

EBNER  
STOLZ



AGRAR & ERNÄHRUNG

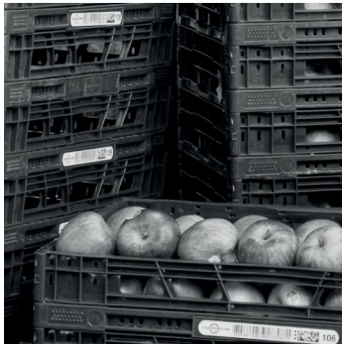


Erfahrungen sind unser wertvollster Schatz.

**AUSGEWÄHLTE  
PROJEKTE**



**6–9 DMK**  
In Zukunft miteinander



**10–13 EMIG**  
Organisationstalent bewiesen



**14–17 VK MÜHLEN**  
Vertrauen gebildet



**24–27 EMSLAND GROUP**  
Wettbewerbsfähigkeit gesichert



**28–31 AGRAVIS**  
Neue Energien freigesetzt



**32–35 FRISCHLI**  
Sparpaket geschnürt



**36–39 NORDZUCKER AG**  
Weichen gestellt

Mindestens 10.000 Stunden braucht man, um etwas wirklich gut zu können. Seit über zwei Jahrzehnten engagieren wir uns für Unternehmen der Agrar- und Ernährungsindustrie. Sie ist zur Kernbranche unserer Unternehmensberatung geworden. Nicht jede Stunde haben wir gezählt, doch seien Sie sicher: es waren mehrere 100.000!

Wir kennen und verstehen die Herausforderungen, vor denen Unternehmen dieser Branche stehen und überzeugen unsere Kunden mit exzellenter betriebs- und finanzwirtschaftlicher Expertise. Dabei schätzen unsere Auftraggeber uns als Strategen, Analytiker – und vor allem auch als Macher. Denn unser Ziel sind umsetzbare Lösungen, die unsere Kunden nachhaltig nach vorne bringen. Doch lesen Sie selbst!



# IN ZUKUNFT MITEINANDER

**DMK DEUTSCHES MILCHKONTOR GMBH | FUSION DER NORDMILCH AG UND DER HUMANA MILCHINDUSTRIE GMBH**

Man kann es Elefantenhochzeit nennen, wenn zwei echte Marktschergewichte fusionieren. Oder eine kluge Entscheidung im Konsolidierungsprozess einer schwierigen Branche. Die NORDMILCH AG und die Humana Milchindustrie GmbH entschieden sich nach langem Konkurrenzkampf gegeneinander, ihre Kräfte zu bündeln. Und dies mit Erfolg, dank vertrauensbildender Maßnahmen und neutraler Moderatoren.

Das Ebner Stolz Team:

(stehend) Dr. Dirk Janßen, Bernhard Schumacher, Thorsten Schweizer,

(sitzend) Martin Tschochner, Nils Keil, Henrik Esselmann

**Die beiden größten milchverarbeitenden Unternehmen in Deutschland** mit genossenschaftlichem Hintergrund wollten nicht länger unmittelbar konkurrieren, sondern vielmehr ihre Kräfte bündeln. Die NORDMILCH AG und die Humana Milchindustrie GmbH beabsichtigten, so ihre starke Position in Deutschland zu festigen sowie im Ausland auszubauen. Und zudem zukünftig eine prägende Rolle im Konsolidierungsprozess der Milchindustrie zu spielen. Schließlich sitzt ihnen ein starker internationaler Wettbewerb im Nacken und hatte mittlerweile durch Zusammenschlüsse seinerseits bereits aufgerüstet.

### **GEMEINSAM STARK**

Wenn zwei echte Marktschergewichte fusionieren, ergeben sich erhebliche Synergien auf der Markt- und Kostenseite, damit eine höhere Leistungsfähigkeit und auch eine ganz andere strategische Perspektive. Doch dafür muss eine Fusion

auch erst einmal gelingen! Es galt dort Vertrauen aufzubauen, wo in der Vergangenheit ein harter Konkurrenzkampf Spuren hinterlassen hatte. Deshalb entschieden sich beide Unternehmen dafür, Berater zu engagieren, die beide Seiten persönlich gut kannten und damit gegenseitige Wertschätzung vermitteln konnten.

### **BEHUTSAME ANNÄHERUNG**

Der Fusionsprozess wurde von dem Beratungsteam in Abstimmung mit dem Management von NORDMILCH und Humana sowie deren Gesellschaftergremien so aufgesetzt, dass zunächst die Transparenz über die Leistungsfähigkeit und Ambitionen der beiden Unternehmen im Vordergrund stand. Schließlich galt es auch mit gepflegten Vorurteilen aufzuräumen. Danach rückten die ausgemachten Synergien in den Vordergrund und der Wunsch, eine Zusammenarbeit zunächst in einigen Bereichen auszuprobieren, ohne dass dies automa-



„Die Berater von Ebner Stolz haben uns im Fusionsprozess nachhaltig überzeugt: als treibende Kraft in der Koordination der Arbeitsgruppen sowie durch die Klarheit und Ausgewogenheit der Empfehlungen. So konnten alle Interessenlagen ausreichend Berücksichtigung finden, was sich in einer überwältigenden Zustimmung aller Seiten zu dem umfangreichen Vertragswerk geäußert hat.“

Dr. Josef Schwaiger  
Sprecher der Geschäftsführung  
DMK Deutsches Milchkontor GmbH

tisch einen Zusammenschluss bedeuten müsse. So wurden zunächst in der Weißen Linie Produktionskapazitäten gegenseitig genutzt, Investitionen im Industriegeschäft gemeinsam getätigt und in einem weiteren Schritt die Vertriebsaktivitäten in der Nord-Contor Milch GmbH gebündelt.

Erst nach diesen bestandenen „Feuertaufen“ entschieden sich die Gesellschafter mit jeweils sehr großen Mehrheiten dafür, das Deutsche Milchkontor mit einer Fusion auf Augenhöhe als in Europa nunmehr siebtgrößten Milchverarbeiter mit 6,9 Mrd. kg verarbeiteter Milchmenge entstehen zu lassen.

### **NEUTRALER MODERATOR AM VERHANDLUNGSTISCH**

Erfolgsfaktor für das Gelingen des Zusammenschlusses war einerseits die Koordination des stufenweisen Prozesses von ersten vertrauensbildenden

Maßnahmen bis hin zur Fusion und andererseits die vom neutralen Berater moderierten Entscheidungsrunden mit Management und Gesellschaftern, in denen kompromissfähige Vorschläge diskutiert und verabschiedet wurden.

Nicht jeder hat damit gerechnet, dass zwei selbstbewusste Unternehmen wie die Humana und die NORDMILCH zueinanderfinden. Heute ist das DMK eine feste Größe im europäischen Milchmarkt, kann fokussiert in seine Kernmärkte und die internationale Expansion investieren. Mit dem Zusammenschluss ist man unzweifelhaft zum Nukleus für die weiterschreitende Marktconsolidierung geworden.



# ORGANISATIONSTALENT BEWIESEN

## EMIG GMBH | GESTEIGERTE LEISTUNGSFÄHIGKEIT IN VOLATILEN MÄRKTEN

Ein international produzierendes Unternehmen wie die EMIG GmbH & Co. KG ist eine hochkomplexe Organisation, deren zahlreiche Schnittstellen in der gesamten Wertschöpfungskette sensibel verzahnt sind. Mit Hilfe der Berater von Ebner Stolz konnten die Prozesse vereinfacht und gestrafft, die Vertriebsorganisation verbessert sowie ein effizientes Supply Chain Management implementiert werden.

Das Ebner Stolz Team:  
Lothar Schneid, Philippe Dziallas

**Die EMIG GmbH & Co. KG** ist einer der führenden Hersteller alkoholfreier Getränke in Deutschland und im Rahmen der Gerber/EMIG-Gruppe einer der großen europäischen Player. Rund 660 Mitarbeiter produzieren in fünf Werken und vier Ländern 1,5 Milliarden Liter Getränke. Strategische Schwerpunkte sind das europäische Handelsmarkengeschäft und das Co-Packing für Markenartikler. Eine Konstellation mit einer hohen organisatorischen Komplexität: Diese erfordert ein reibungsloses Management zahlreicher Schnittstellen in der gesamten Wertschöpfungskette, in der internationalen Steuerung der internen Ressourcen sowie in der Interaktion mit den EMIG-Kunden und -Lieferanten.

Klarer Auftrag an das Team von Ebner Stolz: genau dort die Schlagkraft der Organisation zu erhöhen. Durch Vereinfachung der Prozesse, Verbesserung

der erfolgskritischen Schnittstellen und des Supply Chain Managements sowie durch eine Optimierung der Führungsorganisation.

### **GEMEINSAME SUCHE NACH SCHWACHSTELLEN**

Das bedeutet durchgreifende Veränderungen, die nur dann erfolgreich vollzogen werden können, wenn von Anfang an ein gemeinsames Management-/Berater-Team agiert. So wurden zunächst in Interviews und Workshops zusammen die größten Herausforderungen für die Vertriebsorganisation, die Materialwirtschaft, den Einkauf und das Supply Chain Management identifiziert.

Danach erfasste das EMIG-/EbnerStolz-Team mit einer Wertstromanalyse genauso detailliert wie effizient den gesamten Planungsprozess: Mitarbeiter

„Das Team von Ebner Stolz beeindruckte uns unter anderem mit seiner Branchenexpertise, Methodenkompetenz und der Fähigkeit, eng mit unseren Mitarbeitern zu verzahnen. So konnten wir sehr zügig ein sehr wirksames Supply Chain Management mit für uns sehr positiven Effekten implementieren.“

Hans-Dietrich Kühl  
Geschäftsführer  
EMIG GmbH & Co. KG

aus dem Vertrieb, der zentralen Materialwirtschaft, der Logistik sowie den Werken benannten momentane Schwachstellen und entwickelten Verbesserungsmöglichkeiten. Zusätzlich hat Ebner Stolz weitere Detailuntersuchungen, wie beispielsweise Durchlaufzeiten- und Reichweitenanalysen durchgeführt und unter Hinzunahme von Best Practices anderer Unternehmen der Ernährungsindustrie weitere Optimierungsansätze addiert.

### **IN DREI SCHRITTEN ZUM ZIEL**

Es galt die Antwort auf die Kernfragen zu finden: Wie kann die zukünftige EMIG-Organisation an den Schnittstellen reibungsfreier funktionieren? Und welche Voraussetzungen sind dafür zu schaffen? In Workshops wurden Analysen und Vorschläge in einem realistisch umsetzungsfähigen Gesamtplan konsolidiert. Bestandteile waren unter anderem:

- › ein neues Supply Chain Management in einer übergreifenden Organisationseinheit
- › eine integrierte Planung vom Absatzplan des Vertriebes über die Produktionsplanung bis hin zur Distributionslogistik
- › eine kundenzentrierte Vertriebsorganisation

Mit diesen Maßnahmen konnte sich EMIG deutlich effektiver organisieren. Entscheidend dabei: Durch die enge Einbeziehung der Mitarbeiter trugen diese die Ergebnisse mit und sorgten so erst mit einer schnellen Umsetzung im Tagesgeschäft für den operativen Erfolg.



# VERTRAUEN GEBILDET

## VK MÜHLEN AG | ERFOLGREICHE KREDITVERHANDLUNGEN

Wenn ein in einem Krisenjahr abgeschlossener Konsortialkreditvertrag angepasst werden muss, weil die Covenants nicht mehr eingehalten werden können, besteht dringender Handlungsbedarf. So bei der VK Mühlen AG. Das Beratungsteam von Ebner Stolz überführte die integrierte GUV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung in ein professionelles Planungstool und trug so dazu bei, das Vertrauen der Banken zurückzugewinnen.

Das Ebner Stolz Team:

Thomas Mundus, Henrik Esselmann, Christoph Havermann

**Die VK Mühlen AG mit Sitz in Hamburg ist Europas größtes Mühlenunternehmen** mit Mahlerzeugnissen für die Lebensmittel- und Backindustrie und mit Produkten für Privatkunden. VK Mühlen hatte im Mai 2011 einen Konsortialkreditvertrag abgeschlossen. Aufgrund der negativen Geschäftsentwicklung in einem schwierigen Marktumfeld konnten jedoch die Covenants im Geschäftsjahr 10/11 nicht eingehalten werden. Die Planung für die folgenden Geschäftsjahre zeigte dann deutlich, dass der geltende Konsortialkreditvertrag in seinen Rahmenbedingungen angepasst werden musste, um den veränderten Anforderungen des Unternehmens entsprechen zu können.

#### **BELASTBARE ZAHLENBASIS**

Für das Team von Ebner Stolz galt es, gemeinsam mit den Planungsverantwortlichen des Kunden, zwei Herausforderungen zu meistern:

- 1) Eine integrierte Planungsrechnung (GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung) aufzubauen, die auch die Effekte der eingeleiteten bzw. anstehenden Restrukturierungs- und Optimierungsmaßnahmen berücksichtigt.
- 2) Szenarien durchzurechnen und alles so darzustellen, dass eine belastbare Basis für die anstehenden Kreditvertragsverhandlungen mit dem Bankenkonsortium entsteht.



„Ebner Stolz hat einen entscheidenden Beitrag bei der erfolgreichen Neuverhandlung unseres Konsortialkreditvertrags und – in diesem Zusammenhang – bei der Validierung zahlreicher notwendiger Restrukturierungsmaßnahmen geleistet. Das Beraterteam hat uns voll überzeugt. Hervorzuheben sind Branchenkenntnis, Commitment und Einfühlungsvermögen. Als Resultat erleben wir eine produktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit.“

Christoph Kempkes  
Vorstandsvorsitzender  
VK Mühlen AG

#### **PROFESSIONELLES PLANUNGSTOOL**

Das vorliegende Planungswerk wurde vor dem Hintergrund der Analysen kritisch hinterfragt und so angepasst, dass es einem konservativen Planungsszenario Stand halten würde. Erstmals erhielt das Unternehmen eine integrierte GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung in einem professionellen Planungstool. Mit dem Tool ließen sich auch Best-Case- und Worst-Case-Szenarien umfassend durchrechnen. Auf dieser Grundlage wurden der zukünftige Finanzbedarf ermittelt und die Covenants neu bestimmt – passend zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

#### **DOKUMENTATIONSQUALITÄT SCHAFFT VERTRAUEN**

Die deutlich verbesserte Daten- und Dokumentationsqualität half VK Mühlen dabei, das Vertrauen bei den Banken wieder zu stärken. Auf dieser Basis konnten die Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen werden: Der Konsortialkreditvertrag trägt den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung und die Anschlussfinanzierung wurde gesichert.

# UNSER LEISTUNGSSPEKTRUM

## **CORPORATE FINANCE: TRANSAKTIONEN GESTALTEN UND FINANZIERUNGSQUELLEN ERSCHLIESSEN.**

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate-Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

## **PERFORMANCE MANAGEMENT: LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND PROFI- TABILITÄT NACHHALTIG STEIGERN**

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

## **CORPORATE DEVELOPMENT: FOKUSSIERUNG VERBESSERN UND WERTE STEIGERN**

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle sowie tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

## **RESTRUCTURING: BESTAND SICHERN UND SPIELRÄUME ERÖFFNEN**

Wir verstehen uns als Experten in der Akut-Krise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebniswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turn-around flankieren.

## **UNTERNEHMENSSTEUERUNG: TRANSPARENZ SCHAFFEN UND ENTSCHEIDUNGSPULSE GEBEN**

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

# VERLÄSSLICHER PARTNER ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Über 600.000 Beschäftigte mit einem Umsatz von jährlich mehr als 200 Milliarden Euro: Die Agrar- und Ernährungsindustrie in Deutschland ist wirtschaftlich sehr bedeutend. Dabei wird von den Unternehmen der Branche permanent Veränderungsbereitschaft verlangt; vor allem aufgrund der Globalisierung und der zunehmenden Liberalisierung der Märkte.

Wie man in einer derart dynamischen Branche zu einer führenden Unternehmensberatung wird? Unter anderem durch zwei Jahrzehnte Branchenkenntnis, Fachwissen und Umsetzungserfahrung. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette haben wir in über 250 erfolgreichen Projekten mindestens ebenso viele Herausforderungen gelöst und Antworten auf komplexe Fragen gefunden.

Wir arbeiten eng zusammen mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz. So kann unser Expertenteam auch komplexe Projekte interdisziplinär bearbeiten. Darüber hinaus haben wir einen hervorragenden Zugang zu wesentlichen Entscheidern und anderen Stakeholdern der Branche: Aufsichtsräte, Vorstände, Verbände, Banken.

Durch unsere strategische und lösungsorientierte Arbeitsweise haben wir zum Erfolg unserer Kunden beigetragen. Entstanden ist daraus ein guter Ruf in der Branche. Sicher ein weiterer Grund für unsere führende Position als verlässlicher Partner.

DÜNGEMITTEL/PFLANZENSCHUTZ

PRIVATER LANDHANDEL

ERNT- UND LANDMASCHINEN

GENOSSENSCHAFTLICHER AGRARHANDEL

FUTTERMITTEL

PRIVATER LANDHANDEL

STALLTECHNIK

GENOSSENSCHAFTLICHER AGRARHANDEL

ERNT- UND LANDMASCHINEN

PRIVATER LANDHANDEL

FUTTERMITTEL

GENOSSENSCHAFTLICHER AGRARHANDEL

DÜNGEMITTEL/PFLANZENSCHUTZ

PRIVATER LANDHANDEL

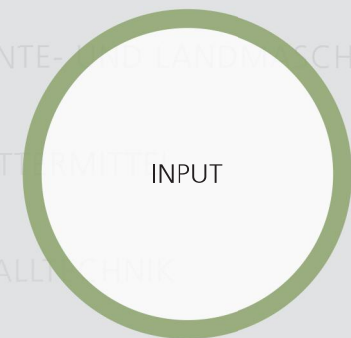
ERNT- UND LANDMASCHINEN

GENOSSENSCHAFTLICHER AGRARHANDEL

INPUT

LANDWIRTSCHAFT

AGRAR  
GROSSHANDEL





# DAS MACHT UNS AUS

## **FOKUSSIERUNG AUF IHRE BRANCHE**

Unsere Kunden werden von uns bei den zentralen unternehmerischen Herausforderungen der Agrar- und Ernährungsindustrie unterstützt.

## **PERSPEKTIVE FÜRS UNTERNEHMEN**

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir eine übergeordnete Perspektive und helfen ihnen dabei, diese überall im Unternehmen zu verankern.

## **GANZHEITLICHER BLICK**

Wir wollen nicht die Experten für Einzelthemen sein, sondern betrachten jede Projektaufgabe umfassend und ganzheitlich. So können wir gesamtunternehmerische Lösungen entwickeln.

## **BEGLEITUNG BIS ZUR UMSETZUNG**

Vom ersten bis zum letzten Schritt eines Projektes begleiten wir auf Wunsch unsere Kunden. Dabei übernehmen wir auch Verantwortung bei der operativen Umsetzung.

## **ERFAHRENE BERATERTEAMS**

Die Beraterteams für unsere Kunden sind so zusammengestellt, dass sie allen Projektanforderungen gerecht werden. An jeder Stelle des Projektes setzen wir ausschließlich erfahrene Berater ein.

## **PRAGMATISCHE LÖSUNGEN**

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir pragmatische Lösungen, die sich später auch erfolgreich im Tagesgeschäft umsetzen lassen.

## **VERANTWORTUNG FÜR ERGEBNISSE**

An den Ergebnissen unserer Arbeit lassen wir uns messen. Denn darauf kommt es letztlich an, wenn nachhaltiger Erfolg gefragt ist.





# WETTBEWERBSFÄHIGKEIT GESICHERT

## EMSLAND GROUP | EINE LANGFRISTIGE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Der drohende Wegfall von Agrarsubventionen und Preissteigerungen zwangen die Emsland Group dazu, sich langfristig neu aufzustellen. Gemeinsam mit den Führungskräften des Kartoffelstärkeherstellers entwickelten die Agrar- und Ernährungsspezialisten von Ebner Stolz eine tragfähige, auf zehn Jahre angelegte Unternehmensstrategie, die allen zu erwartenden strukturellen Veränderungen Rechnung trug.

Das Ebner Stolz Team:  
Malte Otto, Andreas Schüren

**Die Emsland Group** als weltweit zweitgrößter Hersteller von Kartoffelstärke und Marktführer im Segment für Kartoffelflocken stand aufgrund struktureller Veränderungen in der Agrarpolitik vor großen Herausforderungen. Mit zu erwartenden drastischen Auswirkungen auf die Kosten.

### **EU-REFORMEN ZWINGEN ZUR NEUAUSRICHTUNG**

Hintergrund war die von der EU eingeleitete Reform der gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) mit geplanten Kürzungen der Agrarsubventionen: Von der Abschaffung der an den Anbau von Stärkekartoffeln gekoppelten Prämie der EU für Erzeuger bis zum Wegfall der Produktions- und der Exporter-

stattung. Außerdem waren Preissteigerungen bei Mais und Weizen zu erwarten – wichtigen Anbaualternativen für die Erzeuger.

Die Emsland Group musste sich also neu aufstellen, rechtzeitig Maßnahmen einleiten, um auch nach Inkrafttreten der Strukturreformen erfolgreich zu sein. Zusammengefasst: Eine tragfähige, langfristig angelegte Unternehmensstrategie musste entwickelt werden.

Ein Team von Ebner Stolz wurde damit beauftragt, den Prozess zur Entwicklung dieser neuen Strategie zu konzipieren, zu strukturieren, zu steuern und zu moderieren. Die Berater brachten zum einen ihr umfangreiches Branchen-Know-how mit. Zum

„Die Entwicklung einer langfristigen Strategie hätte uns ohne externen Partner überfordert. Wir brauchten jemanden, der sich im Agrarmarkt auskennt und sich in unsere Situation hinein-denken konnte. Das Team von Ebner Stolz hat diese Erwartungen voll erfüllt.“

Hubert Eilting  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Emsland Group

anderen konnten sie sich mit der Erfahrung vieler vorangegangener Projekte gut in die Lage des Unternehmens und seiner Protagonisten hineinversetzen.

#### **MIT EINEM FAHRPLAN ZUM ZIEL**

Professionell und effizient erstellten sie zunächst eine belastbare Informationsbasis, um die Ausgangssituation darstellen zu können. Danach analysierte das Team gemeinsam in aller Offenheit mit den Führungskräften der Emsland Group die zu erwartenden strukturellen Veränderungen und deren wirtschaftliche Auswirkungen. Damit die Strategie nicht Theorie bleiben würde, lieferte Ebner Stolz einen detaillierten, umsetzungsreifen

Fahrplan mit ausgearbeitetem Maßnahmenkatalog gleich mit.

Im Ergebnis erhielt die Emsland Group eine detaillierte Unternehmensstrategie, deren praktikable Umsetzung auf 10 Jahre hinaus vorgedacht war. Die Strategie wurde von allen Führungskräften mitentwickelt und wird deshalb von diesen aktiv mitgetragen. So wurde sichergestellt, dass die Emsland Group auch nach dem Wegfall der Subventionen wettbewerbsfähig ist und attraktive Renditen erwirtschaftet.



# NEUE ENERGIEN FREIGESETZT

## AGRAVIS RAIFFEISEN AG | PERFORMANCE MANAGEMENT

Das Beispiel AGRARVIS zeigt, dass sich mit echter Bereitschaft zum Wandel nicht nur erhebliche Kosten senken lassen, sondern auch eine Optimierungsroutine einstellen kann. Wenn man die Leistungsträger aus allen Bereichen und Hierarchiestufen mitnimmt, denken und handeln sie wie Performance Manager. Veränderungsbereitschaft, Innovationskraft und Teamgeist werden zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Das Ebner Stolz Team:  
Klaus-Martin Fischer, Piet Ridderskamp

Über 7,0 Milliarden Euro Umsatz und mehr als 5.500 Mitarbeiter: **Die AGRAVIS Raiffeisen AG** gehört zu den größten Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. AGRAVIS versteht sich als Bindeglied zwischen Industrie, Landwirten und verarbeitenden Betrieben: Zum einen als Großhandelspartner der Primärgenossenschaften vor Ort, zum anderen – in Regionen ohne Primärgenossenschaften – als Direktlieferant für die Landwirte.

### **FRÜHZEITIG AUF TURBULENZEN REAGIEREN**

AGRAVIS bewegt sich in einem nach wie vor turbulenten Markt. Ein Markt, der geprägt ist durch volatile Rohstoffpreise, Strukturwandel, einem deutlich veränderten Verbraucherverhalten, immer weiterer Deregulierung, der Energiewende und vie-

len anderen Faktoren. Um hier nachhaltig profitabel zu wachsen und dauerhaft „Druck auf dem Kessel“ zu halten, hat AGRAVIS bereits im Jahr 2005 mit Unterstützung eines erfahrenen Beraterteams ein umfassendes Performance Management initiiert. Im Ergebnis werden seitdem jedes Jahr klare Programme aufgesetzt. Diese Initiativen – wie zum Beispiel Kostensenkung, Working Capital Management, Deckungsbeitragsmanagement, Prozessoptimierung, Risikomanagement und Strategieentwicklung – wirken sich auf die gesamte Organisation aus und bringen sie weiter nach vorne.

Jedes Programm wird von bereichsübergreifend denkenden Leistungsträgern aus allen Bereichen und Hierarchieebenen vorbereitet und umgesetzt. Die Führungsmannschaft trägt die Inhalte und Ziele der aufgesetzten Programme mit und kommuniziert verständliche Zielvorgaben. Jede Führungs-

„Die Berater haben das Performance Management mit aufgebaut und in der Organisation fest verankert. Sie packen mit an, sind pragmatisch und aufgrund ihrer Erfahrung im Agribusiness voll im Film.“

Dr. Clemens Große Frie  
Vorstandsvorsitzender  
AGRAVIS Raiffeisen AG

kraft denkt und handelt dabei sozusagen als eigener Performance Manager!

#### **DIE ERGEBNISSE SPRECHEN FÜR SICH**

Das Beraterteam begleitet AGRAVIS vertrauensvoll und zupackend bei der Gestaltung und Umsetzung der Programme. Die Berater unterstützen die Führungskräfte aktiv und messen gemeinsam mit dem Kunden die Ergebnisse. Und die können sich sehen lassen: Kosten in einstelliger, gebundenes Kapital in zweistelliger Millionenhöhe gesenkt, System zur renditeorientierten Marktbearbeitung implementiert, Zusammenarbeit mit Primärgenossenschaften intensiviert, Risikomanagement installiert, und das Jahr für Jahr. Mit Hilfe von Performance Management konnten so Umsatz und Rendite der AGRAVIS Jahr für Jahr deutlich gesteigert werden. Und: Der Ausblick für die Zukunft zeigt, dass die

gelebte Veränderungsbereitschaft sich auch langfristig auszahlt. Im Jahr 2020 soll der Umsatz auf 8 Milliarden Euro steigen, das Ergebnis überproportional wachsen.

#### **ANSTOSS ZUM KULTURELLEN WANDEL**

Neben den harten Fakten ist dem Vorstand der AGRAVIS Raiffeisen AG mindestens ebenso wichtig, dass durch Performance Management auch eine kulturelle Veränderung im Unternehmen in Gang gesetzt wurde. Eine starke Veränderungsbereitschaft, Innovationskraft und echter Teamgeist sind heute feste Bestandteile der Organisation.





# SPARPAKET GESCHNÜRT

## FRISCHLI MILCHWERKE GMBH | ERFOLGREICHES KOSTENMANAGEMENT AN UNGEAHNTEN STELLEN

Sucht ein Unternehmen nach Optimierungsmöglichkeiten, gilt der Einkauf oft als bereits ausgereizt – ein Irrtum. Die frischli Milchwerke GmbH konnte mit Hilfe von Ebner Stolz gerade in den vermeintlich ausgeschöpften Kostenpositionen deutliche Potenziale heben. Das Ergebnis: optimierte Einkaufsprozesse, Einsparungen von bis zu 30 Prozent, eine höhere Liquidität und ein verbessertes, operatives Ergebnis.

Das Ebner Stolz Team:  
Michael Schneider, André Grotstabel

**Die frischli Milchwerke GmbH** ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen – in vierter Generation. Mit einem Umsatz von rund 400 Mio. Euro gehört frischli zu den großen Molkereien Deutschlands. In drei deutschen Werken werden im Wesentlichen Konsummilch, Sahne, Joghurt, Desserts und Saucen für den Handel, Food Service und die Industrie produziert. Mit Leckermäulchen verfügt frischli über eine im Quark-Segment gut positionierte Marke.

### **MARGENDRUCK ERFORDERT KOSTENSENKUNG**

Wie alle anderen Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie ist auch frischli gehalten, ständig nach Optimierungsmöglichkeiten Ausschau zu halten. Insbesondere wenn auf der Einkaufsseite durch steigende Rohstoffkosten und anziehende

Verpackungs- und Papierpreise bei einer unverändert starken Nachfragemacht des deutschen Handels die Marge unter Druck gerät. Schließlich ist frischli auch seinen 1.600 Milcherzeugern verpflichtet, die ihre Molkerei auf den oberen Rängen bei den Milchzahlungspreisen sehen wollen.

Diese Situation hat frischli veranlasst, insbesondere die Kostenpositionen unter die Lupe zu nehmen, in denen vermeintlich nicht viel zu holen ist oder nur mit einem immensen Umstellungsaufwand Verbesserungen erreichbar wären. Eine anspruchsvolle Aufgabe, mit der die Geschäftsführung Ebner Stolz beauftragt hat.

### **ALLES AUF DEM PRÜFSTEIN**

Um die richtigen Hebel zu packen, wurden alle Warengruppen zunächst unter Einsatz von Wertanaly-

„Ebner Stolz hat uns mit Fachwissen und Kreativität überzeugt. Das sind Teamplayer, die mit anpacken und uns eine neue Sichtweise von Kostenmanagement vermittelt haben.“

Dr. Timo Winkelmann  
Geschäftsführer  
frischli Milchwerke GmbH

sen systematisch auf Optimierungsmöglichkeiten hin untersucht. Dabei wurden auch eine Angleichung der standortspezifischen Besonderheiten, standardisierte Leistungsvorgaben für Lieferanten und alternative Belieferungskonzepte ins Kalkül gezogen. Hieraus ergaben sich strategische und taktische Handlungsoptionen im Lieferanten- und Warengruppenmanagement. Gemeinsam mit den Verantwortlichen wurde ein Umsetzungsfahrplan entwickelt, der den Angang der Warengruppen nach Potenzialhöhe und Realisierungsgeschwindigkeit priorisierte. Ebner Stolz war gefordert, den gesamten Einkaufsprozess mit Know-how und Kapazität zu koordinieren. Das beinhaltete auch das Ausschreibungsmanagement und intensive Lieferantenverhandlungen.

Das Familienunternehmen profitiert nun Jahr für Jahr von dem Maßnahmenpaket, das sukzessive

umgesetzt worden ist. Die folgenden Ergebnisse sprechen für sich:

- › optimierte Einkaufsprozesse
- › erhebliche Einsparungen (in einzelnen Warengruppen bis zu 30 %)
- › höhere Liquidität
- › Steigerung des operativen Ergebnisses

Um die positiven Effekte nachhaltig zu sichern und weitere Kostensenkungen zu erreichen, wurde der Einkaufsbereich personell verstärkt und die Zusammenarbeit mit der Produkt- und Verpackungsentwicklung sowie den Werken stärker miteinander verzahnt.



# WEICHEN GESTELLT

## **NORDZUCKER AG | ZUKUNFTSTRATEGIEN IN EINEM SICH VERÄNDERNDEN MARKTUMFELD**

Kaum ein Markt ist Preis- und wirtschaftspolitischen Schwankungen mehr ausgesetzt als der Agrar- und Ernährungsmarkt. Diese verlangen auch Branchengrößen wie dem zweitgrößten Zuckerhersteller Europas alles ab. Das Beratungsteam von Ebner Stolz entwickelte in enger Abstimmung mit den Unternehmensentscheidern Zukunftsmodelle und strategische Handlungsoptionen, die den Konzern für die Zukunft wappnen.

Das Ebner Stolz Team:

Andreas Schüren, Peter Lammers, Christoph Havermann, Daniel Petzold

**Die Nordzucker AG** ist mit 18 Produktionsbetrieben und Raffinerien der zweitgrößte Zuckerhersteller Europas. Das Unternehmen ist im europäischen Zuckermarkt und damit im Agrarmarkt zuhause; es hat mit Rahmenbedingungen zu tun, die sich mit der Reform der gemeinsamen Agrarmarktpolitik in der Zukunft ändern könnten. Welche strategischen und operativen Konsequenzen wird das für die Nordzucker haben? Um diese zentralen Fragen beantworten zu können, setzte das Unternehmen auf das Branchen-Know-how und die Kompetenzen von Ebner Stolz. Der Auftrag:

- 1) Mögliche Zukunftsszenarien für den EU-Zuckermarkt entwickeln
- 2) Strategische Handlungsoptionen für die Nordzucker erarbeiten und bewerten
- 3) Eine profunde Entscheidungsgrundlage erarbeiten, um auf dieser Basis die zukünftigen strategischen Eckpfeiler setzen zu können.

#### **UMFASSENDE STRATEGIEPROZESS**

Das Beratungsteam initiierte einen umfassenden Strategieprozess mit wesentlichen Führungskräften und wichtigen Fachexperten der Nordzucker AG.

„Ebner Stolz überzeugte uns durch Branchenkenntnis, Methodenkompetenz und die enge Verzahnung mit dem Nordzucker-Projektteam. Die Projektergebnisse bilden eine exzellente Entscheidungsbasis für den Vorstand und sind wichtige Guideline für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.“

Hartwig Fuchs  
CEO  
Nordzucker AG

Das Projektteam entwickelte gemeinsam mit Ebner Stolz mögliche Zukunftsszenarien, abgebildet und bewertet in einem quantitativen Modell. Auf Basis dieses Modells wurden anschließend grundsätzliche strategische Handlungsoptionen analysiert, bewertet und dem Vorstand vorgestellt. Die vom Vorstand priorisierten Optionen wurden anschließend weiter konkretisiert und ausgearbeitet.

#### **EINBINDUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE**

Der gesamte Strategieprozess konnte umfassend und effizient gesteuert werden, weil die Führungs-

kräfte und wesentlichen Fachexperten von Anfang an mit eingebunden waren. Der gesamte Führungskreis unterstützt deshalb auch die weitere Strategieumsetzung; sicher eine zentrale Voraussetzung, um Ziele erfolgreich erreichen zu können.

Durch die profunde Bewertung der Zukunftsmodelle und Handlungsoptionen erhielt der Vorstand eine belastbare Entscheidungsgrundlage, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.

## EBNER STOLZ: TOP 10

- › Ebner Stolz gehört zu den zehn größten unabhängigen mittelständischen Beratungsgesellschaften in Deutschland.
- › Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte arbeiten hier interdisziplinär und eng zusammen. Der Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung bei komplexen Projekten sind Stärken, von denen unsere Kunden profitieren: mittelständische Unternehmen und international agierende Konzerne, Hidden Champions und Global Player, Pioniere und Weltmarktführer.
- › Seit über 30 Jahren etablierter Partner des deutschen Mittelstands
- › Über 168 Mio. EUR Umsatz in 2015 bei durchschnittlich über 10 % Wachstum in den letzten 5 Jahren
- › Mehr als 1.200 Mitarbeiter, davon 950 Fachkräfte, an 15 Standorten in Deutschland
- › Als Mitglied von Nexia International mit mehr als 560 Büros in über 120 Ländern vertreten





# WIRTSCHAFTLICHE BETÄTIGUNG WELTWEIT MIT NEXIA INTERNATIONAL

Wirtschaftliche Betätigung macht auch im Mittelstand längst nicht mehr an den Landesgrenzen halt. Mit dem Schritt über die Grenze gehen jedoch zahlreiche internationale Fragestellungen einher. Auf der sicheren Seite ist hier nur derjenige, der einen starken Partner mit einem internationalen Netzwerk an der Hand hat.

Der starke Partner an unserer Seite ist Nexia International, eines der weltweit führenden Netzwerke von unabhängigen Prüfungs- und Beratungsunternehmen. Hierdurch eröffnen wir unseren Mandanten die Möglichkeit, von der Leistung unserer Netzwerkpartner mit mehr als 24.000 Mitarbeitern in über 120 Ländern zu profitieren. Nexia gehört zu den Top Ten der großen internationalen Netzwerke (Quelle: IAB World Survey 2015).

Über Nexia können Sie aus einem grenzüberschreitenden Erfahrungs- und Wissensreservoir

schöpfen – selbstverständlich unter Einhaltung unserer hohen Qualitätsstandards. Als Mitglied des Forum of Firms, einem Zusammenschluss internationaler Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, hat sich Nexia verpflichtet, weltweit hohe Qualitätsstandards einzuhalten und deren Beachtung regelmäßig zu überprüfen.

Ebner Stolz ist in wichtigen Führungsgremien der internationalen Nexia-Organisation vertreten und nimmt aktiv Einfluss auf die erfolgreiche Weiterentwicklung des Netzwerks. Langjährige persönliche Verbindungen zu vielen Netzwerkpartnern und der regelmäßige Austausch auf internationalen Konferenzen tragen dazu bei, dass Sie auch im Ausland auf die gewohnte persönliche Betreuung nicht verzichten müssen.

Weitere Informationen zu Nexia International finden Sie unter [www.ebnerstolz.de/global](http://www.ebnerstolz.de/global)

# UNSERE STANDORTE

## **BERLIN**

Chausseestraße 128/129  
10115 Berlin  
Telefon +49 30 283992-0  
Telefax +49 30 283992-99  
mail-berlin@ebnerstolz.de

## **BONN**

Joseph-Schumpeter-Allee 25  
53227 Bonn  
Telefon +49 228 85029-0  
Telefax +49 228 85029-10  
mail-bonn@ebnerstolz.de

## **BREMEN**

Kohlhökerstraße 52  
28203 Bremen  
Telefon +49 421 985986-0  
Telefax +49 421 985986-99  
mail-bremen@ebnerstolz.de

## **DÜSSELDORF**

Königsallee 64  
40212 Düsseldorf  
Telefon +49 211 92197-0  
Telefax +49 211 92197-98  
mail-duesseldorf@ebnerstolz.de

## **FRANKFURT**

Mendelssohnstraße 87  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 710488-30  
Telefax +49 69 710488-35  
mail-frankfurt@ebnerstolz.de

## **HAMBURG**

Ludwig-Erhard-Straße 1  
20459 Hamburg  
Telefon +49 40 37097-0  
Telefax +49 40 37097-999  
mail-hamburg@ebnerstolz.de

## **HANNOVER**

Karl-Wiechert-Allee 1d  
30625 Hannover  
Telefon +49 511 936227-0  
Telefax +49 511 936227-30  
mail-hannover@ebnerstolz.de

## **KARLSRUHE**

Lorenzstraße 29  
76135 Karlsruhe  
Telefon +49 721 915705-0  
Telefax +49 721 915705-99  
mail-karlsruhe@ebnerstolz.de

## **KÖLN**

Holzmarkt 1  
50676 Köln  
Telefon +49 221 20643-0  
Telefax +49 221 20643-10  
mail-koeln@ebnerstolz.de

## **LEIPZIG**

Richard-Wagner-Straße 1  
04109 Leipzig  
Telefon +49 341 24443-0  
Telefax +49 341 24443-11  
mail-leipzig@ebnerstolz.de

## **MÜNCHEN**

Arnulfstraße 27  
80335 München  
Telefon +49 89 549018-0  
Telefax +49 89 549018-241  
mail-muenchen@ebnerstolz.de

## **REUTLINGEN**

Kaiserstraße 88/1  
72764 Reutlingen  
Telefon +49 7121 9489-0  
Telefax +49 7121 9489-89  
mail-reutlingen@ebnerstolz.de

## **SIEGEN**

Hohler Weg 3  
57072 Siegen  
Telefon +49 271 66056-42  
Telefax +49 271 66056-24  
mail-siegen@ebnerstolz.de

## **SOLINGEN**

Konrad-Adenauer-Straße 72-74  
42651 Solingen  
Telefon +49 212 25206-0  
Telefax +49 212 25206-70  
mail-solingen@ebnerstolz.de

## **STUTTGART**

Kronenstraße 30  
70174 Stuttgart  
Telefon +49 711 2049-0  
Telefax +49 711 2049-1333  
mail-stuttgart@ebnerstolz.de

