

Strukturwandel und Marktrealitäten

Chefredakteurin Hildegard M. Keil sprach mit Jens Fuhrmann über die Veränderungen der Backbranche in Deutschland sowie in West- und Osteuropa.

Keil:

Herr Fuhrmann, Sie beraten international Bäckereiunternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen. Was sind dabei die wichtigsten Themen?

Fuhrmann:

Wir begleiten Bäckereiunternehmen in Aufbauphasen und Veränderungsprozessen und sehen einen besonderen Schwerpunkt unserer Tätigkeit in der Prozessbegleitung und Umsetzung entwickelter Konzepte und Maßnahmen.

Die Kernthemen sind klassisches Turnaround-Management – Konsolidierung/Sanierung –, Strategische Unternehmensplanung und -steuerung, Finanzierung, Mergers & Acquisitions, Nachfolgeregelung, Marketing, Controlling, Personalbeschaffung und -entwicklung.

Keil:

Differiert das nach Ländern oder eher nach Strukturmerkmalen?

Fuhrmann:

Die Aufgabenstellungen im Hinblick auf den Beratungsbedarf hängen primär von den Strukturmerkmalen ab, die jedoch länderbezogen unterschiedlich geprägt sind. Je nachdem, welche Strukturmerkmale in einem Land – externe Strukturen – oder in den Betrieben – interne Strukturen – vorhanden sind, gilt es, die Beratungsprodukte individuell an die jeweiligen Bedingungen und Anforderungen der Länder anzupassen. Für russische und ukrainische Betriebe ist bäckereispezifische Beratung eher neu und sie sind an jeder Optimierung interessiert, die ihnen Wettbewerbsvorteile verschafft. Deutsche Betriebe fragen Beratungsleistungen gezielt an und haben zumeist konkrete Aufgabenstellungen, für die sie eine Lösung suchen.

Keil:

Wo liegen die gravierenden Probleme, in der Frage der Marktorientierung oder in der inneren Struktur und Organisation der Betriebe?

Fuhrmann:

In deutschen Betrieben zumeist in beidem zugleich. Das hängt damit zusammen, dass eine individuell auf den Betrieb ausgerichtete strategische Unternehmens- respektive Marktausrichtung eng mit einer straff organisierten Aufbau- und Ablauforganisation verbunden, ja sogar abhängig ist. Ich habe es selten erlebt, dass ein



Jens Fuhrmann

Jens Fuhrmann ist Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Fuhrmann Consulting Group GmbH. Neben dem klassischen Beratungsgeschäft ist Jens Fuhrmann an der Universität Lüneburg als Lehrbeauftragter tätig und arbeitet für zahlreiche Akademien und Trainingsinstitute als Trainer und Coach.

gut organisiert arbeitender Betrieb Schwierigkeiten hatte, sich am Markt optimal zu positionieren.

Erschwerend kommt für Betriebe in Westeuropa jedoch hinzu, dass die Veränderungszyklen immer kürzer werden, sodass die Marktbeobachtung und die sich daraus ergebende Marktorientierung in Verbindung mit inneren Strukturwechslern zu einem stetigen Prozess werden. In Osteuropa bietet der Markt noch sehr viele Handlungsspielräume und Erfolgsnischen. Die Marktorientierung ist daher nicht das Hauptentscheidungskriterium unternehmerischen Handelns. Abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen stehen für osteuropäische Betriebe Unternehmensführung, Organisation und Kommunikation im Vordergrund ihrer Handlungsnotwendigkeiten. Viele Betriebe haben noch großen Nachholbedarf in Form qualifizierter Managementstrukturen.

Unsere Erfahrungen aus Beratungsprojekten in der Ukraine und Russland haben gezeigt, dass Betriebe, die diesen Bedarf erkennen und gezielte Beratungsleistungen

zur Optimierung ihrer Betriebs- und Managementstrukturen einkaufen, ihren Optimierungsprozess, im Vergleich zu konkurrierenden Bäckereien, deutlich beschleunigen können. Das wiederum führt zu einer gefestigten Marktstellung und zur Sicherung oder dem Ausbau einer erfolgreichen Wettbewerbsposition.

Keil:

West- wie Osteuropa erleben zurzeit eine deutlich zunehmende Bedeutung des Lebensmitteleinzelhandels für die Backwarenversorgung der privaten Haushalte. Wie wirkt sich das auf die Struktur der Backwarenherstellung aus?

Fuhrmann:

In Westeuropa, insbesondere in Deutschland, sind diese Tendenzen zweifelsfrei spürbar und werden sich auch weiter entwickeln. Dafür spricht vor allem die Strategie des Lebensmitteleinzelhandels, verstärkt auf größere Verbrauchermärkte ab einer Größe von 800 m² zu setzen. Den größten Zuwachs an Neueröffnungen hatten Marktgrößen von 1.500 bis 4.999 m² im vergangenen Geschäftsjahr, Tendenz steigend.

Für die Backwarenherstellung bedeutet das eine stärkere Ausrichtung hin zu mehr industriell gefertigten Backwaren respektive Tiefkühlbackwaren, was den Abschmelzungsprozess klassischer Handwerks- und Filialbäckereien weiter vorantreiben wird.

In Osteuropa sehe ich diese Tendenz hingegen differenzierter. Für die Hauptvertriebsschienen der Brotfabriken werden die großen Ketten des Lebensmitteleinzelhandels zweifelsfrei interessant sein. Moderne Handelsstrukturen, wie z.B. bei der Metro, die bereits in Osteuropa aktiv sind, machen es für russische und ukrainische Bäckereien aber auch erforderlich, entsprechend hohe Qualitätsstandards dauerhaft und günstig zu gewährleisten. Darüber hinaus ergeben sich Alternativen als Vertriebschiene, schließlich ist die Erschließung neuer Absatzwege gerade in der Entwicklung.

Besonders in Russland und auch der Ukraine entwickeln sich gerade verstärkt die Kulturen eigener Filialstandorte bei Bäckereien und die Veränderung in der Sortimentsstruktur im Hinblick auf qualitativ hochwertige Produkte im Premium-Preissegment. Bäckereien werden auch hier ihre Chancen nutzen. Der Entwicklung in Richtung eigene Standorte messe ich viel Bedeutung zu, da die Kaufkraft, wenn auch noch langsam, steigt und sich die Menschen durch zunehmend westlich geprägte Eindrücke konsumorientierter hinsichtlich hochwertiger Backwaren verhalten.

Keil:

Welche Bedeutung werden künftig Discounter haben, seien es die Lebensmitteldiscounter, seien es die Backwarendiscounter?

Fuhrmann:

Die Entwicklung der Backwarendiscounter in Innenstadtlagen in Deutschland ist endlich. Die Hysterie ist meines Erachtens eine Überbewertung. Selbstverständ-



► Ihr Spezialist für kontinuierliche Prozessabläufe.

► Ihr unabhängiger Partner bei der Gestaltung und Realisierung Ihrer Produktionsprozesse.

► Unsere Schwerpunkte sind Beratung, Engineering, Projektmanagement, Interim-Management sowie die Erstellung von Gutachten.

► Weitergehende Informationen zum Leistungsumfang des Ingenieur-Büros Elsner Consulting & Engineering finden Sie unter www.elsner-ce.de.

► Elsner
Consulting & Engineering

Ingenieurbüro für Lebensmitteltechnik

Mörikestraße 26
71711 Steinheim an der Murr
Fon +49 (0)7144/85 93-90
Fax +49 (0)7144/85 93-94
Mobil +49 (0)171/5 49 30 98
Mail info@elsner-ce.de
Web www.elsner-ce.de

lich tun die Discounter all den Filialisten weh, die sie in unmittelbarer Nähe zu spüren bekommen und plötzlich empfindliche Umsatzeinbußen verzeichnen. Dennoch, selbst wenn man einer Studie von Roland Berger traut, die im Rahmen eines Bäko-Workshops im Jahre 2001 eine mögliche Entwicklung von bis zu 2.100 Outlets bundesweit bis 2010 prognostizierte, stellt sich die Frage, wo sind diese Outlets?

Zurzeit sind es 402, die wir im Rahmen unserer Discount-Studie ermittelt haben. Jährlich kommen im Durchschnitt seit drei Jahren 80 Outlets hinzu. Sollten die von Berger prognostizierten 2.100 Shops zutreffen, würde das noch 21 Jahre dauern, vorausgesetzt die Entwicklung hält stetig an. Alternativ dazu müssten ansonsten bis zum Jahr 2010 jährlich 340 Shops eröffnen. Beides ist meines Erachtens sehr unwahrscheinlich.

Die Discountbäckereien werden weitere Zuwächse verzeichnen und noch so manchem Filialbäcker das Leben schwer machen; revolutionieren werden sie den Markt hingegen nicht.

Die Gefahr, die für Handwerks- und Filialbäckereien von den Prebake-Stationen des Lebensmitteleinzelhandels ausgeht, ist deutlich höher zu bewerten. Der Durchdringungsgrad der Prebake-Stationen in Lebensmittel-einzelhandels- und Discountmärkten ist mit 20% vergleichsweise niedrig und wird bei weiterem Ausbau der Abbackstationen den Abschmelzungsprozess im Bäckereihandwerk weiter vorantreiben.

Stärkere Discount-Ausprägungen sind hingegen eher eine westeuropäische Entwicklung. In Osteuropa ist der Backwarenpreis ohnehin sehr niedrig und unterlag lange Zeit engen staatlichen Kontrollen. Die Orientierung in Richtung Wegfall staatlicher Preisbindung und die Entwicklung qualitativ hochwertiger Produkte bei freier Preisgestaltung ist für osteuropäische Bäckereien zukünftig erheblich vielversprechender als die Verfolgung von Niedrigpreisstrategien.

Keil:

Kommen wir damit europaweit zu einer Nivellierung der Qualitäten, überall die gleichen Mischbrote, Croissants, Zöpfe, Baguettes, Ciabattas, Toastbrote etc.?

Fuhrmann:

Keinesfalls. Die Veränderung in Richtung neue Marktordnungen eröffnet uns und anderen Ländern die Vielfalt des „Weltmarkts Backwaren“. Dennoch hat die Vergangenheit gezeigt, dass auch amerikanische Trends in Deutschland nicht zu einer Veränderung der Backkultur geführt haben. Jedes Land wird seine typischen Produkte und Sortimente behalten. Die Möglichkeiten von Sortimentsergänzungen und/oder -erweiterungen werden hingegen vielfältiger sein.

Die Supermarkt-konzepte werden über die Grenzen hinweg eine gewisse Austauschbarkeit erkennen lassen. Premium-Bäcker werden aber ihre Marktnischen finden und können sich erfolgreich entwickeln. Die Vorstöße der Verkehrsgastronomie zeigen deutlich, dass man mit Backwaren auf Expansion setzt. Aral – Petit-Bistro-Konzept – investiert in den kommenden Jahren 250

Mio. €, um die 2.500 Aral Tankstellen mit dem Snack-Konzept auszurüsten. Auch andere Mineralölketten verstehen sich mehr und mehr als Teil des wachsenden Markts für den Außer-Haus-Verzehr, für den die Tiefkühlbackwaren Voraussetzung sind. Die Deutsche Bahn will bis 2008 500 Service-Stores errichten, die für Bahnreisende zusätzlich ein umfangreiches Angebot an Snacks bereithalten. Osteuropa spielt für diese Entwicklung eher die Rolle des Lieferanten, da große Teile der Tiefkühlbackwaren dort hergestellt werden. Dennoch wird sich das weitestgehend auf Länder beschränken, die unmittelbar an westeuropäischen Landesgrenzen liegen.

Keil:

Die Menschen essen zunehmend mehr außer Haus als am heimischen Esstisch. Davon profitieren Bäckereien. Bäckerbistros und ähnliche Formate. Sie gehören derzeit zu den wachstumsstärksten Gastronomiesegmen-ten. Liegt der Erfolg in der Koppelung Produktion/Vertrieb begründet oder können auch Branchenfremde mit Bäckerbistros reüssieren?

Fuhrmann:

Wer heute aufmerksam die Bäckermessen betrachtet, erkennt schnell, dass gerade Branchenfremde eindrucksvoll aufgezeigt bekommen, dass es keiner Bäcker-ausbildung mehr bedarf, um erfolgreich Backwaren verkaufen zu können. Branchenfremde haben nicht nur gute Erfolgsaussichten mit Bäckerbistros. Die Discountbäcker machen es geradezu vor. Entscheidend ist demnach nicht allein die Kunst hochwertiger handwerklicher Herstellungsverfahren, sondern vielmehr das richtige Konzept mit der richtigen Strategie und dem richtigen Umsetzer.

Keil:

In früheren Generationen war Brot ein emotional besetztes Produkt. Das korrespondierte mit dem Selbstverständnis der Branche als Anbieter eines besonderen Nahrungsmittels. Je jünger die Menschen sind, desto weniger tragfähig ist diese emotionale Bindung. Brot wird zu einem Nahrungsmittel wie jedes andere. Wird damit auch die Branche langfristig aus ihrer Sonderstellung vertrieben und zu einer Lebensmittelbranche unter vielen anderen oder lässt sich Identität bewahren, auch wenn sich Strukturen ändern?

Fuhrmann:

Meines Erachtens lassen sich Identitäten bewahren trotz anhaltendem Strukturwandel. Dass Bäckereien heute immer stärker die Marktgegebenheiten im Auge behalten müssen, um zu bestehen und sich das Leistungsangebot dabei auch in Richtung Gastro und Außer-Haus Verzehr verschiebt, bedeutet nicht, dass traditionelle Identitäten verlorengehen müssen.

Dennoch, die Verbrauchszahlen von Brot werden sich langfristig in West- und Osteuropa verringern. Während in Westeuropa dafür eher vielfältige Trendentwicklungen, wie beispielsweise der steigende Außer-Haus-Verzehr,

verantwortlich sind, wird in Osteuropa der Brotkonsum durch steigende Einkommensentwicklungen und ein breiteres Sortiment der Nahrungsmittelversorgung abnehmen.

In weiten Teilen der Ukraine und Russlands stellt Brot jedoch noch immer eine bezahlbare Basis der Grundversorgung dar. Dies zeigt auch ein Projekt, das in Odessa ins Leben gerufen wurde. Menschen, die an der Armutsgrenze leben, erhalten von den Behörden eine Chipkarte, die es ihnen ermöglicht, Brot für rund 40% des Abgabepreises im Lebensmitteleinzelhandel zu kaufen. Zusätzlich erhalten Bäckereien sowie der Handel die Chance, qualitativ hochwertigere Backwaren für das Zweieinhalb- bis Dreifache des ursprünglichen Abgabepreises zu veräußern. Dieses Konzept zeigt, dass Brot in Osteuropa eine andere Versorgungsfunktion erfüllt als in Westeuropa. Wenn Identitäten und traditionelle Werte erhalten bleiben sollen, müssen sie gepflegt, also kommuniziert werden. Konsequenz und professionell. Leider erleben wir immer häufiger, dass es an einer klaren strategischen Ausrichtung und Kernaussage der Bäckereien fehlt. Der Kunde benötigt aber genau diese Kernaussagen zur Identifikation mit dem Unternehmen. Gute Qualität und erstklassigen Service setzt er heute in Westeuropa voraus.

Aber wofür steht das Bäckereiunternehmen? Welche Werte vertritt es? Welche Strategien und Maßnahmen stellen im Bäckereiunternehmen sicher, dass dieses Selbstverständnis auch beim Kunden gelebt und somit als Unternehmensidentifikation transportiert wird?

In Osteuropa liegen für weite Teile der Bevölkerung Wert und Identität von Brot in seiner Eigenschaft als wichtigstes Grundnahrungsmittel, das ihr Überleben sichert. Diese extreme Ausprägung schafft eine Bindung zum Produkt „Brot“ aus einer Notwendigkeit heraus, wie sie in Westeuropa nicht mehr vorstellbar ist.

Keil:

Welchen Stellenwert haben dabei das fachliche Know-how und die Personalentwicklung?

Fuhrmann:

Personalentwicklung hat vor dem Hintergrund unterschiedlicher Marktstrukturen in Westeuropa eine andere Aufgabe zu erfüllen als in Osteuropa. Für Bäckereien in West- wie auch Osteuropa gilt jedoch, dass die gestiegenen Anforderungen durch externes Wissen ergänzt und somit verbessert werden müssen.

Für westeuropäische Bäckereifilialisten ist die Personalqualität entscheidend, während osteuropäische Bäckereien die Personalquantität zunächst anpassen müssen. Es macht einfach keinen Sinn, Arbeitsprozesse mit mehr Personen durchzuführen, als für die Aufgabenerfüllung erforderlich sind. Auch dann nicht, wenn das Personal zu günstigen Stundenlöhnen oder Monatsgehältern beschäftigt ist.

In Osteuropa steigen aber auch zunehmend das Interesse und die Notwendigkeit am Aufbau von Managementstrukturen. Organisation, Kommunikation und Unternehmensführung sind eher theoretisch bekannt, da

contino-s Waschanlagen für Schnittenbleche, Transportbleche und Körbe



- neue Maschinen im kleinen Leistungsbereich (ab 400 Körbe bzw. 200 Bleche/h)
- innovatives, energiesparendes Mehrstufen-Waschverfahren

KITZINGER

Apparatebau GmbH
Altholzkrug 9, 24941 Flensburg
Fon 0461 95366, Fax 0461 93286
info@kitzinger-gmbh.de
www.kitzinger-gmbh.de



KOMATEC Leistungsspektrum für die Backbranche:

- Korblagerung, Depalettieren und Korbtransport
- Automatisches Backblechhandling und Backblechlager
- Flexpicker Systeme für Packmaschinenbeschickung
- Einsetzen von Backprodukten wie Brötchen-, Brot- oder Kuchenpackungen in Körbe oder Kartontrays
- Palettierung von Körben, Steigen oder Kartons
- Palettentransport

KOMATEC

Maschinenbau GmbH
Roboter- und
Transportsysteme
Schlehenweg 4
67677 Enkenbach-Alsenborn

tel: +49 (0) 6303 / 9227-0
fax: +49 (0) 6303 / 9227-50
mail: info@komatec.de
web: www.komatec.de

viele Manager akademisch gut ausgebildet sind, allerdings wenig praktische Management- und vor allem Führungserfahrung haben. Es fällt ihnen oftmals schwer, als Entscheidungsträger eigenverantwortlich zu handeln. Es gibt aber auch Bäckereiunternehmen, in denen die Aufbau- und Ablaufstrukturen noch nicht mit Instanzen versehen sind, die eigenverantwortliches Handeln überhaupt erst ermöglichen. Unternehmensführung setzt aber voraus, dass Aufgabeninhalte und Verantwortungsbereiche festgeschrieben werden.

Keil:

Kommen wir zu Ihrem Fachgebiet, der Betriebswirtschaft. Woran hapert es in den Betrieben am häufigsten?

Fuhrmann:

Der Beratungsbedarf aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich in den verschiedenen Ländern in West- und Osteuropa unterschiedlich dar.

Das Kernproblem der meisten deutschen Bäckereien liegt in den gestiegenen betriebswirtschaftlichen Anforderungen. Bäckereiunternehmer sämtlicher Größenklassen empfinden in diesem Zusammenhang eine Überforderung. Das ist auch nicht verwunderlich, denn die Erfordernisse sind in dieser Hinsicht in den vergangenen 10 Jahren enorm gewachsen.

Besonders ablauforganisatorische Prozesse effizient zu steuern und optimal auf den Unternehmensprozess abzustimmen, fällt Bäckereiunternehmern schwer. Das Resultat sind dann zumeist Wareneinsatz- und Personalaufwandsquoten, die oberhalb der vertretbaren Branchenrichtwerte liegen.

Mittel- und Großbetriebe klagen besonders über Defizite rund um das Thema Personal. Schlechte Motivation, mangelnde Qualifikation und hohe Krankenstände machen den Betrieben zu schaffen. Wir haben jedoch häufig feststellen müssen, dass zahlreiche „Personalprobleme“ in Wirklichkeit „Führungsprobleme“ waren. Strategisches Management und Unternehmensführung

sind zu zentralen Themen für Bäckereien geworden. Viele Unternehmer erkennen nicht, dass die strategische Positionierung ihres Unternehmens durch ihr eigenes Handeln verändert werden kann und nicht durch Einflüsse von außen bestimmt wird. Besonders deutlich wird dies durch den Erfolg anderer Bäckereien, sowohl auf Seiten gut positionierter Handwerks- und Filialbetriebe als auch auf Seiten der Discount-Bäckereien und Prebake-Stationen des LEH. Eine konsequente Positionierung, ganz gleich in welcher Richtung, zeigt, dass Erfolg planbar ist.

Strategische Fragestellungen sind auch in anderen Teilen Westeuropas Inhalte unserer Beratungsprojekte. Vor allem organisatorische Veränderungen fallen den Unternehmern schwer. Wachsenden Bäckereiunternehmen, wächst zumeist die Organisationsstruktur hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation nicht entsprechend mit.

In Osteuropa nehmen die Baltischen Staaten eine Sonderstellung ein. Sie sind im Vergleich zu Russland und der Ukraine weiter entwickelt, sowohl technisch als auch hinsichtlich ihrer Managementstrukturen. Einzig Lettland durchlebt noch immer einen Konzentrationsprozess, der für die Bäckereien zu einem scharfen Verdrängungswettbewerb geführt hat. Die Marktstrukturen des ukrainischen und russischen Bäckereimarkts sind vergleichbar. Betriebswirtschaftlich gesehen fehlt es vor allem an grundlegenden Managementstrukturen. Häufigste Fragestellungen sind klassische Optimierungskonzepte vom Rohstoffeinkauf respektive -einsatz über die Verbesserung von Ablaufprozessen bis hin zu den Vertriebskanälen. Organisation, Kommunikation und Unternehmensführung sind eindeutig die Kernthematiken. Aber auch für die Erschließung neuer Vertriebskonzepte und Absatzkanäle, insbesondere über eigene Verkaufsstellen, ist ein besonderes Interesse vorhanden. Viele Bäckereien in Osteuropa haben erkannt, dass sie bei bäckereispezifischer Beratung von dem Wissenstransfer und den vorhandenen Erfahrungswerten profitieren.

Keil:

Beim Thema Informationsmanagement heißt das Stichwort firmenintern – die gläserne Firma –, extern geht es um die Vernetzung mit Entwicklung, Wissenschaft und Forschung. Sind die Backbetriebe in der Informationsgesellschaft angekommen?

Fuhrmann:

In Sachen Informationsbeschaffung und -verarbeitung haben Bäckereien zweifelsfrei noch Nachholbedarf. Welche Systeme dabei idealer Weise zum Einsatz kommen sollten, richtet sich nach den individuellen Anforderungen, die eine Bäckerei im Hinblick auf die Informationsgewinnung und -auswertung hat. Grundsätzlich gilt jedoch: Es sollte nur das angeschafft werden, was auch tatsächlich genutzt wird.

Keil:

Vielen Dank für das Interview.

Anzeige