

# Turbulente Zeiten

DIE BACKWARENBRANCHE BEFINDET SICH IM UMBRUCH. DIE KONSOLIDIERUNG WIRD VORANSCHREITEN UND DEUTLICH AN FAHRT AUFNEHMEN – NICHT ZULETZT DURCH DEN INTERNATIONALEN WETTBEWERBSDRUCK. DIES ZEIGT EINE AKTUELLE STUDIE DES BERATUNGS-UNTERNEHMENS RÖLFSPARTNER.



## ++ Autoren:

**Dr. Christoph Willers,**  
Rölfs RP Management Consultants GmbH,  
Düsseldorf  
(christoph.willers@roelfspartner.de)

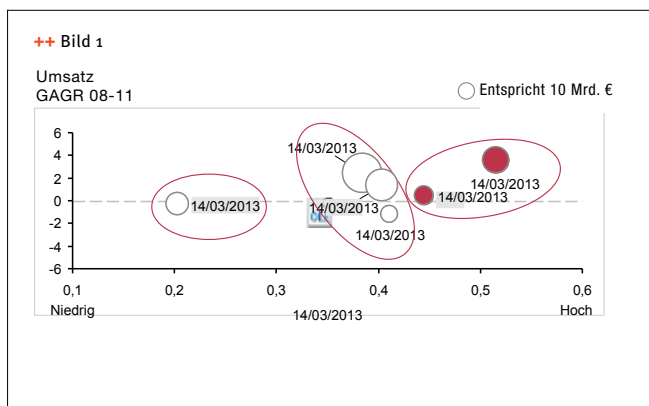


**Mario Mirkovic,**  
Rölfs RP Management Consultants GmbH,  
Düsseldorf  
(mario.mirkovic@roelfspartner.de)

**+** Das Konsumverhalten bei Lebensmitteln unterliegt einem starken Wandel und beeinflusst in hohem Maße die Absatzseite. In einzelnen Segmenten und Produktgruppen lassen sich stagnierende bis rückläufige Absätze feststellen. Erschwerend kommen stark steigende Rohstoff-, Produktions- und Logistikkosten hinzu. Die Ertragslage hat sich dadurch in vielen Unternehmen spürbar verschlechtert. Die Frage der Konsolidierung des mit rund 6.000 produzierenden Unternehmen stark fragmentierten Marktes bekommt vor diesem Hintergrund eine neue Qualität. Mit dem Phänomen „Konsolidierung“ als solchem hat man „zu leben gelernt“. Ihre Auswirkungen werden dabei seit Jahren gleich eingeschätzt: Der Konzentrationsprozess wird weiter fortschreiten und die Zahl der eigenständigen Produzenten wird abnehmen. Oft entsteht dabei der Eindruck, dass Konsolidierung mitunter wie eine omnipräsente „Naturgewalt“ wirke, der die Branche hilflos ausgeliefert ist und deren Auswirkungen sich in jährlichen Statistiken zu Fusionen, Übernahmen oder Insolvenzen niederschlagen. Welche Chancen und strategischen Optionen sich für die Beteiligten bieten, rückt bei der Diskussion aber oftmals in den Hintergrund.

## ++ Bild 1

Konsolidierungsdruck und -cluster in den Teilbranchen



## Zielsetzung der Studie

In der RölfsPartner-Studie wurde die strukturelle Entwicklung relevanter Branchen der deutschen Ernährungsindustrie näher untersucht. Zielsetzung war es, für einzelne Teilbranchen Antworten auf nachfolgende Fragestellungen zu geben:

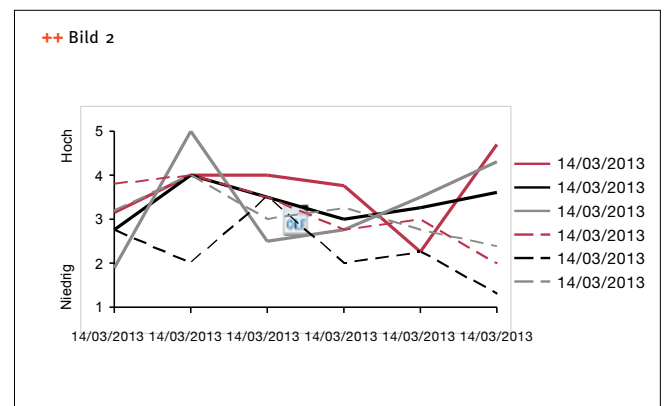
- + Welche Herausforderungen bestehen für die Unternehmen?
- + Welche Motive und Treiber bestimmen die zukünftige Konsolidierung?
- + Mit welcher Dynamik ist voraussichtlich zu rechnen?
- + Welche strategischen Gestaltungsoptionen ergeben sich im Konsolidierungsprozess?

Zur Bewertung der Konsolidierung und zur Ableitung von Schlussfolgerungen dient ein Erklärungsansatz auf Basis von sechs maßgebenden Treibern. Mithilfe dieses Vorgehens soll eine Vergleichbarkeit der Teilbranchen erzielt werden:

- + Operative Schwäche: Performance der Unternehmen bei der Gestaltung entlang ihrer Wertschöpfungskette.
- + Anfälligkeit: Chancen und Risiken hinsichtlich des Fortbestandes der Unternehmen.
- + Synergien: Veränderung der Wettbewerbsposition vor dem Hintergrund von Größenvorteilen durch Zusammenschlüsse.
- + Vertikalisierung: Vertikalisierungstendenzen des Handels (abnehmender Kompetenzvorsprung der Produzenten).
- + Spielraum: Im Sinne der Konsolidierung adressierbares Marktvolumen aufgrund Segmentgröße und -komplexität.
- + Exportschwäche: Potenziale bei der Erschließung internationaler Märkte.

## ++ Bild 2

Ausprägung Konsolidierungstreiber in den Teilbranchen



## Backwarenbranche in Alarmbereitschaft

Der Vergleich der Studienergebnisse über die Teilbranchen der Ernährungsindustrie hinweg zeigt sowohl große Unterschiede beim bisherigen Fortschritt der Konsolidierung als auch bei der zu erwartenden Konsolidierungsdynamik. Die Bewertungen der Konsolidierungstreiber in den Sektoren weisen hohe Schwankungsbreiten auf – Gleiches gilt für den relativen Konsolidierungsdruck. Vor diesem Hintergrund wird sehr schnell deutlich, dass sich die Teilbranchen in verschiedenen Konsolidierungsphasen befinden und entsprechend auch separat betrachtet werden müssen. Die Backwarenbranche sieht sich (neben alkoholfreien Getränken, AfG) innerhalb der Ernährungsbranche mit dem vergleichsweise höchsten Konsolidierungsdruck konfrontiert.

### Die Anzahl eigenständiger Produzenten sinkt

Mit einem Anteil von rund 9 % am Gesamtumsatz der deutschen Ernährungsindustrie zählt die Backwarenbranche zu den führenden Teilsegmenten. Die Umsätze sind relativ stabil und konjunkturunabhängig. Insgesamt ist die Branche handwerklich geprägt – Großbetriebe (> 250 Beschäftigte) repräsentieren zwar über ein Drittel des Branchenumsatzes, machen aber gleichzeitig nur ca. 4 % der Unternehmen in der Backwarenbranche aus. Die Anzahl der Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern ist genauso wie die Anzahl der Beschäftigten in der Branche in den vergangenen Jahren leicht angestiegen.

Der Backwarenmarkt in Deutschland lässt sich grob in zwei Gruppen unterteilen. Zum einen existieren Bäckereien, oft verknüpft mit eigenen Filialen, zum anderen industrielle Backwarenhersteller, in der Regel die Lieferanten des Handels. Obwohl die sehr kleinteilige Struktur der

Filialbäckereien zu einem gewissen Grad eine zügige Konsolidierung hemmt, werden die größeren Unternehmen erwartungsgemäß über den sukzessiven Ausbau der eigenen Kette und die Akquisition kleinerer Wettbewerber in der Spitze deutlich wachsen. Größenvorteile sind entscheidend, um einzelne Produktionsstandorte auszulasten und angeschlossene Filialen in optimalen Dimensionen betreiben zu können.

Aktuell ist eine strukturelle Bereinigung des Bäckereimarktes insbesondere bei größeren Betrieben zu verzeichnen. Dies zeigen beispielhaft die Insolvenzen der Großbäcker Sondermann und Löwenbäcker. Die Ursache hierzu liegt einerseits in den steigenden Beschaffungskosten sowie Energie- und Mietpreisen. Zum anderen lassen sich Preissteigerungen nicht gänzlich an die Verbraucher weitergeben. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl der eigenständigen Unternehmen in den nächsten Jahren deutlich abnehmen wird, ohne die Filialdichte dramatisch zu reduzieren.

Die Unternehmen Lieken und Harry-Brot stellen mit ca. 800 bzw. 600 Mio. EUR Inlandsumsatz die größten Vertreter der industriellen Backwarenhersteller dar. Trotz eines sehr homogenen Produktsortiments ist es ihnen gelungen, mittels ihres Markenimages einen Kompetenzvorsprung gegenüber dem Handel aufzubauen. Unternehmen in diesem Teilsegment sind aufgrund der Marktmacht des Handels jedoch gut beraten, alternative Markt- und Vertriebskonzepte zu entwickeln, wie dies z. B. Harry-Brot mit Backfactory (SB-Bäcker) bereits vollzieht.

### Der Handel als Treiber für Strukturveränderungen

Rund die Hälfte der Verbraucherausgaben für Brot und Backwaren werden mittlerweile im LEH getätigt. Risiken ergeben sich dadurch besonders für Anbieter, die überwiegend

Anzeige



**MODERN BAKERY MOCROW**  
24. – 27. April 2013, Moskau  
Stand 21.C1.2

**Buns Anlage**  
Von 500 kg bis 2 Tonnen

**Double Action Ofen**  
40 bis 160 m<sup>2</sup>

## Komplete Test-Produktionsanlagen zu Ihrer Verfügung



**MECATHERM SA**  
F-67133 BAREMBACH - Tel: +33 (0)3 88 47 43 43  
info@mecatherm.fr - [www.mecatherm.fr](http://www.mecatherm.fr)

THE **MECATHERM** GROUP

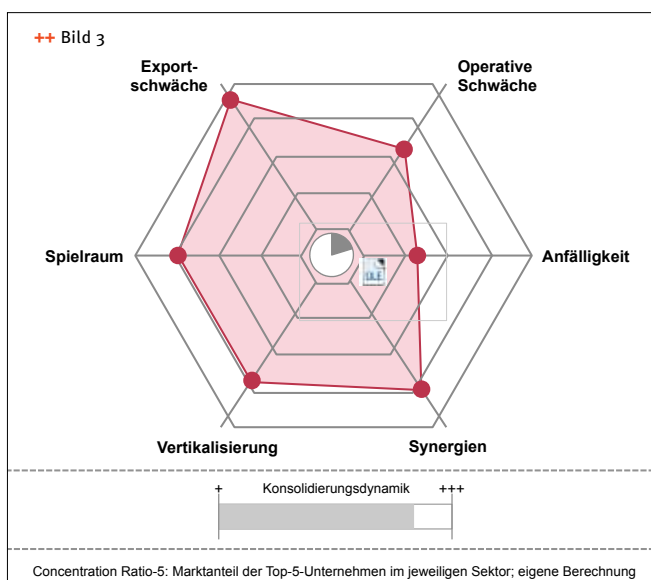
Hersteller von Öfen, Maschinen und automatischen  
Produktionsanlagen für Industriebäckereien

in den Vorkassenzonen ihre Verkaufsstandorte unterhalten. Durch die Konkurrenz zu abgepackten Backwaren in den SB-Regalen und der zunehmenden Einführung flächendeckender Backstationen des Handels zeigen sich unweigerlich Kannibalisierungseffekte. Diese Entwicklung trifft jedoch nicht nur die filialisierten Betriebe, sondern geht – bei handelseigener vertikalisierte Produktion – auch zulasten der großen Industriebäcker. Diese in der Ausprägung unterschiedliche Rückwärtsintegration des Handels wird letztlich die Zahl der Einzelbäckereien weiter zurückgehen lassen. Tritt die Prognose des Verbandes Deutscher Großbäckereien ein, werden bis zum Jahr 2020 vier von zehn Backbetrieben vom Markt verschwunden sein. Damit steht die gesamte Bäckereibranche vor einer strategischen Weichenstellung.

### Konsolidierungsdynamik

Der Marktanteil der Top-5-Backwarenhersteller beträgt weniger als 20 %, was zu einem hohen Spielraum führt. Mit Investitionen in die Modernisierung der Produktion hat der Sektor in den vergangenen Jahren die operative Schwäche gemildert, sodass sich diese mittlerweile als durchschnittlich im Vergleich zur gesamten Ernährungsbranche beschreiben lässt. Während der Kompetenzvorsprung der kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber dem Handel aufgrund vertikalisierter Produktionsbetriebe und homogener Produktsortimente als gering einzustufen ist, kann das Synergiepotenzial grundsätzlich als mittelmäßig bis hoch beschrieben werden. Durch Zusammenschlüsse ergeben sich Ansatzpunkte bspw. hinsichtlich einer Kostenreduzierung in den Bereichen Einkauf, Produktion und Vertrieb oder einer Stärkung der Vermarktungs- und Verhandlungsmacht. Nicht zuletzt die Potenziale bei der Erschließung internationaler Märkte, bspw. im „Windschatten“ des Handels, oder die Attraktivität des Teilssegments für ausländische Investoren wirken als verstärkende Treiber auf die Konsolidierung.

++ Bild 3  
Konsolidierungstreiber Backwarenbranche



### Aggressiver Preiswettbewerb

Der intensive Wettbewerb sowie die zuweilen aggressiven Preiskämpfe stellen dem zukünftigen Unternehmenserfolg Hürden in den Weg, die zur Realisierung von Größenvorteilen geradezu auffordern. Verschärfend wirken hier der zunehmende Erfolg der Discounter als Verkaufsstätte für Backwaren und ein in weiten Teilen austauschbares Brot- und Backwarenangebot. Der Preisdruck auf das Filialgeschäft ist noch ungleich höher, da grundsätzlich ein deutlicher Preisabstand zum LEH besteht. Dieser muss durch Service und ein attraktiveres, vollständigeres Sortiment gerechtfertigt werden. Die Backwarenbranche steht somit vor der Herausforderung, im gesamten Produktionskreislauf Optimierungsmöglichkeiten umzusetzen. Im Filialbereich zieht dies auch eine Schließung unrentabler Standorte nach sich.

### Internationale Wettbewerbsintensität nimmt zu

Werden die deutschen Unternehmen nicht selbst aktiv, wird die entscheidende Rolle mitunter durch internationale Anbieter eingenommen werden. Dass die europäische Konkurrenz wie Vaasan (FIN), Vandemoortele (B), Lantmännen Unibake (DK) nicht schläft, hat sie mit grenzüberschreitenden Akquisitionen in der Vergangenheit bewiesen. Die jüngsten Übernahmen des Brezelbäckers Ditsch durch die schweizerische Valora Holding AG oder der Lieken AG durch die tschechische Agrofert verdeutlichen das Interesse am deutschen Markt. Ähnliche Bestrebungen sind bei diversen Private-Equity-Häusern zu beobachten.

### Ausblick

Die strukturelle Bereinigung in der Backwarenbranche ist in vollem Gange. Die Schwierigkeiten bei Übernahmen, kurzfristig Renditezuwächse zu erreichen, zeigt jedoch eine gewisse Ernüchterung bei den Marktteilnehmern. Gleichwohl steigt der Konsolidierungsdruck und schlägt sich besonders bei den Einzelbäckereien in einem Rückgang oder sogar Insolvenzen nieder. Zudem haben viele ausländische Protagonisten schon einen Fuß im deutschen Markt und die Motivation, weitere Akquisitionen vorzunehmen. Zusätzlicher Wettbewerbsdruck baut sich auch durch aufstrebende internationale Hersteller auf, die mit günstigen Angeboten im TK-Segment aufgrund der Transportfähigkeit konkurrieren können. Das Internationalisierungspotenzial wirkt so zusätzlich verstärkend auf die Konsolidierungsdynamik.

Der zu erwartenden Marktkonzentration mit Aktionismus zu begegnen, wäre sicherlich der falsche Weg. Es gibt keineswegs einen Automatismus, der die einzelnen Marktteilnehmer in Konsolidierungsgewinner und -verlierer unterteilt. Vielmehr sollten Unternehmen jetzt ihre gegenwärtige Strategie überprüfen und abwägen, welche Gestaltungsoptionen sich im Konsolidierungsprozess ergeben und wie der noch bestehende unternehmerische Freiraum bestmöglich genutzt werden kann, um die Eigenständigkeit am Markt nicht zu verlieren. +++



## **Dies ist ein Artikel aus der Fachzeitschrift **brot+backwaren**, die 6-mal jährlich erscheint.**

Als Abonnent erhalten Sie die Fachzeitschrift mit Praxisreportagen, Berichten aus Forschung und Entwicklung, Marktanalysen und Firmenportraits sofort nach Erscheinen. Damit haben Sie einen fundierten und umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Technik sowie der Backbranche.

**Interessierte können die Zeitschrift unter**  
**[www.brotundbackwaren.de](http://www.brotundbackwaren.de)**

**zum Kennenlernen kostenlos und unverbindlich**  
**zum Probelesen bestellen.**

In unserem Archiv auf dieser Homepage finden Sie sämtliche Berichte auch als PDF-Datei. Die Fachartikel finden Sie dort nach Jahrgängen sortiert; sie können per Volltextsuche durchsucht werden.

### **++ Copyrights, Texte zitieren und nutzen**

Bitte beachten Sie, dass das einfache Zitieren unserer Texte erlaubt ist, solange sich die Länge des Zitats im Rahmen hält. Dabei halten wir drei Sätze für eine gute Grenze. Verlinken Sie bitte auf unseren Text. Nur wenn Sie mit dem Zitat Werbung machen oder es gewerbsmäßig an Dritte weitergeben wollen, fragen Sie uns bitte erst unter [info@foodmultimedia.de](mailto:info@foodmultimedia.de).

Längeres Zitieren oder Übernehmen unserer Texte ist nur nach Übereinkunft mit f2m erlaubt. Bilder aus unseren Texten sowie Videos dürfen nur nach Lizenzierung mit den Rechteinhabern weiterverwendet werden.

Ansonsten gilt das übliche Copyright: Wir, die f2m food multimedia gmbh, behalten uns alle Rechte an den Beiträgen auf unserer Seite vor.

**++ Haben Sie noch Fragen? Dann wenden Sie sich bitte an uns.**