

hww kompakt

hermann wienberg wilhelm®

Thema | Lebensmittel



Ihre Ansprechpartner



Dr. Stefan Weniger
Geschäftsführer
Tel.: +49 (0)30 20 64 37-200
E-Mail: stefan.weniger@hww.eu



Werner Warthorst
Senior Manager
Tel.: +49 (0)40 89956-25
E-Mail: werner.warthorst@hww.eu

Impressum

hww Unternehmensberater GmbH
Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 20 64 37-200
Fax: +49 (0)30 20 64 37-50

E-Mail: berlin@hww.eu
Internet: www.hww.eu

Handelsregister Berlin, Amtsgericht
Charlottenburg HRB 80 280 B.
Umsatzsteuer-Identnummer:
DE 136617801

Verantwortlich für den Inhalt:
Kathleen Dräger, Burkhard Jung, Dr. Stefan Weniger

Druck: trigger medien gmbh,
Colditzstraße 34-36, 12099 Berlin

Abgebildete Fotos sind rein zufällig und stehen nicht
im Zusammenhang mit realen Unternehmen.

© 2016 hww Unternehmensberater GmbH

Liebe Geschäftsfreunde,

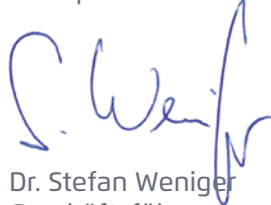
die neueste Ausgabe von hww kompakt beschäftigt sich mit dem Thema Lebensmittel. Schon lange sind die hww Unternehmensberater in unterschiedlichsten Restrukturierungsprojekten in der Lebensmittelindustrie tätig und kennen die vielfältigen Veränderungen und Entwicklungen in dieser Branche. Einen Ausschnitt unserer Erfahrungen haben wir für Sie in einem Branchenreport zusammengestellt. Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Backwarenbranche, die Fleischverarbeitung und den Getränkemarkt. Der Report zeigt: Der Druck zur Anpassung und stetigen Performance-Steigerung hält weiter an. Nur wer sein Geschäftsmodell laufend anpasst und verbessert, hat eine Chance, auf dem sehr anspruchsvollen Lebensmittelmarkt zu bestehen.

Die spezifischen Besonderheiten in der Backwarenindustrie kennt Frank Möller. Mit ihm haben wir im Rahmen einer Sanierung in Eigenverwaltung zusammengearbeitet. Mit seiner langjährigen operativen Erfahrung stand er für den leistungswirtschaftlichen Teil. Die hww Unternehmensberater haben die Gruppe mit einer komplexen Konzernstruktur erfolgreich durch die Eigenverwaltung gelotst.

Dr. Manfred Ziegler war lange Jahre als Geschäftsführer bei der RhönSprudel Gruppe tätig. Er kennt die Spielregeln in diesem Markt und weiß, was Erfolgsfaktoren sind. Seine Erfahrungen teilt er mit uns ab Seite 12.

Wenn es einen Trend in allen drei von uns untersuchten Branchensegmenten gibt, dann ist es eine fortlaufende Konsolidierung. Werner Warthorst stellt auf Seite 14 dar, worauf bei einem Verkaufsprozess zu achten ist und wie man „state of the art“ diesen Konsolidierungstrend für sich zu nutzen weiß.

Viel Spaß beim Lesen wünscht



Dr. Stefan Weniger
Geschäftsführer
hww Unternehmensberater GmbH



Marktreport Ernährungsindustrie: Ein Markt im Umbruch

Die deutsche Nahrungsmittelindustrie ist mit einem Umsatz von 168,6 Mrd. € eine der größten Nahrungsmittelindustrien in Europa. Die Marktmacht des Einzelhandels, geändertes Konsumverhalten und in den letzten Jahren stark schwankende Produktionskosten führen zu einem wachsenden Druck auf die mittelständischen Lebensmittelproduzenten.

Um diese Veränderungen und Trends in der Ernährungsindustrie detaillierter zu betrachten, wurden für den hww Branchenreport drei Subbranchen, in denen hww in den vergangenen Jahren eine umfassende Expertise aufbauen konnte, betrachtet: Schlachtung und Fleischver-

arbeitung, Backwaren- sowie Teigwarenherstellung und Herstellung von Getränken. Ziel ist es, für diese Subbranchen Entwicklungen und Herausforderungen des aktuellen Marktumfelds zu beschreiben und Lösungsansätze zu entwickeln.

Die deutsche Ernährungsindustrie

Die deutsche Ernährungsindustrie erzielte im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 168,6 Mrd. €. Damit verzeichnet die Branche nach einem starken Umsatzwachstum von rund 20 % zwischen 2009 und 2013 einen Umsatzrückgang von rund 4 % zwischen 2013 und 2015. Die Schwankungen im Umsatz wurden begleitet durch ein kontinuierliches Wachstum an Mitarbeitern (Zunahme von rund 33.000 Mitarbeitern zwischen 2009 und 2015) und einer etwa gleichbleibenden Anzahl an Unternehmen. Insgesamt beschäftigten die rund 5.800 Unternehmen der Ernährungsindustrie somit im Jahr 2015 rund 570.000 Mitarbeiter. Mit Blick auf die Umsatzstärke verteilt sich die Hälfte des Umsatzes auf drei Bereiche: die Schlachtung und Fleischverarbeitung, die Backwaren- sowie Teigwarenherstellung und der Getränkemarkt.¹

Um auf die stagnierende Nachfrage im Markt zu reagieren und neue Wachstumsquellen zu finden, zeigt der von 2009 bis 2015 um rund 47 % gestiegene Exportumsatz, dass sich deutsche Produzenten verstärkt auf den Export konzentrieren. Damit erreichte der Exportanteil mit 54,1 Mrd. € im Jahr 2015 32 % der nationalen Produktion. Zum Vergleich stieg der Import im gleichen Zeitraum um 30 % auf 47,8 Mrd. €. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen an (Tief)Kühlung, Produktbeschaffenheit und möglicher Kostenvorteile schwankt die Exportquote der einzelnen Subbranchen jedoch bedeutend – die im folgenden betrachteten Branchen zeichnen sich beispielsweise durch relativ geringe Exportquoten (Fleischverarbeitung 14,1 %, Getränke 12,3 % und Backwaren 5,5 %) gegenüber Branchen wie der Fleischschlachtung (20,8 %) oder der Süßwarenindustrie (36,1 %) aus.²

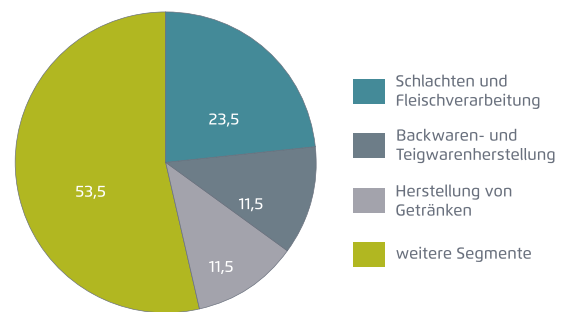
Die Nahrungsmittelindustrie, zuletzt in den Medien durch die Übernahme der Kaiser's Tengelmann-Filialen durch EDEKA häufig thematisiert, steht einer stark konsolidierten Branche auf der Kundenseite gegenüber: Die sechs größten Einzelhändler haben einen Marktanteil von rund 75 %. Die Einkaufsmacht sowie verstärkte Bemühungen der Einzelhändler, selbst als Produzenten aufzutreten, steigern den Preisdruck extrem. Zum Preisdruck kommt ein geändertes

¹ Statistisches Bundesamt, April 2016, Genesis-Online Datenbank Nr. 42271-0003
² Statistisches Bundesamt, Februar 2016, Genesis-Online Datenbank Nr. 51000-0005

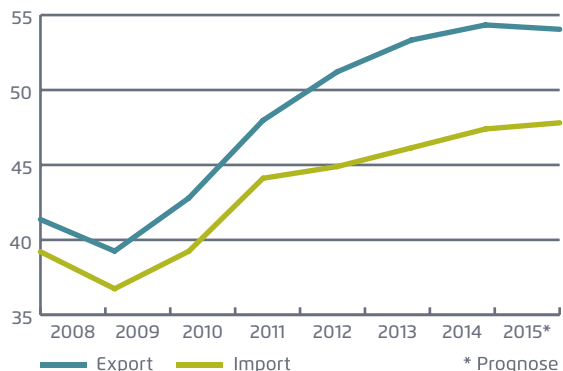
Tabelle 1: Ernährungsindustrie allgemein

	2015	Vorjahr
Umsatz	168,6 Mrd. €	-3,4 %
Anzahl Mitarbeiter	569.000	1,6 %
Anzahl Betriebe	5.812	0,4 %

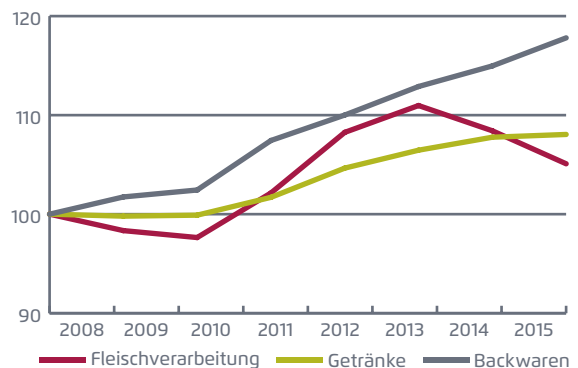
Grafik 1: Umsatz nach Segmenten 2015 in %



Grafik 2: Import/Export der Ernährungsindustrie in Mrd. €



Grafik 3: Entwicklung Produktionskosten (Index: 2008=100)



Konsumverhalten des Endverbrauchers hin zu nachhaltigen und ökologischen Produkten zu jedoch vergleichbar geringen Preisen.

Auf der Kostenseite konnten in den letzten zehn Jahren extreme Ausschläge in der Entwicklung der Erzeugerpreise beobachtet werden. Getrieben durch starke Preissteigerungen bei den Rohstoffpreisen, den Energiekosten sowie Personalkosten kam es daher beispielsweise in 2008 und 2011 zu deutlichen Steigerungen der Erzeugerpreise von 7,6 % und 6,7 %. Zwar konnten diese Preissteigerungen teilweise durch sinkende Kosten in 2014 (-0,5 %) und 2015 (-2,4 %) aufgeholt werden, jedoch können gerade mittelständische Unternehmen aufgrund von zu geringer Marktmacht die Preisschwankungen nur bedingt und zeitverzögert in Form von Preiserhöhungen an den Kunden weitergeben. Sollten die steigenden Kosten nicht durch Optimierung der Produktionskosten aufgefangen werden können, schlagen sich diese direkt in sinkenden oder sogar negativen Gewinnen nieder.³



Fleischverarbeitende Industrie

Unter Ausklammerung der Schlachtereien erzielte die fleischverarbeitende Industrie (Produktion von Wurst, Schinken, etc.) ein Umsatzvolumen von 20,3 Mrd. € im Jahr 2015.

Mit einigen Schwankungen stieg der Branchenumsatz in den letzten fünf Jahren um rund 6,2 %.

Im Gegensatz zum Markt der Schlachtereien, der schon stark konsolidiert und international geprägt ist, ist der Markt der fleischverarbeitenden Industrie in der Hand des Mittelstandes. Von den 985 Betrieben mit insgesamt rund 77.500 Mitarbeitern beschäftigen rund 80 % der Betriebe 20 bis 100 Mitarbeiter. Status quo in der fleischverarbeitenden Industrie sind stagnierende Umsätze bei sinkender Produktionsmenge, eine gleichbleibende Anzahl an Betrieben und eine seit 2011 konstante Beschäftigtenzahl.⁴

Tabelle 2: Fleischverarbeitende Industrie

	2015	Vorjahr
Umsatz	20,3 Mrd. €	1,0 %
Anzahl Mitarbeiter	77.552	2,0 %
Anzahl Betriebe	985	1,3 %

Hauptgrund für die sinkenden Produktionsmengen ist ein sich ändernder Fleischkonsum. Zwischen 2011 und 2014 ist der Fleischkonsum in Deutschland um mehr als 2,5 kg pro Person auf 60,3 kg gesunken.

Gründe hierfür liegen zum einen im stetigen demografischen Wandel, zum anderen jedoch auch an der wachsenden Anzahl an Initiativen zur Reduktion des Fleischkonsums.⁵ Der in 2015 begonnene Strategiewechsel der Rügenwalder Mühle, vegetarische Produkte anzubieten, und die dadurch in kürzester Zeit rasant wachsenden Umsätze der Branchengröße sind nur ein Indiz für diesen Wandel.⁶

Eine Folge des sinkenden Fleischkonsums sind Überkapazitäten in den einzelnen Betrieben. Der dem Trend in Deutschland entgegenstehende steigende Fleischkonsum in Regionen wie Afrika oder Asien könnte helfen, mit neuen Absatzmärkten und -wegen

³ Statistisches Bundesamt, Januar 2016, Genesis-Online Datenbank Nr. 61241-0001

⁴ Statistisches Bundesamt, April 2016, Genesis-Online Datenbank Nr. 42271-0003

⁵ Ble.de, Pressemitteilung vom 28.09.2015, https://www.ble.de/DE/08_Service/03_Pressemitteilungen/2015/150928-Fleisch.html

⁶ FAZ, 28.02.2016, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/wie-unternehmen-mit-fleischersatzprodukten-geld-verdienen-14095803.html>

die freiwerdende Kapazität zu nutzen.⁷ Problematisch in dieser Hinsicht ist jedoch, dass der Export von hohen Kosten und großem Planungsaufwand geprägt ist und nur bedingt von mittelständisch und zumeist regional geprägten Unternehmen durchgeführt werden kann – folglich kommt die wachsende Nachfrage im Ausland eher größeren Unternehmen zugute.

Halten der demografische Wandel in Deutschland und das Konsumverhalten an, ist zu erwarten, dass sich der Wandel in der fleischverarbeitenden Industrie auch in den kommenden Jahren fortsetzt. Vergleichbar mit Schlachtbetrieben vor der Marktkonsolidierung wird mit Ausnahme von Spezialanbietern besonders die Unternehmensgröße in den nächsten Jahren entscheidend für die Marktpositionierung sein. Um Produktentwicklungen und Export stemmen zu können, wird sich daher die Konsolidierung im Markt weiter fortsetzen.



Backwarenindustrie

Der Umsatz der Backwarenindustrie ist in den letzten fünf Jahren um 9,5 % auf 14,0 Mrd. € gestiegen.⁸ Entgegen der Entwicklung in der Gesamternährungsbranche

reduzierte sich die Anzahl an Mitarbeitern in der Backwarenindustrie von 2011 bis 2015 um 6 % auf rund 275.000 Mitarbeiter. Im gleichen Zeitraum sank die Anzahl der Betriebe um 14 % auf 12.155.⁹

Die deutlich stärkere Verringerung der Anzahl der Betriebe gegenüber der Veränderung der Beschäftigtenzahl verdeutlicht die Marktkonsolidierung der letzten Jahre. Mit Blick auf die Umsatzverteilung zeigt sich jedoch, dass diese Konsolidierung noch in einem frühen Stadium ist. So produzieren die größten zehn Unternehmen der Branche nur rund 21 % des Gesamtumsatzes. Auf die restlichen 12.145 Betriebe entfällt ein Umsatz von je rund 0,9 Mio. €.¹⁰

Tabelle 3: Backwarenindustrie

	2015	Vorjahr
Umsatz	14,0 Mrd. €	3,5 %
Anzahl Mitarbeiter	275.200	-0,7 %
Anzahl Betriebe	12.155	-3,6 %

Wesentliche Herausforderungen, die die Branche zu bewältigen hat, sind zum einen der sinkende Pro-Kopf-Getreidekonsum – zwischen 2013 und 2014 sank die Menge an verkauftem Brot allein um 3,9 % auf 1.832 Tonnen. Zum anderen haben steigende beziehungsweise stark schwankende Rohstoff- und Energiepreise (Einführung der EEG-Umlage) sowie die Einführung des Mindestlohns einen starken Einfluss auf die Kostenstruktur der Bäckereien.

Marktseitig hat die Einführung und kontinuierliche Verbreitung der Backstationen in den Discountern seit 2010 zu einem extremen Preisdruck und wachsender Konkurrenz geführt.¹¹

Der Branchenumsatz konnte den sinkenden Konsum und die wachsenden Kosten teilwei-

⁷ BVDF, November 2015, Aktueller Geschäftsbericht 2014/2015, Bonn

⁸ Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks, letzter Zugriff 31.05.2016, <http://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/umsatzentwicklung-und-verteilung/>

⁹ Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks, letzter Zugriff 31.05.2016, <http://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/entwicklung-beschaeftigte-betriebe/>

¹⁰ Eigene Erhebung

¹¹ Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks, Geschäftsbericht 2014/2015, S. 13f

se auffangen. Der Konsument ist jedoch bei Backwaren sehr preissensitiv, dies erschwert es besonders kleineren Betrieben, die sich nicht gegen Preisschwankungen absichern können, zeitnah Preissteigerungen weiterzugeben.

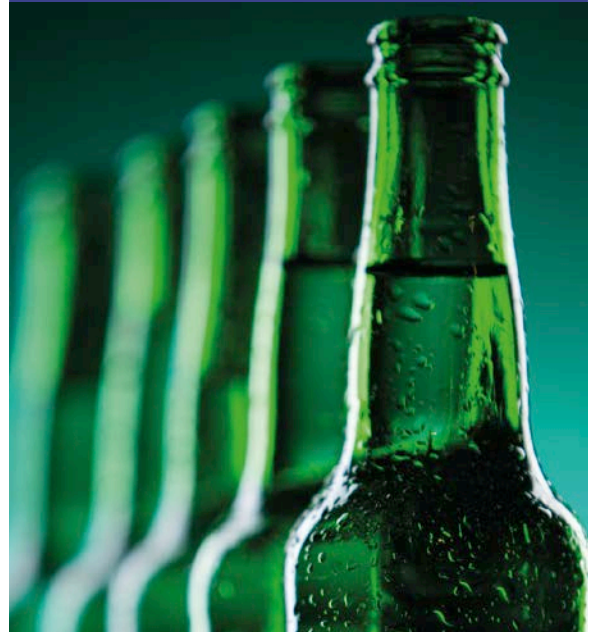
Mit Blick auf die verschiedenen Vertriebskanäle zeigt sich jedoch, dass die Preisentwicklung zwischen den einzelnen Vertriebsformen und Einkaufsstätten stark differenziert. Aufgrund der unterschiedlichen Kostenstrukturen sind die Brotpreise der Bäckerei-Filialen fast doppelt so hoch wie die der Lebensmitteldiscounter. Die Situation hat sich durch die Einführung des Mindestlohns letztendlich noch verstärkt, da der prozentuale Personalaufwand bei industrieller Fertigung sowie beim Verkauf in Backstationen geringer ist.¹²

Beim Import und Export deutet sich eine Spaltung der Backbranche an. Filialbäcker und industrielle Produzenten von frischen Backwaren können aufgrund der geringen Haltbarkeit der Produkte diese nur begrenzt exportieren. Viel mehr noch sind diese von Importen aus Nachbarländern mit geringeren Lohnstückkosten betroffen. Einzig industrielle Produzenten von Tiefkühlbackwaren können aufgrund der längeren Haltbarkeit der Produkte von Entwicklungen auf Märkten außerhalb Deutschlands profitieren und sinkende inländische Umsätze durch Export auffangen.

So ist auch die Krise im Mittelstand der Backwarenherstellung als ursächlich für die Konsolidierungsdynamik und den vorherrschenden Verdrängungswettbewerb zu sehen.

Damit der Mittelstand auch in Zukunft dem Wettbewerb standhalten kann, ist nicht nur der Ausbau und die Förderung von Alleinstellungsmerkmalen notwendig, um der Marktmacht von Discountern und Backstationen entgegenzuwirken, sondern auch eine Verbesserung interner Abläufe.¹⁴

Getränkeindustrie



Nach einer langanhaltenden Phase des Umsatzwachstums stagnierte der Umsatz der Getränkeindustrie in den letzten fünf Jahren bei rund 20 Mrd. € pro Jahr (2015 20,1 Mrd. €). Insgesamt beschäftigten 2015 554 Branchenunternehmen 61.601 Mitarbeiter.¹⁵

Ähnlich anderen Nahrungsmittelbranchen ist auch die Getränkeindustrie eher mittelständisch und regional geprägt. Doch auch hier zeigt sich die steigende Konsolidierung der Branche. Die Anzahl an Unternehmen ist seit 2008 kontinuierlich um insgesamt 11 % gesunken bei gleichbleibender Anzahl an Mitarbeitern.¹⁶ Auf die verbleibenden 554 Produzenten entfiel in 2015 ein durchschnittlicher Umsatz von rund 36,3 Mio. €.¹⁷ Dass jedoch auch Konsolidierung und Größe nicht die Allheilmittel sind, zeigen jüngste Meldungen des in Deutschland größten Getränkeproduzenten Coca Cola. Dieser hatte Anfang 2016 gemeldet, die operative Organisation auf das geänderte Marktumfeld anpassen zu müssen, um Kosten einzusparen.¹⁸

¹² Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks, Geschäftsbericht 2014/2015, S. 14f. Vgl. S. 2

¹⁴ Statistisches Bundesamt, April 2016, Genesis-Online Datenbank Nr. 42271-0003

¹⁵ ebd.

¹⁶ ebd.

¹⁷ ebd.

¹⁸ Handelsblatt, letzter Zugriff 31.05.2016, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/coca-cola-getraenkeriese-streicht-550-stellen-in-deutschland/13038904.html>

Die Branchengrößen sehen sich mit kleinen aufstrebenden Marken konfrontiert, die sich über gezieltes Marketing von der Nische in die Fläche ausbreiten. Beispiele wie Fritz-Kola oder Club-Mate zeigen, dass sich mit innovativen Produktideen auch in von Branchengrößen dominierten Märkten, wie dem Markt für Cola-Getränke, Wachstum generieren lässt. Doch auch bei starker Markenpositionierung ist die Kostenkontrolle und preisliche Positionierung eine entscheidende Größe. Nachahmende, günstige Eigenmarken von Supermärkten stellen auch bei Produktinnovationen eine starke Konkurrenz dar.

Tabelle 4: Getränkeindustrie

	2015	Vorjahr
Umsatz	20,1 Mrd. €	-3,2 %
Anzahl Mitarbeiter	61.601	0,7 %
Anzahl Betriebe	554	-1,2 %

Der Import und Export von Getränken liegt mit rund 5 Mrd. € etwa auf gleichem Niveau. Entscheidender Unterschied ist jedoch, dass der Export seit 2011 um rund 14 % auf 5,1 Mrd. € gestiegen ist, wohingegen der Import nur rund 5,7 % auf 5,4 Mrd. € zulegen.¹⁹

Für die weitere Entwicklung des Marktes ist abzusehen, dass sich Größe und Kosteneffizienz im Bereich des Non-Brand-Marktes in den nächsten Jahren noch verstärken. Für Mittelständler bieten sich zwei Differenzierungsmöglichkeiten: Sie positionieren sich durch organisches oder anorganisches Wachstum als lokale Größe und/oder öffnen und erfinden mit Produktinnovationen immer neue Märkte, um Kunden nachhaltig an die Marken zu binden.

Fazit

Der detaillierte Blick auf die einzelnen Branchen der Lebensmittelindustrie zeigt, dass die Herausforderungen ganz unterschiedlicher Natur sind. So übt der Preisdruck für Filialbäcker und industrielle Frischbrotproduzenten durch die Einführung von Backautomaten bei Lebensmitteldiscountern einen enormen Druck auf den Mittelstand aus. Den Produzenten von Fleischwaren stehen auf Einkaufs- und Vertriebsseite (Schlachtbetriebe und Lebensmittelhandel) zwei hoch konsolidierte Branchen gegenüber. Verschärft wird die Situation durch den sinkenden Fleischkonsum in Deutschland. Die Getränkebranche hat nach Jahrzehnten wachsender Nachfrage aufgrund des gesättigten Marktes sinkende Umsätze verbuchen müssen.

So vielfältig die Herausforderungen auch sind, lassen sich für alle drei Branchen drei Hauptstrategien identifizieren:

- Operative Performance: In allen drei Märkten reagieren die Kunden sensitiv auf Preisveränderungen. Daher gilt es, die Prozesse und den Wareneinsatz kontinuierlich zu optimieren, um gegen die Kostenvorteile größerer Konkurrenten zu arbeiten.
- Regionale Positionierung: Gerade regionale Mittelständler sollten den wachsenden Trend zu regionalen Produkten nutzen und sich in der Region mit innovativen saisonalen Produkten positionieren.
- Wachstum: Bei sinkendem Konsum und dadurch wachsenden Überkapazitäten im Markt sind Zukäufe von Marken und Mitbewerbern ein adäquates Mittel.

Dr. Stefan Weniger
Gregor Brück

¹⁹ Statistisches Bundesamt, Februar 2016, Genesis-Online Datenbank Nr. 51000-0005

Interview mit Frank Möller zur Bäckereibranche



Frank Möller ist seit vielen Jahren in Topmanagement-Funktionen und im Beratungsgeschäft tätig. Er hat seinen Schwerpunkt im Handel und Konsumgüterbereich – von Groß- und Einzelhandel über die Getränkeindustrie bis hin zu Bäckerei-Gruppen. Schwerpunktmäßig berät er Unternehmen in Sondersituationen, wie z.B. in der Krise oder in Post Merger Integrationsprojekten. Dabei übernimmt er insbesondere auch im Rahmen von Restrukturierungsprojekten interimswise Managementfunktionen vor Ort.

In unserem Marktüberblick haben wir die Herausforderungen für die Bäckereizunft aufgezeigt. Wie sehen Sie die Situation?

Möller: Die Backbranche erlebt seit einigen Jahren einen enormen Umbruch. Die deutlich gestiegene Konkurrenz durch Supermärkte und Discounter mit Bake-Off-Stationen ist dabei eine der entscheidenden Herausforderungen. Diese Entwicklung schlägt sich in der Vielzahl der Insolvenzen der letzten Jahre nieder. Diese Konsolidierung wird sich noch fortsetzen.

Wie können sich Filial- und Industriebäcker abgrenzen bzw. gegen diese Entwicklung positionieren?

Möller: Nur Filial-Bäckereien, die sich über das Sortiment differenzieren, können ihre Position festigen und gegebenenfalls auch noch von der allgemeinen Marktberreinigung profitieren. Zum Beispiel mit handwerklichen Produkten, idealerweise als der „Local Hero“, mit Snacks, mit Innovationen, Frontbaking etc. Und nur Industriebäcker, die rechtzeitig reagieren und ihre Produktion auf Tiefkühlware in Brot-, Brötchen- und Feinbackwaren für die Bake-Off-Stationen des Lebensmitteleinzelhandels umstellen, haben die Chance, die Rückgänge im SB-Bereich aufzufangen. Dabei ist es essentiell, dass diese Bäckereien optimal aufgestellt sind und kostengünstig produzieren. Nur so können sie im verschärften Preiswettbewerb bestehen.

Wie erkenne ich als mittelständisches Unternehmen der Bäckereibranche, dass bei mir Handlungsbedarf besteht?

Möller: Ich muss meine Kennzahlen kennen und stetig im Blick haben. Ich muss ein Informationssystem, idealerweise ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem bis auf Filialebene, für die wichtigen Kennzahlen (z. B. Umsatz, Rohertrag, Marge und Absatzmenge auf Artikel- bzw. mindestens auf Warenebene, Kundenzahlen, Ø Einkauf/Kd., Retouren, Personalkosten etc.) zur Verfügung haben, um zeit-

nah regelmäßig den Status meines gesamten Betriebes bis auf Filialebene zu sehen. Dabei kommt natürlich der möglichst verursachungsgerechten Zuordnung bzw. Umlage der Kosten (z.B. Produktionsgemeinkosten, Logistikkosten etc.) eine erhebliche Bedeutung zu.

Welche Maßnahmen kann man auf der Kostenseite ergreifen?

Möller: Im Rahmen einer operativen Restrukturierung kann die Kostenseite angepasst werden und alle Gemeinkosten wie Serviceverträge, Logistik, Produktion, Einkauf und Administration müssen auf den Prüfstand gestellt werden.

Können Sie uns Beispiele nennen? Wo genau sind die Stellschrauben?

Möller: In der Produktion beispielsweise schaut man sich die Abläufe an, überprüft Einwaagen und Rezepturen, reduziert Ausschüsse, passt Sortimente an und überprüft bei mehreren Produktionsstätten die Zusammenführung. Andere Beispiele in der Logistik betreffen die Optimierung der Touren und eben – ganz banal – die Anpassung des Fuhrparks. Ein wichtiger Punkt ist auch die Optimierung der Filialstruktur selbst. Verlustträchtige Filialen müssen kritisch hinterfragt werden. Gegebenenfalls können Mietreduzierungen verhandelt werden. Im Zweifel muss man sich im Rahmen der Möglichkeiten auch von verlustträchtigen Filialen trennen.

Welche Möglichkeiten habe ich in den Filialen vor Ort?

Möller: Die Sortimente müssen genauer unter die Lupe genommen werden. Ladenhüter müssen eingestellt und Saisonartikel oder Innovationen ins Sortiment aufgenommen werden. Darüber hinaus können standortbezogene Sortimente für den ToGo- bzw. Snackbereich einen Anreiz schaffen. Das Ganze muss man aber auch unbedingt durch zielgerichtete Marketing- und Vertriebsaktivitäten unterstützen. Hier wird häufig zu wenig getan. Dabei geht es um so einfache Dinge wie eine einheitliche, ansprechende Beschilderung oder Verkostungsaktionen. Saisonale Aktionen und standortbezogene Sortimentsschwerpunkte bringen die Kunden wieder in meine Filialen.

Was empfehlen Sie mittelständischen Bäckereiunternehmen: Sollten diese die Restrukturierung allein wagen?

Möller: Ganz klar nein. Hier gibt es gute externe Unterstützung. Oft ist bei diesen Themen die eigene Führungsmannschaft überfordert und zu sehr in alten Denkweisen verhaftet. Deshalb sollte man sich rechtzeitig auch Unterstützung von außen mit einer unvoreingenommenen Sicht holen – und das idealerweise bevor Banken oder andere Kreditgeber aufgrund mehrfach verfehlter Planungen nervös werden.

Wenn die von mir ergriffenen Maßnahmen nicht gereicht haben bzw. nur unzureichend Wirkung gezeigt haben, was mache ich dann?

Möller: Man kann immer nur raten, sich so rechtzeitig wie möglich mit kompetenter externer Beratung auch mit anderen Wegen der Restrukturierung auseinanderzusetzen. Das können eben auch die Möglichkeiten der gerichtlichen Sanierung sein. Hier sind insbesondere das Schutzschirmverfahren und die Planverfahren in Eigenverwaltung zu nennen. Oft sind bestimmte Themen zeitnah anders nicht zu lösen. Das können langlaufende Mietverträge bei verlustträchtigen Filialen sein, aber auch die Schließung von Produktionsstandorten, deren Kosten nicht erwirtschaftet werden können.

Apropos Kosten: Reicht es nicht aus, wenn dem Unternehmen einfach weitere Mittel zugeführt werden?

Möller: Diese Handlungsoption sollte insbesondere auch geprüft werden, bevor weitere Mittel von Gesellschaftern ins Unternehmen fließen, die letztendlich nur der Verlustfinanzierung dienen. Diese Mittel können ggf. in einem erfolgreichen Planverfahren besser eingesetzt werden, um den Gesellschaftern auch ihren Status in einem sanierten Unternehmen ganz oder teilweise zu erhalten.

Und was ist, wenn der Topf leer ist und weder Gesellschafter noch Kreditgeber Kapital zur Verfügung stellen?

Möller: Wenn eine Sanierung des Unternehmens ohne Zuführung frischen Kapitals nicht möglich ist, dieses jedoch weder von Gesellschaftern noch von Kreditgebern zu bekommen ist, sollte sich der verantwortungsvolle Unternehmer auch dem Thema Teil- oder Gesamtverkauf nicht verschließen und nicht weiter nur nach dem Prinzip Hoffnung verfahren, denn die stirbt bekanntermaßen zuletzt.

Interview mit Dr. Manfred Ziegler über die Getränkeindustrie



Dr. Manfred Ziegler berät Unternehmen in schwierigen und besonderen Situationen. Als Interimmanager hilft er, diese Krisen zu überwinden – oder besser – sie zu vermeiden. Seine Wurzeln liegen zwar in der Automobil- und Maschinenbauindustrie, diese Erfahrungen konnte er aber auch bei verschiedenen Mandaten in der Lebensmittelindustrie nutzen. U.a. war er von 2008 bis 2015 als Geschäftsführer der RhönSprudel Gruppe tätig.

„Getrunken wird immer“ – heißt es so schön. Zeigt sich das auch in den Absatzzahlen?

Dr. Ziegler: Betrachtet man die Entwicklung über die vergangenen 45 Jahre hinweg, stimmt das. Im Jahr 1970 lag der Pro-Kopf-Verbrauch in der Bundesrepublik Deutschland beispielsweise von Mineral- und Heilwasser bei 12,5 Liter, im vergangenen Jahr waren es bereits 143 Liter pro Person und Jahr.

Wie kommt es, dass die Getränkebranche dann so unter Druck steht und der Umsatz im Bereich der alkoholfreien Getränke seit 2008 stagniert?

Dr. Ziegler: Der Konkurrenzdruck im Markt der alkoholfreien Getränke wird immer extremer. Und zwar nicht nur durch die bekannten Marktgrößen, sondern auch durch die Eigen-

marken des Handels, die inzwischen auch entsprechend organisiert sind. Wie hoch der Druck ist, hängt von der Branche, dem Segment, der Region und auch der einzelnen Marke ab. Auch die Gebinde spielen eine wichtige Rolle. Glas-Gebinde haben enorm an Zuspruch gewonnen, da die Verbraucher umweltbewusster geworden sind und PET-Gebinde bei kaufkräftiger Klientel geringer nachgefragt wird.

Wie kann sich der Mittelstand in diesem Umfeld behaupten?

Dr. Ziegler: Der Mittelstand kann sich vor allem durch eine intelligente Sortenpolitik differenzieren. Es gibt verschiedene Hebel aus meiner Sicht: Die Marke muss aufgebaut werden, man sollte die Karte „Regionalität“ spielen, muss mit Innovationen den Verbraucher immer wieder überraschen und individuell sein. Dazu muss man über ein extrem gutes Kostenbewusstsein verfügen.

Lassen Sie uns kurz noch beim Stichwort Regionalität bleiben. Ist Regionalität derzeit „in“ beim Verbraucher?

Dr. Ziegler: Ganz klar ja. Regionalität spielt eine immer größere Rolle. Der Verbraucher setzt zunehmend auf Regionalität und für ihn ist das

auch oft ähnlich wichtig wie Bio. Vor allem für die kleinen mittelständischen Saftproduzenten ist es ein guter Weg, auf die Kaufkraft in ihrem engeren lokalen Umfeld zu setzen. Und eben auch auf Obst aus ihrer Region. Stichworte sind hier lokale Sorten wie Sanddorn – im Nordosten Deutschlands – oder die Aroniabeere in Brandenburg bzw. Sachsen. Natürlich spielen auch die lokalen Streuobstwiesen eine zentrale Rolle.

Steigende Kosten für Energie, Logistik und Löhne können nur bedingt durch Preissteigerungen an die Kunden weitergegeben werden. Welche operativen Ansatzpunkte sehen Sie, um diese Kostensteigerungen abzufangen?

Dr. Ziegler: Es gibt verschiedene entscheidende Ansatzpunkte. Der erste betrifft das Thema Innovation. Man muss immer wieder vernünftige Innovationen auf den Markt bringen. Hier kann man sich beispielsweise im Ausland Inspiration holen. Dort kann man schauen, was gut läuft und es hier in Deutschland einführen. Ein Beispiel sind die Saftsorten Cranberry und Rhabarber. Ersteres war im Ausland schon gang und gäbe, nur in Deutschland nicht bekannt. Inzwischen ist es auch hier bei uns etwas Alltägliches. Weitere Ansatzpunkte betreffen die Optimierung der Produktwertschöpfungskette und die Optimierung der Prozesskosten.

Neben außergerichtlichen Restrukturierungsmaßnahmen nutzen auch Unternehmen der Nahrungsmittelbranche die Eigenverwaltung, um die Kapazitäten und die Finanzstruktur an ein verändertes Umsatzniveau anzupassen. Wie sind Ihre Erfahrungen in der Getränkebranche?

Dr. Ziegler: Hier ist das eine ganz besondere Situation. Die mittelständischen Unternehmen befinden sich – teilweise seit Generationen – im Familienbesitz. Die Familien und deren Unternehmen stehen in der regionalen Öffentlichkeit. Sie scheuen sich extrem davor, das Instrument Eigenverwaltung zu nutzen. Auch wenn es ihnen ans Herz gelegt wird. Das Instrument als solches ist am Markt zwar bekannt, doch die mittelständischen Unternehmer ziehen diese „Notbremse“ nicht. Im Ergebnis laufen sie dann direkt in die Insolvenz. Das habe ich leider bereits mehr als einmal miterleben müssen. Bei den größeren Mittelständlern sieht das schon anders aus, da sich die Geschäftsführer Themen wie Haftung bewusst sind und daher eher reagieren.

Der Export der deutschen Getränkeindustrie hat seit 2008 stetig zugenommen, liegt mit 12,3 % in 2015 jedoch noch weit hinter dem Durchschnitt der Lebensmittelbranche (22,8 % in 2015). Ist der Export für mittelständische Unternehmen in Zukunft ein möglicher Weg, um zu wachsen?

Dr. Ziegler: Der Exportansatz ist für die meisten kleineren Mittelständler kein Thema. Das liegt zum einen am fehlenden Know-how und zum anderen an den Kosten. Der mittelständische Getränkeproduzent verfügt in der Regel über keinen vernünftigen Vertriebskanal im Ausland, wodurch die Exportkosten viel zu hoch werden. Das kann eher für den größeren Mittelstand ab 100 Mio. Euro Umsatz relevant sein.

Aber was ist mit dem Export in Nachbarländer? Hier dürften die Kosten ja nicht so hoch sein.

Dr. Ziegler: Das funktioniert zum Teil recht erfolgreich. Ein gutes Beispiel ist Fritz-Kola, die in Mecklenburg-Vorpommern produziert und auch nach Polen exportiert wird. Das ist schon allein durch die Lage nachvollziehbar. Dort ist die Marke auch sehr erfolgreich. Aber im Normalfall – geht man von den benachbarten Ländern weg – ist eher das Gegenteil der Fall.

Würden Sie für uns einen Blick in die Kristallkugel wagen: Wie wird die Zukunft vor allem für den mittelständischen Getränkehersteller aussehen?

Dr. Ziegler: Wenn der Mittelstand die oben angesprochenen Dinge beachtet und umsetzen kann, hat er eine Chance, sich in der Zukunft zu differenzieren und am Markt zu bestehen. Natürlich spielen noch diverse andere Aspekte eine Rolle. Generell gehe ich davon aus, dass durch den sehr hohen Konkurrenzdruck der großen Marken, die Marktsituation eher angespannter wird. Vor allem, wenn auch die Kosten wieder anziehen werden. Die Transaktionen und die Anzahl der Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten, werden tendenziell eher steigen. Ich kann daher Unternehmern nur ans Herz legen, sich frühzeitig mit den verschiedenen Sanierungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen und auch Themen wie die Eigenverwaltung ernsthaft in Betracht zu ziehen.

M&A-Beratung im Mittelstand: Für jede Herausforderung das richtige Tool



Die deutsche Lebensmittelbranche steht einigen Herausforderungen gegenüber, die zu zunehmendem Kosten- und Konsolidierungsdruck in den Subbranchen führen (s. Artikel S. 4). Neben operativen Maßnahmen zur Reduzierung von Kosten und der Entwicklung von bestehenden Marken und Kundenbeziehungen eröffnen Ver- oder Zukäufe neue Wege, um die Marktposition auszubauen beziehungsweise den Fortbestand des Betriebs nachhaltig zu sichern.

Doch jede Unternehmenssituation verlangt eine individuelle Lösung – ein Verkauf zur Regelung der Nachfolge erfordert eine andere Herangehensweise als die strategische Akquisition eines Wettbewerbers oder die schnelle Lösung in einer Unternehmenskrise.

Grundsätzlich wird – mit Blick auf die Beratung auf der Verkaufsseite – grob zwischen zwei unterschiedlichen Verfahrensweisen unterschieden. Zum einen gibt es Situationen, die ein hohes Maß an Vertraulichkeit und Diskretion erfordern und aus diesem Grund mehr Feingefühl und einen größeren Zeitraum benötigen. Beispiele hierfür können Unternehmensverkäufe, beispielsweise als Nachfolgeregelung, aus strategischen Gründen oder aufgrund einer an-

gespannten Situation in Unternehmen sein. Verfahren dieser Art werden im Sprachgebrauch als „Mergers & Acquisitions“ (kurz „M&A“) bezeichnet. Im Regelfall steht für solche Transaktionen ein Zeitraum von mindestens sechs Monaten zur Verfügung. Im Gegensatz zum M&A-Verfahren gelten in sogenannten „Distressed M&A“-Verfahren – das sind Unternehmenstransaktionen in einer Insolvenz- oder extremen Krisensituation – ganz andere Prioritäten. Die Verkaufsprozesse unterscheiden sich im Wesentlichen hierin, dass den Beteiligten, je nach Situation, für die Durchführung der Transaktion im Distressed M&A nur etwa ein bis drei Monate Zeit bleiben.

Keines der beiden M&A-Verfahren ist per se besser oder schlechter. Es handelt sich um in-

dividuell an die Ausgangssituation angepasste Verfahrensweisen, welche ganz konsequent auf die Erreichung der zwischen Auftraggeber und Berater definierten Ziele ausgerichtet werden.

Im M&A-Verfahren kommen i.d.R. strategische Investoren, Finanzinvestoren und Family Offices als Käufer für das jeweilige Unternehmen in Frage. Beim Distressed M&A sind es hingegen hauptsächlich strategische Investoren und auf Krisen spezialisierte Finanzinvestoren. Der Grund hierfür liegt darin, dass in kurzer Zeit die jeweilige Situation beurteilt und die Transaktion abgeschlossen werden muss.

Häufig wird in M&A-Transaktionen Wert auf eine Vielzahl von indikativen Angeboten gelegt. Die hohe Anzahl an Angeboten erlaubt es, den oder die passenden Partner für spätere Verhandlungen auszuwählen. Im Distressed M&A wird schneller gefiltert – hier liegt der Fokus besonders darauf, in kurzer Zeit von den tatsächlich interessierten Parteien indikative Angebote einzuholen und in vertiefte Verhandlungen einzusteigen.

Da ein Unternehmenseigentümer nicht unbedingt seine Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter durch Gerüchte über einen Verkauf verunsichern möchte, legt der Verkäufer im M&A stets sehr großen Wert auf Diskretion. Dies hat bspw. Auswirkung auf die Art der Ansprache und die Anzahl der zu kontaktierenden Parteien. Hier gilt das Motto: weniger ist mehr. Nur sehr sorgfältig ausgewählte potentielle Investoren werden angesprochen. Oft geschieht dies zunächst anonym – ohne konkrete Nennung des zu verkaufenden Unternehmens. Im Distressed M&A hingegen – insbesondere bei Insolvenzen – ist die Situation des Unternehmens einem breiten Kreis, vor allem Wettbewerbern und Kunden, bekannt. Besonders den Mitarbeitern gegenüber ist im Falle einer Insolvenz eine offene Kommunikation der Investorensuche sogar meist Hoffnungsträger und Ansporn, tatkräftig an einer Zukunftslösung für das Unternehmen mitzuwirken. Demnach ist hinsichtlich Unternehmensinterna und Stand des Verkaufsprozesses weiterhin Diskretion von hoher Bedeutung, die Verkaufsabsicht selber ist jedoch am Markt bekannt, und mehr potentielle Interessenten können ausgewählt und offen kontaktiert werden.

Im M&A wird das Unternehmen analysiert und in einem ausführlichen Informationsmemorandum anonym dargestellt, um dem potentiellen

Investor eine Informationsgrundlage zu bieten. Im Distressed M&A hingegen fällt die Analysephase auf Grund der geringen Zeitspanne sehr kurz aus: Die Darstellung des Unternehmens beschränkt sich häufig auf ein Kurzprofil. Der potentielle Investor im M&A erhält das Informationsmemorandum nach der Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung. Anschließend stehen ihm drei bis vier Wochen zur Analyse und zur Abgabe eines unverbindlichen Angebots zur Verfügung. Diese Phase wird im Distressed M&A i.d.R. eingespart bzw. anders gestaltet. Interessenten erhalten zunächst das erstellte Kurzprofil und nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung Zugang zu einem vorläufigen Datenraum, der wichtige, aber noch keine sensiblen Informationen enthält. Im nächsten Schritt finden Besichtigungen und Managementgespräche statt. Dabei können sich die Interessenten ein umfassendes Bild vom Unternehmen machen, bevor sie ein indikatives Angebot einreichen. Die weiteren Verhandlungen und Prüfungen verlaufen bis auf geringe Unterschiede zwischen Asset- und Share Deals ähnlich. Zusammenfassend zeigt gerade der Grad an Diskretion den entscheidenden Unterschied zwischen den Verfahren: Im Distressed M&A ist es wichtig, durch Offenheit Vertrauen zu potentiellen Investoren aufzubauen und den Kaufpreis über die Konkurrenzsituation zu beeinflussen. Beim M&A hingegen hat der Verkäufer die Option, nicht zu verkaufen und kann dadurch seine Verhandlungsposition gegenüber den unterschiedlichen Parteien stärken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für eine erfolgreiche Transaktion keine Standardlösung gibt. Vielmehr gilt es, mit einem erfahrenen Partner die Ziele und die darauf ausgerichtete Verkaufs- oder Kaufstrategie auszuloten.

Werner Warthorst

Der M&A-Experte Werner Warthorst ist Senior Manager bei der hww Unternehmensberater GmbH. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Transaktionsberatung – sowohl bei Situationen außerhalb der Insolvenz als auch bei Distressed M&A-Fällen. Er hat im Lebensmittelbereich u. a. die Transaktionen des Tiefkühlspezialisten Geti Wilba für Nestlé, des Cerealienherstellers Dailycey und des Fruchtsaftproduzenten Ackermanns Haus begleitet.

Die hww Unternehmensberater GmbH gehört seit 40 Jahren zu den führenden Restrukturierungs- und Sanierungsberatungen in Deutschland. Wir betreuen Unternehmen – mit dem Fokus auf den Mittelstand – branchenübergreifend in den drei Leistungsbereichen Sanierung & Insolvenzberatung, Restrukturierung & Optimierung sowie Mergers & Acquisitions. Als kompetenter und unabhängiger Partner beraten und begleiten wir Unternehmen in schwierigen Situationen.

Die hww Unternehmensberater GmbH ist Teil der hww hermann wienberg wilhelm – ein auf Rechtsberatung, Restrukturierung, Insolvenz- und Zwangsverwaltung spezialisierter Dienstleister. Mit rund 400 Mitarbeitern ist die hww-Gruppe in 24 Städten in Deutschland vertreten und verfügt über ein eigenes internationales Netzwerk.



unabhängig. kompetent. engagiert.

Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 20 64 37-200
Fax: +49 (0)30 20 64 37-50

E-mail berlin@hww.eu