

Der lange Weg zum Erfolg

Text Peter Sachse, VR Equitypartner | Fotos © ECF; VR Equitypartner



Aus zwei Wettbewerbern einen Marktführer schmieden – das entpuppte sich beim Convenience-Food-Hersteller ECF als langwieriger als erwartet. Was die Wende zum nachhaltigen Erfolg brachte.

Es gab wohl kaum einen schlechteren Zeitpunkt als just im März 2020 damit anzufangen, einen Hersteller von Tiefkühlkomponenten für Unternehmenskantinen, Hotels oder Messen stärker gen Wachstum auszurichten. Andererseits: Wer es in diesem Geschäft durch die Corona-Zeit schafft, der wird es erst recht schaffen, wenn der Lockdown vorüber ist. Und so kann Deutschlands bedeutendster TK-Convenience-Food-Produzent ECF heute selbstbewusst berichten, dass das Unternehmen in den vergangenen Jahren eine sehr gute Entwicklung geschafft hat. Davor aber lagen heraus-

fordernde Jahre für das Unternehmen und seine Gesellschafter. Einer dieser Gesellschafter ist VR Equitypartner, der Eigenkapitalfinanzierer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Als VR Equitypartner 2013 als Gesellschafter einstieg, sollte aus den beiden mittelständischen TK-Convenience-Wettbewerbern Eichkamp und Karl Kemper Convenience ein neuer Marktführer geschmiedet werden. In beiden Unternehmen hatten die bisherigen Gesellschafter – in einem Fall die Familie, im anderen Fall ein Private-Equity-Fonds – nach einer Nachfolgelösung gesucht. Die schien mit dem Zusammenschluss gefunden. Doch die Zusammenführung der beiden Unternehmen dauerte länger als gedacht.

Das lag auch an den unterschiedlichen Schwerpunkten beider Unternehmen: In Borken saßen die „Handarbeiter“ von Kemper. Hier wurden die Rouladen handgewickelt und viele Prozesse manuell ausgeführt. Eichkamp mit dem Standort Garrel hingegen war deutlich mehr auf Größe und Volumen ausgelegt. Noch vor dem Verkauf hatte die Eigentümerfamilie eine Produktionshalle geschaffen, die Platz für Wachstum ließ. Maschinen konnten rasch Menükomponenten in großer Zahl zubereiten. Das ECF-Management setzte mit Kemper und Eichkamp auf Qualität, war aber nun durch Eichkamp in der Lage, deutlich mehr Volumina zu produzieren.

In den ersten Jahren der Beteiligung lag der Fokus auf der Zusammen-

führung des Produktportfolios und der Integration der beiden Unternehmen. Insgesamt war die wirtschaftliche Entwicklung der fusionierten Unternehmen aber nicht so dynamisch wie geplant. Eine grundlegende Überprüfung der strategischen Ausrichtung war nötig.

Auf Initiative des Operating Partner Teams von VR Equitypartner, einem Team von Spezialisten zur Unterstützung des Managements von Portfoliounternehmen in operativen Fragen, legte das ECF-Management in enger Zusammenarbeit mit allen Gesellschaftern das Fundament für eine neue Unternehmensstrategie. Ein auf Mittelständler spezialisiertes Beratungshaus unterstützte dabei. Es begann mit der Entwicklung einer klaren „ECF-Vision“ und Definition einer profitablen Wachstumsstrategie. Auf dieser Basis wurden Potenziale zur Steigerung der Profitabilität herausgearbeitet, Komplexitäten reduziert, der Fokus auf das Kerngeschäft gelegt sowie strategische und operative Handlungsfelder benannt.

Zurück zum Vertrauen

Von Anfang an erhielt das Management dabei nicht nur von Seiten der Gesellschafter volle Unterstützung. Die wichtigsten Banken von ECF kannten die führenden Köpfe bereits und vertrauten dem Management – ein großer Pluspunkt.

Diese Strategie wird seitdem von einem erfahrenen Team mit viel Fach-Know-how konsequent umgesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt. ECF verfolgt dabei eine Philosophie der kleinen, aber signifikanten Schritte. Unter anderem wurde eine wöchentlich rollierende Liquiditätsvorschau der kommenden Wochen fest etabliert. Das bedeutete Mehraufwand; half aber, die Transparenz zu erhöhen. Zugleich nutzte die Unternehmensführung die hohe Innovationsfähigkeit im Unternehmen und warb bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Gesellschaftern um Vertrauen. Alle zogen mit, weil das Management

mit viel Erfahrung, Glaubwürdigkeit und Konsequenz die gemeinsam entwickelte Strategie umsetzte.

Neben VREP sind noch ein schwedischer Fonds sowie verschiedene Einzelpersonen investiert. Alle Gesellschafter ließen dem Führungsteam operativ freie Hand und trugen wichtige Investitions- und Strategieentscheidungen mit, so dass das Unternehmen in Ruhe ausgerichtet werden konnte. Im Rahmen monatlicher Steering Calls stimmen sich Geschäftsführung und Beirat bis heute über die Unternehmensentwicklung und notwendige Maßnahmen eng ab.

Erfolg mit vegetarischen Produkten

Die Kunden erlebten rasch, dass ECF selbst in Zeiten von zerrissenen Lieferketten zuverlässig lieferte. Das Unternehmen baute damit seine Wettbewerbsposition im extrem schwierigen Corona-Umfeld kontinuierlich aus.

Dabei nutzte es die Zeit intensiv, um sich auf das Ende der Pandemie vorzubereiten. Management und Mitarbeiter

entwickelten neue Produkte, die Ablauforganisation wurde gestrafft, sinnvolle Investitionen in effiziente Prozesse und Maschinenersatz getätigt.

Eines musste bei allen Änderungen aber Bestand haben: keine Kompromisse in der Qualität. Mehr noch, in einer Kooperation mit einem Sterne-Koch wurden originelle, schmackhafte Gerichte wie Frischkäse-Pralinen entwickelt. Im stark manuell ausgerichteten Werk in Borken werden in Handarbeit beispielsweise vegetarische und vegane Grillspieße hergestellt. ECF bietet seinen Kunden damit immer wieder Neuerungen an, die Abwechslung auf die Teller ihrer Gäste bringen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens unterstreichen.

Besonders erfolgreich entwickelt sich das ausgeweitete vegetarische Angebot. Nahezu jede zweite Menükomponente ist inzwischen vegetarisch. Das passt zum einen in den allgemeinen Trend zu fleischloser Ernährung, zugleich werden die Kundenbedürfnisse in allen Belangen



erfüllt. Anders als viele traditionelle Fleischhersteller setzt ECF dabei nicht auf geschmackliche Fleischimitate, sondern stellt den Gemüsegeschmack bewusst ins Zentrum.

Mehr Convenience für den Kunden

Damit die Abwechslung hoch bleibt, hält ECF permanent mehrere Hundert Produktvarianten vor, auch wenn zum Beispiel Ernteaussfälle beim Weizen in

der Ukraine oder bei Tomaten im ausgetrockneten Norditalien das Unternehmen immer wieder fordern. Die Kunden, die zunehmend unter dem Fachkräftemangel in ihren Kantinen leiden, freuen sich über die bequeme, pünktliche und qualitativ hochwertige Zulieferung von außen. Der TK-Convenience-Food-Spezialist hat darum sein Voll-Convenience-Angebot ausgebaut.

Auch die Internationalisierung bietet dem Unternehmen noch Wachstumschancen. Zwar werden bereits zahlreiche europäische Märkte beliefert, doch gibt es noch großes Entwicklungspotenzial. Weitere Möglichkeiten sieht das Management im Aufbau des Lebensmittel-einzelhandelsgeschäfts. Damit würde der TK-Spezialist einen weiteren Markt erschließen und sich ein zusätzliches Standbein aufbauen.

Peter Sachse ist Managing Partner und Geschäftsführer bei der Frankfurter Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner und betreut die Ressorts Risiko-/Portfoliomanagement, Operating Partner, Rechnungswesen, Controlling, Personal, Recht, Datenschutz, Revision und IT. Er kam 2010 als Geschäftsführer zum Unternehmen (damals Vorgängergesellschaft DZ Equity Partner) und begleitete seitdem zahlreiche Investments und die Weiterentwicklung diverser Portfoliounternehmen.



ECF hat die Coronakrise durch konsequente strategische Ausrichtung gemeistert und ist so gestärkt aus ihr hervorgegangen. Die Stimmung ist wieder sehr gut, der Mittelständler entwickelt sich hervorragend und blickt zuversichtlich nach vorne. Ein schöner Lohn für die gemeinsamen Anstrengungen, die Geduld und das Vertrauen in das Unternehmen.

ANZEIGE



Virtueller Datenraum

Für sichere und effiziente Transaktionen

Einfachste Bedienbarkeit

netfiles bietet Ihnen besonders einfach zu bedienende virtuelle Datenräume für die sichere Bereitstellung hochvertraulicher Dokumente im Rahmen von Due Diligence Prüfungen, Forschungs- und Entwicklungsprojekten, sowie Immobilien- und sonstigen Finanztransaktionen. Keine Softwareinstallation oder Plugins notwendig - ein Webbrowser genügt.

Made in Germany

Höchste Sicherheit für Ihre Daten – Die netfiles GmbH ist ein deutsches Unternehmen mit Sitz, Entwicklung und Hosting in Deutschland. Im netfiles Datenraum sind Ihre Daten sowohl bei der Speicherung als auch Übertragung durch 256-bit Verschlüsselung sicher und compliance gerecht geschützt.

www.netfiles.de

Testen Sie jetzt netfiles 14 Tage kostenlos oder vereinbaren Sie einen Termin für eine Online-Präsentation.

netfiles GmbH · Marktlerstr. 2b · 84489 Burghausen
+49 8677 915 96-10 · vertrieb@netfiles.de