



Schriftliche Ausarbeitung

Balanced Scorecard für die BUÖ

Prüfer(in):

Prof. Dr. Stahlschmidt

Verfasser(in):

Fabio Mirabile

102247

Auf dem Anger 4

33014 Bad Driburg

Wirtschaftsinformatik

Business Process Management

Eingereicht am:

16. Februar 2026

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Balanced Scorecard	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Strategische Ausgangslage der BUÖ	1
1.3 Bedeutung der Balanced Scorecard für die BUÖ	1
1.4 Finanzperspektive	2
1.4.1 Unternehmenswert nachhaltig steigern	2
1.4.2 ROI über gewichteten Kapitalkosten halten	2
1.4.3 Free Cash-flow kontinuierlich erhöhen	3
1.4.4 Profitables Wachstum realisieren	4
1.5 Kundenperspektive	5
1.5.1 Marktführerschaft ausbauen (>50% Marktanteil)	5
1.5.2 Markendifferenzierung in allen Preissegmenten stärken	6
1.5.3 Kundenzufriedenheit in beiden Vertriebskanälen maximieren (LEH & Gastronomie)	7
1.5.4 Neue Kundensegmente erschließen	8
1.6 Interne Prozessperspektive	10
1.6.1 Effizienz in Produktion und Logistik steigern	10
1.6.2 Qualitätsstandards sicherstellen	12
1.6.3 Vertriebsprozesse optimieren (eigener Fuhrpark mit 400 LKW)	13
1.6.4 Kostenstruktur verbessern (proportionale Produktionskosten, Logistikkosten)	15
1.7 Lern- und Entwicklungsperspektive	18
1.7.1 Unternehmerisch denkende Mitarbeiter fördern	18
1.7.2 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit intensivieren	20
1.7.3 Controlling- und Steuerungskompetenz weiterentwickeln	21
1.7.4 Innovationsfähigkeit im Produktportfolio stärken	23
1.8 Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	25
1.9 Kritische Würdigung	26
1.10 Messgrößen zur strategischen Erreichung der Ziele	26
Quellenverzeichnis	27

Ehrenwörtliche Erklärung

28

Abbildungsverzeichnis

1 Balanced Scorecard

1.1 Einleitung

Die Brau Union Österreich AG (BUÖ) ist das größte Brauereiunternehmen Österreichs und bildet das operative Rückgrat des BBAG-Konzerns. In einem durch hohen Wettbewerbsdruck, zunehmende Marktkonzentration und steigende Anforderungen der Kapitalmärkte geprägten Umfeld gewinnt eine wertorientierte Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung. Ziel des Managements ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes unter gleichzeitiger Berücksichtigung zentraler Stakeholder-Interessen. Die Balanced Scorecard stellt ein geeignetes Instrument dar, um strategische Ziele in operative Steuerungsgrößen zu überführen und damit eine wertorientierte Unternehmensführung ganzheitlich zu unterstützen.

1.2 Strategische Ausgangslage der BUÖ

Die BUÖ verfolgt eine konsequente Mehrmarkenstrategie, um unterschiedliche Konsumentenbedürfnisse in verschiedenen Preis- und Image-Segmenten abzudecken. Der Vertrieb erfolgt über die zentralen Kanäle Lebensmittelhandel und Gastronomie. Mit einem Marktanteil von über 50 % nimmt das Unternehmen eine dominante Stellung im österreichischen Biermarkt ein. Das Controlling ist dezentral organisiert und auf einem hohen Entwicklungsniveau. Es unterstützt das Management sowohl in operativen als auch in strategischen Fragestellungen. Die wertorientierte Steuerung basiert insbesondere auf Kennzahlen wie Return on Investment, Unternehmensergebnis und Free Cashflow. Vor diesem Hintergrund ist eine Übersetzung dieser strategischen Zielgrößen in operative Werttreiber erforderlich.

1.3 Bedeutung der Balanced Scorecard für die BUÖ

Die Balanced Scorecard ermöglicht es, finanzielle Zielgrößen mit nicht-finanziellen Erfolgsfaktoren zu verknüpfen. Gerade für ein markenorientiertes Unternehmen wie die BUÖ sind Kundenbindung, Produktqualität und Mitarbeiterkompetenz entscheidende Werttreiber. Durch die Strukturierung in vier Perspektiven wird sichergestellt, dass

nicht ausschließlich finanzielle Kennzahlen betrachtet werden, sondern auch jene Faktoren, die langfristig zur Wertschaffung beitragen. Damit unterstützt die Balanced Scorecard die strategische Steuerung im Sinne eines ganzheitlichen Managementansatzes.

1.4 Finanzperspektive

1.4.1 Unternehmenswert nachhaltig steigern

Die Steigerung des Unternehmenswertes stellt das oberste strategische Ziel der Brau Union Österreich dar und spiegelt die Anforderungen der Eigentümer (Shareholder) wider. In einem zunehmend globalisierten und transparenten Kapitalmarktfeld ist Wertsteigerung nicht nur ein finanzielles Ziel, sondern eine Überlebensstrategie. Für die BUÖ bedeutet dies, dass sämtliche unternehmerischen Entscheidungen und Investitionen daraufhin überprüft werden müssen, ob sie einen positiven Beitrag zum Unternehmenswert leisten. Wertsteigerung geht dabei weit über das Erzielen "schwarzer Zahlen" hinaus. Es genügt nicht, lediglich Gewinne zu erwirtschaften - vielmehr muss die Rendite des eingesetzten Kapitals nachhaltig über den gewichteten Kapitalkosten liegen. Diese Kapitalkosten berücksichtigen die Kapitalstruktur des Unternehmens, das spezifische Branchen- und Länderrisiko der Getränkeindustrie sowie die Steuerrate. Nur wenn die BUÖ eine risikoadäquate Rendite erzielt, wird tatsächlich Wert für die Anteilseigner geschaffen. Die nachhaltige Komponente dieses Ziels ist besonders wichtig: Kurzfristige Gewinnmaximierung auf Kosten langfristiger Wettbewerbsfähigkeit ist nicht zielführend. Stattdessen muss die BUÖ ein ausgewogenes Verhältnis zwischen kurzfristiger Profitabilität und langfristigen Investitionen in Marken, Produktionsanlagen, Vertriebsinfrastruktur und Mitarbeiter finden. Die Wertsteigerung wird dabei sowohl durch organisches Wachstum im bestehenden Geschäft als auch durch profitables externes Wachstum - etwa durch strategische Akquisitionen innerhalb des BBAG-Konzerns in Mittel- und Osteuropa - erreicht.

1.4.2 ROI über gewichteten Kapitalkosten halten

Der Return on Investment (ROI) ist die zentrale Steuerungsgröße für die wertorientierte Unternehmensführung der BUÖ. Dieses Ziel konkretisiert die abstrakte Wertsteigerung

in eine messbare, betriebswirtschaftliche Kennzahl, die das Verhältnis zwischen dem erwirtschafteten Ertrag und dem dafür eingesetzten Kapital ausdrückt. Die BUÖ verfolgt eine klare Philosophie: Es wird nur in Geschäfte investiert, die eine risikoadäquate Rendite erwirtschaften. Dies bedeutet, dass jede Investitionsentscheidung - sei es der Ausbau einer Brauerei, die Einführung einer neuen Marke, die Anschaffung zusätzlicher LKW für den eigenen Fuhrpark oder die Expansion in einen neuen Vertriebskanal - daraufhin geprüft wird, ob der erwartete ROI die Kapitalkosten übersteigt. Die gewichteten Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital - WACC) dienen dabei als Hürdenrate. Sie spiegeln wider, welche Rendite die Kapitalgeber (sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalgeber) mindestens erwarten, um das mit der BUÖ verbundene Risiko zu kompensieren. Liegt der ROI dauerhaft unter diesen Kapitalkosten, wird Unternehmenswert vernichtet, selbst wenn das Unternehmen buchhalterisch Gewinne ausweist. Die konsequente Fokussierung auf den ROI zwingt das Management zu einer disziplinierten Kapitalallokation. Ressourcen werden vorrangig in jene Geschäftsbereiche, Marken und Regionen gelenkt, die die höchste Wertschöpfung versprechen. Gleichzeitig müssen unprofitable Aktivitäten kritisch hinterfragt und gegebenenfalls eingestellt werden. Für die BUÖ mit ihrer Mehrmarkenstrategie bedeutet dies beispielsweise, dass jede einzelne Marke - von den Premium-Spezialitäten bis zu den Preis-Leistungsmarken - ihren Wertbeitrag unter Beweis stellen muss.

1.4.3 Free Cash-flow kontinuierlich erhöhen

Der Free Cash-flow ist eine der strategischen Spitzenkennzahlen der BUÖ und misst die tatsächliche Liquidität, die das Unternehmen aus seiner operativen Tätigkeit generiert und die für Investitionen, Dividendenausschüttungen oder Schuldentilgung zur Verfügung steht. Im Gegensatz zu buchhalterischen Gewinnen, die durch verschiedene Bilanzierungswahlrechte beeinflusst werden können, zeigt der Free Cash-flow die reale finanzielle Leistungskraft des Unternehmens. Für die BUÖ ist die kontinuierliche Steigerung des Free Cash-flows aus mehreren Gründen essenziell: Erstens verschafft ein starker Cash-flow finanzielle Flexibilität und Unabhängigkeit. Das Unternehmen kann Wachstumschancen nutzen, ohne auf externe Finanzierung angewiesen zu sein. Zweitens ermöglicht ein positiver Cash-flow die Ausschüttung attraktiver Dividenden an die Muttergesellschaft BBAG und deren Aktionäre, was direkt zur Wertsteigerung beiträgt. Drittens signalisiert ein wachsender Free Cash-flow die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells und die Effizienz der betrieblichen Abläufe. Die Steigerung des Free

Cash-flows erfordert ein umfassendes Management verschiedener Werttreiber: Auf der Einnahmeseite gilt es, durch optimale Preis- und Konditionenpolitik, effektives Forderungsmanagement und die Erschließung profitabler Vertriebskanäle die Cash-Zuflüsse zu maximieren. Auf der Ausgabenseite müssen die Produktionskosten, Logistikkosten und Strukturkosten kontinuierlich optimiert werden, ohne dabei die Qualität oder strategische Investitionen zu gefährden. Besonders relevant ist auch das Working Capital Management: Eine Verkürzung der Lagerreichweiten, schnellere Zahlungseingänge von Kunden und optimierte Zahlungsziele bei Lieferanten verbessern den Cash-flow unmittelbar. Für ein Unternehmen wie die BUÖ mit umfangreichem Anlagevermögen (8 Brauereien, 400 LKW) und hohen Vorräten (Rohstoffe, fertige Getränke) ist ein diszipliniertes Asset Management entscheidend. Investitionen müssen sorgfältig priorisiert werden: Welche Anlagen sind wirklich notwendig? Kann durch bessere Auslastung bestehender Kapazitäten investiert werden? Solche Fragen sind zentral für die Cash-flow-Optimierung.

1.4.4 Profitables Wachstum realisieren

Wachstum um jeden Preis ist keine tragfähige Strategie - entscheidend ist profitables Wachstum, das sowohl Umsatzsteigerungen als auch Margenwachstum vereint und dabei Kapital effizient einsetzt. Für die BUÖ als Marktführer mit bereits über 50% Marktanteil im österreichischen Biermarkt ist dieses Ziel besonders herausfordernd, aber gleichzeitig unverzichtbar für die langfristige Wertsteigerung. Profitables Wachstum kann die BUÖ auf verschiedenen Wegen erreichen: Erstens durch Mengen- und Marktanteilsgewinne in bestehenden Märkten. Trotz der bereits dominanten Position gibt es Potenzial, weitere Konsumenten für die eigenen Marken zu gewinnen und Wettbewerber zurückzudrängen. Zweitens durch Premiumisierung - die Verschiebung des Produktmixes hin zu höherwertigen Marken mit besseren Deckungsbeiträgen. Die Markenpyramide der BUÖ mit Spezialitäten, nationalen Marken, regionalen Marken und Preis-Leistungsmarken bietet hierfür ideale Voraussetzungen. Drittens durch Preisoptimierung, wobei Preiserhöhungen durch Wertargumentation und Markenstärke gerechtfertigt werden müssen. Externes Wachstum über den österreichischen Markt hinaus ist ebenfalls Teil der Strategie. Die BBAG-Gruppe ist bereits in Ungarn, Tschechien, Rumänien und Polen aktiv - hier bieten sich Synergien und Wachstumschancen. Viertens kann profitables Wachstum durch die Erschließung neuer Produktkategorien erreicht werden. Die Integration von PAGO Fruchtsäften und Gasteiner Mineralwasser im Konzern zeigt, dass Diversifikation in

verwandte Getränkebereiche eine Option darstellt. Wichtig ist dabei stets die Profitabilitätsprüfung: Jede Wachstumsinitiative muss einen positiven Beitrag zur Wertsteigerung leisten. Unprofitables Volumenwachstum durch aggressive Preisnachlässe oder die Expansion in Segmente mit unzureichenden Margen wäre kontraproduktiv. Die BUÖ muss daher ihre operativen Werttreiber - Absatzmengen, Verkaufspreise und Produktivität - so steuern, dass Wachstum und Profitabilität Hand in Hand gehen.

1.5 Kundenperspektive

Kundenperspektive - Strategische Ziele im Detail

1.5.1 Marktführerschaft ausbauen (>50% Marktanteil)

Die Brau Union Österreich genießt bereits eine dominante Position im österreichischen Biermarkt mit einem Marktanteil von über 50%. Diese Marktführerschaft ist ein enormer strategischer Vorteil, der jedoch kontinuierlich verteidigt und idealerweise weiter ausgebaut werden muss. Die Bedeutung dieses Ziels liegt nicht nur in der quantitativen Größe, sondern auch in den damit verbundenen strategischen Vorteilen: Marktführer können Marktstandards setzen, verfügen über höhere Verhandlungsmacht gegenüber dem Handel, erzielen Skaleneffekte in Produktion und Logistik und besitzen eine stärkere Präsenz in den Köpfen der Konsumenten. Der Ausbau der Marktführerschaft erfordert eine mehrdimensionale Strategie. Zunächst muss die BUÖ ihre starke Position in den beiden Hauptvertriebskanälen - Lebensmittelhandel und Gastronomie - festigen und ausbauen. Im Lebensmittelhandel bedeutet dies eine optimale Regalplatzierung, attraktive Promotions und eine breite Verfügbarkeit aller Marken des Portfolios. In der Gastronomie geht es um langfristige Partnerschaften, exzellenten Service durch die eigene Vertriebsflotte mit 400 LKW und die Bereitstellung attraktiver Komplettlösungen von der Zapfanlage bis zum Marketingmaterial. Die Mehrmarkenstrategie der BUÖ ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor: Durch die systematische Abdeckung aller Preissegmente - von Premium-Spezialitäten über nationale und regionale Marken bis zu Preis-Leistungsmarken - kann das Unternehmen unterschiedliche Konsumentenbedürfnisse bedienen und in jedem Segment Marktanteile gewinnen. Während Wettbewerber oft nur in einzelnen Segmenten stark sind, kann die BUÖ Konsumenten über ihr gesamtes Leben begleiten und auf verändernde Präferenzen reagieren. Ein weiterer

wichtiger Aspekt ist die regionale Verankerung. Mit Marken wie Kaiser, Puntigamer und Schwechater verfügt die BUÖ über starke regionale Champions, die in ihren Heimatmärkten emotional tief verwurzelt sind. Diese regionale Stärke in Kombination mit nationalen Power-Brands wie Gösser und Zipfer schafft eine schwer angreifbare Position. Der Marktanteilsausbau muss daher sowohl geografisch als auch über Segmente hinweg erfolgen. Gleichzeitig darf die BUÖ nicht nur auf Volumen fokussieren, sondern muss profitablen Marktanteil gewinnen. Es gilt, sich von reinen Preiskämpfen zu distanzieren und stattdessen durch Qualität, Innovation, Service und Markenerlebnis zu überzeugen. Die Herausforderung besteht darin, in einem reifen Markt mit stagnierendem oder sogar rückläufigem Bierkonsumpotential Anteile zu gewinnen, ohne dabei die Profitabilität zu gefährden.

1.5.2 Markendifferenzierung in allen Preissegmenten stärken

Die Markenpyramide der BUÖ ist ein strategisches Kernstück des Geschäftsmodells. Mit Spezialitäten an der Spitze, gefolgt von nationalen Marken, regionalen Marken und Preis-Leistungsmarken an der Basis, deckt das Unternehmen das gesamte Spektrum der Konsumentenbedürfnisse ab. Die Herausforderung liegt jedoch darin, jede einzelne Marke so zu positionieren und zu differenzieren, dass sie in ihrem Segment eine klare, unverwechselbare Identität besitzt und nicht mit anderen Marken des eigenen Portfolios oder mit Wettbewerbsprodukten verwechselt wird. Markendifferenzierung ist besonders wichtig, um Kannibalisierungseffekte innerhalb des eigenen Portfolios zu minimieren. Wenn Konsumenten keinen klaren Unterschied zwischen verschiedenen Marken der BUÖ wahrnehmen, besteht die Gefahr, dass sie lediglich zwischen den eigenen Marken wechseln, statt neue Konsumenten zu gewinnen oder Marktanteile von Wettbewerbern zu erobern. Jede Marke muss daher eine eigenständige Positionierung mit spezifischer Zielgruppe, Markenpersönlichkeit, Preispositionierung und Kommunikationsstrategie haben. Im Spezialitätensegment, wo Marken wie Edelweiss, Gösser Natur oder Schlossgold positioniert sind, liegt der Fokus auf Qualität, Handwerkskunst, besonderen Inhaltsstoffen oder innovativen Brauprozessen. Diese Marken sprechen anspruchsvolle Biertrinker an, die bereit sind, einen Premium-Preis für besondere Geschmackserlebnisse zu zahlen. Die Differenzierung erfolgt hier über Authentizität, Storytelling und sensorische Exzellenz. Die nationalen Marken Zipfer und Gösser müssen als kraftvolle Power-Brands mit breiter Bekanntheit und emotionaler Bindung positioniert werden. Zipfer könnte beispielsweise für gesellige Momente und österreichische Lebensfreude stehen, während Gösser durch

seine lange Brautradition und Naturverbundenheit punktet. Diese Marken benötigen kontinuierliche Investitionen in Werbung, Sponsoring und Markenerlebnisse, um relevant zu bleiben. Die regionalen Marken wie Kaiser, Puntigamer und Schwechater leben von ihrer lokalen Verwurzelung und Identifikation. Hier ist die Differenzierung weniger über nationale Kampagnen, sondern über regionale Authentizität, lokale Events, Partnerschaften mit regionalen Institutionen und die Betonung der Heimatverbundenheit zu erreichen. Ein Wiener trinkt Schwechater nicht nur wegen des Geschmacks, sondern weil es Teil seiner städtischen Identität ist. Die Preis-Leistungsmarken wie Schützenbräu und Skol müssen als ehrliche, bodenständige Alternativen positioniert werden, die gute Qualität zu einem fairen Preis bieten, ohne Premium-Anspruch. Die Differenzierung erfolgt hier über das Preis-Leistungs-Verhältnis und die pragmatische Ausrichtung auf preisbewusste Konsumenten. Insgesamt erfordert die Markendifferenzierung ein hohes Maß an strategischer Disziplin: klare Markenarchitektur, konsistente Kommunikation, unterscheidbare Produktmerkmale und die Vermeidung von Verwässerung durch zu häufige Promotions oder Preiskämpfe zwischen den eigenen Marken.

1.5.3 Kundenzufriedenheit in beiden Vertriebskanälen maximieren (LEH & Gastronomie)

Die BUÖ bedient zwei fundamental unterschiedliche Vertriebskanäle mit jeweils spezifischen Anforderungen, Erwartungen und Erfolgsfaktoren. Die Maximierung der Kundenzufriedenheit in beiden Kanälen ist entscheidend für den langfristigen Geschäftserfolg, da zufriedene Kunden nicht nur mehr kaufen, sondern auch als Markenbotschafter fungieren und weniger anfällig für Wettbewerbsangebote sind. Im Lebensmittelhandel (LEH) sind die Kunden einerseits die großen Handelsketten wie Rewe, Spar und Hofer, andererseits die Endkonsumenten, die im Supermarkt ihre Kaufentscheidung treffen. Für die Handelsketten liegt die Zufriedenheit in einer profitablen Partnerschaft: attraktive Konditionen, hohe Umschlagshäufigkeit der Produkte, effiziente Logistikabwicklung, zuverlässige Lieferungen, innovative Produkte, die Frequenz bringen, und professionelle Category-Management-Unterstützung. Die BUÖ muss als verlässlicher Partner agieren, der dem Handel hilft, die Getränkekategorie profitabel zu entwickeln. Für die Endkonsumenten im LEH bedeutet Zufriedenheit: breite Verfügbarkeit der gewünschten Marken, ansprechende Präsentation am Point of Sale, attraktive Aktionen, frische Produkte und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Die BUÖ muss sicherstellen, dass ihre Produkte

gut sichtbar platziert sind, dass Zweitplatzierungen und Displays die Kaufimpulse fördern und dass durch geschickte Promotion-Planung die Abverkäufe stimuliert werden. In der Gastronomie ist die Kundenzufriedenheit noch komplexer, da hier eine intensive, persönliche Geschäftsbeziehung gepflegt werden muss. Gastwirte erwarten von der BUÖ weit mehr als nur die Lieferung von Getränken. Sie benötigen einen ganzheitlichen Service: zuverlässige und flexible Belieferung durch den eigenen Fuhrpark, technischen Support für Zapfanlagen und Kühlsysteme, Bereitstellung und Wartung von Ausschank-equipment, attraktive Finanzierungsmodelle, Marketing- und Promotionunterstützung sowie kompetente Beratung durch Außendienstmitarbeiter. Die Gastronomie ist oft durch langjährige Partnerschaften geprägt. Ein zufriedener Gastwirt wird nicht nur treu bleiben, sondern aktiv die Marken der BUÖ bewerben und seinen Gästen empfehlen. Der persönliche Kontakt durch qualifizierte Außendienstmitarbeiter ist hier Gold wert. Diese müssen nicht nur Verkäufer, sondern Berater sein, die die individuellen Bedürfnisse jedes Gastronomen verstehen und maßgeschneiderte Lösungen anbieten können. Ein besonderer Aspekt in der Gastronomie ist die Servicequalität der Logistik. Mit einem eigenen Fuhrpark von 400 LKW hat die BUÖ die vollständige Kontrolle über die Distribution. Dies ermöglicht flexible Lieferzeiten, Sonderlieferungen bei Events oder unerwarteten Engpässen und eine persönliche Note durch die eigenen Fahrer, die oft über Jahre hinweg die gleichen Kunden bedienen und dadurch vertrauensvolle Beziehungen aufbauen. Die Messung der Kundenzufriedenheit muss differenziert nach Kanälen erfolgen: Im LEH über Handelspanels, Abverkaufsdaten, Kundenbefragungen am Point of Sale und Reklamationsquoten. In der Gastronomie über regelmäßige Kundenbefragungen, Außendienstberichte, Liefertreue-Kennzahlen, Reklamationsbearbeitung und die Analyse von Kundenwechseln zu Wettbewerbern.

1.5.4 Neue Kundensegmente erschließen

Trotz der starken Marktposition und der über 50-prozentigen Marktführerschaft darf die BUÖ nicht in einer statischen Position verharren. Die Erschließung neuer Kundensegmente ist essentiell, um Wachstumspotentiale zu nutzen, auf verändernde Konsumtrends zu reagieren und langfristig relevant zu bleiben. Der österreichische Biermarkt ist weitgehend gesättigt und durch demografische Veränderungen sowie veränderte Trinkgewohnheiten unter Druck. Umso wichtiger ist es, bisher nicht oder unzureichend bediente Zielgruppen anzusprechen. Ein erstes wichtiges neues Kundensegment sind weibliche Konsumentinnen. Der Bierkonsum in Österreich ist traditionell männlich dominiert, doch

Frauen stellen ein erhebliches Wachstumspotential dar. Allerdings haben viele Frauen andere Geschmackspräferenzen: Sie bevorzugen oft leichtere, fruchtigere oder süßere Biere. Produkte wie Radler, Fruchtbiere, alkoholfreie Varianten oder craft-inspirierte Spezialitäten können hier Türöffner sein. Auch die Kommunikation muss angepasst werden - weniger maskuline Bilder, mehr Fokus auf Genuss, Geselligkeit und Lifestyle. Ein zweites Segment sind jüngere Konsumenten (18-30 Jahre), die zwar traditionell eine Kernzielgruppe für Bier sind, aber zunehmend auch andere alkoholische Getränke wie Wein, Cocktails, Spirituosen oder Mixed Drinks konsumieren. Die BUÖ muss dieser Zielgruppe modern, innovativ und trendig begegnen. Limited Editions, Kooperationen mit angesagten Marken oder Influencern, Engagement in Social Media und die Teilnahme an Festival- und Event-Kultur sind wichtige Bausteine. Auch neue Geschmacksrichtungen und moderne Verpackungsformate (z.B. kleinere Flaschen, Dosen für unterwegs) können diese Zielgruppe ansprechen. Ein drittes Segment sind gesundheitsbewusste Konsumenten, die zwar gelegentlich Bier trinken möchten, aber auf Kalorien, Alkoholgehalt oder Inhaltsstoffe achten. Hier bieten alkoholfreie Biere, Light-Varianten oder Bio-Biere große Chancen. Der Trend zu alkoholfreien Alternativen ist in vielen Märkten bereits stark ausgeprägt und wird auch in Österreich zunehmen. Die BUÖ sollte in diesem Segment mit hochwertigen, geschmacklich überzeugenden Produkten präsent sein, die nicht als Kompromiss, sondern als bewusste Lifestyle-Wahl positioniert werden. Ein vierter Segment sind Premium- und Craft-Beer-Liebhaber. Diese anspruchsvolle Zielgruppe sucht besondere Geschmackserlebnisse, Authentizität, handwerkliche Qualität und Experimentierfreude. Sie sind bereit, deutlich höhere Preise zu zahlen, erwarten dafür aber auch außergewöhnliche Produkte. Die BUÖ verfügt mit ihren Spezialitäten bereits über Ansatzpunkte, muss aber möglicherweise noch stärker in Innovation, limitierte Editionen, Storytelling und authentische Braukunst investieren. Partnerschaften mit kleinen Craft-Brauereien oder eigene Mikrobrauerei-Projekte könnten dieses Segment bedienen. Ein fünftes Segment sind ethnische Communities in Österreich. Mit zunehmender Diversität der Bevölkerung entstehen auch neue Konsumentenbedürfnisse. Menschen mit Migrationshintergrund bringen oft andere Getränkepräferenzen mit, können aber durchaus für österreichische Biermarken gewonnen werden, wenn Produkte und Kommunikation kulturell angepasst werden. Schließlich sollte die BUÖ auch neue Konsumgelegenheiten erschließen. Bier wird traditionell in der Gastronomie und zu Hause konsumiert. Doch es gibt weitere Gelegenheiten: Bier bei der Arbeit (after-work), bei Sport- und Outdoor-Aktivitäten, bei kulturellen Events, als Begleitung zu Essen (Food Pairing) oder als Premium-Genussmittel ähnlich wie Wein. Die Erschließung solcher

neuer Konsumgelegenheiten erweitert das Marktpotential erheblich. Die Erschließung neuer Kundensegmente erfordert Investitionen in Produktentwicklung, Marktforschung, Marketing und Vertrieb. Sie ist aber unverzichtbar, um nicht nur bestehende Marktanteile zu verteidigen, sondern den Gesamtmarkt zu erweitern und langfristiges, profitables Wachstum zu sichern.

1.6 Interne Prozessperspektive

1.6.1 Effizienz in Produktion und Logistik steigern

Die Effizienz in Produktion und Logistik bildet das operative Rückgrat der Brau Union Österreich und ist ein entscheidender Werttreiber für die Erreichung der finanziellen Ziele. Mit 8 Brauereistandorten in Österreich, einem Getränkeabsatz von 5.731 Tausend Hektolitern und einem eigenen Fuhrpark von 400 LKW bewegt die BUÖ enorme Mengen und muss dabei höchste Kosteneffizienz sicherstellen, ohne Qualitätseinbußen zu riskieren. In der Produktion bedeutet Effizienzsteigerung zunächst die optimale Auslastung der acht Brauereistandorte. Jede Brauerei hat spezifische Kapazitäten und Spezialisierungen - manche sind besonders geeignet für große Volumen standardisierter Marken, andere für kleinere Chargen von Spezialitäten. Die zentrale Herausforderung liegt in der intelligenten Produktionsplanung: Welche Marke wird wo gebraut? Wie können Rüstzeiten minimiert werden? Wie lassen sich Produktionsläufe so bündeln, dass möglichst wenige Umstellungen notwendig sind? Eine optimierte Losgrößenplanung ist hier entscheidend - zu kleine Lose führen zu häufigen Umrüstungen und höheren Stückkosten, zu große Lose binden Kapital in Lagerbeständen. Die BUÖ muss ihre Produktionsanlagen kontinuierlich modernisieren und automatisieren. Moderne Brautechnologie ermöglicht nicht nur höhere Durchsatzraten, sondern auch bessere Prozesssteuerung, geringeren Energie- und Wasserverbrauch sowie konstantere Produktqualität. Investitionen in Industrie 4.0-Technologien wie vernetzte Sensoren, predictive maintenance (vorausschauende Wartung) und digitale Prozessüberwachung können Stillstandzeiten minimieren und die Anlageneffektivität (OEE - Overall Equipment Effectiveness) deutlich steigern. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Ressourcenmanagement. Brauen ist ein ressourcenintensiver Prozess, der erhebliche Mengen an Wasser, Energie und Rohstoffen wie Malz, Hopfen und Hefe benötigt. Effizienzsteigerung bedeutet hier: Reduzierung des spezifischen Wasser- und Energieverbrauchs pro Hektoliter, optimale Rohstoffausbeute, Minimierung von Ausschuss und Verschwendungen sowie intelligente

Nebenprodukt-Verwertung (z.B. Treber als Tierfutter, Biogas aus organischen Abfällen). In der Logistik ist die BUÖ mit ihrem eigenen Fuhrpark von 400 LKW in einer außergewöhnlich guten Position. Anders als viele Wettbewerber, die auf externe Logistikdienstleister angewiesen sind, hat die BUÖ die vollständige Kontrolle über ihre Distribution. Dies bietet enorme Effizienzpotentiale: Tourenplanung kann präzise auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmt werden, Leerfahrten können minimiert werden, Rücknahme von Leergut kann effizient integriert werden, und die Flexibilität bei kurzfristigen Änderungen ist wesentlich höher. Die Effizienzsteigerung in der Logistik erfolgt durch intelligente Tourenoptimierung mittels moderner Routenplanungssoftware, die Faktoren wie Verkehrsaufkommen, Lieferzeitfenster, Fahrzeugkapazitäten und Treibstoffverbrauch berücksichtigt. Die Auslastung der LKW muss maximiert werden - sowohl in Bezug auf Volumen als auch auf Gewicht. Eine enge Verzahnung zwischen Produktionsplanung, Lagerhaltung und Auslieferung ist essentiell: Just-in-time-Belieferung für große Handelskunden reduziert deren Lagerkosten und stärkt die Partnerschaft, erfordert aber präzise Abstimmung. Die Lagerhaltung selbst ist ein weiterer Effizienzfaktor. Mit einem breiten Sortiment verschiedener Marken, Gebindegrößen (Flaschen, Fässer, Dosen) und Verpackungsformen muss die BUÖ erhebliche Lagerbestände vorhalten. Hier gilt es, den Zielkonflikt zwischen Lieferfähigkeit und Kapitalbindung optimal zu managen. Moderne Lagerverwaltungssysteme, ABC-Analysen zur Priorisierung von Produkten, FIFO-Prinzipien (First In, First Out) zur Sicherstellung der Frische und automatisierte Kommissionierung können die Lagereffizienz deutlich verbessern. Die Integration von digitalen Technologien in die Logistik - von Telematik-Systemen in den LKW über digitale Lieferscheine bis hin zu Track-and-Trace-Lösungen für Kunden - erhöht nicht nur die Effizienz, sondern auch die Transparenz und Servicequalität. Kunden in der Gastronomie können beispielsweise in Echtzeit sehen, wann ihre Lieferung eintrifft, was die Zufriedenheit erhöht und Abstimmungsprobleme reduziert. Schließlich spielt auch die Reverse Logistics eine wichtige Rolle. Das österreichische Mehrwegsystem erfordert die effiziente Rücknahme, Reinigung und Wiederbefüllung von Flaschen und Fässern. Die BUÖ muss sicherstellen, dass Leergut schnell zurückfließt, um Engpässe in der Gebindeverfügbarkeit zu vermeiden. Die Reinigung und Qualitätsprüfung der Mehrweggebinde muss hygienisch einwandfrei und gleichzeitig kosteneffizient erfolgen.

1.6.2 Qualitätsstandards sicherstellen

Die Qualität der Produkte ist das Fundament des Geschäftserfolgs der BUÖ. In einer Branche, in der Geschmack, Frische und Konsistenz über Markentreue und Wiederkauf entscheiden, dürfen keine Kompromisse bei der Qualität gemacht werden. Die BUÖ vereint Brauereien mit einer Tradition, die teilweise bis ins 15. Jahrhundert zurückreicht - dieses Erbe verpflichtet zu höchsten Qualitätsansprüchen. Qualitätssicherung beginnt bereits bei der Rohstoffbeschaffung. Malz, Hopfen, Hefe und Wasser sind die vier Grundzutaten des Bieres, und jede muss höchsten Standards entsprechen. Die BUÖ muss langfristige Beziehungen zu zuverlässigen Lieferanten aufbauen, klare Spezifikationen definieren und jede Rohstofflieferung sorgfältig prüfen. Besonders bei Hopfen und Spezialmalzen, die für bestimmte Biersorten essentiell sind, ist die Versorgungssicherheit mit gleichbleibender Qualität entscheidend. Das Wasser, oft unterschätzt, ist für den Biergeschmack von enormer Bedeutung - jeder Brauereistandort hat sein eigenes Brauwasser mit spezifischen Eigenschaften, das kontinuierlich analysiert werden muss. Im Brauprozess selbst ist Prozesskontrolle der Schlüssel zu konstanter Qualität. Moderne Brauanlagen ermöglichen eine präzise Steuerung von Temperaturen, Zeiten, pH-Werten und anderen kritischen Parametern. Jeder Schritt - vom Maischen über das Kochen der Würze, die Hopfengabe, die Gärung bis zur Reifung - muss exakt nach Rezeptur ablaufen. Abweichungen können den Geschmack, die Schaumstabilität, die Haltbarkeit oder andere Qualitätsmerkmale negativ beeinflussen. Die BUÖ benötigt daher ausgebildete Braumeister und Produktionsmitarbeiter, die nicht nur die Anlagen bedienen, sondern auch ein tiefes Verständnis für die Braukunst haben und bei Abweichungen eingreifen können. Die Qualitätskontrolle muss auf mehreren Ebenen erfolgen: In-Process-Kontrollen während der Produktion (Zwischenprodukte werden laufend beprobt), Endkontrolle vor der Freigabe (umfassende sensorische, chemische und mikrobiologische Analysen) und Haltbarkeitstests (Stabilitätsprüfungen über die gesamte angegebene Mindesthaltbarkeit). Die BUÖ sollte über eigene, akkreditierte Labore verfügen, die mit modernster Analysetechnik ausgestattet sind. Neben objektiven Messungen (Alkoholgehalt, Stammwürze, Bittereinheiten, Kohlensäuregehalt, mikrobiologische Reinheit) sind auch sensorische Prüfungen durch geschulte Panels unverzichtbar - denn letztlich entscheidet der Geschmack über die Akzeptanz beim Konsumenten. Die Abfüllung und Verpackung ist ein weiterer qualitätskritischer Prozess. Hier muss absolute Hygiene herrschen, um mikrobielle Kontamination zu vermeiden. Die Flaschen oder Fässer müssen einwandfrei gereinigt sein, die Verschlüsse müssen dicht sein, und

die Verpackung muss das Produkt vor Licht, Sauerstoff und mechanischen Einflüssen schützen. Auch hier sind kontinuierliche Kontrollen notwendig - von der Füllmenge über die Verschlussqualität bis zur Etiketteneinsichtung. Fehlerhafte Verpackungen führen nicht nur zu Reklamationen, sondern schädigen auch das Markenimage. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Rückverfolgbarkeit. Die BUÖ muss in der Lage sein, bei Qualitätsproblemen schnell zu identifizieren, welche Charge betroffen ist, wann und wo sie produziert wurde, welche Rohstoffe verwendet wurden und wohin sie ausgeliefert wurde. Dies ermöglicht im Ernstfall einen gezielten Rückruf und minimiert sowohl Kosten als auch Reputationsschaden. Qualitätssicherung endet nicht am Werkstor. Die Lagerung und Distribution müssen so erfolgen, dass die Produktqualität erhalten bleibt. Bier ist empfindlich gegenüber Temperaturschwankungen, Lichteinwirkung und langen Lagerzeiten. Die BUÖ muss sicherstellen, dass ihre Produkte kühl und dunkel gelagert werden, dass das FIFO-Prinzip eingehalten wird und dass die Kühlung auch während des Transports gewährleistet ist. In der Gastronomie muss zudem sichergestellt werden, dass die Zapfanlagen regelmäßig gereinigt werden - verschmutzte Leitungen können selbst das beste Bier verderben. Schließlich ist kontinuierliche Verbesserung ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements. Die BUÖ sollte Zertifizierungen wie ISO 9001 oder FSSC 22000 anstreben bzw. aufrechterhalten, regelmäßige interne und externe Audits durchführen, Reklamationen systematisch analysieren und Ursachen abstellen sowie eine Kultur etablieren, in der jeder Mitarbeiter Verantwortung für Qualität übernimmt. Qualitätszirkel, kontinuierliche Schulungen und der Austausch zwischen den verschiedenen Brauereistandorten helfen, Best Practices zu verbreiten und das Qualitätsniveau kontinuierlich zu heben.

1.6.3 Vertriebsprozesse optimieren (eigener Fuhrpark mit 400 LKW)

Der Vertrieb ist die entscheidende Schnittstelle zwischen der BUÖ und ihren Kunden in Lebensmittelhandel und Gastronomie. Mit einem eigenen Fuhrpark von 400 LKW besitzt die BUÖ ein strategisches Asset, das nicht nur Kosten verursacht, sondern bei optimaler Nutzung erhebliche Wettbewerbsvorteile schaffen kann. Die Optimierung der Vertriebsprozesse ist daher essentiell für Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Profitabilität. Der Außendienst spielt eine zentrale Rolle im Vertriebsprozess. Die Außendienstmitarbeiter sind das Gesicht der BUÖ beim Kunden - sie beraten, verkaufen, lösen Probleme und pflegen langfristige Beziehungen. Die Optimierung beginnt mit der richtigen Organisation: Wie werden Verkaufsgebiete zugeschnitten? Wie viele Kunden

kann ein Außendienstmitarbeiter optimal betreuen? Wie wird die Balance zwischen Akquisition neuer Kunden und Betreuung bestehender Kunden gestaltet? Die BUÖ muss ihren Außendienst mit den richtigen Tools ausstatten: mobile CRM-Systeme, die alle relevanten Kundeninformationen, Bestellhistorie, offene Angebote und Reklamationen verfügbar machen; Produktkonfiguratoren, die schnell passende Angebote erstellen; und digitale Auftragserfassung, die Medienbrüche vermeidet und die Bearbeitungsgeschwindigkeit erhöht. Die Auftragsabwicklung muss nahtlos und fehlerfrei funktionieren. Vom Kundenauftrag über die Verfügbarkeitsprüfung, die Kommissionierung im Lager, die Bereitstellung zur Auslieferung bis zur Fakturierung - jeder Schritt muss optimiert sein. Fehler in der Auftragsabwicklung - falsche Mengen, falsche Produkte, verspätete Lieferungen - führen zu Kundenunzufriedenheit und verursachen Korrekturaufwand. Die Integration zwischen CRM, ERP und Lagerverwaltungssystem ist hier entscheidend. Automatisierte Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und Ausnahmebehandlungen bei Problemen (z.B. bei Nichtverfügbarkeit eines Produkts) müssen definiert sein. Die Tourenplanung und -durchführung mit dem eigenen Fuhrpark von 400 LKW ist hochkomplex und bietet enormes Optimierungspotential. Jeden Tag müssen hunderte Stopps bei Kunden in ganz Österreich angefahren werden - von großen Handelszentrallägern über Supermärkte bis zu kleinen Gastwirtschaften in abgelegenen Regionen. Moderne Routenoptimierungssoftware kann unter Berücksichtigung vieler Parameter (Lieferzeitfenster, Fahrzeugkapazitäten, Fahrerarbeitszeiten, Verkehrslage, Entfernung) optimale Touren berechnen. Durch bessere Tourenplanung können Fahrstrecken reduziert, die Anzahl der Stopps pro Tour erhöht, Leerfahrten minimiert und Treibstoffkosten gesenkt werden - bei gleichzeitig besserer Einhaltung von Lieferzeitfenstern. Der eigene Fuhrpark bietet aber auch einen Servicevorteil: Die Fahrer sind eigene Mitarbeiter, die für die Marke BUÖ stehen, die geschult sind im Umgang mit Kunden und die oft über Jahre hinweg dieselben Routen fahren und ihre "Kunden persönlich kennen. Diese persönliche Beziehung ist besonders in der Gastronomie wertvoll. Die Fahrer können nicht nur liefern, sondern auch Zapfanlagen anschließen, bei technischen Problemen erste Hilfe leisten, Leergut mitnehmen und vor Ort die Situation des Kunden einschätzen (z.B. volle Lager, die keinen Platz für weitere Lieferungen bieten). Diese Informationen können an den Außendienst weitergegeben werden. Die Flottenmanagement des Fuhrparks umfasst zahlreiche Optimierungsfelder: Welche Fahrzeugtypen und -größen sind optimal? Wie alt sollte die Flotte sein (Zielkonflikt zwischen Investitionskosten und Betriebskosten)? Wie können Wartungen so geplant werden, dass die Verfügbarkeit maximiert wird? Wie kann der Treibstoffverbrauch durch Fahrertrainings und moderne

Technologie (z.B. Hybrid- oder Elektroantriebe) reduziert werden? Telematik-Systeme ermöglichen die Überwachung von Fahrzeugposition, Fahrweise, Treibstoffverbrauch und technischen Parametern in Echtzeit. Dies hilft nicht nur bei der Dispositionssteuerung, sondern auch bei der Identifikation von Verbesserungspotentialen. Ein weiterer Aspekt ist die Retourenlogistik: Das Mehrwegsystem in Österreich erfordert, dass Leergut (leere Flaschen, Fässer, Kästen) vom Kunden zurückgenommen wird. Dies muss effizient in die Tourenplanung integriert werden. Die Fahrer müssen das Leergut erfassen, auf Vollständigkeit und Zustand prüfen und zurück ins Zentrallager oder direkt zur Brauerei transportieren. Eine optimierte Retourenlogistik minimiert die Kapitalbindung in Gebinden und stellt sicher, dass immer ausreichend Leergut für die Produktion verfügbar ist. Die Kundenservice-Prozesse müssen ebenfalls optimiert werden. Was passiert bei Reklamationen? Wie schnell können Sonderlieferungen organisiert werden, wenn ein Gastwirt kurzfristig Nachschub für ein Event benötigt? Wie werden technische Probleme (z.B. defekte Zapfanlage) bearbeitet? Die BUÖ benötigt klare Service-Level-Agreements, definierte Reaktionszeiten und ein gut organisiertes Service-Team, das schnell und kompetent hilft. Schließlich ist auch die Vertriebssteuerung wichtig: Welche Kennzahlen werden gemessen? Wie wird die Performance einzelner Außendienstmitarbeiter, Touren oder Regionen bewertet? Klassische Kennzahlen sind: Umsatz pro Kunde, Anzahl Neukunden, Kundenverluste, Liefertreue, Anzahl Reklamationen, Toureneffizienz (Stopps pro Tour, km pro Stopp), Auslastung der LKW, Retourenquote und viele mehr. Ein modernes Vertriebs-Controlling macht Abweichungen sichtbar und ermöglicht gezielte Steuerungsmaßnahmen.

1.6.4 Kostenstruktur verbessern (proportionale Produktionskosten, Logistikkosten)

Die kontinuierliche Verbesserung der Kostenstruktur ist ein zentraler operativer Werttreiber, der direkt auf die Profitabilität und damit auf die finanziellen Ziele der BUÖ einzahlt. In einer reifen, wettbewerbsintensiven Branche mit begrenztem Preissteigerungsspielraum ist Kostenmanagement oft der wichtigste Hebel zur Margenverbesserung. Dabei geht es nicht um blinden Kostenabbau, der die Qualität oder strategische Fähigkeiten gefährdet, sondern um intelligente Optimierung, die Verschwendungen eliminiert und Ressourcen effizienter einsetzt. Die proportionalen Produktionskosten - also jene Kosten, die direkt mit dem Produktionsvolumen steigen - sind ein wesentlicher Kostenfaktor. Dazu gehören Rohstoffe (Malz, Hopfen, Hefe), Verbrauchsmaterialien (Kronkorken, Etiketten,

Reinigungsmittel), Energie (Strom, Gas) und Wasser. Die Optimierung dieser Kosten erfordert mehrere Ansätze: Bei den Rohstoffkosten kann die BUÖ durch ihr großes Einkaufsvolumen Skaleneffekte nutzen. Langfristige Lieferverträge mit festen Preisen oder Preisgleitklauseln sichern Planbarkeit. Durch Bündelung des Einkaufs über mehrere Brauereistandorte hinweg können bessere Konditionen verhandelt werden. Alternative Bezugsquellen und internationale Beschaffung (z.B. bei Hopfen aus verschiedenen Anbaugebieten) erhöhen die Flexibilität und reduzieren die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten. Gleichzeitig muss die BUÖ auf Qualität achten - billigere Rohstoffe dürfen nicht zu Qualitätseinbußen führen. Die Ressourceneffizienz in der Produktion bietet erhebliches Potential: Reduktion des spezifischen Wasserverbrauchs durch geschlossene Kühlkreisläufe und Wasser-Recycling, Senkung des Energieverbrauchs durch moderne, effiziente Anlagen, Wärmerückgewinnung (z.B. aus dem Kühlprozess zur Erwärmung des Brauwassers), und Optimierung der Prozessparameter zur Verbesserung der Rohstoffausbeute (mehr Bier aus derselben Menge Malz). Investitionen in energieeffiziente Technologie amortisieren sich oft schnell durch geringere Betriebskosten. Die Ausschussminimierung ist ein weiterer wichtiger Hebel. Jeder Liter Bier, der aufgrund von Qualitätsproblemen nicht verkauft werden kann, verursacht Kosten ohne Erlös. Durch bessere Prozesskontrolle, vorausschauende Wartung (um ungeplante Stillstände zu vermeiden) und schnelle Fehleridentifikation kann die Ausschussquote reduziert werden. Auch Überproduktion ist eine Form der Verschwendungen - Bier, das das Mindesthaltbarkeitsdatum überschreitet, muss vernichtet werden. Bei den Verpackungskosten kann die BUÖ durch Standardisierung Kosten senken: Einheitliche Flaschentypen über mehrere Marken hinweg reduzieren die Komplexität und verbessern die Verfügbarkeit. Leichtere Flaschen (Lightweighting) senken nicht nur Materialkosten, sondern auch Transportkosten. Bei Etiketten und Verpackungsmaterial kann durch größere Bestellmengen und optimierte Designs (weniger Farbschichten, einfachere Formen) gespart werden. Die Logistikkosten sind bei der BUÖ mit ihrem eigenen Fuhrpark von 400 LKW ein massiver Kostenfaktor. Hier gibt es zahlreiche Optimierungsansätze: Treibstoffkosten können durch moderne, verbrauchsarme Fahrzeuge, optimierte Tourenplanung (kürzere Strecken), Fahrertrainings (sprintsparende Fahrweise) und den Einsatz alternativer Antriebe (Hybrid, Elektro für städtische Lieferungen) reduziert werden. Die Wartungskosten können durch predictive maintenance (vorausschauende Wartung basierend auf Sensordaten), längere Wartungsintervalle moderner Fahrzeuge und geschickte Planung (Wartungen in auslastungsschwachen Zeiten) optimiert werden. Die Auslastung der Flotte ist kritisch: Leere oder nur teilweise gefüllte LKW sind teuer. Durch intelligente Tourenplanung, Kombi-

nation von Hinfahrt (Vollgut) und Rückfahrt (Leergut), Optimierung der Ladekapazität (richtige Mischung von Produkten und Gebindegrößen) und Vermeidung von Leerfahrten kann die Auslastung deutlich verbessert werden. Auch die Frage, ob bestimmte Transporte nicht effizienter durch externe Dienstleister durchgeführt werden könnten (z.B. Langstrecken zu Handelszentralländern), sollte kontinuierlich geprüft werden - der eigene Fuhrpark macht vor allem dort Sinn, wo Flexibilität und Servicequalität entscheidend sind (Gastronomie, kleinere Kunden). Die Strukturkosten - also jene Kosten, die unabhängig vom Produktionsvolumen anfallen - dürfen ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Dazu gehören Personalkosten in Verwaltung und Vertrieb, IT-Kosten, Gebäudemieten, Abschreibungen und vieles mehr. Hier ist die Optimierung oft schwieriger, da radikale Kürzungen die Funktionsfähigkeit des Unternehmens gefährden können. Dennoch gibt es Ansätze: Prozessautomatisierung reduziert den manuellen Aufwand, Zentralisierung von Funktionen (z.B. gemeinsame Finanzabteilung für alle Standorte) nutzt Synergien, Outsourcing von Nicht-Kernaktivitäten (z.B. Gebäudereinigung, Kantinenbetrieb) kann kostengünstiger sein, und eine kritische Überprüfung aller Ausgaben (Zero-Based-Budgeting-Ansatz) deckt unnötige Kosten auf. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Komplexitätsreduktion: Jede zusätzliche Marke, jede zusätzliche Verpackungsvariante, jedes zusätzliche Produkt erhöht die Komplexität und damit die Kosten - in Produktion, Lagerhaltung, Logistik und Verwaltung. Die BUÖ muss ihr Portfolio kontinuierlich überprüfen: Welche Produkte sind wirklich profitabel? Können ähnliche Produkte zusammengelegt werden? Können Verpackungsvarianten reduziert werden? Eine schlanke, fokussierte Produktpalette ist oft kostengünstiger als ein überbreites Sortiment mit vielen Nischenprodukten. Schließlich ist kontinuierliche Verbesserung auch beim Kostenmanagement essentiell. Methoden wie Lean Management, Kaizen, Six Sigma oder Total Cost of Ownership-Analysen helfen, Verschwendungen zu identifizieren und systematisch zu eliminieren. Eine Kultur, in der alle Mitarbeiter kostenbewusst denken und Verbesserungsvorschläge einbringen, ist Gold wert. Benchmarking - der Vergleich mit Best Practices anderer Brauereistandorte oder sogar anderen Branchen - kann neue Ideen liefern. Wichtig ist, dass Kostenoptimierung nicht isoliert betrachtet wird, sondern immer im Kontext der strategischen Ziele: Kostensenkungen dürfen nicht zu Qualitäts-einbußen, schlechterer Kundenzufriedenheit oder Demotivation der Mitarbeiter führen. Das Ziel ist eine nachhaltig verbesserte Kostenstruktur, die die Wettbewerbsfähigkeit stärkt und gleichzeitig die Fähigkeit des Unternehmens erhält, seine strategischen Ziele zu erreichen.

1.7 Lern- und Entwicklungsperspektive

Lern- und Entwicklungsperspektive - Strategische Ziele im Detail

1.7.1 Unternehmerisch denkende Mitarbeiter fördern

Die Unternehmenskultur der Brau Union Österreich basiert auf motivierten und unternehmerisch denkenden Mitarbeitern - diese Philosophie ist tief in der DNA des Unternehmens verankert und stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. In einer dezentral organisierten Struktur mit 8 Brauereistandorten, einem umfangreichen Vertriebsapparat und rund 2.500 Mitarbeitern ist es unmöglich, alle Entscheidungen zentral zu treffen. Stattdessen braucht die BUÖ Mitarbeiter auf allen Ebenen, die eigenverantwortlich denken, Initiative ergreifen und Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen. Unternehmerisches Denken bedeutet, dass Mitarbeiter nicht nur ihre eng definierten Aufgaben erfüllen, sondern das große Ganze im Blick haben. Sie verstehen, wie ihre Arbeit zur Wertschöpfung beiträgt, sie erkennen Chancen und Risiken, sie denken in Kosten und Nutzen, und sie übernehmen Verantwortung für Ergebnisse - nicht nur für Aktivitäten. Ein Außendienstmitarbeiter mit unternehmerischem Denken sieht sich nicht nur als Auftragsnehmer, sondern als Geschäftsführer seines Verkaufsgebiets. Er analysiert seine Kunden, entwickelt Strategien zur Marktanteilsgewinnung, investiert Zeit dort, wo der größte Return zu erwarten ist, und fühlt sich persönlich für den Erfolg seines "Gebiets" verantwortlich. Die Förderung unternehmerischen Denkens erfordert mehrere Elemente: Zunächst müssen Mitarbeiter die notwendigen Informationen und Transparenz haben. Wer unternehmerisch denken soll, muss verstehen, wie das Geschäft funktioniert, welche Kennzahlen relevant sind, wie die finanzielle Situation ist und welche strategischen Ziele verfolgt werden. Die BUÖ muss eine Kultur der Offenheit schaffen, in der wichtige Informationen nicht nur im Management-Kreis bleiben, sondern kaskadiert werden. Regelmäßige Kommunikation über Geschäftsergebnisse, Marktentwicklungen und strategische Initiativen hilft Mitarbeitern, den Kontext ihrer Arbeit zu verstehen. Zweitens brauchen Mitarbeiter Entscheidungsfreiraume und Verantwortung. Wer unternehmerisch denken soll, muss auch unternehmerisch handeln dürfen. Dies bedeutet, dass Entscheidungsbefugnisse weitgehend delegiert werden und Mitarbeiter die Freiheit haben, innerhalb definierter Leitplanken eigene Entscheidungen zu treffen. Ein Brauereimanager sollte eigenständig über Produktionspläne, Wartungszeitpunkte und

lokale Optimierungsmaßnahmen entscheiden können. Ein Gebietsverkäufer sollte Spielraum bei Konditionen und Aktionen haben, um flexibel auf Kundenbedarfe reagieren zu können. Natürlich müssen diese Freiräume mit Verantwortung einhergehen - Mitarbeiter müssen für die Ergebnisse ihrer Entscheidungen geradestehen. Drittens ist eine leistungsorientierte Vergütung wichtig. Unternehmerisches Denken wird gefördert, wenn Mitarbeiter am Erfolg partizipieren, den sie mitgestalten. Variable Vergütungsbestandteile, die an relevante Leistungskennzahlen gekoppelt sind - Umsatz, Deckungsbeitrag, Kundenzufriedenheit, Effizienzsteigerungen - schaffen finanzielle Anreize für unternehmerisches Handeln. Dabei sollten die Kennzahlen so gewählt sein, dass sie tatsächlich vom Mitarbeiter beeinflussbar sind und dass sie mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen (keine Fehlanreize wie "Überschuss um jeden Preis"). Viertens bedarf es einer Fehlerkultur, die Lernen ermöglicht. Unternehmerisches Handeln bedeutet auch, kalkulierte Risiken einzugehen und neue Wege auszuprobieren. Nicht alle Initiativen werden erfolgreich sein. Die BUÖ muss eine Kultur etablieren, in der Fehler nicht bestraft werden, sondern als Lernchancen begriffen werden - solange sie nicht aus Fahrlässigkeit oder Ignoranz entstehen. Mitarbeiter müssen ermutigt werden, Ideen einzubringen und auszuprobieren, auch wenn das Risiko des Scheiterns besteht. Gleichzeitig ist wichtig, dass aus Fehlern systematisch gelernt wird: Was lief schief? Warum? Was können wir daraus für die Zukunft mitnehmen? Fünftens ist Führung als Vorbild entscheidend. Manager müssen selbst unternehmerisch denken und handeln und dieses Verhalten vorleben. Die Controlling-Philosophie der BUÖ - "Der Manager führt seinen Bereich so, dass die vereinbarten und geplanten Ziele dauerhaft erreicht werden; der Controller sorgt dafür, dass sich jeder Manager selbst steuern kann" zeigt bereits die richtige Haltung: Führungskräfte sind keine Befehlsempfänger, sondern Unternehmer in ihrem Verantwortungsbereich. Sie setzen Ziele, entwickeln Strategien, allozieren Ressourcen und verantworten Ergebnisse. Schließlich können Entwicklungsprogramme und Trainings unternehmerisches Denken fördern. Workshops zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Business-Case-Trainings, Simulationen, in denen Mitarbeiter Unternehmensführung spielen, oder Projekte, in denen Mitarbeiter wie interne Entrepreneure eigene Initiativen vorantreiben - all dies schult die unternehmerische Denkweise. Besonders wertvoll sind auch Job-Rotationen, bei denen Mitarbeiter verschiedene Bereiche kennenlernen und dadurch ein ganzheitliches Verständnis des Geschäfts entwickeln.

1.7.2 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit intensivieren

In einem komplexen Unternehmen wie der BUÖ mit verschiedenen Brauereistandorten, Funktionsbereichen (Produktion, Vertrieb, Marketing, Controlling, Logistik etc.) und Geschäftseinheiten kann Erfolg nur durch intensive bereichsübergreifende Zusammenarbeit erreicht werden. Silodenken - bei dem jeder Bereich nur seine eigenen Ziele verfolgt, ohne Rücksicht auf andere - ist Gift für die Gesamtperformance. Die strategischen Ziele der BUÖ, insbesondere wertorientierte Steuerung, Kundenzufriedenheit und Prozesseffizienz, können nur erreicht werden, wenn alle Bereiche harmonisch zusammenarbeiten. Die Notwendigkeit bereichsübergreifender Zusammenarbeit zeigt sich in vielen Situationen: Die Einführung einer neuen Marke erfordert enge Abstimmung zwischen Marketing (Konzeption, Positionierung), Produktion (Rezepturenentwicklung, Kapazitätsplanung), Vertrieb (Listung im Handel, Schulung des Außendienstes), Logistik (Lagerhaltung, Distribution) und Controlling (Profitabilitätsrechnung, Budgetierung). Ein Qualitätsproblem in der Produktion betrifft nicht nur die Brauerei, sondern auch den Vertrieb (Lieferengpässe), das Marketing (Reputationsschaden) und die Kundenbetreuung (Reklamationsbearbeitung). Eine Vertriebsaktion muss mit der Produktion abgestimmt sein, um Lieferfähigkeit sicherzustellen. Ohne intensive Zusammenarbeit entstehen Suboptimierungen: Die Produktion produziert große Lose, um die Stückkosten zu minimieren, verursacht aber hohe Lagerbestände und Kapitalbindung. Der Vertrieb gibt großzügige Rabatte, um Volumen zu generieren, gefährdet aber die Profitabilität. Das Marketing entwickelt Premiumprodukte mit komplexen Rezepturen, die in der Produktion schwer umsetzbar und kostenintensiv sind. Jeder Bereich optimiert seine eigenen Kennzahlen, aber das Gesamtergebnis leidet. Die Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit erfordert verschiedene Maßnahmen: Zunächst braucht es gemeinsame Ziele und Kennzahlen, die nur durch Zusammenarbeit erreicht werden können. Wenn beispielsweise die Kundenzufriedenheit als gemeinsame Kennzahl für Produktion, Logistik und Vertrieb definiert wird, entsteht ein gemeinsames Interesse: Die Produktion muss nicht nur effizient, sondern auch bedarfsgerecht produzieren; die Logistik muss pünktlich und flexibel liefern; der Vertrieb muss realistische Erwartungen setzen und proaktiv kommunizieren. Solche übergreifenden Ziele schaffen ein "WirGefühl statt eines "Wir gegen die anderenDenkens. Zweitens sind Strukturen und Prozesse für Zusammenarbeit notwendig. Cross-funktionale Teams für wichtige Projekte (z.B. Produktinnovationen, Effizienzprogramme, Markteinführungen) bringen verschiedene Perspektiven zusammen und erzwingen Abstimmung. Regelmäßige Meetings zwischen

Bereichen - etwa ein monatliches Sales & Operations Planning (S&OP), bei dem Vertrieb und Produktion die kommenden Monate abstimmen - institutionalisieren die Zusammenarbeit. Klare Schnittstellen-Definitionen und Service-Level-Agreements zwischen internen Bereichen schaffen Transparenz über Erwartungen und Verpflichtungen. Drittens ist Kommunikation der Schlüssel. Bereiche müssen verstehen, was andere tun, welche Herausforderungen sie haben und welche Zwänge sie erleben. Regelmäßige Informationsaustausche, gemeinsame Workshops, Job-Shadowing (Mitarbeiter begleiten Kollegen aus anderen Bereichen einen Tag lang) und informelle Austauschmöglichkeiten (gemeinsame Mittagessen, Teamevents) fördern das gegenseitige Verständnis. Besonders wichtig ist auch die Vermeidung von SSilo-Sprachen wenn IT nur in technischen Terminen spricht, Marketing nur in kreativen Metaphern und Controlling nur in Zahlen, entstehen Missverständnisse. Eine gemeinsame, verständliche Sprache ist wichtig. Viertens müssen Führungskräfte Zusammenarbeit vorleben und einfordern. Wenn Bereichsleiter nur ihre eigenen Ziele verfolgen und in Konflikten gegeneinander arbeiten, werden ihre Teams dasselbe tun. Wenn hingegen Führungskräfte offen kommunizieren, Kompromisse suchen, gemeinsame Lösungen entwickeln und die Beiträge anderer Bereiche wertschätzen, prägt dies die Kultur. Das Top-Management muss klarmachen, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit nicht optional, sondern essentiell ist und auch bei Beförderungsentscheidungen berücksichtigt wird. Fünftens können physische und digitale Nähe helfen. Wenn Teams, die eng zusammenarbeiten müssen, räumlich getrennt sind (verschiedene Brauereistandorte), ist Zusammenarbeit schwieriger. Regelmäßige persönliche Treffen, Job-Rotationen zwischen Standorten und moderne Kollaborations-Tools (Videokonferenzen, gemeinsame digitale Arbeitsbereiche, Projektmanagement-Software) können die Distanz überbrücken. In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt sind solche Tools unverzichtbar. Schließlich ist auch eine Incentivierung von Zusammenarbeit überlegenswert. Wenn variable Vergütung nicht nur an individuelle oder Bereichsziele, sondern auch an Gesamtunternehmensziele gekoppelt ist, entsteht ein gemeinsames Interesse am Erfolg des Ganzen. Wenn erfolgreiche bereichsübergreifende Projekte besonders gewürdigt werden (Auszeichnungen, Prämien, Sichtbarkeit im Unternehmen), wird Zusammenarbeit attraktiver.

1.7.3 Controlling- und Steuerungskompetenz weiterentwickeln

Controlling hat in der BUÖ eine lange Tradition, und das Instrumentarium sowie der Wissensstand der Mitarbeiter liegen auf hohem Niveau. Dennoch ist kontinuier-

liche Weiterentwicklung der Controlling- und Steuerungskompetenz essentiell, da sich Methoden, Technologien und Anforderungen ständig verändern. In einer zunehmend wertorientierten, datengetriebenen und komplexen Geschäftswelt ist exzellentes Controlling ein kritischer Erfolgsfaktor. Die Rolle des Controllings in der BUÖ ist klar definiert: "Der Manager führt seinen Bereich so, dass die vereinbarten und geplanten Ziele dauerhaft erreicht werden. Der Controller sorgt dafür, dass sich jeder Manager selbst steuern kann." Dies zeigt ein modernes Controlling-Verständnis: Controller sind nicht die Erbsenzähler oder "Verhinderer", sondern Business Partner der Manager. Sie sind Moderatoren, Koordinatoren, Hinterfragenden, Impulsgeber und Dokumentatoren im strategischen Managementprozess. Diese anspruchsvolle Rolle erfordert kontinuierliche Kompetenzentwicklung. Ein erster Bereich der Weiterentwicklung betrifft methodische Kompetenzen. Controller müssen die modernen Instrumente des strategischen und operativen Controllings beherrschen: Balanced Scorecard für die strategische Steuerung, Werttreiberanalysen zur Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren, Szenarioanalysen für die strategische Planung, Risikomanagement-Methoden, Advanced Analytics und Predictive Modeling zur Vorhersage von Trends, und vieles mehr. Da sich Methoden ständig weiterentwickeln, ist kontinuierliche Fortbildung notwendig. Die BUÖ sollte ihre Controller regelmäßig zu Konferenzen, Seminaren und Zertifizierungsprogrammen schicken. Ein zweiter Bereich sind technische Kompetenzen. Moderne Controlling-Arbeit ist undenkbar ohne leistungsfähige IT-Systeme. Controller müssen sicher im Umgang mit ERP-Systemen (für Finanzdaten), Business-Intelligence-Tools (für Reporting und Analysen), Planungssoftware und Excel (das nach wie vor ein wichtiges Werkzeug ist) sein. Mit der zunehmenden Digitalisierung kommen neue Anforderungen hinzu: Datenbankkenntnisse (SQL), Grundlagen der Datenanalyse und Statistik, Visualisierungstechniken für aussagekräftiges Reporting, und sogar Programmiergrundlagen (z.B. Python für automatisierte Analysen). Die BUÖ muss ihre Controller befähigen, diese Tools effektiv zu nutzen. Ein dritter Bereich sind analytische Kompetenzen. Controller müssen nicht nur Zahlen produzieren, sondern sie interpretieren und Schlussfolgerungen ziehen können. Was sagen uns die Daten wirklich? Welche Muster und Trends sind erkennbar? Wo liegen Ursachen für Abweichungen? Welche Hebel sollten zur Steuerung genutzt werden? Diese tiefgehende Analysefähigkeit erfordert nicht nur methodisches Wissen, sondern auch Geschäftsverständnis, kritisches Denken und die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu durchdringen. Ein vierter Bereich sind Kommunikations- und Beratungskompetenzen. Controller müssen ihre Erkenntnisse verständlich vermitteln können - nicht nur an andere Finanzexperten, sondern auch an Fachbereiche ohne tiefes

Finanzverständnis. Sie müssen komplexe Sachverhalte vereinfachen können, ohne sie zu verfälschen. Sie müssen überzeugen und beeinflussen können, auch wenn sie keine formale Weisungsbefugnis haben. Sie müssen in der Lage sein, kritische Fragen zu stellen und unbequeme Wahrheiten anzusprechen, ohne dabei die Beziehung zu den Managern zu gefährden. Diese Soft Skills sind oft wichtiger als technisches Können. Ein fünfter Bereich ist Geschäftsverständnis. Ein guter Controller muss das Geschäft der BUÖ verstehen: Wie funktioniert die Brauereiindustrie? Was sind die Werttreiber? Wie ticken Kunden im Lebensmittelhandel versus in der Gastronomie? Welche Besonderheiten haben verschiedene Marken und Produkte? Wie funktionieren Produktion, Logistik, Vertrieb? Nur mit diesem Verständnis kann Controlling wertschöpfend sein. Die BUÖ sollte ihren Controllern Möglichkeiten bieten, das operative Geschäft kennenzulernen - etwa durch Hospitationen in Brauereien, Mitfahrten im Vertrieb, Teilnahme an Kundenbesuchen. Die Weiterentwicklung der Controlling-Kompetenz sollte nicht nur die Controller selbst betreffen, sondern auch die Manager, die die Controlling-Informationen nutzen. Manager müssen verstehen, was die Kennzahlen bedeuten, wie sie berechnet werden, welche Aussagekraft und Limitationen sie haben. Sie müssen in der Lage sein, Controlling-Berichte zu interpretieren und für ihre Entscheidungen zu nutzen. Eine "Controlling-Grundausbildung" für alle Führungskräfte - etwa im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen - ist daher sinnvoll. Schließlich sollte die BUÖ auch die Weiterentwicklung ihres Controlling-Systems im Blick haben. Ist die Balanced Scorecard noch zeitgemäß? Werden die richtigen Kennzahlen gemessen? Ist das Reporting effizient und aussagekräftig? Sind die Planungs- und Budgetierungsprozesse noch angemessen, oder braucht es agilere Ansätze? Eine regelmäßige kritische Überprüfung und Anpassung des Controlling-Systems an veränderte Anforderungen ist wichtig, um die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens kontinuierlich zu verbessern.

1.7.4 Innovationsfähigkeit im Produktportfolio stärken

In einem reifen Markt wie dem österreichischen Biermarkt ist Innovation ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Ohne kontinuierliche Produktinnovationen droht die Gefahr der Austauschbarkeit, der Stagnation und letztlich des Bedeutungsverlusts. Die Konsumentenpräferenzen verändern sich ständig - neue Geschmäcker werden populär, Gesundheitstrends beeinflussen das Trinkverhalten, Nachhaltigkeit wird wichtiger, und neue Kategorien (Craft Beer, alkoholfreie Alternativen, Biermixgetränke) entstehen. Die BUÖ muss ihre Innovationsfähigkeit kontinuierlich stärken, um auf diese Veränderungen

reagieren und idealerweise sogar Trends setzen zu können. Innovation im Produktportfolio kann verschiedene Formen annehmen: Echte Produktneuheiten (komplett neue Biersorten oder Geschmacksrichtungen), Linienerweiterungen bestehender Marken (z.B. eine alkoholfreie Variante einer etablierten Marke), Produktverbesserungen (Rezeptoptimierungen), neue Verpackungsformate (z.B. kleinere Flaschen, Dosen, Mehrweg-Fässer für den Heimgebrauch), limitierte Editionen (saisonale Biere, Jubiläumsprodukte) oder Cross-Category-Innovationen (z.B. Biermixgetränke an der Schnittstelle zwischen Bier und Limonade). Die Stärkung der Innovationsfähigkeit erfordert zunächst eine Innovationskultur. Innovation darf nicht nur Sache der Produktentwicklungsabteilung sein, sondern muss im gesamten Unternehmen gelebt werden. Mitarbeiter auf allen Ebenen sollten ermutigt werden, Ideen einzubringen - der Vertriebsmitarbeiter, der vom Kunden einen Produktwunsch hört, der Braumeister, der eine neue Brautechnik ausprobieren möchte, oder der Marketingmanager, der einen Trend identifiziert. Ein formalisiertes Ideenmanagement-System, das Vorschläge sammelt, bewertet und die besten umsetzt, kann helfen. Wichtig ist auch, dass gescheiterte Innovationen nicht bestraft werden - nicht jede Produktneuheit wird zum Erfolg, aber ohne Experimentieren gibt es keine Durchbrüche. Zweitens braucht es dedizierte Ressourcen für Innovation. Innovation passiert nicht nebenbei, sondern erfordert Zeit, Geld und Personal. Die BUÖ sollte ein eigenes Innovations-Budget definieren und ein Team haben, das sich systematisch mit Produktinnovationen beschäftigt. Dies könnte eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung sein, die eng mit den Braumeistern zusammenarbeitet, neue Rezepturen entwickelt, Rohstoffe testet und Pilotprojekte durchführt. Auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern - Universitäten, Forschungsinstituten, Start-ups, sogar andere Brauereien - kann frische Impulse bringen. Drittens ist Marktforschung und Trendanalyse essentiell. Innovation sollte nicht im luftleeren Raum erfolgen, sondern auf einem tiefen Verständnis der Konsumentenbedürfnisse basieren. Was wollen die Konsumenten? Welche unerfüllten Bedürfnisse gibt es? Welche Trends zeichnen sich ab? Die BUÖ sollte kontinuierlich Marktforschung betreiben - quantitativ (große Konsumentenbefragungen) und qualitativ (tiefgehende Interviews, Fokusgruppen). Auch die Beobachtung internationaler Märkte ist wertvoll - welche Innovationen sind in anderen Ländern erfolgreich und könnten nach Österreich übertragen werden? Viertens braucht es einen strukturierten Innovationsprozess. Von der Idee bis zum fertigen Produkt im Regal ist es ein langer Weg: Ideengenerierung, Bewertung und Auswahl, Konzeptentwicklung, Rezeptentwicklung und Tests, Geschäftsmodellierung (Business Case), Pilotproduktion, Markttests, Scale-up zur Vollproduktion, Markteinführung. Jede Phase hat spezifische

Herausforderungen und Entscheidungspunkte (Gates), an denen entschieden wird, ob weiterinvestiert oder abgebrochen wird. Ein strukturierter Stage-Gate-Prozess hilft, Innovationen systematisch zu managen und Ressourcen fokussiert einzusetzen. Fünftens ist Schnelligkeit wichtig. In einem dynamischen Markt können Trends schnell wieder verschwinden. Die BUÖ muss in der Lage sein, relativ schnell auf Marktveränderungen zu reagieren - von der Idee bis zum Produkt im Markt sollten nicht Jahre, sondern Monate vergehen. Dies erfordert agile Prozesse, kurze Entscheidungswege und die Bereitschaft, mit "Minimum Viable Products" zu testen, statt alles bis ins letzte Detail zu perfektionieren, bevor man in den Markt geht. Sechstens sollte Innovation nicht nur produktgetrieben, sondern auch markengetrieben sein. Jede Innovation muss zur Marke passen, unter der sie vermarktet wird. Eine Premium-Spezialitätenmarke braucht hochwertige, authentische Innovationen. Eine regionale Marke sollte Innovationen mit lokalem Bezug entwickeln. Eine junge, trendige Marke kann mutigere, experimentellere Produkte wagen. Die Markenarchitektur der BUÖ mit ihrer klaren Pyramide bietet den Vorteil, dass verschiedene Innovationstypen unter verschiedenen Marken platziert werden können. Siebtens ist Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen wichtig. Die BUÖ sollte systematisch analysieren, welche Innovationen erfolgreich waren und warum, und welche gescheitert sind und warum. Diese Erkenntnisse sollten dokumentiert und geteilt werden, damit das Unternehmen kontinuierlich besser wird im Innovieren. Ein "Innovation Review" nach jeder größeren Produkteinführung kann helfen, Lessons Learned zu identifizieren. Schließlich sollte Innovation nicht nur auf Produkte beschränkt sein, sondern auch Prozesse, Geschäftsmodelle und Services umfassen. Wie können wir effizienter produzieren? Wie können wir Kunden besser bedienen? Welche neuen Vertriebskanäle könnten wir erschließen? Können wir neue Erlösmodelle entwickeln (z.B. Abo-Modelle für Bierliebhaber)? Eine breite Innovationsagenda erhöht die Chancen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und langfristig erfolgreich zu bleiben.

1.8 Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

Die Balanced Scorecard der BUÖ folgt einer klaren Ursache-Wirkungs-Logik. Investitionen in Mitarbeiterqualifikation und Controlling-Kompetenz verbessern interne Prozesse. Effiziente Prozesse führen zu hoher Produktqualität und Kundenzufriedenheit, was wiederum Absatz, Marktanteil und letztlich den Unternehmenswert steigert.

1.9 Kritische Würdigung

Die Balanced Scorecard stellt für die BUÖ ein geeignetes Instrument zur Umsetzung der wertorientierten Unternehmensstrategie dar. Herausforderungen bestehen insbesondere in der Auswahl geeigneter Kennzahlen sowie im laufenden Pflegeaufwand. Dennoch überwiegen die Vorteile einer transparenten, strategiekonformen Steuerung.

1.10 Messgrößen zur strategischen Erreichung der Ziele

Quellenverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Schriftliche Ausarbeitung selbstständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Paderborn, 16. Februar 2026

Fabio Mirabile