

Geht die deutsche Brauindustrie pleite?

Autor: Alle Ypma

Der rückläufige Absatztrend im deutschen Biermarkt hat sich in 2011 etwas stabilisiert. Dennoch können die Brauer nicht richtig zufrieden sein: Der Preiskampf hat sich weiter verschärft. Immer größere Mengen – inzwischen mehr als zwei Drittel des Gesamtvolumens und damit weit mehr als doppelt so viel wie noch vor 10 Jahren – wurden über Preisaktionen verkauft. Kostensteigerungen im Bereich Rohstoffe, Energie und Personal konnten nicht über den Verkaufspreis an Verbraucher bzw. Absatzmittler weitergegeben werden. Darüber hinaus zeigen die Aufwendungen für Werbung und Verkaufsförderung vielerorts nach wie vor eine steigende Tendenz. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Die in der deutschen Brauindustrie erzielten Renditen sind im Vergleich zu anderen europäischen Ländern niedrig und viele Brauer sehen sich in zunehmenden Maße mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert.



Hoffnung auf bessere Zeiten in naher Zukunft ist vergebens. Es ist sicher, dass der Bierverbrauch durch eine immer kleiner und älter werdende Bevölkerung sowie ein geändertes Konsumverhalten weiter sinkt. Wie stark ist unsicher: Wenn der Verbrauch in den kommenden fünf Jahren jedoch zum Beispiel um 2 % p.a. zurück geht, dann wird die Industrie über 8 Millionen weitere Hektoliter verlieren sowie die heute auf 30 Millionen geschätzte Überkapazität in gleichem Umfang steigen. Das sind keine erfreulichen Zahlen!

Der Volumendruck bei den deutschen Brauern ist entsprechend groß. Überkapazität ist teuer und hat einen stark negativen Einfluss auf die Rendite in einer Industrie, die so kapitalintensiv ist. In solch einer Situation ist die Verlockung groß, zusätzliche Mengen mit niedrigeren Margen bzw. sogar nur knapp über Grenzkosten zu verkaufen. Wenn jeder dieselbe Strategie verfolgt, werden jedoch keine Zusatzmengen oder –erträge generiert, sondern schlicht und einfach bei gleichem oder gar niedrigerem Volumen viel weniger verdient. Zur Veranschaulichung: Wenn die durchschnittlichen Preise pro Kasten 20x0,5 Liter reell um 1 EURO reduziert werden, dann wird auf Basis des Jahrvolumens ein Wert von mehr als 400 Millionen EURO durch die Industrie vernichtet. Welche Industrie kann sich solch eine Wertvernichtung langfristig leisten?

Hunderte Millionen Euro haben die Brauer in Werbung, Verkaufsförderung und Individualflaschen investiert. Dennoch sind signifikante Rabatte notwendig, um den Volumenrückgang zu bremsen oder im besten Fall zu stabilisieren. Offensichtlich ist man, trotz massiver Investitionen in die Marke, nicht in der Lage, im Vergleich zu Billig- oder Handelsmarken spürbaren Mehrwert zu kreieren. Oder hat sich der deutsche Verbraucher an die niedrigen Bierpreise gewöhnt und weigert sich einfach, einen Mehrpreis von 80 bis 100 % für ein Premiumbier zu bezahlen?

Für die Weißbierbrauer sieht es etwas besser aus. Der Preishammer hat noch nicht so hart zugeschlagen und alkoholfreies Weißbier ist ein richtiger Erfolg. Auch hier droht jedoch die Volumenverlockung und auch einige Pilsbrauer haben in dieser Kategorie eine neue Wachstumsmöglichkeit entdeckt. Die Kernfrage ist, ob die traditionellen bayerischen Weißbiermarken genug Authentizitätskraft besitzen, um einen Mehrwert auf Dauer rechtfertigen zu können.

Der deutsche Biermarkt ist der größte, aber auch der fragmentierteste Markt Europas. Die drei größten Braugruppen haben nur rund 30 % Marktanteil, während in anderen europäischen Ländern die „Top Zwei/Drei“ einen Marktanteil von 70 bis 99 % auf sich vereinen. Der Lebensmitteleinzelhandel ist stark konzentriert und der Anteil der Discounter ist hoch. Zudem haben die deutschen Brauer gesetzlich mitunter wenig Spielraum, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Der deutsche Biermarkt kämpft mit einer massiven Überkapazität, deren Abbau mit einem solch emotionalen Produkt wie Bier immer schwerer ist bzw. die Gefahr einer negativen Verbraucherreaktion auf die Marke birgt. Zusammen mit dem sinkenden Verbrauch machen es diese Komponenten schwer, die negative Preisspirale zu durchbrechen.

Die Frage aller Fragen ist, welche Strategie man für eine nachhaltige, sich wirtschaftlich rentierende Position auf diesem ebenso großen wie fragmentierten Biermarkt verfolgen soll. Keine leichte Aufgabe.

Es gibt verschiedene Ansatzpunkte, die durch die Dynamik des Marktes oder durch die individuelle Wahl der Strategie entstehen können. Nachstehend einige strategische Szenarien:

Kalte Sanierung

Dieses Szenario kann entstehen, wenn die Brauer das Instrument der Preispolitik noch aggressiver nutzen als heute, um ihre eigene (Mengen-) Position zu stärken. Die Perspektiven sind alles andere als verlockend: Nur die Stärksten können gewinnen, das heißt diejenigen, die diese Strategie – dank exzellenter Kostenstruktur und starker Bilanz – für einige Zeit aushalten zu können. Die schwächeren Spieler werden aus dem Markt gedrängt. Darwinismus in optima forma. Die ganze Industrie wird in die roten Zahlen getrieben und die Frage ist, ob die Überlebenden am Ende des Kampfes wieder ein nachhaltig profitables Geschäft aus dem Trümmerhaufen aufbauen können. Bis dahin haben sich die Verbraucher an billiges Bier gewöhnt sowie Bier aller Voraussicht nach das Image eines Qualitätsproduktes und den Status eines Markenartikels verloren.

Dieses Szenario kann sehr lange dauern. Die deutsche Brauindustrie besteht hauptsächlich aus familiengeführten Firmen und der Fokus liegt eher auf Kontinuität als auf Rendite. Börsennotierte Unternehmen spüren schneller den rauen Wind der Anteilseigner und Analysten, wenn die erwartete Rendite nicht erreicht wird. Daher wird zwangsläufig schneller entschieden, defizitäre Aktivitäten zu sanieren oder zu veräußern.

Konzentration

Meistens geht das Szenario „Kalte Sanierung“ nahtlos in ein Szenario der „Konzentration“ über. Einige große Unternehmen gehen auf Nummer sicher und verschmelzen bzw. verkaufen ihre Geschäfte. Ein paar große Spieler entstehen und die Aussichten auf ein vernünftiges Wettbewerbsklima steigen. Die internationalen Braugiganten können hierbei auch (wieder) ins Spiel kommen. Eine stärkere Marktposition kann gegen einen angemessenen Preis erworben werden, der nachhaltigen Gewinn gewährleistet, da die Marktaussichten günstiger sind. Am Ende dieses Szenarios hat sich der deutsche Biermarkt zu einem Markt mit drei oder vier großen nationalen und einigen kleinen regionalen Spielern entwickelt. Aber die Kosten sowie die Wertevernichtung auf dem Weg dorthin waren hoch.

Die Fortsetzung der heutigen Volumenstrategie der deutschen Brauer wird schlussendlich zu einer Industriekonzentration führen. Dies kann noch sehr lange dauern. Obwohl die Renditen bereits relativ niedrig sind, ist die finanzielle Not anscheinend noch nicht groß genug. Zudem haben viele Familieneigentümer noch immer hohe Erwartungen bezüglich des Wertes ihres Geschäftes. Hinzu kommt, dass die Übernahmestrategie der Großbrauer bisher nicht sehr erfolgreich war. Häufig konnten das Volumen und die Rendite der übernommenen Brauereien nicht gehalten werden. Auch wurde die – angestrebte – nationale Marktposition nicht aufgebaut. Die größte deutsche Braugruppe hat rund 15 % Marktanteil: Dies ist definitiv zu wenig, um ein richtiger nationaler Spieler mit Gestaltungspotential und ausreichender Verhandlungsmacht gegenüber einem stark konzentrierten Lebensmitteleinzelhandel zu sein.

Zurück zur Basis

„Bier braucht Heimat“: Laut einer Studie der Deutschen Brauer ist die Brauereiwirtschaft stark mit der Heimat verbunden. Die Verbraucher haben ein steigendes Bedürfnis nach Authentizität und Qualität. Es gibt natürlich Brauereien, die ihre regionale Kraft vollständig und erfolgreich nutzen. Viele Großbrauereien verfolgen hingegen vor dem Hintergrund ihrer Wachstumsziele eine nationale Expansionsstrategie, wengleich der Absatzschwerpunkt nicht selten immer noch in der ursprünglichen Region liegt. Eigentlich gibt es in Deutschland keine richtig starken nationalen Spieler wie in vielen Nachbarländern, z.B. der Brau Union in Österreich. Obwohl der größte Teil des Absatzes regional gebunden ist, sind die Marketing- und Vertriebskosten durch eine nationale Ausrichtung geprägt. Hierdurch sind die Kosten pro Hektoliter relativ hoch. Weiterhin besteht die Gefahr, dass die spezifischen regionalen Bedürfnisse der Verbraucher durch einen zu großen Fokus auf die nationale Expansion vernachlässigt werden.

Für ein emotionales Produkt wie Bier kann eine Verbraucherpräferenz für eine Marke nicht durch eine aggressive Expansionsstrategie erzwungen werden. Es ist vielmehr beim Verbraucher ein „State of Mind“ für eine Marke aufzubauen. Und hierfür braucht man Zeit, Geduld, Geld für hohe Investitionen in die Marke und Konsistenz in der strategischen Ausführung. Vielleicht ist es für verschiedene Brauereien profitabler, sich mit niedrigeren

Marketing-, Vertriebs- und Logistikkosten stärker auf die ursprünglichen Regionen zu konzentrieren. Vielleicht wird der Hektoliterverlust durch bessere Renditen auf ein niedrigeres, regional konzentriertes Volumen ausgeglichen. Selbstverständlich sollten die Marketingaktivitäten eng auf die regionalen Kunden und Verbraucher zugeschnitten werden, um die regionale Emotionalität für die Marke zu verstärken. Eine kluge Nutzung der neuen sozialen Medien könnte hierbei vielleicht sicherstellen, die Zielgruppen mit niedrigen Kosten und effektiv zu erreichen.

Vorwärtsintegration

Viele Brauereien haben Millionen in den Kauf von Getränkefachgroßhändlern (GFGH) investiert, um ihren Absatz zu sichern. Ob diese Investitionen die gewünschten Renditen gebracht haben und ob die strategischen Ziele erreicht worden sind, ist fraglich. Markt- und Wettbewerbsmechanismen sind – unabhängig von rechtlichen Fragestellungen – in einem funktionierenden Markt nicht auszuschalten. Ein Kauf von GFGHs macht nur Sinn, wenn man als Hersteller in deren Absatzgebiet einen sehr hohen Marktanteil hat. Ansonsten sind und bleiben die Ergebnisse der GFGH stark abhängig vom Wettbewerbsabsatz. Im Falle eines Kaufes steigt dann die Gefahr, dass dieser Absatz auf andere, „wettbewerbsfreundliche“ GFGHs umgeleitet wird.

Mehr Export

Deutsches Bier scheint im Ausland beliebt zu sein. Mit einem Exportvolumen von 15 Millionen Hektolitern und einem Wachstum von 4 % ist Deutschland ein zunehmend wichtiger Bierexporteur. Der Weltmarkt ist groß und verlockend für die volumenhungrigen Brauer. Ein erfolgreiches und nachhaltiges Export-Geschäftsmodell bedeutet jedoch weit mehr als Überkapazität gegen Schleuderpreise ins Ausland verkaufen. Eine professionelle Export-Organisation und langfristige Investitionen in den Aufbau der Marke sind wichtige Voraussetzungen dafür, die richtige Nische im Weltbiermarkt zu finden und langfristig erfolgreich zu sein. Ohne eine sehr flexible Produktion und logistische Organisation, die kleine und unterschiedliche Mengen gegen akzeptable Kosten liefern kann, hat man keine Chance. Länder haben unterschiedliche gesetzliche Anforderungen und das Verbraucherverhalten ist ebenfalls anders als in Deutschland. Fazit: Der Export kann eine attraktive Option sein, um zusätzliche Mengen und Gewinne zu realisieren. Er ist jedoch keine kurzfristige Lösung – Heineken hat mehr als 50 Jahre gebraucht, um die Weltposition der Marke Heineken aufzubauen.

Die Wetterlage im deutschen Biermarkt ist schwierig – Viele Brauer haben langfristig keine rentable Überlebenschance. Aber es gibt auch gute Aussichten. Diejenigen, die den Mut haben, kreativ neue strategische Wege einzuschlagen und nicht nur Aktionspreise als kurzfristigen Volumenbringer nutzen, können ein nachhaltig profitables Geschäft aufbauen.

Autor:

Alle Ypma verfügt über 30 Jahre Erfahrung in der Konsumgüterindustrie - zuletzt als General Manager mit Turnaround- und Change Management-Fokus bei Brauereien in Polen, Kroatien, Ungarn und Deutschland. Seit 2009 ist er Senior Partner bei der Forell & Ypma Partnerschaft Unternehmensberatung, Hamburg.

Die Forell & Ypma Partnerschaft wurde Anfang 2009 von den beiden erfahrenen Top-Managern Meik Forell und Alle Ypma gegründet. 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.

Forell & Ypma Partnerschaft
Unternehmensberatung
Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Telefon: +49 (0)40 822 138 276
Telefax: +49 (0)40 822 138 450
info@forell-ypma.com
www.forell-ypma.com