

**Die  
Erfrischungsgetränke- und  
Mineralbrunnenindustrie  
in Nordrhein-Westfalen –  
Entwicklungen - Trends – Konzepte**

**erstellt im Auftrag von**

**NEW.S**

**durch die**



**Köln, Oktober 2000**

**- Aktualisierung 2001 -**

**durch**



**Bochum, August 2001**

|                           |
|---------------------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> |
|---------------------------|

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>0</b> | <b>MANAGEMENT-SUMMARY</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1</b> | <b>ZIEL DES BRANCHENREPORTS ERFRISCHUNGSGETRÄNKE- UND MINERALBRUNNENINDUSTRIE</b>                    | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>ABGRENZUNG DER BRANCHE</b>  | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>METHODIK</b>  | <b>4</b>  |
| <b>4</b> | <b>MARKTSITUATION DER ERFRISCHUNGSGETRÄNKE- UND MINERALBRUNNENINDUSTRIE</b>                          | <b>5</b>  |
| 4.1      | WESENTLICHE MARKTDATEN IM ÜBERBLICK – ERGEBNISSE DER STATISTISCHEN ANALYSE                           | 5         |
| 4.2      | REGIONALE BESONDERHEITEN   | 8         |
| <b>5</b> | <b>TRENDS, THEMEN UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER ERFRISCHUNGSGETRÄNKE- UND MINERALBRUNNENINDUSTRIE</b> | <b>9</b>  |
| 5.1      | MARKTSTRUKTUR, MARKTENTWICKLUNG UND WETTBEWERBSSITUATION   | 9         |
| 5.2      | KONSUMENTENBEDÜRFNISSE UND -NACHFRAGE  | 16        |
| 5.3      | STRATEGIE UND MARKETING  | 21        |
| 5.4      | INNOVATIONSLINIEN  | 25        |
| 5.5      | BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR UND -QUALIFIKATION   | 28        |
| 5.6      | ARBEITS- UND BETRIEBSORGANISATION  | 29        |
| 5.7      | BEZIEHUNGEN ZU SCHNITTSTELLENPARTNERN  | 31        |
| 5.8      | WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER   | 32        |
| 5.9      | KOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN UND -BEREITSCHAFT  | 33        |
| 5.10     | ASPEKTE DER UNTERNEHMENSFINANZIERUNG   | 35        |
| 5.11     | CHANCEN UND RISIKEN AUS SICHT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN  | 36        |
| <b>6</b> | <b>STANDORT NORDRHEIN-WESTFALEN – BEURTEILUNG UND PERSPEKTIVEN AUS SICHT DER INTERVIEWPARTNER</b>    | <b>36</b> |
| <b>7</b> | <b>SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF</b>  | <b>41</b> |

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Abb. 1: | Umsatzanteil der Erfrischungsgetränke und Mineralbrunnen in NRW und Bayern am Gesamtumsatz der Branche (in Prozent)                        | 6  |
| Abb. 2: | Umsatzentwicklung Erfrischungsgetränke und Mineralbrunnen in BRD, NRW und Bayern 1995 - 2000   | 7  |
| Abb. 3: | Beschäftigungsentwicklung Erfrischungsgetränke und Mineralbrunnen 1995 - 2000  | 7  |
| Abb. 4: | Regionale Verteilung der nordrhein-westfälischen Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkehersteller   | 8  |
| Abb. 5: | Entwicklung der mengenmäßigen Produktion der deutschen Erfrischungsgetränkeindustrie von 1976 – 2000 in Millionen Litern                   | 10 |
| Abb. 6: | Prozentuale Anteile der Getränkearten an der wertmäßigen Produktion der deutschen Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie 2000   | 13 |
| Abb. 7: | Prozentuale Anteile der Getränkearten an der mengenmäßigen Produktion der deutschen Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie 2000 | 13 |
| Abb. 8: | Nachfragestruktur auf dem deutschen Getränkemarkt 1999; Gesamt 555 Mio. hl   | 16 |
| Abb. 9: | Umsatzveränderungen von alkoholfreien Erfrischungsgetränken im Lebens Einzelhandel in %  | 17 |

## 0 Management-Summary

Die nordrhein-westfälischen Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkehersteller belegten 2000 mit einem Umsatzmarktanteil von 23,4% einen Spitzenplatz auf dem deutschen Markt für alkoholfreie Getränke. Der Markt entwickelt sich bereits seit Jahren positiv. Die Nachfrage nach Mineralwässern und Erfrischungsgetränken hat auch in den letzten 10 Jahren kontinuierlich zugenommen, wenn auch mit geringen Steigerungsraten. 1999 betrug der mengenmäßige Ausstoß rd. 167 Mio. Hektoliter, von denen 50,1% auf Mineralwässer und sonstige Wässer und 49,9% auf Erfrischungsgetränke incl. Limonaden entfielen. Die Nachfrage wird sich nach Expertenmeinung voraussichtlich weiter positiv fortentwickeln. Hierfür sprechen zahlreiche Trends im Konsumentenverhalten, die sich auch auf die Getränkebranche positiv auswirken werden, wie Wellness, Convenience, Natürlichkeit, Sport- und Freizeitorientierung oder Functional Food. Dieser Zuwachs wird im wesentlichen zu Lasten der alkoholischen Getränke gehen.

Die Branche befindet sich derzeit aber vor einem großen Strukturwandel, der auch vor den nordrhein-westfälischen Herstellern nicht halt machen wird. So wird der heute noch sehr fragmentierten Branche ein großer Konzentrationsprozess vorausgesagt, in dem eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Betrieben entweder übernommen oder schließen werden. Internationale Lebensmittelkonzerne sowie die französischen Mineralwasserhersteller dringen seit Jahren mit wachsendem Erfolg in den deutschen Markt ein. Die Gebindevielfalt wird immer größer, die Branchendiskussion wird zudem derzeit von der PET-Fragestellung beherrscht. Sobald sich das PET-Mehrwegsystem durchsetzen wird, werden zahlreiche kleine und mittelständische Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkehersteller vor dem Problem stehen, wie sie bei einer geringen Kapitalbasis Investitionen in mehrfacher Millionenhöhe für neue PET-Abfüllanlagen tätigen wollen. Außerdem schaut die Branche mit Sorge auf die mögliche Einführung eines Zwangspfandes, da die gesetzlich vorgeschriebene Mehrweg-Quote nicht mehr erreicht wird. Weitere Sorgen bereitet der zunehmende Preisverfall für Mineralwässer und Erfrischungsgetränke. Kleinere Hersteller können die sinkenden Margen nicht durch Skaleneffekte auffangen und geraten zunehmend in eine schwierige finanzielle Situation. Insbesondere die großen Hersteller erhoffen sich hier, durch Übernahmen oder Fusionen mit Wettbewerbern eine Größe zu erreichen, in der Kostendegressionseffekte die Renditen wieder verbessern.

Die Befragung von 10 der insgesamt 34 selbstständigen Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkehersteller in Nordrhein-Westfalen bestätigte die oben beschriebenen Entwicklungen. Zum einen zeigten sich die Gesprächspartner optimistisch in Bezug auf die zukünftige Nachfrageentwicklung, zum anderen wurde mit Sorge auf die bevorstehende Verschärfung des Wettbewerbs geblickt. Die nordrhein-westfälischen Hersteller sind größtenteils regional ausgerichtet. Zahlreiche Betriebe vernachlässigen ihre Marketing-Aktivitäten oder konzentrieren sich sehr einseitig mit Me-too-Produkten auf den Massenmarkt. Eine Zielgruppensegmentierung oder die Suche nach neuen Distributionsformen wird vergleichsweise selten durchgeführt. Es dominiert die Zusammenarbeit mit dem Getränkefachgroßhandel, die überwiegend positiv beurteilt wird. Die Mehrzahl der

befragten Unternehmen bezeichnet sich selber als Trendfolger. Die Kapitalausstattung ist bei den meisten befragten Unternehmen eher schwach, so dass die Einführung von neuen Marken oder die regionale Erweiterung der eigenen Aktivitäten nach ganz Deutschland bzw. ins Ausland derzeit nur schwer möglich ist.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen zeigte sich durchaus offen für zukünftige Kooperationen. Dabei werden Kooperationen mit Zulieferern, dem Handel oder Betrieben andere Teilbranchen gegenüber Kooperationen mit direkten Wettbewerbern bevorzugt. Ebenso werden Kooperationen mit Universitäten und Forschungsinstituten gewünscht, die derzeit bei keinem der befragten Unternehmen bestehen.

Der Standort Nordrhein-Westfalen wird sowohl positiv als auch negativ beurteilt. Die Nähe zu den Konsumenten wurde als wichtigster Standortfaktor hervorgehoben. Auch die Zusammenarbeit mit Verbänden sowie der Gewerkschaft wurde positiv bewertet. Kritisiert wurden vor allem die Zusammenarbeit mit den Behörden, die hohe Anzahl an gesetzliche Auflagen sowie deren zu strenge Umsetzung sowie die aus Sicht der Gesprächspartner zu geringe Mittelstandsorientierung der Landespolitik. Des Weiteren fiel eine geringe Identifikation mit dem Standort Nordrhein-Westfalen auf. Ein Wir-Gefühl unter den nordrhein-westfälischen Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkeherstellern fehlt aus Sicht der befragten Unternehmen komplett, was die Notwendigkeit und die Bereitschaft zu Kooperationen zur gemeinsamen Stärkung der Wettbewerbssituation natürlich verringert. Dagegen besteht häufig eine hohe emotionale Verbundenheit mit der lokalen Ebene, insbesondere bei den familiengeführten Betrieben mit einer langen Tradition am Standort.

Zur Politik bzw. zu den Landesministerien hat die Mehrzahl der Betriebe keine Kontakt. Für die Zukunft wird hier eine Kommunikationsplattform für die Politik und die Ernährungsindustrie gewünscht, die von beiden Seiten zum Dialog aktiv genutzt werden kann.

Insgesamt besteht ein mittlerer bis hoher Unterstützungsbedarf für die nordrhein-westfälische Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. Um sie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, ergibt sich folgender Handlungsbedarf:

- Intensivierung von Innovationen, insbesondere Unterstützung bei der Einführung von ECR sowie PET-Systemen
- Unterstützung der strategischen Ausrichtung sowie im Marketing
- Optimierung der Qualifizierungsstandes der Mitarbeiter in den Betrieben
- Schaffung von Transparenz bei möglichen öffentlichen Förderprogrammen des Landes, des Bundes sowie der EU
- Verbesserung der Zusammenarbeit und des Dialogs zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen

## **1 Ziel des Branchenreports Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie**

Ziel des im Januar 2000 gestarteten Sozialpartnerprojektes NEW.S (Nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft – Sozialpartnerprojekt) ist es, die Ernährungsindustrie in Nordrhein-Westfalen für die Herausforderungen der Zukunft nachhaltig zu stärken. Erster Schritt hierzu war die Analyse der Situation, Entwicklungstendenzen und Probleme von 12 Teilbranchen, zu denen auch die Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie zählt.

Hierzu wurden von Februar bis August 2000 insgesamt 100 Ernährungsunternehmen aller Größenklassen aus den ausgewählten Teilbranchen befragt. Innerhalb dieser Analysephase wurden die Probleme und Verbesserungswünsche aufgenommen und bewertet.

In dem vorliegenden Teilbranchenreport werden die Ergebnisse der Situations- und Trendanalyse für die nordrhein-westfälische Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie dargestellt. Die Ergebnisse für die gesamte nordrhein-westfälische Ernährungsbranche sind im „Branchenreport Nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie“ zusammengefasst. Insbesondere der Unterstützungsbedarf und die Probleme, die nicht nur für einzelne Teilbranchen bestehen, sind hierin dargestellt.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Handlungsfelder identifiziert, in denen die nordrhein-westfälische Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie zukünftig gestärkt werden sollte. Im Rahmen des Sozialpartnerprojektes NEW.S sollten in diesen Handlungsfeldern in den nächsten Monaten entsprechende Unterstützungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

## **2 Abgrenzung der Branche**

Der nachfolgende Bericht bezieht sich auf die Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkebranche. Gemäß der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes fallen hierunter die Abfüllung bzw. Herstellung von natürlichen Mineralwässern, Tafelwässern und kohlesäurehaltigen Wässern. In der Branchenabgrenzung sind auch enthalten die Herstellung von Erfrischungsgetränken, wie beispielsweise alkoholfreie aromatisierte und/oder gesüßte Getränke: Limonade, Orangeade, Cola, Fruchtsaftgetränke, Tonic und diätische Frischegetränke.

Nicht enthalten ist in der Branchenabgrenzung die Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften.

### **3 Methodik**

Mit der Analyse der Teilbranche Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln, beauftragt. In insgesamt 10 nordrhein-westfälischen Unternehmen der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie wurden Interviews auf Geschäftsführungsebene durchgeführt. Bei 2 Gesprächen mit der Geschäftsführungsebene war der Betriebsrat anwesend, 4 Betriebsräte wurden von diesen Gesprächen unabhängig befragt. Die Namen der befragten Unternehmen werden aus Vertraulichkeitsgründen in diesem Bericht nicht genannt.

Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen war zuvor im Auftrag des Auftraggebers NEW.S gemeinsam vom Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie Nordrhein-Westfalen sowie der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, vorgenommen worden. Aufgrund der getroffenen Auswahl wurden 4 große, 4 mittlere und 2 kleinere Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenunternehmen befragt. Hinsichtlich der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelt es sich um Unternehmen mit einem breiten Produktsortiment. Unter den befragten Unternehmen fanden sich sowohl Marken- als auch Handelsmarkenhersteller.

In den Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden mit insgesamt 33 Fragen eingesetzt, der ein breites Spektrum unternehmerischer Tätigkeit beinhaltet. Neben der Einschätzung und Beurteilung von markt- und wettbewerbsorientierten Themen sowie der unternehmensinternen Organisation und Struktur wurde ein weiterer Schwerpunkt auf die Beurteilung des Standortes Nordrhein-Westfalen gelegt. Die Interviewpartner zeigten sich während der Interviews sehr motiviert. Die Gespräche – über deren Inhalte den Gesprächspartnern Vertraulichkeit zugesichert wurde – verliefen in einer sehr offenen Arbeitsatmosphäre. Trotzdem kann – insbesondere bei Gesprächen, die zugleich mit den Geschäftsleitungen und den Betriebsräten geführt worden sind – nicht ausgeschlossen werden, dass die Antworten zumindest teilweise im Sinne der sozialen Erwünschtheit beeinflusst wurden.

Neben Gesprächen mit den nordrhein-westfälischen Betrieben wurden im Rahmen des Gesamtprojektes ergänzend 22 Expertengespräche mit wissenschaftlichen Einrichtungen, Universitäten, Transferstellen, Industrie- und Handelskammern sowie weiteren Experten aus Verbänden und Gewerkschaften geführt.

Zusätzlich zu den Interviews wurde eine ausführliche Dokumentenanalyse betrieben, in der aktuelle Veröffentlichungen, Branchen- und Trendberichte, Statistiken etc. ausgewertet wurden.

Die Interviewergebnisse sowie die Dokumenten- und Statistikanalyse bilden somit die Grundlage für die Inhalte des nachfolgenden Teilbranchenreports.

## **4 Marktsituation der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie**

### **4.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse**

Innerhalb der sekundärstatistischen Analyse wurde der Schwerpunkt auf die Entwicklungen des nordrhein-westfälischen Anteils am Gesamtumsatz der deutschen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie, der Beschäftigtenzahlen sowie des Umsatzes gelegt. Diese Entwicklungen sollen in Ergänzung der Situationsbeschreibung der Interviewpartner die Struktur der nordrhein-westfälischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie und ihre Position in der bundesdeutschen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie veranschaulichen und somit Ansatzpunkte für branchenunterstützende Aktionen liefern. Die Bundesländer, deren Entwicklungen zu Vergleichszwecken hier dargestellt sind, wurden im Hinblick auf ihre Bedeutung in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie bzw. nach besonders interessanten Umsatz- oder Beschäftigungsentwicklungen ausgewählt.

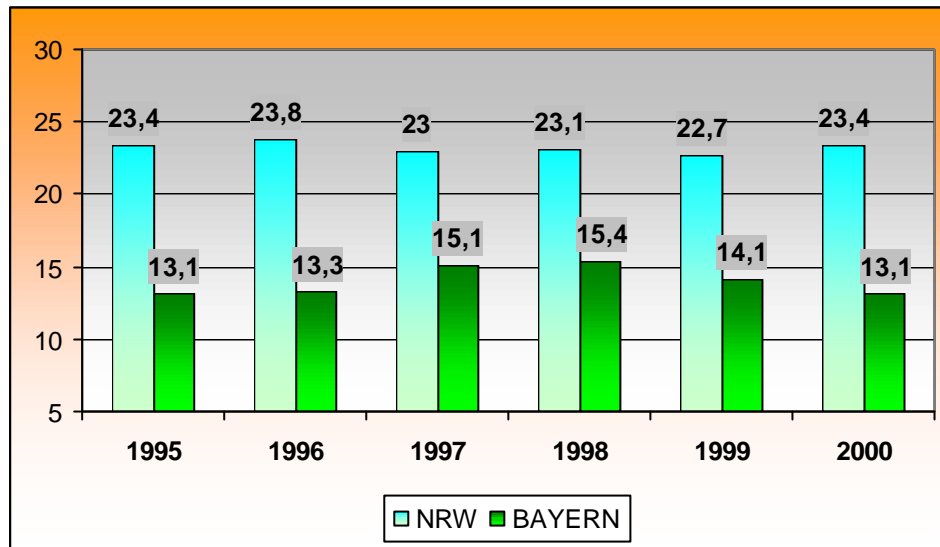
Alle in diesem Abschnitt dargestellten Daten für die Bundesrepublik sind Daten des Statistischen Bundesamtes. Für die Bundesländer beruhen die Angaben auf dem Material der entsprechenden Landesämter für Statistik. Die Ergebnisse beziehen sich auf Unternehmen mit zehn oder mehr Beschäftigten. Da die untersuchten Betriebe in mehreren Teilbranchen tätig sein können, werden diese Betriebe gemäß ihrer fachlichen Betriebsteile auf Grundlage des Umsatzes sowie der Beschäftigtenanzahl auf die einzelnen Teilbranchen aufgesplittet. Somit wird vermieden, dass fachfremde Daten in einer Teilbranche auftauchen und so zu Verzerrungen der Ergebnisse führen, da der Betrieb als Ganzes der Teilbranche zugeordnet wurde, die den größten Anteil am Gesamtergebnis hat.

Durch die Zuordnung in Teilbranchen bleiben bei den Angaben für das Verarbeitende Gewerbe, z. B. Umsätze aus dem Verkauf von Handelsware unberücksichtigt. Ein Vorteil dieser Betrachtung liegt darin, dass die Umsätze der fachlichen Betriebsteile am Ort der Produktion erfasst werden und nicht am Ort der Muttergesellschaft. Die Darstellung nach fachlichen Betriebsteilen ermöglicht daher eine detaillierte Beschreibung der tatsächlichen Entwicklung des Produktionsstandortes einer Teilbranche.

2000 betrug der Gesamtumsatz der bundesdeutschen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie 11,77 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie erreichte 2,75 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 2000 insgesamt 35 Betriebe aus. Es existieren insgesamt 45 fachliche Betriebsteile mit 3.423 Beschäftigten.

Der Umsatzanteil der nordrhein-westfälischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie blieb zwischen 1995 und 2000 im bundesweiten mit ca. 23,2% konstant. Ihr Anteil am Gesamtumsatz der deutschen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie sank von 23,4% in 1995 auf 22,7% und im Jahr 2000 wurde wieder 23,4% erreicht. Im betrachteten Zeitraum stieg der Marktanteil von Bayern zunächst von 13,1% auf 15,4% (1995 – 1998) und sank bis im Jahr 2000 auf 13,1% (Abb. 1).

**Abb. 1: Umsatzanteil der Erfrischungsgetränke und Mineralbrunnen in NRW und Bayern am Gesamtumsatz der Branche (in Prozent)<sup>1</sup>**

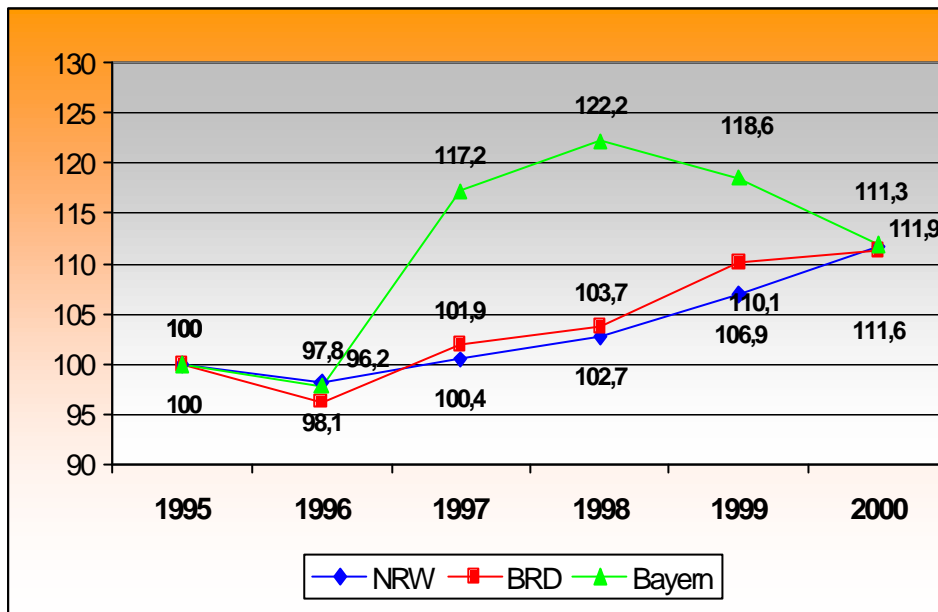


Der Gesamtmarkt der deutschen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie entwickelte sich zwischen 1995 und 2000 von den Umsatzzahlen her positiv. Er stieg um 11,4% von 10,57 Mrd. DM in 1995 auf 11,77 Mrd. DM in 2000. Im gleichen Zeitraum nahm der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie von 1995 bis 2000 um 11,3% von 2,47 Mrd. DM auf 2,75 Mrd. DM zu. Die Umsatzentwicklung in NRW paßte sich dem Bundestrend an. Der Umsatz der bayerischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie stieg um 11,6% von 1,38 Mrd. DM in 1995 auf 1,54 Mrd. DM in 2000.

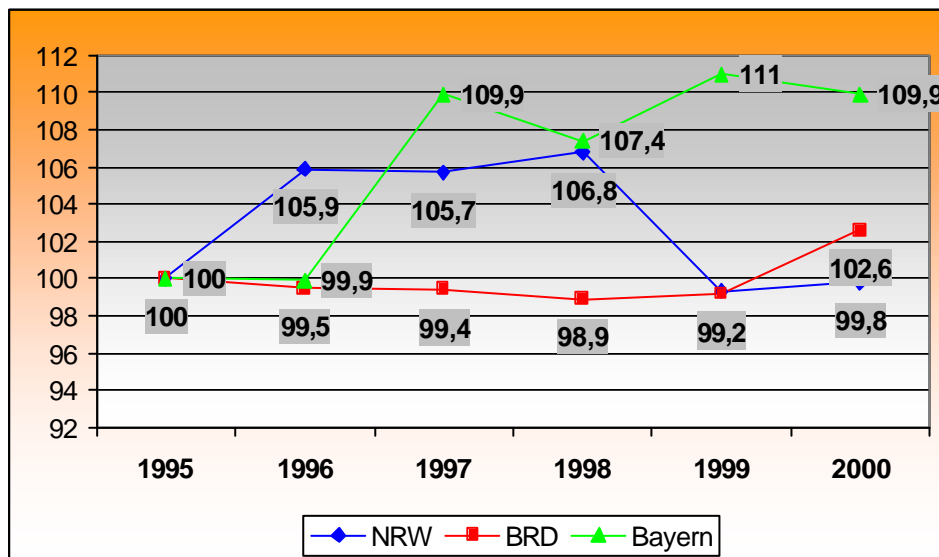
Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen für die Bundesrepublik sowie für Nordrhein-Westfalen und Bayern in der Indexdarstellung in Abbildung 2 aufgezeigt.

<sup>1</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW, BLDS Bayern.

**Abb. 2: Umsatzentwicklung Erfrischungsgetränke und Mineralbrunnen in BRD, NRW und Bayern 1995 - 2000<sup>2</sup>**



**Abb. 3: Beschäftigungsentwicklung Erfrischungsgetränke und Mineralbrunnen 1995 - 2000<sup>3</sup>**



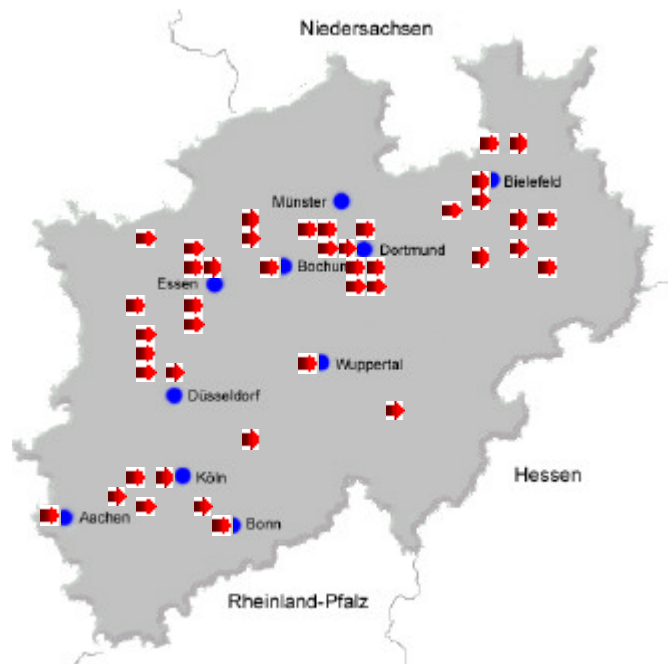
<sup>2</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW, BLDS Bayern.

<sup>3</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW, BLDS Bayern.

Die Zahl der Beschäftigten ist in Nordrhein-Westfalen zwischen 1995 und 2000 konstant geblieben ( 3430 bzw. 3423 ), während bundesweit sowie in Bayern ein Anstieg zu verzeichnen war ( +2,6% bzw. +9,8% ). Vergl. hierzu Abbildung 3.

## 4.2 Regionale Besonderheiten

Die Abbildung 4 zeigt die regionale Verteilung der nordrhein-westfälischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenbetriebe. Als Datenbasis dienten die Unternehmensstatistiken der Industrie- und Handelskammern für das Jahr 2000.



**Abb. 4: Regionale Verteilung der nordrhein-westfälischen Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkehersteller**

Die Abbildung zeigt eine Konzentration der Betriebe in den Ballungszentren, insbesondere im Ruhrgebiet, im Köln-Bonn-Aachener Raum sowie in Ost-Westfalen. Durch die Nähe zu den Konsumenten können die Logistikkosten gering gehalten werden. Die Mehrzahl der Unternehmen ist vornehmlich regional tätig und besitzt deswegen eine vergleichsweise geringe Größe. Es gibt aber auch größere Anbieter mit überregionaler Bedeutung, von denen zwei unter den zehn größten Mineralbrunnen Deutschlands zu finden sind.

Die Ernst Heemann Mineralbrunnen GmbH & Co. KG in Löhne ist der größte Mineralbrunnenbetrieb in Nordrhein-Westfalen sowie viertgrößter Deutschlands mit einer Abfüllmenge von 630 Mio. Liter sowie einem Umsatz von 240 Mio. DM in 1998 (incl. der Wildsberg Quelle GmbH in Beissförth) / (Quelle: Brauindustrie

7/99, geschätzt). Das Unternehmen hat sich auf Handelsmarken spezialisiert. Die Rheinfels-Quelle H. Hövelmann GmbH & Co in Duisburg ist zweitgrößter Mineralbrunnenbetrieb Nordrhein-Westfalens und zehntgrößter Deutschlands mit einer Abfüllmenge von 277 Mio. Liter sowie einem Umsatz von 122,4 Mio. DM (Quelle: Brauindustrie 7/99). Außerdem hat die Coca-Cola GmbH ihren deutschen Hauptsitz in Essen.

## **5 Trends, Themen und Herausforderungen in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie**

### **5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation**

#### **ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE**

Der Markt für Erfrischungsgetränke und Mineralwässer befindet sich weltweit in einem großen Umbruchprozess. In ganz Europa ist der Konsum von alkoholfreien Getränken, insbesondere von Mineralwässern in den letzten Jahren stark gestiegen.

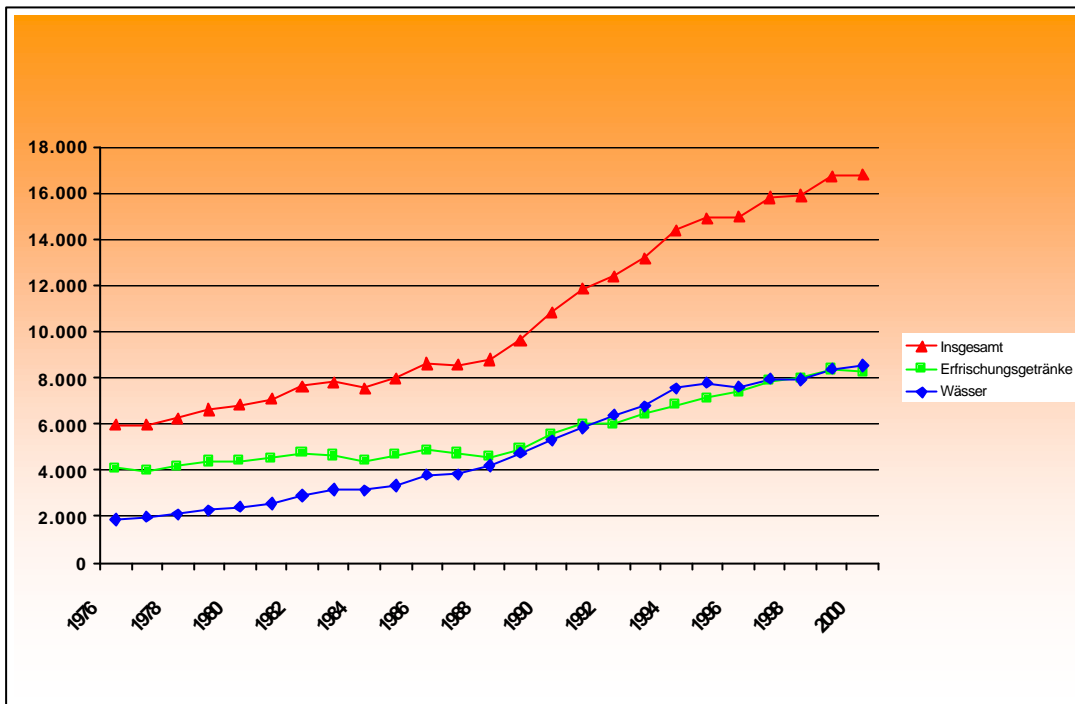
In den USA war Mineralwasser 1999 das am stärksten gewachsene Getränke-segment mit insgesamt 10% Absatzzuwachs. Auch in immer mehr Zweite- und Dritte-Welt-Ländern verzeichnen Mineralwässer steigende Absätze. So vertreibt Nestlé seine Wassermarke „Pure Life“ bereits in zahlreichen Ländern der Dritten Welt, in denen reines Trink- bzw. Mineralwasser besonders begehrt ist.

#### **- Deutschland ist attraktiver Markt für Erfrischungsgetränke und Mineralwässer**

Deutschland ist ein besonders attraktiver Markt, der seit den 70er Jahren deutlich gewachsen ist, wie die Abbildung 5 auf der nachfolgenden Seite zeigt. 1999 betrug der mengenmäßige Ausstoß rd. 167 Mio. Hektoliter. Insbesondere der Pro-Kopf-Verbrauch von Mineral- und Heilwasser steigt seit Jahren kontinuierlich an und lag 1999 bei einem Spitzenwert von 97,1 Litern in 1999 (Quelle: Bundesverband der Deutschen Erfrischungsgetränke-Industrie).

Damit liegt Deutschland auf dem dritten Platz in Europa. Nur in Italien und Belgien wird mit 155 bzw. 123 Litern pro Kopf noch mehr Wasser getrunken. (Quelle: Informationszentrale Deutsches Mineralwasser).

**Abb. 5: Entwicklung der mengenmäßigen Produktion der deutschen Erfrischungsgetränkeindustrie von 1976 – 2000 in Millionen Litern<sup>4</sup>**



**- Mehrere Faktoren weisen auf einen stärker werdenden Wettbewerb hin**

Mit der steigenden Attraktivität werden wird auch der Wettbewerb härter. Hierfür sprechen mehrere Faktoren.

Zum Ersten versuchen die multinationalen Getränke- und Lebensmittelkonzerne, große internationale Marken aufzubauen. So hat sich der Nestlé-Konzern in den letzten Jahren zum weltweit größten Mineralwasseranbieter (15% Marktanteil) entwickelt. Bekannteste Marken in Europa sind Perrier, Vittel und San Peligrino. Im Mai 2000 wurde die europäische Quellwassermarke „Aquarell“ mit einem Werbebudget von 100 Mio. Euro auf den europäischen Markt gebracht. Auch Danone konzentriert sich seit 1997 u.a. auf den Markt der Erfrischungsgetränke und Mineralwässer. Mit der Marke Evian besitzt der französische Lebensmittelkonzern heute das weltweit führende Mineralwasser. Zusätzlich wurde für 1,1 Mrd. Dollar der amerikanischer Hersteller McKesson gekauft, die Nummer drei auf dem wachsenden US-Erfrischungsgetränkemarkt, wodurch Danone jetzt einen Weltmarktanteil von rd. 10% besitzt. (Quelle: Financial Times Deutschland). Auf dem Cola- und Limonadenmarkt dominiert Coca-Cola mit einem Weltmarktanteil von 48% vor PepsiCo mit 22,3% und Cadbury Schweppes mit 8,5%.

<sup>4</sup> Quelle: *Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e. V.*, Berlin.

Auch sie werden in den nächsten Jahren versuchen, ihre Marktanteile in Europa weiter auszubauen (Quelle Wirtschaftswoche 42/98).

Zum Zweiten verlassen zahlreiche Brauereien ihre klassischen Geschäftsfelder oder weiten sie in Richtung der alkoholfreien Getränke oder der Biermischgetränke aus. Dort versuchen sie, sich ein zweites Standbein aufzubauen. Sogar Molkereien und Kaffeehersteller bieten mittlerweile Produkte an, die im Grenzbereich zu Erfrischungsgetränken liegen. Die Getränkegattungen verschmelzen allmählich.

Zum Dritten versuchen zahlreiche Hersteller durch Fusionen mit oder Übernahmen von Mineralbrunnen eine Größe zu erreichen, in der sie Kostendegressions-effekte bzw. eine Kostenführerschaft realisieren können. Der hiermit verbundene Konzentrationsprozess wird verstärkt durch die Übernahme von bzw. Beteiligungen an deutschen Mineralbrunnen durch die multinationalen Lebensmittelkonzerne. So besitzt Nestlé bereits die Mehrheit an der Blaue Quellen AG, der Nummer 2 auf dem deutschen Mineralwassermarkt, sowie eine 43%-Beteiligung an der Mineralbrunnengruppe Überkingen-Teinach AG, der Nummer drei in Deutschland. Der Fusions- und Übernahmeprozess, der in anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie bereits wesentlich weiter vorangeschritten ist, steht in der Mineralwasser und Erfrischungsgetränkebranche erst am Anfang. Der Verband deutscher Mineralbrunnen prognostiziert einen Rückgang der Brunnenbetriebe um 34 (-14%) bis zum Jahre 2005. Zieht man die Daten des Statistischen Bundesamtes sowie des Landesamtes für Statistik Nordrhein-Westfalen heran, zeigt sich für die gesamte Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie folgendes Bild. Seit 1995 reduzierte sich in Gesamtdeutschland die Zahl der selbstständigen Betriebe um 8% von 246 auf 226. In Nordrhein-Westfalen ist dieser Trend noch nicht erkennbar. Seit 1995 reduzierte sich die Anzahl der Betriebe nur um 3% von 35 auf 34.

Zum Vierten drängen internationale Markenhersteller auf den deutschen Markt. Insbesondere die französischen Stillen Wässer ohne Kohlesäure wie Volvic, Vitel und Evian, verzeichnen seit Jahren in Deutschland hohe Wachstumsraten. Die deutschen Mineralbrunnen konnten dem bisher noch keine starken Marken entgegensetzen. Im Gegenzug dazu liegt das Exportgeschäft der deutschen Hersteller nahezu brach. Mit einer Exportquote von 2,51% des Gesamtumsatzes (2,85% für Nordrhein-Westfalen) befinden sich Erfrischungsgetränke -und Mineralbrunnenindustrie am unteren Ende der Ernährungsteilbranchen.

Zum Fünften wächst der Markt für Wassersprudler in Deutschland kontinuierlich an. Ende 1999 besaßen bereits knapp 6 Mio. deutsche Haushalte (18,1%) einen Wassersprudler, die in direkter Konkurrenz zu den Mineralwässern stehen. Branchenintern gibt es aber unterschiedliche Bewertungen, ob sich dieser Trend nachhaltig fortsetzen wird.

Zum Sechsten wird sich nach Expertenmeinungen die Nachfrage zukünftig nicht so rasant weiter entwickeln, wie dies in den letzten Jahren der Fall gewesen ist. Statt dessen werden nur noch moderate Steigerungsraten erwartet.

### **- Starker Preisverfall in der Branche**

Die Folge des härter gewordenen Marktwettbewerbs ist ein starker Preisverfall, der durch den seit zwei Jahren tobenden Preiskampf im Handel noch zusätzlich verstärkt wird. Nach Erhebungen der GfK wurden 1999 bereits 19% der verkauften Kästen Wasser zu einem Kastenpreis bis 3,99 DM verkauft. Auch in den Preisklassen von 4,00 DM bis 5,99 DM gab es starke Zuwächse. In den Preiskategorien über 6,00 DM gab es dagegen nur noch Rückgänge im Abverkauf, insbesondere in den Preisklassen ab 8,00 DM, wo Einbrüche zwischen 11,7% und 13,9% zu verzeichnen sind. Auch traditionell hochpreisige Marken stehen unter starkem Preisdruck und können das frühere Preisniveau nicht mehr halten.

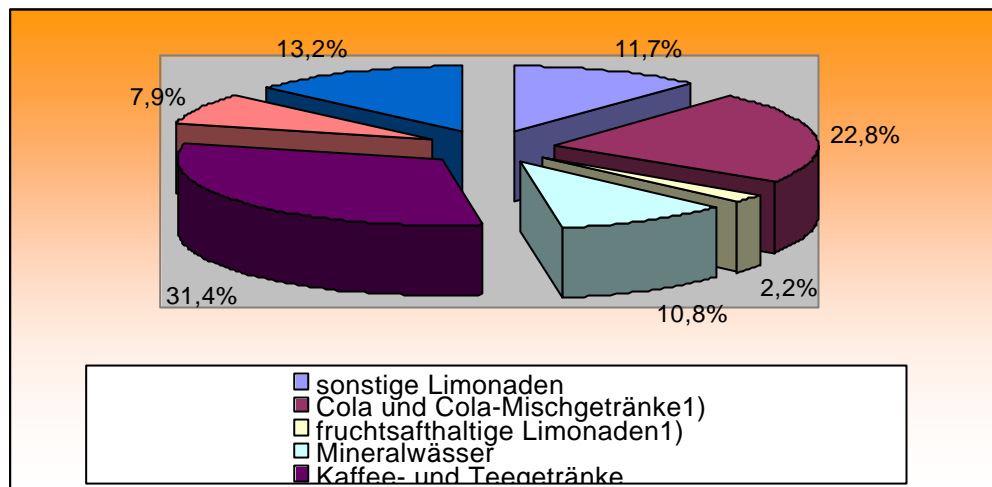
### **- Zahlreiche Innovationen und Produktdifferenzierungen führten zu hoher Produktvielfalt**

Die Hersteller versuchen deshalb, mit zahlreichen Innovationen und Produktdifferenzierungen neue Segmente und Nischen zu besetzen, in denen sie sich ein höheres Preisniveau und einen geringeren Konkurrenzdruck erhoffen. Da die Nachfragebedürfnisse der Konsumenten seit Jahren gleichzeitig immer differenzierter wurden, taten sich in der Tat zahlreiche Nischen auf. Isotonische Durstlöscher, Wellness Drinks, Energy Drinks, Nutraceutical Drinks, Biermischgetränke oder Schorlen sind nur einige Beispiele. Sobald jedoch attraktive Nischen gefunden und besetzt worden sind, versuchen zahlreiche Anbieter ebenfalls, in diese einzudringen. Nachdem Red Bull Anfang der 90er Jahre die Nische der koffeinhaltigen Energy-Drinks besetzt hatte, drangen in den folgenden Jahren rund 40 weitere Anbieter ebenfalls in die Nische. Gleiches gilt für die Nische der isotonischen Durstlöscher sowie der Functional Drinks. Der Erfrischungsgetränkemarkt wird so nach und nach weiter segmentiert in zahlreiche Nischen mit unterschiedlichen Wachstumspotenzialen. Allein aus dem Segment der Functional Drinks haben sich über 15 Untersegmente und Nischen entwickelt.

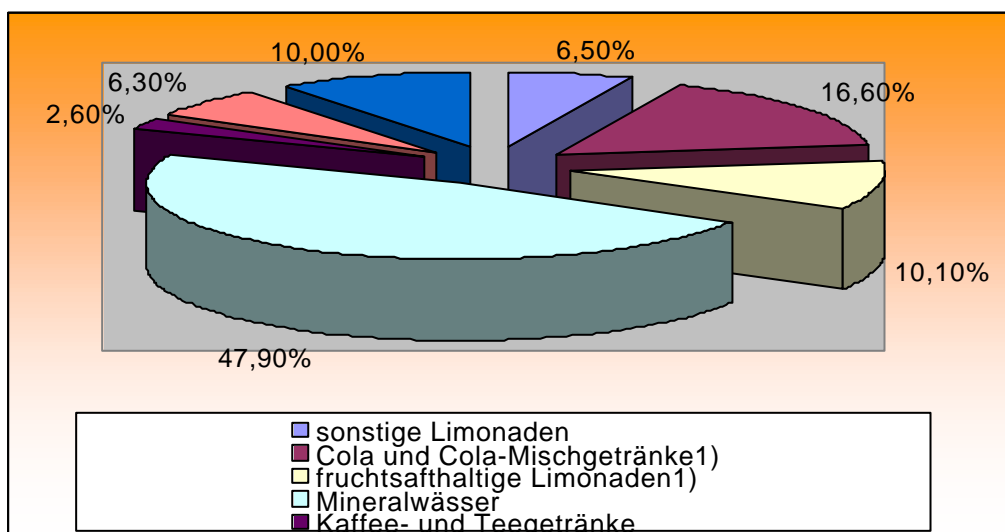
Gleichzeitig hat die Gebindevielfalt zugenommen. Aufgrund verbesserter Produktions- und Abfülltechniken ist die Kleinserienproduktion wirtschaftlicher geworden, weswegen die Palette zwischen Kleinst- und Großgebinden mittlerweile riesig groß geworden ist. Mit dem Trend zu PET-Gebinden wird sich diese Entwicklung weiter fortsetzen.

Der Gesamtproduktion der deutschen Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkindustrie teilt sich von den Produktionsmengen jeweils zur Hälfte in den Mineralwasser- sowie den Erfrischungsgetränkebereich auf (vergl. Abb. 6 u. 7).

**Abb. 6: Prozentuale Anteile der Getränkearten an der wertmäßigen Produktion der deutschen Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie 2000<sup>5</sup>**



**Abb. 7: Prozentuale Anteile der Getränkearten an der mengenmäßigen Produktion der deutschen Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie 2000<sup>6</sup>**



<sup>5</sup> Quelle: Wirtschaftsverband alkoholfreier Getränke e.V. , Wafg.

<sup>6</sup> Quelle: Wirtschaftsverband alkoholfreier Getränke e.V. , Wafg.

### **- Fragmentierte Anbieterstruktur**

Der deutsche Mineralwassermarkt ist von der Anbieterstruktur mit insgesamt 241 Brunnen (1999) sehr fragmentiert. Zahlreiche dieser Brunnen sind jedoch aufgrund von Fusionen oder Übernahmen bereits in Konzerne oder rechtlich selbstständige Verbünde integriert. Nordrhein-Westfalen liegt mit einer Anzahl von 37 Brunnen an vierter Stelle im Bundesvergleich. An erster Stelle mit 44 Brunnen liegt Baden-Württemberg, es folgen Hessen und Bayern mit 40 bzw. 39 Brunnen. Die Mehrzahl der Mineralbrunnen ist mittelständisch geprägt und hat sich strategisch regional ausgerichtet. Starke überregionale bzw. nationale Marken besitzen die wenigsten.

### **- 8 NRW-Mineralbrunnen unter den TOP-40-Brunnen in Deutschland**

Die gesamte Mineralwasserindustrie (inkl. sonstigen Wässern) erreichte 1999 einen Gesamtumsatz von 4,7 Mrd. DM sowie eine Abfüllmenge von 83,94 Mio. Hektolitern. Die zehn größten Mineralbrunnengruppen kamen davon 1998 auf eine Abfüllmenge von 5,57 Mio. Litern, was 59% der Gesamtabfüllmenge entspricht (Quelle: Brauindustrie 7/99). Hierunter finden sich zwei nordrhein-westfälische Mineralbrunnen. Auf den Plätzen 11-40 gibt nur noch 6 weitere nordrhein-westfälische Mineralbrunnen. Bei den verbleibenden Brunnen Nordrhein-Westfalens handelt es sich dann um kleinere Unternehmen mit unter 20 Mio. DM Umsatz. Sie haben sich überwiegend regional ausgerichtet und besitzen eine hohe lokale Verbundenheit, die sie in ihrer Region häufig zu lokalen Größen macht.

Nahezu alle Mineralbrunnen haben neben den Mineralwässern als zweites Standbein Erfrischungsgetränke auf Mineralwasserbasis in ihr Portfolio aufgenommen. Hier werden jedes Jahr zahlreiche neue Geschmacksrichtungen entwickelt und auf den Markt gebracht.

Der Tafelwassermarkt wird dominiert von der Marke Bonaqua von der Coca-Cola-GmbH, Essen.

Bei den Erfrischungsgetränken dominieren die Cola- und Colamischgetränke mit einem Produktionswert von 3,03 Mrd. DM vor den fruchtsafthaltigen Limonaden mit 1,09 Mrd. DM. Marktführer ist in beiden Segmenten die Firma Coca-Cola mit ihren Marken Coca-Cola, Fanta und Sprite.

### **- PET-Fragestellung dominiert derzeit die Branchendiskussion**

Die Branchendiskussion wird derzeit vor allem von der PET-Fragestellung beherrscht. Bei den Erfrischungsgetränken schon größtenteils eingeführt, wird PET im Mineralwasserbereich zu einer völligen Umstrukturierung des Marktes führen. Die Vorteile der PET-Flasche liegen für den Verbraucher im geringen Gewicht von 80 g gegenüber 600 g bei der Glasflasche. Die Gerolsteiner Gruppe ist 1999 als erster deutscher Mineralbrunnen in den PET-Gebindebereich eingestiegen, dies macht damit nach eigenen Angaben bereits 30% des Gesamtumsatzes aus.

Derzeit steht noch nicht fest, ob sich das PET-Mehrweg- oder das PET-Einweg-System durchsetzen wird. Soweit sich das PET-Mehrweg-System durchsetzt, wird der Großteil der kleinen und mittelständischen Betriebe nicht mitziehen können, da ihnen die notwendige Finanzkraft für die Investition in eine zwischen 8 und 15 Mio. DM teure Abfüllanlage fehlt. Die großen Anbieter forcieren deshalb die weitere Marktdurchdringung von PET-Mehrweg-Gebinden, da es so zu einer weiteren Marktberreinigung kommen könnte.

## **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

Die befragten 10 Unternehmen sehen die oben beschriebene Marktsituation und Wettbewerbsstruktur ähnlich.

Fünf der befragten Unternehmen gaben an, dass sich die Nachfrage nach ihren Produkten in den letzten Jahren positiv entwickelt habe. Bei 3 befragten Unternehmen stagniere die Nachfrage sowie bei 2 sei sie rückläufig gewesen. Besonders problematisch bewerteten die Gesprächspartner den drohenden Preisverfall in der Branche. Obwohl die Nachfrage in einzelnen Produktbereichen gestiegen oder zumindest stagniert wäre, sei der Umsatz gesunken.

### **- Europäische Konzentrationsentwicklungen werden als bedrohlich angesehen**

Auch das Eindringen der internationalen Konzerne in den deutschen Markt wird mit Sorge verfolgt. Insbesondere der steigende Erfolg der französischen Wässer wurde von allen Gesprächspartnern angesprochen. Vor allem werde sich der Konzentrationsprozess in der Branche weiter fortsetzen. Neun der 10 Befragten sähen einen Trend zu einer Fusions- und Übernahmewelle sowie zu Unternehmensschließungen in den nächsten Jahren, der vor allem die kleineren Anbieter zum Opfer fallen werde.

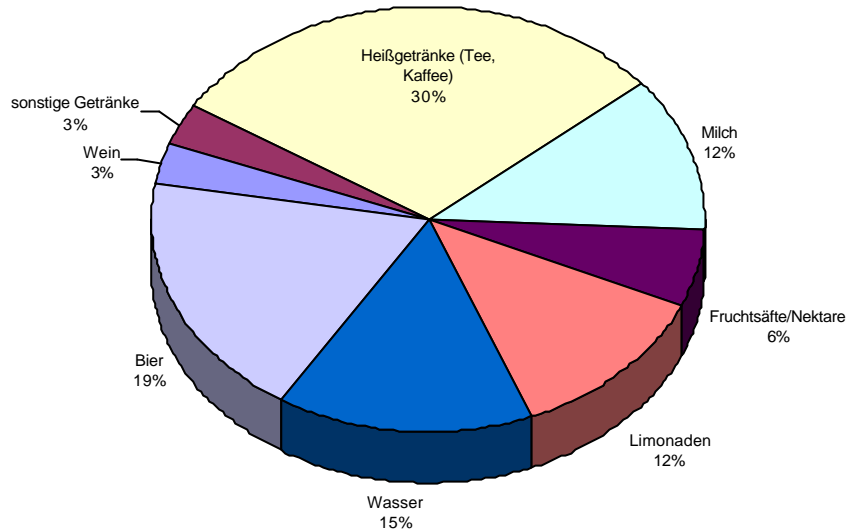
Bei der Einschätzung der zukünftigen Nachfrageentwicklung nach Erfrischungsgetränken und Mineralwässern prognostizieren die Gesprächspartner für den deutschen Markt nur moderate Steigerungen. Zu den Entwicklungen auf den ausländischen Märkten konnte die Mehrzahl der Gesprächspartner aufgrund der ausschließlich regionalen Orientierung auf den nordrhein-westfälischen Absatzmarkt keine Einschätzungen geben. Als mögliche attraktive Exportländer mit steigenden Absatzpotenzialen wurden osteuropäische Länder sowie die Benelux-Staaten genannt.

Den Wassersprudlern wird von der Mehrheit der Gesprächspartner kein nachhaltiger Erfolg vorausgesagt. Dabei handele es im wesentlichen um einen Modetrend, der mittelfristig wieder abebben würde.

## 5.2 Konsumentenbedürfnisse und -nachfrage

### ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Nachfragestruktur auf dem deutschen Getränkemarkt zeigt die folgende Abbildung 7:



**Abb. 8: Nachfragestruktur auf dem deutschen Getränkemarkt 1999 ;Gesamt 555 Mio.<sup>7</sup> hl**

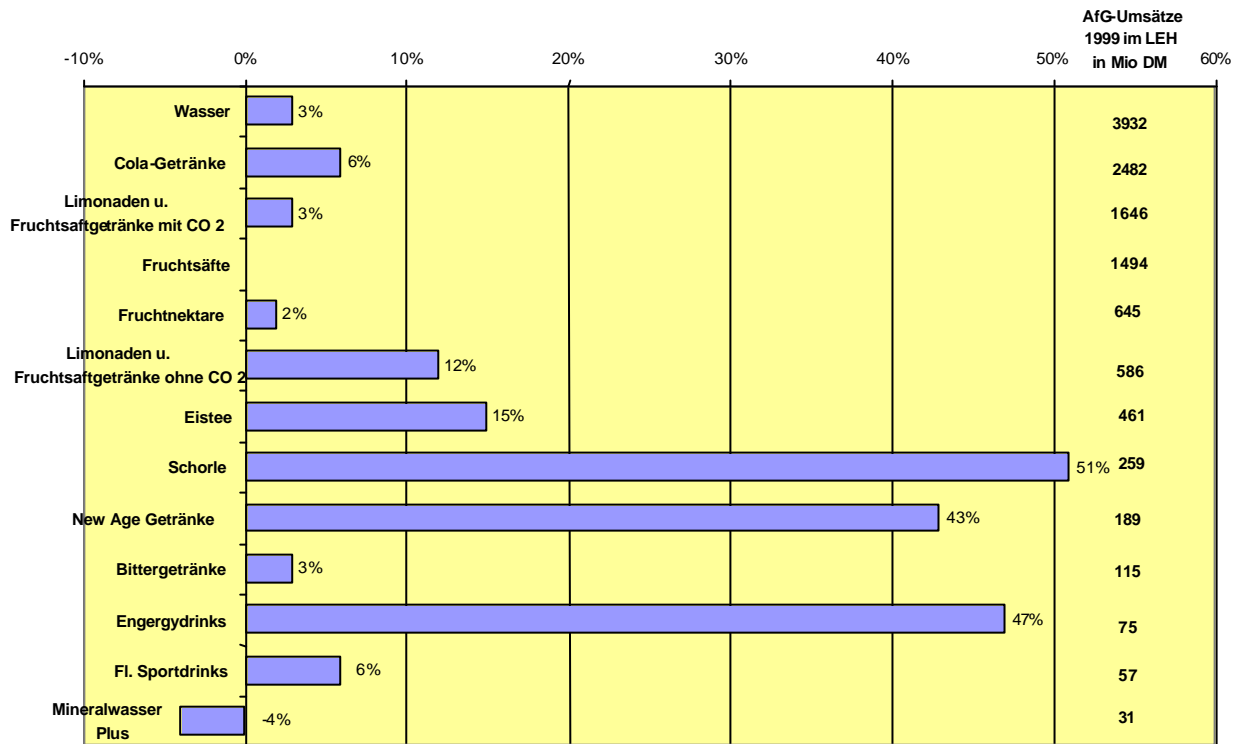
Die Erfrischungsgetränke und Mineralwässer zusammen nehmen mit 27% den zweiten Platz hinter den Heißgetränken (Kaffee und Tee) ein.

Die Nachfrage in den einzelnen Produktsegmenten hat sich zwischen 1998 und 1999 unterschiedlich entwickelt. Nach Erhebungen von AC-Nielsen gab es im Lebensmitteleinzelhandel die höchsten Umsatzsteigerungen bei den Schorlen, den Energy Drinks sowie den New-Age-Drinks, die innerhalb von einem Jahr um 51%, 47% bzw. 43% zulegen konnten. Auch Eistees hatten mit einem Plus von 15% ein starkes Wachstum. In den beiden größten Einzelsegmenten, den Wässern sowie den Cola-Getränken, gab es ebenfalls Steigerungen, jedoch um moderate 3% bzw. 6%.

---

<sup>7</sup> Quelle: LZ.

**Abb. 9: Umsatzveränderungen von alkoholfreien Erfrischungsgetränken im Lebens Einzelhandel in %**



Der Bundesverband der Deutschen Erfrischungsgetränke-Industrie (BDE) berechnet nur die Umsatzveränderungen auf der Herstellerseite, worin z.B. Importe sowie die Spannen des Lebensmitteleinzelhandels nicht enthalten sind. Die Absatzsteigerung bei den Wässern wird hier mit 4,7% angegeben, wobei die Mineralwässer um 5,1% und die Quellwässer um 8,5% gestiegen sind. Einen Absatzrückgang von minus 3% gab es dagegen bei den Heilwässern.

Die Limonaden verzeichneten laut BDE zusammen eine Steigerung um 5,3%. Während es bei den Cola- und Cola-Mischgetränken kaum Veränderungen gab, verzeichneten die brennwertverminderten Cola- und Cola-Mischgetränke, z.B. Cola-Light, ein Plus von 8,9%. Vergleichsweise hoch ist auch das Wachstum bei Sonstigen Limonaden und Bitter-Getränken. Sie stiegen um 11,1% bzw. 35%. In dieses Segment fallen die zahlreichen Nischengetränke, wie Energy Drinks, Wellness Drinks oder New-Age-Drinks.

### **- Steigende Differenzierung der Konsumentenbedürfnisse**

Die Konsumentenbedürfnisse sind in den letzten Jahren wesentlich differenzierter geworden, wenn auch mit erheblicher Marketing-Unterstützung durch die Getränkeindustrie. Auf nahezu jede Lebenslage und -situation sowie Zielgruppe lassen sich spezifische Getränke entwickeln und vermarkten. Ein Beispiel sind isotonische Sportgetränke. Die im Vergleich zu anderen Getränken zum größten Teil teureren elektrolythaltigen Getränke sind aus Sicht von Sportmedizinern sowie nach einem Test der Stiftung Warentest nur für extreme Ausdauer- und Leistungssportler sinnvoll. Normale Freizeitsportler, die die überwiegende Mehrheit der Konsumenten von isotonischen Sportgetränken ausmachen, könnten auch mit hausgemachten preisgünstigeren Mischungen aus Mineralwasser und Fruchtsaft dieselbe Wirkung erzielen.

### **- Megatrends Convenience und Wellness führen zu steigender Nachfrage**

Die Mega-Trends der gesamten Ernährungsbranche, Convenience und Wellness, machen sich auch in der Erfrischungsgetränkebranche deutlich positiv bemerkbar. Der Convenience-Trend zeigt sich bei Mischgetränken. Noch vor wenigen Jahren haben selbst Branchenexperten nicht mit einem derartigen Wachstum von Apfelschorlen gerechnet, die jährlich zweistellige Wachstumsraten aufweisen. So stieg der Absatz der Schorlen von 56,7 Mio. Litern in 1995 auf 204,9 Mio. Liter in 1999 (Quelle: IMA-Institut). Der Convenience-Trend bietet gerade in der Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkebranche noch zahlreiche Möglichkeiten in Bezug auf Verpackungsarten und -größen sowie auf neue Produktmischungen. Hier sind vor allem die sog. Roten Schorlen als möglicher nächster Trend zu sehen.

Im Rahmen einer Convenience-Ausrichtung werden die Konsumenten einen Teil der festen durch flüssige Nahrung (z.B. Trinkjoghurt) ersetzen. Davon können auch Erfrischungsgetränke, z.B. mit Joghurt, profitieren.

### **- Functional Drinks als Wachstumssegment der Zukunft**

Functional Food wird in der Ernährungsbranche eine große Zukunft vorausgesagt, so auch in der Getränkebranche. Unter Functional Food sind solche Lebensmittel zu verstehen, die neben der Ernährung noch einen weiteren Zweck erfüllen, in der Regel eine gesundheitsfördernde Wirkung. Bei den sog. Functional Drinks sind bereits ACE-Getränke, ballaststoffreiche Getränke, Mineralwasser mit Frucht und Joghurt oder Milch, Kombucha und Vitalgetränke eingeführt. Der Grundstoff-Lieferant Döhler prognostiziert für die nächsten zehn Jahre eine Verzehnfachung des Marktes in Deutschland. Eine weitergehende Darstellung zu Functional Food ist im Abschnitt 5.4 Innovationslinien dargestellt.

### **- Individualisierungsstreben der Konsumenten erhöht Anzahl von Szene-Produkten**

Der Trend zu Energy Drinks scheint weiter ungebrochen. Die Nummer 1 im Markt, Red Bull, verzeichnet seit Jahren enorme Wachstumssprünge. Nach eigenen Unternehmensangaben stieg der Absatz von 38,8 Mio. Einheiten in 1996 auf 114 Mio,5 Mio. Einheiten in 1999, ein Plus von knapp 200% innerhalb von vier Jahren. Daneben sind zahlreiche Marken mit gleichen oder ähnlichen Inhaltsstoffen auf den Markt gebracht worden, die auf spezielle Nischenzielgruppen, insbesondere als sog. Szene-Drinks, zugeschnitten sind. Vor allem Szene-Drinks befriedigen das Individualisierungs- und Zugehörigkeitsstreben der jüngeren Generation zwischen 15 und 30 Jahren. Die auf die Szenen zugeschnittenen Nischenprodukte suggerieren zum einen eine Zugehörigkeit zu dieser Szene und zum anderen die Individualität gegenüber Konsumenten von herkömmlichen Erfrischungsgetränken. Die Preise der Szene-Getränke liegen dabei deutlich über denen der sonstigen Erfrischungsgetränke.

Das Individualitätsstreben der Konsumenten hat sich auch die Afri-Cola GmbH zunutze gemacht, die Afri-Cola konsequent als Nischenprodukt für Individualisten positioniert. Die 1864 gegründete Afri-Cola GmbH baute bis 1945 die Marke auf dem Massenmarkt auf und hatte zu dieser Zeit in Deutschland denselben Marktanteil wie der Hauptkonkurrent Coca-Cola. Nach Kriegsende wurde die Marke in eine Nische gedrängt, von wo sie aus Ende der 60er Jahre - auch aufgrund außergewöhnlicher Werbekampagnen - als Trend-Cola neue Markterfolge hatte. In den 80er Jahren wurde die Marke erneut von den zwei Hauptkonkurrenten Coca-Cola und Pepsi zurückgedrängt. Ende der 90er Jahre feierte die Afri-Cola einen erfolgreichen Relaunch, der deutlich auf die Individualität des Produktes und damit die Individualität der Nischenkonsumenten fokussiert ist. Drei weitere Kult-Marken feiern derzeit ihren Relaunch, Sinalco, Bluna und Vita-Cola. Alle drei Marken setzen auf den Nostalgiemythos sowie Erlebniswelt beim Konsum.

Eine Wassermarke konnte sich bisher noch nicht als echtes Szene- und Kultgetränk etablieren. Ansätze zeigten sich in der Vergangenheit lediglich bei Perrier sowie aktuell bei San Pellegrino, das als Premiummarke ausschließlich in der gehobenen Gastronomie und Hotellerie vertrieben wird.

### **- Steigender Außer-Haus-Verzehr erhöht die Bedeutung alternativer Vertriebskanäle**

Seit Jahren steigt der Außer-Haus-Verzehr in Deutschland kontinuierlich an und lag 1998 bei 35% des für Ernährung ausgegebenen Geldes. Hiermit steigt die Bedeutung von Convenience-Shopping.

Wer hätte vor 10 Jahren gedacht, dass Tankstellen sich als Vertriebspartner so erfolgreich durchsetzen. Die Neulistung in den Regalen der 17.630 deutschen Tankstellen ist mittlerweile aber aufgrund der begrenzten Kühlregalflächen schwer geworden. So muss weiter gesucht werden nach neuen Convenience-fähigen Vertriebsformen, von denen es in Deutschland zahlreiche gibt, z.B. rd. 4.700 Bahnhofsärkte, 18.700 Kioske, 19.000 mobile Imbissstände, 25.000

selbstständige Bäckereien, 21.000 Bäckerei-Filialen, 20.500 Apotheken, 9.400 Drogerien oder 26.000 Fleischereien. Weitere Vertriebschienen sind der Automatenverkauf oder auch der Sparteinzelhandel, z.B. für den Verkauf von Sport- und Energy-Drinks.

#### **- Attraktivität von PET-Gebinden steigt kontinuierlich bei den Konsumenten**

Ein klarer Konsumtrend zeigt sich auch in der Nachfrage nach PET-Gebinden. Die Konsumenten schätzen die Leichtigkeit der Flaschen. Befürchtungen über eine mangelnde Hygiene oder Ablagerungen des Materials in den Getränken sind bei den Konsumenten weitgehend ausgeräumt. Branchenexperten zufolge wird die PET-Flasche die Glasflasche als Gebinde weitgehend ablösen, zumindestens auf dem Massenmarkt.

### **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

In den Interviews zeigten die Gesprächspartner ein durchaus homogenes Antwortverhalten.

#### **- Qualität der Inhaltsstoffe, Schadstofffreiheit und Preis als wichtigste Kriterien für die Konsumentenscheidung**

Als wichtigste Kriterien für die Konsumentenscheidung wurden von den Ansprechpartnern die Qualität der Inhaltsstoffe sowie die Schadstofffreiheit genannt. Dieses Antwortverhalten wurde jedoch beeinflusst von einem Fernsehbericht des ARD-Magazins „Plusminus“ über die später widerlegte Behauptung einer Gesundheitsgefährdung von angeblich Radium-226-belasteten Mineralwässern, der kurz vor Beginn der Interviewphase ausgestrahlt wurde.

Weiterhin spielen der Preis für die Masse der Konsumenten die wichtigste Rolle bei der Konsumentenscheidung. Die Gesprächspartner sehen außerdem eine sich entwickelnde Preisschere bei Mineralwässern zu teuren Qualitätswässern und Billigmarken. Das mittlere Preissegment werde nach Ansicht der Gesprächspartner zukünftig nicht mehr existieren. Zweit- und Drittmarken werden im Lebensmitteleinzelhandel jetzt bereits unter der 3,99 DM Grenze angeboten, wobei sich dieser Trend weiter fortsetzen werde. Nur wenige Marken werden es nach Ansicht der befragten Unternehmen schaffen, sich im Hochpreissegment zu etablieren. Eine geringere Bedeutung habe der Preis lediglich bei echten Nischenprodukten.

#### **- Relevanz von zusätzlichen Serviceleistungen für Konsumenten wird weitgehend als unbedeutend eingeschätzt**

Dagegen wird ein ergänzender Service für den Endverbraucher von der Mehrzahl der Gesprächspartner nicht als wichtiges Kriterium für den Konsumentenscheid bewertet. Lediglich zwei Gesprächspartner betonten, dass sie sich gezielt Gedanken über zusätzliche Serviceleistungen für Kunden machen. Angesprochen wur-

den hier ein Heimlieferservice, ein Verbrauchertelefon bzw. eine Service-Hotline oder besondere Verkaufs- und Aufklärungsmaßnahmen am Point of Sale (POS).

Als weiteres Kriterium für den Konsumentenscheid wurde die Regionalität genannt, insbesondere bei den ausschließlich regionalen Anbietern.

#### **- Getränken mit gesundheitsfördernder Wirkung sowie Convenience als wichtigste Trends**

Sieben der Gesprächspartner sehen einen deutlichen Trend zu Getränken mit gesundheitsfördernder Wirkung. Schon jetzt würden die Konsumenten das Mineralwasser aufgrund seiner an sich schon gesundheitsfördernden Wirkung auf den menschlichen Organismus kaufen. Dieser Trend werde zukünftig noch verstärkt durch die Functional-Drink-Welle.

Der Trend zu Convenience-Produkten und –Shopping wird von allen Gesprächspartner als einer der wichtigsten Trends für die Zukunft gesehen. Hier seien die Möglichkeiten bei unterschiedlichen Verpackungsgrößen noch nicht voll ausgeschöpft. Insbesondere durch das PET-System ließen sich eine Vielzahl zielgruppenspezifischer Flaschengrößen entwickeln, die auf die Convenience-Bedürfnisse der Konsumenten zugeschnitten wären.

#### **- Untergeordnete Bedeutung von e-Commerce in der Beziehung zum Konsumenten**

E-Commerce in Kopplung mit einem Heimlieferservice spiele derzeit und auch zukünftig für die Mehrheit der Ansprechpartner keine Rolle in der Beziehung zum Endverbraucher. Ein befragtes Unternehmen hatte bereits einen ersten Versuch mit einem Heimlieferservice gestartet, ihn dann aber wieder abgebrochen. Die zunehmende Bedeutung von e-Commerce wird von den Befragten aber für die Beziehung zwischen Endverbraucher und Handel gesehen. Hier glaubt die Mehrheit der Befragten, dass sich e-Commerce in Verbindung mit einem Heimlieferservice oder einem 24-Stunden-Abholservice bereits mittelfristig durchsetzen werde.

### **5.3 Strategie und Marketing**

#### **CLUSTERBILDUNG DER NORDRHEIN-WESTFÄLISCHEN ANBIETER**

Die befragten nordrhein-westfälischen Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkhersteller weisen hinsichtlich ihrer Strategie- und Marketing-Aktivitäten durchaus Unterschiede auf. Diese korrelieren zumeist mit verschiedenen Betriebscharakteristika, die innerhalb der Teilbranche anzutreffen sind. In einer ersten Näherung lassen sich fünf Gruppen identifizieren, von denen die ersten drei klassische Massenmarktanbieter sind.

### **- Mittelgroße selbstständige Mineralbrunnen haben klare strategische Ausrichtung**

Die erste Gruppe, die mittelgroßen selbstständigen Mineralbrunnen, vertreiben ihre Produkte überregional und bieten neben den klassischen Mineralwässern auch eine Vielzahl von Erfrischungsgetränken an. Sie sind Vollsortimenter und verfügen über eine mittlere Finanzkraft. Ihr Sortiment reicht von hoch- bis hin zu niedrigpreisigen Marken. Auf dem regionalen Markt gehören sie zu den Top-3-Anbietern. Die strategische Ausrichtung ist relativ klar formuliert, die Marketing-Aktivitäten sind vergleichsweise gut ausgeprägt. Sie befinden sich jedoch in einer schwierigen Unternehmensgröße. Für einen klassischen Nischenanbieter sind sie zu groß und für einen nationalen Anbieter sind sie zu klein, da ihnen zum Beispiel die Finanzkraft zum Aufbau einer national starken Marke fehlt. Damit werden sie zu hervorragenden Kandidaten für Fusionen mit oder Übernahmen durch nationale oder multinationale Konzerne.

### **- Handelsmarkenhersteller profitieren von der Expansion der Handelskonzerne**

Die zweite Gruppe sind die Handelsmarkenhersteller. Sie sind Massenmarktanbieter par excellence. Sie verfügen über große Produktionskapazitäten, weswegen sie Kostendegressionseffekte nutzen können und innerhalb der Branche eine Kostenführerschaft anstreben. Marketingaktivitäten für den Endverbraucher werden nicht oder nur in geringem Maße durchgeführt. Sie profitieren von der Expansion der großen Handelskonzerne und folgen diesen im günstigsten Falle auch ins Ausland, wodurch ihre Exportaktivitäten begründet sind.

### **- Konzessionärsbetriebe haben häufig weitere Standbeine aufgebaut**

Die dritte Gruppe sind die Konzessionäre der großen Erfrischungsgetränkekonzerne. Sie profitieren von den hohen Marketingaktivitäten der Konzernzentrale. Daneben besitzen sie in der Regel weitere Standbeine, wie z.B. eigene Brunnen oder eigene Getränkefachgroßhandelsbetriebe (GFGH). Die strategische Ausrichtung wird weitgehend von der Konzernzentrale vorgegeben.

Neben den Massenmarktanbietern gibt zwei weitere Gruppen, die im wesentlichen regional ausgerichtet sind.

### **- C- und D-Markenhersteller mit Schwächen in Strategie und Marketing**

Die vierte Gruppe sind mittelständische Anbieter, die in der eigenen Region mit C- oder D-Marken im Getränkefachgroßhandel oder Lebensmitteleinzelhandel vertreten sind. Sie haben in der Regel keine klare strategische Ausrichtung. Auch das Marketing ist eher schwach ausgeprägt. Sie verfügen über eine nur geringe Finanzkraft. Auch Investitionen, z.B. für die Errichtung einer eigenen PET-Abfüllanlage, sind für sie kaum möglich. Gleichzeitig leiden Sie unter einem enormen Preisdruck, da ihre Marken vom Handel häufig als Aktionsware angeboten werden. Von der strategischen Ausrichtung her bezeichnen sie sich als Trendfolger. Sie suchen ihre Chance für die Zukunft in der Besetzung von Nischen.

### **- Regionalanbieter mit zahlreichen lokalen Marketing-Aktivitäten**

Die fünfte Gruppe sind kleine Anbieter, die ihre Marken ausschließlich regional vertreiben. Sie versuchen sich mit lokalen Aktionen, einem speziellen Service, lokalem Sponsoring etc. als „die“ regionale Marke zu etablieren. Marketing findet auf der regionalen Ebene statt. Der Faktor „Regionalität“ wird in der Ansprache der Zielgruppen besonders hervorgehoben.

## **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

Die befragten Unternehmen setzen bei Strategie- und Marketing-Instrumenten gemäß der oben gemachten Gruppenbildung unterschiedliche Schwerpunkte.

### **- Strategische Planungsinstrumente haben keine hohe Bedeutung in befragten Unternehmen**

Strategische Planungsinstrumente, wie Portfolio- oder SWOT-Analysen werden nur von 4 der 10 befragten Unternehmen eingesetzt. Nur bei 3 dieser Unternehmen hat die strategische Planung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Auch ein Innovationsmanagement wird nur von 3 Unternehmen eingesetzt. Die anderen Unternehmen sind typische Trendfolger, die sich bei ihren Neuprodukten an den großen Anbietern der Branche orientieren. Neue Produktvariationen, z.B. Schorlen, werden ca. drei bis sechs Monate später auf den Markt gebracht.

Alle befragten Unternehmen betreiben eigene Marktforschung, teilweise jedoch nur in geringem Umfang. Fünf Unternehmen greifen dabei u.a. auf Nielsen- und GfK-Daten zurück, 2 Gesprächspartner nannten Außendienstbefragungen als Informationsquelle. Außerdem verfolgen alle Gesprächspartner die Berichterstattung der Fachpresse.

### **- Preispolitik und Distributionspolitik dominieren bei den Marketing-Aktivitäten**

Die Preispolitik spielt bei allen befragten Unternehmen eine gewichtige Rolle. Die meisten Unternehmen sind als Preisfolger zu bezeichnen. In diesem Sinne beschränkt sich eine Preispolitik auf die Ermittlung der vom Handel vorgegebenen Preisvorstellung unter Berücksichtigung der Konkurrenzpreise. Um als Preissetzer fungieren zu können, muss man ein besonders starkes Alleinstellungsmerkmal mit seinem Produkt in einer Sortimentsgruppe haben. Dies ist nur bei innovativen Produkten oder einer besonders starken Markenpolitik zu realisieren.

Auch die Distributionspolitik wird von nahezu allen Unternehmen als sehr wichtig eingestuft. Die Distributionspolitik befasst sich mit möglichen Vertriebs- und Absatzpartnern und der Optimierung vorhandener Distributionswege. Hier dominieren bei allen befragten Unternehmen der Vertrieb über den Getränkefachgroßhandel (GFGH) sowie über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Für die Zukunft wird es für die nordrhein-westfälischen Anbieter darum gehen, neue Vertriebsnischen zu finden. Eine solche waren vor Jahren die Tankstellen, die mittlerweile

zu einem großen Vertriebskanal geworden sind. Für die Zukunft müssen weitere Nischen gefunden werden, z.B. über den Automatenverkauf, über Bäckereien, Apotheken, Großverbraucher etc.

#### **- Finanzkraft für überregionale Werbeaktivitäten nur bedingt vorhanden**

Werbung wird von allen befragten Unternehmen eingesetzt, jedoch nur im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten. Hier hat sich Sportsponsoring als ein wichtiges Marketing-Instrument etabliert, sowohl bei den großen als auch bei den kleineren Anbietern.

#### **- Zielgruppensegmentierungen und Endverbraucherdatenbanken kommen nur selten zum Einsatz**

Nur gering ausgeprägt ist die Zielgruppensegmentierung als Marketing-Instrument. Zwei der befragten Unternehmen gaben an, sie als wichtiges Instrument regelmäßig einzusetzen. Bei den Anbietern, die sich strategisch in der Rolle des Nischenanbieters sehen, fiel auf, dass sie die gleichen Marketinginstrumente einsetzen, wie die großen Hersteller des Massenmarktes. Dies birgt natürlich die Gefahr der zu geringen Profilierung als echter Nischenanbieter auf dem Markt. Spezifische Instrumente zur erfolgreichen Bearbeitung der Nische fanden sich bei den wenigsten „Nischenanbietern“. Viele Anbieter wollen ihren Erfrischungsgetränken und Mineralwässern ein sportliches und jugendliches Image geben. Keiner der Anbieter besitzt beispielsweise eine Marke, die gezielt auf das wachsende Segment der Senioren bzw. der Zielgruppe 50plus zugeschnitten ist.

Eine Endverbraucherdatenbank wird von nur zwei befragten Unternehmen eingesetzt, die Mehrheit der befragten Unternehmen besitzt dagegen bereits eine Kundendatenbank mit den direkten Abnehmern im Handel. Trotzdem ist festzustellen, dass nur die wenigsten Unternehmen ihre Endkunden genau kennen. Eine Kundenbindung an die eigene Marke ist daher nur sehr schwierig. Die Frage zur Markentreue in Bezug auf die eigenen Marken wurden von den Gesprächspartnern daher sehr unterschiedlich beurteilt.

Als weitere wichtige Marketing-Instrumente wurden von den befragten Unternehmen verkaufsfördernde Maßnahmen und Service-Marketing genannt.

#### **- Category Management und Efficient Consumer Response als neue Marketing-Instrumente**

Zwei neue Marketing-Instrumente werden von den befragten Unternehmen bisher nur in Ansätzen eingesetzt, Category Management und Efficient-Consumer-Response (ECR). Beiden Instrumenten wird für die Zukunft eine wichtige Bedeutung beigemessen. Insbesondere ECR wird als wichtiger Trend zur Optimierung der Schnittstellen in der Wertschöpfungskette vom Hersteller zum Einzelhandel gesehen (siehe auch Abschnitt 5.4). Nach Auffassung mehrerer Gesprächspartner wird die Einführung von ECR für die Mittelständler aber ein ernstes Problem, da ihnen die finanziellen Reserven fehlen würden. Hier hätten größere Anbieter klare Vorteile.

### **- Einstieg in das Exportgeschäft als interessante Strategieoption**

Grundsätzlich sehen mehrere befragte Unternehmen den Einstieg in das Exportgeschäft als interessante Strategieoption für die nächsten Jahre an, insbesondere, wenn sich das PET-Gebinde durchsetzen werde. Diesen Unternehmen fehlt aber die Erfahrung und das Know-how zur Internationalisierung der eigenen Produkte. So fehlen Ihnen beispielsweise die Instrumentarien, die Informationsquellen sowie die Ansprechpartner zur Identifizierung des für sie erfolgversprechendsten Exportmarktes. Eine weitere Hürde ist der Aufbau einer Vertriebs- und Logistikstruktur. In den meisten Fällen fehlen auch Kenntnisse über die Geschäftsgepflogenheiten in anderen Ländern.

Im Fazit kann festgestellt werden, dass die befragten Unternehmen zum Teil große Stärken und zum anderen Teil große Schwächen in den Bereichen Strategie und Marketing haben. Vielen Unternehmen fehlt für ein professionelles Marketing häufig die Zeit sowie die notwendige Unternehmensgröße zur Einstellung guter Mitarbeiter. Die Mehrzahl der Unternehmen hat sich auf Trendfolgerstrategien oder Nischenstrategien konzentriert oder positioniert sich selber als regionaler Anbieter. In der Regel werden die Instrumente der großen Anbieter mit nationalen Marken kopiert, diese greifen aber nicht in gleicher Weise bei Nischenstrategien oder Regional-Strategien.

## **5.4 Innovationslinien**

Die Innovationsaktivitäten sind bei den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Mehrzahl der Anbieter sind Trendfolger. Die von ihnen auf den Markt gebrachten Neuprodukte sind Monate zuvor bereits von anderen Anbietern als echte Innovationen auf den Markt gekommen.

### **ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE**

In der Erfrischungsgetränke- und Wasserbranche lassen sich zahlreiche erfolgreiche Produktinnovationen der letzten Jahre nennen, z.B. unterschiedliche Functional Drinks, Convenience-Drinks, Energy-Drinks etc. Die Branche kann daher als äußerst innovativ bezeichnet werden. Insbesondere bei den Functional Drinks sind zukünftig weitere echte Produktinnovationen zu erwarten.

### **- Wachsende Bedeutung von Functional Drinks**

Unter Functional Food bzw. Functional Drinks sind solche Lebensmittel zu verstehen, die neben der Ernährung noch einen weiteren Zweck erfüllen sollen, in der Regel eine gesundheitsfördernde Wirkung. Andere europäische Länder haben hier gegenüber Deutschland einen Vorsprung.

Die Marktforschung des für die Erfrischungsgetränkeindustrie sehr wichtigen Grundstoff-Lieferanten Döhler hat sechs Themengebiete identifiziert, die bei den

Konsumenten der Getränkeindustrie das größte Interesse für Functional Drinks wecken: Konzentration, Immunabwehr, Vitalisierung, Schlaf/Beruhigung, Verdauung sowie Wohlfühlen. Zu den bisher gefragtesten Substanzen, die einen Zusatznutzen versprechen, zählen Pflanzen-, Kräuter- und Tee-Extrakte, Apfelessig sowie Milchsäure.

Bei den Wellness-Drinks in der Erfrischungsgetränkebranche dominierten 1999 fruchthaltige Mineralwässer mit Joghurt- oder Milchzusatz. Die zweitstärkste Gruppe waren die Kombucha-Getränke.

Einen weiteren Schub werden die Functional Drinks vor allem durch die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Forschungsinstituten bzw. Pharma-Herstellern bekommen. Diese könnten gemeinsam mit der Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie Functional Drinks entwickeln, die gezielt gegen bestimmte Krankheiten vorbeugen sollen. ACE-Drinks sind hier erst der Anfang gewesen. In anderen Branchen sind bereits mit der Pharma-Industrie gezielt Lebensmittel entwickelt worden, die z.B. cholesterin- und bluthochdrucksenkend wirken.

Dies würde zu einer Verwischung der Grenzen zwischen Ernährungsindustrie und Pharmaindustrie, zwei Branchen, die sich bisher fremd sind, führen. Gerade hier sind aber Kooperationen zwischen Industrie und Wissenschaft notwendig, insbesondere für die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die häufig gute Ideen haben, diese aufgrund fehlender F & E-Kapazitäten aber nicht in marktreife Produkte umsetzen können. Nordrhein-Westfalen verfügt über eine ausgezeichnete Forschungs- und Industrielandschaft. Zugleich ist auch die Pharma-Industrie auf der Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten für ihre Produkte abseits des überregulierten Gesundheitswesens.

Mit dem Einzug von Functional Drinks in die Getränkebranche kann der Markt neu segmentiert werden. Die Konsumentengruppen können nach ihrem Bedürfnis differenziert werden, gegen welche Krankheiten oder Mangelerscheinungen sie sich gezielt mit Functional Drinks ernähren wollen.

Die Möglichkeiten für neue Produktinnovationen scheinen hier sehr vielfältig zu sein. Über die tatsächliche Wirkung von Functional Drinks kann häufig aber keine definitive Aussage getroffen werden.

#### **- PET-System als wichtige Innovationslinie**

Des Weiteren ist mit einer Zunahme von Verpackungsinnovationen zu rechnen. Soweit sich das PET-Einweg-System durchsetzen wird, könnte es zu einer Lösung von den Pool-PET-Flaschen der Genossenschaft Deutscher Brunnen (GDB) kommen. Aber auch im Falle der Umsetzung des PET-Mehrweg-Systems ist nicht auszuschließen, dass alle Anbieter die Einheitsflasche des GDB einsetzen werden. So hat Gerolsteiner bereits eine firmeneigene PET-Flasche auf den Markt gebracht. Eine weitere Alternative ist das sog. Petcycle-System. Hierbei werden die Flaschen mit einem Pfand von 0,30 DM oder 0,50 DM belastet, über den Handel verkauft und vom Konsumenten nach dem Verbrauch dorthin wieder zurückgebracht. Die Flasche wird dann jedoch nicht aufwendig gereinigt und

wiederbefüllt wie beim herkömmlichen Mehrweg-System, sondern in einer Recycling-Anlage gepresst, gehäckselt und abschließend granuliert. Es entfallen somit die Leergutlagerung und die Reinigungsvorgänge. Aus dem Granulat wird ein Rohling aus Kunststoff erstellt, der dann beim Flaschenhersteller zu endgültigen und individuellen Flaschenform geblasen werden kann. Petcycle hat zwei wesentliche Vorteile. Zum einen lassen sich sich völlig neue Flaschenformen designen, die als Marketing-Instrument für die eigene Marke interessant werden. Die Flaschenform wird zur Möglichkeit, sich im Wettbewerb von Konkurrenzprodukten abzusetzen. Zum zweiten sind die Investitionskosten für eine neue Abfüllanlage deutlich geringer als beim PET-Mehrweg-System.

Die großen Anbieter forcieren derzeit die Einführung von PET, da sie bereits in neue Abfüllanlagen investiert und somit einen Wettbewerbsvorsprung haben.

Auch bei den Premium-Erfrischungsgetränke- und Wassermarken sind neue Flascheninnovationen zu erwarten. Wenn Produkt, Marke und eine passende Flaschenform eine Einheit bilden, wird der Käufer gewillt sein, einen höheren Preis zu bezahlen. Durch diese Maßnahme werden die Markenartikel in ihrer Wertanmutung bei den Verbrauchern zusätzlich aufgewertet.

#### **- Efficient Consumer Response (ECR) auf dem Vormarsch**

Bei den Verfahrensinnovationen wird sich nach Meinung von Experten in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie vor allem Efficient Consumer Response (ECR) in den nächsten Jahren durchsetzen.

ECR ist ein aktueller Managementansatz, der unternehmensübergreifend die gesamte Wertschöpfungskette umspannt. Durch eine Vernetzung der Partner in der Wertschöpfungskette und eine Steuerung der gesamten Kette von der Nachfrageseite aus, werden erhebliche Rationalisierungs- und Einsparungspotenziale erwartet. Verschiedene Studien nennen Einsparungspotenziale zwischen 3 und 7% für die Ernährungsindustrie. ECR wird eine Managementaufgabe, der sich niemand innerhalb der Wertschöpfungskette für Konsumgüter und Lebensmittel entziehen werden kann. Hierfür sprechen mehrere Faktoren. Internationale Konzerne, wie Procter & Gamble, Coca Cola und Wal-Mart arbeiten intensiv an ECR-Strategien und werden die Umsetzung kompatibler Maßnahmen von ihren Geschäftspartnern einfordern. In Deutschland nehmen vor allem die großen Lebensmitteleinzelhandelsketten die Position des Vorreiters ein und fordern vehement die Umsetzung erster ECR-Enabling-Technologien von ihren Geschäftspartnern (z.B. Metro, EDEKA).

Das sog. Efficient Replenishment (ER) als Bestandteil des ECR-Konzeptes bezieht sich auf die effiziente Warenversorgung und einen effizienten Kommunikationsfluss zwischen Hersteller und kann als grundlegender erster Schritt in einer ECR-Beziehung zwischen Getränkeindustrie und Handel angesehen werden. Efficient Replenishment ist relativ einfach umzusetzen und führt auch vergleichbar schnell zu Optimierungen und Einsparungen für die beteiligten Partner. Andererseits werden mit ER die Kommunikationsgrundlagen für eine engere Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette geschaffen.

Effiziente Warenflüsse und Informationsflüsse lassen sich in Wertschöpfungsketten nur dann schaffen, wenn sie auch harmonisiert und standardisiert sind, damit eine ausreichende Kompatibilität zwischen den einzelnen Subsystemen geschaffen werden kann. Die Standardisierung dieser Bereiche zwischen Handel und Industrie wird in Deutschland derzeit von der Centrale für Coorganisation federführend betrieben und ist mittlerweile soweit fortgeschritten, dass sichere Grundlagen für erste Umsetzungen bestehen.

Für die vorwiegend mittelständischen Erfrischungsgetränkehersteller und Mineralbrunnen bedeutet dies, dass sie sich unter Umständen sehr kurzfristig auf diese Entwicklungen und Forderungen einstellen müssen.

## **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

Die Gesprächspartner zeigten in den Interviews eine hohe Innovationsfreudigkeit. In Bezug auf Produktinnovationen nannten sie zahlreiche Produktneueinführungen, die von ihrem Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt worden sind. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen verfügt demnach auch über eine breite Produktpalette mit zahlreichen Geschmacksvarianten.

Die oben dargestellten Innovationslinien PET, Functional Drinks sowie Functional Food / Functional Drinks werden von nahezu allen Gesprächspartner als sehr bedeutend eingeschätzt und überwiegend als positiv bewertet.

Die Mehrheit der Gesprächspartner glaubt außerdem, dass die eigene Zusammenarbeit mit dem Handel zukünftig über e-Commerce laufen werden. Insbesondere die Einführung von ECR werde auf alle Betriebe zukommen, so die Einschätzung der Mehrheit der Gesprächspartner. Bestellungen, Rechnungen, Liefertermine, Bestandslisten etc. werden zukünftig über EDI (Electronic Data Interchange)-Techniken im Rahmen von ECR ausgetauscht.

Im Fazit ist festzustellen, dass die Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie auch in Zukunft eine Vielzahl von Innovationsansätzen aus verschiedenen Quellen aufweist, die nicht nur den großen, sondern vor allem den kreativen Unternehmen Entwicklungsperspektiven eröffnet. Um im Innovationswettbewerb bestehen zu können, wird es aber für fast alle Unternehmen unumgänglich sein, neue Wege der Kooperation und einer Öffnung der Unternehmensgrenzen zu gehen.

## **5.5 Beschäftigtenstruktur und -qualifikation**

### **Ergebnisse der Interviews**

Bei der Bewertung der Bewerberqualifikation zeigte sich bei den Befragten ein uneinheitliches Bild. Nur 3 der 10 Befragten sind mit der Qualifikation der Bewerber zufrieden. Die übrigen Ansprechpartner beklagten das in den letzten Jahren

gesunkene Niveau der Bewerber, insbesondere bei den Auszubildenden. Hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur werde es zukünftig mehr qualifizierte Stellen und damit einen noch höheren Qualifizierungsbedarf bei den neuen Mitarbeitern geben.

Hier bestehe ein enormer Veränderungsbedarf. Im einzelnen beklagten die Ansprechpartner die schlechten Qualifikationen der Bewerber beim Berufseinstieg. Alle Unternehmen hoben hervor, dass die neuen Mitarbeiter in ihren Betrieben sehr intensiv angelernt und eingearbeitet werden müssen.

Die Ausbildungsaktivitäten der befragten Unternehmen sind teilweise recht unterschiedlich. Einige Unternehmen bilden sehr aktiv aus und planen dies auch für die Zukunft. Andere der befragten Unternehmen haben zum einen Probleme in der Besetzung der Ausbildungsstellen mit qualifizierten Mitarbeitern. Hier fehle es auch teilweise an der richtigen Einstellung der Bewerber. Die Mehrheit der Gesprächspartner plant nicht, in naher Zukunft die Anzahl der Ausbildungsstellen im eigenen Betrieb zu erhöhen.

Von den Betriebsräten wurde vor allem ein hoher Weiterbildungsbedarf hervorgehoben, der in den Betrieben zur Haltung bzw. zur Erreichung eines hohen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter bestünde. In zwei Betrieben fehlten hierfür aber die Ausbilder mit der notwendigen Qualifikation.

Der Automatisierungsgrad ist in allen befragten Betrieben sehr hoch. Es werden aber trotzdem noch weitere Rationalisierungspotenziale gesehen, insbesondere in der Produktion, im Logistikbereich sowie durch die Einführung von ECR. Deshalb geht mehr als die Hälfte der Gesprächspartner davon aus, dass es in der gesamten Branche zu einem weiteren Arbeitsplatzabbau kommen wird. Dagegen müssten sich die Unternehmen im Service personell verstärken müssen, da dieser Aspekt immer wichtiger werde. Einen zusätzlichen Stellenbedarf werde es in den nächsten Jahren vor allem bei Fach- und Spezialkräften geben, insbesondere im IT- und im Elektronikbereich sowie in der Steuerungstechnik.

Neun der 10 Befragten bewerteten die in ihrem Betrieb eingesetzte Technologie als auf dem neuesten Stand. Die kleineren Betriebe schauen aber mit Sorge auf die voraussichtliche Einführung des PET-Systems. Sie bevorzugen das PET-Einweg-System, da für sie die Investition in einer PET-Mehrweg-Abfüllanlage zu kostenintensiv sei. Durch die Einführung von PET würden auf jeden Fall neue Investitionsnotwendigkeiten auf sie zukommen.

## **5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation**

### **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

Alle befragten Unternehmen zeigten sich überwiegend zufrieden mit den internen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten. Obwohl die Produktion von saisonalen Auslastungsschwankungen (Maximalauslastung im Sommer) betroffen sei, könnten diese mit den bestehenden Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten aufgefangen

werden. Neun Unternehmen arbeiten in der Produktion im Schichtbetrieb, größtenteils zwei- und dreischichtig.

Gleitzeitarbeit wird in 7 Unternehmen praktiziert, jedoch nur im Verwaltungsbereich. Acht Unternehmen haben Teilzeitarbeit eingeführt.

Vier der befragten Unternehmen haben bereits Altersteilzeitregelungen für den eigenen Betrieb eingerichtet, 4 Unternehmen befinden sich in der Einführungsphase bzw. planen eine Einführung.

Arbeitszeitkonten sind bereits in 6 der befragten Unternehmen eingeführt, ein Unternehmen befindet sich derzeit in der Einführungsphase. Diese Unternehmen haben äußerst positive Erfahrungen mit den Jahresarbeitszeitkonten gemacht. Saisonale Spitzen könnten so besser abgefangen sowie die Anzahl der Überstunden drastisch reduziert werden. Zwei Geschäftsleitungen nannten als Grund für die Nicht-Einführung, dass Arbeitszeitkonten mit dem derzeitigen Tarifvertrag nicht umsetzbar seien. Auffällig ist hier, dass obwohl alle Mineralbrunnenbetriebe dem gleichen Tarifvertrag unterliegen, es auf Geschäftsleitungsebene unterschiedliche Bewertungen in der Einführbarkeit von Arbeitszeitkonten gibt.

Während die befragten Unternehmen in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten durchaus sehr modern organisiert sind, zeigte sich bei der Frage der Arbeitsorganisation, dass moderne Formen und Instrumente häufig nicht eingesetzt werden.

In 6 Unternehmen wird in der Produktion Gruppenarbeit praktiziert, teilweise aber nur in sehr schwacher Ausprägung. Eine Gruppenarbeit, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur in Reinform vorgesehen wird, wird in den wenigsten Unternehmen durchgeführt. Dies ist in der Ernährungsindustrie in Schichtbetrieben häufig auch nicht in diesem hohen Maße umsetzbar.

Gleiches gilt für den „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)“. Nur 4 Gesprächspartner gaben an, KVP als Instrument einzusetzen. Ein Gesprächspartner berichtete, dass die Einführung von KVP im eigenen Betrieb vor kurzem erst gescheitert sei. Dies bedeutet aber nicht, dass die übrigen Unternehmen nicht daran arbeiten, sich ständig zu verbessern.

Sieben der 10 befragten Unternehmen haben dagegen Qualitätszirkel in ihre Arbeitsorganisation implementiert. Diese leiten sich teilweise direkt ab aus den durchgeführten Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO, den jedoch erst 4 Betriebe durchlaufen haben. Bei einem Unternehmen ist die Zertifizierung nach DIN ISO gerade in vollem Gange. Vier Betriebe haben auch ein Öko-Audit durchlaufen und sind entsprechend zertifiziert.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Systemen inklusive der Zertifizierung sind unterschiedlich. Zum einen haben die Gesprächspartner sehr gute Erfahrungen gemacht. Hier wurde hervorgehoben, dass mit der Einführung von QM-Systemen die Mitarbeiter weiter qualifiziert wurden sowie durch mehr Verantwortung motiviert und für Qualitätsaspekte sensibilisiert wurden. Außerdem seien Prozesse so verbessert worden, dass sie zu ei-

ner höheren Effizienz geführt haben. Zwei Gesprächspartner verwiesen auf den enorm hohen Aufwand, der mit der Zertifizierung verbunden war.

## **5.7 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern**

### **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

Die befragten Unternehmen äußerten sich überwiegend positiv über die Zusammenarbeit mit den Zulieferern. Von großer Bedeutung sind dabei die Grundstoffzulieferer sowie Hersteller von Abfüllanlagen. In beiden Zuliefererbranchen gab es in den letzten Jahren enorme Konzentrationsprozesse, so dass es jeweils nur noch wenige Anbieter gibt. Dies sind in der Grundstoffzulieferung die Anbieter Döhler und Wild, die den Markt nahezu alleine beherrschen. Sie gelten als sehr innovativ und wurden von den Ansprechpartnern als Trendsetter für neue Geschmacksrichtungen in der Branche bezeichnet. Die Zusammenarbeit mit beiden wird von allen Gesprächspartnern als sehr eng und konstruktiv bezeichnet. Gleiches gilt für den weltgrößten Hersteller von Abfüllanlagen und Etikettiermaschinen, die Krones AG, mit der u.a. sehr eng an speziellen Problemlösungen zusammengearbeitet wird.

#### **- Positive Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Getränkefachgroßhandel**

Auf der Absatzseite dominieren der Getränkefachgroßhandel (GFGH) und der Lebensmitteleinzelhandel. Während die Zusammenarbeit mit dem GFGH grundsätzlich positiv beurteilt wird, wird das Verhältnis sowie die strategische Ausrichtung des Lebensmitteleinzelhandels kritisiert. Bemängelt wurde vor allem die Preispolitik des Handels, der nur die Preise und nicht die Marken bewerbe.

Die vom Lebensmitteleinzelhandel geforderten Listungsgebühren, Sonderaktionsboni, Hochzeitsboni, Werbekostenzuschüsse etc. bereiten den befragten Unternehmen teilweise große Schwierigkeiten. Dem Handel wird außerdem vorgeworfen, den derzeit tobenden Preiskrieg auf dem Markt auf dem Rücken der Ernährungsindustrie auszutragen. Die Erfrischungsgetränkehersteller und Mineralbrunnen litten deshalb unter einem permanenten Preisverfall für die eigenen Produkte.

Weniger Probleme machen den befragten Unternehmen die Forderungen des Handels in Bezug auf Service, Lieferfristen und Zahlungsfristen. Auf die Frage, inwieweit der Handel zukünftig die Logistik übernehmen will, äußerten sich die Befragten unterschiedlich. Einen Trend dahin konnte die Mehrheit nicht erkennen.

#### **- Steigende Marktmacht und stärkerer Druck von Seiten des LEH wird erwartet**

Befragt nach der weiteren Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels erwarten alle Gesprächspartner eine weitere Verschärfung der Lage. Durch den sich wei-

ter vollziehenden Konzentrationsprozess werde sich der Verdrängungswettbewerb noch verschärfen. Dies werde begleitet von einer weiteren Internationalisierung. Für die Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie bedeutet dies, dass die Verhandlungsmacht der Handelskonzerne noch größer und dies die Preise weiter nach unten drücken werde.

#### **- Intensivierung der Kooperation mit dem Handel wird erwartet**

Die Gesprächspartner erwarten in der Mehrzahl eine Intensivierung von Kooperationen mit dem Handel. ECR sei dabei nur als ein Baustein zu verstehen. Weitere gemeinsame Projekte sollten initiiert werden, um das gegenseitige Vertrauen weiter zu erhöhen. Alternativ wurde auch der Vorschlag gemacht, sich auf Herstellerseite in Kooperationen zusammenzuschließen, um gemeinsame Vermarktungsplattformen zu bilden.

## **5.8 Wissens- und Technologietransfer**

### **ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE**

Der Wissens- und Technologietransfer bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen Forschungsinstituten und Industriebetrieben. Dabei wird grundsätzlich von der Hypothese ausgegangen, dass durch eine verstärkte Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft vermarktungsfähige Innovationen aus der Grundlagenforschung schneller von Industrieunternehmen aufgegriffen und zur Vermarktung gebracht werden. Andersherum soll die angewandte Forschung durch die verstärkte Kooperation deutlich schneller erkennen, welche Problemlösungen von der Wirtschaft gewünscht werden. Die Forschung kann sich so besser auf die Bedürfnisse des Marktes fokussieren.

Große Unternehmen der Ernährungsindustrie haben in der Regel eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder arbeiten eng mit externen Forschungsinstituten zusammen. Kleine und mittelständische Unternehmen können dies in der Regel nicht. Der Wissens- und Technologietransfer funktioniert hier nicht. Gerade aber kleine und mittelständische Unternehmen sind in Volkswirtschaften der Motor von Wachstum und Weiterentwicklung der Branchen. Aufgrund ihrer im Vergleich zu Großunternehmen in der Regel flexibleren Struktur können sie neue Entwicklungen schneller aufgreifen und lukrative Nischen mit einem hohen Wachstumspotenzial früher besetzen. Hier müssen integrierte Netzwerke aufgebaut werden, die für die kleinen und mittelständischen Betriebe der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie die Möglichkeit schaffen, eine engere Zusammenarbeit mit der Wissenschaft einzugehen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Functional Food bzw. Functional Drinks in der Ernährungsindustrie wird die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten, mit Universitäten sowie mit Pharmaunternehmen immer wichtiger.

## **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

Für den Status quo kann festgestellt werden, dass in der nordrhein-westfälischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie die Zusammenarbeit der Betriebe mit der Wissenschaft nur sehr gering ausgeprägt ist. Keines der befragten Unternehmen arbeitet derzeit bei der Entwicklung von Neuprodukten oder sonstigen Innovationen mit wissenschaftlichen Instituten zusammen. Alle Gesprächspartner betonten aber, dass sie sich eine Zusammenarbeit in der Zukunft grundsätzlich gut vorstellen könnten sowie eine kurzfristige Kontaktvermittlung begrüßen würden. Die Form der Zusammenarbeit könne dabei sehr vielfältig sein, z.B. über die Bildung und Zugriffsmöglichkeit auf einen Expertenpool, die Vergabe von Diplomarbeiten bis hin zur Durchführung von gemeinsamen Projekten. Die Gesprächspartner betonten aber, dass die Zusammenarbeit nicht zu umständlich und kompliziert sein dürfe.

Im Rahmen der Erstellung der Branchenreporte wurden zeitgleich zu den Expertengesprächen in den Unternehmen auch die Forschungsinstitute und Universitäten in Nordrhein-Westfalen besucht, die sich mit Fragen der Ernährung beschäftigen. Generell zeigten die interviewten Forschungsinstitutionen starkes Interesse an Industriekooperationen. Im Bereich Getränketechnologie hat die Fachhochschule Lippe in Lemgo einen Schwerpunkt in der angewandten Forschung.

## **5.9 Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft**

### **ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE**

Ziele von Kooperationen können die Einsparung von Kosten, die Verbesserung des Marktauftritts, der gemeinsame Erfahrungsaustausch oder die Erhöhung des Absatzes sein. Zu unterscheiden sind dabei horizontale, vertikale und laterale Kooperationen.

Horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen der gleichen Branche sind in der Teilbranche bisher die Ausnahme, insbesondere zwischen direkten Wettbewerbern. Innerhalb Nordrhein-Westfalens gibt es aber eine Reihe von ausschließlich regional ausgerichteten Mineralbrunnen, die nicht im direkten Wettbewerb zueinander stehen. Für sie könnten horizontale Kooperationen eher in Frage kommen.

Aber auch zwischen direkten Konkurrenten sind horizontale Kooperationen denkbar, wie dies in anderen Branchen, wie z.B. der Automobilzulieferer- oder der Pharmaindustrie, bereits erfolgreich praktiziert wird. Hier könnte mit Projekten gestartet werden, die keinen direkten Marktbezug haben, z.B. im Bereich der Zusammenarbeit mit Maschinenzulieferern, Energieversorgern oder Grundstofflieferanten. Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Behörden könnten ausgetauscht werden. Gleiches gilt für die Errichtung von neuen Standorten bzw. die Umsiedlung von Standorten.

Eine weitere Möglichkeit der Kooperation besteht in der gemeinsamen Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die an wissenschaftliche Institute vergeben werden. Solche Kooperationen zwischen Wettbewerbern sind in anderen Branchen durchaus üblich, z.B. in der Automobilbranche. Hierdurch können Kosten eingespart werden bzw. bestimmte Forschungs- und Entwicklungsaufgaben können so erst richtig finanziert werden. Hinzu kommt, dass sog. Verbundprojekte zwischen mehreren Kooperationspartnern der Wirtschaft und der Wissenschaft unter bestimmten Bedingungen öffentlich gefördert werden können.

## **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

In der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie dominieren derzeit Kooperationen bzw. Mitgliedschaften mit Verbänden sowie Kooperationen auf der Zuliefererseite (vertikale Kooperationen). Die Gesprächspartner haben dabei gute Erfahrungen gemacht.

### **- Horizontale Kooperationen bilden die Ausnahme**

Kooperationen mit Konkurrenten (horizontale Kooperationen) oder mit Unternehmen anderer Teilbranchen der Ernährungsindustrie (laterale Kooperationen) sind die Ausnahme. Eine Zunahme der Kooperationen mit Wettbewerbern wird als Trend für die Zukunft von den Gesprächspartnern außerdem sehr uneinheitlich bewertet. Befragt nach den Gründen für die derzeit niedrige Kooperationsintensität, führten die Gesprächspartner auf die mittelständisch geprägte Struktur mit einer Vielzahl von Familienbetrieben zurück. Die Unternehmen täten sich schwer, sich in ihre Karten schauen zu lassen.

### **- Hohes Interesse an vertikalen und lateralen Kooperationen**

Die Bereitschaft, vertikale und laterale Kooperationen einzugehen, ist dagegen deutlich höher. Genannt wurden hier vor allem verstärkte Kooperationen mit vor- oder nachgelagerten Unternehmen aus der eigenen Wertschöpfungskette sowie mit Unternehmen anderer Branchen aus dem regionalen Umfeld.

Hiervon erwarten die Unternehmen vor allem, dass sie von einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch profitieren können, z.B. hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Handel, dem Einkauf von Rohstoffen, der Zusammenarbeit mit Behörden, den Problemlösungen in der Logistik oder der Energieversorgung. Für solche Kooperationen kommen insbesondere auch Unternehmen in Frage, die nicht der eigenen Branche angehören und somit nicht zu den direkten Wettbewerbern gehören. Erfrischungsgetränkehersteller und Mineralbrunnen stehen größtenteils vor den selben Problemen wie Brauereien oder Molkereibetriebe, z.B. in Fragen der Abfüllung, Logistik etc. Die Bereitschaft, Erfahrungen auszutauschen ist hier deutlich höher, da keine vermeintlichen Unternehmensinterna an direkte Konkurrenten weitergegeben werden müssen.

Wesentliches Problem bei der Umsetzung von Kooperationen besteht trotz einer hohen Kooperationsbereitschaft aber nach wie vor darin, die richtigen Kooperati-

onspartner zu finden sowie den Erstkontakt herzustellen. Hier besteht nach Auffassung der Gesprächspartner ein Unterstützungsbedarf.

## **5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung**

### **ERGEBNISSE DER INTERVIEWS**

Die nordrhein-westfälischen Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenbetriebe verfügen in der Mehrheit über eine nur geringe Finanzkraft. Dies liegt im wesentlichen an ihrer überwiegend kleinen bzw. mittelständischen Unternehmensgröße. Um zukünftig auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen nach Ansicht der Gesprächspartner die meisten Betriebe in den nächsten Jahren teilweise hohe Investitionen tätigen, z.B. für PET-Abfüllanlagen, für die Entwicklung von Neuprodukten, für die Intensivierung der Marketing-Aktivitäten, für den Aufbau von starken Markenprodukten, für die Ausweitung der Aktivitäten nach ganz Deutschland oder für den Einstieg in das Exportgeschäft.

Bei den befragten Unternehmen herrschen derzeit eher konservative Finanzierungsformen vor. Neben der Innenfinanzierung aus eigenen Gewinnen dominieren als Finanzgeber die Banken. Vier der 10 Gesprächspartner bewerteten die Zusammenarbeit mit den Banken negativ. Als Gründe wurden eine zu hohe Dominanz, eine zu geringe Risikobereitschaft sowie eine zu geringe Mittelstandsorientierung genannt. Gewünscht wurde außerdem eine bessere Aufklärung über öffentliche Fördermöglichkeiten und –programme von Land, Bund sowie der EU. Die übrigen Gesprächspartner berichteten von einer insgesamt zufriedenstellenden Zusammenarbeit mit den Banken.

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten kommen bei den befragten Unternehmen seltener vor. Eine Börsennotierung bzw. die Finanzierung über Risikokapital, sog. Venture Capital, war bei keinem der befragten Unternehmen ein Thema.

Nur 2 der befragten Unternehmen haben in der Vergangenheit öffentliche Förderprogramme der EU, des Bundes und des Landes in Anspruch genommen.

Der Grund hierfür liegt nach Ansicht der Gesprächspartner darin, dass die Fördermöglichkeiten, insbesondere die für kleine und mittelständische Programme in den Unternehmen nahezu gänzlich unbekannt seien.

Die Unternehmen, die schon von öffentlichen Fördermöglichkeiten gehört haben, beklagten, dass der Aufwand für die Beantragung der Gelder zu kompliziert und langwierig vom Verfahren her sei. Hier wurde der Nachteil gegenüber Großunternehmen genannt, die zum einen die Personalkapazitäten und das fachliche Know-how für die Beantragung von Fördermitteln hätten.

Die Gesprächspartner sehen hier einen großen Unterstützungsbedarf für die Zukunft. Relevante öffentliche Förderprogramme müssten bekannt gemacht und Hilfen bei der Antragstellung gegeben werden.

## **5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen**

Mit Hinblick auf die weitere Entwicklung des eigenen Unternehmens sehen die befragten Ansprechpartner durchaus ähnliche Chancen und Risiken.

Als wesentliche Chancen für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die größere Schnelligkeit und höhere Entschlusskraft als mittelständisches Unternehmen
- die Suche und Besetzung von lukrativen Marktnischen
- die Übernahmen von oder Fusion mit Wettbewerbern
- die verstärkte Kooperationen mit Wettbewerbern
- die stärkere strategische Ausrichtung auf den nationalen bzw. internationalen Markt

Als wesentliche Risiken für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die immer höher werdenden Auflagen von Seiten der Politik, Behörden und der Gesetzgebung (siehe hierzu die Ausführungen zum Standort in Abschnitt 6)
- die Verschlechterung der Ertragssituation durch den zunehmenden Preisdruck vom Handel sowie der Trend zu Billigprodukten
- der zunehmende Wettbewerb mit den multinationalen Konzernen wie Nestlé oder Perrier
- die drohende Zwangsbepfandung durch den Gesetzgeber
- die drohende Einführung des PET-Mehrweg-Systems
- der immer härter werdende Verdrängungswettbewerb
- die zu geringe Finanzkraft der Unternehmen, weswegen Investitionen nicht getätigt werden könnten

## **6 Standort Nordrhein-Westfalen – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner**

Nordrhein-Westfalen wird als Standort für die Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie von den Gesprächspartnern durchaus unterschiedlich bewertet. Sowohl positive als auch negative Kritik bzw. Einschätzungen gab es bei den einzelnen Standortfaktoren, die für die Erfrischungsgetränke- und Mineralbrun-

nenindustrie relevant sind.

### **- Positive Beurteilung der Nähe zu Konsumenten und zu Vertriebszentren des Handel**

Als wichtigster Standortfaktor wurde von allen Gesprächspartnern die räumliche Nähe zu den 18 Mio. Konsumenten in Nordrhein-Westfalen genannt. Alle großen Lebensmitteleinzelhandelskonzerne haben außerdem ihre Vertriebs- bzw. Verteilzentren in Nordrhein-Westfalen. Dies führe, vor allem im Vergleich zu Anbietern in bevölkerungsschwachen Bundesländern, zu verringerten Logistikkosten. Auch für die ausschließlich regionalen Anbieter bedeute die hohe Konsumentendichte, dass sie in einem vergleichsweise kleinen Radius eine hohe Anzahl an Konsumenten erreichen können.

Zusätzlich liege Nordrhein-Westfalen so zentral, dass ein Großteil der europäischen Bevölkerung innerhalb kürzester Zeit erreichbar sei, was für die zukünftige Exportorientierung der Betriebe besonders wichtig sei.

### **- Rohstofforientierung überwiegend zwingend gegeben**

Der Standortfaktor Rohstofforientierung ist bei Mineralbrunnen ein unverzichtbarer Faktor, da eine regionale Bindung an die eigene Quelle besteht und die Wasser nur dort abgefüllt werden dürfen. Die Hersteller von Quell- und Tafelwässern sowie die Hersteller und Abfüller von Erfrischungsgetränken bewerten die Rohstofforientierung dementsprechend niedrig.

### **- Geringe Identifikation mit dem Standort Nordrhein-Westfalen**

Die Identifikation der befragten Unternehmen mit dem Standort Nordrhein-Westfalen ist vergleichsweise gering. Ein Wir-Gefühl unter den nordrhein-westfälischen Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkeherstellern fehle komplett, was die Bereitschaft zu Kooperationen zur gemeinsamen Stärkung der Wettbewerbssituation natürlich verringere. Dagegen besteht häufig eine hohe emotionale Verbundenheit mit der lokalen Ebene, insbesondere bei den familiengeführten Betrieben mit einer langen Tradition am Standort.

Mehrere Gesprächspartner betonten indes, dass es, trotz der Gefahr des Eindringens zahlreicher nationaler und internationaler Anbieter in den nordrhein-westfälischen Markt, keine gemeinsamen Abwehrstrategien unter den nordrhein-westfälischen Anbietern gebe. So fehle ein gemeinsames Regionalmarketing oder eine gemeinsame Vermarktungsplattform als Nordrhein-Westfalen-Anbieter völlig. Die Interessen seien teilweise sogar gegensätzlich.

Hier besteht nach Ansicht der Gesprächspartner ebenfalls ein Nachholbedarf für die Teilbranche. Gewünscht werden die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Stärkung der Identifikation mit Nordrhein-Westfalen.

### **- Beziehung zur Politik wird unterschiedlich bewertet**

Die Beziehung zur Politik wird von den befragten Unternehmen unterschiedlich bewertet. Mehrere Gesprächspartner kritisierten die aus ihrer Sicht wenig mittelstandsorientierte Wirtschaftspolitik der Regierung. Positive Impulse wären bei den meisten Unternehmen kaum spürbar. Vor allem werden von der Politik spezielle Erleichterungen für den Mittelstand gewünscht, z.B. in Bezug auf gesetzliche Auflagen.

#### **- Fehlender Dialog mit der Politik**

Bemängelt wurden außerdem der fehlende Dialog zur Politik bzw. das grundsätzliche Fehlen einer gemeinsamen Diskussionsplattform. Die Kommunikation sowohl in die eine als auch in die andere Richtung sei hierdurch nicht möglich. Dies führe dazu, dass sich die Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie nicht ausreichend von der Politik in der Öffentlichkeit vertreten fühle. Zusätzlich sei die Gefahr von kontraproduktiven Stellungnahmen von Politikern in Bezug auf die heimische Ernährungsindustrie gegeben, da zuvor kein Dialog stattgefunden hätte. Als aktuelles Beispiel wurde von mehreren Gesprächspartnern die öffentliche Stellungnahme der Umweltministerin genannt, die sich nach dem Beitrag des ARD-Magazins „Plusminus“ über mögliche Gesundheitsgefährdung von angeblich Radium-226-belasteten Mineralwässern nicht im Sinne der nordrhein-westfälischen Mineralbrunnen geäußert habe. Gewünscht wird deshalb die Schaffung einer Kommunikationsbasis zwischen Politik und Industrie, die in solchen Fällen greift. Die Politik könne sich zukünftig dann auch wesentlich besser hinter die heimische Industrie stellen, da sie zuvor von ihr informiert worden sei.

Mit dem Start von NEW.S als spezifische Initiative für die Ernährungsindustrie erwarten die Gesprächspartner ein Umdenken in der politischen Schwerpunktsetzung. Sie hegen die Hoffnung, über NEW.S zukünftig schneller in den Dialog mit der Politik zu kommen bzw. dass die Politik einen verbesserten Zugang zur Ernährungsindustrie bekommt.

#### **- Kaum Berührungspunkte zu den NRW-Landesministerien**

Zu den nordrhein-westfälischen Landesministerien haben die befragten Unternehmen nur wenig Berührungspunkte. Aus diesem Grunde konnte die Mehrzahl der Gesprächspartner keine Bewertung über eine Zusammenarbeit abgeben.

#### **- Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes kaum bekannt**

Die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes sind der überwiegenden Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht oder kaum bekannt. So waren beispielsweise NRW-Förderprogramme, die speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnitten sind, bei den Gesprächspartnern nahezu unbekannt gewesen.

Gewünscht ist die finanzielle Unterstützung bei neuen technischen Anlagen mit öffentlichen Förderprogrammen. Außerdem sollte es Hilfestellungen bei der Antragstellung geben, da diese sehr kompliziert und aufwendig seien.

Kurzfristig wurde die Schaffung einer Transparenz über mögliche Förderprogramme des Landes Nordrhein-Westfalen, des Bundes und der EU gewünscht, die für die befragten Unternehmen in Frage kämen.

### **- Große Kritik an der Zusammenarbeit mit Behörden**

Nur 2 der Gesprächspartner berichteten von einer guten Zusammenarbeit mit den Behörden. Alle anderen übten teilweise große Kritik an der Zusammenarbeit.

Bemängelt wurde unter anderem:

- die zu hohen Auflagen bei der Errichtung oder Erweiterung von Anlagen, sowohl in der quantitativen Anzahl als auch in der qualitativen Erfüllbarkeit
- die zu langen Vorlaufzeiten für Genehmigungen in Nordrhein-Westfalen im Vergleich zu anderen Bundesländern
- die zu hohe Anzahl an Behörden, die für die Kontrolle der unterschiedlichsten Auflagen zuständig sind, z.B. der Regierungspräsident, der Landschaftsverband, die Berufsgenossenschaft, die Kommunen, die Kreisverwaltung, das staatliche Eichamt, das staatliche Umweltamt, die untere Wasserschutzbehörde etc.
- die zu hohe Anzahl an Ansprechpartnern innerhalb einer Behörde. Gewünscht wurde hier vor allem die Reduzierung der Ansprechpartner auf einen zentralen Ansprechpartner
- die zu geringe Serviceorientierung der Kommunen, verbunden mit sehr langen Bearbeitungszeiten.

Mehrere Gesprächspartner übten Kritik an den lokalen Stadt- bzw. Wasserwerken, die die Anschaffung von Wassersprudlern in der Bevölkerung forcieren und teilweise finanziell fördern. Hierdurch treten die eigenen Kommunen zu den Unternehmen am Standort in einen direkten Wettbewerb. Gefordert wird hier, dass die Kommunen sich aus dem Wettbewerb auf dem Markt heraushalten sollten.

Als Folge dieser Situation in der Zusammenarbeit mit den Behörden würden zahlreiche Unternehmen der Ernährungswirtschaft davon abgehalten, notwendige Investitionen zu tätigen.

### **- Umsetzung der EU-Gesetze in einzelnen Ländern sehr unterschiedlich**

Bei den gesetzlichen Bedingungen sahen die Gesprächspartner für Nordrhein-Westfalen keine signifikanten Unterschiede, da die meisten Gesetze auf EU-Ebene entwickelt und verabschiedet würden.

Während es in der Gesetzgebung keine Unterschiede gibt, sei aus der Sicht der Gesprächspartner die Umsetzung der Gesetze in den einzelnen Ländern äußerst unterschiedlich. Insbesondere in Deutschland würden die EU-Gesetze und –Verordnungen besonders streng und genau umgesetzt. Dies sei in anderen Län-

dem nicht der Fall, weswegen die dortigen Industrien gegenüber den Deutschen Wettbewerbsvorteile hätten.

Hinsichtlich der Gesetzgebung sehen die Ansprechpartner im Vergleich zu anderen EU-Ländern Nachteile für die deutschen Unternehmen. Nationale Gesetze würden die deutschen Hersteller im internationalen Wettbewerb behindern.

Da die tatsächliche Mehrwegquote derzeit beständig unter dem vorgeschriebenen Limit von 72% liegt, droht der Getränkeindustrie ein Zwangspfand. Dieses Problem beschäftigt die Branche derzeit sehr stark, da viele der kleinen und mittelständischen Mineralwasser- und Erfrischungsgetränkehersteller hierdurch in wirtschaftliche Schwierigkeiten kämen. Mit der Einführung eines Zwangspfandes besteht außerdem die Gefahr, dass sich der Lebensmitteleinzelhandel vom Mehrwegsystem völlig verabschiedet. Dies bedeutet eine große Gefahr für die mittelständischen Getränkehersteller, die im Vertrauen auf das Mehrwegsystem in den letzten Jahren Milliardenbeträge in entsprechende Abfüllanlagen investiert haben.

Insgesamt wird das deutsche Mehrweg-System von den Gesprächspartnern als Wettbewerbsnachteil für den Export gegenüber anderen europäischen Ländern gesehen. Gleiches gilt für die Verpackungsverordnung sowie die Abgaben an das Duale System Deutschland (DSD). Kritik wurde auch an den zu hohen Müll- und Abwassergebühren geübt, insbesondere im Vergleich zu anderen europäischen Staaten.

#### **- Positive Bewertung des Verhältnisses zu Verbänden und Gewerkschaften**

Das Verhältnis zu den Arbeitgeber- und den Fachverbänden wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmen durchweg sehr positiv beurteilt. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften.

Kritik wurde vereinzelt an den Industrie- und Handelskammern geübt. Für die zu zahlenden Pflichtbeiträge sei nicht erkennbar, welche Leistungen in die Betriebe zurückkommen. Spezielle Service- und Beratungsleistungen oder sonstige Unterstützung, die auf die Branche zugeschnitten sind, gäbe es zu selten.

#### **- Teilweise Kritik an Infrastruktur und Verkehr**

Auch die Verkehrspolitik wurde kritisiert, insbesondere in Bezug auf den Bau der A33 im Raum Ostwestfalen. Hier wird der Politik vor allem vorgeworfen, praxisfremde und logistikschädigende Entscheidungen zu treffen. Gefordert wird insbesondere der weitere Ausbau des Autobahnnetzes.

#### **- Positive Beurteilung der Einbindung am lokalen Standort**

Die Einbindung am lokalen Standort wird von den Beteiligten überwiegend positiv beurteilt. Probleme gibt es in der Regel dann, wenn die Produktionskapazitäten erweitert werden sollen und der Standort ausgebaut werden könnte oder um die lokalen Standorte herum im Zuge der Besiedelung der letzten Jahrzehnte auch Wohnhäuser gebaut wurden, so dass sich die früher reinen Gewerbestandorte zu

Mischgebieten entwickelten. In diesem Falle müssten zahlreiche Auflagen erfüllt und Messungen durchgeführt werden, wie z.B. die Erstellung von Schallschutzgutachten. Hierdurch entstünden den Unternehmen zusätzliche Kosten, die die Ertragslage der Mineralbrunnen bzw. Erfrischungsgetränkebetriebe weiter belasteten. Von Seiten der Ansprechpartner wird ein deutlich kooperativere Haltung der Behörden gewünscht.

Mehrere der befragten Betriebe berichteten von teilweise größeren Schwierigkeiten, die sie derzeit in Bezug auf die bevorstehenden Entwicklungen haben. Sie würden dadurch vor allem in ihrem Wachstumsbestreben deutlich behindert.

Im Gegensatz zu anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie können Mineralbrunnenbetriebe ihre Standorte nur bedingt verändern, da sie räumlich an die eigene Quelle gebunden sind. Auch sonst wird ein Umzug von den Unternehmen in der Regel gescheut, da mit der Ansiedlung des Unternehmens an einem neuen Standort unzählige Vorschriften und Auflagen beachtet bzw. erfüllt werden müssten.

### **Fazit: Standort**

Trotz der geübten Kritik am Standort Nordrhein-Westfalen würden 7 der 10 Gesprächspartner auf Geschäftsleitungsebene wieder Nordrhein-Westfalen als Standort wählen. Zwei Gesprächspartner würden in ein anderes Bundesland gehen. Ein Gesprächspartner würde ins Ausland gehen. Als Alternativstandorte wurden Bayern (2 x) und Hessen genannt.

## **7 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf**

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie in Deutschland derzeit von den Umsatzzahlen her noch eine führende Position einnimmt.

Ob diese Wettbewerbsposition auch dauerhaft zu halten sein wird, ist aber fraglich. Zahlreiche nationale und internationale Anbieter drängen mit starken Marken in den attraktiven nordrhein-westfälischen Markt. Der Konkurrenzkampf wird derzeit im wesentlichen über den Preis ausgetragen. Die überwiegend mittelständischen Anbieter aus Nordrhein-Westfalen müssen reagieren. Im Preiskampf können sie aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Produktionskapazitäten meist nicht mithalten. Auch zum Aufbau von starken überregionalen Marken, die vom Preisdruck nicht so hart betroffen sind, fehlt ihnen die Finanzkraft für die notwendigen begleitenden Marketing-Maßnahmen. Viele der Anbieter versuchen deshalb, entweder Nischen zu besetzen oder eine starke Stellung als die wichtigste regionale Marke zu bekommen. Die strategische Ausrichtung zahlreicher Betriebe steht somit auf dem Prüfstand. Gleichzeitig zeigten sich in den Interviews Schwächen in den Bereichen Strategie, Finanzierung und Marketing heraus. Vi-

le Betriebe werden zukünftig im Wettbewerb außerdem nur bestehen, wenn sie Kooperationen oder strategische Allianzen mit Partnern eingehen. Die Interviewpartner kritisierten aber auch den Standort Nordrhein-Westfalen bei mehreren relevanten Faktoren.

Insgesamt besteht somit ein mittlerer bis hoher Unterstützungsbedarf für die nordrhein-westfälische Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. Um sie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, ergibt sich folgender Handlungsbedarf:

- Intensivierung von Innovationen, insbesondere Unterstützung bei der Einführung von ECR sowie PET-Systemen
- Unterstützung der strategischen Ausrichtung sowie im Marketing
- Optimierung der Qualifizierungsstandes der Mitarbeiter in den Betrieben
- Schaffung von Transparenz bei möglichen öffentlichen Förderprogrammen des Landes, des Bundes sowie der EU
- Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus öffentlichen Förderprogrammen
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen
- Unterstützung der Unternehmen bei der Erweiterung der Produktionskapazitäten bzw. der Umsiedelung von Betrieben und Betriebsteilen
- Intensivierung des Dialogs zwischen der Politik und der Erfrischungsgetränke- und Mineralwasserindustrie
- Nachhaltige Verbesserung der Standortbedingungen