

*Bäko-Zentrale Nord eG • «Global Player» mit 9.200 Kunden im Verbund • Positive Entwicklung bei Rohstoffen und Tiefkühlware • Leichter Umsatzrückgang auf 662 Millionen Euro • Erfolgreicher Ausbau der Kernkompetenzen • Notwendige Strukturreformen eingeleitet • Gesamtumsatz 2004 des deutschen Bäckerhandwerks bei 11,76 Milliarden Euro • Rund 272.300 Beschäftigte bundesweit*

# Bäko Zentrale Nord: leichte Umsatzeinbußen in 2004

**Duisburg / Düsseldorf. (14.09. / bae)** Nach Auswertungen des Statistischen Bundesamtes (Stand: März 2005) wurde für das Bäckerhandwerk in 2004 ein Umsatzrückgang von 0,7 Prozent errechnet. Daraus ergibt sich hochgerechnet ein Gesamtumsatz von 11,76 Milliarden Euro gegenüber 11,85 Milliarden Euro in 2003. Während in den ersten drei Quartalen des Jahres zunächst Umsatzverluste von minus 1,4 Prozent, dann minus 1,6 Prozent und danach minus 2,4 Prozent zu verzeichnen waren, konnten die handwerklichorientierten Bäckereibetriebe im umsatzstarken vierten Quartal mit plus 2,5 Prozent zuletzt eine deutliche Steigerung erzielen. Bei der Gesamtzahl der Beschäftigten wurde für das Jahr 2004 ein Rückgang von 3,8 Prozent bekannt gegeben. Damit waren im Jahresdurchschnitt rund 272.300 Mitarbeiter im deutschen Bäckerhandwerk beschäftigt.

Auch jahreszeitbedingt stark schwankend verlief die Entwicklung im Konditorenhandwerk. Hier ging der Umsatz -- nach den vorläufigen Berechnungen des Statistischen Bundesamtes -- im Verlauf von 2004 im Vergleich zu 2003 um insgesamt 5,6 Prozent zurück. Nach Erhebungen des Deutschen Konditorenbunds dürfte das Konditorenhandwerk mit einem Gesamtumsatz von 1.435 Millionen Euro eine Umsatzabnahme von minus 1,8 Prozent erzielt haben: Zwar sank der Umsatz im ersten Halbjahr 2004 sehr deutlich, mit Beginn des Sommers zeichnete sich aber eine klare Trendwende zum Positiven ab -- so dass der Gesamtumsatz am Jahresende nur leicht unter dem Vorjahresergebnis lag. Nach den Angaben des Deutschen Handwerkskammertags zum Stand der Handwerksrollen ging die Zahl der Bäckereibetriebe in 2004 um 402 oder minus 2,3 Prozent auf insgesamt 17.178 Unternehmen zurück. Die Zahl der Konditoreibetriebe verringerte sich um rund 1,1 Prozent auf nunmehr 3.195 Firmen.

## Bäko Gruppe Nord

Die Bäko Gruppe Nord ist der mittelständische Unternehmensverbund des Bäcker- und Konditorenhandwerks, der von den 27 Regionalgenossenschaften, der Bäko-Zentrale Nord und verschiedenen Beteiligungsgesellschaften gebildet wird. Die Unternehmen sind einerseits rechtlich eigenständig, andererseits auf das engste miteinander verflochten. Die Bäko Gruppe Nord agiert als operative Einheit in den Beschaffungs- und Absatzmärkten. In klarer Zuordnung werden die vielfältigen Aufgaben in Beschaffung, Logistik, Vertrieb, Finanzierung und Dienstleistung wahrgenommen.

## Umsatzentwicklung der Mitgliedsgenossenschaften

Die Umsatzentwicklung im Verlauf des Geschäftsjahrs war im Landeszentralbereich Nord mit einem Rückgang von 0,6 Prozent etwas günstiger als im Süden, wo der Umsatz um 1,8 Prozent zurückging. Dem Waren- und Dienstleistungsverbund Bäko Gruppe Nord gehörten im Jahr 2004 insgesamt 27 aktive Regionalgenossenschaften an. Diese hatten im Berichtsjahr mehr als 9.200 backende Kunden.

Die Regionalgenossenschaften erzielten im Geschäftsjahr 2004 einen Gesamtumsatz von 895,8 Millionen Euro. Dies bedeutete -- gemessen am Umsatz von 2003 -- eine abermals leicht rückläufige Tendenz. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es infolge der nach wie vor schwierigen Marktlage wiederholt zu leichten bis deutlichen Umsatzverlusten in der gesamten handwerklichen Backbranche kam. Der durchschnittliche Umsatz pro Regionalgenossenschaft in der Bäko Gruppe Nord belief sich im Berichtsjahr auf etwa 33,2 Millionen Euro. Dabei wurden die unterschiedlichen Leistungskapazitäten abermals sichtbar: Das Spektrum der Umsätze reichte von rund 1,1 Millionen Euro bis hin zu einem Gesamtvolumen von etwa 130 Millionen Euro.

Im Berichtsjahr 2004 wurde der Umsatz zum größten Teil erneut mit Rohstoffen erzielt: Insgesamt betrug ihr Umsatzanteil inklusive Mehl etwa 520 Millionen Euro. An nächster Position folgten die Umsätze mit Produkten aus dem Frischdienstbereich. Ein nur leichter Rückgang ergab sich im Bereich der Tiefkühlware (minus 1,1 Prozent), während Süßwaren (minus 4,1 Prozent) und Handelswaren (minus 5,3 Prozent) dagegen deutliche Umsatzverluste zu verzeichnen hatten. Der Umsatz mit Maschinen und Geräten blieb -- infolge der wirtschaftlichen Gesamtlage und der unverändert geringen Investitionsbereitschaft der Unternehmen -- wie schon in den Jahren zuvor schwach und entwickelte sich weiterhin negativ (minus 3,5 Prozent).

Die Regionalgenossenschaften der Bäko Gruppe Nord beschäftigten in 2004 -- analog zum Vorjahr -- insgesamt knapp 1.600 Mitarbeiter/innen. Im Jahresverlauf erwirtschaftete jede/r Beschäftigte einen durchschnittlichen Umsatz von rund 565.000 Euro. Zur Zeit haben rund 100 junge Menschen innerhalb der Bäko Gruppe Nord einen qualifizierten Ausbildungsplatz in den Bereichen Groß- und Außenhandel, Bürowirtschaft und Lagerwirtschaft gefunden.

## Geschäftsentwicklung

Die Bäko-Zentrale Nord eG erzielte im Berichtsjahr einen Gesamtumsatz von etwa 662,0 Millionen Euro im Eigen- und Agenturgeschäft. Der Umsatz ging somit im Vergleich zum Jahr 2003 mit minus 1,4 Prozent nur leicht zurück. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Preisentwicklung bei wichtigen Rohstoffen rückläufig war. Insgesamt erwirtschaftete das Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2004 -- trotz des anhaltenden strukturellen Umbruchs und der weiterhin schwierigen Lage auf dem handwerklichen Backwarenmarkt -- ein letztlich zufrieden stellendes und relativ gutes Jahresergebnis.

Eine positive Entwicklung war erneut im traditionell starken Bereich der Rohstoffe zu verzeichnen. Hier betrug der Jahresumsatz knapp 331 Millionen Euro. Ebenfalls positiv verlief die Umsatzkurve im Angebotsbereich Tiefkühlware, der mit plus 4,4 Prozent deutlich zulegen konnte. Rückläufig waren dagegen die Bereiche Frischdienst (minus 3,2 Prozent), Handelswaren (minus 6,2 Prozent) sowie insbesondere Süßwaren (minus 11,6 Prozent). Während die Umsätze im Bereich der Hilfs- und Betriebsstoffe um 2,5 Prozent anstiegen, sanken sie im Bereich Investitionsgüter um rund zwölf Prozent -- nicht zuletzt aufgrund der Gesamtlage der Branche und der schwierigen wirtschaftlichen Situation vieler Bäckereiunternehmen und Konditoreibetriebe sowie der problematischen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die infolgedessen eine nur geringe Investitionsbereitschaft zeigten.

Die Bedeutung des Eigengeschäfts hat insgesamt weiter zugenommen. Es steuerte rund 211 Millionen Euro zum Gesamtumsatz bei, das entspricht einem Anteil von 32 Prozent. Im strategisch wichtigen Bereich Rohstoffe konnte trotz verhaltener Nachfrage moderat zugelegt werden. Die Bäko-Zentrale Nord eG wird deshalb den Anteil des Eigengeschäfts, mit dem sie ihre führende Marktposition als Großhandelsunternehmen und ihre Kompetenz bei der weltweiten Warenbeschaffung wirkungsvoll unter Beweis stellen und effizient kommunizieren kann, in den nächsten Jahren konsequent ausbauen.

Der Lagerverkauf und das Streckengeschäft hatten in 2004 folgende Anteile am Eigengeschäft: Die Bäko-Zentrale Nord eG vertrieb im Berichtsjahr erneut Waren im Wert von über 86,3 Millionen Euro über die Lagerhäuser in Duisburg und Rellingen -- das entspricht einem Zuwachs von 2,4 Prozent. Auch das Streckengeschäft nahm mit rund 124,5 Millionen Euro (oder einem Anstieg von 0,7 Prozent gegenüber 2003) zum wiederholten Male zu. Im Agenturgeschäft, das im Vergleich zum Vorjahr eine rückläufige Entwicklung (minus 2,6 Prozent) zu verzeichnen hatte, wurden in 2004 rund 451,1 Millionen Euro oder 68

Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftet. Die daraus resultierenden, umsatzabhängigen Vergütungen der Bäko-Zentrale Nord eG an ihre Mitgliedsgenossenschaften betragen im Berichtsjahr erneut rund fünf Millionen Euro. Rabatte und Skonti sind in dieser Summe nicht berücksichtigt.

## Ertragslage

Trotz der rückläufigen Rohertragsentwicklung trug das straffe interne Kostenmanagement dazu bei, dass das Betriebsergebnis nur geringfügig zurückging -- und zwar um 124.000 Euro auf insgesamt 1.154.000 Euro. Im Personal- und Sachkostenbereich konnten 600.000 Euro eingespart werden. Alle erkennbaren Risiken wurden durch angemessene Wertabschläge, Rückstellungen und Wertberichtigungen berücksichtigt. In verschiedenen strategisch wichtigen Geschäftsfeldern wurden gezielte Marktmaßnahmen durchgeführt. Der Jahresüberschuss beträgt 777.600 Euro, im Vorjahr 913.900 Euro.

## Vermögens- und Finanzlage

Zum Bilanzstichtag verfügte die Bäko-Zentrale Nord eG über ein ausgewiesenes Eigenkapital von 16,4 Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote liegt unverändert bei rund 33 Prozent. Der Anteil der Rücklagen am Eigenkapital erhöhte sich um 1,8 Prozent auf 66,8 Prozent. Das Anlagevermögen und die Warenvorräte sind voll durch Eigenkapital finanziert.

Der nach wie vor positive Cash-Flow als Summe von Jahresüberschuss und Abschreibungen betrug 1,6 Millionen Euro. Er war demnach zur Finanzierung sämtlicher Investitionen mehr als ausreichend. Vorstand und Aufsichtsrat der Bäko-Zentrale Nord eG bewerten die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wie bereits im Vorjahr übereinstimmend als gut.

## Personal und Zweigniederlassung

Zum Jahresende wurden insgesamt 117 Mitarbeiter beschäftigt. Ihre Anzahl hat sich damit gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Außerdem wurden zehn Auszubildende beschäftigt. Die Bäko-Zentrale Nord eG hat eine Zweigniederlassung in Rellingen, wo 39 der 117 Mitarbeiter und drei der zehn Auszubildenden am Jahresende tätig waren.

## Entwicklung und Zukunftsausblick: Marktumbruch erfordert Strukturreform

Auch 2004 war von den Begleiterscheinungen und Folgen des Strukturwandels im Backwarenmarkt geprägt. Auf der Ebene des Bäcker- und Konditorenhandwerks oder des branchentypischen Einzelhandels kam es zwar nicht mehr zu ähnlich massiven Verlusten von Umsatz- und Marktanteilen wie 2003, allerdings sanken die Zahl der Betriebe, die Anzahl der Beschäftigten und der Umsatz auch weiterhin. Auf der Ebene des Großhandels nahmen Konzentrationsprozesse und Konkurrenzdruck jedoch ständig weiter zu: So suchen große Wettbewerber, wie zum Beispiel die Metro, Edeka und Rewe, in Deutschland gezielt neue Absatzkanäle für ihre Großhandelskapazitäten -- wodurch sich zum einen völlig neue Herausforderungen, zum anderen aber auch immer härtere Bedingungen auf der Beschaffungsseite ergeben. Gleichzeitig nehmen die Wettbewerbsaktivitäten vor allem solcher Hersteller weiter zu, die ohne Umwege das Direktgeschäft mit nachfragestarken Backbetrieben und Großkunden suchen. Kurz: Die Bäko-Zentrale Nord eG hat sich in 2004 erneut in einem sehr komplexen und unverändert schwierigen Umfeld gut behauptet.

Angesichts dieses Strukturwandels auf dem gesamten Lebensmittelmarkt setzte die Bäko-Zentrale Nord eG verstärkt auf den konsequenten Ausbau ihrer Kernkompetenzen, die traditionell auf dem Gebiet der weltweiten Beschaffung sowie in der Wahrnehmung der Großhandelsfunktion liegen. In ihrer Eigenschaft als Waren- und Dienstleistungszentrum der Bäko Gruppe Nord trägt sie zusätzlich Verantwortung für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg des gesamten genossenschaftlichen Verbunds am Markt.

Daher verfolgt die Bäko-Zentrale Nord eG ihre Geschäftspolitik des aktiven Handelns und Gestaltens gezielt weiter, um die vorhandenen Kräfte besser zu bündeln und die Synergien des Verbunds noch effizienter zu nutzen. Aus diesem Grund wurde der systematische Prozess der Umgestaltung fortgesetzt, der bereits in

2003 mit dem beschlossenen Strukturkonzept eingeleitet wurde. Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit auszubauen sowie die Zukunft der Bäko Gruppe Nord nachhaltig zu sichern und dadurch entscheidende Beiträge für die Existenzsicherung der Handwerksbetriebe zu leisten.

## Schwerpunkte 2004

Die strategischen Entscheidungen und operativen Maßnahmen der Bäko-Zentrale Nord eG standen aufgrund der anhaltenden Dynamik der Marktentwicklungen und der daraus resultierenden Handlungsnotwendigkeiten im Jahr 2004 ganz im Zeichen der Zukunftssicherung. Die Schwerpunkte der unternehmerischen Aktivitäten lagen deshalb vor allem in den folgenden Bereichen: Konzentration aller Kräfte und marktgerechte Strukturierung der Regionen mit dem Ziel einer flächendeckend gleichen Leistungsfähigkeit auf dem gesamten Marktgebiet, Stärkung der praktischen Verbindlichkeit innerhalb der Gruppe, um durch die erhöhte Verlässlichkeit der rückwärtigen Abnahme weitere Wettbewerbsvorteile bei der Warenbeschaffung zu erreichen und verbesserte Einkaufskonditionen zu erzielen.

Gleichzeitig wurde die Entwicklung der Bereiche Einkauf und Vertrieb weiter vorangetrieben und die Optimierung sämtlicher Prozesse entlang der Wertschöpfungskette fortgesetzt: Beschaffung und Bevorratung, Logistik und Transport, Verbindung der EDV-Systeme durch Schnittstellen, schrittweise Realisierung des Datenverbunds. Daneben stand das Vordringen in weitere Absatzmärkte und Geschäftsfelder, zum Beispiel in den Bereichen Gastronomie, Hotellerie, Catering und Convenience sowie die Erweiterung der Serviceleistungen auf der Agenda. Außerdem wurde weiterhin in die Gestaltung effizienter Betriebsabläufe und in Einzelprojekte investiert -- wie etwa in Maßnahmen zur Instandhaltung der Betriebsgebäude in Duisburg. Bei allen strategischen Überlegungen und Entscheidungen im Verlauf des Geschäftsjahres 2004 wurden von Seiten der Bäko-Zentrale Nord eG die Vorgaben und Empfehlungen gemäß «Strukturkonzept Bäko Gruppe Nord» berücksichtigt.

## Mehr Kompetenz auf entscheidenden Feldern

Die Bäko Gruppe Nord ist in ihren verschiedenen Geschäftsfeldern insgesamt gut aufgestellt und kompetent besetzt. Ihre Leistungsfähigkeit als genossenschaftliches Verbundunternehmen -- und gleichzeitig marktorientiert handelndes Wirtschaftsunternehmen -- präsentierte sie in 2004 deshalb erneut auf wichtigen Fachmessen, zum Beispiel der «Sachsenback» in Leipzig und der «Internorga» in Hamburg, der führenden europäischen Messe für die Gastronomie. Darüber hinaus entwickelte die Bäko-Zentrale Nord eG in Zusammenarbeit mit der Deutsche Messe AG ein innovatives, weil branchenübergreifendes Messekonzept: Die «DailyFood-Business» richtet sich auch an einige benachbarte Bereiche des deutschen Nahrungsmittelhandwerks. Auf dem Markt anerkannt und selbst von Wettbewerbern unbestritten ist die einzigartige Kompetenz der Bäko-Zentrale Nord eG auf dem Gebiet der weltweiten Warenbeschaffung: Das Unternehmen nimmt auf diesem entscheidenden Feld schon traditionell eine führende Marktposition ein.

## Neue Erfolge im Spezialkundengeschäft

Die im Jahr 2004 als Gemeinschaftsunternehmen gegründete und seit 01. Januar 2005 am Markt agierende Vertriebsgesellschaft Bäko Euro Trade GmbH konnte bereits in den ersten Monaten ihrer Geschäftstätigkeit ermutigende Erfolge verzeichnen. Aufgabe des Unternehmens, an dem die Bäko-Zentrale Nord eG und zehn Regionalgenossenschaften beteiligt sind, ist die Akquisition und Abwicklung des Spezialkundengeschäfts. Dabei versteht sich die Bäko Euro Trade GmbH vor allem als gemeinsames Vertriebsinstrument im Markt. Bereits im Vorfeld der Gründung hatte eine eingehende Marktanalyse ergeben, dass die dezentrale Abwicklung bei gleichzeitig zentraler Verhandlungsführung, Betreuung und kaufmännischer Bearbeitung exakt den Bedürfnissen vieler Spezialkunden entspricht.

## Zukunftssicherung durch aktive Gestaltung

Das übergeordnete strategische Ziel der Bäko-Zentrale Nord eG besteht darin, die Strukturen der Bäko Gruppe Nord marktgerecht, wettbewerbsfähig und zukunftssicher zu gestalten. Im Rahmen dieser Zielsetzung wurde die aktive Strukturpolitik weiter verfolgt. Drei weitere Unternehmensverschmelzungen kamen zustande: Im April 2004 haben die Bäko-Genossenschaften Weser-Ems und Osnabrück rückwirkend zum 01. Januar 2004 fusioniert. Die Bäko Westsachsen-Ostthüringen eG hat im Mai 2004 mit der Bäko

Vorerzgebirge eG zur Bäko Süd-Mitteldeutschland eG rückwirkend zum 01. Januar 2004 fusioniert. Am Jahresende 2004 fusionierten die Regionalgenossenschaften Spreewald mit Mittel- und Ostachsen zur Bäko Ost eG zum 01. Januar 2005.

Nach Überzeugung aller verantwortlichen Entscheidungsträger im Unternehmensverbund resultiert aus der oben genannten Zielsetzung ferner die Verpflichtung, alle Gestaltungsmöglichkeiten zur Sicherung der Zukunft aktiv und zielgerichtet zu nutzen. Dringend geboten ist diese Politik der aktiven Gestaltung nicht nur aufgrund der stark steigenden Konkurrenzaktivitäten großer Wettbewerber aus dem Industriebereich, sondern auch und vor allem wegen der ebenfalls stark zunehmenden Konzentrationsprozesse.

## Entwicklung und Ausblick

Die Bäko Gruppe Nord ist mit ihren derzeit 26 Regionalgenossenschaften schon heute der mit Abstand größte Waren- und Dienstleistungsanbieter für Bäckereien und Konditoreien in der Nordhälfte Deutschlands. Das genossenschaftliche Verbundunternehmen beliefert mit seinem umfangreichen Vollsortiment und seinem leistungsfähigen Logistikapparat insgesamt mehr als 9.000 backende Kunden. Das Angebotsspektrum deckt sämtliche Bereiche des Bäcker- und Konditorenbedarfs ab: Es umfasst ungefähr 60.000 Produkte und bietet alle Dienstleistungen aus einer Hand. Dazu gehören vor allem die Warenbeschaffung auf den Weltmärkten (besonders von Saaten, Obstkonserven und Trockenfrüchten), ein beispielloses Einkaufs- und Logistiknetzwerk mit einem flächendeckenden Frischdienst, Angebote in den Bereichen Backtechnik, Ladenbau, Kassen- und EDV-Systeme sowie die Entwicklung von Bäko-Eigenmarken für den Backstubeneinsatz und den Verkauf im Laden.

Im Geschäftsjahr 2004 erzielte die Bäko Gruppe Nord einen Gesamtumsatz von erneut rund 0,9 Milliarden Euro. Dieses Ergebnis konnte trotz des andauernden Strukturwandels auf dem gesamten deutschen Brot- und Backwarenmarkt -- und trotz eines unverändert schlechten Konsumklimas in Deutschland -- vor allem durch gemeinsame Aktivitäten und koordinierte Anstrengungen am Markt erreicht werden.

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil der Bäko ist ihr Status als zentral organisierte Handelsgemeinschaft, die insbesondere auf den globalen Beschaffungsmärkten über eine starke Nachfrageposition und insofern natürlich über eine große Einkaufsmacht verfügt. Neben dem umfangreichen Leistungsspektrum sichert vor allem die dezentrale Struktur der Regionalgenossenschaften auf dem heimatlichen Markt jederzeit die logistische Nähe zu den Kunden: Die im Bedarfsfall schnelle Reaktion und individuelle Präsenz vor Ort ist für die Kundenbindung von entscheidender Bedeutung. Eine wichtige Rolle spielen dabei auch die meist langjährigen Kontakte zu den Geschäftspartnern und die Kenntnis der örtlichen Marktgegebenheiten. Die Verbundorganisation erfolgt nach der Maxime: Zentral organisieren -- dezentral agieren.

Besondere Vorgänge, die über das Ende des Geschäftsjahrs und die Erläuterungen im Geschäftsbericht hinausgehen, sind nicht zu verzeichnen. Nach den bisher vorliegenden Erkenntnissen und Prognosen kann auch für das laufende Geschäftsjahr 2005 der Bäko-Zentrale Nord eG von einer weiterhin positiven Geschäftsentwicklung ausgegangen und mit einem stabilen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit gerechnet werden (*Quelle: Bäko*).

**Info:** <http://www.baeko-zentrale-nord.de>