

Strukturwandel erfordert eine neue Form der Jahreszielplanung: Mehr als nur neue Trends

Das Jahr ist erst wenige Woche alt, doch Jahreszielplanung 2026 drängt. Noch vor wenigen Jahren konnte sich der Unternehmer damit eher Zeit lassen, wenn er sich überhaupt derlei Gedanken machen wollte. Doch das ist Vergangenheit. Die Bäckereibranche unterliegt nicht nur – wie praktisch alle Gewerbe- und Handelsbranchen – kurzlebigen Trends. Es ist ein tiefgreifender Strukturwandel, der das Bäckereigewerbe ergriffen hat. Wer hier den Zug verpasst, hat wenig Chancen, den nächsten zu nehmen. Es gilt, sich frühzeitig auf die neue Reise vorzubereiten und seine Business-Pläne sorgsam und realistisch zu formulieren, das (erreichbare) Ziel immer fest im Auge.

Warum ist das gerade begonnene Jahr so besonders? Im Jahr 2026 sieht sich das Bäckerhandwerk mit wesentlichen Herausforderungen konfrontiert.

In eigener Sache

Liebe Geschäftskunden,
liebe Freunde der Valerius GmbH,

vor Ihnen liegt der 3. Newsletter aus unserem Haus. Auch wenn das Jahr schon ein paar Wochen alt ist, ist es für eine fundierte Jahreszielplanung nie zu spät. Der tiefgreifende Strukturwandel in unserer Branche verlangt nach neuen Ansätzen und einer zeitgemäßen Form der Zieldefinition.

Neben den strukturellen Veränderungen spielt auch das veränderte Konsumverhalten eine entscheidende Rolle.

In diesem Newsletter habe ich versucht, einige wichtige Aspekte der Jahreszielplanung zu beleuchten.

Gleichzeitig gibt es auch eine weitere wichtige Neuigkeit: Aus der UB Valerius ist mit Jahresbeginn die Valerius GmbH geworden - eine Manufaktur für Controlling und Restrukturierung. Die beiden Geschäftsführer Dominik Schmitt und Philipp Weber übernehmen die operative Verantwortung und führen das Unternehmen in die Zukunft.

Ich selbst bleibe weiter im Hintergrund beratend tätig und zeichne auch künftig für die Newsletter verantwortlich.

Herzlichst
Ihr Ralf Valerius



Ein weiterer zentraler Aspekt bleibt der Fachkräftemangel. Die Rekrutierung und langfristige Bindung von qualifiziertem Personal sollte für jeden Bäckereibetrieb eine zentrale Strategie sein.

Foto: boe/KI

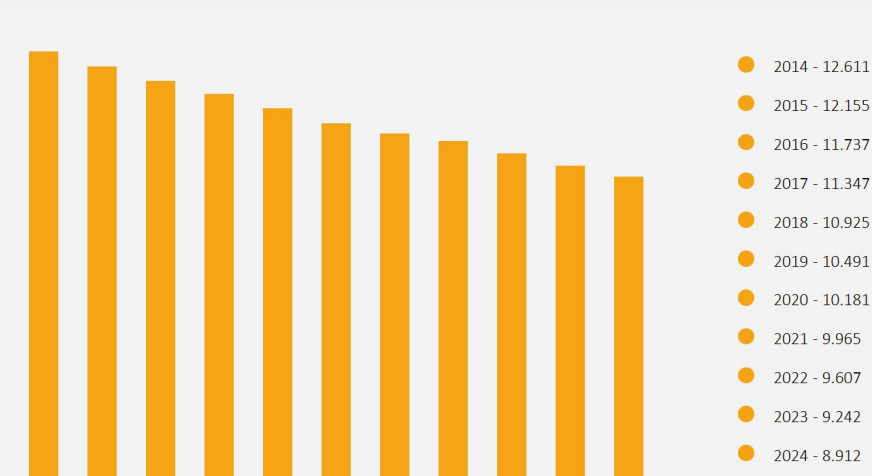
Einerseits ist ein kontinuierlicher Rückgang kleiner Betriebe zu verzeichnen, während der Markt zunehmend von großen Filialunternehmen und dem Lebensmittel Einzelhandel dominiert wird. Viele kleine Bäckereien können dem intensiven Wettbewerbsdruck und den gestiegenen Anforderungen nicht mehr standhalten. Dadurch kommt es zu fortlaufenden Veränderungen und einem nachhaltigen Konzentrationsprozess innerhalb der Branche.

Konzentrationsprozess in der Branche

Wie der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. nach Werten der Handwerksrolle Berlin im Jahr 2025 bilanziert hat, sind die Betriebszahlen im Bäckerhandwerk zwischen 2014 und 2024 kontinuierlich rückläufig. Da im gleichen Zeitraum die Zahl der Verkaufsstellen konstant blieb, bedeutet das ein Konzentrationsprozess in der Branche und eine Zunahme der Verkaufsstellen pro Betrieb.

Andererseits wirken sich die steigenden Kosten, auf die Gewinnmargen der Betriebe aus. Insbesondere die Preise für Mehl, Fette, Molkereiprodukte, Früchte, Kaffee sowie Snackbelege und Energiekosten sollten im Rahmen einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung von Kalkulationen und Preisstrategien besondere Be-

Entwicklung der Betriebszahlen im Bäckerhandwerk 2014 - 2024



Da im Zeitraum 2014 bis 2024 die Zahl der Bäckerei-Verkaufsstellen in etwa konstant blieb, deutet das auf einen Konzentrationsprozess in der Branche hin und auf eine Zunahme der Verkaufsstellen pro Betrieb.

Quelle: Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. nach Werten der Handwerksrolle Berlin im Jahr 2025

achtung finden, um die wirtschaftliche Stabilität zu sichern – einmal ganz unabhängig von der Jahreszielplanung.

Ein weiterer zentraler Aspekt, der allerdings nicht unbedingt branchentypisch fürs Bäckereigewerbe ist, bleibt der Fachkräftemangel. Die Rekrutierung und langfristige Bindung von qualifiziertem Personal sollte für jeden Betrieb eine zentrale Strategie sein.

Fachkräftemangel hat natürlich viel mit der Attraktivität des entsprechenden Berufsbildes zu tun. Wenn der „Kuchen“, also die Zahl der zur Verfügung stehenden Fachkräfte nicht wächst oder auch nicht wachsen kann, tritt der einzelne Betrieb unweigerlich in den Konkurrenzkampf um die verbleibenden „Sahnestückchen“, um im Bild zu bleiben. Dann gilt es, sich besonders zum Jahresanfang über Punkte klarzuwerden, wie man sich durch verbesserte Arbeitsbedingungen, gezielte Weiterbildungsprogramme sowie durch die Pflege und Förderung einer modernen Unternehmenskultur vom Mitbewerber abheben kann – wichtige Pluspunkte im Rennen um begehrte Fachkräfte.

Zunehmende Gesundheitsorientierung

Bei der Formulierung einer Jahreszielplanung gilt es auch, das veränderte Konsumverhalten zu berücksichtigen.

Es sind im Grunde zwei Trends, die die letzten Jahre beobachtet werden, und die sich vermutlich auch in Zukunft fortsetzen werden:

- Man spricht von einem Snack-Boom, bei dem To-go-Produkte wie Bowls und pflanzenbasierte Snacks zulasten den klassischen Brot-Produkten immer stärker nachgefragt werden.
- Die zunehmende Gesundheitsorientierung führt zu einer steigenden Nachfrage nach proteinreichen Backwaren, Low-Carb-Produkte und veganen Ernährungsalternativen.

Das internationale Marktforschungs- und Meinungsforschungsinstitut YouGov untermauert diese Beobachtung auch wissenschaftlich. YouGov befragt Menschen zu Politik, Konsum, Medien und Gesellschaft – und werten das statistisch aus.

Wissenschaftliche Untersuchung

Auf dem Deutschen Backkongress 2025 in Würzburg wurden diese Trends, die bei jedem Bäckerei-Unternehmer auch Einfluss auf die Jahreszielplanung haben sollten, vorgestellt. Die Autoren der YouGov-Studie untersuchten Marktveränderungen im Bereich Backwaren zwischen dem 1. Halbjahr 2024 und dem 1. Halbjahr 2025. Schlaglichtartig lassen sich dabei folgende Entwicklungen erkennen:

1. Ein Umsatzwachstum lässt sich hauptsächlich durch höhere Preise erzielen, und der bisherige, langfristige Mengenrückgang hat sich inzwischen stabilisiert. Dabei gilt es aber zu beachten, dass den Kunden in den letzten Jahren der Preis zunehmend wichtiger als die Qualität geworden ist. Hier hat sich der Anteil bei den Befragten, worauf sie eher achten von 49 zu 51 (Preis zu Qualität) im Jahr 2020 auf 55 zu 45 (Preis zu Qualität) verschoben.

2. Ungebrochen ist der Wachstumstrend der Discounter, während traditionelle Bäcker weiter auf dem Rückzug sind.

3. Snacking mit kleinen Feinbackwaren und Kleingebäck ist mehr denn je voll im Trend – der klassische Brotlaib, Toast- und Sandwichbrot sowie Kuchen und Torten sind quantitativ eher auf dem Rückzug und verlieren Marktanteile.

4. Das Frühstücksverhalten unterscheidet sich zunehmend nach Alter: Während ältere Menschen ab 55 klassisch Frühstückstücken, überwiegend mit Kaffee, Brötchen, Butter und Brotaufstrich, bevorzugen Jüngere zwischen 18 und 24 Jahren neben Brötchen Cerealien wie Müsli und Cornflakes, aber auch Obst.

5. Noch deutlicher werden die Unterschiede beim Essverhalten. Eine Mahlzeit dreimal täglich versucht nur ein Drit-

Bäckerhandwerk in Deutschland: Strukturzahlen 2017 - 2024

	Einheit	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Betriebe*	Anzahl	11.347	10.925	10.491	10.181	9.965	9.607	9.242	8.912
Beschäftigte	Anzahl	273.700	270.400	266.000	255.300	240.800	238.200	235.200	235.000
davon Auszubildende	Anzahl	17.301	16.018	14.773	13.411	12.242	10.846	9.977	10.175
Gesamtumsatz**	Mrd.	14,48	14,67	15,22	14,45	14,89	16,27	17,55	17,92
○Mitarbeiterzahl je Betrieb	Anzahl	24,1	24,7	25,4	25,1	24,3	24,8	25,4	26,4
○Jahresumsatz je Betrieb	1.000 €	1.276	1.343	1.451	1.419	1.494	1.694	1.899	2.011

Die letzten Jahre ging die Zahl der Bäckereibetriebe kontinuierlich zurück, ebenso wie die Zahl der Beschäftigten. Die Zahl der Mitarbeiter je Betrieb ist jedoch gewachsen.

Quelle: Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. 2025

* Stand jeweils zum 31.12. (Handwerksrolle)

** Ohne Mehrwertsteuer

tel der Jüngeren einzunehmen, aber doppelt so viele bei den Älteren halten daran fest. Künftig auf klassische Mahlzeiten ganz zu verzichten und eher einen Snack zu sich zu nehmen, beabsichtigt jeder oder jede vierte Jüngere; bei den Älteren sind es nur eine oder einer von zehn Befragten.

6. Dass bei dem unterschiedlichen Essverhalten auch die Tageszeiten eine Rolle spielen, überrascht nur wenig: Jüngere bevorzugen eine warme Mahlzeit eher abends, Ältere dagegen eher mittags.

7. Der größte Unterschied zwischen Jung und Alt war und ist beim Kauf von Backwaren zu erkennen: Während beide Altersgruppen immer seltener zum Brot greifen – die Jüngeren noch seltener als die Älteren, boomt das Convenience Kleingebäck bei den Jungen, während es bei den Älteren leicht rückläufig ist. Diese Gruppe greift dagegen immer häufiger zu kleinen Feinbackwaren, ein Trend, der in Ansätzen auch bei den Jüngeren zu erkennen ist.

8. Grundsätzlich beabsichtigen junge Leute künftig verstärkt, mit frischen Zutaten zu kochen und auch ohne Backmischungen zu backen.

Trend zur Digitalisierung

Um als Verantwortlicher eines Bäckereiunternehmens die Rentabilität perspektivisch zu verbessern, genügt es nicht, die veränderten Konsumenten-Gewohnheiten und -verhaltensweisen in der Jahresplanung zu berücksichtigen. Es gibt auch wichtige Effekte durch den Trend zur Digitalisierung und Effizienzsteigerung.

Smarte Kassensysteme, KI-gestützte

Absatzprognosen zur Reduzierung von Überproduktion und Kosten, Online-Marketing und der E-Commerce in Form des Onlinehandels gewinnen an Bedeutung.

Die Digitalisierung und der Einsatz von KI verändern das Konsumverhalten und die Geschäftsprozesse im Bäckerhandwerk grundlegend: Kunden erwarten heute bequeme, digitale Bestellwege, zum Beispiel per App – Stichwort: Mobile Ordering.

Kunden reagieren auch zunehmend auf individuelle Empfehlungen, z. B. über Loyalty-Apps und letztlich geht der Trend zu Hybrid-Bäckereien, einer Mischung aus traditioneller Handwerkskunst und digitalem Convenience-Erlebnis.

Smarte Kassensysteme und KI-gestützte Prognosen können helfen, Kosten zu senken und die Produktion zu optimieren und damit die Rendite zu verbessern. Gleich-



Kunden reagieren auch zunehmend auf individuelle Empfehlungen, z. B. über Loyalty-Apps, und letztlich geht der Trend zu Hybrid-Bäckereien, einer Mischung aus traditioneller Handwerkskunst und digitalem Convenience-Erlebnis.

Foto: pixabay

zeitig werden Online-Marketing und Online-Handel zu zentralen Erfolgsfaktoren für die Kundenbindung und Umsatzsteigerung. Hierbei liefern Abo-Modelle mehr Sicherheit und Kalkulierbarkeit, da Brot□Abos, Frühstücksboxen oder Firmenlieferungen geringen Schwankungen unterliegen und leicht skalierbar sind.

Auf Basis der genannten Faktoren und Trends kann man einen Leitfaden für eine erfolgreiche Jahreszielplanung in Form einer Checkliste erstellen.

Zunächst sollte beim Blick in die Vergangenheit eine Analyse erfolgen:

- Was wurde im Vorjahr erreicht?
- Was waren Erfolge und Misserfolge?

Hierbei hilft eine sogenannte SWOT-Analyse:

S (Strength, engl. „Stärke“) steht für interne Stärken (Was macht das Unternehmen besser als der Mitbewerber?).

W (Weakness, engl. „Schwäche“) steht für interne Defizite (Was macht das Unternehmen schlechter als der Mitbewerber?).

O (Opportunities, engl. „Chancen“) steht für externe Potentiale zum Beispiel durch technische oder technologische Entwicklungen oder verändertes Konsumentenverhalten.

T (Threats, engl. „Risiken“) steht für externe Faktoren, die den wirtschaftlichen Erfolg gefährden können, wie neue Mitbewerber oder veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen.

Zielvorgaben entwickeln

Im nächsten Schritt müssen Ziele entwickelt und Antworten auf einige Fragen formuliert werden:

- Welche Ziele aus dem Vorjahr können oder sollen fürs folgende Jahr übernommen werden?

- Welche neuen Ziele ergeben sich aus Marktveränderungen, Kundenwünschen und Innovationen?
- Welche Ziele gibt es für Kunden, Mitarbeiter und die gesamte Unternehmensorganisation?
- Gibt es Ziele, die die Finanzen, die Produkte oder auch das gesellschaftliche Engagement betreffen?

Für die Formulierung derartiger Ziele sollten besondere Kriterien erfüllt sein. Das wichtigste ist das sogenannte SMART-Prinzip, eine Zusammenfassung fünf weitergehender Prinzipien:

S (Specific, engl. „Spezifisch“): Ziele müssen klar, eindeutig und präzise definiert sein, nicht vage.

M (Measurable, engl. „Messbar“): Die Erreichung muss anhand von quantitativen (Zahlen) oder qualitativen Kriterien überprüfbar sein.

A (Attractive/Achievable, engl. „Attraktiv / Ausführbar“): Ziele sollten motivierend sein und von den Beteiligten angenommen werden. Alternativ steht "A" für erreichbar (Achievable).

R (Realistic, engl. „Realistisch“): Das Ziel muss machbar und erreichbar sein, auch wenn es ambitioniert ist. Manchmal auch

Beispiel einer Zielmatrix 2026

Bereich	Ziel	Kennzahl (KPI)	Maßnahmen	Verantwortlich	Termin	Fortschritt (%)	Bemerkungen
Produktion	Wareneinsatz-	WE Quote kleiner als 20 %	Rezepte überprüfen				
			Regelmäßige Gewichtskontrollen der Produkte				
			ABC-Analyse der Rohstoffe und deren Preise				
Alle Bereiche	Personal	PK Quote Einzelfirma kleiner als 45%	Optimierung der Schichtplanung				
		PK Quote GmbH kleiner als 47 %	Einführung digitaler Zeiterfassung				
			Stundenleistungskontrolle				
Vervaltung	Digitalisierung	100 % Filialen digitalen Kassensystem	Rollout Kassensoftware				
			Schulung der Mitarbeiter				
			Einführung Bestelloptimierung				
Personal	Personalstrategie	Fluktuationsrate ≤ 10 %	- Tarifbindung sicherstellen				
		Krankheitsquote ≤ 5 %	- Flexible Arbeitszeitmodelle				
			- Mitarbeiter-Benefits (z. B. Essensrabatte)				
Nachhaltigkeit	50 % regionale Zutaten	Anteil regionale Zutaten	Lieferanten prüfen, Verpackung umstellen				
Geschäftsführung	Preis Anpassung	Umsatzrendite größer 10 %	Kalkulation prüfen				
		Kapitaldienstfähigkeit vorhanden					

Eine Jahreszielplanung kann man in Form einer Matrix übersichtlich formulieren; die Nennung von Verantwortlichkeiten, eine verbindliche Terminierung und eine laufende Erfolgskontrolle sind elementare Bestandteile.

Quelle: Valerius GmbH

als relevant (Relevant) interpretiert, um die Wichtigkeit zu betonen.

T (Time-bound, engl. „Terminiert“): Es muss ein konkreter Zeitpunkt oder Zeitraum für die Erreichung festgelegt sein.

Ergänzend zu diesen SMART-Kriterien bietet es sich an, die gesteckten Ziele zeitlich zu priorisieren und die Frage zu klären, welche der Ziele für das Jahr 2026 überhaupt erreicht werden sollten und welche der Ziele einen längerfristigen Charakter haben.

Klare Handlungsfestlegung

Das Wichtigste kommt quasi zum Schluss. Keine Zielformulierung macht wirklich Sinn, wenn sie nicht von konkreten Handlungsempfehlungen oder besser noch: von einer klaren Handlungsfestlegung begleitet ist.

Konkret: Jedes Ziel verlangt konkrete Maßnahmen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten und eine konkrete Terminierung. Hier hilft es, den zeitlichen Rahmen nicht auf das ganze Jahr zu übertragen und den 31.12. ins Auge zu fassen, sondern Quartalsziele zu formulieren. Das erhöht die Motivation und gleichzeitig die Messbarkeit von Maßnahmen. Ein gestuftes Vorgehen zum Beispiel, wenn bestimmte Umsatzziele erreicht werden sollen, kann bei Quartalszielen eher zum Erfolg führen.

Dass die Formulierung von Jahres- und Quartalszielen offen, frühzeitig und immer transparent für alle Mitarbeiter erfolgen sollte, ist quasi eine logische Selbstverständlichkeit. Ansonsten sind die Erfolgsaussichten für ein Erreichen der gesteckten Ziele eher gering. Hilfreich hierbei ist auch die Formulierung eines einprägsamen Unternehmensmottos, mit dem sich alle identifizieren können.

Eine Einbindung der Mitarbeiter, ein ständiges Feedback und eine kontinuier-

Wir sind die neuen Alten

Nach dem Wechsel der Unternehmensberatung Ralf Valerius zur Valerius GmbH - Manufaktur für Controlling und Restrukturierung leiten die beiden Geschäftsführer Dominik Schmitt (re.) und Philipp Weber die Unternehmensgeschichte.



liche Erfolgskontrolle machen das Streben nach gemeinsamen Unternehmenszielen zum motivationsstiftenden Faktor. Auf diese Weise kann man seine Ziele auch ständig nachschärfen und Maßnahmen anpassen, wenn bestimmte Quartalsziele nicht erreicht werden.

So wird eine Jahreszielplanung des Firmenchefs nicht zur „Order de Mufti“, sondern zum unternehmerischen Gesamterfolg, an dem jeder Unternehmensmitarbeiter das Gefühl hat, einen berechtigten Anteil zu haben.

Impressum

Herausgeber UB NEWS:
Unternehmensberatung Valerius GmbH
Dominik Schmitt und Philipp Weber -
Geschäftsführer
Kerfenwiesen 5
D-69412 EBERBACH
Germany
Fon +49 6271 71038
Fax +49 6271 6031
info@ub-valerius.de
www.ub-valerius.de

Design ©, Redaktion, Verlag:
agentur pressekontakt.com
Birkenweg 5
D-69251 Gaiberg
Fon +49 6223 46614
info@pressekontakt.com
www.pressekontakt.com



Der Autor

Ralf Valerius ist gelernter Bäckermeister und studierter Betriebswirt mit langjähriger Berufserfahrung als Unternehmensberater.

Er betrachtet Bäckereiunternehmen schon immer ganzheitlich und hilft mit seinem Team nicht nur, den ökonomischen Erfolg zu sichern, sondern auch die Unternehmensziele zu formulieren und dabei zu unterstützen, sie auch zu erreichen.

Die Valerius GmbH hat ihren Sitz in Eberbach am Neckar.

Mehr Infos gibt es auf www.ub-valerius.de.

