

# Fallstudie: Restrukturierung aus der Insolvenz II

## RUNGIS express AG: Hummer, Kaviar & Co. für deutsche Edelküchen

Seit 1978 brachte der Feinkostlieferant RUNGIS express ein Stück französisches Savoir-vivre in deutsche Spitzenrestaurants – bis 2005: Managementfehler steuerten ihn in die Insolvenz. Die neue Geschäftsführung, eine umfassende Restrukturierung und frisches Kapital konnten das Unternehmen jedoch innerhalb von zwei Jahren nicht nur in ruhigere Fahrwasser führen. Vielmehr geht es seither stetig bergauf.

### Die Bruchlandung

Für das Bonner Spitzenrestaurant „Chez Loup“ waren dem Gastronom Karl-Heinz Wolf die besten Zutaten gerade gut genug. Um frische und exklusive Lebensmittel für seine Haute Cuisine zu beschaffen, richtete er in den 1970er Jahren einen Pendelverkehr zwischen Bonn und dem Pariser Großmarkt im Vorort RUNGIS ein. Voilà, der RUNGIS express war geboren. Einige Jahre später, 1978, gründete er das gleichnamige Unternehmen und bot seinen Feinkost-Express weiteren Restaurants an. Auf dem Gipfel des Erfolges belieferte RUNGIS 5.000 Hotels, Restaurants und Feinkostgeschäfte im In- und Ausland und setzte rund 130 Mio. DM um. Mit dem Wechsel an der Spitze von RUNGIS – George W. Kastner übernahm 1986 die alleinige Geschäftsleitung – endete der Höhenflug des Unternehmens: Managementfehler trieben es 2005 in den Konkurs. Die Bremer Kühllogistik-Firma Cool Chain Group AG (CCG) und weitere Investoren kauften RUNGIS vom Insolvenzverwalter. Seit 2006 hält CCG 100% der Anteile. CCG gehört wiederum zu je 50% einem Speziallogistiker und dem Unternehmer Christian Helms, der als neuer RUNGIS-Vorstand die Restrukturierung des Unternehmens in die Hand genommen hat.



RUNGIS versorgt pro Liefernacht bis zu 2.500 Spitzenküche mit mindestens 20 Tonnen Frischware.

### Herzstück Logistik

Seit 2007 schreibt RUNGIS wieder schwarze Zahlen – Helms und seinem Team ist es also im Eiltempo gelungen, das Unternehmen wieder flott zu machen. Da der Erfolg des Feinkost-Express mit der Logistik steht und fällt, hat Helms seine Kräfte zunächst darauf konzentriert, die Lieferkette auf Vordermann zu bringen. Dazu hat er u. a. die unternehmenseigene LKW-Flotte verkleinert. Zugunsten einer größeren Flexibilität übernehmen nun Kühlspezialisten je nach Bedarf Aufträge. Ein Auslieferungslager wurde geschlossen, aktuell gibt es noch ein zentrales Lager und sieben Logistik-Terminals. Dafür hat er die Liefergebiete geschickter aufgeteilt und die Lieferaktung so verändert, dass er trotzdem dieselbe Anzahl Kunden bis zu sechsmal pro Woche beliefern kann. Zusätzlich hat er eine Logistik-Software eingeführt, die eine ideale Tourenplanung möglich macht und Leerfahrten und Verspätungen vermeidet. Außerdem investiert er in Technik und Marketing. So garantiert z. B. das moderne Dreikammer-Kühlsystem der LKWs auch die Frische von verderblicher Ware. Bisher geht sein Restrukturierungsplan auf: Seit der Übernahme 2005 ist der Umsatz des Unternehmens stetig gewachsen, 2007 etwa um 23%.

#### KURZPROFIL: RUNGIS EXPRESS AG

Gründungsjahr:	1978
Branche:	Delikatessenlieferant
Unternehmenssitz:	Meckenheim
Mitarbeiterzahl:	200
Umsatz 2007:	55 Mio. Euro
Internet:	www.rungisexpress.com

## Die Zeichen stehen auf Wachstum

Auch heute kauft RUNGIS seine bis zu 15.000 Produkte aus über 60 Ländern. Zum Erfolgsrezept des Unternehmens gehört, dass es für seine Kunden den kompletten Bedarf zusammenstellen und aus einer Hand liefern kann. So versorgt RUNGIS pro Liefernacht derzeit bis zu 2.500 Spitzenköche mit mindestens 20 Tonnen Frischware. Nach Angaben von Helms konnte RUNGIS trotz der Insolvenz die meisten Kunden halten, sprich, von den deutschlandweit ausgewiesenen 80 Edelrestaurants bedient das Unternehmen 78. Entsprechend begrenzt sei aber auch das Wachstumspotenzial im deutschen Restaurant-Segment. Aus diesem Grund will Helms künftig in den qualitätsgetriebenen Lebensmittelhandel vordringen. Eine Kooperation besteht bereits mit dem österreichischen Lebensmittelgroßhändler c+c pfeiffer, dessen Gourmet-Linie RUNGIS liefert. Außerdem plant Helms, das Auslandsgeschäft auszubauen. Zu den Vertriebstöchtern in Österreich und Dänemark, die derzeit etwa 15% des Umsatzes ausmachen, sollen weitere Länder kommen.

## Frisches Kapital

Finanziert wurde die Restrukturierung über frisches Kapital, das die neuen Gesellschafter beisteuerten. Mit Rat und Tat zur Seite standen ihnen die Beratungshäuser bdp Bormann Demant & Partner und bdp Venturis Management Consultants. Die geplante Expansion fordert aktuell weitere Investitionen – bei der Suche neuer Finanziers haben bdp und RUNGIS das passende Finanzierungskonzept gewählt: eine Kombination aus Mezzanine und klassischem Bankkredit in Höhe von 3,5 Mio. Euro. „Die Restrukturierung von RUNGIS ist voll gelungen und hat die Weichen für die Expansion gestellt“, freut sich Dr. Michael Bormann, Gründungspartner von bdp. Seiner Meinung nach lag der Schlüssel zum Erfolg – und zum Ertrag – in der optimierten Logistik. „Die neue Geschäftsführung hat das erkannt und stringent umgesetzt.“ Entsprechend überzeugt ist er, dass RUNGIS-Vorstand Helms den für das laufende Geschäftsjahr angepeilten Umsatz von 65 Mio. Euro erreichen wird.

Eva Brand

eva.brand@unternehmeredition.de

## „WIR MUSSTEN ERST DAS VERTRAUEN DER LIEFERANTEN ZURÜCKGEWINNEN“

INTERVIEW MIT CHRISTIAN HELMS, VORSTAND, RUNGIS EXPRESS AG

**Unternehmeredition:** Was hat Sie davon überzeugt, dass Sie das insolvente Unternehmen wiederbeleben können?

**Helms:** RUNGIS express hatte einen bekannten und wertvollen Markennamen. Außerdem wandelt sich das Konsumentenverhalten hin zu mehr Qualitätsbewusstsein: Die Deutschen sind zunehmend bereit, für hochwertige Lebensmittel mehr auszugeben. Darüber hinaus war es immer mein Traum zu zeigen, wie viel Potenzial in einer optimierten Lieferkette steckt. Und: RUNGIS hatte eine tolle Mannschaft, aber unter dem Alteigentümer konnte sie ihr Wissen wenig entfalten, weil er kaum Verantwortung abgegeben hat. Besonders die letzten beiden Punkte haben mich angespornt, zu beweisen, dass eine gute Supply Chain und motivierte Mitarbeiter ein Unternehmen umdrehen können.

**Unternehmeredition:** Welche Ursachen führten Ihrer Meinung nach RUNGIS express in die Pleite?

**Helms:** Zur schlechten Mitarbeitermotivation kam meiner Meinung nach auch noch, dass sich der Alteigentümer zu sehr auf die Produkte konzentriert hat. Frei nach dem Motto: Was ich haben will, will ich um jeden Preis. Kosten und Margen hat er dabei oft vergessen. Außerdem hat er sein Geschäft zu wenig an den Anforderungen der modernen Gastronomie ausgerichtet. So hat er nur zwei Mal pro Woche ausgeliefert – wir haben den Anlieferungszyklus auf sechs Mal pro Woche angehoben. Gerade Restaurants in den Städten haben keinen Platz für große Lager, sie wollen öfter versorgt

werden. Gleichzeitig haben wir das Sortiment erweitert: mit Produkten, die unseren Kunden Arbeit abnehmen, wie z. B. geputzter und geschnittener Salat. Kurz gesagt: Wir haben das Angebot der Nachfrage angepasst.

**Unternehmeredition:** Welches waren die größten Hindernisse, die Sie auf dem Weg in die Gewinnzone überwinden mussten?

**Helms:** Eine Pleite hinterlässt immer ihre Spuren. Wir mussten z. B. erst das Vertrauen der Lieferanten zurückgewinnen, die die alte RUNGIS in weniger guter Erinnerung hatten. Genauso war es mit Kreditgebern. Und eine Frage ist auch immer: Reicht die eigene Energie und die des Umfelds, das am Neustart mitarbeitet? Bei uns hat sie gereicht – und die neue RUNGIS express AG ist wieder ganz gut in Schuss.

**Unternehmeredition:** Herr Helms, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Eva Brand.  
eva.brand@unternehmeredition.de



Christian Helms