

Der deutsche Biermarkt im Wandel – aktuelle Herausforderungen für Brauereien

Ergebnisse einer Befragung

CONSUMER MARKETS & RETAIL

Inhaltsverzeichnis

I.	Vorwort	2
II.	Aufbau und Methodik der Befragung	3
III.	Der deutsche Biermarkt im Wandel	4
IV.	Erwartungen an und Strategien für den deutschen Biermarkt	6
V.	Aktuelle Herausforderungen bei der externen Rechnungslegung	13
VI.	Aktuelle Herausforderungen bei der Unternehmenssteuerung	16
VII.	Aktuelle Herausforderungen bei der Finanzierung	21
VIII.	Zusammenfassung	25
	Anmerkungen	28

I. Vorwort

Der deutsche Biermarkt unterliegt aktuell tief greifenden Veränderungsprozessen. Der Absatz ist seit einigen Jahren rückläufig. Die Konsumneigung der Verbraucher ist aufgrund der schwachen Konjunktur und der eher gedämpften Stimmungslage sehr zurückhaltend. Hinzu kamen 2003 die Auswirkungen der Dosenpfandregelung, die zusammen mit dem heißen Sommer für erhebliche Verschiebungen innerhalb der Marktsegmente gesorgt haben.

In dieser Situation ist es für die Vorstände und Geschäftsführer besonders wichtig, dass das externe Rechnungswesen, die Unternehmensplanung und das Controlling sowie das Berichtswesen alle notwendigen Informationen vollständig, richtig und zeitnah zur Verfügung stellen können. Ziel dieser Umfrage war es, herauszufinden, wie sich die deutschen Brauereien auf diese Anforderungen im Zusammenhang mit der Steuerung des Unternehmens eingestellt haben.

KPMG bietet Ihnen als moderne Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft eine bedarfs- und sachgerechte Leistungserbringung. Die Herausforderungen, denen sich die Handels- und Konsumgüterunternehmen aktuell stellen müssen, verlangen immer speziellere Lösungen. Darum haben wir unser Serviceangebot klar nach Dienstleistungen und Branchen differenziert. Durch unsere große Praxiserfahrung mit mehr als 1.000 Mandaten im Bereich Consumer Markets & Retail deutschlandweit sind unsere Mitarbeiter in der Lage, Ihnen nicht nur hoch professionelle Services in der Prüfung und Beratung zu bieten, sondern unterstützen Sie insbesondere auch bei Ihren branchenspezifischen Fragestellungen.

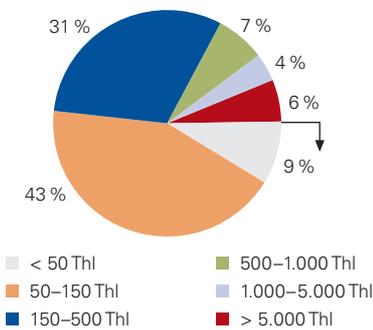
Wir möchten uns herzlich bei allen Brauereien bedanken, die sich an dieser Umfrage beteiligt haben.

Reiner Klinz
KPMG, München

II. Aufbau und Methodik der Befragung

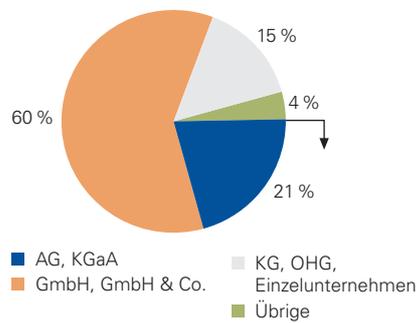
Zur Durchführung der Befragung wurde in 2004 ein Fragebogen an 260 Brauereien in Deutschland versandt. Die Brauereien wurden mit Hilfe der Hoppenstedt-Firmendatenbank und von Brauereiadressverzeichnissen ausgewählt. Es handelte sich um alle Brauereien mit einem Ausstoß über 50.000 hl Eigenbier sowie circa 60 weitere Brauereien mit einem Ausstoß unter 50.000 hl Eigenbier. Insgesamt haben 56 Brauereien einen auswertbaren Fragebogen zurückgesandt. Hieraus ergibt sich eine Rücklaufquote von 21,5 Prozent. Die Fragebogen sind zumeist von den gesetzlichen Vertretern bzw. Inhabern ausgefüllt worden.

Abbildung 1: Charakterisierung der teilnehmenden Brauereien nach dem Absatz Eigenbier 2003



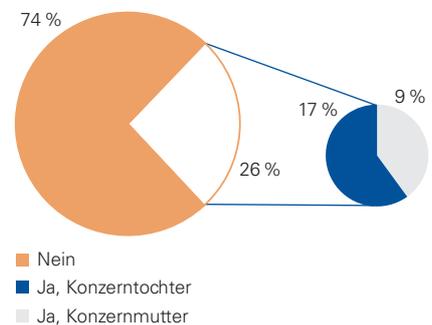
Die Verteilung der teilnehmenden Brauereien nach Absatzklassen entspricht in etwa der Verteilung deutscher Brauereien nach Absatzklassen. Bemerkenswert am deutschen Brauereienmarkt ist der besonders hohe Anteil mittelständischer Brauereien, die auch im Rahmen dieser Studie fast drei Viertel der Antwortfragebogen repräsentieren.

Abbildung 2: Charakterisierung der teilnehmenden Brauereien nach ihrer Rechtsform



Die Brauereien sind häufig als Kapitalgesellschaften gegründet worden, wenige Brauereien haben auch noch unbeschränkt haftende Gesellschafter. Es gibt traditionell viele Brauereien in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, was auch bei der Verteilung der teilnehmenden Brauereien nach Rechtsform erkennbar ist.

Abbildung 3: Charakterisierung der teilnehmenden Brauereien nach der Konzernzugehörigkeit



Drei Viertel der Brauereien, die an dieser Studie teilnahmen, sind nicht Teil eines Brauereikonzerns und damit selbstständige Unternehmen. Von den restlichen 25 Prozent der Brauereien, die einem Konzernverbund angehören, sind 40 Prozent die Konzernmutter.

Die Ergebnisse dieser Umfrage sind aufgrund der Auswahl der angeschriebenen Brauereien sowie der Zusammensetzung der antwortenden Brauereien nicht repräsentativ für die deutsche Brauereienbranche im Allgemeinen. Dennoch glauben wir, dass die Auswertungen der Umfrage Tendenzaussagen zu den abgefragten Themenbereichen für deutsche Brauereien zulassen.

III. Der deutsche Biermarkt im Wandel

Die deutschen Brauereien mussten in den letzten zehn Jahren einen anhaltenden Ausstoßrückgang, verbunden mit nachhaltigen Ertragsproblemen, hinnehmen. Infolge der Wiedervereinigung und des damit zunächst verbundenen wirtschaftlichen Aufschwungs stieg der Bierausstoß im Jahr 1992 auf 120,2 Mio. hl an. Seither ist der Bierausstoß zugunsten von alkoholfreien Getränken und von Wein um rund elf Prozent gesunken, dies entspricht durchschnittlich 1,1 Prozent pro Jahr. Es ist interessant, dass der Anteil des Weines an den alkoholhaltigen Getränken trotz des höheren Alkoholanteils und der eingeführten 0,5-Promille-Grenze von 10,5 auf 13,4 Prozent zugelegt hat.

Diese Absatzentwicklung steht im Zusammenhang mit dem sinkenden Anteil der jungen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung (demographischer Wandel) und mit geänderten Trinkgewohnheiten (Vielfältigkeit statt Markentreue, Mixgetränke, neue Verpackungsformen). So ist in den letzten fünf Jahren eine Vielzahl neuer „Bierprodukte“ auf den Markt gekommen. Dabei können besonders die Biermischgetränke Bier-Cola und Radler, die Alcopops sowie die Verpackungsform der Bügelflasche und der PET-Flasche erwähnt werden.

Parallel dazu kämpfen die deutschen Brauereien mit erheblichen Ertragsproblemen. Die Bierpreise sind noch geringer angestiegen als die durchschnittlichen Konsumentenpreise. Die vorhandenen Überkapazitäten¹ infolge des Absatzrückgangs und die häufige Verwendung von Bier bei Sonderwerbeaktionen üben dabei starken Druck auf die Verkaufspreise aus. Damit dem entgegengewirkt werden kann, müssen in erster Linie die Kosten angepasst werden. Dies ist aber umso schwieriger, weil der Fixkostenblock in lebensmittelproduzierenden Unternehmen aufgrund der hohen Anlagenintensität überproportional hoch ist. Ein Teil der Kostensenkung wurde durch die Erhöhung der Arbeitsproduktivität erzielt. So ist die Produktionseffizienz in den letzten zehn Jahren von 2.100 hl pro Mitarbeiter auf über 2.900 hl pro Mitarbeiter erhöht worden.

Der Absatzrückgang und die Ertragsprobleme haben einen beträchtlichen Konsolidierungsdruck auf die deutschen Brauereien ausgeübt. Nachdem sich zum Ende der 90er Jahre nur einzelne Brauereien zusammengeschlossen haben, begann sich 2001 mit dem Einstieg von Holsten bei König, von Inbev (früher: Interbrew) bei Beck's und von Heineken bei Paulaner/Kulmbacher der Konzentrationsprozess zu beschleunigen. Im Jahr 2004 erreichte die Fusionswelle mit dem Einstieg des dritten ausländischen Braukonzerns – Carlsberg – bei Holsten, der Übernahme von König und Licher durch Bitburger und dem Kauf von Brau & Brunnen durch Radeberger einen Höhepunkt. Inzwischen vereinigen die acht größten Brauereikonzerne in Deutschland einen Marktanteil von ca. zwei Dritteln auf sich. Die drei internationalen Braukonzerne Inbev, Heineken und Carlsberg haben mit den Unternehmenskäufen in Deutschland, dem drittgrößten Biermarkt der Welt, signifikante Absatzmengen (gemeinsam ca. 30 Mio. hl) erwerben können, dennoch sind die jeweiligen Marktanteile mit leicht über bzw. unter zehn Prozent noch relativ klein.

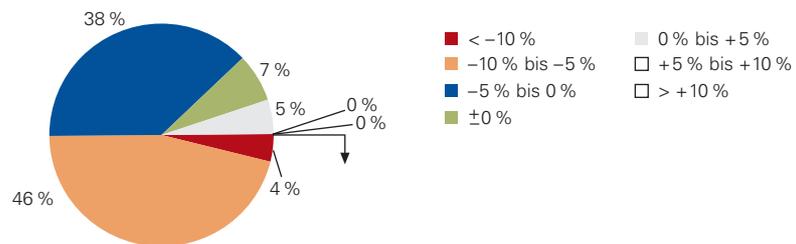
Trotz der eingetretenen Konsolidierung ist in den letzten zehn Jahren die Anzahl der betriebenen Braustätten nahezu unverändert geblieben. Dabei ist zu beobachten, dass die Kleinstbrauereien (auch Gasthausbrauereien) mit einem Ausstoß unter 10.000 hl deutlich zugenommen haben, die Braustätten mit einem Ausstoß zwischen 10.000 hl und 1.000.000 hl abgenommen haben und die Anzahl der großen Braustätten mit einem Ausstoß über 1.000.000 hl wiederum zugenommen haben.



IV. Erwartungen an und Strategien für den deutschen Biermarkt

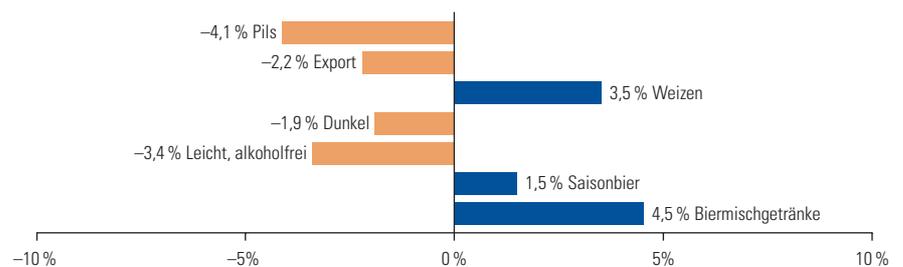
Die Erwartungen der teilnehmenden Brauereien hinsichtlich des Bierabsatzes zeigen im Allgemeinen starke Kontraste zwischen den einzelnen Absatzsegmenten.

Abbildung 4: erwartete Entwicklung des Bierabsatzes deutscher Brauereien im In- und Ausland für die Jahre 2004 bis 2009



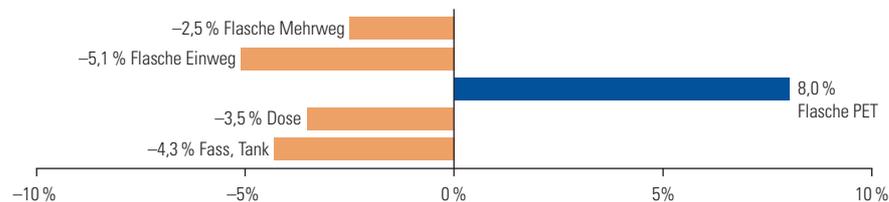
Der Bierabsatz wird von 88 Prozent der teilnehmenden Brauereien als weiterhin rückläufig eingeschätzt, sieben Prozent sehen eine Stagnation und fünf Prozent erwarten ein leichtes Marktwachstum zwischen null Prozent und fünf Prozent. Gewichtet man diese Antworten, so ergibt sich ein Marktrückgang von 4,7 Prozent, was einem durchschnittlichen jährlichen Rückgang von 0,9 Prozent entspricht. Die Marktentwicklung in den einzelnen Absatzsegmenten wird jedoch nicht so negativ gesehen.

Abbildung 5: erwartete Entwicklung des Absatzes nach Sorten für die Jahre 2004 bis 2009 in Deutschland



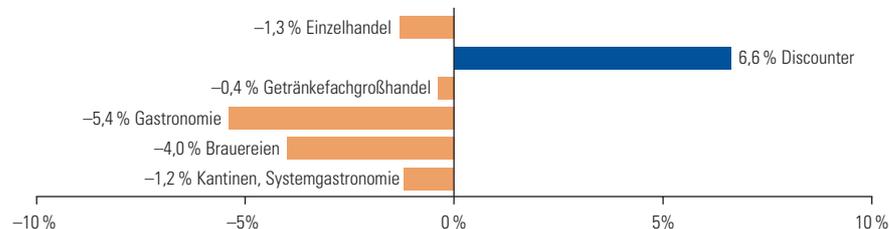
Wachstum wird bei Weizenbier, bei Saisonbieren und besonders bei den Biermischgetränken gesehen. Die übrigen Sorten werden leicht negativ eingeschätzt, wobei erwartet wird, dass der Absatz von Pils als der Hauptsorte mit -4,1 Prozent am stärksten rückläufig sein wird.

Abbildung 6: erwartete Entwicklung des Absatzes nach Gebinden für die Jahre 2004 bis 2009 in Deutschland



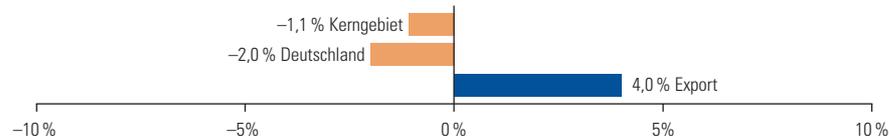
Trotz der positiven Entwicklung bei Mehrweg im Jahr 2003 geht die Mehrheit von einem, wenn auch leichten Rückgang aus. Die Einwegflasche wird zukünftig vermutlich zugunsten der PET-Flasche verlieren. Die Wettbewerbschancen für die PET-Flasche werden einheitlich als sehr positiv gesehen. Die Dose ist inzwischen auf einem sehr niedrigen Niveau und kann daher nicht mehr viel verlieren. Der Rückgang bei Fassbier wird im Zusammenhang mit der schwierigen Lage in der Gastronomie gesehen.

Abbildung 7: erwartete Entwicklung des Absatzes nach Absatzsegmenten für die Jahre 2004 bis 2009 in Deutschland



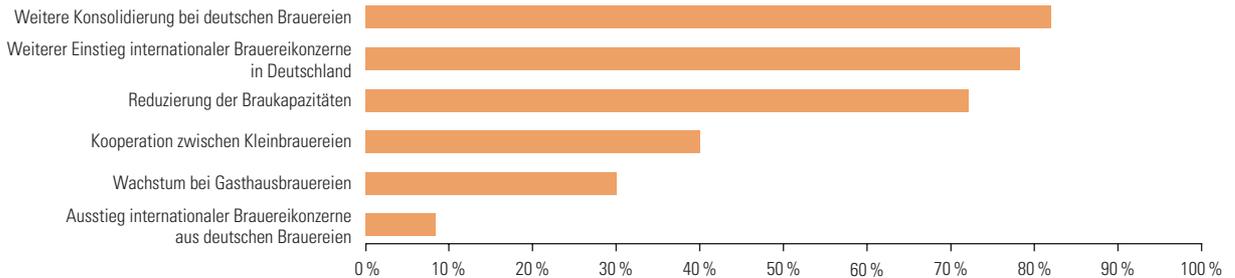
Der Absatz über die Discounter wird von der Mehrzahl der teilnehmenden Brauereien als sehr erfolgreich eingeschätzt. Der Handel wird als leicht rückläufig gesehen, ist aber im Vergleich zu den übrigen Absatzsegmenten noch etwas besser. Die Gastronomie wird weiter an Marktanteilen verlieren. Die Entwicklung bei den Kantinen und der Systemgastronomie wird allerdings als signifikant besser gesehen. Es wird außerdem erwartet, dass der Absatz an andere Brauereien und damit die Vertriebskooperationen mit anderen Brauereien ebenso rückläufig sein werden.

Abbildung 8: erwartete Entwicklung des Absatzes nach Absatzregionen für die Jahre 2004 bis 2009 in Deutschland



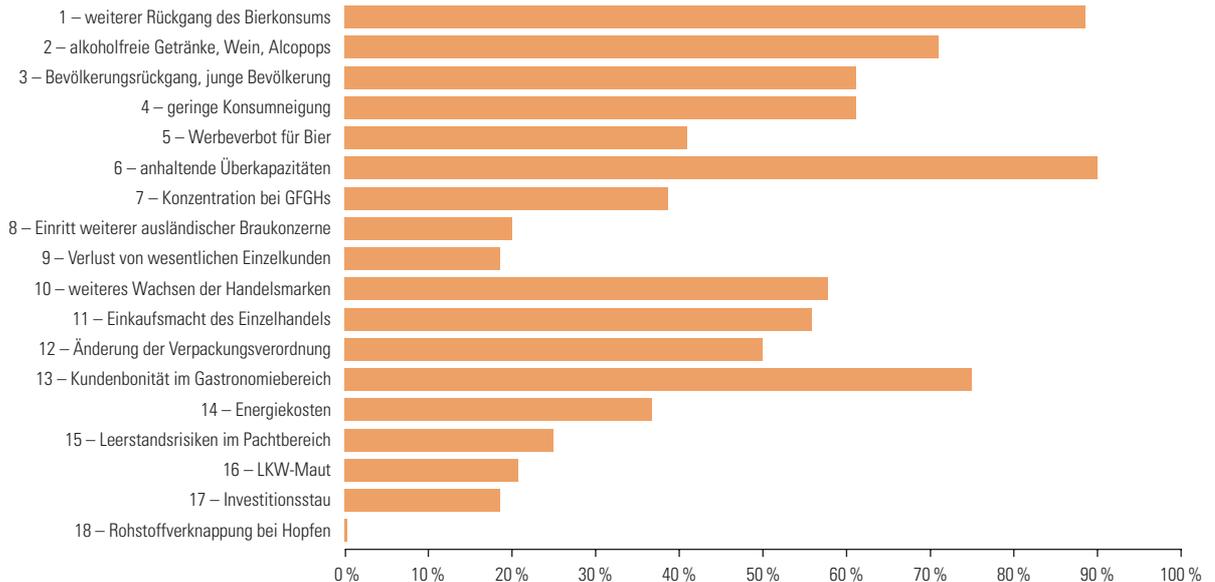
Ein Rückgang des Gesamtabsatzes wird im Kerngebiet der Brauerei sowie in Deutschland erwartet. Signifikante Wachstumschancen werden dagegen im Export gesehen. Der gewichtete Rückgang des Gesamtmarktes von 4,7 Prozent lässt sich aus dieser Einschätzung jedoch nicht ableiten.

Abbildung 9: Erwartungen zur weiteren Konsolidierung des deutschen Brauereimarktes für die Jahre 2004 bis 2009



Die Mehrzahl der antwortenden Brauereien erwartet, dass sich in den nächsten Jahren weitere Brauereien zusammenschließen werden oder dass internationale Brauereikonzerne auf dem deutschen Markt Brauereien kaufen werden. Eine Kooperation wird weiterhin nur von einer Minderheit als eine Lösung zur Konsolidierung des Marktes angesehen. Für eine Vielzahl der Marktteilnehmer geht mit dieser Entwicklung die Erwartung einher, dass sich die Braukapazitäten reduzieren. Dies könnte durch die Schließung unrentabler Standorte oder durch die Unterlassung neuer Investitionen erreicht werden.

Abbildung 10: wesentliche Unternehmensrisiken



Die Unternehmensrisiken können gegliedert werden in Marktrisiken (Risiken 1 bis 5), Wettbewerbsrisiken (Risiken 6 bis 12) und operative Risiken (Risiken 13 bis 18). Die Marktrisiken werden im Vergleich zu Wettbewerbsrisiken und operativen Risiken als die gefährlichsten Risiken angesehen. Wegen des anhaltenden Marktrückgangs in den letzten Jahren und des erwarteten weiteren Marktrückgangs in den nächsten fünf Jahren ist dies auch nachvollziehbar. Das Risiko des weiteren Rückgangs des Bierkonsums (Risiko 1) wird als sehr wesentlich angesehen, da die weiteren Marktrisiken (Risiken 2 bis 5) die Ursache für die Absatzminderungen sind und insoweit unmittelbar den Rückgang des Bierkonsums auslösen.

Bei den Wettbewerbsrisiken (Risiken 6 bis 12) wurde eine Untergliederung vorgenommen. Die Risiken 6 bis 9 stehen im Zusammenhang mit dem Wettbewerb am deutschen Biermarkt im Allgemeinen, die Risiken 10 bis 12 im Zusammenhang mit dem Wettbewerb im deutschen Einzelhandel. Die anhaltenden Überkapazitäten resultieren besonders aus dem laufenden Rückgang des gesamten Marktvolumens. Hierzu passt auch, dass nur wenige Brauereien einen Investitionsstau sehen (Risiko 17).

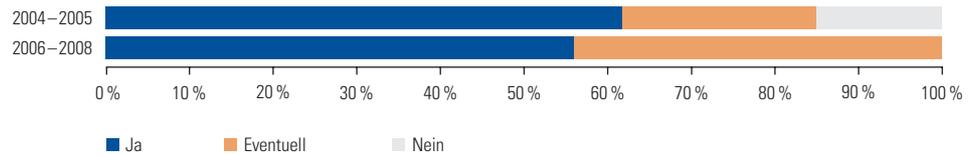
Die weitere Konzentration bei den Getränkefachgroßhändlern (GFGHs) wird gemäß der Umfrage von nur rund 40 Prozent der teilnehmenden Brauereien als ein wesentliches Risiko angesehen. Der Markt der GFGHs ist zurzeit noch stark fragmentiert. Der Konzentrationsprozess der letzten Jahre im Brauereienmarkt wird jedoch die Konsolidierung bei den GFGHs vorantreiben, zumal auf deren Kundenseite, dem deutschen Lebensmitteleinzelhandel, ebenso eine starke Konzentration stattfindet. Einige große deutsche Brauereien versuchen durch Beteiligungen an GFGHs den Absatz durch Eigenbelieferungen zu sichern. Es ist davon auszugehen, dass dies für mittelständische Brauereien ein erhebliches Absatzrisiko darstellt, sofern keine eigene Logistik vorhanden ist.

Die Absatzrisiken im Zusammenhang mit dem Wettbewerb im deutschen Einzelhandel (Risiken 10 bis 12) werden allesamt als sehr relevant angesehen. Mit der laufenden Konzentration im deutschen Einzelhandel steigt dessen Einkaufsmacht permanent an. Das Umsatzwachstum im Discountbereich sowie der Absatzanstieg bei Handelsmarken führen zu einem erheblichen Druck auf die Absatzpreise und damit auf die Deckungsbeiträge der Brauereien. Die Änderung der Verpackungsverordnung löst, wie schon im Jahr 2003 beobachtbar war, in den einzelnen Marktsegmenten erhebliche Verschiebungen aus, die in ihrer Auswirkung auf die einzelne Brauerei nicht mehr kalkulierbar sind. Alle diese Aspekte ändern nur begrenzt das Volumen des deutschen Biermarktes, aber umso stärker die Marktanteile der einzelnen Brauereien.

Von den operativen Risiken (hauptsächlich Kostenrisiken) wird die Kundenbonität im Gastronomiebereich als das wesentlichste Risiko angesehen. In der Gastronomie ist der Bierabsatz in den letzten Jahren wegen der allgemeinen Konsumzurückhaltung und der Preiserhöhungen nach der Eurobargeldeinführung überproportional gesunken. Aufgrund der erheblichen Spanne zwischen dem durchschnittlichen Bierpreis im Einzelhandel und in der Gastronomie ist hier nicht mit einer kurz- oder mittelfristigen Trendumkehr zu rechnen, zumal ein entsprechender Zusatznutzen in der Gastronomie vielfach nicht erkennbar ist.

Das Kostenrisiko der LKW-Maut wurde im Zeitpunkt der Umfrage (Sommer 2004) nicht als wesentlich angesehen. Inzwischen ist ein funktionierendes System eingeführt worden. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die zusätzlichen Kosten auf die Preise umgelegt werden können.

Abbildung 11: Durchführung von nennenswerten Erweiterungsinvestitionen bzw. betragsmäßig wesentlichen Ersatzinvestitionen in technische Anlagen und Maschinen

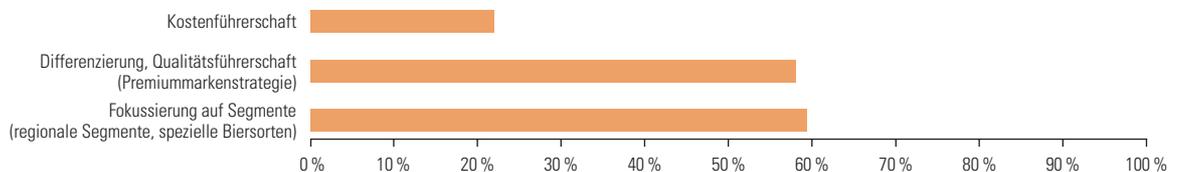


Eine Zurückhaltung bei der Investitionsbereitschaft ist erkennbar. Immerhin ein Drittel wird nicht investieren bzw. nur dann investieren, wenn sich ein entsprechender Bedarf ergibt oder wenn die wirtschaftliche und finanzielle Lage dies erlaubt. Die Stimmungslage wird mittelfristig (2006 bis 2008) nur leicht besser. Mittelfristig schließt keine Brauerei aus, Erweiterungsinvestitionen bzw. betragsmäßig wesentliche Ersatzinvestitionen zu tätigen. Dennoch ist die Zahl derjenigen Brauereien, die sicher investieren wollen, nicht höher als für 2004 und 2005. Es muss an dieser Stelle noch berücksichtigt werden, dass die Investitionsneigung in den Jahren 2000 bis 2003 schon unterdurchschnittlich war. Vielleicht erfüllen sich auch auf diesem Wege die Hoffnungen der Brauereien auf eine Reduzierung vorhandener Braukapazitäten.

Für die Inhaber und gesetzlichen Vertreter von Brauereien stellt sich nun die Frage, welche Strategien für ihre Brauerei zu der gegebenen Markt- und Wettbewerbssituation am besten passen.

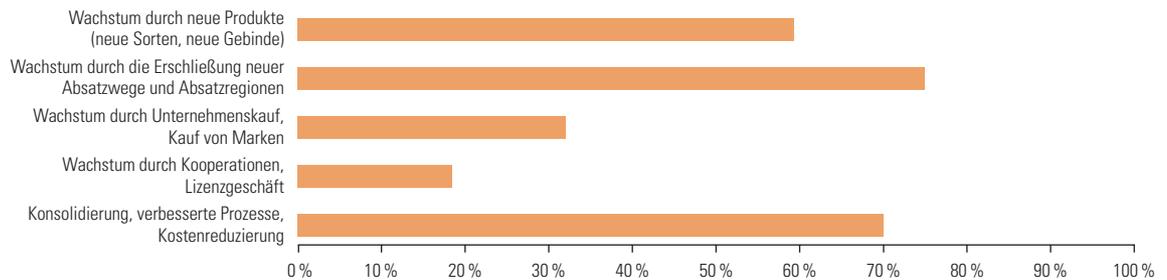
Die Strategie der Kostenführerschaft soll durch die Ausnutzung von Rationalisierungspotenzialen und Kostendegressionseffekten eine vorteilhafte Wettbewerbsposition erbringen. Die Strategie der Differenzierung soll eine Abgrenzung von der Konkurrenz durch einen einzigartigen Käufernutzen in Bezug auf 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.

Abbildung 12: Wettbewerbsstrategien (mit Mehrfachnennungen)



Eine klare Mehrheit hat sich für eine Strategie entschieden, die die Qualität des Bieres in den Vordergrund stellt, entweder durch die Premiummarkenstrategie oder durch die Fokussierung auf Marktsegmente (dies sind zumeist regionale Marktsegmente) in Verbindung mit qualitativ hochwertigen Bieren. Ein Fünftel aller Brauereien verfolgt vermutlich mit Handelsmarken das Ziel der Kostenführerschaft. In Anbetracht des wachsenden Anteils der Discounter ist die Kostenführerschaft sicherlich auch eine denkbare Alternative. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der wirkliche Kostenführer gegenüber der mittelständischen Sortimentsbrauerei, die nebenbei auch Handelsmarken produziert, einen erheblichen Kostenvorteil hat.

Abbildung 13: Produkt-/Marktstrategien (mit Mehrfachnennungen)



Es entspricht den Erwartungen, dass viele Brauereien im schrumpfenden Markt versuchen, über Maßnahmen der Kostenreduzierung, der Erhöhung der Effizienz und durch verbesserte Prozesse sich zu konsolidieren. Sofern eine Wachstumsstrategie verfolgt wird, versucht die Mehrzahl der Brauereien neue Absatzgebiete oder neue Absatzwege zu erschließen. Diese Form des Wachstums ist über die Gewinnung neuer Kunden oder die Bildung von Vertriebskooperationen kostengünstiger als das Wachstum über neue Produkte. Trotzdem versucht auch mehr als die Hälfte der teilnehmenden Brauereien über die Entwicklung neuer Sorten bzw. den Einsatz neuer Gebinde Wachstum zu erzeugen.

Der Kauf von Brauereien ist aufgrund des Kapitaleinsatzes nur für rund ein Drittel der Brauereien eine realistische Handlungsmöglichkeit. Bemerkenswert ist jedoch, dass nur rund 20 Prozent der Brauereien eine Kooperation mit einer anderen Brauerei als eine denkbare Wachstumsstrategie ansieht.

Bei einer Kooperation schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen auf freiwilliger Basis gemäß einer Vereinbarung auf Zeit zur Einbringung besonderer Fähigkeiten und Stärken und zu allseitigem Vorteil für bestimmte gemeinsame Interessen zusammen, wobei jeder Kooperationspartner in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht selbständig bleibt und außerhalb der Vereinbarung unabhängig ist.

In der Praxis sind schon einzelne Kooperationen begründet worden, so zum Beispiel die Deutsche Brau-Kooperation als Einkaufskooperation oder GetPort als eine EDV-Plattform für das Auftragsmanagement von Brauereikunden.

Gerade mittelständische Brauereien, die für Investitionen in neuen Märkten nicht die notwendige Finanzkraft haben, können über Kooperationen Wettbewerbschancen nutzen bzw. die Wettbewerbsposition ausbauen. Kooperationen sind denkbar:

- in der Produktion durch eine Bündelung von Produktionskapazitäten (z. B. im Abfüllbereich),
- in den Unterstützungsprozessen (z. B. durch eine gemeinsame Nutzung der EDV),
- in der Logistik (z. B. durch eine gemeinsame Expedition) und
- im Vertrieb durch einen Produktaustausch zwischen Brauereien und Mineralbrunnen oder zwischen Weißbierbrauereien und Pilsbrauereien.

Bei der Planung einer Kooperation ist besonders darauf zu achten, dass

- zwischen den Kooperationspartnern gegenseitiges Vertrauen besteht,
- beide Kooperationspartner einen Vorteil aus der Kooperation ziehen können,
- die Kooperation in die Unternehmensstrategie passt und
- die neue Kooperation in die bestehende Ablauforganisation der Brauerei eingebunden ist.

Eine Kooperation ohne eine Integration würde zwangsläufig nicht den erwünschte Erfolg erzielen können.



V. Aktuelle Herausforderungen bei der externen Rechnungslegung

Die externe Rechnungslegung hat in den letzten Jahren einen starken Wandel erfahren. War zu Beginn der 90er Jahre noch die Rechnungslegung nach dem HGB vorherrschend, so ist mit dem Börsenboom Ende der 90er Jahre die Rechnungslegung nach internationalen Standards zum Maßstab geworden. Konnten die Jahresergebnisse nach HGB aufgrund vielfältiger Wahlrechte noch in starkem Maße „gestaltet“ werden, so schwanken sie nach den internationalen Rechnungslegungsstandards deutlich stärker im Zeitablauf.

Die wesentlichen Herausforderungen bestehen für den CFO bzw. Leiter Rechnungswesen in:

- der Vorlage von Jahres-/Konzernabschlüssen nach den IAS/IFRS²,
- der Vorlage von Zwischenberichten (soweit gesetzlich erfordert), ebenfalls nach den IFRS, sowie
- der Vorlage von Zwischenberichten 45 Tage nach Ende des Quartals und von Konzernabschlüssen 90 Tage nach Ende des Geschäftsjahres.

Diese Anforderungen lassen vermuten, dass eine Erfüllung dieser genannten Herausforderungen im Großen und Ganzen nur noch dann möglich ist, wenn die für eine externe Berichterstattung notwendigen Informationen unterjährig laufend verfügbar sind.

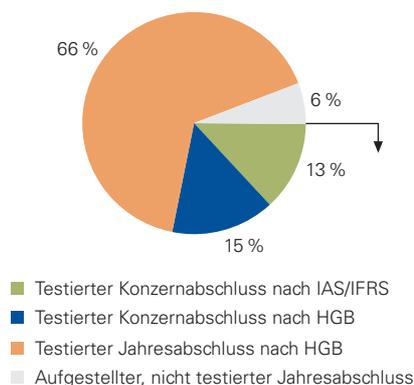
Man kann diese Anforderungen auch reduzieren auf die zwei Eigenschaften **informativer und schneller**.

Diese Ansprüche kann eine Rechnungslegung nach dem deutschen Handelsgesetzbuch allein nicht leisten, da die wirkliche wirtschaftliche Lage der Unternehmung bzw. des Konzerns nicht dargestellt wird.

Wechsel der Rechnungslegungsmethode

Nach der Verordnung des EU-Parlaments und EU-Rates vom 19. Juli 2002 werden alle Konzerne mit Sitz in der EU, deren Aktien am Kapitalmarkt gehandelt werden, dazu verpflichtet, ihre konsolidierten Abschlüsse für Berichtsperioden, die nach dem 31. Dezember 2004 beginnen, nach den IFRS aufzustellen. Erklärtes Ziel der EU-Initiative ist es, mit der Einführung der IFRS und der damit einhergehenden höheren Transparenz der Abschlüsse einen Beitrag zur effizienten und kostengünstigen Funktionsweise der gemeinschaftlichen Kapitalmärkte zu leisten und die Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen Weltkapitalmärkten zu steigern.³

Abbildung 14: Bestandteile der externen Rechnungslegung



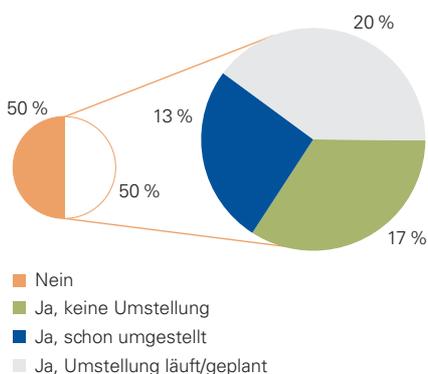
Nun gelten diese Regelungen primär für kapitalmarktorientierte Unternehmen, dennoch entfalten diese Vorschriften auch eine Ausstrahlungswirkung für die nichtkapitalmarktorientierten Unternehmen. Dies erkennt man beispielsweise daran, dass Banken vor der Kreditvergabe zusätzliche Informationen zur wirtschaftlichen Lage der Brauerei verlangen.

Es ist nicht überraschend, dass die Rechnungslegung nach HGB derzeit noch vorherrschend ist, da der gesetzliche Zwang zur Anwendung der IFRS für viele mittelständische Brauereien noch nicht besteht. Dennoch sind die Größe des Unternehmens oder die mittelständische Prägung für die Frage nach der Wahl der richtigen Rechnungslegungsstandards nicht die entscheidenden Parameter. Nach einer Studie der KPMG und der Fachhochschule Münster von 2004 über die Anwendung der IFRS im Mittelstand in Nordrhein-Westfalen sind es besonders die Kriterien

- richtige Darstellung der wirtschaftlichen Lage,
- erleichterte Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens,
- bessere Berichterstattung gegenüber den Gesellschaftern/Aktionären und
- besserer Zugang zur Fremdfinanzierung bei verbessertem Unternehmensrating und besseren Kreditkonditionen,

die bei der Entscheidung für den Rechnungslegungsstandard IFRS als positiv angesehen werden.⁴ Und diese Kriterien können auch vorteilhaft für mittelständische Brauereien sein. Der Gesetzgeber fördert die freiwillige Anwendung der IFRS insofern, als ein freiwillig aufgestellter Konzernabschluss nach IFRS von der Aufstellung eines Konzernabschlusses nach HGB befreit.

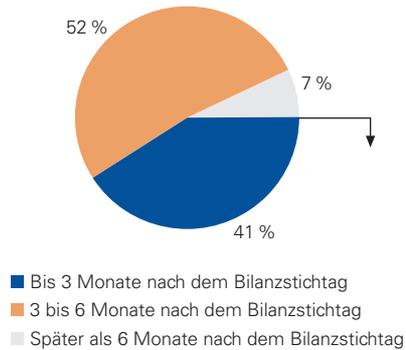
Abbildung 15: Beschäftigung mit IFRS – tatsächliche Umstellung auf IFRS



Die teilnehmenden Unternehmen, die jetzt schon einen Konzernabschluss nach IFRS aufstellen, gehören zu internationalen Braukonzernen. Diese Konzernabschlüsse wurden aber noch nicht veröffentlicht. Bislang haben nur die Brau-Union in Österreich und die Holsten AG einen Konzernabschluss nach IFRS veröffentlicht.

Ungefähr die Hälfte der teilnehmenden Brauereien hat sich schon einmal mit den IFRS beschäftigt. Von denen wiederum wird ein Drittel seine Rechnungslegung nicht umstellen, ca. 40 Prozent sind gerade dabei, die Rechnungslegung umzustellen, und ein Viertel hat schon umgestellt. Bei den Brauereien, die derzeit umstellen, handelt es sich einerseits um Brauereien, die verpflichtet sind, ab 2005 den Konzernabschluss nach IFRS aufzustellen, und andererseits um Brauereien, die freiwillig den Rechnungslegungsstandard ändern. Es ist aber davon auszugehen, dass sich auch die mittelständischen Unternehmen diesem Trend langfristig nicht entziehen können.⁵

Abbildung 16: Fristen zur Aufstellung und Prüfung des Jahres-/Konzernabschlusses



Beschleunigung der Abschlussprozesse

Die Vorlage endgültiger, qualitativ hochwertiger Informationen zur wirtschaftlichen Lage der Brauerei bzw. des Brauereikonzerns sollte innerhalb von drei Monaten möglich sein. Der Faktor Zeit ist dabei umso wichtiger, je schwieriger sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens darstellt. Brauereien, die ihren Jahres-/Konzernabschluss später als drei Monate nach dem Bilanzstichtag vorlegen, sollten daher alle Effizienzpotenziale ermitteln, die eine frühere Fertigstellung von Jahres-/Konzernabschluss ermöglichen.

Im Übrigen fließt der Fertigstellungszeitpunkt des Jahres-/Konzernabschlusses auch als ein Bewertungskriterium in die Beurteilung des Unternehmensratings mit ein.



VI. Aktuelle Herausforderungen bei der Unternehmenssteuerung

Die Instrumente zur Steuerung des Unternehmens und das Berichtswesen sollten dem Management zeitnah alle Informationen liefern können, die notwendig sind, um die für das Unternehmen geeigneten Maßnahmen ergreifen zu können.

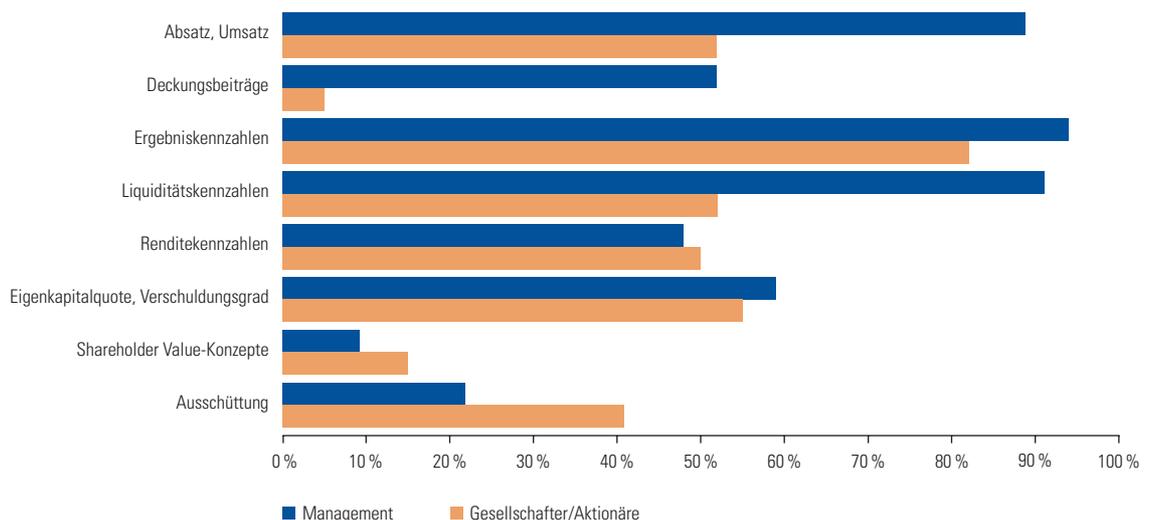
Es ist vielfach zu beobachten, dass die unternehmensinterne Berichterstattung nicht die für die Steuerung notwendigen Informationen liefern kann. So kann teilweise festgestellt werden, dass

- es Abstimmungsprobleme zwischen internem und externem Rechnungswesen gibt,
- das Berichtswesen zu viele Informationen enthält bzw. Informationen fehlen,
- die Informationen aufwändig manuell aufbereitet werden müssen,
- das Berichtswesen im Unternehmen uneinheitlich ist und
- das Berichtswesen nicht ausreichend beachtet wird.

Betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen

In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, dass über die für das Unternehmen entscheidenden, betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen mit den relevanten Erfolgs- und Risikofaktoren übersichtlich berichtet wird. Aus diesem Grund sind zunächst die Ziele des Managements festzustellen und die sich hieraus ergebenden Steuerungsgrößen abzuleiten.

Abbildung 17: wichtige betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen für Management und Anteilseigner

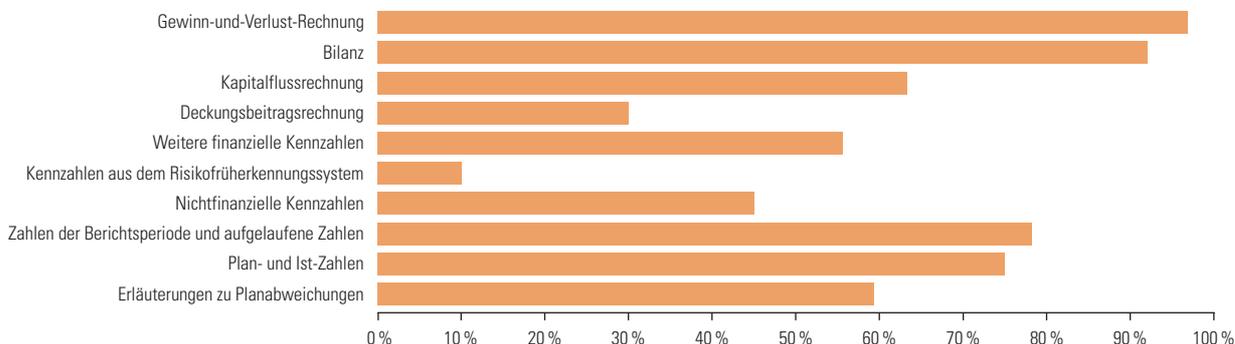


Es fällt auf, dass das Management einer Brauerei durchschnittlich mehr wichtige Steuerungsgrößen verfolgt als die Anteilseigner. Es entspricht auch den Erwartungen, dass für das Management Absatz, Ergebnis und Liquidität besonders wichtig sind, während für die Anteilseigner das Jahresergebnis am wichtigsten ist. Die Diskussion über die Unternehmensfinanzierung und die Probleme einzelner Unternehmen bei der Refinanzierung von Investitionen lässt das Thema Liquidität mehr in den Vordergrund rücken.

Interessant ist, dass die Shareholder Value-Konzepte bei den Brauereien eine nur sehr geringe Verbreitung erlangt haben, obwohl viele Brauereianteileigner über den Kauf bzw. Verkauf von Brauereien nachdenken und die weitere Konsolidierung des Brauereienmarktes erwartet wird.

Elemente der Berichterstattung

Abbildung 18: Elemente der Berichterstattung



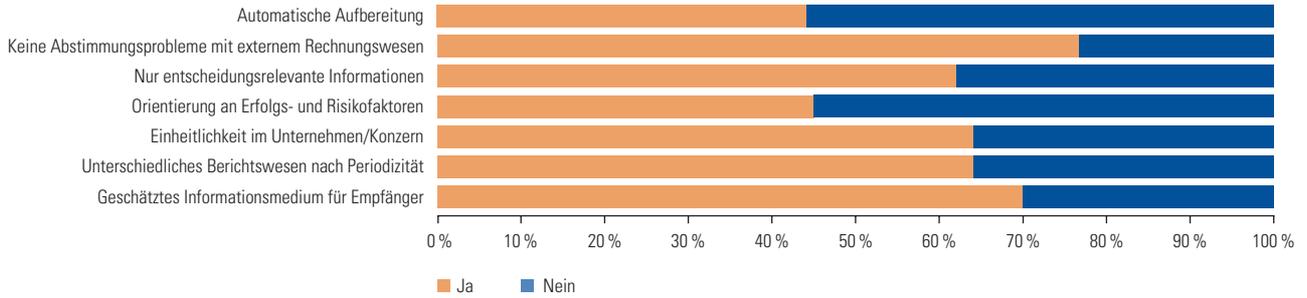
Die Berichterstattung an das Management bzw. die Anteilseigner umfasst bei nahezu allen Brauereien eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung und eine Bilanz. Die Kapitalflussrechnung ist nur noch bei rund 60 Prozent der Brauereien ein Teil der Berichterstattung, obwohl die Liquidität für das Management eine sehr wichtige Steuerungsgröße ist.

Die Kennzahlen aus dem Risikomanagementsystem sind nur bei sehr wenigen Brauereien im Berichtswesen enthalten. Dies könnte daran liegen, dass viele mittelständische Brauereien noch kein Risikomanagementsystem implementiert haben oder dass die Risiken noch nicht durchgängig durch Kennzahlen messbar gemacht wurden.

Eine Deckungsbeitragsrechnung ist nur bei rund einem Drittel der teilnehmenden Brauereien ein Teil der Berichterstattung, obwohl gerade die laufende Überwachung der Rohmarge (Umsatzerlöse abzüglich Kosten der Produktion) und der Gemeinkosten für Brauereien mit geringen Gewinnen sehr wichtig wäre.

Berichtswesen

Abbildung 19: Einschätzung des Berichtswesens



Für die Beurteilung der Qualität des Berichtswesens sind

- inhaltliche,
- formelle,
- ablauforganisatorische und
- EDV-technische

Aspekte von Belang.

Es ist von zentraler Bedeutung, dass das Berichtswesen inhaltlich genau die richtigen Informationen zur Verfügung stellt. Es ist daher bemerkenswert, dass 36 Prozent der teilnehmenden Brauereien auch nicht entscheidungsrelevante Informationen berichten. Es handelt sich dabei vermutlich um überflüssige Informationen. Außerdem haben 54 Prozent der Fragebogen gezeigt, dass die Informationen sich nicht bzw. nicht ausreichend an den Erfolgs- und Risikofaktoren orientieren. Zu den Erfolgs- und Risikofaktoren gehören besonders nichtfinanzielle Kennzahlen aus dem Risikomanagement und aus dem Vertrieb.

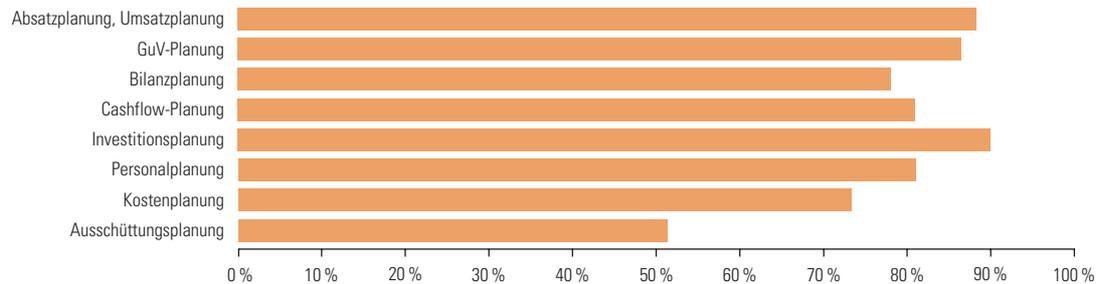
Wenn 28 Prozent feststellen, dass es sich nicht um ein geschätztes Informationsmedium für die Empfänger handelt, so liegt dies wahrscheinlich an Inhalt und Form des Berichtswesens. Bei der Gestaltung eines Berichtswesens ist daher besonders auf Übersichtlichkeit und empfängergerechte Darstellung zu achten. Aus diesem Grund ist auch die Einheitlichkeit in der Brauerei bzw. im Konzern ein wichtiger Aspekt.

Für die Akzeptanz ist es besonders wichtig, dass die Informationen zueinander passen. Daher sollten Abstimmungsdifferenzen zum externen Rechnungswesen vermieden bzw. erläutert werden.

Bei der Erstellung im Rechnungswesen/Controlling ist auf die Zeitnähe zu achten. Tagesinformationen sollten daher am Folgetag verfügbar sein, Monatsinformationen zu Beginn des Folgemonats, Quartalsinformationen zu Beginn des Folgequartals und Jahresinformationen zu Beginn des Folgejahres. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine entsprechende EDV-Unterstützung mit automatischer Aufbereitung enorm hilfreich.

Unternehmensplanung

Abbildung 20: Elemente der Unternehmensplanung



Die für die Erstellung einer Unternehmensplanung notwendigen Teilplanungen liegen gemäß dieser Umfrage bei den meisten Brauereien vor.

Dabei ist noch darauf hinzuweisen, dass die wesentliche Herausforderung

- in der Konsistenz der Teilplanungen untereinander,
- in der Qualität der Eingangsdaten sowie
- in dem regelmäßigen Abgleich von Plan- und Ist-Daten besteht.

Erst wenn die Plan-Ist-Abweichung untersucht wird und die Ursache identifiziert ist, dann kann festgestellt werden, ob die eingetretene Plan-Ist-Abweichung aus Mehr- oder Minderbeträgen im Ist-Verlauf oder aus Planungsfehlern resultiert. Im ersten Fall sind Steuerungsmaßnahmen zu treffen und im zweiten Fall ist die Planungssystematik anzupassen.

Kosten

Es fällt auf, dass eine Kostenplanung, abgesehen von der Ausschüttungsplanung, bei 30 Prozent der Brauereien nicht erstellt wird. Dies ist umso bemerkenswerter, weil die meisten mittelständischen Brauereien die Strategie der Kostenreduzierung und der Effizienzsteigerung verfolgen (vgl. Seite 12). Für eine gezielte Steuerung der Kosten sind aber diese zu planen und deren Einhaltung ist laufend zu überwachen.

Zur Erhöhung der Effizienz sollte auch an standardisierte Prozessabläufe im Bereich der Verwaltung gedacht werden. Kostensenkungsmaßnahmen in den Unterstützungsprozessen Personal, Rechnungswesen/Controlling und EDV dürfen nicht zu Lasten der Prozessqualität gehen. Es sollte daher darauf geachtet werden, dass die Unternehmensabläufe in den Teilprozessen klar definiert sind und durch Kennzahlen messbar gemacht werden.

Internes und externes Rechnungswesen

Viele deutsche Unternehmen führen ein internes und ein externes Rechnungswesen. Da die Buchhaltung (= externe Rechnungslegung) häufig stark von steuerrechtlichen Aspekten geprägt ist, wird für die interne Steuerung ein weiteres Rechnungswesensystem (= internes Rechnungswesen/Kostenrechnung) geführt, in dem die Vorgänge im Unternehmen sehr viel stärker nach wirtschaftlichen Grundsätzen abgebildet werden. Mögliche Unterschiede zwischen diesen Rechnungswesensystemen sind beispielsweise:

- Abschreibung des Anlagevermögens in der Kostenrechnung nach dem wirklichen wirtschaftlichen Werteverzehr und nicht mit den kurzen Nutzungsdauern der steuerlichen Abschreibungstabellen;
- Bewertung von Rückstellungen mit einem wahrscheinlichen Wert und nicht mit dem höchsten Wert gemäß Vorsichtsprinzip;
- Ansatz von unrealisierten Gewinnen im internen Rechnungswesen analog zum Ansatz von unrealisierten Verlusten im externen Rechnungswesen.

Das interne Rechnungswesen ist mit der Orientierung am wirtschaftlichen Gehalt eines Geschäftsvorfalles der Philosophie der internationalen Rechnungslegung IFRS schon sehr nahe. Eine Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS (vgl. Seite 14 ff.) hätte den Vorteil, dass das externe Rechnungswesen wie auch die Steuerungssysteme der internen Rechnungslegung (Unternehmensplanung, Kostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung) auf einem einheitlichen Zahlenwerk aufbauen und aufwändige Abstimmungen zukünftig vermieden werden können.



VII. Aktuelle Herausforderungen bei der Finanzierung

Brauereien haben aufgrund der hohen Anlagenintensität einen im Vergleich zu anderen Branchen signifikant höheren Refinanzierungsbedarf. Entsprechend den Investitionszyklen steigt der Refinanzierungsbedarf bei durchgeführten Anlageinvestitionen stark an, in den Folgejahren werden die Darlehen getilgt.

Viele mittelständische Unternehmen konnten zuletzt beobachten, dass parallel zu der sich verschlechternden Konjunkturlage die Finanzierung von Investitionsmaßnahmen durch Bankdarlehen schwieriger geworden ist. Einerseits sind bei den Banken in einzelnen Branchen Kreditvolumina reduziert worden, andererseits sind auf der Grundlage von Basel II neue bankinterne, organisatorische Verfahren eingeführt worden, denen zufolge höhere Anforderungen an die Kreditvergabe gestellt werden.

Diese Veränderungen treffen die Brauereien in einer Zeit zu knapper Unternehmenserträge. Die Möglichkeiten zur Innenfinanzierung aus Gewinnen waren daher in den letzten fünf Jahren stark eingeschränkt.

In gewissen Grenzen konnten als Reaktion hierauf Investitionsmaßnahmen gekürzt bzw. verschoben werden. Nach einer eigenen Untersuchung lag die Nettoinvestitionsquote (das heißt nach Abzug von Desinvestitionen) bei deutschen Brauereien in den Jahren 2000 bis 2003 zwischen 4,2 und 5,6 Prozent. Diese Investitionsquote lässt auf eine durchschnittliche Nutzungsdauer der Brauereiinvestitionen von 20 Jahren schließen. Berücksichtigt man allerdings, dass in der ermittelten Investitionsquote nur geringe Grundstücks- bzw. Gebäudeinvestitionen und viele Investitionen in Gebinde und Betriebs- und Geschäftsausstattung enthalten sind, so muss man für die letzten vier Jahre von einer unterdurchschnittlichen Investitionstätigkeit ausgehen.

Finanzierungsinstrumente

Abbildung 21: eingesetzte Finanzierungsinstrumente

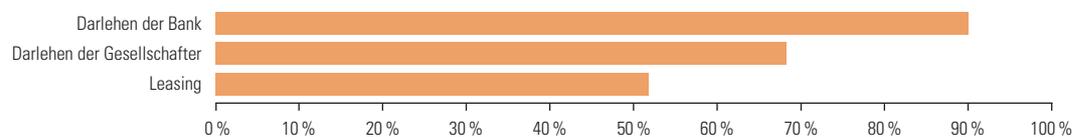
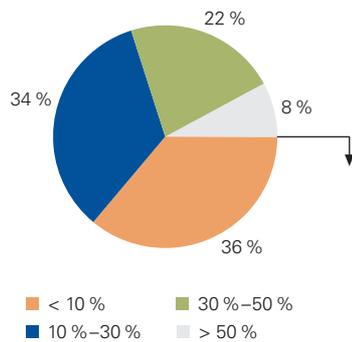


Abbildung 22: Anteil der Darlehen der Bank in Relation zur Bilanzsumme



Das wesentliche Finanzierungsinstrument ist für die meisten Brauereien noch immer das Bankdarlehen. Aufgrund der starken mittelständischen Prägung der Branche werden auch noch sehr häufig Darlehen der Gesellschafter zur Finanzierung herangezogen. Immerhin die Hälfte der teilnehmenden Brauereien setzt zur Refinanzierung Leasing ein.

Das am häufigsten eingesetzte Refinanzierungsmittel, das Darlehen der Bank, hat bei den einzelnen Brauereien eine ganz unterschiedliche Bedeutung. Ein Drittel der Brauereien hat nahezu keine Darlehen bei der Bank, ein weiteres Drittel hat zehn Prozent bis 30 Prozent der Bilanzsumme über Darlehen finanziert und das dritte Drittel hat eine Bankverschuldung von über 30 Prozent der Bilanzsumme. Sofern die Darlehen mehr als 50 Prozent der Bilanzsumme ausmachen, kann man vermuten, dass die Verschuldung tendenziell zu hoch ist. In dem Bereich zwischen 30 Prozent und 50 Prozent müssen zur Beurteilung noch weitere Kriterien wie die Eigenkapitalquote, die Laufzeit der Darlehen und die operativen Cashflows betrachtet werden. Es darf auch nicht vergessen werden, dass neben den Bankdarlehen häufig noch weitere Schulden gegenüber Gesellschaftern, Leasinggesellschaften oder sonstigen Darlehensgebern bestehen.

Gemäß einer eigenen Untersuchung des Verschuldungsgrades liegen bei den einzelnen Größenklassen signifikant unterschiedliche Situationen vor. Die Brauereien mit einem Absatz über 500 Thl haben eine Gesamtverschuldung, die zwischen zehn Prozent und 20 Prozent liegt und die zum größten Teil aus Darlehen bei der Bank besteht. Es ist zudem eine rückläufige Tendenz in den Jahren 2000 bis 2003 zu beobachten.

Die Brauereien mit einem Absatz zwischen 150 Thl und 500 Thl haben eine durchschnittliche Gesamtverschuldung zwischen 30 Prozent und 40 Prozent, wobei die Verschuldung in den Jahren 2000 bis 2003 angestiegen ist. Die Verschuldung besteht bei diesen Unternehmen ebenso zum größten Teil aus Darlehen der Bank.

Die Brauereien mit einem Absatz unter 150 Thl haben im Durchschnitt eine geringere Verschuldung als die Brauereien mit einem Absatz über 150 Thl, allerdings ist die Verteilung sehr inhomogen. Es gibt einige Brauereien mit einer höheren Verschuldung und einige Brauereien ohne eine Verschuldung.

Unternehmensrating

Unternehmen werden seit geraumer Zeit im Vorfeld von Kreditverhandlungen von der Bank einem Rating unterzogen. Ein Unternehmensrating ist definitionsgemäß eine Beurteilung der zukünftigen Fähigkeit eines Unternehmens zur pünktlichen und vollständigen Bedienung der Zahlungsverpflichtungen.

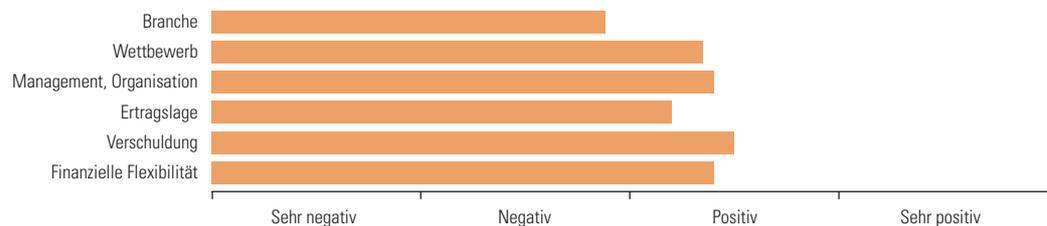
Die Durchführung eines Ratings ist in der Praxis ein Vergleichsvorgang. Die finanziellen Kennzahlen der einen Brauerei werden mit denen anderer Brauereien verglichen und anschließend in eine Skala eingruppiert.

Hierbei spielen für Brauereien folgende Faktoren eine wesentliche Rolle:

- die Situation der Branche
- die Wettbewerbsposition der Brauerei
- die Qualität des Managements und der Organisation der Brauerei
- die Rentabilität und die Ertragslage
- die Kapitalstruktur und die Verschuldung
- die finanzielle Stabilität und Flexibilität

Diese Einflussfaktoren haben wir im Rahmen einer Selbsteinschätzung abgefragt.

Abbildung 23: Beurteilung der Unternehmen im Hinblick auf Einflussfaktoren für ein Unternehmensrating



Die Ergebnisse aus der Selbsteinschätzung lassen im Allgemeinen einen „Trend zur Mitte“ erkennen. In Anbetracht der Situation der Branche ist die Einschätzung allerdings tendenziell zu positiv. Der Faktor Branche wird von allen Faktoren als am schlechtesten eingeschätzt, wobei trotzdem nur ein schwaches „negativ“ herauskommt. Die Wettbewerbsposition der teilnehmenden Brauereien wird durchweg als „positiv“ beurteilt, was aber angesichts der erheblichen Wettbewerbsrisiken (vgl. auch Kap. IV) nicht so positiv gesehen werden kann. Alle übrigen Einflussfaktoren werden ebenso als „positiv“ beurteilt.

Working Capital

Zur Reduzierung des Finanzierungsbedarfs sollten alle Maßnahmen in Betracht gezogen werden, die liquide Mittel generieren können. Außer an einem Verkauf von nichtbetriebsnotwendigem Vermögen sollte insbesondere auch an eine Reduzierung des Working Capital gedacht werden. Das Working Capital ist der Saldo aus Vorräten zuzüglich Forderungen und abzüglich der Verbindlichkeiten. Setzt man das Working Capital in Relation zu den durchschnittlichen Umsatzerlösen eines Tages, so erhält man einen Vergleichsmaßstab für unterschiedlich große Unternehmen einer Branche (häufig auch DWC [days working capital] genannt). Die Kennzahl DWC gibt an, in wie vielen Tagen das Working Capital einmal umgeschlagen wird.⁶

Je niedriger das Working Capital ist, desto höher sind die liquiden Mittel (bzw. desto geringer sind die Bankschulden). Als Folge hieraus erhöhen sich die Zinserträge (bzw. reduzieren sich die Zinsaufwendungen). Überdies erhöht sich der finanzielle Spielraum der Brauerei, Investitionen zu tätigen bzw. Wachstum zu finanzieren.

Eine eigene Analyse von 36 Jahresabschlüssen deutscher Brauereien des Jahres 2002 ergibt folgendes Bild für die Kennzahl DWC:⁷

- erstes Quartil – 24 Tage
- Median – 31 Tage
- drittes Quartil – 38 Tage

Die Ansatzpunkte für die Steuerung des Working Capital resultieren aus der gesamten Wertschöpfungskette der Brauerei, das heißt aus den Unternehmensprozessen Einkauf, Kreditorenmanagement, Lagerwirtschaft, Produktion, Warenausgang und Debitorenmanagement.

Gelingt durch die Optimierung der Unternehmensprozesse eine Reduzierung der DWC um zehn Tage, so werden bei einem Umsatz von 10 Mio. EUR (100 Mio. EUR) liquide Mittel in Höhe von 0,3 Mio. EUR (2,7 Mio. EUR) generiert.

Einmalige Maßnahmen zur Reduktion der Vorräte und Forderungen, deren Effekte nach einer gewissen Zeit wieder auslaufen, sind allerdings nur wenig zweckmäßig. Wichtig ist daher eine dauerhafte Reduzierung des Working Capital durch eine Erhöhung der Effizienz der genannten Prozesse nach den Dimensionen Zeit und Qualität.



VIII. Zusammenfassung

Steuerungsinstrumente

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die deutschen Brauereien auch in den Strukturen zur Steuerung von Unternehmen mittelständisch geprägt sind. Die externe Rechnungslegung erfolgt noch weitgehend nach dem HGB. Lediglich ein Drittel der Unternehmen hat schon auf IFRS umgestellt bzw. wird noch auf IFRS umstellen. Bei der Umstellung auf IFRS ist besonders auf eine einheitliche Datenbasis zu achten, auf die sowohl die externe Rechnungslegung als auch die interne Steuerung aufbauen. Auf diese Weise werden Abstimmungsdifferenzen zwischen den Systemen vermieden.

Die wichtigsten Steuerungsgrößen sind Absatz, Umsatz, Jahresergebnis und die Liquidität. Obwohl schon viele Brauereianteilseigner über den Kauf bzw. Verkauf von Brauereien nachgedacht haben und eine weitere Marktkonsolidierung erwartet wird, haben Shareholder Value-Konzepte eine nur sehr geringe Verbreitung erlangt. Die Berichterstattung an das Management bzw. die Anteilseigner umfasst zumeist Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Obwohl die Liquidität zu den wichtigsten Steuerungsgrößen gehört, ist eine Kapitalflussrechnung noch nicht durchgängig enthalten. Ein Risikomanagementsystem ist außerdem noch bei sehr wenigen Brauereien implementiert.

Das Berichtswesen sollte teilweise inhaltlich und formell so angepasst werden, dass die richtigen und keine überflüssigen Informationen enthalten, Abstimmungsdifferenzen eliminiert und die relevanten Erfolgs- und Risikofaktoren abgebildet sind. Wenn die Darstellungen auch noch übersichtlich sind und die Durchsicht nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt, wird das Berichtswesen zu einem allseits geschätzten Informationsmedium.

Die üblichen Planungsinstrumente (Ergebnisplanung, Bilanzplanung, Cashflow-Planung, Investitionsplanung) werden von den Brauereien größtenteils eingesetzt. Die Kostenplanung sollte besonders von den Brauereien eingesetzt werden, die eine Strategie der Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung verfolgen.

Die wesentlichen Finanzierungsinstrumente sind noch immer das Bankdarlehen, das Gesellschafterdarlehen und die Leasingfinanzierung. Die Darlehen der Bank stellen allerdings den größten Anteil an der Gesamtverschuldung der deutschen Brauereien dar. Hinsichtlich des Unternehmensratings zeigen die Ergebnisse der Selbsteinschätzung ein vermutlich zu positives Bild von der Branche.

Strategie und Ausblick

Die Entwicklung des Bierabsatzes in den nächsten fünf Jahren wird nach allgemeiner Einschätzung rückläufig sein. Für folgende Absatzsegmente wird eine positive Entwicklung erwartet:

- bei den Sorten Biermischgetränke, Weizen, Saisonbiere
- bei den Gebinden die PET-Flasche
- bei den Absatzwegen die Discounter
- bei den Absatzregionen der Export

Für alle übrigen Absatzsegmente wird eine rückläufige Entwicklung gesehen.

Als die wesentlichen Unternehmensrisiken werden angesehen:

- der weitere Rückgang des Bierkonsums (infolge veränderter Konsumgewohnheiten, geringer Konsumneigung und des demographischen Wandels),
- die anhaltenden Überkapazitäten,
- die Absatzrisiken im Einzelhandel (Zunahme Handelsmarken, Preisdruck, Verpackungsverordnung) und
- die schlechte Kundenbonität in der Gastronomie.

Die Brauereien verfolgen aufgrund des Marktumfelds zumeist Differenzierungsstrategien (Premiumbiere) und Strategien mit einer Fokussierung auf spezielle Segmente (Absatzregionen, Sorten). Bei den Produkt-Markt-Strategien werden eine Konsolidierungsstrategie mit Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung einerseits und eine Wachstumsstrategie mit einer Erschließung neuer Märkte und einer Entwicklung neuer Produkte (neue Sorten, neue Gebinde) andererseits in etwa gleichwertig verfolgt. Kooperationen werden nur von einer geringen Anzahl der Brauereien als strategisches Mittel in Betracht gezogen.

Nennenswerte Erweiterungsinvestitionen bzw. betragsmäßig wesentliche Ersatzinvestitionen zur Umsetzung der Strategien werden dennoch „sicher“ nur von 60 Prozent der Brauereien ins Auge gefasst, was die negative Einschätzung der Marktentwicklung in den nächsten fünf Jahren noch einmal unterstreicht.

Trotz der negativen Entwicklungen gibt es auch viele positive Erfolge in der deutschen Brauwirtschaft. Der sehr heiße Sommer 2003 hat zusammen mit der Dosenpfandregelung besonders bei den mittelständischen Brauereien mit einem hohen Mehrweganteil für Entspannung gesorgt. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass dieser Trend zu Mehrweg lange anhalten wird, weil die Discounter bei den Bier-Convenience-Produkten im Niedrigpreissegment aktuell auf die PET-Flasche setzen.

Der Bierexport hat auch 2004 wieder einen Rekord aufgestellt. Deutsches und insbesondere bayerisches Bier genießen weltweit noch immer einen exzellenten Ruf und gelten als eine Spezialität. Darüber hinaus sind die Margen im Export höher als im Inland und können daher auch die höheren Vertriebskosten rechtfertigen.

Es gibt einige Brauereien, die mit einem konsequenten Markenauftritt auch ohne große Werbebudgets beachtliche Zuwachsraten erzielen können. Dabei geht es zumeist um eine Kombination von Bier und einem „Zusatznutzen“, der in der Vermittlung von Heimat, von Qualität oder von Spaß und Freude bestehen kann. Einzelne wenige Brauereien haben sich dem Niedrigpreissegment im Einzelhandel zugewandt und erzielen mit speziellen, auf den Vertriebsweg zugeschnittenen Produkten (z. B. Pils für unter 6 EUR je Mehrwegkasten im Einzelhandel, die PET-Flasche im Discountbereich, die Dose für den Export) starke Zuwächse. Dabei muss jedoch häufig eine starke Abhängigkeit von dem Einzelhandelskonzern in Kauf genommen werden.

Ein verlässlicher Ausblick auf die nächsten zehn Jahre kann trotz der relativ einhelligen, negativen Markterwartungen nur sehr vage sein. Die Absatzlage im Inland dürfte weiterhin angespannt bleiben, im Export sind zweistellige Wachstumsraten auch zukünftig möglich. Die Konsolidierung wird weiter voranschreiten. Sie wird, wie schon in den letzten zehn Jahren zu beobachten war, tendenziell eher zu Lasten der mittleren Brauereien gehen. Für die kleinen und mittleren Brauereien sind daher die Kostenkontrolle und der konsequente Fokus auf ein geeignetes Marktsegment überlebenswichtig. Für die großen Brauereien geht es besonders um die Gewinnung von signifikanten Marktanteilen durch Zukäufe. Eine nennenswerte Erhöhung der Gewinnmargen ist allerdings erst nach einem Abbau der Überkapazitäten zu erwarten. Der „natürliche“ Abbau dieser Überkapazitäten kann aber bei Weiterführung unrentabler Standorte noch viele Jahre dauern. Erst wenn diese Hürde überwunden ist, können die Brauereien wieder auf ausreichende, international vergleichbare Ertragsquoten hoffen.

Anmerkungen

- ¹ Die Kapazitäten in der deutschen Brauwirtschaft werden nach einer Studie von UBS vom 2. November 2004 auf 136 Mio. hl geschätzt.
- ² Die einzelnen internationalen Rechnungslegungsstandards werden mit IAS und einer nachfolgenden Zahl bzw. mit IFRS und einer nachfolgenden Zahl abgekürzt. Als Abkürzung für die internationalen Rechnungslegungsstandards im Allgemeinen wird in dieser Studie in Anlehnung an den Begriff „International Financial Reporting Standards“ die Abkürzung IFRS verwendet.
- ³ Vgl. Brauwelt 2004, S. 1107 ff.
- ⁴ Vgl. Rechnungslegung nach IAS/IFRS – auch ein Thema für den Mittelstand? KPMG 2004.
- ⁵ Vgl. FAZ, 27. September 2004; IFRS nützen dem Mittelstand (Prof. Dr. Coenenberg). Vgl. Handelsblatt, 24. September 2004; Das HGB ist ein Auslaufmodell.
- ⁶ $DWC = (Vorräte + Forderungen/1,16 - Verbindlichkeiten/1,16)/(Umsatzerlöse/365)$.
- ⁷ Erstes Quartil: Ein Viertel der berechneten Werte sind kleiner als das erste Quartil.
Median: Die Hälfte der berechneten Werte sind kleiner als der Median.
Drittes Quartil: Drei Viertel der berechneten Werte sind kleiner als das dritte Quartil.

Ihre Ansprechpartner

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

WP StB Reiner Klinz
Senior Manager
Ganghoferstraße 29
80339 München
Tel. +49 (89) 9282-1149
rklinz@kpmg.com

WP StB Johannes Siemes
Partner, Sektorleiter Consumer
Markets & Retail
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln
Tel. +49 (221) 2073-348
jsiemes@kpmg.com

WP RA CPA Dr. Robert Gutsche
Partner
Advisory, Consumer
Markets & Retail
Kurfürstendamm 207–208
10719 Berlin
Tel. +49 (30) 2068-4282
robertgutsche@kpmg.com

Dr. Jens-Eric von Duesterlho
Manager
Ludwig-Erhard-Straße 11–17
20459 Hamburg
Tel. +49 (40) 32015-5173
jduesterlho@kpmg.com

