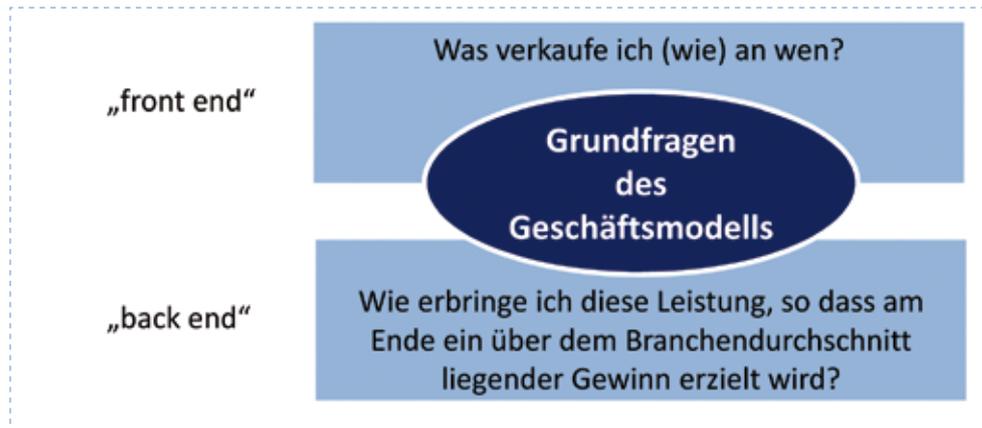


Geschäftsmodelle auf dem **Trockenen?**



von Dr. Johannes B. Berentzen

In der Getränkebranche brodelt es kräftig. Ertragseitig steht ein Großteil der Unternehmen unter massivem Druck, denn die Margen auf Herstellerseite sind aufgrund der Nachfragemacht des Handels extrem niedrig. So entscheidet oft nur ein Absatzprozent, abhängig von wenig zu beeinflussenden, saisonalen Entwicklungen wie Wetter oder Sportereignissen, über Gewinn oder Verlust. Und dies in einem Markt, in dem die Grenzen des organischen Wachstums erreicht sind – zumindest die Inlandsmärkte sind maximal gesättigt.



In vielen Fällen geht das Marktvolumen sogar schleichend zurück. Aktuelle wirtschaftliche und politische Krisen verschärfen die Situation zunehmend. Auch der erhebliche Promotionsdruck des Lebensmitteleinzelhandels bringt die Getränkeindustrie in Bedrängnis, da in vielen Teilssegmenten bis zu zwei Drittel des Absatzes bereits auf Promotions entfallen.

Vor diesem Hintergrund sind immer mehr Unternehmen in der misslichen Situation, ernsthaft über die Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells und in letzter Konsequenz auch über den eigenen (auskömmlichen) Fortbestand nachdenken zu müssen. Besonders betroffen ist der Mittelstand: Allein in der Zeit von 1995 bis 2010 ist die Anzahl der einst 585 Hersteller (bis 500.000 Hektoliter) um 34 Prozent geschrumpft – sei es durch Geschäftsaufgaben oder den Verkauf an Großkonzerne.

Grundsätzlich sind zwei häufige Geschäftsmodell Diagnosen zu unterscheiden. Im ersten Fall ist das Geschäftsmodell zwar tragfähig im Sinne von gewinnbringend, es mangelt jedoch an Robustheit gegen

konjunkturelle oder konsumspezifische Schwankungen sowie an der Zukunftsfähigkeit. Diese Situation ist vielfach bei Unternehmen vorzufinden, die schon sehr lange am Markt sind – gesättigt vom Erfolg vergangener Jahre und mit trägen Organisationsstrukturen.

Im zweiten Fall hapert es bereits an der Tragfähigkeit. Gemessen an der branchenüblichen Rendite wird kein oder zu wenig Geld verdient. Wenn man einmal von sehr jungen Unternehmen absieht, die bewusst verlustreich auf den Break-even zusteuern, ist eine nicht vorhandene Tragfähigkeit ein deutliches Signal, das Geschäftsmodell entscheidend zu verändern. Weitermachen wie bisher ist keine Alternative. Doch was genau steckt eigentlich hinter dem teils inflationär verwendeten Begriff „Geschäftsmodell“? Im Kern zielt ein Geschäftsmodell immer in zwei Richtungen, die man auch als „Front End“ und „Back End“ bezeichnen kann.

Das Leistungsangebot am Front End bedeutet die Gestaltung des Nutzenversprechens (Value Proposition), mit dem das Unternehmen antritt, um ein spezifisches Bedürfnis seiner Abnehmer schneller, besser, kostengünstiger und insbesondere auch anders als seine Mitbewerber zu befriedigen.

Für einen Getränkehersteller besteht dieses Nutzenversprechen zunächst einmal in der Leistung seiner verschiedenen Produkte. Neben dem Kernnutzen des Durststillens muss ein Getränk beispielsweise in seiner Anmutung durch Inhaltsstoffe, Verpackung oder Darreichungsform den Verbraucher überzeugen können. Ein wesentlicher Zusatznutzen für den Konsumenten liegt gerade bei Premiumprodukten auch im Markenversprechen.

Leistungserstellung am Back End bedeutet, die Wertschöpfungsarchitektur und die dafür in den einzelnen Bereichen notwendigen Ressourcen (Technologie, Kapital, Personal...) spezifisch und so effizient wie möglich auf die Erfüllung

des Nutzenversprechens hin zu konfigurieren. Im Wesentlichen geht es in der Getränkeindustrie darum, eine möglichst effiziente Struktur der eigenen Fertigungs- und Logistikstätten zu schaffen, die Schnittstellen und Abläufe innerhalb der Werke/Lager zu optimieren sowie die Leistungsverflechtungen mit der Rohstoffindustrie zu echten Wertschöpfungspartnerschaften weiterzuentwickeln.

Die große Kunst in der Gestaltung eines erfolgreichen Geschäftsmodells liegt demnach darin:

- die eigene Position zunächst in Bezug auf Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Differenzierung (echter Mehrwert für den Kunden beziehungsweise den Konsumenten) im Vergleich zu den einzelnen Wettbewerbern objektiv zu beurteilen;
- dann Aufwand und Nutzen von Verbesserungsoptionen auf jeder der beiden Achsen zu ermitteln und gegeneinander abzugleichen;
- daraus schließlich den optimalen und finanzierbaren Weg für das eigene Unternehmen abzuleiten und dabei Reaktionen der Wettbewerber entsprechend zu antizipieren.





Für den Fall, dass das Geschäftsmodell nicht tragfähig ist, muss zunächst das entsprechende Krisenstadium identifiziert werden. Die mangelhafte Tragfähigkeit eines Geschäftsmodells kündigt sich meist schon früh durch eine Stakeholder- (1) oder Strategiekrise (2) an. Spätestens die Produkt- und Absatzkrise (3) schmälert das Ergebnis und führt irgendwann zu Verlusten (4). Über kurz oder lang führen diese in die Liquiditätskrise (5) des Unternehmens und münden im schlimmsten Fall in der Insolvenz (6).

Befindet sich ein Unternehmen bereits in der Ergebniskrise, und das Geschäftsmodell ist aus eigener Kraft nicht mehr robust und zukunftsfähig aufzustellen, muss auch die Unternehmensveräußerung als eine Option in Betracht gezogen werden. Denn für alle Beteiligten ist eine fortführbare Veräußerung immer noch besser als die endgültige Zerschlagung des Unternehmens.

Doch wie bekommt man das Geschäftsmodell wieder fit? Wie kann man das Ziel eines jeden Geschäftsmodells – nämlich überdurchschnittlichen Gewinn zu erzielen – aktiv beeinflussen? Und welche Abhängigkeiten sind zu beachten?

Zukunftsfähige Unternehmensstrukturen konzentrieren Kosten dort, wo Kundennutzen entsteht. Will man die Tragfähigkeit mit pauschalisierenden „Minuszehn-Prozent-Programmen“ erhöhen, ist

Vorsicht geboten. Zu schnell setzen Kostensenkungsmaßnahmen dort an, wo sie den Kundennutzen am stärksten beeinträchtigen, zum Beispiel in Marketing, Vertrieb oder der Entwicklung.

Und wie steht es um die Unberechenbarkeit des Konsumenten? Wer weiß, vielleicht bringen Innovationen und intelligente Marketingstrategen anderer Branchen die Konsumenten aus Sicht eines Getränkeherstellers auf „dumme Gedanken“: „Reisen statt Grillfest“, „neuer Auspuff statt Kaffeevollautomat“, „iPad- und Smartphone-Apps statt Drinks in der Disco“.

Hinzu kommt ein nachhaltiger Konsumententrend, der die Branche beeinflusst: die Entstrukturierung des Alltags. Essen und Getränke werden immer häufiger „to go“ gekauft und somit immer öfter außer Haus verzehrt, wie die „Nestlé Studie 2011“ wieder belegte. Zudem gibt es auch eine zeitliche Entstrukturierung: Statt an festen Zeiten für geregelte Mahlzeiten richten sich die Snacks zwischendurch heute häufig am Terminkalender aus.

Aus dem vormals sozialen Event wird zum Teil ein notwendiges Ernährungsübel. Dieser Trend führt zu massiven Verwerfungen in den bisherigen Strukturen. Die Nachfrageverschiebung führt vor allem dazu, dass die Anzahl der „Frühstücksakte“ zurückgeht. Gleichzeitig ist der To-go-Markt sehr preisbelastbar. Nicht selten werden dort Preise wie im Restaurant oder wie in einer Bar er-

zielt. Und das bei dem ach so preisbewussten deutschen Verbraucher. Was zu Hause für knapp 20 Cent möglich ist, kostet to go gerne mal zwei Euro! Das Geheimnis liegt in der Zuweisung von Nutzen durch den Konsumenten.

Auf dem Weg zur Uni, zur Arbeit, zum Freizeitvergnügen entstand bereits in den 1990er-Jahren – neudeutsch – Customer Value; und mit Kaffeehausketten wie Balzac (1998), San Francisco Coffee Company (1999) oder Coffee Fellows (1999) mithin ein neues Geschäftsmodell. Und mancher Hersteller hat reagiert, die geltenden Branchenspielregeln verändert, das eigene Geschäftsmodell auf den Kopf gestellt, neu ausgerichtet und ist erfolgreich damit. Der Erfolg von Branchenprimus Nestlé mit seinen Nespresso-Kapseln spricht für sich.

Wie in vielen anderen Branchen finden sich jedoch in der Getränkeindustrie heute eher historisch als strategisch entwickelte Wertschöpfungsarchitekturen, die sich oft nur marginal zwischen den einzelnen Hauptakteuren unterscheiden. Das bedeutet wiederum vergleichbare Effizienz- und somit vielfach auch Kostenpositionen mit einer negativen Spiralwirkung im Hinblick auf das wirtschaftliche Ergebnis.

Gerade deshalb bleibt nur eines: Der Komplex muss im Sinne eines „Grüne-Wiese-Ansatzes“ intensiv und völlig unvoreingenommen auf den Prüfstand gestellt werden, und bei Bedarf müssen Strategie und Geschäftsmodell neu ausgerichtet werden. Nur dann besteht eine realistische Chance auf das tatsächlich „bessere“ Geschäftsmodell – mit sichtbaren Erfolgen in der GuV.



Dr. Johannes B. Berentzen, Manager und Branchenexperte bei Dr. Wieselhuber & Partner, hat am Marketing Centrum der Universität Münster promoviert. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Getränke und Handel, Marketing und Vertrieb sowie Handelsmarken und Markenforschung.

Dr. Wieselhuber & Partner (W & P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Managementberatung für Familienunternehmen.