

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN



In den BDU-Thinktanks arbeiten Unternehmens- und Personalberatungen themen- und projektbezogen zusammen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle oder künftige Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge und Lösungsansätze vorzudenken. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Thinktank-Experten verfügen über ein hohes Spezialwissen im untersuchten Themenfeld.

Bei Rückfragen zu den BDU-Thinktanks wenden Sie sich bitte an Klaus Reiners, BDU-Pressesprecher, T +49 (0)228 91 61-20, klaus.reiners@bdu.de

Der deutsche Biermarkt ist aktuell von Verdrängungswettbewerb und stagnierender bis sinkender Nachfrage nach Bier mit knapp 100 Litern pro Kopf der Bevölkerung geprägt.

2016 gab es 1408 Brauereien in Deutschland, davon 1082 Mikro-Brauereien und 46 Großbrauereien mit bis 1 Million Hektoliter. Dazwischen vermarkten 280 Brauereien mit einer Größe ab über 10.000 Hektoliter bis zu 500.000 Hektoliter ihre Biere. Sie haben einen Anteil am Ausstoß von 31 Prozent bei einem Anteil an der Anzahl der Brauereien von ca. 20 Prozent. Großbrauereien mit bis 1 Million Hektoliter und mehr Bierausstoß haben zwar nur einen Anteil an den Braustätten von gut drei Prozent, sie produzieren aber 75 Prozent des gesamten Ausstoßes in Deutschland. Dabei sind es in Deutschland fünf große Handelsunternehmen, die ihre Marktmacht ausspielen können. Hinzu kommt eine Konzentration und damit steigende Marktmacht bei den Getränkefachgroß- und Getränkeabholeinzelhändlern.

Die mittelständisch geprägten Brauereien stehen daher vor besonders großen Herausforderungen, um sich vor allem im Wettbewerb mit den national distribuierenden Brauereien mit sogenanntem Fernseh Bier bis 1 Million Hektoliter und mehr (wie z.B. Bitburger, Warsteiner, Veltins oder Franziskaner) behaupten zu können. Während die intensiv beworbenen „Fernsehbiere“ auch durch starke Preisaktionen im Handel mit einem Aktionsanteil von über 70 Prozent verkauft werden, entsteht durch die sog. Mikro-Brauereien und ihre Craftbiere ein neues Angebot mit

Unter Mitarbeit von

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

Schnellzugang zu:

differenzierten Geschmacks- und Erlebnisimpulsen für den Biermarkt. Mittelständische Brauereien, die sich dem „Geschmackswettbewerb“ mit den kleinen Brauereien, dem Werbe- und Angebotsdruck der Großbrauereien oder der Marktmacht der Handelspartner nicht mit guter Markenpositionierung etc. stellen können, werden dem Wettbewerb auf Dauer unterliegen. Zumal auch wichtige Absatzstätten wie die traditionellen Wirts- und Landgasthäuser, z.B. wegen fehlenden Nachwuchses etc., zunehmend an Bedeutung verlieren.

Vor diesem Hintergrund kommt es für die Betriebe der mittelständischen Brauereiwirtschaft darauf an, vor allem für acht Handlungsfelder – Produkt/Marke, Preisgestaltung, Kostenstruktur, Konsumenten, Finanzierung, Digitalisierung, Nachfolge sowie Personal – tragfähige Zukunftslösungen zu finden und diese kontinuierlich hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln.

Handlungsfeld Produkt/Marke – Die Story muss stimmen

Viele mittelständische Brauereien nutzen die Möglichkeiten einer klaren Produkt- und Markenpositionierung nicht ausreichend. In dem stark umkämpften Markt ist „stuck-in-the-middle“ aber der Vernichter der Rendite. Hohe Vergleichbarkeit der Produkte und die Optionsvielfalt im stationären Handel und im Internet führen schnell in die Preisfalle. Darüber hinaus hat sich ein Wandel in der Konsumentenwelt vollzogen, in der nicht mehr ein Leben lang das gleiche Bier getrunken wird und individuellere Geschmacksvorlieben mehr in den Vordergrund rücken.

Umso wichtiger ist es, auf die richtigen Trends zu setzen und innovative Wege bei der Markenpositionierung zu beschreiten. Gerade bei kleineren Brauereien hält sich der Trend, regional zu agieren und zu vermarkten. Der Fokus der Verbraucher liegt, als Gegenpol zur heutigen volatilen und digitalen Welt, zunehmend auf Heimatverbundenheit, klassischen Familienwerten und Authentizität. Viele Brauereien experimentieren zudem mit der Erweiterung oder Veränderung ihres Produktspektrums. Ob Craft Beer, Gourmet-Biere, Bio-Bier oder Bier-Mischgetränke – der Vielfalt sind keine Grenzen gesetzt. Welche Produkte glaubhaft zur eigenen Marke passen, welche Gebindegröße sowie Verpackungsart und welche Preispolitik sinnvoll ist, muss einer tiefgehenden Analyse unterzogen werden. Beispiel: Eine höhere Zahl von Stadtbewohnern, eine zunehmende Anzahl

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

von Single-Haushalten und eine älter werdende Bevölkerung führen zu kleineren Flaschen oder Gebinde-Größen.

Aber: Nicht für jede Brauerei ist jeder Trend nachahmenswert und zahlt auf die Marke ein. Aktionismus sollte tunlichst vermieden werden. Bei allen erfolgreichen Brauereien zeigt sich aber eines deutlich: es gibt niemals das eine Erfolgs-Merkmal – sondern der Erfolg ist stets eine Folge aus vielen kleinen Aspekten und einer kontinuierlichen Arbeit.

Ein aussagekräftiger Businessplan sollte auch ein Vermarktungskonzept und die mit den unterschiedlichen Absatzkanälen Gastronomie, Lebensmittelhandel und Getränkeabholmärkte verbundenen Vermarktungskosten und Economies of Scale umfassen. Die Fokussierung auf eine eng umgrenzte Region und in dieser die dauerhafte Verteidigung der absoluten Marktführerschaft kann zum Beispiel aus Budgetüberlegungen heraus eine ganz hervorragende Vermarktungsstrategie sein. Denn selbst die größte werbetreibende Brauerei Krombacher gibt nur 80 Cent je Deutschem oder ca. 10 Euro je Hektoliter für Werbung aus. D.h., eine lokal marktführende kleine Brauerei mit vielleicht nur 1 Mio. Einwohnern Einzugsgebiet 30 km rund um die Brauerei wird sich aber dennoch proportional auf die Region gesehen ein viel größeres Budget als die nationalen Konkurrenten leisten können, um ihre Position zu verteidigen.

Inhaltlich muss die Story natürlich stimmen. Historie, Markenkern, Leidenschaft, Rohwarenkompetenz, Heimatgefühl, Umweltbeitrag und/oder die ganz besondere Qualität in geschicktes „Storytelling“ gepackt und mit einem pro Kopf überproportionalen Budget in der Region massiv kommuniziert, findet viel Gehör und macht es der Konkurrenz schwer, sich im „Hausterrain“ breit zu machen. Hierbei müssen Social Media nicht nur überregional sein. Auch regional bzw. lokal gibt es heute vielfältige Plattformen im Netz, die genutzt werden können.

Ist die Strategie doch national oder gar international ausgerichtet, wird es essentiell, die Klaviatur des Handels zu kennen und zu bespielen. Von Amazon über nationale Lebensmittelhändler bis zu GFGH-Verbundgruppen birgt der überregionale Vertrieb sowohl Chancen wie auch Fallstricke. Wäre es leicht, wäre jede Marke „national“. Und doch gibt es immer wieder Beispiele, die zeigen, wie eine geschickte und langfristig ausgelegte Strategie, mit viel Beharrlichkeit und guter Ausführung zu Wachstum führen kann.

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

Die Verbraucher wünschen sich eine vernünftige Qualität, darüber hinaus möchte die Generation Y und deren Nachfolger aber vor allem emotional angesprochen werden. Daher kommt der Markenbildung eine besondere Bedeutung zu, die Produktplatzierung muss vom Verbraucher aus gedacht werden. Regelmäßig erfolgreiche Anknüpfungsfaktoren sind Regionalität, Tradition, Handwerkskunst und Natürlichkeit des Produkts.

Handlungsfeld Preisgestaltung – Preisstrategie erkennbar machen

Überkapazitäten von geschätzten 25-35 Prozent, die Dominanz der Großbrauereien und der verstärkte Vertrieb über große Discount- und Supermarktketten haben in den letzten Jahren zu einem Preisverfall geführt. Die Craft-Bier-Entwicklung und die anhaltend gute Wirtschaftslage haben die Bereitschaft der Kunden wieder erhöht, höhere Preise für ein „ansprechendes“ Produkt (Qualität, Gebinde-Präsentation, Image) zu bezahlen. Die GfK hält Preise von 15-20 Euro pro Kasten für realistisch.

Die Brauerei muss sich jedoch klar zu einer Preisstrategie bekennen. Entweder man bedient mit effizienter Produktion und geringer Sorten- und Gebindevielfalt den Niedrigpreismarkt, oder platziert sich mit einer klaren Markenbotschaft – z.B. Handwerk, Regionalität, Qualität oder Bio – und einer hohen Kundenbindung im höherpreisigen Segment.

Eine Verbesserung der Preis- und Margensituation kann durch die Optimierung der Vertriebskanäle erreicht werden, z.B. durch Intensivierung des Verkaufs in der Brauerei, des Online Handels (Direktvertrieb oder über eine Plattform) oder die Integration von Handelsstufen, wie z.B. dem Getränkefachhandel.

Handlungsfeld Kostenstruktur – Effizient und transparent agieren

Die Kosteneffizienz ist ein entscheidender Faktor in einem Markt mit Preiskampf und Überkapazitäten. Daher ist Kostentransparenz und ein aussagefähiges Controlling für die Brauerei unerlässlich. Vor allem unter Berücksichtigung der Sorten- und Gebindevielfalt, als auch der Unterschiedlichkeit der Absatzwege muss das Controlling die Frage beantworten, ob die einzelnen Produkte ausreichend kalkuliert sind und mit welchen Kunden und Kundengruppen welche Gewinne erzielt werden. Ziel sollte eine Unternehmensrendite von mindestens 5 Prozent sein.

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

Sind die Kosten bereits optimiert, sollte ein „Gesund schrumpfen“ immer eine Option sein. Sei es, indem die fällige Investition in das neue Sudhaus kleiner ausfällt, oder man Outsourcing von Prozessen prüft, wie beispielsweise Logistik oder Füllerei. Der strategische Vorteil liegt darin, dass man sich durch den sinkenden Auslastungsdruck dem Preiskampf wieder mehr entziehen kann und defizitäre Kunden oder Produkte loslässt. Auch eine Rückbesinnung auf die eigentlichen Kernkompetenzen kann hier Vorteile bringen.

Im Kostenbereich bietet die Digitalisierung Chancen für die Brauereien. Die wichtigsten Ansatzpunkte sind hier die Steuerung von Lager- und Transportlogistik, Verwaltungseffizienz (vor allem Buchhaltung, Faktura und Warenwirtschaft) und die Steuerung und Controlling des Energieverbrauchs.

Handlungsfeld Konsumenten – Geschmack und Kaufverhalten im Wandel

Fitnessrends und das angestaubte Image von Branche und Produkt hatten zunehmend dazu geführt, dass der Ruf des Bieres gelitten hatte. Bier wurde von anderen Getränken substituiert.

In den letzten Jahren konnte eine gegenläufige Bewegung erzeugt werden. Alkoholfreie Biere genießen unter Sportfreunden einen isotonischen Ruf, Craft-Biere prägen die Ansicht eines handwerklichen Qualitätsprodukts, verstärkte Regionalität dient als identitätsschaffendes Bindemittel von Regionen. Bier wird bei jüngeren Männern als auch bei Frauen wieder vermehrt als „IN“ gesehen, vor allem Weizenbiere und Helle treffen hier die geschmacklichen Vorlieben.

Die Gesellschaft, und damit der Kunde, verändert sich gerade rasant. Geburtenschwache Jahrgänge versus Babyboomer-Generation mit steigender Lebenserwartung sind genauso zu beachten wie Zuzügler, die teilweise aus Regionen kommen, in denen weniger oder gar kein Bier getrunken wird. Ess- und Trinkgewohnheiten verändern sich, die Verbraucher, auch ältere, sind überwiegend online und haben ein anderes Mobilitätsverhalten, als dies noch vor 20 Jahren der Fall war.

Die Kunden sind, geprägt durch das Internet, über die Produkte vermeintlich sehr gut informiert und kaufen mehr und mehr online. Sie fordern eine Marke, die nicht von oben herab mit ihnen kommuniziert, sondern auf Augenhöhe. Was nicht interessiert, was nicht emotional bewegt wird nicht

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

wahrgenommen oder gleich wieder vergessen. Das Produkt muss den Status und die Individualität der einzelnen Personen unterstützen und damit sozusagen instagramfähig sein.

Diese Veränderungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Absatzwege, die Produktgestaltung und die direkte und indirekte Kommunikation mit dem Kunden.

Und während Amazon, Google und die weiteren Online-Händler bis ins letzte Detail analysieren, wer der Kunde ist, was er sich wünscht und wie er sich verhält, droht der Brauwirtschaft aktuell, genau diese überaus wichtige Informationsschnittstelle zu ihren Kunden zu verlieren.

Handlungsfeld Finanzierung – Vielfältigere Finanzierungsquellen erschließen

Im Zuge der Vorschriften von Basel II und Basel III haben sich die Vorschriften für die Bankenfinanzierung verschärft. Hat früher ein Anruf beim Bankvorstand genügt und war eine der vorhandenen Immobilien noch zur Besicherung frei, so stand einer Bankenfinanzierung nichts im Wege. Mit Zunahme der Wettbewerbsintensität im Markt und höheren Eigenkapital- und Informationsanforderungen der Banken, ist es heutzutage trotz aktuell niedriger Zinsen sinnvoll, sich mit anderen Finanzierungsformen zu beschäftigen.

Eigenkapital und Innenfinanzierung sind die Finanzierungsquelle Nummer 1. Nicht betrieblich genutzte Immobilien und sonstige historisch gewachsene Besitzstände sind auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu überprüfen. Entscheidet man sich für einen Verkauf, können die freigewordenen Finanzmittel zur Verbesserung der Liquiditätssituation oder für zukunftsgerichtete Investitionen verwendet werden. Durch Optimierung des Working Capitals, vor allem in Hinblick auf Lagerbestände und Kundenforderungen, können ohne neues Fremdkapital liquide Mittel generiert werden.

Outsourcing, z.B. der externen Logistik, kann die Finanzierungssituation entspannen, indem keine Investitionen in Lkw getätigt werden müssen. Leasingfinanzierung kann im Transportbereich auch eine Alternative zur klassischen Bankenfinanzierung sein und die Eigenkapitalquote verbessern.

Beteiligungsgesellschaften mit mittelständischem Fokus können durch ihr Engagement frisches Kapital zur Verfügung stellen, die Eigenkapitalsitua-

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

tion verbessern und durch ihr Wissen und Netzwerk wertvolle Impulse für das Unternehmen geben.

Vor allem im Bereich der Start-Ups hat sich das Crowdfunding in einigen Fällen als gute Finanzierungsquelle bewiesen. Viele Klein-Investoren geben nachrangiges Fremdkapital, die Zinsen werden teilweise in Naturalien bezahlt. Zum einen erfordert es natürlich einen hohen Aufwand und auch eine hohe Transparenz um viele Klein-Investoren zu gewinnen. Der Nebeneffekt ist jedoch auch eine hohe Marken-Bindung, man ist ja nun auch „Investor“ in der Brauerei.

Es gilt immer verschiedene Finanzierungswege zu prüfen.

Die wesentlichen Aspekte sind

- Verlässlichkeit der Kapitalgeber
- Kapital- /Finanzierungskosten
- Aufwand zur Erlangung oder Beibehaltung der Finanzierung
- Fristenkongruenz (langfristiges Vermögen = langfristige Finanzierung und umgekehrt)

Handlungsfeld Digitalisierung – Internet als Vertriebskanal nutzen

Die digitale Durchdringung aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche geht auch an der Brauereiwirtschaft nicht spurlos vorbei, die digitalen Chancen werden von den meisten Brauereien aber sehr vernachlässigt. Doch auch für ein Traditionsgewerbe wie die Brauereiwirtschaft ist es entscheidend, sich Stück-für-Stück an die Entwicklung heranzutasten, ohne mit alten Traditionen und Werten zu brechen.

Die Markenbildung erfolgt mittlerweile zu einem großen Teil im Internet und somit dürfen Social Media Kanäle – Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, etc. – im Kontakt mit dem Endkunden nicht vernachlässigt werden. Eine aussagekräftige und professionell gestaltete Homepage ist obligatorisch. Unterhaltsame, informierende und beratende Inhalte, beispielsweise in Form einer virtuellen Brauereiführung, wecken das Interesse des Kunden.

Das Internet als Vertriebskanal wird in den nächsten Jahren rasant an Wichtigkeit gewinnen und nicht nur die Generation Y und deren

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIelfALT ERHALTEN

Nachfolger, sondern auch die älteren Generationen werden wesentlich stärker online einkaufen. Es gilt jeweils im Einzelfall zu prüfen, ob es rentabel ist, einen eigenen Online-Shop zu pflegen oder ein bestehendes Portal zu nutzen. Aus Konsumentensicht gewinnt auch die Idee des Heimdienstes größeres Gewicht. Auf der Anbieterseite wird sie aber gerade durch digitale Transformation und neue Anbieterplattformen komplett neu definiert. Amazon und Flaschenpost sind nur zwei Beispiele. Rasierklingen kann man heute schon über einen Bestellknopf am Rasierspiegel bestellen. Morgen kann der Kölner vielleicht auch per Knopfdruck sein favorisiertes Kölsch und der Münchner sein favorisiertes Weißbier direkt bei seiner Heimatbrauerei bestellen, wenn er sieht, es sind nur noch 3 Flaschen da!

Weiterhin können in Zeiten von Big-Data Informationen über die Kunden und ihre Interessen sowie Vorlieben aus sozialen Netzwerken, Klick-Verhalten auf der Homepage über Google-Analytics oder ihr Kaufverhalten im Online-Shop entscheidende Wettbewerbsvorteile liefern. Daneben bietet die Digitalisierung erhebliche Kosteneinsparpotenziale in der Prozessoptimierung. Wesentlich sind hier die Optimierung von Verwaltungsprozessen, Lagerlogistik, externe Logistik, sowie Einsparung von Produktionsressourcen, vor allem beim Energieeinsatz.

Handlungsfeld Nachfolge – Frühzeitig und mit klarem Konzept planen

Jede familiengeführte Brauerei muss sich früher oder später mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen, um die Zukunft zu sichern. Ein Thema, bei dem auch mit Blick auf die Gesamtwirtschaft die Ampeln schon auf dunkelgelb stehen. Denn: Das KfW-Mittelstandspanel zeigt, dass 84% der Unternehmen in Deutschland keine konkrete Planung für ihre Nachfolge-Regelung haben.

Die Chancen für eine erfolgreiche Übergabe des Unternehmens steigen, wenn die Nachfolge frühzeitig vorbereitet und geordnet durchgeführt wird. Bei einer familieninternen Nachfolge ist eine der größten Herausforderungen, Leidenschaft und Bauchgefühl in die nächste Generation zu übertragen. Die Strategie für die Zukunft wird nur funktionieren, wenn sie individuell zum Junior, seinem Können und seiner Persönlichkeit passt. Es gilt, zahlreiche Fragen zu klären, wie zum Beispiel: Wieviel Investitionsstau gibt es? Wann sind die nächsten Ersatzinvestitionen fällig? Wird eine grundsätzliche Technik-Erneuerung notwendig? Was wird die Umsetzung

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

und Marktdurchsetzung der neuen Marketing- und Vertriebsstrategie kosten? Welche neuen Rohstoffe benötige ich? Reichen die Räumlichkeiten aus?

Die Vielzahl der zu berücksichtigenden Faktoren verdeutlicht, dass es wichtig ist, einen individuellen und klar strukturierten Nachfolgeprozess und damit ein Zukunftskonzept für die familiengeführte Brauerei aufzusetzen. Ist die passende Strategie erarbeitet, ergeben sich daraus zukunftsweisende Veränderungen in der Organisation und bei den einzelnen Prozessen.

Wenn aus der Familie niemand als Nachfolger geeignet ist, sollte eine Übernahme oder Verkauf oder eine Fremdgeschäftsführung eine denkbare Option sein. Auch Mischformen können ein gangbarer Weg sein. Möglich ist es, ein Fremdmanagement in der Brauerei zu installieren und das Eigentum an der Brauerei an die nächste Generation zu übergeben. Regelmäßig werden auch Teilverkäufe von Brauereien durchgeführt, z.B. indem die Marke oder die operative Gesellschaft verkauft wird, die Immobilie und/oder die Anlagen vom Erwerber langfristig gepachtet werden. Ist die zweite Führungsebene in der Lage, z.B. mit finanzieller Unterstützung einer Beteiligungsgesellschaft, die Brauerei zu übernehmen.

Ebenfalls zu beachten: Wird das Unternehmen verkauft, so treten schnell verschiedene Investorengruppen auf, die unterschiedlich zu bewerten sind.

Handlungsfeld Personal – Attraktive Arbeitgebermarken schaffen

Die Leidenschaft für eine Top-Bierqualität kann nur durch entsprechendes Engagement der Unternehmen bei den Themen Finden und Binden von Mitarbeitern erreicht werden. Daher ist zum einen die nach außen orientierte Arbeitgeberattraktivität besonders wichtig, um im Mitarbeitermarkt entsprechend hervorragende Leistungsträger für das Haus gewinnen zu können.

Hierzu zählen zum einen die engagierten und technisch versierten Bierbrauer, die nicht nur aus besonderen Rohstoffen mit passender Brautechnik hervorragende Bierqualität erzeugen, sondern vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Gebindearten Bier auch in zielgruppenspezifische Flaschenformen und Display abfüllen und verpacken können. Zum anderen sind talentierte Marketing- und Vertriebsmitarbeiter gefragt, die die wichtige Markenpositionierung mit dem richtigen Gespür für die Besonderheiten der Produkte in der Bierbranche vorantreiben können. Nur wenn das ent-

MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREIEN: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN UND VIELFALT ERHALTEN

Autoren dieser Ausgabe:

Klaus Dörrenhaus
KDM Klaus Dörrenhaus
Consulting, Marketing & Management
www.kdmarketing.de
kd@kdmarketing.de
T +49 (0)221 949870-0

Dr. Josef Pschorr
MPW EXECUTIVE SEARCH
www.mpwmuc.de
dr.pschorr@mpwmuc.de
T +49 (0)89 200022-20

Matthias Schröder
Quest Consulting AG
www.questconsulting.de
matthias.schroeder@questconsulting.de
T +49 (0)8031 4086610

Moritz Weissman
Weissman & Cie GmbH & Co. KG
www.weissman.de
m.weissman@weissman.de
T +49 (0)911 58677-0

sprechende Team in der Brauerei kreativ und begeistert zusammenarbeitet, lassen sich Können und Leidenschaft für Top Qualität in einem relevanten Technik-, Produkt- und Marketingprogramm ausdrücken.

Gerade mittelständische Betriebe, sind in der Lage, sich gegenüber Großunternehmen im Wettbewerb durchzusetzen, wenn sie durch flache Hierarchien die nötige Schnelligkeit und Flexibilität in Entscheidungsprozessen und -wegen und in der Durchsetzung von erforderlichen Unternehmensaktivitäten besitzen. So wird mit der richtigen Struktur und einer gewissen, kontrollierten Entscheidungsfreiheit die Grundlage geschaffen, auch individuelle Kundenwünsche – zum Beispiel von Gastronomen oder Händlern – nach individuellen Bierprodukten oder Erlebniswelten erfüllen zu können.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater. Seit 1954 - und damit seit 60 Jahren - unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positions- oder Thesenpapiere veröffentlicht.