

Ziel: Wertsteigerung

Der gegenwärtige Strukturwandel stellt viele traditionelle Handwerksbäckereien vor die Frage nach einer geeigneten Zukunftsplanung: Fortführung des Unternehmens, Zukauf oder Betriebsübergabe mittels einer wertorientierten Strategie?

Nahezu täglich berichtet die Presse von unternehmerischen Erfolgen in der Bäckereibranche. Zeitgleich sind zahlreiche Insolvenzen und andere Anzeichen eines tief greifenden Strukturwandels innerhalb der gleichen Branche zu beobachten. Was entscheidet also über Erfolg oder Misserfolg? Die Wahl der „richtigen“ Strategie beeinflusst maßgeblich den Unternehmenserfolg. Auch in der Bäckereibranche kommt diese Lehrbuchweisheit deutlich zum Vorschein.

In ihrer Untersuchung „Markttrends und unternehmerische Optionen im deutschen Backgewerbe“ zeigt das Düsseldorfer

Beratungsunternehmen Helbling Corporate Finance eine Reihe von strategischen Handlungsalternativen auf. Die Definition einer Unternehmensstrategie beinhaltet laut Helbling grundsätzlich die Auswahl von konkurrierenden Handlungsalternativen zur Firmenfortführung, die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bewertet werden.

Eine Vielzahl der deutschen Handwerksbetriebe im Bäckerei- und Konditoreibereich ist durch die Einheit von Einzelhandelsvertrieb und Produktion sowie ihre Eigentümerprägung gekennzeichnet. Für ein solches Unternehmen stehen

folgende grundlegende strategische Alternativen im Vordergrund:

1. Allrounder-Mischstrategie,
2. Spezialisierung auf den Vertrieb,
3. Spezialisierung auf die Produktion.

„Allrounder“ genießen hohe Wertschätzung

Im Rahmen einer Allround-Strategie werden die eigenen Backkapazitäten und das Netz an Bäckereifachgeschäften beibehalten. Das Unternehmen ist bestrebt, die Vertriebs- und Produktionsstrukturen zu optimieren und die Gunst der Endverbraucher durch wahrnehmbar bessere Qualität der Produkte, des Service sowie durch den gezielten Einsatz von Marketinginstrumenten zu gewinnen und zu behalten.

Die eigene Wertschöpfung kann in diesem Szenario ggf. durch den Zukauf von vorge-

fertigten Produkten optimiert werden.

Dieses strategische Grundmuster ist in der deutschen Bäckereibranche sehr weit verbreitet. Neben führenden Unternehmen aus der Branche wie Kamps und MüllerBrot sind die meisten der über 17 Tsd. Handwerksbetriebe als „Allrounder“ positioniert.

Die Chancen dieser Strategie liegen in der immer noch sehr hohen Wertschätzung der Deutschen für die Erzeugnisse der Handwerksbäcker (siehe auch S. 34). Da jedoch eine Vielzahl von Wettbewerbern genau diesen Weg beschreitet, ist die Wettbewerbsintensität hoch und eine erfolgreiche Differenzierung nur teilweise möglich.

Ein auf den Vertrieb spezialisiertes Bäckereiunternehmen verzichtet weitestgehend auf die Unterhaltung einer eigenen Produktion und konzentriert seine Aktivitäten auf den

Deutscher Außenhandel mit Backwaren

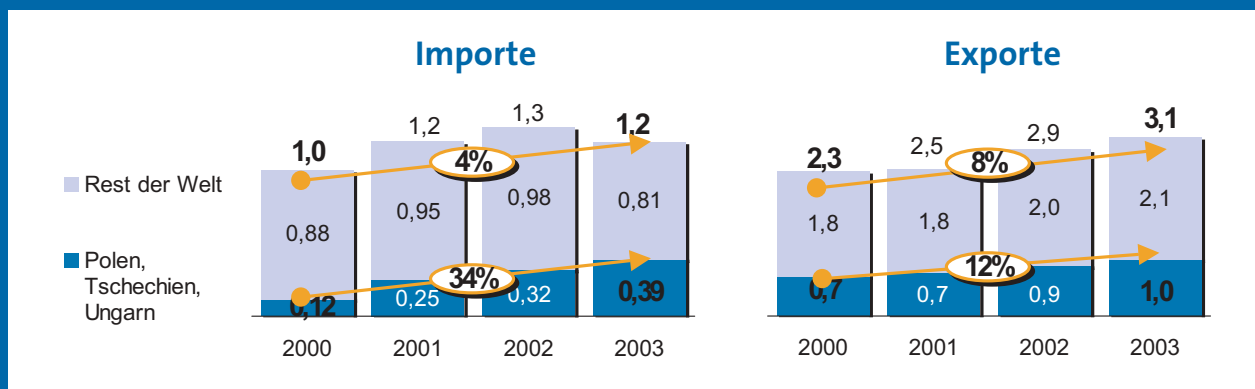
Die zunehmende Bedeutung von Tiefkühl- und Dauerbackwaren begünstigt auch die Internationalisierung der Bäckereibranche. Zwischen 2000 und 2003 ist der deutsche Außenhandel mit Backwaren um 1,0 Mrd. Euro oder rund ein Drittel gewachsen.

Deutsche Produzenten suchen zunehmend Absatzmärkte im Ausland.

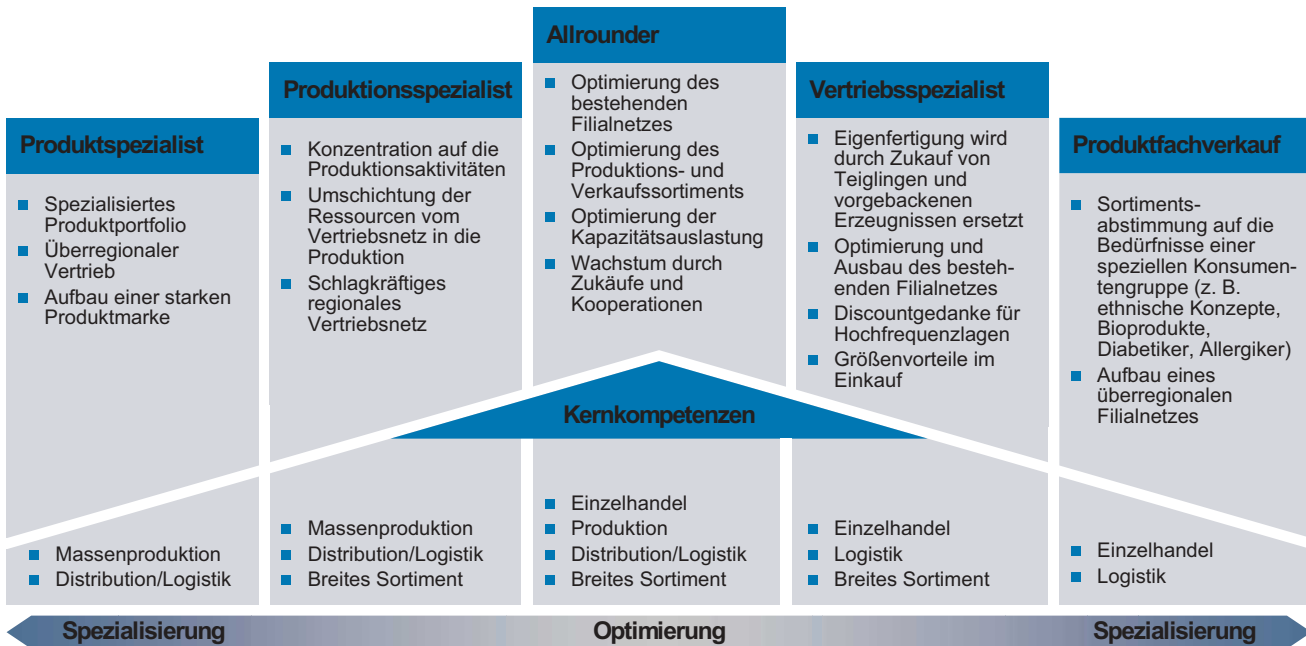
Seit 2000 sind die deutschen Exporte um durchschnittlich 8% jährlich gewachsen und haben im Jahr 2003 die Marke von 3 Mrd. Euro überschritten. Mit der Aufnahme von zehn neuen Mitgliedern ist die Osterweiterung der EU im ersten Schritt vollzogen. Der europäische Binnenmarkt hat damit rund 75 Mio. neue Verbraucher gewonnen. Seit 2000 ist der deut-

sche Außenhandel mit den osteuropäischen Nachbarn um 70% gewachsen (20% p.a.). Dabei haben sich die osteuropäischen Importe nahezu verdreifacht.

Insbesondere in den Bereichen Tiefkühl- und Dauerbackwaren ist mit einem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch die osteuropäischen Importe zu rechnen.



Fortführungsstrategien



Erfolgreiche Fortführungsstrategien basieren auf den Kernkompetenzen des Betriebes.

Fachvertrieb von Bäckerei-erzeugnissen. Die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen somit in der Vermarktung, der Beschaffung und der Logistik.

Der Vertriebsspezialist sichert sich den direkten Zugang zum Endkunden und versucht durch eine „geschickte“ Beschaffung besonders konkurrenzfähige Preise für seine Produkte zu bieten. Auf die „Einzigartigkeit“ der Produkte aus einer eigenen Backstube wird dabei bewusst verzichtet. In der Praxis wird dieser Weg beispielsweise von den Betreibern der so genannten Discount- oder Selbstbedienungsbäcke-

reien beschritten. Der Erfolg dieser von dem Essener Unternehmen BackWerk lancierten Idee dokumentiert sich in der hohen Anzahl der Nachahmer sowie der rasant wachsenden Anzahl von Standorten. Allein im letzten Jahr konnte BackWerk Umsatz und Standorte verdreifachen.

Branchenkennner warnen jedoch davor, dieses Konzept als einen Erfolgsgaranten anzusehen. Nur in 1A-Lagen ist das Discountkonzept Erfolg versprechend und die Marktnische wurde bereits sehr rasch besetzt. Einige Meinungen gehen bereits von einer Bereinigung in diesem erst vor relativ

kurzer Zeit etablierten Marktsegment aus.

Konzentration im Handel führt zur Abhängigkeit

Ein Produktionsspezialist (Industriebäckerei) vermarktet seine Produkte ausschließlich an Wiederverkäufer und verzichtet auf ein eigenes Einzelhandelsnetz. Bei einer hohen Kapazitätsnutzung und einer effizienten Gestaltung der internen Abläufe erreichen die Industriebäckereien häufig befriedigende Margen. Allerdings führt die voranschreitende Konzentration im Einzelhandel zu einer hohen Abhän-

gigkeit gegenüber den verhandlungsstarken Wiederverkäufern. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, eine starke Handelsmarke aufzubauen, die deren Verhandlungsposition gegenüber dem Handel entscheidend stärkt.

Die etwa 200 inländischen Industriebäckereien profitieren von den steigenden Anteilen des LEHs an der Versorgung mit Backwaren und realisieren in einem insgesamt stagnierenden Marktumfeld überdurchschnittliche Umsatzzuwächse. Insbesondere die Hersteller von Tiefkühlprodukten wie beispielsweise die Klemme AG erzielen beachtliche Wachs-

Grevenbrock – Module für Kältetechnik.

- Tiefkühlcontainer bis - 25°C
- Gärvollautomaten - 25°C bis + 40°C
- Schock- und Lagerfroster bis - 42°C
- Mietcontainer/Mietkauf



Die Anlagen sind steckerfertig, ohne Baugenehmigung aufzustellen, schnell zu versetzen, wirtschaftlich (Isolierung bis 170 mm möglich), und sie sind mit neuer kältetechnischer Ausstattung versehen. Längen von 3, 6 oder 12 m sind möglich.



Kältetechnik
B. Grevenbrock

tumsraten. Ein gutes Beispiel für den Erfolg eines Produktionsspezialisten bietet das Schweizer Unternehmen Hiestand, das seit seiner Börseneinführung 1998 seinen Aktienkurs nahezu verdoppeln konnte.

Unternehmensverkauf langfristig planen

Die bisher genannten Strategien gehen jeweils von einer unveränderten Eigentümerstruktur des Bäckereiunternehmens aus. Soll der Betrieb jedoch aus Eigentümersicht optimal entwickelt werden, so ist das Spektrum der zur Wahl stehenden Alternativen breiter. Neben den unterschiedlichen Ideen zur Fortführung des Fachbetriebs in der bestehenden Eigentümerstruktur sind mögliche Kooperationen, strategische Partnerschaften, Unternehmensverkauf oder sogar eine Stilllegung als Alternativen zu berücksichtigen und zu bewerten.

Bei einer Mehrzahl der eigentümergeführten Bäckereien wird eine Änderung der Eigentümerstruktur nur selten als eine mögliche unternehme-

rische Handlungsalternative betrachtet. Eine Folge dieser Vernachlässigung ist häufig, dass eine Unternehmenskrise dem Inhaber den Verkauf oder die Stilllegung des Geschäfts als den einzigen noch verfügbaren Weg aufzwingen. Die praktische Erfahrung zeigt jedoch, dass ein Unternehmensverkauf mit einem Zeithorizont von drei Jahren vorbereitet

ANZEIGE

Blechputzmaschinen

SCHLEE 04103-17938

werden sollte, um den Fortbestand der Firma zu sichern und den Ertrag für die Eigentümer zu maximieren.

Ein wertorientiert geführtes Bäckereiunternehmen wird kontinuierlich auf eine Änderung der Eigentümerstruktur vorbereitet. Der Erfolg einer wertorientierten Strategie wird anhand ihrer positiven Auswirkung auf das Vermögen der Eigner beurteilt. Bei einer Beurteilung von alternativen Strategien wird ein Unternehmensverkauf simuliert und der zu erwartende Vermögenszuwachs

bei den Eignern ermittelt. Beim Verkauf eines Betriebes werden zumeist Preise erzielt, die um ein Vielfaches das nachhaltige Firmenergebnis vor Zinsen und Steuern übersteigen. Je nach der Verschuldungslage und der steuerlichen Situation steht der Erlös den Eigentümern vollständig zu. Schlecht geplante und realisierte Eigentümerstrategien können also einschneidende finanzielle Folgen haben. Dies ist umso gravierender, sofern der Erlös aus dem Unternehmensverkauf den bisherigen Eigentümern zur Altersvorsorge dienen soll. Außerdem kommt dem Eigenkapital in Zeiten einer zunehmend restriktiven Kreditvergabe durch die Kreditinstitute eine wachsende Bedeutung als eine Finanzierungsquelle zu.

Strukturelle Entscheidung sichert Firmenbestand

Angesichts des wettbewerbsintensiven Umfeldes, wie es derzeit in der Backbranche vorherrscht, ist es angebracht, über maßgeschneiderte Fortführungsstrategien hinaus grundlegende strukturelle Ent-

Das Beratungsunternehmen Helbling aus der Schweizer Helbling-Gruppe (www.helbling.ch) mit Sitz in Düsseldorf ist in den Bereichen Firmenfusionen und -übernahmen, Finanzierung sowie Turnaround-Management tätig. Als Berater der mittelständischen Unternehmer ist die Helbling Corporate Finance ein Partner für die Definition und Umsetzung von Strategien in konsolidierenden Branchen. 1

scheidungen für die Kontinuität des Unternehmens und die Steigerung des Firmenwertes zu treffen. Ziele wie der Erhalt der Arbeitsplätze, der Marke oder die Unternehmenskontinuität spielen für viele Firmenchefs in der Backbranche oft eine sehr wichtige Rolle. In der langfristigen Betrachtung sind sie auch keineswegs zu den wertorientierten Zielen konträr, vielmehr lassen sie sich in einem wertorientiert geführten Unternehmen im Zweifelsfall eher realisieren. 1

Bäckermeister stechen Discounter aus

Die Menschen in Deutschland kaufen ihre Brötchen am liebsten frisch und direkt beim Bäckermeister. Zu diesem Ergebnis kommt eine repräsentative Umfrage unter 1 000 Personen ab 14 Jahre, die das Meinungsforschungsinstitut Emnid im Auftrag der Zeitschrift Reader's Digest (Januar-Ausgabe) durchgeführt hat. Demnach beziehen 58% der Befragten ihre Brötchen meist von einem Meisterbetrieb, erst an zweiter Stelle der Rangliste folgen Supermarkt und LEH; 20% der Menschen holen ihre Brötchen dort. Danach folgen im gesamten Bundesgebiet die Filialen großer Bäckereiketten, in denen

11% der Befragten ihre Brötchen kaufen. Kaum eine Rolle spielen Selbstbedienungsbackdiscounter (4%), Bioläden (2%) und Tankstellen (1%). Unabhängig von der Bezugsquelle ist es für 73% der Befragten am wichtigsten, dass die Brötchen frisch gebacken sind.

Die Menschen in Deutschland haben auch klare Vorstellungen davon, wie sie ihre Brötchen haben möchten: 33% wünschen, dass die verwendeten Zutaten frisch sind, und 21% finden es wichtig, dass die Zutaten für ihre Brötchen aus ökologisch kontrolliertem Anbau stammen.

37% der Befragten geben zudem an, dass der Preis der Brötchen für ihre Einkaufsentscheidung eine große Rolle spielt, in Ostdeutschland sind es sogar 52%.

Beim Preis für ein Brot setzen die Verbraucher Grenzen: 13% sind bereit, für 500 g mehr als zwei Euro auszugeben. 26% halten 1,51 bis 2,00 Euro für angemessen, 24% 1,01 bis 1,50 Euro und 21% zwischen 0,51 und 1,00 Euro. Immerhin noch 4% wollen für ein solches Brot höchstens 0,50 Euro bezahlen. Durchweg gilt: Wer besser verdient, ist bereit, für Qualität auch tiefer in die Tasche zu greifen. 1