

Kreative Kursänderungen

Viele Wege führen zum Konsumenten, doch welche Chancen und Risiken bergen sie? Oliver Vogt von Gehrke Econ zeigte auf dem BÄKO-Workshop das Für und Wider neuer Vertriebswege auf – untermauert durch Praxisbeispiele erfolgreicher Unternehmer.

Wer hätte früher gedacht, dass sich Schuhe über das Internet verkaufen lassen? Die Erfolgsgeschichte von Zalando ist nur ein Beispiel dafür, dass sich immer wieder neue Märkte und bislang ungeahnte Absatzchancen auftun – auch im Bäcker- und Konditorenhandwerk. Alternative Vertriebsmöglichkeiten und ihre möglichen Folgen für die Betriebsstruktur sind in einer von starken Umbrüchen erfassten Branche mehr denn je ein viel diskutiertes Thema. So auch auf dem BÄKO-Workshop in Köln, wo sich Oliver Vogt, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatungsgesellschaft Gehrke Econ, in seinem Referat ausführlich damit auseinandersetzte, dass heutzutage immer mehr Wege zum Konsumenten führen können: „Wir müssen uns nur die Frage stellen, welche Alternativen es gibt, unsere Möglichkeiten sinnvoll zu erweitern bzw. den klassischen Kreislauf von Verkauf und Produktion zu durchbrechen.“ Wie dies konkret aussehen könnte, zeigte darüber hinaus eine Podiumspräsentation, bei der erfolgreiche Unternehmer ihre individuellen Ideen und Konzepte vorstellten.

Umbruch macht Umdenken erforderlich

Immer weniger Unternehmen, dafür immer mehr Filialen – Oliver Vogt untermauerte mit fundiertem Zahlenwerk, dass es die Ist-Situation im Bäckerhandwerk für die Unternehmer dringend erforderlich macht, sich über die eigene Positionierung und neue Absatzchancen nachdrücklich Gedanken zu machen. 20% der Betriebe seien mittlerweile krisengefährdet, der Ausstieg fast schon absehbar; ihnen stünden nur 10% Premiumbetrie-

be gegenüber, die durch Prozessstandardisierung, eine gute Mitarbeiterentwicklung, funktionierende Vertriebskonzepte und eine schnelle Kommunikation gekennzeichnet seien. Das Gros der Betriebe mit 70% dagegen dümple im Mittelsegment. „Und bei den meisten fragt man sich: Wo ist hier eigentlich das Profil?“ Hier liege in vielen Betrieben ein entscheidendes Manko. Begünstigt würde dies in vielen Fällen auch durch den aktuellen Trend, Standorte zunehmend hinsichtlich einer gastronomischen Nutzung auszubauen. „Allerdings mit dem Ergeb-

nis, dass man sich bei vielen mittlerweile fragen muss, wie hoch hier eigentlich noch der Backwarenanteil ist!“ Sicherlich biete diese Marktentwicklung auch viele Chancen für den Bäcker – er sichere sich das Außer-Haus-Geschäft, erhöhe die Kundenfrequenz und könne dies dank hochwertiger Convenienceprodukte auch relativ effizient stemmen. Allerdings dürfe hier nicht außer Acht gelassen werden, welche Kontrapunkte diesen Vorteilen gegenüberstehen: ein hoher Finanzierungsbedarf, die Notwendigkeit eines hochkomplexen Prozess-

managements und die hohe Wettbewerbsintensität. Vor allem aber bleibe die Wertschöpfung von Produkten aus der eigenen Produktion dabei immer mehr auf der Strecke.

Im Auge behalten werden müssten in jedem Fall auch immer jene Bereiche, in denen im Zuge erweiterter oder anderer Betriebswege Engpässe auftauchen könnten: sei es beim Personal – nicht zuletzt bedingt durch die problematische Alterspyramide – oder bei der Komplexität. „Alle Abläufe perfekt zu organisieren, bedeutet einen erheblichen Aufwand, der leicht unterschätzt wird – viele Kleinbetriebe sind bereits mit ihrem alltäglichen Management an der absoluten Grenze.“ Neben der Ablauforganisation seien es aber auch häufig die Finanzmittel, die den Bäckern einen Strich durch die Rechnung machten.

Vogt erläuterte anhand eigener Erhebungen, dass eine extreme Spreizung im Markt eine Neuorientierung besonders für kleine Betriebe sehr erschwere: Während sich der Monatsumsatz pro Filiale von Betrieben mit einem Jahresumsatz von unter 2 Mio. Euro durchschnittlich bei 19,8 Tsd. Euro einpendle, liege er bei Betrieben mit mehr als 6 Mio. Euro Jahresumsatz mit durchschnittlich 31,1 Tsd. Euro fast doppelt so hoch. Dies sei eine Entwicklung, bei der man nur schwer gegensteuern könne.

Ende der Fahnenstange noch nicht erreicht

Diese Kluft hinsichtlich der Umsatzentwicklung werde darüber hinaus durch Investitionskosten in sich mittlerweile exponentiell entwickelnden Höhen vertieft. Hätten Investitionen für Filialen im Jahr



Oliver Vogt zeigte deutlich auf, wie wichtig für Bäcker derzeit eine klare Marschrichtung ist.

2000 im Durchschnitt noch die Bandbreite von zwischen 40 000 Euro und 250 000 Euro nicht überschritten, reiche die Spanne mittlerweile bis zu 645 000 Euro – „und das Ende der Fahnenstange ist noch nicht erreicht.“

Auch hinsichtlich des Vertriebstyps der Filialen und der Sortimentstiefe gehe der Trend immer stärker hin zu „Think big“: 85% aller neu eröffneten Standorte im Bäckerhandwerk verfügen über einen neuen bzw. erweiterten Sitzplatzbereich, durchschnittlich sei die Fläche neuer Standorte in den ver-

wir mittlerweile noch so alles realisieren können –, müssen wir uns doch vor allem eines fragen: Wo bleibt dabei die Rendite?“

Neben etablierten Handelsformen wie die Belieferung der Brotregale in Super- oder Drogeriemarkt, können sich Bäcker mittels Versandgeschäft oder Internethandel, Tiefkühl-Heimdienst oder einem Frühstücksservice mit seinem Sortiment auch direkt an den Verbraucher wenden. Aber auch in Gestalt von Wiederverkäufern wie Bio-Supermärkten oder Feinkostgeschäften bzw. des Großverbraucher-

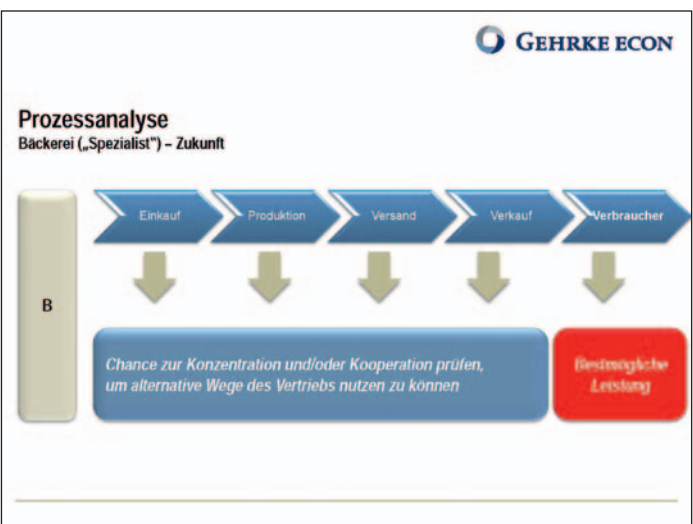
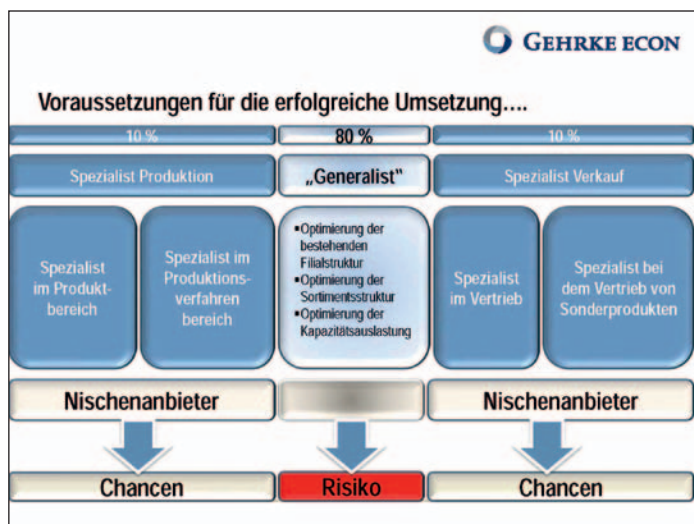
nativer Vertriebswege, zumal rund 80% aller Betriebe mittlerweile reine Generalisten seien.

Dabei gelte es, den schmalen Grad zu gehen, die Rolle des Generalisten und des Spezialisten zu vereinen. Effizientes Denken sei angebracht: „Wir müssen uns auch mal klar die Frage stellen: Was können wir eigentlich gar nicht?“ Wer sich dann bewusst gegen diese Dinge entscheidet, eröffne sich gleichzeitig neue Chancen, da nutzbares Potenzial frei werde.

Ein richtiges Maß für eine erfolgreiche Umsetzung sieht Vogt in ei-

duktion kleinerer Betriebe die Stundenleistung in Euro sogar annähernd auf ein vergleichbares Niveau bringen wie das von Großbetrieben.

Neben dem Herausarbeiten und dem Beschränken eigener Stärken sei es aber auch unerlässlich, Dinge abzugeben und zu kooperieren – etwa, in dem man Produkte zukaufe, die man von anderen Handwerksbetrieben nach eigenen Rezepten herstellen lässt. Voraussetzung für den Erfolg und den Fortbestand von Kooperationen sei allerdings, dass sie für alle Partner



Nicht untergehen in der Masse: Statt nur das anzubieten, was alle tun, sei es ratsam, sich einige Projekte herauszupicken, die das Unternehmen gut umsetzen könne (l.). Auch hinsichtlich neuer Vertriebswege gelte es, keine falsche Scheu vor Kooperationen und Konzentrationsprozessen zu haben.

gangenen Jahren um rund 60% gewachsen.

Ebenso steht es um die Anzahl tagesaktueller Artikel: 2005 wurden durchschnittlich bereits 116 unterschiedliche Erzeugnisse angeboten, mittlerweile ist die Zahl auf 121 angestiegen. „Wenn das so weitergeht, werden es 2015 dann wohl schon 125 Artikel sein“, resümierte Vogt, „offensichtlich haben wir noch nicht erkannt, dass weniger manchmal eben doch mehr ist.“

Es habe sich mittlerweile erwiesen, dass das Betriebsergebnis gleich oder besser ausfalle, wenn weniger Artikel angeboten würden. Auch hinsichtlich Filialerweiterungen oder dem Umsatteln auf mehr Gastronomie – „bei allem Tollen, was

bereichs in Form der Gastronomie oder der Hotellerie böten sich neue Absatzformen.

Generalist und Spezialist in einem

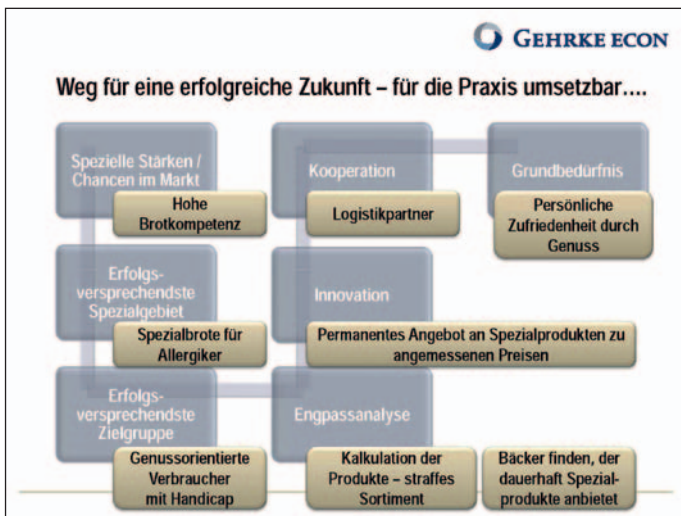
Doch statt alles zu wollen, sei es für Bäcker derzeit ratsamer, sich ein klares, gutes und vor allem nicht zu weit gefasstes Profil zuzulegen, das Stabilität in die Umsetzung bringe. Ein Weg könne hier sein, sich eher auf wenige, dafür aber besondere Spezialitäten zu konzentrieren, mit denen man sich gleichzeitig von der Masse abheben und einen Namen machen kann. Vom Generalisten zum Spezialisten zu werden – hier sieht Vogt die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung alter-

nem Bäcker, der zu 80% Generalist ist – mit einem wachsamem Auge auf die regelmäßige Optimierung von Filial- und Sortimentsstruktur als auch der Kapazitätsauslastung –, zu 10% Spezialist in der Produktion, entweder im Produktbereich selbst oder hinsichtlich eines bestimmten Herstellungsverfahrens, und zu 10% Spezialist im Verkauf – entweder im Vertrieb generell oder beim Vertrieb von Sonderprodukten. Spezialisierung und Konzentration seien angesichts von durchschnittlich rund 9% Kostenvorteil der Großbetriebe bzw. mangelnder Möglichkeiten spezielle Standorte zu besetzen, für kleinere Betriebe die beste Chance, wirklich ertragreich arbeiten zu können. So lasse sich in der Pro-

eine Win-Win-Situation darstellen. „Es geht immer um Nutzenmaximierung vor der Gewinnmaximierung.“ Die vier Eckpfeiler neuer Wege zum Konsumenten seien die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Spezialisierung, den gegebenen Strukturen, der Abwägung möglicher Kooperationen sowie der Definierung des Vertriebstypus‘.

Erfolg hat viele Gesichter: Berichte aus der Praxis

Bäcker, die genau diesen Weg erfolgreich beschritten haben, zeugen davon, wie sich Konzentration, Spezialisierung und das innovative Erschließen neuer Vertriebswege erfolgreich in die Tat umsetzen lassen – im Anschluss an die Ausfüh-



Am Beispiel eines Bäckers, der sich auf Spezialbrote für Allergiker spezialisiert, zeigte Vogt, wie vielfältig die unterschiedlichen Möglichkeiten sind.

rungen von Oliver Vogt stellten sie ihre Konzepte auf dem BÄKO-Workshop vor.

► **Josef Resch, geschäftsführender Gesellschafter der Resch & Frisch-Gruppe aus Österreich:** „Bei unseren Überlegungen haben wir immer den Kunden in den Mittelpunkt gestellt“, berichtete Resch; zielgruppengerechte Lösungen vervollkommneten das Konzept für über 600 Produkte, die über Filialen, Heimdienst und die Gastronomie vertrieben werden. „Wir haben uns unsere Gastrolösung von der Brauerei abgeschaut“, verriet Resch: unabhängige optimale Frische, kundenindividuelle Pakete mit bedarfsgerechter Lagermenge, technischer Service und telefonische Bestellung.

Mittlerweile beliefere die eigene Logistik- und Speditionseinheit rund 16 500 Kunden aus Gastronomie und Hotellerie – mit 350 Mitarbeitern würden aktuell rund 59,8 Mio. Euro umgesetzt.

Neue Wege beschreitet das Unternehmen auch mit seinem Segment „Back’s Zuhause“: ein „Nespresso“ für Backwaren. Die Ware für bedarfsgerechtes Fertigbacken daheim wird monatlich geliefert und kann sowohl im normalen Backofen als auch in erwerblichen kleinen Spezialgeräten des Unternehmens abgebacken werden. 76% aller Backwaren Österreichs ver-

kaufe mittlerweile der LEH – mit „Back’s Zuhause“ habe sich Resch & Frisch auf diese Entwicklung eingestellt. Mittlerweile würden rund 5% aller österreichischen Haushalte beliefert – beschäftigt sind hier 260 Mitarbeiter, umgesetzt werden 22,3 Mio. Euro.

„Es war sehr mühsam“, berichtet Resch über den Aufbau des Segments, „aber Wachstumspotenzial liegt heutzutage eben nicht mehr in den Filialen.“ Seiner Erfahrung nach gehe ein solcher Schritt in den ersten fünf bis zehn Jahren mit Verlustgeschäften einher, erst dann rentiere sich die Investition. Sicherheit für das Unternehmen bringe einerseits, dass die Ware immer komplett verkauft sei, bevor Kunden angefahren würden, gleichzeitig seien die Stoppkosten extrem optimiert worden, „das kann ich nur jedem mit Liefergeschäft raten – damit sparen Sie enorm viel Geld!“ 80% der Ware stelle man selbst her, nur 20% kaufe man zu. „Wir fahren auch nicht alles selbst – das bringt uns zusätzliche Flexibilität.“ Dass das Konzept aufgeht, beweist u. a. die geplante Expansion nach Deutschland – nach ersten grenznahen Verkäufen in Testmärkten sowie einer ersten Vertriebsniederlassung in Regensburg im Sommer 2011 sollen bald 20 weitere deutsche Niederlassungen folgen.

► **Markus Zimmermann, Inhaber der Bäckerei Zimmermann in Köln:** Der familiengeführte Betrieb hat sich mit einem übersichtlichen Angebot bei gleichzeitig höchsten Qualitätsstandards einen Namen gemacht. „Die schmeckt und riecht man.“ Intensives Duftmarketing garantiert die Produktionsstätte direkt vor Ort in Form einer Kellerbackstube.

40 verschiedene Brotsorten sind im Angebot, daneben hat sich der Betrieb auf Schwarzbrot spezialisiert, das mittlerweile 45% des gesamten Umsatzes ausmacht. Das Produkt ist das Aushängeschild des Betriebs und hat es geschafft, das Unternehmen überregional bekannt zu machen. Vertrieben wird die Ware auch über die Homepage, Regalware im ausgesuchten LEH

das Unternehmen keine Einstiegs- oder Franchisegebühr erhebt.

► **Kurt Pritsch, Geschäftsführender Gesellschafter der Bäckerei-Konditorei Pritsch in Hamburg:** Das Unternehmen ging 1974 als klassische Bäckerei an den Start – mittlerweile zählt es drei kleinere Standorte und zwei Backstuben. Das Hauptgeschäft mache man aber nicht mit den festen Standorten, berichtete Pritsch. 75% des Umsatzes werden mit dem Liefergeschäft mittels sechs Kleinlastern erwirtschaftet – sowohl Privathaushalte (ab zehn Stück Lieferung frei Haus) als auch die gehobene Gastronomie seien dabei die Abnehmer.

„Liefergeschäft macht meiner Erfahrung nach nur mit speziellen Produkten Sinn“, betonte Pritsch.



Nach Oliver Vogts Ausführungen stellten Markus Zimmermann und Jörg Stulga sowie Kurt Pritsch und Josef Resch (v.l.) ihre Konzepte bei einer Podiumspräsentation vor, Marcus Höffer (4.v.l.) moderierte die einzelnen Beiträge.

und auch Gastronomiebetriebe sind Abnehmer.

► **Jörg Stulga, Inhaber von „Ihr Brötchenbursche“:** Über einen deutschlandweiten Bringdienst versorgt – diese werden morgens in einer Tüte an der Haustüre befestigt. Die Backwaren werden dabei von regionalen Partnerbäckereien hergestellt.

Das Einzugsgebiet wächst ständig: Dafür sucht Stulga fortlaufend Partner, die sich dem „Brötchenburschen“ anschließen. Attraktiv wird dies vor allem dadurch, dass

Daher habe man sich das Thema Brotspezialitäten auf die Fahnen geschrieben: „Unsere internationalen Spezialitäten werden beispielsweise auch aus Mehlen aus den jeweiligen Ländern gefertigt.“ Die Croissants seien handgedreht, alles sei deklarationsfreundlich, TK-Ware komme kaum zum Einsatz. „Man darf bei Gebäck keine Kompromisse eingehen“, erklärt Pritsch dabei seine Philosophie. Wer dem Kunden erfolgreich vermitteln könne, dass ihm hier etwas Einzigartiges geboten werde, binde den Kunden künftig an sich. ar