

CONSUMER MARKETS & RETAIL

Der deutsche Biermarkt 2007

Ergebnisse einer Befragung

Der deutsche Biermarkt 2007

Ergebnisse einer Befragung

Inhaltsverzeichnis

I	Zusammengefasstes Ergebnis	3
II	Aufbau und Methodik der Befragung	5
III	Der deutsche Biermarkt.....	6
IV	Ziele und Strategien.....	13
V	Plädoyer für einen zukunftsfähigen deutschen Biermarkt	16

I Zusammengefasstes Ergebnis

Gesamtabsatz

Der Gesamtabsatz wird in den nächsten fünf Jahren mit -3,2 Prozent oder -0,6 Prozent pro Jahr erwartet. Die Absatzerwartung ist damit unverändert negativ, allerdings deutlich besser als 2004. Der durchschnittliche jährliche Absatzrückgang in den letzten zehn Jahren betrug „nur“ 0,5 Prozent. Es muss aber auch festgestellt werden, dass gravierende Marktverschiebungen stattgefunden haben und viele Brauereien erhebliche Marktanteilsverluste hinnehmen mussten. Die wichtigsten Bestimmungsfaktoren für den Gesamtabsatz sind die Bevölkerungszahl, der Pro-Kopf-Konsum und der Export.

- Die Bevölkerungszahl wird in den nächsten Jahren nur leicht sinken.
- Das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung wird allerdings signifikant ansteigen. Bier ist ein weit verbreitetes Genussmittel, sodass starke Umbrüche in den Trends nicht zu erwarten sind. Der Pro-Kopf-Konsum in Deutschland wird in Zukunft daher um etwa 0,5 Prozent bis 1 Prozent pro Jahr zurückgehen.
- Eine leichte gegenläufige Entwicklung ist vom Bierexport zu erwarten. Die Brauereien werden den Export weiter verstärken, um damit Konsumrückgänge im Inland auszugleichen (Compound Annual Growth Rate [CAGR] 1996–2006: fünf Prozent; +5,8 Mio. hl).

Die Absatzerwartung von -0,6 Prozent pro Jahr ist vor dem Hintergrund der Entwicklung dieser Einflussfaktoren realistisch.

Als die bedeutendsten Marktrisiken werden angesehen:

- Vertriebsrestriktionen
- Erhöhung der Biersteuer

Beide Instrumente bevorzugen die anderen Getränkesparten zulasten des Bieres und würden, wie 2003 bei der Einführung des Dosenpfandes, dauerhafte Absatzverluste nach sich ziehen.

Absatz nach Produkten, Absatz nach Märkten

Die Branche erwartet weiteres Wachstum in den nächsten fünf Jahren bei:

- den Sorten Biermischgetränke, alkoholfreie und alkoholreduzierte Biere, Weizenbier
- Bioprodukten
- dem Gebinde PET
- dem Absatzweg Discount
- den Absatzregionen im Export

Für alle übrigen Absatzsegmente wird eine rückläufige Entwicklung gesehen. Die Einkaufsmacht des Einzelhandels ist für die deutschen Brauereien das größte Absatzrisiko. Es bleibt abzuwarten, ob der Marktanteil des Discounts noch weiter erhöht werden kann. Etwa 75 Prozent des Bieres werden über die Getränkefachgroßhändler (GFGHs) an den Lebensmitteleinzelhandel (LEH), die Getränkeabholmärkte (GAMs) oder die Gastronomie verkauft. Auch der GFGH-Markt ist stark mittelständisch geprägt und noch wenig konsolidiert. Es wird erwartet, dass Brauereien ihre Wertschöpfungskette um die Logistik erweitern werden und damit noch stärker zu Konkurrenten der GFGHs werden.

Wettbewerb

Die hohe Anzahl von Brauereien und die hohen, anhaltenden Überkapazitäten sind die wichtigsten Wettbewerbsrisiken. Die Zahl der deutschen Brauereien wird sich durch Übernahmen wohl reduzieren.

Die Überkapazitäten, gemessen an den drei absatzstärksten Monaten (auf Basis eines Zwei-/Dreischichtbetriebes), betragen rund zehn Prozent. Unter Berücksichtigung von noch höheren Überkapazitäten in einzelnen Produktionsschritten und der möglichen Erweiterung der Produktionszeiten (zwei Schichten statt einer Schicht) muss von Überkapazitäten von etwa 25 Prozent ausgegangen werden.

Trotz Überkapazitäten wird dennoch weiterhin investiert. In den Bereichen Sudhaus, Gärkeller und Lagerkeller werden gemäß den Investitionsplanungen keine Überkapazitäten aufgebaut, in der Abfüllung und der Logistik werden aber Kapazitäten aufgebaut. Die hohe Wettbewerbsintensität wird aber trotzdem viele weitere Jahre anhalten.

Ertragssituation

Die durchschnittlichen Erlöse je Hektoliter liegen in Deutschland bei etwa 80 Euro. Die Erlöse in den anderen westeuropäischen Ländern der EU liegen zum Teil deutlich darüber. Die Erhöhung der Produktionskosten kann aufgrund der Marktmacht des Handels nicht weitergegeben werden.

Die deutschen Brauereien erzielen daher im Vergleich zu den Brauereien in anderen Ländern nur sehr unterdurchschnittliche Renditen. Die Gesamtkapitalrentabilität liegt in den Jahren 2003 bis 2005 zwischen 3,0 Prozent und 5,8 Prozent.

Ziele

Die Brauereien haben sich zu fast 80 Prozent zum Ziel gesetzt, die Rentabilität und die Marktanteile zu erhöhen. Die Erhöhung der Marktanteile geht in einem rückläufigen Markt aber nur zulasten anderer Marktteilnehmer. Der Verdrängungswettbewerb wird daher anhalten. Die Konsolidierung wird fortschreiten.

Strategien

Die Fokussierung auf das Kerngeschäft „Eigenbier“ nimmt zu. Handelsgeschäfte und das Pachtgeschäft nehmen bei den deutschen Brauereien ab.

Ein geringer Teil der Umfrageteilnehmer hat eine echte Strategie der Kostenführerschaft, etwa ein Fünftel hat die Differenzierungsstrategie für den Gesamtmarkt und fast 80 Prozent haben eine Strategie zur Fokussierung auf Segmente. Die Hälfte der Brauereien will das angestrebte Wachstum durch neue Produkte erzielen, drei Viertel wollen es durch neue Absatzwege und Absatzregionen realisieren.

Zur Umsetzung der Strategien sind von zwei Dritteln Erweiterungsinvestitionen in Produktion und Vertrieb geplant. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Brauereien wollen neue Kooperationen vereinbaren, immerhin ein Viertel plant den Kauf von anderen Unternehmen beziehungsweise Marken. Viele Brauereien suchen mit der Vereinbarung von Kooperationen nach einer adäquaten Antwort auf die weitere Konzentration des Marktes. Die Verbesserung der Rentabilität soll besonders auch durch verbesserte Prozesse und Kostenreduzierung erreicht werden.

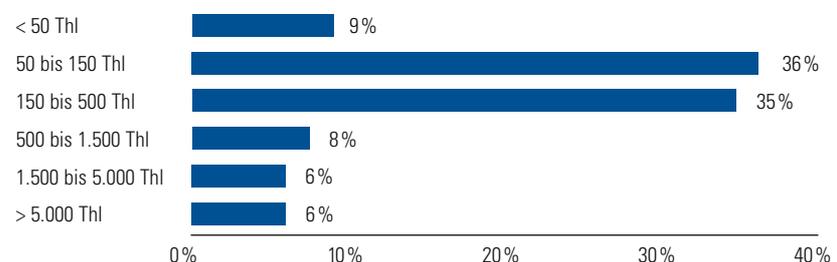
II Aufbau und Methodik der Befragung

Zur Durchführung der Befragung wurde im Januar 2007 ein Fragebogen an 231 Brauereien in Deutschland versandt. Dabei wurden alle selbstständigen Brauereien (167 Brauereien) beziehungsweise alle Brauereikonzerne und deren Brauereitochtergesellschaften (64 Brauereien) mit einem Bierausstoß von über 50.000 Hektoliter Eigenbier ausgewählt. Es gibt noch weitere circa 1.050 deutsche Brauereien mit einem Bierausstoß von weniger als 50.000 Hektolitern, die in Summe etwa fünf Prozent des deutschen Bieres produzieren. Diese wurden in dieser Umfrage nicht betrachtet.

Insgesamt haben 67 Brauereien einen auswertbaren Fragebogen zurückgesandt. Hieraus ergibt sich eine Rücklaufquote von 29 Prozent. Hinsichtlich des Bierabsatzes repräsentieren die antwortenden Brauereien circa 50 Prozent des deutschen Biermarktes.

Die Fragebögen sind zumeist von den gesetzlichen Vertretern beziehungsweise Inhabern ausgefüllt worden.

Abb. 1: Charakterisierung der teilnehmenden Brauereien nach dem Absatz Eigenbier 2006



Die Verteilung der teilnehmenden Brauereien nach Absatzklassen entspricht in etwa der Verteilung der mittelgroßen und großen deutschen Brauereien nach Absatzklassen. Bemerkenswert am deutschen Brauereimarkt ist der besonders hohe Anteil mittelständischer Brauereien, die auch im Rahmen dieser Studie fast drei Viertel der Antwortfragebögen repräsentieren.

Drei Viertel der Brauereien, die an dieser Studie teilnahmen, sind nicht Teil eines Brauereikonzerne und damit selbstständige Unternehmen. Von den restlichen 25 Prozent der Brauereien, die einem Konzernverbund angehören, sind etwa ein Drittel Konzernmutterunternehmen.

Die Ergebnisse dieser Umfrage sind aufgrund der Auswahl der angeschriebenen Brauereien sowie der Zusammensetzung der antwortenden Brauereien nicht repräsentativ für die Brauereibranche im Allgemeinen.

Dennoch glauben wir, dass die Auswertungen der Umfrage gute Aussagen zu den abgefragten Themenbereichen für die mittelgroßen und großen deutschen Brauereien mit einem Ausstoß von über 50.000 Hektolitern zulassen.

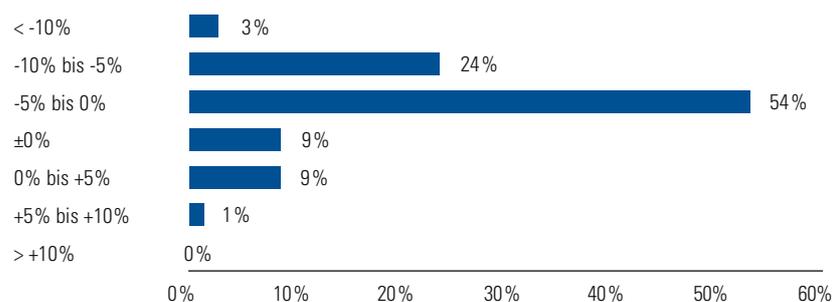
III Der deutsche Biermarkt

Absatz

Der deutsche Biermarkt ist 2006 wieder gewachsen, das Wachstum war mit 1,4 Prozent allerdings nur moderat. Diese Entwicklung kann nicht über die deutliche Marktschrumpfung in den letzten zehn Jahren mit einem Rückgang des Pro-Kopf-Konsums um 13 Prozent (rund 1,1 Prozent pro Jahr) hinwegtäuschen. Der Gesamtbeerabsatz war von 1996 bis 2006 aufgrund des Zuwachses im Export nur um 5,4 Prozent rückläufig (rund 0,5 Prozent pro Jahr).

Ein Rückgang von 5,4 Prozent über zehn Jahre klingt zunächst nicht dramatisch. Es könnte daher vermutet werden, dass die Stimmung in der Branche schlechter ist als die tatsächliche wirtschaftliche Lage. Man darf aber nicht außer Acht lassen, dass in den letzten zehn Jahren gravierende Marktverschiebungen stattgefunden haben und viele Brauereien erhebliche Marktanteilsverluste hinnehmen mussten. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass die Erwartungen zur Marktentwicklung für die nächsten fünf Jahre negativ sind. Für die Branche sind der Rückgang des Pro-Kopf-Konsums, mögliche Vertriebsbeschränkungen für alkoholische Getränke (Abgaberestriktionen hinsichtlich Ort und Uhrzeit, Werbeverbot für Alkohol) und die Erhöhung der Biersteuer die bedeutendsten Risiken für den Bierabsatz deutscher Brauereien.

Abb. 2: Erwartete Entwicklung des Bierabsatzes deutscher Brauereien im In- und Ausland für die Jahre 2007 bis 2012

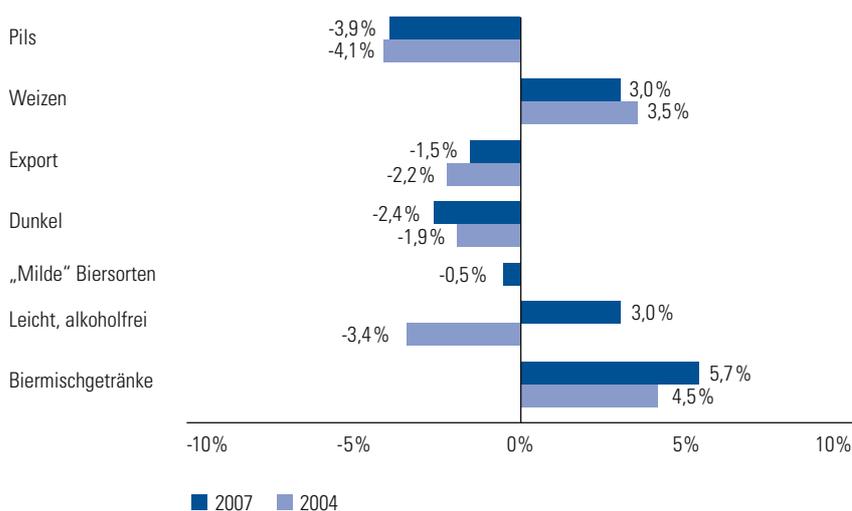


Der Bierabsatz wird von 81 Prozent der teilnehmenden Brauereien als weiterhin rückläufig eingeschätzt, neun Prozent sehen eine Stagnation und zehn Prozent erwarten ein leichtes Marktwachstum. Gewichtet man diese Antworten, so ergibt sich ein Marktrückgang von 3,2 Prozent (2004: -4,7 Prozent), was einem durchschnittlichen jährlichen Rückgang von 0,6 Prozent entspricht.

Absatz nach Produkten^{1,2}

Wachstum wird wie 2004 unverändert bei Weizenbier und Biermischgetränken gesehen. Es ist interessant, dass für die alkoholfreien und alkoholreduzierten Biere im Gegensatz zu 2004 nun ein deutlicher Anstieg von 3,0 Prozent für die nächsten fünf Jahre erwartet wird, was vermutlich aber auch mit alkoholreduzierten Biermischgetränken im Zusammenhang steht. Der Boom bei den „milden“ Biersorten scheint schon wieder vorbei zu sein. Die absatzstärkste Sorte, Pils, ist, wie schon 2004, am deutlichsten negativ. Allgemein kann ein Trend zu Randsorten und Spezialitäten beobachtet werden.

Abb. 3: Erwartete Entwicklung des Absatzes nach Sorten für die Jahre 2007 bis 2012

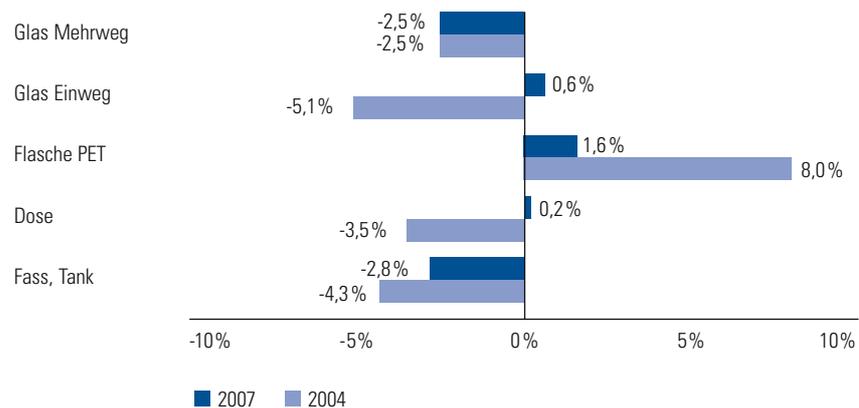


Bei allen Gebinden werden keine signifikanten Absatzveränderungen erwartet. Die gewichteten Entwicklungen liegen in einer Bandbreite zwischen -2,8 Prozent und +1,6 Prozent. Offensichtlich geht die Branche davon aus, dass auch bei Neuprodukten die aktuellen Gebindetypen verwendet werden. Die positive Entwicklung bei der PET-Flasche steht wohl auch mit der Absatzentwicklung beim Discount im Zusammenhang.

¹ Absatzverteilung 2005 im Einzelhandel: Pils 61 Prozent, Weizen 9 Prozent, Export/Hell 17 Prozent, Dunkel 1 Prozent, Leicht/Alkoholfrei 3 Prozent, Biermischgetränke 4 Prozent (Quelle: Die deutsche Brauwirtschaft in Zahlen 2005; Deutscher Brauer-Bund e. V. 2007).

² Absatzverteilung 2005: Glas Mehrweg 64 Prozent, Glas Einweg 5 Prozent, PET 2 Prozent, Dose 9 Prozent, Fass 20 Prozent (Quelle: Die deutsche Brauwirtschaft in Zahlen 2005; Deutscher Brauer-Bund e. V. 2007).

Abb. 4: Erwartete Entwicklung des Absatzes nach Gebinden für die Jahre 2007 bis 2012

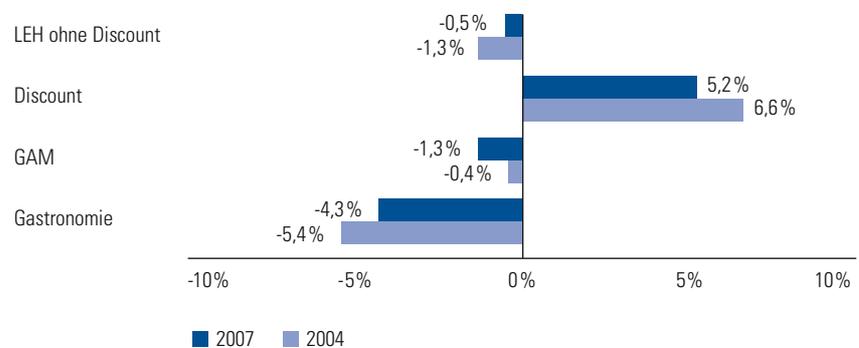


Hinsichtlich zukünftiger Produktrends erwartet nahezu die ganze Brauereibranche ein Wachstum bei Bioprodukten. Gesucht werden außerdem „echte“ Getränkeinnovationen, die weiteres Wachstum auslösen könnten.

Absatz nach Märkten

Der Absatz über die Discounter wird weiterhin von der Mehrzahl der teilnehmenden Brauereien als wachstumsträchtig eingeschätzt, allerdings weniger positiv als 2004, und dies, obwohl sich die Gesamtmarkterwartung verbesserte. Der Lebensmitteleinzelhandel wird als leicht rückläufig gesehen, liegt aber im Vergleich zu den übrigen Absatzsegmenten noch etwas besser. Im Bereich Einzelhandel haben sich die Getränkeabholmärkte in der Einschätzung gegenüber 2004 leicht verschlechtert und der LEH leicht verbessert.

Abb. 5: Erwartete Entwicklung des Absatzes nach Absatzsegmenten für die Jahre 2007 bis 2012

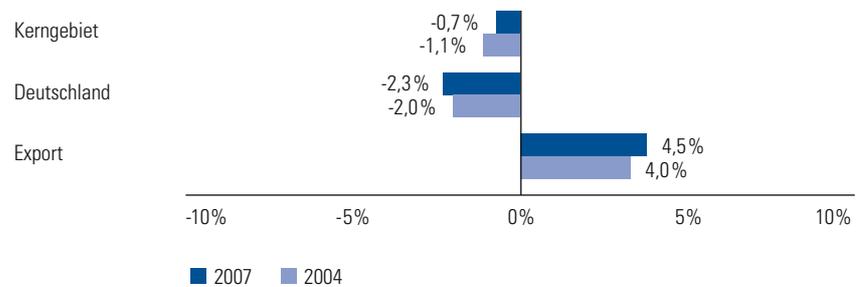


Etwa 75 Prozent des Absatzes der Brauereien werden über den Getränkefachgroßhandel (GFGH) an den Lebensmitteleinzelhandel (LEH), die Getränkeabholmärkte (GAMs) oder die Gastronomie verkauft. Der Getränkefachgroßhandelsmarkt ist in

Deutschland, ähnlich wie der Brauereimarkt, mittelständisch strukturiert und noch wenig konsolidiert. Zwei Drittel der Umfrageteilnehmer erwarten daher in den nächsten fünf Jahren eine signifikante Reduktion der Anzahl der GFGHs.

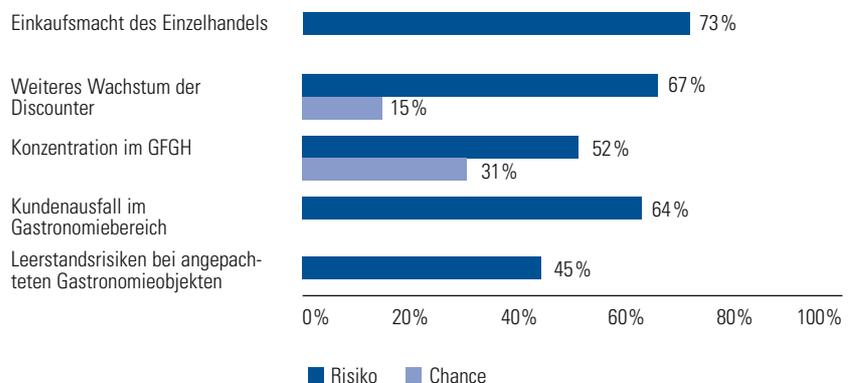
Die deutschen Brauereien haben in den letzten Jahren gezeigt, dass im Export nennenswerte Zuwächse erzielt werden können. Es ist daher nachvollziehbar, dass besonders im Export ein nachhaltiges Wachstum erwartet wird. Es wird aber weiterhin fertiges Bier exportiert. Nur wenige Brauereien erwarten, dass im Ausland Lizenzen vergeben werden können.

Abb. 6: Erwartete Entwicklung des Absatzes nach Absatzregionen für die Jahre 2007 bis 2012



Die Marktmacht des Einzelhandels und der Discounter steht bei den Absatzrisiken deutlich im Vordergrund. Im Gastronomiebereich wird der Kundenausfall als größtes Risiko eingeschätzt. Die Leerstandsrisiken sind für weniger als die Hälfte ein Risikofaktor. Dies korreliert im Übrigen auch mit den gesunkenen Erlösen der Brauereien aus dem Pachtgeschäft.

Abb. 7: Wesentliche Chancen und Risiken im Absatzmarkt



Die Logistik ist für die Brauereien bei der Distribution an die GAMs und die Gastronomie ein wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund werden sich die Getränkehersteller und besonders auch die Brauereien an dieser Konsolidierung beteiligen. Daneben ist dies auch Teil einer Abwehrstrategie, durch

die das regionale Vertriebsgebiet vor Konkurrenz geschützt werden soll. Die Konzentration im GFGH wird daher nur von rund der Hälfte als Risiko, aber immerhin von einem Drittel als Chance gesehen.

Wettbewerb

Die zweifelsohne wichtigsten Treiber für die Wettbewerbsintensität am deutschen Markt sind:

- die hohe Anzahl von Wettbewerbern
- die hohen, anhaltenden Überkapazitäten

Diese Faktoren sind ganz wesentlich auch für die schlechte Rentabilität der Branche verantwortlich.

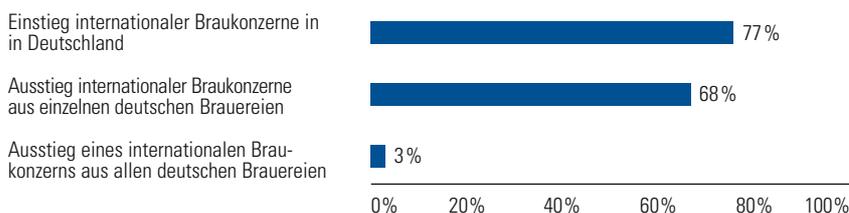
Bei der Frage nach der Risikoeinschätzung werden die beiden Faktoren Überkapazitäten und Wettbewerberdichte zwar noch von der Mehrheit (64 Prozent beziehungsweise 50 Prozent) als wesentliches Risiko wahrgenommen. Aufgrund der moderaten Risikoeinschätzungen ist aber zu vermuten, dass sich die Marktteilnehmer mit dieser Wettbewerbsintensität schon abgefunden haben.

Nach der Einschätzung von drei Vierteln der teilnehmenden Brauereien soll sich die Anzahl der Marktteilnehmer in den nächsten fünf Jahren um 25 Prozent bis 33 Prozent reduzieren.

Die Mehrzahl der Brauereien geht immer noch davon aus, dass die internationalen Braukonzerne weiter deutsche Brauereien kaufen werden und dass diese – wie kürzlich schon passiert – auch wieder einzelne Brauereien verkaufen. Der „Handel“ mit Brauereien wird vermutlich intensiviert werden. Die Konsolidierung der Branche wird dadurch voranschreiten.

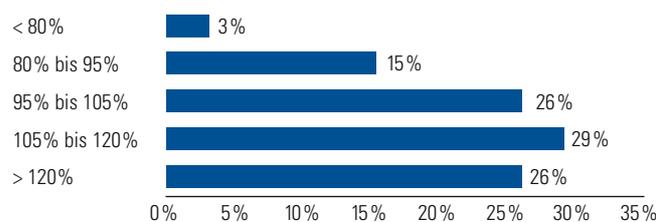
Nur ein Drittel der Umfrageteilnehmer sieht das Risiko, dass weitere ausländische Brauereien in den deutschen Markt eintreten. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass die schon am deutschen Markt agierenden internationalen Braukonzerne Inbev, Heineken und Carlsberg die Konsolidierung vorantreiben werden.

Abb. 8: Wettbewerbssituation im deutschen Brauereimarkt (mit Mehrfachnennungen)



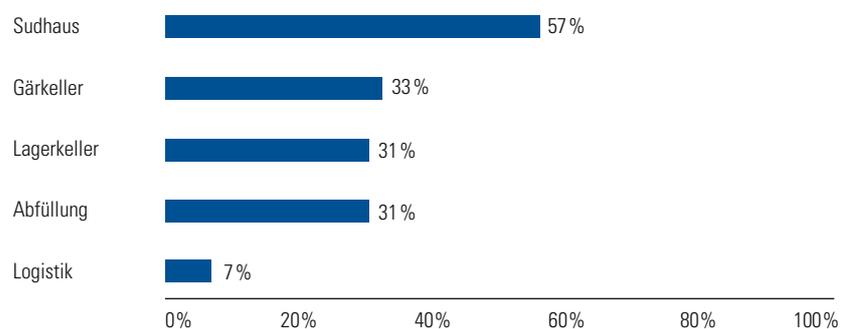
Die Produktionskapazität wurde auf der Basis eines Dreischichtbetriebes berechnet, falls die Brauerei den Dreischichtbetrieb nutzt; ansonsten sollte die Produktionskapazität auf der Basis eines Zweischichtbetriebes berechnet werden. Für die Berechnung des Absatzes sollte der Schnitt der drei absatzstärksten Monate herangezogen werden. Die aktuellen Produktionskapazitäten in Relation zum Absatz liegen in etwa gleich verteilt in den vier Bereichen unter 95 Prozent, 95 Prozent bis 105 Prozent, 105 Prozent bis 120 Prozent sowie über 120 Prozent. Die Überkapazitäten betragen gewichtet circa neun Prozent. Diese Überkapazitäten wirken bei durchschnittlichen Nutzungsdauern von 15 Jahren für Produktionsmaschinen (das heißt 6,7 Prozent Werteverzehr/Jahr) rund 1,5 Jahre.

Abb. 9: Aktuelle Produktionskapazitäten in Relation zum Absatz



Zwischen einem Drittel und der Hälfte der teilnehmenden Brauereien haben Überkapazitäten von über 20 Prozent in den genannten Produktionsbereichen. In der Logistik bestehen aufgrund von Auslagerungen nur geringe Überkapazitäten. Es ist weiterhin erkennbar, dass die Überkapazitäten im Verlauf der Wertschöpfungskette abnehmen.

Abb. 10: Anteil der Brauereien mit nennenswerten Überkapazitäten in einzelnen Produktionsbereichen



In einzelnen Produktionsbereichen bestehen damit noch deutlich höhere Überkapazitäten. Berücksichtigt man diese auch noch, so ergeben sich Produktionsüberkapazitäten von etwa 15 Prozent. Zieht man außerdem noch in Betracht, dass die Überkapazität auf der Basis eines Zwei- oder Dreischichtbetriebes berechnet wurde, ist diese bei dem gerade im Mittelstand häufig anzutreffenden Einschichtbetrieb noch etwas höher. Es muss daher von Überkapazitäten von circa 25 Prozent ausgegangen werden.

Die Braukapazitäten sollen nach der Einschätzung von 80 Prozent der Umfrageteilnehmer in den nächsten fünf Jahren um 5 Prozent bis 20 Prozent sinken. Dennoch planen die Brauereien weitere nennenswerte Investitionen, besonders im Bereich Abfüllung. Es muss daher trotz des erhofften Kapazitätsabbaus aufgrund der bestehenden hohen Überkapazitäten von weiter anhaltenden Überkapazitäten ausgegangen werden. Diese werden noch von zwei Dritteln auch als Risiko für den Wettbewerb gesehen.

Auch wenn sich die Zahl der Brauereien in den nächsten fünf Jahren um ein Viertel reduzieren würde, so ist die Zahl der Wettbewerbsteilnehmer für eine merkliche Entspannung im Wettbewerb noch immer zu hoch. Im Endergebnis muss davon ausgegangen werden, dass die sehr hohe Wettbewerbsintensität im deutschen Biermarkt noch einige Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte anhalten wird.

IV Ziele und Strategien

Ziele

Die Zielsetzung deutscher Brauereien war in den früheren Jahren stark auf die Erzielung von Absatzzuwächsen und weniger stark auf Rentabilität gerichtet.

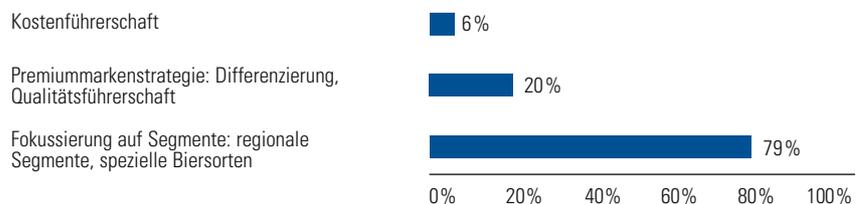
Im Rahmen dieser Umfrage haben 78 Prozent der teilnehmenden Brauereien geäußert, dass sie die Rentabilität in den nächsten Jahren erhöhen wollen. Nach eigenen Untersuchungen lag der Return on Investment (ROI) in den Jahren 2003 bis 2005 zwischen 3,0 Prozent und 5,8 Prozent.

Der Marktanteil soll bei fast 80 Prozent der Unternehmen aus eigener Kraft erhöht werden. Aufgrund des stagnierenden beziehungsweise leicht rückläufigen Marktes kann dies nur zulasten der anderen Marktteilnehmer geschehen.

Strategien

Die Strategien der teilnehmenden Brauereien entsprechen der mittelständischen Prägung der Branche.

Abb. 11: Wettbewerbsstrategien (mit Mehrfachnennungen)

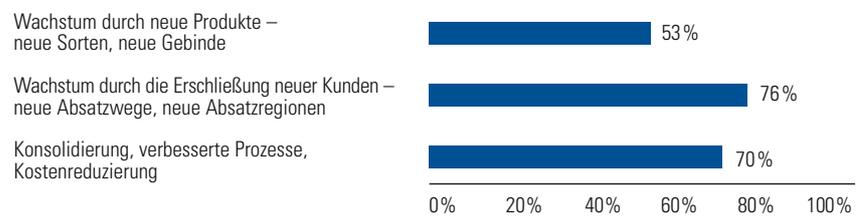


Die Strategie der Kostenführerschaft soll durch die Ausnutzung von Rationalisierungspotenzialen und Kostendegressionseffekten eine vorteilhafte Wettbewerbsposition erbringen. Aufgrund der durchschnittlichen Größe der deutschen Brauereien kommt die Kostenführerschaft nur für einige wenige deutsche Brauereien infrage.

Die Strategie der Differenzierung soll eine Abgrenzung von der Konkurrenz durch einen einzigartigen Käufernutzen in Bezug auf die Qualität erzeugen. Mit der Strategie der Fokussierung auf Segmente konzentriert sich die Brauerei auf ihre Region und bietet für die Konsumenten in der Region die passenden Produkte an. Da die meisten Unternehmen ihre Produkte regional vermarkten, ist diese Strategie für die mittelständischen Brauereien naheliegend.

Das Wachstum in neue Märkte wird eher verfolgt als das Wachstum durch neue Produkte. Es ist häufig mit weniger Investitionen verbunden, wenn mit bestehenden Produkten neue Märkte erschlossen werden, statt neue Produkte zu entwickeln und in die bestehenden Märkte einzuführen. Dennoch plant die Hälfte der teilnehmenden Brauereien, auch neue Produkte zu entwickeln. Etwa drei Viertel der Brauereien wollen sich aber auch durch verbesserte Prozesse und Kostenreduzierung konsolidieren.

Abb. 12: Produkt-Markt-Strategien (mit Mehrfachnennungen)

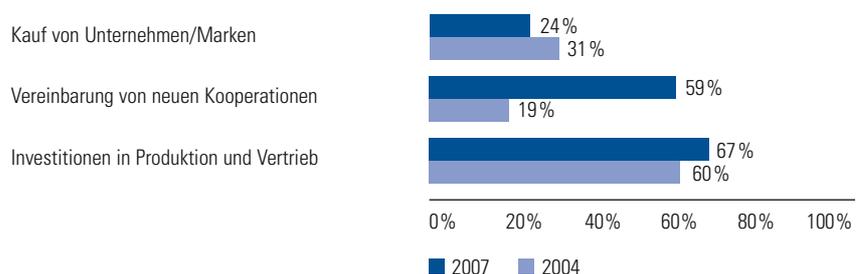


Die Brauereien planen das Marktwachstum besonders durch die Forcierung des Absatzes im Ausland und durch die Erweiterung der Wertschöpfungskette, um die Logistik bis zum LEH/GAM zu erreichen. Auf der Produktseite sehen die Brauereien einen starken Trend hin zu Bioprodukten, wobei die Nutzung dieses Trends aufgrund der Voraussetzungen bei Rohstoffen und Produktion nur wenigen Brauereien vorbehalten bleiben wird. Die Entwicklung von echten Getränkeinnovationen statt Me-too-Produkten wollen ebenso viele Brauereien anstreben. Nachdem die Biermischgetränke in den letzten acht Jahren ein durchschnittliches Wachstum von 14 Prozent erzielt haben, ist dies auch eine vielversprechende Möglichkeit.

Investitionen

Für die Erreichung der Ziele planen etwa zwei Drittel der Brauereien Investitionen zur Erhöhung ihrer Kapazitäten in Produktion beziehungsweise Vertrieb. Etwa ein Viertel der Brauereien zieht außerdem in Betracht, eine andere Brauerei oder Marke zu kaufen. Für viele mittelständische Unternehmen ist dieser Weg allerdings nicht finanzierbar.

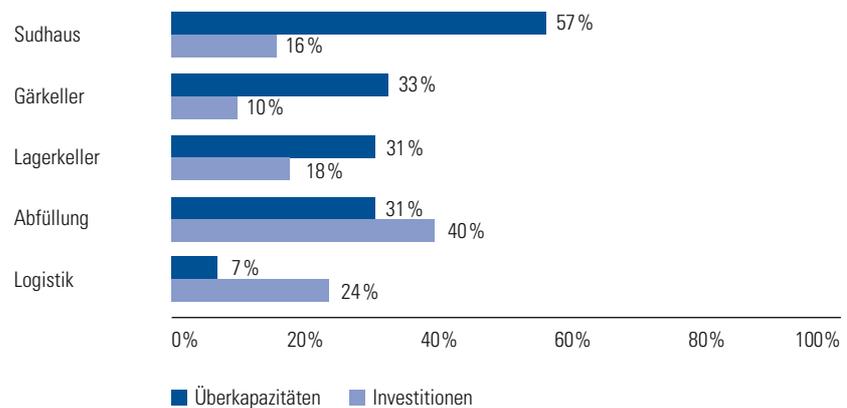
Abb. 13: Investitionsstrategien (mit Mehrfachnennungen)



Es ist überraschend, dass 59 Prozent der teilnehmenden Brauereien (2004: 19 Prozent) die Vereinbarung einer Kooperation als Maßnahme zur Umsetzung der Strategie ins Auge fassen.

Die Überkapazitäten sind über die Wertschöpfungskette sehr unterschiedlich verteilt, sie nehmen im Verlauf der Wertschöpfungskette ab. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass die höchsten Investitionen im Bereich Abfüllung und Logistik geplant sind. Dies entspricht außerdem der Umsetzung der Wachstumsstrategie durch Investitionen in Produkte und Absatzwege.

Abb. 14: Geplante Investitionen in Produktion und Vertrieb zur Erweiterung der Kapazitäten



Aufgrund der erklärten Investitionsstrategien kann davon ausgegangen werden, dass

- mit dem Kauf von anderen Brauereien die Konsolidierung in der Branche unterstützt wird,
- mit der Vereinbarung von Kooperationen der Mittelstand eine adäquate Reaktion auf die weitere Konzentration des Marktes sucht,
- im Bereich Sudhaus bis Lagerkeller wohl keine zusätzlichen Kapazitäten aufgebaut werden,
- im Bereich der Abfüllung noch weitere Kapazitäten aufgebaut werden,
- im Bereich der Logistik vermutlich Kapazitäten zu den Brauereien umgeschichtet werden.

V Plädoyer für einen zukunftsfähigen deutschen Biermarkt

Der deutsche Biermarkt ist hinsichtlich Qualität und Vielfalt weltweit einzigartig.

Dennoch ist er extrem hart umkämpft und wenig profitabel. Dies hat aus unserer Sicht folgende strukturelle Gründe:

- Das deutsche Bier hat im Ausland einen hervorragenden Ruf, im Inland hat es tendenziell eher ein Imageproblem. Das Thema Alkoholkonsum und Alkoholmissbrauch wird häufig mit Bier im Zusammenhang gesehen, obwohl „moderater Biergenuss gesundheitliche Vorteile bringt“³.
- Die Branche hat noch keine Antworten auf den demografischen Wandel und das weiter ansteigende Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung gefunden.

► Der Pro-Kopf-Konsum wird weiter sinken.

- Der Gesamtmarkt teilt sich in circa 200 Brauereien mit regionaler und überregionaler Bedeutung auf, deren Inhaber und Geschäftsführer die unterschiedlichsten Interessen (unter anderem Gewinne maximieren, Absatz erhöhen, Status erhalten, überleben) haben.
- Als Folge der Marktschrumpfung bestehen Überkapazitäten in allen Produktionsstufen.
- Die Verhandlungssituation zwischen Brauereien und Lebensmitteleinzelhandel entspricht dem Vergleich zwischen David und Goliath.

► Die unterschiedlichen Marktinteressen, die Überkapazitäten und die Verhandlungsmacht des LEH führen zu einem erheblichen Preisdruck, was sich in einer hohen Anzahl an Verkaufssonderaktionen mit Preisrabatten niederschlägt.

- Die deutschen Brauereien haben viele Biermarken, viele Marken sind allerdings zu schwach. Viele Marken können dem Konsumenten einen Mehrwert, für den er mehr zu zahlen bereit wäre, nicht vermitteln.

► Es gelingt nur noch den wirklich starken Marken, sich diesem Preisdruck zu widersetzen.

- Der GFGH-Markt ist ebenso zersplittert wie der Brauereimarkt. In einer durchschnittlichen mittleren deutschen Kreisstadt fahren zumindest ein Dutzend Brauereien ihr Bier aus.

► Die Warenlogistik ist nicht effizient genug und damit zu teuer. Die Branche ist daher nicht profitabel genug.

3 Vgl. Deutscher Brauer-Bund e.V., Pressemitteilung vom 23.08.2006

- Der Getränkefachgroßhandel ist für die Brauereien zu einem Geschäftspartner geworden, der neben der Transportleistung auch alle Dienstleistungen „im Umfeld des Bierkastens“ bietet, so zum Beispiel Flaschen- und Kästensortierung sowie die Aufbereitung der Absatzdaten von Endkunden.
 - Eine noch nicht ausreichende Fokussierung des GFGH auf bestimmte Dienstleistungen (Transport LEH, GAMs, Gastronomie) bringt viele Prozessvarianten mit sich und erhöht die Kosten.
 - Die Vielzahl der neuen Verpackungsformen und zugehörigen Verpackungslösungen schafft eine erhebliche Komplexität, die neuerdings auch von den GFGHs bewältigt werden muss.
- ▶ **Die Komplexität erhöht die Kosten der GFGH-Leistung. Die Branche ist zu wenig profitabel.**
 - ▶ **Die GFGHs werden bei ineffizienter Leistungserbringung an Bedeutung verlieren.**
 - ▶ **Die notwendige Marktkonsolidierung der GFGH-Branche bleibt auf der Strecke.**
- Für einzelne Brauereien sind bestimmte Teilmärkte besonders wichtig beziehungsweise sie sind von einzelnen GFGHs in hohem Maße abhängig.
- ▶ **Einzelne Brauereien sind dabei, die Kontrolle von der Produktion bis zum Endverbraucher in ihrem Markt zu übernehmen.**
- Den Getränkeabholmärkten als zweitem wesentlichem Absatzweg fehlen gute Konzepte, Serviceangebote und ein starkes Markenprofil, um mehr Marktanteile gegenüber dem LEH zu gewinnen.
- ▶ **Die Getränkeabholmärkte verlieren an Bedeutung gegenüber dem LEH.**
- Die Bierpreise in der Gastronomie sind im Vergleich zum Einzelhandel zwischen 200 Prozent und mehr als 1.000 Prozent höher. Dieser Mehrwert ist für viele Kunden nicht nachvollziehbar. Die Absätze in der Gastronomie gehen zurück.
- ▶ **Die Gastronomie verliert ebenso weiter an Bedeutung.**

Konsequenzen

Aufgrund der geringen Rentabilität verliert der deutsche Biermarkt massiv an Innovationskraft und damit an Möglichkeiten zur zukünftigen Gestaltung des Marktes. Gerade dies aber belastet die Zukunftsfähigkeit der deutschen Brauereien und damit wiederum ihre Rentabilität.

Außerdem werden kapitalkräftige Investoren begünstigt, die mit großen Absatzmengen und der Nutzung von standardisierten Absatzkanälen die Vielfalt des deutschen Biermarkts einschränken können.

Aus diesen Rahmenbedingungen und externen Einflussfaktoren ergeben sich folgende **Handlungsempfehlungen** für einen zukunftsfähigen deutschen Biermarkt:

1. Klare und nachvollziehbare Überlegungen des Brauerei-Managements zur Unternehmenszukunft
2. Fokussierung auf Kernkompetenzen – Produktion und Verkauf von Bier
3. Erweiterungsinvestitionen nur bei risikoadäquater Kapitalverzinsung, Überprüfung auf mögliche Kooperationen vor Durchführung der Investitionen
4. Entwicklung von echten Getränkeinnovationen, Erschließung und Ausbau von Vertriebswegen im Ausland
5. Schärfung des Markenprofils, Reduktion des Anteils von Bier in Aktionen
6. Der Getränkeeinkauf im Getränkeabholmarkt muss zum Erlebnis werden
7. Fokussierung jedes GFGH-Unternehmens auf einen der drei Bereiche: die Logistikfunktion für den Handel, den Betrieb von GAMs, die Belieferung und den Service für die Gastronomie
8. Einfache und einheitliche Warenlogistikkonzepte für den Weg von der Brauerei zum Point of Sale und zurück
9. Kooperationen zur Überwindung der starken gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Brauereien und GFGH
10. Reduzierung der Preisspanne für Bier zwischen Handel und Gastronomie
11. Klares Bekenntnis der Branche zum maßvollen und verantwortungsvollen Umgang mit Alkohol
12. Imagekampagne für Bier

Vielen Dank!

Wir möchten uns herzlich bei allen Brauereien bedanken, die sich an dieser Umfrage beteiligt haben.

Autor

Reiner Klinz, KPMG

Abkürzungen

CAGR Compound annual growth rate = das durchschnittliche jährliche Wachstum
GAM Getränkeabholmärkte
GFGH Getränkefachgroßhandel
LEH Lebensmitteleinzelhandel
PET Polyethylenterephthalat – Material der Kunststoffflaschen
ROI Return on Investment = EBIT/Bilanzsumme

KPMG-Expertise

KPMG International ist als Netzwerk rechtlich selbstständiger, nationaler Mitgliedsfirmen mit über 113.000 Mitarbeitern in 148 Ländern eines der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit. Allein im Sektor Consumer Markets & Retail sind weltweit etwa 2.000 Partner und Manager sowie rund 5.000 fachliche Mitarbeiter für KPMG-Gesellschaften tätig. In Deutschland betreut KPMG zurzeit aktiv mehr als 1.000 Mandate in diesem Bereich. Durch eine langwährende Prüfungs- und Beratungspraxis verfügt KPMG über eine umfassende nationale und internationale Branchenexpertise im Handel und in der Konsumgüterindustrie. Unsere Lösungsansätze sind eindeutig, ganzheitlich und praxisnah und tragen unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Unternehmensgrößen Rechnung. Durch unsere interdisziplinäre Arbeitsweise verbinden wir unseren tiefgreifenden Erfahrungsschatz mit dem weit verzweigten Spezialisten-Know-how aus anderen KPMG-Mitgliedsfirmen und -Sektoren. Neben diesen Services führt der Sektor Consumer Markets & Retail regelmäßig Analysen einzelner Marktsegmente durch und erstellt im Rahmen eines permanenten Dialogs mit Wissenschaft und Praxis sowie Verbänden und Branchenorganen Studien zu aktuellen Themen.

Ihre Ansprechpartner

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Für weitere Informationen

Johannes Siemes
Partner
Leiter Consumer Markets & Retail
Barbarossaplatz 1 a
50674 Köln
T +49 221 2073-6248
jsiemes@kpmg.com

Reiner Klinz
Senior Manager
Ganghoferstraße 29
80339 München
T +49 89 9282-1149
rklinz@kpmg.com

