

Erfolgreich durch die Krise

HANDLUNGSBEDARF | Warum die Wirtschaftskrise nicht nur Defizite bloßstellt, die zu Risiken werden, sondern auch Chancen aufzeigt. Oder wie ein passendes Sprichwort sagt: „Wird der Wind rauer, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.“

DER ERSTE HAHNENSCHREI war kaum verklungen, als Braumeister *Korbinian* mit dem Einmaischen begann. Danach stieg er in die tiefe Kühle seines Gärkellers und warf einen zufriedenen Blick auf die vollen Bottiche mit den prachtvoll gekräuselten Schaumhauben. In aller Ruhe prüfte er eine Probe mit der Würzspindel. Ja, das passt. Wieder einmal sah sich der Braumeister mit seiner ganzen Kunst und seinem Können bestätigt. Denn schon bald würde wieder köstlicher Gerstensaft die Fässer füllen und die durstigen Kehlen laben. Das Schönste dabei, alles was in die Fässer kam, fand auch seine Abnehmer. Gute alte Zeit.

■ Absatzprobleme?

Was ist denn das? Das kannte Braumeister und Bräu Korbinian zu seiner Zeit nicht. Für ihn zählte ganz einfach alles, was erforderlich ist, um ein wohlschmeckendes, bekömmliches Bier ins Fass und an den Zapfhahn zu bringen. Er braute tagsüber sein Bier, und am Abend besuchte er die geschätzten Kunden. Manches Mal trank er am Stammtisch auch mit oder gab eine Runde aus und pflegte so seine Beziehung zu den Wirten und ihren Gästen. Im modernen Marketing nennt man das „Customer Relationship“.

Nun hat sich bekanntermaßen seitdem einiges verändert. Gutes Bier erfreute sich wachsender Nachfrage, also wurden die Kapazitäten ausgebaut. Die Verbreitungsgebiete wuchsen und überschritten sich mit denen der lieben Konkurrenz. Was nicht wuchs, war der Bierkonsum pro Kopf der Bevölkerung. Im Gegenteil, der Schrumpfungsprozess geht weiter.

Wo der Kuchen des Marktvolumens immer kleiner, die Kapazitäten jedoch größer werden, ist Verdrängung die Folge. Ein häufiges Instrument im ruinösen Kampf um den Bier trinkenden Konsumenten ist der aggressive Preis, gefolgt vom gegenseitigen Überbieten mit Ertrag schmälernenden, austauschbaren Zugaben oder Wert vernichtenden extensiven Rabattaktionen. Weit erfolgreicher ist dagegen das Prinzip der starken Marke. Die langjährige Erfahrung des Verfassers bestätigt, dass vor allem der Aufbau einer starken Marke die entscheidenden Voraussetzungen schafft für eine

solide Unternehmensentwicklung, die den Herausforderungen des Verdrängungswettbewerbs gewachsen ist. Aus der Kraft einer markt- und zukunftsorientierten Unternehmensstrategie erwächst die notwendige Stärke, um sich im rauer werdenden Wind des Wettbewerbs und auch in Krisenzeiten erfolgreich behaupten zu können.

■ Rauerer Wind

Die Risiken für die mittelständische Privatbrauerei wachsen in gleichem Maße, wie sich neue Chancen bieten. Denn Rahmenbedingungen werden enger, und Einflussfaktoren nehmen an Brisanz zu, wie Abbildung 1 eindrucksvoll zeigt.

Unternehmen, die diesem Wandel nicht mit konsequenter Strategie und gezielten Konzepten begegnen, haben bereits heute mit Einbußen zu kämpfen, die absehbar ihre Zukunft gefährden werden. Wo der finan-

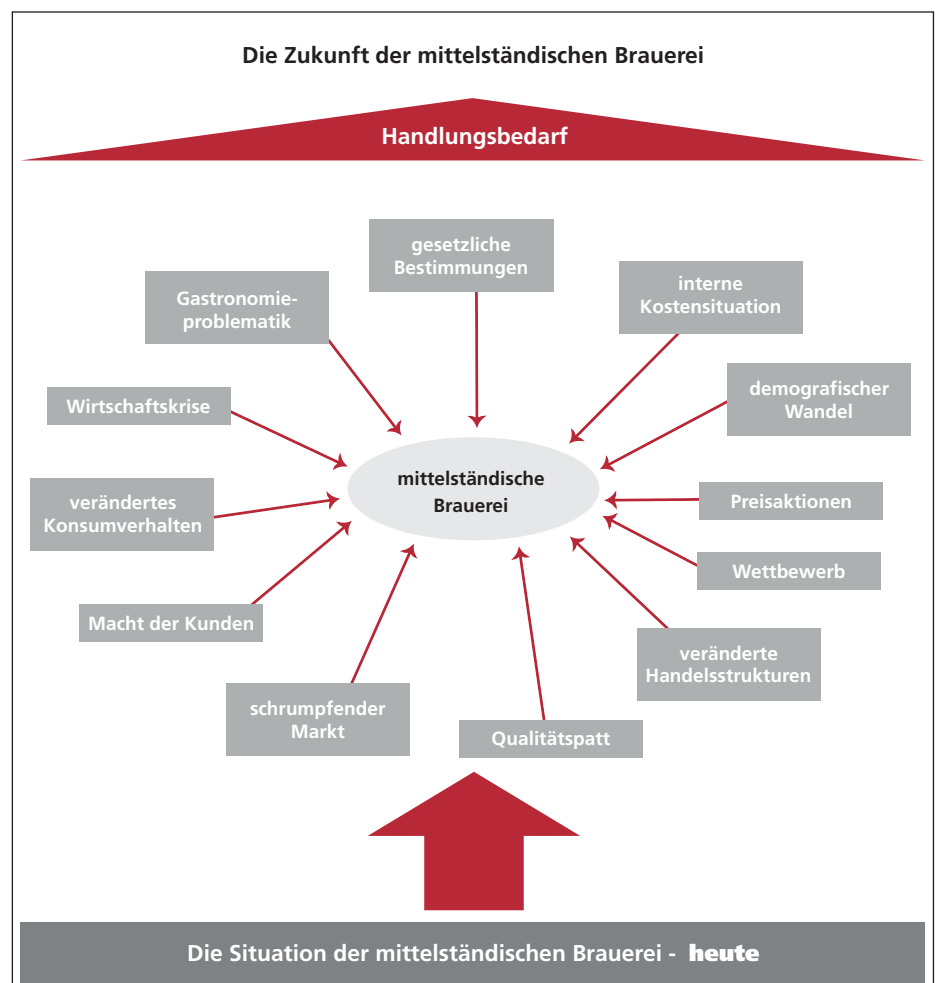


Abb. 1 Marktsituation und Einflussfaktoren

Autor: Werner G. Koch, Inhaber der Werner Koch & Co. GmbH, Partner für den Mittelstand, Öhringen

zielle Spielraum abnimmt und die Einflussmöglichkeiten begrenzt sind, werden die Auswirkungen des Verdrängungswettbewerbs für die mittelständischen Brauereien umso verheerender. Freilich ist das gleichwohl kein Grund zu resignieren.

Handlungsbedarf zur Liquiditätssicherung

Wenn die Absätze schrumpfen und damit die Erlöse, wird Handlungsbedarf zur existenziellen Herausforderung. Schnell wirkende Maßnahmen sind gefordert. Allerdings macht es wenig Sinn, einseitigen Aktionismus zu entwickeln ohne die Grundlage einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie. Zwar können damit durch kurzfristige Ergebnisse erreicht werden. Die Erfahrung zeigt aber, dass damit mittel- und langfristig weder auf die Entwicklung von Markenstärke noch auf die zukunftsfähige Werthaltigkeit des Unternehmens eingezahlt wird. Wer den Verbraucher zu einer Erwartungshaltung von Niedrigpreisen, Zugaben, Rabatten etc. erzieht, kann sich davon künftig kaum lösen.

Erfolgreiche Unternehmensstrategien umfassen mehrere ineinandergreifende Prozessbausteine. Nur, an welchen Stellschrauben soll gedreht werden? Welche „Baustellen“ zuerst, welche überhaupt eröffnen? Denn Ressourcen sind meist begrenzt, personell wie finanziell. Andererseits zwingt die Entwicklung zum zügigen Handeln, um die Liquidität zu sichern. Kosten zu sparen ist dabei einer der beliebtesten Schritte, am besten nach dem Rasenmäherprinzip.

Schlaue Unternehmen überlegen dagegen ohne Veränderungsvorbehalte, wie Kosteneinsparungen durch Effizienzentwicklung erfolgen können und wo welche Investitionen sich sowohl kurz- als auch langfristig auszahlen werden. Wesentlich dabei ist, sie binden diese Überlegungen in einen strategischen Entwicklungsprozess ein mit stringenter Prioritäts-, Ablauf- und Zeitplanung. Wobei das Umsetzungsverfahren nur dann zu messbaren Ergebnissen führt, wenn entsprechende Meilensteine gesetzt, kontinuierlich überprüft und ggf. nachjustiert werden.

Erfolgsfaktoren und die Konsequenz der Umsetzung

Selbst solide aufgestellte Unternehmen sehen sich derzeit schwierigen Zeiten gegenüber, auch wenn für diese die Folgen der

Wirtschaftskrise sich weniger drastisch auswirken. Markenstärke, strategisch ausgerichtete Mittelständler verfügen trotz einknickender Marktnachfrage einerseits über eine deutlich bessere Erlössituation und benötigen andererseits, aufgrund effizienterer Strukturen und der daraus sich ergebenden kontinuierlich ertragsstarken Entwicklung, weniger Fremdkapital. Welche Einflussgrößen sind bei diesen Brauereien als besonders erfolgswirksam gezeigt haben, darüber wurde in der BRAUWELT schon mehrfach berichtet (1). Vielen Brauereichefs sind diese Faktoren durchaus bekannt. Und doch lässt sich feststellen, dass diese oftmals kaum Berücksichtigung in der Unternehmensausrichtung finden. Die Folgen sind bekannt.

Aufgrund der jahrelangen Branchenkenntnis und des Einblicks in viele mittelständische, traditionell gewachsene Familienunternehmen, die überwiegend ausgezeichnete Biere brauen, lassen sich die gravierendsten Defizite in wenigen Punkten zusammenfassen:

- Nichterkennen von Problemfeldern und -ursachen;
- in Folge das Nichterkennen von Handlungsbedarf;
- Setzen falscher Prioritäten, fehlende Konzentration auf das Wesentliche;
- falsches Zeitmanagement, keine Zeit für den Blick über den „Tellerrand“;
- fehlende Strategie, meist auch fehlende Kenntnis strategischer Mechanismen;
- unstrukturierte Organisation, Abläufe und Prozesse;
- fehlende Zielorientierung;
- fehlende Mitarbeitereinbindung in die Unternehmensstrategie.

Sowohl aus der Erfahrung zahlreicher Projekte als auch in der analytischen Auswertung von Benchmarks lassen sich jene Erfolgsfaktoren identifizieren, die wirkungsvoll zu nachhaltigem Wachstum mit ertragsstarker Rendite und der Schaffung eines stabilen Fundaments für die Zukunftssicherung führen. Es ist kein Zufall,



Abb. 2 Erfolgsfaktoren-Staffel

dass sich diese auch in den Ergebnissen von (1) wiederfinden. Worauf es ankommt, sind im Wesentlichen sieben Bausteine, die aufeinander aufbauend (Abb. 2) den Erfolg mittelständischer Unternehmen beeinflussen.

Schwachstellen erkennen und Stärken entwickeln

Um Defizite, in SWOT-Analysen (SWOT = Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) als Schwächen bezeichnet, in Stärken zu verwandeln, bedarf es keines komplizierten Aufwandes. Zukunftsorientierte Unternehmer beginnen einfach mit dem ersten Schritt, der selbstkritischen Betrachtung ihres Unternehmens, eventuell mit Unterstützung eines externen Experten. Zur Aufdeckung von Schwachstellen und Erkennen von Handlungsbedarf hat sich eine einfache Checkliste bewährt. Mit der in Abbildung 3 wiedergegebenen kann man gleich beginnen.

Wer nicht mindestens die Hälfte der genannten Aussagen ankreuzen kann, sollte sich über seine Unternehmensstrategie schnellstens Gedanken machen und sie in Frage stellen. Dabei kann sich in mehreren Bereichen Handlungsbedarf ergeben. Denn die verschiedenen, sich gegenseitig beeinflussenden Prozesse verbreiten virusartig Probleme durch das gesamte Unternehmen. Aber statt viele Baustellen gleichzeitig zu eröffnen, sollte bei der Bewältigung unbedingt zuerst am Grundlegenden begonnen werden. Alle Prozessabläufe hängen von Anfang an wesentlich vom Einbezug der Mitarbeiter ab, von denen jeder einzelne das Gesamtergebnis beeinflusst. Es sind also interne Prozesse zu optimieren, Mitarbeiter für den Zukunftsprozess zu verpflichten, damit Effizienzsteigerungen erreicht werden können. Dass Erlöse Existenz entscheidend sind, ist für jeden Unternehmer selbstverständlich. Gerade im Vertrieb werden immer wieder Potenziale vergeben. Dem sollte mit hoher Vertriebsprofessionalität gerade in der aktuellen Krise begegnet werden. ■

■ Literatur

1. Erfolgsfaktoren mittelständischer Brauereien, BRAUWELT Nr. 1-2, 2007, S. 14 ff

- Unsere Unternehmensstrategie ist klar definiert, schriftlich fixiert und ist die Grundlage aller Prozesse.
- Die Unternehmensstrategie ist in Teilbereiche und Teilziele gegliedert und mit Kennzahlen hinterlegt.
- Schwachstellen im Unternehmen werden durch analytische Vorgehensweise aufgedeckt und zeitnah verbessert.
- Unsere Mitarbeiter kennen die Unternehmensstrategie und sind in den Zukunftsprozess eingebunden.
- Unsere Mitarbeiter sind motiviert und bereit, sich an unserem Zukunftsprozess zu beteiligen.
- Klare Standards, Regeln und Richtlinien garantieren konstant höchste und verlässliche Qualität unserer Produkte und aller Unternehmensleistungen.
- Aufgrund unserer vernetzten und strukturierten Kommunikations- und Prozessabläufe gibt es keine Schnittstellenproblematik oder Reibungsverluste.
- Unsere Marke vermittelt eine klare, durchgängige Botschaft, die von der Zielgruppe gelernt ist.
- Unsere Vertriebsprozesse sind klar strukturiert und werden über Zielvorgaben gesteuert.
- Der Fokus unserer Vertriebsleistung liegt auf gezieltem Maßnahmeninsatz zur Steigerung ergebnisattraktiver Umsätze.
- Wir kennen den individuellen Wert unserer Absatzpartner und setzen Ressourcen gezielt danach ein.
- Wir bieten unseren Absatzpartnern Services und Dienstleistungen, die uns vom Wettbewerb differenzieren.
- Wir sind in Einzelbereichen deutlich besser als der Wettbewerb.

Abb. 3 Checkliste zum Aufdecken von Schwachstellen