

**Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft
- Sozialpartnerprojekt -**

Die Brauwirtschaft in Nordrhein-Westfalen

Erstellt durch
ISA CONSULT GmbH, Bochum

Gefördert vom
Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand,
Energie und Verkehr des Landes NRW

Bochum, 29. September 2000

Inhalt

| | |
|---|------------|
| Abbildungsverzeichnis | II |
| Tabellenverzeichnis | III |
| 1 Zusammenfassung | 1 |
| 2 Ziele und Aufgaben des Branchenberichtes "Brauereien" | 4 |
| 3 Abgrenzung der Branche | 6 |
| 4 Methodische Vorgehensweise | 7 |
| 5 Marktsituation der Brauerei-Branche | 10 |
| 5.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick | 10 |
| 5.2 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation | 23 |
| 5.3 Stellung und Entwicklung einzelner Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten | 26 |
| 5.4 Zwischenfazit | 28 |
| 6 Trends, Themen und Herausforderungen in der Brauerei-Branche | 29 |
| 6.1 Konsumenten und Kundenbedürfnisse | 29 |
| 6.2 Strategie und Marketing | 32 |
| 6.3 Innovationslinien | 37 |
| 6.4 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation | 41 |
| 6.5 Arbeits- und Betriebsorganisation | 42 |
| 6.6 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer) | 44 |
| 6.7 Wissens- und Technologietransfer | 46 |
| 6.8 Kooperationsmöglichkeiten und Kooperationsbereitschaft | 47 |
| 6.9 Aspekte der Unternehmensfinanzierung | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 7 Standort NRW - Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner | 50 |
| 8 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf | 56 |
| 9 Literatur- und Quellenverzeichnis | 55 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Untersuchungsgegenstand deutscher Biermarkt | 6 |
| Abb. 2: Bierkonsum in Europa | 11 |
| Abb. 3: Bierverbrauch in Deutschland je Einwohner | 12 |
| Abb. 4: Umsätze Brauereien in Deutschland gesamt und NRW | 14 |
| Abb. 5: Umsatzanteil der Brauereibranche NRW am Gesamtumsatz der Branche | 15 |
| Abb. 6: Beschäftigtenentwicklung Brauereien Deutschland gesamt und NRW | 16 |
| Abb. 7: Fachliche Betriebsteile in Deutschland gesamt und NRW | 17 |
| Abb. 8: Bierausstoß nach Bundesländern | 19 |
| Abb. 9: Bierausstoß in NRW und Deutschland 1989-1999 | 19 |
| Abb. 10: Bier-Preisentwicklung im Vergleich zum Lebenshaltungsindex | 21 |
| Abb. 11: Absatzanteile der Biersorten in NRW | 22 |
| Abb. 12: Absatzwege des Bieres | 24 |
| Abb. 13: Pils - Premium- versus Konsumbiere | 31 |
| Abb. 14: Entwicklung der Biermischgetränke – Deutschland gesamt | 37 |
| Abb. 15: Gebindeentwicklung in NRW | 40 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tab. 1: Die deutsche Brauwirtschaft in Zahlen | 13 |
| Tab. 2: Umsätze der Brauereibranche in Deutschland und NRW 1995 – 1999 (in Mio. DM)..... | 14 |
| Tab. 3: Beschäftigte der Brauereibranche in Deutschland und NRW 1995 – 1999 | 16 |
| Tab. 4: Fachliche Betriebsteile der Brauereibranche in Deutschland und NRW 1995 – 1999 | 18 |
| Tab. 5: Betriebliche Braustätten nach Bundesländern..... | 20 |
| Tab. 6: Sortenentwicklung in Deutschland..... | 23 |
| Tab. 7: Biermarken in Deutschland | 27 |

1 Zusammenfassung

Die nordrhein-westfälische Brauereibranche ist mit einem Jahresumsatz von rund 4,54 Mrd. DM (1999) und mit einem Umsatzanteil von 10,5 % am Gesamtumsatz der Ernährungswirtschaft NRW ein bedeutender Wirtschaftsfaktor im Land. Die 49 fachlichen Betriebsteile mit ihren 7.046 Beschäftigten (es existieren insgesamt 115¹ biersteuerpflichtige Braustätten) erzielten 1999 bezogen auf den Umsatz der gesamten Brauereibranche in Deutschland (16,18 Mrd. DM) einen Anteil von 28,0 %.²

Im Rahmen der Interviewphase wurden Unternehmensleitungen und Betriebsräte von zehn in NRW ansässigen Brauereien verschiedener Größe zur Einschätzung der Brauereibranche und der Marktstellung ihres Unternehmens befragt.

Die Struktur des deutschen Biermarktes hat sich während der letzten Jahren grundlegend gewandelt. Aufgrund der seit einigen Jahren sinkenden Nachfrage nach Bier in Deutschland bzw. einem sinkenden Pro-Kopf-Verbrauch und einer auch in Zukunft nicht absehbaren Trendumkehr, befindet sich national gesehen die Brauereibranche derzeit in einem gesättigten bzw. leicht schrumpfenden Markt. Dieses geht einher mit einem starken Verdrängungswettbewerb und zunehmenden Konzentrationsbewegungen in Verbindung mit einer kontinuierlichen Reduzierung der Anzahl der Braustätten.

Die Gründe für die negative Nachfrageentwicklung sind vielfältig. Einerseits ist Bier auf dem allgemein gesättigten Getränkemarkt einer zunehmenden Substitutionskonkurrenz insbesondere durch alkoholfreie Frischgetränke (Mineralwasser, Erfrischungsgetränke, Fruchtsäfte)

¹ Quelle: *Deutscher Brauer Bund*, Bonn.

² Quelle: *Statistisches Bundesamt, LDS NRW*, Bezug: fachliche Betriebsteile; eigene Berechnungen.

ausgesetzt. Andererseits sind die Alkoholdiskussion, die Promille-Grenze sowie ein verändertes Konsumentenverhalten, das auch durch gesundheitspolitische Diskussionen beeinflusst wird, als weitere Einflussfaktoren für den Nachfragerückgang von Bier zu nennen.

Bei Betrachtung der Entwicklung von Umsatz, der Anzahl der fachlichen Betriebsteile und der Anzahl der Beschäftigten in den letzten fünf Jahren kann die Branche in NRW einen weniger starken Negativtrend verzeichnen als im Bundesdurchschnitt. So sank der Umsatz der Braubranche im Bund von 1995 bis 1999 um 4,4 %, die Anzahl der fachlichen Betriebsteile um 13,2 % und die Beschäftigtenzahl um 18,8 %. In NRW betrug der Rückgang im gleichen Zeitraum hinsichtlich des Umsatzes 2,9 %, der Anzahl der fachlichen Betriebsteile 9,3 % und der Beschäftigtenzahl 13,9 %.³

Um dem negativen Nachfragetrend zu begegnen und um wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen die Unternehmen der Brauereibranche - als wesentliche Teilelemente der praktizierten Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien - vor allem vermehrt auf

- die Forcierung von Premiummarken,
- den Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente,
- Produktinnovationen (z.B. Biermischgetränke),
- neue Verpackungsformen und
- Diversifikation.

Aufbauend auf der derzeitigen Wettbewerbssituation der Brauereien in NRW werden schlussfolgernd folgende Handlungsfelder identifiziert, für die NEW.S beabsichtigt, konzeptionelle Ansätze zu entwickeln, welche zu einer verbesserten Positionierung der Branche insgesamt sowie - bezogen auf das einzelne Unternehmen - zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen sollen:

- Innovationen in der Brauereiwirtschaft,

³ Quelle: *Statistisches Bundesamt, LDS NRW*; eigene Berechnungen.

- strategisches Management und Marketing,
- das Verhältnis der Unternehmen zum politisch-administrativen System der Gebietskörperschaften,
- Bildung als kritischer Erfolgsfaktor sowie
- finanzielle Förderansätze für die Unternehmen der Branche.

Der vorliegende Bericht arbeitet die diesen Handlungsfeldern zugrundeliegenden sozio-ökonomischen Entwicklungen heraus und skizziert Rahmenbedingungen für in Zukunft zu entwickelnde Konzeptionen.

2 Ziele und Aufgaben des Branchenberichtes "Brauereien"

Aufgabe von NEW.S (Nordrhein-Westfälisches Ernährungswirtschaft-Sozialpartnerprojekt) ist die Stärkung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungsindustrie NRW unter besonderer Berücksichtigung der Sicherung der Arbeitsplätze. Wesentliche Ziele der Partner des Ernährungsbündnisses sind die Identifikation und Bearbeitung gemeinsamer Handlungsfelder sowie die Vermittlung und das Anstoßen von Qualifizierungsmaßnahmen. Des Weiteren sollen neue Projekte initiiert und begleitet werden, um neue Produkte und Verfahren in der Lebensmittelbranche zu entwickeln und zu vermarkten. Gleichzeitig soll bei der Finanzierung solcher Vorhaben effektive Hilfestellung geleistet werden.

Die Ernährungsindustrie stellte 1999 den sechstgrößten Wirtschaftszweig in NRW dar und ist seit Jahren ein stabiler Wirtschaftsfaktor in Deutschland.

Der Umsatz der fachlichen Betriebsteile⁴ innerhalb der Ernährungsbranche in Deutschland lag 1999 bei 203 Mrd. DM, was im Vergleich zu 1998 (204 Mrd. DM) einen leichten Rückgang um 0,5 % darstellt. Diese Entwicklung ist gegenläufig zur Gesamtindustrie, in der der Umsatz leicht anzog. In 1999 gab es in der Ernährungsindustrie in Deutschland 6.514 fachliche Betriebsteile mit 495.446 Beschäftigten. Allein in NRW gibt es 1.332 fachliche Betriebsteile der Ernährungsindustrie, die 1999 rund 43 Mrd. DM umsetzten.⁵

⁴ Fachlicher Betriebsteil: Auf einen Wirtschaftszweig bezogener Betriebsteil eines kombinierten Betriebes, der mehrere Wirtschaftszweige umfasst. Die fachlichen Betriebsteile beziehen sich auf Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

⁵ Quelle: *Statistisches Bundesamt, LDS NRW*, Bezug: fachliche Betriebsteile.

In das Projekt eingebunden ist die Betrachtung der nordrhein-westfälischen Brauereiwirtschaft. Diese Branche ist in Deutschland mit 1.277 (1999) betriebenen biersteuerpflichtigen Braustätten sowie ca. 43.000 Beschäftigten und in NRW mit 115 Braustätten⁶ mit ca. 7.000⁷ Beschäftigten in 1999 vertreten. NRW besitzt in der deutschen Brauereiwirtschaft eine herausragende Stellung: Die hier ansässigen Betriebe erzielten 1999 26,9 % des in Deutschland realisierten Gesamtumsatzes in Höhe von 4,93 Mrd. DM.⁸ Der gesamte Bierausstoß betrug 1999 in Deutschland 112.966 hl, wovon in NRW 26,0% (29.355 hl) produziert wurden. Bei Zugrundelegung der fachlichen Betriebsteile beträgt der Umsatzanteil von NRW sogar 28,0 % (4,54 Mrd. DM in 1999).⁹

Im Rahmen dieser Studie werden die Strukturen, Chancen und Probleme der Brauerei-Branche NRW anhand von Dokumentenanalysen, der Auswertung statistischer Veröffentlichungen und insbesondere durch eine Unternehmensbefragung herausgestellt. Ziel ist es, durch die Erfassung der Stärken und Schwächen nachfolgend für mögliche Problemstellungen im Brauereiwesen Lösungsansätze zu finden, die der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dienen und somit auch der Sicherung von Arbeitsplätzen. Im Rahmen dieser Zielsetzung stehen strategische Optionen von Unternehmen, Produkt- und Prozessinnovationen sowie politisch-administrative Handlungsfelder im Vordergrund dieses Branchenberichts.

⁶ Quelle: *Deutscher Brauer-Bund*, Bonn (Bezug: vermutlich Betriebe).

⁷ Quelle: *Statistisches Bundesamt, LDS NRW*, Bezug: fachliche Betriebsteile.

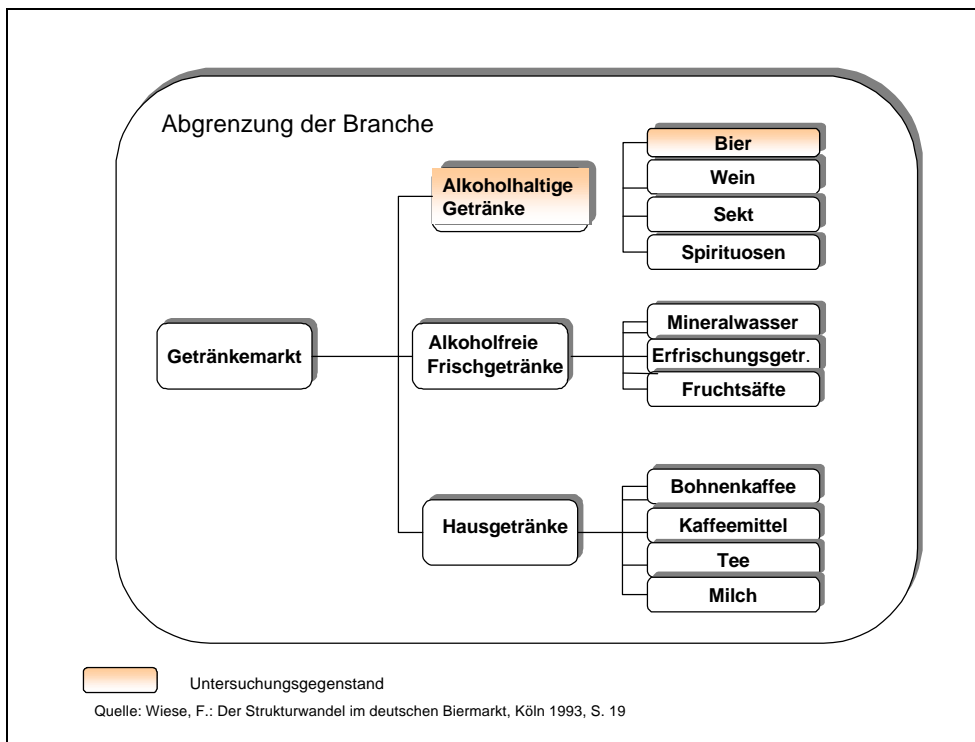
⁸ Quelle: *Statistisches Bundesamt, LDS NRW*, Bezug: Betriebe.

⁹ Quelle: *LDS NRW*, Bezug: fachliche Betriebsteile; *Deutscher Brauer-Bund*, Bonn.

3 Abgrenzung der Branche

Laut der "Klassifikation der Wirtschaftszweige" (Ausgabe 1993) des Statistischen Bundesamtes, die dem vorliegenden Bericht zur Abgrenzung der Branche zugrunde liegt, ist die Herstellung von Bier dem Getränkemarkt innerhalb des Ernährungsgewerbes zuzurechnen. Neben Bier zählen Wein, Sekt und Spirituosen zu den weiteren alkoholhaltigen Getränken innerhalb der Getränkeherstellung.

Abb. 1: Untersuchungsgegenstand deutscher Biermarkt



4 Methodische Vorgehensweise

Grundlagen zur Erstellung dieses Branchenberichts waren sekundärstatistische Auswertungen und Dokumentenanalysen. Im Mittelpunkt zur Informationsgewinnung standen primär teilstandardisierte Interviews mit Unternehmensleitungen sowie Betriebsräten.

Im Rahmen der Interviewphase wurden in Abstimmung mit den Sozialpartnern des Ernährungsbündnisses die Geschäftsleitungen und Betriebsräte von insgesamt zehn in NRW ansässigen Brauereien verschiedener Größe angesprochen, ob sie für ein Interview zur Einschätzung des Brauereisektors zur Verfügung stehen würden. Daraufhin konnten in diesen zehn Unternehmen mit acht Geschäftsleitungen und sieben Betriebsräten Gespräche über die Marktentwicklung der Brauereibranche NRW und die Einschätzung der Marktstellung des eigenen Unternehmens durchgeführt werden. Die Kooperationsbereitschaft der angesprochenen Brauereien ist rückblickend als sehr zufriedenstellend zu betrachten, lediglich zwei Geschäftsleitungen standen für ein Interview nicht zur Verfügung.

Die Ergebnisse der Interviews, die in der Regel jeweils einen Zeitraum von 1,5 bis 3 Stunden in Anspruch nahmen, bilden die Grundlage für die nachfolgenden analytischen Ausführungen sowie den Ausgangspunkt für mögliche Handlungsfelder zur Erhaltung bzw. Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der in NRW ansässigen Brauereien.

Die Aufbereitung der Statistik gestaltete sich als schwierig, da die Erfassungsgrundlagen in verschiedenen Statistiken divergieren. Vom Statistischen Landes- und Bundesamt werden Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten erfasst, während der Deutsche Brauer-Bund sich in seinen Statistiken auf die gesamte Anzahl der biersteuerpflichtigen Betriebsstätten bezieht. Jene amtlichen

Statistiken bilden die Grundlage, die auch der „Klassifikation der Wirtschaftszweige“ (Ausgabe 1993)“ entspricht und werden in diesem Bericht bei der Auswertung von Zahlenmaterial verwandt. Diese Einteilung entspricht dem „Systematischen Güterverzeichnis für Produktionsstatistik“ (GP 95), das in der EU ab 1995 mit Inkrafttreten der PRODCOM-Verordnung des Rates der Europäischen Gemeinschaften Anwendung findet. Eine Vergleichbarkeit mit den Jahren vor 1995 ist nicht mehr gegeben.

Falls keine gesonderten Angaben erfolgen, beziehen sich die in diesem Bericht zitierten Daten auf Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes sowie des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW (LDS NRW). Als Grundlagen dienen die aus dem "Monatsbericht für Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe" ermittelten Daten hinsichtlich der Betriebe sowie die differenzierteren Zahlen für die "fachlichen Betriebsteile". Der Berichtskreis wurde ab 1997 um meldepflichtige Handwerksbetriebe aus der Handwerkszählung von 1995 erweitert. Diese Erweiterung des Berichtskreises kann für erhöhte Werte ab 1997 im Vergleich zu den vorherigen Jahren verantwortlich sein. Aufgrund dieser Veränderung der Erhebungsgrößen ab 1997 besteht somit grundsätzlich mit den Zahlen der Vorjahre nur eine begrenzte Vergleichbarkeit. Die Daten beziehen sich hierbei auf Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

Beim Nachweis nach Betrieben werden alle Angaben eines kombinierten Betriebes unter dem Wirtschaftszweig nachgewiesen, bei dem gemessen an der Zahl der Beschäftigten der Schwerpunkt des Betriebes liegt. Die Verwendung von Datenmaterial, das nicht diesen amtlichen Quellen entstammt, wird gesondert kenntlich gemacht. Hierbei handelt es sich vor allem um Daten des Deutschen Brauer-Bundes (Bonn) und des Verbandes Rheinisch-Westfälischer Brauereien e.V. (Düsseldorf).

5 Marktsituation der Brauerei-Branche

5.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick

Im deutschen Ernährungsgewerbe ist die Brauereibranche mit einem Jahresumsatz von rund 16,2 Mrd. DM in 1999 der drittgrößte Industriezweig in der Ernährungswirtschaft. Dies entspricht einem Anteil von 8,0 %. In NRW betrug im gleichen Jahr der Umsatz der Branche ca. 4,5 Mrd. DM. Bezogen auf die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie beläuft sich der Anteil auf 10,5 %. Das Brauereiwesen hat in NRW also einen erheblich höheren Stellenwert in der Ernährungswirtschaft im Vergleich zu den meisten anderen Bundesländern.¹⁰

Zwar ist Bier weiterhin eines der beliebtesten Getränke in Deutschland - so konsumieren die Verbraucher hierzulande rund 66% mehr Bier als der Durchschnitt der Europäer - jedoch ist der Bierverbrauch je Einwohner in den letzten Jahren deutlich gesunken. Betrug der Pro-Kopf-Verbrauch in Deutschland 1980 noch 145,9 l, so sank er 1990 auf 142,7 l, bis 1995 auf 135,9 l und bis 1999 auf 127,5 l. Für 2005 und 2010 wird ein weiteres Absinken des Bierkonsums auf 120 l bzw. 110 l pro Kopf der Bevölkerung prognostiziert.¹¹

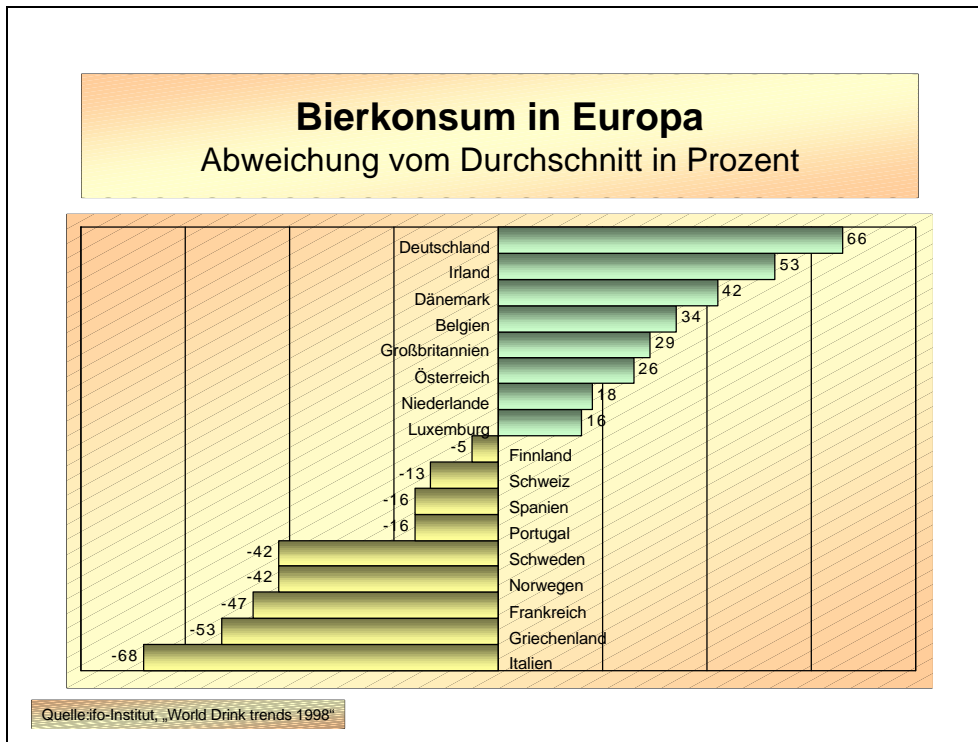
Ausschlaggebend für diesen Rückgang sind in erster Linie sich wandelnde Konsumgewohnheiten (zunehmender Trend zu alkoholfreien Getränken) und der damit verbundene verstärkte Substitutionswettbewerb hinsichtlich alkoholfreier Frischgetränke. Das gestiegene Gesundheits- und Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten führt somit zu verstärkten Substitutionskonkurrenzen durch Mineralwässer, Fruchtsäfte und Erfrischungsgetränke. Hinsichtlich der Nachfragestruktur auf dem Biermarkt ist einerseits ein Trend

¹⁰ Quelle: *LDS NRW*, Bezug: fachliche Betriebsteile.

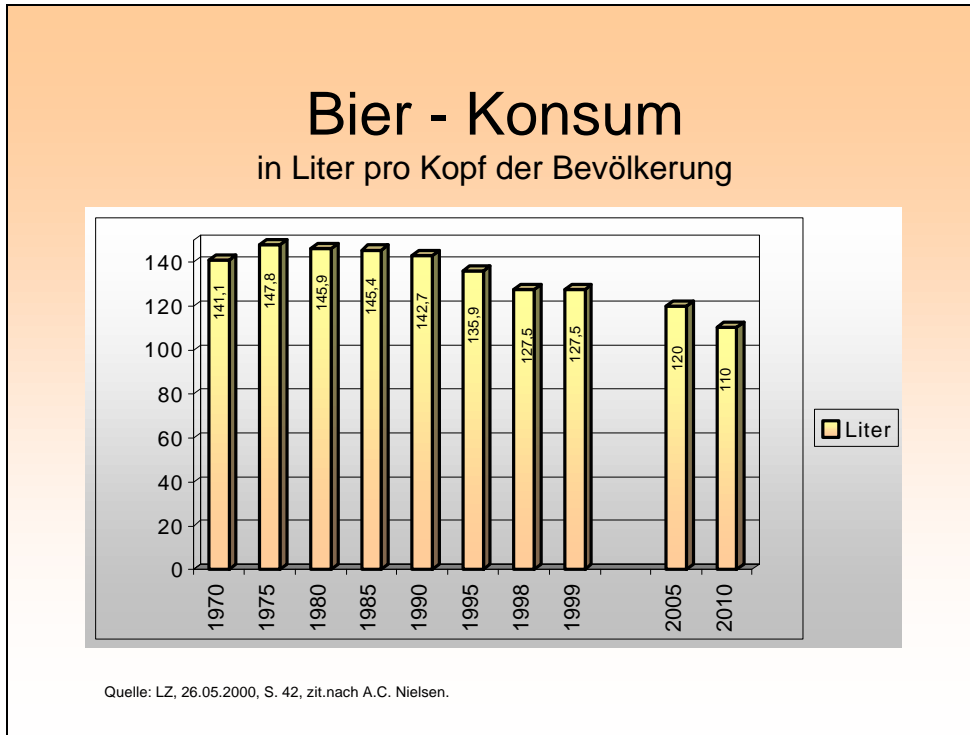
¹¹ Vgl. *Kühn, I.*, Bier sucht Nachwuchs, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 42.

in Richtung Premiumbiere, Bierspezialitäten und Nischenprodukte wie zu Biermischgetränken zu verzeichnen.
12

Abb. 2: Bierkonsum in Europa



¹² Vgl. Wiese, F., Der Strukturwandel im deutschen Biermarkt, Köln 1993, S. 235.

Abb. 3: Bierverbrauch in Deutschland je Einwohner

Da zudem auch der leicht steigende Auslandsumsatz (1999: 6,8 % des Ausstoßes gegenüber 6,6 % in 1998 und 6,4 % in 1995) den im Bundesgebiet rückläufigen Bierverbrauch nicht kompensieren kann, ist der Gesamtumsatz der Brauereien in Deutschland während der letzten Jahre leicht gesunken. Hinsichtlich des Umsatzes hatte NRW 1999 einen Marktanteil von rund 28,0 % (4,54 Mrd. DM) am Gesamtumsatz des Biermarktes in Deutschland.¹³ Dieser Anteil ist im Vergleich zu den anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie überdurchschnittlich hoch.

¹³ Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW, Bezug: fachliche Betriebsteile.

Tab. 1: Die deutsche Brauwirtschaft in Zahlen

| | Einheit | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Betriebene Braustätten | <i>Anzahl</i> | 1.282 | 1.276 | 1.273 | 1.285 | 1.277 |
| Fachliche Betriebsteile *** | <i>Anzahl</i> | 470 | 444 | 438 | 416 | 408 |
| Bierausstoß | <i>1.000 hl</i> | 116.900 | 114.200 | 114.800 | 111.700 | 113.000 |
| Bierverbrauch | <i>1.000 hl</i> | 111.014 | 108.036 | 107.691 | 104.550 | 104.600 * |
| Bierausfuhr | <i>1.000 hl</i> | 8.579 | 8.999 | 9.237 | 8.931 | 9.464 ** |
| Anteil am Ausstoß | <i>%</i> | 7,3 | 7,9 | 8,0 | 8,0 | 8,4 |
| Biereinfuhr | <i>1.000 hl</i> | 2.827 | 3.215 | 3.015 | 3.279 | 2.823 |
| Anteil am Verbrauch | <i>%</i> | 2,5 | 3,0 | 2,8 | 3,1 | 2,7 |
| Pro-Kopf-Verbrauch | <i>Liter</i> | 135,9 | 131,9 | 131,2 | 127,5 | 127,5 |
| Beschäftigte (in fachlichen Betriebsteilen) | <i>Anzahl</i> | 44.779 | 42.594 | 39.958 | 38.365 | 36.351 |
| Umsatz (in fachlichen Betriebsteilen) | <i>Mill. DM</i> | 16.924 | 16.653 | 16.600 | 16.181 | 16.179 |
| Biersteuer-Einnahmen | <i>Mill. DM</i> | 1.779 | 1.719 | 1.698 | 1.647 | 1.651 |

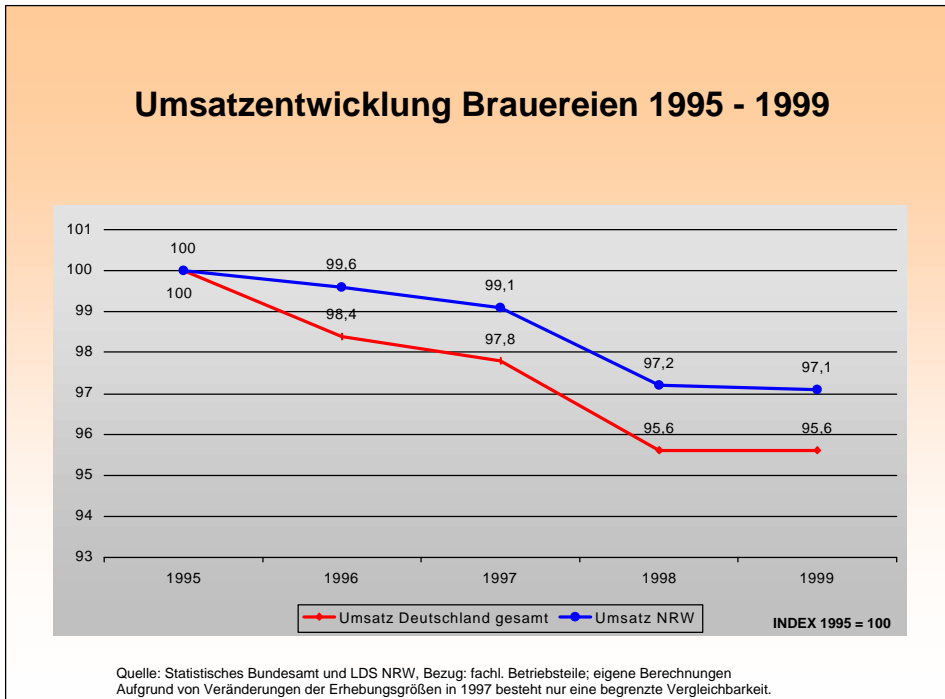
Quelle: Deutscher Brauer-Bund, Bonn; statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

* geschätzt

** vorläufige Zahlen

*** in Betrieben von Unternehmen ≥ 20 Beschäftigten

Abb. 4: Umsätze Brauereien in Deutschland gesamt und NRW

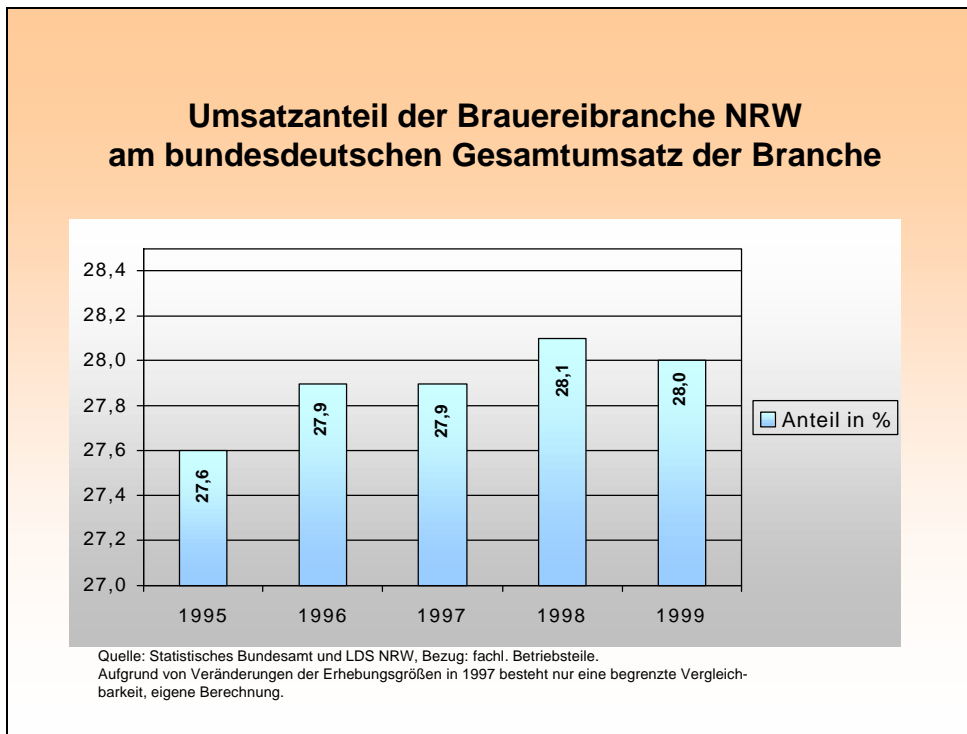


Tab. 2: Umsätze der Brauereibranche in Deutschland und NRW 1995 – 1999 (in Mio. DM)

| Jahr | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Umsätze gesamt | 16.924 | 16.653 | 16.560 | 16.181 | 16.179 |
| Umsätze NRW | 4.673 | 4.652 | 4.633 | 4.541 | 4.538 |

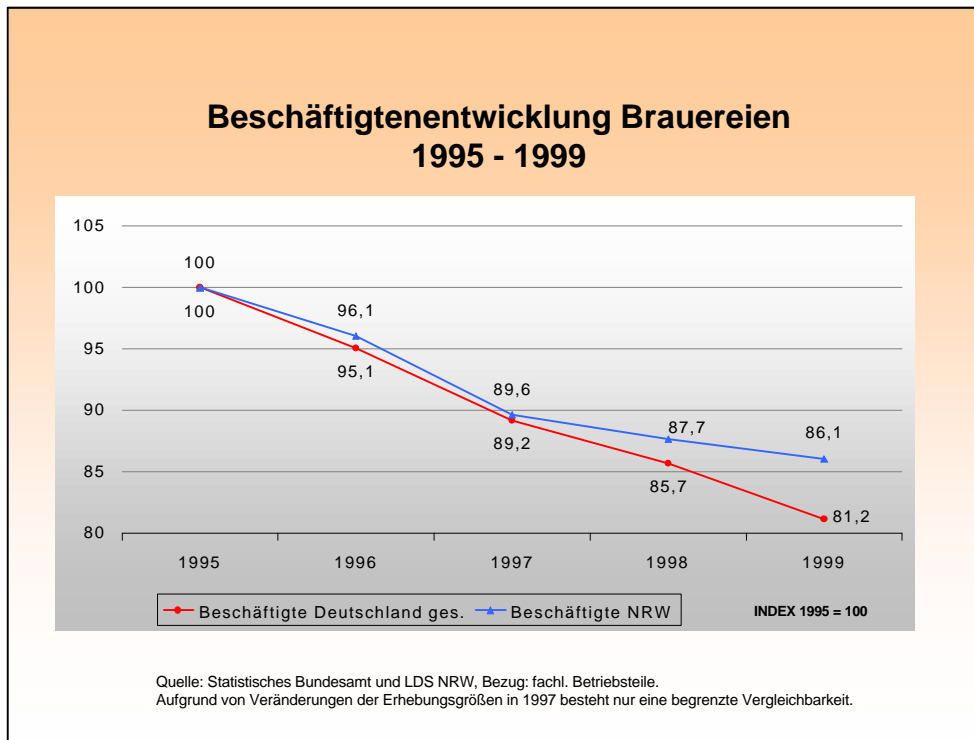
Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile
Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

Abb. 5: Umsatzanteil der Brauereibranche NRW am Gesamtumsatz der Branche



Die Zahl der Beschäftigten in der Brauereiwirtschaft sank in den letzten Jahren überproportional im Vergleich zur Ernährungswirtschaft insgesamt. Dies ist in erster Linie auf den Abbau von Überkapazitäten, die produktivitätssteigernden Investitionen und das Outsourcing verschiedener Produktionsbereiche in einigen Unternehmen zurückzuführen. Jedoch ist im Bundesländervergleich der Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Brauwirtschaft in NRW unterdurchschnittlich, was möglicherweise auf bereits schon vor 1995 verstärkt erfolgte Rationalisierungsmaßnahmen in nordrhein-westfälischen Brauereien zurückzuführen ist.

**Abb. 6: Beschäftigtenentwicklung Brauereien
Deutschland gesamt und NRW**



**Tab. 3: Beschäftigte der Brauereibranche in
Deutschland und NRW 1995 – 1999**

| Jahr | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Beschäftigte gesamt | 44.779 | 42.594 | 39.958 | 38.365 | 36.351 |
| Beschäftigte NRW | 8.182 | 7.859 | 7.333 | 7.179 | 7.046 |

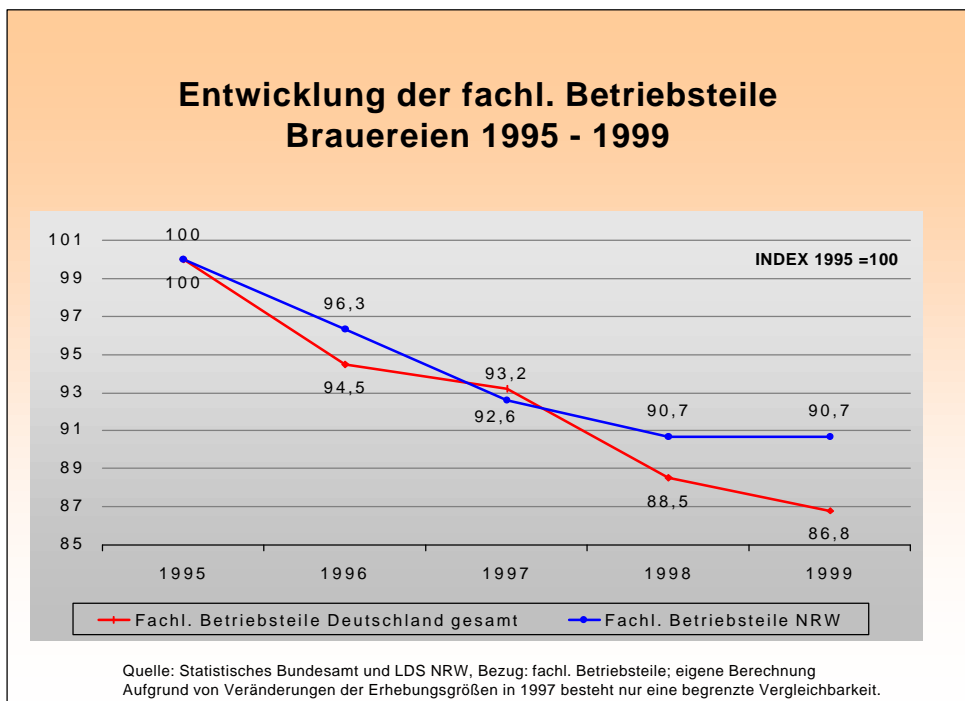
Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile.
Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

Der gesamte Bierausstoß in Deutschland betrug 1999 ca. 113 Mio. hl. Die Zahl der biersteuerpflichtigen Braustätten belief sich auf insgesamt 1.277. Nach Interpretation der vorliegenden Zahlen gibt es jedoch bundesweit nur 385 Betriebe von Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten.

Die Anzahl der Bier produzierenden fachlichen Betriebsteile betrug im gleichen Jahr 408.

Auffällig ist, dass die meisten Braustätten (715 in 1998) eine Gesamtjahreerzeugung von unter 5.000 hl aufweisen.¹⁴ Diese kleineren Brauereien (z.B. Gasthausbrauereien) produzieren in der Regel für den lokalen bzw. regionalen Markt. Zwar ist der Konzentrationsprozess in der Brauereiwirtschaft in Deutschland noch nicht so weit fortgeschritten wie in vielen Ländern des europäischen Auslands, jedoch schreitet die Unternehmenskonzentration in dieser Branche auch hierzulande weiter voran.

Abb. 7: Fachliche Betriebsteile in Deutschland gesamt und NRW



¹⁴ Quelle: *Deutscher Brauer-Bund*, Bonn.

Tab. 4: Fachliche Betriebsteile der Brauereibranche in Deutschland und NRW 1995 – 1999

| Jahr | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Fachliche Betriebsteile gesamt | 470 | 444 | 438 | 416 | 408 |
| Fachliche Betriebsteile NRW | 54 | 52 | 50 | 49 | 49 |

Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile. Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

Nordrhein-Westfalen stellt im Bundesländervergleich noch vor Bayern das Land mit dem höchsten Bierausstoß dar. So wurden 1999 in NRW von 115 Braustätten 29,3 Mio. hl Bier produziert, wobei nur 47 Betriebe von Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten zu zählen waren. Die Anzahl der fachlichen Betriebsteile betrug hier 49. Im Vergleich hatten im besonders stark fragmentierten Biermarkt Bayern im Jahr 1999 insgesamt 683 Braustätten einen Ausstoß von 23,5 Mio. hl.¹⁵

In NRW ist der Konzentrationsprozess im Vergleich zu den anderen Bundesländern bisher am weitesten vorangeschritten. Hier beherrschten 1999 die 10 bedeutendsten Brauereigruppen 71,4 % des Marktes, in Bayern lediglich 43,2 %.¹⁶

¹⁵ Quelle: *Deutscher Brauer Bund*, Bonn; *LDS NRW*.

¹⁶ Quelle: *GfK*.

Abb. 8: Bierausstoß nach Bundesländern

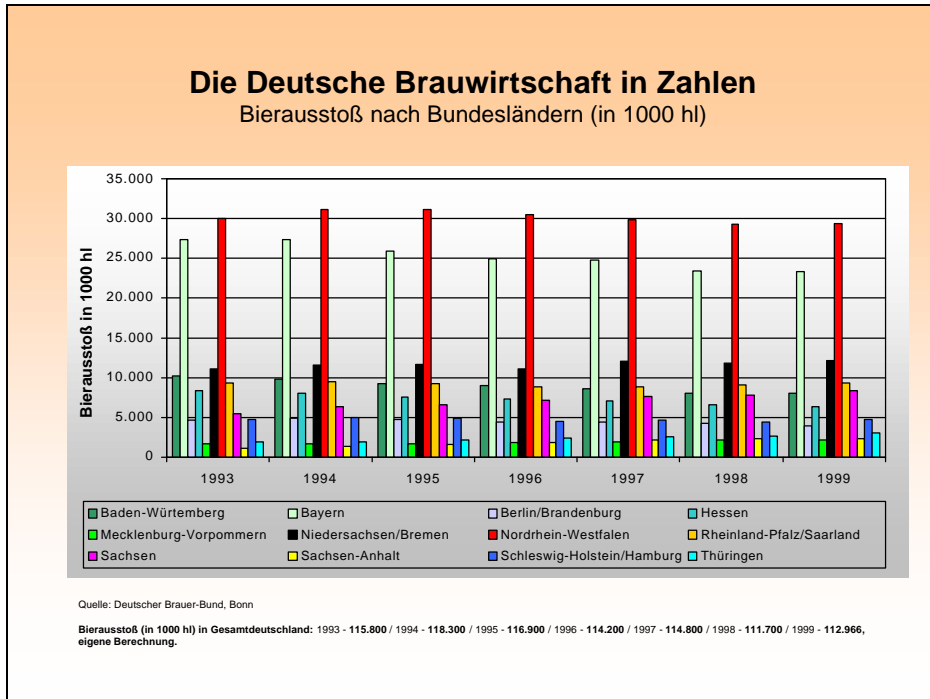
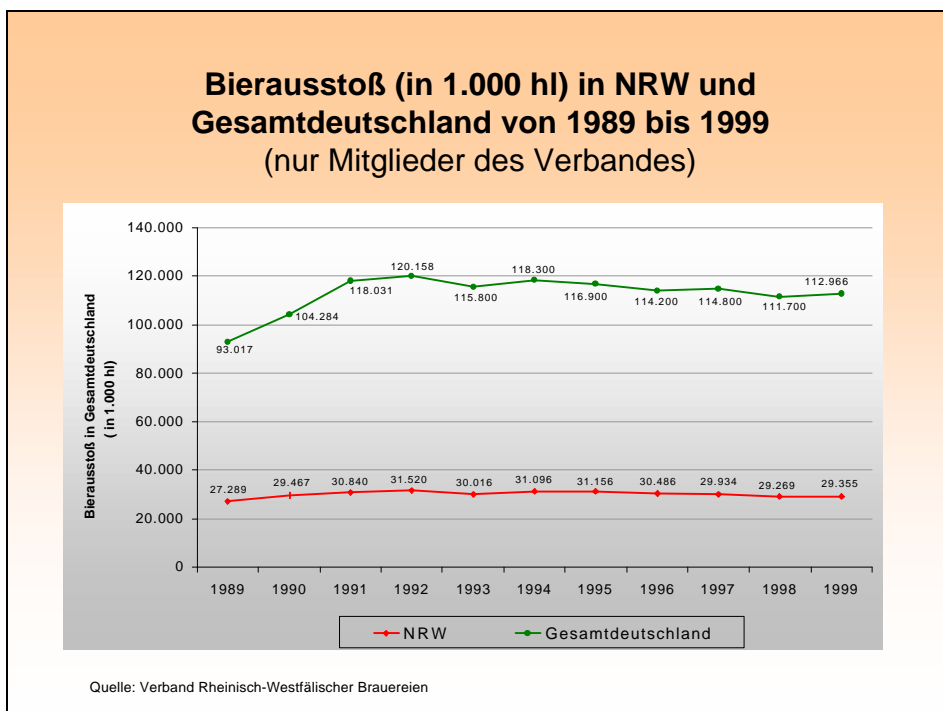


Abb. 9: Bierausstoß in NRW und Deutschland 1989-1999



Tab. 5: Betriebliche Braustätten nach Bundesländern

| | 1995 | 1997 | 1999 | Veränderung 1999 gegenüber 1995 in % |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Baden-Württemberg | 173 | 169 | 166 | - 4,1 |
| Bayern | 726 | 699 | 683 | - 5,9 |
| Berlin/Brandenburg | 22 | 32 | 31 | + 40,9 |
| Hessen | 54 | 56 | 61 | + 11,5 |
| Mecklenburg/Vorpommern | 9 | 11 | 12 | + 33,3 |
| Niedersachsen/Bremen | 40 | 42 | 44 | + 10,0 |
| Nordrhein-Westfalen | 107 | 107 | 115 | + 7,0 |
| Rheinland-Pfalz/Saarland | 37 | 39 | 42 | + 13,5 |
| Sachsen | 32 | 38 | 49 | + 53,1 |
| Sachsen/Anhalt | 15 | 12 | 16 | + 6,7 |
| Schleswig-Holstein/Hamburg | 22 | 16 | 15 | - 31,8 |
| Thüringen | 45 | 32 | 43 | - 4,4 |
| Deutschland | 1.282 | 1.273 | 1.277 | - 0,4 |

* Quelle: Deutscher Brauer-Bund, Bonn; eigene Berechnung

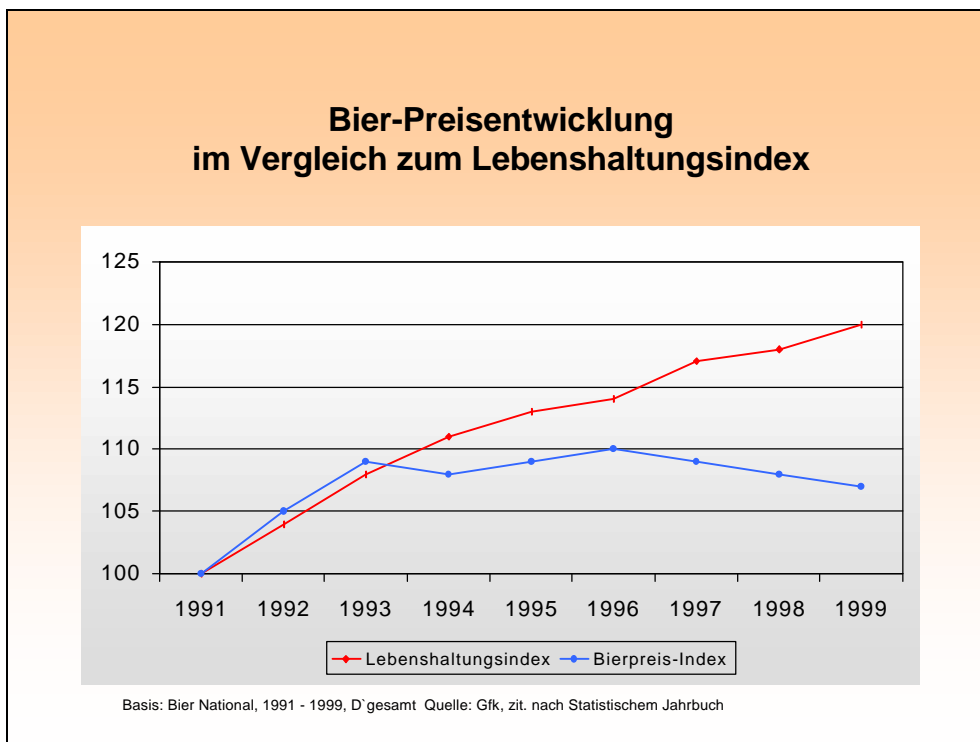
Die Umsatzrendite in der durch einen starken Verdrängungswettbewerb gekennzeichneten Brauereiwirtschaft lag 1997 mit 3,7 % über dem Niveau der Ernährungsindustrie (2,5 %). Jedoch gibt es innerhalb der Branche hinsichtlich der Rentabilität große Unterschiede. Große Brauereien realisieren in der Regel eine höhere als die genannte Durchschnittsrendite, Brauereien mit 100 - 200 Beschäftigten eine niedrigere.¹⁷

Die harte Konkurrenz auf dem Biermarkt führte mit dazu, dass sich die Bierpreise in den 90er Jahren nur unwesentlich verändert haben (mit Ausnahme der Biersteuererhöhung im Jahr 1993). Im Vergleich zu den gesamten

¹⁷ Vgl. *Dresdner Bank* (Hrsg.): Branchenreport Brauereien, Frankfurt a.M. 1999, S. 2.

Lebenshaltungskosten ist somit eine unterdurchschnittliche preisliche Entwicklung von Bier zu verzeichnen. Für die Zukunft scheint eine Bierpreiserhöhung durch die Brauereien wahrscheinlich bzw. diese ist unter Betrachtung der neuesten Entwicklungen bereits schon realisiert. Allerdings besteht die Problematik, ob der Getränkefachgroßhandel (GfGH) sowie der Einzelhandel eine Preiserhöhung dauerhaft mittragen und auch innerhalb der Brauereibranche aufgrund des Konkurrenzdrucks eine Preiserhöhung Bestand haben kann.

Abb. 10: Bier-Preisentwicklung im Vergleich zum Lebenshaltungsindex



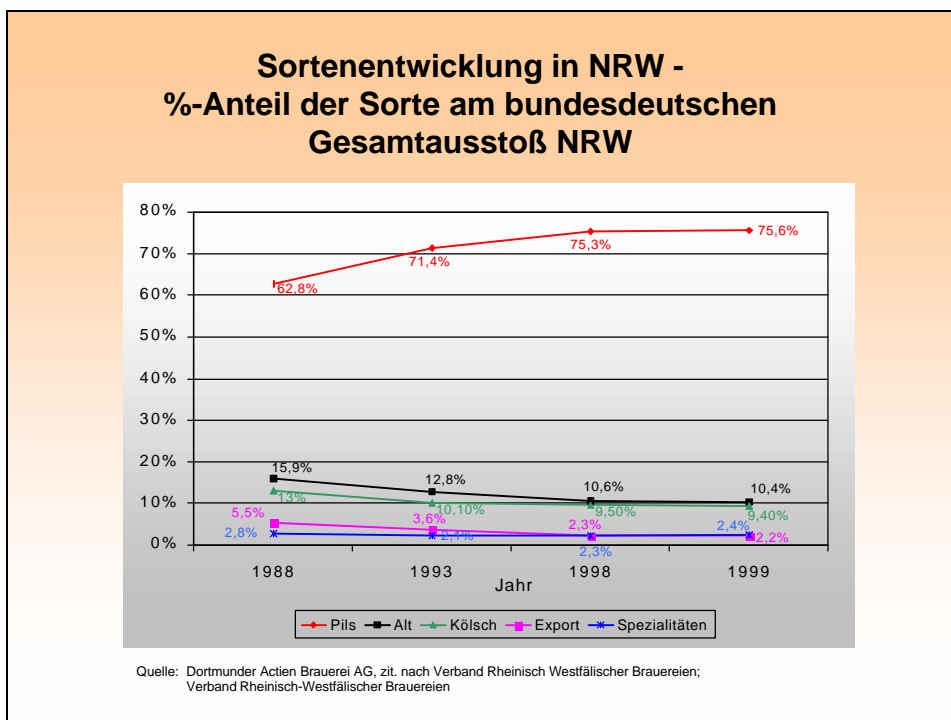
Die Biersorte Pils ist das bei weitem absatzstärkste Getränk. Der Anteil dieser Sorte - bezogen auf die gesamte Bierabsatzmenge - betrug 1999 67,2 % (LEH, GAM, Tankstellen) vor dem Export mit 6,7 % (vgl. Tab. 6). Auf dem

Pilsmarkt herrscht somit auch der stärkste Verdrängungswettbewerb.

Aufgrund dessen ist in Zukunft in diesem Bereich auch eine forcierte Fortschreitung der Unternehmenskonzentration zu erwarten.

Bei Pils spielt das Premiumsegment eine immer wichtigere Rolle. So stieg der Anteil der Premiummarken von 37,9 % in 1995 auf 41,0 % in 1999. Der Marktanteil der Konsumbiere geht hingegen kontinuierlich zurück. In diesem Segment spielen Handelsmarken eine immer wichtigere Rolle. Ihr Anteil betrug 1999 bereits 10,2 % - mit steigender Tendenz.¹⁸

Abb. 11: Absatzanteile der Biersorten in NRW



Die Sorten Pils, Alt und Kölsch haben in NRW einen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt überdurchschnittlichen Absatz zu verzeichnen. Ihre Entwicklung ist auf spezifische

¹⁸ Quelle: GfK.

Herkunftsgebiete einzelner Sorten innerhalb von NRW und regionale Sortenpräferenzen der Konsumenten zurückzuführen. So lag z.B. der Pilsabsatz 1999 in NRW rund 10 % und die Produktion von Altbier um ca. 8 % höher als im Durchschnitt des gesamten Bundesgebietes.

Tab. 6: Sortenentwicklung in Deutschland

| Sortenentwicklung* | | | |
|---|-------------|-------------|---------------------------|
| Anteile in % - Absatz in 1000 hl | | | |
| | 1998 | 1999 | Veränderungen in % |
| Bier + Mix | 48722 | 48712 | |
| Pils | 66,1 | 67,2 | + 1,1 |
| Export | 6,8 | 6,7 | - 0,1 |
| Weizen | 6,2 | 6,2 | + 0 |
| Hell | 5,5 | 4,6 | - 0,9 |
| Alt | 2,6 | 2,5 | - 0,1 |
| Kölsch | 2,3 | 2,3 | + 0 |
| Biermix | 1,4 | 1,9 | + 0,5 |
| Malz | 1,8 | 1,8 | + 0 |
| Schankbier | 1,5 | 1,5 | + 0 |
| Schwarzbier | 0,8 | 0,9 | + 0,1 |
| Bock | 0,7 | 0,7 | + 0 |
| Dunkel | 0,5 | 0,5 | + 0 |
| Restliche | 3,6 | 3,4 | - 0,2 |

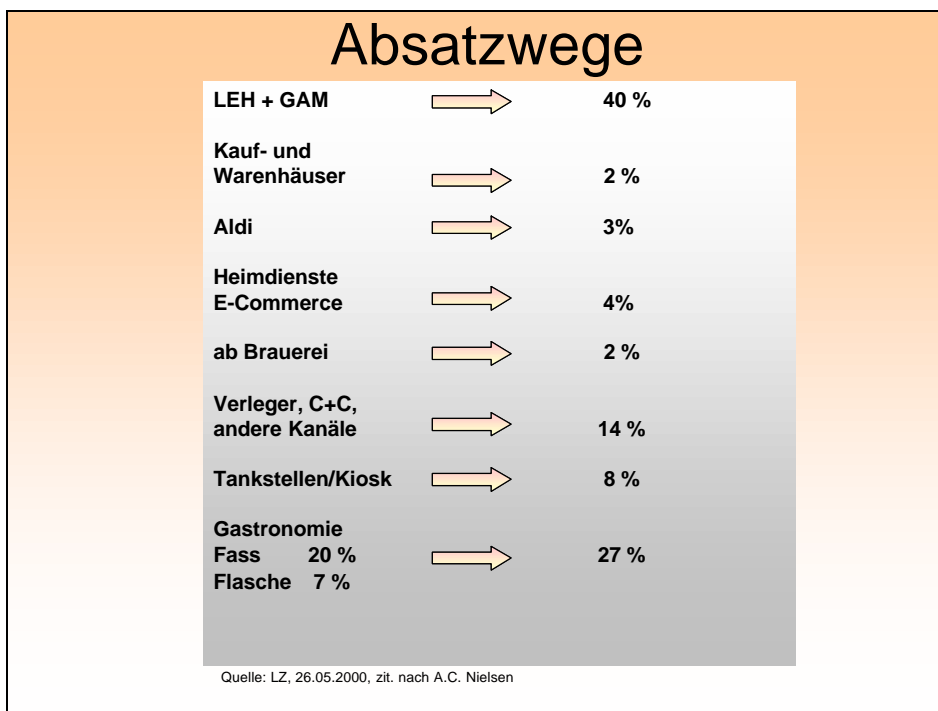
* LEH, GAM, Tankstellen
Quelle: LZ, 26.05.2000, zit. Nach A.C. Nielsen

5.2 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

Die Struktur des deutschen Biermarktes hat sich während der letzten Jahre grundlegend gewandelt. Wesentliche Kennzeichen sind hierbei ein tendenziell rückläufiger Pro-Kopf-Bierkonsum, der starke Verdrängungswettbewerb und damit einhergehend die zunehmenden Konzentrationsbewegungen in Verbindung mit einer kontinuierlichen Reduzierung der Anzahl der Braustätten.

Charakteristisch für den deutschen Biermarkt ist weiterhin dessen starke Fragmentierung und Aufspaltung in viele lokale und regionale Teilmärkte, wobei als Absatzwege des Bierausstoßes Getränkeabholmärkte und der Lebensmitteleinzelhandel (40 % des Absatzes) sowie Gastronomiebetriebe (27 %) fungieren (vgl. Abb. 12). Während in Deutschland 1.277 (1999) Braustätten betrieben werden, zählt man in Großbritannien nur ca. 80. Aber auch in Deutschland wird in den nächsten Jahren ein fortschreitender Konzentrationsprozess erwartet.¹⁹ Wie bereits erwähnt, ist der Konzentrationsprozess in NRW im Bundesländervergleich bisher am weitesten fortgeschritten.

Abb. 12: Absatzwege des Bieres



Insbesondere aufgrund regional bedingter Geschmackspräferenzen und der Einstellung der Verbraucher gegenüber lokalen Markenpersönlichkeiten ist

¹⁹ Vgl. *Liebrich, S.*, Starkes Gebräu, in: Handelsblatt, 10./11.03.2000, Investor S. 5.

jedoch zu erwarten, dass auch in Zukunft kleinere Anbieter, wie Gasthausbrauereien, im Wettbewerb bestehen können und die Heterogenität des Biermarktes in einem gewissen Rahmen erhalten bleibt. Die verschiedenen Teilmärkte sind demnach dadurch gekennzeichnet, dass wenige große Unternehmen einigen mittleren und vielen kleinen Brauereien gegenüberstehen.²⁰

Das Marktgeschehen ist derzeit durch einen harten Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Dieser wird in erster Linie über den Bierpreis und mit Hilfe kommunikationspolitischer Instrumente ausgetragen. Eine mengenmäßige Ausweitung des Absatzes ist lediglich zu Lasten der Absatzminderung der Konkurrenzunternehmen möglich. Produzenten von großen, national beworbenen Premiumbiermarken sowie Hersteller von Billigbier und Dosenbier verzeichnen Wettbewerbsvorteile, während für Anbieter von Konsumbier, die auf Mittelpreislagen ausgerichtet sind, Nachteile bestehen. Der Wettbewerbsdruck ist für mittelgroße und kleinere regionale Brauereien als besonders hoch anzusehen, während Kleinstbrauereien, die zusammen mit Gaststätten betrieben werden, prosperieren.²¹

Grundsätzlich dominieren derzeit zwei strategische Ausrichtungen: Einerseits versuchen Brauereien durch eine erhöhte Produktion von Premiumbieren im Hochpreissegment ihren Umsatz zu halten oder ihre Kapazitäten durch das Angebot von Billigbier auszulasten. Andererseits sind Brauereien bestrebt durch Diversifikation sowie durch Produktinnovationen und neue Verpackungsformen im Wettbewerb zu bestehen.²²

²⁰ Vgl. *Wiese, F.*, Der Strukturwandel im deutschen Biermarkt, Köln 1993, S. 326.

²¹ Vgl. *Dresdner Bank* (Hrsg.), Branchenreport Brauereien, Frankfurt a.M. 1999, S. 2.

²² Vgl. *Dresdner Bank* (Hrsg.), Branchenreport Brauereien, Frankfurt a.M. 1999, S. 2.

So werden die als "Modebiere" zu charakterisierenden Biermischgetränke, wie z.B. Radler oder Alsterwasser insbesondere von jüngeren Zielgruppen nachgefragt. Jene sind durch ausgefallene Rezepturen gekennzeichnet und werden auch vermehrt als Functional-Drinks (z.B. Sport-Radler mit Mineralstoffen und Vitaminzusätzen) angeboten.²³

5.3 Stellung und Entwicklung einzelner Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten

Nordrhein-Westfalen stellt innerhalb Deutschlands das Bundesland mit dem höchsten Bierausstoß dar (29,3 Mio. hl in 1999). Die Produktion der beiden bedeutendsten deutschen Biermarken (Warsteiner und Krombacher) erfolgt in NRW. Bei Betrachtung der größten Brauereien Deutschlands hinsichtlich des Gesamtausstoßes wird ebenfalls die starke Stellung nordrhein-westfälischer Brauereien deutlich, die zum Teil in Konzerne integriert sind. So befindet sich mit der Dortmunder Brau und Brunnen AG (u.a. mit der Biermarke "Dortmunder Union") der derzeit zweitgrößte Brauereikonzern Deutschlands mit einem Bierausstoß von 7,55 Mio. hl (1999) in NRW.²⁴

Die auch zu den größten Brauereien Deutschlands zählende Krombacher Brauerei erreichte im Geschäftsjahr 1999 mit einem Ausstoß von ca. 4,8 Mio. hl einen Zuwachs von 3,2 % und eine Umsatzsteigerung von 5,4 % auf 819 Mio. DM. Möglich wurde dieses Rekordergebnis u.a. durch vier neue Produkte und Gebinde, ferner durch eine positive Entwicklung des Auslandsgeschäftes (+ 9 % Absatzzuwachs in 1999). Zur Festigung der Wettbewerbsposition wird eine Erweiterung des Marken-Portfolios angestrebt, was sowohl

²³ Vgl. *Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten (NGG)* (Hrsg.), Branchenbericht Brauereiwirtschaft, 1999, S. 4.

²⁴ Vgl. *Quantum-Service: Marktfakten, Trends, Strukturen - Bier*, 3/2000, S. 19.

durch Akquisitionen als auch durch Allianzen erfolgen kann.²⁵

Warsteiner konnte seinen Bierabsatz 1999 geringfügig um 0,2 % auf 5,66 Mio. hl steigern und somit den negativen Trend der letzten Jahre bei einem Umsatz von 980 Mio. DM umkehren. Als erfolgreich wird einerseits die eingeleitete Marketingoffensive gewertet, andererseits die recht positive Entwicklung des Auslandsgeschäfts.²⁶

Tab. 7: Biermarken in Deutschland

| Top 10 Marken | | |
|---------------|-------------------------|---------------------------------|
| Marke | Ausstoß 1999 in Mio. hl | Veränderung gegenüber 1998 in % |
| Warsteiner | 5,1 | - 0,8 |
| Krombacher | 4,797 | + 5,2 |
| Bitburger | 4,14 | + 3,3 |
| Veltins | 2,32 | + 4,4 |
| Hasseröder | 2,25 | + 1,5 |
| König Pils | 2,035 | + 1,6 |
| Radeberger | 1,89 | + 6,8 |
| Beck's | 1,885 | + 3,2 |
| Holsten | 1,636 | + 14,6 |
| Jever | 1,517 | - 1,9 |

Quelle: LZ vom 26.05.2000, S. 44

Veltins als viertgrößte Biermarke in Deutschland und als ebenfalls in NRW ansässiges Unternehmen, konnte 1999 auch eine Umsatzsteigerung um 3,5 % auf 381 Mio. DM

²⁵ Vgl. *Quantum-Service*: Marktfakten, Trends, Strukturen - Bier, 3/2000, S. 15.

²⁶ Vgl. *Quantum-Service*: Marktfakten, Trends, Strukturen - Bier, 3/2000, S. 15.

realisieren. Auffallend ist insbesondere ein stark gestiegener Dosenbierabsatz sowie eine Erhöhung der Exporte des Unternehmens um 28 %.²⁷

5.4 Zwischenfazit

Aufgrund der seit einigen Jahren sinkenden Nachfrage nach Bier in Deutschland, einem sinkenden Pro-Kopf-Verbrauch und einer auch in Zukunft nicht absehbaren Trendumkehr, befindet sich die Brauereibranche derzeit - auf die nationale Nachfragesituation bezogen - insgesamt in einem gesättigten bzw. bereits leicht schrumpfenden Markt. Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig. Einerseits ist Bier auf dem allgemein gesättigten Getränkemarkt einer zunehmenden Substitutionskonkurrenz insbesondere durch alkoholfreie Frischgetränke (Mineralwasser, Erfrischungsgetränke, Fruchtsäfte) ausgesetzt. Andererseits sind die Alkoholdiskussion, die Promille-Grenze sowie ein verändertes Konsumentenverhalten, das auch durch gesundheitspolitische Diskussionen beeinflusst wird, als weitere Einflussfaktoren für den Nachfragerückgang von Bier zu nennen.

Um dem negativen Nachfragetrend zu begegnen, setzen die Unternehmen der Brauereibranche vor allem vermehrt auf Produkt- und Prozessinnovationen, neue Verpackungsformen (z.B. PET-Flaschen) und den Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente, worauf in nachfolgenden Kapiteln dieses Berichts näher eingegangen wird.

²⁷ Vgl. *Quantum-Service*, Marktfakten, Trends, Strukturen - Bier, 3/2000, S. 15f.

6 Trends, Themen und Herausforderungen in der Brauerei-Branche

Die im folgenden dargestellten Trends, Themen und Herausforderungen bilden letztlich zusammen mit den vorgenannten Entwicklungen in der Brauereibranche in NRW die Basis für Einschätzungen zukünftiger Perspektiven. Herzstück des Berichtes bilden die Interviewergebnisse in den von NEW.S ausgesuchten Betrieben der Brauereiwirtschaft. Diese werden mit dem Zusammenführen der Ergebnisse der Literatur- und Quellenanalyse nachfolgend festgehalten.

6.1 Konsumenten und Kundenbedürfnisse

Infolge eines insgesamt gestiegenen Lebensstandards und eines allgemein zugenommenen Wohlstands wird heutzutage der Bierkonsum weniger durch Einkommensaspekte als vielmehr durch verhaltensprägende Komponenten beeinflusst. Der gesellschaftliche Wertewandel hat auch zunehmend Einfluss auf die Trends im Verbraucherverhalten hinsichtlich des Bierkonsums: Zu verzeichnen ist ein gestiegenes Gesundheitsbewusstsein, die Genussorientierung und das Individualisierungsstreben. Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Befragungen der angesprochenen Brauereien bestätigten den Trend zu einem gestiegenen Qualitäts- und Markenbewusstsein, der in den letzten Jahren ebenso zu verzeichnen war wie eine erhöhte Nachfrage nach Modegetränken, Spezialitäten sowie nach Bieren, die niedrigprozentig und kalorienärmer sind.

Als die wesentlichsten Konsumbedürfnisse der Zielgruppen wurden von den interviewten Unternehmen

- Qualität,
- Geschmack,
- Preis,
- Frische und die
- Schadstofffreiheit des Bieres genannt.

Aber auch die Verpackungsgestaltung ist für die Konsumenten ein Faktor, der zunehmend an Bedeutung gewinnt (z.B. innovative Flaschenformen). Ferner spielen das Image und die regionale Herkunft der Produkte als Kaufanreize eine zentrale Rolle.

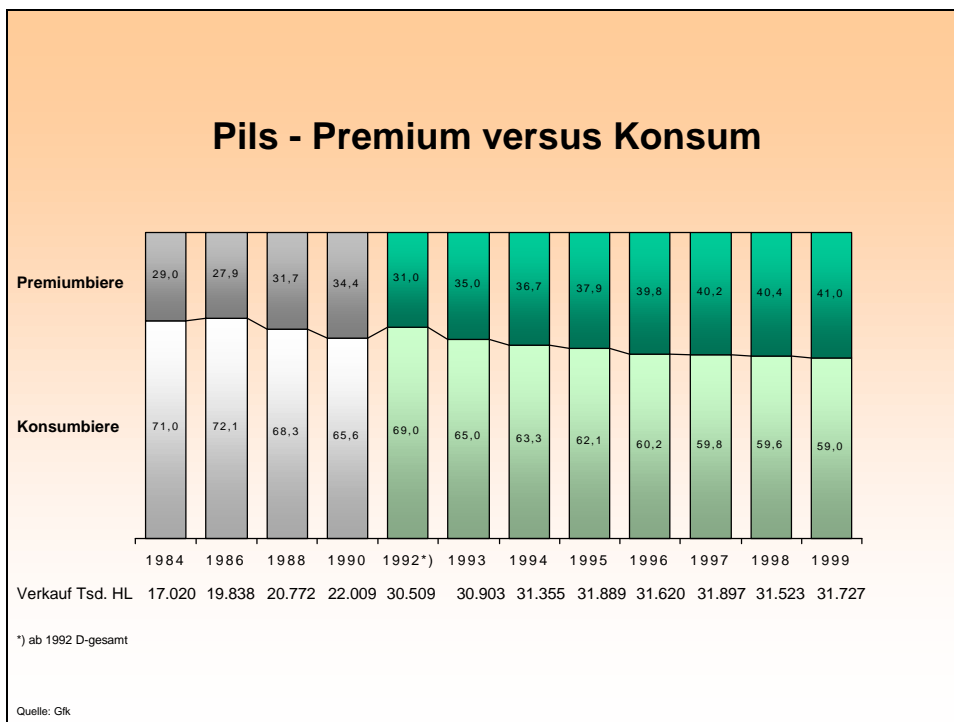
Vor allem das Premiumsegment gewinnt seit Jahren Marktanteile hinzu, was zu einem Großteil auf eine Bedeutungszunahme von Imagekomponenten zurückzuführen ist. Der auf Prestige bedachte Konsument assoziiert mit dem höheren Preis der Premiumbiere in der Regel zugleich auch eine bessere Qualität. Zudem tragen moderne Kommunikationsmittel und das damit gestiegene Informationsniveau dazu bei, dass die Verbraucher an Konsumerfahrung gewinnen und die Qualität der Produkte kritischer beurteilen sowie ein differenzierteres Markenbewusstsein entwickeln, wovon auch imagerträchtige Lokal- und Regionalmarken profitieren können.²⁸

Markenbiere mit überregionalem Bekanntheitsgrad werden ebenfalls vom nach Individualisierung strebenden Verbraucher verstärkt konsumiert, um dem Bestreben nach Zusatznutzen, welcher der Befriedigung psycho-sozialer Bedürfnisse dient und nach persönlicher Anerkennung nachzukommen. Hochpreisige Premiumbiere und Spezialitäten stehen für den Konsumenten daher im Vordergrund, um einen anspruchsvollen Konsumstil (Prestigekonsum) zu demonstrieren. Somit gewannen Marken für den prestigeorientierten Genießer im Laufe der

²⁸ Vgl. *Wiese, F.*, Der Strukturwandel im deutschen Biermarkt, Köln 1993, S. 248.

Zeit immer mehr an Bedeutung, so dass der Sortentrend durch einen Markentrend abgelöst wurde und ein Funktionswandel des Bieres hin zu einem "Erlebnisgetränk" erfolgt ist.²⁹

Abb. 13: Pils - Premium- versus Konsumbiere



Das in Deutschland existierende Reinheitsgebot spielt für den Verbraucher, vor allem vor dem Hintergrund des gestiegenen Gesundheitsbewusstseins und verschiedener öffentlichkeitswirksamer Diskussionen über die Erforderlichkeit verschiedener Zusatzstoffe in Lebensmitteln, eine weiterhin wichtige Rolle, die den Bierabsatz beeinflusst.

²⁹ Vgl. Wiese, F., Der Strukturwandel im deutschen Biermarkt, Köln 1993, S. 248.

6.2 Strategie und Marketing

Die Brauereibranche ist derzeit im wesentlichen durch einen harten Verdrängungswettbewerb sowie einen zunehmenden Konzentrationsprozess gekennzeichnet. Unter den Rahmenbedingungen des sinkenden Pro-Kopf-Verbrauchs an Bier und tendenziell leicht sinkender Bierpreise in den letzten Jahren ist der Kampf um Marktanteile und strategische Wettbewerbsvorteile in vollem Gang.

Die nachfolgend dargestellten strategischen Grundausrichtungen basieren auf den Ergebnissen der Interviews mit den befragten Unternehmen und einer Analyse der Sekundärliteratur. Von einer Reihe von Brauereien wurde die - wenn auch zum Teil nicht in expliziter Form erfolgende - Anwendung verschiedener Strategieansätze erwähnt, die in den nun folgenden Ausführungen zur Gewinnung eines Überblicks in einem Gesamtzusammenhang dargestellt werden. Die Strategien müssen nicht zwangsläufig als Gesamtmarktstrategie verfolgt werden, sondern sie können jeweils an die Kernabsatzgebiete der Brauereien (lokal, regional, überregional) angepasst werden.

Bei Betrachtung der *Wettbewerbsstrategien* der Unternehmen der Brauereiwirtschaft zeigt sich ein recht differenziertes Bild. Im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung steht jedoch als Bezugsrahmen die Wertkette der Unternehmen, deren Aktivitäten es zu optimieren gilt. So sind ein Teil der Brauereien bemüht, durch die Anwendung der *Kostenführerschaftsstrategie* und die damit verbundene Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten relative Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese Strategie zur Realisierung von Erfahrungskurveneffekten wird einerseits von reinen Billiganbietern verfolgt, die sich konsequent auf den anonymen Massenmarkt ausrichten, andererseits aber auch von Markenherstellern, die zusätzlich preisgünstige Zweitmarken produzieren.

Die heute bedeutendste Variante der strategischen Ausrichtung besteht in der *Produktdifferenzierung* bzw. der *Präferenzstrategie*, mit dem Ziel eine attraktive alleinstehende Produktpersönlichkeit aufzubauen und branchenweit eine Sonderstellung zu erreichen. Die strategische Ausrichtung bezieht sich auf das zunehmende Bedürfnis der Konsumenten nach Zusatznutzen wie Exklusivität, Prestige und Kennerschaft. Hierbei begehen die Brauereien unterschiedliche Wege, wobei der Erfolg auf der konsequenten Umsetzung eines Markenartikelkonzepts beruht, das u.a. eine Abstimmung der Produkte, Preise und Distributionskanäle auf die anvisierten Zielgruppen umfasst. Angestrebt wird eine Abhebung von der Konkurrenz, beispielsweise durch innovative Verpackungsformen oder durch die Schaffung eines unverwechselbaren Markenimages mittels entsprechenden kommunikationspolitischen Aktivitäten.

Eine überragende Rolle für Brauereien spielen vor allem die hohen Werbeaufwendungen und hierbei die Mediawerbung. In der Konsequenz führt dies zur heute feststellbaren Dominanz von Markentrends, die den Sortentrend abgelöst haben. D.h., das Image der angebotenen Premiummarken ist in den letzten Jahren für den Verbraucher hinsichtlich der Bedeutung für die Kaufentscheidung deutlich wichtiger geworden.

Die Strategie der *Nischenbildung* spielt in der stark fragmentierten Brauereibranche insbesondere für Brauereien, die Bierspezialitäten (z.B. Altbier, alkoholfreies Bier) herstellen und/oder ihre Produkte lokal oder regional vertreiben, eine wichtige Rolle. Das Hauptcharakteristikum dieser Strategie ist das Bestreben, die Bedürfnisse eines regionalen Marktes oder einer spezifischen Abnehmergruppe bestmöglich zu erfüllen. Vor allem vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Verbraucherverhaltens sehen einige der befragten Unternehmen die Möglichkeit zu einem durch Spezialitäten erweiterten Angebotsspektrum. Auch bei Bierspezialitäten gewinnen Erbauungs- und Geltungsnutzen

für die oftmals prestigeorientierten Konsumenten an Bedeutung. Innerhalb der Nische wird dann wiederum als strategische Grundausrichtung häufig eine Differenzierung angestrebt.

Die Interviewergebnisse hinsichtlich den strategischen Positionierungen der Brauereien lassen in mehreren Fällen auch auf die Anwendung *simultaner hybrider Strategien* in der Praxis schließen, d.h. eine Kombination des Strebens nach Kostenführerschaft mit einem differenzierten Produktangebot. Hierdurch soll erreicht werden, dass eine Biersorte einerseits als möglichst einzigartig wahrgenommen, andererseits aber auch gleichzeitig die Kostenposition des Unternehmens verbessert wird. Jedoch dominiert in der Praxis weiterhin die Orientierung an einer Basisstrategie (Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenbildung). Hinzuzufügen ist, dass man in Deutschland weniger von einem national gleichartig strukturierten Biermarkt sprechen kann, sondern dass vielfältige regionale und betriebsindividuelle Einflüsse existieren, die eine wesentliche Rolle bei der Konzeption einer auf einen bestimmten Markt ausgerichteten Wettbewerbsstrategie spielen.³⁰

Beleuchtet man die Entwicklungsrichtung der Brauereien, so lassen sich ebenfalls eine Reihe strategischer Ansätze erkennen. Im Rahmen der *Wachstumsstrategien*, die eine Ausweitung des Leistungsprogramms zum Ziel haben, spielen in der Brauereibranche in der Praxis sowohl interne als auch externe Wachstumsstrategien (z.B. Akquisitionen, strategische Allianzen) eine wichtige Rolle. Die Branche ist derzeit durch einen harten Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, der ein Unternehmenswachstum praktisch nur durch Erlangung zusätzlicher Marktanteile ermöglicht. Ferner bietet sich als weitere Option insbesondere für größere Brauereien die Erschließung neuer Märkte im Ausland an.

³⁰ Vgl. Wiese, F., Der Strukturwandel im deutschen Biermarkt, Köln 1993, S. 331.

Vor dem Hintergrund des sich intensivierenden Prozesses der Unternehmenskonzentration wird prognostiziert, dass in Zukunft Premiummarken den Markt immer weiter dominieren werden, die bundesweit flächendeckend präsent und durch eine ungefähr gleichgewichtige Absatzentwicklung gekennzeichnet sind. In diesem Zusammenhang verfolgen insbesondere die größeren Brauereien eine intensivere *Marktdurchdringung* durch eine sukzessive Verdichtung der bundesweiten Präsenz ihrer Markenprodukte. Dies zeigt sich in der Praxis durch eine zunehmende Tendenz zur Unternehmenskonzentration, um entsprechende Synergieeffekte zu realisieren und gleichzeitig den Markt mit z.T. unterschiedlichen Marken flächendeckend zu bearbeiten.³¹

Ebenfalls der Ausschöpfung von Synergievorteilen dient die *Diversifikation* einzelner Brauereien zu "modernen Getränkekonzernen". So haben Brauerei-Konzerne ihr Leistungsprogramm horizontal diversifiziert, indem sie neben verschiedenen Biermarken auch alkoholfreie Frischgetränke (wie Mineralwasser oder Erfrischungsgetränke) in das Produktspektrum aufnahmen. Dies erfolgt in der Regel durch die Akquisition von entsprechenden Produktionsstätten.

Auch Formen der vertikalen Integration sind in der Brauereiwirtschaft zunehmend anzutreffen, was sich z.B. durch die Übernahmen von Getränkefachgroßhändlern äußert. Hierdurch versprechen sich die Unternehmen neben einer Absicherung des Vertriebs, eine größere Nähe zum Verbraucher, eine bessere Vermarktung von Spezialbieren, die Stärkung des Absatzes ihrer Produkte über Handel und Gastronomie sowie einen Eintritt in den Mineralwassermarkt.³²

³¹ Vgl. *Vongehr, U.*, Neue Machtverhältnisse, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 44.

³² Vgl. *Vongehr, U.*, Neue Machtverhältnisse, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 44.

Als weitere strategische Option innerhalb des Spektrums der Wachstumsstrategien findet auch eine forcierte *Marktentwicklung* bei den Brauereien immer mehr Beachtung. Dabei wird im wesentlichen darauf abgezielt, neue Märkte im Rahmen von strategischen Allianzen oder einer Steigerung des Exports zu erschließen. So ist der Anteil der Bierausfuhr am Gesamtausstoß in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, von 7,3 % in 1995 auf zuletzt 8,4 % in 1999.

Die *Marketingstrategien* der meisten befragten Brauereien sind durch die Verwendung von Instrumenten des gesamten klassischen Marketingmix gekennzeichnet, wobei hier insbesondere der *Kommunikationspolitik* eine herausragende Stellung zukommt. Neben der Werbung in den unterschiedlichen Medien, hat in den letzten Jahre das Sponsoring (z.B. Sportsponsoring) stark an Bedeutung gewonnen. Im Vordergrund stehen zunehmend Konzepte der integrierten Kommunikation, die im Kern auf eine Emotionalisierung der Marke hinauslaufen. Zentrale Ziele sind einerseits die Identitätsstiftung, d.h., das Bemühen, dass sich die Konsumenten in den Produkten wiederfinden. Andererseits die Profilierung der Marke, d.h. die Herausstellung der Biermarke mit ihren speziellen Eigenschaften.

Durch Eventkonzepte wird eine Aktualisierung der Marke angestrebt, die gleichzeitig zur Förderung von Produktkontakten beitragen und dem Konsumenten ein emotionales Erlebnis vermitteln sollen. Hierdurch wird gleichzeitig auch die Markensympathie und Markenbindung erhöht. Im Rahmen unterschiedlicher Veranstaltungstypen soll der Verbraucher gezielt angesprochen werden und die Produkte "erleben", dies möglichst auch in wechselnden Wahrnehmungsfeldern (z.B. bei Sport-Events oder Musikveranstaltungen).

6.3 Innovationslinien

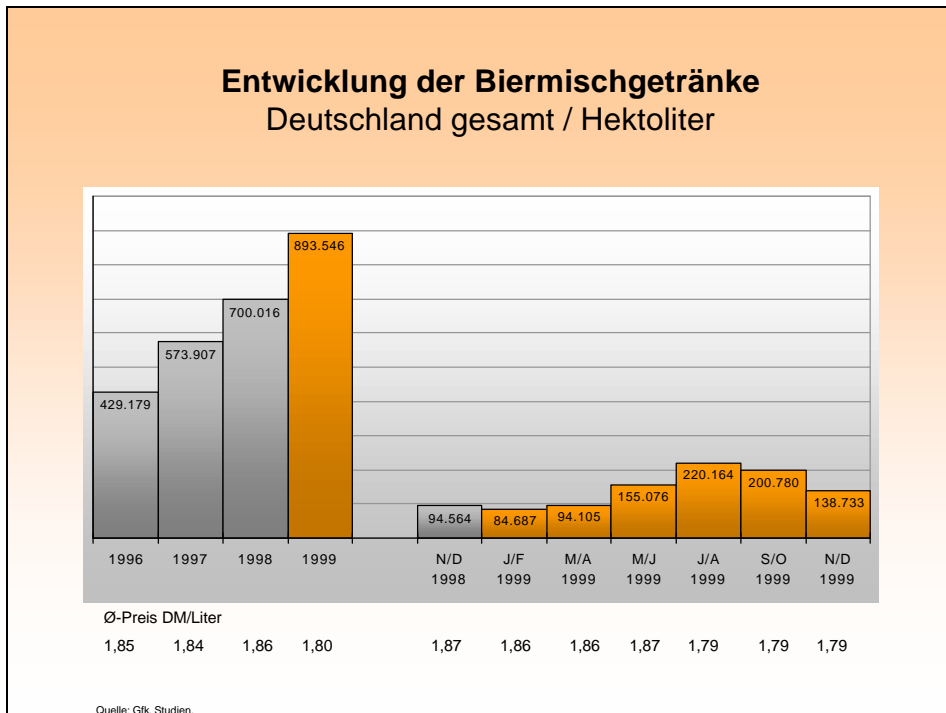
Die aktuellen Produktinnovationen konzentrieren sich derzeit im wesentlichen auf zwei Bereiche:

- die positive Absatzentwicklung von Biermischgetränken sowie auf
- unterschiedliche Verpackungsformen bzw. Gebindeinnovationen (z.B. Dosenbier, PET-Flaschen), die auf den zunehmend an Convenience-Produkten orientierten Markt ausgerichtet sind.

Diese Themen spielen auch für die befragten Unternehmen der nordrhein-westfälischen Brauereiwirtschaft eine immer wichtigere Rolle.

Der Anteil der Biermischgetränke am Gesamtausstoß weist in den letzten Jahren eine hohe Steigerungsrate aus. So erreichte der Ausstoß 1999 fast 900.000 hl, was gegenüber 1998 einer Steigerung von 27,6 % entspricht (vgl. Abb. 14). Biermischgetränke haben heute in Deutschland schon insgesamt einen höheren Anteil am Gesamtmarkt als die alkoholfreien Biere und verzeichnen grundsätzlich den höchsten Absatz in den Monaten Juli und August.

Abb. 14: Entwicklung der Biermischgetränke – Deutschland gesamt



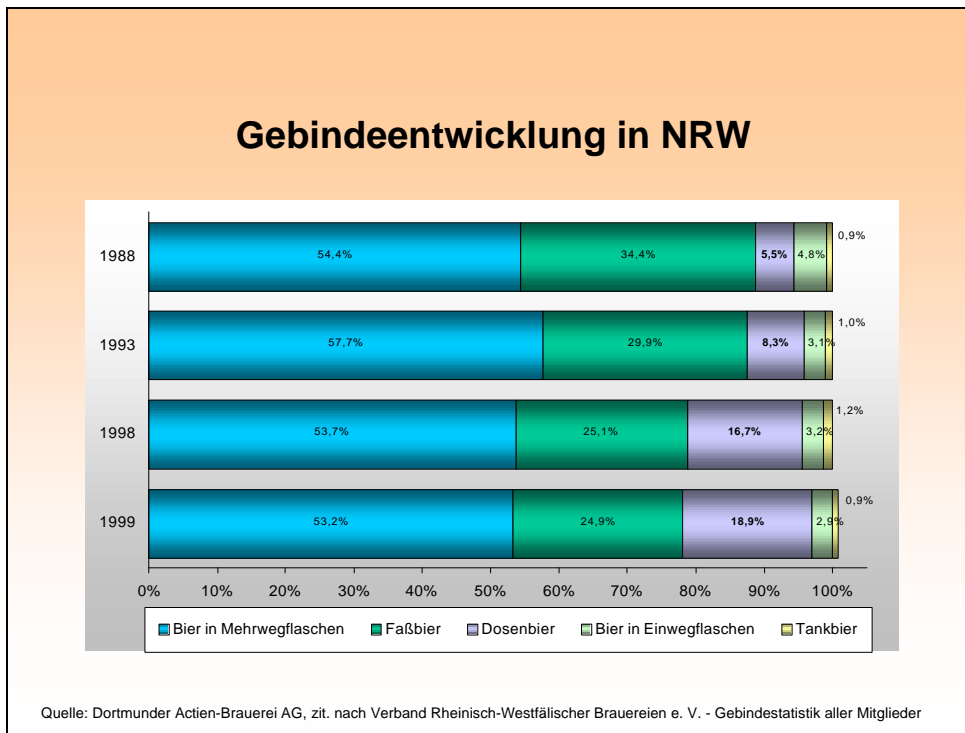
Viele Brauereien sehen im zusätzlichen Angebot von Biermischgetränken die Möglichkeit, auch auf die rückläufige Biernachfrage zu reagieren und zugleich im Rahmen der Wellness-Bewegung neue Märkte zu erschließen. Zielgruppen sind in erster Linie junge Erwachsene, die sich an aktuellen Konsumtrends (z.B. szenorientierte Getränke) orientieren. Aber auch der Herabsetzung der Promille-Grenze wird ein positiver Einfluss auf die Absatzentwicklung der Biermischgetränke zugeschrieben. Es bleibt abzuwarten, ob Biermischgetränke eher als Modegetränk zu betrachten sind oder aber die hohen Wachstumsraten weiterhin anhalten und diese Getränkesorten sich mit einem respektablen Marktanteil langfristig am Markt etablieren können.³³

Dem Wunsch nach Convenience - als ein derzeit bedeutsamer Konsumententrend - versuchen die Brauereien auch durch Gebindeinnovationen zu entsprechen. In den Mittelpunkt der Diskussion rückt hierbei zunehmend neben der Dose die PET-Einwegflasche. Als Vorteile dieses

³³ Vgl. o.V., Die Mischung macht's, in: LZ 21, 2000, S. 46.

Gebindes werden das geringe Gewicht, die Bruchsicherheit sowie die Wiederverschließbarkeit hervorgehoben. Die PET-Flasche richtet sich insbesondere an die spezifischen Bedürfnisse der probierfreudigen jungen Verbraucher (18-29 Jahre), deren Vorbehalte gegenüber Kunststoffgebinden nicht so ausgeprägt sind wie bei älteren Konsumenten, für die die bewährten Gebinde - vor allem Glasflaschen - eher den Premiumanspruch der einzelnen Marken unterstützen. Ein verstärkter Absatz wird vor allem im Veranstaltungsgeschäft und für Konsumsituationen unterwegs gesehen, wo Convenience-Aspekten eine hohe Bedeutung zukommt.³⁴

³⁴ Vgl. *Vongehr, U.*, Leichtes für junge Bierfans, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 46.

Abb. 15: Gebindeentwicklung in NRW

Zwar wird dem Absatz der PET-Flasche von den Brauereien insgesamt eine eher positive Entwicklung vorhergesagt, jedoch wird auch auf mögliche Kannibalisierungseffekte und den relativ hohen Preis im Vergleich zur Dose hingewiesen. Die Realisierung eines PET-Mehrwegkreislaufs wird von einigen Managern nicht ohne Einschränkung positiv beurteilt, da hierdurch die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich des Flaschendesigns und somit zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten für eine Markenprofilierung eingeschränkt werden könnten. Aber auch die Großformen des Handels, die über eine hohe Marktmacht verfügen, streben eher eine Listung von platzsparenden und handlungarmen Einwegpackungen an, die nach dem Verkauf nicht wieder in den Handel zurückgelangen.³⁵

³⁵ Vgl. *Vongehr, U.*, Leichtes für junge Bierfans, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 46.

6.4 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

Die Beschäftigtenstruktur in den Brauereien ist nach wie vor gewerblich geprägt. 57 % der Beschäftigten in der Brauwirtschaft waren 1999 bundesweit Arbeiter; 1995 lag der Anteil noch bei 60 %, während er dann aber schon 1997 bei nur noch 58 % lag. Dieser strukturelle Wandel macht sich auch in NRW bemerkbar. Hier lag der Arbeiteranteil 1999 bei nur noch 52 %.³⁶ In einem Unternehmen gab es bei den letzten Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung sogar zum ersten Mal mehr Angestellte als Gewerbliche.

Die genannten Entwicklungen der Arbeiteranteile weisen bereits auf eine Veränderung der Arbeitsanforderungen und damit auch an die Qualifikationsprofile der Beschäftigten hin.

Neben diesen strukturellen Veränderungen hat sich auch das Berufsbild des Brauers und Mälzers geändert. Einfach Tätigkeiten sind in den vergangenen Jahren – auch aufgrund des hohen Automatisierungsgrades in der Branche – deutlich zurückgegangen.

Hinsichtlich der „Rekrutierungsmöglichkeiten“ von Fachpersonal sind die Aussagen der befragten Brauereien recht unterschiedlich. Die Aussagen schwanken zwischen der Einstellung, dass es zunehmend Schwierigkeiten gibt, qualifiziertes Personal zu gewinnen bis hin zu keinerlei Problemen.

Einig waren sich jedoch die Befragten darin, dass es zunehmend schwieriger wird, technisch ausgebildetes Personal zu bekommen. Aufgrund der hohen technischen Ausstattung in den Brauereien werden vermehrt für diese Tätigkeitsfelder qualifizierte Beschäftigte (z.B. Energieanlagenelektroniker oder Prozessleitelektroniker) nachgefragt.

³⁶ Quelle: *Statistisches Bundesamt*, Bezug: fachliche Betriebsteile. Im gleichen Zeitraum ging die Zahl der Arbeiter um 22,7 % zurück, die der Angestellten hingegen nur um 13,1 %.

Um den veränderten und in weiten Teilen gestiegenen Berufsanforderungen gerecht zu werden, wird der Weiterbildung in allen Betrieben ein großer Stellenwert beigemessen.

In allen befragten Unternehmen wird ausgebildet; der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten insgesamt liegt zwischen 5 % und 10 %. Auch hier hat es strukturelle Veränderungen gegeben. Wurden früher hauptsächlich Brauer und Mälzer ausgebildet, so sind es heute vermehrt Handwerker. Auffällig ist, dass fast alle Brauereien nur noch für den eigenen Bedarf ausbilden. Somit scheint es nicht verwunderlich, dass es in der Branche insgesamt zu Problemen hinsichtlich ausreichend qualifizierter Fachkräfte kommt. In dem Feld der Aus- und Weiterbildung deutet sich somit konkreter Handlungsbedarf an.

Auch wenn die meisten befragten Unternehmen für die Zukunft rückläufige Beschäftigtenzahlen erwarten, so gehen sie zugleich von weiteren steigenden Anforderungen für die Beschäftigten und somit von sich wandelnden Qualifikationsprofilen aus. Auf diese kommenden Herausforderungen muss sich die Branche vorbereiten.

Bei Unternehmen, die gerne mehr aus- oder fortbilden würden, dies aber aus finanziellen/wirtschaftlichen Aspekten nicht durchführen können, stieß die Nachfrage auf eine Verbundausbildung mit anderen Unternehmen auf großes Interesse.

6.5 Arbeits- und Betriebsorganisation

Die Arbeits- und Betriebsorganisationsformen sind in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Sie sind auch häufig von den Rahmenbedingungen geprägt, die letztlich die Arbeitsplatzbedingungen bestimmen.

So verwundert es nicht, dass in neun der zehn befragten Unternehmen Aufgabenerweiterungen für die Beschäftigten in den vergangenen Jahren angefallen sind. Dies hängt mit dem schon beschriebenen Wandel des Arbeitsplatzes zusammen.

In dieses Bild passt zudem das häufig praktizierte Prinzip der Job-Rotation. Gemeint ist hiermit nicht die NRW-Landesinitiative, sondern die Besetzung eines Mitarbeiters von unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Betrieb (rotierendes System). So lernt der bzw. die Beschäftigte unterschiedliche Arbeitsplatzbedingungen im Unternehmen kennen, erhält praktisch eine Weiterbildung mit „learning on the job“ und kann vielseitig eingesetzt werden. Zunehmende Flexibilität der Beschäftigten steht im Mittelpunkt der Arbeitsplatzanforderungen.

Auffällig war zudem, dass in fast allen Unternehmen – bis auf drei – Gruppenarbeit praktiziert wird. Erhofft wird sich damit eine verstärkte Autonomie einzelner Teams, die entsprechend eigenverantwortlich ihre Arbeitspläne erstellen.

Überhaupt wird in den befragten Brauereien verstärkt Wert auf Teamarbeit und selbständige Einteilung der Arbeit gelegt. Die Teams bzw. deren Kompetenzen nehmen zunehmend eine zentrale Position zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung ein.

Die Einführung und Umsetzung neuer Arbeitszeitformen ist in den Fragen der Arbeitsorganisation bei neun von zehn Unternehmen das beherrschende Thema. Neben den klassischen Instrumenten, wie Schichtarbeit oder Gleitzeit, finden sich bereits Formen wie Vertrauensarbeitszeit (zwei Unternehmen) und vermehrt die Nutzung von Arbeitszeitkonten. Arbeitszeitkonten werden vor allem eingesetzt, um die in der Branche saisonal bedingten Auslastungsschwankungen auffangen zu können.

Altersteilzeit wird zwar in einer Reihe von Unternehmen angeboten, jedoch eher selten in Anspruch genommen. In den Gesprächen wurde sowohl von den Geschäftsleitungen wie den Betriebsräten häufig gefordert, dass der Tarifvertrag hinsichtlich flexiblerer Gestaltungen weiterentwickelt werden müsste.

6.6 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)

Das Verhältnis zu den Zulieferern wird von den meisten der befragten Unternehmen als positiv bezeichnet. Der Markt ist übersichtlich und es besteht oftmals ein persönliches "Vertrauensverhältnis" des Managements, jedoch findet eine Übertragung von Entwicklungsarbeiten an die Zulieferer nur selten statt. Hinsichtlich der Maschinenzulieferer bestehen zum Teil engere Beziehungen bezüglich der gemeinsamen Entwicklung von z.B. Abfüllanlagen, die durch die Wahl anderer Gebinde erforderlich werden. Auch werden Innovationen und Anregungen von den Zulieferern an die Brauereien weitergegeben. Diese Vorschläge beziehen sich dann auch auf die Weiterentwicklung von Verpackungen.

Ferner wurde in einem Interview auf eine existierende Einkaufsgenossenschaft von deutschen und österreichischen Privatbrauereien (bis 1 Mio. hl Jahresausstoß) hingewiesen, die beim Einkauf von Roh-, Zusatz- und Hilfsstoffen kooperieren, um dem Wettbewerbsdruck der größeren Brauereien besser entgegenzutreten zu können.

Das Verhältnis zum Lebensmitteleinzelhandel und zu den Getränkefachgroßhändlern (GfGH) wird in der Regel von den befragten Unternehmen als nicht so problematisch gesehen wie in anderen Branchen der Ernährungswirtschaft. Als direkter Abnehmer der Brauereien fungiert in erster Linie der GfGH. Oftmals bestehen intensive Kooperationen, vor allem im logistischen Bereich.

Der über den GfGH an die Brauereien herangetragene Konditionendruck des Lebensmitteleinzelhandels wird oftmals an die Zulieferer weitergegeben. Im Einzelfall wird durch die Akquisition von Getränkefachgroßhändlern auch der Weg der vertikalen Integration gewählt, um umfassende Synergievorteile zu realisieren und die Position gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel zu stärken.

Einen bemerkenswerten Vorfall hat es allerdings Anfang 2000 gegeben, der die befragten Unternehmen und damit die gesamte Branche bewegt. Eine größere nordrhein-westfälische Brauerei hat einen bedeutenden Getränkefachgroßhändler übernommen. Damit verfolgt das Unternehmen offensichtlich eine neue Strategie, die Signalwirkung für die Branche haben könnte. Produktion, Vertrieb und Logistik liegen in einer Hand, was langfristig zu einer Monopolisierung im Distributionsbereich führen könnte. Es bleibt aber abzuwarten, inwiefern die anderen großen nordrhein-westfälischen Brauereien diesem Beispiel folgen.

Ein weiterer großer Schnittstellenbereich liegt zwischen den Brauereien und gastronomischen Einrichtungen. Hier beklagten einige Brauereien, dass Banken zunehmend nicht mehr bereit sind, Gastronomieeinrichtungen zu finanzieren. Dies muss nun von den Brauereien übernommen werden, was zusätzliche finanzielle Mittel bindet. Überhaupt bereitet den meisten Brauereien die Entwicklung im Gaststättenbereich insgesamt große Sorgen.

Laut Konjunkturbericht des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) werden diese Sorgen bestätigt. Bei den Gaststätten sanken die Erlöse bei 36,3 % der für den Konjunkturbericht befragten Betriebe im Winterhalbjahr 1999/2000 gegenüber dem Vorjahr.³⁷ Rückläufige Erträge nannten sogar 46,5 % der Befragten. Somit muss sich die Brauwirtschaft darauf einstellen, dass zumindest in den nächsten ein bis zwei Jahren mit einer stagnierenden Entwicklung zu rechnen ist.

³⁷ Vgl. DEHOGA (Hrsg.), Konjunkturbericht Winter 1999/2000, S. 5ff.

Problematisch wurde von allen Unternehmen dabei die Entwicklung hinsichtlich traditioneller gastronomischer Einrichtungen (z.B. Eckkneipen, traditionelle alteingesessene Häuser) bewertet. Allerdings scheint der ländliche Raum von folgender Entwicklung weniger stark betroffen zu sein:

Geht der derzeitige Pächter oder Inhaber in den Ruhestand oder gibt die Gastwirtschaft aus anderen Gründen auf, fehlen häufig Nachfolger, die das Geschäft in der „alten Weise“ weiter betreiben. Übernehmen dann Ausländer die Wirtschaft – was nach Auskunft der befragten Brauereien derzeit die Regel ist – wird ein anderes Gastronomiekonzept umgesetzt. Der Verzehr von Bier steht dann nicht mehr im Mittelpunkt des Geschäftsbetriebes. Somit verändert sich dieses Segment der Gastronomie derzeit nachhaltig – letztlich nimmt der Bierabsatz ab.

6.7 Wissens- und Technologietransfer

Befragt zu bestehenden Kooperationen zu Forschungseinrichtungen bzw. Universitäten, werden vor allem der Lehrstuhl für Technologie der Brauerei der Technischen Universität München – Freising-Weihenstephan sowie die Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin genannt. Hier bestehen sehr enge Kontakte und von diesen Einrichtungen erfolgt schwerpunktmäßig der Wissenstransfer.

Vereinzelt existieren gute Kontakte zu universitären Einrichtungen, die sich aber zumeist auf die Betreuung von Diplom-Arbeiten beschränken. Fast jede Brauerei verfügt über einen eigenen F&E-Bereich, wodurch ein verstärkter Wissens- oder Technologietransfer aus deren Sicht nicht erforderlich ist.

Eine Brauerei nannte das Fraunhofer-Institut als wichtigen Partner bei der Entwicklung von Innovationen. Eine so

intensive Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen bildet jedoch nach Auswertung der Befragungen eher eine Ausnahme.

6.8 Kooperationsmöglichkeiten und Kooperationsbereitschaft

Die Brauereibranche in Nordrhein-Westfalen ist relativ übersichtlich, so dass sich fast alle Unternehmensleitungen persönlich kennen. Bevor also weitere Kooperationsmöglichkeiten abgefragt werden, muss berücksichtigt werden, dass es sich in der Branche um historisch gewachsene Strukturen und (Arbeits-)Beziehungen handelt. Daher ist es außerordentlich schwierig, neue Kooperationsbeziehungen zu initiieren. Vielmehr wird es darauf ankommen, an den bestehenden Strukturen anzuknüpfen und gefestigte Arbeitsbeziehungen mit neuen Themenfeldern zu füllen.

Die Analyse bezüglich der bestehenden Kooperationen zeigt auf: Es bestehen zwischen einzelnen Brauereien eine ganze Reihe von Kooperationen, die unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Einzelne Unternehmen pflegen auch sehr intensive Kontakte zu Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen (z.B. Fraunhofer-Institut). Ein zentrales Kooperationsgremium, das die gesamte Branche vertritt, existiert nicht.

Weitere Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen werden weitestgehend abgelehnt. Die größte Blockadehaltung bezüglich weiterer Kooperationen - insbesondere mit Wettbewerbern - ist auf Seiten der Großunternehmen zu verzeichnen.

Einige der befragten kleinen und mittleren Unternehmen sehen durchaus Kooperationsmöglichkeiten, insbesondere in der Frage von Arbeitsteilungen. Sollte sich z.B. der Gebinde-Trend hin zur PET-Flasche durchsetzen, schließen diese Unternehmen eine Zusammenarbeit bzw. eine gemeinsame Finanzierung zur Entwicklung und Errichtung einer entsprechenden Abfüllanlage nicht aus.

Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass der Wille zu weiteren Kooperationen unter den Wettbewerbern in der Brauerei-Branche nur minimal vorhanden ist. Letztlich ist diese Einstellung auch vor dem Hintergrund zunehmender Konzentrationen und des ausgeprägten Verdrängungswettbewerbs zu erklären. Somit muss der Mehrwert einer Kooperation für alle Beteiligten ähnlich hoch sein.

6.9 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

Von den zehn befragten Unternehmen finanzieren diese zu 90 % ihr Unternehmen aus den erzielten Umsätzen. Die restlichen 10 % werden durch Bankkredite finanziert. Hierzu jedoch eine einschränkende Bemerkung über das Geschäftsgebaren der Banken:

Die Aussagen aller Banken stimmten darin überein, dass in den Zeiten, in denen die Unternehmensentwicklung positiv verläuft, die angefragten Kreditinstitute auch keine Probleme hinsichtlich Kreditfinanzierungen o.ä. sehen. In sog. „Krisenzeiten“ hingegen wird es jedoch äußerst schwer, Mittel für eine Finanzierung, z.B. für notwendige Investitionen, zu erhalten. Häufig wurde in den Gesprächen das Verhalten der Großbanken kritisiert. Somit überrascht es nicht, dass viele Brauereien mit regional ausgerichteten Bankinstituten kooperieren. Über deren Zusammenarbeit wurde insgesamt eine hohe Zufriedenheit geäußert.

Über die Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierungen durch Kapitalerhöhungen bzw. Börsennotierungen oder insbesondere durch den Einsatz von Venture Capital waren die befragten Unternehmen gut informiert.

Sie hatten in der Regel bislang aber keinen Anlass, auf diese Finanzierungsinstrumente zuzugreifen bzw. interessierten sich auch nicht sonderlich dafür.

Über die Option öffentlicher Finanzierungen waren nach eigenen Angaben die Hälfte der befragten Unternehmen nicht informiert und konnten somit auch den Nutzen dieser Instrumente nicht bewerten.

7 Standort NRW - Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Bevor nun auf die Bewertung der befragten Unternehmen zu einzelnen Standortfaktoren des Landes Nordrhein-Westfalen eingegangen wird, erfolgt vorab nochmals ein kurzer Abriss über die Rahmenbedingungen der Brauwirtschaft, die den Brauereistandort NRW maßgeblich beeinflussen. Die nachfolgenden Ausführungen sind von den Interviewpartnern bestätigt worden.

Exkurs: Rahmenbedingungen NRW

Als Teilbranche der Getränkehersteller ist die Brauereibranche ebenfalls unmittelbar von den allgemeinen Entwicklungen innerhalb der Ernährungswirtschaft betroffen. Experten der Ernährungsindustrie prognostizieren auch für Deutschland einen forcierten Konzentrationsprozess bei den Unternehmen der Lebensmittelindustrie. Dieser ist auf internationaler Ebene bereits in vollem Gange. Gerechnet wird auch in Deutschland mit einer Konsolidierung des Lebensmittelmarktes. Dabei wird prognostiziert, dass nur jedes dritte Brauereiunternehmen diesen Prozess überstehen, ein Drittel schließen und ein weiteres Drittel von Akquisitionen durch Konkurrenzunternehmen betroffen sein wird. Es werden hauptsächlich zwei Gründe für den steigenden Fusionsdruck verantwortlich gemacht. Zu nennen ist zunächst die in den letzten Jahren gestiegene Marktmacht der Einzelhandelskonzerne, die zu einem Handlungsbedarf führt, da hierdurch bedingt die Verhandlungsmacht der Ernährungsindustrie immer weiter zurückgegangen ist. Ferner beschleunigt der hohe Wachstumsdruck der Kapitalmärkte die Dynamik der Marktstrukturentwicklung.³⁸

³⁸ Vgl. *Sturm, N.*, Das große Fressen, in: *Süddeutsche Zeitung*, 17./18.06.2000, S. 27.

Bewertung des Standorts NRW

Die Bewertung des Standortes NRW wurde dabei zweigeteilt abgefragt. Zunächst in einer offen gestellten Frage, was den Befragten zum Standort insgesamt einfällt; in einem zweiten Schritt wurde dann konkret hinterfragt, wo besonderer Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmen besteht bzw. welche Stoßrichtung einzuleitende Maßnahmen haben müssten.

Der Standort Nordrhein-Westfalen wird von den befragten Unternehmen als wichtigster Absatzmarkt verstanden. Das hängt in erster Linie mit der hohen Bevölkerungszahl sowie andererseits mit den unterschiedlichen Verdichtungsräumen in NRW zusammen. Die hohe Bevölkerungszahl verspricht ein entsprechend hohes Konsumentenpotenzial. Die in der Bundesrepublik einmaligen Verdichtungsräume sind wiederum geeignet, Produktinnovationen für gesamt Deutschland hinsichtlich ihrer Akzeptanz zu testen. Im Rhein-Ruhr-Raum z.B. leben rd. 7 Mio. Menschen. Produktneuheiten, wie Biermischgetränke, können und werden (so nach Auskunft von zwei Brauereien) gezielt zunächst für diese Region bzw. diesen Markt hergestellt.

Den „Testmarkt NRW“ nutzen nach Aussagen der Unternehmen auch international ausgerichtete Brauereien vor Einführung einer neuen Sorte. Sollte der Absatz nicht das gewünschte Volumen erreichen, wird das getestete Produkt für den deutschen Markt als nicht geeignet eingestuft.

Neben diesen eher global ausgerichteten Strategien ist der Absatzmarkt für einige – insbesondere kleinere – Brauereien ein regionaler oder auch lokaler Markt. Insgesamt ist zu erkennen, dass alle befragten Brauereien mit ihrem direkten Umfeld in einer große Verbundenheit stehen: das unmittelbare geografische Umfeld wird als erster Absatzmarkt begriffen. Prägend war in den Interviews der häufig zitierte Satz „Bier braucht Heimat“.

Die Heimat stellt dabei also nur bedingt NRW dar, vielmehr handelt es sich um die regionale Verortung (z.B. Sauerland oder Ostwestfalen-Lippe), was am Beispiel des „Kölsch“ besonders deutlich wird. Bei Kölsch handelt es sich letztlich um ein Nischenprodukt, das in erster Linie einen lokalen Absatzmarkt bedient.

Daher stellt sich auch für keine der berücksichtigten Brauereien die Frage, ob sie nochmals am Standort NRW investieren wollen. Aus der historischen Sicht sowie der Verbundenheit mit der Region heraus kann die Antwort nur „ja“ lauten.

Die Bandinfrastruktur wird ebenfalls positiv herausgehoben. Hierzu zählen Verkehrswege, sowie Versorgungs- und Entsorgungsleitungen. Das dichte Verkehrsnetz sei allerdings noch ausbaufähig, denn die vorhandenen Autobahnen werden dem gestiegenen Verkehrsaufkommen nicht mehr gerecht. Die Verkehrsdichten wirken sich insbesondere auf die Einhaltung von Lieferzeiten aus.

Zudem wird der Standort NRW vor allem wegen seiner hervorragenden geografischen Lage hervorgehoben. Die zentrale Lage sowohl in Europa als auch in Deutschland wird als äußerst positiv wahrgenommen.

Diesen insgesamt positiven Einschätzungen – insbesondere zum großen potenziellen Absatzmarkt - steht gegenüber, dass NRW eine seit Jahren überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote in Westdeutschland vorweist und somit tendenziell das für den privaten Verbrauch zur Verfügung stehende Einkommen in den letzten Jahren zurückgehe (Hierbei ist anzumerken, dass es bezogen auf den Anteil am privaten Verbrauch seit zwei Jahren eine Trendumkehr gibt. Ferner ist damit zu rechnen, dass aufgrund der Steuerreform die Massenkaufkraft wieder steigen wird). Geht der private Verbrauch allerdings zurück, wird von Konsumentenseite zunächst auf solche Güter verzichtet, die – zumindest

subjektiv – im Luxusbereich liegen. Hierzu zählt auch der Außer-Haus-Verzehr.

Der Umsatz im Gaststättenbereich ist in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen, wobei die Brauwirtschaft von dieser Entwicklung in besonderer Weise betroffen ist.

Aber auch beim Absatz von Bier in NRW im GfGH macht sich dieser Trend bemerkbar, insbesondere für das Hochpreissegment bzw. beim Absatz der Premiumbiere.

Drei Geschäftsleitungen der befragten Brauereien nannten zudem den für NRW geltenden Tarifvertrag hinsichtlich der Entlohnung "unglücklich" für die Wettbewerbsfähigkeit der nordrhein-westfälischen Brauereien auf dem deutschen Biermarkt. So herrsche in NRW im Vergleich zu den übrigen Bundesländern das höchste Lohnniveau vor; der Wettbewerb werde aber durch die Nachfrage entschieden und berücksichtige nicht das Lohnniveau; somit gebe es für die nordrhein-westfälischen Brauereien einen klaren Wettbewerbsnachteil. Ebenfalls werde der zu erzielende Preis – hier natürlich unterschiedlich nach Abnehmergruppe, Teilmarkt und Gebindeform – über die Nachfrage entschieden.

Allerdings ist dann zu hinterfragen, warum die erfolgreichsten bundesdeutschen Brauereien in NRW angesiedelt sind, bzw., warum diese erfolgreich sind. Das Lohnniveau scheint jedenfalls nicht der ausschlaggebende Faktor zu sein, eher sind entsprechende Marketingstrategien bestimmend. Auch die Mehrzahl der befragten Betriebsräte macht den Erfolg oder Misserfolg einer Biermarke nicht am Lohnniveau fest.

Durchweg negativ wird von den befragten Unternehmen das Schul- und Bildungssystem in NRW bewertet. Durch Versäumnisse in der Vergangenheit gäbe es heute Probleme beim Zugriff auf qualifizierte Kräfte. Die aktuelle Diskussion über fehlende Fachkräfte im IT-Bereich passt in dieses Bild.

Ein weiterer Negativpunkt, der jedoch nicht NRW-spezifisch ist, sind die in den vergangenen Jahren zunehmenden staatlichen bzw. behördlichen Reglementierungen.

Der Verwaltungsapparat wird allgemein als äußerst undurchsichtig bewertet. Zudem werden Verwaltungsentscheidungen als zu langwierig empfunden.

Im Zuge dieser Problematik wurde von fast allen Brauereien angemerkt, dass die Subventionspolitik nicht nachvollziehbar ist. Vielmehr sollten die Unternehmen selbst für ihre Existenzsicherung sorgen und nicht auf „Geschenke“ des Staates zurückgreifen.

8 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Aus den herausgearbeiteten Trends und Themen ergeben sich im wesentlichen folgende Handlungsfelder für die nordrhein-westfälische Brauerei- bzw. auch Ernährungswirtschaft, für die NEW.S beabsichtigt, in naher Zukunft erste konzeptionelle Vorschläge zu entwickeln:

- Innovationen in der Brauereiwirtschaft,
- strategisches Management und Marketing,
- das Verhältnis der Unternehmen zum politisch-administrativen System,
- Bildung als kritischer Erfolgsfaktor sowie
- finanzielle Förderansätze für die Unternehmen der Branche.

Die nachfolgende Tabelle liefert eine Übersicht über die diesen Handlungsfeldern zugrunde liegenden sozioökonomischen Trends sowie über die daraus resultierenden branchenspezifischen Themen.

| Trends ← | Branchenthemen ← | Handlungsfelder für die Brauereibranche |
|--|---|--|
| Globalisierung und Verdrängungswettbewerb | <ul style="list-style-type: none"> • Expansion • Akquisitionen • Diversifikation • Konzentration und Preisdruck des Lebensmitteleinzelhandels | <ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsorientierte strategische Ausrichtung zur Existenzsicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen |
| Wandel des Konsumentenverhaltens | <ul style="list-style-type: none"> • Erlebnisgetränk "Bier" • Premiummarken • Biermischgetränke | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensspezifische Ausdifferenzierung des Marketing- und Kommunikationsmix • Innovationsmanagement |
| Zielgruppenspezifische Verpackungen | <ul style="list-style-type: none"> • Gebindevariationen • Einweg/Mehrweg • Verpackungsverordnung | <ul style="list-style-type: none"> • Verbindung von Convenience-Aspekten mit Lifestyle und Umweltorientierung |
| Technische und organisatorische Modernisierung | <ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit / KVP • Arbeitszeitgestaltung • Prozessinnovationen | <ul style="list-style-type: none"> • Integrierte Betrachtung von technologischer und sozialorganisatorischer Modernisierung • Qualifizierung von Fachpersonal • Verbundausbildung |

9 Literatur- und Quellenverzeichnis

Deutscher Brauer Bund e. V. (Hrsg.): Die Deutsche Brauwirtschaft in Zahlen, 2000 (Internet-Adresse: www.brauer-bund.de)

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) (Hrsg.): DEHOGA-Konjunkturbericht Winter 1999/2000 (Internet-Adresse: www.dehoga-online.de)

Dortmunder Actien Brauerei AG (Hrsg.): Zahlen und Fakten, 2000 (Internet-Adresse: www.dab.de)

Dresdner Bank AG (Hrsg.): Branchenreport Brauereien - Rückläufiger Bierverbrauch erhöht Verdrängungswettbewerb, Frankfurt a. M. 11/1999

Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten (NGG) (Hrsg.): Branchenbericht Brauwirtschaft, 1999

GfK (Hrsg.): Der Biermarkt in Deutschland, 2000 (Internet-Adresse: www.gfk.de)

Kühn. I.: Bier sucht Nachwuchs - Abwärtstrend beim Bierkonsum / Sinkende Preise lässt Dosenabsatz steigen, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 42

Liebrich, S.: Starkes Gebräu, in: Handelsblatt, 10./11.03.2000, Investor S. 5

o. V.: Die Mischung macht's - Bier-Mischgetränke weisen als einziges Segment noch Wachstum auf, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 46

Quantum - Service (Hrsg.): Marktfakten, Trends, Strukturen - Bier, 3/2000

Sturm, N.: Das große Fressen - Ernährungsindustrie befindet sich weltweit in einem Konzentrationsprozess, in: Süddeutsche Zeitung, 17./18.06.2000, S. 27

Vongehr, U.: Neue Machtverhältnisse - Die Braukonzerne arbeiten an ihren Strategien für die Zukunft, in: LZ 21, 26.5.2000, S. 44-46

Vongehr, U.: Leichtes für junge Bierfans - Innovationskraft des Gebindes entdeckt, in: LZ 21, 26.05.2000, S. 46-48

Wiese, F.: Der Strukturwandel im deutschen Biermarkt, Köln 1993