

*Um Entwicklungen im eigenen Land besser verstehen zu können, bietet es sich zuweilen an, Mechanismen von außen zu betrachten. Ist die Zeit des «großen Bäckersterbens» vorbei oder fängt sie gerade erst richtig an? Am **Beispiel der finnischen Fazer Bakeries Ltd** zeigen wir, in welche Richtung sich der hiesige Backwarenmarkt in den kommenden Jahren entwickeln kann.*

## Fazer: Schritt für Schritt Richtung Westen

**Hamburg.** (27.10. / eb) Natürlich ist die EU-Osterweiterung im kommenden Jahr keine «Einbahnstraße». Nicht nur das «alte» Europa ist neugierig, welche Märkte der Union zuwachsen. Auch die Beitrittsländer, die 2004 mit zur Union gehören werden, sondieren längst die Lage. Deren Unternehmen wiederum studieren nicht nur, was sich im Westen absetzen lässt, sondern haben sich längst in Bewegung gesetzt. Das gilt -- selbstredend -- auch für die Backbranche. Damit ziehen über dem deutschen Bäckerhandwerk, ohnehin gebeutelt, weitere dunkle Wolken auf; denn die neuen EU-Mitglieder sind, was die Produktion von Backwaren angeht, zu einem guten Teil andere Maßstäbe gewöhnt. Hiesige Betriebe werden zunehmend im Wettbewerb stehen mit gewaltigen Produktionsmaschinerien, die schon in der Vergangenheit eher geklotzt als gekleckert haben: zum Beispiel mit Nachfolgesellschaften ehemaliger Backwarenkombinate, für die eine ausgefeilte Logistik selbst über lange Distanzen ganz normal ist.



Mögen diese Ex-Kombinate Änderungen im Konsumentenverhalten vielleicht noch als besondere Herausforderung begreifen und deshalb etwas länger für ihren Weg nach Westen brauchen -- es gibt auch andere Beispiele -- etwa die Fazer Bakeries Ltd aus Finnlands

Hauptstadt Helsinki. Ein traditionsreiches Unternehmen, das nicht nur «an sich» eine Betrachtung wert ist. Wer die Entwicklung der Fazer Bäckereien nachvollzieht -- auf diversen Rankings Nr. 22 der umsatzstärksten Backwarenhersteller der Welt -- sich mit Visionen und Zielen beschäftigt, der bekommt eine Ahnung, in welche Richtung sich der hiesige Backwarenmarkt in den kommenden Jahren entwickeln kann. Dabei ist Fazer nicht einmal das größte Unternehmen unter denen mit Internationalisierungsstrategie. Das vorliegende Portrait soll nur als Beispiel dienen für eine hoch entwickelte Backwarenproduktion -- die sicher geglaubte Märkte zwar nicht im Handstreich, langfristig jedoch nachhaltig umzupflügen vermag.

### Veränderung der Märkte

Traditionell unterhielt Finnland über viele Jahrzehnte sehr enge Bindungen zur Sowjetunion. Gleichzeitig war Finnland seit 1961 assoziiertes Mitglied und seit 1986 Vollmitglied der Europäischen Freihandelszone (EFTA). Während der ausgedehnte Handel mit den Nachfolgestaaten der Sowjetunion seit Mitte der neunziger Jahre merklich nachgelassen hat, vertiefte Finnland die Bindung zu Westeuropa und wurde 1995 Vollmitglied der Europäischen Union.

Es erscheint logisch, dass finnische Unternehmen gute Beziehungen oder zumindest doch einen «Blick» fürs Baltikum haben -- die ehemaligen Sowjetrepubliken Lettland, Estland, Litauen. Diese Beziehungen rissen mit der Unabhängigkeit der baltischen Staaten nicht ab sondern vertieften sich: Sowohl Finnland als auch die Balten mussten sich schließlich näher an westeuropäischen Märkten orientieren, da die in Osteuropa überwiegend weggebrochen waren.

Ende August gab es beim WebBäcker ein «Spezial» zu lesen zum Thema «Brot und Backwaren im Baltikum -- eine Bestandsaufnahme». Hintergrund: Nicht nur der bevorstehende Beitritt Estlands, Lettlands und Litauens zur europäischen Union macht das Baltikum interessant. Ähnlich wie zu Polen und zu der zu Russland gehörenden Kaliningrader Enklave gibt es historisch tief verwurzelte Beziehungen zwischen Deutschland und den kleinen Ostseerepubliken -- die noch gar nicht so lange (wieder) selbständig sind.

### Fazer und das Baltikum

Die ehemalige Planwirtschaft mit ihren Backwarenkombinaten ist an den Märkten der baltischen Republiken natürlich nicht spurlos vorübergegangen. Auch wenn sich im vergangenen Jahrzehnt -- in relativ kurzer Zeit -- handwerkliches Engagement durchaus erfolgreich entwickelt hat, so haben Großanbieter doch die Nase vorn -- aufgrund der

jahrzehntelang eingeübten Mechanismen aus der Sowjetzeit. Hinzu kommt das meist finnische Kapital, das die Gunst des «Aufbruchs im Abbruch» erkannte und heute bedeutende Marktanteile kontrolliert. Das «finnische Kapital», in den August-Beiträgen kurz angesprochen (siehe <http://www.webbaecker.de/03archivhtm/wb3503.htm#05>), kommt hauptsächlich von der Fazer Bakeries Ltd mit Sitz in Helsinki. Fazer Bakeries gehört zur **Fazer Gruppe** -- einem internationalen Konzern, dessen rund 12.900 Mitarbeiter/innen allein in 2002 etwa 843 Millionen Euro umsetzten. in 2003 sind 900 Millionen Euro geplant. Die wichtigsten Geschäftsbereiche sind die Kantinenkette «Amica», der Süßwarenvertrieb «Candyking» und die Aktivitäten der «Fazer Bakeries» -- zwar nicht die bedeutendste, aber traditionsreichste Säule des Konzerns (siehe [http://www.fazer.fi/user\\_nf/default.asp?root\\_id=7034&nro=2](http://www.fazer.fi/user_nf/default.asp?root_id=7034&nro=2)).

### Fazers wichtigste Geschäftsbereiche

:: «**Amica**» ist in Skandinavien und im Baltikum der führende Betreiber von Studentenmensen und Personalkantinen. Das Unternehmen bewirtschaftet rund 1.400 Mensen und Kantinen. In 2002 hat Amica nach Firmenangaben über 423 Millionen Euro umgesetzt.

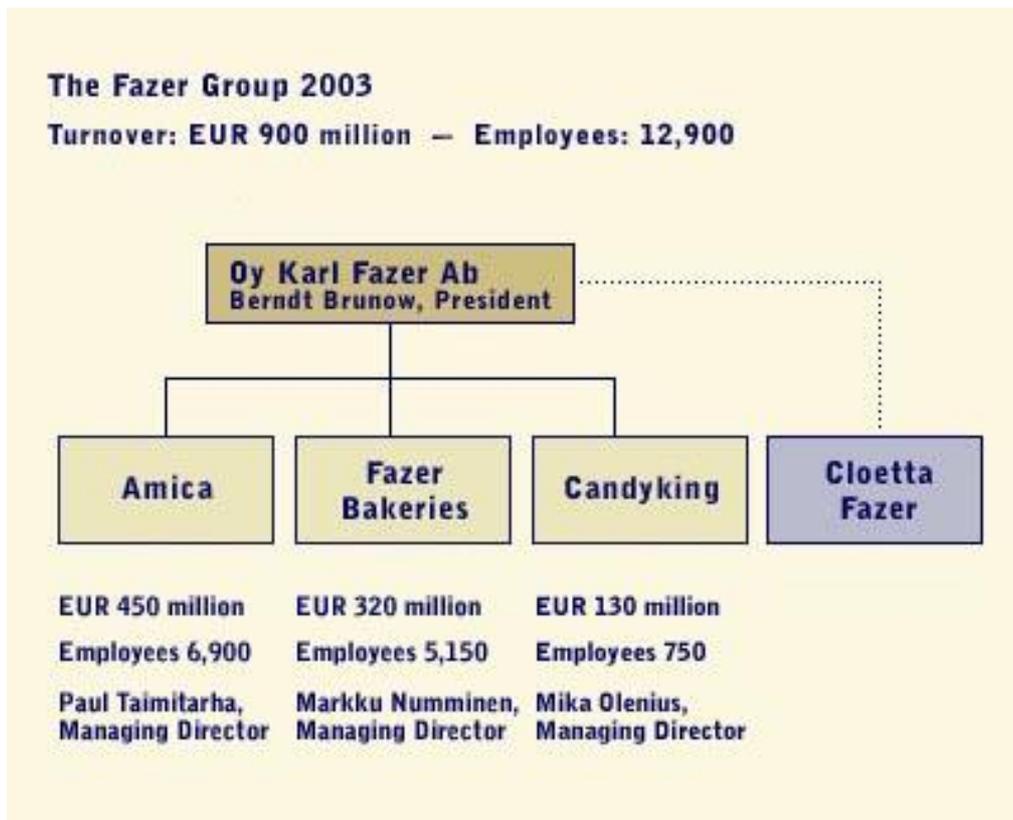
<http://www.amica.fi/amica/navigation.nsf/homepage/4>

:: «**Candyking**» ist der führende Vermarkter des Konzepts von losen Süßigkeiten in Skandinavien und Großbritannien. Die Geschäftsidee basiert auf der Wahlfreiheit, die Konsumenten beim Kauf von Süßwaren geboten wird. Nach Angaben aus Helsinki konnte Candyking 2002 den Umsatz um 13 Prozent auf 115 Millionen Euro steigern.

<http://www.candyking.com>

:: «**Fazer Bakeries**» gehört in Skandinavien und im Ostseebereich zu den führenden Unternehmen in der Backbranche. Das Unternehmen betreibt Bäckereien in Finnland, Schweden, Russland, Estland, Lettland und Litauen. «Die Tätigkeit der Fazer Bäckereien wird ständig weiter ausgebaut», heißt es ohne Umschweife aus der Zentrale. So bedeuteten die 301 Millionen Umsatz in 2002, erwirtschaftet von 5.125 Mitarbeitern, gleichzeitig eine Umsatzsteigerung von zehn Prozent.

<http://www.fazerbakeries.fi/user/default.asp?site=1>



### Visionen und Werte

Der Anspruch ist nicht gering: Fazer Bäckereien haben sich vorgenommen, in Europa zum angesehensten Unternehmen der Backbranche aufzusteigen. Eine kluge Formulierung, denn darunter kann man sich eigentlich alles vorstellen. Auch die Zielsetzung, Verbrauchern Geschmackserlebnisse verschaffen zu wollen, können kritische Betrachter so oder so

deuten. Konkreter die Aussage zu Mitbewerbern um die Kundengunst: Hier setzen Fazer Bäckereien auf «Faktoren, die den Konzern groß machten -- Produkte und Dienstleistungen müssen besser sein als die der Konkurrenten». Was ist «besser», was nicht? Unterm Strich bleibt jedenfalls festzuhalten, dass Fazer in verschiedenen EU-Staaten stärker Fuß fassen will. Allein vom Ursprung her und mit Blick auf die bisherige Entwicklung böte es sich an, zunächst die Ostsee-Anrainer ins Visier zu nehmen. Neben Finnland, Schweden, Russland, Estland, Lettland und Litauen sind da schließlich noch Polen, Deutschland und Dänemark.

Zumindest der deutsche Markt ist schwierig. Erinnern wir uns an den US-Discounter Wal-Mart, der den deutschen LEH umpflügen wollte. Was ist daraus geworden? Die hiesigen Bedingungen sind extrem. So extrem, dass auch schon mal Branchenriesen in die Knie gehen. Oder bleiben wir bei den Bäckern: Die Gerüchte, Barilla wolle sich von der Kamps Bakeries GmbH (rund 1.100 Backshops) trennen, wollen nicht verstummen. Andererseits gibt es durchaus Akteure, die ihren Erfolg im Stillen kontinuierlich ausbauen. Zum Beispiel die Schenefelder Harry Brot GmbH.

## Strategie zur Internationalisierung

Die Fazer Bäckereien wollen (!) expandieren. Da in Helsinki der Export als Teil einer Internationalisierungsstrategie gilt, wandelte das Unternehmen Anfang 2002 zunächst die eigene Exporttätigkeit in eine eigenständig operierende Einheit um und will Europa erobern, wie es in den 80er Jahren Schweden und in den 90er Jahren das Baltikum sowie einen Zipfel Russlands um St. Petersburg eroberte: Zunächst testet Fazer durch Export, ob und welche Produkte auf den neuen Märkten erfolgreich sein können. Gleichzeitig klären die Finnen Möglichkeiten der Produktion im Zielland. Ist die eigene Bäckerei gegründet, werden frische Backwaren vor Ort gebacken.

«So einfach geht das», möchte der geneigte Betrachter meinen. Vergessen wir aber nicht, dass Finnland «Fazer-Kernland» ist und seit 1891 beackert wird. Schweden ist fest in der Hand der Cerealia AB. Was Fazer dort umsetzt, ist insgesamt gesehen zwar messbar, aber dennoch nur ein Bruchteil dessen, was die Stockholmer umsetzen. Im Baltikum hat Fazer die Gunst der Stunde nach dem Zusammenbruch des Sowjetreichs frühzeitig erkannt und genutzt. St. Petersburg ist nicht «das» Russland und vielleicht gerade deshalb ein hochinteressanter Markt mit Zuwachsraten, angesichts derer sich Westeuropäer die Augen reiben.

## Gravierende Unterschiede

Um es mit einfachen Worten zu sagen: Während osteuropäische Konsumenten «hungrig» sind nach neuen Eindrücken und (Konsum-) Erfahrungen, ist der Westen eher gesättigt. Umsatz-, Absatz- und Mitarbeiterzahlen sind nicht unbedingt im Verhältnis 1:1 vergleichbar. Wie gravierend die Unterschiede selbst zwischen den bestehenden Fazer Bäckereien sind -- damit Auskunft über Personal-, Produktionskosten und Lebensstandard geben -- verrät ein Blick auf die Umsatz-Übersicht 2002, die gleichzeitig Mitarbeiterzahlen der einzelnen Betriebe nennt (**Quelle:** Fazer Bakeries Management 2003):

### :: **Finnland**

Fazer Leipomot Oy: Umsatz 213 Millionen Euro, 2.050 Mitarbeiter.  
Oululaisen Mylly: Umsatz 25 Millionen Euro (elf extern), 30 Mitarbeiter.

### :: **Schweden**

Fazer Bageri AB: Umsatz 19 Millionen Euro, 170 Mitarbeiter.  
Lövingerbröd AB: Umsatz fünf Millionen Euro, 40 Mitarbeiter.

### :: **Baltikum**

Estonia Fazer Eesti AS: Umsatz sieben Millionen Euro, 210 Mitarbeiter.  
Latvia SIA Fazer maiznica Druva: Umsatz drei Millionen Euro, 200 Mitarbeiter.  
Lithuania UAB Fazer Gardesis: Umsatz fünf Millionen Euro, 230 Mitarbeiter.

### :: **Russland**

OA O Hlebny Dom: Umsatz 37 Millionen Euro, 1.450 Mitarbeiter.  
Murinsky: Umsatz drei Millionen Euro, 365 Mitarbeiter.  
Vasileostrovsky: Umsatz drei Millionen Euro, 270 Mitarbeiter.

Nach diesen Zahlen sind das pro Mitarbeiter-Kopf in Finnland durchschnittlich 109.615 Euro per Anno; in Schweden 114.286 Euro, im Baltikum 23.438 Euro und in Russland 20.624 Euro per Anno.

Diese Zahlen sprechen für sich. Für die einen mögen sie als Anreiz dienen, die eigene Produktion etwa ins Baltikum zu verlegen. Die anderen verstehen jetzt um so besser, weshalb es -- um beim Beispiel der kleinen Ostsee-Anrainer zu bleiben -- baltischen Bäckereien überhaupt nichts ausmacht, unter hohem logistischen Aufwand TK-Teiglinge und TK-Backwaren nach Westeuropa rollen zu lassen.

**Fazer Bakeries 2002 / Fazer Bäckereien 2002**  
Turnover / Umsatz €301m – Employees / Mitarbeiter 5125

The Baltics Baltikum	Finland Finnland	Russia Russland	Sweden Schweden
<b>Estonia Fazer Eesti AS</b> Turnover/Umsatz €7m Employees/Mitarbeiter 210	<b>Fazer Leipomot Oy</b> Turnover/Umsatz €213m Employees/Mitarbeiter 2.050	<b>OAo Hlebny Dom</b> Turnover/Umsatz €37m Employees/Mitarbeiter 1.450	<b>Fazer Bageri AB</b> Turnover/Umsatz €19m Employees/Mitarbeiter 170
<b>Latvia SIA Fazer maiznTca Druva</b> Turnover/Umsatz €3m Employees/Mitarbeiter 200	<b>Oululaisen Mylly</b> Turnover/Umsatz €25m, of which €11m is external davon 11 Mio. € extern Employees/Mitarbeiter 30	<b>Murinsky</b> Turnover/Umsatz €3m Employees/Mitarbeiter 365	<b>Lövångerbröd AB</b> Turnover/Umsatz €5m Employees/Mitarbeiter 40
<b>Lithuania UAB Fazer Gardėsis</b> Turnover/Umsatz €5m Employees/Mitarbeiter 230		<b>Vasileostrovsky</b> Turnover/Umsatz €3m Employees/Mitarbeiter 270	<b>FazerDelicato Försäljning HB</b> (Associate/ Beteteiligungsgesellschaft)

**(Quelle aller Bilddateien: Fazer Bakeries 2003)**

Nur allmählich werden sich die Preise angleichen -- begleitet von teilweise schmerzhaften Anpassungsprozessen auch hierzulande. Unter diesem Gesichtspunkt wird es wohl noch eine Weile dauern, bis der Strukturwandel in Deutschland abgeschlossen ist. Eventuell fangen massive Umwälzungen erst richtig an.

### Fazer hat das Know-how

Ein Konzern wie die finnische Fazer Gruppe könnte damit gut umgehen und darin für sich Chancen erkennen. Die Fazer Bakeries Ltd verfügt über ausreichende Ressourcen und Know-how, um sich an die Anforderungen verschiedenster Märkte anzupassen, Synergien zu schaffen und den geplanten Nutzen daraus zu ziehen. Das haben die Fazer Bäckereien in den bislang beachteten Absatzgebieten bewiesen. Abschließend kurze Zusammenfassungen zu den bestehenden Märkten (**Quelle:** Fazer Bakeries Management 2003).

#### :: **Finnland**

Neben Vaasan + Vaasan Oy sind die Fazer Bäckereien in Finnland Marktführer. Sie haben nach eigenen Angaben einen Anteil von rund einem Drittel am finnischen Backwarenmarkt. Finnland hat rund 5,2 Millionen Einwohner, Fazers Jahresproduktion beläuft sich auf rund 78.000 Tonnen -- dunkle und helle Brotsorten, Gebäck. Seine Produkte liefert Fazer bis zu drei Mal am Tag an den Einzelhandel aus. In Bake-Off-Stationen von Lebensmittelgeschäften unter dem Namen Fazer Bakery spielt der Frischefaktor eine große Rolle. Backwaren mit längerer Haltbarkeitsdauer vertreibt Fazer über Zentralgenossenschaften. Die Fazer-Produktionsstätten stellen landesweit zudem frische Backwaren und TK-Produkte für Großverbraucher her. Brot und Gebäck werden zunehmend an Servicestationen und Kiosken verkauft. Die Mühle Oululainen in Lahti beliefert alle Fazer Bäckereien mit Mehl.

#### :: **Schweden**

Die heutige Fazer Bageri AB wurde 1982 unter dem Namen Fazer Bröd AB gegründet und hat sich auf die Herstellung und den Vertrieb von Vollkornbrot spezialisiert. In diesem Bereich hat das Unternehmen im 8,9 Millionen Einwohner zählenden Schweden einen Marktanteil von 20 Prozent und ist damit nach eigenen Angaben marktführend. Fazer Schweden hat eine Bäckerei in Lidköping. 2001 wurde die Lövångerbröd AB in Lövånger Tochtergesellschaft der Fazer Bageri AB. Beide zusammen haben eine Jahresproduktion von 11.000 Tonnen Backwaren. Lidköping stellt Markenprodukte her und liefert TK-Produkte an Bake-Off-Stationen des schwedischen Einzelhandels. Lövånger ist einer der führenden Fladenbrothersteller Schwedens. Die Gesellschaft exportiert unter anderem nach Finnland, Frankreich, in die Niederlande, die USA und nach Australien. Einzelne Produkte führt Fazer Bageri auch von Finnland nach Schweden ein. Fazer Bageri ist -- neben der schwedischen Delicato Bakverk AB -- zudem Miteigentümer der schwedischen Verkaufs- und Absatzorganisation Fazer Delicato Försäljning HB, deren Backwaren-Distributionsnetz den LEH in ganz Schweden bedient. Im Vergleich zur schwedischen Cerealia AB (640 Millionen Euro in 2002, inklusive internationaler Umsätze) setzt Fazer Schweden mit insgesamt 24 Millionen Euro gerade mal einen Bruchteil um (3,75 Prozent).

#### :: **Estland**

Schnell gewachsen und heute ein führender Backwarenproduzent auf dem estischen Markt ist die 1993 gegründete Fazer Eesti AS. In der Region Tallinn hat Fazer Eesti einen Marktanteil von elf Prozent; im ganzen

Land sind es durchschnittlich acht Prozent. Estland hat 1,4 Millionen Einwohner. Unter der Marke «Fazer Pagarid» stellt die Bäckerei jährlich 4.600 Tonnen Brot und Gebäck her. Fazer Eesti beliefert sowohl den Einzel- als auch den Großhandel mit frischen Backwaren. Bake-Off-TK-Produkte verbacken die großen Lebensmittelgeschäfte in Tallinn und Tartu. Fazer Eesti nimmt für sich in Anspruch, das erste funktionale Bäckereiprodukt Estlands auf den Markt gebracht und das Vollkornsortiment im ganzen Land erheblich ausgeweitet zu haben.

#### :: Lettland

Die 2000 gegründete SIA Ogres Maiznieks ist seit 2001 Tochtergesellschaft der Fazer Bäckereien und heißt seither SIA Fazer maiznica DRUVA. Das Unternehmen stellt Brot wie Gebäck her und ist eine im lettischen Maßstab mittelständische Bäckerei -- die Jahresproduktion beläuft sich auf 3.500 Tonnen. Ganz Lettland zählt 2,7 Millionen Einwohner.

#### :: Litauen

In 2001 kaufte Fazer Bakeries die litauische UAB Gardesis. Litauen hat rund 3,8 Millionen Einwohner. UAB Fazer Gardesis produziert für den gesamten litauischen Markt -- per Anno rund 6.700 Tonnen Brot und Gebäck.

#### :: Russland

In St. Petersburg hat Fazer drei Bäckereien. Chlebnjy Dom, 1932 gegründet, ist der größte Brothersteller Nordwestrusslands. Fazer wurde 1997 Anteilseigner. Im Hauptmarktgebiet der Gesellschaft, dem Großraum St. Petersburg, leben rund 6,5 Millionen Einwohner. Hier ist Chlebnjy Dom mit einem Marktanteil von 20 Prozent das führende Unternehmen der Branche. Die Jahresproduktion der Bäckerei beläuft sich auf 70.000 Tonnen Backwaren. Daran haben die Brote einen Anteil von 80 Prozent. Die wichtigsten Produkte sind Weißbrot und Roggenkastenbrot. Das beliebteste Gebäck ist der traditionsreiche russische «Prjanik», eine Art Pfefferkuchen. Der russische Markt verändert sich schnell. Konsumenten kaufen in zunehmendem Maß Schnittbrot und abgepackte Bäckereiprodukte. Chlebnjy Dom hat seine Tätigkeit in den letzten Jahren entsprechend weiterentwickelt. Das Unternehmen hat unter anderem eine neue Gebäckabteilung eingerichtet, die Effizienz der Versandtätigkeit verbessert und mit der Herstellung und Verpackung von Schnittbrot begonnen. Das jüngste Projekt ist die Entwicklung von Tiefkühlprodukten. In einigen Einzelhandelsgeschäften sind bereits Bake-off-Abteilungen eröffnet worden. Um der steigenden Nachfrage im Raum St. Petersburg gerecht zu werden, hat die Fazer Bakeries Ltd ihre Tätigkeit in 2002 durch den Erwerb der Aktienmehrheit an zwei neuen Bäckereien ausgedehnt. Die Murinskij-Bäckerei hat eine Jahresproduktion von 11.000 Tonnen Brot und Gebäck, die Vasileostrovskij-Bäckerei stellt jährlich 5.000 Tonnen Zwieback und Kringel her. Chlebnjy Dom, Murinskij und Vasileostrovskij versorgen zusammen rund ein Viertel des St. Petersburger Backwarenmarkts.



Haben Sie mitgerechnet? Rein rechnerisch verzehrt jeder Finne durchschnittlich 15 Kilogramm Fazer-Backwaren pro Jahr; jeder Schwede durchschnittlich 1,236 Kilo pro Jahr; jeder Este 3,286 Kilo; jeder Lette 1.296 Kilo; jeder Litauer 1,763 Kilo und jeder Russe im Großraum St. Petersburg durchschnittlich 13,23 Kilo pro Jahr. Immerhin.