



BERENTZEN-GRUPPE AG

*So schmeckt Lebensfreude*

Rede von Frank Schübel  
Vorstand (Sprecher) der Berentzen-Gruppe Aktiengesellschaft

anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung der  
Berentzen-Gruppe Aktiengesellschaft

am 19. Mai 2017  
in Hannover

*Es gilt das gesprochene Wort!*

Sehr geehrte Damen und Herren,  
verehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

auch von meiner Seite herzlich Willkommen zur heutigen Hauptversammlung der Berentzen-Gruppe Aktiengesellschaft.

Die Wahl fiel nicht nur aus logistischen Gründen auf den Veranstaltungsort Hannover, sondern wir wollten mit den Faktoren „Niedersachsen“ und „Börsenstandort“ zwei Signale aussenden:

„Heimatverbundenheit“ und „Kapitalmarktorientierung“, die sich auch als Leitfaden durch die anschließende Präsentation ziehen.

Es fällt mir leicht, die Strategie und Marktmaßnahmen zu erklären, nachdem Ihnen mein Kollege, Ralf Brühöfner, die – aus unserer Sicht – guten Zahlen erläutert hat.

Die Ehre des ersten Wortes gilt ihm aber heute sicher auch, weil sein Beitrag zum bisher Erreichten in den letzten Jahren immer eher nachrangig wahrgenommen wurde, was aber nicht der Leistung meines Vorstandspartners gerecht wird. Zum speziellen Dank aber später mehr.

Sie werden in der Folge der Veranstaltung auch meinen Nachfolger, Herrn Oliver Schwegmann, kennenlernen, der sich Ihnen später kurz vorstellen wird. Ich hoffe, Sie bekommen dadurch ein Gefühl dafür, dass hier ein neues Management entsteht, welches die Tradition von zwei starken Führungspersonlichkeiten der Berentzen-Gruppe fortführen wird.

Nun aber zu meiner Hauptaufgabe heute – die Vorstellung unserer Strategie und der Erfolgsfaktoren.

Tradition und Moderne, das Spannungsfeld unserer Unternehmensentwicklung, können wir am besten mit einem Blick auf den Berentzen-Hof von heute beginnen.

Historische Gebäude aus dem 14. Jahrhundert mit einer hochmodernen Warenpräsentation in unserem neuen Hofladen sind ein Symbol für unsere neue Professionalität in der Vermarktung sowie für die zeitgemäße Interpretation des ursprünglichen Markenkerns des Unternehmens: Getränkekompetenz nah am Kunden.

Dass dies von außen nicht immer so gesehen wurde, zeigt ein kleiner Rückblick in das Jahr 2013, wo ich noch persönlich als der „Verlierer“ auf der Titelseite der BILD-Zeitung auftauchte. „Ernüchternde Bilanz... Flasche leer!“

Heute berichtet dieselbe Zeitung mit mehr Platz und Inhalt über ein erfolgreiches Unternehmen. Eine kleine Genugtuung für das, was zur Strategie und zum Erfolg immer dazu gehört: Zeit und Nerven.

Die neue Marktstrategie zeigt seit 2013 eine signifikante Verbesserung von Umsatz und Ertrag. Während die Erfolge der Jahre 2009 und 2010 noch ausschließlich aus Kosteneinsparungen und Restrukturierungseffekten resultierten, ist die Verbesserung der EBIT-Marge von 1 % in 2013 auf 6,2 % in 2016 ausschließlich aus operativen Marktmaßnahmen entstanden.

Die Strategie, stärker in frische, natürliche und gesunde Segmente zu investieren, ohne das ehemalige Kerngeschäft der Spirituosen zu vernachlässigen, führt zu einem deutlich balancierteren Portfolio und einer viel breiteren Getränkekompetenz.

Wichtiger Erfolgsfaktor dabei ist aber, keine einheitliche strategische Linie über alle Aktivitäten zu fahren, sondern ganz bewusst, die unterschiedlichen Bedingungen der einzelnen Segmente zu nutzen und differenziert auf die Markterfordernisse einzugehen.

Mit Fokus auf die Dachmarken *Berentzen* und *Puschkin* treiben wir den Markt der Markenspirituosen im Mittelpreissegment und differenzieren uns bewusst von den großen internationalen Wettbewerbern.

Im internationalen Markenvertrieb arbeiten wir mittlerweile fast ausschließlich mit lokal erfolgreichen Distributoren zusammen. Der reduzierte Einfluss auf das Geschäftsmodell auf der einen Seite liefert uns auf der anderen Seite die Vorteile effizienter Kosten, geringer Fixkosten und nahezu kein Vermarktungsrisiko mehr.

Im Handelsmarkengeschäft der Spirituosen schaffen wir einen strategisch ungewöhnlichen Spagat. Die schlanke Kostenstruktur des Konzerns führt dazu, dass wir bei volumenorientierten Standardangeboten seit Jahren eine hohe Erfolgsquote bei Auktionen des Handels haben. Als kreativer Marketingpartner entwickeln wir mit unseren Handelspartnern aber auch sogenannte Premiumkonzepte und sehen uns hier im Wettbewerb in puncto Service und Qualität klar im Vorteil. Kosten- und Qualitätsführerschaft in einem ergeben für uns hier eine ausgezeichnete Marktposition.

Der dritte Teil der Strategie setzt bewusst auf Trends im Wachstumsbereich gesunder, natürlicher Segmente. Seit 2014 setzen wir mit *Citrocasa* deutliche Akzente im wachsenden Markt für frisch gepressten Orangensaft. Unsere noch junge Marke *Mio Mio* – immerhin schon vier Jahre im Markt – wird immer mehr zu einer führenden alternativen Limonadenmarke mit nationaler Distribution.

Das Resultat der Strategie ist nicht nur ein positiver Umsatzanstieg von EUR 152 Mio. in 2013 auf aktuell EUR 170 Mio. in 2016, sondern auch ein veränderter Umsatzsplit mit mittlerweile 41 % Anteil der nicht-alkoholischen Getränke.

Ein Faktor, der noch heute mit viel Erstaunen am Kapitalmarkt und in der Presse wahrgenommen wird und die positive Veränderung der Gruppe am besten dokumentiert.

Flaggschiff dieser positiven Veränderung ist mit Sicherheit die seit 2014 zum Konzern gehörige TMP, besser beschrieben unter dem Markennamen *Citrocasa*. Mit mittlerweile EUR 21,6 Mio. Umsatz in 2016 und 2.786 verkauften Maschinen haben wir das Geschäft seit dem Akquisitionszeitpunkt fast verdoppelt.

Erfolgsfaktoren sind hier die hohe Kundenorientierung mit Maschinen, Orangen und Flaschen aus einer Hand, die hervorragende Qualität der *Citrocasa*-Maschinen sowie große Investitionen in Technik, Personal und innovative neue Konzepte.

Unser klassisches alkoholfreies Geschäft steht auf drei Erfolgssäulen:

1. Unsere starken regionalen Wassermarken: *Emsland Quelle*, *Sankt Ansgari*, *Märkisch Kristall* und *Grüneberg Quelle*, die im letzten Jahr unseren Wasserabsatz auf über 63 Mio. Liter steigen ließen.
2. Unsere Dachmarke *Mio Mio* mit mittlerweile fünf Sorten und anhaltenden Wachstumsraten von über 50 % eine nachhaltige Erfolgsstory. Sie können *Mio Mio*, insbesondere *Mate*, eine alternative Limonade mit wenig Zucker oder einen natürlichen Energydrink nennen, beides trifft den Kern der Zielgruppe.
3. Säule des alkoholfreien Geschäfts ist der forcierte Aufbau der Konzessionsmarke *Sinalco* im wichtigen Gastronomiekanal, wo wir mittlerweile im dritten Jahr der Zusammenarbeit eine kritische Größe erreicht haben und eine sehr gute Neukundenquote erzielen.

Wechseln wir das Segment und sprechen über Spirituosen. Für viele Marktteilnehmer dient das Angebot von Handels- und Zweitmarken ausschließlich der Auslastung von freien Kapazitäten. Für uns jedoch ist es ein strategisches Geschäft.

Mit über 58 Mio. Flaschen – umgerechnet auf 0,7 Liter – und einem Wachstum weit über Marktniveau der Spirituosen lassen sich drei Erfolgsfaktoren identifizieren:

Unser Vertriebsteam hat mittlerweile einen hervorragenden Zugang zu den wichtigsten deutschen und internationalen Handelsketten. Als Lieferant von Standard- und Premiumangeboten sind wir ein wichtiger Systempartner des Handels, weil wir auf Basis unseres Markenwissens ausgezeichnete Ressourcen in Marketing und Einkauf auch für Handels- und Zweitmarken einsetzen.

Wenn Sie die Beispiele für wertschöpfende Premiumangebote auf diesem Chart betrachten, werden Sie keine Unterschiede zu der Ausstrahlung und Wirkung internationaler Top-Angebote finden und das in Kategorien wie Whiskey, Gin und Rum, wo wir unsere eigenen Marken nicht kannibalisieren.

Ein Blick auf diese eigenen Marken zeigt ein ähnlich starkes Bild.

Mit 19 % Marktanteil bei *Fruchtigen* Spirituosen ist Berentzen wieder die dominierende Nr. 1 in diesem Segment und hat den Marktanteil in vier Jahren um 8 %-Punkte gesteigert.

Mit *Puschkin* haben wir eine gut positionierte Nr. 4-Marke im größten Spirituosensegment.

Entscheidend ist jedoch, dass wir mit einem Anteil am Gesamtmarkt über das gesamte Markenportfolio von 3,5 % wieder eine starke Nr. 5 im Markt sind und uns den Respekt als geschätzter Lieferant wieder erarbeitet haben.

Die Erfolgsfaktoren sind: Die Innovationsstärke unserer Fokusmarken *Berentzen* und *Puschkin* und die bewusste Konzentration auf Zielgruppen mit mittleren bis niedrigen Einkommen mit Angeboten im Mittelpreissegment. Dies öffnet uns den Zugang zu knapp 70 % aller Spirituosenverwender, während das Premiumsegment immer umkämpfter wird.

Maßgeblichen Anteil an dem Erfolg von Berentzen hat aber auch eine zeitgemäße Verbraucherkommunikation.

Mit Mut und Konsequenz haben wir den Werbeauftritt von Berentzen auf eine rein digitale Kampagne umgestellt. Die kreative Idee von *Echtland* inszeniert dabei den Markenkern von normalen, authentischen Menschen in unserer Heimat im Emsland und hebt sich wohltuend ab vom Stereotyp der immer gleichen Bilder von Großstadtmenschen in teuren Szenebars, was nur ein kleiner Ausschnitt des Lebens in Deutschland ist. Unser Landleben in *Echtland* ist breiter und bietet Identifikationschancen für wesentlich mehr Menschen.

Die sehr interaktive Kampagne, die sich ständig verändert und verbessert, wurde im März dieses Jahres mit dem 2. Platz beim Marken-Award für die beste Markendigitalisierung ausgezeichnet. Wer hätte das von Berentzen vor ein paar Jahren gedacht.

Neben guten Preisen für unsere Angebote sowie einer guten Werbung spielt der Faktor „Innovationen“ eine große Rolle für den Erfolg.

Es ist erklärtes Grundprinzip, unser Sortiment kontinuierlich zu verbessern und zu erneuern. Neue Produkte werden konsequent an den Verwendungsanlässen und Kaufmotiven unserer Zielgruppe orientiert.

Und abschließender Erfolgsfaktor: Spitzenqualität zu günstigen Preisen sichert die Wettbewerbsposition aus Verbraucher- und Handelssicht sehr gut ab.

Ein Erfolgskonzept von *Mio Mio* ist sicherlich, dass das Produkt nicht nur besser schmeckt als der relevante Wettbewerb, sondern auch im Schnitt für 20 Cent weniger pro Flasche verkauft wird.

Soweit zu unseren Ihnen bekannten Aktivitäten.

Sowohl die Gesellschaft als auch die Marke *Berentzen* sind wieder so weit, sich einer sehr interessanten Nische zu nähern.

Bei Gastronomen und Bartendern entwickelt sich langsam ein interessanter Trend zu *Premiumkorn*, auch um sich von den internationalen Standardkategorien zu emanzipieren und mit einem deutschen *Signature-Drink* neue Ideen auf die Getränkekarte zu bringen.

Wir haben überprüft, inwieweit unsere Marke *Berentzen* reif ist für ein echtes Flaggschiff-Produkt und in verschiedenen Verbrauchertests eine hohe Akzeptanz für das Konzept *Korn2Korn* erzielt. Ein Superpremium-Doppelkorn mit Manufakturcharakter für 30 EUR.

Wenn Sie die Entwicklung in vielen Lebensmittelmärkten verfolgen, dann spielt das Wort *crafted* eine große Rolle – im Biermarkt mittlerweile Synonym für alles was besondere Qualität beweisen kann und hohe Preise trägt.

Wir setzen den Manufakturcharakter mit einer neuen Hof-Destillerie im Stammhaus in Haselünne um und haben eigens hierfür einen Brennmeister engagiert, der persönlich für Spitzenqualität steht.

Wenn Sie nun denken, wir haben uns hier einen Abenteuerspielplatz geschaffen – weit gefehlt. Es genügt ein kleiner Bruchteil des heutigen Absatzes von *Berentzen*, um hier ein rentables Geschäftsmodell zu etablieren, das sich selbst trägt und natürlich einen großen Abstrahleffekt auf die Marke und das Unternehmen haben wird.

Schließen wir den operativen Kreis mit diesem interessanten Projekt und fassen zusammen:

Im 4. Jahr in Folge erhöhen sich unsere Kennziffern auf Basis von erneut drei wichtigen Erfolgsfaktoren: Ein neues, zeitgemäßes und innovatives Markenportfolio, die Neuausrichtung auf natürliche, frische und gesunde Segmente sowie eine mittlerweile substanzielle Marktcompetenz und hervorragende Mitarbeiter, die wissen, wie man weiteres Wachstum sicherstellt.

Dass wir noch nicht vollständig gelöste Managementthemen haben, ist bei allem Erfolg hoffentlich auch klar, und diese Offenheit sollte Ihnen ein Gefühl dafür geben, dass wir noch nicht „fertig“ sind.

Wir arbeiten weiter intensiv daran, die Ertragspotenziale bei alkoholfreien Getränken zu realisieren. Der Ressourcenaufbau bei *Citrocasa* ist bei diesem Wachstumstempo und der Komplexität des Geschäftsmodells nicht einfach, genauso wie die Sicherstellung der Orangenverfügbarkeit bei schlechter Ernte sowie die Beobachtung der politischen Lage in der Türkei, die unser Geschäft nicht weiter einschränken sollte.

Insgesamt sind wir jedoch mit dem Mix aus Chancen und Risiken im Konzern zufrieden.

Dass auch externe Institutionen diese Zusammenfassung und Bewertung teilen, sehen Sie an diesem Beispiel, wie die Presse mittlerweile über die *Berentzen*-Gruppe urteilt. Kein Problemfall, über den polemisch geschrieben wird, sondern: profitabel, neu aufgestellt und wachsend. Darauf sind wir stolz.

Die Erfolge führen letztendlich auch zu einer deutlich veränderten Aktionärsstruktur des Unternehmens. Noch vor zwei Jahren hielt AURELIUS knapp 60 % der Aktien, die mittlerweile breit gestreut sind. Wir danken hiermit in aller Form allen institutionellen und privaten Investoren für Ihre Entscheidung, die Aktie zu zeichnen. Wir schätzen das Investment in die Berentzen-Gruppe Aktiengesellschaft unabhängig davon, ob Sie ein großes oder kleines Aktienpaket besitzen. Besonders bedanken wir uns aber noch bei allen Investoren, die sich hier und heute persönlich engagieren.

Bei einem Kurs von heute 11,30 EUR hoffe ich, dass Sie mit dem Kursverlauf der letzten Monate zufrieden sind, so wie ich es als Aktionär seit zwei Jahren bin!

Erlauben Sie mir in diesem Zusammenhang einen kleinen Wahlkampfbeitrag zu meiner Kandidatur für den Aufsichtsrat:

Ich hoffe, Sie spüren hier meine emotionale Verbundenheit zum Unternehmen und zu der Aufgabe. Im Leben gibt es aber leider auch private Gründe, die Entscheidungen beeinflussen, was mich aus persönlichen Gründen nach Düsseldorf führt.

Auf Wunsch vieler Investoren stelle ich mich zur Wahl in den Aufsichtsrat – aus einem wichtigen Grund: Grundlage unseres Erfolges war in der Vergangenheit ein stabiler Aufsichtsrat, der das Unternehmen kannte und den Vorstand stützte.

Mit vier neuen Aufsichtsräten – Mandate, die AURELIUS-Vertreter freimachen – ist es nun sehr wichtig, Fachkompetenz und strategische Kontinuität zu wahren, was ich mit meiner Wahl garantieren will. Ich hätte mir als neuem Vorstand gewünscht, neue Aufsichtsräte zu bekommen, die mir helfen können und die mich nicht hinterfragen. Als potenzieller Aufsichtsrat sehe ich meine Rolle darin, die erfolgreiche Strategie der vergangenen Jahre zu wahren und neue Ideen und Impulse von Herrn Schwegmann zu stützen.

Selbstverständlich respektiere ich jeden, der im Sinne des DCGK auf eine „Cooling-off-Periode“ besteht.

Ich würde aber lügen, wenn mir eine hohe Zustimmung Ihrerseits nicht viel bedeuten würde. Aber ich bin jetzt schon stolz – egal, wie Ihre Wahl ausfällt – dass mein aktueller Kollege, Ralf Brühöfner, mein Nachfolger, Oliver Schwegmann, sowie der amtierende und nun zur Wahl stehende Aufsichtsrat meine Wahl in den Aufsichtsrat befürworten würden.

Lassen Sie mich zum Abschluss meiner Rede noch einigen wichtigen Personen persönlich danken:

- Ralf Brühöfner
- Gert Purkert
- Dr. Dirk Markus
- Dr. Frank Forster und Dr. Martin Schoefer
- Uwe Feldmann und Carsten Broens
- allen Aufsichtsräten
- allen Kunden und Verbrauchern
- und nochmals Ihnen, den Aktionären

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.