

Sehr geehrte Leser, liebe Freunde,

wir begrüßen Sie herzlich zur ersten Ausgabe unseres Newsletters. Kurz vor dem Ende des ersten Quartals liegen schon wieder arbeits- und ereignisreiche Wochen hinter uns. Restrukturierungen, Red Flag-Analysen und Commercial Due Diligences bei anstehenden Unternehmens-Transaktionen und auch Strategie-Mandate – ein gutes Signal für 2011. Gerne möchten wir unsere Erfahrungen mit Ihnen teilen. So haben wir uns entschlossen, Ihnen einige davon regelmäßig in einem maconda-Newsletter zu präsentieren. Er soll zukünftig zwei- bis dreimal im Jahr erscheinen und Ihnen Ideen und Impulse vermitteln, die Sie für Ihre tägliche Arbeit nutzen können.

In dieser Ausgabe starten wir mit dem Thema Private Label. Anlass für unseren Artikel waren sechs entsprechende Mandate 2010 und 2011 innerhalb unseres Branchen-Schwerpunkts Konsumgüter und Handel. Gleich mehrfach beschäftigt hat uns 2010 und auch 2011 wieder das starke Wachstum des eCommerce – hierzu finden Sie auf der Seite 3 ein Interview mit dem Geschäftsführer der rasant wachsenden HTM, unserem Mandanten aus Frankfurt/Oder. Unser „Länderfokus Polen“ gibt Ihnen einen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Landes, mit dem wir bereits seit unserer

„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“

Albert Einstein (1879 - 1955)

Gründung 1997 häufig zu tun haben, und zeigt auf, warum Polen für Investoren momentan so interessant ist. Zudem stellen wir Ihnen schlagwortartig die Themen vor, an denen wir in den letzten Monaten gearbeitet haben. Vielleicht ist das eine oder andere auch für Sie interessant.

In diesem Zusammenhang bedanken wir uns herzlich bei unseren Kunden für das uns bisher entgegengebrachte Vertrauen. Besonderer Dank gilt Herrn Rockstädt-Mies von HTM, der sich die Zeit für ein Interview mit uns genommen hat.

Wir wünschen Ihnen ein paar spannende Minuten. Und lassen Sie bitte von sich hören, wenn Sie weitere Informationen wünschen. Wir freuen uns auf Sie!

Ihr maconda-Team

Neue Team-Mitglieder

## Mehr Mitarbeiter, mehr Wissen, mehr Möglichkeiten.

Als Spezialist für Restrukturierungen, Wertsteigerungen und Unternehmens-Transaktionen möchten wir für Sie jederzeit verfügbar sein. Um in diesem schnellen Geschäft und bei der wachsenden Anzahl an Aufgaben auch weiterhin höchste Qualität zu liefern, haben wir unser Team verstärkt. So freuen wir uns über unseren neuen Kollegen Herrn Enno Kuntze. Dieser unterstützte uns bereits als Werkstudent während seiner Studienzeit an der Hochschule Fresenius in Köln und begleitete uns bei zahlreichen Projekten. Nach erfolgreichem Abschluss seines Studiums der Wirtschaftspsychologie beginnt er nun als Consultant am Standort Köln. Zudem erweitert Frau Dr. Virginia Gomes dos Santos das maconda-Team und bringt ihre Fachkenntnis als ehemalige Dozentin für Tourismus, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Jade Hochschule in Wilhelmshaven ein. Außerdem begrüßen wir unsere Team-Assistentin und rechte Hand des Geschäftsführers Frau Barbara Müller, die mit ihrer langjährigen Berufserfahrung als Office Managerin den reibungslosen Ablauf wesentlicher administrativer Prozesse garantiert.

Das gesamte maconda-Team freut sich auf eine produktive Zusammenarbeit und steht Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.



Ein kleiner Teil unseres maconda-Teams am Standort Köln

### Inhaltsverzeichnis dieser Ausgabe

Neue Team-Mitglieder	1
Branchenfokus: Private Label	2
Interview: Markus Rockstädt-Mies	3
Länderfokus: Polen	4
Unsere Projektthemen	4

## ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IM PRIVATE LABEL-GESCHÄFT

Der Erfolg von Handelsmarken ist ungebrochen. In Deutschland wird das Private Label-Geschäft primär durch die Discounter getrieben – allen voran die beiden Aldi-Gesellschaften: rund 40% aller Private Label-Produkte werden über sie verkauft.

In der Vergangenheit konzentrierten sich Handelsmarken vornehmlich auf das Billigsortiment. Mit dem Vorteil für den Einzelhandel, dass er seinen Kunden preisgünstige Alternativen zu den teuren Markenprodukten anbieten kann. Mittlerweile entdecken viele Händler auch das Geschäft mit qualitativ hochwertigen Premiummarken für sich.

### Ausschreibungen – die Verbindung zwischen Hersteller und Handel

Wie kommen Hersteller und Einzelhändler bei Privat Label-Produkten zusammen? Zu Beginn der sechziger und siebziger Jahre waren noch ein Telefonat oder ein Handschlag für einen Geschäftsabschluss ausreichend; heute kommen zunehmend differenzierte Ausschreibungen zum Einsatz. Die Gründe: die in den letzten Jahren stark gewachsene Bedeutung von Handelsmarken, steigende Qualitätsanforderungen und immer detailliertere Anforderungen des Handels an die Ausstattung der Produkte.

Mit den detaillierten Ausschreibungen sowie den damit verbundenen vertraglichen Liefer- und Qualitätsabsprachen versucht der Handel, größtmöglichen Einfluss auf „sein“ Produkt zu nehmen. Für den Hersteller hat dies den Vorteil, dass sich seine Kalkulationssicherheit erhöht – schließlich kennt er die Anforderungen des Handels durch die Ausschreibung ganz genau.

### Produktqualität, Liefersicherheit, Beratung

Egal ob Discounter oder großer Vollsortimenter – die Produktqualität spielt die herausragende Rolle. Was verständlich ist, denn Artikel unter Private Label haben (von wenigen Ausnahmen abgesehen) nicht die Strahlkraft großer internationaler Marken. Sie werden daher von den Kunden sehr unmittelbar wahrgenommen und bewertet. Qualität zählt somit bei fast allen „Categories“, also Produktgruppen, zu einem der wichtigsten Faktoren. Der Preis ist dem gegenüber eher ein Hygienefaktor.

Da die großen Discounter oftmals nur einen Private Label-Artikel pro Gattung gelistet haben – bei gleichzeitig hohem Einkaufsvolumen – sind Lieferfähigkeit und Liefersicherheit zentrale Kriterien bei der Auswahl eines Lieferanten. Und damit für einen zuverlässigen Hersteller oft auch die Eintrittskarte in eine jahrelang stabile

Geschäftsbeziehung. Nicht zu unterschätzen ist die Beratung des Handels durch den Hersteller bei der Zusammenstellung des Sortiments der entsprechenden Category; dies bezieht auch die Beurteilung der Aktivitäten der Wettbewerber ein. Denn die Einkaufsabteilungen des Handels sind meist sehr klein und damit auf eine gute Zuarbeit der Hersteller angewiesen. Geschieht diese Beratung kompetent und kontinuierlich, ist dies ein deutlicher Wettbewerbsvorteil für einen Hersteller von Private Label-Produkten.

### Abhängigkeiten sind da – aber wechselseitig

Bei Private Label-Aufträgen bewegt ein Hersteller zumeist sehr große Volumina für einen Handelskunden. Die benötigten Mengen in der gesamten Prozesskette zu bewältigen, stellt für den Beschaffungs- und Produktionsprozess des Lieferanten, aber auch für die Zusammenarbeit mit dem Einzelhändler eine Herausforderung dar. Funktioniert diese Zusammenarbeit, gefährdet der Händler die Beziehung nicht ohne Not durch einen Lieferantenwechsel.

Zwar können bedarfsweise einzelne Lagen an einen neuen Lieferanten vergeben werden. Doch findet der Handel für die immens hohen Mengen in kurzer Zeit kaum einen Ersatz-Lieferanten. Ein gänzlicher Bruch mit Austausch eines Herstellers kann in Einzelfällen sogar Jahre in Anspruch nehmen. Hat sich ein Hersteller zudem einen guten Ruf erarbeitet, schafft ihm dies trotz der Nachfragemacht des Handels ein gewisses Gegengewicht. Es bestehen daher bei vielen Artikeln wechselseitige Abhängigkeiten.

Entsprechend sollte sich ein Private Equity-Investor beim Betrachten eines Herstellers von Handelsmarken nicht sofort von einer hohen Kundenkonzentration abschrecken lassen. Was bei einem „normalen“ Konsumgüter-Unternehmen oder einem Dienstleister bedenklich sein kann, ist bei einem Private Label-Spezialisten womöglich – im Gegenteil – ein Zeichen großer Stabilität und Berechenbarkeit.

Autoren:



Florian Gröber



Phillip Reinartz

Florian Gröber, Experte für Private Label, und Phillip Reinartz, maconda.

Wollen Sie mehr über Handelsmarken, Einzelhandel und Konsumgüter erfahren? Wir freuen uns auf Ihren Anruf oder eine eMail: Inna Ivanova, Telefon: 0221 56964-45, [I.Ivanova@maconda.de](mailto:I.Ivanova@maconda.de).

Interview: Markus Rockstädt-Mies

## VIRTUELL & VIRTUOS

### Markus Rockstädt-Mies über die Kunst der Online-Kundenbindung



Markus Rockstädt-Mies ist Geschäftsführer der 2008 gegründeten HTM - Handy-Trends + More GmbH. Unter „getgoods.de“ betreibt das rasant wachsende Unternehmen eine der führenden und erfolgreichsten deutschen Plattformen für den Online-Handel mit Elektronikprodukten. Hierzu gehören unter anderem Mobiltelefone, Haushaltsgeräte und Unterhaltungselektronik. Die Auszeichnung „Bester Online-Shop für Handys“ von ntv und ein „sehr gut“ in der Trusted Shops-Kundenbewertung belegen, wie entscheidend die kompromisslose Kundenorientierung des Unternehmens für das Ansehen und damit den Erfolg der Plattform ist.

Wir haben Herrn Rockstädt-Mies zu seiner Erfolgsstrategie befragt, zu deren Weiterentwicklung auch maconda einen Beitrag leistet.

#### **Herr Rockstädt-Mies, was hat Sie dazu veranlasst, „getgoods.de“ zu gründen? Wie haben Sie das große Potenzial erkannt?**

Es gibt sehr viele kleine Anbieter von Elektronikprodukten im Internet, aber nur einige große. Unser Ziel war es, mit getgoods.de eine Alternative zu diesen zu bieten. Wir haben es einfach riskiert.

#### **Mit Erfolg, wie man sieht. Welche Hindernisse zeigten sich bei der Umsetzung Ihrer Idee und was haben Sie getan, um diese zu überwinden?**

Zunächst fehlte uns natürlich der Vertrauensvorschuss. Die Kunden wussten ja noch nicht, wie zuverlässig wir als neuer Online-Händler sein würden. Wir mussten versuchen, unsere Kunden mit einer schnellen Kaufabwicklung, dem umgehenden Versand und einem unkomplizierten Retouren-Handling zu überzeugen. Die Liefertreue ist beim eCommerce extrem wichtig. Der Kunde muss das Gefühl haben, er sei so gut aufgehoben wie bei Kaufhof oder Karstadt. Deshalb haben wir die Ware auch zu 85% auf Lager und verkaufen nur das, was kurzfristig verfügbar ist. Kleinere Unternehmen tun sich da schwer.

#### **Der Produktpreis ist aber auch ein Kaufkriterium?**

Natürlich – zumal die Preise im Internet für den Kunden sehr transparent sind und man unbedingt wettbewerbsfähig bleiben muss. Wir haben Mitarbeiter, die nichts anderes machen, als Preise zu recherchieren und Preise anzupassen. Nur so können wir neue Kunden gewinnen.

#### **Was sind die markantesten Unterschiede zu klassischen Händlern?**

Wir als Online-Händler sind deutlich flexibler und können, wenn wir gut sind, viele Millionen Menschen erreichen. Außerdem hat der klassische Händler nicht so viel Platz und auch keine 24 Stunden am Tag geöffnet. Dafür kann der Kunde bei uns das Gerät nicht anfassen und mit ihm spielen. Wir können den Kunden nicht in einem Gespräch überzeugen, mit ihm arbeiten. Viele Online-Shops beachten nicht, dass diese fehlende physische Nähe zum Kunden überwunden werden muss.

#### **Wie überbrücken Sie denn diese Distanz?**

Die überwindet man, indem man den Kunden bei jedem Schritt in den Mittelpunkt stellt. Kundenbindung ist das A und O. Mit maconda arbeiten wir ja unter anderem an der Entwicklung solcher Strategien zur Kundengewinnung und Kundenbindung. Auch – oder gerade – als Onliner muss man auf individuelle Kundenwünsche Rücksicht nehmen. Bei uns passiert fast nichts automatisch, auch die Ware wird noch von Menschen in die Hand genommen und verpackt. Das hebt uns vom Wettbewerb ab. Darüber hinaus denken wir an weitere Vorteile, die wir unseren Kunden anbieten könnten, z.B. die Mitgliedschaft in einem getgoods-Club.

#### **Welche weiteren Pläne haben Sie?**

Um im Online-Handel erfolgreich zu sein, muss man ständig auf dem Laufenden bleiben und seine Prozesse perfektionieren. Wir sind ein junger Onliner, der noch viel lernen muss. Wenn wir stehen bleiben, dann sind wir morgen weg vom Markt. Die wichtigsten Aspekte dabei sind der Preis, die Lagerkapazität und die Liquidität sowie der Kundenservice und das Marketing. Darüber hinaus möchten wir das Produktsortiment weiter ausbauen. Neben Handys, unserer größten Produktgruppe, setzen wir den Fokus verstärkt auf weiße und braune Ware, IT und Zubehör.

#### **Wie beurteilen Sie die Zukunft von eCommerce?**

Der eCommerce-Markt wird hierzulande in den nächsten zwei bis drei Jahren sehr stark wachsen. Deutschland ist noch weit hinten im europäischen Vergleich – trotz des zuletzt starken Wachstums. Einige große Handelsketten haben gemerkt, dass sie das Online-Geschäft verschlafen haben. Sie versuchen jetzt einzusteigen. Wir haben ca. 60 Mio. potenzielle Kunden in Deutschland. Das ist ein enormes Potenzial. Wir nutzen es bereits.

Länderfokus: Polen

## EIN LAND AUF AUFHOLJAGD

Die polnische Wirtschaft wuchs vor und während der Finanzkrise nachhaltig – im Gegensatz zu den meisten anderen mittel- und osteuropäischen Ländern. Nach einem Anstieg um 1,7% (2009) und 3,8% (2010) erwarten Experten für 2011 sogar ein Wachstum von bis zu 4,5%. Auch der private Konsum der rund 38 Mio. Einwohner Polens soll weiter ansteigen, wovon insbesondere der Einzelhandel profitieren wird. 2010 eröffnete der deutsche Discounter Lidl 70 Filialen in Polen und ist damit nach Biedronka die zweitgrößte Kette im Lebensmitteleinzelhandel. Für 2011 plant Lidl eine weitere Expansion in ähnlicher Größenordnung. Zudem wird für dieses Jahr mit einer erneuten Anhebung des Leitzinssatzes durch die polnische Zentralbank gerechnet, die frühzeitig einer inflationären Entwicklung entgegensteuern soll.

### Privatisierungen – die Chance für Investoren

Polens Haushaltsdefizit erreicht derzeit ca. 6 bis 7% des Bruttoinlandsproduktes. Die polnische Regierung arbeitet bereits daran, das Defizit zu verringern. Unter anderem will der Staat 2011 durch die weitere Privatisierung von Unternehmen umgerechnet 3,9 Mrd. Euro zusätzlich einnehmen. Über 800 Betriebe dürften auf der Liste des Finanzministeriums stehen – oft attraktive Investitionsmöglichkeiten auch für ausländische Investoren. 350 dieser Betriebe aus unterschiedlichen Branchen suchen bereits aktiv nach Kapital, z.B. aus den Sektoren Nahrungsmittel und Tourismus. Auch die M&A-Aktivitäten 2010 belegen die gute wirtschaftliche Ausgangslage. Mit 13,8 Mrd. Euro 2010 verdreifachte sich der absolute Wert der Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr. So wurde erst kürzlich der zweitgrößte Mobilfunkanbieter des Landes für 3,7 Mrd. Euro verkauft. Brancheninsider sind für das laufende Jahr ebenfalls sehr optimistisch.

### Mit einer zweiten Meinung zum Erfolg

Investitionsfreudigen Unternehmen bieten sich gute Möglichkeiten, von dem anhaltenden Wachstum Polens zu profitieren. Essentiell hierfür sind allerdings Erfahrung und Wissen um die Besonderheiten des polnischen Marktes, z.B. hinsichtlich der unterschiedlichen Unternehmenskultur. Das maconda-Team verhilft Ihnen zu einem tieferen Einblick in die Branchenstrukturen und zeigt Ihnen interessante Transaktions-Möglichkeiten in Polen auf. Darüber hinaus unterstützen wir Sie gerne beim Screening möglicher Übernahmeziele – so können Sie Ihre Chancen optimal nutzen.

Autor:



Bernard Gudowski, maconda. Bei Interesse melden Sie sich gerne bei Bernard Gudowski, Telefon 0221 56964-32, B.Gudowski@maconda.de.

### Unsere Projektthemen der letzten Monate ...

- |   |   |
|---|---|
| <b>Handel + Filialsysteme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führende Online-Plattformen</li> <li>- Filialisierter Einzelhandel (u.a. Bekleidung, Wohnen, Bücher)</li> <li>- Distribution von Handys und Unterhaltungselektronik</li> <li>- Warenhäuser</li> <li>- Versandhandel</li> <li>- Franchisesysteme</li> <li>- Systemgastronomie</li> <li>- Gesundheitsprodukte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sportartikel</li> <li>- Möbel</li> <li>- Luxusgüter</li> </ul>   |
| <b>Konsumgüter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosmetika, Beauty-Produkte</li> <li>- Bekleidung (u.a. Unterwäsche, Outdoor, Hemden)</li> <li>- Schreibwaren, Papierservietten, Geschenkartikel</li> <li>- Lebensmittel (Schokolade, Fertiggerichte, Wursthüllen, Wein etc.)</li> <li>- Spielwaren</li> <li>- Gartenprodukte (u.a. Gartenmöbel)</li> </ul>                        | <b>Dienstleistungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TV-Produktion, Werbefilm-Produktion</li> <li>- Direktmarketing, Call Center</li> <li>- Zeitarbeit</li> <li>- Facility Management</li> <li>- Sicherheitsdienstleistungen</li> <li>- Werbeagentur</li> </ul> |
|   | <b>Gesundheit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentalbranche</li> <li>- Augenheilkunde</li> </ul>   |
|   | <b>Diverses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektbeleuchtung</li> <li>- Brandschutztechnik</li> <li>- Sicherheitstechnologie</li> <li>- Verpackungen, Kunststoffverpackungen</li> </ul>   |

maconda ist ein unabhängiges Beratungshaus, spezialisiert auf die operative und strategische Wertsteigerung sowie Restrukturierung von Unternehmen. Zudem gehören wir zu den aktivsten deutschen Anbietern von Commercial Due Diligence-Prüfungen für Private-Equity-Häuser (inklusive Vendor Due Diligences, d.h. vom Verkäufer in Auftrag gegebene Unternehmens-Prüfung vor der Transaktion). Um Ihnen die beste Lösung für Ihre jeweilige Aufgabe zu bieten, vereint das maconda-Team umfassende Erfahrungen in verschiedenen Branchen mit einem breiten Netzwerk an Experten, oft ehemalige Geschäftsführer und Vorstände namhafter Unternehmen. Unsere Mitarbeiter besitzen zudem umfassende sprachliche und interkulturelle Kompetenzen, um auch internationale Projekte erfolgreich begleiten zu können.

Wir hoffen, dass der maconda-Newsletter interessant und nützlich für Sie war. Für vertiefende Gespräche zu den dargestellten und weiteren Themen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Das maconda-Team freut sich auf das Gespräch mit Ihnen!

maconda GmbH  
Meister-Gerhard-Str. 8 (Rathenauplatz)  
D - 50674 Köln  
Telefon +49 221 56964-0 | Fax +49 221 56964-19  
Geschäftsführer: Dr. Rainer Mayer | HRB Köln 65149