

Scharfes Profil

Was einst als Bäckerei Heberer begann, wird heute in dritter Familiengeneration geführt und hat sich zum zweitgrößten Filialunternehmen der Branche gemausert. Erfolgskonzept: klare Profilierung durch sauber definierte Vertriebsmarken und eine dezentrale Produktion mit klarer Aufgabenteilung.



*Geschäftsführer
Alexander Heberer*



*Geschäftsführer
Georg Heberer*

Die Gäste des Berliner Nobelhotels Adlon essen Backwaren von Heberer, ebenso wie jährlich 66 Mio. andere Kunden. Doch damit zählen sie zu den wenigen Ausnahmen in der bundesdeutschen Hotellandschaft. Denn das Liefergeschäft gehört nicht zu den Säulen des Hebererschen Imperiums. Das ruht vielmehr ganz solide auf 460 Filialen unter dem Logo der „Wiener Feinbäckerei Heberer“, das entlang einer mitteldeutschen Achse von Rheinland-Pfalz, NRW über Hessen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt bis nach Berlin und Brandenburg reicht.

Imperialistische Allüren kann man den Brüdern Georg und Alexander Heberer, die heute das Unternehmen in dritter Generation führen, allerdings nicht nachsagen. „Wir“, so Alexander Heberer, verantwortlich für Vertrieb, „denken nicht in Filialzahlen oder zu erobernden Regionen, sondern in Systemen und Kundenstrukturen.“ Einer der wichtigsten Faktoren dabei ist die Zusammenarbeit mit Systempartnern wie Kaufhaus-, Handels- und Baumarktketten oder der Mitropa.

Das Konzept der Wiener Feinbäckerei ist breit angelegt und umfasst das gesamte Sortiment von Brot, Brötchen, Snack und Feingebäck im Mittelpreissegment. Zu den Profilierungsartikeln gehören neben den namensgebenden Feingebäcken handausgehobenes Brot, Baguette, Kornweckerl und Laugengebäck. Insgesamt gehören 450 verschiedene Gebäck ins Sortiment.

Ein zweiter wichtiger Faktor im Konzept der Wiener Feinbäckerei ist die Konzentration auf 1-A-Lagen. Ländliche Regionen oder Vorstädte sind stehen nicht im Vordergrund. Konsequenter hat sich Heberer in den vergangenen Jahren aus solchen Lagen zurückgezogen, so dass die Zahl der Filialen von knapp 500 Outlets im Jahr 2000 auf heute 460 Verkaufsstellen sank. „Die Qualität der Standorte ist entscheidend, nicht die Quantität“, so die Devise. Die Strategie geht auf. Im Gegensatz zu vielen in der Branche kriegte die Umsatzkurve der Gruppe im vergangenen Jahr nur eine minimale Delle. Für das laufende Jahr, so Alexander Heberer, rechne man trotz des

*Produktionsleiter
in Zeesen:
Günter Bratzke*



30 Beschäftigte arbeiten in Zeesen, südlich von Berlin.

Frische für Berlin: Kleingebäck, mit 18 Stunden Teigruhe hergestellt. >



Heberer will die Expedition in Zeesen, die ganz Berlin beliefert, 2004 ausbauen.

Leiter Marketing: Oliver Nieß



heißten und umsatzschwachen Sommers mit einem Plus von 5% im Vergleich zum Vorjahr.

Regelmäßig organisiert die Zentrale verbindlich für alle Wiener-Feinbäckerei-Filialen eine Werbeaktion „Brot des Monats“, die Kunden mit einer preiswert angebotenen Spezialität in die Vielfalt des Sortiments locken soll. Wochenaktionen wie „2 Stückchen zum Preis von einem“ oder Wochenendaktionen mit „Großstückchen für die Familie“ lösen regelmäßig ein Mengenplus von 300 bis 700% aus. Ähnlich erfolgreich laufen übergreifende Werbeaktionen, die mit Partnern aus der Rohstoffbranche – kalifornische Walnüsse- oder deutscher Käse/CMA – entwickelt werden.

Eher als Reaktion auf den Markt bzw. die Konkurrenz denn als intensiv vorangetriebene Vertriebsschiene will Heberer die hauseigene Discount-schiene „Brotbäcker-Express“ verstanden sehen, die mit 12 Filialen in Kaiserslautern, Jena, Erfurt und Frankfurt-Höchst vertreten ist. Mit deren Entwicklung der Discountstandorte ist Dipl. Kaufmann Oliver Nieß, Leiter der Marketingabteilung, zufrieden. Das Produktsortiment des Discoun-

ters unterscheidet sich allerdings komplett von dem einer Wiener-Feinbäckerei-Filiale und die Produktvielfalt ist geringer. Im Gegensatz zu den meisten anderen am Markt befindlichen Discountkonzepten werden die Hebererschen Schnäppchenmärkte jedoch aus eigener Produktion bestückt.

Mit ihrer Coffeeshop-Kette „Snack & Coffee“ dagegen zielen die Mühlheimer eindeutig auf ein weniger preissensibles Publikum. Eine breite Palette von Kaffeespezialitäten, aufwändig belegte Snacks und ein süßes Sortiment der (Heberer-eigenen) Marke „Dolce & Solche“ wenden sich in erster Linie an junge Erwachsene mit ausreichend gefülltem Geldbeutel, die sich für die trendige Mischung aus schneller, aber edler Gastronomie begeistern. Mit der Hauptvertriebs-schiene „Wiener Feinbäckerei“ tragen sich die Coffeeshops selbst Tür an Tür, auch wenn dort die einfache Tasse Kaffee zum deutlich günstigeren Preis zu haben ist. Die Filiale in Hanau, so Oliver Nieß, aufgespalten in Wiener Feinbäckerei rechts und Snack & Coffee links, erlebte nach dem Umbau sogar einen Umsatzschub von mehr als 50%.

Die Produktion innerhalb der Heberer-Gruppe ist dezentral organisiert. Grundsätzlich versorgt jeder Standort die in seinem Bereich liegenden Filialen. Gleichwohl gibt es einen regen Werksverkehr. Personal-aufwändige Basisprodukte für Konditoreiwaren und Stollen entstehen beispielsweise in den neuen Bundesländern, während in Mühlheim sämtliche Tk-Teiglinge auf dem Produktionsplan stehen. ■

Berlin im Focus

Nach Berlin „in die Hauptstadt“ zu gehen, das war für den heutigen Senior Georg II Heberer selbstverständlich und Ehrensache. Inzwischen prangt das Logo der Wiener Feinbäckerei an 76 Filialen im Spree-Athen. Allein von den sechs Filialen, die im vergangenen Halbjahr entstanden, liegen vier im Laufweg der allmorgendlichen Pendler.

Nachdem man zunächst alle Filialen aus der Produktion Hoyerswerda versorgt hatte, kaufte Heberer 1999 in Zeesen am Südrand von Berlin eine rund 1.000 m² große Produktionshalle, klein, aber fein und ausbaufähig. Fein wurde sie vor allem durch die Neuinvestition in 5 Stikken- und 1 Etagenofen, Brötchenanlage, Rheonlinie und Glasieranlage, die heute rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr frische Brötchen, Baguette und Ciabatta, 20 Sorten halbgebackene Brötchen in rund und eckig, Laugengebäck, Blätterteigstücke und Minipizzen liefern. Die 12 Sorten Stückchen, die hier für das Ladenbacken veredelt werden, basieren auf TK-Rohlingen, die aus Mühlheim angeliefert werden. Lediglich für die Hefeteilchen wird der Teig in Zeesen gemacht. Insgesamt verlassen täglich 21.000 Stückchen Zeesen in Richtung Berlin.

Die Backstube, die Bäckermeister und Produktionsleiter Günter Bratzke (53) leitet, ist ein Muster an Effizienz. 30 Mitarbeiter, davon neun **Lehrlinge**, arbeiten in drei Schichten. Von 22 – 8 Uhr stehen Feingebäcke auf dem Plan, parallel von 24 bis 8 Uhr frische **Brötchen**, der Rest der Zeit gehört den Halbgebackenen. Lediglich am Samstag von 6 bis 19 Uhr gibt es Ruhe für Wartungs- und Reinigungsarbeiten. 225.000 € wurden in diesem Jahr in Zeesen investiert, im nächsten Jahr sollen weitere Investitionen in Silos und Expedition folgen. Zwölf Fahrzeuge beliefern bis zu dreimal täglich die 76 Filialen in der Hauptstadt mit insgesamt rund 90.000 kg Backwaren. <<

»„Dolce & Solche“: Süßes und Solches bietet Heberer unter dieser neuen Marke in eigenen Filialen ebenso an wie außerhalb. Die Basis der Produkte sind Backwaren, die Veredelung geht meist Richtung Coniserie. Die Ware wird verpackt angeboten, vieles auch als Einzelstück.

» **Lehrlinge:** Fairer Deal: Wer von den Lehrlingen seine Praxisprüfung mit der Mindestnote 2 und die Theorieprüfung mit mindestens 3 besteht, wird garantiert übernommen.

» **Brötchen:** Aroma und lange Frische verspricht die neueste Entwicklung im Brötchensortiment, ein 130-g-Elsässer, das über 18 Stunden Teigruhe gefahren wird.



Die Heberer Gruppe

- 460 Filialen „Wiener Feinbäckerei“, davon sind 90% verpachtet. 50% der Filialen befinden sich in den neuen Bundesländern.
- 12 Discount-Filialen „Brotbäcker-Express“
- 3 Filialen „Snack & Coffee“
- 150 Mio. € Umsatz
- ca. 1.000 Mitarbeiter, davon ca. 75% fest angestellt, (Rest Franchisenehmer und ihre Angestellten)
- ca. 250 eigene Verkaufskräfte als „Einsatztruppe“ bei Eröffnungen, Aktionen etc.



Vertriebsmarken:

- Wiener Feinbäckerei Heberer, Brotbäcker-Express, Snack & Coffee, Dolce & Solche
- Investitionsvolumen 2003: 8 Mio. € in Vertrieb und Produktion
- Produktionsstätten: Mühlheim, Zeesen bei Berlin, Weimar, Hoyerswerda
- Geschäftsführer: Alexander und Georg Heberer (3. Familiengeneration)