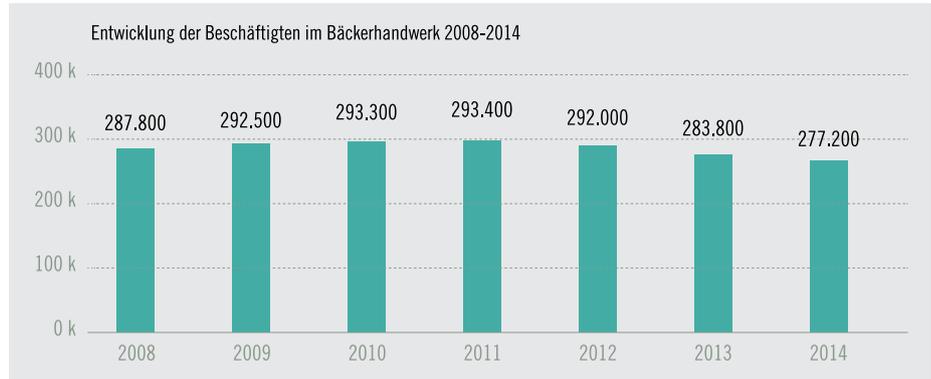
# GRÜNDE, ÜBER DAS BÄCKERHANDWERK VON MORGEN NACHZUDENKEN

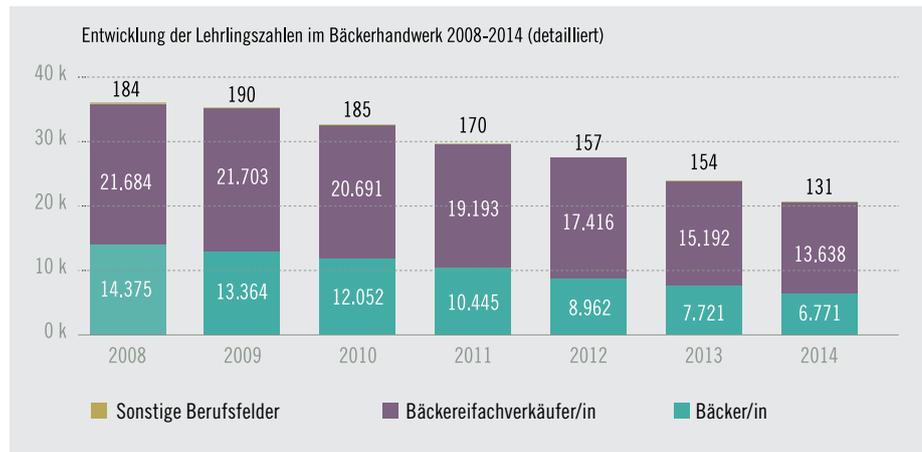
Das Bäckerhandwerk ist eine der ältesten gewerblichen Handwerkstätigkeiten für die Herstellung von Lebensmitteln. Brot gehört für viele Bürger zur täglichen Ernährung, im jährlichen Durchschnitt werden in deutschen Haushalten 59 Kilogramm Brot und Backwaren verzehrt. Doch nur noch 44 Prozent der Brote, die auf unserem Tisch landen, sind in traditionellen Handwerks-

bäckereien hergestellt. Grund zur Sorge für viele traditionelle Bäckereien. In den letzten 60 Jahren ist die Zahl der Handwerksbäckereien von rund 55.000 in den alten Bundesländern auf nur noch 12.611 mit rund 30.000 Filialen in der heutigen Bundesrepublik gesunken. Auch die Zahl der Beschäftigten sinkt seit mehreren Jahren kontinuierlich, so waren

laut Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerkes 2014 noch 277.200 Mitarbeitende (inklusive rund 20.000 Lehrlingen) in den Bäckereien beschäftigt. Die Zahl der Auszubildenden geht ebenfalls deutlich zurück: Im Jahr 2014 haben 11 Prozent weniger junge Menschen eine Ausbildung im Bäckerhandwerk begonnen als 2013.

Immer weniger Bäckereien: Während die Zahl der Beschäftigten im Bäckereihandwerk seit 2008 nur geringfügig von rund 288.000 auf rund 277.000 Menschen gesunken ist, hat die Zahl der Betriebe sich von rund 15.300 Bäckereien auf rund 12.600 vergleichsweise deutlicher verringert.





Immer weniger Bäcker und Verkäuferinnen: Die Zahl der Menschen, die sich zum Bäcker ausbilden lassen, hat sich seit 2008 etwa halbiert von rund 14.400 Personen auf rund 6.800 Personen. Auch die Zahl der Auszubildenden zum Bäckereifachverkauf ist von rund 21.700 Personen auf rund 13.600 Personen stark geschrumpft.

Verantwortlich für diese Entwicklung ist eine Strukturveränderung im Lebensmittelhandwerk, die immer weiter um sich greift. Verändertes Kaufverhalten der Verbraucher, gesetzliche Auflagen, der härter werdende Wettbewerb und auch der zunehmende Fachkräfte- und Nachwuchsmangel bringen gerade die kleinen und mittleren Betriebe immer mehr in Schwierigkeiten. So machen sich weniger die Familienbetriebe untereinander Konkurrenz, inzwischen gewinnen insbesondere Großbäckereien und der Lebensmitteleinzelhandel mit seinen Backshops zunehmend Kunden. Backwaren sind eine wichtige Warengruppe, mittlerweile bieten selbst viele Discounter frisch aufgebackene Brötchen und Gebäck an.

Durch diese Discount-Angebote verlieren viele regionale Handwerksbäcker ihre Kunden. Sie verzeichnen Umsatzeinbußen, wenn in der Nähe ein Discounter sein Backwarensortiment erweitert. Die Discounter bieten frische Ware bis spät in den Abend an. Für viele kleine Bäckereien ist es jedoch aus wirtschaftlichen Gründen nicht möglich, das breite Angebot bis kurz vor Ladenschluss aufrecht zu erhalten. Sie müssen abwägen, ob Warenüberschuss gezielt in Kauf genommen wird und ob sie weiteren Nutzen aus anfallendem Überschuss erzielen können.

Um der Konkurrenz die Stirn zu bieten, wehren sich Handwerksbetriebe mit neuen Geschäftsmodellen: Unter anderem bieten sie Snacks und kleine Gerichte als neue Umsatzbringer an. Denn inzwischen bevorzugen wieder mehr Kunden den traditionellen Bäcker als die Imbissbude. Mit einem hochwertigen Sortiment regionaler und saisonaler Spezialitäten können sich traditionelle Handwerksbäcker ebenfalls von der Konkurrenz absetzen und die Kunden wieder für sich gewinnen.

### **Schwierigkeiten bei der Versorgung im ländlichen Raum**

In ländlichen Regionen tragen viele kleine inhabergeführte Bäckereien einen wichtigen Teil zur Nahversorgung bei. Gerade in Dörfern und Gemeinden sichern sie die Grundversorgung der Bevölkerung mit regionalen Produkten aus handwerklicher Fertigung. In diesen Gebieten erfüllen Lebensmittelgeschäfte nicht einfach nur Versorgungsaufgaben, sondern erhöhen aufgrund der damit verbundenen sozialen und kommunikativen Möglichkeiten auch die Lebensqualität der Menschen vor Ort. Oft auch dort, wo aufgrund des Strukturwandels keine anderen Einkaufsmöglichkeiten mehr vorhanden sind. Neben dem Angebot an Lebensmitteln übernehmen regionale

Bäckereibetriebe auch wichtige Aufgaben als Ausbilder und Arbeitgeber im ländlichen Raum und sind damit bisweilen ein zentrales Element der regionalen Wertschöpfung.

Doch auch die Traditionsbäcker spüren den weiter fortschreitenden Strukturwandel. Sie stehen einer Verdrängung durch Discounter und Backshops gegenüber, die auch die zunehmende Filialisierung von Bäckereibetrieben nicht aufhalten kann. Selbst die Bundesregierung betrachtet dieses Thema mit Sorge und plant, im Rahmen ihrer Mittelstandspolitik die Bedingungen für das Handwerk im ländlichen Raum zu verbessern. Der sogenannte „Zukunftsdialo“ für und mit dem Handwerk dient als Grundlage für die Erarbeitung eines „Masterplan Handwerk“. Dieser soll die generellen Bedingungen für kleine und mittlere Unternehmen vereinfachen und so dabei helfen, die bestehenden Handwerksbetriebe zu erhalten.

### **Wo sind die Bäckermeister und Fachverkäufer von morgen?**

Nicht nur die wachsende Konkurrenz bereitet den Bäckern Sorge. Durch Bevölkerungsverluste, Alterung sowie Abwanderung junger Menschen und Familien ist die Nachfrage vermindert. Das lässt heute in vielen Orten keinen wirtschaftlich rentablen Betrieb von kleinen Bäckereien und anderen Lebensmittelgeschäften mehr zu. Traditionsreiche mittelständische Unternehmer müssen deswegen aufgeben. Oft findet sich kein Nachfolger, wenn die Betreiber in den Ruhestand gehen. Gerade die ganz kleinen Bäckereien mit nur zwei oder drei Angestellten haben große Schwierigkeiten Nachwuchs zu finden, der den Betrieb in die Zukunft führt.

Aufgrund der rückläufigen Anzahl der Auszubildenden ist im Bäckerhandwerk ein regelrechter Kampf um die Lehrlinge entbrannt. Kapazitäten für die Ausbildung von qualifiziertem Bäckernachwuchs sind jedoch genügend vorhanden. Bei der Vielfalt an Möglichkeiten wählen junge Menschen häufig Berufe mit attraktiveren Arbeitszeiten. Auch die Bezahlung verlockt nicht unbedingt dazu, ins Bäckerhandwerk einzusteigen. Dabei ist in der Bäckerei hohe Kreativität gefragt und die handwerkliche Tätigkeit weckt menschliche Sinne.

Zudem steigt der Anspruch an die Beratungsleistung beispielsweise für gesundheitlich belastete (durch Allergene) oder empfindsame Kundengruppen. Auch die Nachfrage nach glutenfreien Backwaren nimmt zu, regelmäßige Schulungen zu Lebensmittelallergien sind daher notwendig und sinnvoll. Fachverkäufer kennen sich mit den Backwaren aus. Gerade sie können die Kunden bei der Auswahl sehr gut unterstützen und fachlich beraten.

### Exkurs: Projekt JOB.PAKT Lüneburg

Dem Strukturwandel entgegenwirken – mit diesem Ziel hat die Lüneburger Trägergemeinschaft job.sozial das Modellprojekt JOB.PAKT gestartet, um Betriebe und Auszubildende im Bäckerhandwerk und dem Lebensmittelfachverkauf zu unterstützen. In der Praxis geht es um die passgenaue Vermittlung von Auszubildenden in die Betriebe, Verbesserung der Qualität der Prüfungsabschlüsse beispielsweise durch Unterstützung bei der fach-praktischen Prüfungsvorbereitung sowie dem Auf- und Ausbau eines tragfähigen Netzwerkes regionaler Akteure

Darüber hinaus wurden in Zusammenarbeit mit Studierenden der Leuphana Universität Lüneburg innovative Konzepte zu Nachwuchsgewinnung entwickelt. Diese Konzepte beinhalten Maßnahmen und Marketingstrategien, um Jugendliche für den Job zu begeistern, die generelle Attraktivität der Berufe zu steigern und so Auszubildende für die Bäckereibranche zu gewinnen oder auch Auszubildende und Mitarbeiter nachhaltig an den Betrieb zu binden.

Das Projekt endet nach etwa zweieinhalb Jahren mit einem 14-tägigen Aktionsprogramm AZUBIS IN AKTION, an dem sich fünf Bäckereien aus der Bäckerinnung Harburg-Lüneburg aktiv beteiligen. Die Lehrlinge der teilnehmenden Bäckereien entwickeln, backen und vermarkten ihr eigenes Produkt und beweisen damit ihre unternehmerische Kreativität.

---

Die job.sozial GbR führt Projekte und Maßnahmen zur Begleitung, Bildung und Qualifizierung sowie zur Vermittlung von (langzeit-)arbeitslosen Menschen in den ersten Arbeitsmarkt durch.

» [www.job-sozial-lueneburg.de](http://www.job-sozial-lueneburg.de)

---



Bäckerei, Konditorei und Café Christian Müller,  
Salzhausener Str. 6, 21385 Oldendorf (Luhe)

### PORTRAIT: BÄCKEREI CHRISTIAN MÜLLER

1949 gegründet, führt Christian Müller seine Traditionsbäckerei in Oldendorf heute in dritter Generation. Neben der Zentrale in Oldendorf haben die Kunden in Eyendorf, Westergellersen und Amelinghausen ebenfalls die Möglichkeit, die beliebten Produkte und Spezialitäten wie das Holzofenbrot aus dem eigenen Holzbackofen zu erwerben. Seit jeher lag der Fokus des Betriebes auf handwerklicher Backtradition und der ausschließlichen Verwendung natürlicher Zutaten, dieses Versprechen findet sich auch in den firmeninternen Grundsätzen wieder. Diese Grundsätze beinhalten neben dem Anspruch auf Natürlichkeit auch eine explizite Verpflichtung zum Erhalt des traditionellen Bäckerhandwerks und der Nachwuchsförderung, so werden die alten familien-eigenen Rezepte stets an die folgende Generation weiter gegeben. Offene Kommunikation mit den Kunden und Transparenz über die Produkte sind weitere wichtige Eckpfeiler der Firmenphilosophie. Für jedes Produkt gibt es eine detaillierte Deklaration auf dem Produktdatenblatt, welches aus Zutatenliste, Nährwertberechnung und Allergenkennzeichnung besteht. Der Service für Allergiker beinhaltet auch die Allergenausweisung auf den einzelnen Preisschildern im Laden, für das Brot-sortiment können diese Informationen auch im Internet abgerufen werden. Im Jahr 2013 wurden die Bemühungen mit einem Natur-Pur-Zertifikat belohnt, als einziges zertifiziertes Mitglied des Natur-Pur-Bäcker e. V. im Umkreis von 30 Kilometern verfügt die Bäckerei nun über ein weiteres regionales Alleinstellungsmerkmal.

## PORTRAIT: LANDBÄCKEREI OETZMANN

Im beschaulichen Edendorf in der Lüneburger Heide ist seit 1888 der Familienbetrieb der Landbäckerei Oetzmann zu finden. 18 Mitarbeitende sind heute damit beschäftigt, hochwertige Produkte in handwerklicher Backtradition für die Kunden zu fertigen. Als Grundlage hierfür dienen die ursprünglichen Familienrezepte, die seit Generationen weiter gegeben werden. Die Bäckerei Oetzmann ist nicht nur für ihren traditionellen Natursauerteig bekannt, mehrere Brotsorten sind auch überregional beliebt. So wurde dem Roggensaftbrot vom Institut für Qualitätssicherung von Backwaren eine Gold- Medaille für die herausragende Qualität verliehen. Die Kunden haben vielfältige Möglichkeiten, die beliebten Traditionsprodukte zu erstehen: neben der Filiale im Edeka-Markt in Altenmedingen fahren drei Verkaufswagen zu den Wochenmärkten in der Region und versorgen so zum Beispiel die Kunden in Adendorf, Ebstorf, Lüneburg, Maschen und Salzhausen direkt vor Ort. Zusätzlich führt eine Verkaufstour quer durch die Gemeinde Ostheide bis nach Thomasburg. Die Familie Oetzmann betreibt auch das Gasthaus/die Pension „Zur Eiche“ in Edendorf, dort werden die frischen Backwaren natürlich auch den Gästen angeboten – direkt aus der Backstube. Auch das Engagement in der Region ist ein wichtiger Teil der Unternehmensphilosophie – ob Brezelbacken beim Kinderfest in Bienenbüttel oder der mobile Backofen auf Sommerfesten und verkaufsoffenen Sonntagen in der Region, ein Wagen der Bäckerei Oetzmann ist auf vielen Veranstaltungen in den Gemeinden dabei.



Georg Oetzmann, Hufeisenstr. 2, 29553 Edendorf



Die hier beschriebenen Erkenntnisse über das Verbraucherinteresse wurden auch durch die Kundenbefragung in diesem Projekt bestätigt.

### **Hohes Verbraucherinteresse an regionalen und biologischen Lebensmitteln**

Das Thema Regionalität hat sich in den letzten Jahren zu einem Trendthema in den Lebensmittelmärkten entwickelt. Der Anteil an biologisch hergestellten Waren steigt ebenso. Eine Konsumentenbefragung im Jahr 2013 ergab, dass rund 92 Prozent der Befragten regionale Lebensmittel oder Lebensmittel mit regionalen Zutaten klar bevorzugen. Neben klassischen Kaufmerkmalen wie „Qualität“ und „Genuss“ treten für die Verbraucher zunehmend weitere Attribute wie „Bio“, „Transparenz“, „Stärkung der regionalen Wirtschaft“ oder „kulturelle Identität“ in den Vordergrund.

Dabei unterscheiden sich die Motive der Verbraucher beim Kauf von biologischen und regionalen Lebensmitteln voneinander. Beim Kauf von biologisch erzeugten Produkten stehen vor allem selbstbezogene Motive im Vordergrund, die durch den Verzicht von chemischen Pflanzenschutzmitteln zu einer gesunden und vollwertigen Ernährung beitragen. Die Motive für den Kauf von regionalen Produkten sind meist der Bezug zur lokalen Wirtschaft, zur Herkunft der Lebensmittel sowie die kürzeren Lieferwege. Außerdem wünschen sich viele Konsumenten Transparenz bei der Herstellung der Produkte.

Darüber hinaus bestehen Herausforderungen in der Branche im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Genannt werden können Energiekosten und weitere Umweltschutzmaßnahmen sowie Hygiene- und Gesundheitsanforderungen. Hierzu gibt es nicht nur vielseitige Fachliteratur, sondern auch Leitfäden für den Umweltschutz in der Backstube.

### Leitfäden zu Umweltschutz in der Backstube

In den Themenbereichen Umweltschutz und Nachhaltigkeit stehen die Bäckereibetriebe vielen Herausforderungen gegenüber. Doch in welchen Bereichen sollten sie aktiv werden? Mehrere Ratgeber zum Thema „Bäckereien und Umweltschutz“ existieren bereits. Im Folgenden werden einige Aspekte beispielhaft erläutert.

**Energieverbrauch:** Rund 10 Prozent des gesamten Strom- und Wärmeverbrauchs aller Handwerksbetriebe fallen auf die Bäckerbranche. Der hohe Energieverbrauch resultiert hauptsächlich aus der Nutzung von Backöfen (40 Prozent) und Kälteanlagen (20 Prozent), diese sind auch der größte Kostenfaktor. Es sollte überprüft werden, ob die Nutzung der Geräte optimiert werden kann, so dass Energiekosten eingespart werden. Möglicherweise ist sogar ein Austausch durch ein energiesparendes Gerät wirtschaftlich sinnvoll.

**Reinigung:** Allein durch die angepasste Anwendung umweltfreundlicher Reinigungsmittel entsprechend der Sicherheitsdatenblätter können die Betriebe bereits einen aktiven Beitrag zum Umweltschutz leisten.

**Abfallmanagement:** Mit einem auf den Betrieb zugeschnittenen Abfallkonzept lässt sich die Entsorgung und Verwertung der anfallenden Reststoffe gezielt optimieren. Die separate Erfassung von Abfall und Wertstoffen ist auch eine gute Möglichkeit, durch Umweltschutz Kosten zu senken und einzusparen.

---

#### ZWEI LEITFÄDEN

**Stadt Heidelberg, Amt für Umweltschutz Energie und Gesundheitsförderung (2003):** Umweltmanagement bei Bäckereien und Konditoreien

**Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (2006):** Die umweltbewusste Bäckerei

---

Detaillierte Beispiele und konkrete Handlungsmöglichkeiten für Bäckereibetriebe wurden im Rahmen des Modellprojekts „Bäcker/Konditoren und Umwelt“ in Heidelberg untersucht. Die erzielten Ergebnisse sind veröffentlicht. Der Leitfaden bietet einen guten Überblick über verschiedene Umweltschutzmaßnahmen für die Betriebe. Er gibt beispielsweise Hilfestellung bei der Identifizierung von Energielecks und nennt Bedingungen für einen energieeffizienten Umbau bestehender Betriebe. Auch vom Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Energie und Verbraucherschutz wurde mit „Die umweltbewusste Bäckerei“ ein hilfreicher Leitfaden veröffentlicht, der anhand praktischer Beispiele und konkreten Maßnahmenvorschlägen den Einstieg in das Thema vereinfacht.

.....  
Durch Kommunikation wird die Einzigartigkeit der  
Bäckerei und ihrer Produkte hervorgehoben.  
.....

### **Wie unterscheidet sich das Bäckereifachgeschäft von Backshops?**

Mit den günstigen Preisen der Backwaren in Discountern kann ein Bäckereifachgeschäft in der Regel nicht mithalten. Als Alleinstellungsmerkmal dienen dem Bäckermeister insbesondere seine einzigartigen Produkte, die zu einem stimmigen Preis-Leistungsverhältnis angeboten werden. Mit Rezepturen, die im (Familien-)Betrieb weitergegeben werden, entstehen noch heute besondere Produkte. Sie erzeugen eine individuelle Note mit der sich ein Betrieb positiv herausstellen kann. Darüber hinaus ist die Möglichkeit für Kommunikation und Austausch im Bäckereifachgeschäft wichtig für die Kundenbindung. Bäckereien sind gerade in ländlichen Gebieten häufig Treffpunkt und ein Ort, an dem persönliche Gespräche geführt werden. Der Kontakt mit den Kunden ist Herausforderung und Chance zugleich.

Durch ein persönliches Gespräch gelingt individuelle Beratung und das Erfüllen von spezifischen Wünschen. Vielfach können so auch weitere Beziehungen des Betriebes in Stadt und Region verdeutlicht werden. Die Zusammenarbeit mit (Handwerks)betrieben und Zulieferern stützt die regionalen Strukturen.

Diese Alleinstellungsmerkmale bieten Gelegenheit, sich gezielt von Backshops und Selbstbedienungsregalen in Discountern abzusetzen. Die Kommunikation und das Marketing spielen eine wichtige Rolle. Wie kommuniziert der Betrieb über seine besonderen Produkte? Woher werden die Zutaten bezogen und wie erfolgt die Verarbeitung der Ware? Auf diese Fragen treffende Antworten zu finden, ist die Kommunikationsherausforderung.

Die Arbeitsgruppe erarbeitete gemeinsam Marketingchancen für das Bäcker-Handwerk. Für die Bäckereien eröffneten sich Wege, wie sie ihre Leistungen und Besonderheiten den Kunden gegenüber effektiv kommunizieren können.

Die Ergebnisse einer Kundenbefragung fließen in die hier vorliegende forschungsbasierte Handlungsanweisung ein.

## ERGEBNISSE AUS DER FORSCHUNG

Mit wissenschaftlicher Begleitung durch Wissenschaftler der Leuphana befragten die teilnehmenden Betriebe etwa 700 ihrer Kunden. Dabei erhielten die Betriebe eine Rückmeldung zur Gesamtzufriedenheit der Kunden, zu Produktqualitätsmerkmalen, dem Verkaufspersonal, dem Service und der Ladenatmosphäre. Darüber hinaus bekundeten die Befragten ihr Interesse an möglichen Angeboten und weiteren Produktqualitätsmerkmalen. Die Befragung deckte den Bedarf an Transparenz über die Warenherkunft und Produktqualität auf. Zudem verdeutlichte sie das Interesse der Kunden an regionalen oder biologischen Backwaren.

### Wer kauft im Bäckereifachgeschäft ein? – Wer sind die Kunden?

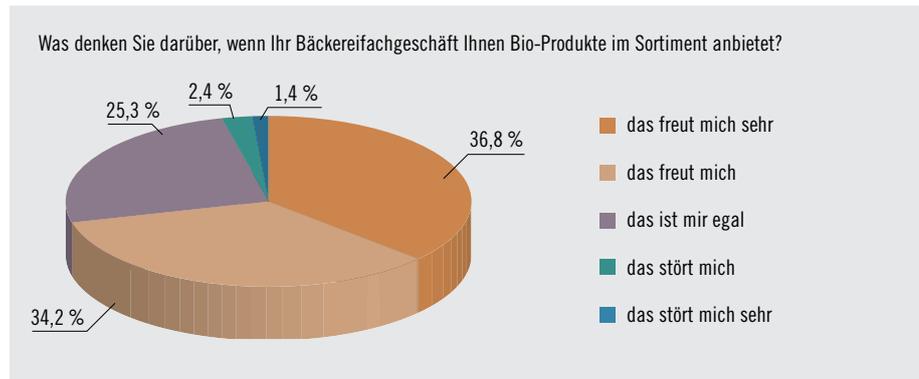
Die Mehrheit der Befragten ist zwischen 40-59 Jahre alt (49 Prozent) und lebt in einem 2-Personen-Haushalt (45 Prozent). Weitere 35 Prozent leben in einem 3-4-Personen-Haushalt. 12 Prozent der Befragten lebt alleine. Mit 5 und mehr Personen leben 8 Prozent der Befragten zusammen. Etwa jeder fünfte Befragte ist zwischen 60-70 Jahren. Jeweils 16 Prozent der Befragten sind zwischen 20-39 Jahre oder über 70 Jahre alt. 60 Prozent der Befragten sind weiblich und 40 Prozent männlich.

### Backwaren aus regionalen Rohstoffen und Bio-Produkten

Regionalität bedeutet, dass der Bäckereibetrieb seine Rohstoffe aus dem näheren Umfeld bezieht. Für Mehle, Molkereiprodukte, Eier, Zucker und Früchte ist dies gerade in Regionen mit landwirtschaftlichen Betrieben möglich. Ein Bäckereibetrieb kann damit einen Großteil seines Bedarfs aus einem Umkreis von 50 km decken.

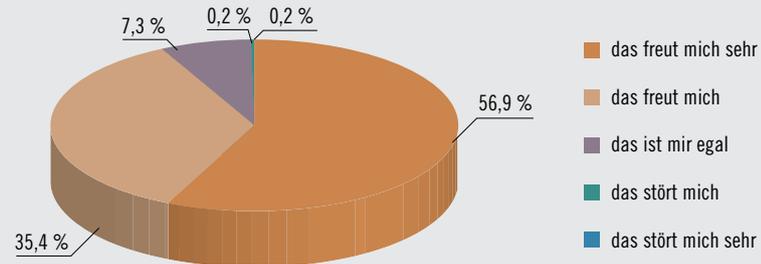
Rund 70 Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich über Bio-Produkte in ihrem Bäckereifachgeschäft freuen würden. Noch größeres Interesse besteht an Backwaren aus regionalen Rohstoffen. Hierüber freuen sich 92 Prozent der Befragten.

Auf eine Abfrage der Mehrzahlungsbereitschaft wurde bewusst verzichtet. Kundenwünsche sind nicht automatisch mit der Bereitschaft verbunden, mehr für das Produkt zu bezahlen. Ist jedoch das Kundeninteresse vorhanden, kann durch gezieltes Marketing mehr erreicht werden. Studierende erarbeiteten hierzu in einem weiteren Projekt des EU-Innovations-Inkubators exemplarisch ein Marketingkonzept für einen Bäckereibetrieb.



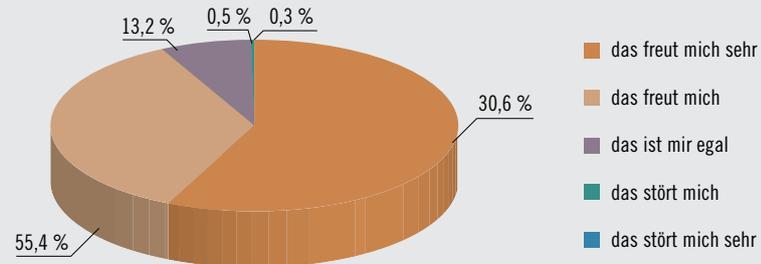
Gerade in der Lüneburger Heide gibt es ein breites Angebot von landwirtschaftlichen Betrieben und Mühlen. Sie stehen als regionale Lieferanten den Bäckereibetrieben zur Verfügung.

Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft, Ihnen Backwaren aus regionalen Rohstoffen anbietet?

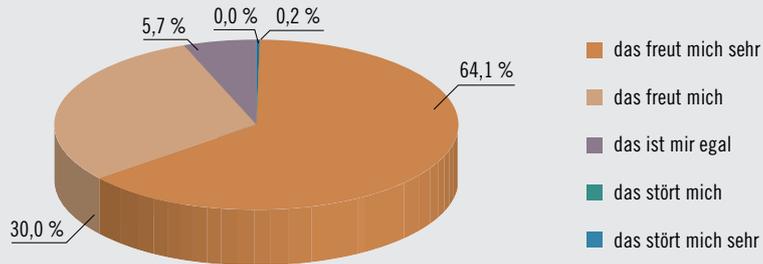


Saisonale Abwechslung wird von den Befragten mehrheitlich gewünscht. Auf deutliche Ablehnung stoßen industriell vorgefertigte Backwaren, die allerdings sehr kostengünstig angeboten werden können. Da Kunden von Bäckereifachbetrieben befragt wurden, überrascht dieses Ergebnis jedoch nicht.

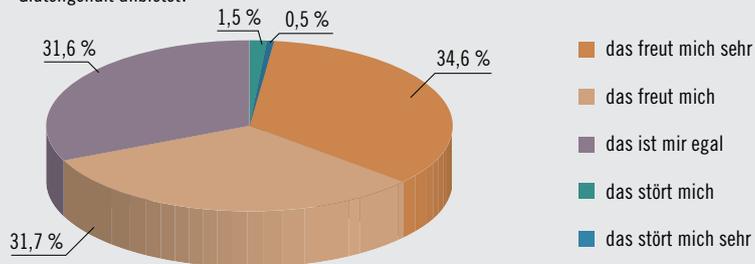
Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft das saisonale Angebot ausbaut?



Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft nach eigenen traditionellen Rezepturen arbeitet?

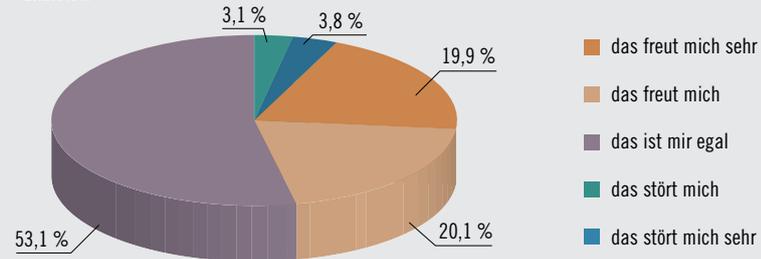


Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft Ihnen Backwaren aus Getreidesorten mit geringem Glutengehalt anbietet?



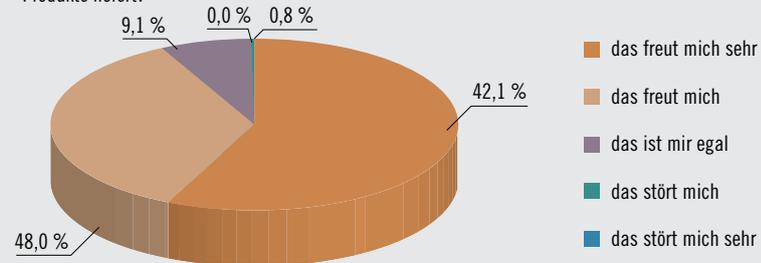
Zwei Drittel der Kunden von Bäckereifachgeschäften würden sich über glutenarme Backwaren freuen.

Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft Ihnen vegane Backwaren (ohne tierischen Ursprungs) anbietet?

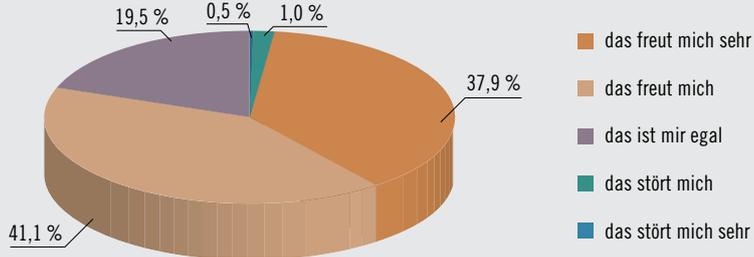


Die Befragten wünschen sich Informationen über die Zutaten der Produkte.

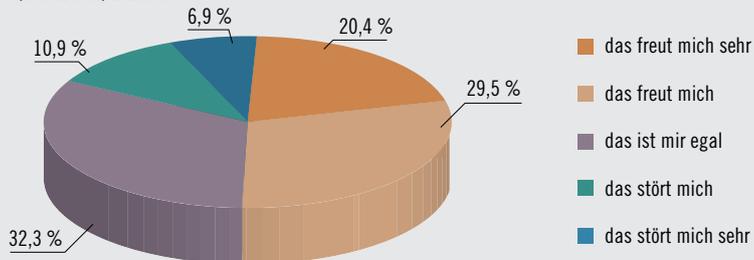
Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft Ihnen Informationen über die Inhaltsstoffe der Produkte liefert?



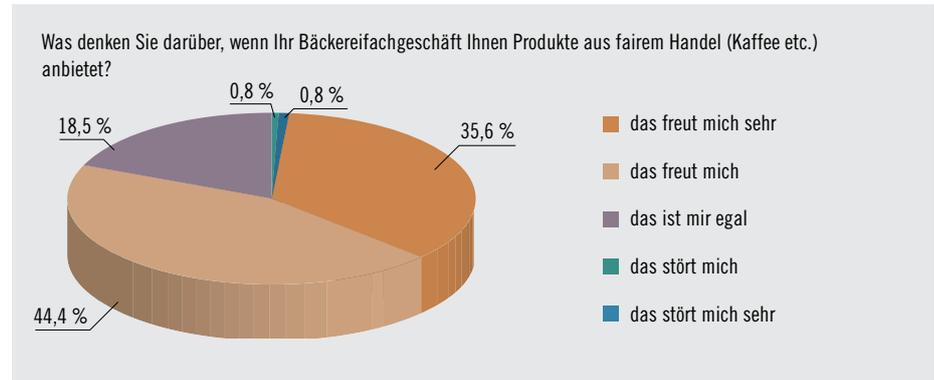
Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft Ihnen Informationen über Lebensmittelunverträglichkeiten und Allergene von Produkten anbietet?



Was denken Sie darüber, wenn Ihr Bäckereifachgeschäft Ihnen Backwaren mit einem Zuckeraustauschstoff (Stevia etc.) anbietet?



Zuckeraustauschstoffe scheinen weniger relevant für die Mehrheit der Befragten. Möglicherweise sind sie kaum bekannt. Honig und andere Zuckersubstitute können für Bäckereien jedoch ein interessantes Zusatzangebot darstellen.



Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass den Kunden Regionalität, Bio-Qualität sowie Bäckerei-spezifische Rezepturen mit Tradition wichtig sind. Diese Attribute schließen sich nicht aus. Sie können sich sogar gut ergänzen, indem aus der Region bezogene Rohstoffe in Bio-Qualität zu einzigartigen Backwaren verarbeitet werden.

Darüber hinaus lassen die Befragten erkennen, dass sie sich Transparenz über die Backwaren wünschen. Kommunikationsmittel wie Produktinformationen sowie die Beratung im persönlichen Gespräch können diesem Wunsch nachkommen. Hierzu werden geschultes Personal und Marketing-Materialien benötigt. Weitere mögliche Maßnahmen werden im nächsten Kapitel beschrieben.

## PORTRAIT: VOLLKORNBÄCKEREI SCHARNEBECK

Nach Ausscheiden des Firmeninhabers 1985 aus der „Lauenburger Biobäckerei“ hervorgegangen, haben mehrere ehemalige Mitarbeitende das Unternehmen mit dem Fokus auf Belieferung von Naturkostläden seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. Nach dem Umzug 1991 an den neuen Produktionsstandort in Scharnebeck konnte sich die Belieferung von Bioläden, Reformhäusern und dem inhabergeführten Lebensmitteleinzelhandel erfolgreich bei regionalen Kunden in den Landkreisen Lüneburg und Lüchow-Dannenberg etablieren. Seit 1994 werden in Scharnebeck neben den traditionellen Brot- und Backwaren auch Milch, Käse und weitere Naturkostprodukte in Bio-Qualität angeboten. Auch die Lauenburger Wurzeln sind noch erkennbar und werden gepflegt, die langjährigen Lauenburger Stammkunden haben die Möglichkeit, die Backwaren in einem örtlichen Lebensmittelmarkt zu beziehen. Das Hauptsortiment wird durch die 17 verschiedenen Brotsorten gebildet, neun davon sind weizenfrei und an einem Tag in der Woche werden zusätzlich spezielle glutenfreie Brotsorten für Allergiker produziert. Weitere Informationen für die Kunden finden sich im Internet, wie zahlreiche Zutatenlisten und eine Liste mit den weiteren Bezugsquellen für die hergestellten Produkte. Die Vollkornbäckerei ist nicht nur Mitglied im Demeter- und Biopark-Verband, das Unternehmen agiert auch als regionaler Unterstützer des Slow Food Deutschland e. V. Der Betrieb gehört zu den Mitinitiatoren und Unterstützern der seit 2008 durchgeführten Bio-Brotbox Aktion für Schulanfänger. Darüber hinaus werden Jugendliche zu handwerklich orientierten Bäckerinnen und Bäckern ausgebildet, wobei auch solche eine Chance erhalten, die über keinen Schulabschluss verfügen.



Inhaberin Regina Dehmel, Hauptstraße 24,  
21379 Scharnebeck





# WAS DEN BÄCKEREIFACHBETRIEB NACHHALTIG MACHT

Den Betrieb in seiner ganzheitlichen Wirkung zu betrachten bedeutet, sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Aspekte zu berücksichtigen. Wer sein Bäckereifachgeschäft an diesen Nachhaltigkeits-Aspekten ausrichtet, schafft einen nachhaltigen Mehrwert und leistet damit einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Regionale Gegebenheiten beeinflussen

die Lieferbeziehungen der Rohwaren. Je nach Standort der Bäckerei bietet sich der Einkauf bei regionalen Zulieferern an. Dadurch stärken sich die Partner vor Ort und halten die Transportwege der Waren kurz. Durch den Auf- und Ausbau einer regionalen Lieferkette wird die Wirkung des Bäckereibetriebes in der Region deutlich. Der Bezug von Waren in Bio-Qualität ist

aufgrund des umweltschonenden Anbaus ein besonderes Nachhaltigkeitskriterium. Doch das Angebot von Bio-Produkten in einer konventionellen Bäckerei ist schwer zu gestalten. Rohstoffe müssen getrennt gelagert und verarbeitet werden. Bei einer hohen Nachfrage an Bio-Produkten ist eher die komplette Umstellung zu einer Bio-Bäckerei empfehlenswert.

### **Innovative Produkte entwickeln und anbieten**

Mit eigenen Rezepturen kommt die Kreativität des Bäckermeisters besonders zum Ausdruck. Chancen für die Entwicklung von neuen Produkten bieten sich durch die Kundennähe und die direkte Kommunikation mit den (potenziellen) Abnehmern. So lässt sich ein auf die Kundenwünsche zugeschnittenes Leistungsangebot entwickeln. Auch der Bezug zur Region ermöglicht die Kreation innovativer Produkte. Beispiele hierfür sind Buchweizen-Produkte aus der Lüneburger Heide, die Verwendung von regionalem Salz oder Bio-Getreide.

### **Mitarbeitende beschäftigen, ausbilden und weiterbilden**

Als Arbeitgeber und Ausbilder haben Bäckermeister oftmals eine enge Verbundenheit mit der Belegschaft. Dies ermöglicht eine mühelose Weitergabe der vom Inhaber gelebten Werte und Normen – auch im Kontext von ökologischen und sozialen Aspekten.

Um dem Nachwuchsmangel vorzubeugen, ist die Weitergabe von Fertigkeiten und Wissen essentiell. Durch Aus- und Weiterbildung sichert der Betrieb sein Fortbestehen und seine Entwicklung. Die Kommunikation, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist wichtig. Sie sind im Dialog mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen und geben auf diesem Weg Informationen weiter.

### **Umweltschonend produzieren**

Eine Bäckerei hat einen hohen Energieverbrauch, was mit entsprechenden Kosten verbunden ist. Einsparpotenziale zu identifizieren dient daher der Wirtschaftlichkeit und der Umwelt gleichzeitig. Weitere wichtige Umweltaspekte sind Abfallvermeidung, -trennung und Reinigung.

### **Stärken und Potenziale erkennen – sich im Wettbewerb differenzieren**

Langjährige Familienrezepturen, innovative Produkte, lokale und regionale Gegebenheiten sowie ausgewählte Lieferanten bieten Möglichkeiten, einmalige Geschichten über die Produkte und den Betrieb zu erzählen. Mit einem Zugeständnis von Transparenz über betriebliche Abläufe und Besonderheiten lassen sich Kommunikationsargumente für die Kunden herausarbeiten und eine Differenzierung im Wettbewerb gestalten. Ein konkretes Alleinstellungsmerkmal in der Region kann der entscheidende Wettbewerbsvorteil für eine Traditionsbäckerei sein.

### **Anspruchsgruppen des Betriebes miteinbeziehen**

Die Anspruchsgruppen von Bäckereibetrieben sind insbesondere die Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende. Darüber hinaus werden auch Kontakte zu Nachbarn, Handwerkskammer, Bäcker-Innung und Verbände sowie Universitäten gepflegt. Eine Zusammenarbeit mit diesen Akteuren erweitert die eigene Perspektive auf den Betrieb und ermöglicht damit eine Unternehmensentwicklung. Der Dialog unterstützt das Aufdecken von Innovationspotenzialen. Die Interessensvertretungen in der Bäckereibranche können darüber hinaus gesellschaftliche Diskussionen beeinflussen und damit nachhaltige Entwicklung gestalten.

.....  
Vom Kornfeld bis zum fertigen Brot – und dann?  
.....



# DIE EIGENE STÄRKE KOMMUNIZIEREN

Ist die Backware hergestellt, bleibt die Frage, wie sie sich nun von günstigen Produkten aus dem Discounter differenziert. Welche Geschichte kann zum Produkt erzählt werden? Wie wird das Interesse der Kunden geweckt? Welches Alleinstellungsmerkmal hat der Betrieb?

Werden die Besonderheiten der Produkte sowie des Betriebs herausgearbeitet und

kommuniziert, lassen sich Wettbewerbsvorteile generieren. Hierfür sind Informationen zu den Lieferanten, zur Herkunft der Rohwaren und zur Verarbeitung im Betrieb relevant. So kann die Wertschöpfungskette visualisiert und dokumentiert werden, das Bäckereifachgeschäft kann damit einzigartige Merkmale präsentieren und den Kunden die gewünschte Transparenz bieten.

Darüber hinaus sollen in einem nachhaltig ausgerichteten Betrieb Kosteneinsparpotenziale aufgedeckt und die Schadschöpfung minimiert werden. Wie lässt sich Energie sparen, welche Abfälle lassen sich vermeiden, wie wird entsorgt? Auch hieraus ergeben sich Möglichkeiten für Kommunikation und Werbung.

.....  
Was macht das Produkt besonders?  
Welche Argumente unterstützen den Kauf?  
.....

Häufig sind Mitarbeitende im direkten Kontakt mit den Kunden und sollten fachkundige Informationen über die Backwaren liefern können. Aus- und Weiterbildung für die Angestellten sind daher unabdingbar, um die Kunden zu informieren und dadurch an ihr Bäckereifachgeschäft zu binden.

Die Erfahrungen aus dem Projekt „Die Zukunftsbäckerei“ zeigen, wie hilfreich die Abfrage bei Kunden zu ihren Erwartungen für die Betriebe ist. Die Kooperation zwischen den regionalen Bäckereibetrieben und dem CSM der Leuphana Universität Lüneburg ermöglichte den regionalen Bäckereien, eine fundierte Rückmeldung von ihren Kunden zu erhalten. Durch die wissenschaftliche Begleitung konnte u. a. die Nachfrage nach regionalen und Bio-Backwaren aufgezeigt werden. Die Ergebnisse wiederum bieten Gelegenheit Kundenbeziehungen zu intensivieren und neue Verbindungen auch mit der Öffentlichkeit aufzubauen.

Die teilnehmenden Betriebe nutzten zudem die Möglichkeit, sich im Projekt „Die Zukunftsbäckerei“ mit Experten aus Praxis und Wissenschaft auszutauschen. Auch dieser Austausch dient der Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens. Ein solches Netzwerk kann durch die Handwerkskammer vor Ort oder durch Forschungs- und Wissenstransferprojekte an Universitäten organisiert und unterstützt werden.

## PORTRAIT: BÄCKEREI SCHWICHTENBERG

Seit Gründung in den 1960er Jahren hat das Familienunternehmen seinen Sitz im Heideort Bispingen. Nach einem Brand im Jahr 2008 wurde die Traditionsbäckerei an gleicher Stelle wieder aufgebaut. So befindet sich mit dem Neubau von Backstube, Konditorei und dem Ladengeschäft mit angegliedertem Café dort heute ein modernes Bäckereiunternehmen mit 23 Mitarbeitenden. Mit dem Ladengeschäft, dem Verkaufswagen und den beiden Shop-in-Shop Stationen haben die Kunden nun an vier Verkaufsstellen die Möglichkeit, die beliebten, nach traditionellen Rezepten hergestellten Produkte zu erwerben. Die Zusammenarbeit mit regionalen Zulieferern wie der Oldendorfer Mühle, einem örtlichen Schlachter oder Obst- und Gemüseplantagen ermöglichen die Verwendung regionaler Zutaten und bieten Transparenz über deren Herkunft. Für die Qualität der hergestellten Produkte hat das Institut für Qualitätssicherung von Backwaren der Bäckerei Schwichtenberg bereits mehrere Male Auszeichnungen des IQBack für konstante Qualität auf höchstem Niveau verliehen. Neben dem Engagement in der regionalen Bäckerinnung unterstützt der Betrieb auch kleinere örtliche Einrichtungen, wie beispielsweise das Schwimmbad, einen regionalen Tierpark oder die Kirche in der Gemeinde.



Bäckerei, Konditorei und Café, Michaela Herzberg-Schwichtenberg, Hützeler Str. 6, 29646 Bispingen

**Schwichtenberg**  
Bäckerei • Konditorei • Café



Bäckerei Gebrüder Willert GmbH, Bodderbar 4,  
21423 Winsen OT Pattensen

## PORTRAIT: BÄCKEREI WILLERT

Das Familienunternehmen der Gebrüder Willert bietet seinen Kunden seit 1952 Konditorei- und Backwaren nach traditionellen Rezepten an. Heute wird die Bäckerei mit Firmensitz in Pattensen in der dritten Generation von zwei Cousins der Familie Willert geleitet, die mittlerweile 115 Mitarbeitende sind auf 13 Filialen verteilt in den Landkreisen Harburg und Lüneburg zu finden. Die Kunden können die Adressen der einzelnen Filialen bequem online nachschlagen, für den Landkreis Harburg werden weitere sechs unterschiedliche Verkaufstouren angeboten. Für Großkunden und weitere Vertragspartner wird zusätzlich ein Lieferservice angeboten, der durch die eigene Fahrzeugflotte gewährleistet wird. Neben dem alltäglichen Sortiment an Back- und Konditorwaren bietet die Bäckerei Willert ihren Kunden auch die Möglichkeit, Kuchen und Torten für spezielle Anlässe nach Kundenwunsch zu gestalten. Das Angebot an Knäckebrot hat sich als weitere besondere Spezialität herauskristallisiert, mittlerweile gibt es einen eigenen Knäckebrot-Versand. Um den Dialog mit den Kunden aufrecht zu erhalten, gibt es neben dem persönlichen Kontakt in den Filialen auch die Möglichkeit, unter der Rubrik „Lob & Tadel“ online Bewertungen einzureichen und generelles Feedback an das Unternehmen zu geben. Darüber hinaus engagieren sich die Inhaber für gemeinnützige Vereine und Einrichtungen in der Region. So gibt es eine kontinuierliche Kooperation mit der Harburger Tafel und zur Unterstützung der Stiftung „Kirche und Zukunft“ wurde der Erlös durch den Verkauf spezieller Brötchensorten gespendet.

## WEITERE INFORMATIONEN

### Fachliteratur und Leitfäden

- Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg., 2006): Die umweltbewusste Bäckerei
- Chrismon, Ausgabe 10/ 2014: Mareike Fallet und Nils Husmann: Unser täglich Brot, S. 12-20
- GFS Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit in der Helmholtz Gemeinschaft (2007): Bio- Lebensmittel – umweltschonend und gesund?
- IFEU – Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg (Hrsg): Dr. Guido Reinhardt: Ökobilanz Brot – Fabrikbrot oder Heimbacken?
- Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS. Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg): Leitfaden Betrieblicher Umweltschutz im Bäcker- und Konditorenhandwerk
- RKW Partner der Wirtschaft für Brandenburg GmbH: Projektmaterial Energieeffizienz Impulsgespräche in industriellen KMU und Handwerk – Energieeffizienz in der Bäckerei
- Stadt Heidelberg, Amt für Umweltschutz Energie und Gesundheitsförderung (Hrsg., 2003): Umweltmanagement bei Bäckereien und Konditoreien
- Wolf ButterBack KG (2011): Handbuch Nachhaltig backen. Hintergrundwissen und gute Beispiele aus der betrieblichen Praxis von Handwerksbäckern

### Internetquellen

- › [www.job-pakt.de/](http://www.job-pakt.de/)
- › <http://job-sozial-lueneburg.de/index.php?s=jobpakt>
- › [www.lueneburgaktuell.de/backen.html](http://www.lueneburgaktuell.de/backen.html)
- › [www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/](http://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/)
- › <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/das-lebensmittelhandwerk-schrumpft/150/3094/292296>
- › [www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittel-wissen/studien/dauerbrenner-regionalitaet.html](http://www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittel-wissen/studien/dauerbrenner-regionalitaet.html)
- › [www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittel-wissen/studien/transparenz-bei-lebensmitteln-aus-verbrauchersicht.html](http://www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittel-wissen/studien/transparenz-bei-lebensmitteln-aus-verbrauchersicht.html)
- › [www.volksbank-stuttgart.de/content/dam/f0054-0/pdf/wir\\_ueber\\_uns/newsletter/14.pdf](http://www.volksbank-stuttgart.de/content/dam/f0054-0/pdf/wir_ueber_uns/newsletter/14.pdf)

### Informationen zu den Bäckereien

- › [www.baeckerei-schwichtenberg.de](http://www.baeckerei-schwichtenberg.de)
- › [www.lueneburger-wochenmarkt.de/index.php/anbieter/18-baeckerei-oetzmann](http://www.lueneburger-wochenmarkt.de/index.php/anbieter/18-baeckerei-oetzmann)
- › [www.baeckerei-christian-mueller.de](http://www.baeckerei-christian-mueller.de)
- › [www.scharnebaecker.de](http://www.scharnebaecker.de)
- › [www.baeckerei-willert.de](http://www.baeckerei-willert.de)

Das Projekt wird über den Innovations-Inkubator gefördert von:



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung



Leuphana Universität Lüneburg  
Innovationsverbund „Nachhaltiger Mittelstand“  
Innovations-Inkubator Lüneburg/  
Centre for Sustainability Management  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg  
Fon +49.4131.677-2249  
ursula.weber@leuphana.de