

Wertstrategien in der Brauerei umsetzen

SURVIVAL OF THE FITTEST | Veränderte Marktstrukturen, rückläufige Nachfrage mit weiter sinkendem Bierkonsum, historisch verankerte Leistungen, Qualitätszusagen, wechselhaftes Kundenverhalten oder Impulse durch neue Bierstile stellen Herausforderungen dar, die von den Brauereien bewältigt werden müssen, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können. Die darwinsche Evolutionstheorie „Survival of the Fittest“ bedeutet auch in der Braubranche das Fortbestehen der am besten angepassten Exemplare.

JEDER BRAUCHT hierzu seine individuelle Strategie für den besten Weg in seiner speziellen Situation. In den Diskussionen hierzu wird oft – oder besser: zu oft – über Preise, Konditionen, Mengen und komplexe Ver- sowie Rückvergütungsregeln gesprochen. Doch nur selten über Werte. Der Wert macht den Preis, nicht der Preis den Wert. Passend dazu ein Zitat des Publizisten *Peter E. Schumacher*: „Erstaunlich, wie viele sich in der Kostenrechnung prima auskennen, aber in der Einschätzung von Werten jämmerlich versagen.“

Werte in der Unternehmensstrategie

In einer Unternehmensstrategie Werte zu verankern ist nicht nur sinnvoll, sondern unbedingt notwendig. Sie steigern die Mo-

tivation und stiften Sinn. Von einem Wert sprechen wir, wenn wir etwas für wichtig, wertvoll und damit für erstrebenswert halten. Durch Werte wird ein verbindlicher Handlungsrahmen gebildet, da sie bei Handlungsalternativen als Entscheidungshilfe dienen. Voraussetzung dafür ist, dass sie fest im Unternehmen verankert sind und kommuniziert werden. Erst dann kann eine Wertstrategie ein wirksames Mittel sein, langfristig gesteckte Ziele zu erreichen.

Der Duden definiert Wert als „einer Sache innewohnende Qualität, aufgrund de-

rer sie in einem gewissen Maße begehrter ist [und sich verkaufen, vermarkten lässt]“.

Biere haben Mehrwerte

Die Wertstrategie einer Brauerei ist Voraussetzung dafür, die Wertigkeit des Produktes Bier herauszustellen. Biere sind voller Werte, denn es stecken Geschichten, Heimat, Tradition, Innovation, Qualitätsversprechen, Geschmack, Genuss und das Mitwirken des Braumeisters sowie vieler engagierter Menschen in jedem Schluck. Respekt und Wertschätzung gegenüber jedem Bier unter den Brauern, den Getränkehändlern, den Gastronomen und allen anderen Dienstleistern ist für die langfristige Wahrnehmung der gesamten Branche wichtig. Denn nur so lernt der Endkunde, dass Bier einen Wert hat und nicht zufällig entsteht. Wenn Kunden den Wert umfassend erkennen und sich bei der Kaufentscheidung nicht von Lockangeboten verwirren lassen, entsteht die wertschätzende Basis für nachhaltige Kundenbeziehungen und eine langfristige Chance, dass geschmack- und wertvolle Biere auch Wertschöpfung bringen. Denn auch beim Bier



Die Brauerei erlebbar machen und Botschaften platzieren

Fotos: Candy Sierks

Autoren: Candy Sierks, Kommunikation.pur, München, Klaus Artmann, Connection«one» Beteiligungsgesellschaft GmbH, Wasserburg; beide Doemens Kompetenz-Zentrum, Gräfelfing

gilt das ökonomische Prinzip, wonach beste Qualität nicht zum günstigsten Preis erreichbar ist. Doch welche Möglichkeiten habe ich als Brauerei, dem Endkunden die genannten Werte zu vermitteln?

■ Wertebotschafter

Botschaften und Botschafter sind gleichermaßen wichtig, da die Kunden die besonderen und jeweils individuellen Werte in vielen unterschiedlichen Medien erleben. Die Botschaft wird vom Duden als „eine wichtige Meldung“ definiert. Aus dem Umfeld der Medienkommunikation kann dies durch Folgendes ergänzt werden: Die Botschaft ist die zentrale Aussage. Oder, wie die Kommunikationstrainer zu sagen pflegen: „das, woran sich das Publikum auch morgen noch erinnern sollte“. Wer die Botschaften in die Welt hinaus trägt, kann unterschiedlich sein. Ob als Brauereichef selbst, durch Mitarbeiter, Händler oder den Wirt – wichtig ist, dass klare Botschaften, die die Werte transportieren, den Endkunden erreichen.

Wer als Unternehmen auf der Suche nach Fürsprechern, Markenbotschaftern oder, wie man es neudeutsch gerne nennt, Influencern ist, sollte zunächst in die eigenen Reihen blicken. 84 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland würden Produkte und Dienstleistungen ihrer Firma ihren Freunden und Familienangehörigen empfehlen (Gallup Engagement Index 2016). Ein Potenzial, das auch in Brauereien viel zu selten genutzt wird. Dabei geht es nicht nur darum, den Außendienst entsprechend zu schulen, vielmehr hat jeder Mitarbeiter das Potenzial, als Markenbotschafter aufzutreten. So können beispielsweise über diverse Social-Media-Kanäle die Botschaften des Unternehmens durch Mitarbeiter nach außen getragen werden. Mitarbeiter genießen eine höhere Glaubwürdigkeit

als CEOs, wenn es um Unternehmenskultur und Kundenbeziehungen geht. Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Strategie ist Authentizität. Eine Social-Media-Schulung für Mitarbeiter und das Festlegen von Social-Media-Guidelines geben das nötige Know-how und Sicherheit. Ziel ist es, die Markenbekanntheit zu erhöhen, die Interaktion mit Kunden und Interessenten zu fördern und die Wertigkeit des Produktes darzustellen.

■ Erlebnisse vermitteln Werte

Gute Chancen, Werte zu vermitteln, hat das persönliche Erleben in der Brauerei. Direkt aus erster Hand und vor Ort erreichen die Botschaften „Herz und Kopf“ der Kunden. Individuelle Erlebniskonzepte bei der Brauereiführung (Abb. 1) sowie der gekonnte differenzierbare Endkundendialog werden hier an Bedeutung gewinnen. Für den Endkunden werden Themen wie Transparenz und Regionalität immer wichtiger. In der Brauerei haben wir die einmalige Chance, beide Aspekte ausgiebig und umfassend darzustellen. Neben der Brauereiführung kann ein Brauereifest die Wertschätzung der Region und der Menschen, die dort leben, vermitteln. Die Unterstützung regionaler Vereine und Organisationen sollte ebenfalls in die Wertstrategien mit aufgenommen werden.

Wertstrategie heißt aber nicht nur Kommunikation, sondern auch das kritische Hinterfragen von Leistungsbereichen, bei denen man sich unter Wert verkauft oder zumindest nicht die notwendige Wertschätzung für die Leistungen erfährt, beispielsweise beim Fest- und Partyservice. Ein vielfach unterschätztes Thema ist der oftmals von Wirten, Festorganisatoren und Veranstaltern als selbstverständlich kostenfreie Leis-

tung angesehene Fest- und Partyservice. Für den Brauer handelt es sich häufig – selbst bei nicht profitablen Veranstaltungen – um eine obligatorische Ergänzung zum Bierverkauf. Umfassend betrachtet ist es mehr: ein Bekenntnis zur Heimat und ein Fingerabdruck für regionales Engagement, Qualität, ein erheblicher Mehrwert für den Veranstalter und letztendlich der Garant für den Festerfolg. Wer glaubt, eine solche Veranstaltungsberatung und Bereitstellung von Festequipment kostenfrei bieten zu müssen, verkauft sich unter Wert. In der Preisgestaltung von Miet- und Beratungsgebühren sollte zumindest der Blick zu Veranstaltungsplanern und Cateringunternehmen nicht gescheut werden. Sicherlich ist dies individuell zu betrachten und hängt vom Bierumsatz ab. Der aktuelle Trend hin zu Regionalität und zur regional starken Biermarke sollte zugleich jeden Brauer ermutigen, über ein Konzept nachzudenken, bei dem der Fest- und Partyservice unterm Strich kommerziell erfolgreich ist.

■ Auch Zahlen sind Werte

Der Unterschied zwischen Preis und Wert wurde bereits zu Beginn des Artikels deutlich gemacht. Dennoch spielen auch Zahlen beim Thema Werte eine Rolle (Abb. 2).



Genauigkeit: nicht nur beim Ausschank, sondern auch bei den Zahlen

Entwicklungen in der Branche, Veränderungen in den Absatzzahlen bestimmter Produkte und das Aufkommen bestimmter Trends sind Teil dessen, wie sich die Brauerei mit ihren Werten aufstellt und vor allem darstellt. Wer die Zahlen kennt, kann

mitreden und sich entsprechend positionieren.

Dass Banken die Jahresabschlüsse ihrer Kunden mit der Branche vergleichen, ist allgemein bekannt. Auch dass Kreditentscheidungen aufgrund gesetzlicher Vorschriften anhand von Kennzahlen getroffen werden, anstatt wie früher über ein langjähriges Vertrauensverhältnis, mussten viele Bankkunden bereits selbst erfahren. Trotzdem bereiten sich die meisten nur unzureichend auf ein Bankgespräch vor und verkaufen sich damit vor der Bank unter Wert. Unabdingbar ist es, die eigenen Zahlen genau zu kennen. Dazu gehört aber auch, diese in Vergleiche zu den Vorjahren und zu den Mitbewerbern setzen zu können. Ebenso wichtig ist es zu wissen, welche Zahlen und Kennzahlen für die Bank interessant sind, und proaktiv die eigenen Zahlen und insbesondere Abweichungen zum Vorjahr oder zum Branchendurchschnitt erläutern zu können. Inhaber und Geschäftsführer, die ihre betriebswirtschaftlichen Kennzahlen präsent haben, kennen ihre Marktposition und wissen, wohin die Reise geht.

■ Nicht mehr unter Wert verkaufen

Doemens e.V., Gräfelfing, will seinen Kunden aus der Getränkebranche in den oben angesprochenen Bereichen eine Hilfestellung anbieten, da von den genannten Entwicklungen das Marktgeschehen entscheidend abhängt und für jeden Betrieb von zentraler Bedeutung sind.

Deshalb gründeten die Gräfelfinger im Sommer 2012 gemeinsam mit branchenerfahrenen Dienstleistern und Partnern ein Kompetenz-Zentrum. Die Mitgliedsunternehmen des Doemens Kompetenz-Zentrums (DKZ) decken thematische Bereiche jenseits der technischen und technologischen Fragestellungen ab, die Doemens seinen Kunden bereits seit vielen Jahren als Service bietet (siehe Kasten). So können Brauereien qualifizierte Beratung in entscheidenden strategischen Bereichen bei Partnern anfragen, die bereits seit vielen Jahren Kenner der Branche sind.

Die unterschiedlichen Perspektiven der vielfältigen Mitglieder des DKZ zeigen auf, dass sich manches Bier und mancher Brauer etwas unter Wert verkauft. Ob Wertschöpfungsprozesse, Mehrwertstrategien, Wertkommunikation, Werterhaltung und -sicherung, Wertsteigerung, Wertvermittlung oder Wertgefühl, es gibt eine Vielzahl an Aspekten, die bei einer Wertstrategie zu beachten sind. ■

Kompetenzen im Überblick

Das DKZ besteht aus neun Mitgliedern, die in unterschiedlichen Gebieten Experten sind. Alle Mitglieder sind tief in der Braubranche verankert und können auf Ihre Bedürfnisse besonders eingehen sowie individuell beraten.

- 99 ideas, München: die Designagentur bietet Architektur, Grafikdesign und Innenarchitektur;
- Agemas Arbeitsgemeinschaft für Markt- und Meinungsforschung GmbH, München: die Marktforschung beinhaltet strategische Implementierung, qualitative Tiefeninterviews sowie Telefon-, Online- oder persönliche Befragungen;
- Connection«one» Beteiligungsgesellschaft GmbH, Wasserburg: beim digitalen Marketing geht es um Brauereiführungen, Onlinevertrieb und digitale Strategien;
- Flemming & Sohn GmbH, Würzburg: die Experten für Versicherungen kümmern sich um Risikoanalysen, Haftungssituationen und eine Rundumbetreuung;
- Kämpfe-Kraus & Partner, Landshut: in der Rechtberatung werden Nachfolgestrategien, Handelsrecht und Gesellschaftsrecht behandelt;
- Kommunikation.pur, München: die PR-Agentur bietet Strategie und Beratung, klassische Pressearbeit sowie Text und Redaktion;
- KPWT AG, München: die Steuerberater kümmern sich um ROI und Kostenrechnung, Soll-Ist-Vergleich sowie Ertrags- und Liquiditätsplanung;
- Team LOGISS TIK Team Logistic GmbH & Co. KG, Montabaur: bei der Logistikorganisation geht es um Lagerhandling, Logistikberatung sowie Analyse- und Planungsarbeit;
- Ten&one Eventagentur GmbH, München: die Eventagentur kümmert sich um Radio- und TV-Spots, Großevents und PoS-Aktionen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.doemens.org/beratung-und-dienstleistungen/doemens-kompetenz-zentrum.