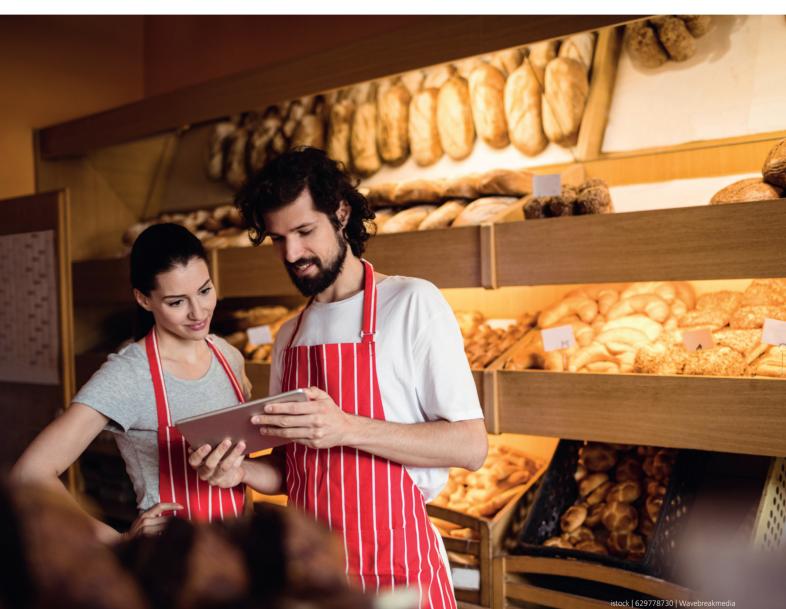
# Digitalisierung gegen Bäckereisterben?

### Wie digitale Prozesse dem Handwerk helfen können

Carola Kluge, Südwestsachsen Digital e.V.



Die Prophezeiungen sind düster: Die Nahversorgung im ländlichen Raum verschwindet und auch in den Städten steht es nicht gut um den Metzgerei- oder Bäckereifachbetrieb. Könnte die Digitalisierung hier Abhilfe schaffen? Statistisch gesehen gibt es mittlerweile sogar mehr Betriebe als zuvor. Ihnen können digitalisierte Prozesse dabei helfen, das Überleben von Betrieben durch mehr Effizienz zu sichern.

Ckeptische Prognosen sehen das Aussterben Ovon kleinen Handwerksbetrieben der Lebensmittelerzeugung als Trend und warnen vor einer akuten Krise in der Nahversorgung. Studien von Regionalverbänden zufolge sterben "Bäckerhandwerksbetriebe bis 2039 aus, Fleischer wird es 2037 nicht mehr geben, im Jahr 2036 trifft es die kleinen landwirtschaftlichen Betriebe, und schon 2034 schließt die letzte Schankwirtschaft im Dorf" [1]. Nicht nur der Ausblick in die Zukunft sehen ein Bäckereisterben, auch reale Zahlen der Vergangenheit sprechen eine deutliche Sprache: Die Zahl der Bäckereien hat sich in den letzten 20 Jahre fast halbiert. Heute gibt es 11.000 selbständige Bäckereien, in 2014 waren es noch 12.500 Bäckereien und jeden Tag schließt irgendwo ein Bäckerladen in Deutschland [2,3]. Von 2008 bis 2018 haben 30 Prozent der Fleischereien aufgegeben [4]. Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks vermeidet den Begriff "Bäckereisterben" und spricht von einem Strukturwandel: Aus vielen kleinen Einzelbetrieben werden weniger Betriebe mit mehreren Filialen. Unter dem Strich wachse die Zahl der Bäckerei-Standorte sogar und auch der Marktanteil des Bäckerhandwerks ist seit Jahren konstant. Immerhin zeigen die aktuellen Zahlen auch, dass es rund 500 Neueintragungen in die Handwerksrolle - und damit Neugründungen im Bäckerhandwerk - gab. Zugleich steigen aber die Umsätze im Bereich der Bäcker-Gastronomie, vom Coffee to go über belegte Brötchen, Sandwiches und Burger bis zu Salaten, Flammkuchen, Pizza und Nudeln. Das Bäckerhandwerk ist heute der größte Anbieter von Fastfood in Deutschland [5, 6]. Wichtig für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit einer Branche ist weniger die Art des Gewerkes, sondern die Größenordnung der Unternehmen. Natürlich wird es auch in 14 Jahren noch überall Brot zu kaufen geben. Aber vielleicht nur noch in einer Filiale von großen Bäckerketten oder Massenware im Supermarkt, sofern sich die Negativszenarien bestätigen würden. Große Konzerne verdrängen kleine regionale Anbieter vom Markt. Befürchtet wird Einheitsware statt regionale Diversität. Den Kleinunternehmen der Lebensmittelbranche könnte damit das gleiche Schicksal drohen, das den kleinen Handelsunternehmen vorausgesagt wird. Kritische Mahner sehen heute die meisten Händler in ihrer Existenz bedroht, wenn sie nicht in der einen oder anderen Form am Wachstum des Online Handels

partizipieren. Die Wirtschaftswoche führt sogar eine Liste von "bedrohten Handelsunternehmen" [7]. "Das Ende des Konsums" ist der Titel einer Studie mit düsteren Prognosen von der Entmaterialisierung von Käufen und Dienstleistungen bis hin zu verwaisten Innenstädten [8]. Der Hintergrund ist einfach: Seit Jahren sind schnell wachsende Um- und Absätze im elektronischen Handel zu verzeichnen. Unter elektronischer Handel, eCommerce oder Online-Handel ist die Produktsuche (Information), die Auswahl, die Bestellung und Bezahlung (Kaufabschluss) über das Internet zu verstehen. Weitere, mit dem Kauf verbundenen Dienstleistungen können ebenfalls über das Internet bestellt und bezahlt werden: Konfiguration von Produkten, Verpackung, Auslieferung, Versand an Dritte oder Abholung und vieles mehr.

### Wie kann Digitalisierung dem lokalen Handwerksbetrieb helfen?

Im Handwerk liegen die Ursachen der Bedrohung nicht allein in der Konkurrenz des Internets. Supermärkte und Discounter bieten vermehrt Backwaren aus Aufbackautomaten an. Die Rohstoffkosten steigen bei Hitzesommer oder Regenwetter. Als Gründe für das Sterben der inhabergeführten Geschäfte werden neue gesetzliche Vorschriften im Bereich Hygiene genannt, die oft Investitionen voraussetzen, die vom Handwerksbetrieb nicht geleistet werden können. Geringe Gewinnmargen durch feste Preise, Konkurrenz durch Discounter, unverkäufliche Restposten der Frischware sowie mangelnde Fachkräfte, Nachwuchssorgen und fehlende Nachfolger vervollständigen die lange Liste der Gründe für das Schließen der Backstube oder der Wurstküche. Natürlich unterliegen auch die großen Ketten den Hygienevorschriften und spüren steigende Kosten oder sie müssen Auszubildende überzeugen. Was machen die großen Lebensmittelketten anders, als die kleinen und mittelständischen Betriebe? Große Unternehmen verfügen meistens über eine effizientere Prozessorganisation als der Kleinbetrieb im Dorf. Sie können beim Einkauf und Absatz Größenvorteile realisieren und dadurch die Margen erhöhen. Höhere Gewinne lassen Spielraum für Investitionen, rechtliche Auflagen zu erfüllen oder Prozesse zu verbessern. Größere Unternehmen können ihren Mitarbeitern mehr unterschiedliche Tätigkeiten anbieten. Bekannte Markennamen



Carola Kluge

Carola Kluge ist Steuerberaterin, Fachberaterin für Unternehmensnachfolge, Gründerin und Geschäftsführerin der Datev-zertifizierten "Digitalen Kanzlei" Kluge-Steinmüller in Auerbach-Reumtengrün, Vogtland/Sachsen.
Carola Kluge ist u.a. Vorstandsmitglied des Netzwerks Südwestsachsen Digital e.V. (SWS Digital) mit dem Ziel, Unternehmen und Institutionen bei der Digitalisierung zu unterstützen.

#### Kontakt

www.schwalbe-kluge.com www.sws-digital.de Unternehmen machen es für Nachwuchskräfte attraktiver, eine Ausbildung zu beginnen, als eine Lehre bei Tante Emma am Eck. Die entscheidende Frage ist, wie kann Digitalisierung dem Kleingewerbe helfen zu überleben? Dies soll anhand zwei Fallbeispielen aufgezeigt werden.

### Das Ende der Zettelwirtschaft: Traditionsbäckerei wird digital

Die Bäckerei Frisch im sächsischen Vogtland steht beispielhaft für tausende von mittelständischen Handwerksbetrieben in der Lebensmittelbranche [9,10]. 18 Mitarbeiter und sechs Verkaufsstellen stellen eine Größe dar, bei der es lohnt, über Prozessorganisation nachzudenken. Kennzeichen des inhabergeführten Handwerkbetriebs sind eine hohe Fertigungstiefe, die Kombination aus traditionellen Produkten mit moderner Herstellung und verschiedene Spezialartikel, die eine Differenzierung zu anderen Betrieben ausmachen, wie zum Beispiel die eigene Eisherstellung.

### Sieben Schritte der Modernisierung mithilfe digitaler Prozesse

Die Modernisierung mit Hilfe von Digitalisierung begann nun nicht mit dem Kauf von Computern, sondern mit dem Denken und Planen am Schreibtisch sowie in Gesprächen mit den Mitarbeitern und dem Prozessberater. Die Digitalisierung im Mittelstand bedeutet zuerst ein Nachdenken über bestehende Abläufe. Der erste Schritt ist die Analyse der bestehenden Prozesse und Abläufe (1). Als zweiter Schritt erfolgt die Entwicklung und Beschreibung von zukünftigen Prozessen (2). Hier muss definiert werden, wie Mitarbeiter einfacher oder schneller arbeiten könnten und wie Kunden besser bedient werden könnten, wie Material eingespart oder neue Dienste angeboten werden könnten. Dieser Kreativprozess ist der Kern einer Digitalisierungsstrategie im Mittelstand und hat nur nachrangig etwas mit Technologie zu tun. Es geht um schnelle Vorteile, die unmittelbar Kosten sparen oder neuen Umsatz bringen. Der Unternehmer muss eine Idee haben, was verbessert werden soll, und muss diese mit externen Beratern und mit den Mitarbeitern zu einem Konzept schmieden. Sind die zukünftigen Prozesse bekannt, werden in den weiteren Schritten die Anforderungen an Hard- und Software festgelegt (3), die Angebote für

technische Lösungen recherchiert (4), der Finanzplan für die Investition aufgestellt, die Finanzierung mit der Bank besprochen und gegebenenfalls Anträge für Fördermittel geschrieben (5). Eine Finanzquelle für die Digitalisierung im Mittelstand ist zum Beispiel das bundesweite Förderprogramm "go-digital" des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi), bei dem ein klein- und mittelständisches Unternehmen (KMU) einen Zuschuss von bis zu 16.500,- EUR erhalten kann. Die Förderzwecke sind Investitionen in digitalisierte Geschäftsprozesse, digitale Markterschließung oder IT-Sicherheit. Daneben gibt es zahlreiche Fördermodelle im Bereich E-Business und Informationsschutz der Landes- oder Aufbaubanken der jeweiligen Bundesländer. Nach Anschaffung der Hard- und Software beginnt die Implementierung im Betrieb und die Schulung der Mitarbeiter (6) und anschließend die Auswertung. Die Vorteile aus der Umstellung der Prozesse müssen kontinuierlich gemessen werden (7).

## Wirklich digital: durchgängig papierlos bringt Zeitersparnis

Erstes Ergebnis der Analysephase des Familienbetriebs Frisch war die Umstellung auf wirklich digitale Prozesse, also papierlose Bestellverfahren und Buchführung. Dabei geht es in einer digitalen Buchhaltung nicht um den Ersatz von Papierbelegen durch eine PDF Datei, sondern es geht um den Austausch und die Verknüpfung von Daten. So werden heute die Daten der Kunden bei der Rechnungsschreibung direkt an das System der Steuerberatung gesandt. Die Belegbilder der Rechnungen werden mit dem System elektronisch ausgelesen und nach der Bezahlung bekommt der Bäcker wieder Informationen im Datenformat. Bankauszüge kommen digital direkt von der Bank. Der Unternehmer oder seine Mitarbeiter erledigen mit der Bezahlung seiner Rechnungen fortlaufend und ohne weiteren Aufwand seiner Buchhaltung. In der Bäckerei Frisch werden beim internen Prozess des Backens die Rezepte von Zetteln in eine App übertragen, mit Hilfe einer digitalen Waage wird sofort errechnet, wie viel von welcher Zutat noch fehlt. Preise können in allen fünf Filialen zeitgleich geändert werden, Bestellungen laufen über Computer statt umständlich über Telefon und Notizen.

#### Zeitersparnis, weniger Restposten, mehr Bezahlmethoden

Der Nutzen ist Zeitersparnis und die Reduzierung von Fehlern. Die digitalen Prozesse haben der Bäckerei Frisch zudem eine genauere Vorhersage der Nachfrage ermöglicht und den Verlust durch Wegwerfen der Lebensmittel um 15 Prozent verringert. Die Zeitersparnis durch den vereinfachten Bestellprozess beträgt etwa zwei Stunden pro Tag. Zeit, die für etwas Anderes genutzt werden kann. Die Buchhaltungsunterlagen würden früher in Papier nach Ablauf des Monates zur Verfügung gestellt. Durch die permanente Bereitstellung der Buchhaltungsdaten und digitalen Belege ist eine fortlaufende Bearbeitung und damit auch Auswertung der Finanzbuchhaltung möglich. Das bringt dem Unternehmer viel schnellere Informationen, spart Wegezeiten zum Steuerberater und verringert die Kostensteigerungen

### Der Nutzen ist Zeitersparnis und die Reduzierung von Fehlern.

Buchhaltungsleistungen. Für den Steuerberater bedeutet diese digitale Arbeitsweise einen kontinuierlichen Arbeitsablauf und vermeidet Stresssituationen zum Abgabetermin. Des Weiteren sind Steuerberater schneller informiert, zeitnah am Unternehmen dran und kann in höherer Qualität beratend eingreifen, wenn es erforderlich wird. Die Kostensteigerungen, die bei attraktiven Arbeitsbedingungen in der Steuerkanzlei aus einem stark steigenden Lohnniveau entstehen, können nur mit digitalen Lösungen für die Kunden abgefedert werden. Der



Fachkräftemangel in der Dienstleistungsbranche kann durch effiziente Prozesse etwas abgemildert werden, jedoch ist auch klar, dass bei den starken Veränderungen des Berufes andere Fachkräfte benötigt werden, als in der Vergangenheit. Diese Herausforderung bleibt. Neben den internen Effizienzgewinnen hat die Digitalisierung im Bäckerladen auch unmittelbare Vorteile für die Kunden. Das Rabattsystem der guten alten Brotstempelkarte ist einer digitale "Frischekarte" gewichen, auf der nun die Bonuspunkte gespeichert sind. In allen sechs Filialen kann bargeldlos bezahlt werden. Dies geht nun mit allen gängigen Bankkarten oder mit Apple Pay. Für Kunden ist dies ein unmittelbarer Vorteil, da es in ländlichen Regionen manchmal gar nicht so einfach ist an Bargeld zu kommen, nachdem viele Bankfilialen geschlossen haben und auch die Zahl der Bargeldautomaten verringert wurde. Auch die teuren Automaten müssen sich rechnen. Verschiedene bargeldlose Bezahlmethoden sind zweifelsohne ein Vorteil der großen Ketten, den die kleinen Unternehmen relativ leicht ausgleichen können. Der entscheidende Punkt und Vorteil des mittelständischen Unternehmens gegenüber den großen Ketten ist das, was nicht verändert oder digitalisiert werden muss: die Familienrezepte aus einer 125-jährigen Tradition, die niemand anders hat, und regionale Gewohnheiten wiederspiegeln, die gar nicht bundesweit übertragbar sind. Die Inhalte sind regionale Unikate und die Prozesse sind digitalisierter Standard. Das ist die Erfolgsformel für mittelständische Betriebe im Lebensmittelhandel.

#### Jetzt geht es um die Wurst.de

Ein Beispiel aus dem Metzgerhandwerk zeigt, wie Digitalisierung als Instrument für Kundenbindung eingesetzt werden kann. Die Metzgerei Claus Böbel aus Franken setzt auf den Trumpf, dass die Verkaufstheke durch einen professionellen Onlinehandel zu einer neuen "Filiale" werden kann. Und die "banale" Versorgung von Nahrungsmitteln wird durch Erleben und Gestalten der Produkte ergänzt [11]. Dabei sind die digitalisierten Angebote keine Spielereien, sondern Umsatzbringer und Imagetreiber, ohne die das Traditionshandwerk im ländlichen Rittersbach, zwischen Ansbach und Neumarkt, heute nicht mehr überleben könnte. Im eigenen Online-Shop der Metzgerei Böbel ist die sonst übliche Werbung für Fleischwaren, die man als

Verlagsbeilage, sogenannte "Schweinebauchanzeigen", aus Tageszeitungen kennt, digital abgebildet. Kunden können anhand von Fotos bequem die Waren auswählen, Zusatzinformationen erfahren und im Amazon-Style den Warenkorb füllen. Wie es sich für gute Onlineshops gehört, sind alle klassischen und modernen Bezahlmethoden möglich, von Rechnung und Nachname bis zu PayPal oder Kreditkarte. Die Auslieferung, ebenfalls ein von Amazon gesetzter Standard, erfolgt über das firmeneigene "Wursttaxi" und verspricht "same day delivery". Das Online-Angebot verfügt über eine Schnellsuche nach Produkt für den Endkunden oder nach Artikelnummer für Zwischenhändler. Auch Empfehlungen, im Fachjargon als "Recommendation Engine" bezeichnet, zwar nicht von anderen Kunden, aber vom Metzgermeister selbst, ist genauso vorhanden, wie die Verpackungsmöglichkeit als Geschenk, hier das "Geschenkpaket Bratwurst". Während andere lokale Einzelhändler über eine Internetpräsenz nachdenken, ist Claus Böbel bereits seit 1997 digital unterwegs und hat den Internetauftritt kontinuierlich verbessert. Die Internetseite ist keine klassische Firmenseite, sondern hat heute einen Portalcharakter, ganz auf den Kunden zugeschnitten, mit wenigen Klicks zum Auswählen, Kaufen und Bestellen. Als Geschäftsmodellerweiterung ist der Erlebnis- und Seminarbereich der Metzgerei Böbel zu sehen. Die Stunden- oder Tageskurse für Hobbymetzger, Wurstliebhaber, Selbstvermarkter, in denen man lernt, wie eigene Wurst produziert werden kann, können digital kombiniert und gebucht werden. Daneben umfasst das digitale Veranstaltungsmanagement Betriebsführungen in der Metzgerei, Wurstmachkurse - das Pendant zu Kochkursen als Geschenkidee für Hochzeitspaare und runde Geburtstage-, Verkostung und Themenführungen für Firmenveranstaltungen, Schulausflüge sowie Besuche von

Die Erfolgsformel: die Inhalte sind regionale Unikate und die Prozesse digitalisierter Standard.



Kindergärten. Rund ein Sechstel seines Umsatzes macht Claus Böbel mit den Veranstaltungen rund um die Wurst. Der Internetauftritt ist neben dem Hauptgeschäft die zweitwichtigste Filiale der Metzgerei, kombiniert mit viel menschlichen Kontakten bei der Auslieferung oder den Veranstaltungen. Auf dem Onlineportal der Metzgerei finden die Kunden rund 900 Produkte aus eigener Herstellung. Die Hälfte des Umsatzes macht Claus Böbel über den digitalen Direktvertrieb. Ohne Digitalisierung könnte die Metzgerei als Inhabergeführter Betrieb mitten in der fränkischen Provinz nicht mehr überleben [12].

#### Fachkräfte und Unternehmensnachfolge

Wie hängen Fachkräfte, Unternehmensnachfolge und Digitalisierung zusammen? Der Zusammenhang ist ganz einfach. Wenn mit Hilfe von Digitalisierung ein Unternehmen die Kunden erreicht, im Umsatz wächst, bekannt und anerkannt ist, dann ist der Betreib sichtbar im Markt, bei Kunden, Zulieferern, Nachbarn und in der Lokalpolitik. Wenn Firmenfeiern oder Schulklassen die Wurstküche besuchen, ist dies immer mal ein Artikel in der regionalen Presse wert und liefert gute Geschichten für die sozialen Medien. Die Organisation dieser zusätzlichen Aktivitäten ist nur mit digitalisierten Prozessen machbar. Wirtschaftlicher Erfolg und Sichtbarkeit zahlen ein auf die Reputation des Unternehmens und damit die Lust von Mitarbeitern, dort zu arbeiten. Eine Bäckerei, die nach digitalen Rezepten backt und automatisiert online bestellt, ist einfach cooler als ein verstaubter Betrieb, in dem man Handzettel ausfüllt. Die heutige Generation Y wischt eben lieber auf dem Smartphone als auf der Theke. Analog kann in Bezug auf die Unternehmensnachfolge argumentiert werden. Die oben genannte Liste der Herausforderungen für regionale Händler ist lang, neben der Konkurrenz der großen Ketten und Discounter. Wie kann ein potentieller Unternehmensnachfolger überzeugt werden, das Risiko der Fortführung eines lokalen Handels einzugehen? Nur, wenn der Betrieb zukunftsfähig ist, das heißt, so aufgestellt ist, dass er über einen relativ sicheren und großen Kundenstamm verfügt, dass effiziente Prozesse eine vernünftige Marge zulassen, eine Differenzierung besteht und Mitarbeiter gewonnen und gehalten werden können. Betriebe, deren Abläufe aus dem vorigen Jahrhundert stammen, möchte niemand geschenkt haben, und damit wird auch die Unternehmensnachfolge scheitern. Digitalisierung ist auch als ein Instrument der Kapitalwerterhaltung des Betriebs zu sehen.

### Kurz und bündig

Immer mehr Bäcker, Metzger und Kleingewerbe sterben aus. Die Gründe reichen von Vorschriften, geringen Margen, fehlenden Fachkräften und Nachfolgern bis zur Konkurrenz der großen Ketten und des Internets. Wie kann Digitalisierung dem lokalen Handwerk helfen? Die Beispiele der Bäckerei Tobias Frisch und der Metzgerei Claus Böbel zeigen, was Digitalisierung für kleine Unternehmen leisten kann.



Weiterführende Infos und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: https://bit.ly/2tW9yVN