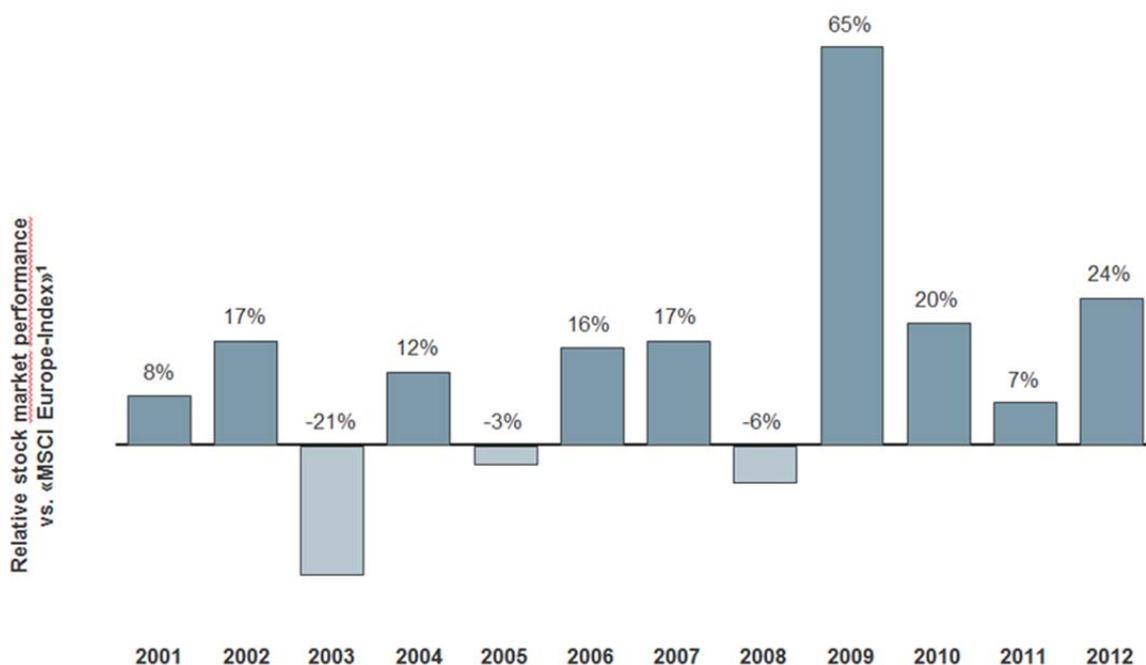


Der europäische Biermarkt: Standortbestimmung und Zukunftsperspektiven

Trotz aller Fortschritte kämpfen noch immer viele europäische Länder gegen einen Teufelskreis aus überbordenden Schulden, strukturellen Problemen, rückläufigen Wirtschaftsdaten und tiefgreifenden Sparprogrammen an. Vielerorts ist zweifelsohne Besserung in Sicht, dennoch stehen in nicht wenigen Ländern noch immer neue Hilfsprogramm-Tranchen zur Diskussion. Die Krise ist noch nicht überwunden.

Die führenden 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 hat sich allein in 2012 um 24 %, im Durchschnitt der letzten zehn Jahre um 11 % besser als der europäische Aktienmarkt entwickelt. Brauereien werden als willkommene, relative Inseln der Stabilität in einer stürmischen und aufgewühlten See wahrgenommen.

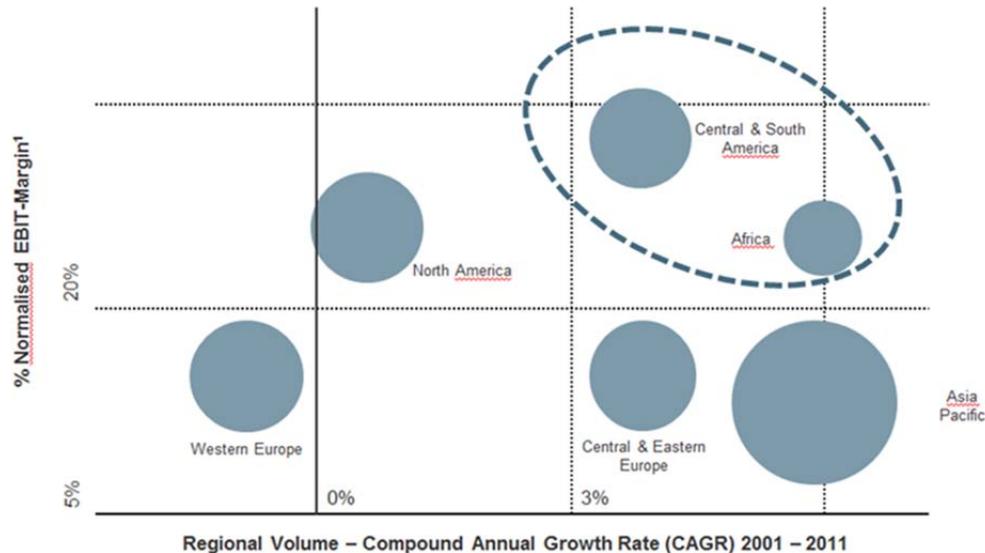


¹ «big four» = AB InBev, Carlsberg, Heineken and SAB Miller (Scottish & Newcastle 2001-2007)
Quelle: Bloomberg; presentation adjusted by Forell & Tebroke Partnership

Lässt sich hieraus ableiten, dass der europäische Biermarkt intakt ist und auch primär auf dem alten Kontinent aktive Brauereien beruhigter in die Zukunft schauen können? Definitiv nicht!

Der Konsum in Westeuropa ist in den letzten 10 Jahren kontinuierlich zurückgegangen. Parallel hatten die Brauer mit substantiellen Kostenerhöhungen zu kämpfen, die nicht immer an den Verbraucher weitergegeben werden konnten. Viele Märkte sind von einem reinen Verdrängungswettbewerb geprägt. Gerade in Ländern mit breiter Anbieterstruktur stehen Preiskämpfe und „Aktionitis“ an der Tagesordnung. Die „deutsche Krankheit“ greift nicht nur in puncto Preispolitik um sich: Billigmarken und Discount liegen vermehrt im Trend, Bier wird lieber zuhause als in der Gastronomie getrunken. Die Ursachen hierfür sind sicher nicht hauptsächlich in der jüngsten Krise zu suchen. Allerdings werden die Trends durch die hohe Arbeitslosigkeit unter jungen Menschen, einer der Hauptzielgruppe für Premium-Biere, ohne jeden Zweifel verstärkt. Arbeitslosenquoten von über 50 % sind bei den 18- bis 25-Jährigen in vielen europäischen Ländern leider inzwischen Normalität.

Der Hoffnungsträger Osteuropa hat sich durch staatliche Eingriffe und die Krise vielerorts zu einem Problemfall entwickelt. Die nach der Jahrtausendwende realisierten jährlichen Wachstumsraten sind seit 2011 passé. Auch im weltweiten Margenvergleich liegt Europa – West wie Ost – hinter den meisten anderen Regionen zurück.



¹ Normalised EBIT margin = EBIT adjusted for exceptional items
 source: SAB (via company data; Plato; Bernstein Research); presentation adjusted by Forell & Tebroke Partnership

Die „Global Player“ konzentrieren sich daher schon heute auf die wachstumsstarken Regionen Afrika, Lateinamerika und Asien. Hohe Margen werden zudem in Nordamerika erzielt. Europa wird – auch dank des nach wie vor signifikanten Marktvolumens – mehr und mehr zu einer „cash cow“. Auf dem alten Kontinent werden die positiven Ergebnisse vor allem durch Effizienzsteigerungsprogramme und rigides Kosten- und Cash-Management stabil gehalten. Parallel setzen die „großen Vier“ im Zuge von rückläufigen Mengen sowie steigenden bzw. zumindest volatilen Kosten vor allem auf einen Mix aus Premiummarken-Fokus sowie wertorientierter Preispolitik.

Besonders augenfällig wird die Entwicklung bei Anheuser-Busch InBev. Beim globalen Marktführer entfallen nur noch 13 % des Volumens und weniger als 10 % des EBIT auf Europa. In Russland konnte der EBIT vor nicht allzu langer Vergangenheit in einem Jahr trotz zweistelligem Mengenrückgang um über 10 % gesteigert werden. Derlei Ergebnisse sind häufig nur durch drastische, kurzfristig ausgerichtete Maßnahmen zu erzielen. Das diesbezügliche Vorgehen von Anheuser-Busch InBev ist unter Marktteilnehmern ebenso legendär wie umstritten. Zumindest der kurzfristige Erfolg gibt dem größten Braukonzern der Welt recht.

Die sozio-demographischen, wirtschaftlichen sowie Getränkemarkt spezifischen Entwicklungen und Trends sprechen eine klare Sprache: Auf den europäischen Biermarkt warten auch künftig schwierige Zeiten. Global aktive Bierkonzerne haben für den Moment dank ihrer Marktabdeckung und breit gestreuter Portfolios eine – wenn auch wenig einfallsreiche – Antwort gefunden. Für viele regionale und nationale Anbieter gestaltet sich die Suche nach dem „Ei des Kolumbus“ augenscheinlich deutlich schwieriger.

Ausgewählte Länder und Segmente offenbaren kleine Hoffnungsschimmer; der aus den USA übergeschwappte Craft Beer-Trend zeigt auch in Europa erste Auswirkungen. Ist hiermit ein Allheilmittel gefunden? Es sind zumindest starke Zweifel angebracht. In den letzten Jahren haben sich

viele mit Vorschusslorbeeren gefeierte Hoffnungsträger als Flop oder Strohfeuer erwiesen. So hat sich beispielsweise in Deutschland der Hype um die bis vor einigen Jahren noch als „Retter“ gefeierten und zunächst stark wachsenden Biermischgetränke deutlich gelegt. Einige Marktteilnehmer haben sich trotz hoher Vorinvestitionen aus diesem inzwischen wieder rückläufigen Segment weitgehend verabschiedet oder zumindest die Prioritäten neu gesetzt.

Trotz düsterem Ausblick eröffnen sich sehr wohl individuelle Zukunftsperspektiven. Die regionale Schwerpunkt-Strategie der großen Brauereikonzerne eröffnet per se Chancen für kleine und mittelständische Brauereien. Allerdings ist ein grundsätzliches Umdenken notwendig. Die konsequente Aufrechterhaltung von Überkapazitäten und Volumendenke würde über kurz oder lang zu geänderten Geschäftsmodellen und neuen Wettbewerbern führen. Bei aller Liebe zur Kunst des Brauens: Einige Firmen aus anderen, mitunter benachbarten Branchen haben vorgemacht, dass man auch ohne Produktionskompetenz sehr erfolgreich sein kann. Nicht nur Red Bull ist vor allem durch ein exzellentes, weil einzigartiges Marketing groß und hoch profitabel geworden. Die Brauer negieren diese Gefahr aufgrund der aus ihrer Sicht gegebenen Einzigartigkeit des Produktes Bier und damit verbundenen Emotionalität konsequent. Vielleicht behalten sie recht, vielleicht aber auch nicht! Auch Weltkonzerne sind durch das Beharren auf gegebenen Strukturen sowie Missachten von Trends und drohenden Gefahren in kürzester Zeit weitgehend von der Bildfläche verschwunden. Nokia und RIM (Blackberry) lassen grüßen! Sicher ist die Telekommunikationsbranche nicht mit der Getränkeindustrie zu vergleichen – Grundsätzliche Marktmechanismen lassen sich jedoch nie ganz außer Kraft setzen.

Grundsätzlich sollten Brauer zumindest drei Spielregeln beherzigen:

Der Krieg wird „top line“ gewonnen

Rigides Kosten- und Cash-Management ist in einem rückläufigen Markt eine dauerhafte Grundvoraussetzung. Sie alleine gewährleistet jedoch keinen nachhaltigen Erfolg, sondern schafft allenfalls mehr Handlungsspielraum. Entscheidend ist die Stabilisierung oder nach Möglichkeit Steigerung von Umsätzen und Deckungsbeiträgen. In diesem Kontext sollte Volumendenke endgültig der Vergangenheit angehören und durch wertorientiertes Management ersetzt werden. Einige mittelständische Brauereien haben bereits Mut zum Risiko bewiesen und Preiserhöhungen zu Lasten der Ausstoß- und Verkaufsmengen umgesetzt. In Deutschland zeigt beispielsweise die Störtebeker Braumanufaktur, dass auf diesem Weg – die Preispolitik stützende flankierende Maßnahmen vorausgesetzt – durchaus eine Gewinnsteigerung möglich ist. Erfolgsfaktoren im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung sind nicht zuletzt Überzeugung, Geschwindigkeit, Nachhaltigkeit und Konsequenz. Auch hier mag Red Bull als Exempel im positiven Sinne dienen: Gemäß vorgängiger Marktforschung hätte das Produkt nie eingeführt werden dürfen. Aus dem prognostizierten Flop ist innerhalb weniger Jahre eine Marke von immensem Wert und großes Unternehmen mit nahezu globaler Abdeckung geworden.

Der Erfolg führt einzig und allein über fokussierte Differenzierung

Leider haben in der Brauerei-Industrie „me too“-Strategien Tradition: Echte Innovationen sind eine Seltenheit. Stattdessen wird jeder auch noch so kurze Trend oder Hoffnungsschimmer „mitgenommen“, sprich unmittelbar in neue Produkte „übersetzt“. Dieser Grundansatz kann nicht von nachhaltigem Erfolg gekrönt sein, sondern wird das Unvermeidbare lediglich hinauszögern. In einem anhaltenden Verdrängungswettbewerb führt der Weg zum Erfolg einzig und allein über eine fokussierte Differenzierung. Es ist besser, eine individuelle Strategie zielgerichtet und konsequent zu verfolgen als sich mit vielen opportunistischen Maßnahmen zu verzetteln. Einfach gesagt, schwierig getan ... und dennoch ohne Alternative! Auch wenn die Hoffnung zuletzt stirbt: Die Brauereiindustrie muss wohl oder übel akzeptieren, dass sie den „war of talent“ nicht gewinnen kann. So spannend unsere Branche für uns auch ist, andere Industrien sind für gutes Personal aus den unterschiedlichsten Gründen häufig attraktiver. Allein deshalb ist es in Zeiten des permanenten Kostendrucks insbesondere für kleine Brauereien schwieriger denn je, Spezialwissen und Kompetenzen für stark diversifizierte und undifferenzierte Strategien vorzuhalten.

Jeder Marktteilnehmer muss seinen eigenen Weg finden

Differenzieren, aber wie? Nicht jede Chance steht jedem offen! Ansatzpunkte bietet der Markt durchaus: Export, Spezialitäten, Craft Beer, neue Produkte, innovative Geschäftsmodelle ... die Liste ist beliebig fortführbar. Ein Allheilmittel ist jedoch nicht in Sicht.

Eine stärkere und vor allem zielgerichtete Export-Fokussierung mag für einige Brauereien Sinn machen. Paulaner, Kulmbacher, Weihenstephan oder Eichbaum ... gleich mehrere kleine oder mittelgroße Unternehmen haben bewiesen, dass der Export nicht nur rückläufige Inlandsabsätze kompensieren, sondern auch neue Perspektiven eröffnen kann. Dem gegenüber stehen jedoch deutlich mehr Beispiele für mehr oder minder erfolglose Exportaktivitäten. Relativ gesehen ist das kleine Belgien in Sachen Export weitaus erfolgreicher als das große Deutschland. Neben der Strategie, dem verantwortlichen Team und dem Netzwerk ist letztlich vor allem die Marke und das Produkt entscheidend – Leider ist dieses in vielen Fällen nicht per se ideal für eine nachhaltige Export-Strategie geeignet.

Der Export ist nur ein Beispiel und soll letztlich eines verdeutlichen: Es hilft nicht, über das Wetter, wenig trinkfreudige Kunden und ungünstige sozio-demographische Bedingungen zu lamentieren. Diese Probleme haben viele Branchen in vielen Ländern. Es reicht nicht, sich mit der Masse treiben zu lassen bzw. auf jeden Zug aufzuspringen. Jeder Marktteilnehmer muss auf Basis seiner Möglichkeiten und Limitierungen seinen eigenen Weg finden sowie vor allem Eines: nach vorne schauen. Die richtige Strategie zu finden, ist eine der wichtigsten, wenn nicht gar die wichtigste Aufgabe eines guten Managers. Es wäre vielerorts an der Zeit, sich diese Grundregel wieder in Erinnerung zu rufen.

Autor:



Meik Forell, Managing Partner, Forell & Tebroke Partnerschaft Unternehmensberatung

Forell & Tebroke Partnerschaft ist eine auf Konsumgüter & Handel 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. Die Partnerschaft wurde Anfang 2009 gegründet.

Weitere Infos unter www.forell-tebroke.com.