

CHANCEN IM WACHSTUM ERKENNEN

CASE STUDY – Unternehmenskonzept zur Erweiterung der Produktionskapazitäten der Nähr-Engel GmbH, Goch

Die Herausforderung

Die Nähr-Engel GmbH mit Sitz in Goch am Niederrhein ist ein hoch qualifizierter Anbieter von kartoffelbasier-ten Convenience-Food-Produkten mit hohem Qualitätsanspruch. Als einziger Anbieter von Kartoffel-Trocken-Erzeugnissen in Europa beherrscht Nähr-Engel alle Technologien zur Herstellung sowohl von Kartoffel-Granulat und -Flocken als auch von Trockenkartoffeln.

Das mittelständische Unternehmen erzielte in den letzten Jahren einen Umsatz von rund 40 Millionen Euro mit zuletzt ca. 180 Mitarbeitern. Es produziert ausschließlich an dem einzigen Firmenstandort in Goch nahezu durchgehend sieben Tage die Woche.

Im Jahr 2004 war das 1932 gegründete und 1996 durch die Nestlé Deutschland AG übernommene Unternehmen im Rahmen eines Management Buy-out wieder auf eine eigenständige Basis gestellt worden. Im Jahr 2019 holten die damaligen geschäftsführenden Gesellschafter den Interimsmanager Dr. Jörg Geißler als Werksleiter im Rahmen einer Altersnachfolgeregelung an Bord. Aufgrund seiner umfangreichen Erfahrungen, aber auch aufgrund seiner technischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen erkannte Herr Dr. Geißler schnell das Potenzial des Unternehmens. Gleichzeitig sah er aber auch den erheblichen Restrukturierungsbedarf.

Der steigende Druck in der Lebensmittelindustrie auf die Verkaufspreise bei gleichzeitig hohen Energie- und steigenden Personalaufwendungen hatte in der jüngeren Unternehmenshistorie bereits zu gravierenden Margenverlusten geführt, die für Nähr-Engel auf kurze Sicht existenzbedrohend geworden wären. Die Vollauslastung der Anlagen hatte auf der Umsatzseite kein weiteres Wachstum möglich gemacht und Preiserhöhungen waren nicht mehr umsetzbar. Eine rein auf Kosteneinsparungen ausgelegte Restrukturierung wäre nicht ausreichend gewesen.

Der Lösungsansatz

Unter der Führung von Herrn Dr. Geißler erarbeitete das Unternehmen 2019 ein Restrukturierungskonzept für die Jahre 2020 bis 2023. Bis zum Spätsommer 2020 hatte Nähr-Engel bereits wesentliche Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt; dazu gehörten unter anderem die Verhandlung besserer Einkaufspreise bei Lieferanten, die Neuverhandlung der Vertragsgrundlagen mit dem Hauptenergielieferanten, die Verhandlung eines Standort-sicherungsvertrags, die Erarbeitung des Investitionsprojekts „Püree 2.0“, die Neustrukturierung der Geschäftsführung, die vollständige Übernahme sämtlicher Gesellschaftsanteile an der Nähr-Engel GmbH durch Herrn Dr. Geißler und die Beauftragung der hahn,consultants gmbh.

Im Rahmen eines gemeinsamen Projekts wurde hahn,consultants im September 2020 mandatiert, ein ganzheitliches Unternehmenskonzept für die Nähr-Engel GmbH zu erstellen – als Basis für einen systematischen Unternehmensentwicklungsprozess zur Erweiterung der Produktionskapazitäten sowie

zur Begleitung bei der Finanzierung einer Investition in die Produktionskapazitäten unter Nutzung einer Ausfallbürgschaft des Landes NRW.

Aufbauend auf einer Bestandsanalyse des Unternehmens in den Bereichen Markt und Wettbewerb, Leistungserstellung und Finanzen haben Nähr-Engel und hahn,consultants gemeinsam innerhalb von rund zwei Monaten das Unternehmenskonzept erarbeitet. Aus diesem Unternehmenskonzept gehen die angestrebte Marktpositionierung sowie die marktorientierten, investiven und organisatorischen Maßnahmen hervor, die zu einer nachhaltigen Ertrags- und Wettbewerbsfähigkeit führen und in Form einer integrierten Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung für die Jahre 2020 bis 2023 unter Berücksichtigung der wesentlichen Finanzierungsmaßnahme abgebildet sind. »



Dr. Jörg Geißler und Anne Masteau, Geschäftsführung Nähr-Engel GmbH

CHANCEN IM WACHSTUM ERKENNEN UND NUTZEN

Mit Umsetzung des „Investitionsprojekts 2.0“ wird Nähr-Engel in der Lage sein, das Produktionsvolumen in dem Kernabsatzsegment Kartoffel-Granulat von rund 12.500 auf 25.000 Tonnen pro Jahr zu verdoppeln und den Gesamtumsatz um mehr als 25 % zu steigern. Das Umsatzwachstum wird planerisch durch den Ausbau des internationalen Geschäfts vor allem mit Speisepürees für die Geschäftsbereiche Out-of-Home, worunter die Absatzsegmente Mensen, Kantinen, Gastronomie/Hotellerie, Fluglinien oder die Deutsche Bahn fallen, und weiterverarbeitende Industrie realisiert werden.

Als langfristig orientierter Finanzierungspartner erkannte die Volksbank an der Niers früh die Bedeutung und das Potenzial der Investitionsmaßnahme von fast 10 Millionen Euro für die Nähr-Engel. Sie begleitete die Investitionsmaßnahme zusammen mit dem Unternehmen und hahn,consultants frühzeitig und steuerte den Prozess zur Beantragung einer Landesbürgerschaft maßgeblich mit.

Interview mit Herrn Dr. Geißler, Geschäftsführer Nähr-Engel GmbH

h,c: Wann und wie wurden Sie auf Nähr-Engel aufmerksam?

Dr. Jörg Geißler: Das erste Mal wurde ich durch eine Anfrage für ein Mandat als Interimswerkleiter auf Nähr-Engel aufmerksam. Die vormaligen geschäftsführenden Gesellschafter Herr Topp und Herr van den Boom haben frühzeitig und weitsichtig die Nachfolge eingeleitet und damit wesentlich dazu beigetragen, die Produktion hier am Standort langfristig zu sichern.

h,c: Welche beruflichen Schwerpunkte verfolgten Sie vor dem Einstieg bei Nähr-Engel?

Dr. Jörg Geißler: Ich war die meiste Zeit meines Berufslebens in verschiedenen Positionen in der Genuss- und Nahrungsmittelindustrie tätig. Die letzten Jahre konnte

ich dieses breite Wissen als Interimsmanager bei verschiedenen großen Lebensmittelherstellern anwenden und weitere Erfahrungen sammeln.

h,c: Wann erkannten Sie das Potenzial für eine erfolgreiche Restrukturierung von Nähr-Engel?

Dr. Jörg Geißler: Mir wurde recht schnell klar, dass Kosten einsparen allein nicht ausreichen würde, um nachhaltig profitabel zu werden. Also blieb die „Flucht nach vorne“. Wir haben erarbeitet, wo wir marktseitig Wachstumspotenzial sehen und wie wir das technisch und wirtschaftlich am besten umsetzen können.

h,c: Inwieweit ist Erfolg aus Ihrer Sicht planbar?

Dr. Jörg Geißler: Eine Erfolgsgarantie hat man eigentlich niemals. Aber aufgrund meiner beruflichen Vorerfahrungen konnte ich eine belastbare Einschätzung entwickeln, was die wichtigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Restrukturierung sind und ob eine Umsetzung realistisch sein würde. Und dann sind wir Schritt für Schritt weitergegangen. Ganz allein schafft man so etwas nur selten. In der Regel braucht man gute Partner. Das waren hier in diesem Fall neben den Gesellschaftern und Mitarbeitern, die mitgezogen haben, vor allem die



Dr. Jörg Geißler, Geschäftsführer Nähr-Engel GmbH

Volksbank an der Niers e.G. und hahn,consultants.

h,c: Wie hat sich die Zusammenarbeit mit hahn,consultants gestaltet?

Dr. Jörg Geißler: Von Anfang an merkte man, dass man es mit Profis zu tun hatte. In gemeinsamen Diskussionen wurden unsere Annahmen von hahn,consultants validiert, optimiert und dokumentiert.

Ohne hahn,consultants hätte sich die Antragstellung hinsichtlich einer Landesbürgerschaft des Landes NRW »

CHANCEN IM WACHSTUM ERKENNEN UND NUTZEN

wesentlich länger hingezogen. hahn,consultants wusste, was das Land NRW an Zahlen und Fakten erwartete, und half uns, unsere Konzepte entsprechend aufzubereiten.

Auch bei der Antragstellung für eine Förderung durch das BAFA unterstützte uns hahn,consultants und übernahm auch die Klärung von Fragen des BAFA und die professionelle Aufbereitung von noch fehlenden Informationen nach Rücksprache mit uns.

Hier möchte sich die Geschäftsführung von Nähr-Engel noch einmal für die professionelle Zusammenarbeit bei hahn,consultants bedanken.

Das Ergebnis

Anfang 2021 entschied der Landesbürgerschaftsausschuss des Landes NRW positiv über den gestellten Antrag. Die Umsetzung der Investitionsmaßnahme „Püree 2.0“ ist für die Betriebsferien im Sommer 2022 eingeplant. Eine Auszahlung der Mittel über die bereits erfolgte Vorfinanzierung von Anzahlungen im Rahmen der Bestellauslösung ist entsprechend im Wesentlichen für das letzte Quartal 2021 vorgesehen.

Eine besondere Herausforderung für das Projekt stellte die Corona-Pandemie dar. Die hierdurch entstandenen zusätzlichen Effekte und Unsicherheiten konnten in einem engen, offenen und partnerschaftlichen Dialog gemeinsam bewältigt werden. Während sich das letzte Geschäftsjahr 2020 nahezu plangemäß entwickelte, blieb die Gesamtleistung im ersten Halbjahr 2021 trotz grundsätzlich konservativer Planannahmen aufgrund der dritten Corona-Welle hinter dem Budget zurück. Durch unterschiedliche Gegenmaßnahmen gelang es der Geschäftsführung von Nähr-Engel, rechtzeitig gegenzusteuern und den wesentlichen Teil der Ergebnislücke durch Kosteneinsparungen zu kompensieren.

Weiterhin erfreulich ist, dass für die Investitionsmaßnahme gemeinsam eine Förderung des Investitionsprojekts durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) für energieeffiziente Techniken sowie für Maßnahmen zur Energieeinsparung in Höhe von fast 1 Million Euro erreicht werden konnte. Hierdurch und durch den aus dem Cashflow finanzierten Eigenanteil ist es gelungen, das Fremdfinanzierungsvolumen noch einmal deutlich zu reduzieren. Der Förderantrag beim BAFA wurde durch das Ingenieurbüro Bernhardt gestellt sowie im Weiteren durch hahn,consultants mit begleitet.

h,c: Herr Dr. Geißler, wir danken Ihnen herzlich für Ihre Zeit und diesen interessanten Überblick über das Unternehmenskonzept zur Erweiterung der Produktionskapazitäten der Nähr-Engel GmbH, Goch.

Das Gespräch mit Dr. Jörg Geißler führten im November 2021:



Michael Otta
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Stephan Mathys
Partner
hahn,consultants gmbh