



Stefan Blaschak

Vorsitzender des Vorstandes
der Berentzen-Gruppe AG

in der Hauptversammlung am 03. Juni 2009

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

Sie sind in der letzten Hauptversammlung auf harte Zeiten eingestellt worden. Die Rede und somit die vermeintlichen Lösungsansätze waren Investitionen ins Marketing, in Innovationen und in die Hauptmarken Berentzen und Puschkin.

Als ich vor ca. zehn Monaten gefragt wurde, ob ich die Verantwortung für Berentzen übernehmen möchte, habe ich mich erst einmal mit der Situation von Berentzen in Form von Bilanzen und Presseberichten beschäftigt.

Berentzen war ein Unternehmen, welches durch zwei eindrucksvolle Unternehmenspersönlichkeiten und einer wirklichen Innovation groß geworden ist. Durch Bodenständigkeit und Weitblick hat man es geschafft, Wachstum mit einem neuartigen Produkt, nämlich dem Apfelkorn, zu erzielen und die Marke Berentzen zu einer national starken Marke zu entwickeln. Die Mitarbeiter und die Region waren stolz auf dieses Unternehmen.

Doch dann passierte das, was die erfolgreichen von den erfolglosen Unternehmen unterscheidet: Getragen auf den Wogen des bis dahin Erreichten wurde keine stetige, sondern eine ständig wechselnde und daher wenig nachhaltige Unternehmensstrategie verfolgt.

Eine klare und strukturierte Selbstanalyse des Unternehmens über Stärken und Schwächen sowie eine solide Betrachtung über die Entwicklung der Märkte in der Zukunft waren zwar halbherzig vorhanden. Aber: Die hieraus gewonnene, nüchterne Erkenntnis, dass eine neue Unternehmensstrategie und -organisation dringend notwendig war, wurde beharrlich verdrängt.

Stattdessen wurden aus meiner Sicht wahllose Unternehmensakquisitionen getätigt, die von dem schieren Streben nach Größe geprägt waren, aber keinen strategischen Leitfadern erkennen ließen, mithin in keine Gesamtunternehmensstrategie passten. Der nüchterne und bisweilen anstrengende und unangenehme Blick in die

bereits Ende der Neunziger Jahre vorhandene strategische Krise war damit verstellt.

In dieser Phase wurden mehrere ertragsschwache Unternehmen ohne Zukunftspotentiale zugekauft, in der Hoffnung, aus zwei kranken Patienten einen gesunden machen zu können, was – wie wir wissen – nur sehr selten geschieht. Zudem sorgten häufige Managementwechsel und eine zweite Führungsebene, die ihren eigenen bequemeren Weg gegangen ist, für eine Blockade der dringend notwendigen Unternehmensentwicklung.

Der einzige Schritt, der aus meiner Sicht richtig war, war die Fusion mit Pabst & Richarz in den achtziger Jahren. Der richtige Weg, um unterschiedliche Kompetenzen, also das Markenverständnis und das Private Label Geschäft, somit Supply Chain Kompetenz, zusammenzuführen.

Dadurch wurde eine gute Möglichkeit geschaffen, um sich auf die neuen Marktgegebenheiten einzustellen, doch leider hat man sich in Vorwürfen und somit in Zerwürfnissen

über die Presse „unterhalten“. Das einzige Wachstum, was hiermit regeneriert werden konnte, waren die Auflagen der Fachblätter.

So, sehr geehrte Aktionäre, kann kein Unternehmen erfolgreich sein.

Denn damit hat man dem Unternehmen Stillstand verordnet! Stillstand bei den grundsätzlichen Investitionsentscheidungen, Stillstand bei der Strategiefokussierung.

Die letzte und jüngste Epoche ist dadurch eingeleitet worden, dass inmitten der sich verschärfenden Unternehmenskrise das Konzept der Rohertragswende gesucht und gefunden wurde. Marketing und Innovationen hießen die Zauberwörter. Und als Innovation verstand man ein Produkt wie zum Beispiel die Berentzen Sahnigen, die vor zehn Jahren in beinahe gleicher Form schon einmal eingeführt wurden.

Leider war die operative Umsetzung der Innovationsideen, die für sich schon nicht sonderlich herausragend waren, alles andere als zufriedenstellend. Schauen Sie sich unter diesem Aspekt einmal die Qualität des letztjährigen TVSpots an. Es dürfte jedem schnell klar werden, warum der Turn Around trotz erheblicher Marketinginvestitionen nicht gelingen konnte.

Nun werden Sie sich fragen, warum ich nach diesen Erkenntnissen hier stehe?

Es ist eine Art Glaubensbekenntnis in dieses Unternehmen. Denn nach den sehr intensiven Gesprächen mit dem jetzigen Aufsichtsrat hat sich schnell gezeigt, dass wir eine einheitliche Sprache über den soliden Weg des Unternehmens haben, der von allen Seiten getragen wird.

Ich glaube, dass dieses Unternehmen es wert ist, alle Kraft zu mobilisieren, um es nachhaltig ertragsstark auszurichten. Ich weiß, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Sie als Aktionäre des Unternehmens es verdient haben, wieder stolz auf Ihr Unternehmen zu sein. Denn wir haben in der Berentzen-Gruppe AG viele Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter, die nicht nur sehr kompetent sind, sondern auch an unseren Weg glauben. Das Unternehmen hat noch genügend Substanz, um den Kurs selber zu gestalten. Aber es ist fünf vor zwölf. In der Krise, das hat auch die Geschichte gezeigt, muss man zusammenstehen. In der Krise muss man eine einheitliche Sprache sprechen.

Wie Sie aus meinen Erläuterungen ersehen können, hatten wir die Unternehmenskrise schon vor der Wirtschaftskrise.

Mit dem Einläuten der Wirtschaftskrise hat man das nächste Gewicht in unseren ohnehin schon schweren Rucksack gepackt.

Es sind komische Zeiten, in denen Banken vom Staat Milliarden erhalten und diese nehmen, um sich meist selbst zu sanieren und nicht wie vom Staat versprochen, in die Unternehmen zu investieren. Sehr viele Unternehmen sind von den Banken abhängig und somit muss es eine verlässliche Partnerschaft geben. Leider halten sich nicht viele, aber Gott sei Dank doch einige Banken an diese Vereinbarung. Auch wir hatten diese Situation, dass zwei Banken aus unserem Rechtsverständnis entgegen der vertraglichen Vereinbarung sich rechtswidrig verhalten haben und einfach ausgestiegen sind.

In dieser schwierigen Situation hat sich das erste Mal bewiesen, dass wir, wenn wir einen gemeinsamen Weg gehen, auch diese Probleme bewältigen können. Denn durch die Darlegung der neuen Strategie haben wir in dieser schwierigen Zeit es erreicht, dass nicht nur eine neue Bank dazugekommen ist, sondern auch unsere anderen loyalen Banken mit uns den Weg weitergehen werden.

Sie werden sich als Aktionär der Berentzen-Gruppe AG fragen, was sich nun ändern wird, denn vieles ist in der Presse spekuliert und hämisch kommentiert worden. Doch ich möchte Ihnen diese Frage klar und deutlich beantworten.

- ▷ Wir hören auf, Ihnen die Geschichte von „Alice im Wunderland“ zu erzählen.
- ▷ Wir stellen uns den aktuellen Marktgegebenheiten.
- ▷ Ein leistungsstarkes Unternehmen bedarf einer wettbewerbsfähigen Unternehmensstruktur.
- ▷ Wir haben eine klare Unternehmensstrategie, die wir jetzt in das Unternehmen einführen werden.

Doch was haben wir im Jahr 2008 schon getan?

Häufig hört man von der 100 Tage Regelung, in denen sich die jeweiligen Manager und heutzutage sind es auch Politiker ein Bild von dem Unternehmen machen. Wir haben in den ersten 100 Tagen 90% der Maßnahmen schon umgesetzt. Dies waren harte Einschnitte in die Berentzen-Strukturen. Diese waren aber nötig, um die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen.

Im ersten Schritt haben wir uns die Sachkostenstruktur angesehen und ca. 5% Einsparung erzielt. Des Weiteren sind Infrastrukturverbesserungen erzielt worden, aber am Ende des Tages geht es leider nicht ohne Personalmaßnahmen.

Es ist uns nicht leichtgefallen, die Produktion in Haselünne, die jedoch nur zwei Abfülllinien hatte, zu schließen. Aber allein diese Maßnahmen und die Schließung der freien Kapazitäten in Minden haben siebenstellige Einsparungseffekte erschlossen.

Das Unternehmen hat jetzt schon gezeigt, dass wir zusammen ein gemeinsames Ziel haben und wir uns den Realitäten des Marktes stellen müssen und werden. Wir haben mit beiden Betriebsräten, also dem der Spirituose und des alkoholfreien Bereichs, uns die Entscheidung nicht leicht gemacht und immer an die von der Kündigung betroffenen Mitarbeiter gedacht. So war es möglich, eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mit anzubieten, um den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine bessere Möglichkeit am Arbeitsmarkt zu geben. Auch haben wir die Kündigungszeiten der Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter die in diese Gesellschaft eingetreten sind verdoppelt, aber bis zwölf Monate begrenzt.

Nichtsdestotrotz waren diese Maßnahmen nötig und richtig. Auch wenn einige vermeintliche Fachblätter und Gewerkschaften natürlich alles besser wissen. Die gesamten Einsparungen werden sich in der Spirituose in diesem und nächsten Jahr auf 18 Millionen Euro belaufen. Dazu kommen aus dem in 2009 abgeschlossenen Sozialplan für unsere alkoholfreie Tochter Vivaris ca. 1 Million Euro p.a..

Aber erfolgreiche Turnarounds sind nicht nur Cost Cutting oder Verbesserung des Supply Chain Prozesses, sondern auch eine erfolgreiche Vorwärtsstrategie. Aus diesem Grund haben wir klare unternehmensstrategische Schwerpunkte definiert und erarbeiten diese gerade mit den Verantwortlichen der strategischen Geschäftsbereiche in To Do- Maßnahmen.

Wesentliche Schwerpunkte der Unternehmensziele sind:

1. Wir wollen der größte Spirituosenhersteller Deutschlands bleiben.
2. Der Konzern hat eine langfristige EBIT-Margenerwartung von 8%.
3. Unsere Eigenkapitalquote ist $\geq 25\%$.
4. Alle strategischen Geschäftsbereiche erwirtschaften einen nachhaltigen Ertrag.
5. Wir sehen unsere Mitarbeiter als wesentlichen Wettbewerbsvorteil.
6. Wir erzielen 50% unseres Markenumsatzes im Ausland.
7. Wir sind Supply Chain Kostenvorführer.
8. Unser Unternehmen Vivaris wird mit den eigenen Produkten regional wachsen und das stärkste Wachstum der Pepsi Konzessionäre erzielen.

Mit der neu gegründeten Ausrichtung der strategischen Geschäftsbereiche decken wir die Bedürfnisse unserer Konsumenten ab. Ob im Ausland oder Inland, ob alkoholische oder Softdrinks, ob Marken oder Private Label, wir haben immer eine Antwort

auf die Bedürfnisse unseres Konsumenten.

Diesbezüglich haben wir das Unternehmen in vier strategische Geschäftsbereiche aufgeteilt.

Strategisches Geschäftsfeld Marke Inland:

Wir arbeiten mit zwei nationalen Marken: Berentzen und Puschkin. Des Weiteren haben wir sechs starke regionale Marken (Bommerlunder, Doornkaat, Strothmann, Springer, Hansen, Polar), die in der Region bedeutend sind. Wir investieren am Point of Drink und Point of Sale somit direkt bei unserem Konsumenten. Durch gründliche Tragfähigkeitsanalysen wissen wir, was der Konsument von unserem Produkt Berentzen erwartet. Denn Berentzen steht nicht nur für den klassischen Apfelkorn, sondern hat ein ausgeprägtes Kompetenzfeld im Bereich Frucht. Diesen Bedürfnissen kommen wir in der modifizierten Positionierung nach.

Im Rahmen dieser Tragfähigkeitsanalyse werden wir in drei neue Segmente eintreten, die den Markenkern von Berentzen stärken.

Mit Puschkin sind wir der größte Wachstumsmotor in der Kategorie Wodka. Die Marke ist gut positioniert und diesbezüglich gibt es keinerlei nötigen Anpassungsbedarf.

Grundsätzlich werden wir uns im bestehenden Sortiment auf die Hauptumsatzträger konzentrieren.

Der Geschäftsbereich ist darauf ausgelegt, nachhaltige Erträge zu erwirtschaften. Somit werden wir auf Verlustgeschäfte perspektivisch verzichten.

Strategisches Geschäftsfeld Marke Ausland:

Unsere strategischen Länder sind Tschechien, Holland, USA und Russland. Diese Fokusländer betreuen wir in eigener beziehungsweise perspektivischer Verantwortung über die Berentzen Country Manager. Die anderen Länder betrachten wir als Exportländer, die ausschließlich über Agenturen bearbeitet werden.

Neue Markenprodukte werden immer auch auf Basis der Internationalisierung eingeführt. Das Auslandsmarkengeschäft soll 50% Anteil am gesamten Markenvolumen erzielen.

In den USA sind wir am 01.01.2009 mit einem Country Manager und einem Distributeur gestartet. Im russischen Markt werden wir im dritten Quartal starten. Mit dem Distributeur und dem Produzenten sind wir kurz vor Vertragsunterzeichnung.

Strategisches Geschäftsfeld Pabst & Richarz:

Auch mit unserem Handelsmarkenunternehmen decken wir die Bedürfnisse der Konsumenten. In Deutschland ist der Anteil der Handelsmarken am Gesamtvolumen beträchtlich. Wir sind Kostenführer, da unser Supply Chain Prozess effizient und leistungsfähig ist. Wir gehen mit unseren Kunden auch ins Ausland und produzieren auch für andere Markenartikler. Der strategische Geschäftsbereich ist ebenfalls auf nachhaltige Erträge ausgerichtet.

Unprofitable Geschäfte geben wir ab. Dies haben wir im Jahr 2008 schon bewiesen, indem wir ein Edeka-Paket abgegeben haben. Diesen Weg werden wir konsequent weitergehen.

Strategisches Geschäftsfeld Vivaris:

Vivaris ist ein regionaler Softdrink- und Mineralwasseranbieter, dessen Stärke der Vertrieb und das Marketing in der regionalen Gastronomie ist. Als größter Pepsi-Konzessionär schaffen wir für beide Seiten positive Synergien. Expansionswege werden immer auf Basis von regionalen Mineralquellen aufgebaut. Die Marke „Vivaris“ wird nachhaltig ausgerichtet und ist Pseudonym für Softdrinks. Mit unseren Mineralquellen sind wir als Anbieter aus der Region für die Region tätig. Wir werden nachhaltig in unsere Partnerschaft mit Pepsi investieren. Die Innovationsrate beträgt 10% vom Umsatz.

Wie Sie sehen, haben wir ein solides Fundament gelegt, um jetzt mit dem Hausbau zu beginnen. Dieses Haus ist in sich so gestaltet, dass es die Stürme, den Regen und auch anderer Naturkatastrophen überstehen wird.

Das erste Quartal zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Die ersten vier Monate zeigen uns, dass die Berentzen-Gruppe AG kumuliert ein EBIT-Plus erwirtschaftet hat.

Die Absatzentwicklung des Spirituosengeschäftes in Deutschland (ohne Mix- Spirituosen) ist lt. BSI (Bundesverband der Deutschen Spirituosen-Industrie und Importeure) bei - 6,7%. Dies spiegelt auch unsere Absatzentwicklung inkl. der gestrichenen SKU's (Stock Keeping Unit) wieder.

Wir sind vorsichtig und sehen auch noch keinen Grund, die Arme zum

Jubeln in die Luft zu strecken, da wir noch nicht wissen, was uns das Jahr noch alles bringen wird.

Jetzt gilt es, in die Zukunft zu arbeiten. Die beschriebenen Maßnahmen sollen dazu dienen.

Wir wollen zurück in die Erfolgsgeschichte der Unternehmensgründer. Dazu ist es auch wichtig, dass die deutschen Handelsunternehmen verstehen, dass es nur gemeinsam und partnerschaftlich geht. Nur wenn beide Seiten an der Wertschöpfung partizipieren, werden wir leistungsfähig gemeinsam die Wirtschaftskrise überstehen können.

Nur profitables Wachstum ist nachhaltiges Wachstum und hilft, das Unternehmen Berentzen-Gruppe AG zu gesunden. Deswegen müssen und werden wir lernen, auch Nein zu verlockenden Volumengeschäften ohne

positiven EBIT-Beitrag zu sagen. Wir gehen gestärkt in die Krise, weil wir uns schon frühzeitig darauf eingestellt haben.

Um auf sein Unternehmen stolz zu sein, muss man auch an den Erfolg glauben. Jeder Monat mit positivem EBIT wird uns ein Stück dieses Gefühls zurückgeben und wird uns helfen, mit noch mehr Kraft und Entschlossenheit diesen noch sehr steinigen Weg weiterzugehen. Wir müssen die Krise als Chance verstehen, um immer besser zu werden für unsere Kunden, die unsere Qualitätsprodukte erleben wollen, für unsere Mitarbeiter, die den Unterschied ausmachen und im Sinne unserer Aktionäre, denen dieses tolle Unternehmen gehört. Der Weg ist noch weit, aber die ersten Schritte sind gemacht.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.