



Oliver Vogt ist geschäftsführender Gesellschafter der Gehrke Gruppe. Das Unternehmen Gehrke Econ berät rund 150 Bäckereien in ganz Deutschland.

Foto: Back Journal

Nach innen **denken**

Unternehmensberater **Oliver Vogt** von Gehrke Econ aus Isernhagen über die Entwicklung der Bäckereien im Jahr 2011 und die Aufgaben für die Zukunft.

Back Journal: Herr Vogt, zu Ihren Klienten zählen rund 150 Bäckereien aus der ganzen Republik. Deshalb zuerst die Frage: Wie ist das Jahr 2011 für die Bäcker gelaufen?

Vogt: In den meisten Fällen sehr zufriedenstellend. Die Betriebe, die im 3. Quartal 2010 die Preise erhöht hatten, konnten in den ersten drei Monaten 2011 einen erfreulichen Umsatzanstieg verzeichnen. Der kühle Sommer kam den Unternehmen dann auch zugute. Was wir aber auch registrieren sind starke Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen. Die Großbetriebe setzen weiter auf Wachstum, durch eigene Neueröffnungen wie durch Übernahmen, wobei in der Regel nur an den Filialen, nicht an der Produktionsstätte Interesse besteht. Viele Kleinbetriebe haben sich dagegen der Optimierung der internen Strukturen gewidmet. Interessant scheint mir hier vor allem die Strategie zu sein, mit geringen finanziellen Mitteln neue beziehungsweise vorhandene Vertriebskanäle zu erschließen. Hier gibt es einige positive Beispiele.

Back Journal: Sie haben die Preiserhöhungen angesprochen. Ließen die sich ohne Kundenverluste durchsetzen?

Vogt: Sie sprechen einen wichtigen Aspekt an. Wir besitzen ja zwei wichtige Steuerungsgrößen. Auf der einen Seite den Durchschnittsbrot – hier haben sich die Preissteigerungen nieder geschlagen. Auf der anderen Seite die Kundenfrequenz – die stagniert leider oder ist rückläufig. Verantwortlich dafür ist zu einem guten Teil der Lebensmitteleinzelhandel, der seine Aktivitäten hier weiter verstärkt. Die Preiserhöhungen lag nach unseren Beobachtungen bei rund 3,5 Prozent

– angesichts der anziehenden Rohstoffpreise fast zu wenig, wenn es den Betrieben nicht gelingt, ihre Kostenstruktur zu optimieren. „Kostenstruktur optimieren“ heißt übrigens nicht, die Löhne zu senken. Wir gehen davon aus, dass angesichts des demographischen Wandels das Gewinnen und das Binden von Mitarbeitern höher budgetiert werden muss.

Back Journal: Die hohe Lohnkostenquote zu senken – in der Größenklasse unter zwei Millionen Euro kommen wir nach Ihren Analysen auf eine Produktionslohnkostenquote von 19,3 Prozent – dürfte also kaum möglich sein?

Vogt: Durch Optimierung der Strukturen lässt sich sicher noch etwas verbessern. Es ist aber auch wichtig, dass die Betriebe angemessene Löhne zahlen. Einige Bäcker liegen hier noch immer deutlich unter dem Schnitt der Branche und haben Nachholbedarf, sonst werden sie einfach keine Mitarbeiter mehr finden. Alle sagen „Wir möchten die Mitarbeiter an uns binden“, manche sagen aber auch „Das darf nichts kosten.“ Die Methode wird nicht funktionieren. Die Unternehmen brauchen Budgets zur Mitarbeiterbindung und -motivation.

Back Journal: Da Umsatzsteigerungen in den klassischen Bereichen auf bestehender Fläche nur noch schwer zu realisieren sind, setzen viele Bäcker auf die Gastronomie. Wie bewerten Sie den Trend als Unternehmensberater?

Vogt: Hier muss man differenzieren. Wir haben viele schöne Beispiele, in denen Bäcker ihre Filialen oder das Hauptgeschäft um Sitzplätze

erweitert haben und bäckergerechte Snacks anbieten. Es kommen neue Kunden, an diesen Standorten liegt der Backwarenanteil auch noch oft bei 80 Prozent und sie bringen gute Erträge. Das ist an großen Gastrostandorten deutlich schwieriger. Solche Filialen erfüllen oft eine Leuchtturmfunktion. Sie verschaffen dem Unternehmen Renommeé in seiner Region und erschließen vielleicht auch neue Standorte. Angesichts des Kapitaleinsatzes ist der Ertrag aber oft bescheiden. Gastronomische Konzepte mögen bei größeren Filialbetrieben ihre Berechtigung haben. Kleineren Bäckereien raten wir in der Regel ab.

Back Journal: Wenn es um Optimierung der Kostenstruktur geht, widmen sich einige Bäckermeister auch der Begrenzung des Convenienceeinsatzes – mit Erfolg?

Vogt: Wir sehen hier keinen entscheidenden Faktor. Manche Betriebe sind diesen Weg mit Erfolg gegangen. Wir beraten ebenso Betriebe mit hohem Conveniencegrad, die sehr ertragsstark sind. Diese Unternehmen haben dann aber auch die Personalkosten in der Produktion gut im Griff.

Back Journal: Viele Bäcker arbeiten nach dem Grundsatz „Keine neue Filiale mehr unter 25.000 Euro im Monat“. Eine vernünftige Strategie?

Vogt: Ich kann mit solchen Daumenregeln wenig anfangen. Sie mögen für den speziellen Fall zutreffen, letztlich ist aber immer die Kostenstruktur des Bäckers entscheidend. Ist meine Produktion gut organisiert, kann ich einen 15.000 Euro Standort – wenn die Miete günstig ist – durchaus rentabel betreiben.

Back Journal: In den Kleinbetrieben begegnet uns oft eine geringe Kapitalausstattung und eine schwache Produktivität in der Produktion. Solche Bäckereien lassen dann lieber die Finger von Vorkassenzonen?

Vogt: Grundsätzlich sind Vorkassenzonen weiter interessant. So lange die Rahmenbedingungen stimmen, sind es oft sehr ertragsstarke Filialen. Kleinbetriebe haben aber das Problem, dass angesichts ihrer hohen Produktionskosten die Mieten in den Vorkassen kaum zu bezahlen sind. Für diese Unternehmensgröße gilt es a) die internen Prozesse zu optimieren und b) Vertriebskanäle zu finden, die keine hohen Investitionen erfordern. Der Bäcker muss seine Backstube so organisiert haben, dass er die Zeit für die Weiterentwicklung seines Unternehmens besitzt – Stichwort chargenorientierte Produktion. Für kleinere Betriebe kann das Liefergeschäft übrigens eine sehr interessante Option sein. Für die Lieferkundengewinnung brauche ich dann natürlich eine klare Strategie.

„Personalförderung und -bindung ist das Thema der Zukunft für die Bäckereien aller Größenklassen.“

Back Journal: Nehmen wir den Filialisten mit zehn bis 20 Filialen. Wie bewerten Sie seine Aussichten für die Zukunft?

Vogt: Gut. Er besetzt in der Regel noch ein Vertriebsgebiet von überschaubarer Größe. Hier kann er im Marketing wie bei Kooperationen die regionale Karte ziehen und er kennt sein Gebiet auch so gut, dass er leichter als Großfilialisten attraktive Standorte finden und besetzen kann. Als regionaler Platzhirsch kann und sollte dieser Bäcker dann auch mit viel mehr Selbstbewusstsein in die Verhandlungen mit den Handelskonzernen gehen. Im Gegensatz zum Großfilialisten hat er nicht mit starken Kommunikationsverlusten zu kämpfen. Die Inhaberfamilie ist noch sehr nah am Geschehen, was für die Qualität des Auftritts sehr gut sein kann. Defizite haben diese Unternehmen noch oft beim Thema Mitarbeiterführung und -bindung. Eine zweite Führungsebene kostet zweifellos Geld, sie ist aber wichtig – nicht nur, um den Betrieb strukturiert zu führen, sondern auch, um ihn gegebenenfalls einmal verkaufen zu können. Wir beraten einige sehr ertragsstarke Betriebe, in denen aber noch alles auf den Inhaber zugeschnitten ist. Fiele er weg, würde auch sofort der Ertrag einbrechen und so ist das – ja eigentlich gut verdienenden Unternehmen – für Investoren weniger interessant.

Back Journal: Sie kommen immer wieder auf das Thema Personal zurück...

Vogt: ...weil es für Bäcker aller Größenordnungen die Frage der Zukunft sein wird. Manche Betriebe tun sich beispielsweise noch schwer, ein eigenes Förderungs- und Weiterbildungsprogramm aufzulegen. Nur so lassen sich in Zukunft aber die guten Kräfte halten. Rechnen Sie einfach einmal dagegen, was es die Betriebe kostet, wenn ein erfahrener Produktionsleiter oder die engagierte Verkaufsleiterin kündigen.

Dirk Waclawek

Evolution never stops:

Die Highlights von BWT water+more



bestmax Filterkerzen:

Jetzt noch mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit!

Optimales Wasser und maximale Wirtschaftlichkeit bei jeder Anforderung und jedem Wasserbedarf – der Erfolgsfaktor unserer Kunden in Gastronomie, Vending und Bäckereien.



bestmax PREMIUM:

Das revolutionäre Filtersystem mit Magnesiumanreicherung

Optimales Aroma und einzigartige Crema – die patentierte AromaPLUS-Formel mit Mg²⁺ unterstützt ideal jeden Kaffee in seiner typischen Ausprägung.

info@water-and-more.de
www.BWT-water-and-more.com

BWT
BEST WATER TECHNOLOGY
water + more