

## Im Zeichen der Krise – Nebenkriegsschauplatz oder Damoklesschwert?

### Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die deutsche Getränkeindustrie

Autor: Meik Forell



*Die Wirtschaft der EU soll in 2012 stagnieren, für den Euro-Raum wird von einer Rezession ausgegangen. Immer mehr Euro-Länder kämpfen gegen einen Teufelskreis aus überbordenden Schulden, strukturellen Problemen, rückläufigen Wirtschaftsdaten und tiefgreifenden Sparprogrammen an.*

Mit Spanien ist vor kurzem ein weiteres, aller Voraussicht nach nicht das letzte Land unter den Rettungsschirm geschlüpft. In der Debatte um die Bewältigung der Krise vergeht kaum ein Tag ohne neue politische Vorschläge. Neben Wachstumspakt und Euro Bonds stehen in vielen Euro-Ländern höhere Steuern und Zwangsanleihen für höhere Einkommensschichten zur Diskussion.

Zur Beruhigung der Kapitalmärkte konnten die bisherigen Maßnahmen nicht beitragen. Der Verlauf der europäischen Börsen glich seit Jahresbeginn einer Achterbahnfahrt, unter dem Strich hat der für den europäischen Aktienmarkt repräsentative Euro STOXX seither um fast fünf Prozent nachgegeben.

Dennoch hat die Krise die Länder der Euro-Zone und Wirtschaftszweige des alten Kontinents nicht gleichermaßen erfasst. Zu den gallischen Dörfern zählen aus heutiger Sicht sowohl Deutschland als auch – bei erster oberflächlicher Betrachtung – die Getränkeindustrie.

Robuster Arbeitsmarkt, gestiegenes verfügbares Einkommen, hohes Verbrauchervertrauen: Deutschland kann bei bereits reduzierter Prognose auch in 2012 mit einem Wirtschaftswachstum von ein bis zwei Prozent rechnen. Trotz eher überschaubarer Sparbemühungen im eigenen Land fiel die Neuverschuldung deutlich geringer als geplant aus, ein ausgeglichener Staatshaushalt scheint in Sicht. Die OECD sieht Deutschland gar am Anfang einer länger anhaltenden Wachstumsperiode. Deutschlands Ausnahmestellung im Euro-Raum wird durch die Kapitalmärkte goutiert. Seit Jahresbeginn stieg der Deutsche Aktienindex entgegen dem europäischen Trend um fünf Prozent.

Auch die großen europäischen Brauereikonzerne trotzen bisher erfolgreich der Krise. Mit Ausnahme von Carlsberg konnten die „großen Vier“ ihre Gewinne im abgelaufenen Geschäftsjahr – zum Teil deutlich – steigern. Der Börsenwert stieg in den ersten sechs Monaten dieses Jahres bei SAB Miller, Heineken sowie AB InBev zwischen 13 und 33%. Die Aktien von Carlsberg bilden mit einem Plus von „nur“ 10% das Schlusslicht und schneiden hiermit immer noch weit besser als der breitere europäische Markt ab. Brauereien werden als äußerst willkommene, relative Inseln der Stabilität in einer sehr stürmischen und aufgewühlten See wahrgenommen.

Lässt sich hieraus ableiten, dass die Getränkeindustrie, allen voran Brauereien, krisenresistent sind und insbesondere in Deutschland sorglos in die nahe Zukunft schauen können? Zweifelsohne nicht!

Sicherlich ist die Industrie weitaus weniger konjunkturabhängig und damit stabiler als andere Wirtschaftszweige. Globale Bierproduzenten verfügen zudem über breit gestreute Portfolios an Markengetränken zu unterschiedlichen Preisen, sowohl in den Industrienationen als auch in den Schwellenländern. Hierdurch können sie regionalen Wirtschaftsflauten einfacher die Stirn bieten.

Trotzdem ist Stabilität nicht mit Immunität gleichzusetzen. Mengen- und Ergebniswachstum werden bei den „großen Vier“ in zunehmendem Masse durch aufstrebende Märkte beigetragen. In Europa wurden die positiven Ergebnisse vor allem durch Effizienzsteigerungsprogramme sowie rigides Kosten- und Cashmanagement stabil gehalten. In einzelnen, krisengebeutelten Märkten wie Griechenland mussten auch einige Großbrauer in den beiden letzten Jahren empfindliche Absatzrückgänge und Ergebnisverluste im deutlich zweistelligen Prozentbereich hinnehmen. Zudem breitet sich die „deutsche Krankheit“ zunehmend auf zahlreiche andere europäische Länder aus:

Billigmarken und Discount liegen vermehrt im Trend, Bier wird lieber zu Hause als in der Gastronomie getrunken. Die Ursachen hierfür sind sicher nicht hauptsächlich in der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise zu suchen. Allerdings werden derlei Trends durch die hohe Arbeitslosigkeit unter jungen Menschen, einer der Hauptzielgruppe für die Premium-Biere der Großbrauer, ohne jeden Zweifel verstärkt.

Für die wenig diversifizierten und internationalisierten deutsche Brauereien wirkt sich die Krise an verschiedenen Fronten aus. Die Absatzentwicklung folgt auch in 2012 einer inzwischen rund zwei Jahrzehnte langen Tradition: Mit aufgelaufen 2,2% fällt das Inlandsminus allerdings stärker als im letzten Jahr aus. Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise dürfte diese Entwicklung in Anbetracht der deutschen Sondersituation jedoch eher wenig zu tun haben. Punktuell erschwert wird hingegen der Export, ein gerade in jüngster Zeit vielerorts propagiertes Allheilmittel gegen die chronische Wachstumsschwäche des deutschen Marktes. Die Absätze im krisengebeutelten Hauptabsatzmarkt Italien bröckeln, in den wirklich aufstrebenden Wachstumsmärkten sind deutsche Brauer noch wenig präsent. Eine Intensivierung der Exportaktivitäten erscheint jedoch gerade in Krisenzeiten auch aufgrund einer zunehmend protektionistischen Politik einiger Länder schwieriger denn je.

Die größten Herausforderungen im Heimatmarkt bestanden bereits vor der Krise, haben sich aber kontinuierlich verstärkt. Die Kostenerhöhungen der letzten Jahre wurden – anders als in vielen anderen Ländern – nicht oder nur sehr bedingt an den Verbraucher weitergegeben. In einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld ist die Aktionsquote auf fast 70% gestiegen, Preisaktionen wurden gerade in den letzten Monaten durch ein bisher ungekanntes Wettrüsten bei Verkaufsförderungsaktionen flankiert. Trotz zaghafter Bemühungen ist der Zeitpunkt für Preiserhöhungen denkbar schlecht. An der Rohstoff- und Energie-Front zeichnet sich seit einigen Monaten eine Verschnaufpause ab. Der signifikante Preisanstieg der letzten Jahre dürfte sich zwar auf mittel- bis langfristige Sicht in gebremster Form fortsetzen, jedoch als Argument für höhere Preise gerade in Krisenzeiten nur bedingt tauglich sein. Vom durch die Aktivitäten des Kartellamtes gestärkten Handel ist wenig Unterstützung zu erwarten. Mit einer flächendeckenden und vor allem auch durchgesetzten Preiserhöhung ist also trotz einzelner Vorstöße in naher Zukunft nicht zu rechnen.

Schwer dürften in diesem Kontext Tarifierhöhungen wiegen. Es ist davon auszugehen, dass der rückwirkend per März diesen Jahres greifende Pilotabschluss in Bayern auch als Benchmark für Verhandlungen in anderen deutschen Bundesländern gilt: Mit einer Erhöhung von je 2,9% in 2012 und 2013 sind die Mehrkosten gerade für mittelständische Brauereien erheblich und nur noch schwer durch Produktivitätssteigerungen auszugleichen. Die sich abzeichnende stärkere Reglementierung der Leiharbeit durch den Gesetzgeber tut ihr Übriges. An dieser Stelle werden die deutschen Brauer durch die relative Stärke der deutschen Wirtschaft hart getroffen: Entsprechende Vereinbarungen wären in anderen Euro-Ländern aktuell undenkbar. Eine Verstärkung der Exportaktivitäten wird hierdurch weiter erschwert.

Rückläufiger Absatz, eingeschränkte Wachstumsmöglichkeiten, steigende Kosten, tendenziell konstante Preise – Die Rahmenbedingungen bleiben unverändert schwierig. Auch der Gebinde- und Produktmix schafft keine Abhilfe. Im Gegenteil: Durch den anhaltenden Trend zu Kleingebinden und die Verschiebung von Gastronomie-Absätzen Richtung Handel stehen die Margen weiter unter Druck. Kleiner Hoffnungsschimmer: Zumindest beim Billig-Trend scheint in Deutschland im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Märkten das Ende der Fahnenstange erreicht.

All diese Entwicklungen sind nicht durch die mit kurzer Unterbrechung seit 2008 andauernde Wirtschafts- und Finanzkrise ausgelöst, sondern allenfalls punktuell verstärkt worden. Eine Ausnahme bildet die Finanzierung.

Sicher wäre es verfrüht, aktuell bereits über eine Kreditklemme zu reden. Im Zeichen der Finanzkrise sowie der mit Basel II und ab 2013 Basel III weiter steigenden Anforderungen an die Eigenkapitalbasis und Risikodeckung der Banken ist die Gefahr jedoch noch nicht vom Tisch. Einige Groß-Brauer haben hierauf in den letzten Monaten bereits reagiert. Der Cash Flow wurden mit Hilfe strategischer

Initiativen überproportional zur Gewinnentwicklung gesteigert. Hierdurch konnten die durch Unternehmenskäufe in den letzten Jahren gestiegenen Schulden konsequent reduziert werden. Parallel wurden Restschulden in einem günstigen Zinsumfeld gezielt re- sowie umfinanziert. Hierbei erfreuen sich Anleihen zunehmender Beliebtheit. So legte beispielsweise Heineken im März dieses Jahres neue Bonds mit einem Gesamtvolumen von 1,35 Mrd. Euro auf – Der Anteil von Anleihen an der Kreditfinanzierung beträgt inzwischen 28%.

Ähnliche Möglichkeiten stehen den vergleichsweise kleinen, nicht börsennotierten deutschen Brauern derzeit nicht offen. Im Gegenteil: Aufgrund der im internationalen Vergleich geringen Renditen bzw. sogar anfallenden Verluste wird vielerorts selbst die bestehende Finanzierung zunehmend unter Druck geraten. An die Schaffung zusätzlicher Finanzierungsspielräume ist praktisch nicht zu denken. Hierdurch wird die Definition und Umsetzung von erfolgreichen Strategien, um einen Ausweg aus der Wachstums- und Margenfalle zu finden, weiter erschwert.

Zusammengefasst wirkt sich die Krise in ihrer heutigen Form noch nicht dramatisch auf die deutsche Getränkeindustrie aus, erschwert aber punktuell die ohnehin schwierigen Rahmenbedingungen. Von der relativen Stärke der deutschen Wirtschaft kann der Sektor nicht profitieren.

Etwas anders sähe es bei einer weiteren Eskalation der Krise aus. Ein Auseinanderbrechen der Euro-Zone würde die deutsche Wirtschaft empfindlich treffen. Hierdurch dürfte selbst die relativ konjunkturunabhängige Getränkeindustrie in Mitleidenschaft gezogen werden: Nicht nur – durch die zu erwartende Aufwertung der Währung – im Export, sondern auch im Heimatmarkt.

Dieses Szenario mag noch immer nicht das Wahrscheinlichste sein, als völlig abwegig ist es jedoch nicht zu bezeichnen. Vor diesem Hintergrund muss es schon erstaunen, dass sich viele deutsche Brauereien Stand heute strategisch kaum mit der Krise auseinandersetzen und auf einen Euro-Gau praktisch nicht vorbereitet sind.

Autor:

Meik Forell verfügt über langjährige Erfahrung sowohl in der Managementberatung als auch in der Konsumgüterindustrie - zuletzt als Geschäftsführer im Bereich Finanzen, Personal & IT. 2009 gründete er zusammen mit Alle Ypma die Forell & Ypma Partnerschaft Unternehmensberatung, Hamburg.

Forell & Ypma ist eine auf Konsumgüter & Handel – insbesondere die Getränkeindustrie – spezialisierte Managementberatung. Das Leistungsspektrum in den drei Spezialgebieten Strategie & Führung, Leistungs- und Ergebnisoptimierung sowie Mergers & Acquisitions (M&A) deckt alle Situationen, Themen und Phasen ab. Weitere Infos unter [www.forell-ypma.com](http://www.forell-ypma.com).