

WACHSTUMSKONZEPTION

Wachstum in der Champignonzucht – strategische Konzeption und strukturierte Finanzierung

Interview mit Herrn Hans Deckers und Herrn Marco Deckers

Entwicklung und begleitende Umsetzung einer Wachstumskonzeption unter Berücksichtigung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur am Beispiel der Deckers Unternehmensgruppe

Die Deckers Unternehmensgruppe in Geldern, NRW, zählt mit Qualitätsführerschaft zu den Top-3-Champignonzüchtern in Deutschland und besitzt darüber hinaus eine marktführende Stellung im Raum NRW. Die Gruppe erzielte mit durchschnittlich 300 Mitarbeitern im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatz von rd. 52 Mio. €.

Ausgangspunkt der Beratertätigkeit von hahn,consultants im Jahr 2010 war die Erstellung eines Wachstumskonzepts, um die geplante Wachstumsstrategie der

Deckers Gruppe unter Berücksichtigung einer optimalen Finanzierungsstruktur der Investitionsvorhaben umzusetzen. Durch eine Kombination verschiedenster Finanzierungsbausteine – von Private Equity bis hin zu landesverbürgten Investitionsdarlehen – konnte eine solide und eigenkapitalstärkende Finanzierungsstruktur für die Investitionsvorhaben umgesetzt werden.

Das Gespräch führten wir mit den geschäftsführenden Gesellschaftern Hans Deckers und Marco Deckers. Herr Hans Deckers schaffte mit dem Einstieg in die Champignonzucht im Jahr 1973 die Basis für die heutige Deckers Unternehmensgruppe. Sein Sohn Marco Deckers leitet seit einigen Jahren den größten Zuchtbetrieb innerhalb der Gruppe.

h,c: Nachdem Sie die Zuchtkapazitäten bereits 2012 in Geldern ausgeweitet haben, erfolgt gegenwärtig der Aufbau eines neuen Standorts in Süddeutschland. Können Sie den deutschen Markt für frische Speisepilze und die sich aus der aktuellen Marktsituation ergebenden Chancen kurz beschreiben?

Hans Deckers: Der Markt für frische Speisepilze wird von den Champignons dominiert. Jedoch können nur rund 60 % der Nachfrage nach frischen Champignons über regionale, deutsche Züchter befriedigt werden. Der Rest wird aus dem europäischen Ausland zugekauft. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage nach regionaler, aus Deutschland stammender Frischware bei rund 80 % der Gesamtnachfrage nach frischen Champignons liegt.

Grundsätzlich ist ein anhaltender Trend zur Nachfrage nach deutschen, frischen und regionalen Produkten zu beobachten. Insbesondere in Süddeutschland führen fehlende Kapazitäten dazu, dass verstärkt auf

ausländische Ware aus den Niederlanden und Polen zurückgegriffen werden muss. Dies war für uns Anlass, neben der Ausweitung der Zucht-kapazitäten in Geldern einen neuen Standort mit eigenen Vertriebsstrukturen in Bürstadt, Hessen, aufzubauen.



Hans Deckers und Marco Deckers (v. l. n. r.), Geschäftsführer Deckers Unternehmensgruppe

h,c: Wie unterscheidet sich die Deckers Unternehmensgruppe von anderen Züchtern bzw. wie ist sie im Markt genau positioniert?

Marco Deckers: Wir verfolgen eine nachhaltige Zuchtphilosophie mit langfristigen und partnerschaftlichen Kundenbeziehungen. Eine hohe und konstante Qualität unserer Produkte spielt dabei eine wichtige Rolle. So haben wir zusammen mit einem großen Lebensmitteleinzelhändler den deutschen Qualitätsstandard mit entwickelt, der als Referenzwert für die gesamte Branche dient. Unsere kurzen Transportwege und eine optimale Logistik erlauben uns eine hohe Termintreue und Lieferfähigkeit. Neben dem Lebensmitteleinzelhandel zählen auch zahlreiche Discounter zu unseren Kunden.

Wir verfügen über modernste Anlagentechnik. Für qualitativ hochwertige Champignons ist ein optimales Klima in den Zuchträumen Voraussetzung. Durch die entsprechende Technik können wir dieses sehr genau steuern und bei Bedarf zeitnah anpassen. »

WACHSTUMSKONZEPTION

h,c: Wie haben Sie mit der Deckers Unternehmensgruppe auf die aktuellen Marktchancen reagiert?

Hans Deckers: Durch den neuen Standort in Bürstadt der im Dezember 2014 in Betrieb genommen wurde, können wir die beschriebene Kapazitätslücke sukzessive schließen und unseren Marktanteil in Süddeutschland weiter ausbauen.

Bereits jetzt sind wir der größte Champignonzüchter südlich der Rhein-Main-Linie. Der neue Standort bedeutet noch kürzere Lieferwege und somit eine optimale Qualität und Frische der Produkte für unsere Kunden vor Ort.

h,c: Vor welchen Herausforderungen standen Sie bezogen auf das bisherige schnelle Wachstum der Deckers Unternehmensgruppe?

Hans Deckers: Das starke Wachstum der Vergangenheit und die damit im Zusammenhang stehende erfolgreiche Sanierung eines zugekauften Zuchtbetriebs führten bis 2010/2011 zu einer relativ geringen Ertragskraft mit entsprechend schwacher

Eigenkapitalausstattung der Gruppe. Um für weitere Investitionen eine bessere Ausgangsposition für die Verhandlungen mit Banken und anderen Finanzierern zu schaffen, stand zunächst die Stärkung der Eigenkapitalbasis über die Hebung von Ertragspotenzialen und Kapitalmaßnahmen im Mittelpunkt.

Ein weiterer entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg unserer Wachstumsstrategie war die durch hahn,consultants begleitete Anpassung der Organisationsstruktur – sowohl hinsichtlich der gesamten Unternehmensgruppe als auch in Bezug auf die Strukturen innerhalb der einzelnen Betriebe. So wurden die bis dato nicht einheitlichen Geschäftsjahre der verschiedenen Gesellschaften vereinheitlicht und über die Gruppe konsolidiert. Damit einhergehend haben wir auch die Finanzbuchhaltung und die steuerliche Beratung für alle Gesellschaften zentralisiert.



Um jederzeit schnell und flexibel Entscheidungen treffen zu können, wurden mithilfe von hahn,consultants klare Vertretungsregelungen und Stellenbeschreibungen für die erste und zweite Führungsebene geschaffen.

Diese Maßnahmen führten zu einer deutlichen Erhöhung der Transparenz und schufen u. a. die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen basierend auf einer detaillierten, integrierten Finanzplanung. Diese diente auch potenziellen Finanzierungspartnern als wichtige Entscheidungsgrundlage.

h,c: Wie konnte hahn,consultants Sie bei der Finanzierung Ihrer Investitionsvorhaben konkret unterstützen?

Marco Deckers: Zunächst haben wir unsere Wachstumsstrategie und die daraus resultierenden Investitionen im Rahmen verschiedener Workshops zusammen mit hahn,consultants erarbeitet bzw. abgestimmt.

Die Informationen wurden dann detailliert in ein entsprechendes Unternehmenskonzept überführt, welches für die Vorstellung der Deckers Gruppe und ihrer Wachstumsstrategie bei potenziellen Finanzierungspartnern verwendet wurde. Das Wachstumsvorhaben

wurde dabei im Rahmen einer integrierten Finanzplanung inklusive einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur abgebildet.

Letztlich wurde ein breiter Mix an Finanzierungsinstrumenten verwendet, der sowohl Eigenmittel der Gruppe als auch Private Equity in Form einer stillen Beteiligung, landesverbürgte Investitionsdarlehen und einen Leasingbaustein umfasste.

Eine Landesbürgschaft für die durch Landesbanken, Sparkassen und Volksbanken gewährten Investitionsdarlehen war sowohl für die Erweiterungsinvestitionen in Geldern als auch für die Errichtung des neuen Zucht- und Vertriebsstandorts in Bürstadt Bestandteil der Finanzierungsstruktur. hahn,consultants unterstützte uns bei der Beantragung und stellte das Wachstumskonzept bei den entsprechenden Ausschüssen der Wirtschafts- >>

WACHSTUMSKONZEPTION

ministerien NRW und Hessen vor. Die enge Begleitung und die zeitnahe Informationsversorgung aller beteiligten Parteien führten letztlich zu positiven Bürgschaftsbescheiden und einer erfolgreichen Umsetzung der geplanten Finanzierungen.

Durch die zusätzliche Aufnahme von Mezzanine-Kapital in Form einer stillen Beteiligung über die VR Equitypartner GmbH konnten wir zudem unsere Eigenkapitalbasis nochmals deutlich verbessern. Auch hier hat hahn,consultants die entsprechenden Kontakte hergestellt und uns z. B. bei der im Rahmen einer Mezzanine-Finanzierung üblichen Due Diligence unterstützt.

Im Rahmen der Investitionsfinanzierungen rückte auch ein regelmäßiges Reporting der aktuellen Geschäftszahlen in den Vordergrund. Durch den Aufbau eines flexiblen Plan- und Berichtswesens hat hahn,consultants entscheidend dazu beigetragen, dem Management der Deckers Unternehmensgruppe ein auch von den Finanzierungspartnern gewünschtes zeitnahes und aussagekräftiges Controlling zur Verfügung zu stellen. So können wir Planabweichungen früh erkennen und mit gezielten und schnell umsetzbaren Maßnahmen gegensteuern.

h,c: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse, die „Lessons Learned“ aus den Investitionsvorhaben?

Marco Deckers: Zunächst war eine solide, detaillierte Beschreibung und Planung des Vorhabens im Rahmen eines Wachstumskonzepts wichtig, um potenziellen Finanzierungspartnern anschaulich darzustellen, welche Chancen das Projekt für alle beteiligten Interessensparteien bietet. hahn,consultants stand uns bei wichtigen Terminen mit Banken und weiteren Finanzierungspartnern immer zur Seite und trug wesentlich dazu bei, schnell die Basis für eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit aller Beteiligten zu schaffen. So konnten wir uns schwerpunktmäßig weiterhin auf unser operatives Geschäft und die konkrete Umsetzung der Investitionen konzentrieren.

Entscheidend für den Erfolg ist aus unserer Sicht das gemeinschaftliche und konsequente Vorgehen aller Beteiligten. Dabei hat hahn,consultants in der Rolle eines Sparringspartners und Problemlösers sowohl mit Fachkompetenz als auch mit individuell abgestimmten Lösungen überzeugt.

h,c: Was sind Ihre Ziele für 2015 und die nähere Zukunft?

Hans Deckers: Das Jahr 2015 steht ganz im Zeichen unseres Investitionsvorhabens in Süddeutschland. Nachdem der Betrieb Ende 2014 erfolgreich angelaufen ist, werden wir nach endgültiger Fertigstellung im Laufe des Jahres unsere geplante Ausbringungsmenge von bis zu 100 Tonnen Champignons pro Woche erreichen. Die nächsten Jahre werden von einer anhaltend hohen Nachfrage nach frischen und regionalen Champignons sowie weiter steigenden Kundenanforderungen geprägt sein. Wir fühlen uns dafür sehr gut vorbereitet und blicken voller Zuversicht in die Zukunft.

h,c: Herr Hans Deckers, Herr Marco Deckers, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch.

Das Gespräch mit den Herren Deckers führten Michael Otta und Christoph Haberkorn.



Michael Otta
Partner
hahn,consultants gmbh



Christoph Haberkorn
Consultant
hahn,consultants gmbh