



# Vitalitätsmanagement

## Strategisches Management und Performancesteigerung bei Almdudler

Gerhard Schilling / Roman Schnait / Martin Unger

Das Unternehmen Almdudler zählt zu den erfolgreichsten Familienunternehmen Österreichs<sup>1</sup> und feiert heuer sein 50-jähriges Jubiläum. Sein Produkt, die Almdudler-Limonade in der traditionellen Formflasche, genießt heute Kultstatus und ist mit einer österreichweiten Bekanntheit von 99 % die mit Abstand erfolgreichste österreichische Getränkemarkenmarke, wie der aktuelle Brand Equity Index von AC-Nielsen zur Marktführung beweist. Mit einem jährlichen Absatzvolumen von ca. 80 Millionen Litern liegt Almdudler nach Coca Cola an zweiter Stelle im österreichischen Limonadenmarkt. Die Bekanntheit reicht aber heute bereits weit über die österreichischen Grenzen hinaus – so werden aktuell schon 18 % des Gesamtabsatzes im Ausland erzielt, wobei Deutschland und die Schweiz zu den Hauptabsatzmärkten zählen.

Das Unternehmen Almdudler zeichnet sich auch durch eine innovative Unternehmensgeschichte aus. Was heute von vielen Unternehmen praktiziert wird, hat Erwin Klein bereits vor 50 Jahren erkannt und erfolgreich umgesetzt. Mit Almdudler führte er ein für die damalige Zeit revolutionäres Geschäftsmodell ein. Von Almdudler lizenzierte Abfüll- und Vertriebspartner übernahmen die Produktion und den Vertrieb in die Gastronomie und den Handel, während sich Almdudler auf die Bereiche Marketing, Betreuung von Handels- und Lizenzpartnern und Qualitätssicherung konzentrierte.

Um die Erfolgsgeschichte von Almdudler auch in den nächsten Jahren fortzusetzen, wurde ein umfangreiches Vitalitätsmanagementprojekt initiiert. Die primären Zielsetzungen dieses Projekts sind einerseits die bestehenden Ergebnispotenziale optimal auszuschöpfen und andererseits die Wachstumspotenziale zu identifizieren und zu erschließen, die sich aus einer Internationalisierungsstrategie ableiten lassen.

### 1. Vitalitätsaudit – Identifikation von Performancesteigerungspotenzialen und „strategischen Kraftquellen“

Im Rahmen des Vitalitätsaudits erfolgten eine umfassende Analyse der Ausgangssituation von Almdudler und eine Beurteilung der „Unternehmensvitalität“. Aufgrund des outsourcingorientierten Geschäftsmodells und vor dem Hintergrund „Competition is between networks, not companies“ wurden auch Partnerunternehmen in die Betrachtung einbezogen. Den Ausgangspunkt des Audits stellt die Umfeld- und Branchenanalyse für die relevanten Märkte dar (vgl. Abb. 1 auf der nächsten Seite). Neben der Analyse der aktuellen Situation wurden auch ein Branchenzukunftsbild bzw. mögliche Zukunftsszenarien entwickelt. Darauf aufbauend wurde eine Beurteilung des „Fits“ der aktuellen Marktpositionierung und Unternehmensstrategie

mit den Ergebnissen der Branchenanalyse durchgeführt („Strategic Fit“).

Den zweiten zentralen Kernbereich des Vitalitätsaudits stellt die Analyse der „Performance Gaps“ dar. Hierzu werden in einem ersten Schritt aus den Anforderungen der Umfeld- und Branchensituation und -entwicklung, der aktuellen Unternehmenspositionierung und -strategie sowie externer Benchmarks „Soll-Bilder“ für die Dimensionen

- Finanzielle Performance,
- Markt-Performance,
- Prozesse/Strukturen sowie
- Ressourcen und Potenziale

definiert. Diesen „Soll-Bildern“ wird die jeweilige aktuelle Ist-Situation des Unternehmens gegenübergestellt, welche über unterschiedlichste Instrumente der Unternehmensanalyse (z. B. wertorientierte Performance-Analysen, Prozessanalysen, Imageanalysen, Kompetenzanalysen etc.) abgeleitet wird. Aus dieser Gegenüberstellung leiten sich die „Performance Gaps“ in den einzelnen Dimensionen ab.

Neben der Analyse des „Strategic Fits“ und der „Performance Gaps“ ist die Identifikation „strategischer Kraftquellen“ von hoher Bedeutung. Im Sinne eines „Resource-based-view“<sup>-2</sup>, „Capability-based-view“<sup>-3</sup> oder „Knowledge-based-view“-Ansatzes<sup>4</sup> stellen diese eine wesentliche Quelle für die nachhaltig erfolgreiche Unternehmensperformance dar. Eine zentrale strategische Kraftquelle von Almdudler bildet die Marke, die nicht nur für Österreich, sondern mit einer gestützten Bekanntheit von 49 % auch für den deutschen Markt ein wesentliches Asset darstellt. Um die aktuelle Stärke dieser Kraftquelle im Detail zu bestimmen, wurden in weiterer Folge u. a. Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Mittels unterschiedlicher Befragungstechniken wie z. B. Markenmappings, Markengemälden, Symbolzuordnungen oder Spontanbewertungen wurde die Markenpositionierung erhoben und Kernelemente der Marke identifiziert.

### 2. Entwicklung und Umsetzung des Vitalitätssteigerungsprogramms

Auf Basis der Ergebnisse des Vitalitätsaudits wurde das Vitalitätssteigerungsprogramm entwickelt, wobei für Almdudler nachfolgende strategische Programme als zentral definiert wurden:

- Geschäftsmodelloptimierung,
- Performancesteigerung im Vertrieb,
- Organisations- und Systementwicklung und
- Internationalisierungsstrategie.

Dabei zielen die drei erstgenannten Programme zum einen auf eine Performancesteigerung des Unternehmens ab. Zum anderen soll dadurch aber auch eine systemische, personelle und organisatori-



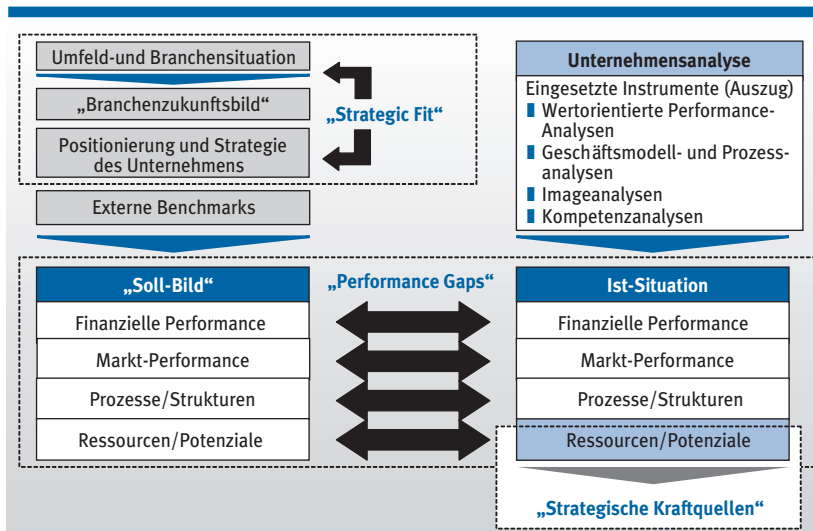
Mag. Gerhard Schilling ist Geschäftsführer der Almdudler Limonade A. & S. Klein GmbH & Co KG.



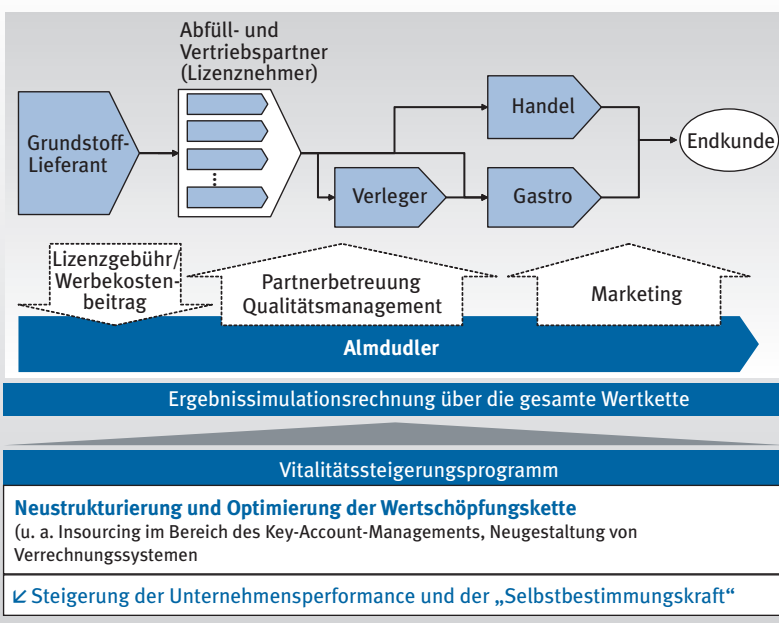
Mag. Roman Schnait ist Manager bei Contrast Management-Consulting im Bereich Strategie.



Mag. Martin Unger ist geschäftsführender Partner bei Contrast Management-Consulting und Leiter des Bereichs Strategie.



### Wertkettenstruktur – Ausgangssituation



**Abb. 1:** Vitalitätsaudit – Vorgehensmodell

(Quelle: Contrast Management-Consulting)

**Abb. 2:** Geschäftsmodell – Ausgangssituation und Optimierung

(Quelle: Contrast Management-Consulting)

sche Wachstumsplattform („Platform for Growth“)<sup>5</sup> geschaffen werden, welche eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie darstellt. Ergänzt wurden die strategischen Programme durch zahlreiche Maßnahmen, die sich aus dem Vitalitätsaudit relativ unmittelbar ableiten ließen (z. B. Sortimentsbereinigung).

#### 2.1. Geschäftsmodelloptimierung – Gestaltung der Wertschöpfungskette

Wie bereits einleitend erwähnt, zeichnet sich das Geschäftsmodell von Almdudler durch einen hohen Outsourcing-Grad aus (siehe Abb. 2). Durch eine derartige Struktur ergeben sich neben erheblichen Vorteilen (wie z. B. geringer Kapitalbindung, geringer interner Komplexität und hoher Flexibilität) naturgemäß auch zahlreiche strategische Abhängigkeiten. Darüber hinaus stellte sich in Bezug auf das Geschäftsmodell die Frage, ob durch diese Geschäftsmodellstruktur sowie deren vertragliche Ausgestaltung das Ergebnispotenzial von Almdudler optimal ausgeschöpft werden kann.

Vor diesem Hintergrund erfolgte eine systematische Analyse der gesamten Wertschöpfungskette –

von der Grundstoffherzeugung bis zur Abgabe an die Gastronomie bzw. den Handel. Ein zentrales Kernelement bildete hierbei eine Ergebnissimulationsrechnung über die outgesourceten Wertschöpfungsstufen, welche durch die Einholung von Alternativangeboten für Teilleistungen zusätzlich fundiert wurde. Durch diese Analyse wurden der Ergebnisbeitrag über die gesamte Wertschöpfungskette und die aktuelle Verteilung auf Almdudler und die Partnerunternehmen transparent. Ergänzt wurde diese finanzielle Analyse um eine qualitative Bewertung des aktuellen Geschäftsmodells, wobei insbesondere auch eine systematische Identifikation und Bewertung der Chancen und Risiken stattfand.

Aufbauend auf diesen Analyseergebnissen erfolgte die Entwicklung von strategischen Optionen in Bezug auf die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette. Diese reichten von einer Optimierung im Rahmen der bestehenden Grundstruktur bis zur Neuordnung der Partnerstruktur und dem *Insourcing* von Wertschöpfungsstufen. In einem zweistufigen Bewertungsprozess (siehe Abb. 3) wurden diese Optionen zunächst qualitativ bewertet, wobei neben einer Erstabschätzung der finanziellen Auswirkungen (insbesondere Investitionsbedarf und Ergebnisauswirkungen) auch zahlreiche weitere Bewertungskriterien (z. B. Qualitätsrisiko, Gefahr der Öffnung von Vertriebsstrukturen für Konkurrenzprodukte) Berücksichtigung fanden. Auf Basis dieser Bewertung stellten sich bereits einige strategische Optionen als nicht zielführend heraus und wurden entsprechend für den weiteren Prozess ausgeschieden. Der zweite Schritt umfasste für die verbleibenden Optionen jeweils eine finanzielle Detailquantifizierung, eine Risiko- und Chancenanalyse durch die Simulation unterschiedlicher Entwicklungsszenarien sowie eine Detaillierung der qualitativen Bewertung.

Das Ergebnis dieses Prozesses war die Empfehlung für eine teilweise strukturelle und vertragliche Neuordnung der Wertschöpfungskette sowohl auf der vorgelagerten als auch auf der nachgelagerten Wertschöpfungsebene. Nach einer Abstimmung mit den Eigentümervertretern wurden die für die Umsetzung erforderlichen internen organisatorischen, systemtechnischen und personellen Voraussetzungen geschaffen und die Neugestaltung der Wertkettenstruktur mit den entsprechenden Partnerunternehmen ausverhandelt. Ein zentrales Ergebnis dieser Neugestaltung ist beispielsweise das *Insourcing* von Key-Accounting-Funktionen für den Handel, um das für Almdudler wichtige Handelsgeschäft stärker gestalten und steuern zu können. Durch die Veränderungen der Ausgestaltung des Geschäftsmodells konnte eine wesentliche Steigerung der „Selbstbestimmungskraft“ sowie der finanziellen Performance für Almdudler erzielt werden, welche auch die Basis für die zukünftigen Wachstumsschritte des Unternehmens bildet.

#### 2.2. Vertriebsaktivierung und -steuerung zur Performancesteigerung im Vertrieb

Ein weiteres Kernelement des Vitalitätssteigerungsprojektes stellt das Performancesteigerungsprogramm für den Vertrieb dar. Den Schwerpunkt bilden hierbei insbesondere der Gastronomie-

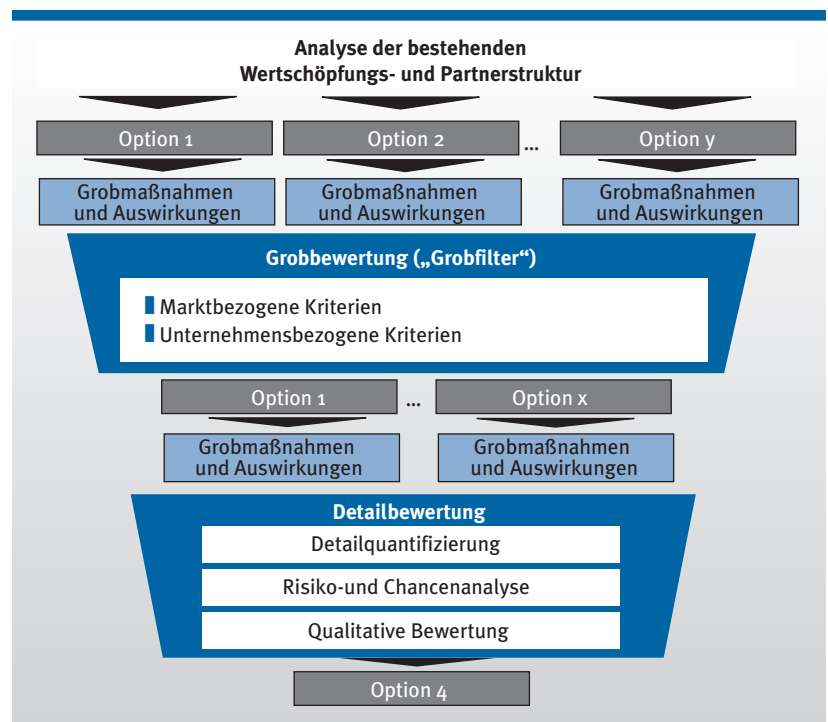
bereich, da der Vitalitätsaudit in diesem Bereich einen hohen Grad an „Fremdbestimmtheit“ und damit eine hohe strategische Abhängigkeit aufzeigte sowie eine hohe *Performance-Gap* zwischen dem „Soll-Bild“ eines modernen und aktiven Vertriebs und dem Status quo gegeben war. So wie bei vielen Unternehmen wurden die Vertriebsaktivitäten eher „reaktiv“ als „aktiv“ gesetzt, und die Performance der Vertriebsmitarbeiter wurde nur eingeschränkt „controllt“. Neben den dadurch nicht genutzten Ergebnispotenzialen ist dies auch aus strategischer Sicht problematisch, da für die erfolgreiche Markenführung eines Premiumgetränks ein hoher Distributionsgrad sowie eine klare Positionierung in der Gastronomie kritische Erfolgsfaktoren darstellen. Weiters bildet die österreichische Gastronomie auch eine wesentliche Basis für die Internationalisierungsstrategie, da viele ausländische Urlauber Almdudler in der Gastronomie kennenlernen und sich hier vielfach das sympathische Markenbild aufbaut.

Mittels eines umfassenden Performancesteigerungsprogramms für den Vertrieb wurden die wesentlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für einen aktiven und systematischen Vertrieb gesetzt. Einen Eckpunkt des Optimierungsprogramms bilden die Entwicklung und Einführung eines Planungs- und Steuerungssystems für die Gastronomieaktivitäten. Gemäß dem neu definierten Prozess müssen die Vertriebsmitarbeiter nunmehr im Vorfeld die einzelnen Vertriebsaktivitäten systematisch planen, wobei hierzu mit der Vertriebsleitung vereinbarte Vertriebsprogramme (z. B. „*Gastronomiedurcharbeitung in der Ausflugsgastronomie*“) eine wesentliche Orientierung geben. Weiters erfolgen über das eingeführte System auch das Controlling und die Dokumentation der Maßnahmen, die beispielsweise mit einem Vertriebspartner vereinbart wurden.

Mit der Neugestaltung der Vertriebsprozesse und der Implementierung der unterstützenden Systeme konnten u. a. folgende für eine Vertriebsaktivierung wesentliche Zielsetzungen erreicht werden:

- Sicherstellung eines zielorientierten Ressourceneinsatzes der Vertriebskapazitäten,
- Unterstützung des „*Daily Business*“ der Geschäftsleiter und ein
- benutzerfreundliches Steuerungs- und Informationssystem für die Vertriebsleitung.

Als ein weiteres zentrales Element wurde ein leistungsorientiertes Entgeltsystem für die Vertriebsmitarbeiter konzipiert, dessen Einführung mit Ende des ersten Halbjahres geplant ist. Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere Maßnahmen auf der Systemebene zur Professionalisierung und Aktivierung des Vertriebs entwickelt und umgesetzt (z. B. Einführung eines elektronischen Gastronomiebesuchsberichts). Neben den systemischen Weiterentwicklungen erfolgten auch organisatorische Veränderungen. So wurde beispielsweise, aufbauend auf den Ergebnissen der Ressourcenverwendungsanalyse der Vertriebsmitarbeiter, die Stelle eines Event-Betreuers neu geschaffen, um die Vertriebsmitarbeiter von organisatorischen Abwicklungstätigkeiten, die mit Gastronomieveranstaltungen zusammenhängen, zu entlasten.



Um die oben skizzierten Veränderungen rasch und konsequent umzusetzen, kam der Gestaltung des „Change-Prozesses“ ein hoher Stellenwert zu. Unterstützt wurde dieser Prozess durch die intensive Arbeit in gemeinsamen Workshops, wo insbesondere Verständnis für die Neuorientierung des Vertriebs geschaffen wurde. Weiters konnte durch die Mitwirkung der Vertriebsmitarbeiter bei der Systementwicklung auch die erforderliche Akzeptanz für die neu eingeführten Vertriebstools erzielt werden.

### 2.3. Organisations- und Systementwicklung

Vor dem Hintergrund der geänderten Wertschöpfungsgestaltung und der geplanten Wachstumsstrategie durch die Erschließung und Durchdringung von Auslandsmärkten war auch die Entwicklung und Umsetzung zahlreicher Maßnahmen auf der Organisations- und Systemebene erforderlich. Dadurch wurde neben einer Optimierung des bestehenden Geschäfts auch die Wachstumsplattform für die Internationalisierungsstrategie geschaffen.

Einen wesentlichen Bereich bildete hierbei die Weiterentwicklung des Controllings. Zum einen wurde dieser Bereich durch die Aufnahme eines Leiters für Finanzen ressourcen- und know-howmäßig gestärkt. Darüber hinaus erfolgte auch eine systemseitige Weiterentwicklung, da die bei Almdudler implementierten Softwaresysteme die Anforderungen, die durch die Umstellung des Geschäftsmodells entstanden sind, nicht mehr ausreichend erfüllen konnten und auch für die Internationalisierungsstrategie keine geeignete Plattform darstellten. Auf Basis einer Grundkonzeption des neuen Controllingsystems wurden die Anforderungen an die Softwaresysteme abgeleitet. Eine wesentliche Zielsetzung war hierbei, die steuerungsrelevanten Daten, die von den Partnerunternehmen zur Verfügung gestellt werden, in einer eigenen *Datawarehouse*-Lösung mit Planungs- und Reportingfunktionen zu integrieren. Im Zuge eines systematischen Software-Evaluationsprozesses kristallisierte

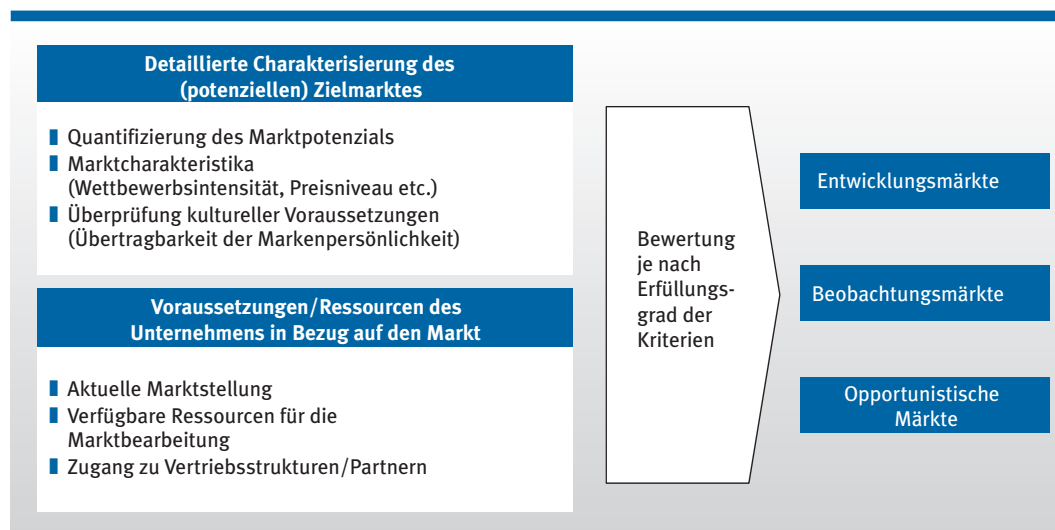
**Abb. 3:** Bewertung der strategischen Optionen – Vorgehensmodell  
(Quelle: Contrast Management-Consulting)

**Mittels eines umfassenden Performancesteigerungsprogramms für den Vertrieb wurden die wesentlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für einen aktiven und systematischen Vertrieb gesetzt.**



**Abb. 4:** Marktanalyse und -bewertung – Vorgehensmodell

(Quelle: Contrast Management-Consulting)



sich *Co-Planner* als vorteilhaftestes Produkt heraus und wurde nachfolgend implementiert.

Weiters erfolgte im Bereich des Qualitätsmanagements ein wesentlicher Professionalisierungsschritt. Eine Weiterentwicklung dieses Bereichs wurde insbesondere deswegen stark forciert, da zum Schutz der strategischen Kraftquelle „Marke Almdudler“ sämtliche Qualitätsrisiken durch geeignete Qualitätsmanagementprozesse minimiert werden müssen. Vor diesem Hintergrund erfolgten zahlreiche Weiterentwicklungs- und Professionalisierungsschritte, wie beispielsweise die Ergänzung der internen Qualitätsprüfungen mit Audits der Produktionspartner, die durch ein unabhängiges Analyseinstitut durchgeführt werden, oder die Einführung eines systematischen Qualitäts-Benchmarkings der Partnerbetriebe. Darauf aufbauend erfolgt nunmehr auch eine unterstützende Beratung durch das Qualitätsmanagement von Almdudler für die Partnerbetriebe, aber auch ein konsequentes Handeln bei Nichteinhaltung vereinbarter Qualitätsprozesse und -standards.

#### 2.4. Internationalisierungsstrategie – Wachstumspotenziale identifizieren, bewerten und realisieren

Im Rahmen des strategischen Programms „*Internationalisierungsstrategie*“ wurden zunächst die möglichen Wachstumspotenziale analysiert, die sich durch einen systematischen Markteintritt bzw. durch eine professionelle Marktbearbeitung in den Auslandsmärkten ergeben. Dazu wurden in einem ersten Schritt für die potenziellen Märkte wesentliche makroökonomische Daten und Brancheninformationen (z. B. Limonaden-pro-Kopf-Verbrauch, Durchschnittspreise für Limonaden im Lebensmitteleinzelhandel etc.) erhoben und bewertet. Auf Basis dieser Informationen sowie der unternehmensspezifischen Voraussetzungen erfolgte eine Systematisierung der Länder in Entwicklungsmärkte, Beobachtungsmärkte und opportunistische Märkte (siehe Abb. 4). Für Almdudler zeigte sich dabei, dass die höchsten Entwicklungspotenziale in den westlichen EU-Ländern (wie z. B. Deutschland) gegeben sind, während die CEE-Länder primär als Beobachtungsmärkte und opportunistische Märkte eingestuft wurden.

Aufbauend auf dieser Vorselektion erfolgte für die Entwicklungsmärkte eine Detaillierung der Analyse. Wesentliche Analysefelder bildeten hierbei unter anderem die aktuelle Wettbewerbsstruktur (z. B. Produktmarktanteile, Produzentenmarktanteile) und die Struktur des Handels, der Gastronomie sowie der Getränkefachgroßhändler und Verleger. Zudem wurden mögliche Partnerunternehmen identifiziert und bewertet. Diese Informationen bildeten die wesentliche Grundlage für die grundsätzliche Festlegung der Internationalisierungsstrategie. Diese lässt sich als „*Internationalisierungsstrategie in Schritten*“ charakterisieren, die sich durch eine Abfolge von Wachstums- und Konsolidierungsschritten auszeichnet.

Aktuell erfolgen die Detaillierung der Internationalisierungsstrategie für ausgewählte Länder und die betriebswirtschaftliche Analyse unterschiedlicher Ausgestaltungen der Geschäftsmodelle.

### 3. Fazit

Durch den Vitalitätsaudit wurde für das Management und die Eigentümer ein umfassendes Bild über die aktuelle Unternehmenssituation gewonnen und zahlreiche Optimierungsbereiche identifiziert. Mit dem darauf aufbauenden Vitalitätssteigerungsprogramm konnten bereits eine wesentliche Stärkung der Selbstbestimmungskraft, eine Verbesserung der finanziellen Performance und eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung erzielt werden. Weiters wurde der strategische Rahmen für die Wachstumsstrategie festgelegt und zahlreiche Voraussetzungen für deren erfolgreiche Implementierung geschaffen.

#### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Das Unternehmen steht zu 100 Prozent im Besitz der Familie Klein und wurde kürzlich von einer renommierten Wirtschaftszeitung zum erfolgreichsten Familienunternehmen Wiens gewählt.
- <sup>2</sup> Vgl. z. B. Wernerfelt, A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal* 1984, 171 – 180.
- <sup>3</sup> Vgl. z. B. Teece/Pisano/Shuen, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 1997, 509 – 533.
- <sup>4</sup> Vgl. z. B. Grant, Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Special Issue 1996, 109–122.
- <sup>5</sup> Denk, 13% Company – Value Management im OMV Konzern, 2002, 48 ff.

**Mit dem Vitalitätssteigerungsprogramm konnten bereits eine wesentliche Stärkung der Selbstbestimmungskraft, eine Verbesserung der finanziellen Performance und eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung erzielt werden.**