

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## **Joyful Drinks (Rumänien)**

Luca Iandoli  
University of Naples Federico II

Virginia Maracine  
Academia de Studii Economice din Bucuresti

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

## JOYFUL DRINKS

### Das Problem im Überblick

Es war Freitag Nachmittag in den letzten Tagen des harten Winters 2007 und der Regen mischte sich mit Schnee. Radu Mincu betrat sein Büro mit einem Stapel neu ausgedruckter Papiere in der einen Hand und einem Becher dampfenden Tees in der anderen. Er saß auf dem Stuhl an seinem Schreibtisch, legte die Papiere auf die Schreibtischplatte und sah aus dem Fenster. Er liebte sein mit moderner Kunst ausgestattetes Büro, das ihm ein Gefühl von Wohnlichkeit, aber auch eine unerklärliche Art von Selbstvertrauen vermittelte. Er fühlte sich erleichtert, weil er es geschafft hatte, die zwei Papiere fertigzuschreiben, die er für zwei Seniorenmanger entwickeln musste und die auf der nächsten Vorstandssitzung präsentiert werden sollten. Allerdings war er weit davon entfernt, völlig entspannt zu sein, weil seine Berichte zwei Alternativen aufzeigten, die in vielerlei Hinsicht nicht miteinander zu verbinden waren. Radu fühlte sich sehr unsicher, für welche der beiden Alternativen er auf der Vorstandssitzung votieren sollte. Seine Hoffnung war, dass ihm eine entspannende Tasse Tee bei der Entscheidungsfindung helfen würde.

Nachdem Radu seinen Tee geschlürft hatte, stand er auf und begann, im Büro auf und ab zu gehen. Seine Gedanken wanderten neun Jahre zurück, als er nach einem harten Auswahlverfahren zum Assistant Manager im Bereich Marketing bei *Joyful Drinks Srl (JD)* ernannt worden war, der rumänischen Niederlassung des ausländischen Unternehmens *Joyful Drinks International Ltd (JDI Ltd)*, das seit langem für seine Bierbrauereitradition bekannt war. Niemals in den folgenden Jahren bei *JD* wurde Radu mehr eine Entscheidung abverlangt, die für seine Karriere und die Zukunft des Unternehmens so zentral war. Acht Jahre waren seit dem Anlaufen der ersten Produktionseinheit in Rumänien im Jahre 1999 vergangen. 2007 befand sich *JD* mit Blick auf die weitere Entwicklung an einem Wendepunkt. Ein Treffen mit der Unternehmensleitung wurde für den folgenden Montag festgesetzt, um die Richtung zu diskutieren und festzulegen, welche die Unternehmensentwicklung einschlagen sollte. Die Vorstandsmitglieder luden Radu als Verkaufsmanager ein, an dem Meeting teilzunehmen.

Radu war 39 Jahre alt, er war Ingenieur mit einem Master-Abschluß in Marketing Management. Sein direkter Vorgesetzter im Unternehmen war Ioan Ghinea, ein 46 Jahre alter Ökonom mit einem Abschluß in Unternehmensfinanzierung, der seit 2003 auch der Marketing Direktor von *JD* war. Der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens war Andrei Popescu, 53 Jahre alt mit einem Abschluß in Managerial Engineering und einem Master im Fach Strategisches Marketing. Während seiner Tätigkeit bei *JD* arbeitete Radu sehr gerne mit Herrn Ghinea und Herrn Popescu. Obwohl sie durch mehrere Hierarchieebenen getrennt waren, hatten sie häufig gemeinsame Kontakte, Gruppentreffen und Diskussionen. Radu schätzte an Herrn Popescu, dass er stets zu offenen und direkten Diskussionen über die Geschäftsentwicklung mit seinen Untergebenen bereit war. Diese Form der Zusammenarbeit schuf eine wirkliche Vertrauenskultur unter den Unternehmensangehörigen, wodurch der Vorstandsvorsitzende weit mehr als nur als Arbeitgeber angesehen wurde. Hinzu kam bei Radu, dass er und Herr Popescu sich in einer besonderen Weise durch ihr gemeinsames Interesse für das Studium der Geschichte nahe waren, besonders der rumänischen Landesgeschichte. Radu Mincu hatte sowohl mit Herrn Ghinea als auch mit dem Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens hart gearbeitet, um die Vorstandssitzung vorzubereiten. Zu seiner Überraschung hatten beide Manager ihn um Hilfe gebeten, die begleitenden Dokumente zu verfassen, was wegen zwei eigentlich unvereinbarer Strategien sehr schwierig erschien.

Radu betrachtete sein Profil, das sich im Fenster seines Büros spiegelte. Seine ganze Konzentration galt der bevorstehenden Sitzung. Er hatte das Gefühl, dass das der wichtigste Moment in seiner bisherigen Karriere werden würde, und er hoffte, dass seine Art der Präsentation das Vertrauen und die Erwartungen, die die Topmanager in ihn gesetzt hatten, bestätigen konnte. Allerdings war es bereits Freitag und er hatte immer noch keine Entscheidung getroffen, was nun die ideale Unternehmensstrategie sei. Bezüglich seiner nächsten Schritte fühlte er sich unsicher. Auch jahrelange Arbeitserfahrung mit Kollegen und mit Leuten aus dem Topmanagement hatte ihn nicht auf diese Situation vorbereitet.

*“Wie bin ich nur in diese Situation geraten?” fragte er sich. “Wird von mir letztlich wirklich eine Entscheidung erwartet? Könnte ich nicht eine ausgeglichene Gegenüberstellung von Argumenten für beide Optionen präsentieren? In diesem Sinne würde ich lediglich in der Lage sein, den Vorstandsmitgliedern am Montag Fragen zu beantworten.”*

Die Idee, zwei Blöcke an Argumenten zusammenzustellen, erleichterte ihn. Er wusste nun, was er zu tun hatte, er wollte Anwalt beider Strategien sein. So würde er versuchen, die möglichen Zukunftsszenarien und die Argumente für und gegen die jeweilige Variante aufzuzeigen. Er ging zurück an seinen Schreibtisch, nahm das Telefon und informierte seine Frau, dass es spät werden würde. Er wusste, dass es eine lange Nacht sein würde, die vor ihm lag, aber er fühlte wieder einmal das Adrenalin und den Enthusiasmus der ersten Jahren seiner Karriere bei JD, als er singend und mit dem Bus zur Arbeit kam, da sein Gehalt nicht ausreichte, um ein Auto zu besitzen.

Er atmete tief durch und sah auf die beiden Ordner auf seinem Schreibtisch: Zur Linken waren die Papiere, die von Andrei Popescu, Vorstandschef von JD, angefordert waren, zur Rechten diejenigen, die Ioan Ghinea, Marketing Manager bei JD, haben wollte. Er dachte: *“Die konservative versus die visionäre Strategie”*, und entschied sich, mit der konservativen Strategie zu beginnen. Aber er beschloss auch, diese Etiketten nicht in seiner Präsentation auf der Sitzung zu verwenden, um keine Tendenz für eine Entscheidung vorzugeben, da im heutigen Management niemand gerne als konservativ bezeichnet, sondern jeder gerne als visionärer Manager bezeichnet werden möchte. Deshalb wollte er stärker neutrale und technische Vokabeln verwenden, z.B. Premium oder Diversifikation. Dass er bereits Begriffe für jeden der beiden Vorschläge gefunden hatte, inspirierte ihn dabei.

### **Das Unternehmen**

*Joyful Drinks Srl (JD Srl)* war die rumänische Niederlassung eines ausländischen Unternehmens, nämlich von *Joyful Drinks International Ltd (JDI Ltd)*. *JD Srl* wurde 1997 in Bukarest gegründet. Die ersten zwei Jahre vertrieb das Unternehmen

importiertes Markenbier, das von *JDI Ltd.* hergestellt worden war und in zahlreichen Ländern in Ost- und Mitteleuropa verkauft wurde. Im Jahre 1999 fing *JD Srl.* mit der eigenen Bierproduktion in einer neuen Produktionsstätte in Rumänien an. Sowohl die Produktpolitik von *JDI Ltd.* als auch der Vorstand von *JD Srl.* waren sehr an hohen Qualitätsstandards in der Bierproduktion interessiert. Die neu geschaffene Produktionsanlage in Rumänien war das Ergebnis eines "Projektes auf der grünen Wiese", bei dem mit einer Investition von ca. 56 Millionen USD eine der zu der Zeit modernsten Bierbrauereien Europas geschaffen wurde. Seitdem setzte das Unternehmen die Entwicklung fort und steigerte die Verkaufszahlen, indem es eine große Bandbreite an Premium- und Spitzenprodukten produzierte und verkaufte, die auf Kunden mit überdurchschnittlichem Einkommen zielten. Beim Eintritt in den rumänischen Biermarkt sah sich *JD Srl.* mit einem starken Wettbewerb mit internationalen Marken und Herstellern von regionalen Marken konfrontiert, wobei die letzteren von rumänischen Verbrauchern sehr geschätzt wurden. Der Markt expandierte und hatte zusätzliche Wachstumsreserven, die in den rumänischen Trinkgewohnheiten und der Tatsache des bis 1990 unbefriedigenden Angebots zu sehen waren.

Im Jahre 2007 hatte *JD Srl.* ein Portfolio von 10 Marken, was gegenüber 1997, dem Jahr des Markteintritts, ein deutlicher Unterschied war. Die Produktionskapazität der rumänischen Fabrik stieg seit ihrer Gründung von 0,4 Millionen Hektoliter im Jahre 1999 auf 0,59 Millionen Hektoliter 2001, 0,72 Millionen Hektoliter 2002, 1,08 Millionen 2003 und 2,1 Millionen Ende 2007. Die Investition belief sich zusammengenommen auf 173 Millionen USD. Das Umsatzwachstum ging einher mit einer Erweiterung der Belegschaft von 310 Mitarbeitern 1999 auf 530 2003 und 950 im Jahr 2007.

*JD Srl's* Wachstumsrate positionierte das Unternehmen unter den Spitzenbierbrauereien in Rumänien. Im Jahre 1999 waren sie noch auf dem 13. Platz, 2007 auf dem 4. Platz. Im Segment der Spitzenqualitätsbiere erreichte *JD Srl.* 2003 die Führungsposition in Rumänien. Ende 2006 hatte *JD Srl.* einen Marktanteil von 8,7 % am gesamten Bierkonsum erreicht. 2007 war das Verkaufsvolumen acht mal so groß wie 1997 und der Marktanteil war fünf mal so groß. Heute bringt ein Fuhrpark

die Produkte zu den Kunden von Qualitätsbieren, deren Anzahl fünf mal so groß ist wie noch vor fünf Jahren. Die rumänische *JD Srl* Brauerei war unter den 10 erfolgreichsten Brauereien der *JDI Ltd* Unternehmensgruppe aufgeführt, die insgesamt 55 Brauereien in verschiedenen Ländern umfasste. Die Produktionsanlagen ermöglichten die Produktion von bis zu 1,83 Millionen Hektoliter mit einem Umsatz von 105 Millionen USD und einem Gewinn von \$ 13.46 Millionen USD. Zu der Zeit lag der durchschnittliche pro Kopf-Bierkonsum in Rumänien bei etwa 75-80 Litern pro Einwohner pro Jahr, was dem europäischen Durchschnittsniveau entsprach. Dennoch sprachen Studien von einem Wachstumspotential beim Bierkonsum.

### **Die Premium-Strategie**

Die von Andrei Popescu entwickelte Strategie basierte auf der Analyse von *JD Srl business* für den Zeitraum von 1999-2007, als das Unternehmen in Rumänien Bier herstellte. Radu war hocherfreut als der Unternehmensdirektor ihn darauf angesprochen hatte, eine solche retrospektive Analyse zu erstellen. Er plante noch einmal die Ergebnisse der Untersuchung zu analysieren, die während der letzten beiden Monate durchgeführt worden war, und er wollte die wichtigsten Entwicklungsschritte in der Unternehmensentwicklung herausarbeiten. *JDI Ltd* traf die Entscheidung für den Einstieg in den rumänischen Markt nach der Evaluation vieler verschiedener Aspekte der Branche. Marktstudien zeigten erstens, dass Rumänen eine positive Akzeptanz für den Konsum von Premiumqualitätsbier hatten (hinter Dänemark, Deutschland, Italien und der Türkei hatte Rumänien eine Führungsposition bei den Verkaufszahlen von Spitzenbieren). Zweitens gab es einen Wettbewerbsmarkt mit vielen aktiven Teilnehmern. Und schließlich fand *JDI* in Rumänien alle Fähigkeiten und Qualifikationen bereits vor, die für die Erstellung einer modernen Produktionsanlage benötigt wurden.

*JD Srl's* Entwicklungsstrategie basierte auf den drei Prinzipien von Qualität, internationalen Standards und Innovation. Im Bestreben der Verbesserung des Bier - Herstellungsprozesses entschied man sich dafür, eine eigene Brauerei für Premium- und Spitzenmarken für die kaufkräftige rumänische Oberschicht aufzubauen anstatt

eine bestehende alte Brauerei zu modernisieren. Nach einem Jahrzehnt erwies sich die Anstrengung, die modernste Brauereianlage in Rumänien zu bauen, als rentabel. Die Realisierung der neuen Produktionsanlage ging einher mit vielen verschiedenen Initiativen sozialer Unternehmenspolitik (Corporate Social Responsibility).

1. Unterstützung der rumänischen Kultur und Kunst: Der unternehmerische Bereich der Produktion sollte auch eine ständige Kunstgalerie für junge rumänische Künstler beheimaten.
2. Stärkere Ökologieorientierung: Ein umgekehrter Fluss und eine Wiederverwertung der organischen Abfälle in der Landwirtschaft, die aus dem Bierherstellungsprozess resultieren, wurde geschaffen. Zusätzlich wollte *JD Srl* die aktive Beteiligung nationaler und internationaler Organisationen für die Entwicklung von Qualitätsstandards und Forschung mit Blick auf Qualitätszertifikate und des Umweltschutzes des nationalen Ökosystems der Schwarzmeerregion durchsetzen (Vorbeuge- und Rehabilitationsmaßnahmen identifizieren und Technologien zur Kontrolle und Messung der Umweltbelastung und der für Rumänien geeigneten Umwelttechnologien schaffen).
3. Die Entwicklung von sozialen, kulturellen und humanitären Programmen, die dem Zweck dienen, *JD Srl* in die wachsende Lebendigkeit der Region einzubeziehen und soziale und wirtschaftliche Probleme einzelner Mitglieder der Kommune zu lösen (Studenten, junge Künstler, Migranten aus ländlichen Räumen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten)

Alle diese Aktionen waren das Resultat der Visionen der Unternehmensleitung:

*“Wir können unseren Kunden nicht ein Produkt verkaufen und sie bitten, es zu genießen, solange sie sozial und wirtschaftlich unglücklich sind”.*

Die Lebensqualität und die Produktqualität müssen gemäß der Unternehmensphilosophie zusammenpassen. Die Anstrengungen von *JD Srl*, das Qualitätsniveau von Produkten zu halten, wurde durch international anerkannte Zertifikate der Übereinstimmung mit ISO 14.000 und EN 45.000- Normen und nationalen Preisen für Qualitätsexzellenz belohnt.

Natürlich war es das vorrangige Ziel von *JD Srl*, eine bestimmte Profitabilität und einen guten Marktanteil zu erreichen, als sie den rumänischen Getränkemarkt betraten. Der rumänische Biermarkt im Jahre 2003 hatte eine Wachstumsrate von 12 %, während die von *JD Srl* bei 23 % lag, also deutlich höher als der durchschnittliche Markt. Unter diesem Gesichtspunkt beschloss das Topmanagement des Unternehmens, dass 2003 das Jahr war, in dem das Unternehmensziel, Führer im rumänischen Biermarkt im Bereich der Spitzenbiere zu werden, erreicht worden war. Die nächsten drei Jahre folgten mit Investitionen in die Produktionskapazität, die zu einer Zunahme der Verkäufe um durchschnittlich 18 % pro Jahr führten. Am Ende des Jahres 2006 hatte die Produktionskapazität von *JD Srl* 1.4 Millionen Hektoliter pro Jahr und einen Marktanteil von 8,7 % an allen Bierkäufen in Rumänien erreicht, aber einen Marktanteil von mehr als 50 % bei den internationalen Bieren, die in Rumänien produziert wurden.

Das vorgeschlagene Ziel der Unternehmensleitung war es, denselben Wachstumsstrategien bei den Premiummarken zu folgen. Auch am Beginn des Jahres 2007 lag die gesamte Investition, die *JD Srl* im rumänischen Markt tätigte, bei 115 Millionen USD. Die Fertigstellung einer zweiten Fabrikanlage und eines Geländes für die Logistik mit einer Fläche von 3.6 ha beliefen sich Ende 2007 auf eine Gesamtinvestition von 173 Millionen USD bei einer Produktionskapazität von 2,1 Millionen Hektoliter. Mit dieser Kapazität konnte das Unternehmen einen Ausstoß von 1,83 Million Hektoliter, einen Umsatz von 105 Million USD (7,5 Mal mehr als in 1997) und einen Profit von 13.46 Million USD (5,4 Mal mehr als in 1997) erzielen. Um dieses Wachstum freilich zu managen musste eine Reihe von Punkten gewährleistet werden:

1. *JD Srl* hatte sein gegenwärtiges Konsumentenprofil beizubehalten und sie benötigten die Identifikation von klaren Methoden, um den Marktanteil auf 12 bis 13 % der gesamten Bierproduktion auf nationaler Ebene zu steigern.
2. Das Produktportfolio musste dasselbe bleiben: nur Premium- und PremiumPlus-Marken sollten produziert werden.
3. Die Premium- und PremiumPlus-Marken brachten viel höhere Profite als Marken von mittlerer Qualität. Ihre Produktion und ihr Verkauf würde weitgehend sicherstellen, dass das Profitziel des Unternehmens in den folgenden Jahren erreicht und der



- Status von Spitzenqualität beibehalten werden würde.
4. Die Einbindung des Unternehmens in das soziokulturelle Leben der Region sollte beibehalten und weiter ausdifferenziert werden. Andere Konsumenten, Partner und Mitarbeiter sollten dazukommen und besser einbezogen werden (beispielsweise die akademische Öffentlichkeit).
  5. die Konsolidierung der *'JD Srl family'* Unternehmensphilosophie bei den Beschäftigten würde durch eine wachsende Beteiligung bei der Annahme und Durchsetzung der Entscheidungen bezüglich der weiteren Unternehmensentwicklung gestärkt.

Radu schloß seine Datei und dachte, dass diese letzten Zeilen vollständig den Unternehmensvorsitzenden Andrei Popescu wiedergaben. Er konnte ihn immer sagen hören:

*“Um sicherzustellen, dass unsere Kunden den Preis für unser Bier zahlen, müssen wir sie von unserer Qualität überzeugen. Und Qualität bedeutet, dass wir die Erwartungen der Konsumenten kennen und befriedigen”.*

### **Die Diversifikationsstrategie**

Radu Mincu saß auf seinem Stuhl, schloß für einen Augenblick die Augen und schenkte sich eine neue Tasse Tee ein. Obwohl vielleicht etwas sehr zusammengefasst, war es eine interessante Lektüre. Er brauchte eine Pause, bevor er zu Ioan Ghinea's Entwurf überging, der einen konkurrierenden Plan des Marketingspezialisten beschrieb: Er öffnete die Datei und analysierte erst einmal den Titel: *“Die Entwicklungsalternative von JD Srl für 2008-2012”*. *“Die Alternative”*, so wiederholte er unfreiwillig einige Male das Wort in seinen Gedanken. Der Titel formulierte den Eindruck, dass es um rivalisierende Strategien zweier Repräsentanten des *JD Srl* Top Managements ginge.

Der erste Teil der Studie beinhaltete dieselben historischen Daten der *JD Srl* Entwicklung, die Radu bereits genau kannte. Allerdings waren sie wie eine Argumentation anders formuliert. Ioan Ghinea führte aus, dass eine Bierproduktion ein ausgeprägtes saisonales Profil hat, was er

folgendermassen erklärte: *“Ungeachtet der spektakulären Entwicklung der Unternehmensaktivitäten im Zeitraum 1999-2007 (dieselben Daten wie vom Vorstandsvorsitzenden Andrei Popescu präsentiert) sind die technischen, menschlichen, kommunikativen und logistischen Ressourcen mit Spitzenverkäufen während der heißen Saison und den Winterferien (siehe Abbildung 1) kaum zu 60 % ihrer vollen Jahreskapazitätsmöglichkeit ausgenutzt.”*

Die Kosten für fixes Kapital und finanzielle Kreditressourcen waren über das Jahr linear und mussten abgelöst werden, die Zinsen für die Bankdarlehen abbezahlt und die Beschäftigten entlohnt werden, und zwar sowohl im August, wenn die Verkäufe bei 160.000 Litern lagen als auch im Februar, wenn es zu einem Rückgang auf 76.000 Liter kam. *“Bei einem durchschnittlichen Wachstum von 9 % in den letzten 5 Jahren ist der Biermarkt in Rumänien bereits sehr gereift.”* Abgesehen von den Vorteilen, in dieser Entwicklungsphase zu sein, erlebte JD Srl die üblichen Risiken, nur mit einem Produkttyp in einem Markt zu sein. Irgendein nennenswerter Rückgang im Verbrauch würde die Profitabilität des Unternehmens beeinträchtigen. Im rumänischen Biermarkt hatte sich JD Srl im Nischensegment von Premium und Superpremium-Marken positioniert und ließ dabei das Potential der Konsumenten mit niedrigeren Einkommen unerschlossen, die verglichen mit anderen Europäischen Ländern viel zahlreicher waren.

Die während der letzten Monate gesammelten und verarbeiteten Daten und sonstigen Informationen und die von Radu an die Marketingabteilung gelieferten Untersuchungen und Hochrechnungen wurden in kurzen und prägnante Sätze zusammengefaßt und in einem Anhang zusammengestellt. Der Marketingmanager analysierte außerdem die Kosten-Ertrags-Kurven. Aber dieses Mal schloss er auch die Konsumtrends von anderen Getränken wie Erfrischungsgetränken, Mineralwasser und sogar Milch mit ein. Die Schlussfolgerung war so kurz wie das ganze Dokument selbst. Diversifikation könnte bei mehreren Produkten wie Bier und Erfrischungsgetränken die vorhandenen Unternehmensressourcen auf ein Niveau von 80 % (bisher 60 %) steigern unter Ausnutzung

- der Beschäftigten
- der Informations- und Kommunikationstechnologien
- der Logistik und Versendung (Transport, Lagerhäuser, Warenauszeichnung, im Palletiersystem und bei der Bedienung)
- der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Verwaltung
- der Kunden
- den Abnehmerverträgen
- den Hilfsmaterialzulieferern

Der Marketingmanager sagte zwei prinzipielle Probleme voraus, die er am Schluss seiner Studie benannte:

1. Die Finanzanalyse der Ressourcen erforderte unbedingt die Produktion von Erfrischungsgetränken.
2. Die Analyse zeigte die Schwierigkeit für die Unternehmenskultur, wenn von einer exklusiven Bierbrauerei zu einer Unternehmensstätte mit diversen Produkten gewechselt würde.

Das waren ernsthafte Herausforderungen bei der Diversifizierung der Produktbreite, aber die Belohnungen versprachen potentiell groß zu sein.

### **Zusammenfassung**

Radu schloß sein Dokument und war von einer Vielzahl an Gedanken, Ideen und Gefühlen verwirrt. Er sah die Notwendigkeit, Ordnung in dieses Durcheinander zu bringen, weshalb er eine Systematik von Pro- und Kontra-Argumenten zu den zwei Strategien entwickelte, die er zuvor gelesen hatte. Er gestand sich ein, dass er gegenüber der Entwicklungsstrategie des Direktors Andrei Popescu's voreingenommen war. Einfach wäre es für ihn, sich mit einer elitären Unternehmensauffassung zu identifizieren, wonach bei Fragen der Qualität kein Kompromiss zu akzeptieren sei. Das waren die Qualitäten, die den Unternehmenserfolg gesichert und das Unternehmen unter die besten Bierbrauereien in Rumänien gebracht hatten. Sogar im Beisein seiner Freunde war er stolz darauf, ein T-Shirt oder eine Mütze mit dem Logo von *JD Srl* zu tragen. Dasselbe

galt für die Slogans der verschiedenen Werbefirmen, die Promotion für die verschiedenen Produkte machten, die sein Unternehmen vertrieb. Er hatte gegenüber den Unternehmensprodukten und den Managementfähigkeiten von Herrn Andrei Popescu vollstes Vertrauen, dessen Motto "weniger, aber sehr gut" im Laufe der Zeit sein eigenes Credo geworden war.

Außerdem war der Direktor in dieser Situation als Produzent von Limonaden oder Kindergetränken schwer vorstellbar, so wie er über letztere sprach, unabhängig davon wie natürlich oder künstlich sie auch waren.

Diese neue Mischung im Portfolio würde einen Verlust des präzisen und klaren Ziels bedeuten, das für sein Unternehmen stets wichtig erschien. Angesichts der bisherigen Investition von Zeit und Geld und der erforderlichen Anstrengung, in einen neuen Markt zu starten, war er zögerlich.

Andererseits machte ihn die Abhängigkeit der wirtschaftlichen Stabilität von *JD Srl* von einem einzigen Produkttyp mit Blick auf die Wachstumsaussichten und/oder die Auswirkungen einer möglichen Reduzierung der Konsumentennachfrage ängstlich. "Lege nicht immer alle Eier in einen Korb", sagt ein altes Sprichwort und gewöhnlich steckt in solchen Sprichworten viel Wahrheit. Allerdings schien ihm die Entscheidung, in den Markt für *Soft Drinks* einzusteigen, verglichen mit der gegenwärtigen Aktivität, Vision und Entwicklungspolitik ein zu großer Schritt für *JD Srl* zu sein. Radu fragte sich:

*"Vielleicht hält mich mein Vertrauen in und meine Nähe zum Unternehmensleiter davon ab, die Durchführbarkeit einer solchen Diversifikationsstrategie in einer vernünftigen Weise zu akzeptieren. Oder gibt es vielleicht eine dritte Wachstumsstrategie auf dem rumänischen Biermarkt, eine Art Mittelweg?"*

Radu brauchte das Wochenende, um darüber nachzudenken. er verließ sein Büro und dachte über die Auswirkungen nach, die seine Meinung und Präsentation über die zukünftige Entwicklungsstrategie von *JD Srl* haben würde. Radu hatte keine fest definierte Meinung bezüglich der zwei Vorschläge oder der Möglichkeit für einen dritten Ansatz, aber er musste seine Gedanken bis Montag vormittag sortiert haben.

Abbildung 1: Bierkonsum und die Fixkosten in den Jahreszyklen

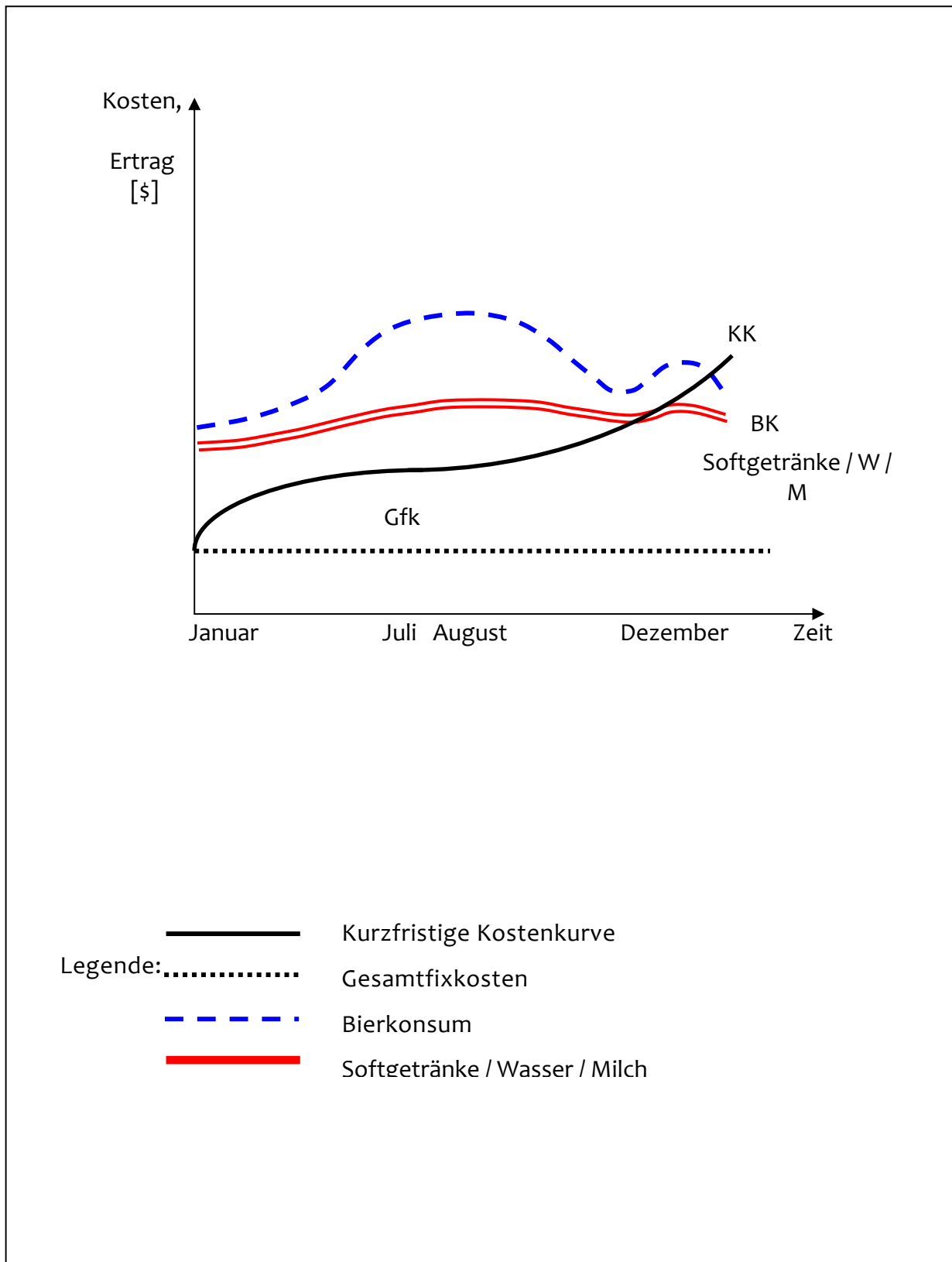


Abbildung 2: Bierkonsum und die Fixkosten im Jahresdurchschnitt

