



**Arbeitnehmerkammer
Bremen**

KammerReport

**Die Nahrungs- und Genussmittel-
branche und ihre Gründungsszene im
Land Bremen – Ergebnisse der
qualitativen Befragung**

August 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Struktur und Entwicklungstrends der Branche	5
3. Gründungsprozess und wirtschaftliche Entwicklung der befragten Unternehmen.....	9
4. Beschäftigung und Arbeitsbedingungen	14
5. Chancen und Herausforderungen für den Standort Bremen	18
6. Fazit und Ausblick.....	20

1. Einleitung

Das Land Bremen hat eine lange Tradition als Standort der Nahrungs- und Genussmittelherstellung. International bekannte Marken produzieren in Bremen, das Sortiment reicht dabei von Fisch über Kaffee bis hin zu Bier. Bremerhaven ist der wichtigste Standort für Fischverarbeitung und -umschlag in Deutschland.¹ Mit etwa 7.230 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten² stellt die Nahrungs- und Genussmittelherstellung die zweitwichtigste Branche (nach der Automobilindustrie) im verarbeitenden Gewerbe im Land Bremen dar. Der Bremer Senat hat die Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft zu einer Schlüsselbranche erklärt, wodurch ihre wirtschaftliche Bedeutung und hohe Innovationsfähigkeit herausgestellt werden soll.³ Während in den vergangenen Jahren einige Abgänge größerer Unternehmen wie Kellogg, Coca-Cola oder Hachez zu verzeichnen waren, kam es auf der anderen Seite zu zahlreichen Neugründungen, gerade auch im Bereich der Manufakturen.

Vor dem Hintergrund dieses Strukturwandels war es das Anliegen der Arbeitnehmerkammer Bremen, die Nahrungs- und Genussmittelbranche in Bremen einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Hierbei lag ein besonderer Schwerpunkt auf dem Gründungsgeschehen. Zu diesem Zweck wurden elf semistrukturierte, leitfadengestützte Interviews mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren der Branche geführt. Die Interviewpartnerinnen und -partner umfassten dabei sowohl drei Vertreterinnen und Vertreter übergeordneter Stellen wie Gewerkschaften, Verbände und Politik als auch acht Unternehmensgründerinnen und -gründer aus Bremen und Bremerhaven. Zu berücksichtigen ist, dass die Untersuchung nur das verarbeitende Gewerbe einbezog, also die Wirtschaftszweige 10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln), 11 (Getränkeherstellung) und 12 (Tabakverarbeitung) in der Systematik der Wirtschaftszweige (WZ 2008). Bei der Auswahl der zu interviewenden Firmengründerinnen und -gründern wurde darauf geachtet, Unternehmen unterschiedlicher Segmente und Größe abzudecken. So reicht die Belegschaftsgröße von eins bis 21. Eines der Unternehmen verfügt über eine an die Produktion angeschlossene Gastronomie und beschäftigt so insgesamt 60 Mitarbeitende. Sowohl WZ 10 als auch WZ 11 sind durch die erfassten Unternehmen abgedeckt, WZ 12 hingegen nicht. Ein Unternehmen stellte sich im Verlauf des Interviews als reines Handelsunternehmen heraus (WZ 4791.9 – Sonstiger Versand- und Internethandel). Aus diesem Grund wird es in dieser Auswertung gesondert als „Ausreißer“ behandelt und ist in den Ergebnissen nur enthalten, wenn explizit darauf hingewiesen wird. Dieses Handelsunternehmen beschäftigt ungefähr 120 Mitarbeitende. Die Interviews wurden im September und Oktober 2021 geführt und dauerten jeweils circa 90 Minuten. Sie wurden entlang zweier verschiedener Leitfäden strukturiert, einem für die

¹ Vgl. [WFB Nahrungs- und Genussmittel am Standort Bremen \(wfb-bremen.de\)](http://wfb-bremen.de).

² Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Stand: 31.12.2020.

³ Vgl. Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa 2021: Innovationsstrategie Land Bremen 2030.

überbetrieblichen Expertinnen und Experten sowie einem für die Unternehmerinnen und Unternehmer. Der überbetriebliche Interviewleitfaden zielte darauf ab, Informationen zu allgemeinen Entwicklungstrends der Branche, den Standortbedingungen im Land Bremen sowie zu den Themen Beschäftigung und Arbeitsbedingungen aus einer betriebsübergreifenden Perspektive zu generieren. Demgegenüber behandelte der betriebliche Leitfaden vor allem den Gründungsprozess und die wirtschaftliche Entwicklung der betreffenden Unternehmen sowie die Beschäftigungsentwicklung und Arbeitsbedingungen im jeweiligen Betrieb. Diese beiden sich ergänzenden Perspektiven und die darin jeweils enthaltene Vielfalt an Akteurinnen und Akteuren ermöglichen die Gewinnung ausgewogener und robuster Erkenntnisse über die Nahrungs- und Genussmittelbranche im Land Bremen und speziell deren Gründungsszene.

Es wurde deutlich, dass sich die befragten Unternehmen zum Großteil als Manufakturen verstehen, deren Konzept auf der handarbeitsintensiven Herstellung von qualitativ hochwertigen Produkten in kleiner Stückzahl basiert. In mehreren Fällen gingen der Gründung entsprechende Nebentätigkeiten oder Hobbys voraus, teilweise war die Gründung aber auch das Ergebnis bewusster Planung. Manche Gründerinnen und Gründer wiesen vor der Gründung bereits eine passende Qualifikation auf, andere mussten sich viele Kompetenzen erst noch aneignen. Die zugrunde liegenden Motive sind ebenfalls divers, es wurde jedoch mehrfach von Unzufriedenheit mit dem bisherigen Job und einer Begeisterung für das jeweilige Produkt berichtet. Die Gründungsbedingungen in Bremen und Bremerhaven werden gemischt beurteilt. Positiv hervorgehoben wurden die lange Tradition der Standorte, die große Forschungslandschaft und die kurzen Wege im Stadtstaat. Kritisiert wurden demgegenüber der Mangel an geeigneten Produktionsräumen und die relativ geringe finanzielle Unterstützung. Dabei wurden Bremen und Bremerhaven in den meisten Fällen nicht bewusst als Standort ausgewählt, die dortige Gründung war vielmehr dem Umstand geschuldet, dass die Gründerinnen und Gründer bereits hier lebten. Nach ihrer Gründung verzeichneten die befragten Unternehmen ein stetiges Wachstum, bis die Corona-Krise bei vielen für Umsatzeinbrüche gesorgt hat. In Einzelfällen konnte jedoch auch von der pandemiebedingten Situation profitiert werden. Zum Zeitpunkt der Interviews hatten die Gründerinnen und Gründer allesamt die Absicht, weiter zu wachsen, allerdings nur bis zu einer bestimmten Grenze. Die Bindung der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer zu Bremen unterscheidet sich mitunter deutlich voneinander. Während einige Gründerinnen und Gründer Bremen als ihre Heimat betrachten und eine starke emotionale Verbundenheit mit der Stadt erkennen lassen, weisen andere ein eher distanzierteres Verhältnis zum Standort auf. Nichtsdestotrotz waren in den Interviews keine Anzeichen festzustellen, dass die Abwanderung eines der Unternehmen zu befürchten wäre. Die Politik des Bremer Senats wird unter den Interviewpartnerinnen und -partnern ambivalent bewertet.

Ein Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Beschäftigungssituation und den Arbeitsbedingungen der Start-ups. Hier wurde deutlich, dass es in mehreren Bereichen erhebliches Verbesserungspotenzial gibt. Über zwei Drittel der Beschäftigungsverhältnisse sind als atypisch zu bezeichnen. Die Bezahlung scheint im Vergleich zur restlichen Branche und auch im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft unterdurchschnittlich auszufallen. Daraus ergeben sich nicht zuletzt Risiken hinsichtlich der Absicherung gegen soziale Risiken wie Krankheit, Arbeitsplatzverlust oder Alter. Die körperliche Belastung dürfte in den meisten Betrieben nicht unerheblich sein, was die Frage aufwirft, inwiefern und wie lange die jeweiligen Tätigkeiten durch ältere Menschen oder solche mit körperlichen Beeinträchtigungen ausgeübt werden können. Darüber hinaus muss kritisch angemerkt werden, dass keines der befragten Unternehmen an einen Tarifvertrag gebunden ist oder über einen Betriebsrat verfügt. Auch fehlte es ausnahmslos an systematischen Weiterbildungsstrategien.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung im Detail vorgestellt. Zunächst werden die Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner zur Struktur und den Entwicklungstrends der Nahrungs- und Genussmittelbranche im Land Bremen wiedergegeben (Kapitel 2). Kapitel 3 beleuchtet den Gründungsprozess und die wirtschaftliche Entwicklung der befragten Unternehmen und ordnet sie vor dem Hintergrund der Aussagen der überbetrieblichen Expertinnen und Experten ein. Das darauffolgende Kapitel 4 setzt sich mit der Beschäftigungsentwicklung und den Arbeitsbedingungen in den befragten Unternehmen und in der Branche allgemein auseinander. Anschließend werden Chancen und Herausforderungen für den Standort Bremen thematisiert (Kapitel 5). Im finalen Kapitel 6 werden die Erkenntnisse der Studie zusammengefasst und ein Ausblick auf die sich daraus ergebenden möglichen Zukunftsaussichten und Handlungsbedarfe gegeben.

2. Struktur und Entwicklungstrends der Branche

Die Struktur der bremischen Nahrungs- und Genussmittelbranche kann als sehr vielfältig bezeichnet werden. Bremen wird von mehreren Gesprächspartnerinnen und -partnern eine lange Tradition in der Lebensmittelherstellung zugeschrieben. Schwerpunkte der Branche liegen in Bremen auf den Segmenten Kaffee, Bier und Fisch. Letzterer wird vor allem in Bremerhaven verarbeitet. Auf der einen Seite finden sich nach wie vor mehrere Unternehmensstandorte multinationaler Konzerne in Bremen, teilweise sogar die jeweilige Deutschlandzentrale. Zu nennen wären hier Anheuser-Busch InBev (ABInBev) mit der Brauerei Beck & Co., die die Biere „Beck’s“ und „Haake-Beck“ herstellt, der Snackhersteller Mondelez und der Tiefkühlwarenproduzent Frozen Fish als Teil des international tätigen Nahrungsmittelkonzerns Nomad Foods, zu dem die Marke „Iglo“ gehört. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe an Start-ups, die sich oftmals als „Manufakturen“ verstehen. Fast alle befragten Unternehmen können zu dieser Gruppe gezählt werden. Zwischen diesen Start-ups

entstehen teilweise Synergien, indem die Produkte über gemeinsame Plattformen wie „Bremer Stadtfabrikanten“ oder „Made in Bremen“ vermarktet oder Produkte miteinander kombiniert werden, zum Beispiel Kaffee und Likör oder Popcorn und Pralinen. Das Gründungsgeschehen steht nach Ansicht eines Experten noch am Anfang seiner Entwicklung. Ausgründungen der Hochschule Bremerhaven, an der ein Studiengang „Lebensmitteltechnologie/Lebensmittelwirtschaft“ angeboten wird, habe es bislang kaum gegeben. Daneben wird der Standort Bremen durch eine Vielzahl an kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) geprägt. Diese gehörten laut Aussage eines Experten jedoch größtenteils ebenfalls Konzernen an. Ein anderer Experte widersprach dieser Ansicht und sagte aus, dass es sich bei den KMU überwiegend um originär Bremer Unternehmen handle. Unter den großen Unternehmen waren in den vergangenen Jahren einige Abgänge zu verzeichnen, darunter Kellogg und Hachez. Dies wird von den Expertinnen und Experten übereinstimmend darauf zurückgeführt, dass sich die Unternehmenszentralen nicht in Bremen, sondern im Ausland befinden, weswegen Standortentscheidungen dort rein nach wirtschaftlicher Profitabilität getroffen würden.

Die befragten Unternehmen verzeichneten nach ihrer Gründung zumeist ein stetiges Wachstum, allerdings mit teils sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Ein befragtes Unternehmen, das erst im Jahr 2020 gegründet wurde, macht aktuell noch Verlust, plant aber, im Laufe dieses Jahres damit zu beginnen, Überschüsse zu erwirtschaften. Die Corona-Krise wirkte sich laut Aussagen der Befragten sehr ungleich auf die betreffenden Unternehmen aus. Für einige haben die staatlichen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie zu einem Dämpfer ihres bisherigen Wachstumskurses geführt. Besonders die zeitweilige Schließung beziehungsweise Einschränkung der Gastronomie hat zu einem Verlust von Absatzmöglichkeiten resultiert. Ein Interviewpartner berichtete gar von einer wirtschaftlich existenziellen Bedrohung, die er nur knapp dank eines Darlehens habe überstehen können. Andere Unternehmerinnen und Unternehmer sagten aus, die Krise schadlos überstanden oder sogar von ihr profitiert zu haben. So berichtete eine Interviewpartnerin davon, ihre Produktion auf die Herstellung medizinischer Produkte umgestellt zu haben, um Umsatzverluste auszugleichen. Mehrfach wurde zudem geäußert, dass der Vertrieb über das Internet während der Pandemie an Bedeutung gewonnen habe. Bis auf eine Ausnahme gaben alle befragten Gründerinnen und Gründer an, in Zukunft weiter wachsen zu wollen, allerdings ebenfalls in unterschiedlicher Geschwindigkeit und in verschiedenem Ausmaß. Ein Interviewpartner berichtete, dass das Unternehmen erst vor Kurzem expandiert sei und das Ziel erst einmal die Stabilisierung und Etablierung der zusätzlichen Kapazitäten sei.

Die Nahrungs- und Genussmittelindustrie ist von einer Vielzahl unterschiedlicher Entwicklungen geprägt, die sich teilweise gegenseitig stützen, sich teilweise aber auch gegenüberstehen. Die Interviews mit Unternehmensgründerinnen und -gründern zeigten vor allem die

Orientierung am Konzept der Manufaktur. Wie oben dargestellt, stellte dies das zentrale Abgrenzungsmerkmal fast aller befragten Unternehmen dar. Der Manufaktur-Gedanke äußert sich in einer vergleichsweise arbeitsintensiven, auf Qualität, Transparenz und Einzigartigkeit ausgerichteten Produktion. Teilweise wird dabei bewusst auf Automatisierungspotenziale verzichtet, weil diese als unvereinbar mit dem Konzept der Manufaktur angesehen werden. Oftmals schlägt sich diese Vorgehensweise in relativ hohen Preisen nieder, mitunter wird explizit ein Luxussegment bedient. Dies trifft nach Ansicht einer Interviewpartnerin auf eine steigende Nachfrage nach Distinktion und Individualität der Verbraucherinnen und Verbraucher. Auch seien ein steigendes Qualitätsbewusstsein und ein Trend zu gesünderer, bewussterer Ernährung zu verzeichnen, woran sich fast alle befragten Unternehmen ausrichten. So konzipiert ein Interviewpartner seine Produkte nach dem Prinzip des „clean eating“. Darunter ist die Herstellung von Lebensmitteln mit möglichst natürlichen, unbehandelten Zutaten zu verstehen und der Verzicht auf künstliche Zusatzstoffe.

Der Manufaktur-Charakter der Produktion wird auch gezielt als Marketingfaktor oder als eigene Einnahmequelle genutzt. So bieten mehrere der befragten Unternehmen Führungen oder Workshops in ihren Produktionsräumen an. Ein Interviewpartner berichtete von seinem Plan, seine Produktion zur „gläsernen Manufaktur“ umzubauen, mit dem Ziel, den Herstellungsprozess zum Erlebnis zu entwickeln und damit Touristinnen und Touristen anzusprechen. Ein weiteres Mittel, den Manufaktur-Charakter zu unterstreichen ist der Werksverkauf, also der Vertrieb am Ort der Produktion. Hier lassen sich Überschneidungen mit der wachsenden Wertschätzung von Regionalität aufseiten der Konsumentinnen und Konsumenten konstatieren. Der lokale Produktionsstandort wird von vielen der befragten Unternehmen explizit zur Abgrenzung der eigenen Produkte genutzt. Dies geschieht zum Teil über die Benennung der Produkte oder der ganzen Marke. Daneben werden die Produkte über dezidiert lokale Plattformen wie „Bremer Stadtfabrikanten“ oder „Made in Bremen“ vermarktet.

Weitere Aspekte aktueller Ernährungstrends, die von einem Teil der befragten Unternehmen berücksichtigt werden, sind die biologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortbarkeit der Produkte. Dies äußert sich in der Bio-Zertifizierung mancher Produkte oder der Verwendung umweltschonender Verpackungsmaterialien. Ein Interviewpartner gab an, einen Teil der Produktion am Prinzip der Kreislaufwirtschaft auszurichten, indem Abfall- oder Reststoffe anderer Betriebe für die eigene Produktherstellung genutzt werden. Ein anderer Gesprächspartner bietet an, sein Produkt in von Kundinnen und Kunden mitgebrachte Mehrwegbehälter abzufüllen. Mehrere Firmengründerinnen und -gründer erklärten zudem, auf eine faire Bezahlung ihrer Lieferanten zu achten, also dem „Fair-Trade“-Gedanken zu folgen. Auch Vegetarismus und Veganismus spielen für einige der betreffenden Firmen eine Rolle. Ein Teil der angebotenen Produkte wird damit beworben, frei von Inhaltsstoffen

tierischen Ursprungs zu sein. Die steigende Nachfrage nach Proteinen, die ohne die Tötung oder Ausbeutung von Tieren hergestellt werden, wird von der Forschung als “zelluläre Landwirtschaft” aufgegriffen. Damit ist die Herstellung tierischer Produkte aus Zellkulturen gemeint. Die zelluläre Landwirtschaft stellt nach der Überzeugung eines überbetrieblichen Experten die weitreichendste Veränderung der heutigen Nahrungsmittelerzeugung dar. Seinem Urteil zufolge werde dieses Verfahren die Lebensmittelproduktion “revolutionieren”, und zwar schon in fünf bis zehn Jahren. Eine andere Expertin geht hingegen davon aus, dass sich die zelluläre Landwirtschaft “nicht durchsetzen” werde. Auch der Substituierung von Proteinen aus Viehzucht durch Insekten attestiert sie wenig Aussichten auf Erfolg, da es dafür aufseiten der Verbraucherinnen und Verbraucher an Akzeptanz mangle. Insekten seien ihr zufolge lediglich als Tierfuttermittel geeignet. Ein betrieblicher Interviewpartner widersprach dieser Meinung und spricht Insekten auch als menschliches Nahrungsmittel großes Potenzial zu.

Mehrere Firmengründerinnen und -gründer und vor allem die überbetrieblichen Expertinnen und Experten betonten die hohe Bedeutung der Digitalisierung für verschiedene Bereiche des Wirtschaftens. Dabei wurden sehr unterschiedliche Phänomene der Digitalisierung benannt. So betreiben ausnahmslos alle befragten Unternehmen einen eigenen Onlineshop, über den die Produkte zum Versand und teilweise zur Abholung bestellt werden können. Dessen Relevanz hat wie oben dargestellt während der Corona-Krise vielfach zugenommen. Social-Media-Kanäle nutzen ebenfalls alle betreffenden Unternehmen zur Vermarktung ihrer Produkte sowie für den Kundinnen- und Kundenkontakt. Hierüber wird beispielsweise über neue Produkte, Rabattaktionen oder Gewinnspiele informiert. In den meisten Fällen erfolgt auch die Buchführung der Firmen digital. Auch wenn viele der Start-ups, die sich als Manufakturen verstehen, eine zu weitreichende Automatisierung und Digitalisierung ihrer Produktion ablehnen, fanden sich unter den Interviewpartnerinnen und -partnern einige Fälle, in denen auch im eigentlichen Produktionsprozess auf digitale Verfahren gesetzt wird. Dabei wurde von manchen Gesprächspartnerinnen und -partnern sogar die Absicht geäußert, die Digitalisierung des Betriebs noch weiter auszubauen. In der Logistik wurde vom Gründer des Handelsunternehmens zum Beispiel Potenzial für den Einsatz sogenannter “smart glasses” oder Datenbrillen gesehen. Diese tragbaren Computer erfassen und zeigen Informationen im Sichtfeld der Benutzerin oder des Benutzers an und ermöglichen so Effizienzsteigerungen im Vergleich zu analogen Verfahren oder nicht tragbaren Computern. Umfassende Implementierungsmöglichkeiten wurden von einem Teil der Interviewpartnerinnen und -partner auch auf künstlicher Intelligenz beruhenden Verfahren attestiert. Solche selbstlernenden Prozesse könnten dieser Ansicht nach eigenständig Daten im Produktionsprozess erheben und verarbeiten und mit autonom ausgelösten Eingriffen darauf reagieren. Ein überbetrieblicher Experte vertrat sogar die Auffassung, dass sich der technologische

Fortschritt im verarbeitenden Gewerbe auf die “komplett softwaregesteuerte Fabrik” hin entwickle. Auch ein Firmengründer gab an, den Produktionsprozess mittels künstlicher Intelligenz möglichst vollständig automatisieren zu wollen. Das Handelsunternehmen agiert bereits vollständig papierlos und nutzt für die verschiedensten Bereiche und Aufgaben digitale Werkzeuge. Fast der gesamte Umsatz wird online erzielt, ein Großteil davon über den eigenen Onlineshop. Der betreffende Gründer erklärte, dass der Betrieb fortwährend auf neue Digitalisierungspotenziale überprüft werde. Er ordnet das Unternehmen zudem der “Food-Tech”-Branche zu. Daraus wird ersichtlich, dass man sich in diesem Fall keinesfalls als Manufaktur versteht.

Ein weiteres Konzept, das mehrere überbetriebliche Expertinnen und Experten für vielversprechend halten, ist die urbane Lebensmittelproduktion, die auch als “urban” oder “Vertical Farming” bezeichnet wird. Darunter wird der Anbau von Nutzpflanzen oder die Viehzucht in Städten verstanden, zumeist in Form einer vertikalen Stapelung der Anbauflächen. Auf diese Weise sollen Lieferwege verkürzt und der Flächenverbrauch reduziert werden. Die befragten Unternehmen produzieren zwar allesamt in den Städten Bremen oder Bremerhaven, allerdings sind die Firmen als Manufakturen nicht auf die Produktion in großem Maßstab ausgelegt und verarbeiten darüber hinaus lediglich Agrarprodukte und bauen sie nicht selber an. Nur eines der befragten Unternehmen produziert Primärerzeugnisse und lässt Ansätze einer Nutzungstapelung erkennen. Dieses Unternehmen beabsichtigt zudem, die Produktion in Zukunft erheblich auszuweiten, sodass man hier zukünftig möglicherweise von Vertical Farming sprechen kann.

3. Gründungsprozess und wirtschaftliche Entwicklung der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmensgründerinnen und -gründer weisen sehr unterschiedliche Gründungsgeschichten auf. Zum Teil war die Gründung des Unternehmens ursprünglich nicht beabsichtigt gewesen, sondern entwickelte sich aus einem Hobby, dessen Umfang mit der Zeit immer mehr zunahm. Andere Gründungen beruhen demgegenüber auf einer konkreten Planung und entsprechender Qualifikation. Dabei berichteten die Gesprächspartnerinnen und -partner von ganz verschiedenen Motivationen, die hinter der Unternehmensgründung standen. In mehreren Fällen gab es eine Unzufriedenheit mit dem bisherigen Job, der mit der Gründung begegnet werden sollte. Ein Interviewpartner arbeitete vor der Gründung in der Gastronomie, wollte sich aber nicht mehr mit den schlechten Arbeitsbedingungen dort abfinden. Da er dennoch Freude am Zubereiten von Speisen hatte, entschied er sich, eine Lebensmittelproduktion mit eigener angeschlossener Gastronomie zu gründen. Eine andere Gründerin gab an, durch die Finanzkrise ihre Arbeitsstelle verloren zu haben. Da sie keine Möglichkeit sah, in ihrer bisherigen Branche eine neue Anstellung zu

finden, absolvierte sie eine Ausbildung im Bereich der Lebensmittelherstellung und gründete danach ihr jetziges Unternehmen. Bei allen befragten Gründerinnen und Gründern war ein besonderes Interesse für das entsprechende Produkt zu erkennen. Alle beanspruchen für sich, das jeweilige Produkt besonders sorgfältig und in besonders hoher Qualität herzustellen. Der fachliche Hintergrund der Gründerinnen und Gründer variiert ebenso wie die Motivation zur Gründung. Während einige der Qualifikationen kaum etwas mit der Ausrichtung des jeweiligen Start-ups zu tun haben, waren andere Gründerinnen und Gründer mehr oder weniger passgenau für die Tätigkeit in ihrem Betrieb qualifiziert. So hatte ein Interviewpartner bereits viele Jahre als Geschäftsführer eines Lebensmittelunternehmens gearbeitet, bevor er sein eigenes Unternehmen gründete. In mehreren Fällen wurde auch auf das Know-how von Geschäftspartnerinnen und -partnern oder Verwandten zurückgegriffen.

Die Bedingungen für eine Unternehmensgründung in der Nahrungs- und Genussmittelbranche im Land Bremen werden von den überbetrieblichen Expertinnen und Experten generell als positiv eingeschätzt. Start-ups würden von Politik und Verwaltung regelrecht “hofiert”. Hervorgehoben wurde insbesondere auch die Forschungslandschaft im Land Bremen. So gibt es in Bremerhaven eine ganze Reihe an Forschungseinrichtungen mit Bezug zur Branche wie das Institut für Lebensmitteltechnologie und Bioverfahrenstechnik, die Thünen-Institute für Seefischerei und Fischereiökologie oder das Technologie-Transfer-Zentrum (ttz) sowie die Studiengänge „Lebensmitteltechnologie/Lebensmittelwirtschaft“ und “Gründung, Innovation, Führung” an der Hochschule. Es wurde aber auch kritisiert, dass die finanzielle Gründungsförderung im Vergleich zu anderen Bundesländern relativ gering ausfalle und dass es an Infrastruktur mangle, zum Beispiel fehlten geeignete Räume zur Entwicklung von Produkten und Rezepturen. Auch agiere die Politik nach Ansicht eines überbetrieblichen Experten insgesamt zu langsam, man drohe von anderen Städten wie Hamburg oder Berlin abgehängt zu werden, da diese generell attraktiver als Bremen oder Bremerhaven seien. Uneins waren sich die überbetrieblichen Expertinnen und Experten auch hinsichtlich des aktuellen Zustands der Gründungsszene im Bereich Nahrungs- und Genussmittel. Während einerseits die Ansicht vertreten wurde, Bremen verfüge über eine starke Gründungsszene, wurde auch die Einschätzung geäußert, das Gründungsgeschehen befinde sich noch ganz am Anfang der Entwicklung.

Auffällig ist, dass viele der befragten Gründerinnen und Gründer sich nicht bewusst für Bremen oder Bremerhaven als Gründungsstandort entschieden haben. Vielfach war die Gründung im Land Bremen eher dem Umstand geschuldet, dass die Gründerin beziehungsweise der Gründer bereits hier lebte. Dies trifft insbesondere auf jene zu, die die Lebensmittelproduktion zunächst nur als Hobby neben ihrem Hauptberuf ausgeübt haben. Tatsächlich siedelte sich nur ein einziges der befragten Unternehmen von außerhalb der Landesgrenzen in Bremen an. In diesem Fall lebte der betreffende Gründer allerdings bereits

im Umland und ging nach Bremen, weil er in seinem Heimatort keinen geeigneten Produktionsraum fand. Dies weist auf eine zentrale Schwierigkeit hin, von der fast alle Interviewpartnerinnen und -partner berichteten: Für viele bestand eine große Herausforderung darin, einen bezahlbaren Raum zu finden, der über die passende Größe und Ausstattung verfügte, um darin Lebensmittel in gewünschter Menge zu produzieren. Insofern bestätigten sie die Aussage überbetrieblicher Expertinnen und Experten, Bremen fehle es an entsprechender Infrastruktur. Auch die finanzielle Gründungsförderung wurde im Einklang mit den Aussagen einer überbetrieblichen Expertin als relativ gering kritisiert. Die Gründung der befragten Unternehmen erforderte in den meisten Fällen erhebliche Startinvestitionen, gerade in Maschinen und die Herrichtung der Produktionsräume. Dabei wählten die Gründerinnen und Gründer ganz unterschiedliche Wege, dieses Kapital aufzubringen. In drei Fällen wurde die Gründung ausschließlich aus Eigenkapital bestritten. Die meisten anderen Gründungen wurden jedoch mit finanzieller oder ideeller Förderung und Darlehen umgesetzt. Die Einrichtungen, auf die diesbezüglich zurückgegriffen wurde, umfassen zum Beispiel die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die Arbeitsagentur, die Volksbank, das “Starthaus” der Bremer Aufbau-Bank (BAB), das Arbeitsförderungs-Zentrum (AFZ) oder die Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung (BIS). Die Förderung bestand mitunter nicht nur in finanzieller Unterstützung, sondern auch in Beratungen, zum Beispiel zur Erstellung eines Businessplans. Teilweise wurden auch Darlehen von Privatpersonen eingeworben, in einem Fall sogar über Crowdfunding. Ein weiteres Hindernis beim Markteintritt stellten für die Mehrzahl der Gesprächspartnerinnen und -partner die hohen Margen dar, die von den großen Ketten des Lebensmitteleinzelhandels verlangt würden. Einige von ihnen sind deswegen nach wie vor nicht mit ihren Produkten in den Filialen der großen Ketten vertreten. Diese hohen Margen dürften neben der Corona-Pandemie ein weiterer Faktor sein, der die Einrichtung eigener Onlineshops vorantreibt. Eine Hürde bestand für einen Teil der Gründerinnen und Gründer auch darin, dass sie sich gewisse Kompetenzen erst noch aneignen mussten. Dazu gehörten beispielsweise das Wissen um die vorschriftsmäßige Kennzeichnung von Lebensmitteln, die korrekte Versteuerung und Verzollung von Produkten oder der Vertrieb ihrer Waren.

Positive Aspekte der Gründungsbedingungen im Land Bremen, die von Gründerinnen und Gründern hervorgehoben wurden, waren unter anderem die kurzen Wege zu relevanten Einrichtungen und Organisationen. Als Stadtstaat befinden sich alle Landesbehörden und Fördereinrichtungen in einer Stadt. Der Großmarkt in der Bremer Überseestadt bietet Zugang zu einer Vielzahl an Rohstoffen und Primärerzeugnissen, die für die Herstellung der betreffenden Nahrungs- und Genussmittel benötigt werden. Insbesondere in den im Sample vertretenen Segmenten Kaffee und Bier gebe es den Interviewpartnerinnen und -partnern zufolge ein breites Angebot an Rohstoffen, Dienstleistungen und Know-how. Der Gründer

einer Rösterei bezeichnete Bremen als “Kaffeestadt”, ein Brauereigründer betonte die langjährige Brautradition Bremens. Daraus ergeben sich nicht nur produktionsspezifische Vorteile, sondern auch die Möglichkeit, die Historie des Standorts als Marketingfaktor zu nutzen. Die Überschaubarkeit Bremens gewährleistet zudem eine bessere Sichtbarkeit des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Metropolen wie Hamburg oder Berlin. Dieser Umstand erleichtert auch die Vernetzung zwischen den Start-ups und zu politischen Akteurinnen und Akteuren. Aus dieser Vernetzung entstanden bereits mehrere Kollaborationen zwischen Bremer Start-ups der Nahrungs- und Genussmittelbranche, auch im Sample dieser Untersuchung. Die Leistung der Behörden und des Senats wird insgesamt ambivalent bewertet. Es gab sowohl lobende Stimmen, die der öffentlichen Hand gute Arbeit bescheinigen, als auch kritische Äußerungen bezüglich der Unterstützung für Start-ups der Nahrungs- und Genussmittelbranche.

Die wirtschaftliche Entwicklung der befragten Unternehmen verlief durchweg positiv bis zum Beginn der Corona-Pandemie. Alle Gründerinnen und Gründer berichteten von einem stetigen Wachstum, ohne dabei konkrete Zahlen zu nennen. Ein Gesprächspartner gab an, dass sein Unternehmen zum Zeitpunkt des Interviews noch keinen Gewinn erwirtschaftete, dieses Ziel aber im Laufe des Jahres 2022 erreichen sollte. Ein anderer Gründer sagte aus, trotz erheblichen Wachstums in den zurückliegenden Jahren seinen Lebensunterhalt bislang noch nicht vollständig aus den Erträgen seines Start-ups bestreiten zu können. Das Handelsunternehmen sticht hervor, weil es sich bereits am Markt etabliert hat und einen deutlich höheren Umsatz erwirtschaftet als alle anderen befragten Unternehmen. Fast alle Interviewpartnerinnen und -partner erklärten, mit ihrem Start-up weiter wachsen zu wollen, teilweise aber nur sehr behutsam und bis zu einer gewissen Grenze, um den Manufaktur-Charakter ihres Unternehmens nicht zu gefährden.

Die Pandemie bewirkte bei vielen Unternehmen einen deutlichen Einbruch des Umsatzes, vor allem weil die Gastronomie als Absatzmöglichkeit zeitweise weggebrochen war. So gaben zwei Interviewpartner an, einen Verkaufsstand in der “Markthalle Acht” am Domshof im Zuge der Pandemie wieder aufgeben zu haben. Im Fall des Handelsunternehmens hat die Pandemie hingegen keineswegs geschadet, sondern im Gegenteil für einen weiteren Umsatzschub gesorgt. Die Absatzwege der befragten Unternehmen ähneln sich in gewissem Maße, wobei das relative Gewicht einzelner Kanäle sehr unterschiedlich ausfällt. Wie schon erwähnt, verfügen alle über einen eigenen Onlineshop. Daneben werden teilweise auch andere Onlineverkaufsplattformen wie “myEnso” genutzt. Bis auf ein Unternehmen sind alle im Lebensmitteleinzelhandel vertreten, mitunter aber nicht in den Filialen der großen Ketten, sondern in Fachgeschäften. Der Gründer, dessen Produkte noch nicht über diesen Vertriebsweg angeboten werden, hat vor, dies nach Möglichkeit demnächst zu ändern. Einige der befragten Unternehmen vertreiben ihre Produkte auch in Gastronomiebetrieben,

zum Teil sogar in ihren eigenen. Wochenmärkte stellen einen weiteren Absatzweg dar, der von einem Teil der Start-ups genutzt wird. Gut die Hälfte bietet zudem einen Werksverkauf an. Darüber hinausgehende eigene Verkaufsstandorte bestehen in zwei Fällen. In zwei anderen Fällen musste ein solcher Standort wie oben erwähnt im Zuge der Corona-Pandemie wieder aufgegeben werden. Zum Zeitpunkt der Interviews waren diese noch nicht wiedereröffnet. Ob diese Absicht besteht, ist unbekannt.

Die Wettbewerbssituation wird von allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als moderat eingestuft. Durch die Spezialisierung auf Nischenprodukte sieht man sich weitgehend frei von direkten Konkurrenzunternehmen. Auch wenn sich die Produkte der Manufakturen durch Alleinstellungsmerkmale, wie eine vermeintlich höhere Qualität und die Einzigartigkeit der teilweise in Handarbeit gefertigten Nahrungs- und Genussmittel von industriell gefertigten Massengütern abzugrenzen versuchen, mutet diese Argumentation doch eher wenig überzeugend an, da es jeweils weitere Anbieterinnen und Anbieter im entsprechenden Segment gibt. Manche Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner scheinen den tatsächlichen Wettbewerb, in dem sich ihr Unternehmen befindet, mitunter zu unterschätzen. Was tatsächlich eher für eine entspanntere Marktlage sprechen würde, ist die Konzentration der Manufakturen auf kaufkräftige Zielgruppen, die ihre Konsumentenscheidungen relativ preisunsensibel treffen. Eine empirisch fundierte Analyse des jeweiligen Marktumfeldes scheint jedenfalls nur von wenigen Gründerinnen und Gründern durchgeführt worden zu sein, was auch nicht verwundert angesichts der Tatsache, dass einige der Start-ups zunächst als Hobby oder Nebentätigkeit betrieben wurden.

Keine Gesprächspartnerin beziehungsweise kein Gesprächspartner ließ die Absicht erkennen, aus Bremen oder Bremerhaven abzuwandern. Im Gegenteil, ein Gründer berichtete von seinen Plänen, einen zweiten Betriebsstandort in Bremen zu eröffnen, ein anderer hat vor, einen seiner Produktionsstandorte von Verden nach Bremen zu verlegen. Dennoch ist die Bindung zu Bremen nicht immer stark ausgeprägt. Zwei Gründer knüpften die weitere Tätigkeit am bisherigen Standort an die Profitabilität ihrer dortigen Geschäfte. Einer der beiden erklärte, auf absehbare Zeit größere Produktionsflächen zu benötigen. Sollte er diese nicht in Bremen finden, wäre er auch bereit, außerhalb Bremens zu produzieren. Er unterhalte darüber hinaus keinerlei Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen aus Bremen oder dem Umland, weswegen eine Umsiedelung vergleichsweise einfach möglich wäre. Ein anderer Gründer ging sogar so weit zu sagen, er würde einen anderen Standort zur Unternehmensgründung wählen, sollte er noch einmal vor der Entscheidung stehen. Der besagte Interviewpartner zeigte sich auch am unzufriedensten mit dem Agieren der Bremer Politik und den Behörden. Auf der anderen Seite war bei vielen der befragten Unternehmen auch eine starke Bindung zu Bremen zu erkennen. Zwei sprachen von Bremen als ihrer Heimat und betonten ihre persönliche Verbundenheit mit der Stadt. Bei einem anderen Unternehmen findet sich

“Bremen” sogar im Namen der Marke. Das Verhältnis zu Bremen und Bremerhaven unter den befragten Gründerinnen und Gründern fällt also durchaus unterschiedlich aus.

4. Beschäftigung und Arbeitsbedingungen

Ein Schwerpunkt der Interviews lag auf der Untersuchung der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen in der bremischen Nahrungs- und Genussmittelbranche und insbesondere unter den Start-ups. Wie eingangs beschrieben, ist die Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit einigen Jahren rückläufig. Im Jahr 2019, also vor Beginn der Pandemie, arbeiteten noch 7.424 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Nahrungs- und Genussmittelherstellung.⁴ Ob dieser negative Trend in Zukunft umgekehrt werden kann, ist den überbetrieblichen Expertinnen und Experten zufolge zumindest fraglich. Grundsätzlich sei es wegen des Strukturwandels der Branche und der Digitalisierung schwierig, eine Prognose über die künftige Beschäftigungsentwicklung abzugeben. Es wurde aber auch die Ansicht vertreten, dass die Nachfrage nach Arbeitskräften durch die fortschreitende Digitalisierung insgesamt zurückgehen werde, obwohl bereits jetzt ein Mangel an (technischen) Fachkräften festzustellen sei. In diesem Zusammenhang wurde auch darauf hingewiesen, dass die Ausbildungsquote in der Branche sehr gering sei, was auch daran liege, dass es sich bei vielen Tätigkeiten nicht um anerkannte Ausbildungsberufe handle. Kritisch angemerkt wurde auch die geringe Frauenquote in Führungspositionen.

Die befragten Start-ups weisen als junge Unternehmen nur geringe Betriebsgrößen auf. Die Spanne reicht von einem beziehungsweise einer bis hin zu 21 Mitarbeitenden. Die dazwischen liegenden Betriebe beschäftigen allesamt weniger als zehn Mitarbeitende. Das Handelsunternehmen nimmt mit 110 bis 120 Beschäftigte auch hier eine Sonderrolle ein. Die Interviews zeigen, dass nicht wenige der Gründerinnen und Gründer das Geschäft zunächst allein betrieben und erst nach und nach Mitarbeitende einstellten. Insgesamt belief sich die Zahl der Beschäftigten aller befragten Unternehmen zum Zeitpunkt der Interviews auf 51 (ohne Gastronomie und ohne das Handelsunternehmen). Bei vielen der Unternehmen kommt es zu saisonalen Schwankungen der Nachfrage, beispielsweise in der Weihnachtszeit oder im Sommer. Den daraus resultierenden zusätzlichen Personalbedarf federn die Interviewpartnerinnen und -partner zum Teil durch Mehrarbeit ab, teilweise aber auch durch zusätzliche (befristete) Anstellungen oder flexible Beschäftigungsformen wie Leiharbeit oder Werkverträge, so auch das Handelsunternehmen. Einige mussten im Zuge der Pandemie Beschäftigte entlassen oder in Kurzarbeit schicken. Dennoch zeigt sich insgesamt eine geringe Personalfluktuation bei den befragten Betrieben, auch wenn es Ausnahmen zu dieser Tendenz gibt. Da fast alle Gründerinnen und Gründer angaben, in Zukunft weiter wachsen zu wollen, ist mit einem gewissen Beschäftigungsaufbau zu rechnen. Eine genaue Abschätzung des

⁴ Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Stand: 31.12.2020.

Umfangs oder Struktur ist jedoch nicht möglich. Festzuhalten ist allerdings, dass die Produktionsweise der Manufakturen mehr Personal im Verhältnis zum Output erfordert als die industrielle Massenproduktion. Ihrem Wachstum sind jedoch auch enge Grenzen gesetzt, wie mehrere Gesprächspartnerinnen und -partner bestätigten. Dass neue Produktionsstandorte eröffnet werden, dürfte die Ausnahme bleiben. Nur bei einem befragten Unternehmen, welches sich nicht als Manufaktur versteht, ist eine Vervierfachung der Beschäftigtenzahl in den nächsten zwei Jahren geplant. Bedingung dafür ist, wie oben beschrieben, dass eine größere Produktionsfläche gefunden werden kann. Lediglich zwei der befragten Unternehmen und das Handelsunternehmen bilden selbst aus. Bei einem anderen Betrieb wird eine Ausbildung zumindest ins Auge gefasst. So kommen die betreffenden Betriebe auf insgesamt acht Auszubildende, davon vier im Handelsunternehmen. Der Fachkräftemangel macht sich bei den befragten Unternehmen nicht wirklich bemerkbar. Der Grund dafür könnte darin liegen, dass die vergleichsweise geringe Technisierung der Manufakturproduktion weniger spezialisierte Qualifikationen erfordert als die industrielle Massenproduktion. Lediglich im Gastronomiebetrieb falle es einem Interviewpartner zufolge schwer, Personal zu finden. Es finden sich drei Frauen in den Führungspositionen der befragten Unternehmen, davon zwei leitende Angestellte und eine Geschäftsführerin. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass es in den meisten der betreffenden Start-ups neben dem Gründer oder der Gründerin gar keine weiteren leitenden Positionen gibt.

Die Beschäftigungsstruktur der Nahrungs- und Genussmittelbranche im Land Bremen ist nach Einschätzung der überbetrieblichen Expertinnen und Experten insgesamt vom Normalarbeitsverhältnis, also der unbefristeten, sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Vollzeit, gekennzeichnet. Geringfügige Beschäftigungen oder Leiharbeit kämen kaum vor. Lediglich in der Fischverarbeitung werde Letztere zeitweise genutzt, um Auftragsspitzen abzufedern. Neueinstellungen seien standardmäßig auf zwei Jahre befristet. Es gebe zudem einen steigenden Anteil von Teilzeitstellen, was laut einem der befragten Experten den weitverbreiteten Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung widerspiegele. Darüber hinaus werde die Bedeutung von Weiterbildungen aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung weiter steigen, da sich die Anforderungen und Tätigkeitsprofile der Arbeitsstellen zum Teil deutlich verändern würden.

Die Beschäftigungsverhältnisse der befragten Start-ups unterscheiden sich deutlich von diesem Bild. Das Normalarbeitsverhältnis ist klar in der Minderheit, nur 14 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten sozialversicherungspflichtig in Vollzeit und das auch nur in zwei der befragten Betriebe. Alle anderen Beschäftigungsverhältnisse sind als atypisch zu bezeichnen. In fünf der sieben befragten Betriebe existieren ausschließlich atypische Beschäftigungsformen. Dabei handelt es sich um Teilzeitstellen und Minijobs. Teilweise werden auch Werkstudierende beschäftigt. Mehrere Gründerinnen und Gründer erklärten,

für gewisse Tätigkeiten wie das Design von Etiketten oder die Durchführung von Workshops, auch auf freiberufliche Honorarkräfte zurückzugreifen. Ein Interviewpartner ließ starke Vorbehalte gegenüber sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung erkennen. Laut eigener Aussage habe er sich bewusst dagegen entschieden, regulär angestellte Mitarbeitende zu beschäftigen, und setze deswegen ausschließlich auf Minijobs. Dies begründete er mit negativen Erfahrungen, die er während einer vorherigen Selbstständigkeit gemacht habe. Im Handelsunternehmen zeigt sich ein anderes Bild. Dort sind fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbefristet in Vollzeit beschäftigt. Nur im Weihnachtsgeschäft greife man auf durchschnittlich zehn bis 15 Leiharbeitskräfte zurück. Neueinstellungen sind im Handelsunternehmen grundsätzlich zunächst befristet, die „besten“ neuen Beschäftigten erhielten laut Gründer im Anschluss einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Weiterbildungen sind unter den befragten Betrieben kaum verbreitet, insbesondere waren keine systematischen Qualifizierungsstrategien zu erkennen. Wenn überhaupt, erfolgen Weiterbildungen einzelfallbezogen und zumeist auf Anfrage der Beschäftigten. Teilweise berichteten die Interviewpartnerinnen und -partner davon, dass es bislang keine Anfragen für Weiterbildungen gegeben habe, sie dem Thema aber offen gegenüberstünden.

Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in der bremischen Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft gehen die überbetrieblichen Expertinnen und Experten davon aus, dass diese tendenziell in größeren Betrieben besser seien als in kleineren. Dort gebe es häufiger Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge, in denen Regelungen zu körperlicher und psychischer Belastung oder der Sicherheit am Arbeitsplatz vereinbart seien. Diese Vorgaben würden auch weitgehend eingehalten. Schichtarbeit sei bei den größeren Unternehmen die Norm. Insgesamt sei die körperliche Intensität in der Lebensmittelherstellung aber zurückgegangen. Allerdings weise die Fischverarbeitung noch vergleichsweise widrige Bedingungen auf, vor allem durch die niedrigen Temperaturen in den Kühlhäusern. In der Fischverarbeitung würden auch die niedrigsten Löhne der Branche gezahlt. Dort verdienten die Beschäftigten nur geringfügig mehr als den gesetzlichen Mindestlohn. Demgegenüber gebe es auch echte „Hochlohnbetriebe“, in denen überdurchschnittliche Gehälter gezahlt würden.

Die befragten Gründerinnen und Gründer bewerten die Arbeitsbedingungen in ihren Unternehmen insgesamt wenig überraschend als zufriedenstellend. Ein Indiz dafür sei die geringe Personalfuktuation, die die meisten Unternehmen aufweisen. Dennoch wird die körperliche Belastung teilweise als relativ hoch eingeschätzt, was sicherlich auch an der wenig technisierten Produktionsweise der Manufakturen liegt, die vergleichsweise viel Handarbeit erfordert. Mehrfach wurde davon berichtet, dass die Mitarbeiter regelmäßig schwere Gegenstände per Hand bewegen müssten oder hohen Temperaturen ausgesetzt seien. Auch eine gewisse Geruchsbelastung gehört in einigen Produktionsprozessen zum Arbeitsalltag. Schichtarbeit findet sich nur in einem der befragten Betriebe, in diesem Fall Früh- und Spät-, aber keine

Nachtschicht. In mehreren Unternehmen kommt es regelmäßig zu Wochenendarbeit, entweder weil Workshops oder Betriebsführungen am Wochenende angeboten werden oder weil der Produktionsprozess auch am Wochenende eine Kontrolle durch die Mitarbeitenden erfordert. Eine elektronische Zeiterfassung verwendet kaum ein Betrieb, die Beschäftigten arbeiten entweder auf Basis von Vertrauenszeit oder die Anwesenheit wird manuell erfasst. Mehrarbeit wird zumeist eigenständig durch die Mitarbeitenden mit einem Freizeitausgleich kompensiert. Genaue Angaben zur Entlohnung der Beschäftigten und zur Entwicklung der Löhne machten die wenigsten Interviewpartnerinnen und -partner. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Bezahlung generell eher gering ausfällt, gerade im Vergleich zu größeren Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelbranche. Diese Einschätzung bestätigte ein Interviewpartner. An einem Tarifvertrag orientiert sich laut Aussage des Gründers nur ein Unternehmen, wobei unklar ist, wie weit er dem Tarif folgt. Drei Unternehmerinnen und Unternehmer gaben Auskunft über die Stundenlöhne der Werkstudierenden und Minijobberinnen und -jobber. Diese belaufen sich in jenen Fällen auf 12 bis 12,50 Euro pro Stunde. Ein Gründer legte auch die Bezahlung der übrigen Mitarbeiter offen. Diese verdienen zwischen 14 und 15 Euro pro Stunde. Einige Interviewpartnerinnen und -partner betonten, zumindest mehr als den gesetzlichen Mindestlohn zu zahlen. Der dabei gewählte Vergleichsmaßstab der gesetzlich vorgeschriebenen Lohnuntergrenze stellt ein weiteres Indiz dafür dar, dass es um die Lohnhöhe bei den befragten Unternehmen nicht unbedingt gut bestellt ist. Auch im Handelsunternehmen orientiert man sich nicht an einem Tarifvertrag. Dort kommt ein selbst konzipiertes Gehaltsstufenmodell zur Anwendung. Zum Teil gibt es über die Bezahlung hinaus weitere Leistungen, die den Beschäftigten gewährt werden. Dabei handelt es sich oft um vergünstigte Mitgliedschaften in Fitnessstudios oder einen Rabatt auf hauseigene Produkte. Mehrere Gründerinnen und Gründer kündigten zudem an, zusätzliche Leistungen in Zukunft einführen zu wollen. Betriebliche Altersversicherungen oder vermögenswirksame Leistungen wurden nicht erwähnt. Nur im Handelsunternehmen besteht die Möglichkeit, eine betriebliche Altersversorgung über eine externe Partnerfirma abzuschließen.

Nach Ansicht der überbetrieblichen Expertinnen und Experten finden sich betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Organisation eher in den größeren Unternehmen als in den Start-ups. Betriebsräte seien demnach in eigentlich allen etablierten Betrieben vorhanden, zwischen 50 und 90 Prozent der Beschäftigten seien Gewerkschaftsmitglieder. Wegen des Fachkräftemangels sei man dort in einer relativ guten Verhandlungsposition, was auch an einer steigenden Streikhäufigkeit und -intensität erkennbar sei. Haustarifverträge gebe es in fast allen größeren Unternehmen, Branchentarifverträge würden jedoch von den Arbeitgebern abgelehnt. In den Start-ups gebe es dagegen kaum gewerkschaftliche Organisation oder (formale) betriebliche Mitbestimmung. Die Aussagen der Interviewpartnerinnen

und -partner decken sich mit diesen Einschätzungen. Keines der befragten Unternehmen ist tariflich gebunden. Auch verfügt keines der Unternehmen über einen Betriebsrat. Dabei ist zu beachten, dass zwei der Betriebe gar nicht die für eine Betriebsratswahl erforderlichen fünf Mitarbeitenden aufweisen. Aber auch das größte, allein in der Produktion 21 und zusammen mit der Gastronomie 60 Angestellte umfassende Unternehmen hat keinen Betriebsrat. Der Unternehmensgründer erklärte diese Tatsache damit, dass es bislang nicht den Wunsch seitens der Beschäftigten gegeben habe, einen Betriebsrat zu gründen. Ein anderer Interviewpartner äußerte die Überzeugung, dass es in Zukunft bestimmt zu einer Betriebsratsgründung kommen werde. Dies sei für ihn „unproblematisch“. Eine weitere Gesprächspartnerin ließ dagegen gewisse Vorbehalte gegenüber formaler betrieblicher Mitbestimmung erkennen. Sie sei sich nicht sicher, ob ein Betriebsrat eher „Co-Management“ oder eine Art „Kontrollverlust im eigenen Haus“ bedeuten würde. Auch das Handelsunternehmen hat trotz seiner erheblichen Belegschaftsgröße keinen Betriebsrat und auch hier befürchtet der betreffende Gründer einen Verlust von Flexibilität durch die Einführung formaler betrieblicher Mitbestimmung. Möglicherweise kann die Skepsis gegenüber betrieblicher Mitbestimmung zum Teil damit erklärt werden, dass Menschen, die ein Unternehmen gründen und teilweise zunächst sogar allein betreiben, dieses besonders stark als ihre persönliche „Herzensangelegenheit“ betrachten, in der sie ihre eigenen Vorstellungen möglichst unverfälscht umsetzen wollen. Vielleicht ist das Interesse der Beschäftigten an einem formalen Organ der betrieblichen Mitbestimmung angesichts der jeweiligen Unternehmensgrößen aber auch tatsächlich gering. Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner gaben an, dass es den Beschäftigten in gewissem Umfang durchaus möglich sei, Einfluss auf Dinge wie die Arbeitszeit oder Arbeitsmenge zu nehmen. Teilweise finden regelmäßig Teamabsprachen statt, in denen die Beschäftigten Rückmeldungen zu den Arbeitsbedingungen geben könnten. Auch im Handelsunternehmen gibt es laut Aussage des Gründers institutionalisierte Wege für die Beschäftigten, ihre Meinungen und Wünsche regelmäßig anonym zu äußern. Auch erhielten die Führungskräfte seinen Aussagen zufolge regelmäßig ein umfassendes Feedback, bei dem es auch um die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehe.

5. Chancen und Herausforderungen für den Standort Bremen

Die Abwanderungen von Kellogg, Coca-Cola und Hachez sowie die sinkenden Beschäftigtenzahlen in den vergangenen Jahren verdeutlichen, dass Bremen und Bremerhaven als Standorte der Nahrungs- und Genussmittelherstellung vor einigen Herausforderungen stehen, insbesondere aus der Perspektive von Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen. Die Expertinnen und Experten waren sich einig, dass die Verlagerungen der Arbeitsplätze großer Lebensmittelkonzerne auf Entscheidungen zurückgehen, die letztlich nicht in Bremen getroffen und kaum durch den Bremer Senat beeinflusst werden können. Dennoch muss den

daraus resultierenden Folgen begegnet werden. Das bedeutet zunächst, dass eine Aufgabe darin besteht, die wegfallenden Arbeitsplätze zu ersetzen beziehungsweise die betroffenen Beschäftigten dabei zu unterstützen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, wenn gewünscht oder erforderlich auch außerhalb der Nahrungs- und Genussmittelbranche. Es sind also gleichsam die Felder der Wirtschaftsförderung als auch der Arbeitsvermittlung gefragt. Trotz sinkender Beschäftigtenzahlen besteht nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten auch in der Nahrungs- und Genussmittelbranche ein Mangel an Fachkräften. Auch vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung und den damit verbundenen Veränderungen von Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen, kommt Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogrammen also eine hohe Bedeutung zu. Die zahlreichen Neugründungen in der Branche können sicherlich einen Teil der wegfallenden Stellen ersetzen. Wichtig wäre daher, möglichst günstige Gründungsbedingungen zu schaffen und darauf hinzuwirken, dass die Start-ups auch nach ihrer wirtschaftlichen Konsolidierungsphase in Bremen bleiben. Man befindet sich in einem Standortwettbewerb zu anderen Städten und Regionen Deutschlands, teilweise sogar mit dem europäischen oder globalen Ausland. Dabei kann Bremen durchaus auf eine Reihe von Stärken bauen, die auch in den Interviews zum Vorschein kamen. Mehrmals erwähnt wurde in diesem Zusammenhang die lange Tradition Bremens als Standort der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft. Dieser Umstand erschöpft sich nicht bloß in einem Marketingpotenzial. Den Interviewpartnerinnen und -partnern zufolge verfügt Bremen durch diese langjährige Tradition über vergleichsweise viel Erfahrung, eine gute Verfügbarkeit an potenziellen Geschäftspartnerinnen und -partnern und eine große Forschungslandschaft in der Lebensmittelherstellung. Vor allem in Bremerhaven finden sich mehrere auf Lebensmittel spezialisierte Institute sowie der Studiengang Lebensmitteltechnologie/Lebensmittelwirtschaft an der Hochschule. Bremen bietet als Stadt der kurzen Wege die Möglichkeit, einfacher und schneller in Kontakt mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren oder potenziellen Kundinnen und Kunden zu kommen. Dennoch haben die Interviews auch einige Schwächen des Standortes offengelegt. Die befragten Gründerinnen und Gründer berichteten in vielen Fällen von der Schwierigkeit, geeignete Räumlichkeiten für die Nahrungs- und Genussmittelherstellung zu finden. Auch die Expertinnen und Experten äußerten, dass es Bremen an entsprechender Infrastruktur mangle. Darüber hinaus wurde die vergleichsweise geringe finanzielle Förderung kritisiert. Der Bremer Senat hat darauf reagiert und in dieser Legislaturperiode eine Reihe von Maßnahmen auf den Weg gebracht, um insbesondere die Gründungsszene der Branche zu stärken. Dazu gehört unter anderem die Einrichtung des sogenannten „Food Hub“, mit dem entsprechend ausgestattete Räume angeboten werden, in denen potenzielle Gründerinnen und Gründer an ihren Produktideen arbeiten können. Auch in Bremerhaven wird mit dem „Food-Start-up-Lab“ ein eigenes Gründungszentrum eingerichtet, das sich durch einen stärker technologischen Fokus auszeichnet und als Ergänzung zum Food Hub gedacht ist. Die Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft wurde durch den

Senat zudem zu einem Cluster erklärt, wodurch ein Schwerpunkt der Innovationspolitik auf diese Branche gelegt wird. In diesem Zuge wurde auch ein runder Tisch eingerichtet, in dessen Rahmen sich mehrere Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen austauschen.

Insgesamt wird von der Politik demnach schon einiges getan, um die Gründungsdynamik der Branche voranzutreiben. So könnte der negative Trend der Beschäftigtenzahlen zukünftig möglicherweise wieder umgekehrt werden. Entscheidend ist allerdings nicht bloß die reine Anzahl an Arbeitsplätzen, sondern vor allem auch ihre Qualität. Die Interviews haben klar gezeigt, dass es diesbezüglich unter den Start-ups großes Verbesserungspotenzial gibt. Dies betrifft zunächst einmal die Art der Beschäftigungsverhältnisse. Normalarbeitsverhältnisse finden sich unter den befragten Unternehmen nur in zwei Betrieben. Von insgesamt 51 Angestellten sind 37, also mehr als zwei Drittel, atypisch beschäftigt. Auch die Löhne der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürften unterdurchschnittlich ausfallen. Zusammen ergeben diese beiden Defizite eine mangelnde soziale Absicherung, gerade im Alter. Dazu kommt, dass die Arbeitsbedingungen in den befragten Betrieben alles andere als vorbildhaft zu sein scheinen. Die körperliche Beanspruchung durch das regelmäßige Hantieren mit schweren Lasten oder wiederholt auftretende Geruchs- und Temperaturbelastungen muss als relativ hoch eingeschätzt werden. Ob die damit verbundenen Tätigkeiten bis zum Renteneintrittsalter ausgeübt werden können, kann bezweifelt werden. Darüber hinaus sind Tarifverträge oder formale betriebliche Mitbestimmung in den befragten Unternehmen schlichtweg nicht vorhanden. Bei mehreren Gründerinnen und Gründern waren außerdem gewisse Vorbehalte gegenüber diesen Themen erkennbar. Hier ist die Politik gefordert, gute Arbeitsbedingungen zum festen Bestandteil ihrer Wirtschafts- und Gründungsförderung zu machen.

6. Fazit und Ausblick

Bremen und Bremerhaven als traditionelle Produktionsstandorte der Nahrungs- und Genussmittelherstellung befinden sich im Umbruch. Mehrere große Unternehmen der Branche sind abgewandert, als Folge sanken die Beschäftigtenzahlen in den vergangenen Jahren. Dennoch findet sich eine vielfältige Gründungsszene im Land, die durch zahlreiche Neugründungen, vor allem im Bereich der Manufakturen, gekennzeichnet ist. Vor diesem Hintergrund war es das Anliegen dieser Studie, die wirtschaftliche Entwicklung der Nahrungs- und Genussmittelbranche im Land Bremen sowie deren Beschäftigungssituation und Arbeitsbedingungen näher zu analysieren. Zu diesem Zweck wurden im September und Oktober 2021 elf qualitative Interviews mit acht Gründerinnen und Gründern sowie drei Expertinnen und Experten geführt. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Auswahl der betrieblichen Interviewpartnerinnen und -partner nicht auf repräsentativer Grundlage erfolgte, sondern gewissermaßen ein Convenience Sample darstellt. Auswahlkriterien waren, dass der Betrieb nicht älter als zehn Jahre ist, dass Lebensmittel produziert und nicht nur gehandelt werden und

dass der Produktionsstandort in Bremen oder Bremerhaven liegt. Zudem sollten möglichst unterschiedliche Segmente der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft abgedeckt werden. Die Vielfalt der befragten Unternehmen, die sich auch in den Antworten ihrer Gründerinnen und Gründer zeigte, sorgt in Verbindung mit den Perspektiven der überbetrieblichen Expertinnen und Experten für durchaus belastbare und ausgewogene Ergebnisse. Im Verlauf des Interviews stellte sich bei einem Unternehmen heraus, dass es lediglich mit Lebensmitteln handelt und somit die Auswahlkriterien dieser Untersuchung nicht erfüllt. Aus diesem Grund wurde das Unternehmen als “Ausreißer” behandelt und nur in die Ergebnisse der Untersuchung einbezogen, wenn explizit darauf hingewiesen wird.

Die befragten Unternehmen verstehen sich fast alle als Manufakturen, deren Konzept auf der handarbeitsintensiven Herstellung von qualitativ hochwertigen Produkten in kleiner Stückzahl basiert. Dadurch werden Trends in der Lebensmittelwirtschaft wie eine steigende Nachfrage nach regionalen und einzigartigen Produkten bedient, aber auch eine höhere Wertschätzung von gesunder, nachhaltiger und tierleidfreier Ernährung. Auch der Megatrend Digitalisierung wirkt sich auf die Betriebe aus, auch wenn viele der befragten Gründerinnen und Gründer teilweise bewusst auf Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale verzichten, um den Manufaktur-Charakter der Unternehmen zu erhalten. Dennoch verfügen auch diese Manufakturen beispielsweise alle über einen Onlineshop und zumeist auch über Social-Media-Auftritte. In mehreren Fällen gingen der Gründung entsprechende Nebentätigkeiten oder Hobbys voraus, teilweise war die Gründung aber auch das Ergebnis bewusster Planung. Manche Gründerinnen und Gründer wiesen vor der Gründung bereits eine passende Qualifikation auf, andere mussten sich als Quereinsteiger viele Kompetenzen erst noch aneignen. Die zugrunde liegenden Motive sind ebenfalls divers, es wurde jedoch mehrfach von Unzufriedenheit mit dem bisherigen Job und einer Begeisterung für das jeweilige Produkt berichtet. Die Gründungsbedingungen in Bremen und Bremerhaven werden gemischt beurteilt. Positiv hervorgehoben wurden die lange Tradition der Standorte, die große Forschungslandschaft und die kurzen Wege im Stadtstaat. Kritisiert wurden demgegenüber der Mangel an geeigneten Produktionsräumen und die relativ geringe finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand. Dabei wurden Bremen und Bremerhaven in den meisten Fällen nicht bewusst als Standort ausgewählt, die dortige Gründung war vielmehr dem Umstand geschuldet, dass die Gründerinnen und Gründer bereits hier lebten. Nach ihrer Gründung verzeichneten die befragten Unternehmen ein stetiges Wachstum, bis die Corona-Krise bei vielen für Umsatzeinbrüche sorgte. Zum Zeitpunkt der Interviews hatten die Gründerinnen und Gründer allesamt die Absicht, weiter zu wachsen, allerdings nur bis zu einer bestimmten Grenze. Die Bindung der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer zu Bremen unterscheidet sich mitunter deutlich voneinander. Während einige Gründerinnen und Gründer Bremen als ihre Heimat betrachten und eine starke emotionale Verbundenheit mit der Stadt

erkennen lassen, weisen andere ein eher distanziertes Verhältnis zum Standort auf. Nichtsdestotrotz waren in den Interviews keine Anzeichen festzustellen, dass die Abwanderung eines der Unternehmen zu befürchten wäre. Die Politik des Bremer Senats wird unter den Interviewpartnerinnen und -partnern ambivalent bewertet.

Ein Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Beschäftigungssituation und den Arbeitsbedingungen der Start-ups. Hier wurde deutlich, dass es in mehreren Bereichen erhebliches Verbesserungspotenzial gibt. Über zwei Drittel der Beschäftigungsverhältnisse sind als atypisch zu bezeichnen. Die Bezahlung scheint im Vergleich zur restlichen Branche und auch im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft unterdurchschnittlich auszufallen. Daraus ergeben sich nicht zuletzt Risiken hinsichtlich der Absicherung gegen soziale Risiken wie Krankheit, Arbeitsplatzverlust oder Alter. Die körperliche Belastung dürfte in den meisten Betrieben nicht unerheblich sein, was die Frage aufwirft, inwiefern und wie lange die jeweiligen Tätigkeiten durch ältere Menschen oder solche mit körperlichen Beeinträchtigungen ausgeübt werden können. Darüber hinaus muss kritisch angemerkt werden, dass keines der befragten Unternehmen an einen Tarifvertrag gebunden ist oder über einen Betriebsrat verfügt. Auch fehlte es ausnahmslos an systematischen Weiterbildungsstrategien.

Aus den Ergebnissen der Untersuchung lassen sich verschiedene Chancen und Herausforderungen für Bremen und Bremerhaven als Standorte der Nahrungs- und Genussmittelherstellung ableiten. Bremen verfügt ohne Zweifel über eine vielfältige Gründungsszene mit einigen interessanten Start-ups. Die Studiengänge „Lebensmitteltechnologie/Lebensmittelwirtschaft“ und „Gründung, Innovation, Führung“ könnten in Verbindung mit den vom Senat geplanten Gründungszentren „Food Hub“ und „Food-Start-up-Lab“ für weitere Dynamik sorgen. Insbesondere könnte durch diese Gründungszentren dem in den Interviews oft angesprochenen Problem fehlender Produktionsräume begegnet werden. Abgesehen von etwaigen Neugründungen werden durch die Hochschule Bremerhaven außerdem dringend benötigte Fachkräfte für die hiesige Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft ausgebildet. Auch die zahlreichen in Bremerhaven ansässigen Forschungseinrichtungen können durch technologische Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Unternehmen steigern. Herausforderungen bestehen insbesondere bei den Themen Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Die befragten Unternehmen zeigen, dass es nicht ausreicht, bloß die quantitativen Effekte des Strukturwandels zu betrachten. Entscheidend ist die Qualität der entstehenden Beschäftigung und hier konnte die Studie erheblichen Nachholbedarf feststellen. Atypische Beschäftigungsverhältnisse, niedrige Löhne, hohe körperliche Belastungen und das Fehlen von Tarifbindungen und Betriebsräten sind Defizite, denen sich die Politik dringend annehmen muss. So wäre es ratsam, diese Themen zum Bestandteil der Wirtschaftsförderung zu machen und beispielsweise in Gründungsberatungen auf die Vorteile betrieblicher Mitbestimmung und guter Arbeitsbedingungen hinzuweisen. Finanzielle Unterstützung sollte an die Bedingung

geknüpft werden, Tarifbedingungen einzuhalten. Im Gegenzug sollte die finanzielle
Gründungsförderung ausgebaut werden.

Autor: Lennart Härtlein

Ansprechpartner: Dr. Tim Voss

stellvertretender Abteilungsleiter Politikberatung / Referent für Wirtschaftspolitik

Tel: 0421 36301-981

t.voss@arbeitnehmerkammer.de
