

PRIVATE EQUITY

Nachfolgeprozess mit Hindernissen

Nicht alles lässt sich bis ins Detail planen. Unerwartete Ereignisse können einen Transaktionsprozess schnell zum Scheitern bringen. Das Beispiel des Unternehmens Groneweg zeigt, welchen Beitrag Finanzinvestoren leisten können, damit die Nachfolge trotz mancher Unwägbarkeit zu einem guten Ende kommt – ein Bericht aus der Perspektive des Investors.

TEXT Peter Sachse

Für die Unternehmensnachfolge beim Trockenkräuterspezialisten Groneweg gab es einen klaren Plan. Doch während der Vorbereitungen für den Einstieg des Eigenkapitalfinanziers VR Equitypartner verstarb der Unternehmensgründer Dieter Groneweg unerwartet. So verzögerte sich die Beteiligung um anderthalb Jahre: Im November 2017 erwarb VR Equitypartner dann einen Minderheitsanteil, die Witwe, beide Töchter und das Management hielten weiterhin gemeinsam die Mehrheitsanteile. Schnell zeigte sich, dass die Lücke, die der Tod des Gründers gerissen hatte, größer war, als es anfangs schien. Darum standen die ersten Jahre nach dem Einstieg ganz im Zeichen des Aufbaus neuer Führungsstrukturen. Groneweg

war zwar ein globales Unternehmen, aber die Strukturen waren über die Jahre nicht mitgewachsen.

Die Familie konzentrierte sich fortan vor allem auf ihre Gesellschafterrolle. Eine neue, zweite Führungsebene sorgte für die Entlastung des Top-Managements. Schrittweise wurde das Unternehmen sowohl in allen operativen Bereichen als auch auf kaufmännischer Seite gestärkt. Zu den internen Herausforderungen kamen immer wieder auch externe, bspw. im wichtigen US-amerikanischen Markt.

Kraftanstrengung wurde belohnt

Mit viel Einsatz räumten Management und Gesellschafter ein Problem nach dem anderen aus dem Weg. Das Sortiment wurde erweitert und neue strategische Partnerschaften sorgten für eine hohe Lieferfähigkeit, die sich auch während der Corona-Zeit bewährte. Das US-Geschäft stabilisierte sich und fand zu alter Stärke zurück. Sukzessive verbesserte sich die wirtschaftliche Situation.

2021 übernahm Groneweg vollständig das bisherige 50-Prozent-Joint-Venture DEHY

mit Vertriebsgesellschaften in wichtigen lateinamerikanischen Ländern.

Heute gehört die Groneweg Gruppe weltweit zu den führenden Anbietern von gefrier- und luftgetrockneten Lebensmitteln wie Kräutern, Gemüse, Gewürzen und Früchten und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 100 Mio. EUR. Zum Kundenkreis zählen internationale bekannte Lebensmittelkonzerne und Discounterketten.

Auf dem Radar des Strategen

Die positive Entwicklung der Groneweg Gruppe blieb im Markt nicht verborgen. Der Wettbewerber Thrive Foods wurde auf den Hidden Champion aufmerksam und trat im Februar 2022 mit seinem Kaufinteresse an Groneweg heran. Der US-Hersteller bietet ebenfalls gefriertrocknetes Obst und Gemüse an, aber auch Tiernahrung, Fertiggerichte, Proteine, Probiotika und Enzyme. Die Vision von Thrive Foods: Groneweg würde mit seinen Standorten und Vertriebsnetzen in Lateinamerika und Europa den nordamerikanischen Anbieter strategisch perfekt ergänzen. Dass der deutsche Mittelständler zudem mit seiner

Wertschöpfungskette „From Farm to Fork“ für verlässliche und nachhaltige Lieferketten gesorgt hatte und von den konjunkturellen Turbulenzen der vergangenen Jahre verschont geblieben war, machte ihn noch attraktiver. Allerdings: Ein Verkauf von Groneweg war zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht geplant gewesen. Zwar hatte nicht zuletzt der Minderheitsgesellschafter für eine Professionalisierung des Berichtswesens gesorgt, der Fokus lag aber auf der Integration der DEHY-Gruppe.

Ein halbes Jahr Verkaufsvorbereitung

Unter Hochdruck und mit externer Unterstützung erarbeitete Groneweg Factbooks, die die positive Entwicklung validierten. Der Aufwand war nicht ganz so hoch wie bei einer Vendor Due Diligence, bei der der Verkäufer quasi die Sorgfältigkeitsprüfung des Käufers schon vorwegnimmt. Aber sechs Monate waren trotzdem nötig, Groneweg fit für den Verkaufsprozess zu machen.

Es dauerte noch einmal rund neun Monate bis zur Vertragsunterzeichnung im Juni 2023, denn Thrive Foods als

strategischer Käufer und sein eigener Mehrheitsgesellschafter, ein arabischer Investmentfonds, wollten nachvollziehbar das international ausgerichtete Geschäftsmodell und die anhaltend positive Entwicklung der Groneweg Gruppe verstehen. Entscheidend war am Ende, dass die Akquisition perfekt zur Buy-and-Build-Plattformstrategie des Käufers passte.

Mit dem Ergebnis waren alle zufrieden. Die prosperierende Groneweg Gruppe wurde an einen passenden Käufer übergeben. Damit konnte die weitere positive Entwicklung des Marktführers sichergestellt werden. Durch den Zusammenschluss von Thrive Foods und Groneweg ist ein bedeutender Global Player entstanden. Auch wenn manches anders verlaufen ist als geplant, hat der noch vom Unternehmensgründer angestoßene Nachfolgeprozess ein gutes Ende gefunden. ■

PETER SACHSE

ist Managing Partner und Geschäftsführer bei der Frankfurter Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner.
peter.sachse@vrep.de

ANZEIGE



• • • • •

• • • • •

• • • • •

TALENTE GESUCHT?

Wir erreichen +100.000 ambitionierte Studierende.

In unserem Top-Arbeitgeber-Report erfahren Sie, wie wir +60 Banken und Beratungen bei der Mitarbeitergewinnung unterstützen.

REPORT ANFORDERN!

www.top-arbeitgeber-report.de

kontakt@pumpkincareers.com | +49 151 20904267