

FOKUS THEMA

KOMMENTAR

Von Lynn Esenwein

Kuscheln mit Heuschrecken

Medien können mit ihrer Berichterstattung die Realität deutlich verzerren. Die Überschrift eines Magazins ist mir besonders im Gedächtnis geblieben: „Das Geschäft mit dem Bäckersterben“. Sie wurde im Zusammenhang mit dem Investoreneinstieg bei Großfilialisten Eifler getextet.

Beobachten wir aber tatsächlich ein „Sterben“ der Branche oder aber lediglich eine Marktberreinigung? Ich glaube eher an Letzteres, was die Entwicklung zwar nicht schöner macht, aber deutlich milder klingt als der Tod eines Wirtschaftszweigs.

Ich kann durchaus nachvollziehen, dass Private-Equity-Gesellschaften, die sich jüngst bei großen Filialisten eingekauft haben, kritisch gesehen werden. Der Volksmund bringt sie mit dem Begriff „Heuschrecke“ in Verbindung. Und spätestens seit drei Jahren, als sich Bäckereien gegen unsägliche Gerüchte über die Verwendung von Insekten in Backwaren wehren mussten, will wohl niemand in der Branche öffentlich mit Heuschrecken in Verbindung gebracht werden.

Doch wäre es schlichtweg falsch, Investoren als grundsätzliche (Fress-)Feinde des Bäckerhandwerks zu betrachten. Im Gegenteil, sie helfen in vielen Fällen, die Nachfolge und somit die Zukunft eines Betriebs zu sichern, der ohne Einstieg externer Kapitalgeber gänzlich vom Markt verschwinden würde.

Die Konsolidierung der Branche wird unaufhörlich weiter voranschreiten. Dass dies auf Kosten von Vielfalt in der Backkultur geht, ist gewiss ein trauriger Seiteneffekt. Doch lieber ist der einzelne Bäcker Teil des Heuschrecken-Schwarms, als von ihm brachgefressen zu werden.

@lynn.esenwein@dfv.de

„Der Private-Equity-Markt wächst seit Jahren“

Dr. Markus Glasl beurteilt, wie sich das Investoreninteresse im Bäckerhandwerk entwickelt.

Das Gespräch führte
Lynn Esenwein

Das Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) ist das Kompetenzzentrum für Betriebswirtschaft und Recht innerhalb des Forschungsverbundes Deutsches Handwerksinstitut (DHI). Als Forschungspartner für Handwerk und Mittelstand sieht das LFI seine wesentlichen Aufgaben im Knowhow-Transfer, der Politikberatung sowie der Etablierung des Handwerks in Forschung und Lehre. Als Geschäftsführer konzentriert sich Dr. Markus Glasl auf die Forschungsschwerpunkte Strategisches Management und Controlling.

ABZ: Ist das nur ein Eindruck aufgrund der aktuellen Berichterstattung oder interessieren sich Investoren tatsächlich zunehmend für das Bäckerhandwerk?

Dr. Markus Glasl: Ihr Gefühl täuscht nicht. Der Private-Equity-Markt wächst seit Jahren sehr dynamisch und die Beteiligungsgesellschaften sind ständig auf der Suche nach neuen Investmentmöglichkeiten. Nachdem andere Branchen bereits intensiv bearbeitet wurden, richtet sich der Blick zunehmend auf das Handwerk. Gerade die kleinteiligen Strukturen vieler Handwerksbranchen bieten Potenzial für Synergien und Skaleneffekte. Das macht das Handwerk insgesamt, nicht nur das Bäckerhandwerk, für Investoren attraktiv.

Was macht Bäckereien für Investoren besonders interessant?

Glasl: Es ist ein vergleichsweise stabiles Alltagsgeschäft. Der Markt ist vorhanden, die Nachfrage relativ gut kalkulierbar. Hinzu kommt, dass viele Betriebe noch Optimierungspotenziale etwa bei Digitalisierung, Organisation oder Einkauf haben. Investoren sehen hier die Möglichkeit, durch Professionalisierung den Unternehmenswert zu steigern.



Foto: privat

Wenn wir von Investoren sprechen: Welche Investorentypen sind für Bäckereien relevant?

Glasl: Zunächst gibt es die klassischen Private-Equity-Fonds. Sie gelten häufig als renditeorientiert und verfolgen oft das Ziel, ein Unternehmen weiterzuentwickeln und nach einigen Jahren wieder zu veräußern. Solche Investoren konzentrieren sich meist auf größere Unternehmensgruppen. Daneben gibt es Handwerksgruppen, die durch Zukäufe wachsen. Diese verfolgen nicht zwingend

„Für Investoren wird es immer attraktiver, auch kleinere Handwerksbetriebe aufzukaufen.“

eine Exit-Strategie, sondern denken langfristiger. Die übernommenen Betriebe behalten häufig ihre Marke, ihren Namen und teilweise sogar ihre bisherigen Geschäftsführer. Eine weitere Gruppe sind strategische Käufer. Das sind Unternehmen, die ihre regionale Präsenz ausbauen oder ihr Sortiment erweitern möchten. Im Unterschied zu den Handwerksgruppen gehen die übernommenen Betriebe hier meist stärker in der neuen Unternehmensstruktur auf. Außerdem spielen Family Offices oder Investorenmodelle mit kleineren Unternehmergruppen eine Rolle. Dort herrscht häufig eine dem Handwerk näherstehende Unternehmenskultur. Solche

Modelle können aus meiner Sicht besonders gut zu handwerklich geprägten Betrieben passen.

Was wollen Investoren mit einem Einstieg in eine Bäckerei in der Regel erreichen?

Glasl: Das hängt stark vom Investorentyp ab. Bei klassischen, fondsbasierten Investoren steht häufig die Rendite im Vordergrund. Andere Modelle sind langfristiger angelegt und zielen auf einen dauerhaften Unternehmensbestand ab. Dort geht es eher um nachhaltiges Wachstum, Professionalisierung und die Weiterentwicklung des Betriebs als um einen späteren Verkauf.

Welche Chancen kann ein Investoreneinstieg eröffnen?

Glasl: Viele Bäckereien stehen wirtschaftlich unter Druck und können notwendige Investitionen aus eigener Kraft nur schwer stemmen. Ein Investor kann Kapital zur Verfügung stellen und damit Modernisierung, Digitalisierung oder Wachstum ermöglichen. Hinzu kommen oft Know-how und Netzwerke, von denen der Betrieb profitieren kann.

Könnte der Verkauf an einen Investor künftig häufiger eine Nachfolgealternative werden?

Glasl: Ich würde sagen, das ist schon eine Alternative. Es wird immer schwieriger, geeignete Nachfolger zu finden. Viele junge Meister scheuen das finanzielle Risiko einer Selbstständigkeit. Ein Investorenmodell mit dem Jungmeister als Betriebsleiter

könnte dann eine Alternative sein. Zudem sind die Unternehmenswerte teilweise so hoch, dass viele potenzielle Nachfolger den Kaufpreis nicht finanzieren können.

Welche Folgen hätte diese Entwicklung für die Struktur des Bäckerhandwerks?

Glasl: Die Tendenz geht eindeutig zu größeren Einheiten. Die klassischen kleinteiligen Strukturen werden aber nicht vollständig verschwinden. Es wird weiterhin Nischen für spezialisierte Betriebe geben, etwa für Brotspezialisten, Dinkelbäckereien, offene Backstuben oder handwerklich orientierte Konzepte mit besonderem Kundenerlebnis. Gerade dort können kleine Unternehmen ihre Flexibilität und Individualität ausspielen. Gleichzeitig wird der Konzentrationsprozess auch Auswirkungen auf die traditionellen Strukturen des Handwerks haben. Institutionen wie Innungen oder ehrenamtliche Gremien könnten künftig vor neuen Herausforderungen stehen, wenn immer mehr Betriebe Teil größerer Unternehmensgruppen werden.

Wie wird sich das Geschäft mit Bäckereien als Investment in den kommenden Jahren entwickeln?

Glasl: Der Blick in die Zukunft ist immer schwierig. Konzentrationsprozesse lassen sich im Handwerk und gerade bei den Bäckern schon seit vielen Jahren beobachten. Ich glaube, dass sich diese noch weiter beschleunigen werden, auch weil Digitalisierung und KI nicht nur Effizienzpotenziale für größere Unternehmen bieten, sondern weil diese Technologien auch die Integrations- und Standardisierungsprozesse erleichtern. Dadurch wird es für Investoren immer attraktiver, auch kleinere Handwerksbetriebe aufzukaufen und in ein Netzwerk zu integrieren. Nach meiner Meinung werden in den nächsten Jahren also nicht nur die Investitionsvolumen steigen, sondern auch die Zielunternehmen kleiner werden.

@lynn.esenwein@dfv.de