

## Fallstudie

### Finanzinvestoren in Deutschland - die Wachstumsstrategie der HK Food GmbH



Erstellt am 30.07.2012

im Auftrag der  
Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

inhaltliche Verantwortung  
Jörg Richter  
RDG Management-Beratungen GmbH  
Hofweg 5  
22085 Hamburg

## **Vorwort**

1981 eröffnete Heiner Kamps seine erste Bäckereifiliale in Düsseldorf. 1998 ging die Kamps AG an die Börse. 2002 wurde sie überraschend und anfangs auch gegen den Willen von Kamps von der italienischen Barilla-Gruppe übernommen. Mit dem Verkaufserlös von geschätzt rund 60 Mio. EUR investiert Kamps seitdem in den Aufbau eines Nahrungsmittelkonzerns, die HK Food-Gruppe. 2010 übernimmt Theo Müller, Kopf des gleichnamigen Milchkonzerns, eine Mehrheitsbeteiligung.

Die zuständige Einzelgewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) beobachtet die Entwicklung des Konzerns kritisch und sieht Parallelen zum Geschäftsmodell von Finanzinvestoren. Auch der Autor der folgenden Untersuchung kommt zu diesem Schluss, nachdem er das typische Verhalten von Finanzinvestoren in ihren Beteiligungsunternehmen mit der Geschäftspraxis der HK Food-Gruppe verglichen hat.

Bezogen auf die Beschäftigung heißt das vor allem: Das dynamische Wachstum der Unternehmensgruppe hat zahlreiche Arbeitsplätze gekostet. Damit erweist sich einmal mehr, dass die Finanzkraft großer Kapitalvermögen – ob im Kleid von Finanzinvestoren oder eher „klassischer“ Beteiligungsgesellschaften, wie der HK Food GmbH – nicht neutral auf die betroffenen Unternehmen wirken. Denn u. a. tragen sie wesentlich zur Konsolidierung von Branchen bei. Das hat zwangsläufig Folgen – für den Wettbewerb, die Produktvielfalt und nicht zuletzt für die Qualität und das Angebot von Arbeit.

Alexandra Krieger  
Hans-Böckler-Stiftung  
Referat Wirtschaft I

### **Der Autor**

Jörg Richter, Dipl.-Volkswirt, ist Partner und Prokurist der RDG Management-Beratungen GmbH, einer Unternehmensberatung für den Mittelstand mit mehreren Standorten in Deutschland. Er leitet die RDG-Niederlassung in Hamburg und ist neben der Beratung als Dozent und Coach für Mitarbeiter von Kreditinstituten und Unternehmer tätig. Nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel hat er u.a. für das im Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales und Frauen des Landes Brandenburg in Potsdam gearbeitet. Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung erstellt er Jahresabschlussanalysen für Aufsichts- und Betriebsräte.

## Inhaltsverzeichnis

1. Eine neue Macht im Lebensmittelmarkt – die HK Food GmbH	5
2. Die Vorgeschichte: Gründung und Verkauf der Kamps AG	5
3. Gründung und Wachstum der HK Food GmbH – Wiederholt sich die Geschichte?	16
4. Die Strategie der HK Food: „Expansion durch Übernahme“	26
5. Das (Zwischen-)Ergebnis: Die HK Food-Unternehmensgruppe bis 2010	33
6. Ausblick – HK Food und Müller-Gruppe 2011 unter operativer Leitung von Heiner Kamps	40
7. Konsequenzen für die Arbeitnehmervertretungen und die Gewerkschaft NGG	42
7.1. Vergleich HK Food mit „klassischen“ Finanzinvestoren .....	42
7.2. Auswirkungen auf die Beschäftigung .....	45
7.3. Strategien und Perspektiven für Beschäftigung und Mitbestimmung .....	49

## 1. Eine neue Macht im Lebensmittelmarkt – die HK Food GmbH

Seit 2005 tritt am deutschen Lebensmittelmarkt ein neuer „Player“ immer stärker in Erscheinung: die HK Food GmbH. Durch den Zukauf bekannter Traditionsunternehmen wie Nordsee, Homann oder Nadler gewinnt die HK Food Gruppe zunehmend an Umsatz und Marktmacht. Hinter diesem Unternehmen stecken bekannte Köpfe der deutschen Lebensmittelbranche: Heiner Kamps und Theobald Müller. Als Chef der HK Food Gruppe tritt Heiner Kamps medienwirksam in Erscheinung. Erklärtes Ziel der HK Food Gruppe ist die Bildung eines national und international tätigen Lebensmittelkonzerns (Umsatzziel für 2011: 2,0 Mrd. €).<sup>1</sup>

Die Wachstumsstory und ihre Umsetzung erinnert an den Aufbau der Kamps AG Ende der 90er Jahre durch Heiner Kamps: In wenigen Jahren hatte Heiner Kamps damals aus dem Zukauf von Handwerksbäckereien, Filialisten und Brotfabriken den Marktführer im europäischen Backmarkt geschmiedet. Der Begriff „Kamps-Story zweiter Teil“ wird geprägt.<sup>2</sup>

Aber wie ist diese Entwicklung zu bewerten? Wie sind Wesen und Erfolgsaussichten der von Heiner Kamps geprägten Strategie der HK Food Gruppe zu beurteilen? Und welche Folgen hat all das auf die Beschäftigung und die Tätigkeit der Arbeitnehmervertretungen? Das ist Inhalt dieser Fallstudie.

## 2. Die Vorgeschichte: Gründung und Verkauf der Kamps AG

Die Unternehmensgruppe Kamps ist bereits heute ein Stück deutscher Wirtschaftsgeschichte. Sie steht für den rasanten Aufbau eines mittelständischen Unternehmens zum europäischen Marktführer, finanziert über Börsengang und Schuldenaufnahme und einem Verkauf der Unternehmensgruppe an ein Konkurrenzunternehmen, da die Verschuldung den Eigentümern über den Kopf gewachsen war.

Der „Kopf dahinter“ ist Heiner Kamps. Nach eigenem Bekunden ist er zur Ausbildung zum Bäcker von seinem Vater gezwungen worden.<sup>3</sup> Nach einer Ausbildung zum Konditor in Berlin schließt er 1979 seine Ausbildung zum Bäckermeister und 1980 zum Industriebäckermeister ab.

---

<sup>1</sup> O. V.: „Kamps verkauft Nordsee“, in: manager magazin vom 15.12.2006, online im Internet.

<sup>2</sup> Hoffmann, K.: „Kamps-Story zweiter Teil“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 19.10.2006, online im Internet.

<sup>3</sup> Irle, M.: „Wie wird man eigentlich Bäcker“ in: hochschulanzeiger.de der Frankfurter Allgemeine vom 21.3.2005, online im Internet.

1981, mit 25 Jahren, eröffnet Heiner Kamps seine erste eigene Bäckerei samt Ladenlokal in der Düsseldorfer Friedrichstraße 23<sup>4</sup>. Die Bäckereibranche war zu dieser Zeit geprägt durch eine Vielzahl von unabhängigen, kleinen Bäckereien mit einem sehr geringen Umsatz. Vereinzelt existierten bereits Großbäckereien, die aber laut Heiner Kamps Schwierigkeiten im Controlling hatten<sup>5</sup>. Die umsatzstärkste Großbäckerei brachte es damals auf gerade 50 Mio. DM (ca. 25 Mio. €).

So reift in Heiner Kamps die Idee, diese Marktstrukturen zur Expansion zu nutzen. Kamps erwirbt in der Folgezeit Bäckereien im Zuge von Unternehmensnachfolgen – sofern der Nachfolger ohne großes Interesse die Bäckerei fortführt. Das Ertragspotenzial dieser Strategie liegt zum einen in den sogenannten Größenvorteilen. Diese werden auch als economies-of-scale bezeichnet und stehen für sinkende Stückkosten aufgrund eines wachsenden Outputs, da die fixen Kosten auf eine größere Anzahl von Produkten verteilt werden können.<sup>6</sup> Neben den Wettbewerbsvorteilen durch die geringeren Stückkosten kommen Einkaufsvorteile (verursacht durch die größere Einkaufsmengen) aber auch Synergieeffekte aus der Nutzung von Umsatzpotenzialen. Diese erwachsen aus den besseren Vermarktungsmöglichkeiten, z. B. durch die Möglichkeit einer Markenbildung, einer Neu-Positionierung der Produkte oder einer verbesserten Kundenansprache. Bedeutendste Innovation von Kamps ist die Einführung des fortwährenden Backens von Brötchen direkt in der Filiale, so dass der Kunde rund um die Uhr frische Waren erhält.

In der Folgezeit erweitert Heiner Kamps sein Geschäft auf 19 Filialen<sup>7</sup>. Wie expansiv Kamps sein Geschäft auszubauen vermag, zeigt der Umsatzzanstieg kurz nach Gründung seines Unternehmens<sup>8</sup>

- 1985 → vier Jahre nach Gründung: Umsatz 5 Mio. DM
- 1987 → sechs Jahre nach Gründung: Umsatz 20 Mio. DM

Heiner Kamps finanziert die Expansion durch Kredite: „Ich kam immer leichter an Bankkredite, jedes Jahr warf der Betrieb ein bis zwei Millionen ab, und ich hatte keine Schulden“.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Wikipedia, „Heiner Kamps“, 4.11.2011.

<sup>5</sup> Irle, M: „Wie wird man eigentlich Bäcker“ ebenda.

<sup>6</sup> administrative Kosten, z. B. im Bereich Verwaltung, Entwicklung neuer Produkte, Controlling oder Vertrieb.

<sup>7</sup> O. V., „Wer ist eigentlich Heiner Kamps“, Die Welt vom 6.8.2007, online im Internet.

<sup>8</sup> Irle, M: „Wie wird man eigentlich Bäcker“ ebenda.

<sup>9</sup> Irle, M: „Wie wird man eigentlich Bäcker“ ebenda.

Mit dieser Strategie ist Kamps erfolgreich und wächst mit seinem Unternehmen zu einem der umsatzstärksten Bäckereiunternehmen in Deutschland heran.

1992 erhält Kamps nun seinerseits ein Übernahmeangebot und verkauft sein Unternehmen im gleichen Jahr für 22 Mio. DM (bei einem Jahresumsatz von 22 Mio. DM)<sup>10</sup> an die Wilhelm Weber GmbH<sup>11</sup>, eine deutsche Tochter des US-amerikanischen Konzerns Borden Inc., Columbus/Ohio. Die Weber GmbH ist ein industrielles Backunternehmen, das seine Produkte an Supermärkte, Kaufhäuser und Filialisten verkauft. Insbesondere über seine Fertigmehlkuchen wird das Unternehmen in Deutschland in den 60er Jahren bekannt und erzielt bereits 1968 einen für die Branche sehr hohen Jahresumsatz von ca. 40 Mio. DM<sup>12</sup>.

Von der Borden Inc. wird Heiner Kamps im Unternehmen gehalten und mit der Geschäftsführung der Wilhelm Weber GmbH betraut. Kamps setzt nun als angestellter Geschäftsführer seine Expansionsstrategie fort. Von 1992 bis 1996 wächst der Umsatz auf rund 250 Mio. DM<sup>13</sup>.

Der Bäckereimarkt bleibt in diesen Jahren in Bewegung. 1994 wird die Borden Inc. ihrerseits verkauft. Neuer Eigentümer wird der Finanzinvestor KKR. Kamps lernt nun die Wirkungsweise der Kapitalmärkte und die Möglichkeiten von Venture Capital und Kapitalbeschaffung kennen. Er nutzt dieses Wissen und übernimmt 1996 – zusammen mit sechs anderen Managern, dem Bankhaus Lampe sowie dem Finanzinvestor Apax Partners & Co., München<sup>14</sup> – das komplette Filialgeschäft der Weber GmbH in Deutschland. Das Unternehmen erhält den Namen BBG Bäckereibeteiligungsgesellschaft und betreibt vier Bäckereiketten:<sup>15</sup>

- Nur Hier (Hamburg)
- Lecker Bäcker (Kassel)
- Stefansbäck (Stuttgart) und
- Kamps (Düsseldorf).

---

<sup>10</sup> Hauser, E.: „Kamps AG“, in: answer.com, 2011, online im Internet.

<sup>11</sup> O. V., „Heiner Kamps“, BonneAffaire, Lebenslauf anlässlich einer Veranstaltung am 24.11.2009, online im Internet.

<sup>12</sup> O. V., „Unternehmen Wilhelm Weber GmbH, Kuchen für Nizza“, in: Der Spiegel 19/1968, S. 100.

<sup>13</sup> Irle, M.: „Wie wird man eigentlich Bäcker“ ebenda.

<sup>14</sup> Hauser, E.: „Kamps AG“, in: answer.com, 2011, online im Internet.

<sup>15</sup> O. V., Unternehmensgeschichte Kamps AG (Vorläufergesellschaft der Lieken AG), in: Lebensmittelzeitung.net, 10.2010, online im Internet.

1997 erfolgt die Umwandlung der BBG in die Kamps AG. Durch Zukäufe tragen nun ca. 350 Bäckereifilialen den Namen Kamps<sup>16</sup>.

1998 geht die Kamps AG an die Börse, Heiner Kamps wird Vorstandsvorsitzender. Das durch den Börsengang eingesammelte Kapital von 166 Mio. DM erweitert die finanziellen Möglichkeiten der Kamps AG enorm und wird zu weiteren Zukäufen verwendet. Die Expansion der Kamps AG beschleunigt sich. Die Kapitalmärkte beurteilen die Entwicklung positiv, der Anstieg des Aktienkurses ist gewaltig. Innerhalb von zwei Jahren versiebenfacht sich der Kurs der Aktie.

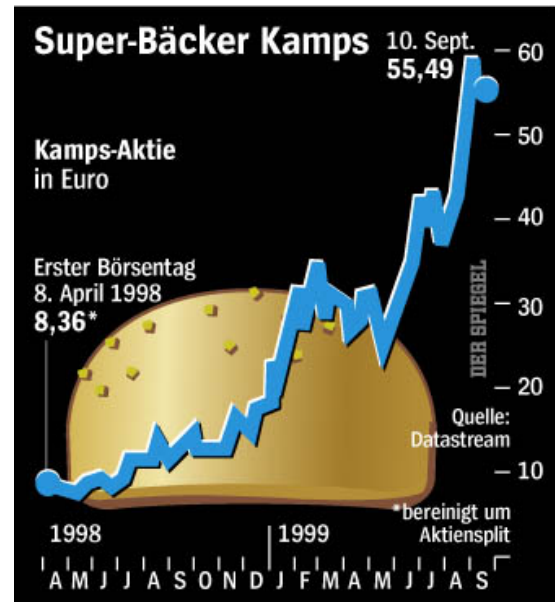


Abbildung 1: Aktienkursentwicklung der Kamps AG von April 1998 bis September 1999

Quelle: Kerbusk, Klaus-Peter: „Unschuld verloren“, in: Der Spiegel 37/1999, S. 124

## Die Wachstumsstrategie der Kamps AG

Die Strategie der Kamps AG, zum europäischen Marktführer aufzusteigen, ist durch drei Phasen geprägt:

<sup>16</sup> Irle, M: „Wie wird man eigentlich Bäcker“ ebenda.



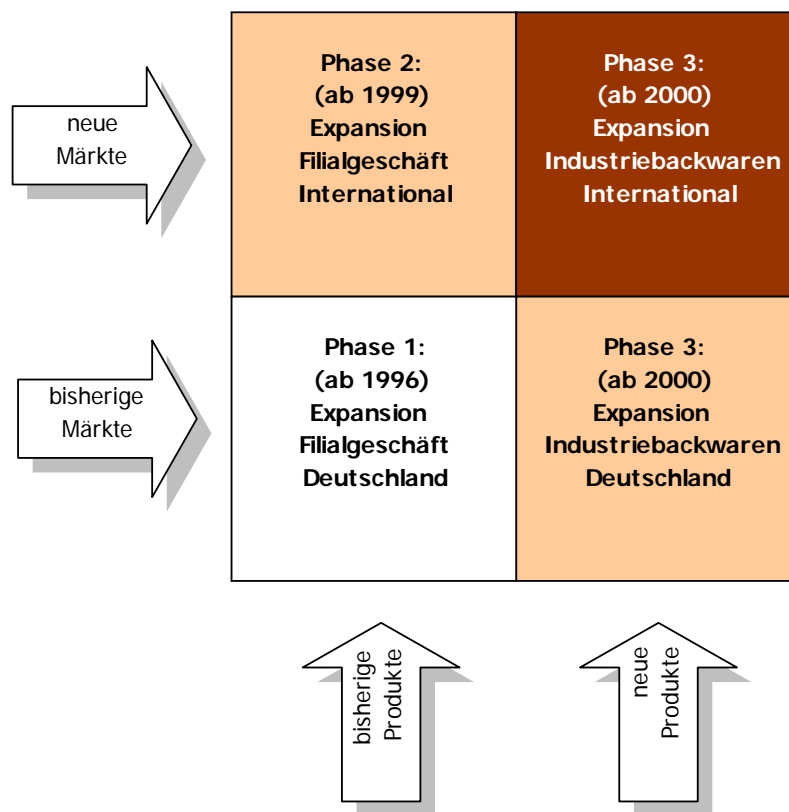


Tabelle 1: *Expansionsphasen der Kamps AG*

Quelle: Eigene Grafik

### Phase 1 ab 1996: Auf- und Ausbau des Filialgeschäfts in Deutschland

- Kamps startet 1996 mit vier Bäckereiketten in Deutschland:  
Nur Hier (Hamburg), Lecker Bäcker (Kassel),  
Stefansbäck (Stuttgart), Kamps (Düsseldorf).
- Erwerb weiterer Filialbäckereien in Ballungszentren. Insbesondere nach dem Börsengang 1998 werden mit den akquirierten Finanzmitteln (166 Mio. DM<sup>17</sup>, ca. 85 Mio. €) u. a. Nicolay (Bonn), Winkel-Potthoff (Köln) oder Ostrowski (Berlin) übernommen.
- Das Angebot ist enorm, da der Markt durch eine Vielzahl von kleinen bis mittleren Familienbetrieben geprägt ist, die Schwierigkeiten haben, sich auf die Branchenerfordernisse einzustellen. 1999 werden u. a. Thoben (Berlin), Klems (Dortmund) und Backpartner Holding (Ratingen) erworben.

<sup>17</sup> Hauser, E.: „Kamps AG“, in: answer.com, 2011, online im Internet.

- Folge ist ein starkes, externes Umsatzwachstum im Kernmarkt der Handwerksbäckereien. Kamps wird seitens der Branche mit viel Wohlwollen begegnet, da sein Wachstum – im Gegensatz zu Fielmann in der Optiker-Branche – nicht zu einem „ruinösen Preiskrieg“ führt.<sup>18</sup>
  - Bspw. schafft es Kamps durch den Erwerb der beiden miteinander rivalisierenden Filialketten Thoben und Ostrowski, den ruinösen Preiswettbewerb auf dem Berliner Markt zu beenden. Der Brötchenpreis war durch diesen Preiswettbewerb auf fast 10 Pfennig (5 Ct) gedrückt worden. „Jetzt herrschen hier wieder geordnete Verhältnisse‘ lobte ein Berliner Bäcker“<sup>19</sup>.
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch umfangreiche Umstrukturierungen der zugekauften Unternehmen:
  - Schließung zugekaufter Produktionsstätten
  - Verschlankung und Standardisierung des Sortiments
  - Belieferung der Filialen über eine der 16 hochmodernen Großbäckereien<sup>20</sup> und damit Senkung der Produktionskosten sowie Möglichkeit der Vorproduktion
  - Zusammenfassung von Verwaltungsstrukturen
  - Eingliederung in Regionalgesellschaften
  - Schaffung der ersten überregionalen Marke „Kamps“ in einem stark segmentierten Markt der Handwerksbäckereien
- Heiner Kamps formuliert seine Strategie nicht nur über Kostensenkungen: „Wir müssen uns deutlich vom Standardsortiment der Supermärkte absetzen, das ist unsere Chance“<sup>21</sup>. Das führt dazu, dass 40% seiner Produkte jünger als zwei Jahre sind.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Kerbusk, K.: „Unschuld verloren“, in: Der Spiegel 37/1999, S. 124.

<sup>19</sup> Kerbusk, K.: „Unschuld verloren“, in: Der Spiegel 37/1999, S. 124.

<sup>20</sup> Willenbrock, H.: „Der Krumensammler“, in: brand eins 03/2001, online im Internet .

<sup>21</sup> Willenbrock, H.: „Der Krumensammler“, in: brand eins 03/2001, online im Internet.

<sup>22</sup> Willenbrock, H.: „Der Krumensammler“, in: brand eins 03/2001, online im Internet.

## **Phase 2 ab 1999: Beginn der Internationalisierung der Kamps AG**

- Kamps übernimmt mit der Bakker Bart Food Group den niederländischen Marktführer im Bereich Filialbäckereien – mit 720 Verkaufsstellen (80% davon sind Marktstände auf Wochenmärkten)<sup>23</sup> – die erste Expansion ins Ausland.

## **Phase 3 ab 2000: Einstieg in die industrielle Backproduktion**

- 2000 ist das Jahr der bis dahin größten Übernahmewelle durch die Kamps AG – geprägt durch den Einstieg bei industriellen Großbäckern.
- Mit Jahresbeginn erwirbt Kamps den deutschen Backkonzern Wendeln – incl. der Großbäckerei Weber, Pfungstadt, die mit dem Verkauf ihrer Filialbäckereien den Ursprung der Kamps AG ermöglicht hatte. Kamps steigt damit in die industrielle Backproduktion ein.
- Es folgen die französische Großbäckerei Harry's (49% und einer Verpflichtung zum Kauf der restlichen 51%), die niederländische Bäckereigruppe Quality Bakers sowie der Erwerb der Mehrheit beim italienischen Industriebäcker Morate Pane, Italien.

Eine derartige Wachstumsstrategie ist mit großen Chancen, aber auch mit deutlich höheren Risiken verbunden. Am risikoärmsten ist ein Wachstum mit bisherigen Produkten (handwerklich erzeugte Backwaren) auf den bekannten Märkten (Deutschland). Als am risikoreichsten ist das in der Phase 3 einsetzende Wachstum auf neuen Märkten (Ausland) mit neuen Produkten (Industriebackwaren) einzustufen.

## **Folge der Strategie**

Kamps kombiniert damit zwei unterschiedliche Geschäftsbereiche:

- „Klassische“ Handwerks-Bäckereien  
➔ Verkauf von Backwaren über das eigene Filialgeschäft
- Industrielle Backwarenproduktion  
➔ Verkauf von Industriebackwaren über den Einzelhandel

---

<sup>23</sup> Advameg, Inc. (ohne Autor): "Reference for Business: Kamps AG – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Kamps AG" 2011, online im Internet.

Mit dem Kauf der Industriebäckereien, insbesondere des bei den Handwerksbäckern ungeliebten Wendeln, „schlägt die Stimmung um“.<sup>24</sup> Kamps verliert die ihm entgegen gebrachte Sympathie, jetzt müsse „die Strategie von Kamps völlig neu bewertet werden“<sup>25</sup> äußert sich der damalige Verbandsgeschäftsführer Groebel.

An Stelle einer Konzentration auf die Integration der zugekauften Unternehmen beschleunigt die Kamps AG stetig ihre Expansion durch den Erwerb immer größerer Unternehmen.

Nach eigener Angabe steigt die Kamps AG zum Marktführer im westeuropäischen Bäckereimarkt auf<sup>26</sup>. In Kommentaren wird der Kamps AG 2000 bereits für ganz Europa die Marktführerschaft zugesprochen.<sup>27</sup> Insbesondere über die Beteiligung an Harry's ist Kamps nun in einer Vielzahl von europäischen Ländern vertreten:



Abbildung 2: Europäische Geschäftstätigkeit der Kamps AG 2000

Quelle: Geschäftsbericht 2000 der Kamps AG, S. 15

<sup>24</sup> Kerbusk, K.: „Unschuld verloren“, in: Der Spiegel 37/1999, S. 124.

<sup>25</sup> Zitiert nach Kerbusk, K.: „Unschuld verloren“, in: Der Spiegel 37/1999, S. 124.

<sup>26</sup> Geschäftsbericht 2000 der Kamps AG, S. 4.

<sup>27</sup> „Becoming Europe's Largest Bakery in 2000“ in: Advameg, Inc. (ohne Autor): “Reference for Business: Kamps AG – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Kamps AG” 2011, online im Internet.

Die veröffentlichten Bilanzkennzahlen zeichnen ein positives Bild. Im Jahr 2000 vervierfachen sich Umsatz, Gewinn (Betriebs- und Konzernergebnis) und operativer Cash Flow des Unternehmens gegenüber dem Vorjahr.

	2000		1999		Veränderung in %
	DM	Euro	DM	Euro	
Umsatz	3.264,8	1.669,2	820,8	419,7	297,8
EBITDA	363,1	185,7	92,9	47,5	290,9
Betriebsergebnis (EBIT)	202,2	103,4	48,7	24,9	315,2
EBIT in % vom Umsatz	6,2	6,2	5,9	5,9	-
Bereinigtes Konzernergebnis 1)	134,1	68,6	34,7	17,7	286,5
Bereinigtes Konzernergebnis pro Aktie 2)	1,65	0,85	0,84	0,43	96,4
Operativer Cash flow	316,9	162,0	76,0	38,9	317,0
Investitionen	269,3	137,7	79,5	40,6	238,7
Abschreibungen auf Anlagevermögen	160,9	82,3	44,2	22,6	264,0
<b>Bilanzsumme</b>	<b>2.519,7</b>	<b>1.288,3</b>	<b>2.055,4</b>	<b>1.050,9</b>	<b>22,6</b>
Anzahl Mitarbeiter 3)	16.188		6.229		159,9

1) bereinigt um außerordentliches Ergebnis  
 2) (in DM/Euro) unter Berücksichtigung des Aktiensplitts  
 3) inkl. Teilzeitkräfte ohne Harry's

Tabelle 2: Kennzahlen der Kamps AG 1999 - 2000

Quelle: Geschäftsbericht 2000 der Kamps AG, S. 4

Der Gewinn je Aktie kann allerdings „nur“ verdoppelt werden, Kennzeichen eines externen Wachstums über den Zukauf von Unternehmen und einer damit verbundenen hohen Kapitalzufuhr. Das benötigte Kapital verschafft sich die Kamps AG über eine wachsende Verschuldung. Im Konzernabschluss 2000 besteht knapp die Hälfte der Bilanzsumme aus Anleihen, die Eigenkapitalquote sinkt auf nur noch 11%:

Kamps AG	2000	
	in Mio. DM	in %
Bilanzsumme	2.519,7	100,0%
Eigenkapital	286,9	11,4%
Anleihen	1.151,8	45,7%
<i>davon Laufzeit 1 bis 5 Jahre (2002 bis 2005)</i>	500,3	19,9%
<i>davon Euro-Lyon Anleihe</i>	650,9	25,8%
<i>mit Rückzahlungswahlrecht der Anleihegläubiger</i>		
zum 17.03.2003		
oder 17.03.2008		

Tabelle 3: *Finanzierungsstruktur der Kamps AG 2000*

*Quelle: Eigene Tabelle*

Darüber hinaus bestehen zukünftige finanzielle Verpflichtungen außerhalb der Bilanz: 2000 hat sich die Kamps AG zur Übernahme der übrigen 51% der Anteile an der Harry's S. A., Paris, verpflichtet. Daraus „resultiert eine bedingte Kaufpreisverpflichtung von ca. 500 Mio. DM, die in 2003 fällig werden wird“.<sup>28</sup>

Sollten zudem die Gläubiger der Euro-Lyon Anleihe von ihrem Wahlrecht Gebrauch machen, müsste die Kamps AG 2003 finanzielle Mittel von insgesamt 1.150 Mio. DM (ca. 588 Mio. €) akquirieren, um die Kaufpreisverpflichtung Harry's und die Rückzahlung der Anleihe zu finanzieren. Außerdem benötigt die Kamps AG in den Jahren 2001 bis 2005 weitere Liquidität für die Rückzahlung mittelfristiger Anleihen von insgesamt 500 Mio. DM (ca. 256 Mio. €).

Die rasche, scheinbar ungebremste Expansion der Kamps AG ist daher auch von skeptischen Stimmen begleitet. Besonders kritisch äußert sich in der Öffentlichkeit Prof. Karlheinz Küting in einem Zeitungsartikel mit dem Titel: „Kamps hat keine Rücklagen mehr“<sup>29</sup>. Die gesamten Kapital- und Gewinnrücklagen von zusammen 2.084 Mio. DM (ca. 1.196 Mio. €) sind mit den Firmenwerten<sup>30</sup> verrechnet worden, die aus der Expansion durch den Zukauf von Unternehmen stammen. Trotz Verrechnung verblieben noch Firmenwerte von 896 Mio. DM (ca. 458 Mio. €), deren „weitere Behandlung ... im Rahmen der weiteren Unternehmensentwicklung und der wei-

<sup>28</sup> Geschäftsbericht 2000 der Kamps AG, S. 63.

<sup>29</sup> Küting, K.: „Kamps hat keine Rücklagen mehr“, in: DIE WELT online vom 19.4.2001, online im Internet.

<sup>30</sup> Der Firmenwert ist vereinfacht ausgedrückt die Differenz zwischen Kaufpreis und Eigenkapital eines erworbenen Unternehmen. Gründe für den Käufer einen über den Substanzwert hinausgehenden Kaufpreis zu bezahlen können nicht bilanzierbare Vermögen wie Kundenstamm, Marktauftritt sein oder die Hoffnung auf zukünftige Gewinne oder Synergieeffekte. Die Höhe des Firmenwertes wird daher durch die Einschätzung des Käufers bestimmt.

teren Entwicklung der Rechnungslegungsgrundsätze überprüft“<sup>31</sup> werden soll. Der Gewinnanstieg im Jahr 2000 ist nach Küting vor allem auf bilanzpolitische Maßnahmen zurückzuführen<sup>32</sup>, wie die Änderung der Abschreibungsmethode und Nutzungsdauer bei Anlagevermögensgütern, und nicht zuletzt auf die Vermeidung von Abschreibungen auf die Firmenwerte. „Wäre der Geschäfts- oder Firmenwert – wie nach den internationalen Bilanzierungsregeln IAS- und GaaP allein zulässig – erfolgswirksam abgeschrieben worden und hätte man zum Beispiel eine Nutzungsdauer von zehn Jahren zugrunde gelegt, hätte Kamps einen tiefroten Jahresfehlbetrag ausgewiesen“.<sup>33</sup>

### **Bewertung der Strategie**

Die Strategie der Kamps AG führte letztlich zu einer Zunahme der Risiken und einem gleichzeitigen Anstieg der Verschuldung aus den für das Wachstum notwendigen Finanzierungsmitteln (als Folge des Erwerbs immer größerer Unternehmen).

Hinzu kommt eine abnehmende Bedeutung der Bar-Umsätze (aus dem Filialgeschäft). Der Absatz der industriellen Backwaren über die bedeutenden Handelskonzerne wuchs – und mit ihm die Zahlungsziele und Außenstände. Das führt zu einer Schwächung der Finanzkraft (über eine abnehmende Innenfinanzierungskraft), wenn nicht in gleichem Maße Eigenmittel zugeführt werden. Insbesondere die hohe Verschuldung und ein enormer Anstieg der für ihre Rückzahlung benötigten Liquidität schränken den zukünftigen Handlungsspielraum der Kamps AG immer mehr ein.

Mit dem Platzen der Internetblase sowie den Anschlägen am 11. September 2001 wird der Kapitalmarkt weltweit – auch in Deutschland – in eine tiefe Krise gestürzt. Eine Beschaffung derart hoher Mittel ist damit für die Kamps AG deutlich schwieriger, wenn nicht gar überhaupt fraglich geworden.

### **Der Verkauf der Kamps AG an Barilla**

Die Geschichte von Heiner Kamps als Anteilseigner und kurze Zeit später als Vorsitzender der Kamps AG endet mit der Übernahme der Kamps AG durch den italienischen Konzern Barilla im Jahr 2002. Nachdem Barilla bis Mitte Juni 2002 bereits 20% der Aktien der Kamps AG am Kapi-

---

<sup>31</sup> Geschäftsbericht 2000 der Kamps AG, S. 63.

<sup>32</sup> Küting, K.: „Kamps hat keine Rücklagen mehr“, in: DIE WELT online vom 19.4.2001, online im Internet.

<sup>33</sup> Küting, K.: „Kamps hat keine Rücklagen mehr“, in: DIE WELT online vom 19.4.2001, online im Internet.

talmarkt erworben hatte, unterbreitet Barilla im Anschluss daran den übrigen Aktionären ein Übernahmeangebot.<sup>34</sup> Der Preis von 12,50 € je Aktie entspricht einem Unternehmenswert der Kamps AG von 1,8 Mrd. €<sup>35</sup>.

Heiner Kamps erhält für das von ihm noch gehaltene Aktienpaket nach übereinstimmenden Schätzungen ca. 60 Mio. €<sup>36</sup> Zum 1.1.2003 scheidet Heiner Kamps als Vorstandsvorsitzender der Kamps AG aus.

Im Nachgang sieht sich Heiner Kamps um die Früchte seiner Arbeit gebracht. So sei der Verkauf seines florierenden Unternehmens durch Dritte erzwungen worden und betriebswirtschaftlich nicht notwendig gewesen, den zukünftig notwendigen Liquiditätsbedarf hätte er nach eigener Aussage durch seine Kontakte aufbringen können. In den Folgejahren unternimmt Heiner Kamps immer wieder Anläufe, um Teile wie das Filialgeschäft der Kamps AG zurückzukaufen.

Die Expansionsstrategie durch externes Wachstum mit einhergehender Verschuldung mag sich letztlich für Heiner Kamps privat ausgezahlt haben. Das Unternehmen selbst hat bis heute an der hohen Verschuldung zu tragen. Offenkundig sind die finanziellen Belastungen aus der hohen Verschuldung der Kamps AG durch den Erwerber Barilla nicht so leicht zu schultern. Auch das Filialgeschäft bereitet den Italienern weiter anhaltende Probleme. Die Kamps AG, die später in der Lieken AG aufgeht, kann sich bis heute nicht von diesen Schuldenlasten befreien. Bei einer Bilanzsumme von 991 Mio. € beträgt die Eigenkapitalquote 2009 des Lieken AG-Konzerns 15,6% bei gleichzeitigen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen von 63,8%.<sup>37</sup> Insgesamt haben die Unternehmen der Barilla-Gruppe Darlehen von zusammen 632 Mio. € zur Verfügung gestellt. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bestehen nicht.

### **3. Gründung und Wachstum der HK Food GmbH – Wiederholt sich die Geschichte?**

„Kamps reitet wieder den Bullen“<sup>38</sup> – so plakativ wird in der Presse der Wiedereinstieg von Heiner Kamps in den Lebensmittelmarkt kommentiert. Mit dem Begriff „Kamps/Lieken 2.0“<sup>39</sup> wird

---

<sup>34</sup> Bieker, C.: „Appetit auf mehr“, in: FOCUS Online vom 13.6.2002, online im Internet.

<sup>35</sup> Posny, H.: „Barilla kauft Kamps freundlich“, in: welt.online vom 24.4.2002, online im Internet.

<sup>36</sup> Knop, C., Peitsmeier, H.: „Fischbrötchen mit Milchreis“ in: faz.net vom 14.0.2011, online im Internet.

<sup>37</sup> Konzernabschluss 2009 Lieken AG, Seite 10, Quoten selbst errechnet.

<sup>38</sup> Hoffmann, K.: „Kamps-Story zweiter Teil“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 19.10.2006, online im Internet.



dabei ein direkter Bezug zu der Vergangenheit hergestellt und gleichzeitig die Frage aufgeworfen, ob sich die Kamps-Geschichte wiederholt bzw. wiederholen kann.

Begleitet wird Heiner Kamps beim Aufbau eines neuen Lebensmittelkonzerns von alten Weggefährten und einem Netzwerk, das er sich in seiner Zeit bei Weber/ Kamps aufgebaut hat:

- Michael Phillips (Leiter des Deutschlandgeschäfts des Finanzinvestors Apax Partners in München). Phillips und Apax Partners hatten Kamps bei der Übernahme des Filialgeschäfts von der Weber Gruppe beraten, und die Apax stand ihm auch finanziell zur Seite. Heute ist Phillips stellvertretender Vorsitzender in der Heiner Kamps Stiftung „brot gegen not“.
- Klaus Ostendorf, der gemeinsam mit Heiner Kamps im Vorstand der Kamps AG tätig war. Ostendorf war dabei verantwortlich für das Selbstbedienungsgeschäft<sup>40</sup>. Auch nach seinem Ausscheiden (Ende 2000) ist Ostendorf weiter dem Markt der Backwaren treu geblieben. Im Januar 2002 übernimmt er zusammen mit seinem Sohn Frank-Hermann die Brotfabrik Albert Stauffenberg (Gelsenkirchen, Lieferant von Aldi)<sup>41</sup>. Später wird er Mehrheitsaktionär bei der österreichischen Ankerbrot sowie bei Müller-Brot und der Löwenbäckerei.

Als neuer Partner beim Aufbau der HK Food Gruppe tritt Theo Müller in Erscheinung. Müller hat aus einer Unternehmung seines Vaters die Müller-Gruppe aufgebaut, die mit ihren Molkereiprodukten ein Umsatzvolumen von derzeit ca. 2,2 Mrd. € erzielt. Müller ist Chef und Alleingesellschafter der Müller Gruppe, zu deren bekanntesten Marken Müller-Milch und Weihenstephan zählen.

## 2005

2005 gründet Heiner Kamps zusammen mit Theo Müller die Kamps Food Retail Investment S. A. (kurz KFRI). Theo Müller ist an der KFRI über die TML-Invest S. à. r. l., Schweiz (Dachgesellschaft der Müller- Gruppe) beteiligt.

---

<sup>39</sup> O. V. : „Feinkost-Imperialist“, in: Lebensmittelpraxis, 25.2.2011, online im Internet.

<sup>40</sup> Reich, I.: „Heiner Kamps hat wieder große Pläne“, in: Handelsblatt vom 16.10.2006, online im Internet.

<sup>41</sup> Möchel, K.: „Das Firmenreich des Klaus Ostendorf“, in: Wirtschaftsblatt.at vom 1.7.2003, online im Internet.

Die KFRI erwirbt im September 2005 zusammen mit dem japanischen Bankhaus Nomura<sup>42</sup> die Mehrheit an der Nordsee GmbH von Apax Partners. Über den Kaufpreis wird Stillschweigen bewahrt. Experten schätzen den Wert von Nordsee auf 175 bis 300 Mio. €.<sup>43</sup> Nordsee beschäftigt zu diesem Zeitpunkt in seinen 424 Filialen ca. 6.000 Mitarbeiter.

Seit der Übernahme durch Apax Partners im Jahr 1997 hatte die Fischgastronomiekette Nordsee stetig an Umsatz verloren:

#### Nordsee GmbH - Entwicklung Umsatzerlöse

	1997 Kauf durch APAX Partners von Unilever	2001	2002	2003	2004	2005
in Mio. €	560	377	345	333	297	292
in %	100%	67%	62%	59%	53%	52%

Tabelle 4: Umsatzerlöse der Nordsee GmbH - 1997 und 2001 bis 2005

Quelle: eigene Tabelle

Dennoch ist Nordsee 2004 in Deutschland immer noch die fünftgrößte Imbisskette.<sup>44</sup> Im Vergleich mit McDonalds kann Nordsee aber mit einem Drittel der Filialen lediglich ein Achtel des Umsatzes des Marktführers erzielen<sup>45</sup>, also pro Filiale nicht einmal die Hälfte.

Apax hatte 1997 für die Übernahme der Anteile geschätzte 250 bis 300 Mio. € an Unilever gezahlt.<sup>46</sup> Den für 2001 geplanten Börsengang der Nordsee hatte Apax kurzfristig wieder abgesagt. Seitdem hatte Apax versucht, einen Käufer für die Nordsee-Anteile zu finden.<sup>47</sup> Laut der Frankfurter Allgemeinen Zeitung hat die eigens für dieses Bieterverfahren gegründete KFRI den Zuschlag dank der finanzkräftigen Unterstützung von Nomura erhalten.<sup>48</sup>

<sup>42</sup> Die Nomura Asset Finance Group erwirbt von Apax einen Anteil an Nordsee von 20%.

<sup>43</sup> Schlautmann, C.: „Ex-Großbäcker Kamps kauft ‚Nordsee‘“ in: Handelsblatt vom 8.8.2005, online im Internet.

<sup>44</sup> O. V.: „Vom Brötchenbäcker zum Fischfänger“, in: sueddeutsche.de vom 8.8.2005, online im Internet.

<sup>45</sup> Schlautmann, C.: „Ex-Großbäcker Kamps kauft ‚Nordsee‘“ in: Handelsblatt vom 8.8.2005, online im Internet.

<sup>46</sup> da./ Ritter, J.: „Kamps kauft Nordsee-Restaurants“, in: F.A.Z. vom 9.8.2005, Nr. 183, S. 9.

<sup>47</sup> O. V.: „Vom Brötchenbäcker zum Fischfänger“, in: sueddeutsche.de vom 8.8.2005, online im Internet.

<sup>48</sup> da./ Ritter, J.: „Kamps kauft Nordsee-Restaurants“, in: F.A.Z. vom 9.8.2005, Nr. 183, S. 9.

Mit der Übernahme der Schnellrestaurantkette ähnelt zumindest die Gründung des neuen Food-Konzerns derjenigen der Kamps AG. Wiederum liegt der Gründungskern in der Übernahme eines Filialgeschäfts durch Heiner Kamps.

## 2006

Im Mai 2006 erwirbt die ACP Capital Ltd., Jersey, 12% der Anteile an der KFRI. Die ACP ist ein in London börsennotierter Finanzinvestor, bei der Kamps sowohl Board Member als auch Anteilseigner ist.<sup>49</sup> Des Weiteren hat sich auch Willi Weber, der langjährige Manager des 7-fachen Formel I Weltmeisters Michael Schumacher, an der KFRI beteiligt.<sup>50</sup>

2006 übernimmt KFRI sämtliche Nordsee-Anteile und erwirbt gleichzeitig auch die von Nomura gehaltene Beteiligung von 20%.<sup>51</sup>

Im Oktober 2006 gründen Heiner Kamps und die ACP Capital eine neue Gesellschaft als Holding für den angestrebten Lebensmittelkonzern, die International Food Retail Capital plc, Zypern<sup>52</sup> (kurz IFRC). Die IFRC wird bereits wenige Wochen später – Mitte November 2006 – an die Londoner Börse gebracht und fortan am ‚Alternative Investment Market‘ (AIM) notiert. Einer der „großen Zeichner“<sup>53</sup> beim Börsengang ist Theo Müller. Aus dem Börsengang erhält die IFRC frische Liquidität von 135 Mio. €<sup>54</sup> Laut Handelsblatt waren allerdings 250 Mio. € aus dem Börsengang erwartet worden.

Mit diesem Kapital erwirbt IFRC für 130 Mio. € die Nordsee-Beteiligung von der KFRI. In einem komplizierten Finanzdeal wird die KFRI an die IFRC übertragen, indem die IFRC am 10.1.2007 100% der Gesellschafteranteile an der KFRI erwirbt.<sup>55</sup> Kamps und Müller bleiben damit über ihre Anteile an der IFRC mittelbar an Nordsee beteiligt. Allerdings haben sich durch den Finanzdeal die Eigentümerverhältnisse an der IFRC verändert: Der Anteil von Heiner Kamps be-

---

<sup>49</sup> O. V.: „Homann ziert Kamps“, in: lebensmittelzeitung.net vom 7. 6.2007, online im Internet.

<sup>50</sup> O. V.: „Kamps verkauft Nordsee“, in: manager magazin vom 15.12.2006, online im Internet.

<sup>51</sup> Murmann, C.: „Heiner Kamps macht Nordsee flott“, in: lebensmittelzeitung.net vom 18.5.2006, online im Internet.

<sup>52</sup> Ein vermutlicher Grund für die Wahl des Firmensitzes „Zypern“ sind Vorteile aus den niedrigen Steuersätzen in Zypern: 10% Unternehmensgewinnsteuer, Steuerfreiheit für Veräußerungsgewinne sowie Steuerfreiheit bei Erbschaften und Schenkungen.

<sup>53</sup> Seidel, H.: „Kamps geht zu Müller“, in: DIE WELT vom 15.6.2011, Nr. 137 S. 11.

<sup>54</sup> O. V.: „Kamps verkauft Nordsee“, in: Hamburger Abendblatt vom 16.12.2006, online im Internet.

<sup>55</sup> Konzernabschluss der Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH 2007, S. 14.

trägt nun 19,5% an IFRC, während die TML Invest von Theobald Müller nun 39,2% Anteile an der IFRC hält.<sup>56</sup>

## 2007

Der (Wieder-)Einstieg von Heiner Kamps ins Backgeschäft scheitert im Februar 2007.<sup>57</sup> Geplant war die Übernahme der Großbäckereien Ankerbrot, Löwenbrot und Müller-Brot, die der Familie Ostendorf mit 60% mehrheitlich gehören. Interessanterweise tritt zudem mit Michael Phillips der zweite langjährige Weggefährte von Heiner Kamps in Erscheinung, der als Minderheitsgesellschafter 40% der Anteile an den Großbäckereien hält.<sup>58</sup> Die Übernahme wird lediglich als „Formsache“ angesehen<sup>59</sup>, scheitert aber letztlich an einem zu hohen, von Ostendorf geforderten Kaufpreis.<sup>60</sup> „Die gescheiterte Übernahme lässt Zweifel an Kamps' Geschäftsmodell aufkommen“, wertet umgehend die Corporate Finance-Abteilung der WGZ Bank.<sup>61</sup>

Von diesem Rückschlag zeigen sich Heiner Kamps und seine Partner von ACP Capital unbeeindruckt und planen eine Kapitalerhöhung bei IFRC von 150 Mio. Britischen Pfund durch die Platzierung neuer Aktien an der AIM.<sup>62</sup>

Am 28.3.2007 wird die Kamps Food Retail Deutschland GmbH gegründet. Die Gesellschaft ist eine 100%-ige Tochter der KFRI. Diese Gesellschaft wird später in Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft (kurz: HKB) und 2010 in HK Food umbenannt. Ab 2007 fungiert sie als Holding für die operativen Gesellschaften des Lebensmittelkonzerns:<sup>63</sup>

- Am 28.3.2007 erwirbt die HKB 100% der Anteile an der BASTIAN'S GmbH, einer Filialbäckerei aus Düsseldorf → Anschaffungskosten T€ 1.274.
- Am 29.3.2007 werden die Anteile an Nordsee von der KFRI in die HKB eingebracht → Anschaffungskosten T€ 106.144

---

<sup>56</sup> O. V.: „Kamps verkauft Nordsee“, in: manager magazin vom 15.12.2006, online im Internet.

<sup>57</sup> O. V.: „Nicht optimal“: Ankerbrot-Verkauf geplatzt“, DiePresse.com vom 7.2.2007, online im Internet.

<sup>58</sup> O. V.: „Heiner Kamps steigt wieder groß ein“, in: Lebensmittelzeitung vom 19.10.2006, online im Internet.

<sup>59</sup> Reich, I.: „Heiner Kamps zurück im Backgeschäft“, in: Wirtschaftswoche vom 16.10.2006, online im Internet.

<sup>60</sup> Reich, I., Heilmann, D.: „Heiner Kamps scheitert bei Übernahme“, in: Handelsblatt vom 8.2.2007, S. 16.

<sup>61</sup> Reich, I., Heilmann, D.: „Heiner Kamps scheitert bei Übernahme“, ebenda.

<sup>62</sup> Reich, I., Heilmann, D.: „Heiner Kamps scheitert bei Übernahme“, ebenda.

<sup>63</sup> Konzernabschluss 2007 Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH. S. 32.

- Am 29.6.2007 werden 100% der Gesellschafteranteile der Homann-Gruppe erworben. Verkäufer ist der Finanzinvestor Henderson European Partners.  
→ Anschaffungskosten T€ 89.587.

Die erworbenen Unternehmen werden innerhalb der HKB den Geschäftssegmenten Lebensmittel-Filialgeschäft (Nordsee, Bastian's) und Lebensmittelproduktion (Homann) zugeordnet.

## 2008

Der Konzern erwirbt zum 28.1.2008 die 100%-ige Mehrheit an der Hamker-Gruppe. Die Anschaffungskosten betragen T€ 28.864.<sup>64</sup>

## 2009

Die Produktionsgesellschaften der Hamker-Gruppe (die Feinkostwerke Hamker GmbH & Co. KG sowie die Heinrich Hamker Lebensmittelwerke GmbH & Co. KG) gehen neben anderen Gesellschaften in der Homann Feinkost GmbH auf und verlieren damit ihre rechtliche Eigenständigkeit.<sup>65</sup>

Mit Wirkung zum 1.7.2009 kommt es zwischen der Homann Feinkost GmbH und der Walter Rau Lebensmittelwerke GmbH & Co. KG zu einem Austausch von Produktgruppen zwecks Konzentration auf Kernprodukte. Homann übernimmt von Rau die Produktion von Mayonnaisen, Ketchup und Dressings und gibt im Gegenzug die Produktion von Ölen und Fetten an Rau ab.<sup>66</sup>

Zum 25.11.2009 zieht sich die ACP Capital Ltd. aus der IFRC zurück. Bis dahin hält sie 27% der Anteile an der IFRC. Im Zuge des Rückzugs erhöhen sich die Anteile von Heiner Kamps auf 40,4% und die von Theo Müller (direkt und indirekt) auf 47,3%.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Konzernabschluss 2008 Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH, S. 15.

<sup>65</sup> Konzernabschluss 2009 Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH, S. 5.

<sup>66</sup> O. V.: „Kamps übernimmt Hamker“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 2.4.2009, online im Internet.

<sup>67</sup> Konzernabschluss 2009 Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH, S. 33.

## 2010

Die IFRC wird am 4.2.2010 von der Börse in London genommen. Offiziell wird der Rückzug mit dem zu geringen Streubesitz von lediglich 12% begründet. Der Börsenplatz AIM (Nebenwertemarkt der Londoner Börse) habe sich als ungeeignet erwiesen, um frisches Kapital einzuwerben.<sup>68</sup> Tatsächlich steckt dahinter eine Forderung von Theo Müller, der immer wieder einen Rückzug der IFRC von der Börse angemahnt hatte:<sup>69</sup> Erst dann sei er bereit, seine Vorzugsaktien in neue Stammaktien umzuwandeln.

Mit der Ende März 2010 vollzogenen Kapitalerhöhung bei der IFRC übernimmt Müller 80% der Anteile an der IFRC.

Parallel dazu werden im Februar 2010 die Pläne von Kamps und Müller für einen Börsengang der HKB publik.<sup>70</sup> Zu diesem Zweck wird die HKB in HK Food umgetauft<sup>71</sup> und am 26.3.2010 eine HK Food AG ins Handelsregister eingetragen.<sup>72</sup>

Die Pläne zum Börsengang währen allerdings nur wenige Wochen. Bereits Ende März geben Kamps und Müller die Absage des geplanten Börsengangs bekannt.<sup>73</sup> Das angestrebte Wachstum soll aus eigenen Gesellschaftsmitteln finanziert werden. Die HK Food AG wird im Mai 2010 in eine GmbH umgewandelt.<sup>74</sup>

Zeitgleich zu den unternehmensrechtlichen Änderungen sowie Verschiebungen bei den Mehrheitsverhältnissen an der IFRC wird die Expansion der HK Food weiter vorangetrieben. Anfang 2009 wurde bekannt, dass sich der britische Lebensmittelkonzern Uniq plc von seinen ausländischen Töchtern trennen möchte. In Deutschland ist von den Verkaufsplänen vor allem die Nadler-Gruppe betroffen. Nadler war es gelungen, nicht zuletzt mit Hilfe des Lohnverzichts sei-

---

<sup>68</sup> Brück, M.: „Milch Milliardär Müller will mit Nordsee an die Börse“, in: Wirtschaftswoche vom 19.02.2010, online im Internet.

<sup>69</sup> Brück, M.: „Milch Milliardär Müller will mit Nordsee an die Börse“, ebenda.

<sup>70</sup> dpa-AFX: „Heiner Kamps mit Beteiligungsgesellschaft an die Börse“, in: Lebensmittelzeitung.net vom, 23.2.2010, online im Internet.

<sup>71</sup> Murphy, N., Nebel, E., Hett, S.: „IPO: Kamps geht nicht an die Börse - Kreise: Preisvorstellung zu hoch“ in: boersennews.de vom 30.03.2010, online im Internet.

<sup>72</sup> Der Gesellschaftervertrag der HK Food AG stammt vom 3.3.2010 nach Angabe des Genios Firmenverzeichnisses: „HK Food AG“, online im Internet.

<sup>73</sup> Pilar, G.: „Kamps/ Müller geben Börsenplan auf“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 30.3.2010, online im Internet.

<sup>74</sup> Amtsgericht Düsseldorf Aktenzeichen HRB 63057, Beschluss der Hauptversammlung vom 19.5.2010.

ner Mitarbeiter, die Verluste seit 2006 deutlich abzubauen.<sup>75</sup> Aus den Verkäufen wollte Uniq dringend benötigte Mittel akquirieren, um zum einen Verluste und zum anderen Belastungen aus den hohen Pensionsverpflichtungen zu finanzieren.

Im November 2009 einigen sich die HKB und die Uniq über einen Verkauf der Nadler-Gruppe. Nach erfolgter Genehmigung durch das Bundeskartellamt im April 2010 übernimmt die in der Zwischenzeit in HK Food umbenannte HKB das nordeuropäische Geschäft von Uniq.<sup>76</sup> Dazu zählen in Deutschland neben Nadler u.a. die Feinkosthersteller Pfennigs Feinkost und Gebrüder Hopf (zusammen 700 Mitarbeiter), im Ausland der Fischverarbeiter Lisner (Polen, 1.000 Mitarbeiter).<sup>77</sup>

Nach der Übernahme ereilt Nadler das gleiche Schicksal wie zuvor bereits Hamker. Das Unternehmen verliert seine Eigenständigkeit und geht in der Homann Feinkost auf:<sup>78</sup> laut Aussage der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) verlieren allein 80 Verwaltungsmitarbeiter in Bottrop durch die Verlagerung der Verwaltung nach Dissen (Firmensitz von Homann) ihren Arbeitsplatz.

## 2011

Anfang Januar 2011 übernimmt HK Food die Weser Feinkost GmbH, Syke. Nach dem bekannten Muster wird das Unternehmen in die Homann Feinkost eingegliedert. Bereits wenige Tage später am 21.01.2011 fällt die Entscheidung zur Schließung der Weser Feinkost.<sup>79</sup> Von der Aufgabe des Standort Syke (Produktion und Verwaltung) sind 80 Mitarbeiter betroffen.

Zum 01.08.2011 übernimmt HK Food die Rügen Feinkost.<sup>80</sup> Die Gesellschaft wird ebenfalls in die Homann Feinkost eingegliedert. Das Rostocker Werk der Rügen Feinkost wird geschlossen, die Verwaltung nach Dissen verlagert. Als unmittelbare Folge werden 110 der 240 Mitarbeiter entlassen. Wie schon zuvor bei der Weser Feinkost begründet der Geschäftsführer der Homann

---

<sup>75</sup> Pilar, G., Briem, J.: „Nadler und europäische Schwestern zum Verkauf“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 19.3.2009, online im Internet.

<sup>76</sup> dpa-AFX: „Heiner Kamps darf übernehmen“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 13.4.2010, online im Internet.

<sup>77</sup> Pilar, G.: „Heiner Kamps fischt sich Nadler“, in: Lebensmittelzeitung vom 12.11.2009, online im Internet.

<sup>78</sup> Jänecke, N.: „Kamps Food AG schließt“, in: DerWesten vom 23.4.2010, online im Internet.

<sup>79</sup> Voges, D.: „Weser Feinkost schließt: „Mitarbeiter relativ sprachlos““, in: kreiszeitung.de vom 22.1.2011, online im Internet.

<sup>80</sup> Wagner, A.: „Bei Homann fallen 110 Stellen weg“, in: Neue Westfälische vom 9.8.2011, online im Internet.

Feinkost, Martin Thörner, die Werksschließung damit, dass es für das Werk „keine nachhaltige wirtschaftliche Überlebensfähigkeit“ gegeben habe.<sup>81</sup>

Die folgende Übersicht stellt den Aufbau, die Entwicklung sowie die Mehrheitsverhältnisse des Food-Konzerns dar. Seit dem Einstieg als Zeichner beim Börsengang der IFRC ist es Theo Müller in den Folgejahren gelungen, seine Anteile an der IFRC bis Ende März 2010 auf 80% zu steigern. Heiner Kamps hat damit den beherrschenden Einfluss über den von ihm maßgeblich aufgebauten Food-Konzern verloren – wie schon seinerzeit bei der Kamps AG.

---

<sup>81</sup> Wagner, A.: „Bei Homann fallen 110 Stellen weg“, ebenda.



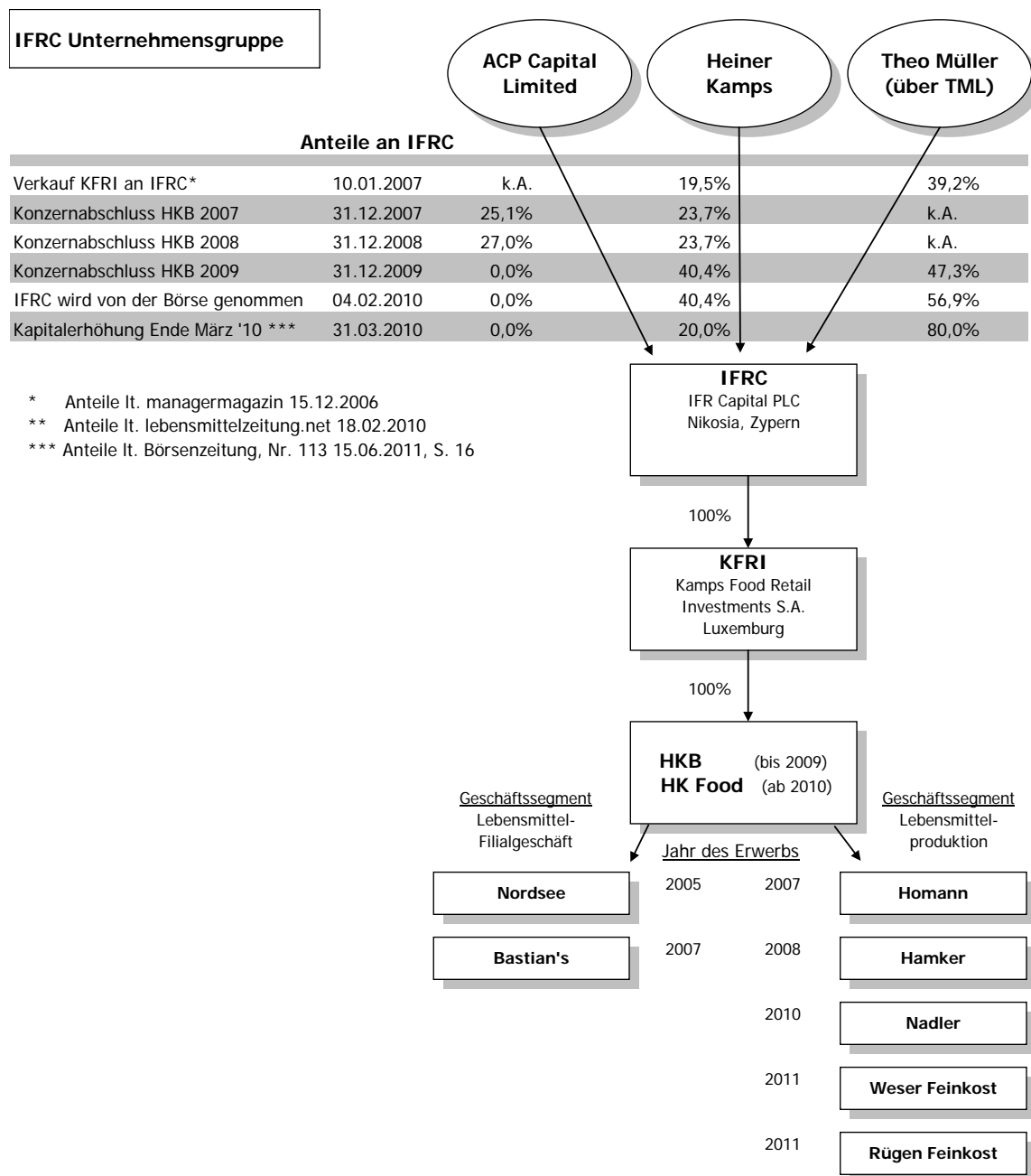


Abbildung 3: Aufbau IFRC-Unternehmensgruppe

Quelle: Eigene Grafik

#### **4. Die Strategie der HK Food: „Expansion durch Übernahme“**

Heiner Kamps bleibt sowohl der Branche Lebensmittel als auch seiner früheren Wachstumsstrategie im Wesentlichen treu. Seine „bewährte Strategie“ ist geprägt durch:<sup>82</sup>

- Externes Wachstum durch den Zukauf von Unternehmen
- Bereinigung des Produktsortiments, indem Markenprodukte und Handelswaren „zu einem stabilen Volumen“ vereint werden
- Rasche Beseitigung von Überkapazitäten und „Schnittmengen“, womit bspw. die Zusammenlegung von Verwaltungen und die Integration von Unternehmen in ein bestehendes Konzernunternehmen gemeint sind

Die Strategie bei der Verschmelzung von unabhängigen kleinen Unternehmen zu einem bedeutenden Food-Konzern ähnelt derjenigen bei der Expansion der Kamps AG, weist aber auch Unterschiede auf:

---

<sup>82</sup> Lebensmittelpraxis (ohne Autor): „Feinkost-Imperialist“, 25.02.2011, online im Internet.

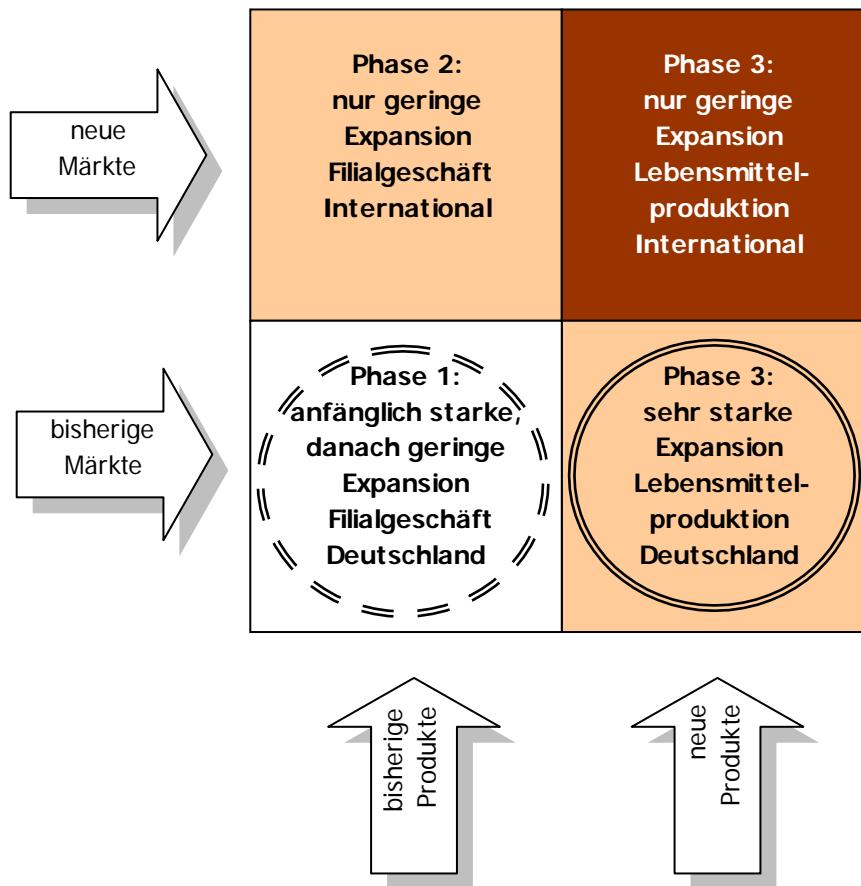


Abbildung 4: Wachstumsstrategie der HK Food GmbH

Quelle: Eigene Grafik

- Phase 1: Der Aufbau der Unternehmensgruppe beginnt mit der Übernahme eines Filialgeschäft → bei der HK Food ist dies die Nordsee als Gastronomiekette, bei der Kamps AG war es die Übernahme der Bäckereifilialen der Weber Gruppe.
- Phase 2: Das Unternehmenswachstum ist vor allem ein externes, d.h. zugekauftes Umsatzwachstum. Die HK Food setzt im Gegensatz zur Kamps AG dabei aber nicht in erster Linie auf den Ausbau des Filialgeschäfts. Mit Bastian's wird lediglich ein weiterer Filialist erworben. Die internationale Ausrichtung der Nordsee kommt nur langsam voran. Ende 2010 werden außerhalb Deutschlands 37 Filialen betrieben, u.a. in Österreich, der Schweiz, Tschechien, Ungarn und der Türkei. Im Dezember 2010 werden je eine Filiale in St. Petersburg sowie in Kairo eröffnet.<sup>83</sup>

<sup>83</sup> O. V., „Nordsee“ eröffnet Filialen in Russland und Ägypten“, in: NWZ Online vom 13.12.2010, online im Internet.

Bei der Nordsee hat sich die Anzahl der Filialen nur wenig geändert (ohne die 40 Kooperationsstandorte mit Tank & Rast). Der Markt Deutschland spielt weiterhin eine überragende Rolle:

417 Filialen (Ende 2010) <sup>84</sup>

420 Filialen (2005)

bei Übernahme durch KFRI <sup>85</sup>:

417 Filialen (Ende 2010) <sup>84</sup>	420 Filialen (2005) bei Übernahme durch KFRI <sup>85</sup> :
▪ 344 Deutschland (82,5%)	364 Filialen (86,7%)
▪ 43 Österreich	56 Filialen
▪ 3 Schweiz	
▪ 5 Tschechien	
▪ 4 Rumänien	
▪ 4 Slowakei	
▪ 4 VAE (Dubai)	
▪ 4 Türkei	
▪ 3 Bulgarien	
▪ 2 Ungarn	
▪ 1 Russland	

Damit fällt diese 2. Phase im Vergleich zur Kamps AG wesentlich verhaltener aus.

- Phase 3: Einstieg in die Lebensmittelproduktion

Mit Homann ist die HK Food bereits in der Anfangsphase in den Bereich der industriellen Produktion von Lebensmittel eingestiegen – wesentlich früher als bei der Kamps AG.

Seit dem Einstieg in die Lebensmittelproduktion konzentriert sich die Expansionsstrategie zudem auf dieses Geschäftssegment. Im Gegensatz zur Kamps AG erfolgen die Zukäufe vor allem in Deutschland.

Die Finanzierung des Wachstums der HK Food erfolgt dabei in geringerem Umfang über die Kapitalmärkte als seinerzeit bei der Kamps AG. Dass Kamps vorsichtiger geworden ist, zeigt

<sup>84</sup> Nordsee: „Factsheet Nordsee“, Oktober 2011, online im Internet.

<sup>85</sup> da./ Ritter, J.: „Kamps kauft Nordsee-Restaurants“, in: F.A.Z. vom 9.8.2005, Nr. 183, S. 9.

folgende Äußerung: „Anders als bei der Großbäckerei Kamps werde er mit der Nordsee aber nicht an die Börse gehen, sagte Kamps....Es kann hier nichts passieren ohne meine Zustimmung, das habe ich aus Kamps gelernt“, wird Heiner Kamps in der Wirtschaftswoche zitiert.<sup>86</sup>

Für die auf dem Zukauf von Unternehmen und ihrer Integration in den HK Food Konzern basierende Wachstumsstrategie hat sich der englische Begriff Mergers & Acquisitions durchgesetzt. Ins Deutsche übersetzt bedeutet es „Fusion (Merger) & Unternehmenserwerb (Akquisition)“.

Die verschiedenen Mergers & Acquisitions-Aktivitäten (kurz: M&A) lassen sich wie folgt unterscheiden:

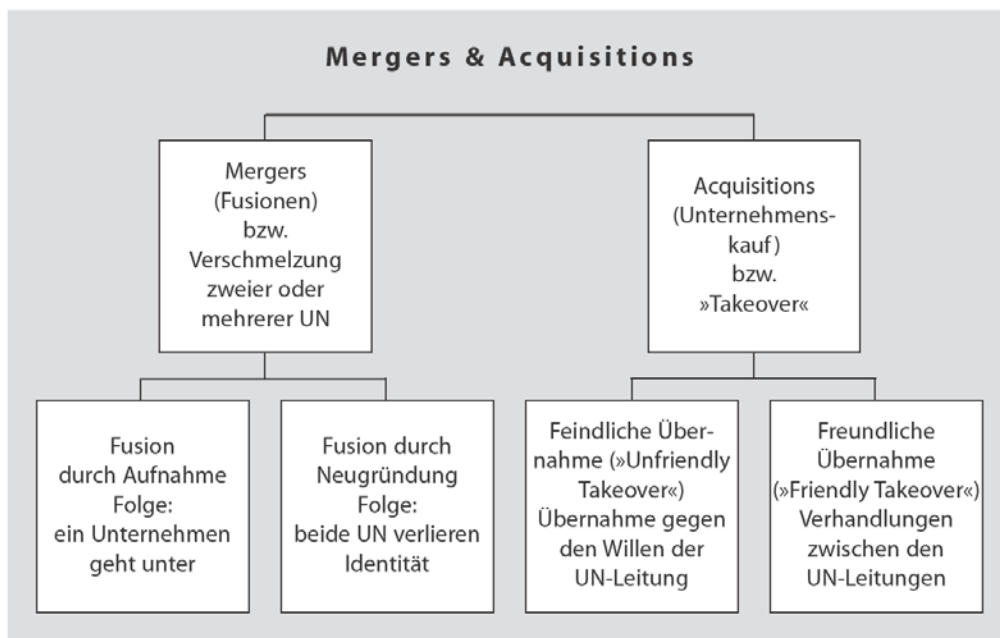


Abbildung 5: Arten von Mergers & Acquisitions

Quelle: Müller, Matthias: Fusionen – warum und wozu?,  
in: Die Mitbestimmung 6+7/99, S. 68 f.

Kamps verfolgt eine Fusion durch Aufnahme, bei der ein rechtliches Unternehmen seine wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit verliert. Die Vermögensmasse geht im erwerbenden Unternehmen auf.<sup>87</sup> Dabei handelt es sich um sogenannte freundliche Übernahmen, da die

<sup>86</sup> O. V.: „Kamps will Nordsee zur Goldgrube machen“, in: Wirtschaftswoche vom 8.12.2005, online im Internet.

<sup>87</sup> Mayerhofer, H.: Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen, edition der Hans-Böckler-Stiftung 12, 1999, S. 10.

Eigentümer der Unternehmen – i. d. R. Finanzinvestoren – ihre Anteile freiwillig an die diversen Unternehmen des Lebensmittelkonzerns (KFRI, IFRC, HKB oder HK Food) veräußern.

PriceWaterhouseCoopers (PwC) beschäftigt sich u. a. mit den Chancen und Risiken von M&A-Aktivitäten. Entscheidende Kriterien für einen erfolgreichen Unternehmerkauf sind laut PwC vor allem drei Faktoren:<sup>88</sup>

- Eine hohe Geschwindigkeit bei der Integration des erworbenen Unternehmens.

Ziel ist es, die „Reibungsverluste“ zu reduzieren. Je schneller ein Unternehmen erfolgreich integriert werden kann, desto schneller kann zum „Tagesgeschäft“ zurückgekehrt werden – was die Chance einer raschen Identifikation aller Beteiligten mit dem Unternehmen fördert. Nach einer PwC-Studie dauert diese Integration allerdings länger als von den Käufern ursprünglich geplant: 85% der Befragten sind von einer Dauer unter einem Jahr ausgegangen, 40% benötigten dafür aber nach eigener Auskunft tatsächlich mehr als ein Jahr.<sup>89</sup>

- Ausschöpfen sämtlicher Synergie-Möglichkeiten.

Die administrativen Bereiche, wie Finanzen und Controlling, IT, Marketing usw. werden von den meisten der von PwC befragten Unternehmen zusammengelegt. Damit bleiben die entscheidenden Synergiepotenziale allerdings ungenutzt. „Ein Unternehmenskauf, der ausschließlich Synergien im administrativen Bereich realisiert, wird keine langfristigen Wettbewerbsvorteile generieren können“<sup>90</sup>

- Akzeptanz durch die Mitarbeiter – die Veränderung muss von ihnen als Chance angesehen werden (können).

Ein zentraler Faktor für das Gelingen ist das Zusammenwachsen von Unternehmenskulturen. Das wird sehr oft bei der Fusion vernachlässigt. „Sieht die Belegschaft den Veränderungsprozess als Chance und nicht nur als Bürde, ist eine erfolgreiche Integration viel leichter durchzuführen“.<sup>91</sup>

Die HK Food-Strategie lässt sich an Hand dieser Kriterien wie folgt beurteilen.

---

<sup>88</sup> PwC: „Zusammenwachsen nach dem Unternehmenskauf“, 2010-2011, online im Internet.

<sup>89</sup> PwC: „Post Merger Integration Study 2009, Zielgerade oder Achterbahn?“ Juli 2009, S. 15.

<sup>90</sup> PwC: „Post Merger Integration Study 2009, Zielgerade oder Achterbahn?“ Juli 2009, S. 14.

<sup>91</sup> PwC: „Zusammenwachsen nach dem Unternehmenskauf“, 2010-2011, online im Internet.

Die Integration der zugekauften Unternehmen erfolgt in der Tat sehr schnell, wie die Beispiele Hamker, Nadler, Weser Feinkost oder Rügen Feinkost zeigen.

Bei der Ausnutzung von Synergieeffekten konzentriert sich HK Food allerdings vor allem auf das Zusammenlegen von administrativen Bereichen sowie den Abbau von Überkapazitäten. Im Konzernabschluss 2008 wird das von der Unternehmensleitung am Beispiel der Hamker Gruppe dargestellt:

„Nach dem Erwerb der HAMKER-Gruppe mit den Standorten in Bad Essen und Rogätz mit Wirkung zum 28. Januar 2008 wurden zur Realisierung von Synergieeffekten verschiedene Restrukturierungs- und Optimierungsprozesse eingeleitet. Wie z. B.

- Abbau der Administration am Standort Bad Essen
- Abbau von Personal im Produktions- und Logistikbereich
- Optimierung der Produktionsprozesse durch Verlagerung
- Harmonisierung Beschaffungswesen
- Implementierung einer einheitlichen IT-Landschaft“<sup>92</sup>.

Bei einer derartigen Vorgehensweise wird nach der Untersuchung von PwC lediglich die Basis für eine erfolgreiche Integration eines Unternehmens gelegt. Damit bleiben andere, nicht auf Kostensenkungen basierende Potenziale und Synergieeffekte ungenutzt, wie z. B. das Ausschöpfen zusätzlicher Marktpotenziale durch Ergänzung von Produkten, Markenbildung, Nutzung vorhandener Vertriebskanäle/ Kundenbeziehungen für sämtliche Produkte, Neupositionierung der Markenwelt usw., um nur einige zu nennen. Wie wenige Synergieeffekte im Falle HK Food bislang genutzt werden konnten, zeigen die beiden folgenden Beispiele.<sup>93</sup>

Bsp. 1: Das Zusammenlegen von Produktionsprozessen war nicht von Erfolg gekrönt. So wurde die Kartoffelsalat-Produktion der Marke Nadler zwischenzeitlich an den Standort Dissen (Homann) verlagert. Da das Produkt nicht den Anforderungen der Kunden genügte, musste die Produktion wieder in das Nadler-Werk zurückverlagert werden.

---

<sup>92</sup> Konzernabschluss 2008 HKB, S. 40.

<sup>93</sup> Informationen aus einem Gespräch mit ArbeitnehmervertreterInnen der Gewerkschaft NGG von HK Food Unternehmen am 15.11.2011 in Düsseldorf.

Bsp. 2: Die Kartoffelsalate, die bei Nordsee im Gastronomiebereich angeboten werden, stammen nicht von Homann oder Nadler sondern von einem konzernfremden Unternehmen.

Inwieweit bzw. ob überhaupt die Belegschaft den Arbeitsplatzabbau als Chance begreifen kann, hängt in hohem Maße von der internen Kommunikation durch die Geschäftsführung sowie den Zukunftsaussichten des übernommenen Unternehmens ab. Zumindest bei der Übernahme von Nadler scheint das nicht gelungen zu sein. Die hohe Bereitschaft der Mitarbeiter zum Lohnverzicht hat zusammen mit weiteren Maßnahmen der damaligen Nadler-Geschäftsführung die Ertragskraft des Unternehmens deutlich verbessert. Daher erwarteten die Mitarbeiter, dass die Gewinnzone in Kürze erreicht sein würde.<sup>94</sup> Die Aufsichtsratsmitglieder fühlten sich anfänglich in diese Konsolidierungsphase von der Nadler-Geschäftsführung gut informiert, Ihnen wurden die wesentlichen Informationen zur Verfügung gestellt und ausführlich erläutert.

Mit Erreichen der Gewinnzone wurde die Nadler-Gruppe an die HKB veräußert. Nadler wurde – wie oben bereits ausgeführt – in sein direktes Konkurrenzunternehmen (Homann Feinkost) integriert. Damit verlor Nadler seine eigene Geschäftsführung und Verwaltung in Bottrop. Zugleich verschlechterte sich die Informationsbereitschaft der Homann-Geschäftsführung deutlich.

Ein Zusammenwachsen direkter, jahrzehntelanger Konkurrenten mit sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen mittels einer Fusion durch Aufnahme und der einseitigen Aufgabe von Verwaltungs- und Produktionsstandorten lässt es als ausgeschlossen erscheinen, dass die Belegschaft (z.B. von Nadler) die Fusion als Chance begreifen kann.

---

<sup>94</sup> Informationen aus einem Gespräch mit ArbeitnehmervertreterInnen der Gewerkschaft NGG von HK Food Unternehmen am 15.11.2011 in Düsseldorf.



## 5. Das (Zwischen-)Ergebnis: Die HK Food-Unternehmensgruppe bis 2010

HK Food Konzern	ERTRAGSKRAFTANALYSE								2007 - 2010			
	2007		2008		2009		2010		2010 - 2009		2010 - 2007	
	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%
1 Umsatz Lebensmittelfilialgeschäft	344	70,7	332	42,3	325	43,7	325	37,1	0	0,0	-19	-5,5
2 Umsatz Lebensmittelproduktion	133	27,3	423	53,9	403	54,2	536	61,1	132	32,8	403	303,6
3 Umsatz nicht zugeordnet			4	0,5	1	0,1			-1	-100,0		-
<b>4 Summe Umsatzerlöse</b>	<b>477</b>	<b>98,0</b>	<b>759</b>	<b>96,7</b>	<b>729</b>	<b>98,0</b>	<b>861</b>	<b>98,2</b>	<b>132</b>	<b>18,0</b>	<b>384</b>	<b>80,6</b>
5 Erlösschmälerungen												
<b>6 Nettoumsatz</b>	<b>477</b>	<b>98,0</b>	<b>759</b>	<b>96,7</b>	<b>729</b>	<b>98,0</b>	<b>861</b>	<b>98,2</b>	<b>132</b>	<b>18,0</b>	<b>384</b>	<b>80,6</b>
7 Bestandsveränderung	-2	-0,3	0	0,1	-3	-0,4	1	0,1	4	-148,1	3	-186,7
8 Son. betriebliche Erträge	11	2,3	26	3,3	18	2,4	15	1,7	-3	-15,9	4	31,0
<b>9 Gesamtleistung</b>	<b>486</b>	<b>100,0</b>	<b>785</b>	<b>100,0</b>	<b>744</b>	<b>100,0</b>	<b>877</b>	<b>100,0</b>	<b>133</b>	<b>17,8</b>	<b>390</b>	<b>80,2</b>
10 Materialaufwand	221	45,4	430	54,8	396	53,2	473	53,9	77	19,4	252	114,1
11 Fremdleistungen												
12 Materialeinsatz	221	45,4	430	54,8	396	53,2	473	53,9	77	19,4	252	114,1
<b>13 Rohertrag</b>	<b>266</b>	<b>54,6</b>	<b>354</b>	<b>45,2</b>	<b>348</b>	<b>46,8</b>	<b>404</b>	<b>46,1</b>	<b>56</b>	<b>16,1</b>	<b>138</b>	<b>52,1</b>
14 Personalaufwand	134	27,5	182	23,2	173	23,2	196	22,3	23	13,2	62	46,2
<b>15 Deckungsbeitrag II</b>	<b>132</b>	<b>27,1</b>	<b>172</b>	<b>21,9</b>	<b>175</b>	<b>23,6</b>	<b>209</b>	<b>23,8</b>	<b>33</b>	<b>18,9</b>	<b>77</b>	<b>58,1</b>
16 Abschreibungen	21	4,2	29	3,7	29	4,0	37	4,2	8	25,5	16	80,0
17 Wertminderung	1	0,2	42	5,4	0	0,0			0	-100,0	-1	-100,0
18 Mieten	44	9,1	48	6,1	47	6,3	48	5,5	1	2,1	4	8,1
19 Werbung	9	1,7	14	1,8	14	1,8	19	2,2	6	40,7	11	123,5
20 Fracht-/ Transportkosten	4	0,8	14	1,8	11	1,5	20	2,3	10	88,9	17	436,8
21 Reparatur/ Instandhaltung	7	1,4	11	1,4	10	1,4	13	1,5	3	26,5	6	95,5
22 son. betriebl. Aufwand	30	6,2	48	6,1	42	5,7	62	7,1	20	48,2	32	106,6
<b>23 Summe Sachaufwand</b>	<b>115</b>	<b>23,7</b>	<b>206</b>	<b>26,2</b>	<b>153</b>	<b>20,6</b>	<b>200</b>	<b>22,8</b>	<b>47</b>	<b>30,4</b>	<b>85</b>	<b>73,4</b>
<b>24 Teil-Betriebsergebnis</b>	<b>17</b>	<b>3,5</b>	<b>-33</b>	<b>-4,3</b>	<b>22</b>	<b>3,0</b>	<b>9</b>	<b>1,0</b>	<b>-13</b>	<b>-60,0</b>	<b>-8</b>	<b>-47,0</b>
25 Beteiligungsergebnis												
26 Zinsergebnis	-29	-5,9	-54	-6,8	-38	-5,1	-21	-2,4	17	-44,2	8	-26,5
<b>27 Betriebsergebnis</b>	<b>-12</b>	<b>-2,4</b>	<b>-87</b>	<b>-11,1</b>	<b>-16</b>	<b>-2,1</b>	<b>-12</b>	<b>-1,4</b>	<b>3</b>	<b>-21,4</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>
28 Neutrale Erträge *	3	0,5	4	0,5	4	0,6	40	4,6	36	854,8	38	> 999
29 Neutrale Aufwendungen							-6	-0,7	-6			
30 tatsächliche Ertragsteuern	-1	-0,3	-1	-0,1	-5	-0,7	-1	-0,1	4	-77,6	0	-15,4
31 Latente Steuern	15	3,1	5	0,7	-30	-4,0	-2	-0,2	28	-95,0	-16	-110,0
<b>32 Jahresüberschuss</b>	<b>4</b>	<b>0,9</b>	<b>-79</b>	<b>-10,0</b>	<b>-46</b>	<b>-6,2</b>	<b>20</b>	<b>2,2</b>	<b>66</b>	<b>-142,6</b>	<b>15</b>	<b>362,3</b>
<b>33 Cash-flow I</b>	<b>9</b>	<b>1,8</b>	<b>-58</b>	<b>-7,4</b>	<b>14</b>	<b>1,9</b>	<b>25</b>	<b>2,8</b>	<b>11</b>	<b>78</b>	<b>16</b>	<b>187</b>

\* aus Auflösung Rückstellungen, Verkauf von Anlagevermögen und in 2010: Auflösung negativer Firmenwert (Badwill)

Tabelle 5: Ertragskraftanalyse 2007 – 2010 der HK Food GmbH

Quelle: Eigene Auswertung

Der HK Food-Konzernabschluss ist nach den Vorschriften der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS<sup>95</sup> erstellt worden.

<sup>95</sup> International Financial Reporting Standards.

Die Ertragskraftanalyse stellt die Entwicklung der Ertrags- und Aufwandspositionen des HK Food-Konzerns (bis 2009 Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH) seit deren Gründung dar. 2007 ist ein Rumpfgeschäftsjahr und beginnt mit dem 10. Januar 2007. Der Konzernabschluss 2011 ist noch nicht veröffentlicht worden.

Der HK Food-Konzern konnte seine Umsatzerlöse seit 2007 um ca. 80% steigern. In welchem Umfang das Umsatzwachstum auf internes, organisches Wachstum bei den bestehenden Konzernunternehmen zurückzuführen, ist aus den Konzernabschlüssen nicht zu erkennen. Vermutlich stammen die zusätzlichen Umsätze aus der Expansionsstrategie, also aus dem Zukauf von Unternehmen aus dem Feinkostbereich (Geschäftsbereich Lebensmittelproduktion). Darauf deuten folgende Entwicklungen hin:

1. Im Lebensmittelfilialgeschäft (Nordsee) sind die Umsatzerlöse seit 2007 rückläufig.
2. Im Bereich der Lebensmittelproduktion verliert der Konzern 2009 Umsatz von 20 Mio. €. 2009 wurden keine Unternehmen erworben oder in den Konzernabschluss neu aufgenommen.
3. 2010 stiegen die Umsätze in der Lebensmittelproduktion um 132,2 Mio. €. Laut Konzernabschluss hat der Erwerb der Nadler- Gruppe (Deutschland) sowie Lisner (Polen) die Umsatzerlöse um 137,9 Mio. € in 2010 erhöht <sup>96</sup>(anteiliger Umsatz von acht Monaten<sup>97</sup>). Bei den bisherigen Konzernunternehmen ist daher ein Umsatzrückgang von 5,7 Mio. € zu verzeichnen.

Aus der Entwicklung der Umsatzerlöse ziehen wir den Schluss, dass es dem HK Food-Konzern bislang noch nicht gelungen ist, im bestehenden Konzernverbund neue Marktpotenziale zu erschließen. Marktseitig kann die Strategie des HK Food-Konzerns daher (noch) nicht als erfolgreich bezeichnet werden, da die Erschließung zusätzlicher Marktpotenziale offenbar verfehlt worden ist. Dass die Unternehmensstrategie auf die Nutzung von Synergieeffekten aus Kostensenkungen abzielt, lässt sich an der Entwicklung der Aufwandspositionen belegen.

Die wachsenden Umsatzanteile im Bereich Lebensmittelproduktion schlagen sich in einer niedrigeren Marge (Rohertragsquote) nieder. Daher bleibt der Rohertragszuwachs mit +52 % hinter der Umsatzentwicklung zurück. Die zusätzlichen Roherträge reichen allerdings gerade aus, um die zusätzlichen Personal- und Sachaufwendungen abzudecken. In keinem der vier Jahre ist es

---

<sup>96</sup> Konzernabschluss HK Food 2010, S. 23.

<sup>97</sup> Konzernabschluss HK Food 2010, S. 4.

dem Konzern gelungen, ein positives Betriebsergebnis zu erwirtschaften. In Summe betragen die Verluste aus dem operativen Geschäft seit 2007 -127 Mio. €

2010 kann nach zwei Verlustjahren erstmalig wieder ein Jahresüberschuss ausgewiesen werden. Ursache ist ein neutraler Ertrag, der aus der Neubewertung der Vermögen und Verbindlichkeiten der erworbenen Unternehmen (Nadler-Gruppe und Lisner) durch den Käufer (HK Food) resultiert<sup>98</sup>. Eine Neubewertung ist zunächst einmal nicht unüblich, sondern hat u. a. immer dann zu erfolgen, wenn ein Unternehmen neu in den Konzernabschluss einbezogen wird. In Summe sind die Nettovermögen (Vermögenswerte abzüglich Verbindlichkeiten) der beiden Unternehmen um 24,295 Mio. € höher bewertet worden. Letztlich stammen diese Höherbewertungen aus den Neubewertungen immaterieller Vermögensgegenstände, insbesondere von Marken und Kundenstamm der Unternehmen:

<b>Neubewertung der Vermögen und Schulden</b>	<b>Nadler</b>	<b>Lisner</b>	<b>Summe</b>
	<b>in Mio. €</b>	<b>in Mio. €</b>	<b>in Mio. €</b>
<b>Höherbewertung Nettovermögen (= Vermögen - Verbindlichkeiten)</b>	<b>9,085</b>	<b>6,125</b>	<b>15,210</b>
davon			
<b>1. Neubewertung immaterielle Vermögen</b>	<b>18,537</b>	<b>14,560</b>	<b>33,097</b>
Marken	15,965	4,670	20,635
Kundenstamm	2,572	5,209	7,781
Sonstige Immaterielle Vermögen	---	4,681	4,681
<b>2. Neubewertung übrige Vermögen</b>	<b>-3,721</b>	<b>-5,669</b>	<b>-9,390</b>
<b>3. Neubewertung Verbindlichkeiten</b>	<b>5,731</b>	<b>2,766</b>	<b>8,497</b>
<b>4. Summe Neubewertung (= 1. + 2. - 3.)</b>	<b>9,085</b>	<b>6,125</b>	<b>15,210</b>

Letztlich führt die höhere Bewertung der immateriellen Vermögen der beiden Unternehmen um 33,097 Mio. € dazu, dass die (neubewerteten) Nettovermögen der beiden Unternehmen die Summe ihrer Kaufpreise um 37,534 Mio. € übersteigen. Der HK Food-Konzern stuft diesen Unterschied als einen sogenannten günstigen Erwerb (oder lucky buy) ein. Dadurch wird der Betrag „sofort erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst“, was sowohl den Jahresüberschuss als auch das Eigenkapital entsprechend erhöht.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Konzernabschluss HK Food 2010, S. 24.

<sup>99</sup> Konzernabschluss HK Food 2010, S. 24. Ein „lucky buy“ bzw. „günstiger Erwerb“ bedeutet, dass die Unternehmen zu einem geringeren Preis (hier Anschaffungskosten für den Erwerb der Anteile in Höhe von 27,582 Mio. €) als

Unter Berücksichtigung dieser neutralen Erträgen kann 2010 erstmalig nach zwei Verlustjahren ein Unternehmensgewinn von 20 Mio. € ausgewiesen werden. Über den Zeitraum des Bestehens des HK Food-Konzerns sind jedoch kumulierte Verluste von -101 Mio. € entstanden.

Auffällig ist 2009 der latente Steueraufwand mit 30 Mio. €. Er resultiert aus den veränderten Mehrheitsverhältnissen: Im Konzernabschluss wird dazu ausgeführt „Auf Grund von Veränderungen im Gesellschafterkreis auf Ebene der IFR Capital PLC besteht ein nicht unwesentliches Risiko ..., dass die Verlustvorträge der deutschen Konzerngesellschaften ab 2009 nicht mehr nutzbar sind“.<sup>100</sup>

Die für den IFRC-Konzern Ende 2007 gesteckten Umsatzziele sind nicht erreicht worden. Nach den in der Presse veröffentlichten Informationen bestehen die Umsatzerlöse der IFRC (fast) ausschließlich aus denjenigen der HKB bzw. HK Food. Ursprünglich war durch die Übernahme der Hamker-Gruppe für 2008 ein Umsatzvolumen von 800 Mio. € erwartet worden. Für 2010 wurde ein Umsatz von 1,5 Mrd. € geplant<sup>101</sup>. Mit 0,877 Mrd. € wurde dieses Umsatzziel bei weitem verfehlt, sofern nicht andere Umsatzerlöse in der IFRC erzielt worden sind.

Laut verschiedenen Presseberichten aus 2011 beträgt der Umsatz der HK Food 1,1 Mrd. €<sup>102</sup>

Die kumulierten Unternehmensverluste haben zu einem Abschmelzen des Eigenkapitals geführt. Der Anstieg des Eigenkapitals ist daher allein auf die in 2009 erfolgte Umwandlung von Gesellschafterdarlehen und Darlehen nahe stehender Unternehmen (244,5 Mio. €) zurückzuführen.

---

dem Nettovermögen (d. h. Vermögen abzüglich Verbindlichkeiten, hier 65,199 Mio. €) erworben worden sind. Die Differenz zwischen Kaufpreis und Nettovermögen wird über die Gewinn- und Verlustrechnung als „sonstiger Ertrag“ (hier 37,534 Mio. €) aufgelöst, wodurch Gewinn und Eigenkapital steigen.

<sup>100</sup> Konzernabschluss 2009 HKB, S. 18.

<sup>101</sup> O. V.: „Kamps übernimmt Hamker“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 2.4.2009, online im Internet.

<sup>102</sup> Hofmann, B: „Theo Müller / HK Food unter Führung von Heiner Kamps“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 14.6.2011, online im Internet.

HK Food Konzern	KAPITALANALYSE								2007 - 2010			
	2007		2008		2009		2010		2010 - 2009		2010 - 2007	
	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%
1 Stammkapital	0,025	0,0	0,025	0,0	0,025	0,0	11	1,4	11	> 999	11	> 999
2 Kapitalrücklage	106	15,9	106	15,5	351	44,0	366	45,9	15	4,4	260	244,6
3 Gewinnrücklage, Son. Rücklagen	12	1,8	-63	-9,2	-100	-12,5	-85	-10,6	15	-15,1	-97	-
4 Konzerngewinn / -verlust												
5 Restlicher Bilanzgewinn												
6 Anteile anderer Gesellschafter												
<b>7 Eigenkapital am 31.12.</b>	<b>118</b>	<b>17,6</b>	<b>43</b>	<b>6,3</b>	<b>251</b>	<b>31,5</b>	<b>292</b>	<b>36,7</b>	<b>41</b>	<b>16,5</b>	<b>174</b>	<b>147,4</b>
8 Pensionsrückstellungen	61	9,0	58	8,4	60	7,6	84	10,5	24	39,0	23	38,5
9 Sonstige Rückstellungen	12	1,8	12	1,8	12	1,5	12	1,4	0	-3,4	-1	-5,0
10 Darlehen Bank (ING)	166	24,8	158	23,0	148	18,6	2	0,3	-146	-98,4	-164	-98,6
11 Darlehen Theo Müller Group S.e.c.s.							159	19,9	159	-	159	-
12 Latente Steuerschulden	60	8,9	59	8,6	88	11,1	90	11,3	2	2,0	30	50,5
<b>13 Summe mittel-/langfr. Fremdkap.</b>	<b>299</b>	<b>44,6</b>	<b>287</b>	<b>41,8</b>	<b>309</b>	<b>38,7</b>	<b>346</b>	<b>43,5</b>	<b>38</b>	<b>12,3</b>	<b>48</b>	<b>15,9</b>
<b>14 Summe mittel-/langfr. Kapital</b>	<b>417</b>	<b>62,3</b>	<b>330</b>	<b>48,1</b>	<b>559</b>	<b>70,2</b>	<b>639</b>	<b>80,2</b>	<b>79</b>	<b>14,2</b>	<b>222</b>	<b>53,2</b>
15 Kurzfristige Rückstellungen	24	3,5	19	2,8	15	1,9	20	2,5	5	31,5	-4	-16,6
16 Ertragssteuerschulden	0	0,0	1	0,1	5	0,6	4	0,5	0	-8,9	4	> 999
17 Kreditoren	45	6,8	61	8,9	51	6,4	73	9,2	22	43,4	28	60,8
18 Darlehen Gesellschafter/ nahe stehende Unt.	156	23,3	235	34,3							-156	-
19 kurzfristige Darlehen	4	0,5	7	1,0	18	2,3	14	1,8	-4	-22,8	11	305,7
20 Sonstige finanzielle Verbindl.	13	2,0	19	2,7	24	3,0	34	4,2	10	39,8	21	157,3
21 Sonstige Verbindlichkeiten	11	1,7	15	2,2	13	1,6	14	1,7	1	4,7	2	20,5
<b>21 Summe kurzfr. Verbindlichk.</b>	<b>253</b>	<b>37,7</b>	<b>356</b>	<b>51,9</b>	<b>126</b>	<b>15,8</b>	<b>158</b>	<b>19,8</b>	<b>32</b>	<b>25,8</b>	<b>-94</b>	<b>-37,4</b>
22 Rechnungsabgrenzungsposten												
<b>23 Bilanzsumme</b>	<b>669</b>	<b>100,0</b>	<b>686</b>	<b>100,0</b>	<b>685</b>	<b>86,0</b>	<b>797</b>	<b>100,0</b>	<b>112</b>	<b>16,3</b>	<b>127</b>	<b>19,0</b>

**Betriebswirtschaftliche KENNZAHLEN**

24 Liquidität II	32 %	30 %	77 %	104 %	27	89,7	71	221,4
25 Eigenkapitalverzinsung	%	%	%	%				-
26 Bankkapitalverzinsung	31 %	612 %	1 %	%	-1		-31	
27 Strukturelle Finanzdeckung	-171 Mio. €	-250 Mio. €	-29 Mio. €	8 Mio. €	37		179	
28 Kreditorenlaufzeit II	58 Tage	42 Tage	38 Tage	46 Tage	7	17,7	-12	-20,3
29 Kapitalbindung pro Kred.-Tag	Mio. €	1,4 Mio. €	1,3 Mio. €	1,6 Mio. €	0	20,0	2	-
30 Kontokorrentumschlag	136 Mal	110 Mal	40 Mal	61 Mal	21	19,1	-76	-55,5

Tabelle 6: Kapitalanalyse 2007 – 2010 der HK Food GmbH

Quelle: Eigene Auswertung

Mit 37% wird eine auf den ersten Blick befriedigende Eigenkapitalquote ausgewiesen. Allerdings kann die Eigenkapitalposition nicht ohne die dahinter stehenden Vermögenswerte beurteilt werden.

So ist die Bilanzstruktur auf der Aktivseite geprägt durch das enorm hohe immaterielle Vermögen (Marke, Kundenstamm, Firmenwert, Sonstige) von zusammen 471 Mio. €, was rund 60% der Bilanzsumme entspricht. Allein Marke und Kundenstamm fallen mit 316 Mio. € höher aus als das gesamte Eigenkapital von 292 Mio. €.

Die Bewertung der immateriellen Vermögen ist im Wesentlichen abhängig von der Einschätzung der Geschäftsführung, die sich in den Ertrags- oder Cash Flow Planungen niederschlägt. Diese Planungen bilden die Grundlage für die Prüfung der Werthaltigkeit immaterieller Vermögensgegenstände. Ein anderer Wertmaßstab existiert in der Regel nicht. Sofern wie beim HK Food-Konzern das gesamte Eigenkapital aus immateriellen Vermögenswerten besteht, ist der Eigenkapitalausweis damit maßgeblich von der Einschätzung der Zukunftsentwicklung durch das Management abhängig – und kann durch die Änderungen dieser Bewertung, der Rahmenbedingungen oder des Managements stark beeinflusst werden. Oder anders ausgedrückt: Die Eigenkapitalausstattung des Konzerns ist quasi vom Erreichen der mit dem Unternehmenserwerb verbundenen Erwartungen und Prognosen abhängig. Bislang bleibt der Konzern aber hinter seinen Erwartungen zurück, wie auch die 2008 durchgeführte Abwertung des Firmenwertes Homann i. H. v. 41 Mio. € zeigt.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Konzernabschluss 2008 HKB, Erläuterung 12.

HK Food Konzern		VERMÖGENSANALYSE								2007 - 2010			
	2007		2008		2009		2010		2010 - 2009		2010 - 2007		
	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	Mio. €	%	
1 Immaterielle Vermögen													
1a davon Marke/ Kundenstamm	285	42,6	296	43,1	292	36,7	316	39,7	24	8,3	31	11,0	
1b davon Firmenwert	173	25,8	132	19,2	132	16,5	130	16,3	-1	-1,1	-43	-24,6	
1c davon Sonstige	24	3,5	22	3,2	22	2,7	25	3,1	3	13,4	1	4,7	
2 Sachanlagen	107	15,9	130	19,0	143	17,9	159	20,0	17	11,8	53	49,4	
3 Sachanlagen am 31.12.	588	87,8	580	84,5	588	73,8	630	79,1	42	7,2	43	7,3	
4 Finanzanlagen	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1					
<b>5 Anlagevermögen 31.12.</b>	<b>588</b>	<b>87,8</b>	<b>580</b>	<b>84,6</b>	<b>588</b>	<b>73,8</b>	<b>631</b>	<b>79,2</b>	<b>42</b>	<b>7,2</b>	<b>43</b>	<b>7,2</b>	
6 RHB-Stoffe	10	1,5	17	2,4	15	1,9	23	2,9	8	53,4	13	129,3	
7 Unfertige/ Fertige Erz./ Waren			14	2,1	11	1,4	16	2,0	5	32,9	16	-	
8 ./ Erhaltene Anzahlungen	0	0,1	0	0,0	0	0,1	0	0,1					
<b>9 Vorräte</b>	<b>19</b>	<b>2,9</b>	<b>31</b>	<b>4,6</b>	<b>26</b>	<b>3,3</b>	<b>39</b>	<b>4,9</b>	<b>13</b>	<b>47,7</b>	<b>20</b>	<b>104,2</b>	
10 Ford. gg. verbundene Unternehmen									-	-	-	-	
11 Debitoren	22	3,2	18	2,7	23	2,9	51	6,4	28	153,8	30	136,6	
12 -									-	-	-	-	
13 Zahlungsmittel und -äquivalente	19	2,9	20	3,0	24	3,1	33	4,1	8	33,6	13	68,0	
14 Sonstige finanzielle Vermögen	15	2,3	27	3,9	11	1,4	26	3,3	15	133,3	11	71,5	
15 Sonstige Vermögen	6	0,9	9	1,3	12	1,5	15	1,9	4	29,9	9	145,2	
<b>16 Summe Umlaufvermögen</b>	<b>81</b>	<b>12,2</b>	<b>106</b>	<b>15,4</b>	<b>97</b>	<b>12,1</b>	<b>164</b>	<b>20,6</b>	<b>67</b>	<b>69,4</b>	<b>82</b>	<b>101,2</b>	
17 Zur Veräußerung gehaltene Vermöge							2	0,3	2	-	2	-	
18 Negativkapital									-	-	-	-	
<b>19 Bilanzsumme</b>	<b>669</b>	<b>100,0</b>	<b>686</b>	<b>100,0</b>	<b>685</b>	<b>86,0</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>	<b>112</b>	<b>16,3</b>	<b>127</b>	<b>19,0</b>	

**Betriebswirtschaftliche KENNZAHLEN**

21 Anlagendeckung II	71 %	57 %	95 %	101 %	6	10,8	30	42,8
22 Reinvestitionsgrad	106 %	96 %	101 %	99 %	-2	-2,0	-7	-6,5
23 Debitorenlaufzeit	16 Tage	9 Tage	11 Tage	21 Tage	10	115,4	5	31,0
24 Kapitalbindung pro Deb.-Tag	1,3 Mio. €	2,1 Mio. €	2,0 Mio. €	2,4 Mio. €	0	18,0	1	80,6
25 Lagerdauer RHB-Stoffe	16 Tage	14 Tage	13 Tage	17 Tage	4	27,4	1	7,1
26 Lagerdauer HF- u. FE-Vorräte	0 Tage	7 Tage	6 Tage	7 Tage	1	16,1	6	> 999
27 Anzahlungsquote	1 Mio. €	-2 %	-4 %	-3 %	1	-29,6	-3	-510,2

Tabelle 7: Vermögensanalyse 2007 – 2010 der HK Food GmbH

Quelle: Eigene Auswertung

Die Verschuldung gegenüber Kreditinstituten beläuft sich auf ca. 20% der Bilanzsumme. Im Gegensatz zur Kamps AG finanziert sich der Konzern nicht über Anleihen. In Folge des Rückzugs der IFRC von der Londoner Börse Anfang 2010 ist der Einfluss des Kapitalmarkts auf den Konzern daher sehr gering.

## 6. Ausblick – HK Food und Müller-Gruppe 2011 unter operativer Leitung von Heiner Kamps

Mitte Juni 2011 wird die Zusammenarbeit zwischen Heiner Kamps und Theo Müller auf eine neue Grundlage gestellt. Theo Müller macht Heiner Kamps zum Sprecher der Geschäftsführung der Müller-Unternehmensgruppe, an der Theo Müller 100% der Anteile hält.<sup>104</sup> Unter der operativen Leitung von Heiner Kamps sind damit die Milch- und Feinkostaktivitäten von Theo Müller gebündelt. 14.000 Mitarbeiter sind in den beiden Unternehmensgruppen beschäftigt, der Gesamtumsatz wird auf 3,3 Mrd. € beziffert.<sup>105</sup> Pläne über eine darüber hinausgehende Zusammenarbeit oder gar Fusion der Unternehmen werden derzeit von beiden Seiten verneint.

Spekulationen über die Motive finden sich in der Presse. Diese reichen von Heiner Kamps als möglichem Nachfolger von Theo Müller<sup>106</sup> bis hin zu einer bevorstehenden Fusion der beiden Unternehmensgruppen: „Noch hat die neue Führungsgesellschaft, bei der alle Fäden für das Feinkost- und das Molkereigeschäft von Theo Müller zusammenlaufen, nicht einmal einen Namen“.<sup>107</sup> Bis heute finden sich allerdings keine weitergehenden Hinweise auf eine Verschmelzung der beiden Unternehmensgruppen.

Müller erwartete von Kamps eine neue Dynamik für sein Kerngeschäft Milchprodukte.<sup>108</sup> Seit der Übernahme von Weihenstephan im Jahr 2000 wurden lediglich geringe Unternehmenskäufe in Osteuropa getätigt. Diesen Anspruch löst Heiner Kamps bereits kurze Zeit später ein. Anfang 2012 wird die britische Großmolkerei Robert Wiseman Dairies erworben, womit Müller zu einer der größten Molkereien in Großbritannien aufsteigt.<sup>109</sup>

Bei den bestehenden Unternehmen der Unternehmensgruppe Müller wiederholt Heiner Kamps das von der HK Food bekannte Muster: Weihenstephan verliert seine Eigenständigkeit, wesentliche Funktionen wie Marketing und Vertrieb werden im August 2011 an den Sitz der Müller-Gruppe nach Aretsried verlegt.<sup>110</sup> Die Joghurtproduktion wird zudem von Freising auf andere Werke verlagert.

---

<sup>104</sup> O. V.: „Theo Müller/ HK Food, Geschäftsführung neu besetzt“, in: Lebensmittel Praxis vom 14.6.2011, online im Internet.

<sup>105</sup> Bialdiga, K., Hegmann, G.: „Allererste Sahne“, in: Financial Times Deutschland vom 15.6.2011, S. 2.

<sup>106</sup> Kapalschinski, C.: „Der steile Aufstieg des Heiner Kamps“, in: Handelsblatt vom 15.6.2011, S. 54.

<sup>107</sup> Lender, D.: „Heiner Kamps krepelt Müller um“, in: Lebensmittelzeitung vom 19.8.2011, S. 14.

<sup>108</sup> Murmann, C.: „Zwei Ehrgeizige“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 16.6.2011, online im Internet.

<sup>109</sup> Dierig, C.: „Müller Milch goes Britain“, in: Die Welt kompakt vom 17.01.2012, online im Internet.

<sup>110</sup> Lender, D.: „Heiner Kamps krepelt Müller um“, ebenda.



Nach diesem Start ist zu erwarten, dass der auf „Unternehmertum und weniger auf Konzernmanagement“<sup>111</sup> setzende Heiner Kamps Doppelstrukturen bei den 40 Unternehmen der Müller-Gruppe abschaffen wird, um seinen Einfluss auf das operative Geschäft zu stärken.

Kamps eröffnen sich mit der Übernahme der operativen Leitung der Müller-Gruppe neue Perspektiven: „Wir sind auch offen für den Einstieg in für uns neue Segmente der Lebensmittelbranche“, lässt sich Kamps am 14.6.2011 in einer Pressemitteilung von HK Food und Müller zitieren<sup>112</sup>.

„Ob die neue Konstellation an der Spitze des Müller-Imperiums allerdings auf Dauer funktionieren wird, muss sich erst zeigen“.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Lender, D.: „Heiner Kamps krepelt Müller um“, ebenda.

<sup>112</sup> Kullrich, A.: „Theo Müller macht Heiner Kamps zur Nummer 1“, in: Börsenzeitung vom 15. 6.2011, S. 16.

<sup>113</sup> Kullrich, A.: „Theo Müller macht Heiner Kamps zur Nummer 1“, ebenda.

## 7. Konsequenzen für die Arbeitnehmervertretungen und die Gewerkschaft NGG

### 7.1. Vergleich HK Food mit „klassischen“ Finanzinvestoren

Im Folgenden wird die HK Food Gruppe mit „klassischen“ Finanzinvestoren verglichen, um daraus Schlussfolgerungen für die Mitbestimmung zu ziehen. Finanzinvestoren bzw. die Private Equity-Branche lassen sich nach vier Kriterien klassifizieren:<sup>114</sup>



Abbildung 5: Abgrenzungskriterien Finanzinvestoren (Private Equity-Firmen)

Quelle: Eigene Grafik

#### 1. Investitionsfokus

Ein Kriterium zur Abgrenzung von Finanzinvestoren (bzw. Private Equity-Unternehmen) gegenüber anderen Investoren ist der Fokus der Investitionstätigkeit.

---

<sup>114</sup> Böttger, C.: Strukturen und Strategien von Finanzinvestoren, Arbeitspapier 120 der Hans-Böckler-Stiftung, 2006, S. 23 ff.

- Private Equity-Unternehmen erwerben Unternehmen, deren Anteile/Aktien von der Börse genommen werden sollen (Delisting von Aktien) oder gar nicht an der Börse gehandelt werden (bspw. GmbH-Anteile). Es handelt sich somit um eine Form der Eigenkapitalfinanzierung und nicht um eine Kreditfinanzierung. Wie ein klassischer Eigenkapitalgeber profitiert der Finanzinvestor von den Chancen; er trägt aber auch die Risiken aus dem Engagement – bis hin zum Totalverlust aus einem gescheiterten Investment.
- Der Anlagehorizont ist in der Regel begrenzt. Mittelfristig, d. h. über einen Zeitraum von zwei bis acht Jahren werden die Unternehmen wieder verkauft. Das kann u. a. über einen Börsengang oder einen Verkauf an andere Investoren erfolgen. Ziel des Finanzinvestors ist daher nicht die Dividende oder Gewinnausschüttung sondern die Mehrung des Unternehmenswertes und damit ein möglichst hoher Verkaufserlös.

#### ➔ Vergleich mit der HK Food

Das frühere Verhalten von Heiner Kamps entspricht bezogen auf den mittelfristigen Investitionshorizont dem eines Finanzinvestors. Wie oben ausgeführt, wurde eine seiner Unternehmensgruppen (Heiner Kamps Filialbäckerei) an einen anderen Eigentümer veräußert, die zweite Firmengruppe (Kamps AG) an die Börse gebracht.

Zunächst sieht es so aus, als wolle Heiner Kamps die gleiche Strategie ein drittes Mal bei der HK Food verfolgen. Die IFR Capital PLC wird Mitte November 2006 an die Börse gebracht. Mit dem wachsenden Einfluss von Theobald Müller ändert sich aber der Investitionsfokus:

- Anfang 2010 wird auf Betreiben des einflussreichsten Investors Theobald Müller die IFRC von der Londoner Börse genommen (Delisting).
- Der für 2010 geplante Börsengang der HK Food kurzfristig wieder abgesagt.

Über die Ursachen kann spekuliert werden. Seit der Absage des Börsengangs ist unklar, ob sich die Investoren der HK Food bzw. der hinter ihr stehenden der IFR Capital PLC (Müller und Kamps) überhaupt noch aus ihrem Engagement zurückziehen wollen. Derzeit scheint es vielmehr so, dass die beiden Investoren an einem sehr langfristigen Engagement interessiert sind. Das entspricht dem Verhalten von Theobald Müller, der in seinen Unternehmen in der Vergangenheit stets langfristig investiert blieb.

## 2. Investitionsziele

Böttger unterscheidet zwei Ziele: a) Wachstumsfinanzierung (Venture Capital) und b) Kauf eines Unternehmens durch die Gesellschafter (Buy Out) oder aber einen Investor, der die bisherige Geschäftsleitung durch sein eigenes Management ablöst (Buy In).

- Bei der Wachstumsfinanzierung wird dem Unternehmen Kapital zugeführt, das es auf anderem Wege nicht oder nur schwer bekommen hätte. Ziel ist es, eventuelle finanzielle Restriktionen für weiteres Wachstum (Wachstumshürden) zu beseitigen.
- Beim Unternehmenskauf fließt das Geld nicht in das Unternehmen sondern an die Verkäufer bzw. die bisherigen Eigentümer. Oft wird in diesem Zusammenhang kritisiert, dass das übernommene Unternehmen seinen einen Erwerb finanzieren müsse..

### → Vergleich mit der HK Food

Die HK Food betreibt eine so genannte Buy In-Strategie. Im Bereich der Lebensmittelproduktion werden in den letzten Jahren Unternehmen erworben und in die Homann GmbH integriert. Durch die Verschmelzung mit Homann übernimmt das Homann-Management letztlich die Geschäftsführung bei den zugekauften Unternehmen:

### HK Food Konzern: Unternehmen zum Bilanzstichtag

	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
<b>Gesamt</b>					
<b>davon</b>					
<b>1. Deutschland</b>					
<i>a. Lebensmittel-Filialgeschäft</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>
	<i>Bastian's</i>	<i>Bastian's</i>	<i>Bastian's</i>	<i>Bastian's</i>	<i>Bastian's</i>
<i>b. Lebensmittelproduktion</i>	<i>Homann</i>	<i>Homann</i>	<i>Homann</i>	<i>Homann</i>	<i>Homann</i>
		<i>Hamker</i>	<i>Hamker</i>	<i>Hamker</i>	<i>Hamker</i>
				<i>Nadler</i>	<i>Nadler</i>
					<i>Weser Feinkost</i>
					<i>Rügen Feinkost</i>
<b>2. Österreich</b>					
<i>a. Lebensmittel-Filialgeschäft</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>	<i>Nordsee</i>
<i>b. Lebensmittelproduktion</i>					
<b>3. Polen</b>					
<i>a. Lebensmittel-Filialgeschäft</i>					
<i>b. Lebensmittelproduktion</i>				<i>Lisner</i>	<i>Lisner</i>

Abbildung 6: Zukäufe Unternehmen Lebensmittelproduktion 2007 - 2011

Quelle: eigene Grafik

### **3. Organisation**

Als drittes zentrales Kennzeichen der Private Equity-Branche hat Böttger das rechtliche und organisatorische Auseinanderfallen des klassischen Finanzinvestors und des Managements der vom Finanzinvestor erworbenen Beteiligungsunternehmen hervorgehoben. So existiert in Deutschland in der Regel die Kombination einer Management GmbH mit einer vermögensverwaltenden KG: Die vermögensverwaltende KG hält das Kapital der Investoren (Kommanditisten), während die Management GmbH die Geschäftsführung bzw. die operative Steuerung und Verwaltung der Beteiligungsgesellschaften übernimmt.

#### **→ Vergleich mit der HK Food**

Verhältnisse im Fall der HK Food weichen stark von diesem klassischen Modell ab: Die Investoren Müller und Kamps haben sich nicht auf ihre Funktion eines Investors zurückgezogen. Vielmehr übernehmen sie zentrale Positionen in der Geschäftsführung. Dadurch bestimmen sie das strategische und das operative Geschäft.

Seine Fortsetzung findet das in der Vereinheitlichung der Geschäftsführung von HK Food und Müller-Unternehmensgruppe in der Person von Heiner Kamps seit 2011.

### **7.2. Auswirkungen auf die Beschäftigung**

Der Verkauf eines Unternehmens führt in der Regel zu Veränderungen bei der Beschäftigung und den Arbeitsbedingungen. Auch wenn positive Wirkungen auf Grund einer stärkeren Marktstellung oder zusätzlicher Investitionen infolge einer verbesserten Finanzkraft entstehen können, sind häufig auch negative Folgen zu beobachten: zentrale Bereiche in Verkauf, Einkauf oder auch Marketing werden zusammengelegt, Produktionsprozesse neu strukturiert und/ oder Produktionsstandorte aufgegeben.

Die Gefahr, dass Arbeitsplätze verloren gehen, ist im Falle eines Buy In vergleichsweise groß, da die erworbenen Unternehmen oft mit bestehenden Gesellschaften fusioniert werden und bestimmte Funktionen, z. B. im Verwaltungsbereich, dadurch doppelt existieren.

Diese negativen Beschäftigungsfolgen lassen sich auch bei der HK Food beobachten.

Durch die Käufe von Unternehmen ist zwar formal die Anzahl der Beschäftigten im HK Food-Konzern bis 2010 gestiegen:

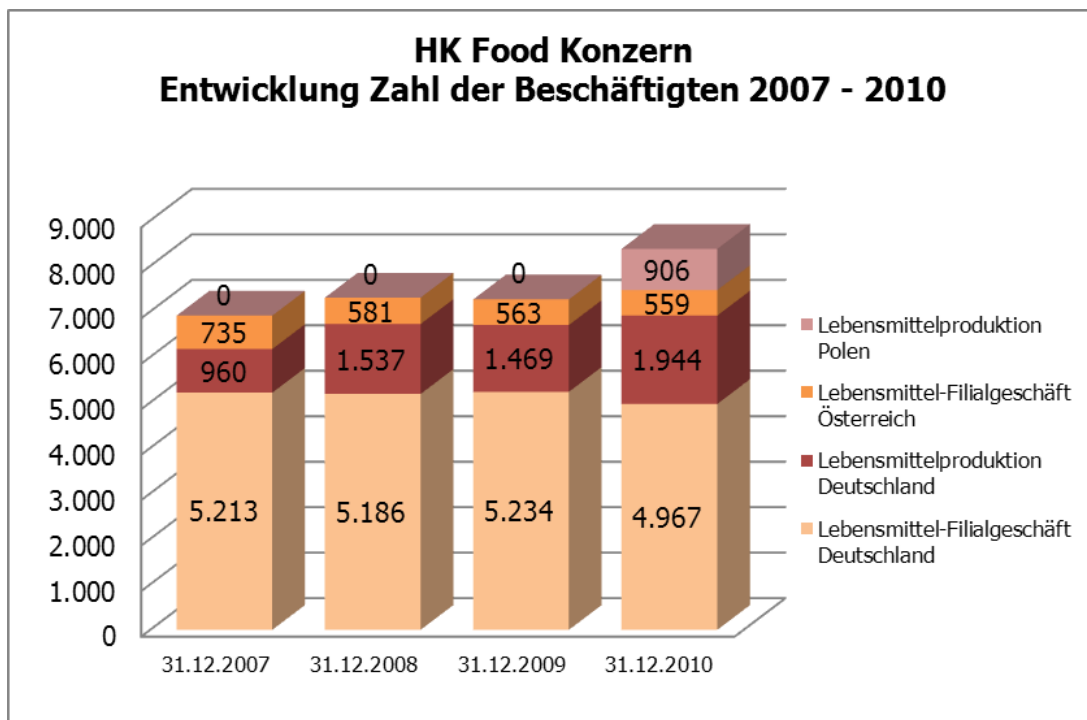


Abbildung 7: Entwicklung der Zahl der Beschäftigten 2007 - 2010

Quelle: eigene Grafik auf Basis der Angaben in den Jahresabschlüssen<sup>115</sup>

Insgesamt sind aber durch das Zusammenlegen von Geschäftsbereichen oder die Aufgabe von Produktionsstandorten hunderte von Arbeitsplätzen verloren gegangen:

<sup>115</sup> Konzernabschluss HKB 2007, S. 33, Konzernabschluss HKB 2008, S. 38 f., Konzernabschluss HKB 2009, S. 36, Konzernabschluss HK Food 2010, S. 7.

**HK Food Konzern: Mitarbeiter zum Bilanzstichtag**

(ohne Auszubildende)

	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	2011
<b>I. Mitarbeiter Gesamt <sup>1</sup></b>	<b>6.908</b>	<b>7.304</b>	<b>7.266</b>	<b>8.376</b>	
<b>a Änderung zum Vorjahr</b>		<b>396</b>	<b>-38</b>	<b>1.110</b>	
<b>b davon Zugang Mitarbeiter durch Firmenkauf</b>		680		1.549	
<b>c = a - b → Änderung Beschäftigung</b>		<b>-284</b>	<b>-38</b>	<b>-439</b>	<b>-200</b>
davon a. Lebensmittel-Filialgeschäft		-27	48	-267	0
davon a. Lebensmittelproduktion		-257	-86	-172	-200

Tabelle 8: Beschäftigungsentwicklung 2007 – 2011 der HK Food GmbH

Quelle: diverse Unterlagen<sup>116</sup>

Die negativen Beschäftigungswirkungen lassen sich an der Zeile c „Änderung Beschäftigung“ ablesen: Der Wert in der Zeile c ergibt sich aus dem Anstieg der Beschäftigtenzahl im Konzern (Zeile a) im Vergleich zu der im Zuge der Unternehmenskäufe ursprünglich übernommenen Zahl von Beschäftigten (Zeile b).<sup>117</sup> Ob durch die HK Food oder die vorigen Eigentümer veranlasst: Im Ergebnis sind danach seit 2007 in den von der HK Food übernommenen und in den Konzern integrierten Unternehmen 961 Arbeitsplätze verloren gegangen.

Unserer Beschäftigungsanalyse zeigt, dass bis Ende 2010 im Bereich des Lebensmittelfilialgeschäfts 246 Arbeitsplätze gestrichen wurden. In der Lebensmittelproduktion sind vom Arbeitsplatzabbau in den Jahren 2008 bis 2011 sogar 715 Mitarbeiter betroffen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, in welchen Regionen die Arbeitsplätze verloren gegangen sind: Bis 2010 gingen in Deutschland 491 Arbeitsplätze verloren, davon 245 im Bereich Lebensmittelproduktion und 246 im Bereich Lebensmittelfilialgeschäft. Das entspricht 7,1% der zum 31.12.2010 in Deutschland Beschäftigten des HK Food-Konzerns (6.911 Beschäftigte).

Hinzu kommt in 2011 ein Arbeitsplatzabbau, von dem 90 Beschäftigte der Weser Feinkost<sup>118</sup> und 110 Beschäftigte der Rügen Feinkost<sup>119</sup> betroffen sind. Begründet wurde die Schließung

<sup>116</sup> Quellenangaben:

zu 1: Konzernabschluss HKB 2007, S. 33; Konzernabschluss HKB 2008, S. 39,  
 Konzernabschluss HKB 2009, S. 36; Konzernabschluss HK Food 2010, S. 3.

<sup>117</sup> Hinweis zur Methodik: Da Angaben über die genaue Anzahl der übernommenen Beschäftigten in den Konzernabschlüssen fehlen, wird auf einen Näherungswert zurückgegriffen, nämlich auf die Beschäftigtenzahlen des erworbenen Unternehmens am letzten Bilanzstichtag. Die Angaben sind in Tabelle 9 näher erläutert.

<sup>118</sup> NGG Region Bremen-Weser-Elbe: „Brancheninfos“, in: fish.news Ausgabe 1/2011 vom 8.6.2011, online im Internet.

von Produktionsstätten mit dem Hinweis auf Überkapazitäten oder mangelnde Wettbewerbsfähigkeit.

HK Food Konzern: Mitarbeiter zum Bilanzstichtag nach Geschäftsbereichen und Regionen					
(ohne Auszubildende)					
	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	2011
<b>II. Mitarbeiter nach Regionen</b>					
<b>1. Deutschland <sup>1</sup></b>	<b>6.173</b>	<b>6.723</b>	<b>6.703</b>	<b>6.911</b>	
1. Lebensmittel-Filialgeschäft	5.213	5.186	5.234	4.967	
<b>a Änderung zum Vorjahr</b>		<b>-27</b>	<b>48</b>	<b>-267</b>	
b Zugang Mitarbeiter durch Firmenkauf					
<b>c = a - b → Änderung Beschäftigung</b>		<b>-27</b>	<b>48</b>	<b>-267</b>	
2. Lebensmittelproduktion	960	1.537	1.469	1.944	
<b>Änderung zum Vorjahr</b>		<b>577</b>	<b>-68</b>	<b>475</b>	
b Zugang Mitarbeiter durch Firmenkauf *					
durch Kauf Hamker <sup>2</sup>		680			
durch Kauf Nadler <sup>3</sup>				549	
durch Kauf Weser Feinkost <sup>4</sup>					92
durch Kauf Rügen Feinkost <sup>5</sup>					238
<b>c = a - b → Änderung Beschäftigung</b>		<b>-103</b>	<b>-68</b>	<b>-74</b>	<b>-200</b>
<b>2. Österreich <sup>1</sup></b>	<b>735</b>	<b>581</b>	<b>563</b>	<b>559</b>	
1. Lebensmittel-Filialgeschäft	735	581	563	559	
<b>a Änderung zum Vorjahr</b>		<b>-154</b>	<b>-18</b>	<b>-4</b>	
b Zugang Mitarbeiter durch Firmenkauf		0	0	0	
<b>c = a - b → Änderung Beschäftigung</b>		<b>-154</b>	<b>-18</b>	<b>-4</b>	
2. Lebensmittelproduktion	0	0	0	0	
<b>3. Polen <sup>1</sup></b>				<b>906</b>	
1. Lebensmittel-Filialgeschäft	0	0	0	0	
2. Lebensmittelproduktion	0	0	0	906	
<b>a Änderung zum Vorjahr</b>				<b>906</b>	
b Zugang Mitarbeiter durch Kauf ** (Lisner <sup>6</sup> )				1.000	
<b>c = a - b → Änderung Beschäftigung</b>				<b>-94</b>	

\* Beschäftigtenzahl zum Bilanzstichtag vor Firmenkauf

\*\* laut Pressemeldung

Tabelle 9: Beschäftigungsentwicklung 2007 – 2011 der HK Food GmbH

Quelle: diverse Unterlagen <sup>120</sup>

<sup>119</sup> NGG Region Bremen-Weser-Elbe: „Brancheninfos“, in: fish.news Ausgabe 2/2011 vom 26.9.2011, online im Internet.

<sup>120</sup> Quellenangaben:

zu 1: Konzernabschluss HKB 2007, S. 33; Konzernabschluss HKB 2008, S. 39,  
 Konzernabschluss HKB 2009, S. 36; Konzernabschluss HK Food 2010, S. 3.  
 zu 2: Konzernabschluss Hamker GmbH 2008, S. 13.



Durch die Bündelung der Geschäftsführung bei den im Eigentum von Theo Müller stehenden Lebensmittelkonzernen ist eine Wiederholung der Kostensenkungs-Strategie und damit ein massiver Abbau der Beschäftigtenzahlen auch in der Müller Milch-Gruppe zu befürchten. Erstes Anzeichen dafür ist die Eingliederung von Weihenstephan in den Konzern. Kritiker warnen, dass mit der Produktionsverlagerung „der Nimbus von Weihenstephan als Premiummarke gefährdet“ werde<sup>121</sup>, was wiederum negative Wirkungen auf Umsatz, Marge und/oder Beschäftigung befürchten lässt.

### **7.3. Strategien und Perspektiven für Beschäftigung und Mitbestimmung**

Welche Schlüsse lassen sich aus dem Vergleich des HK Food-Konzerns mit „klassischen“ Finanzinvestoren und der Beschäftigungsanalyse für die Tätigkeit der Arbeitnehmervertretungen nun ziehen?

#### **1. Argumente an den Investitionsfokus anpassen**

Für die Arbeitnehmervertretung ist die Kenntnis des Investitionsfokus von zentraler Bedeutung: Bei einem kurzfristigen Investitionshorizont hat der Investor ganz andere Interessen als bei einem mittel- oder langfristigen Engagement.

Der jetzige Mehrheitsgesellschafter, Theobald Müller, hat bislang stets diesen langfristigen Investitionshorizont verfolgt. Durchaus im Gegensatz zu Heiner Kamps, der sich aus den von ihm aufgebauten Bäckereikonzernen letztlich als Eigenkapitalgeber wieder zurückgezogen hat. Mit dem wachsenden Einfluss von Theobald Müller sollten sich die Arbeitnehmervertretungen auf das Langfrist-Engagement des Investors einstellen und ihre Argumentationsstrategie anpassen. Argumenten, die den langfristigen unternehmenssichernden Erfolg des Unternehmens herausstellen, sollte der Vorzug gegeben werden, als Beispiele seien genannt:

- zukünftige Wachstumschancen sichern durch Beschäftigung von qualifizierten Mitarbeitern

---

zu 3: Konzernabschluss Nadler GmbH 2009, S. 7.

zu 4: Jahresabschluss Weser-Feinkost GmbH 2010, S. 3.

zu 5: Jahresabschluss Rügen-Feinkost GmbH 2010/11, S. 9 (hier Jahresdurchschnitt).

zu 6: O. V.: „Feinkost: Kamps kauft Nadler“, in Fischmagazin, 12.11.2009.

<sup>121</sup> Lender, D.: „Heiner Kamps krempelt Müller um“, in: Lebensmittelzeitung vom 19.8.2011, S. 14.

- Erhalt von Arbeitsplätzen vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen in der Altersstruktur und damit einem zukünftig zu befürchtenden Arbeitskräftemangel
- Bewahrung der Flexibilität z. B. durch den Erhalt von Produktionsstandorten.

Ein auf ein kurzfristiges Engagement im Unternehmen fokussierter Investor hingegen strebt eine schnelle Steigerung des Unternehmenswertes an. Dieser Investor ist solchen Argumenten weit weniger zugänglich.

## **2. Ein langfristiger Investitionsfokus eröffnet größere Handlungsspielräume**

Durch den langfristigen Investitionsfokus eröffnen sich für die Arbeitnehmervertretungen zweifellos mehr Mitwirkungsmöglichkeiten. Das hat z. B. der Entscheidungsprozess im Zusammenhang mit dem Erhalt der beiden Produktionsstandorte (Dissen und Bottrop) gezeigt:

Mit der Übernahme von Nadler verfügte die HK Food ab 2009 über drei Produktionsstätten an zwei Standorten: Zwei Produktionsstätten in Dissen (Homann), ein Standort in Bottrop (Gewerbegebiet Rheinaben, Nadler). Laut dem Sprecher der HK Food-Gruppe, Michael Scheibe, bestanden zwei Optionen: entweder die gesamte Produktion auf Dissen zu konzentrieren oder mit Bottrop und Dissen zwei Produktionsstandorte zu erhalten.<sup>122</sup>

Der Konzern entschied sich 2011 für zwei Standorte (Produktion von Feinkostsalaten in Bottrop sowie Produktion von sogenannten Großbinden für die Gastronomie in Dissen). Die Schließung von einer Produktionsstätte sei wegen des harten Wettbewerbs unumgänglich gewesen, so Scheibe. Durch diese Entscheidung sollten 80 Arbeitsplätze in Dissen und 15 in Bottrop abgebaut werden. Die Konzentration allein auf den Standort Dissen hätte in Bottrop über 200 Arbeitsplätze gekostet. „Deshalb wird in Dissen auch kolportiert, ‚Bottrop ist der Gewinner‘“<sup>123</sup> sagt Michael Scheibe – ein sprachlicher Versuch, die Arbeitnehmervertretungen gegeneinander auszuspielen?

Der vermutlich umfangreichere Arbeitsplatzabbau bei einer Schließung von Bottrop legt nahe, dass die Konzentration auf einen Produktionsstandort höchstwahrscheinlich zu

---

<sup>122</sup> Naskrent, F.: „Arbeitsplätze bei Nadler gerettet“ in: WAZ vom 18.2.2011.

<sup>123</sup> Naskrent, F.: „Arbeitsplätze bei Nadler gerettet“ in: WAZ vom 18.2.2011.

noch größeren Kosteneinsparungen geführt hätte. Zu der Entscheidung für zwei Produktionsstandorte müssen also noch andere Faktoren wesentlich beigetragen haben. Denkbar sind eine höhere Flexibilität und größere Wachstumschancen, Vermeidung von Konflikten mit den Arbeitnehmervertretern oder auch bessere Vermarktungsmöglichkeiten durch den Erhalt von zwei Standorten. Diese Schlussfolgerungen lassen sich für zukünftige Argumentationen nutzen.

### **3. Zukunftsorientiert handeln – und sich von Rückschlägen nicht entmutigen lassen**

Kurzfristige Misserfolge bei der Beschäftigungssicherung sollten nicht entmutigen. Die Entscheidungen können mittelfristig durch die Geschäftsführung wieder geändert werden, sofern sich die Sachlage verändert. Die Chancen zu einer Revidierung einmal getroffener Entscheidungen sind umso stärker, je langfristiger der Investitionsfokus und je vertrauensvoller und konstruktiver die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretungen ist.

Dass zeigt sich am Beispiel Dissen, wo die bereits ausgesprochenen Kündigungen von 80 Mitarbeitern 2012 kurzfristig wieder zurückgenommen worden sind. „Wir haben viele Gespräche geführt und dargelegt, dass das Unternehmen auf diese Mitarbeiter nicht verzichten kann“ äußert sich der der Homann-Betriebsratschef Helmut Lepper <sup>124</sup>.

Laut Lepper ist es trotz des bestehenden Umbauprogramms „Masterplan Salate“ zu dieser strategischen Änderung gekommen, da für die Produktion mehr Mitarbeiter als erwartet benötigt werden. Die Mitarbeiter sollen künftig flexibler eingesetzt werden; zu diesem Zweck werden Jahresarbeitszeitkonten eingerichtet. Die moderate Tariflohnerhöhung von 2,3% für 2012 und 2,0% für 2013 mag ebenfalls zu dem Sinneswandel beigetragen haben, wird im Zeitungsartikel vermutet. <sup>125</sup>

Letztlich war der Erhalt zweier Standorte für die rasche Ausweitung der Produktion (Reaktion auf die höhere Nachfrage) und die damit einhergehenden positiven Beschäftigungseffekte von Vorteil. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist die Sicherung von qualifizierten Arbeitskräften für ein Unternehmen von zunehmender Bedeutung, Arbeitskräftemangel kann das Wachstum entscheidend behindern. Ein Argument, das für die Arbeitsplatzsicherung von zentraler Bedeutung sein kann.

---

<sup>124</sup> Schaudwet, C.: „Homann nimmt Kündigungen in Dissen zurück“ in: Neue Osnabrücker Zeitung, vom 19.3.2012.

<sup>125</sup> Schaudwet, Christian: „Homann nimmt Kündigungen in Dissen zurück“ in: Neue Osnabrücker Zeitung, vom 19.3.2012.

#### 4. Mit Cash Flow--Kennzahlen statt mit Gewinnen argumentieren

Gewinnbasierte Kennzahlen sind im Gegensatz zu Cash Flow-Kennzahlen (die bekannteste ist das EBITDA) um Abschreibungen sowie Zinsaufwendungen verminderte Ertragsgrößen. Zur Beschäftigungssicherungen können Investitionen notwendig und auch förderlich sein. Diese führen oft zu einem Anstieg der Abschreibungen und Zinsaufwendungen. Das EBITDA wird im Gegensatz zum Gewinn dadurch aber nicht belastet, da es als der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Anlagevermögen und Firmenwerte definiert ist (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization). Eine bereits frühzeitige Argumentation mit Cash Flow-Größen seitens der Arbeitnehmervertretungen eröffnet damit eine mittel- und langfristig günstigere Argumentationsgrundlage für die Arbeitnehmerinteressen.

Es scheint der HK Food nicht darum zu gehen, kurzfristig den Gewinn zu maximieren, um dadurch den Unternehmenswert nach oben zu treiben. Anscheinend ist vielmehr die Sicherung des (Kern-)Geschäfts verbunden mit der Erzielung hoher Liquiditätszuflüsse als Basis für eine weitergehende Expansion ein wesentliches Ziel der Unternehmensführung. Hinzu kommt, dass in den vergangenen Jahren unter Vernachlässigung von Sondereffekten durch die HK Food keine Gewinne erzielt werden konnten. Insofern dürfte der Geschäftsführung eine Cash Flow--orientierte Argumentation gelegen kommen.

#### 5. Interessenlage des Investors berücksichtigen

Die Investitionsziele des Investors beim Unternehmenskauf ermöglichen den Arbeitnehmervertretungen unterschiedlich große Handlungsspielräume. Daher ist die Unterscheidung zwischen dem Buy Out und dem Buy In von großer Bedeutung:

- Buy Out (Fall 1): Die übernommene Gesellschaft besteht weiter fort und das bisherige Management führt die Geschäfte weiter.
- Buy In: Das Management wird durch den Investor ausgetauscht – die übernommene Gesellschaft besteht weiter fort (Fall 2) oder verliert ihre rechtliche Eigenständigkeit (Fall 3), indem sie in ein anderes Unternehmen integriert wird.

Im ersten Fall des (Buy Out) ist der Handlungsspielraum der Arbeitnehmervertretung am größten, da das Unternehmen sowie das Management fortbestehen. Die Interessenlage von Arbeitnehmern und neuen Eigentümern (alte und neue Geschäftsführung) kann große Übereinstimmungen aufweisen. Die Einbindung der Arbeitnehmervertretung durch das Management des Erwerbers dürfte i. d. R. bereits frühzeitig erfolgen.

Kommt es hingegen zu einem Buy In, ist eine wesentliche Aufgabe der Arbeitnehmervertretung zunächst das Ausloten der Unternehmensziele/-strategien des neuen Investors, die Möglichkeiten einer konstruktiven Zusammenarbeit mit der neuen Geschäftsführung oder das Sichern der Mitarbeiterinteressen bei Zielkonflikten auf Grund einer geänderten Unternehmensstrategie.

## **6. Einigkeit macht stark**

Bei einem Buy In werden die zugekauften Unternehmen rasch in den erwerbenden Konzern integriert. Unter Umständen wird nicht nur das Management ausgetauscht (Fall 2), sondern die Unternehmen verlieren auch ihre rechtliche Eigenständigkeit (Fall 3). In jedem Fall werden über den neuen Eigentümer Geschäftsführung und Unternehmenspolitiken umgehend vereinheitlicht und aufeinander abgestimmt. Diese Buy In-Strategie haben wir als Investitionsziel bei der HK Food identifiziert.

Im Gegensatz dazu haben die Arbeitnehmervertreter diesen Prozess der Abstimmung und Integration aber noch vor sich. Unterschiede in der bisherigen, durchaus unterschiedlichen Informationspolitik seitens der alten Geschäftsleitung, voneinander abweichende Unternehmenskulturen etc. können schnell zu Konflikten auf der Ebene der Arbeitnehmervertretungen führen. Bis die Arbeitnehmervertretungen erfolgreich den Abstimmungsprozess durchgeführt haben, kann viel Zeit vergehen. In dieser Zeit kann die vereinheitlichte Geschäftsführung die Unstimmigkeiten und Schwächen der Arbeitnehmervertretungen für sich und ihre Interessen ausnutzen.

## **7. Unterstützung durch die Gewerkschaftsarbeit der NGG**

Je länger Uneinigkeit über die Strategie bei der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen besteht, desto geringer ist die Einflussnahme der Arbeitnehmervertretungen. Hier kann der zuständigen Gewerkschaft (im Fall der HK Food die NGG) eine wesentliche Funktion beim Interessenausgleich zukommen. Die Gewerkschaft und ihre Vertreter sollten insbesondere einen schnellen, nachhaltigen Integrationskurs der Arbeitnehmervertretungen fördern und den Einigungsprozess aktiv unterstützen. Branchen, in denen Übernahmen zu erwarten sind, sollten frühzeitig im Fokus der gewerkschaftlichen Arbeit stehen, um bspw. durch einen hohen Organisationsgrad diese Rolle erfolgreich wahrnehmen zu können.

## **8. Die Interessenlage von Investor und Management nutzen**

Typischerweise fallen bei einem klassischen Finanzinvestor Geldgeber und Management personell und organisatorisch auseinander. In diesen Fällen bieten sich zwar Anknüpfungspunkte für die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen. Ob mögliche unterschiedliche Strategien von Investor und Geschäftsführung einen Vor- oder Nachteil ergeben, muss von Fall zu Fall entschieden werden.

Bei der HK Food lässt sich diese Trennung aber nicht eindeutig beobachten. Beide Investoren waren oder sind sehr stark in die Geschäftsführung eingebunden und damit wohl nicht ausschließlich an einer kurzfristigen Maximierung des Unternehmenswertes interessiert. Das Herausstellen der positiven Effekte von z. B. arbeitsplatzsichernden Maßnahmen oder dem Erhalt von Produktionsstätten für den langfristigen Geschäftserfolg und die zukünftigen Wachstumschancen dürfte beim Management der HK Food ganz anders bewertet werden als bei einem klassischen Investor, der allein eine Steigerung des kurzfristigen Unternehmenswertes betreibt.

#### **9. Mögliche Synergieeffekte erkennen und für die Beschäftigung nutzen**

Im Falle eines Buy In lässt sich wohl nicht verhindern, dass die Geschäftsführung die identifizierten Synergiepotenziale auch nutzt. Arbeitnehmervertretungen können in der Regel die Konzentration von zentralen Funktionen im Marketing, Controlling oder von Produktionslinien nicht verhindern. Unter Umständen bieten sich dadurch aber auch neue Marktchancen, die Investitionen und zusätzliche Beschäftigung nach sich ziehen können.

Eine Blockade-Politik der Arbeitnehmervertretungen gepaart mit einer Mobilisierung der öffentlichen Meinung kann bei einem kurzfristigen Engagement des Investors durchaus zum Erfolg führen, sofern der Investor die Maximierung des Unternehmenswertes und/oder den ertragreichen Ausstieg aus dem Investment durch Verkauf oder Börsengang bedroht sieht. Bei einem langfristigen Investitionsfokus sind die Erfolgsaussichten mit diesen Maßnahmen als deutlich geringer einzustufen. Daher gilt es genau zu prüfen, welche anderen Maßnahmen geeignet sind. Je langfristiger das Engagement eines Investors angelegt ist, desto stärker ist der Investor grundsätzlich an einer vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen interessiert.

#### **10. Besondere Branchenkenntnisse verbessern die Zusammenarbeit**

Die Erfahrung zeigt, dass die Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertretungen mit dem neuen Management dann am besten funktioniert, wenn die Kenntnisse der Investoren über lokale Besonderheiten und über die Branche vorhanden sind.

Genau das ist bei der HK Food der Fall, was einen Vorteil gegenüber einem klassischen Private Equity- Unternehmen darstellt.

Derzeit deuten die Anzeichen auf ein langfristiges Engagement von Heiner Kamps hin, mit allen Konsequenzen für die betroffenen Unternehmen. „Aber vielleicht findet der Bäckermeister und Betriebswirt auch wieder einen kaufbereiten Liebhaber für das Firmengebilde. Wie damals“.<sup>126</sup>

Das steht allerdings bei den jetzigen Beteiligungsverhältnissen nicht in der Macht von Heiner Kamps, sondern wird von Theo Müller entschieden.

---

<sup>126</sup> O. V. : „Feinkost-Imperialist“, in: Lebensmittelpraxis vom 25.2.2011, online im Internet.

## Literaturverzeichnis

Amtsgericht Düsseldorf Aktenzeichen HRB 63057, Beschluss der Hauptversammlung vom 19.5.2010, abgerufen über [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de), Abruf 25.7.2011.

Bialdiga, Kirsten, Hegmann, Gerhard: „Allererste Sahne“, in: Financial Times Deutschland vom 15.6.2011, S. 2.

Bieker, Christian: „Appetit auf mehr“, in: FOCUS Online vom 13.06.2002, online im internet unter URL: [http://www.focus.de/finanzen/boerse/barilla-kamps-appetit-auf-mehr\\_aid\\_244862.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/barilla-kamps-appetit-auf-mehr_aid_244862.html), Abruf 05.06.2012.

Brück, Mario: „Milch Milliardär Müller will mit Nordsee an die Börse“, in: Wirtschaftswoche vom 19. 2.2010, online im internet unter URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/ifr-capital-milch-milliardaer-mueller-will-mit-nordsee-an-die-boerse/5622606.html>, Abruf 24.11.2011.

Böttger, Christian: Strukturen und Strategien von Finanzinvestoren, Arbeitspapier 120 der Hans-Böckler-Stiftung, März 2006

da./ Ritter, Johannes: „Kamps kauft Nordsee-Restaurants“, in: F.A.Z. vom 9.8.2005 S. 9.

Dierig, Carsten: „Müller Milch goes Britain“, in: Die Welt kompakt vom 17.1.2012, online im internet unter URL: [http://www.welt.de/print/welt\\_kompakt/print\\_wirtschaft/article13818796/Mueller-Milch-goes-Britain.html](http://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wirtschaft/article13818796/Mueller-Milch-goes-Britain.html), Abruf 29.06.2012

dpa-AFX: „Heiner Kamps mit Beteiligungsgesellschaft an die Börse“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 23.2.2010, online im internet unter URL: [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Mit-Beteiligungsgesellschaft-an-die-Boerse\\_78590.html?a=13](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Mit-Beteiligungsgesellschaft-an-die-Boerse_78590.html?a=13), Abruf 17.10.2011.

dpa-AFX: „Heiner Kamps darf übernehmen“, in: Lebensmittelzeitung.net, vom 13.4.2010, online im internet unter URL: [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Darf-uebernehmen\\_79455.html?a=17](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Darf-uebernehmen_79455.html?a=17), Abruf: 17.10.2011.

Genios Firmenverzeichnis: „HK Food AG“, online im internet unter URL <http://www.genios-firmen.de/firma,HK,1,hk-food-ag.html>, Abruf: 25.7.2011.

Pilars de Pilar, Gabriel: „Kamps/ Müller geben Börsenplan auf“, in: Lebensmittelzeitung.net, 30.3.2010, online im internet unter URL:



[http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/KampsMueller-Geben-Boersengang--auf\\_79286.html?a=14](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/KampsMueller-Geben-Boersengang--auf_79286.html?a=14), Abruf: 19.10.2011

Hamker Lebensmittel Beteiligungs GmbH & Co. KG: Konzernabschluss Rumpfgeschäftsjahr 01. Juli 2007 bis 31. Januar 2008, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.

Hauser, Evelyn: „Kamps AG“, 2011, online im internet unter URL:  
<http://www.answers.com/topic/kamps-ag>, Abruf: 19.11.2011.

Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH: Konzernabschluss 2007, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.

Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH: Konzernabschluss 2008, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.

Heiner Kamps Beteiligungsgesellschaft mbH: Konzernabschluss 2009, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.

HK Food GmbH: Konzernabschluss 2010, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.

Hoffmann, Kurt: Kamps-Story zweiter Teil, in: Lebensmittelzeitung.net vom 19.10.2006, online im internet unter URL:  
[http://www.lebensmittelzeitung.net/news/kommentar/protected/Kommentar-Kamps-Story-zweiter-Teil\\_55086.html?id=55086&a=0](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/kommentar/protected/Kommentar-Kamps-Story-zweiter-Teil_55086.html?id=55086&a=0), Abruf: 19.10.2011.

Hofmann, Beate: „Theo Müller / HK Food unter Führung von Heiner Kamps“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 14.6.2011, online im internet unter URL:  
[http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Mueller-MilchHK-Food-Unter-Fuehrung-von-Heiner-Kamps-\\_87294.html?a=18](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Mueller-MilchHK-Food-Unter-Fuehrung-von-Heiner-Kamps-_87294.html?a=18), Abruf 19.10.2011.

Irle, Mathias: „Wie wird man eigentlich Bäcker“ in: hochschulanzeiger.de der Frankfurter Allgemeine vom 21. 3.2005, online im internet unter URL:  
<http://www.faz.net/s/Rub585CF02623094C42B6980C92FD7146F0/Doc~E07E630CC5D564E7AB29627763D010FAD~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Abruf: 9. 9.2011.

Jänecke, Norbert: „Kamps Food AG schließt“, in: DerWesten vom 23.4.2010, online im internet unter URL: <http://www.derwesten.de/staedte/bottrop/kamps-food-ag-schliesst-id3487403.html>, Abruf: 25.7.2011.

Kamps AG: Geschäftsbericht 2000.

- Kapalschinski, Christoph: „Der steile Aufstieg des Heiner Kamps“, in: Handelsblatt vom 15.6.2011, S. 54.
- Kerbusk, Klaus-Peter: „Unschuld verloren“, in: Der Spiegel 37/1999, S. 124.
- Knop, Carsten, Peitsmeier, Henning: „Fischbrötchen mit Milchreis“ in: faz.net vom 14. 6.2011, online im internet unter URL: [www.faz.net/artikel/C32552/kamps-im-mueller-konzern-fischbroetchen-mit-milchreis-30439754.html](http://www.faz.net/artikel/C32552/kamps-im-mueller-konzern-fischbroetchen-mit-milchreis-30439754.html), Abruf 17.10.2011.
- Kütting, Karlheinz.: „Kamps hat keine Rücklagen mehr“, in DIE WELT online vom 19.4.2001, online im internet unter URL: <http://www.welt.de/daten/2011/04/19/0419un248115.htx>, Abruf: 30.5.2001.
- Kullrich, Antje: „Theo Müller macht Heiner Kamps zur Nummer 1“, in: Börsenzeitung vom 15.6.2011, S. 16.
- Nadler Holding GmbH: Konzernabschluss 2009, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.
- Naskrent, Franz: „Arbeitsplätze bei Nadler gerettet“ in: WAZ, vom 18.02.2011, online im internet unter URL <http://www.derwesten.de/staedte/bottrop/arbeitsplaetze-bei-nadler-gerettet-id4302483.html>, Abruf 29.5.2012.
- NGG Region Bremen-Weser-Elbe: „Brancheninfos“, in: fish.news vom 8.6.2011, online im internet unter URL [http://ngg-bremen.de/w/files/region\\_bremen/fish.news-1-2011.pdf](http://ngg-bremen.de/w/files/region_bremen/fish.news-1-2011.pdf), Abruf 29.5.2012..
- NGG Region Bremen-Weser-Elbe: „Brancheninfos“, in: fish.news vom 26.9.2011, online im internet unter URL [http://ngg-bremen.de/w/files/region\\_bremen/fish.news-2-2011.pdf](http://ngg-bremen.de/w/files/region_bremen/fish.news-2-2011.pdf), Abruf 29.5.2012.
- Ohne Verfasser, Advameg, Inc.: „Reference for Business: Kamps AG – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Kamps AG“, 2011, online im internet unter URL: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/39/Kamps-AG.html>, Abruf: 17.10.2011.
- Ohne Verfasser: „Feinkost-Imperialist“, in: Lebensmittelpraxis vom 25.2.2011, online im internet unter URL: <http://www.lebensmittelpraxis.de/industrie/management/1743-feinkost-imperialist.html>, Abruf: 24.7.2011.
- Ohne Verfasser: „Theo Müller/ HK Food, Geschäftsführung neu besetzt“, in: Lebensmittel Praxis vom 14.6.2011, online im internet unter URL:

<http://www.lebensmittelpraxis.de/component/content/article/2346-geschaeftsfuehrung-neu-besetzt.html>, Abruf: 25.7.2011.

Ohne Verfasser: „Heiner Kamps steigt wieder groß ein“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 19.10.2006, online im internet unter URL:  
[http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Steigt-wieder-gross-ein\\_55078.html?a=6](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Steigt-wieder-gross-ein_55078.html?a=6), Abruf: 17.10.2011.

Ohne Verfasser: „Homann ziert Kamps“, in: lebensmittelzeitung.net vom 7.6.2007, online im internet unter URL: [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Homann-Ziert-Kamps\\_59068.html?a=5](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Homann-Ziert-Kamps_59068.html?a=5), Abruf: 27.11.2011.

Ohne Verfasser, BonneAffaire: „Heiner Kamps“, Lebenslauf anlässlich einer Veranstaltung am 24.11.2009, online im internet unter URL:  
[www.bonneaffaire.de/files/lebenslauf\\_heiner\\_kamps\\_200.pdf](http://www.bonneaffaire.de/files/lebenslauf_heiner_kamps_200.pdf), Zugriff: 9. 9.2011.

Ohne Verfasser: „Unternehmen Wilhelm Weber GmbH, Kuchen für Nizza“, in: Der Spiegel 19/1968, S. 100.

Ohne Verfasser: „Nicht optimal": Ankerbrot-Verkauf geplatzt“, in: Die Presse vom 7.2.2007, online im internet unter URL:  
[http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/108230/Nicht-optimal\\_AnkerbrotVerkauf-geplatzt](http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/108230/Nicht-optimal_AnkerbrotVerkauf-geplatzt), Abruf: 23.11.2011.

Ohne Verfasser: „Wer ist eigentlich Heiner Kamps“, in: Die Welt vom 6.8.2007, online im internet unter URL: [http://www.welt.de/vermischtes/article1084466/Wer\\_ist\\_eigentlich\\_Heiner\\_Kamps.html](http://www.welt.de/vermischtes/article1084466/Wer_ist_eigentlich_Heiner_Kamps.html), Abruf: 14.7.2011.

Ohne Verfasser: „Kamps verkauft Nordsee“, in: Hamburger Abendblatt vom 16.12.2006, online im internet unter URL: <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article438156/Kamps-verkauft-Nordsee.html>, Abruf 25.7.2011.

Ohne Verfasser: „Kamps übernimmt Hamker“, Lebensmittelzeitung.net vom 2.4.2009, online im internet unter URL [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Uebnimmt-Hamker\\_62378.html?a=7](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Uebnimmt-Hamker_62378.html?a=7), Abruf: 19.10.2011.

Ohne Verfasser: Unternehmensgeschichte Kamps AG (Vorläufergesellschaft der Lieken AG), in: Lebensmittelzeitung.net, vom Oktober 2010, online im Internet unter URL:  
[www.lebensmittelzeitung.net/unternehmen/pages/pdfs/1/461-pdf.pdf](http://www.lebensmittelzeitung.net/unternehmen/pages/pdfs/1/461-pdf.pdf), Abruf 25.7.2011.

Ohne Verfasser: „Feinkost: Kamps kauft Nadler“, in Fischmagazin vom 12.11.2009, online im internet unter URL: <http://www.fischmagazin.de/newsartikel-seriennummer-853-Feinkost+Kamps+kauft+Nadler+und+Lisner.htm>, Abruf 29.5.2012.

Lender, Dirk: „Heiner Kamps krepelt Müller um“, in: Lebensmittelzeitung vom 19.8.2011, S. 14.

Lieken AG: Konzernabschluss 2009, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.

Ohne Verfasser: „Kamps verkauft Nordsee“, in: manager magazin vom 15.12.2006, online im internet unter URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,454917,00.html>, Abruf: 9.9.2011.

Mayerhofer, Helene: Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen, edition der Hans-Böckler-Stiftung 12, 1999.

Möchel, Kid: „Das Firmenreich des Klaus Ostendorf“, in: Wirtschaftsblatt.at vom 1.7.2003, online im internet unter URL: <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/das-firmenreich-des-klaus-ostendorf-69558/index.do>, Abruf: 23.11.2011.

Murmann, Christoph: „Heiner Kamps macht Nordsee flott“, in: lebensmittelzeitung.net vom 18.5.2006, online im internet unter URL: [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Nordsee-Heiner-Kamps-macht-Dampf\\_52425.html?a=4](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Nordsee-Heiner-Kamps-macht-Dampf_52425.html?a=4), Abruf: 17.10.2011.

Murmann, Christoph: „Zwei Ehrgeizige“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 16.6.2011, online im internet unter URL: [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/kommentar/protected/Kommentar-Zwei-Ehrgeizige\\_87339.html?id=87339&a=19](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/kommentar/protected/Kommentar-Zwei-Ehrgeizige_87339.html?id=87339&a=19), Abruf: 19.10.2011.

Murphy, Nadine, Nebel, Erik, Hett, Simone, dpa-AFX: „IPO: Kamps geht nicht an die Börse Kreise: Preisvorstellung zu hoch“ in: boersennews.de vom 30.3.2010, online im internet unter URL: <http://www.boersennews.de/nachrichten/artikel/ipo-kamps-geht-nicht-an-die-boerse-kreise-preisvorstellung-zu-hoch/140454475>, Abruf 27.11.2011.

Nordsee: „Factsheet Nordsee“, Oktober 2011, online im internet unter URL: [http://www.nordsee.com/backoffice/files\\_pages/Factsheet%202011\\_10.pdf](http://www.nordsee.com/backoffice/files_pages/Factsheet%202011_10.pdf), Abruf: 24.11.2011.

Ohne Verfasser: „Nordsee“ eröffnet Filialen in Russland und Ägypten“, in: NWZ Online vom 13.12.2010, online im internet unter URL:

- <http://www.nwzonline.de/Region/Artikel/2497793/%22Nordsee%22-eroeffnet-Filialen-in-Russland-und-Aegypten.html>, Abruf: 17.10.2011.
- Pilar, Gabriel von: „Heiner Kamps fischt sich Nadler“, in: Lebensmittelzeitung vom 12.11.2009, online im internet unter URL:  
[http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Fischt-sich-Nadler\\_76928.html?a=15](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Heiner-Kamps-Fischt-sich-Nadler_76928.html?a=15), Abruf: 17.10.2011.
- Pilar, Gabriel von, Briem, Jürgen: „Nadler und europäische Schwestern zum Verkauf“, in: Lebensmittelzeitung.net vom 19. 3.2009, online im internet unter URL:  
[http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Nadler-Steht-mit-Schwestern-zum-Verkauf\\_72550.html?a=16](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/Nadler-Steht-mit-Schwestern-zum-Verkauf_72550.html?a=16), Abruf: 19.10.2011.
- Posny, Harald: „Barilla kauft Kamps freundlich“, in: welt.online vom 24. 4.2002, online im internet unter URL: [http://www.welt.de/print-welt/article385815/Barilla\\_kauft\\_Kamps\\_freundlich.html](http://www.welt.de/print-welt/article385815/Barilla_kauft_Kamps_freundlich.html), Abruf: 27.11.2011.
- Knechtel, Christian, Menzler, Thomas, Schick, Hatto, Spee, Margarethe von: „Post Merger Integration Study 2009, Zielgerade oder Achterbahn?“ PriceWaterhouseCoopers: , online im internet unter URL [http://www.imaa-institute.org/docs/m&a/pwc\\_13\\_post%20merger%20integration%20study%202009.pdf](http://www.imaa-institute.org/docs/m&a/pwc_13_post%20merger%20integration%20study%202009.pdf) PHPSESSID=6bfa4fa04e4caa9d75ddf8c4de43ee2f, Abruf: 23.11.2011.
- PriceWaterhouseCoopers: „Zusammenwachsen nach dem Unternehmenskauf“, 2010-2011, online im internet unter URL: <http://www.pwc.de/de/deals/zusammenwachsen-nach-dem-unternehmenskauf.jhtml>, Abruf: 23.11.2011.
- Reich, Ingo: „Heiner Kamps hat wieder große Pläne“, in: Handelsblatt vom 16.10.2006, online im internet unter URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/heiner-kamps-hat-wieder-grosse-plaene/2719484.html>, Abruf: 23.11.2011.
- Reich, Ingo: „Heiner Kamps zurück im Backgeschäft, in: Wirtschaftswoche vom 16.10.2006, online im internet unter URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/neuer-lebensmittelkonzern-heiner-kamps-zurueck-im-backgeschaeft/5070442.html>, Abruf: 23.11.2011.
- Reich, Ingo, Heilmann, Dirk: „Heiner Kamps scheitert bei Übernahme“, in: Handelsblatt vom 8.2.2007, S. 16.
- Rügen Feinkost GmbH: Jahresabschluss zum 30. Juni 2011, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.

- Schaudwet, Christian: „Homann nimmt Kündigungen in Dissen zurück“ in: Neue Osnabrücker Zeitung, vom 19. 3.2012, online im internet unter URL: <http://www.noz.de/lokales/61699738/homann-nimmt-kuendigungen-in-dissen-zurueck>, Abruf: 29.5.2012.
- Schlautmann, Christoph: „Ex-Großbäcker Kamps kauft ‚Nordsee‘ “ in: Handelsblatt vom 8. 8.2005, online im internet unter URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handeldienstleister/ex-grossbaecker-kamps-kauft-nordsee/2536262.html?p2536262=all>, Abruf: 20.11.2011.
- Seidel, Hagen: „Kamps geht zu Müller“, in: DIE WELT vom 15.6.2011, Nr. 137 S. 11.
- Ohne Verfasser: „Vom Brötchenbäcker zum Fischfänger“, in: sueddeutsche.de vom 8.8.2005, online im internet unter URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kamps-kauft-nordsee-vom-broetchenbaecker-zum-fischfaenger-1.818980>, Abruf: 20.11.2011.
- Voges, Detlef: „Weser Feinkost schließt: „Mitarbeiter relativ sprachlos“ “, in: kreiszeitung.de vom 22.1.2011, online im internet unter URL: <http://www.kreiszeitung.de/nachrichten/landkreis-diepholz/syke/mitarbeiter-relativ-sprachlos-1091114.html>, Abruf: 24.11.2011.
- Wagner, Anna-Lena: „Bei Homann fallen 110 Stellen weg“, in: Neue Westfälische vom 9.8.2011, online im internet unter URL: [http://www.nw-news.de/owl/regionale\\_wirtschaft/4820715\\_Bei\\_Homann\\_fallen\\_110\\_Stellen\\_weg.html](http://www.nw-news.de/owl/regionale_wirtschaft/4820715_Bei_Homann_fallen_110_Stellen_weg.html), Abruf 12.8.2011.
- Weser-Feinkost GmbH: Jahresabschluss zum 31. Dezember 2010, veröffentlicht im elektronischen Bundesanzeiger.
- Wikipedia, „Heiner Kamps“, 4.11.2011, online im internet unter URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Heiner\\_Kamps](http://de.wikipedia.org/wiki/Heiner_Kamps), Abruf: 9.9.2011
- Willenbrock, Harald: „Der Krumensammler“, in: brand eins 03/2001, online im internet unter URL <http://www.brandeins.de/archiv/magazin/kauf-mich/artikel/der-krumensammler.html>, Abruf 27.11.2011.
- Ohne Verfasser: „Kamps will Nordsee zur Goldgrube machen“, in: Wirtschaftswoche vom 08.12.2005, online im internet unter URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/neuausrichtung-kamps-will-nordsee-zur-goldgrube-machen/4984186.html>, Abruf: 25.11.2011.