

Markttrends und unternehmerische Optionen im deutschen Backgewerbe

Helbling Corporate Finance GmbH
Heinrich-Heine-Allee 22
40213 Düsseldorf
Telefon ++49 (0) 211-1 37 07-0
Fax ++49 (0) 211-1 37 07-77
E-mail hcf@helbling.de

Stefan Huber (Geschäftsführer, Partner)
Adam Janas (Senior Engagement Manager)

Düsseldorf, November 2004

Inhaltsübersicht

- Zusammenfassung 3
- Trends im deutschen Bäckereimarkt 5
- Handlungsalternativen für traditionelle Bäckereien 19
- Helbling als Partner 24

Inhaltsübersicht

■ Zusammenfassung

- Trends im deutschen Bäckereimarkt
- Handlungsalternativen für traditionelle Bäckereien
- Helbling als Partner

Strukturwandel in der Branche stellt die traditionellen Bäckereien vor die Frage nach der geeigneten Zukunftsstrategie: Fortführung oder Rückzug

- Änderungen im Verhalten der Endkunden und technologische Entwicklungen wandeln die Strukturen der handwerklich geprägten Bäckereibranche. Im Wettbewerb um Marktanteile gewinnen die **Discounter** die Oberhand. Die **Industrialisierung der Produktion** bedroht die Alleinstellungsmerkmale der traditionellen Bäcker und beschleunigt die **Konsolidierung**. **Jedes fünfte** der 18.000 heute operierenden **Unternehmen** **wird** in den nächsten fünf Jahren mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vom Wettbewerb **übernommen** oder **geschlossen** werden.
- Um dem anhaltenden Strukturwandel zu begegnen, stehen den traditionellen Bäckereiunternehmen zwei grundlegende Alternativen offen: **Optimierte Fortführung** oder **kontrollierter Rückzug**.
- Eine **realistische Fortführungsstrategie** ist die Basis für den nachhaltigen Unternehmenserfolg in konsolidierenden Märkten. Traditionelle Bäckereiunternehmen verfügen häufig über eine eigene Produktion und ein eigenes Netz an Verkaufsfilialen. Beibehaltung der „Allround-Strategie“, Konzentration auf den Vertrieb sowie Spezialisierung auf die Produktion stehen den Bäckern als grundtypische Handlungsalternativen offen. Die gewählte Strategie sollte es ermöglichen, die **Unternehmensstärken** im Wettbewerb effizient einzusetzen. Eine konsequente **Fokussierung** der Aktivitäten gewährleistet eine maximal mögliche Zuweisung der Ressourcen zu den zukunftsweisenden Geschäftsaktivitäten und **erhöht** die **Erfolgschancen** beträchtlich.
- **Je nach Situation** des Unternehmens kann sich ein **kontrollierter Rückzug** aus den Geschäftsaktivitäten als eine betriebswirtschaftlich überlegene Handlungsalternative erweisen. Die besonders schwerwiegenden Folgen einer solchen unternehmerischen Entscheidung erfordern ein Höchstmass an Sorgfalt und Professionalität bei deren Vorbereitung.
- **Helbling Corporate Finance** ist ein Unternehmen der Helbling Gruppe, welches in der Schweiz, Deutschland und den USA über 330 Mitarbeiter beschäftigt. Wir sind tätig in den Bereichen **Mergers & Acquisitions**, **Corporate Finance** sowie **Turnaround-Management**. Als Berater der mittelständischen Unternehmer sind wir der ideale Partner für die **Definition und Umsetzung von erfolgreichen Strategien** in konsolidierenden Branchen.

Inhaltsübersicht

- Zusammenfassung
- **Trends im deutschen Bäckereimarkt**
- Handlungsalternativen für traditionelle Bäckereien
- Helbling als Partner

Änderung im Verhalten der Endkunden und technologische Entwicklungen wandeln die Strukturen der handwerklich geprägten Bäckereibranche

Strukturändernde Trends in der deutschen Bäckereibranche

Globale Entwicklungen

- **Demographische Entwicklung** hin zu Single- und **Kleinhaushalten** mit einer gleichzeitigen **Alterung** der Gesellschaft
- **Arbeitswelt** fordert im zunehmenden Masse die zeitliche und räumliche **Flexibilität** und **Mobilität der Arbeitnehmer** und lässt die Zahlen der **Berufspendler** wachsen
- Der moderne **Life-Style** fördert Interesse an **internationalen Kulturen** und ausländischen kulinarischen Spezialitäten bei einem wachsenden Fitness- und **Gesundheitsbewusstsein**
- Der konjunkturbedingte Mangel an Wachstumsdynamik lässt die **Haushaltseinkommen stagnieren**
- Der Fortschritt der **Tiefkühltechnologie**, der **logistischen Konzepte** sowie die zunehmende **Qualitätsverbesserung der Massenherstellung** ermöglichen neue Geschäftskonzepte (z.B. BackWerk)

Einkaufsverhalten der Verbraucher

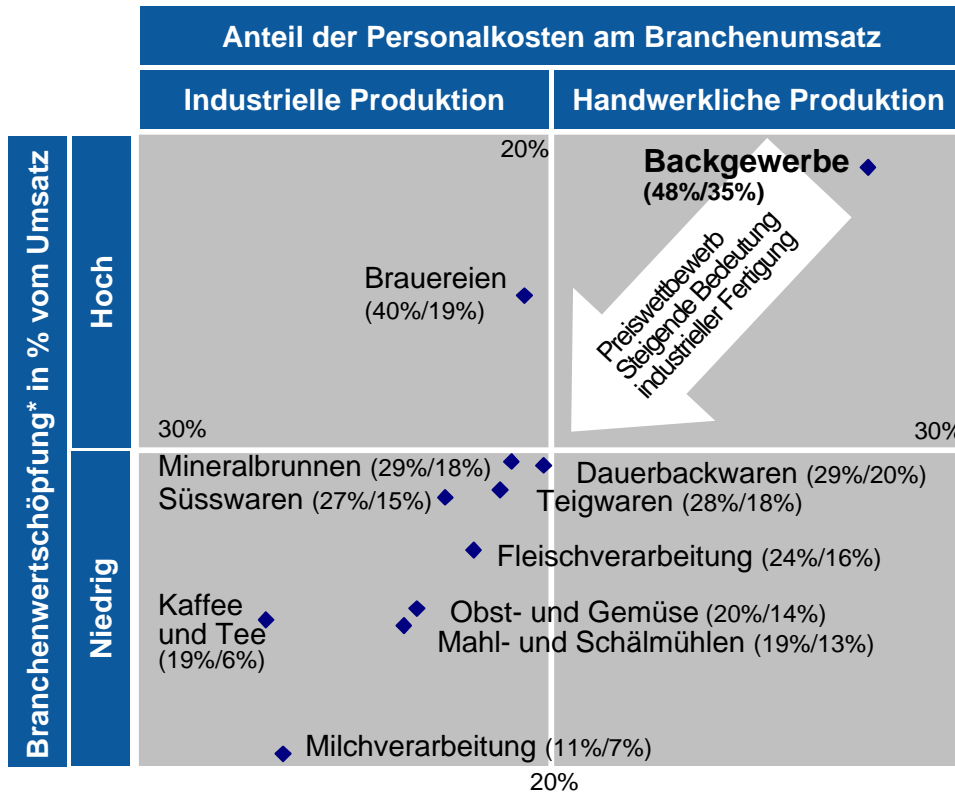
- **Stagnierende Nachfrage** nach Bäckereiprodukten
- Zunehmende Nachfrage nach Produkten mit einem hohen Veredelungsgrad (**Snacks, Fertigprodukte**)
- Zunehmende Anteile des **Ausser-Haus-Verzehrs** am Gesamtkonsum
- **One-Stop-Mentalität:** Die knappen Zeitbudgets senken die Bereitschaft der Konsumenten, neben einem Lebensmittelhändler noch zusätzlich eine Bäckerei zu besuchen
- Bedürfnis nach mehr **Flexibilität im Einkauf und Verbrauch** bestimmen zunehmend die Kaufentscheidungen
- Nachfrage nach **Bioprodukten** und **internationalen Spezialitäten** wächst zu Lasten von traditionellen Erzeugnissen
- Wachsende **Preissensibilität** insbesondere bei Standardprodukten bei bleibendem Qualitätsanspruch

Strukturwandel in der Branche

- **Zunehmender Wettbewerb** um die Anteile an der insgesamt stagnierenden Nachfrage zwischen den Anbietern unterschiedlicher Bäckereierzeugnisse, die über konkurrierende Vertriebskonzepte angeboten werden
- Steigende **Vielfalt an Produkten** und alternativen **Geschäftskonzepten** eröffnen neue Differenzierungsmöglichkeiten
- **Zunehmender Marktanteil** des **Lebensmitteleinzelhandels** sowie der **Wiederverkäufer** (Tankstellen, Vorkassenzonen, Discountbäckereien) und Verdrängung der traditionellen handwerklich geprägten Bäckereien
- Steigende Bedeutung der **Gastronomie** als Absatzkanal
- Steigende Nachfrage nach **Tiefkühlprodukten** und **Dauerbackwaren**
- Fortschreitende **Internationalisierung** des Marktgeschehens durch **Aussenhandelsaktivitäten** sowie **direkte Investitionen**
- Know-How Verlust durch steigende Anteile von zugekauften Produkten

Industrialisierung der Produktion bedroht die Alleinstellungsmerkmale der Bäckereierzeugnisse und schmälert die Wertschöpfung der Branche

Vergleich der Wertschöpfungsstrukturen in der deutschen Lebensmittelindustrie im Jahre 2001



Anmerkungen

- Im Vergleich zu anderen Zweigen der Lebensmittelindustrie erwirtschaftet das deutsche **Backgewerbe eine sehr hohe Wertschöpfung von 48%**
- Ursächlich für die überdurchschnittliche Wertschöpfung sind zwei Besonderheiten der Bäckereibranche: Die hohe **Wertschätzung der Endverbraucher** für die Bäckereierzeugnisse sowie die **handwerkliche Prägung** der Produktionsstrukturen, die traditionell mit **eigenem Einzelhandelsvertrieb** verknüpft ist
- Die zunehmende Intensität des Wettbewerbs stellt die traditionellen Bäckereiunternehmen vor die Herausforderung, die **Effizienz ihrer Produktions- und Vertriebsstrukturen zu steigern** und dabei die besondere **Wertschätzung der Verbraucher** für die eigenen Erzeugnisse aufrecht zu **erhalten**
- Die meisten Branchen der Lebensmittelerzeugung sind durch ein hohes Mass an **industrieller Fertigung** gekennzeichnet, die mit geringen **Personalkostenquoten** einher geht. Die **Homogenität** vieler Erzeugnisse der Lebensmittelindustrie (Milch, Fleisch usw.) verschärft den Preiswettbewerb, der die Margen der Anbieter schmelzen lässt
- Die **Brauereibranche** ist ein anschauliches Beispiel für den Erfolg einer **Strategie zur Produktdifferenzierung**. Durch die Bildung von starken **Markennamen** gelingt es den deutschen Brauereien, ein hohes Niveau der Wertschöpfung zu sichern, ohne auf die Vorteile der industriellen Fertigung zu verzichten

Branche (Wertschöpfung/ Personalkosten)

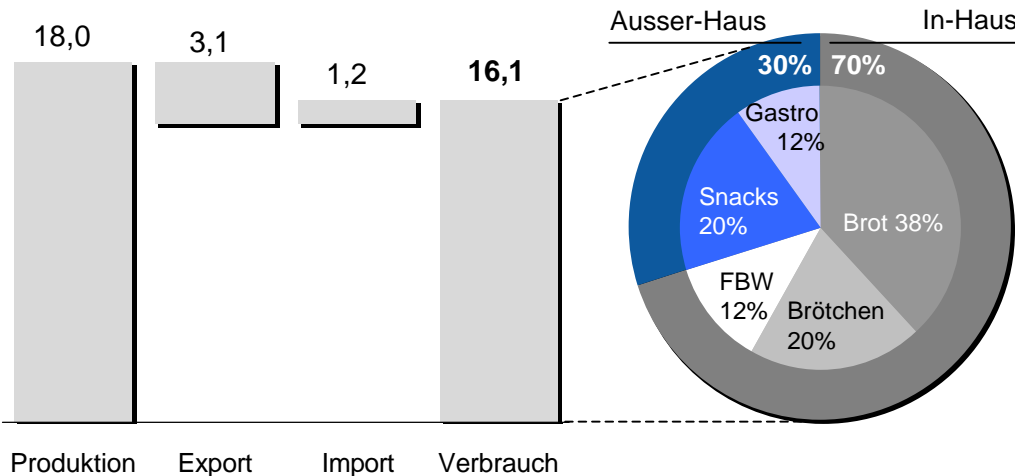
*) Wertschöpfung: Umsatz abzüglich der zugekauften Vorleistungen und Vorprodukte

Quelle: Statistisches Bundesamt

Mittelfristige Wachstumsaussichten: In-Haus-Verbrauch – stagnierend bis leicht abnehmend; Ausser-Haus – moderates Wachstum

Trends und Strukturen im deutschen Bäckereimarkt

Deutscher Markt für Backwaren in 2003 in Mrd. €



FBW - Feinbackwaren
 Gastro - Gastronomieumsatz mit Bäckereierzeugnissen als Bestandteil von Mahlzeiten

Mittelfristige Trends nach Marktsegmenten

In-Haus-Verbrauch

- Zunehmende Preissensibilität der Verbraucher begünstigt die Discounter
- Bei stagnierenden Mengen und begrenzten Spielräumen für Preiserhöhungen ist nachhaltig mit einem **stagnierenden Marktvolumen** zu rechnen
- In ausgewählten Marktsegmenten wie beispielsweise Bioerzeugnisse oder ethnischen Spezialitäten ist mit überdurchschnittlichem Wachstum zu rechnen

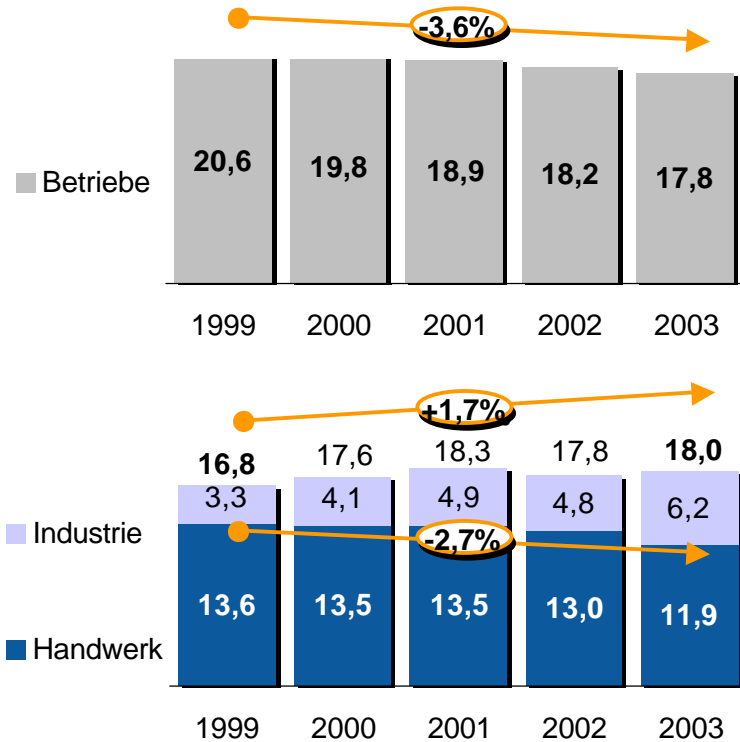
Ausser-Haus-Verbrauch

- Der Ausser-Haus-Verzehr wird durch den langfristigen demographischen Trend hin zu **kleineren Haushalten** sowie die Anforderungen des Arbeitsmarktes an die **individuelle Mobilität** begünstigt
- Die konjunkturbedingt **stagnierenden verfügbaren Einkommen** der Verbraucher wirken sich auf das Wachstum hemmend aus
- Wettbewerb durch aggressiv wachsende Systemgastronomie (z. B. Subway)

Konsolidierung als Folge der Industrialisierung: Grösse und Finanzkraft entscheiden in zunehmendem Ausmass über den unternehmerischen Erfolg

Änderung der Angebotsstruktur in der deutschen Bäckereibranche

Anzahl der unabhängigen Handwerksbetriebe [Tsd]
Branchenumsatz zu Verbraucherpreisen [Mrd. €]



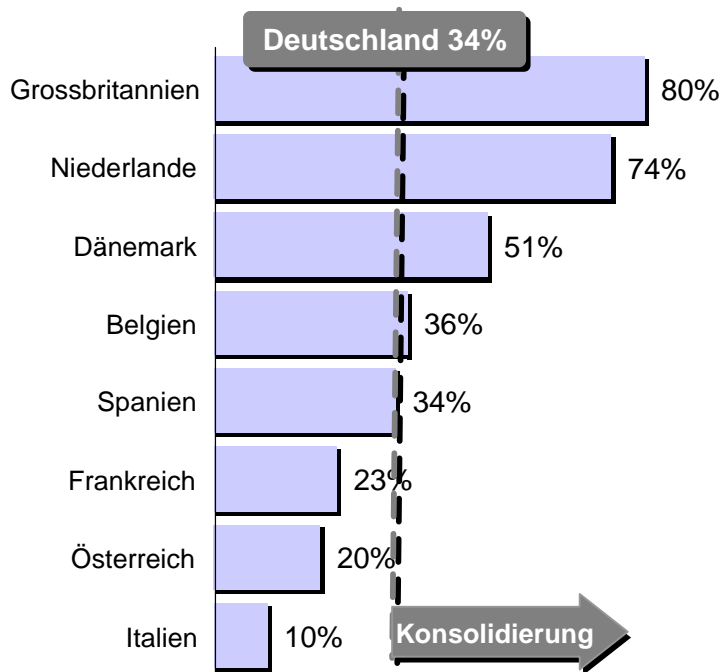
Anmerkungen

- Die strukturellen Besonderheiten führen nachhaltig zu einer hohen Wettbewerbsintensität innerhalb der deutschen Bäckereibranche:
 - Reifes Marktumfeld** – seit 1999 wachsen die Umsätze der deutschen Bäckereibranche nur sehr moderat mit \varnothing 1,7% p.a.
 - Attraktive Wertschöpfung** – die Branchenwertschöpfung von \varnothing 48% liegt über dem Niveau anderer Lebensmittelbranchen
 - Geringe Konzentration** – ein durchschnittliches deutsches Bäckereiunternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von knapp über € 1,0 Mio. p. a.
 - Eigentümerzentrierung hemmt die Strukturanpassungen** – bei einer Vielzahl der deutschen Bäckereien handelt es sich um handwerklich geprägte Familienunternehmen
- Traditionelle **Handwerksbäcker verlieren kontinuierlich Marktanteile** zugunsten von Industriebäckereien und grossen Filialketten. Seit 1999 ist die Anzahl der Handwerksbäckereien sowie deren Marktanteil um ca. 3% jährlich gesunken
- 36% der Marktnachfrage werden von **etwa 100 Industriebäckereien** bedient. Die **Unternehmensgrösse und Finanzkraft** entscheiden in zunehmendem Ausmass über den unternehmerischen Erfolg

Fortsetzung der Konsolidierung im Backgewerbe – bis Ende 2010 wird jedes fünfte Unternehmen vom Wettbewerb übernommen oder geschlossen werden

Internationaler Vergleich der Angebotsstrukturen im Backgewerbe

Marktanteil der Industriebäckereien an der Gesamtproduktion in %



Anmerkungen

- Mit 34% liegt der Grad der Industrialisierung des deutschen Backgewerbes im Durchschnitt der Europäischen Union
- Eine **weitere Fortsetzung der Konsolidierung** und eine weitere Annäherung der deutschen Angebotsstrukturen an die britischen oder niederländischen Verhältnisse ist **wahrscheinlich**
- Selbst bei einer nur linearen Fortsetzung des Konsolidierungstrends würde sich die **Zahl** der unabhängigen **Bäckereiunternehmen bis Ende 2010** um ca. **4.000 verringern. Jedes fünfte** der heute tätigen Unternehmen würde also von einem Wettbewerber **übernommen** oder **geschlossen** werden
- Angesichts der anhaltend hohen Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche ist eine **Beschleunigung der Konsolidierung** nicht ausgeschlossen. Die Fachpresse diskutiert Branchenszenarien, die sogar von einer Reduktion der Anbieterzahl um bis zu 8.000 innerhalb der nächsten 6 Jahre ausgehen

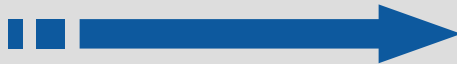
Quelle: The Federation of Bakers

Konsolidierung der Bäckereibranche: Motive für Übernahmen und Fusionen – Gewinnung von Marktanteilen, Absatzsicherung und Renditeerwartungen

Untersuchung von 335 Unternehmenskäufen und Zusammenschlüssen mit Beteiligung von europäischen Unternehmen der Bäckereibranche

Kauf von Bäckereiunternehmen durch Branchenfremde 50%

50% der Transaktionen finden unter Beteiligung von **branchenfremden** Investoren statt – aus dem Handel, der Nahrungsmittelindustrie und der Finanzbranche



Motive:

Rückwärtsintegration
Renditeerwartung
Erweiterung des **Geschäftsportfolios**

Transaktionen innerhalb der Branche 28%

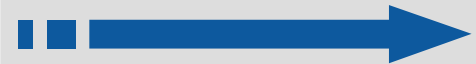


Motive:

Gewinnung von **Marktanteilen**
Ausnutzung von **Grössenvorteilen**

Kauf von branchenfremden Unternehmen durch Bäcker 22%

22% der Transaktionen gehen auf das Konto von **Bäckereiunternehmen**, die Unternehmen aus dem Handel bzw. anderen Zweigen der Nahrungsmittelindustrie erwerben



Motive:

Absicherung des **Vertriebsnetzes**
Erweiterung des **Geschäftsportfolios**

Nationale Transaktionen 70%

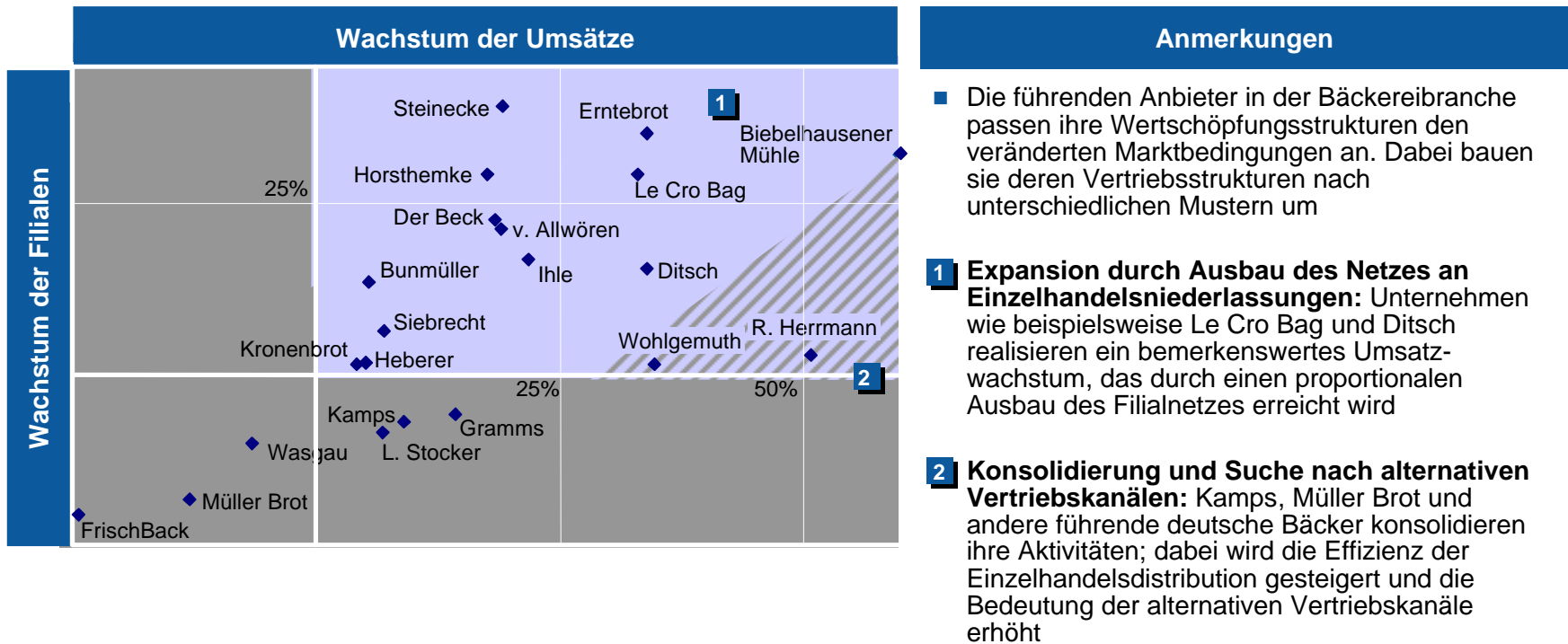
Bei 70% der untersuchten Transaktionen handelt sich um nationale Übernahmen/Zusammenschlüsse, bei denen die beteiligten Unternehmen aus dem selben Land stammen

Internationale Transaktionen 30%

30% der Transaktionen fand in einem internationalen Kontext statt (Cross-Border-Transactions)

Umbau der Wertsöpfungsstrukturen: Expansion und Konsolidierung der Vertriebsnetze laufen parallel ab

Wachstum der inländischen Umsätze und der Filialen der deutschen Bäcker im Jahre 2000 - 2003*



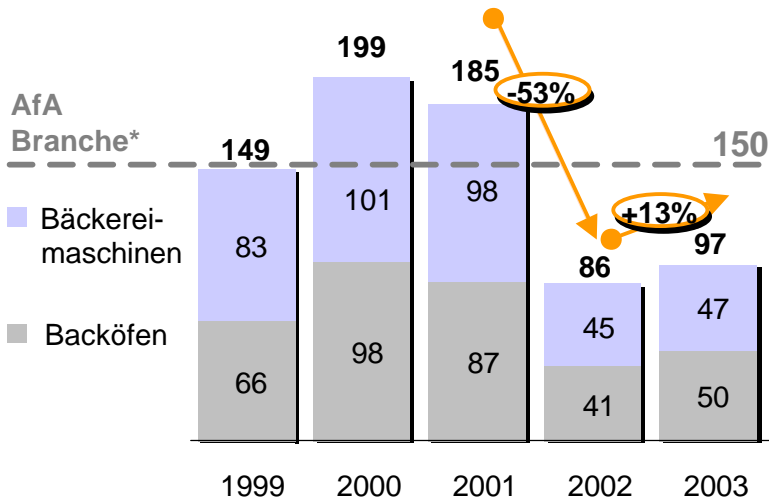
*) Die Informationen zur Entwicklung der Umsätze und des Filialnetzes beruhen auf Angaben im „BackBusiness Check Up“ und konnten nur teilweise von Helbling überprüft werden

Investitionstätigkeit: Nach dem Einbruch in 2002 sind die Investitionen der Branche in 2003 von dem niedrigen Niveau um 13% gewachsen

Ausrüstungsinvestitionen der deutschen Bäckereibranche

Investitionen in Produktionsausstattung ohne Ersatzteile in Mrd. €

Anmerkungen



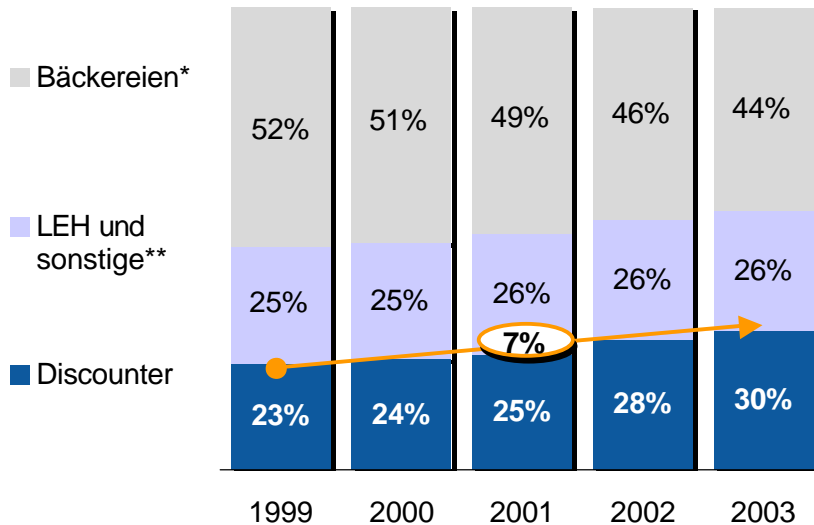
*) Geschätzte Abschreibung für Abnutzung der technischen Kapazitäten im deutschen Backgewerbe im Jahre 2003

- Die **Zurückhaltung** der deutschen Bäckereiunternehmen bei den Investitionen spiegelt die mittelfristigen Erwartungen der Branche hinsichtlich der **künftigen Geschäftsentwicklung** wider
- Im Jahre 2003 lagen die Brancheninvestitionen in Produktionskapazitäten bei €97 Mrd. bzw. 13% über dem Vorjahreswert, jedoch über die Hälfte unter dem Wert aus 2001
- Den Presseberichten zufolge fließt ein nicht unerheblicher Teil der Investitionen in die Produktionskapazitäten für **Tiefkühl-erzeugnisse** und **aufbackbaren Produkten**
- Neben den Ausgaben für die Fertigungskapazitäten investieren die führenden deutschen Bäcker in hohem Umfang in die Entwicklung ihrer **Handelsmarken** sowie in den Ausbau ihrer **Distributionsstrukturen**. Mit hohem Tempo schreitet beispielsweise der Ausbau von **Backstationen im Lebensmittel-einzelhandel** voran, die zumeist von Kamps und anderen Grossbäckern betrieben werden
- Direkte **Auslandsinvestitionen** mit Schwerpunkt in Osteuropa stehen ebenfalls bei einer Vielzahl von Bäckereiunternehmen auf dem Prüfstand

Wettbewerb um Marktanteile: Steigende Preissensibilität der Verbraucher führt zu einer zunehmenden Bedeutung der Lebensmitteldiscounter

Änderung der Vertriebsstrukturen im deutschen Backgewerbe

Marktanteile der Hauptanbieterklassen an den Brotkäufen
(Summe ca. 3,0 Mio. Tonnen p. a.)



**) Sonstige enthalten u. a. Reformhäuser, Wochenmarkt, Verkaufswagen

*) Bäckereien inklusive Vorkassenzone in Supermärkten

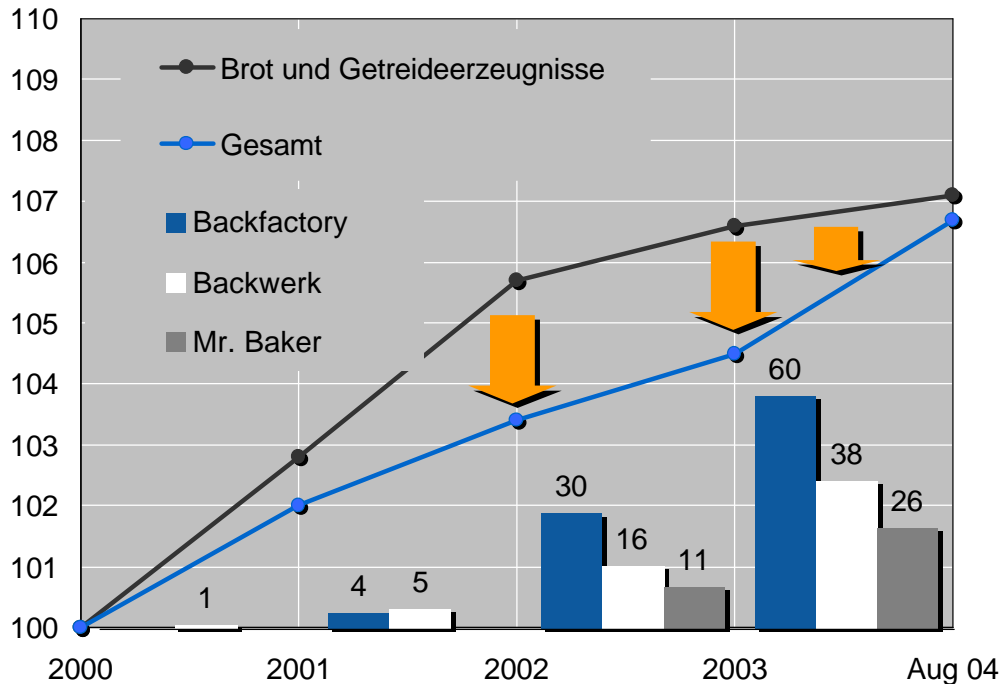
Anmerkungen

- Die **Dichte des Distributionsnetzes** blieb vom **Konsolidierungstrend** unberührt. Nach Angaben des ZDB liegt die Anzahl der Bäckereifachgeschäfte seit 1999 bei konstant 47,4 Tsd. Hinzu kommt das Vertriebsnetz des traditionellen Lebensmitteleinzelhandels und der Nahrungsmitteldiscounter mit 67 Tsd. Niederlassungen
- Tankstellenketten nutzen ihren Wettbewerbsvorteil durch konsumentenfreundliche Öffnungszeiten zunehmend aus und etablieren sich als Vertriebspunkte für frische Bäckereiprodukte und Dauerbackwaren
- Seit 1999 **bauen** die **Discounter** ihre **Marktanteile** mit über **1% pro Jahr** aus. Im Jahre 2003 haben die Deutschen fast 1/3 der konsumierten 3 Mio. Tonnen Brot bei Nahrungsmitteldiscountern erworben
- Die Discounter gewinnen ihre Marktanteile zu Lasten des traditionellen Backgewerbes. Nach Angaben der GfK haben die **traditionellen Bäcker** allein **im Jahr 2002** ca. **1,2 Mio. Brotkunden** an die Discounter **verloren**
- Durch den möglicherweise bevorstehenden **Einstieg der Lebensmitteldiscounter** in das Geschäft mit **frischen Backwaren** könnte die Wettbewerbsintensität künftig noch zunehmen. In einem Probeprojekt installiert **Aldi Süd** seit Ende 2003 die ersten Aufbackstationen

Wettbewerb im Einzelhandel: Steigende Bedeutung der Discounter begrenzt die Preissetzungsspielräume der traditionellen Anbieter von Backwaren

Entwicklung der Absatzpreise für Backwaren

Verbraucherpreisindex für Deutschland
Anzahl der Filialen der ausgewählten Selbstbedienungsbäckereien

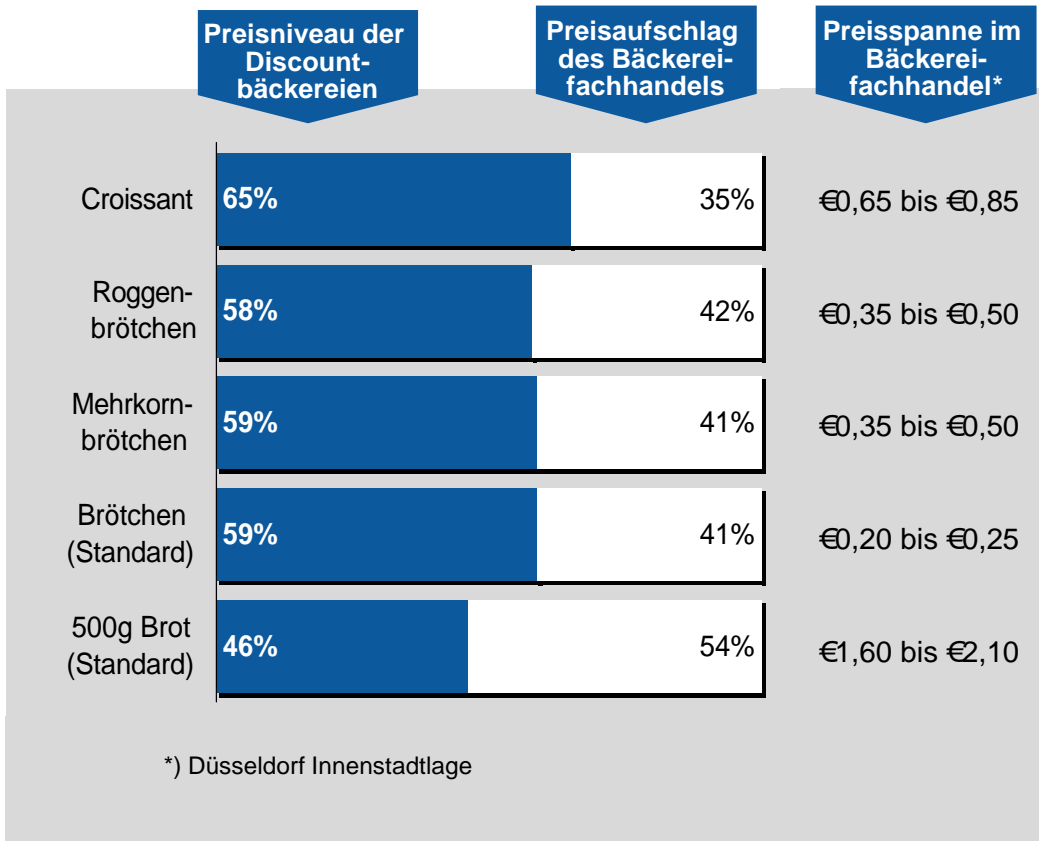


Anmerkungen

- Bei stagnierenden Absatzmengen an Backerzeugnissen sind die durchgesetzten **Preiserhöhungen** der wesentliche **Treiber für das moderate Marktwachstum**
- In den Jahren 2000 und 2001 lag die durchschnittliche Preissteigerung für Brot und Getreideerzeugnisse über der allgemeinen Inflationsrate
- Die **zunehmende Preissensibilität der Verbraucher** begrenzt die Preissetzungsspielräume der Anbieter. Zunehmend treffen die Verbraucher ihre Kaufentscheidungen anhand der Verkaufspreise der Backwaren: zugunsten der Discounter und zu Lasten der traditionellen Bäcker
- Eine zusätzliche Absatzschiene für Backwaren, die neben den Lebensmitteldiscountern auf die Discountidee setzt, etabliert sich in zunehmendem Masse. Seit dem Jahr 2000 sind etwa **350 - 400 Selbstbedienungsbäckereien** in Deutschland eröffnet worden. Das von der Essener Firma BackWerk etablierte Geschäftsmodell hat bisher eine Vielzahl von Nachahmern gefunden. Harry Brot (Backfactory), Heberer (Brotbäcker Express), DEH (Mr. Baker) und andere **etablierte Bäckereiunternehmen haben die Discountidee** in ihr Geschäftskonzept **integriert**

Discountbäckereien bieten dem Kunden einen Preisvorteil von bis zu 54% – zum Teil ohne erkennbaren Qualitätsverlust

Discountbäckereien – Preisvergleich



Erfolgsfaktoren der Discountbäcker

- Preisstrategie:** 30-50 % preiswerter als traditionelle Anbieter
- Standorte:** hoch frequentierte Standorte
- Sortimente:** Konzentration auf primäre Warengruppen (Brot, Brötchen, Gebäck)
- Service:** Selbstbedienung
- Wertschöpfung:** Aufbacken von vorgefertigten Produkten
- Kalkulation:** Kalkulationsvorteile gegenüber klassischen Bäckerfachgeschäften aufgrund einer geringeren Sortimentsbreite und -tiefe, geringeren Personalkosten und einer höheren Kundenfrequenz

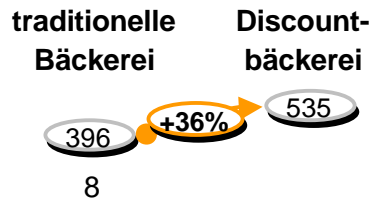
Erfolgsrezept der Discountbäckereien: Umsatzsteigerung durch wettbewerbsfähige Preise und Kostenreduktion durch Umgestaltung der Wertschöpfung

Discountbäckereien – Kalkulation

Kalkulation pro Standort in TEUR

Anmerkungen

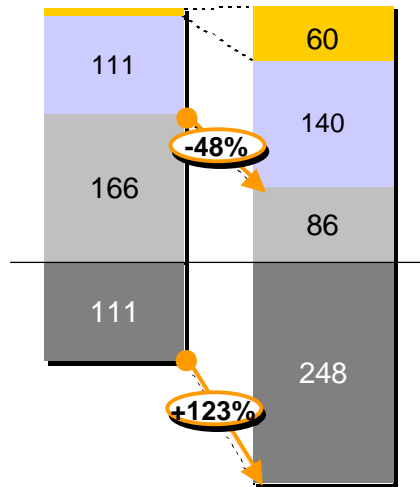
Æ Umsatz p. a.



Wertschöpfung

- Gewinn
- Sonstiges
- Personal
- Material

Vorleistungen

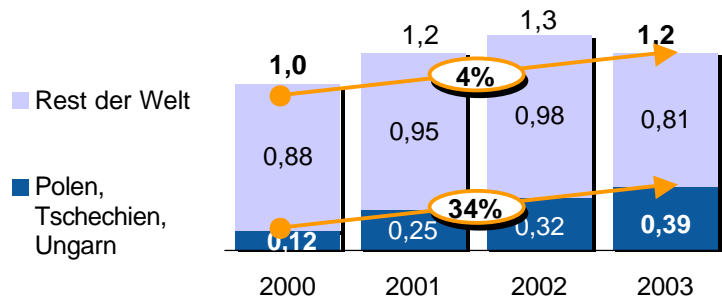


- Die Kalkulation der Selbstbedienungsbäckerei unterstellt einen jährlichen Umsatz pro Standort von durchschnittlich TEUR 535
- Verglichen mit den traditionellen Bäckereien soll durch den **Preisvorteil von ca. 50%** eine etwa **doppelt so hohe Absatzmenge** pro Standort erreicht werden
- Durch den **Verzicht auf Bedienungsverkauf** und die **Reduktion des Sortiments** soll die höhere Absatzmenge mit einem **deutlich reduzierten Personaleinsatz** erreicht werden

Wettbewerb aus dem Osten: Die osteuropäischen Importe von Bäckerei- erzeugnissen haben sich seit 2000 fast verdreifacht

Deutscher Aussenhandel mit Backwaren

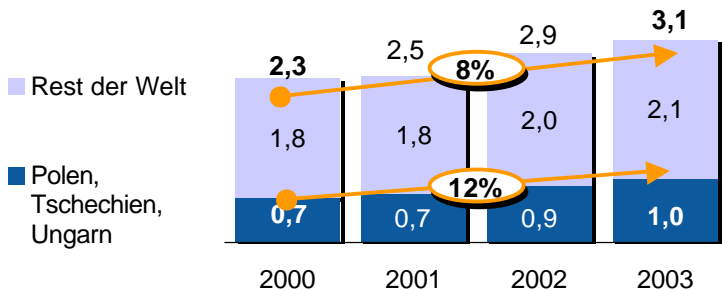
Importe von Backwaren in Mrd. €



Anmerkungen

- Die zunehmende Bedeutung von **Tiefkühl- und Dauerbackwaren** begünstigt die **Internationalisierung der Bäckereibranche**. Zwischen 2000 und 2003 ist der deutsche Aussenhandel mit Backwaren um € 1,0 Mrd. oder rund 1/3 gewachsen
- **Deutsche Produzenten suchen** zunehmend **Absatzmärkte** im Ausland. Seit 2000 sind die deutschen Exporte um durchschnittlich 8% jährlich gewachsen und haben im Jahre 2003 die € 3 Mrd. überschritten
- Mit der Aufnahme von 8 neuen Mitgliedern ist die Osterweiterung der EU im ersten Schritt vollzogen. Der Europäische Binnenmarkt hat damit 85 Mio. neue Verbraucher gewonnen. Seit 2000 ist der deutsche Aussenhandel mit den osteuropäischen Nachbarn um 70% gewachsen (20% pro p.a.). Dabei haben sich die **osteuropäischen Importe nahezu verdreifacht**
- Insbesondere in den Bereichen Tiefkühl- und Dauerbackwaren ist mit einem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch die osteuropäischen Importe zu rechnen

Exporte von Backwaren in Mrd. €

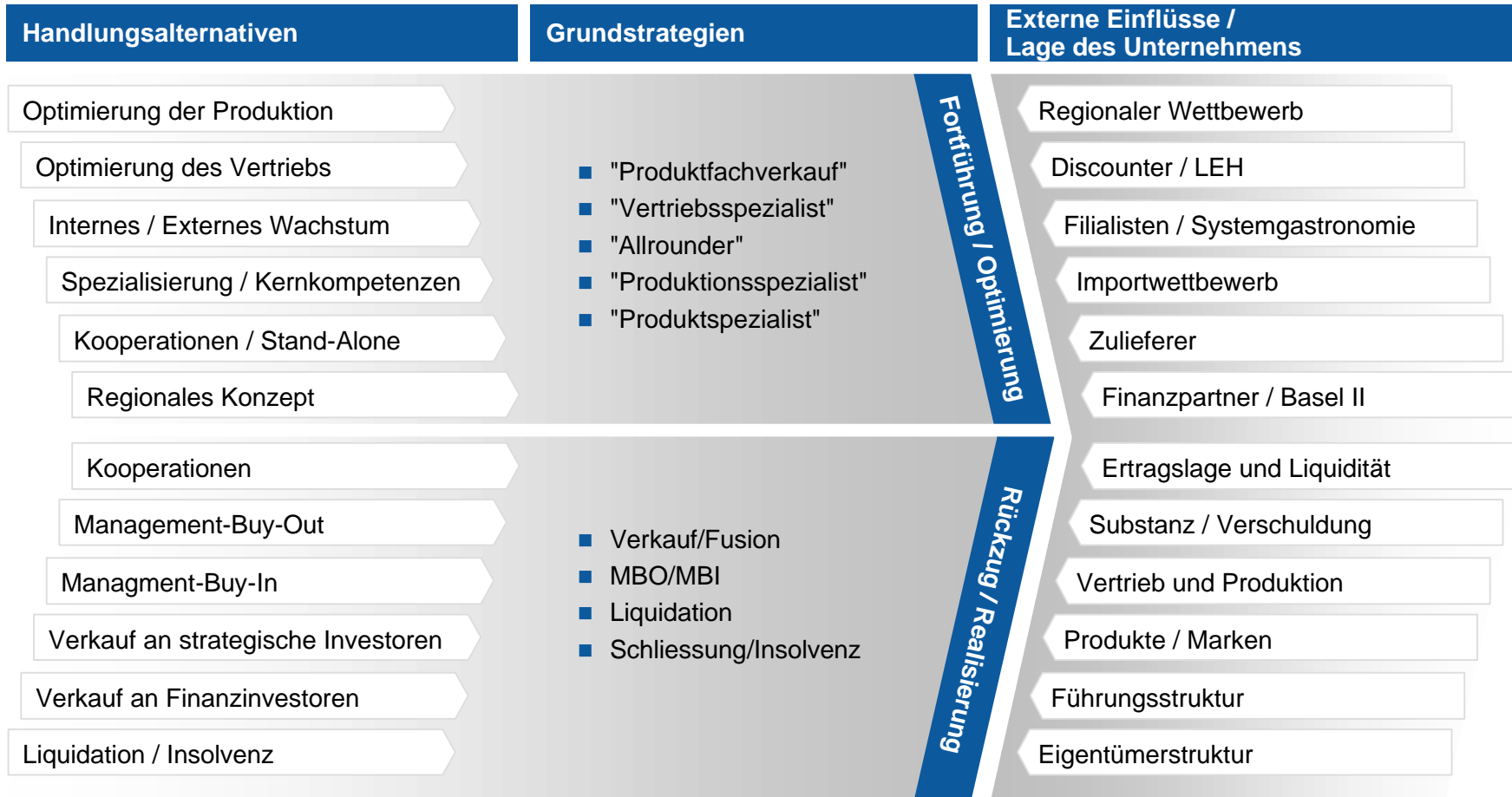


Inhaltsübersicht

- **Zusammenfassung**
- Trends im deutschen Bäckereimarkt
- **Handlungsalternativen für traditionelle Bäckereien**
- Helbling als Partner

Fortführung oder Rückzug? Die Unternehmenssituation und die externen Einflüsse bestimmen die Wahl einer optimalen Zukunftsstrategie

Strategische Alternativen für traditionelle Bäckereiunternehmen



Fortführung / Optimierung

Rückzug / Realisierung

Eine erfolgreiche Fortführungsstrategie basiert auf den Kernkompetenzen des Unternehmens

Fortführungsstrategien



Umgestaltung des Einzelhandelsnetzes als adäquate Reaktion der traditionellen Bäckereiunternehmen auf den Wettbewerbsdruck der Discounter

Vertriebs- und Standortstrategie für traditionelle Bäckereien

Wettbewerb durch Discountbäckereien

Optimieren

- Herausstellen der **Alleinstellungsmerkmale** eines klassischen Bäckereifachgeschäfts
- Alleinstellungsmerkmale: Erweitertes **Sortiment**, fachkompetente **Beratung** und hohe **Qualität** der Produkte und des Service
- Umgestaltung der **Kostenstrukturen** und Preisstrategien

Differenzieren

- Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch die Erzeugung von **subjektiv wahrnehmbaren Nutzen** der Produkte aus Sicht der Kunden
- Umsetzung von **Premium-, Bio- oder Gastronomie-konzepten**

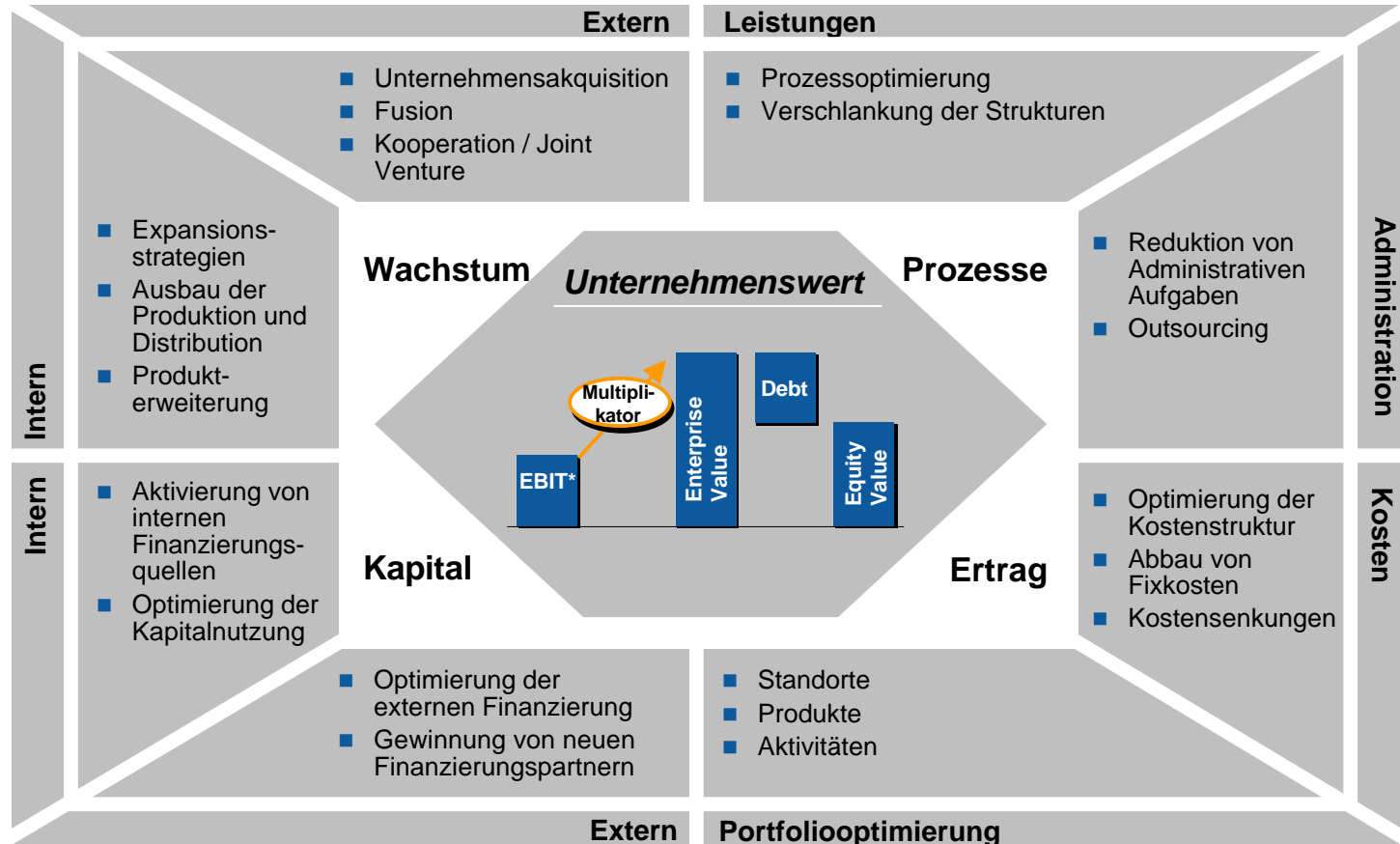
Assimilieren

- Integration des Discount-Konzepts in bestehende Filialen
- Umgestaltung der Preisstrategie und der Ladenkonzepte
- **Mischkonzept** mit einem separaten Selbstbedienungsbereich für stark frequentierte Artikel

Partizipieren

- Aufbau eines eigenen Portfolios als **Discount-Bäckerei**
- **Umwandlung** der bestehenden Filialen, **Neueröffnung** oder Übernahmen
- Eine anschließende Expansion könnte durch Franchise-Konzept erfolgen

Verkauf als eine Variante des kontrollierten Rückzugs: Vorhergehende Massnahmen zur Wertsteigerung maximieren den Erlös für die Eigner



EBIT - Betriebsergebnis vor Zinsen; Enterprise Value - Unternehmenswert; Debt- Verzinliches Fremdkapital;

Equity Value - Eigenkapitalwert; Multiplikator - Bewertungsfaktor der branchen- und unternehmensspezifische Faktoren berücksichtigt

Inhaltsübersicht

- **Zusammenfassung**
- Trends im deutschen Bäckereimarkt
- Handlungsalternativen für traditionelle Bäckereien
- **Helbling als Partner**

Die Kompetenzen des Gruppenverbunds verschaffen uns eine führende Position bei der Lösung komplexer unternehmerischer Aufgabenstellungen

Helbling Management Consulting
(€ 10,5 Mio./54 MA)



Helbling Corporate Finance
(€ 7,0 Mio./29 MA)



Helbling Technik
(€ 23,8 Mio./172 MA)



Helbling Informatik
(€ 3,7 Mio./27 MA)



Helbling Ingenieurunternehmung
(€ 3,5 Mio./ 35 MA)



Mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit

- Strategie und Organisation
 - Ertrags- und Produktivitätssteigerung
 - Technologie- und Innovationsmanagement
 - Operations und Supply Chain Management
 - Business & IT

Corporate Finance, Mergers&Acquisitions und Turnaround-Management

- Financial Due Diligence
 - Business Planning
 - Finanzplanung
- Unternehmensbewertung
 - Kauf und Verkauf von Unternehmen
 - Fusionen
 - Restrukturierung/ Sanierung
- Kapitaleinsatzoptimierung
- Interimsmanagement

Entwicklung erfolgreicher Produkte

- Produktinnovation
- Entwicklung, Konzeption, Konstruktion
- Embedded Software
- Berechnung und Simulation
- Mechanik
 - Kunststofftechnik
- Software Engineering&IT
- Elektronik-Entwicklung
- Mikrofluidik
- Mikrotechnik
- Mechatronik
- Automation und Robotik
- Akustik
- Optik, Bildauswertung

gesamtheitliche Informatik-Lösungen

- IT-Lösungskonzepte
- Organisationsberatung, Methodik
 - Projektmanagement
- CAD/CAE/CAM-Lösungen
- ERP/CRM/SCM-Lösungen
- PLM/PDM/VPM-Lösungen
 - IT-Infrastrukturen (inkl. Middleware)
- Implementierungs- und Betriebsunterstützung
- IT-Innovationsprozess-Optimierung

integrale Lösungen für Bau, Energie und Infrastruktur

- Bauberatung
- Projektassessment
 - Generalplanung
- Immobilienrentabilisierung und -wertsteigerung
 - Arealentwicklung
 - Hochbau
 - Tiefbau
 - Infrastruktur
 - Energie- und Gebäudetechnik
 - Substanzerhalt

Unser Dienstleistungsspektrum umfasst neben Mergers & Acquisitions auch Turnaround-Management und ausgewählte Corporate Finance Dienstleistungen

Mergers & Acquisitions

- Verkauf von Unternehmen
- Kauf von Unternehmen
- Fusionen
- Post Merger Integration
- Nachfolgeplanung und -regelung

Turnaround-Management

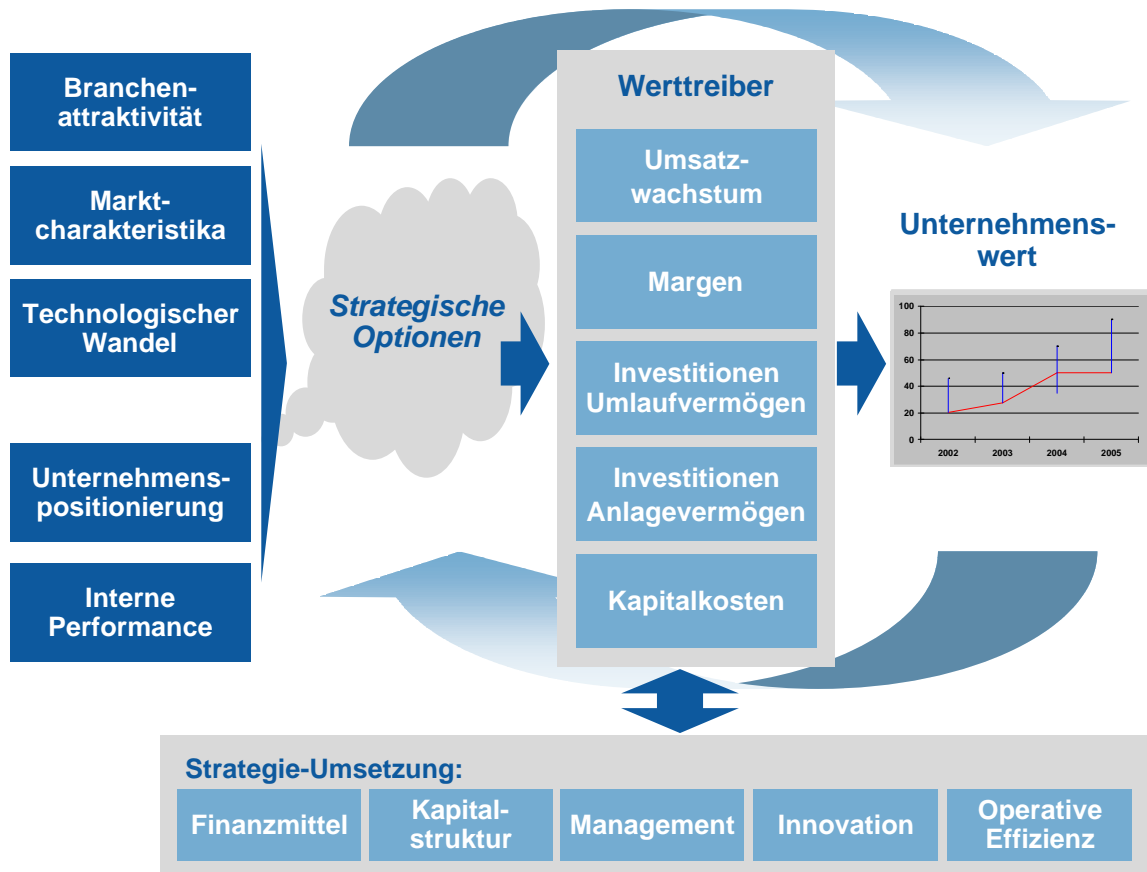
- Strategische und operative Analysen
- Turnaroundkonzept
- Prüfung Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit
- Ertragsorientierte Restrukturierung
- Liquiditätsoptimierung
- Kapitaleinsatzoptimierung
- Bilanzsanierung
- Verhandlungsunterstützung bei Kapitalgebern
- Interimsmanagement
- Massnahmenumsetzung
- Turnaround-Controlling

Corporate Finance

- Eigner- und Finanzpartnerstrategie
- Um- und Neufinanzierung
- Due Diligence
- Value Management
- Business Planning
- Financial Modelling
- Unternehmensportfolio-Optimierung
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Unternehmensbewertung
- Fairness Opinions
- Optimierung Finanz- und Rechnungswesen
- Management Information System
- Investitionsplanung und -bewertung

Mitarbeitende: 29
 Umsatz 2003: € 7,0 Mio.
 Standorte: Dietikon-Zürich, Düsseldorf
 Network-Offices: USA, Grossbritannien, Frankreich, Niederlande, Spanien und Italien

Wir schaffen eine fundierte Grundlage für anstehende strategische Entscheide und zeigen dabei Potentiale zur Wertsteigerung auf



Unternehmenssituation:

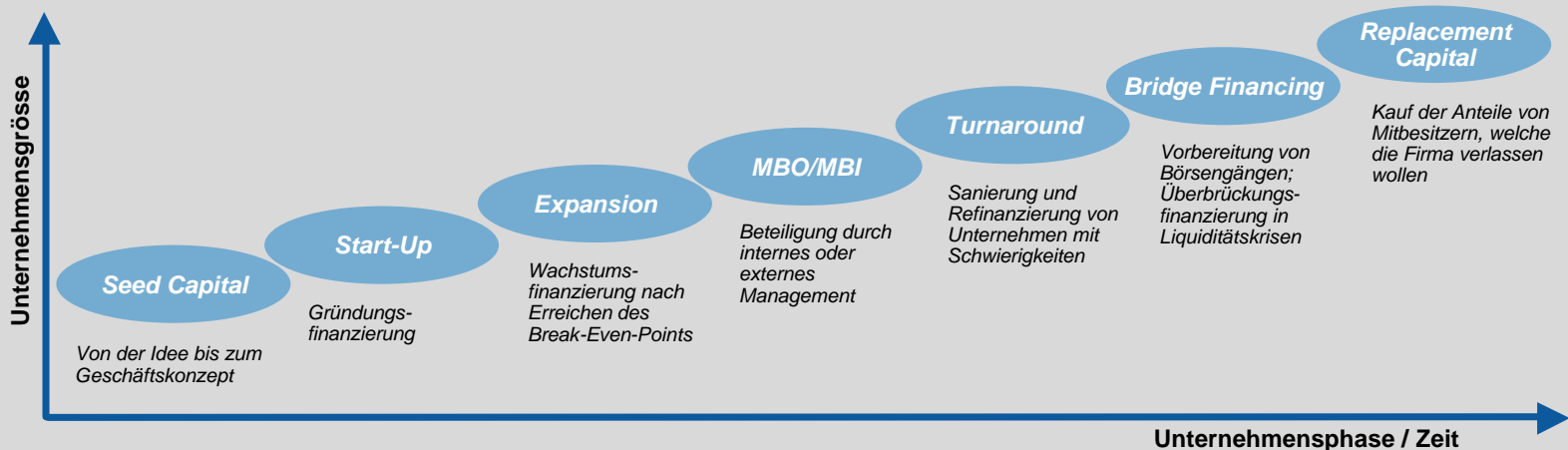
- Strategische Stossrichtungen und Ideen sind vorhanden, oft jedoch nicht strukturiert und in sich abgestimmt
- Mittel- und langfristige Effekte auf Umsatz, Ertrag und Unternehmenswert sind nicht quantifiziert
- Die notwendigen Ressourcen für eine effektive und effiziente Umsetzung sind nicht genau definiert und oft ungenügend vorhanden

Helbling Approach:

- Zusammenfassung des Unternehmens oder von Teilbereichen in einem Businessplan-Modell
- Integrierte Planung unter Berücksichtigung verschiedener strategischer Optionen
- Transparente Darstellung der gegenseitigen Abhängigkeiten und der notwendigen Ressourcen

Wir bilden Ihre Geschäftsidee in einer Business- und Finanzplanung ab und realisieren die notwendige Finanzierung

Finanzierungen in den verschiedenen Unternehmensphasen



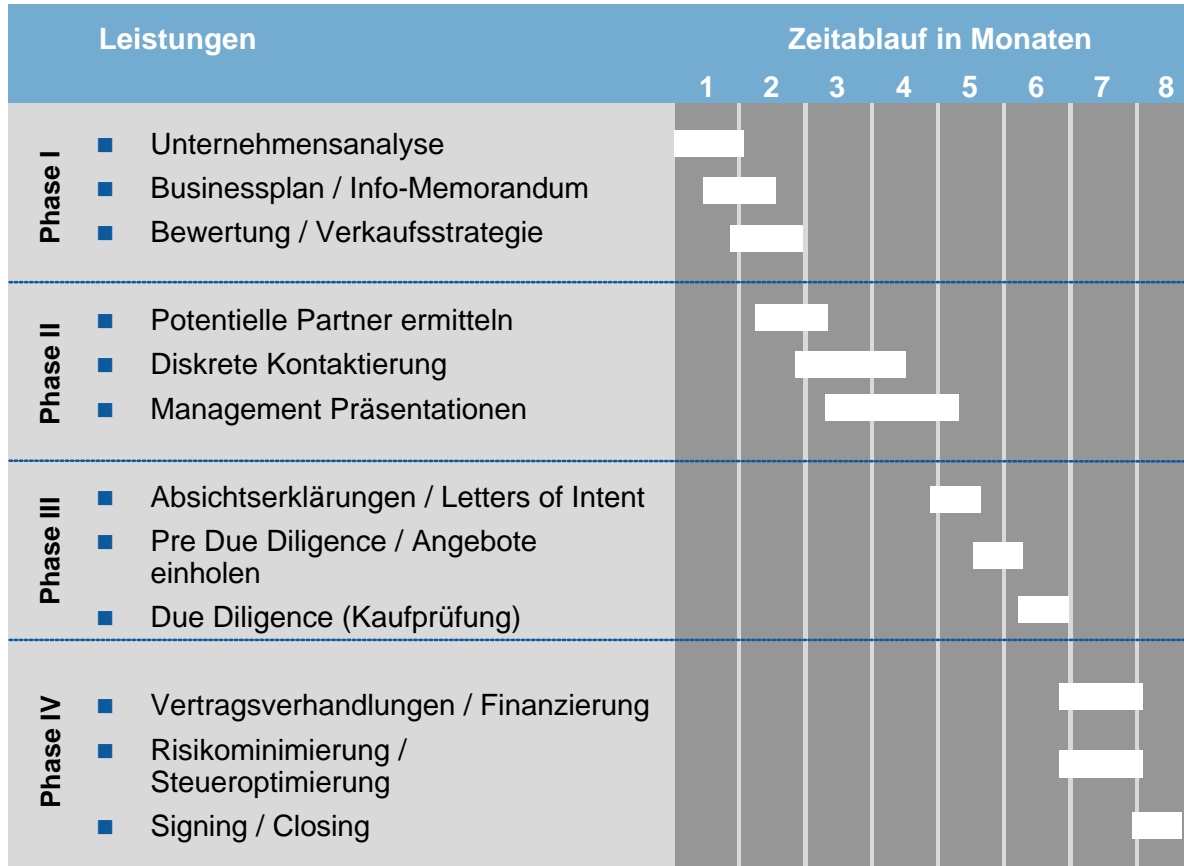
Unternehmenssituation:

- Geschäftsidee auf konzeptioneller Ebene vorhanden
- Umsetzung in detailgenauen, umfassenden und stimmigen Business- und Finanzplan noch unklar

Helbling Approach:

- Professionelle Darstellung der Geschäftsidee und der erwarteten Unternehmensentwicklung in einem Businessplan
- Definition des Mittelbedarfes und Unternehmensbewertung
- Erstellung einer verkaufsfördernden Unternehmensdokumentation sowie detaillierte und strukturierte Vorbereitung der Management-Präsentationen
- Identifikation und Kontaktaufbau zu Privat Equity Investoren, Banken, Industrie und Privat-Investoren
- Ausarbeitung der Beteiligungs- und Finanzierungsstruktur und Festlegen der Verhandlungstaktik

Unsere Ziele im Verkaufsprozess: ein passender Käufer, ein guter Erlös sowie eine zügige und diskrete Durchführung der Transaktion



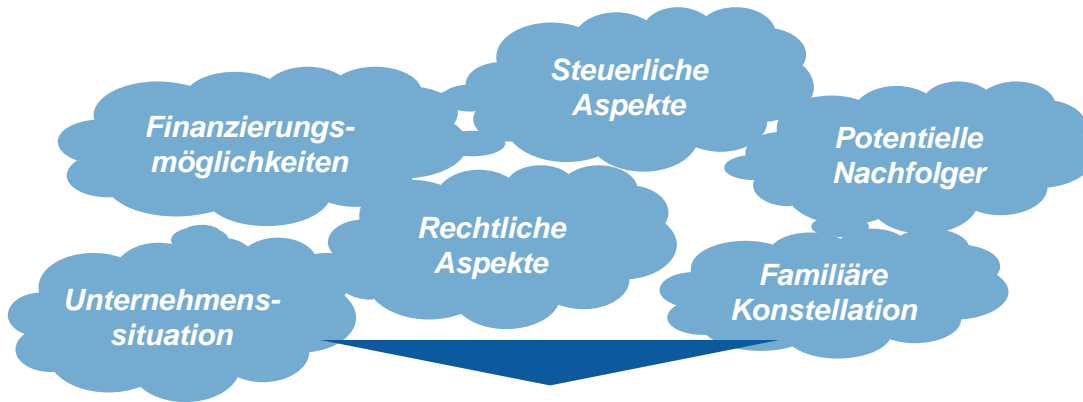
Unternehmenssituation:

- Unternehmen oder Unternehmensteile sollen aus strategischen oder operativen Gründen verkauft werden
- Verkaufsstrategie, Transaktionsstruktur, Verkaufsprozess sind teilweise vorhanden, aber noch nicht strukturiert und abgestimmt
- Gesucht wird ein Partner für den gesamten Prozess

Helbling Approach:

- Der individuelle Charakter des Unternehmens wird als Erfolgsfaktor im Transaktionsprozess in den Mittelpunkt gestellt
- Wir recherchieren potentielle Käufer national und international über Datenbanken, unser globales Netzwerk sowie unsere eigenen langjährigen Kontakte
- Diskretion ist selbstverständlich. Erst nach Austausch einer Vertraulichkeitserklärung werden Informationen freigegeben
- Potentielle Käufer wollen rasch und präzise informiert sein. Mit einem umfassenden Info-Memorandum stellen wir dies sicher
- Die Verhandlungen planen und gestalten wir aktiv und zielorientiert
- Als Prozess-Owner koordinieren wir den Einsatz von Juristen und Steuerberatern
- Wir stehen Ihnen während des gesamten Projektverlaufs als Ansprechpartner ständig zu Verfügung

Die umsichtig geplante Nachfolgeregelung ist eine der wichtigsten strategischen Aufgaben des Unternehmers



Unternehmenssituation:

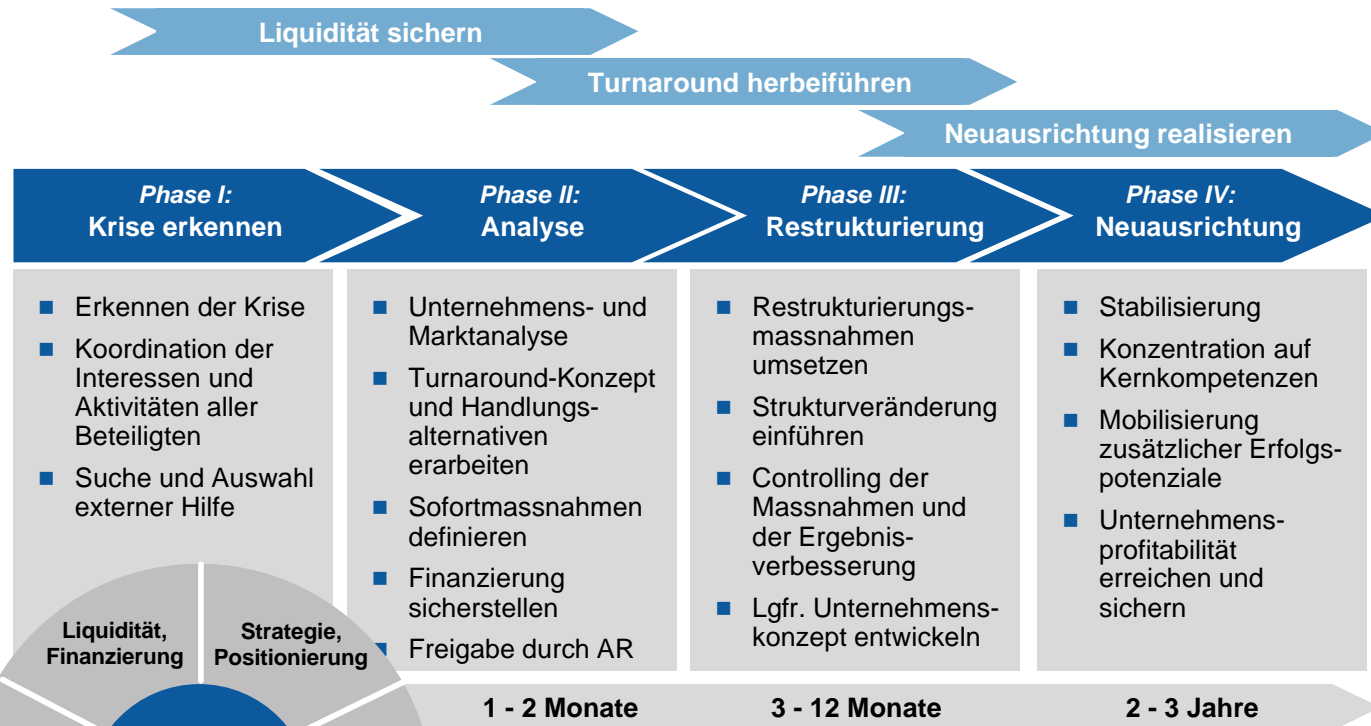
- Eigentümergeführte Unternehmung muss im Sinne einer nachhaltig erfolgreichen Lösung in neue Hände überführt werden
- Gesucht sind fachliche, organisatorische und soziale Kompetenzen

Helbling Approach:

- Analyse der Ausgangssituation im Unternehmen und in der Familie
- Definition der Zielsetzungen bezüglich Unternehmen, Geschäftsleitung, Familie, Kapital und Zeitpunkt
- Erarbeitung von Modellvarianten und Abstimmung mit den Beteiligten
- Abklärung der unternehmerischen, steuerlichen und finanziellen Aspekte
- Auswahl und Evaluation von Potentiellen Nachfolgern
- Leitung, Organisation, Verträge und Finanzierung definieren und erarbeiten
- Umsetzung der Nachfolgeregelung und enges Coaching der Akteure

	Einheit von Eigentum und Führung	Trennung von Eigentum und Führung	Komplette Trennung
familien-intern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operative Leitung durch Mitglieder der Familie ■ Beteiligung / Auszahlung der andern Mitglieder der Familie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter-Beteiligung ■ Familienstiftung ■ Going Public 	
familien-extern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Management Buy-Out (MBO) ■ Management Buy-In (MBI) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fremdmanagement ■ Verkauf und Fortführung durch den ursprünglichen Eigentümer ■ Interimsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verkauf an Dritte

Für Unternehmen in Krisensituationen erarbeiten wir detaillierte und quantifizierte Turnaround-Konzepte und setzen diese im Unternehmen um

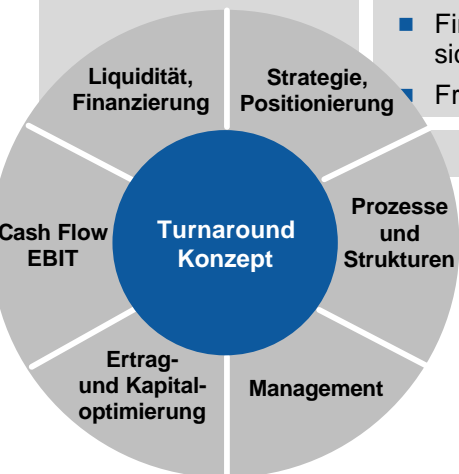


Unternehmenssituation:

- Liquiditätskrise
- Verlusituation
- Kapitalschwund; Gefahr Überschuldung
- Strategischer Handlungsrahmen klein

Helbling Approach:

- Umfassende Analyse der operativen und strategischen Unternehmenssituation
- Quantifiziertes Turnaroundkonzept mit integrierter Finanz- und Liquiditätsplanun
- Intensive Kommunikation mit allen Interessensgruppen
- Detaillierte Actionplans und permanentes Umsetzungscontrolling
- Konsequentes Handeln und Forcieren von unangenehmer Entscheidungen
- Interimsmanagement
- Umfassende Begleitung in allen Phasen des Turnaround



helbling



Ihre Ansprechpartner:

Stefan Huber, Geschäftsführer, Partner
E-Mail: stefan.huber@helbling.de
Mobil: +49 (0)173 - 263 88 89

Adam Janas, Senior Engagement Manager
E-Mail: adam.janas@helbling.de
Mobil: +49 (0)173 - 543 53 45

Helbling Corporate Finance GmbH
Heinrich-Heine-Allee 22
40213 Düsseldorf
Telefon +49 (0)211-1 37 07-0
Fax +49 (0)211-1 37 07-77
E-Mail hcf@helbling.de



helbling