



## PRESSEMITTEILUNG

---

### Saisonaufakt in der Getränkeindustrie: Geschäftsmodelle auf dem Trockenen?

[12.04.2012] In der Getränkebranche brodelt es. Ertragsseitig steht ein Großteil der Unternehmen unter massivem Druck, denn die Margen auf Herstellerseite sind auf Grund der Nachfragemacht des Handels extrem niedrig. So entscheidet oft nur ein Absatzprozent, abhängig von nicht zu beeinflussenden, saisonalen Entwicklungen wie Wetter oder Sportereignissen, über Gewinn oder Verlust. Das Management ist in einer Zwickmühle: Denn gerade Fragen hinsichtlich der Finanzierung, der Auswirkungen konjunktureller Entwicklungen, gesellschaftlicher, politischer und strategischer Rahmenbedingungen sowie des Produkt- und Vermarktungserfolgs bleiben häufig unbeantwortet. Sie fallen der operativen Saisonvorbereitung zum Opfer. Dabei sind die Antworten überlebensnotwendig. Denn nur wer sein Geschäftsmodell entsprechend anpasst, wird auch künftig dem zunehmenden Druck markt- und beschaffungsseitiger Unsicherheiten in der Getränkebranche standhalten – und nicht über kurz oder lang auf dem Trockenen sitzen. Zu diesem Schluss kommt die aktuelle Publikation *“Management von Geschäftsmodellen in der Getränkeindustrie“* von Dr. Wieselhuber & Partner.

Die Grenzen des organischen Wachstums im Getränkemarkt sind erreicht - zumindest die Inlands-Märkte sind maximal gesättigt. In vielen Fällen geht das Marktvolumen sogar schleichend zurück. Außerdem sind starke externe Schwankungen an der Tagesordnung. So ist in den Krisenjahren 2008/2009 ein etablierter Absatzmarkt der Branche deutlich ins Wanken geraten: die Gastronomie. Zweistellige Absatzzrückgänge beeinflussen auch nach dem starken Umsatzwachstum des vergangenen Jahres noch heute die Getränkehersteller. Aktuelle wirtschaftliche und politische Krisen verschärfen die Situation zunehmend. Auch der erhebliche Promotionsdruck des Lebensmitteleinzelhandels setzt die Getränkeindustrie unter Druck, da in vielen Teilsegmenten bis zu zwei Drittel des



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

Absatzes bereits auf Promotions entfallen. Die Lage auf der Beschaffungsseite sieht laut Jürgen-Michael Gottinger, Branchenexperte bei Dr. Wieselhuber & Partner sowie Autor der Publikation, nicht besser aus: *„Alle Rohstoffe kennen nur eine Preisrichtung: nach oben. Langfristig ist mindestens eine Kostensteigerung für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe von 3 Prozent in vielen Fällen bis zu 5 Prozent pro Jahr zu erwarten. In einigen Fällen ist sogar mit einer Verknappung zu rechnen“*. Vor diesen Hintergründen müssen Unternehmen robust aufgestellt sein, ihr Geschäftsmodell muss eine hohe Widerstandskraft gegen externe Schwankungen aufweisen.

Auf der gesellschaftlichen Ebene verändert das Verbraucherverhalten etablierte Strukturen massiv: Durch die „Entstrukturierung des Alltags“ – sowohl geographisch als auch zeitlich – werden Essen und Getränke zu den unterschiedlichsten Tageszeiten weniger zu Hause, sondern vermehrt in Kantine, Restaurant oder „to go“ konsumiert: *„Unternehmen dürfen diese Veränderungen nicht als Bedrohung verstehen, sie müssen darin Chancen erkennen! Die Kaffeehausketten mit ihren innovativen Geschäftsmodellen haben das Bestens vorgemacht und ursprünglich innovationsarme Kaffeehersteller mit sich gezogen. Bestes Beispiel: Nestlé. Das Unternehmen schließt durch seine Geschäftsmodelländerung hin zum Systemanbieter von Kaffee kapseln und dazugehöriger Maschine die Konkurrenz einfach aus“*, so Gottinger.

Geht es darum, die „Robustheit“ und „Zukunftsfähigkeit“ des Geschäftsmodells in einer Art Stresstest auf den Prüfstand zu stellen, müssen natürlich auch die Faktorkosten des „front end“ (wie Produkte und Serviceleistungen, Markt-/Wettbewerbsszenarien) als auch des „back end“ (wie Organisation, Wertschöpfung, Prozesse) genauestens analysiert werden. Ein kritischer Blick auf das Geschäftsmodell hinsichtlich der Finanzierung darf ebenso wenig fehlen: *„Je sicherer das Geschäftsmodell im Hinblick auf die Möglichkeit nachhaltiger Gewinn zu erzielen ist, desto sicherer ist die Finanzierung. Denn nur wenn ein Unternehmen nachweisen kann, wie es nicht nur Gewinne macht, sondern Fremdmittel auch fristgerecht wieder zurückzahlen kann, bekommt Kredite“*, weiß Gottinger.



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

Klar ist: Die Herausforderungen für die Unternehmensführung in der Getränkebranche sind äußerst vielfältig. Sie erfordern Mut zur Veränderung. Deshalb werden nur die, die in erster Linie nach neuen Chancen suchen und erst in zweiter Linie Bedrohungen abwehren, auch ein tragfähiges, robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell entwickeln.

Die aktuelle W&P Broschüre „*Management von Geschäftsmodellen in der Getränkebranche*“ ist auf Anfrage verfügbar.

**Kurzporträt Dr. Wieselhuber & Partner**

Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Diese konsequente Zielgruppen-Orientierung und die daraus resultierende Kompetenz hat W&P in den vergangenen 25 Jahren zur führenden Unternehmensberatung für Familienunternehmen in Deutschland gemacht. Mit Stammhaus in München bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

**Pressekontakt:**

Stephanie Meske  
Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung  
Nymphenburgerstraße 21  
80335 München  
Telefon 089 28623-139  
Email [meske@wieselhuber.de](mailto:meske@wieselhuber.de)