

# KAFFEE, FRÜCHTE & CO. - TURNAROUND IM HANDEL MIT AGRARROHSTOFFEN

Restrukturierungsansätze für Agrarrohstoff-Händler

Januar 2025



# Agrarrohstoffe: Globaler Markt mit einer Vielzahl an Ursprüngen und Akteuren

## Übersicht Agrarrohstoffmarkt

### Übersicht wesentlicher Agrarrohstoffe

<b>Getreide</b>	Weizen, Mais, Gerste, Reis <i>Lebensmittel, Futtermittel und industrielle Anwendungen wie Bioethanol</i>
<b>Ölsaaten</b>	Sojabohnen, Raps, Sonnenblumenkerne, Palmöl <i>Ölproduktion, Tierfutter und als Rohstoffe für Biokraftstoffe</i>
<b>Genussmittel</b>	Kaffee, Kakao, Tee, Zucker <i>Getränke- und Lebensmittelindustrie, oft mit Premiumsegmenten wie Bio und Fair Trade</i>
<b>Faserpflanzen</b>	Baumwolle, Jute <i>Textil- und Verpackungsindustrie</i>
<b>Holzprodukte</b>	Holz, Zellstoff <i>Bau- und Papierindustrie</i>

### Marktstruktur und Endmärkte

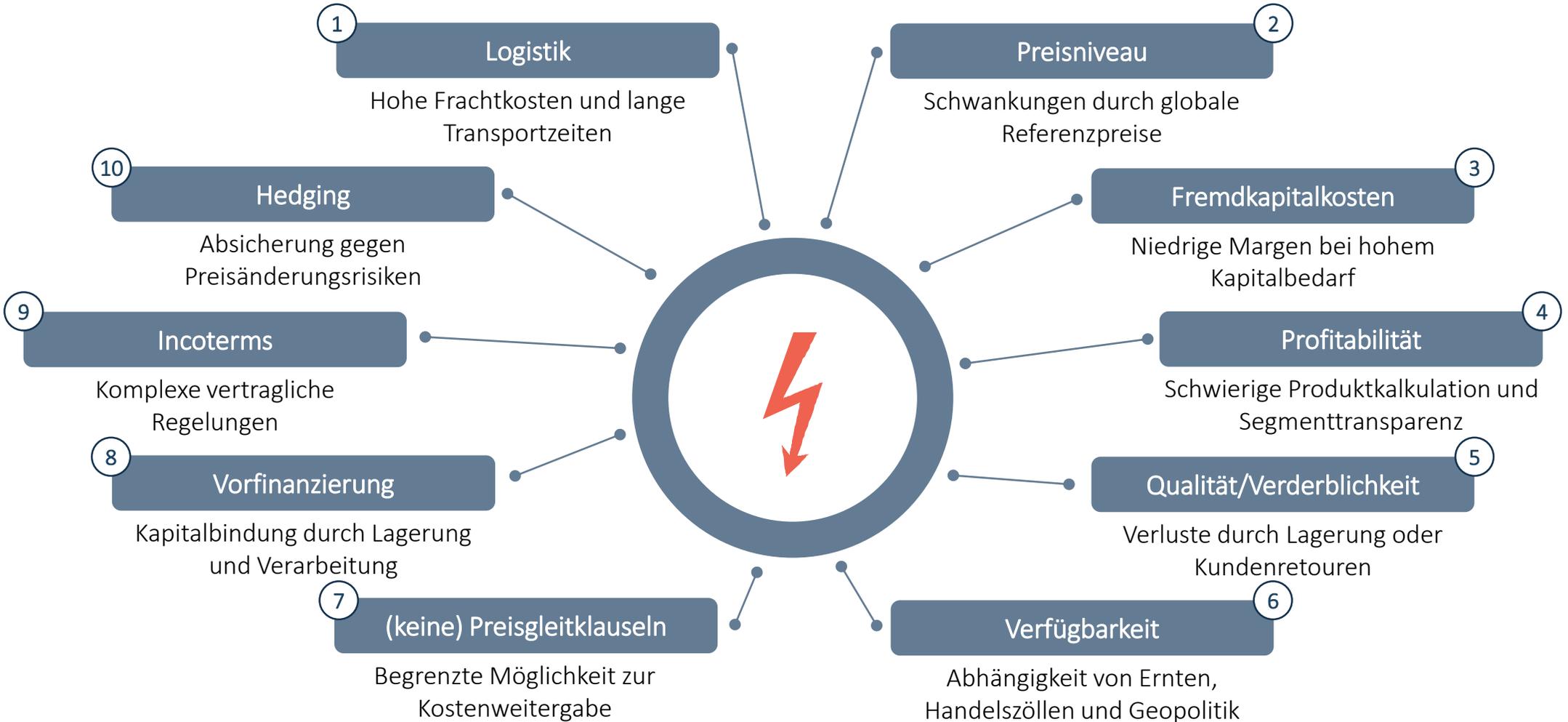
- Regelmäßig **große Distanzen** zwischen **Ursprung**/Produktion (z. B. Kaffee in Südamerika/Afrika, Kakao in Westafrika) und **Konsum in Industrieländern** (USA, EU, China), was zu global komplexen Lieferketten führt
- Der **Anbau von Agrarrohstoffen** konzentriert sich regelmäßig auf Regionen in **Schwellenländern** (i. W. Südamerika und Afrika). Dies erhöht die Abhängigkeit von funktionierenden Frachtrouten, Prozessen und Geschwindigkeiten in der Abwicklung sowie von (Qualitäts-)Standards
- Agrarrohstoffe werden z. T. an Börsen gehandelt unterliegen starken **Preisschwankungen** (u. a. durch exogene Faktoren wie Ernten bzw. dem Wetter)
- **Große, vertikal integrierte Handelsunternehmen** wie die „ABCD“-Gruppe (Archer Daniels Midland, Bunge, Cargill, Louis Dreyfus) prägen den Markt



Im Agrarrohstoffhandel sind eine Vielzahl von Produkten, Akteuren und Abnehmerbranchen in einer komplexen und globalen Lieferkette miteinander verbunden

# Die Komplexität des dynamischen Marktes birgt diverse Herausforderungen

## Typische Herausforderungen im globalen Agrarrohstoff-Handel



Mannigfaltigkeit der (tlw. exogenen) Risiken führt zu diversen Herausforderungen in der Unternehmenssteuerung

# Zunehmender Druck auf Liquiditäts- & Ergebnissituation bei vielen Marktteilnehmern

*Herausforderungen und regelmäßige Problemstellungen*

## HERAUSFORDERUNGEN ...

- ① Logistik
- ② Preisniveau
- ③ Fremdkapitalkosten
- ④ Profitabilität
- ⑤ Qualität/Verderblichkeit
- ⑥ Verfügbarkeit
- ⑦ (keine) Preisgleitklauseln
- ⑧ Vorfinanzierung
- ⑨ Incoterms
- ⑩ Hedging



## ... FÜHREN REGELMÄßIG ZU

- **Liquiditätsengpässen** durch hohe Kapitalbindung, u. a. durch:
  - *Kapitalbindung im Lager (hohe Lagerbestände)*
  - *Unvorteilhafte vertragliche Ausgestaltung (z. B. Incoterms oder fehlende Preisgleitklauseln)*
  - *Vorfinanzierungen*
- einer angespannten **Ergebnissituation**, u. a. durch:
  - *Fehlende Transparenz über Profitabilität einzelner Produkte, Segmente oder Geschäftsvorfälle*
  - *Hohe Zinsaufwendungen (Verschuldung/Kapitalbindung)*
  - *Niedrig-margiges (risikobehaftetes) „Volumen-Geschäft“*

Agrarrohstoff-Händler mit ihren typischen Herausforderungen stehen regelmäßig vor Liquiditätsengpässen sowie Intransparenzen über die Ergebnissituation (einzelner Geschäftsbereiche)

# Unsere Ansätze zum nachhaltigen Turnaround im Agrarrohstoff-Handel

## Übersicht Lösungsansätze Horn & Company



### Strategische Ausrichtung

Definition der **langfristigen Unternehmensziele** sowie deren Umsetzung durch u. a. **Optimierung des Produktportfolios**, gezielte **Stärkung profitabler Geschäftsbereiche** sowie zur Reduzierung von Risiken und Komplexität



### Working Capital Excellence

**Reduzierung der Kapitalbindung** durch u. a. die Erhöhung des Lagerumschlages, Optimierungen im Forderungsmanagement sowie Risikoverlagerung auf Kunden und Lieferanten



### Geschäftssteuerung

Erhöhung von Transparenz durch verbesserte **Controllingprozesse und -tools** sowie **konsequente Steuerung** des Geschäfts nach Profitabilität und Kapitalbindung

# Portfoliobereinigung reduziert Komplexität und Kapitalbindung

Praxisbeispiel „Reduzierung von Komplexität & Stärkung Kerngeschäft“

Handel Saaten/Hülsenfrüchte



## HERAUSFORDERUNG



*Hohe Komplexität, hohe Kapitalintensität und unzureichende Prozesse im Kerngeschäftsbereich*

- (1) Fokusverlust auf das margenstarke Kerngeschäft durch hohe operative Anforderungen in niedrig-margigen Bereichen
- (2) Weitgehend manuelle Prozesse in Abwicklung, Produktionsplanung und Rechnungswesen erhöhen Personalkosten und senken Effizienz
- (3) Rückgang der Rentabilität bei gleichzeitigem Anstieg des Kapitalbedarfs führt zu Liquiditätskrise

## PROJEKTBEISPIEL



Portfolio-Verschlankung auf marginstarke Kerngeschäfte und Einführung digitaler Prozesse



## VERBESSERUNG

*Steigerung der Effizienz und Profitabilität durch klare Portfoliostrategie und schlanke Geschäftsprozesse*

- ✓ Reduzierung von Kapitalbindung und operativer Komplexität durch Rückbau des schwachen Geschäfts und Fokus auf marginstarke Produkte
- ✓ Einführung eines ERP-Systems zur Digitalisierung und Standardisierung von Prozessen
- ✓ Aufbau schlanker Strukturen und Optimierung durch verbesserte Produktions- und Abwicklungsprozesse

Gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der Komplexität und Re-Fokussierung auf das Kerngeschäft führen zu nachhaltiger Renditefähigkeit sowie Reduzierung des Liquiditätsbedarfes im operativen Geschäft

# Halbierung der Verschuldung durch Fokussierung profitables Nischen-Geschäft

Praxisbeispiel „Reduzierung der Kapitalbindung“

Kaffeehandel



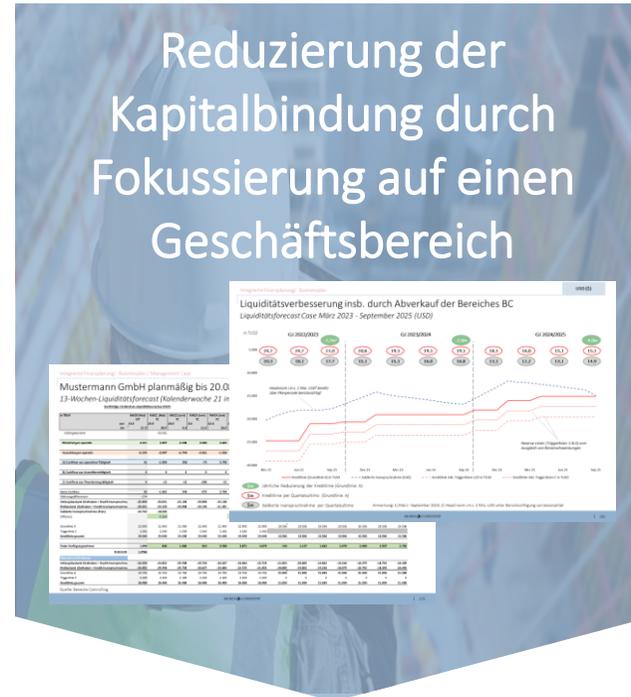
## HERAUSFORDERUNG

*Hohe Kapitalbindung durch niedrig-margiges Volumengeschäft führt zu Liquiditätsengpässen*

- (1) Fehlende Transparenz über Kapitalbindung nach unterschiedlichen Kaffeearten (Produktsegmente)
- (2) Keine liquiditätsorientierte Steuerung der Geschäftsvorgänge des Handelsgeschäftes
- (3) Hohe Risikoposition in Geschäftsbereich mit niedrigem Ergebnisbeitrag



## PROJEKTBEISPIEL



## VERBESSERUNG

*Nahezu Halbierung der Kapitalbindung durch Forcierung des hoch-margigen Geschäftsbereiches bei Aufgabe Volumengeschäft*

- ✓ Signifikanter Bestandsabbau führte zu Mittelzuflüssen und einer verbesserten Liquiditätssituation
- ✓ Steigerung der Profitabilität durch Fokussierung auf margenstarke Geschäftsfelder
- ✓ Einführung eines umfassenden Controllings und klarer kaufmännischer Strukturen

Deutliche Reduzierung der Kapitalbindung sowie Risikopositionen durch Forcierung des (profitablen) Nischengeschäfts im Handel hochwertiger Rohkaffees

# Schaffung von Transparenz und Profitabilität sowie Minimierung der Kapitalbindung

Praxisbeispiel „Transparenz der Profitabilität“

Handel Früchte/Konzentrate

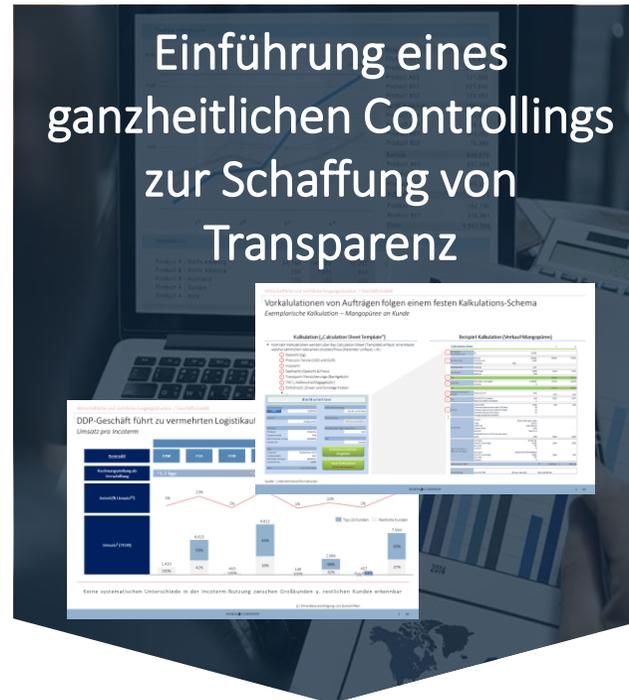


## HERAUSFORDERUNG

*Fehlende Steuerung des operativen Geschäfts nach Profitabilität und Kapitalbindung*

- (1) Keine Transparenz über die Profitabilität und Kapitalrentabilität der einzelnen Produkte und Geschäftsarten aufgrund mangelnder Vor- und Nachkalkulation
- (2) Hohe Kapitalbindung durch Vorfinanzierung und Belastungen durch gestiegenes Zinsniveau
- (3) Keine konsolidierten Monatsberichte zur Überwachung von Liquidität und operativer Steuerung

## PROJEKTBEISPIEL



## ANSATZ

*Prozessoptimierung durch verbesserte Vertriebs- und Fertigungsplanung zur Erhöhung der Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten*

- ✓ Verbesserung der Margensituation durch gezielte Anpassung des Produktportfolios und Vertrieb zusätzlicher Produkte
- ✓ Reduzierung der Kapitalbindung durch Forcierung von Produkten mit hoher Umschlagshäufigkeit
- ✓ Erhöhung der Datenqualität und Verfügbarkeit durch Einführung IT basierter Prozesse

Die Erhöhung von Transparenz führt zu besseren Steuerungsmöglichkeiten, sowie der Ausrichtung des Handelsgeschäftes „in Richtung Marge“

# H&C: Umfangreiche finanz- und leistungswirtschaftliche Restrukturierungskompetenz

Leistungsportfolio Restrukturierung und Sanierung



TURNAROUND  
& SANIERUNG

## Unternehmen in Krisensituationen

Liquiditäts-  
management

Fortführungs-  
prognosen

Beraterpool  
WSF (BMF)

Sanierungsgut-  
achten (S6/BGH)

Planplausibilisierung  
& IBR

Finanzierungs-  
begleitung

## Wertschöpfungskette

Bestands-  
optimierung

Strukturkosten-  
senkung

Absatz-  
performance

Supply-Chain-  
Effizienz

Geschäftsprozess-  
optimierung

Portfolio-  
optimierung



UMSETZUNG & TURNAROUND  
MANAGEMENT

PMO &  
Transformation Office

CRO- & CFO-Services

Sanierungsreporting

M&A-Begleitung &  
Post Merger Integration

WSF: Wirtschaftsstabilisierungsfonds des BMF. H&C ist seit Juni 2020 akkreditierter Berater des WSF

# Horn & Company und Conmoto sind Spezialisten für Turnaround-Situationen

## Horn & Company Profil

**Positionierung** Top-Management-Beratung, gegründet 2008 – u. a. aus McKinsey, Roland Berger, Droege

**Schwerpunkte** Performance Improvement – **Restrukturierung** – Digitale Transformation

**Branchen** Industrial Goods & Services – Consumer Goods & Retail – Financial Services

**Klienten** Großer Mittelstand, Familienunternehmen, Unternehmensgruppen

**Berater** > 250 exzellent ausgebildete Berater:Innen, inkl. 45 Partner/Associate Partner

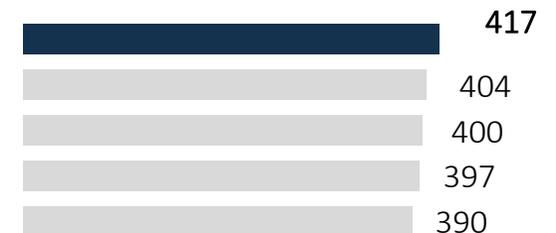
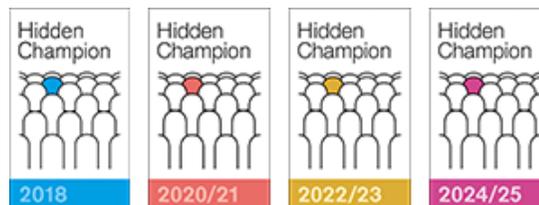
**Differenzierung** GuV-Fokus – Digital-/Analytics-Kompetenz – Umsetzung

**Wachstum** Zusammenschluss 2023 mit  → Weiterer Schwerpunkt Produktion/Logistik

## Auszeichnungen



Berater des BMF im „Wirtschaftsstabilisierungsfonds“



# Ihre Ansprechpartner: Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

## Ansprechpartner



**Dr. Michael Lukarsch**  
Geschäftsführender Partner



**Alexander Zielske**  
Associate Partner



**Jens Güldenber**  
Manager

### Erfahrung

- > 20 Jahre TOP-Managementberatung
- Partner bei Roland Berger, Droege
- CRO/CEO HOYER, AVI Packaging

- > 14 Jahre TOP-Managementberatung
- Kompetenzfeld Restrukturierung und Performance Improvement

- > 2 Jahre TOP-Managementberatung
- M&A bei Houlihan Lokey, Commerzbank
- Kompetenzfeld Restrukturierung

### Schwerpunkte

- Sanierung & Refinanzierung
- Turnaround-Programme
- Geschäftsmodellentwicklung

- Sanierungsgutachten (IdW S6)
- Prozessoptimierung
- Reorganisation & Restrukturierung

- Sanierungsgutachten (IdW S6)
- Unternehmensbewertung
- Integrierte Business Planung

### Kontaktdaten

☎ +49 162 2726 004  
✉ michael.lukarsch@horn-company.de

☎ +49 162 2726 031  
✉ alexander.zielske@horn-company.de

☎ +49 162 2726 064  
✉ jens.gueldenber@horn-company.de

# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH