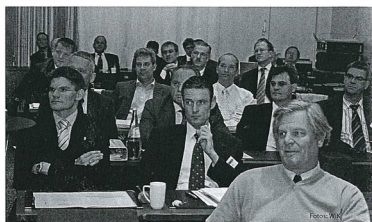


# Politischer Rahmen, Marketing und Unternehmensführung

Der zweite Tag des VLB-Forums Getränkeindustrie und Getränkehandel, der 13. Oktober, war mit mehr als 100 Teilnehmern gut besucht. Michael Seip von der Flensburger Brauerei Emil Petersen führte durch den Tag.

Veranstalter,  
Teilnehmer und  
Referenten im  
Dialog: Thomas  
Clausnitzer, MSU  
Consulting,  
Dr. Josef Fontaine, VLB, Stefan  
Brass, Bitburger,  
Prof. Wilhelm  
Hauser, HTW des  
Saarlandes, Prof.  
Dr. Sven Piechota,  
Leuphana Universität,  
Nils Stobbe,  
VLB (v.l.)

(Wik) Den Auftaktvortrag **Alkoholwerbung unter Generalverdacht** hielt Volker Nickel vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V. (ZAW), Berlin, zu den politischen Rahmenbedingungen der Alkoholbranche. Als generelle Herausforderer für die Alkohol- und Werbebranche benannte er die Bundesregierung, die EU-Kommission und die Weltgesundheitsorganisation (WHO). Das 2009 veröffentlichte nationale Aktionsprogramm Alkoholprävention der einstigen Drogenbeauftragten Sabine Bätzing forderte u.a. eine Einschränkung der Werbefreiheit. So sollte der Alkoholindustrie das Sportsponsoring verboten werden, auch sollten Werbespots in TV und Kino vor 20 Uhr verboten sein. Auch Warnhinweise auf Getränkeverpackungen waren im Gespräch. Dieser Entwurf wurde aber nicht vom Bundeskabinett verab-



Auch am zweiten Tag gut besucht: Das im Rahmen der Oktobertagung veranstaltete VLB-Forum Getränkeindustrie & Getränkehandel

schiedet, da Produzenten und Werbewirtschaft deutlich machen konnten, dass Werbeverbote untauglich seien für die Gesundheitspolitik. Besonders dem gemeinsamen Engagement von Deutschem Brauer-Bund und ZAW sei dieser Erfolg zu verdanken. Hersteller, Händler und Werbebranche hoffen nun auf die neue Bundesregierung. Die EU-Kommission forciert eine Alkoholpolitik, die besonderen Wert legt auf Kinder- und Jugendprävention. Die Heraussetzung des Abgabalters für Alkohol und Steuererhöhungen werden diskutiert.

Mit der Ratifizierung des Lissabon-Vertrags gehe die Verantwortung für die Gesundheitspolitik von den Nationalstaaten auf die EU über, sodass von dieser Seite deutliche Eingriffe zu erwarten seien. Ein Zusammenhang zwischen dem Einstieg in den Alkoholkonsum von Kindern und Jugendlichen und der Werbung werde von dieser Seite nicht infrage gestellt. Darüber hinaus werde für das Jahr 2010 die Empfehlung zur Alkoholpolitik der WHO erwartet. Diese enthalte ebenfalls Werbeverbotspläne.

„Zu wenig wissen die Wähler, dass man sie mit dieser Politik degradiert, dass sich dahinter ein Menschenbild von mangelnder Lebenskompetenz der Bürger verbirgt“, so Nickel. Sehr spannend war seine Gegenüberstellung des seit 1990 um ein Fünftel gefallen Alkoholkonsums in Deutschland, während die Werbungsausgaben im selben Zeitraum exorbitant anstiegen. Weiterhin sehr aufschlussreich waren die Beispiele von Ländern wie Norwegen oder Finnland, in denen ein totales oder teilweises Verbot für Alkohol-

werbung besteht, sich aber weiterhin der Konsum auf hohem Niveau halte. „Dänemark hat sein langjähriges TV-Werbeverbot 2003 mangels gesundheitspolitischer Erfolge wieder aufgehoben. Nach dieser Liberalisierung stieg der Verbrauch nicht an.“ Auch in Frankreich ging eine deutliche Zunahme von Binge-Drinking mit einer drastischen Einschränkung der Werbewirtschaft einher. Selbst Schweden, das Land der Alkoholprävention, halte nicht, was es versprache: Der Alkoholkonsum dort liegt trotz Werbeverbots bei 9,8 l pro Kopf, im liberaleren Deutschland bei 9,9 l. Außerdem habe Schweden im europäischen Vergleich die höchste Binge-drinking Rate bei Jugendlichen und Heranwachsenden. Nickel betonte, dass sowohl die Alkoholindustrie als auch die Werbewirtschaft sich ihrer Verantwortung bewusst seien. Beide Branchen haben sich zusammenschlossen und freiwillige Selbstbeschränkungen formuliert. Werbemodells sind z.B. deutlich als Erwachsene erkennbar und auf Trikotwerbung bei Kinder- und Jugendmannschaften wird verzichtet. „Kein Anbieter dieser Branche will missbräuchlichen Konsum seiner Erzeugnisse“, so Nickel. Abschließend verwies er auf die komplexen sozialen und psychischen Zusammenhänge, die zum Alkoholmissbrauch führen können.

Würde Volker Nickel in seinen Vorträgen darauf verzichten, sich über die Zuständigkeit der Drogenbeauftragten auch für die Alkoholindustrie zu echauffieren, wären sie noch gehaltvoller, der Branche noch dienlicher als sie es bisher schon sind.



### Management und Marketing

Rainer Klinz, KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, stellte sich der Herausforderung Biermarkt. „Wie begegnet man dem Markt bei sinkender Nachfrage und schwierigen Rahmenbedingungen?“, lautete die Einstiegsfrage. Da Bier durch die aktuelle Alkoholdiskussion ein Image-Problem habe und die Brauer bis dato keine Antwort auf den demographischen Wandel, werde der Pro-Kopf-Konsum weiter sinken. Weitere Probleme sieht der Referent im Preiskampf des LEH und der Konzeptlosigkeit der Getränkeabholmärkte (GAM) sowie die ineffiziente Logistik des GFH. Auch die Gastronomie verliere weiter an Bedeutung. Abschließend präsentierte Klinz zwölf Handlungsempfehlungen. Unter anderem sollten sich die Brauereien auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Erweiterungsinvestitionen sollten nur bei risikoäquater Kapitalverzinsung erfolgen. „Warum wird das Instrument der Kooperation viel zu wenig genutzt?“, wunderte er sich. Weiterhin müsse der Einkauf im Getränkeabholmarkt (GAM) zum Erlebnis werden. Die Unternehmen des Getränkefachgroßhandels sollten sich auf einen der drei Bereiche: Logistik für den Handel, Betrieb von GAMs oder Service für die Gastronomie fokussieren. Allgemeines Ziel ist natürlich: „Der Bierpreis im Handel muss höher werden!“

Der Name muss schmecken lautet die Überzeugung von Bernd M. Samland, Endmark GmbH, Köln. „Markennamen dienen in erster Linie nicht dazu, etwas zu bezeichnen, sondern etwas von anderen zu unterscheiden.“ Allein in Deutschland seien 1,2 Mio. Markennamen registriert. Entsprechend nehmen Konflikte um Namens- und Markenrechte stetig zu. Einen guten Markennamen könne man sich leicht merken, leicht aussprechen und sie sind prägnant. „Ein guter Name ist uneingeschränkt schutzfähig“, so der Referent. Bei der Suche nach einem neuen Markennamen sollte man berücksichtigen, dass er klar, einfach und einzigartig ist. Weiterhin sollte er ausdrucksstark und leicht zu merken sein. Abschließend räumte Samland die Grenzen der Marktforschung ein. „Man kann Geschmack von Getränken testen; man kann die Merkfähigkeit von Namen testen und auch Eigenschaften, die ihnen zugeschrieben werden. Was man aber nicht klassisch testen kann ist, ob der Name zum Produkt passt“, räumte er ein und betonte abschließend: „Namensentscheidungen können nicht an die

Marktforschung delegiert werden!“ Es gelte Mut dazu, die Entscheidung für einen Namen zu treffen, mit dem Mut anders zu sein, sich gegen andere Produkte und Namen abzusetzen.

Dem Feld der Kundenbindung im B2B-Bereich widmete sich Thomas Clausnitzer, MSU Consulting, Hamburg. Als Beispiel stellte er ein Premium Partner Programm vor. Hierbei werden die effizienten Kundenbindungsinstrumente wie z.B. Produkt-Vorführung, Rabatt-Angebote, Freundschaftsangebot und Sponsoring zu einer Plattform (Marketing Factory) kombiniert. Einzelnen Zielgruppen wie z.B. kleinen Fachhändlern, Premium Partnern und mittelgroßen Fachhändlern wird neben den Standards wie POS-Material, Promotions und Training die Marketing Factory vom Hersteller zur Verfügung gestellt. Der Absatzmittler kann hiermit eine Interessenten- und Endkundendatenbank aufbauen. Werbemittel auswählen und diese mittels automatisierter Prozesse professionell produzieren und versenden lassen. Weiterhin kann er individualisierte Artikel für den POS online bestellen. Der Hersteller kann mittels der Marketing Factory die Marketing Aktivitäten intern und extern zentral steuern und eine markengerechte Umsetzung durch einheitliches Corporate Design und Kommunikationsstandards erreichen. Eine neue Beziehungsebene zum Absatzmittler und anderen Multiplikatoren werde möglich.

Die Kernelemente der Marketing Factory sind Marketing-Dienstleistungen, Händlerkommunikation, automatisierte Marketing-Prozesse, Interessenten-/Kundendatenbank sowie ein Bezahlungssystem, das als Punktebudget ähnlich Miles&More abgewickelt werden kann. Erfahrungen aus unterschiedlichen Marketing Factory Projekten zeigen, dass Vermarktungsmaßnahmen schneller und markengerechter umgesetzt würden, ein einheitliches Corporate Design und Kommunikationsstandards bis zur Endkundenansprache realisiert wurde. Außerdem aktivierte man die Adressbestände des Fachhandels. So unterstützt konnte die Kaufquote erhöht werden (z.T. von 35 auf 75 %) und damit die Umsatz- (um durchschnittlich 10 %) und Profitsteigerung. „Durch eine konsequente Nachverfolgung von Interessenten-Anfragen konnte die Zahl der Beratungsgespräche deutlich gesteigert werden“, so Clausnitzer. Ein detailliertes Monitoring erfasse die Performance sowohl der Außendienstmitarbeiter als auch der Premium Partner.

Kein Anbieter der Alkoholbranche will missbräuchlichen Konsum seiner Erzeugnisse:  
Volker Nickel



Der Bierpreis im Handel muss höher werden!  
Rainer Klinz



Markennamen dienen in erster Linie nicht dazu, etwas zu bezeichnen, sondern etwas von anderen zu unterscheiden:  
Bernd M. Samland



Die Einführung und nachhaltig erfolgreiche Verankerung erfordere erfahrene Projektpartner für Technik, Konzept und Einführung. „Erschließen Sie mit Ihren Händlern gemeinsam den Markt!“, wandte sich Clausnitzer an das Auditorium.

Dr. Friedrich Hoepfner, Hoepfner Bräu, Karlsruhe, leitete mit **Ist weniger manchmal mehr?! in die Welt der harten Daten über.** „Erfolgreiches Management braucht Fakten“, so sein Eingangsstatement. Es gehe zuerst da-



*Erschließen Sie mit Ihren Handlern gemeinsam den Markt!  
Thomas Clausnitzer*



*Erfolgreiches Management braucht Fakten:  
Dr. Friedrich Hoepfner*



*Die Insolvenzen der letzten Zeit entstanden hauptsächlich durch mangelnde Liquidität: Prof. Wilhelm Hauser*

rum, eine Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten, Entscheidungs-relevante Fakten zu sammeln. Günstig hierfür seien professionelles Wissensmanagement im Betrieb und eine Unternehmenskultur, die den offenen Informationsaustausch fördert. Der Referent hält Kennzahlen-basiertes Controlling für sinnvoll. Jede Kennzahl müsse aber klar definiert sein und nur so genau ausgedrückt werden, wie es den zugrunde liegenden Daten entspricht. Vor allem müssen die Zahlen aktuell erhoben und verarbeitet sein. „Bei Kennzahlen, die zu Betriebsvergleichen verwendet werden, ist darauf zu

achten, dass sie überall gleichmäßig erfasst und aufgebaut sind“, so Hoepfner. Der wirksamste Einsatz von Kennzahlen ist das Benchmarking. Wichtig ist, dass das Management festlegt, welche Daten mit welcher Genauigkeit erhoben werden müssen. Verborgene Kosten entstehen, wenn eine stete Verfeinerung dazu führt, dass auch Führungskräfte einen großen Teil ihrer Arbeitszeit mit Datenerfassung verbringen. Die Komplexität der Prozesse sollte stattdessen lieber reduziert werden. Das quantitative Controlling sollte auch durch qualitative Erhebungen z.B. Marktforschung ergänzt werden. Aber auch deren Ergebnisse sollten so weit wie möglich quantifiziert werden. Hoepfner geht davon aus, dass der Widerstand gegen notwendige Veränderungen minimiert wird. Wichtig sei es, dass Entscheidungen auf Fakten basieren, die man den Mitarbeitern gegenüber transparent machen kann. Ebenso sollte gerade bei einschneidenden Maßnahmen das Zukunftsbild der Organisation entworfen werden. Hoepfner plädierte abschließend dafür, „Entscheidungen in Unternehmen rational auf Grundlage von Fakten zu treffen.“

Den noch relativ jungen Begriff **Supply Chain Finance** führte Prof. *Wilhelm Hauser*, HTW des Saarlandes, Saarbrücken, in den Branchendialog ein. „Die Insolvenzen der letzten Zeit entstanden hauptsächlich durch mangelnde Liquidität“, so der Referent. Die betriebswirtschaftliche Beurteilung eines Unternehmens basierte früher auf der Rentabilität. Heute heißt es: Liquidität geht vor Rentabilität. Konzentriert sich das Supply Chain Management auf die Rentabilität, so widmet sich Supply Chain Finance in erster Linie der Liquidität. Ziel des Supply Chain Managements ist es, Zeit, Kosten und Service innerhalb der Supply Chain zu optimieren. Ziel der Supply Chain Finance ist es, Kapitalkosten, Finanzstrukturen und Finanzflüsse der gesamten Supply Chain Unternehmens-übergreifend zu optimieren. Hierbei gilt es z.B. die Vorteile für eine günstige Finanzierung zu nutzen, die durch die Verflechtung der Lieferkettenmitglieder entstehen. Der monetäre Teil der Supply Chain und der mit ihr verbundenen Prozesse von der Geschäftsanbahnung bis zur -abwicklung. Mit diesem integrierten Ansatz sollen alle Geldflüsse innerhalb der Supply Chain optimiert, kontrolliert und transparent gemacht werden. Prof. Hauser stellte Kooperation und Automatisierung (IT-Einsatz) einander gegenüber: „Eine Kombination beider Ansätze ist sinnvoll!“, betonte der Re-

ferent, legte den Schwerpunkt seiner Präsentation aber auf die Kooperation zwischen den Gliedern der Supply Chain. Seitens der Kunden ist eine engere Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Lieferanten notwendig, um Prozesse zu verbessern und Kosten zu senken. Auch die durchschnittliche Laufzeit der finanziellen Forderungen sollten verringert werden. In der Kunden-Lieferanten-Beziehung sollten zuerst Kennzahlensysteme implementiert werden zur Überprüfung der Performance der Lieferanten bezüglich Lieferzeit, Qualität etc. Es gelte dann z.B. für den Kunden günstigere Finanzierungsquellen zu finden und Zahlungsfristen zu verlängern. Beim Lieferanten sei angestrebt, ihm Zugang zu Kapital zu erleichtern und Zahlungsziele vermehrt zu nutzen. Als mögliche Finanzierungsquellen benannte Hauser Unternehmen derselben Lieferkette. Eine Unternehmens- und Funktions-übergreifende Betrachtungsweise wäre eine Voraussetzung für Supply Chain Finance. Bei der Optimierung des Cash to Cash Cycle treffen gegenläufige Wünsche aufeinander. Der Lieferant strebt eine möglichst frühe Bezahlung seiner Forderung an, der Abnehmer eine möglichst späte Bezahlung seiner Verbindlichkeiten. Supply Chain Finance setzt nicht direkt in der Verkürzung der Dauer des Cash to Cash Cycle an, sondern in der Verteilung der Dauer auf die Akteure. Möglich wäre es, das Umlaufvermögen am längsten von dem Akteur finanzieren zu lassen, die die günstigsten Kapitalkosten hat. Beide Unternehmen müssten Kapitalkosten senken und „der Kapitalnehmer muss den Kapitalgeber entschädigen, damit er keinen Nachteil durch die Finanzierung erleidet!“ So würde z.B. ein Kunde aufgrund seines günstigeren Kapitalkostensatzes das Zahlungsziel von 30 Tagen nicht in Anspruch nehmen, sondern sofort nach Lieferung zahlen. Ein weiterer Optimierungsbereich wäre das Cash Forwarding in der Logistik. Hierbei stellt der Hersteller lediglich die Ware bereit. Ein integrierter Logistik- und Finanzdienstleister transportiert sie und zahlt einen Großteil der Forderung an den Hersteller bereits bei Abholung. Er übernimmt die Vorfinanzierung, das Inkasso und das Ausfallrisiko. Dieses Beispiel geht über das normale Factoring hinaus. Die Vorteile für den Hersteller liegen u.a. in der frühen Liquiditätszuführung. So werde eine schnelle Begleichung von eigenen Verbindlichkeiten möglich. Dies führe zur Bilanzverkürzung, Erhöhung der Liquidität und Verbesserung von Bilanzkennzahlen (Bonität).

*(wird fortgesetzt)*