**Q&A**

**Pottsalat-MaKE.-Fusion 2024**

**Die Pottsalat GmbH und die MaKE. Food GmbH haben am 20. Dezember 2023 einen Asset-Deal geschlossen und sind unternehmensrechtlich zum 1. Januar 2024 fusioniert. Hier finden Sie auf zahlreiche Fragen tiefergehende Informationen.**

**Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden die Marken- und Unternehmensnamen (Pottsalat, MaKE. und MaKE. Food GmbH) nicht in ihrer Corporate-Schreibweise geschrieben.**

**Inhaltsverzeichnis**

1. Ziele der Fusion Seite 2
2. Marktsituation Seite 3-4
3. Auswirkungen auf Kunden & Produkte Seite 5
4. Synergieeffekte, Umsatz & Kosteneffizienz Seite 6
5. Expansion, Marktpräsenz & Standorte Seite 7-8
6. Mitarbeiter & Unternehmenskultur Seite 9-10
7. Geschäftsführung & Investoren Seite 11-12
8. Durchführung & rechtliche Aspekte Seite 13
9. Kommunikation & Branding Seite 14-15

**Ansprechpartner für Presse & Medien**

Wolfgang Gottbrath

0176-21637799

presse@pottsalat.de

**1. Ziele der Fusion**

**Was sind die Hauptziele der Fusion zwischen Pottsalat und Make?**

Die drei Kernziele der Fusion sind eine höhere Marktdurchdringung, die Marktführerschaft sowie die Reduktion der operativen Kosten. Mit der Fusion von Pottsalat und Make ist das Unternehmen Marktführer in Deutschland im Delivery-Segment für nachhaltige und gesunde Gerichte.

**Wie passen die Visionen und Missionen beider Unternehmen zusammen?**

Sowohl die Unternehmenswerte als auch die Markt- und Produktstrategie von Pottsalat und Make harmonieren miteinander. Aus Liebe zur Ernährung und zum Planeten haben möchten beide Gründerteams neue, gesunde Essgewohnheiten etablieren, die einen sorgsamen Umgang mit unseren Ressourcen ermöglichen. Beide Marken setzen auf leckere, gesunde Ernährung und verfolgen konsequent den Nachhaltigkeitsansatz, ohne eine reine Bio-Strategie zu fahren. Der Fokus liegt darüber hinaus, ganz klar darauf, vollwertige Mahlzeiten zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis schnell und frisch zu den Kunden auszuliefern und auf Bewirtung von Gästen vor Ort zu verzichten.

**Wie genau sieht die Strategie des Unternehmens für die Expansion in neue Städte und Regionen Deutschlands aus, insbesondere im Hinblick auf die Marktdurchdringung und -entwicklung?**

Die Strategie der beiden Marken ist nach wie vor, dass das Konzept deutschlandweit in der Breite funktioniert und nicht ausschließlich in hippen Großstädten. Das bedeutet, dass alle Städte ab einer gewissen durchschnittlichen Einwohnerzahl das Potential für einen Standort haben und größere Ballungsräume sogar für Mehrere.

**2. Marktsituation**

**Wie bewertet das Unternehmen die aktuelle Marktsituation im Bereich der gesunden Lieferdienste in Deutschland?**

Deutschland befindet sich nach wie vor in einer Rezession: Die Unsicherheit bei Unternehmen und Haushalten ist dementsprechend hoch. Laut der aktuellen Konjunkturprognose des ifo-Institutes wird das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt in 2024 lediglich um 0,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr wachsen.

Darüber hinaus ist der Konsumklimaindex in einer historischen Niedrigphase seit Beginn der Messungen. Konsumenten sind entsprechend preissensibel und halten ihr Geld zusammen.

Das macht sich im Markt der Lieferdienste insgesamt bemerkbar. Dies kann man auch daran festmachen, dass die Anzahl der Bestellungen beim Marktführer für Lieferdienste in Deutschland, Lieferando, rückläufig und auch der E-Commerce-Markt im vergangenen Jahr geschrumpft ist.

*Weiterführenden Quellen:*

<https://www.gfk.com/de/presse/konsumklima-erholung-kommt-nur-muehsam-voran>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2425/umfrage/gfk-konsumklima-index/>

<https://markteinblicke.de/80032/2021/03/schlechte-noten-fuer-deutschland-in-der-corona-und-wirtschaftspolitik/kw-12-04-gfk-konsumklimaindex-und-subindex-anschaffungsneigung/>

<https://www.justeattakeaway.com/newsroom/en-WW/236678-just-eat-takeaway-com-q1-2024-trading-update>

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/lieferando-mutter-weniger-bestellungen-bei-just-eat-takeaway-aktie-gibt-nach/100033124.html>

**Wie wirkt sich die aktuelle Marktlage betrieblich auf Pottsalat und Make aus?**

Das Unternehmenskonzept funktioniert in den meisten Standorten trotz der widrigen Marktlage bereits wirtschaftlich erfolgreich. Wenn sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland erholt und sich dadurch das Konsumklima verbessert, katalysiert diese Entwicklung Umsätze und Gewinne an allen Standorten noch weiter.

**Welche Entwicklungen sind besonders einflussreich für das Geschäftsmodell?**

Für das Geschäftsmodell des Unternehmens sind vier Entwicklungen mit Wechselwirkungen untereinander besonders relevant: Die allgemeine Ausgabebereitschaft der Konsumenten , die Ausgabebereitschaft der Konsumenten für gastronomische Erzeugnisse (zum direkten Verzehr), der Shift von Offline zu mehr Online im Food-Delivery-Markt sowie die Bereitschaft der Menschen sich gesünder und nachhaltiger zu ernähren..

**Wie reagiert das Unternehmen auf die Marktsituation und die sich ändernden Verbraucherpräferenzen?**

Die eigenen Produkte selbst auszuliefern ist aufwendig und zunächst kostenintensiv, trotzdem sieht das Unternehmen es weiter als einen Schlüssel in der vertikalen Integration. Die Auslieferung mit eigenen Fahrern ermöglicht es, die eigene Produktqualität, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit noch weiter zu steigern. Synergien und Kosteneffekte durch die Fusion ermöglichen es darüber hinaus, die Preise trotz Inflation und steigender Rohstoff- und Beschaffungskosten für die aktuell sehr preissensiblen Kunden stabil und das Preis-Leistungsverhältnis insgesamt auf dem bisherigen sehr guten Niveau zu halten.

**3. Auswirkungen auf Kunden & Produkte**

**Welche Auswirkungen hat die Fusion auf das bestehende Produktangebot?**

Das Produktangebot von Make und Pottsalat wird angepasst und vereinheitlicht. Derzeit wird geprüft, welche Klassiker und Produkte der beiden Marken jeweils bestehen bleiben. Entscheidungsgrundlagen sind neben der Beliebtheit auch die Faktoren Kosten- und Wareneinsatz, Deckungsbeitrag und Skalierbarkeit.

**Wird es neue Produkte oder Dienstleistungen als Ergebnis der Fusion geben?**

Ja. Immer wieder neue Produktideen zu testen und in den Markt einzuführen sowie regelmäßig spannende Aktionsprodukte zu launchen, ist schon immer Teil der DNA beider Marken.

**Derzeit können Kundinnen und Kunden über die Onlineportale von Pottsalat als auch von Make bestellen. Wird es zukünftig ein einheitliches Bestellportal geben?**

Ja. Kundinnen und Kunden können zukünftig von einem gemeinsamen Webshop bestellen.

**Pottsalat setzt seit Gründung auf eine eigene Lieferflotte, während Make unter anderem auch externe Lieferdienste nutzt. Wie wird dies zukünftig aussehen?**

Beide Marken setzen weiterhin auf die Auslieferung der eigenen Produkte mit der eigenen, klimapositiven Flotte aus E-Bikes und E-Rollen, um die sehr hohe Qualität der Produkte und der Lieferung sicherzustellen. Ausschließlich bei Auslastungsspitzen werden externe Lieferdienste punktuell in die Auslieferung einbezogen.

**4. Synergieeffekte, Umsatz & Kosteneffizienz**

**Welche Synergieeffekte erwartet man durch die Fusion?**

Mit der Fusion lassen sich Synergien vor allem im Marketing, bei Kosten, Personal und Know-how heben.

**Auf welche Weise trägt die Fusion zur Kostenreduktion bei?**

Kosten lassen sich vor allem in der Zentrale intern durch die Zusammenlegung von Abteilungen, wie etwa Einkauf und Marketing, reduzieren.

**Wie werden diese Einsparungen investiert oder an die Kunden weitergegeben?**

Während bei direkten Wettbewerben sowie in der klassischen Gastronomie mit der MwSt-Erhöhung die Preise steigen, ist das Unternehmen mit der Fusion trotz Rezession, dem Ukraine-Krieg sowie steigender Lebenshaltungs-, Rohstoff- und Einkaufskosten in der Lage, das sehr gute Preis-Leistungsverhältnis beizubehalten, ohne die Preise für die Kunden erhöhen zu müssen.

Insbesondere bei dem Produktangebot von Make sind in den letzten Wochen bereits erste Preissenkungen von der neuen gemeinsamen Führung umgesetzt worden und weitere zu erwarten.

**Wird es durch die Fusion oder die Zusammenlegung von Abteilungen zu Entlassungen von Mitarbeitern kommen?**

Entlassungen werden aufgrund der natürlichen Fluktuation im Unternehmen vermieden.

**5. Expansion, Marktpräsenz & Standorte**

**Wie plant das Unternehmen, seine Marktpräsenz durch die Fusion zu erweitern? Welche neuen Märkte oder Regionen sind für die Expansion vorgesehen?**

Die Fusion ist Teil der langfristigen Wachstumsstrategie, die auf eine deutschlandweite Expansion sowie ein besseres Gesamtprodukt und eine höhere operative Exzellenz als der Wettbewerb setzt.

**Wie wird die Rolle der Franchise-Partner im Rahmen der Expansion aussehen?**

Das Unternehmen führt seine Standortstrategie in der Gesamtfläche Deutschlands fort, nach der ein überwiegender Teil der Filialen von Franchise-Partnern betrieben wird.

**Wie viele operative Standorte hat das fusionierte Unternehmen nun?**

Mit der Fusion gibt es Stand 1. April 2024 insgesamt elf Standorte der Pottsalat GmbH. Davon betreibt das Unternehmen sechs Standorte unter der Marke Pottsalat in Essen, Dortmund, Bochum, Duisburg, Münster und Düsseldorf sowie drei weitere unter der Marke Make in Köln, Düsseldorf und Bonn in Eigenregie. Die beiden Standorte in Frankfurt am Main und Mainz betreiben Franchise-Partner als Pottsalat-Standorte.

**Werden Standorte geschlossen?**

Die beiden Standorte von Pottsalat und Make in Düsseldorf werden zusammengelegt und in eine betriebliche Einheit überführt. Der Pottsalat-Standort in Köln ist aktuell geschlossen, während der Make-Standort in Betrieb ist.

**Welches Marktpotenzial sieht das Unternehmen deutschlandweit im Bereich Food und Delivery in Bezug auf das Produktportfolio des Unternehmens?**

Insgesamt sieht das Unternehmen ein Potenzial von zunächst 50 Standorten in ganz Deutschland.

**Welchen Marktanteil strebt Pottsalat langfristig an?**

Mit der Fusion ist das Unternehmen Marktführer in Deutschland für gesunde, nachhaltig gelieferte Gerichte und hat zudem das Ziel, die Marktführerschaft weiter auszubauen.

**Welche neuen Standorte sind für 2024 geplant?**

Für 2024 sind vier neue Standorte geplant, unter anderem in Mannheim.

**Welche Kriterien legt Pottsalat bei der Auswahl neuer Standorte für eine Expansion an?**

Das Konzept, individuell zubereitete Gerichte frisch und in hoher Qualität schnell zum Kunden liefern zu können, funktioniert seit Firmengründung auch außerhalb großer Ballungsräume bereits in mittelgroßen Städten und Regionen. Bei der Evaluierung neuer Standorte spielen daher verschiedene Faktoren eine Rolle, wie unter anderem die Anzahl der Einwohner und Büroarbeitsplätze im Einzugsgebiet sowie auch das Durchschnittseinkommen pro Kopf.

**Wie sichert sich das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil in einem zunehmend gesättigten Markt für Lieferdienste?**

Das Unternehmen fokussiert sich weiterhin auf eine möglichst effiziente Last-Mile-Delivery im Vergleich zu anderen Healthy-Food-Anbietern, die vorwiegend auf den Restaurantbetrieb setzen und Lieferungen lediglich als Add-on-Serviceleistung anbieten.

Darüber hinaus gibt es im Lieferdienst-Segment mit wenigen Ausnahmen keine Mitbewerber, die frisch zubereitete, individuelle Produkte von hoher Qualität über die eigene klimapositive Infrastruktur und Flotte ausliefern können.

Durch den Fokus auf fast ausschließlich digitale Kundenakquise sowie die hohe Digital-Affinität über die gesamte Produktions- und Wertschöpfungskette hinweg sichert sich das Unternehmen insgesamt weitere entscheidende Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu tradierten Systemgastronomie-Anbietern.

**6. Mitarbeiter & Unternehmenskultur**

**Wie beeinflusst die Fusion die Mitarbeiter beider Unternehmen?**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit der Fusion Teil eines noch größeren Teams. Im Rahmen des Zusammenwachsens nutzt das Unternehmen die Fähigkeiten und das Know-how der Mitarbeitenden an allen Standorten, um diese für den Geschäftserfolg insgesamt einzusetzen.

**Welche Maßnahmen sind geplant, um eine einheitliche Unternehmenskultur zu fördern?**

Passion, Qualität, Nähe, Loyalität und Neugierde sind die Werte, die die Marken Pottsalat und Make seit Gründung prägen und von allen im Unternehmen täglich gelebt werden. Weil die Unternehmenskultur beider Marken so gut harmoniert, fällt das Hineinwachsen mit diesen Werten in eine größere Firmenstruktur allen Mitarbeitenden leicht.

**Wie sieht der Plan für die Integration der Teams aus beiden Unternehmen aus?**

Aufgrund der Firmenstruktur arbeiten die einzelnen Standorte beider Unternehmen seit jeher als eigenständige Betriebe, die vor Ort sowie auch regional gebündelt operativ gemanagt werden. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den einzelnen Standorten ändert sich daher gar nicht so viel.

Die Mitarbeitenden in den Zentralabteilungen von Make und Pottsalat sind bereits komplett in die Geschäftsprozesse des Unternehmens integriert. Die neue und alte Firmenzentrale des Unternehmens für beide Marken ist das Pottsalat-Headquarter in Essen. Hier sind auch die Büroarbeitsplätze der Mitarbeitenden aus den Zentralabteilungen verortet.

**Wie läuft die derzeitige Zusammenarbeit?**

Die Fusion inmitten der bislang größten Krise des Unternehmens, nämlich dem Ausscheiden des Investors Hans-Christian Limmer im Januar 2024, hat die Mitarbeitenden des Unternehmens noch stärker zusammengeschweißt und einen regelrechten “Jetzt-erst-recht”-Effekt in der Belegschaft erzeugt. Bereits heute kann das Unternehmen positive Synergieeffekte auf allen Ebenen feststellen, was auf die hervorragende Zusammenarbeit des Teams zurückzuführen ist.

**Wie haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Fusion reagiert?**

Die Fusion hat inmitten der bisher größten Krise des Unternehmens stattgefunden, welche von den privaten Tätigkeiten des damaligen Investors Hans-Christian Limmer ausgelöst wurde und zu einer immensen medialen Berichterstattung geführt hat. Das hat bei allen in der Belegschaft in allen Unternehmensbereichen zu einem “Jetzt-erst-recht”-Effekt geführt, der das Team auf allen Ebenen sofort zusammengeschweißt hat.

**7. Geschäftsführung & Investoren**

**Welche personellen Änderungen in der Geschäftsführung gibt es?**

Die Geschäftsführung der Pottsalat GmbH besteht mit der Fusion aus dem Pottsalat-Mitgründer Ben Küstner und dem Make.-Mitgründer Tobias Drabiniok. Beide waren jeweils bereits vor der Fusion Teil der Geschäftsführung von Pottsalat und Make.

Die beiden Pottsalat-Mitgründerinnen Pia Gerigk und Alexandra Künne sowie die beiden Make-Mitgründer Peter Falk und Kai Groß konzentrieren sich auf eigenen Wunsch fortan in leitenden Führungspositionen innerhalb des Unternehmens auf den operativen Ausbau der Geschäftstätigkeit.

Peter Falk und Alexandra Künne sind zudem weiterhin als Prokuristen der Gesellschaft berufen.

**Welche personellen Veränderungen gibt es auf Investoren-Ebene?**

Mit der Fusion sind die Pottsalat-Gründer Ben Küstner, Pia Gerigk und Alexandra Künne, die Make-Gründer Tobias Drabiniok, Peter Falk und Kai Groß (über die Make Food GmbH) in der Pottsalat GmbH beteiligt sowie die Bestandsinvestoren Dr. Dirk Schneider (Pottsalat, über die Beteiligungsgesellschaft DS Investment GmbH) und Andreas Weinberger (Make, über die Beteiligungsgesellschaft Dr. Weinberger Management & Consult GmbH als Gesellschafterin in der Make Food GmbH). Sogenannte “Family-and-Friends”-Investoren von Make halten zudem noch unter sieben Prozent der Anteile innerhalb der Make Food GmbH.

**Wie ist die Verteilung der Anteile am fusionierten Unternehmen?**

Die Investoren halten jeweils folgende Anteile an der Pottsalat GmbH:

DS Beteiligungs GmbH: 53,94 %

Pottsalat Holding UG: 24,43 %

MaKE. Food GmbH: 15 %

kopa ventures GmbH & Co KG: 5,3 %

Vera Weiss: 1,33 %

**Wie haben die Alt-Investoren auf die Fusionspläne reagiert?**

Der Zusammenschluss von Pottsalat und Make hat aufgrund der zu erwartenden Synergieeffekte in den Bereichen Kosten, Mitarbeiter, Firmenstandorte und Marktdurchdringung die volle Zustimmung aller Investoren gefunden, ohne die eine Fusion unternehmensrechtlich nicht möglich gewesen wäre.

Sowohl die Gründer beider Unternehmen wie auch die Investoren haben Konsolidierungen am Markt seit Jahren prognostiziert. Darüber hinaus waren alle Investoren beider Unternehmen bei den Fusionsverhandlungen aktiv involviert und haben ihre umfassende Expertise über den gesamten Prozess einfließen lassen.

**8. Durchführung & rechtliche Aspekte**

**Wie ist die rechtliche Ausgestaltung der Fusion auf Unternehmensebene?**

Bei der Fusion handelt es sich um einen sogenannten Asset-Deal, bei dem die werthaltigen Assets der Make Food GmbH – Standorte, Konzept und Marke – an die Pottsalat GmbH übertragen wurden. Mit der Fusion ist die Make Food GmbH wiederum Gesellschafterin der Pottsalat GmbH geworden.

**Wann haben Pottsalat und Make mit der Fusion begonnen?**

Die Geschäftsführer von Make und Pottsalat haben im Sommer 2023 erste Sondierungsgespräche geführt, denen ab September konkrete Verhandlungen auf allen Unternehmensebenen gefolgt sind. Am 20. Dezember 2023 haben alle Beteiligten mit ihrer Unterschrift den Deal vertraglich zum 01.01.2024 unter Dach und Fach gebracht.

**Welche Schritte mussten im Rahmen der Fusion unternommen werden und welche Herausforderungen gab es?**

Im Rahmen der Due Diligence wurden zahlreiche rechtliche und steuerliche Einzelheiten, Verträge und Details intensiv geprüft. Die Bestandsinvestoren beider Unternehmen haben im Prozess ihre jeweils umfassende Erfahrung einfließen lassen und diesen gemeinsam mit Rechtsanwälten und Steuerberatern intensiv begleitet.

Die Herausforderungen lagen jeweils in Detailfragen, wie etwa der rechtlichen Mietsituation: So mussten beispielsweise die Vermieter der Make-Standorte dem Mieterwechsel zustimmen, um die Fusion durchführen zu können.

**9. Kommunikation & Branding**

**Die Fusion wurde vertraglich im Dezember 2023 begründet und unternehmensrechtlich zum 1. Januar 2024 vollzogen. Wieso kommuniziert Pottsalat dies erst jetzt?**

Weil die Fusion vertraglich vier Tage vor Weihnachten begründet und unternehmensrechtlich zum 1. Januar 2024 vollzogen wurde, sollte die Kommunikation im neuen Jahr 2024 starten. Aufgrund der medialen Berichterstattung um den ehemaligen Pottsalat-Investor Hans-Christian Limmer hat das Unternehmen die Kommunikation zur Fusion zurückgestellt.

**Hat die Fusion mit der Causa „Limmer“ zu tun?**

Nein. Alle Beteiligten haben ihre Unterschriften zur Fusion zum 01. Januar 2024 bereits am 20. Dezember 2023 notariell beglaubigen lassen.

**Hat der Ausstieg des ehemaligen Investors Limmer die Fusionspläne beeinflusst?**

Nein. Der Ausstieg von Hans-Christian Limmer als Pottsalat-Investor hat lediglich die öffentliche Unternehmenskommunikation zur Fusion zeitlich nach hinten verschoben.

**Im Impressum von Make-Food steht, dass Make nun eine Marke der Pottsalat GmbH ist. Fährt Pottsalat zukünftig eine Zweimarken-Strategie?**

Vorerst fährt die Pottsalat GmbH mit den Marken Pottsalat und Make eine Zweimarken-Strategie.

**Die Angaben im Impressum – Make ist eine Marke der Pottsalat GmbH – suggerieren, dass Pottsalat Make übernommen hat. Wie passt das zur Kommunikation, wonach es sich um eine Fusion handelt?**

Die Fusion ist ein sogenannter Asset-Deal, bei dem die Assets von einem der beiden fusionierenden Unternehmen auf das andere übertragen werden. Somit war klar, dass entweder Make oder Pottsalat als Gesellschaft die Assets des Fusionspartners übernehmen würde. Aufgrund der Anzahl der bereits existierenden Standorte und damit verbundenen geringeren Komplexität des Deals hat Make seine Assets an Pottsalat übergeben.