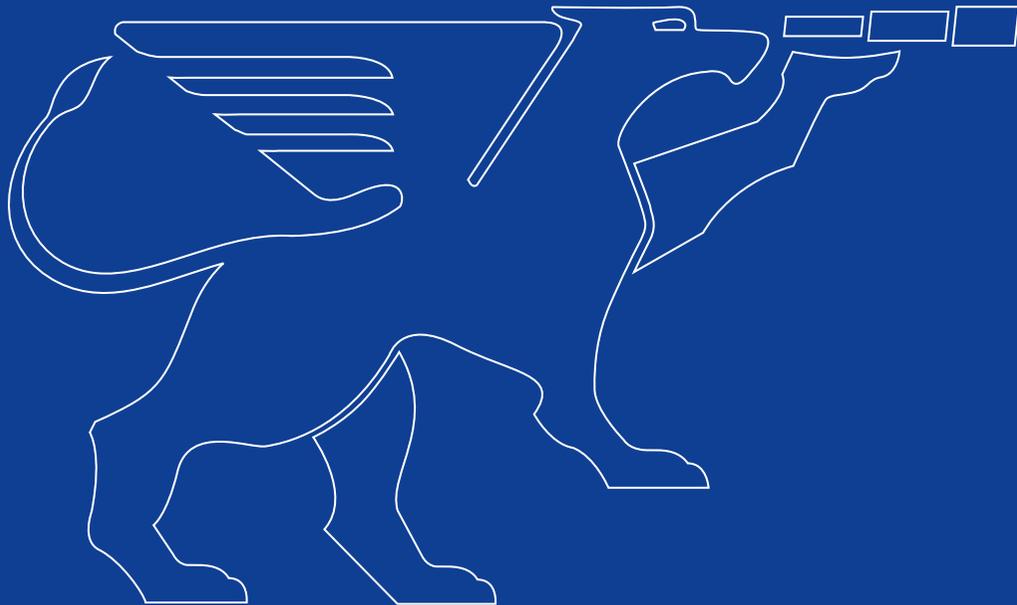


Stringenz, Marke, Preis (SMP). Der Ertragsdreiklang in der Konsumgüterindustrie.

Expertenstudie am Beispiel Deutsche Mineralbrunnen. Von Struktur Management Partner in Zusammenarbeit mit der Getränke Zeitung und der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Lehrstuhl für Marketing, Prof. Dr. Tscheulin.

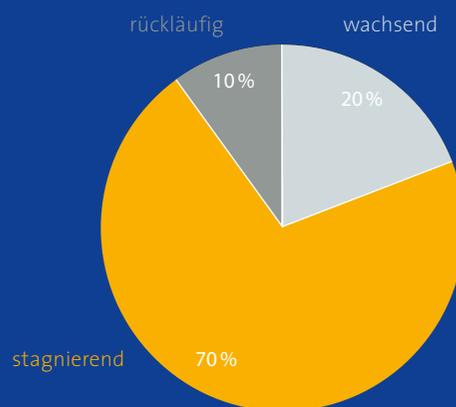


Kurzfassung

70% der profitablen deutschen Mineralbrunnen schaffen es, ihre Profitabilität zu bewahren, ohne wachsen zu müssen! In einem stagnierenden Markt wie dem LEH ist es wichtig, den eigenen Marktanteil zumindest profitabel zu verteidigen. Der Ertrag ist wichtiger als Wachstum, insbesondere unter der Annahme einer andauernden Konsolidierung der Branche.

Aus diesen Erkenntnissen haben wir den Ertragsdreiklang Stringenz – Marke – Preis abgeleitet.

Umsatzentwicklung profitabler Brunnenbetreiber:



Grundlagen der Studie:

1. Fragebogen-Erhebung

Im Mai 2012 wurden die Geschäftsführer der Top-40- sowie 56 weitere Mineralbrunnen-Unternehmen angeschrieben. Rücklaufquote: 24%; 50% der Antworten stammen von Top-40-Betrieben; 70% der Befragten sind Vorstände oder GF.

2. Eigene Recherchen, Interviews und Erfahrungen aus über 70 Konsumgüterprojekten (zwölf davon bei Mineralbrunnen) von Struktur Management Partner.
3. Mehrmonatige Sekundäranalyse von Fachartikeln und Studien zu den Themenkreisen LEH, AfG- und Mineralwassermarkt.

1. Stringenz

Stringente Distributionspolitik

Nur jene Unternehmen, die eine „Platzhirsch-Stellung“ in ihrem eigenen Kerngebiet vorweisen können, sind auf Dauer profitabel. So erreichen die profitablen Unternehmen einen gewichteten Distributionsgrad von rund 90%, wohingegen unprofitable nur 79% erreichen. Noch gravierender sieht es aus, wenn Unternehmen eine überregionale Expansion anstreben, dabei aber nicht genug Distributionskraft entfalten. Profitable Unternehmen erreichen hier ca. 40%, unprofitable aber nur 5%.

In der Distribution liegt die Kraft!

Stringentes Sortimentsmanagement

Die Beherrschung der Komplexität gehört zu den größten Management-Herausforderungen. Und die zunehmende Artikelvielfalt führt zu einer massiven Komplexitätszunahme. Vor allem in der Produktion – aber auch im Vertrieb – verursacht diese Komplexität erheblichen Aufwand und führt zu einer De-Fokussierung. Es lässt sich beobachten, wie in der Folge die durchschnittlichen Umsätze pro Artikel immer weiter zurückgehen. Wesentlich ist somit eine sehr stringente Sortimentssteuerung.

Stringentes Innovationsmanagement

Wie so häufig in der Lebensmittelindustrie sehen wir, dass es bei Innovationen um Klasse geht – und nicht um Masse. Profitable Unternehmen investieren deutlich gezielter in Innovationen und legen dabei großen Wert auf deren Profitabilität. So machen die profitablen Unternehmen nur 9% ihres Umsatzes mit Innovationen, während die unprofitablen Unternehmen rund 26% ihres Umsatzes mit Innovationen erwirtschaften (also mit Produkten, die jünger als zwei Jahre sind). Das ist fast der dreifache Umsatzanteil! Man muss nicht um jeden Preis innovativ sein, um erfolgreich zu sein.



Erstes überraschendes Ergebnis der Studie:

Unternehmen müssen nicht die höchste Innovationsquote haben, um erfolgreich zu sein.

Zweites überraschendes Ergebnis der Studie:

Es gibt durchaus Unternehmen, die sich dem Preisdruck des Handels erfolgreich widersetzen.



Weitere überraschende Ergebnisse der Studie:

struktur-management-partner.com/de/konsumgueter_studie.html



Stringente Kostenstrukturen

Auch bei einem Markenhersteller kommt es auf die Effizienz der Kostenstrukturen an. Viele Unternehmen beschäftigen sich primär mit der Optimierung ihrer Produktion. Oftmals sind an dieser Stelle die Potentiale jedoch bereits weitestgehend ausgeschöpft. Die wahren Ertragshebel liegen im Overheadbereich. So schaffen es die profitablen Unternehmen, mit deutlich besseren Overheadstrukturen zu wirtschaften als ihre unprofitablen Wettbewerber. Die Unterschiede sind gravierend.

2. Marke

Es ist immer wieder überraschend, wie wenig manche Unternehmen über den eigenen Markenkern wissen. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf, in den gezielt investiert werden sollte. Denn wenn einem Unternehmen solch fundamentale Erkenntnisse fehlen, wie sollen dann die richtigen Schlüsse für überzeugende Marketingmaßnahmen, Innovationsstrategien oder die Kommunikation gezogen werden?

Nur eine klare Differenzierung vom Wettbewerb und eine möglichst unique Positionierung der Marke(n) ermöglichen eine profitable und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Die Markenbekanntheit gehört ebenfalls zu den wesentlichen Einflussfaktoren für den Vertriebs Erfolg. Unternehmen mit positiver Umsatzentwicklung besitzen einen gestützten Bekanntheitsgrad von 76%. Das sind 33% mehr als bei Unternehmen mit einer negativen Umsatzentwicklung.

3. Preis

Es gibt kaum Branchen, in denen ein so immenser Preisdruck herrscht wie im LEH. Besonders erfolgreiche Unternehmen beweisen aber, dass sie diesem Preisdruck viel besser standhalten können als die übrigen Anbieter:

Die profitabelsten Unternehmen haben in den letzten zwei Jahren 2,5% an Nachlässen gewährt, während die schlechtesten Unternehmen bis zu 6% hinnehmen mussten. Ähnliche Ergebnisse sehen wir auch bei der Weitergabe steigender Kosten – so können die besonders erfolgreichen Unternehmen über 50% ihrer geforderten Preiserhöhungen auch tatsächlich durchsetzen. Und worauf beruht der Erfolg der Besten?

Die Antwort und weitere Benchmarks erfahren Sie in unserer ausführlichen Expertenstudie. Reservieren Sie sich Ihr persönliches Exemplar.



Struktur
Management
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Ihr Ansprechpartner

[Georgiy Michailov](#)

Dipl.-Volkswirt | B.M. (TSUoE)

Managing Partner

Leiter BranchenCenter Konsumgüter

Struktur Management Partner GmbH

Gereonstraße 18-30 | D-50670 Köln

T +49(0)221/91 2730-15

[g.michailov@](mailto:g.michailov@struktur-management-partner.com)

struktur-management-partner.com

