

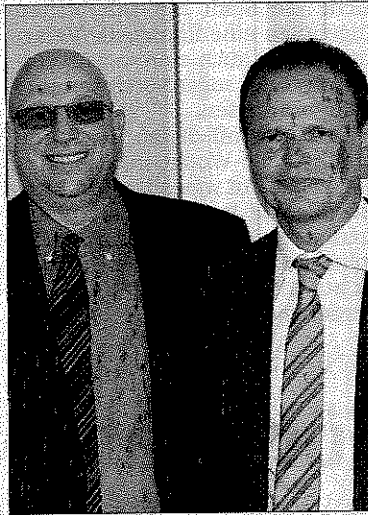
Mit Bionade auf Erfolgskurs

Vortrag über die Restrukturierung der Rhön-Sprudel-Gruppe

„Wie die Rhön-Sprudel-Gruppe restrukturiert wurde – die Zeit nach dem Verkauf von Bionade“: So war der Vortrag von Dr. Manfred Ziegler, Geschäftsführer der Rhön-Sprudel-Gruppe, überschrieben.

Ebingen. Eingeladen dazu hatte Gerd Klaiber von der Steuerberatungsgesellschaft Klaiber-Schlegel. Ursprünglich aus dem Maschinenbau kommend, sei vor drei Jahren eine große Deutsche Bank auf ihn zugekommen, die Geschäftsführung bei der Rhön-Sprudel-Gruppe zu übernehmen, so Dr. Ziegler. Rhön-Sprudel gehört zu den Top Ten der mehr als 223 Mineralbrunnen in Deutschland. Doch der fünfgrößte Fruchtsaftkonzentrathersteller schrieb nur noch rote Zahlen und hatte damals 100 Millionen Schulden.

Dr. Ziegler nahm die Herausforderung an und brachte das Unternehmen wenn auch mit etwas unpopulären und wenig beliebten Methoden wieder nach oben: mit einem sogenannten Turnaround. Damit sollte das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs gebracht werden, denn Rhön-Sprudel steckte damals in einer fünffachen Krise, die bei der Stakeholder- und Strategiekrise begann und über die Absatz- und Ergebniskrise zu einer „knallharten Liquiditätskrise“ führte. Die These von Dr. Ziegler: „Jeder Turnaround muss mit



Dr. Manfred Ziegler (links) informierte bei Gerd Klaiber von der Steuerberatungsgesellschaft Klaiber-Schlegel über die Restrukturierung der Rhön-Sprudel-Gruppe. Foto: Bianka Roith

einer strategischen Neuausrichtung und Wachstum verbunden sein.“ Nur dann könne ein erfolgreicher Turnaround gelingen.

Mit dem Erfrischungsgetränk Bionade kam das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs. Das durch einen Zufall entstandene Produkt entpuppte sich als großer Glücksfall. Und das, obwohl Dr. Ziegler 2008 eine Preiserhöhung um 60 Prozent durchführte. Er verließ sich einfach auf die Sichtweise der Menschen, was nichts koste, taue nichts. Etwas, das billig gegeben

werde, werde als nichtwertig empfunden.

Daher sei dieser Turnaround-Hebel so wichtig gewesen, um das Unternehmen umzudrehen. Zuvor wurde das Geschäft auf Produkt- und Kundenebene segmentiert, Wert-Vernichter und -Erzeuger identifiziert. Danach wurde in einem zweiten Schritt eine sehr gute Marktposition aus Sicht der Kunden erreicht, die Prozesse wurden optimiert und eine Produktivitätssteigerung durchgeführt. Als nächstes erfolgte ein konsequentes Kostenmanagement, dann ein Liquiditätsmanagement und es wurde eine gezielte Marktoffensive erarbeitet. Insgesamt wurden acht Turnaround-Hebel definiert. Dann wurde die Rhön-Sprudel-Gruppe auf sechs Unternehmen konsolidiert mit klarem Fokus auf Mineralwasser, bevor ein Ergebnisfahrplan zur konsequenten Umsetzung aufgestellt wurde. Weitere Schritte waren ein runderneutes Etikettendesign und die Einführung neuer Produkte als Kern der Wachstumsstrategie. Damit trug das Unternehmen auch dem aktuellen Trend nach gesundheitsbewusster Ernährung Rechnung.

Bereits nach einem Jahr war das Unternehmen wieder profitabel, die Bionade wurde abgegeben an die SOLID-Gruppe und Dr. Ziegler rechnet damit, dass die Rhön-Sprudel-Gruppe kommendes Jahr bei einem Schuldenstand „quasi bei Null“ liegt. Bianka Roith