

## A. VERMARKTUNGSERFOLG

### 1. Strategische Stärke

- Die strategische Stärke ist eine Grundvoraussetzung für Erfolg in der Vermarktung. Es gibt zwei grundsätzliche Ansätze um strategische Stärken zu entwickeln, die Differenzierung oder die Profilierung. Beide Ansätze zielt darauf ab, sich im Wettbewerber Umfeld abzuheben und eine Kundenbindung herzustellen. Beide Ansätze unterscheiden sich aber grundsätzlich hinsichtlich ihres prinzipiellen Vorgehens.

#### *Differenzierung*

- Mit der Differenzierung verfolgt man das Ziel, im Vergleich zu anderen erkennbar anders zu sein, interessant zu sein oder aufzufallen. Dieser Ansatz erfolgt somit über einen Vergleich mit den anderen und Entwicklung von Merkmalen, die andere in dieser Form so nicht haben.
- Der Mehrwert in Folge von Differenzierung entsteht durch die Neuigkeit, das Interessante und Abwechslungsreiche.
- Der Vorteil besteht darin, dass Differenzierungsmerkmale relativ schnell erkennbar werden und damit wirken.
- Sie erfordern hingegen eine fortlaufende Anpassung. Eine dauerhafte Kreativität und Inszenierung des eigenen Unternehmens ist lückenlos notwendig. Die fortlaufenden Anpassungen und Entwicklungsarbeiten finden daher stetig Ressourcen und sind gegebenenfalls auch kostenintensiv.

#### *Profilierung*

- Der Profilierungsansatz entwickelt seine Stärke aus der Entwicklung eines authentischen Profils, das in dieser Form nicht kopierbar ist, und als Identifikationsoberfläche für den Kunden dient. Ausgangspunkt ist die Identität des eigenen Unternehmens. In Familien-Unternehmen basiert der Ansatz oftmals auf der Identität der Unternehmer-Persönlichkeiten.
- Der Profilierungsansatz baut auf auf einer intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, ein großes Maß an Selbstreflektion und selbst bewusste Entwicklung eines eigenen persönlichen Stils sind Voraussetzung. Dies macht die Entwicklung eines Profils zu einer anspruchsvollen Aufgabe.

- Profilierung wirkt im Gegensatz zur Differenzierung langsamer. Es dauert länger, bis ein authentisches Profil kommuniziert und vom Kunden als Identifikationsbasis verstanden wird.
- Hingegen wirkt Profilierung stetig, kann langfristig als Profilierungsansatz eingesetzt werden. Eine stetige neue Erfindung von Merkmalen ist nicht notwendig, sondern würde der Profilierung sogar entgegen sprechen.
- Entwicklung eines Profils ist somit anspruchsvoller und erfordert ein sehr großes Maß einer konsequenten Umsetzung. Im Gegenzug sind die Kosten und die fortlaufende Bindung von Ressourcen geringer.



Abb.1: Aspekte des Vermarktungserfolgs

## 2. Vermarktungsstruktur

- Der Vermarktungserfolg wird nicht nur der Absatzmenge, sondern vor allem an den erzielten Deckungsbeiträgen gemessen. In diesem Zusammenhang ist die Vermarktungsstruktur entscheidend. In diesem Zusammenhang sollen zwei Absatzweg, der Direkt Absatz an Privatkunden sowie der indirekte Absatz an den Fachhandel beziehungsweise die Gastronomie in den Mittelpunkt gestellt werden.

## *Privatkunden*

- Der direkte Absatz führt zu den geringsten Erlösschmälerungen. Ob dadurch auch der Deckungsbeitrag höher ist als bei anderen Absatzkanälen hängt jedoch von den Kosten ab, die mit der direkten Vermarktung einhergehen.
- Vorteile des Privatkunden sind neben den höchsten erzielten Preisen auch die beste Risikostreuung, weil sich der Umsatz auf eine große Zahl von Kunden verteilt.
- Ein weiterer Vorteil ist die mit Abstand größte Profilierungswirkung. Der direkte Kontakt, die unmittelbare Kommunikation sowie die Möglichkeit der Besuche vor Ort, schaffen die beste Voraussetzung für eine Identifikation mit dem Stil und den Persönlichkeiten des Unternehmens. Das strategische Potenzial ist somit am stärksten.
- Höhere Kosten für Privatkunden entstehen in erster Linie durch den erhöhten Beratungsbedarf, den Aufwand sowie durch die kleineren Losgrößen.
- Das vollständige Potenzial der Direktvermarktung kann man somit nur nutzen, wenn man Abwicklung und Logistik im Hinblick auf die kleinen Losgrößen optimiert.
- Zudem gilt es klar zu trennen zwischen Verkauf und Unterhaltungsprogramm. Eine professionelle, persönliche und kundenorientierte Verkaufsberatung muss nicht gleichzeitig Betreuungs- und Unterhaltungsprogramm sein. Events und Unterhaltung müssen separat wie eine eigene Verkaufsfunktion betrachtet und entsprechend Kosten rechnerisch behandelt werden.

## *Fachhandel und Gastronomie*

- Fachhandel und Gastronomie stellen die Multiplikatoren des Unternehmens mit einer großen Reichweite dar. Die Losgrößen sind deutlich größer, der Betreuungsaufwand auf eine Produkteinheit bezogen ist durchschnittlich geringer und die Abwicklung der Prozesse meist professionalisiert.
- Im Gegenzug ist mit Erlösschmälerung zwischen 30% und annähernd 50 % zu rechnen.
- Diese Erlösschmälerung ist dann gerechtfertigt, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind.
- Erstens: Betrachtet man sich die Summe aller in einem Unternehmen anfallenden Arbeitsstunden, dann entfallen annähernd 50 % oder sogar mehr auf den Bereich der Vermarktung. Übernimmt der Fachhandel und die Gastronomie einen Großteil der Vermarktungsaufgaben, dann stehen den Erlösschmälerungen auch eine entsprechend geringere Arbeitsintensität gegenüber.
- Zweitens: Fachhandel und Gastronomie stellen den langen strategischen Arm des Unternehmens dar. Diese strategische Wirkung setzt aber voraus, dass die strategische Kommunikation für das Unternehmen auch vollständig

übernommen wird. Ideal wäre es, wenn ein Kunde von einem Fachhändler genau die gleiche Information und Einbindung erfährt, wie vom eigenen Außendienst. Dass der Fachhandel diese Aufgabe übernehmen kann setzt wiederum voraus, dass die Einbindung in die eigene Kommunikation, die Kommunikationskonzepte und auch die Medienentwicklung auf diese Funktion hin entwickelt und perfektioniert sind.

## B. WACHSTUM

- Die Kennzahlen Analyse aus den letzten Jahren machen mehr als deutlich, dass das Unternehmenswachstum und Mindestbetriebsgrößen zu wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen werden. Die zu erwartenden Kostenstrukturen in den nächsten Jahren verstärken diesen Druck zum Wachstum noch.
- An dieser Stelle soll doch offenbleiben, in welcher Form dieses Wachstum realisiert wird. Wachstum kann stattfinden in Form von zusätzliche Fläche, zusätzliche Absatzmenge oder steigendem Absatzwert.

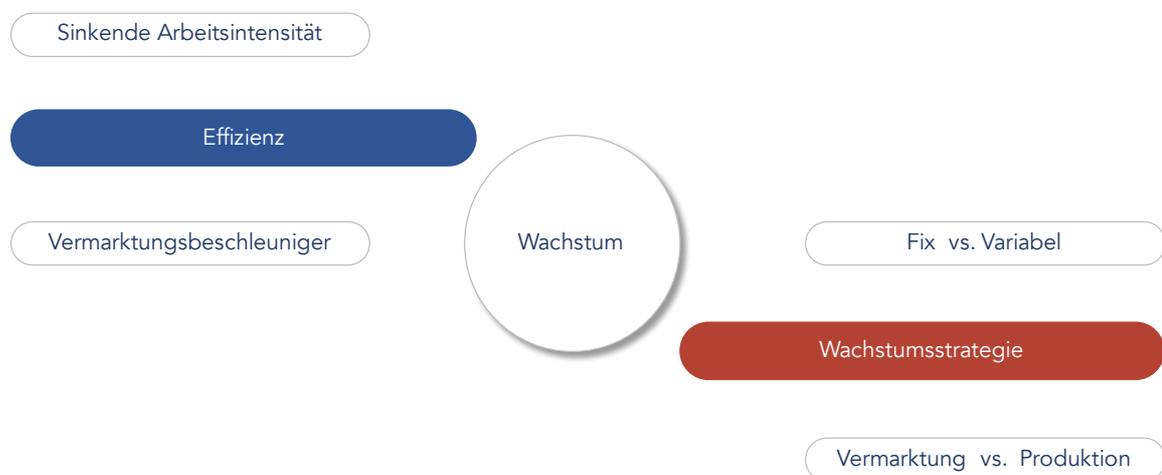


Abb.2: Aspekte des Unternehmenswachstums

### Effizienz

- Der Vorteil größere Unternehmen liegt zum einen in einer geringeren Arbeitsintensität. Nicht nur der Produktion sinken Rüst-, Planungs-, Kontroll- und Verwaltungs-Zeiten. Das gleiche gilt für die Vermarktung. Und der zunehmende bürokratische Wahnsinn stellt im großen wie im kleinen Unternehmen Fix-Zeiten dar. Wie größer das Unternehmen, umso mehr verteilt sich das jedoch auf eine Produktionseinheit. Je kleiner ein Unternehmen, umso mehr müssen diese

Aufgaben zu dem in personal Union von Person übernommen werden, die in anderen produktiveren Bereichen gebraucht würden.

- Das zeigt auch, dass ich das Anforderungs- und Kompetenzprofil der Unternehmerin und des Unternehmers verändern. Selbstkritisch muss angemerkt werden, dass dem auch in der Ausbildung noch nicht entsprechend Rechnung getragen wird.

### *Effizienz als Vermarktungsbeschleuniger*

- Effizienz Vorteile in der Produktion und Logistik schaffen bei gleicher Arbeit Intensität über das gesamte Unternehmen betrachtet zusätzlichen Freiraum für die Vermarktungsorientierung.
- Voraussetzung dafür sind eine entsprechende Entwicklung und Kompetenz in den Bereichen Mitarbeiterführung und Organisation.
- Um diese Vorteile tatsächlich auch messbar nutzen zu können, benötigen wir die Arbeitsintensität nicht mehr über das ganze Unternehmen betrachtet, sondern aufgeteilt nach Unternehmensbereichen.
- Hilfreiches Instrumentarium dafür wäre auch eine praktikable Arbeitszeiterfassung, die nicht fortlaufend aber zur Unternehmensanalyse genutzt werden sollte.
- Arbeitseffizienz und Effektivität stehen und fallen am Ende mit einem professionellen Zeitmanagement. Dazu am Abschluss mehr.

### *Wachstumsstrategien*

- Die Notwendigkeit zum Unternehmenswachstum steht außer Frage. Jedoch bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, dieses Wachstum zu realisieren.
- Am schönsten wäre natürlich, wenn das Wachstum ausschließlich über eine höhere Wertschöpfung, sprich höhere Preise realisiert werden könnte. Dies muss im Zusammenhang mit der strategischen Stärke auch ein wesentliches Ziel sein, greift alleine aber zu kurz.
- Am Ende muss das Wachstum auch mit größeren Produktionsmenge realisiert werden, das führt zu einer größeren Produktionsfläche, Keller technische Ausstattung, Maschinenfüllung Lager und so weiter.
- Unterschieden werden kann aber, ob man eine variable oder eine fixe Strategie fährt. Sprich ob variable Kosten oder Fixkosten in diesem Zusammenhang im Mittelpunkt stehen. Flächen, Füllkapazität, Lager und alle anderen Produktionskapazitäten lassen sich auch als Dienstleistung zukaufen.
- Die gesamte Produktion in eigene Regie durchzuführen wird oftmals mit dem Schlagwort der Flexibilität begründet. Zum einen wird Flexibilität mitunter mit einer Abneigung zur Planung verwechselt. Zum anderen muss man sich diese Flexibilität auch leisten können. Und das wird zunehmend schwieriger.

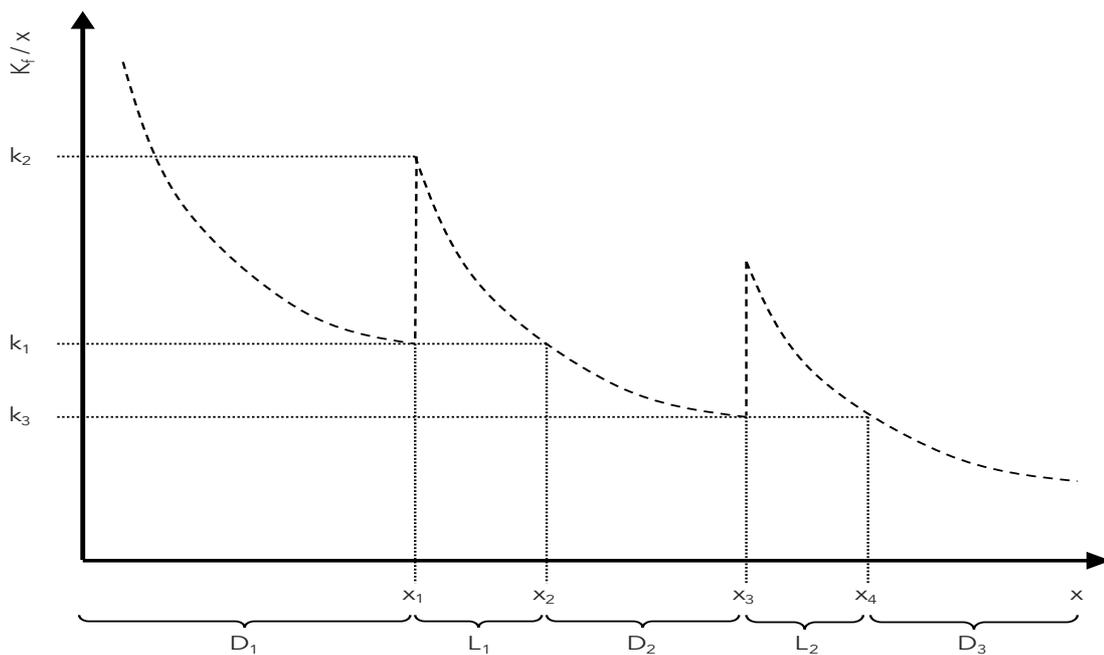


Abb. 3: Fixkostendegression bei Kapazitätsveränderungen

- Fixe Kosten haben zwei entscheidende Nachteile. Zum einen sind sie fix, was nichts anderes bedeutet als ein höheres Risiko, wenn man die gesamten Fixkosten betrachtet.
- Zum anderen verlaufen diese Fixkosten entspringen. Und diese Sprünge sind bei größeren Investitionen nennenswert. Als Daumenwert kann man 8% des Investitionsvolumens annehmen, wenn man eine Größenordnung für durchschnittliche Instandhaltungs-, Unterhaltungs- und Betriebskosten abschätzen möchte. Ohne Abschreibungen, aber mit Zinsen und Eigenkapitalzinsen.
- Betrachtet man sich den Verlauf der Stückkosten, dann springen diese auch. D.h. im Zuge der Kapazitätserweiterung gibt es Lücken, in denen die Stückkosten höher sind, als sie vor der Kapazitätserweiterung einmal waren. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, die Sprünge im Wachstum groß genug zu machen. Andernfalls fällt man in diese Lücken.
- Voraussetzung für solche Entscheidungen ist auch eine Kostenrechnung.

### Kooperationen

- Es ist keine gewagte Prognose, wenn man davon ausgeht, dass zukünftig eine stärkere Unterscheidung zwischen einem Vermarktungsschwerpunkt bzw. einem Produktionsschwerpunkt eines Unternehmens ausgeht.

- Überdurchschnittlich große Kompetenzen im Bereich Vermarktung und strategischer Entwicklung werden auch zu Unternehmen führen, die sich auf den Bereich Vermarktung spezialisieren. Die Produktion wird dann verstärkt in der einen oder anderen Kooperationsform abgedeckt werden.
- Die produktionsorientierten Unternehmen, und hier insbesondere die größeren, können sich zu erfolgreichen und zuverlässigen Zulieferern entwickeln, und dies nicht nur für Kellereien oder in einer genossenschaftlichen Organisationsform.
- Vermarktung und Produktion werden sich also stärker spreizen, als dies aktuell hier zu Lande der Fall ist. In anderen Ländern ist diese Entwicklung weiter vorangeschritten. Dort bemisst man die Unternehmensgröße auch nicht nach der Fläche, sondern nach verkauften Einheiten.

## C. ERFOLGREICHE BETRIEBSNACHFOLGE

(siehe hierzu auch „Die Familienverfassung“)

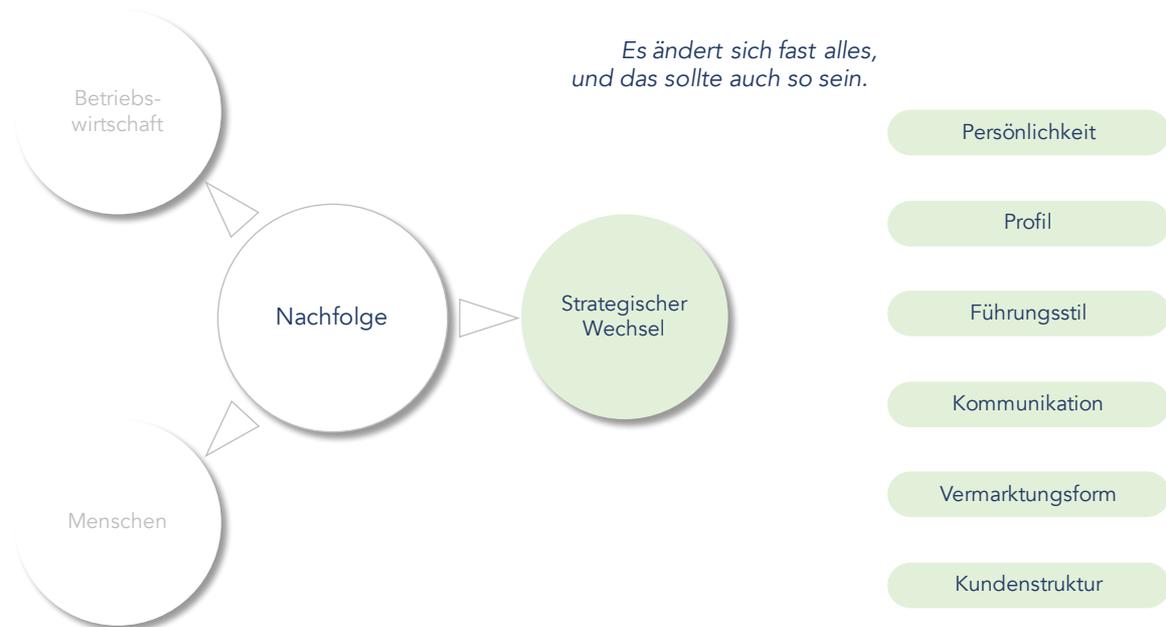


Abb. 4: Strategische Kriterien der Betriebsnachfolge

### Strategische Dimension

- Der Generationenwechsel in einem Unternehmen stellt eine der größten Einbrüche in seiner Entwicklung dar. Erfolgt dieser Übergang sehr konsequent, und dann kommt es einer Neugründung gleich.

- Es ändert sich fast alles: mit dem Wechsel der Persönlichkeit geht im Idealfall auch eine neue strategische Ausrichtung einher. Soll das Profil authentisch bleiben, ändert sich dies auch.
- Innerhalb des Unternehmens ändert sich der Führungsstil, die Kommunikation und auch die Vorlieben in der Organisation.
- Mit der komplett neuen Ausrichtung ändert sich auch die Kundenstruktur. Da sich durchaus innerhalb weniger Jahre komplett austauschen kann.

## Betriebswirtschaft

- Auch betriebswirtschaftlich müssen bei einer Generationennachfolge eine Reihe von Punkten geklärt sein. Erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens setzt voraus, dass der Investitionsbedarf zu stemmen ist.
- Die Stabilität und die Liquidität müssen für diese weiteren Entwicklungsschritte gegeben sein. Neben dem Investitionsbedarf spielt hierbei die aktuelle Fremdkapitalquote sowie die Kapitaldienstrelationen der nächsten Jahre eine entscheidende Rolle. Es gilt im Vorfeld zu prüfen, in welchem Umfang freie Liquidität für den Kapitaldienst zur Verfügung steht.
- Leider wird in vielen Unternehmen die Altersvorsorge nicht oder zu spät angegangen. Das führt dann dazu, dass das Unternehmen auch nach der Betriebsübergabe für das Einkommen der Eltern Generation zumindest anteilig zur Verfügung stehen muss. In welchem Umfang dies möglich ist hängt zum einen von dem gewünschten Lebensstil der Eltern Generation ab. Zum anderen von der verfügbaren Liquidität des Unternehmens. Dabei ist auch die oben genannte Liquiditätsreserve im Zusammenhang mit Investitionen zu berücksichtigen.

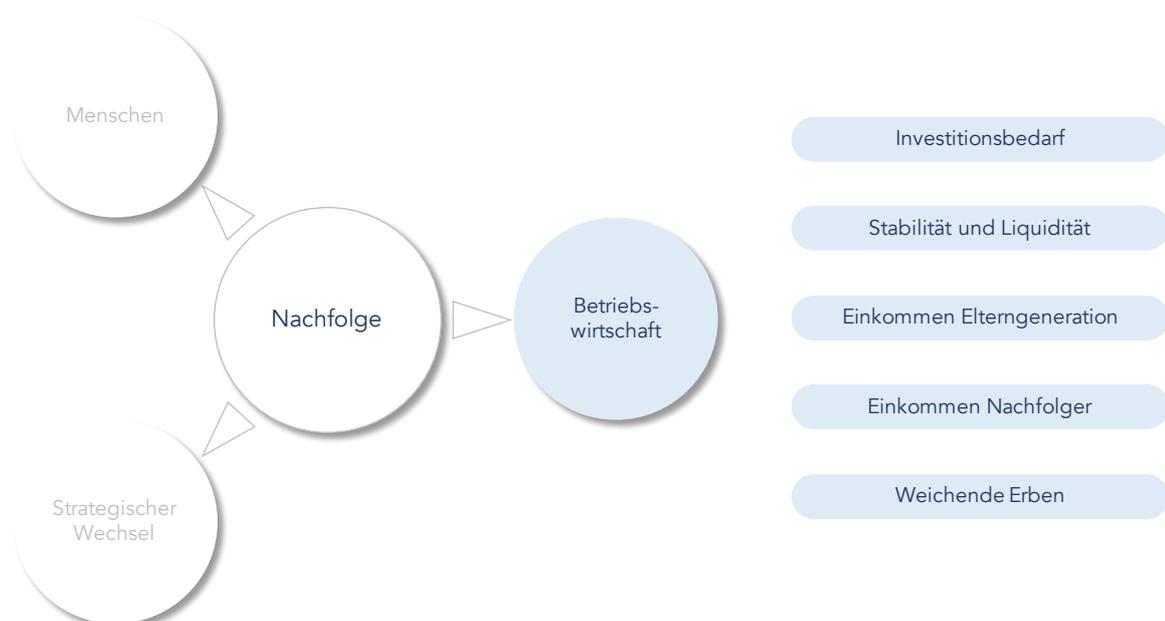


Abb. 5: Betriebswirtschaftliche Kriterien der Betriebsnachfolge

- Die Eltern-Generation muss in diesem Zusammenhang ihren dritten Lebensabschnitt konkret planen hinsichtlich Wohnort, Wohnstil und Freizeitgestaltung. Dies hat auf dem ersten Blick nichts mit der Fortführung des Unternehmens zu tun, bestimmt diese aber maßgeblich mit.
- Die Sinnhaftigkeit der Betriebsnachfolge aus Sicht der Nachfolger bemisst sich anhand monetäre Kriterien und nicht monetäre Kriterien.
- Nicht monetär sind Aspekte wie die Selbstständigkeit als Unternehmer/in, die Selbstverwirklichung sowie das generationenübergreifenden Denken. Monetäres zu bewerten, ob eine der eigenen Ausbildung angemessene Entlohnung möglich ist und darüber hinaus eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals.
- Die entsprechende Kennzahl des Unternehmer-Gewinns muss dabei auch die mittel- und langfristige Gewinnentwicklung unter Einbeziehung der Kosten- und Investitionsstruktur berücksichtigen.
- Es gibt bereits heute eine Reihe von Unternehmens übergaben, die bezogen auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen an der Grenze oder jenseits der Grenzen aller Vernunft liegen. Die sich verschärfen der Kosten Situation wird diese Grenze weiter hinausschieben.

## Mensch

- Die dritte Dimension im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge betrifft den Faktor Mensch. Übergaben sind dann erfolgreich, wenn sie mit größter Konsequenz realisiert werden. Das bedeutet zum Beispiel, dass eine Übergabe innerhalb von 3-4 Jahren komplett abgeschlossen ist. Das schließt nicht aus, dass ich die Eltern Generation weiterhin in das Unternehmen einbringt. Aber alle Entscheidungen sollten dann umfänglich von den Nachfolgern/innen getroffen werden. Ein so genannter fließender Übergang der sich über zehn Jahre oder länger erstreckt, bremst in aller Regel die strategische Stärke eines Unternehmens aus.
- Daher ist Vertrauen ein weiterer wichtiger Aspekt. Sowohl Vertrauen in die Nachfolgeneration, die genauso wie die Eltern vor 30 oder 40 Jahren wesentliche Änderungen realisieren möchten und auch Risiken eingehen müssen. Vertrauen aber auch der jungen Generation sich selbst gegenüber. Mit der Betriebsübergang Geh doch die komplette Verantwortung über, der man sich vollumfänglich stellen muss.
- Eine Betriebsübergabe bedeutet auch Abschied. Für die Eltern Generation der Abschied von einer Jahrzehnte langen Lebensphase, von Verantwortung und Unternehmensentscheidungen. Auch die Nachfolgeneration muss sich verabschieden von einer passiven Rolle des Mitmachens und die Übernahme der aktiven Entscheidungen.

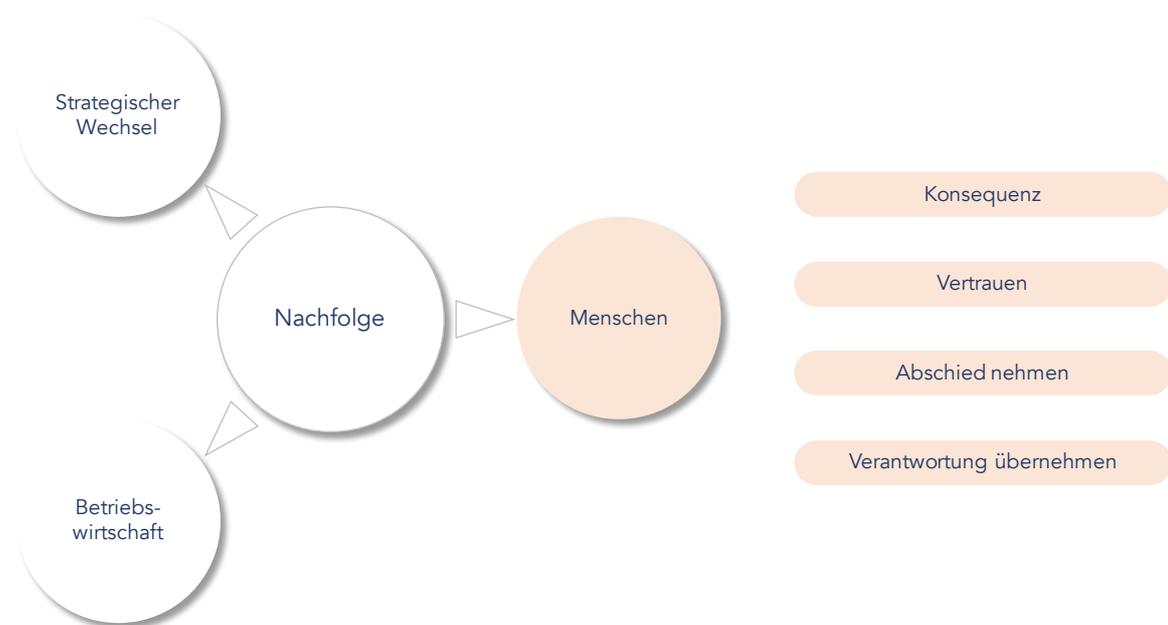


Abb. 6: Der Faktor Mensch in der Betriebsnachfolge

## D. ZEIT

(siehe hierzu auch Literaturhinweis)

- Hinsichtlich des Zeitmanagements sei verwiesen auf die ergänzende Literatur. Zeitmanagement ist die Grundlage für ein effektives und effizientes Arbeiten und stellt damit eine Grundbasis des Unternehmenserfolgs dar.
- Die wesentlichsten Aspekte des Zeitmanagements umfassen die Effektivität und Effizienz. Man sollte sich z.B. bewusstwerden, dass man sich viele Ineffizienzen leisten kann, wenn man nur sehr effektiv in der richtigen Richtung unterwegs ist. Hingegen nutzt alle Effizienz nichts, wenn gleichzeitig ineffektiv gearbeitet wird.
- Von klein auf und in jeder Form der Ausbildung werden wir auf Effizienz hin trainiert. Effizienz lässt sich auch viel leichter messen. Effektivität aktiv zu entwickeln fällt hingegen sehr viel schwerer, lässt sich schlechter messen und fällt daher oft dem Effizienzstreben zum Opfer.
- auch das Setzen von Prioritäten ist Teil eines aktiven selbst Management. Und dazu gehört auch das Miteinander von Unternehmen und Privatleben in Einklang zu bringen. Wenn dieses Verhältnis dauerhaft zu Lasten des Privatlebens gestört ist, wird eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung unwahrscheinlich.
- Die Effizienz des Arbeitens wird maßgeblich gefördert durch die Einbindung von Pausen. Pausen werden oftmals als lästige Unterbrechungen und Hemmnisse für erfolgreiches arbeiten angesehen. Er spricht hingegen sehr viel dafür, dass eine richtige Pausenkultur zum Erfolgsfaktor werden kann.

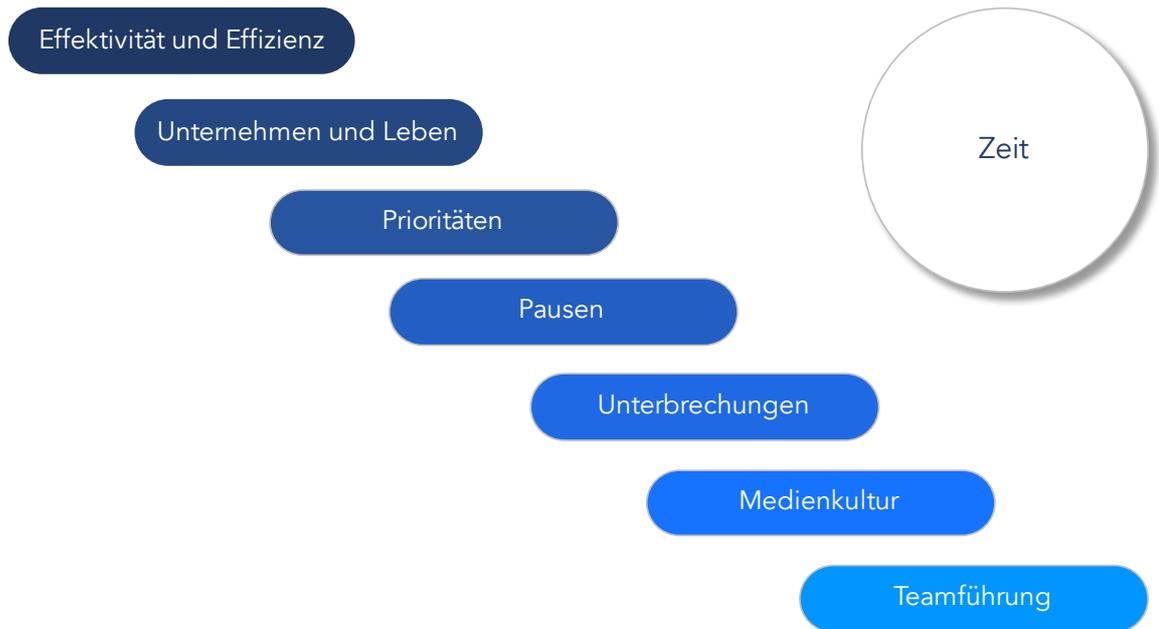


Abb. 7: Aspekte des persönlichen Zeitmanagements

- Pausen dürfen nicht verwechselt werden mit Unterbrechungen. Während Pausen die Effektivität fördern, stören Unterbrechungen das effizienter arbeiten maßgeblich. Auch hierfür gibt es eine Reihe von Management Möglichkeiten, um die Auswirkungen von Unterbrechungen zu minimieren.
- Auch eine unter entwickelte Medienkultur ist ein Grund für viele Unterbrechungen und mangelnde Effizienz. Neue Medien eröffnen eine Menge von Möglichkeiten produktiven Arbeitens. Kaum aber jemand setzt sich mit einer stringenten Nutzung und einer kulturell entwickelten Mediennutzung auseinander.
- Und zuletzt sollte man sich bewusst sein, dass das eigene Zeitmanagement gleichzeitig auch Vorbild ist für alle, die in einem Team zusammenarbeiten. Die Verbesserung des eigenen Zeitmanagements kann durch gute Teamarbeit multipliziert werden, die positiven Wirkungen vervielfachen werden. Aber auch die negativen.