

„Was ist anders als vorher?“

NICHT GELIEBT, ABER GEFRAGT | Wachstum in einem gesättigten Markt – ein durchaus anspruchsvolles Ziel für Unternehmen in der deutschen, aber auch internationalen Bier- und Getränkebranche. Hilfe bietet dabei ein kleines, aber exklusives Beratungsunternehmen, das von zwei Managern aus der Branche 2009 gegründet wurde. Dass in der Brau- und Getränkebranche Dienstleistungen im Bereich Managementberatung eher zurückhaltend in Anspruch genommen werden, war kein Hinderungsgrund – eher ein Ansporn. Denn der Bedarf ist da ...

DER DEUTSCHE MARKT für Dienstleistungen im Bereich Managementberatung ist 2014 um 7,4 Prozent auf 25,2 Mrd EUR gewachsen. Die positive Entwicklung hat auch 2015 angehalten. Viele deutsche Unternehmen greifen vermehrt auf externe Unterstützung zurück, um den immer komplexeren Rahmenbedingungen in oftmals gesättigten Märkten erfolgreich zu begegnen. Aber es gibt branchenspezifische Unterschiede.

■ Sonderfall Getränkesektor

Der Anteil der Konsumgüterindustrie ist mit rund fünf Prozent an der Wirtschaftsleistung eher gering und das Wachstum unterproportional. Die Beratungsaffinität der Getränkeindustrie ist – gerade in mittelständischen Betrieben – trotz zum Teil immenser Herausforderungen erstaunlich gering

ausgeprägt. Viele Unternehmen scheuen – getrieben durch Budget-Restriktionen – die Investition oder haben schlichtweg kein ausreichendes Vertrauen in das Ergebnis.

Wenn überhaupt Beratung in Anspruch genommen wird, sind dies im Vergleich zu anderen Branchen selten zukunftsorientierte Beratungsprojekte. Viele Unternehmen scheinen ihre Beratungsbudgets auf IT-Projekte und Personalsuche zu konzentrieren, Investitionen in die eigene strategische Weiterentwicklung sind gering.

■ Wenig Branchenspezialisten

Die geringe Beratungsaffinität der mittelständischen deutschen Getränkeindustrie mag auch daher resultieren, dass es hierzulande – entgegen anderen Ländern oder Regionen – abseits einiger Einzelkämpfer keine Beratungen mit hoher Branchenspezialisie-

rung gab. Diese Lücke macht sich ein Hamburger Beratungsunternehmen zunutze.

2009 gründeten mit *Meik Forell* und *Alle Ypma* zwei Manager aus der Brau- und Getränkebranche ihr eigenes Beratungsunternehmen. Hiermit erfüllten sich beide einen lang gehegten Traum und wurden vom Manager zum Unternehmer. Getrieben durch eigene, nicht immer positive Erfahrungen war es ihre Vision, ein kleines aber feines Dienstleistungsunternehmen zu etablieren, das pragmatische, umsetzungsorientierte und nachhaltig erfolgreiche Beratung „aus der Branche für die Branche“ offeriert.

Die beiden sind in der Getränkebranche keine Unbekannten: Meik Forell hat sechs Jahre Berufserfahrung in der Konsumgüterindustrie, unter anderem bei der Karlsberg Brauerei und der niederländischen Brauerei Heineken, und weitere zehn Jahre in der Management-Beratung. Alle Ypma kann sogar über 30 Jahre Erfahrung in der Konsumgüterindustrie aufweisen, ebenfalls unter anderem bei Heineken. Mit ihrer beruflichen Erfahrung legten die beiden Unternehmensgründer bewusst den Fokus ihrer Tätigkeit auf die Brau- und Getränkebranche.

2012 erfuhr dieser thematische Fokus eine Anpassung. Damals übernahm *Christian Tebroke* die Rolle von Alle Ypma, der sich aus Altersgründen in den Beirat des Unternehmens zurückzog. Tebroke bringt sieben Jahre Erfahrung aus der Edelstahl- und Metallindustrie sowie weitere sieben Jahre Berufserfahrung aus der Strategieberatung mit – letztere unter anderem bei der größten deutschen Unternehmensberatung. Durch Tebroke wird der Branchenfokus auf den Getränkesektor sinnvoll erweitert, wenn man nur schon an die Zulieferer aus dem Maschinen- und Anlagenbau denkt.

■ Das große Plus: branchenspezifisches Know-how

Insgesamt haben Forell & Tebroke heute zehn Mitarbeiter in Büros in Hamburg, Essen und Zürich. Bei den Mitarbeitern wird



Managing Partner **Christian Tebroke** (li.) und Firmenmitbegründer **Meik Forell**

viel Wert auf Branchenerfahrung und Themenexpertise gelegt, alle verfügen über jahrelange operative Erfahrung und hatten Managementpositionen inne. „Das Team spielt – wie auch bei unseren Kunden – eine entscheidende Rolle. Alle unsere Mitarbeiter kennen die Herausforderungen eines Unternehmers und Managers aus eigener langjähriger Erfahrung und wissen, wie Organisationen „ticken“. Deshalb entwickeln wir nicht nur praxisgerechte, umsetzbare und nachhaltig wirksame Lösungen, sondern setzen diese auch gemeinsam mit unseren Kunden um“, betont Meik Forell. Ihm ist es wichtig, den Kunden nicht nur die – normalerweise ohnehin bekannten – Probleme des Unternehmens aufzuzeigen, sondern Lösungen anzubieten und bis zur Umsetzung zu begleiten. Dafür ist er auch grundsätzlich bereit, die unternehmerische Verantwortung zu übernehmen – wenn gewünscht, auch durch Übernahme von Interimsmanagementfunktionen.

„Der Kunde soll nach unserer Arbeit die Frage, was jetzt anders ist als vorher, klar und positiv beantworten können“, wünscht sich Forell. Diese Positionierung unterscheidet das Beratungsunternehmen von vielen anderen, die oftmals kein branchenspezifisches Know-how haben und die Trends oder Besonderheiten des Getränkesektors nicht kennen. Der enge Branchenfokus, die gute Vernetzung, er-

fahrenes Personal und die starke Umsetzungsorientierung sind für den Hamburger Beratungsfachmann die entscheidenden Erfolgskriterien.

In den ersten beiden Jahren nach der Gründung arbeitete die Beratungsboutique viel für den Heineken-Konzern sowie die Brau Holding International, vor allem für Kulmbacher und Paulaner. Schnell wurde das Kundenspektrum – auch dank Weiterempfehlungen – breiter. Heute zählt Forell & Tebroke zahlreiche namhafte große Konzerne, aber auch viele mittelständische, oftmals familiengeführte Unternehmen, die regional, national oder auch international ausgerichtet sind, zu seinen Kunden. „In den letzten sechs Jahren haben wir viele Projekte durchgeführt, die alle – in sehr unterschiedlicher Form – die Weiterentwicklung bzw. das profitable Wachstum des Kunden zum Ziel hatten: von klassischen Strategie- und M&A-Projekten über Restrukturierungen und Optimierungen bis hin zu individuellem Coaching von Personen auf Geschäftsführungsebene“, beschreibt Forell das Angebotsspektrum.

Dies beinhaltet im Bereich Strategie & Führung die Entwicklung von strategischer Neuausrichtung, Wachstumsstrategien, Desinvestitionsstrategien, Strategieumsetzung oder auch Transformationsmanagement, wenn einschneidende Veränderungen in einem Betrieb anstehen.

Im Bereich Leistungs- & Ergebnisoptimierung werden Prozessoptimierung, Reorganisation, Kostensenkung (zur Sicherung nachhaltiger Ergebnisse) und – bei erkennbarem Ergebnisrückgang – Turnaround Management angeboten. Im Bereich M&A (Merger and Acquisition) gehört die komplette Unterstützung der Käufer- oder auch Verkäuferseite von der Zielobjektdefinition bis zum abschließenden Integrationsmanagement dazu. So werden innerhalb der drei Spezialgebiete alle Beratungsthemen abgedeckt.

Den größten Beratungsbedarf für die nächsten Jahre sieht Forell im strategischen Bereich: „Der Biermarkt ist – zumindest in Westeuropa – gesättigt bzw. vielfach rückläufig. Das Revival einiger regionaler Marken und der Craft Beer-Trend zeigen, dass es dennoch Wachstumschancen gibt. Hierbei muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden und konsequent gehen. Dazu gehört auch Unternehmenskultur, Strukturen und Prozesse sukzessive an der definierten Vision und Strategie auszurichten. Es ist nicht damit getan und in der Regel auch wenig Erfolg versprechend, Wettbewerber und Konzepte zu kopieren.“

Auf diesem Weg nahmen seit 2009 zahlreiche europäische Unternehmen die branchenspezifische Beratung der Managementspezialisten mit Firmensitz in Hamburg erfolgreich in Anspruch. LW