

Hopp Schwiiz – Ein Land im Umbruch

LERNEFFEKTE | Die Schweizer Bürger haben in den letzten zwölf Monaten ihr Verlangen nach mehr „Swissness“ auch politisch geltend gemacht. Im Zuge der aktuellen finanzpolitischen Entwicklungen in Europa sind die Auswirkungen für Industrie und Handel je nach Branche spürbar bis einschneidend. Für die Endverbraucher dürften mittelfristig die Nachteile dieser Entwicklung überwiegen, es sind spürbare Auswirkungen auf Lohnniveau und Kaufkraft zu befürchten.

VIELE BIERMÄRKTE in Westeuropa stehen bereits seit Jahren unter Druck. Die Hersteller kämpfen mit Konsumrückgängen, hoher Wettbewerbsintensität und sinkenden Margen. Die Schweiz konnte dieser Entwicklung lange trotzen: Der Bierkonsum ist seit 2005 um 12,4 Prozent gestiegen. Der Anteil des margenstärkeren Absatzkanals Gastronomie befindet sich noch immer in Reichweite der 50-Prozent-Marke. Auch das Preisniveau liegt deutlich über dem europäischen Durchschnitt und wird lediglich durch einige nordeuropäische Länder mit zum Teil deutlich höheren Verbrauchssteuern übertroffen. Kurzum: Auf den ersten Blick ein Hort der Glückseligkeit für friedlich koexistierende internationale Braukonzerne, Importeure sowie Regional- und Kleinbrauereien! Die Realität sieht spätestens seit einigen Monaten anders aus. Die Auswir-

kungen nationaler sowie europäischer Entschiede, Ereignisse und Entwicklungen sind allgegenwärtig. Bestehende Markttrends haben sich verstärkt, neue Herausforderungen sind hinzugekommen. Das friedliche Miteinander von Industrie und Handel ist passé.

■ Erfolgsmodell Schweiz

Die Schweiz hat historisch immer eine neutrale und gesonderte Rolle in Europa eingenommen. Die Vorteile der EU hat das Land in den vergangenen Jahrzehnten durch eine enge Kooperation geschickt genutzt – vor allem um den Fachkräftemangel zu decken. Getrieben durch die starke Einwanderung wuchs die Bevölkerung der Schweiz in Europa in den letzten Jahren relativ gesehen am schnellsten. Hierdurch wurden Konsum und Bauwirtschaft spürbar angekurbelt, das Bruttoinlandsprodukt stieg seit 2001 im Schnitt um jährlich 2,6 Prozent an (vgl. Abb. 1). Abgesehen von der – vergleichsweise schnell überwundenen – Finanzkrise 2009 sind Wohlstand und Pro-Kopf-Produktivität in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen.

Seit Beginn der 2000er-Jahre wurde das Wachstum – auch nach Einschätzung des Schweizer Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) – maßgeblich von erwerbstätigen und hoch qualifizierten Einwanderern getragen. Seit 2008 verschieben sich die Migrationsströme zugunsten der südlichen und östlichen EU-Mitgliedsstaaten, die Zuwanderung aus Deutschland hat deutlich

nachgelassen. Die ins Land kommenden Arbeitskräfte sind oftmals im (Niedriglohn-)Dienstleistungssektor tätig und tragen, vor allem im Tourismusbereich, zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz bei.

■ Volksentscheid „Gegen Masseneinwanderung“

Trotz der positiven volkswirtschaftlichen Entwicklung im letzten Jahrzehnt führten die immanenten und von einzelnen Interessensgruppen geschürten Ängste der Schweizer Bevölkerung zur Initiative „Gegen Masseneinwanderung“. Diese wurde im Februar 2014 – zur Überraschung vieler Politiker und dem Entsetzen der Wirtschaft – angenommen. Der Volksentscheid resultierte in einer bindenden Beauftragung des Gesetzgebers, die Zuwanderung in die Schweiz durch jährliche Kontingente mit Einwanderungshöchstgrenzen zu regulieren.

Neben den nationalen Auswirkungen sind durch die Umsetzung vor allem bilaterale Verträge zwischen der Schweiz und der EU gefährdet. In Form eines „Rutschbahneffektes“ könnte es zur Kündigung des Personenfreizügigkeitsabkommens, zur Aufhebung des Vertragswerks Bilaterale I und letztendlich sogar zur Aufhebung des Dublin- und Schengen-Abkommens kommen. Diese Konsequenzen zeigen bislang nur den theoretischen Rahmen und hängen stark vom finalen Gesetz ab, dennoch hat die EU bereits sehr deutlich gemacht, dass die uneingeschränkte Personenfreizügigkeit eine zentrale und nicht-diskutierbare Grundlage für eine politische und wirtschaftliche Kooperation mit der Schweiz ist.

■ Paradigmenwechsel in der Finanzpolitik

Zusätzlich zu diesen im Jahr 2014 entstandenen Herausforderungen gab es im Januar 2015 einen für viele unerwarteten Wandel in der Finanzpolitik der Schweiz.



Autoren: Meik Forell (l.), Managing Partner, und André Börner, Senior Consultant, beide Forell & Tebroke Partnerschaft – Unternehmensberatung, Hamburg

rischen Nationalbank. Durch die Aufhebung der Kursuntergrenze des Frankens zum Euro müssen sich viele Schweizer Unternehmen strategisch neu orientieren. Der saisonbereinigte Schweizer Einkaufsmanager-Index (PMI) verzeichnet seit der Kursaufhebung im Januar den stärksten Indexrückgang seit November 2008 und befindet sich mit 52,8 Zählern erstmals seit Jahresbeginn wieder über der Wachstumsschwelle. Allerdings warnen Experten vor diesem bereinigten Sommerloch, da die Lagerbestände trotz steigender Auftragslage nicht sinken. Auch der Bereich „Beschäftigung“ sank in den letzten Monaten zunehmend und deutet mit sinkenden Verbraucherpreisen auf eine Reduzierung von Margen bzw. Gewinn hin.

Als erste Reaktion aus der Wirtschaft planen rund zwei Drittel der Unternehmen den Fremdwährungsanteil im Einkauf zu erhöhen oder starten Initiativen zur Milderung der Frankenaufwertung. Die Maßnahmen reichen von Neuverhandlung der Lieferantenpreise über Investitions- bzw. Einstellungsstopps, Arbeitszeitenverlängerung, Gehaltskürzungen und Mitarbeiterabbau bis hin zu Produktionsverlagerungen ins Ausland.

Die operativen Verluste können zumindest in einigen Branchen über eine noch immer gute Exportmarge kompensiert oder bei nicht preissensiblen Endkunden – wie z. B. bei Luxusuhren – über Preiserhöhungen oder signifikante Kostenreduzierungen teilweise abgefangen werden.

Anders sieht die Situation in der Schweizer Tourismusbranche aus (vgl. Abb. 2). Das ohnehin schon hohe Preisniveau steigt bedingt durch den Wechselkurs noch einmal deutlich an. Dies wird sowohl bei Aus- als auch bei Inländern dazu führen, daß Sommer- wie Winterurlaube in geografisch ähnliche Gebiete in Österreich, Frankreich oder Italien verlegt werden. Laut dem Branchenverband GastroSuisse wirkt sich eine Frankenaufwertung um ein Prozent erfahrungsgemäß in ähnlichem Umfang auf die Zahl der Übernachtungen aus. Folgerichtig wird für Gäste aus dem Euroraum ein Rückgang von zehn Prozent und damit einhergehend der Verlust von über 10 000 Arbeitsplätzen befürchtet. Diesen Sommer konnte diese Entwicklung noch aufgefangen werden – bedingt durch Frühbuche und wachsende Touristenzahlen aus Asien. In der Gastronomie sind die Umsätze in den Berggebieten im Vergleich zum Vorjahr mit bis zu 9,3 Prozent bereits drastisch gesunken.

Auswirkungen auf das Braugewerbe

Letztendlich werden diese Entwicklungen mehr oder weniger verzögert auch die Lebensmittelhersteller im Allgemeinen und Getränkehersteller bzw. Brauereien im Besonderen treffen.

Getränke haben in der Regel einen hohen Substitutionsgrad und eine hohe Preissensibilität. Die Voraussetzungen für eine Verstärkung des ohnehin bereits seit Jahren zu beobachtenden Import-Trends – 77,5 Prozent Wachstum im Segment Bier seit 2004 –

sind also gegeben. Sehr aggressiv treten die beiden deutschen Discounter Aldi und Lidl in Erscheinung, die ihre Beschaffungslogistik in Deutschland gezielt nutzen und die Wechselkurseffekte von bis zu 20 Prozent bei Importartikeln direkt an die Endkunden weitergeben. Zudem nutzen grenznahe Getränkehändler die derzeitigen Preisunterschiede und bewerben Schweizer Nachbarregionen offensiv. Der „Einkaufstourismus“ hat folgerichtig weiter zugenommen. Der Schweizer Handel muss zwangsläufig folgen: Zunehmende Parallelimporte sowie ein erhöhter Aktionsanteil sind die Folge.



HAFFMANS SÜDMO BEVERAGE FILTRATION SOLUTIONS

IHRE BEGEISTERUNG FÜR GUTES BIER IST UNSERE MOTIVATION!

Biermembranfiltration
Qualitätskontrollinstrumente
CO₂-Systeme
Mikrofiltration
Prozessentwicklung
Prozesstechnologie
Projektmanagement
Ventiltechnologie
Wasserbehandlung
Hygienische Pumpen
Service

BESUCHEN SIE UNS AUF DER

**BRAU
BEVIALE**

NÜRNBERG
10.-12. NOVEMBER 2015
STAND 6-323

WWW.HAFFMANS.NL

WWW.SUEDMO.DE

WWW.PENTAIRBEVERAGESYSTEMS.COM

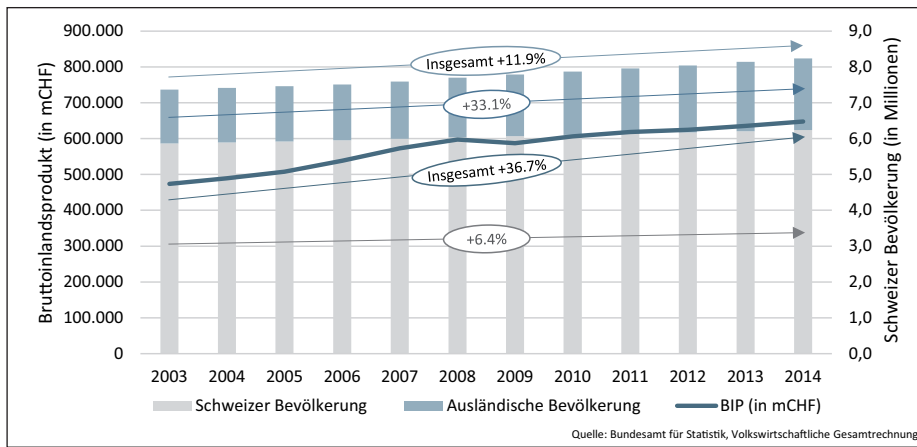


Abb. 1 Entwicklung der Schweizer Wirtschaftskraft in Abhängigkeit zum Bevölkerungswachstum

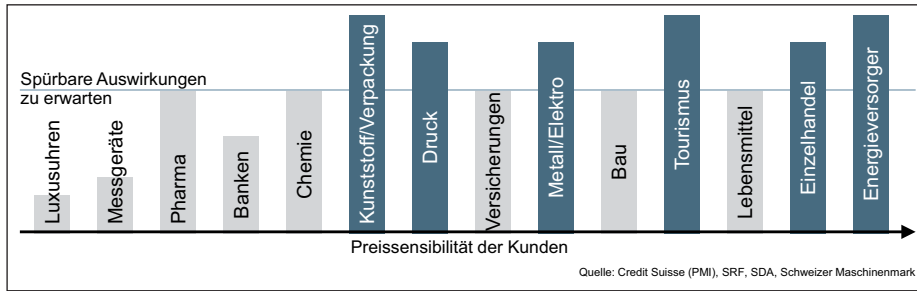


Abb. 2 Abhängigkeit der Branchen vom Wechselkurs

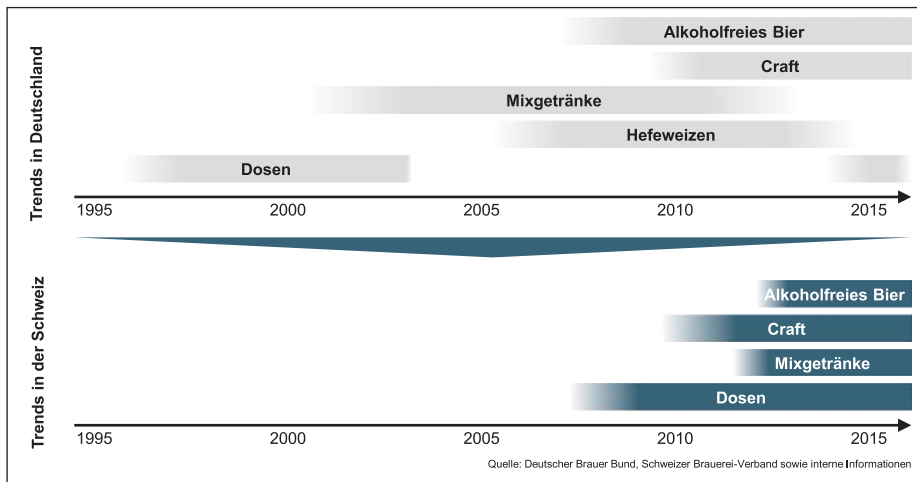


Abb. 3 Zeitlicher Vergleich von Entwicklungen in Deutschland und der Schweiz

Die aktuellen Entwicklungen legen einige Kernprobleme der Schweizer Bierbranche schonungslos offen. De facto nimmt der mit knapp 57 Litern im europäischen Vergleich ohnehin niedrige Pro-Kopf-Bierkonsum seit Jahrzehnten ab. Zum einen liegt dies – im Zuge eines steigenden Gesundheitsbewusstseins – am allgemeinen Rückgang des Alkoholkonsums und am Trend zu alkoholfreien Produkten; zum anderen hat der Wein im Segment der alkoholhaltigen Getränke dem Bier seit den 90er-Jahren als gesellschaftliches Genussmittel mit sinkenden Preisen zunehmend den Rang abgelassen. Dazu gibt es noch eine spürbare Änderung der Kunden- bzw. Absatzgruppen durch den demographischen Wandel und kulturelle Einflüsse.

Der Konkurrenz- und Margendruck nimmt auch aufgrund anderer Faktoren

stetig zu: Die im Zuge steigender Importe gesunkene Schweizer Jahresproduktion an Bier verteilt sich auf immer mehr Brauereien. Im Jahr 2014 waren es fast 500, mehr als zehnmals so viele wie vor 20 Jahren. Im Vergleich dazu sind in Deutschland bei fast 20-fachem Bierkonsum nur circa 1350 Brauereien registriert.

Der steigenden Preissensitivität der Kunden kann mit Kosteneinsparungen oder Effizienzgewinnen alleine nicht begegnet werden. Im Gegenteil: Die steigende Produktvielfalt geht mit hohen Investitionen in Entwicklung und Vertrieb, vor allem jedoch mit zunehmenden Komplexitätskosten entlang der Supply Chain, einher. Selbst große Brauereien wollen auf den Craft Bier-Zug aufspringen und versuchen, hochpreisige Individual- und Spezialbiere zu produzieren und zu vermarkten.

Dieser Wettbewerb wird im Mainstream-Bereich von den Marktführern durch intensive nationale Vertriebs- und Marketingaktivitäten für lokale Marken zum Ausbau der Marktanteile begleitet. Vor allem bei internationalen Marken nehmen die Parallelimporte zu. Besonders hart trifft die steigende Preissensitivität das Segment der Lohnproduktion und -abfüllung. Der traditionell hohe Importanteil im Segment der Handelsmarken dürfte nicht nur im Discount weiter steigen. Die selbst unter Druck stehenden Lebensmitteleinzelhändler müssen und werden ihre Marktmacht konsequenter als in der Vergangenheit ausspielen. Die künftigen Erfolgsaussichten für durch hohe Arbeitskosten und einen ungünstigen Wechselkurs gehandicapte Schweizer Produzenten sind im Niedrigpreissegment zwangsläufig gering. Der wachsende Craft Bier-Markt ist hingegen weniger betroffen – ein hoher lokaler Marketingfaktor und eine weniger preissensible Kundschaft geben den Mikrobrauereien andere strategische Optionen zur Reaktion auf die Krise.

■ Déjà vu – ein Markt im Umbruch

Viele dieser Entwicklungen innerhalb der Brauereibranche sind in Europa nicht neu: Seit Beginn der 2000er-Jahre gab es – unter anderem in Deutschland – einen starken Umbruch. In den letzten zwölf Jahren hat sich der dortige Import von Bieren, bei einem gleichzeitigen Rückgang des Absatzes und Pro-Kopf-Konsums, mehr als verdoppelt. Der Umsatzanteil von Hauptsorte bzw. -produkt ging zugunsten aufstrebender oder neuer Segmente zurück. Einige dieser Trends sind schon wieder passé, andere halten an: Der Biermischgetränke-Hype ist in Deutschland bereits verebbt, alkoholfreie Biere sind hingegen weiter auf dem Vormarsch. Die Produktlebenszyklen werden hierbei immer kürzer, der Aufschwung der hoffnungsvoll gestarteten Fassbrausen wurde ebenso früh wie jäh gebremst. Zu einer Trendumkehr der Marktentwicklung hat all dies leider nicht geführt – Wachstum ist derzeit einzig in Sachen Produktpalette, Artikelvielfalt und Komplexität zu beobachten. Der nächste Hoffnungsträger ist mit Craft Bier bereits identifiziert. Die positiven Spuren für das Image des Produktes Bier sind bereits nach kurzer Zeit spürbar. Es bleibt in Europa hingegen abzuwarten, ob das Segment ähnliche Dimensionen wie in Nordamerika erreichen und auch einen nachhaltigen finanziellen Beitrag für einzelne Unternehmen bzw. die gesamte Branche liefern kann.

Mit etwas Abstand betrachtet, ist dieses Szenario der aktuellen Situation in der Schweiz sehr ähnlich – es scheint fast so, als würden sich die Entwicklungen aus dem Nachbarland nun einige Jahre zeitverzögert in der Schweiz abspielen (vgl. Abb. 3).

In Deutschland hat Karlsberg Biermischgetränke salonfähig gemacht und sich trotz Verkauf der Desperados-Distributionsrechte bis heute als Marktführer in diesem – wenn auch rückläufigen – Segment behauptet. Erdinger hat den Markt für alkoholfreies Bier neu definiert und seine dortige Führungsposition trotz zahlreicher „Me too“-Produkte in den letzten Jahren erfolgreich verteidigt. Hierdurch gelang es dem bayerischen Hersteller, in einem rückläufigen Markt trotz geringer Exportquote als Gesamtunternehmen kontinuierlich zu wachsen. Paulaner hat dem schwächelnden Binnenmarkt vor allem mit einer gezielten Exportstrategie – der Absatzanteil des Auslandsgeschäfts liegt heute bei 30 Prozent – erfolgreich getrotzt. Der Export von Getränken und insbesondere Bieren aus der Schweiz findet heute praktisch nicht statt. Zu groß ist der kostenspezifische Wettbewerbsanteil in einem Markt austauschbarer Produkte. Durch die Entwicklung

der Wechselkurse erscheint ein erfolgversprechendes Adressieren der strategischen Stoßrichtung „Export“ auf den ersten Blick ausgeschlossen. Zwei Unternehmen zeigen, dass es dennoch geht. Der Erfrischungsgetränkhersteller Rivella erwirtschaftet immerhin 24 Prozent seines Umsatzes im Ausland, 2014 wuchs das Exportgeschäft wertmäßig um über 21 Prozent. Der Schweizer „Bio-Pionier“ Biotta exportiert seine Gemüse-, Frucht- und Mischsaftprodukte in zahlreiche Länder und fokussiert hierbei auf einen durch hervorragende Qualität und nutzenorientiertes Marketing gestützten hohen Preis. Beide Unternehmen setzen unverändert auf den Produktionsstandort Schweiz und hinterfragen die Rentabilität ihrer Exportaktivitäten stetig.

Die Notwendigkeit einer Überprüfung der strategischen Unternehmensausrichtung gilt letztendlich nicht nur für die Brauereien, sondern vielmehr für alle Schweizer Unternehmen mit einem starken Fokus auf das Exportgeschäft oder einem durch Wechselkurs und Importanstieg drastisch gestiegenen Preisdruck im Binnenmarkt. Die Bierbranche wird sich in einem gewissen Rahmen von den aktuellen Ereignissen erholen und mit eigenen Kräften Lösun-

gen für einige Herausforderungen finden. Konjunktur und Wechselkursentwicklung dürften sich mittelfristig erholen. Viele Experten gehen in dieser Hinsicht von einer „zweijährigen Durststrecke“ aus.

Was jedoch bleiben wird, ist eine geänderte Preissensibilität bei den Kunden und Verbrauchern sowie eine veränderte Preislandschaft durch einen langfristigen Einfluss von Importen und Preisaktionen. Daher ist neben den passenden Handlungsoptionen die richtige Mischung aus Sorgfalt und „unternehmerischem Mut“ erforderlich, um langfristig unabhängiger von den übergeordneten, durch die Hersteller nicht beeinflussbaren Entwicklungen zu werden.

Viele Unternehmen sollten deshalb proaktiv reagieren und sich bewusst und gezielt neu positionieren, wobei die geeignete Wachstumsstrategie eine wichtige Rolle spielt – mehr als die inzwischen unvermeidliche stetige Kostenoptimierung. Hierbei muss das Rad nicht zwangsläufig neu erfunden werden, da es ähnliche Situationen und Marktveränderungen bereits in anderen europäischen Ländern gab und man diese Lerneffekte, wie die Braubranche in Deutschland zeigt, erfolgreich nutzen kann. ■



Ein-, Aus-, Umpacken, Be-/Entpalettieren in höchster Flexibilität und Präzision



Wir gehen neue Wege im Gebinde-Handling! Mit unserem flexiblen EUROPAC-Maschinenkonzept zum Ein-, Aus-, Umpacken und Sortieren sowie Be- und Entpalettieranlagen bieten wir der Getränke-, Lebensmittel-, Chemie- und Pharmaindustrie individuell abgestimmte Anlagen in Portal- und Robotertechnik in allen Leistungsklassen Made in Germany.



Brauerei Erharting
RST-Portal-Packanlage für mittelständische Abfüllbetriebe



Brauerei Maisel/Bayreuth
RST-Portal-Ein-, Aus- und Umpackanlage mit 7 Packfunktionen



Brauerei Hofmark/Loifling
RST-Roboter-Ent- und Bepalettieranlage mit Palettenhandling



Staatsbrauerei Rothaus
RST-Portal-Ent-/Bepalettieranlage mit Paletten-Kontrollstation

BrauBeviale2015

Raw Materials | Technologies | Logistics | Marketing

Sie finden uns in Halle 7, Stand 238

Auf der diesjährigen BrauBeviale zeigen wir unsere Ein- und Auspacker-Neuentwicklung für mittelständische Brauereien sowie Wasser-, Wein-, Spirituosen- und Softdrink-Abfüllbetriebe.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!