

# BRAUWELT

WOCHENZEITSCHRIFT FÜR DAS GETRÄNKEWESEN

34-35/11 | 25. August | 151. JAHRGANG | NÜRNBERG | [www.brauwelt.de](http://www.brauwelt.de)



## Sonderdruck

Unternehmensstrategien  
im Getränkemarkt

**Dr. Josef Pschorr**  
**Sendlinger Str. 18**  
**80331 München**

# Unternehmensstrategien im Getränkemarkt

**HUMAN RESOURCES IM BLICK** | Die deutsche Getränkewirtschaft leidet seit Jahrzehnten unter der stagnierenden Nachfrage, den Überkapazitäten und unter dem daraus resultierenden Verdrängungs- und Preiswettbewerb. Diese Situation erfordert integrative, komplexe Marktbearbeitungs- und Unternehmensstrategien, welche den Unternehmen ein klares Profil verschaffen und die Wettbewerber und Absatzmittler als marktrelevante Treiber, die Verbraucherzielgruppe und Absatzmittler als markenrelevante Faktoren und schließlich die internen wie externen Ressourcen als wesentliche Ausstattung zur Entstehung und Weiterentwicklung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen berücksichtigen.

**DIE FÜR DIE ENTWICKLUNG** einer Unternehmensstrategie relevanten Blickweisen können als markt-, marken- und ressourcenbasiert bezeichnet werden.

Der eher markt-basierte Blick verfolgt bei der Konzeption einer Unternehmensstrategie das Ziel, mithilfe eines Wettbewerbsvorteils den Kräften des Verdrängungswettbewerbs aktiv entgegenzutreten. Der mehr markenorientierte Blick berücksichtigt bei der Strategie die Zielgruppe des Unternehmens, die eigene Markenpositionierung und die der Wettbewerbsmarken. In ihrer Kombination können die beiden Ansätze interessante und erfolgreiche Marktbearbeitungsstrategien ergeben [1].

Neben diesen mehr nach außen gerichteten Sichtweisen findet der eher nach innen gerichtete Blick wieder mehr Anklang in der Literatur und Lehre, wenn es um Personalmanagement-Strategien [2] sowie um strategische Absatzmarktprogramme [3] geht. Der „resource based view“ (rbv), der schon in den 1950er-Jahren entstand, wird heute wieder aufgegriffen.

### ■ Ressourcenbasierter Ansatz

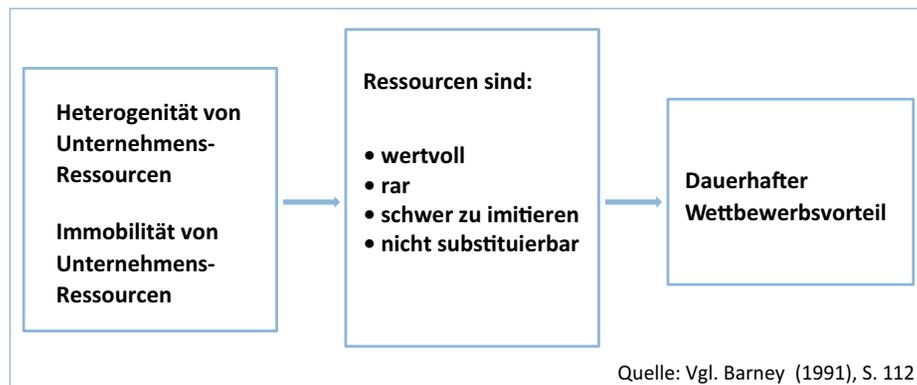
Zu Ressourcen gehören spezifische Produktionsanlagen oder Herstellmethoden ebenso wie Patente, Know-how, die Unternehmenskultur oder das Image einer Firma. Auch hier kann nach ihrer Herkunft

zwischen interner bzw. externer Ressource oder hinsichtlich ihrer Beschaffenheit zwischen immaterieller und materieller Ressource oder nach ihrer Art, also technologischer finanzieller oder humaner Art, unterschieden werden [4].

Ein mit „resource“ eng in Beziehung stehender Begriff sind „capabilities“. Während man unter „resource“ die Grundlagen des strategischen Managements versteht, handelt es sich bei den „capabilities“ um die Fähigkeit, diese koordiniert und sinnvoll einzusetzen. Im Rahmen der humanen Ressourcen (HR) unterscheidet man interne (z. B. Dienstleistungsqualität, Teamarbeit, Organisationsstrukturen und -intelligenz) und externe (z. B. Beziehungsentelligenz gegenüber Lieferanten und Kunden [5]). Die Aufgabe des Managements ist es, wie ein Katalysator die Ressourcen der Unternehmung in besondere Fähigkeiten umzuwandeln, die dann in neue oder verbesserte Wettbewerbsvorteile einfließen.

Charakteristisch für den resource based view ist, dass er im Gegensatz zum markt- und markenbasierten Blick das Spezifische einer Unternehmung und ihres Umfeldes betrachtet.

Eine der wesentlichen Grundannahmen des rbv ist, dass die Einzigartigkeit unternehmenseigener Ressourcen die Ursache für den wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Diese Einzigartigkeit muss dauerhaft, z. B. geschützt durch Patente oder eine erfolgreiche Markenidentität, und wertvoll, selten,



Quelle: Vgl. Barney (1991), S. 112

Abb. 1 Barneys Modell des dauerhaften Wettbewerbsvorteils basiert auf Ressourcen [6]

**Autor:** Dr. Josef Pschorr, Personalberater CERC/BDU (Certified Executive Recruitment Consultant), MPW Executive Search in München, und Partner bei MRI Network™

nur schwer imitierbar und nicht substituierbar sein.

Die Durchsetzung eines Wettbewerbsvorteils gelingt erst dann, wenn die Grundeigenschaften der Ressourcen Heterogenität bzw. Verschiedenartigkeit und Immobilität gegeben sind (Abb. 1). Erst dann kann sich eine Unternehmung im Wettbewerb durchsetzen, wenn sie sich von anderen abgrenzen kann. Wären also Ressourcen mobil oder homogen und damit für andere zugänglich, dann könnten andere Wirtschaftsbetriebe die gleiche Marktbearbeitungsstrategie verfolgen und z. B. aufgrund größerer finanzieller Möglichkeiten erfolgreicher sein [6].

Gerade in der Getränkebranche hat die Marke eine wesentliche Bedeutung bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie. Zusätzlich sollte es maßgebliche Aufgabe des Managements sein, diese Blickwinkel (Abb. 2) so miteinander zu kombinieren, dass das Unternehmen sich im Wettbewerb gut durchsetzen kann.

**Rolle der Human Resources als Bestandteil eines Wettbewerbsvorteils**

Da die Getränkebranche in ihren einzelnen Segmenten durch ihre technologisch vergleichbaren Produktions- und Abfüllmethoden in hohem Maße austauschbar ist und nahezu alle Firmen sich um die für sie gleich hohe Produktionseffizienz bemühen, kann sich das einzelne Unternehmen nur durch die Marke und die Menschen, die diese prägen, von anderen Unternehmen im Wettbewerb unterscheiden. Angesichts austauschbarer Marken, kritischer Wettbewerbssituationen und der Verhandlungsmacht der Kunden wird die Betrachtung der Ressourcen-Effizienz an Bedeutung gewinnen.

Um den HR-basierten Ansatz aus der Praxis heraus zu beleuchten, wurden Gespräche mit Unternehmern, Geschäftsführern und HR-Managern der Getränkebranche aus Mittelstand und Großbetrieben geführt über:

- das HR-Management für die eigenen Leistungsträger;
- die Organisationsentwicklung;
- die Unternehmenskultur des Hauses.

Alle befragten Unternehmen sind sich bewusst, dass sie sich nur mit qualifizierten Menschen als Human Resources gegenüber dem Wettbewerb erfolgreich durchsetzen können. Die Gesprächspartner bestätigten,

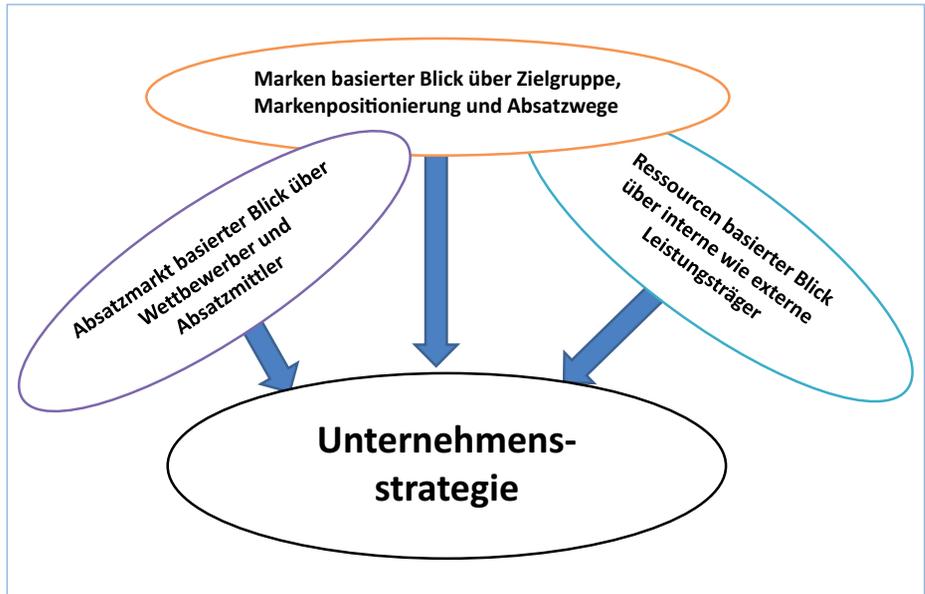


Abb. 2 Blickwinkel auf die Unternehmensstrategie

dass die Anforderungen an die menschlichen Ressourcen immer mehr zunehmen und die Anforderungsprofile an neue Leistungsträger nicht mehr nur nach den fachlichen und menschlichen, sondern auch nach den strategischen Erfordernissen ausgerichtet werden. Auch fragen sie sich vermehrt, ob die Schlüsselpositionen im Unternehmen richtig besetzt sind, ob sie vor dem Hintergrund der demographischen Situation z. B. mehr weibliche Leistungsträger ansprechen oder ältere Mitarbeiter fit halten sollen. Gesundheitsmanagement, passende Arbeitsplätze, Angebot von Krippenplätzen sowie Beachtung der Life-Balance u.v.m. stehen hier im Focus.

Man prüft vermehrt, ob die Organisation den Markterfordernissen gerecht wird und wie man nötige „capabilities“ schaffen kann. Im Rahmen der Organisa-

tionsentwicklung erreicht z.B. ein großes Unternehmen der Getränkebranche nach dem Kriterium „Weisheit der Vielen“ die Steigerung der Organisationsintelligenz im Haus und fördert seine Leistungsträger nach dem Prinzip „Können und Wollen“. Es lädt alle paar Jahre bis zu 40 Personen zu Workshops ein, bei denen diverse Marktszenarien besprochen werden, offen eine SWOT-Analyse durchgeführt und darauf aufbauend gemeinsam eine Strategie für die nächsten fünf Jahre festgelegt wird. Dieses Haus führte die „Jungen Wilden“ als Innovationseinheit ein. Zu den „Jungen Wilden“ werden junge High-Potentials berufen, die zusammen mit einer Führungskraft offen und kreativ an innovativen Vermarktungslösungen etc. arbeiten.

Die im Haus gelebte Unternehmenskultur und die dahinter stehenden Werte wer-



Gemeinsam in Forschung und Entwicklung

Foto: Eckes



**Identifikation mit dem Qualitäts- und Umweltmanagement**

*Foto: Eckes*

den als weitere Ressource für eine fruchtbare Zusammenarbeit mit und zwischen den Mitarbeitern herangezogen. Eine gute Unternehmenskultur fängt mit einer guten Zukunft und Grundzuversicht für das Unternehmen an. Sie sollte die beiden Facetten Sicherheit und Risiko umfassen. Nur dann werden die Mitarbeiter innovative Ideen einbringen oder berufliche Risiken eingehen, wenn sie entsprechende Rücken- deckung durch ihre Firma als verlässlichen Arbeitgeber und damit Sicherheit im Arbeitsverhältnis erfahren können. Eine gute Unternehmenskultur beinhaltet eine sinnvolle, zielgerichtete Aufgabe für die Organisation und bietet Raum für den Einfluss der Mitarbeiter, denn nur dann können die aufgeführten „capabilities“ geschaffen und das gewünschte koordinierte Verhalten als Ausdruck kollektiver Intelligenz erreicht werden, die sich als Organisations- und Beziehungsintelligenz manifestiert. Gelingt dies, können die Mitarbeiter auf ihren Arbeitgeber stolz sein, Freude an der Arbeit ha-

ben. Dann kann das Unternehmen die Mitarbeiter auf Dauer halten und sich auch in schlechten Zeiten auf sie verlassen. Schließlich darf ein Unternehmen, das seine Zukunft sichern will, bei aller Messbarkeit und Bewertung des Menschen als menschliche Ressource nicht vergessen, dass es u. a. diesem Menschen seine Existenz verdankt und daher eine große soziale Verantwortung trägt. Gute werthaltige Arbeitsbedingungen bewirken gute wertbringende Arbeit, und wenn eine emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gelingt, können sich beide Seiten auf die Dauer auf eine effektive Beziehung verlassen und auch in schwierigen Märkten ihre Zukunft sichern [7].

Damit die Unternehmenskultur als Programm umgesetzt werden kann, wird im Topmanagement zusammen mit der HR-Abteilung ein Leitbild entwickelt, das den Markterfordernissen genügen soll und der möglichen Arbeitgebermarke als Positionierung dienen kann. Auch das Betriebs-

klima, der Umgang der Menschen untereinander, ist für den internen wie externen Ruf von großer Bedeutung. Es kann den Arbeitgeber ebenso attraktiv machen wie ein spektakuläres Produkt. Hier ist die berechenbare Kontinuität als wichtiges Element eines guten Betriebsklimas aufzuzeigen, da die Getränkebranche eher konservative Mitarbeiter anspricht.

**Kriterien zur Beschreibung erfolgreicher Arbeitgeber**

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Getränkemarken für die jeweilige Strategie ist es für Unternehmen schwer, die in Abbildung 1 aufgeführten Aspekte des „rbv“ als maßgebliche Basis für einen Wettbewerbsvorteil zu erfassen. Deshalb empfiehlt es sich, die folgenden Kriterien für erfolgreiche Arbeitgeber [8] (Abb. 3) zusätzlich heranzuziehen.

In der Diskussion mit den Gesprächspartnern ergab sich Folgendes:

Eine relative Arbeitsplatzsicherheit wird als wichtiges Element der Arbeitsplatzzufriedenheit und als attraktives Element der Ansprache neuer Mitarbeiter dargestellt.

Die befragten Getränkeunternehmen stellen sich aktiv dem „war for talents“. Unternehmen mit klarer Marktbearbeitungs- und Business-Development-Strategie, mit gutem Standort, Perspektiven für die Mitarbeiter, ausgeprägtem HR-Management und bekannter Marke haben einen erheblichen Vorteil bei der Auswahl von Leistungsträgern gegenüber Firmen, bei denen manche dieser Punkte nicht zutreffen. Teams mit hoher Eigenverantwortung und dezentralem Entscheidungsprozess können den Erfolg

- › **Sicherheit des Arbeitsplatzes**
- › **gezieltes Einstellen neuer Mitarbeiter**
- › **eigenverantwortliche Teams/ dezentrale Entscheidungsfindung**
- › **leistungsorientierte Bezahlung**
- › **umfassende Schulungen**
- › **geringe Statusunterscheidung**
- › **umfassender Informationsaustausch**

**Abb. 3 Den Menschen in den Mittelpunkt stellen und dadurch Gewinne generieren [8]**

nur erzielen, wenn dies mit entsprechender Freiheit zur Zielerreichung verbunden ist. Verfügen die Teams über eine hohe Eigenverantwortung, ergibt sich eine wettbewerbsrelevante Ressource, wenn z. B. der Außendienst schneller als der Wettbewerb über Kundenanfragen entscheiden kann oder die kreativen Vorschläge der Mitarbeiter im Lichte systemischer Führung bis zur Geschäftsleitung gelangt.

Eine faire Vergütung der Mitarbeiter ist ein wichtiger „Hygienefaktor“, aber doch nur ein Element der Arbeitszufriedenheit. Sozial orientierte Familienunternehmen verfahren hier anders als manche durch ein Management geführte Betriebe.

Umfangreiches Training der Mitarbeiter unter Einschaltung eines externen Trainers findet eher selten statt. Leistungsträger werden unter Berücksichtigung der entsprechenden Aufgabe und des Karrierepfades individuell gefördert und durch den Vorgesetzten, einen Mentor oder die HR-Abteilung gecoach.

Die Statusunterscheidung wird differenziert angewandt. Eine geringere Statusunterscheidung gelingt immer dann, wenn der Chef durch seine kompetente Vorbildfunktion und durch seine Authentizität den Mitarbeitern vorlebt, wie das Unternehmensziel konsequent erreicht werden kann, und alle mit ihm an einem Strang ziehen. Ein Familienunternehmen, das seine Mitarbeiter wie Familienmitglieder auffasst und damit gleichbehandeln will, lässt keine besondere Statusunterscheidung zu. Es erkennt nur die Leistung als Unterscheidungsmerkmal und unterbindet größere Statusunterscheidungen, da sie zu Lasten des Gesamtwohls des sozialen Gefüges des Hauses gehen. In anderen Unternehmen will man dem sozialen Anspruch der Mitarbeiter mehr gerecht werden, indem man kleine sichtbare Unterschiede zulässt, um die Motivation zu erhalten.

Neben der klassischen Informationsvermittlung wird auf den informellen wie interdisziplinären Informationsaustausch zwischen Abteilungen oder auf bestimmte Gesprächskreise innerhalb des Managements verwiesen, in denen Themen außer-

halb der Tagesarbeit besprochen werden. Schließlich anerkennt man das Bedürfnis nach Involvement, die manchmal wichtiger ist als die alltägliche Informationsvermittlung. Werden die Mitarbeiter zum aktiven Informationsaustausch animiert, können neue Ideen für das Geschäft initiiert und intern weiter entwickelt werden. Dies geht nur, wenn man im Haus an die Qualität der Mitarbeiter glaubt und die entsprechenden „capabilities“ aufbaut (interne PC-Netzwerke etc.).

### ■ Zusammenfassung

Unternehmen, deren Personalmanagement sich mit dem an den Human Resources orientierten Blick strategisch wie operativ auseinander gesetzt hat, zeigen eine hohe Übereinstimmung mit den aufgelisteten Punkten, sie haben die richtigen Weichen gestellt und mit der nötigen Durchsetzungskraft ihre Vorhaben innerhalb der Firma verwirklicht.

Das HR-Management bringt sich als Treiber aktiv ein und erstellt Leitlinien für die Personalarbeit. Je mehr das HR-Management als Business-Partner der Geschäftsleitung in strategische Fragestellungen involviert ist, umso erfolgreicher ist das Unternehmen. Es ist auch für den Aufbau und die Weiterentwicklung einer passenden Unternehmensorganisation zuständig, damit die „capabilities“ zum Tragen und das gewünschte koordinierte Verhalten als Ausdruck kollektiver Organisations- und Beziehungszintelligenz zur Geltung kommen.

Wird eine Personalberatung im Rahmen der Durchsetzung einer ressourcenbasierten Unternehmensstrategie beauftragt, kann sie nicht mehr nur nach dem „best practice“-Prinzip einen fachlichen „Superkandidaten“ vorstellen. Um strategisch versiert beraten zu können, muss sie mit der Unternehmensstrategie und -kultur sowie dem Wertesystem des Mandanten vertraut sein, was bei HR-Management und Geschäftsleitung eine gewisse Offenheit und Kooperation erfordert (Abb. 3). Was einen möglichen Arbeitgeber wertvoll und „begehrtest“ macht, ist dann die Basis für die Ansprache und gezielte Auswahl

passender Leistungsträger und wirklicher Führungskräfte. Schließlich sind die Leistungsträger neben ihren fachlichen wie menschlichen Qualitäten vermehrt nach ihrer Eignung unter Berücksichtigung der strategischen Anforderungen des Unternehmens zu prüfen, denn nur Menschen mit konkreten, passenden Begabungen, Talenten und Schlüsselkompetenzen können im Rahmen ihrer Aufgabe und Funktion einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung eines nicht kopierbaren, strategischen Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens leisten. ■

### ■ Literatur

1. Pschorr, J.: „Marketing von Markenbieren unter besonderer Berücksichtigung wettbewerbsorientierter und markentechnischer Gesichtspunkte“, Schriftenreihe für die Brauwirtschaft, Band 3, Hrsg. Wolfgang Lück, Krefeld, 1992.
2. Weller, I.: Institut für Personalwirtschaft Messung und Bewertung der Personalarbeit LMU Management Alumni-Dialog am 13. Juli 2010.
3. Ivens, B.: „Welche Marketingressourcen schaffen Wettbewerbsvorteile?“, Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 2/2007, S. 50.
4. Bachschmidt, C.: „Resource- vs. Market-Based-View im strategischen Management: Darstellung und kritischer Vergleich beider Perspektiven“, Seminararbeit an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Wintersemester 2005/06, S. 2 ff.
5. Rosier, M.: „Beziehungszintelligenz in Marketing, Vertrieb und Service“, München, 2008, S. 54 ff.
6. Barney, J.: „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, 1991, S. 112.
7. Pschorr, J.; Pschorr, K.-K.: „Neue Herausforderungen für das Personalmanagement“, BRAUWELT, Nr. 48-49, 2006, S. 1503-1506.
8. Pfeffer, J.: „The Human Equation“, Boston: Harvard University Business School Press, 1998, S. 65 ff.