

Bäckerei sucht Bräutigam

M&A, FINANZ- & RISIKOMANAGEMENT

■ Kamps wollte einen Käufer finden und brauchte eine gute Unternehmensgeschichte. Mit dabei: die Beratung Network Corporate Finance.

Eigentlich kann Jaap Schalken mit Unternehmensberatern nicht viel anfangen. Nur die wenigsten sind tatsächlich hilfreich, sagt der Chef von Kamps. Dazu zählt er auch Network Corporate Finance (NCF). Die Beratungsgesellschaft ist auf Unternehmenskäufe spezialisiert. Sie beauftragte er 2014, für Kamps einen Käufer zu finden.

Für den bisherigen Mehrheitseigentümer, einen deutschen Finanzinvestor, sollte die Rendite stimmen. Außerdem mussten die Berater die Wünsche von Schalken berücksichtigen, der Anteile am Unternehmen hält. Doch er wollte einen Eigentümer, der wirklich etwas vom Brötchenbacken versteht. Denn Schalken ist überzeugt: Ein Verkauf sorgt immer für Unruhe – und kostet Geld. Frank Schönert, Gründungspartner bei NCF, war damit betraut, den passenden Bräutigam für Kamps zu beschaffen. „Dazu gehört mehr, als einfach nur die Braut aufzuheben“, sagt Schönert. Er muss den Heiratswilligen erklären, wie das Gebilde Kamps funktioniert und warum sich ein Kauf lohnt.

+++++++ Methode ++++++

Welche Beratung ist ihr Geld wert? Welche Projekte von Spezialberatern waren erfolgreich – und warum? Antworten gibt der Berater-Check, den die Branchenexperten Frank Höselbarth und Lars Wellejus im Auftrag der WirtschaftsWoche



entwickelten. Gesamtsieger wurde wie im Vorjahr die Boston Consulting

Group vor McKinsey und PwC. Außerdem wurden in sieben Kategorien vorbildliche Projekte gekürt. Ausführliche Informationen unter <http://award.wiwo.de/boc2015>



Gute Zusammenarbeit
Berater Schönert (links),
Kunde Schalken

Denn nach Jahren wilder Expansion unter Gründer Heiner Kamps wuchern unter der Marke unterschiedliche Bäckereitypen und Geschäftsmodelle. Daher verschlankt Schalken das Bäckereiunternehmen, konzentriert das Geschäft auf den Einzelhandel in Nordrhein-Westfalen und Schnellservice-Bäckereien. Dadurch schrumpfen zunächst die Umsätze.

Wer sich nur die historischen Zahlen vornimmt, sieht ein rückläufiges Geschäft. Diesen Eindruck muss Schönert korrigieren. Er empfiehlt der Geschäftsführung, unrentable Unternehmensteile abzuspalten. Seine wichtigste Aufgabe aber ist es, aus dem alten Kamps-Sammelsurium den profitablen Kern herauszuschälen – und daraus, belegt mit Zahlen, eine Wachstumsgeschichte zu entwickeln. Um zu verstehen, was das neue Kamps ausmacht, arbeiteten sich die Berater durch Aktenberge voller Zahlen. „Allein dafür hat das Team zwei bis drei Monate gebraucht“, sagt Schönert. Dann übersetzten sie die Zahlen

in Wörter. Die künftige Strategie musste NCF mit den Gesellschaftern abstimmen. Was soll Kamps künftig sein, eine Bäckereikette oder eine Systemgastronomie? Welche Teile will man abspalten? Gleichzeitig betreute Schönerts Team die Wirtschaftsprüfer, liefert Akten, klärt Fragen.

So lange, wie die Vorarbeit dauert, so schnell war dann letztendlich alles vorbei.

Im vergangenen April übernahm der französische Café- und Bäckereikonzern Le Duff die Mehrheit an Kamps.

Mit dem Verkauf schaffen die NCF-Berater innerhalb von sechs Monaten, was der Kamps-Chef Schalken ihnen vorher kaum

zugetraut haben dürfte. Er hat künftig nicht nur einen strategischen Partner, mit dem er das nationale und internationale Brötchengeschäft ausrollen kann. Der Erlös aus der Transaktion liegt auch ein Viertel über dem Ziel der Investoren. ■

Kategorie M&A, Finanz- & Risikomanagement

Platz 1: Network Corporate Finance

Platz 2: PwC

Platz 3: Goetzpartners

anna.gauto | erfolg@wiwo.de