

Elshof, Paul

Book

Zukunft der Brauwirtschaft: Internationalisierungsstrategien der Brauereikonzerne in Europa und ihre Auswirkungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 103

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Elshof, Paul (2004) : Zukunft der Brauwirtschaft: Internationalisierungsstrategien der Brauereikonzerne in Europa und ihre Auswirkungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 103, ISBN 3-93514-579-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116350>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Zukunft der Brauwirtschaft

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Paul Elshof

Zukunft der Brauwirtschaft

**Internationalisierungsstrategien
der Brauereikonzerne in Europa
und ihre Auswirkungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 103

Paul Elshof hat diese Studie für die Food Research & Consultancy
in Amsterdam erarbeitet.

© Copyright 2004 by Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2004
ISBN 3-935145-79-9
Bestellnummer: 13103

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

EINLEITUNG	5
I. DIE KONSOLIDIERUNG DER EUROPÄISCHEN BRAUEREIINDUSTRIE	9
1. Einleitung	9
2. Konsolidierung der Brauereiindustrie in Europa	13
3. Konsolidierung in Europa als Teil eines weltweiten Prozesses	18
II. INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN	21
1. Internationalisierungsprofile	22
Brau Union/BBAG	22
Carlsberg Breweries	24
Heineken	25
Interbrew	27
Scottish & Newcastle	29
SAB-Miller	31
2. Marktanteile auf europäischen Märkten	32
3. Kommentare zu zukünftigen Übernahmeprogrammen	35
4. Auswirkungen der Internationalisierung auf Technologie, Finanzen, Marken, Logistik/Vertrieb und Menschen	37
III. ARBEITSVERHÄLTNISSE	47
1. Einleitung	47
Brau Union/BBAG	49
Carlsberg Breweries	55
Heineken	63
Interbrew	78
Scottish & Newcastle	89
SAB-Miller	96

IV. INFORMATIONS- UND BERATUNGSPOLITIK:	
EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTE	101
1. Verschiedene Realitäten	101
2. Vergleiche der Europäischen Betriebsratsstrukturen	111
3. Schulung des EBR bei Heinekens	113
4. Anmerkungen	114
V. SCHLUSSFOLGERUNGEN	117
ANNEX I	
LIST VON ABKÜRZUNGEN	125
LIST VON AKQUISITIONEN PER BRAUKONZERN SEIT 1990	127
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	139

Ende Oktober 2002 hat die Hans-Böckler-Stiftung die Food World Research & Consultancy beauftragt, eine Studie zu den Auswirkungen von Internationalisierungsstrategien der bedeutenden Brauereiunternehmen im Hinblick auf wichtige arbeitsbezogene Themen sowie auf deren Informations- und Beratungspolitik innerhalb der Unternehmen durchzuführen.

Den Hintergrund dieses Projekts bildet der in den kommenden Jahren zu erwartende Konsolidierungsprozess in der deutschen Brauwirtschaft. Internationale Braukonzerne spielen in diesem Prozess eine aktive und dominante Rolle. Bis vor kurzem war die Brauwirtschaft in Deutschland hauptsächlich eine interne, d.h. nationale Angelegenheit, sie konnte als äußerst zersplitterter Industriesektor bezeichnet werden, in dem die wichtigsten Unternehmen einen Marktanteil von höchstens 10 Prozent besaßen. Internationale Braukonzerne entschieden sich, nicht auf dem deutschen Markt aktiv zu werden und zogen es vor, die Konsolidierung auf nationaler Ebene deutschen Unternehmen zu überlassen. Erst nachdem ein bestimmter Konsolidierungsgrad erreicht worden war, entschieden sie, dass es an der Zeit sei, auf dem deutschen Markt aktiv zu werden.

In allen anderen Ländern Europas hat die Konsolidierung der Brauwirtschaft ein hohes Maß erreicht. Das heißt, dass nur einige wenige Konzerne die nationalen Märkte dominieren. Der Prozess der Konsolidierung fand im wesentlichen im Zeitraum zwischen 1990 und 2000 statt.

Einige wichtige Braukonzerne begannen zur gleichen Zeit ihre aggressive Internationalisierungsstrategie.

Diese Strategie wurde einerseits auf entwickelte und überwiegend gesättigte Märkte in der Europäischen Union sowie andererseits auch auf Wachstumsmärkte in Zentral- und Osteuropa ausgerichtet. Auf Grund dieser Strategie konnte die Konsolidierung auf dem Europäischen Biersektor vorangetrieben werden.

Seit 2001 hat sich der Rhythmus des Konsolidierungsprozesses in der deutschen Brauwirtschaft durch den Eintritt von Interbrew und Heineken als zwei der weltweit wichtigsten Braukonzerne verändert.

Ihre Strategie, sich aktiv an der Konsolidierung in Deutschland zu beteiligen, hatte zwei wesentliche Gründe:

- Der deutsche Biermarkt ist der größte Europas, und es war unerlässlich für sie, eine starke Position auf diesem Markt aufzubauen. Tatsächlich war dies der letzte Markt in der EU, wo sie ihre Präsenz durch die Übernahme nationaler Brauereien aufbauen konnten. Die meisten anderen Märkte waren schon auf die wichtigen Unternehmen aufgeteilt oder Anti-Monopolgesetze verhinderten ihre weitere Expansion.
- Die deutsche Brauwirtschaft wurde nicht mehr für fähig gehalten, diesen Prozess der Konsolidierung selbst durchzuführen.

Der Einstieg von Interbrew und Heineken wurde zum Katalysator für eine Reihe neuer Entwicklungen.

Andere bedeutende internationale Brauereiu Unternehmen begannen ihre Strategien für den deutschen Markt zu überdenken. Es kursieren anhaltende Gerüchte darüber, wer mit wem über Partnerschaften oder Übernahmen diskutiert. Vor allem gelten die Holsten-Gruppe und die Brau und Brunnen als mögliche Übernahmeziele.

Brauereiu Unternehmen in Familienbesitz wie Warsteiner, Krombacher, Veltins, Bitburger und andere überdenken ihre Möglichkeiten und Strategien.

Die Radeberger Gruppe sowie Bitburger ließen von ihren Auslandsvorhaben ab, um sich auf den deutschen Markt zu konzentrieren.

Von allen Beteiligten scheint es weitgehend akzeptiert zu sein, dass sich in einigen Jahren die Struktur der deutschen Brauwirtschaft sehr von der aktuellen unterscheiden wird.

Diese Erwartungshaltung bildet den Hauptgrund für die Erstellung dieser Studie. Das zentrale Ziel dieses Berichts ist es, den deutschen Akteuren in der Brauwirtschaft eine Analyse der Internationalisierungsstrategien der bedeutenden Brauereiu Unternehmen, die eine Rolle im Konsolidierungsprozess spielen werden, sowie eine Analyse deren Erfolgsbilanzen im Hinblick auf Arbeitsbeziehungen und Information bzw. Beratungsstrategien zur Verfügung zu stellen.

Zu diesem Zweck wurden eine Auswahl von sechs Brauereiu Unternehmen ausgewählt:

- Brau Union (BBAG)
- Carlsberg

- Heineken
- Interbrew
- Scottish & Newcastle
- South African Breweries/Miller

Diese Unternehmen sind die wichtigsten, die in Europa (EU und Zentral-Osteuropa) aktiv sind. Zusammen beanspruchen sie einen Marktanteil von 52 Prozent des ganzen europäischen Biermarktes.

Sie alle haben eine Internationalisierungsgeschichte, manche eine längere, manche eine eher kurze, was eine Analyse ihrer Vorgehensweise in diesem Prozess ermöglicht.

Die Studie ist in fünf Hauptkapitel aufgeteilt:

- Die Konsolidierung der europäischen Brauwirtschaft. Eine Hintergrundanalyse.
- Internationalisierungsstrategien der ausgewählten Unternehmen
- Arbeitsbeziehungen
- Informations- und Beratungsstrategien: Europäische Betriebsräte
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im letzten Teil werden Schlüsse gezogen und einige Empfehlungen ausgesprochen, um die Möglichkeit für Akteure in den deutschen Brauereiunternehmen zu schaffen, kommende Entwicklungen vorauszusehen und sich auf die Veränderungen vorzubereiten, die sich ergeben, wenn sie in die internationalisierten Strukturen von größeren Brauereiunternehmen integriert werden.

In den Kapiteln III und IV wird eine Beschreibung konkreter Arbeitsbeziehungen und Betriebsratsstrukturen geliefert, mit dem Ziel, die deutschen Akteure mit den bestehenden Praktiken in den ausgesuchten Unternehmen vertrauter zu machen. Dies ist wichtig, da sich die deutschen Akteure bisher nicht von ihren lokalen und nationalen Praktiken lösen können und ihnen die Kenntnis darüber fehlt, wie die Realität in der Brauwirtschaft in den umliegenden Ländern und in den bedeutenden europäischen Brauereiunternehmen aussieht.

Die Studie bezieht ihre Informationen aus zwei Hauptquellen. Die erste bilden verschiedene Informationsschriften, die von den Unternehmen selbst oder durch Fachleute von Investmentinstituten oder Institutionen des Bankwesens veröffentlicht wurden. Außerdem wurden Interviews mit Personen geführt, die zentrale Rol-

len in den Arbeitsbeziehungsprozessen und in den Informations-Beratungsprozessen in den ausgewählten Unternehmen spielen.

Es war daher nötig, die einzelnen Firmensitze jedes Unternehmens zu besuchen, um die Interviews zu führen.

Für jedes Unternehmen wurden ungefähr sieben Tage angesetzt, in denen Informationen analysiert, die Interviews geführt und alle weiteren Informationen für diese Studie verarbeitet wurden.

Wenn es gelingt, den Akteuren der deutschen Brauwirtschaft die Möglichkeit zu verschaffen, einen besseren Einblick in die stattfindenden Prozesse zu gewinnen, über die kommenden Veränderungen zu diskutieren und sich auf ihre neue Position vorzubereiten, dann ist das Ziel erreicht, das am Anfang gesetzt wurde.

I. DIE KONSOLIDIERUNG DER EUROPÄISCHEN BRAUWIRTSCHAFT

1. EINLEITUNG

Die zu erwartende Konsolidierung der Brauwirtschaft in Deutschland ist Teil eines weitläufigen Prozesses, der sich schon seit vielen Jahren vollzieht.

Eine Vielfalt von Entwicklungen gibt diesem Prozess die Form, die er bis heute angenommen hat. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, sollten einige wichtige hier Erwähnung finden.

Langsames und ungleiches Wachstum auf dem weltweiten Biermarkt

Das jährliche Wachstum des Bierweltkonsums betrug im Durchschnitt 1,7 Prozent in den Jahren zwischen 1990 und 2001. Für die kommenden Jahre werden annähernd die gleichen oder leicht niedrigere Wachstumsraten pro Jahr erwartet: möglicherweise im Bereich zwischen 1,5 und 1,8 Prozent.

Allerdings ist das Wachstum sehr ungleich über die Weltregionen verteilt. In Europa als Ganzem (EU und Mittel- und Osteuropa) lag das Wachstum 1,1 Prozent über dem des Zeitraums 1990 bis 2001.¹

Innerhalb Europas sind es hauptsächlich die mittel- und osteuropäischen Märkte, die für dieses Wachstum verantwortlich sind. In der EU waren Stagnation und in einigen Ländern sogar zurückgehende Verkaufszahlen die Regel.

Gegensätzlich war die Entwicklung in der Asien/Pazifikregion, wo das Wachstum in den letzten zehn Jahren ungefähr 5 Prozent im Jahr beträgt.

Im Allgemeinen kann man sagen, dass der Verbrauch in Nordamerika und Westeuropa stagniert oder langsam abnimmt, während das Wachstum in der Asien/Pazifik-Region, Lateinamerika und Osteuropa anhält.

Dies liegt in der Kombination von höheren wirtschaftlichen Wachstumsraten, dem Bevölkerungswachstum und niedrigerem Pro-Kopf-Verbrauch begründet.

1 ING, financial markets: Time to change the barrel? 7 Jan. 2003, p.15.

Im Jahre 2000 lag der Weltdurchschnitt des Pro-Kopf-Verbrauchs bei 21 Litern pro Jahr. In Nordamerika betrug er im Durchschnitt 82 Liter, in Europa 58 Liter, in Lateinamerika 42 Liter, in Asien 10 und in Afrika 8 Liter.²

Die Veränderungen in den politischen und wirtschaftlichen Parametern weltweit

Seit Ende der achtziger Jahre hat sich die Welt verändert. Der Fall der Berliner Mauer kann als Symbol für den Zusammenbruch der kommunistischen Wirtschaftsstaaten in Ost- und Zentraleuropa betrachtet werden. Und in allen Teilen der Welt schafft die Kombination von Liberalisierungs- und Privatisierungsstrategien ein vollkommen neues Spielfeld für Investitionsmöglichkeiten privater Unternehmen. Seit den frühen neunziger Jahren drängten in massiver Weise westliche Unternehmen auf die neu eröffneten Märkte. Dies ist ebenso der Fall auf dem Brausektor. Mittel- und Osteuropa und Asien, hauptsächlich China, wurden als die Regionen angesehen, wo sich Unternehmen etablieren sollten, um ihre zukünftigen Wachstumsmöglichkeiten zu sichern, während ihre gesättigten Heimatmärkte nur sehr begrenzte Investmentmöglichkeiten hergaben. Unternehmen, die bis dato hauptansässig und dominant auf Märkten waren, deren Konsolidierung schon einen hohen Grad erreicht hatten, begannen, eine Anzahl von Brauereien auf den jüngst geöffneten Märkten zu übernehmen.

Diese Veränderungen gaben der Position auf verschiedenen nationalen oder regionalen Märkten ein neues Gewicht.

Seit vielen Jahren sind die USA volumenbezogen der wichtigste nationale Biermarkt mit einem Gesamtverbrauch von ungefähr 250 Millionen Hektolitern pro Jahr. Deutschland folgte mit etwa 120 Millionen Hektolitern an zweiter Stelle, China rangierte dahinter. Aber auf Grund des hohen Jahreswachstums während der zweiten Hälfte der 1980er und den beginnenden 1990er Jahren überholte der Gesamtverbrauch in China das deutsche Niveau im Jahr 1994. 2002 wird der Gesamtverbrauch in China auf 235 Millionen Hektoliter geschätzt, während das deutsche Volumen auf 107 Millionen Hektoliter zurückging.

Innerhalb Europas ist Deutschland immer noch der wichtigste Biermarkt, aber es ist bezeichnend, dass viele Fachleute erwarten, dass der russische Markt den deutschen in fünf – zehn Jahren überholen wird. Auf einem Level von derzeit 70 Millionen Hektolitern und einer Verbrauchszuwachsrate von acht – zehn Prozent

2 Idem, pag. 11.

im Jahr wird es nur wenige Jahre dauern, bis die 100 Millionen Hektoliter überschritten werden.

Ein weiterer Aspekt ist die Bildung von regionalen Märkten wie NAFTA, die EU und Mercosur, die alle Investmentstrategien in den 1990er Jahren beeinflussten. Eine der Folgen war die Strategie der bedeutenden Brauereiunternehmen in diesen Märkten, die dominante Rolle, die sie in ihren Heimatmärkten spielten, auf dem erweiterten Markt entsprechend auszudehnen: Anheuser Busch aus den USA in NAFTA, Heineken aus den Niederlanden in der EU bzw. AMBEV aus Brasilien in Mercosur.

Internationale Brauereiunternehmen müssen ihre Möglichkeiten abwägen. Die Größeren betrachten es als eine ihrer höchsten Prioritäten, ihre starken Positionen in ihren nun erweiterten Heimatmärkten zu verteidigen und gleichzeitig starke Positionen auf den neu erwachsenen Märkten aufzubauen.

Dies übt einen großen Druck auf ihre Finanz- und Führungskapazitäten aus.

Sich Veränderes Verbraucherverhalten

Es gibt eine Reihe verschiedener Veränderungen im westeuropäischen Verbraucherbild, die sich auf die Stellung der Brauereiunternehmen auswirken, zum Beispiel die Verlagerung des Konsums außer Haus zum Konsum zu Hause. Dies hat zur Entstehung neuer Vertriebskanäle geführt. Eine erhöhte Menge an Bier wird durch Einzelhandelsketten verkauft. Die Konsolidierung im Einzelhandelssektor schafft neue Kräfteverhältnisse zwischen Einzelhandelsunternehmen und den Brauereunternehmen, was für die Brauereunternehmen einen zusätzlichen Anreiz schafft, sich zusammenzuschließen. Die meisten Einzelhandelsketten gewannen einige Marktanteile durch die Einführung eigener Biermarken.

Das Bevölkerungsalter in Westeuropa veränderte die Verbrauchervorlieben. Ältere Verbraucher trinken im Durchschnitt weniger. Niedrigere Konsumzahlen bei Bier und wachsende Zahlen bei Wein in Ländern mit traditionell hohem Bierkonsum schufen neuen Druck auf die Industrie. Zusätzlich herrschen gleichzeitig verschiedene Tendenzen bei einer der wichtigsten Altersgruppen für die Brauwirtschaft, der der jungen Leute zwischen 18 und 35: Deren Anteil an der Gesamtbevölkerung schrumpft, wobei sich ihre Präferenzen teilweise hin zu alkoholfreien und während der letzten Jahre zu allen Arten von Misch-Getränken verschieben.

Bier wurde zu nur einem von vielen Getränken statt, wie bisher, Standardgetränk zu sein.

Die bedeutendste Konsequenz aus dieser Entwicklung war der wachsende Druck auf Standardbiere. In diesem Bereich des Biermarktes waren die Verluste am

höchsten. Die Reaktion der meisten Unternehmen war eine Veränderung ihres Markenkataloges und eine Politik, die eine Erhöhung ihrer Anteile von Premiummarken und Spezialbieren in diesen Katalogen vorsah.

Härterer Wettbewerb und Konsolidierung

Die Kombination dieser Entwicklungen verstärkte den Wettbewerb zwischen den Brauereien auf allen Märkten. Dies löste eine Reihe verschiedener Strategien aus. Innerhalb nationaler Märkte stieg der Grad der Konsolidierung an. Als eine von mehreren Einsparungsmaßnahmen wurden verschiedene Werke geschlossen.

Die erhöhte Automatisierung trieb diesen Prozess sogar noch weiter voran. Kostenführerschaft, die sowohl betriebsintern als auch in Bezug auf Konkurrenten von einem regelmäßig stattfindenden Benchmarkingverfahren ausgeht, ist in allen größeren Unternehmen zu einer zentralen Managementstrategie geworden. Ein anderer wichtiger Teil der Unternehmensstrategie ist die Konzentration auf die Kernaktivitäten ihrer Industrie: das Brauen, Abfüllen und Vermarkten von Bier. Viele Unternehmen vergeben die biersektorfremden Geschäftsaktivitäten an Dritte. Aber auch geschäftsinterne Aktivitäten sind zur Fremdvergabe oder Entsorgung geeignet, wie z.B. das Malzen oder der Vertrieb. Wenn professionelle Alternativen existieren, sind Brauereiunternehmen in der Lage zu wählen, ob sie diese Arbeiten selbst ausführen oder sie an Dritte vergeben.

Marken und Marketing

Die für Marketing aufgewendeten Summen sind während der letzten Dekade stetig gewachsen. Die Notwendigkeit, die Kosteneffizienz in der Produktion und im Vertriebsprozess zu erhöhen, hängt direkt mit dem Erfordernis zusammen, Marken, die für eine bestimmte Alters- oder Bevölkerungsgruppe gedacht sind, entsprechend zu entwickeln und zu unterstützen.

Erfolgreiche Unternehmen versuchen, einen Produktkatalog mit Produkten und Marken zu erstellen, der das ganze Auswahlpektrum potenzieller Verbraucher erreicht. Dies beinhaltet internationale Premiumbiere, nationale oder lokale Premiummarken, Spezialbiere für die internationalen oder nationalen Märkte, regionale qualitativ hochwertige Standard- und kommerzielle Biere, regionale Biere und eventuell Niedrigpreis- und Discountmarken. Abhängig von der Größe, in der Unternehmen auf bestimmten Märkten vertreten sind, versuchen sie, eine bestimmte Mischung aus all diesen Möglichkeiten anzubieten oder beschränken sich auf nur einige von diesen.

Meist ist die Vertriebsstärke oder der Marktanteil, den sie auf bestimmten Märkten besitzen, der ausschlaggebende Faktor für die Größe des Katalogs, den sie anbieten.

Fernsehwerbung, Sponsoring von Sport- und anderen Veranstaltungen sind die wichtigsten Methoden der Marketingstrategien. Und die Entscheidung, eine bestimmte Sportart oder ein Sportturnier und beispielsweise eine Musikveranstaltung zu sponsern, bezieht sich direkt auf das Image, das eine Marke haben sollte. Extraklasse, Premium und Standard werden hierbei deutlich voneinander unterschieden.

Seit Jahren wachsen die Beträge, die für diese Vermarktung und Markenpolitik nötig sind.

Von diesem Hintergrund angetrieben, kam die Konsolidierung der Brauwirtschaft während der letzten zehn Jahre in Schwung, wobei diese Prozesse überall stattfanden. In Europa erreichte die Konsolidierung in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre eine Phase, in der sie sich nicht mehr auf nationale Märkte beschränkte, sondern internationale Dimensionen erreichte. Der deutsche Markt bildete bisher die Ausnahme zur allgemeinen Situation in allen anderen Ländern. Er ist durch hohe Zergliederung und einem bis vor kurzem geringen Eindringen internationaler Brauereiunternehmen gekennzeichnet. Die Veränderung dieser besonderen Situation ist eines der zentralen Themen dieser Studie.

2. KONSOLIDIERUNG DER BRAUWIRTSCHAFT IN EUROPA

Der europäische Biermarkt hat eine Gesamtgröße von ungefähr 460 Millionen Hektolitern, was etwa 33 Prozent des gesamten Weltaufkommens ausmacht (1,4 Milliarden Hektoliter).

Westeuropa steht für rund 66 Prozent des gesamten europäischen Volumens, der Rest kommt aus Zentral- und Osteuropa. Deutschland ist bei weitem der wichtigste Markt in Europa, wie aus der Liste bedeutender europäischer Märkte zu ersehen ist. 2001 stellte er bei einem Gesamtverbrauch von 107 Millionen Hektolitern 23 Prozent des gesamten europäischen Marktes. In der Liste und Rangordnung sind Polen und Rumänien als zukünftige EU-Mitgliedsstaaten enthalten. Russland ist aufgeführt (aber nicht in der Rangordnung), da es möglicherweise der größte Verbrauchermarkt innerhalb der nächsten fünf Jahre sein und in der Strategie der großen Unternehmen als Teil von Osteuropa betrachtet wird.

Gesamtverbrauch 2001 in Millionen Hektolitern**Pro-Kopf-Verbrauch/Jahr**

	m hl	ltr.
1. Deutschland	107,8	124 ltr
2. Großbritannien	56	98
3. Spanien	29,7	75
4. Polen	26,2	62
5. Frankreich	21,1	35
6. Italien	16,6	29
7. Rumänien	12,6	57
8. Niederlande	12,5	82
9. Belgien	9,4	93
10. Österreich	8,9	108
Russland	64,7	44

In Westeuropa waren während der 1990er Jahre Deutschland, Großbritannien und Spanien die Märkte mit der geringsten Konsolidierungsrate.

Diese Situation änderte sich 1999/2000, als in Spanien und Großbritannien durch Übernahme und Fusionen die Konsolidierung dieser Märkte auf ein Maß gebracht wurde, das auf den meisten anderen Märkten üblich ist. Diese Entwicklung machte Deutschland zur Ausnahme in Westeuropa.

Anfang 2000 besaßen die drei größten Brauereiunternehmen zusammen in Deutschland etwa 23 Prozent des Gesamtmarktes, dagegen betragen die Marktanteile in anderen Ländern 70 bis 99 Prozent.

Nationale Konsolidierung in Westeuropa³

Land	Marktanteil Nrs 1 – 3	Marktanteil Nr. 1 (Prozent)	Marktanteil Nr. 2 (Prozent)	Marktanteil Nr. 3 (Prozent)
Deutschland	23	Brau & Brunnen 9	Binding 8	Holsten 6
Großbritannien	70	Scot.& Newc. 31	Interbrew 28	Carlsberg/Tetley 11
Spanien	72	Heineken 40	Mahou 18	San Miguel 14
Frankreich	94	Scot.&Newc. 45	Heineken 37	Interbrew 15
Italien	79	Heineken 37	Peroni 32	Poretti 10
Niederlande	84	Heineken 53	Grolsch 16	Interbrew 15
Belgien	80	Interbrew 58	Scot.& Newc. 17	Palm 5
Österreich	70	BBAAG/Brau Union 56	Stieglbrau 8	Ottakringer 6
Portugal	98	Unicer/ Carlsberg 61	Centralcer/Sc&N 37	
Irland	93	Guinness 78	Heineken 15	
Dänemark	90	Carlsberg 58	Bryggerigrup 26	Albani 6
Schweden	83	Carlsberg 60	Spendruups 23	
Schweiz	78	Carlsberg 50	Heineken 19	Eichhof 9
Finnland	99	Hartwall/Sc& N. 51	Carlsberg 37	Olvi 11
Norwegen	76	Carlsberg 54	Hansa 16	Lmacks 6

3 ING Barings, Global Brewing coming to a head, Nov. 1999 p. 29. Relevante Übernahmen in 2000-2002 sind schon berücksichtigt: Carlsberg übernimmt Feldschlösschen Feldschlösschen (Schweiz) in 1999 und in 2000 übernimmt sie die Brauerei/Geschäfte von Orkla (Pripps Ringnes), was sie zum ungeschlagenen Marktführer in Schweden und Norwegen macht. Scottish & Newcastle übernimmt in 2000 Kronenbourg von Danone (Nr. 1 in Frankreich und 2. in Belgien) und Interbrew kauft Whitbread und Bass in Großbritannien. Hartwall in Finnland wird 2002 durch Scottish & Newcastle übernommen.

Diese Übersicht ist datiert auf Ende 1999. Hierzu gibt es einige wichtige Anmerkungen.

Die Konzentration auf dem deutschen Markt ist im Vergleich zu anderen Ländern sehr gering. Zu dieser Zeit war mit einem Marktanteil von 9 Prozent die größte Brauereigruppe Brau und Brunnen. Sie wurde nach der Übernahme der Königbrauerei von der Holstengruppe überholt. Nach drei Übernahmen (Diebels, Beck's und Gilde) im Zeitraum von 2001/2002 ist nun Interbrew die größte Brauereigruppe mit einem geschätzten Marktanteil von 11 Prozent. Verglichen mit den Marktführern anderer Länder ist dieser Anteil eher gering.

- Im Jahr 2000 hatten internationale Brauereunternehmen die führende Position in allen Ländern außer Deutschland, Österreich und Finnland inne. In Portugal hat Carlsberg eine starke Minderheitsposition bei Unicer. Seit 2000 hat sich die Situation verändert: Hartwall, der Marktführer in Finnland, wurde 2002 von Scottish & Newcastle übernommen, in Deutschland übernahm Interbrew die Marktführung von Holsten, und in Österreich verkündete Anfang 2003 der Marktführer Brau Union, dass er bereit für eine Partnerschaft oder Übernahme sei, wenn bestimmte Konditionen erfüllt seien.
- Tatsächlich schrumpft die Liste von potenziellen Übernahme-Kandidaten jedes Jahr. Die wichtigsten Unternehmen, die als Ziele für bevorstehende Übernahmen betrachtet werden, sind:
 - Brau Union aus Österreich: möglicherweise übernommen von Heineken (Mai 2003)
 - die jeweiligen Zweitplatzierten in Italien (Peroni) und Spanien (die zusammengeschlossene Gruppe besteht aus Mahou und San Miguel): SAB-Miller scheint am besten platziert zu sein, Peroni zu übernehmen (Mai 2003)
 - die jeweiligen Zweitplatzierten in den skandinavischen Ländern: Norwegen, Schweden und Dänemark
 - die Nummer 2 in den Niederlanden (Grolsch)
 - sowie eine Reihe von Brauereien in Deutschland.

In Mittel- und Osteuropa erreicht die Konzentration die gleichen Werte wie in westeuropäischen Ländern aufgrund einer Anzahl von Übernahmen durch die bedeutenden internationalen Brauereien im Zeitraum von 1993 bis 2003.

Nationale Konsolidierung in Mittel- und Osteuropa, die 5 Spitzenmärkte⁴

Land	Bevölkerung (in Millionen)	Bier m hl	Top 3 Markt- anteil	Pro-Kopf- Verbrauch	Marktführer
Tschech. Rep.	10	16	61 Prozent	159	SAB, Interbrew
Polen	39	21	81 Prozent	55	Heineken, SAB, Carlsberg
Rumänien	23	9	62 Prozent	40	BrauUnion, Interbrew, SAB
Russland	147	54	50 Prozent	37	BBH, Interbrew
Ukraine	50	10	67 Prozent	21	Interbrew, BBH

Diese Zahlen beschreiben die Situation im Jahr 2001. Der Prozess der Konzentration hat sich seitdem fortgesetzt.

Eine ähnliche Situation zeigt sich in anderen mittel- und osteuropäischen Ländern. In Ungarn, Slowakien, Bulgarien und Kroatien haben die drei Marktführer mehr als 60 Prozent, wobei Ungarn die höchste Marktkonzentration hat. Die drei führenden Unternehmen besitzen 89 Prozent Marktanteile. Vor dem Hintergrund der bevorstehenden Mitgliedschaft einiger dieser Länder in der EU ist diese Information wichtig. Sie zeigt die Entschlossenheit einiger Unternehmen, sich auf allen relevanten Märkten in der europäischen Region stark zu positionieren.

In dieser Region sind nun Deutschland und Russland die größten und wichtigsten Märkte. In den kommenden Jahren ist die Konsolidierung auf diesen Märkten an der Reihe.

Wenn man West-, Mittel- und Osteuropa als Ganzes betrachtet, ist es erstaunlich zu beobachten, in welcher Geschwindigkeit der Konzentrationsprozess in den letzten zehn Jahren vorangeschritten ist:

Konzentration in Europa: die Marktanteile der fünf größten Brauereiunternehmen⁵ in Prozent

Unternehmen	1992	2000	2002-3 (geschätzt)	Zentrum
1. Heineken	6,6	11,9	13,6	Europaweit, außer Großbritannien
2. Interbrew	3,1	8,2	13,2	Belgien, Osteuropa, Groß- britannien, Deutschland
3. Carlsberg Brew.	3,8	6,7	12,4	Skandinavien, Osteuropa
4. Scottish & Newc.	1,5	7,5	10,8	Großbritannien, Frankreich, Finnland, Portugal, Ost- europa
5. SAB	0,3	4,3	4,7	Mittel- und Osteuropa
Top 5	15,3	38,7	54,8	europaweit

4 ING Barings, European beer market: Accelerating consolidation ? Jan. 2002, pag. 13.

5 ING Financial Markets, The next bubble ?, May 2002, pag. 20.

In den Jahren 2002 bis 2003 besitzt Brau Union einen europaweiten Marktanteil von 2,5 Prozent. Sie konzentriert sich auf Österreich und Mitteleuropa. Im Mai 2003 bot Heineken an, Brau Union (BBAG) zu übernehmen. Falls dies erfolgt, wird es den europäischen Marktanteil Heinekens auf mehr als 16 Prozent anheben.

Die Konzentration wurde in nur zehn Jahren von 15 Prozent auf fast 55 Prozent gesteigert; und falls die Konsolidierung in Deutschland und Russland weitergeht, könnte das Niveau auf 60 bis 70 Prozent oder sogar höher steigen.

3. KONSOLIDIERUNG IN EUROPA ALS TEIL EINES WELTWEITEN PROZESSES

Diese Entwicklung in Europa geht mit den Erwartungen von Fachleuten bezüglich der fortschreitenden Konzentration auf dem gesamten Weltbiermarkt einher.⁶

Anfang 2002 waren die fünf Spitzenunternehmen (mit Weltmarktanteilen in Prozent), wie folgt:

■ Anheuser Bush (USA)	11,7
■ Heineken (Netherlands)	6,9
■ Interbrew (Belgium)	6,8
■ South African Breweries	6,2 (inkl. Miller seit Mitte 2002: 9,8 Prozent)
■ AmBev (früher Brahma, Brazil)	5,0

Für das Jahr 2002 werden ihre Marktanteile zusammen auf 36,6 Prozent geschätzt. Vor zehn Jahren hatten sie zusammen einen Marktanteil von 20 Prozent. Die Schätzung der Marktanteile in ungefähr zehn Jahren beläuft sich auf 60-70 Prozent, was wieder eine Verdoppelung ihrer Anteile bedeuten würde.

Welche Unternehmen in zehn Jahren zu den Weltmarktführern gehören werden, wird davon abhängen, welches Ausmaß die Konsolidierung in dieser Periode annehmen wird. Die potenziellen Kandidaten sind:

- aus Europa: Heineken, Interbrew, Carlsberg und Scottish & Newcastle
- aus den amerikanischen Kontinenten: Anheuser Bush, AmBev, Coors (USA) und Molson (Canada)
- aus dem Rest der Welt: SAB-Miller, Kirin (Japan), Tsing Tao (China).

Es ist unwahrscheinlich, dass alle als unabhängige Unternehmen weiterbestehen werden. Durch Fusionen oder Übernahmen durch Größere wird ihre Zahl sicher abnehmen.

6 Idem, pag. 8.

Bemerkenswert für die europäische Situation ist die Tatsache, dass die Konsolidierung auf dem europäischen Biermarkt durch europäische Unternehmen bestimmt wird. SAB ist die einzige Ausnahme, aber bis jetzt hat sie ihren Einstieg in Europa auf die mittel- und osteuropäischen Märkte konzentriert.

Während die in Europa ansässigen Unternehmen ihre Aktivitäten auch auf andere Kontinente ausdehnen, geben sich die meisten anderen Unternehmen damit zufrieden, in ausgewählten Gebieten und nicht in Europa zu expandieren:

- Anheuser Bush konzentriert sich auf die Amerikanischen Kontinente und China
 - AmBev auf die Südamerikanischen Märkte
 - Coors auf Nordamerika mit der Ausnahme der Carlinggeschäfte von Bass in Großbritannien
 - Molson konzentriert sich auf die Amerikanischen Kontinente
 - Kirin auf Japan und die Asien/Pazifikregion
 - Tsing Tao hat alle Hände voll zu tun auf dem zersplitterten Chinesischen Markt
- Dies könnte bedeuten, dass die Konsolidierung auf dem Europäischen Markt den europäischen Unternehmen überlassen wird, obwohl sich die vier großen europäischen Unternehmen auch an der Konsolidierung der Brauwirtschaft auf anderen Kontinenten beteiligen:

- Heineken in Südostasien und China, Afrika, Lateinamerika und im Mittleren Osten
- Interbrew in Asien (hauptsächlich China und Südkorea) und Nordamerika
- Carlsberg in Südostasien, China und Südkorea
- Scottish & Newcastle in Asien (Indien).

Die besagten Unternehmen müssen ihre Möglichkeiten abwägen. Die Rolle, die sie in Zukunft auf dem deutschen Markt spielen möchten, wird gegen die Möglichkeiten aufgewogen werden, die sie im Ausbau ihrer Positionen in anderen Teilen der Welt haben. Aber abgesehen von möglichen Überraschungen durch außereuropäische Unternehmen, ist es sehr wahrscheinlich, dass zukünftige Übernahmestritte auf dem deutschen Markt zuerst von den vier großen, international tätigen europäischen Brauereiunternehmen kommen werden.

Dies ergibt sich aus zwei Gründen:

- Einer ist hauptsächlich defensiv: Sie möchten verhindern, dass große Unternehmen von anderen Kontinenten auf dem europäischen Markt entscheidend Fuß fassen.
- Bis jetzt bevorzugen es Unternehmen wie Anheuser Bush und Kirin, über Lizenzabkommen mit europäischen Unternehmen ihre Produkte zu vertreiben.

- Für sie wäre es nicht attraktiv, an einem gesättigten Markt beteiligt zu sein, auf dem sie sehr eingeschränkte Möglichkeiten für Synergien haben.
- Die europäischen Unternehmen können auf lange Sicht die größten Synergien durch neue Übernahmen erzeugen.

Möglicherweise könnten bei der Konsolidierung der deutschen Brauwirtschaft auch deutsche Unternehmen eine starke Rolle spielen. Die jüngst erneuerte Konzentration der Radeberger Gruppe auf dem deutschen Biermarkt könnte ein Vorbote für bevorstehende Übernahmen sein. So sind Fusionen von bedeutenden deutschen Brauereigruppen nicht ausgeschlossen. Der höhere Druck auf alle Unternehmen als eine Konsequenz aus den ersten Vorstößen von ausländischen Bierunternehmen und die harte Marktsituation könnten zu Entscheidungen führen, die bis vor kurzem noch nicht für möglich gehalten wurden.

II. INTERNATIONALISIERUNGS-STRATEGIEN

Die sechs für die Analyse ausgewählten Unternehmen weisen ganz unterschiedliche Merkmale in ihren Internationalisierungsbilanzen auf.

Heineken und Carlsberg haben eine lange Tradition in der internationalen Expansion, teilweise aufgrund der geringen Größe ihrer Heimatmärkte und der sich international ausrichtenden Tendenzen ihrer nationalen Wirtschaft am Heimatstandort. South African Breweries unterlagen bis Anfang der 1990er Jahre aufgrund der Apartheid der Beschränkung auf den südafrikanischen Markt.

Interbrew und Scottish & Newcastle hatten zuerst alle großen Fusionen oder Übernahmen auf ihren Heimatmärkten zu verdauen, bevor sie in den 1990er Jahren anfangen, international zu expandieren.

Brau Union nutzte seine geographische Lage im Zentrum Europas, um auf benachbarten mitteleuropäischen Märkten zu expandieren erst, als diese Länder vor 14 Jahren ihre nationale Unabhängigkeit wiedererlangten.

Sie unterscheiden sich durch die Menge ihrer Erfahrung in Internationalisierungsstrategien und betreiben außerdem eine klare regionale Ausrichtung. Drei von ihnen agieren weltweit: SAB-Miller, Heineken und Interbrew. Carlsberg konzentriert sich auf Nordeuropa, Osteuropa und Asien. Scottish & Newcastle ist hauptsächlich mit West- und Osteuropa beschäftigt, und Brau Union ist in einer begrenzten Anzahl von mitteleuropäischen Ländern aktiv.

Die Dauer ihrer internationalen Erfahrung wirkt sich auf das Maß der Integration, die sie in ihren innerbetrieblichen Strukturen erreichen können, aus.

Heineken und Carlsberg haben aufgrund ihrer langen Erfolgsbilanzen eine über Jahre kultivierte Vorgehensweise.

Interbrew, Scottish & Newcastle und SAB-Miller besitzen noch nicht so viel Erfahrung in der internationalen Expansion. Um sich in die Spitzenliga der Brauereiu Unternehmen weltweit zu bringen, waren sie sehr viel aggressiver in ihren internationalen Übernahmestrategien. Das bedeutet, dass sie noch viel über den Integrationsprozess lernen müssen.

Die Größe und Präsenz der Unternehmen in verschiedenen Regionen kann aus dieser Tabelle ersehen werden:

Verkaufsvolumen in 2001 in Millionen Hektolitern von Bier in Europa und außerhalb von Europa⁷

Unternehmen	Gesamtverkäufe Volumen in m.hl	davon in Europa	In Westeuropa	In Zentral- und Osteuropa	in der restlichen Welt
Brau Union	12,9	12,9	4,7	8,2	–
Carlsberg	67,9	56,6	27,2	29,4	11,3
Heineken	105,0	55,4	43,7	11,7	49,6
Interbrew	96,9	59,3	44,3	15,0	37,6
Scottish & Newc	38,0	36,0	30,5	5,5	2,0
SAB-Miller*	87,4	22,5	–	22,5	64,9

* Die Übernahme von Miller in Nordamerika durch SAB brachte 2002 ein Zusatzvolumen von 46 Millionen Hektolitern für SAB, das Verkaufsvolumen von Miller im Jahr 2001. Dies veränderte das regionale Gleichgewicht

1. INTERNATIONALISIERUNGSPROFILE

Von jedem der ausgewählten Unternehmen ist ein Profil seiner Internationalisierungsstrategie aufgeführt. Dem folgt ein Schema, das einen Überblick über die Übernahmen der letzten acht Jahre gibt.

Brau Union (BBAG)

Umsatz 2002: 1,1 Billionen €; Nettogewinn: 40 Millionen €

Die heutige Brau Union AG wurde 1998 durch die Integration der österreichischen Brau AG und der Steirerbrau AG in die bestehenden Geschäfte der Brau Union gebildet. Die Brau Union galt als Unternehmen, das seit einigen Jahrzehnten verschiedene Brauereien aus Familienbesitz übernahm. Dies führte letztendlich zu einer komplizierteren Besitzanteilsstruktur, in der die BBAG als Dachgesellschaft mit Anteilmehrheit in der Brau Union, einem Brauereizweig der BBAG, fungiert. Neben dem Brausektor ist die BBAG an Immobilien in Österreich beteiligt. Die BBAG ihrerseits wird mehrheitlich von der Schwechat AG Holding geführt.

■ Die Brau Union ist momentan der Marktführer in Österreich mit einem Marktanteil von 54 Prozent.

7 Die Zahlen basieren auf den Jahresberichten der betroffenen Unternehmen. Sie spiegeln die eigene Produktion und die Produktion unter Lizenz durch Partnerfirmen wider.

- Erste internationale Übernahmen wurden 1991 und 1992 in Ungarn getätigt.
- Während der letzten zehn Jahre wurde ausschließlich in den umliegenden mitteleuropäischen Ländern expandiert. Zwischen 1996 und 2000 übernahm die Brau Union sieben Brauereien in Rumänien, die ihr zusammen zur Marktführung in diesem Land verhalfen. In Ungarn wurde eine starke dritte Position direkt hinter Interbrew und SAB-Miller erreicht. In Polen und der Tschechischen Republik verschaffte sie sich mit Marktanteilen von 5 bzw. 6 Prozent eine schwächere Position. Es wird spekuliert, dass die Brauereien in diesen Ländern möglicherweise an andere Mitbewerber verkauft werden.
- Seit einigen Jahren betont die Brau Union, dass sie die bedeutendste Brauereigruppe in Mitteleuropa werden wolle. Jedoch scheint es zu große finanzielle Schlagkraft zu erfordern, diese Ambitionen aus eigener Kraft zu verwirklichen. Die Finanzierung laufender Geschäfte, erforderlicher Neuinvestitionen und eventueller neuer Übernahmen sprengt den momentan verfügbaren finanziellen Rahmen. Die Lage spitzte sich sogar noch zu, als 2002 die deutsche Radeberger Gruppe ihr beträchtliches Anteilspaket an der Swechat AG Holding an andere teilhabende Familien verkaufte.
- Dies löste eine Neuordnung der gesamten Holdingstruktur und eine Veränderung der Internationalisierungsstrategie aus. Anfang 2003 führte die Brau Union/BBAG erste Gespräche mit anderen Brauereiunternehmen mit dem Ziel, entweder eine Partnerschaft zum Zweck der gemeinschaftlichen Entwicklung einer zentraleuropäischen Marktposition einzugehen, oder sich durch einen Mitbewerber übernehmen zu lassen, unter der Voraussetzung, dass die Brau Union das regionale Kompetenzzentrum im zentraleuropäischen Brauereigeschehen bleibe. Als potenzielle Partner oder Käufer werden Heineken, Interbrew, Sab-Miller, Carlsberg oder Scottish & Newcastle erwähnt.
- Momentan betreibt die Brau Union 22 Brauereien: acht in Österreich, sieben in Rumänien, drei in Polen, zwei in Ungarn und zwei in der Tschechischen Republik. Insgesamt werden 7.080 Angestellte beschäftigt.
- Es wurde deutlich hervorgehoben, dass der deutsche Markt nicht zu den Bereichen gehört, auf denen Brau Union expandieren möchte.
- Am 2. Mai 2003 gaben Heineken und Brau Union bekannt, beide Parteien seien übereingekommen, dass Heineken einen Hauptanteil der BBAG und somit der Brau Union aufkaufen solle und anbiete, 100 Prozent der Anteile zu übernehmen. Brau Union wird alle zentraleuropäischen Geschäfte von Heineken integrieren und zukünftig als regionales Managementzentrum für Zentraleuropa und Österreich fungieren. Zusammen wären sie Marktführer in dieser Region

mit einem Marktanteil von insgesamt 27 Prozent und einer führenden Position auf vielen nationalen Märkten.

Carlsberg Breweries

Umsatz 2002: 4,8 Billionen €; Nettogewinn 2002 138 Millionen €

- Die Fusion zwischen Carlsberg und Tuborg im Jahr 1970 sicherte Carlsberg eine dominante Marktposition in Dänemark. Heute kontrolliert sie 71 Prozent der Anteile auf dem dänischen Markt. Die Carlsberg Brauereigeschäfte gehören zur Carlsberg A/S Stiftung.
- Die erste große internationale Expansion wurde vor vielen Jahren in Südostasien (Malaysia und Hong Kong) begonnen. Anfang der 1980er Jahre zeigte Carlsberg ein beträchtliches Interesse an Cruzcampo, dem damaligen Marktführer in Spanien. Im Jahre 1988 übernahm sie die Hannen-Brauerei in Deutschland.
- 1991 übernahm Carlsberg Tetley in Großbritannien und versuchte in den darauffolgenden Jahren, seine dortige Präsenz durch größere Übernahmen oder Fusionen auszudehnen. Alle Versuche wurden jedoch durch die Monopol- und Fusionskommission abgeblockt. Dies widerfuhr auch anderen Mitbewerbern, die den Biermarkt Großbritanniens konsolidieren wollten.
- Anfang der 1990er Jahre übernahm Carlsberg Brauereien in Thailand und China.
- 1997 wurde angekündigt, dass Carlsberg seine internationale Strategie auf **Nord- und Osteuropa** und auf **Asien** ausrichten würde. Das gesetzte Ziel war, eines der fünf bedeutendsten Brauereiunternehmen der Welt zu werden.
- Die wichtigsten Schritte, dieses Ziel zu erreichen, wurden in den Jahren 1999 bis 2001 gemacht.
 - Das gesamte Managementteam wurde Ende 1999 neu zusammengestellt.
 - Um sich vollkommen auf das Brauereigeschäft zu konzentrieren, wurden Geschäfte, die nicht zu den Kernaktivitäten gehörten, verkauft. Die Anteile am Tivolipark (43 Prozent) wurden verkauft, und die Anteile am Porzellanunternehmen Royal Scandinavia wurden von 65 Prozent auf ein Minderheitsinteresse von 28 Prozent gesenkt.
 - Ende 2000 wurden die Asiengeschäfte neugeordnet. Es lief auf ein 50/50-Joint-Venture mit der Thai Chang Beverage Company hinaus. Alle Brauereinteressen beider Parteien in Asien mündeten in das Gemeinschaftsunter-

nehmen namens **Carlsberg Asia Ltd.** Aktiv seit dem 1. Jan. 2001 und mit Hauptsitz in Singapur, zeichnet sich Carlsberg Asia verantwortlich für Management und Ausführung weiterer Expansionen in Asien. Carlsberg Asia produzierte 2002 17 Millionen Hektoliter, hauptsächlich für die drei Märkte Thailand, Südkorea und Malaysia. Möglicherweise wird das Joint-Venture eines Tages an der asiatischen Börse zugelassen. Aber im August 2003 ist dieses Jointventure zunächst gescheitert.

- Den bei weitem wichtigsten Schritt stellte 2000 die Übernahme der Orkla Getränkegruppe zum Preis von 1,25 Billionen \$ dar. Daraus entstand **Carlsberg Breweries**, mit 60 Prozent Besitzanteilen für Carlsberg A/S und 40 Prozent für Orkla ASA.
- Die wichtigsten Auswirkungen dieser Übernahme waren zweiteilig:
 - Carlsberg schuf sich in Nordeuropa eine starke Führungsposition. Das skandinavische Gebiet ist heute Carlsbergs Hochburg.
 - Mit dieser Übernahme erhielt Carlsberg Orkla's 50 Prozent Anteile an der Baltic Beverages Holding (BBH). BBH ist der unbestrittene Marktführer in Russland und den Baltischen Staaten und belegt eine starke zweite Position in der Ukraine. Die übrigen 50 Prozent von BBH gehören Hartwall Oiy aus Finnland, die 2002 von Scottish & Newcastle übernommen wurden.
- Der russische Markt ist derzeitig eines der wichtigsten Anliegen Carlsbergs. Hohe Wachstumsraten (seit 1996 wächst dieser Markt um mindestens 5,5 Millionen Hektoliter pro Jahr) machen diesen Markt sehr attraktiv. Carlsberg beabsichtigt, den Marktanteil der BBH von momentan 33 Prozent auf über 40 Prozent zu vergrößern, Baltika zu Europas bedeutendster Marke zu machen und damit Heineken zu überholen. Carlsberg ist ebenso dabei, in den letzten Jahren aggressiv in Mitteleuropa zu expandieren: Im Visier sind Polen, Bulgarien und Kroatien.
- Interesse am deutschen Markt wird nicht so sehr gezeigt. Allerdings hat Carlsberg in Juli 2003 den Produktionsbereich der Hannen Brauerei an das Oettinger Brauhaus verkauft.

Heineken

Umsatz 2002: 10,3 Billionen €, Nettogewinn 795 Millionen €

- Heineken übernahm 1968 die Amstelbrauerei in den Niederlanden und sicherte sich damit die Marktführung mit einem Marktanteil von 55 Prozent.

- In mehreren Jahrzehnten hatte sich Heineken bereits eine starke internationale Stellung geschaffen, vor allem dadurch, das bedeutendste Premium Importbier in den USA zu sein. Sie hat verschiedene Brauereien in Südostasien und in Afrika übernommen.
- Die Internationalisierung in Europa begann Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre mit der Übernahme verschiedener Brauereien in Frankreich, Spanien, Italien und Griechenland: Die Konzentration lag auf Südeuropa. Schritt für Schritt wurden diese Positionen durch neue Übernahmen ausgebaut. Neben den Brauereien übernahm Heineken auch viele Getränkevertriebsunternehmen, um sich stärkere Kontrolle und Macht beim Vertrieb zu verschaffen.
- Heineken machte als erstes Unternehmen einen bedeutenden Schritt auf den deutschen Markt: 2001 trat sie einem Joint-Venture mit der Schorghüber Gruppe in München bei. Sie übernahmen 49 Prozent der Anteile in der neu gebildeten Brau Holding International und ließen ein Jahr später den nächsten Schritt folgen: die BHI erwarb einen 45-prozentigen Anteil an Karlsberg International Brands.
- Die Übernahme von Bravo International im Jahr 2002 war die erste in Russland.
- Heinekens Ambition, durch eine mögliche Fusion mit Quilmes in Argentinien und Kaiser in Brasilien (in beiden Unternehmen unterhielt Heineken einen Minderheitsanteil) eine starke Position in Lateinamerika aufzubauen, wurde zerschlagen, als AmBev einen führenden Anteil in Quilmes erwarb und Molson aus Kanada Kaiser übernahm. Heineken wurde mit einem 20-prozentigen Anteil bei Kaiser abgehängt. Als alternative Möglichkeit, ihre Position in Lateinamerika zu sichern, konnten sie einen 50-Prozent-Anteil von CCU, dem Marktführer in Chile, übernehmen.
- Kürzliche Übernahmen im Mittleren Osten (Ägypten, Libanon) und Mittelamerika, die Neuordnung von APB (Asia Pacific Breweries, Heinekens Joint-Venture in Asien) und eine anhaltende Expansion in Afrika mit kleinen Übernahmen markieren Heinekens Ambition, sich weltweit zu vergrößern.
- 2003 begann Heineken einen Neuordnungsprozess seines Zentralmanagements mit dem Ziel, durch Optimierung seiner Organisationsstruktur für weitere Expansionen besser positioniert zu sein.
 - Heineken will seine Position unter den drei Spitzenbrauereien weltweit halten.
 - Um diesen Vorgang zu professionalisieren, wurde eine zentrale Abteilung für Übernahmen eingerichtet.

- Das Hauptaugenmerk bei der internationalen Expansion ist auf China (durch APB), Russland und Süd- und Mittelamerika gerichtet, wobei die Ausdehnung jeweils durch Übernahmen und autonomes Wachstum erfolgen soll.
- Soweit es den **deutschen Markt** betrifft, unterscheidet sich Heinekens Politik von der Interbrews. Heineken entscheidet sich für starke Standorte auf regionalen Märkten. Ihr zufolge setzt sich der deutsche Markt aus zehn regionalen Märkten zusammen, auf einigen von ihnen wollen sie starke Positionen aufbauen. Vor allem möchte Heineken Unternehmen mit starken regionalen Standorten übernehmen und das mit Marken oder Spezialitäten, die gut in Heinekens eigenen Marken- und Produktkatalog passen. Konsolidierung im nationalen Maßstab wird als ein sehr langfristiges Programm angesehen.
- Am 2. Mai 2003 kündigte Heineken an, einen Großteil der Brau Union zu übernehmen und ein Gebot für 100 Prozent der Anteile abzugeben. Diese Übernahme macht Heineken/Brau Union mit einem Anteil von 27 Prozent auf dem regionalen Markt zum unumstrittenen Marktführer in Mittel- und Osteuropa.

Interbrew

Umsatz 2002:7,0 Billionen €, Nettogewinn: 467 Millionen €

- Die Fusion der beiden bedeutendsten Brauereiunternehmen in Belgien, Jupille und Stella Artois, markierten 1987 den Anfang von Interbrew.
- Zusammen besaßen sie in Belgien einen Marktanteil von ungefähr 60 Prozent. Jede von ihnen hatte in den vorangegangenen Jahren einige Brauereien der benachbarten Länder Frankreich und den Niederlanden übernommen.
- Die Integration belgischer Unternehmen stand an erster Stelle, und um einen breiter gefächerten Markenkatalog zu schaffen, wurden einige Brauereien für Spezialbiere in Belgien übernommen,
- In der ersten Hälfte der 1990er Jahre nahm die Internationalisierung mit einer Reihe von Übernahmen in Mitteleuropa (Kroatien, Rumänien, Ungarn und Bulgarien) ihren Anfang.
- Doch ungeachtet dieser Übernahmen war Interbrew ein eher kleines Unternehmen unter den bedeutenden europäischen, international tätigen Brauereiunternehmen wie Heineken und Carlsberg.
- Der große Sprung nach vorn kam 1995 mit der überraschenden Übernahme von Labatt in Kanada, der führenden Brauerei dort, die zu dem Zeitpunkt mehr

oder weniger von der gleichen Größe wie Interbrew war. Diese Übernahme weckte in Interbrew den Wunsch, eine der fünf großen Brauereien in der Welt zu sein. Der CEO (Chief Executive Officer) von Labatt, Hugo Powell, wurde der neue CEO von Interbrew und startete mit seinem Team ein aggressives Internationalisierungsprogramm.

- Zuerst konzentrierten sich die Bemühungen auf sich entwickelnde Märkte: Ukraine, Russland, China und Osteuropa.
- Ab 2000 lag die höchste Priorität auf den führenden westeuropäischen Märkten: Großbritannien und Deutschland. In diesem Jahr wurden Whitbread und Bass in Großbritannien übernommen, und wäre Interbrew nicht auf den Widerstand der Monopol- und Fusionskommission gestoßen, hätte sie mit 30 Prozent Marktanteilen führend in Großbritannien sein können. Einige große Teile des Bass-Unternehmens mussten veräußert werden (diese wurden von Coors in den USA gekauft), was Interbrew einen Marktanteil von 23 Prozent in Großbritannien ließ.
- Im Jahr 2001 wurden Interbrew-Aktien an die Börse gebracht, um das benötigte Kapital für weitere internationale Expansionen zu erhöhen. Etwa 33 Prozent der Aktienanteile sind auf dem Markt, während 66 Prozent in Besitz einer Stiftung sind, die durch die drei Familien-Aktienpakete, die Stella Artois und Jupille kontrollierten, geführt werden.
- In dem Jahr machte Interbrew mit der Übernahme von Diebels und Beck's seinen ersten bedeutenden Schritt auf den deutschen Markt. Ein Jahr später folgte die Übernahme der Gilde Brauerei. Interbrews Strategie unterschied sich von der Heinekens: Sie übernahm die volle Kontrolle. Die drei Übernahmen brachten Interbrew ein Volumen von 11 Millionen Hektolitern in Deutschland, durch die sie nun die größte Brauerei Deutschlands geworden ist.
- Die schnelle Abfolge großer Übernahmen in Großbritannien und Deutschland in nur wenigen Jahren löste einen Wechsel in der Führung von Interbrew aus. Es scheint, dass die Eigentümer der Auffassung waren, zu viel Wert auf die aggressive Expansion gelegt zu haben und dies bei hohen Kosten: einerseits die Beträge, die für die Übernahmen gezahlt wurden und andererseits der Einnahmenverlust durch den teilweisen Verkauf von Bass, angeordnet durch die Monopol- und Fusionskommission). Die Ablösung des CEO Powell durch Brock macht deutlich, wie sehr die Integration übernommener Unternehmen in die Firmenstruktur heute an Bedeutung gewonnen hat. Die Geschwindigkeit der Ausdehnung durch weitere Übernahmen wird sich möglicherweise kurzfristig verlangsamen.

- Momentan zeigt Interbrew Interesse an südeuropäischen Märkten, auf denen sie bis jetzt noch nicht vertreten war: Sie interessiert sich für Peroni, Italiens Nr. 2, und übernahm einen Minderheitsanteil von Damm, die Nr. 3 in Spanien.
- Die größte Bedeutung wird nun Integrationsprozessen, autonomem Wachstum und einer Verstärkung der Führungskapazitäten beigemessen.
- Die Auswirkung für den **deutschen Markt** ist möglicherweise eine vorsichtiger Vorgehensweise und dass kurzfristig der Integration der drei Unternehmen in Interbrews-Strukturen und Firmenpolitik eine höhere Priorität gegeben wird.

Scottish & Newcastle

Umsatz 2002: 6,2 Billionen €; Geschäftseinnahmen: 808 Millionen €

- Dieses Unternehmen ist ein Späteinsteiger auf dem internationalen Biermarkt. Bis 2000 agierte es ausschließlich auf dem britischen Markt.
- Eine Reihe von Fusions- oder Übernahmeversuchen in Großbritannien scheiterten, bis Scottish & Newcastle 1995 damit Erfolg hatte, die Courage Brauereien zu übernehmen. Scottish & Newcastle war selbst 1960 wiederum das Ergebnis einer Fusion der Scottish und der Newcastle Brauereien in Nordengland gewesen. Die Übernahme von Courage brachte die Marktführung mit 28 Prozent Marktanteil und die nationale Ausbreitung: Courage war hauptsächlich im Süden Englands angesiedelt.
- Von 1995 bis 2000 wurde die meiste Energie in die Integration beider Unternehmen investiert.
- Ein vollkommen neues Spitzenmanagement begann, die Internationalisierungskampagne vorzubereiten. Diese Strategie wurde in zwei großen Schritten, den jeweiligen Übernahmen von **Kronenbourg** im Jahr 2000 und von **Hartwall** 2002 durchgeführt. Beide erfolgten völlig unerwartet.
- Überraschend kaufte S & N Kronenbourg von Danone für 2,7 Billionen €. Kronenbourg (in Frankreich beheimatet und dort Marktführer mit 45 Prozent) war für viele Jahre die Nr. 2 in Europa hinter Heineken. Der Preis wurde in zwei Phasen gezahlt, um S & N die Zeit zu geben, durch Verkäufe von biersektorfremden Geschäften zusätzliches Kapital zu beschaffen.
- 2000 verkauften sie Centerparcs, ihre Freizeitparkunternehmen in Großbritannien und Westeuropa, und überdenken nun ihre momentane Beteiligung im

Freizeit- bzw. Gaststättenbereich: 1500 Brauereigaststätten und Restaurants und etwa 1000 Brauereigaststätten unter Lizenz.

- Eine ebenso große Überraschung war die Übernahme von Hartwall Oiy in Finnland im Jahr 2002: nicht der finnische Markt selbst war das Ziel, sondern der 50prozentige Aktienanteil von Hartwall in **Baltic Beverages Holding** (BBH). Diese Gesellschaft wurde 1991 durch das Joint-Venture von Orkla und Hartwall gebildet und erreichte in einem Zeitraum von zehn Jahren Marktführungspositionen in Russland und den baltischen Staaten. Momentan teilt sich S & N die Besitzrechte von BBH mit der Carlsberg Brauerei.
- Neben diesen beiden großen Übernahmen wurden einige kleinere getätigt: in Portugal mit einem Anteil von 49 Prozent und in Griechenland mit 10 Prozent. Wichtiger für das zukünftige Wachstum ist der 40-Prozent-Anteil, den sie in einem Joint-Venture mit dem Marktführer in Indien, United Breweries, erhielten.
- Im Zeitraum von zwei Jahren kaufte sich Scottish & Newcastle unter den großen europäischen Brauereien in eine Führungsposition in Großbritannien, Frankreich und Russland. Aber viele Fragen blieben unbeantwortet. Es ist zum Beispiel unklar, wie sich die Beziehung zu Carlsberg hinsichtlich der BBH entwickeln wird. Alle möglichen Szenarien sind denkbar, einschließlich einer Fusion zwischen den beiden. In diesem Fall werden Verkäufe in Großbritannien, Finnland und Portugal vorzunehmen sein.
- Momentan hat Scottish & Newcastle mit einer langfristigen Neuorientierung in Großbritannien zu tun und bringt sich durch die damit verbundenen hohen Kosten in ernsthafte Schwierigkeiten. Dies bedeutet, dass S & N im Vergleich zu anderen Unternehmen nicht in der Lage ist, in näherer Zukunft größere Übernahmen zu tätigen. Ihr Handlungskapital ist, verglichen mit Carlsberg, Heineken und Interbrew, eher gering.
- Eine Möglichkeit für S & N, das Kapital aufzubringen, liegt im Verkauf der 1500 Lokale, die sie noch besitzen. Dies könnte etwa 3 bis 3,5 Billionen € Extrakapital einbringen und würde eine Menge zusätzlicher Möglichkeiten für zukünftige Übernahmen schaffen. Im Frühjahr 2003 gab S & N bekannt, dass sie nach einem Käufer für ihren Kneipenbereich sucht.

S & N hat ihr eindeutiges Interesse bekundet, auf dem **deutschen Markt** zu expandieren. Das Hauptaugenmerk der internationalen Expansionsbestrebungen ist auf Westeuropa gerichtet. In Deutschland zieht sie es vor, Partnerschaften mit starken Familienunternehmen einzugehen. Das S & N Management äußerte sich jedoch nicht dazu, ob sie sich mit Minderheitspositionen zufrieden geben würde oder ob sie in die kontrollierenden Mehrheitspositionen wollte.

SAB-Miller

Umsatz 2001/2: 4,2 Billionen \$, Nettoeinnahmen: 350 Millionen \$ (exkl. Miller)

- SAB-Miller ist das einzige der sechs ausgesuchten Unternehmen, das nicht in Westeuropa mit eigenen Brauereigeschäften vertreten ist. Alle Übernahmeversuche waren bis jetzt erfolglos. Aber abgesehen von der fehlenden Präsenz in Westeuropa, gehört sie neben Heineken und Interbrew zu den am meisten international vertretenen Brauereien. Und sie ist außerdem die einzige internationale Brauerei, die erfolgreich in China tätig ist.
- Der Heimatstützpunkt liegt in Südafrika und besitzt dort nahezu das Monopol. Durch die Übernahme der Brauereigeschäfte der Rembrandtgruppe im Jahr 1979 gewann sie einen 99-prozentigen Marktanteil. Die fortlaufende Modernisierung ihrer südafrikanischen Brauereigeschäfte in den vergangenen 20 Jahren lieferte die finanzielle Schlagkraft, von diesem Stützpunkt aus zu expandieren.
- In den 1980er Jahren konzentrierte sich die internationale Ausdehnung auf benachbarte Länder Südafrikas, ab den 1990er Jahren auch auf Ost- und Westafrika.
- Während der 1990er Jahre wurden die meisten biersektorfremden Geschäfte verkauft. Ausgenommen davon waren der Getränkebereich (SAB ist einer der weltgrößten Abfüller für nichtalkoholische Getränke) und die Sparte Hotels und Kasinos. Letztere wurden ausschließlich in Südafrika betrieben.
- Die erste Übernahme außerhalb Afrikas wurde 1993 in Ungarn getätigt. Eine Reihe von Übernahmen in **Mittel- und Osteuropa** folgten und lieferten gute Grundlagen in Polen, Ungarn und der Tschechischen Republik, in kleinerem Umfang auch in Rumänien und der Slowakei. Die wichtigsten Übernahmen stellten 1999 die von Pilsner Urquell und Radegast in der Tschechischen Republik dar, weil SAB mit Pilsner Urquell die erste, eventuell international nutzbare Premiummarke erworben hatte.
- Seit 1994 wird in China in Form eines Joint-Venture mit der China Resources Enterprise Group (CREB), einem Unternehmen, das der Regierung untersteht, eine äußerst starke Position aufgebaut. Dieses Joint-Venture wurde 2001 durch den Erwerb der Mehrheitsanteile in einem weiteren Joint-Venture mit der Blue Sword Group erweitert. Zusammen stehen diese Unternehmungen mit 30 Brauereien für eine Gesamtkapazität von 38 Millionen Hektolitern. SAB besitzt 49 Prozent Aktienanteile in diesem Geschäft.
- 1999 verlegte SAB ihren Hauptsitz nach Großbritannien und ging an die Londoner Börse, um sich leichteren Zugang zum internationalen Kapitalmarkt zu verschaffen.

- In den Jahren 2001/2002 lenkte man durch einige Brauereiübernahmen in Mittelamerika erstmals die volle Aufmerksamkeit auf die **amerikanischen Märkte**. Mitte 2002 folgte die Übernahme von Miller für sechs Billionen €. Das war die bis jetzt größte Übernahme in der Brauwirtschaft weltweit. Der frühere Inhaber von **Miller**, Philip Morris, besitzt noch eine finanzielle Beteiligung mit 36 Prozent der Aktien und 24,9 Prozent der Stimmrechte.
- Viele Insider bezweifeln, dass SAB die Führungskapazitäten besitzt, um den Abstieg Millers auf dem gesättigten nordamerikanischen Markt aufzuhalten, weil SAB keine Marketingerfahrung auf gesättigten Märkten hat. Kürzlich wurden einige Seniormanager ausgetauscht und innerhalb der SAB versetzt, um diesem Negativtrend in den USA und einigen weiteren Ländern, unter anderem Russland, entgegenzuwirken.
- Die letzte Übernahme erfolgte Anfang 2003 in Polen, als SAB der Radeberger Gruppe die Browar Brauerei abkaufte. Dies macht Polen zu dem Markt, auf dem Heineken und SAB um die Führungsposition kämpfen.
- Es wurde kein besonderes Interesse am **deutschen Markt** geäußert.
- SAB scheint das bevorzugte Unternehmen für die Übernahme Peronis, die Nr. 2 in Italien, zu sein. Im Juni 2003 wurde 40 % des Aktienkapitals von Peroni durch SAB erworben. Dies wäre der erste wirkliche Einstieg von SAB auf dem westeuropäischen Biermarkt. Andere interessierte Unternehmen sind Interbrew und Carlsberg.

2. MARKANTEILE AUF EUROPÄISCHEN MÄRKTEN

Für den europäischen Markt werden die Ergebnisse dieser Internationalisierungsprogramme in zwei Tabellen dargestellt. Eine steht für die EU-Länder, Angaben der Marktanteile gemäß dem Stand Ende 2001; die andere für die größeren mittel- und osteuropäischen Länder, Marktanteile gemäß dem Stand von Mitte 2002.

Marktanteile (in Prozent) pro EU-Land Ende 2001

	BRD	Großbritannien	Spanien	Frankreich	Italien	Niederlande	Belgien	Österreich	Dänemark	Schweden	Griechenland	Finnland	Schweiz	Norwegen
Brau Union								54						
Carlsberg		13			10				71	60		43	50	59
Heineken		4	40	37	37	53					80	19		
Interbrew		23		12		13	58							
SAB/Miller														
Scot&Newc		28		45			17					51		
Marktvolumen in m hl	1054	56	29,7	21,1	16,6	12,5	9,4	8,9	5,5	5,2	4,6	4,2	4,2	2,4

Marktanteile (in Prozent) pro Land in Mittel- und Osteuropa, Mitte 2002

	Russland	Polen	Tschech. Republik	Rumänien	Ukraine	Ungarn	Slowakei	Bulgarien	Kroatien
BrauUnion**		6	5	35		28			
Carlsberg	30*	6			19*				
Heineken**	4	31				7	42	23	19
Interbrew	15		14	10	34	30		31	42
SAB/Miller	1	30	44	15		31	19		
Scot&Newc	30*				19*				
Marktvolumen in m hl	64,7	26,2	16,3	12,6	11,7	7,2	4,7	4,3	3,9

* Carlsberg Breweries und Scottish & Newcastle teilen sich diese Marktpositionen durch ihre jeweils 50-prozentigen Aktienpakete an Baltic Beverages Holding.

** Die bevorstehende Übernahme der Brau Union durch Heineken (am 2. Mai 2003 angekündigt) hat große Auswirkungen.

Diese Zahlen geben Auskunft darüber, wo jedes Unternehmen stark oder schwach bzw. gar nicht vertreten ist. Zahlen für den deutschen Markt sind nicht aufgeführt, da die meisten relevanten Übernahmen mit Konsequenzen für die jeweiligen Marktanteile auf dem nationalen Markt noch Mitte 2001 stattfinden sollten.

Nationale Märkte werden stets durch starke nationale oder regionale Marken beherrscht. Die Größe eines Unternehmens auf dem nationalen Markt, gemessen am Marktanteil, zeigt weitgehend die Stärke oder das Potenzial, in dessen Leistungsmaßstab die Produktion wie auch der Vertrieb durchgeführt werden. Hier profitieren meist die größeren Unternehmen. Folgende Liste gibt einen Überblick über die nationalen Märkte, auf denen die ausgesuchten Unternehmen ihre Stellung nutzen können:

Brau Union	Nr. 1 in Österreich und Rumänien Nr. 3 in der Tschechischen Republik und Ungarn
Carlsberg	Nr. 1 in Dänemark, Schweden, Norwegen, Schweiz, Portugal, Russland und den baltischen Staaten Nr. 2 in Finnland Nr. 3 in Polen, Kroatien, Ukraine
Heineken	Nr. 1 in den Niederlanden, Spanien, Italien, Griechenland, Polen, Slowakei und Mazedonien Nr. 2 in Frankreich, Irland, Schweiz und Bulgarien
Interbrew	Nr. 1 in Belgien, Bulgarien und Ukraine Nr. 2 in Großbritannien, Tschechische Republik, Rumänien, Ungarn, Russland und Kroatien Nr. 3 in den Niederlanden
SAB/Miller	Nr. 1 in der Tschechischen Republik und Ungarn Nr. 2 in der Slowakei und Polen Nr. 3 in Rumänien
Scottish & Newc.	Nr. 1 in Großbritannien, Frankreich, Finnland und den baltischen Staaten Nr. 2 in Belgien und Portugal Nr. 3 in der Ukraine

Die geplante Integration der Brau Union in Heineken und die anschließende Umwandlung der Brau Union zum regionalen Hauptsitz in Österreich und Mitteleuropa würde Heineken zur Nr. 1 in acht von dreizehn mitteleuropäischen Ländern machen: Polen, Österreich, Rumänien, Ungarn, Slowakei, Bulgarien, Mazedonien, Albanien.

Für den mittel- und osteuropäischen Markt im Ganzen zeigen die nachfolgenden Angaben der Anteile die Positionen, die die großen Brauereiunternehmen einnehmen:

Heineken/Brau Union	29 Prozent
SAB-Miller	23 Prozent
Carlsberg	11 Prozent
Interbrew	6 Prozent
Sonstige	30 Prozent

3. KOMMENTARE ZU ZUKÜNFTIGEN ÜBERNAHME-PROGRAMMEN

Die erwähnten Unternehmen verfolgen mit ihren Internationalisierungsstrategien verschiedene regionale Präferenzen. Aber sie unterscheiden sich auch in ihrem Vermögen, ihre Strategien durch entscheidende Übernahmen umzusetzen. Momentan gibt es zwei Hauptfaktoren für die Übernahmefähigkeit dieser Unternehmen:

- das verfügbare oder potenzielle Handlungskapital
- die verfügbaren Führungskapazitäten zur Integration übernommener Brauereien in die Unternehmensstrukturen und -politik.

Bei beiden Aspekten sind diese Unternehmen unterschiedlich positioniert. Wie in den Profilen schon beschrieben, trafen alle Unternehmen letztes Jahr einige bedeutende Entscheidungen.

Während Heineken zum Beispiel seine Vorgehensweise ändert und eine spezialisierte Abteilung für zukünftige Übernahmen einrichtet, widmet Interbrew der Integration kürzlich übernommener Brauereien mehr Aufmerksamkeit und verlangsamt ihre Übernahmestrategie. Brau Union erklärt, für Verhandlungen bezüglich einer Übernahme durch eines der anderen Unternehmen offen zu sein, weil sie sich als zu klein betrachten, ihre mitteleuropäische Position aus eigener Kraft weiterzuentwickeln.

Eine aktualisierte Liste gibt Auskunft über das potenzielle Handlungskapital der Unternehmen.

Verfügbares oder potenzielles Handlungskapital in Millionen €⁸

	dreijähriger freier Cashflow nach Zins/Div.	Kredit- potenzial	Handlungskapital der kommenden drei Jahre
Carlsberg*	739	492	1.230
Heineken	1.707	6.571	8.279
Interbrew	1.397	2.219	3.616
Scottish & Newcastle**	-210	593	384

* Carlsberg konnte ihre kürzlich gebildeten Tochtergesellschaften Carlsberg Breweries und Carlsberg Asia an die Börse bringen, um zusätzliches Kapital durch den Geldmarkt aufzubringen. Allerdings ist das allgemeine finanzielle Klima hierbei nicht gerade hilfreich.

** S & N konnte durch den Verkauf ihrer 1.500 Lokale, geschätzt auf einen Wert zwischen 3 bis 3,5 Billionen €, zusätzliches Kapital aufbringen.

Basierend auf den Übernahmen der letzten drei Jahre, ist es gerechtfertigt anzunehmen, dass die Preise, die zukünftig für Übernahmen gezahlt werden, sich im folgenden Rahmen bewegen werden:

- I. zwischen 180 und 220 € pro Hektoliter
- II. zwischen 9 und 13-facher EBITDA

Die Übernahme eines Brauereiuunternehmens mit einem Verkaufs- bzw. Produktionsvolumen von etwa zehn Millionen Hektolitern würde eine Summe von etwa zwei Billionen € erfordern.

Heineken und Interbrew scheinen am ehesten zu weiteren Schritten in der Lage zu sein. Aber bezieht man den zweiten Faktor – ausreichend Führungskapazität für das nötige Maß an Integration – mit ein, muss Interbrew erst einmal die großen Übernahmen verkraften, die sie in den vergangenen Jahren getätigt hat. Fachleute bezweifeln, dass es ausreichend Führungskapazitäten auf der zweiten Ebene unterhalb der Spitzenpositionen gibt. Im Gegensatz zu Interbrew war es von Heineken klüger, in kleinen Etappen vorzugehen, da dies den anschließenden Integrierungsprozesses erleichterte.

Falls Heineken die Brau Union, wie auf der gemeinsamen Pressekonferenz am 2. Mai 2003 angekündigt, mit 100 Prozent übernahm, kostete die gesamte Übernahme 1,9 Billionen €. Dies würde der 10,2-fachen EBITDA entsprechen. Brau Union würde Heinekens Hauptsitz für Mitteleuropa werden. Durch eine solche Integrierung von Brau Union könnte Heineken alle oder die meisten Beschäftigten aus dem Management von Brau Union einsetzen und ihre Fachkenntnis weiterhin nutzen.

8 ING, Time to change the barrel. 7 Jan. 2003, p.18 (SAB-Miller sowie Brau Union waren in dieser Liste nicht einbezogen).

4. AUSWIRKUNGEN DER INTERNATIONALISIERUNG AUF TECHNOLOGIE, FINANZEN, MARKEN, LOGISTIK/VERTRIEB UND MENSCHEN

Die Übernahme von Brauereien im Ausland dient in erster Linie dazu, eine lokale Präsenz in diesen Ländern aufzubauen. In den meisten Fällen ist eine Übernahme der erste Schritt, der auf die Schaffung einer starken nationalen Basis in diesen Ländern abzielt. Möglicherweise folgen dann weitere Übernahmen. Entscheidend für langfristige Wirtschaftlichkeit und Zukunftswachstum in einem Land ist der Operationsrahmen von Produktion und Vertrieb. Dies erfordert, die anfängliche Präsenz auf Bereiche auszudehnen, die führende Marktpositionen ermöglichen. Ein kleiner Anteil am bestehenden Markt ohne die Möglichkeit weiterer Konsolidierung durch anschließende Übernahmen bedeutet in den meisten Fällen sowohl eine Position der Unsicherheit als auch Kostennachteile im Vergleich zu den Marktführern. Das erklärte Ziel der international tätigen Brauer ist immer, eine Führungsposition oder zumindest einen starken zweiten Platz am Markt einzunehmen. Nur diese Positionen geben den nötigen Handlungsspielraum, um sich eine rentable Stellung zu verschaffen. In kleinen Ländern bezieht sich diese Strategie auf den nationalen Markt. In größeren Ländern kann sich diese Strategie auf regionale Märkte innerhalb des nationalen Marktes beziehen. Letztere Situation ist zum Beispiel in China, Russland und Deutschland gegeben.

Interbrew konzentriert ihre Übernahmen in China auf die Küstenregion des Jangtse-Delta mit dem Ziel, Marktführer in dieser Region zu werden. Kürzlich verkaufte sie eine Brauerei in einem anderen Gebiet, die nicht in dieses Regionalkonzept passte.

SAB-Miller ihrerseits konzentriert sich auf andere bestimmte Gebiete in China (den Nordosten und die Mittel- und Westregion mit Hauptsitz in Beijing) mit der Absicht, in diesen Regionen Marktführer zu werden. In Indien verfolgt SAB-Miller die gleiche Strategie.

Eine vergleichbare Situation scheint in Deutschland zu herrschen. Die Marktsituation ist zersplittert, es gibt keine Brauereiunternehmen, die tatsächlich im nationalen Maßstab arbeiten. Bestimmte Unternehmen mit starken regionalen Marken und Positionen konzentrieren sich meistens auf eine Region und überlassen anderen Firmen (Brauereien oder Handelsfirmen) die Verbreitung ihrer Marken in andere Gebiete. Die Art, wie Heineken und Interbrew den deutschen Markt eroberten, spiegelt diese Situation wider. Statt starke nationale Positionen anzustreben, erklärten sie als Strategie für die Übergangszeit, sich auf die Errichtung nationaler

Zentren zu konzentrieren. Heineken verfährt ähnlich. Sie betrachtet den deutschen Markt als Komposition von zehn Märkten und will starke Marktführungspositionen in einer bestimmten Auswahl dieser Regionen aufbauen. Weitere Konsolidierung auf nationalem Niveau wird als langfristige Politik erwogen, die bis zu 20 Jahren dauern kann.

Die BBH Strategie in Russland ist grundsätzlich die gleiche, das heißt: Konzentration auf bestimmte starke regionale Positionen. Aber diesen Vorsatz hat BBH in Russland schon viel weiter vorangetrieben als andere Unternehmen in Ländern wie China oder Deutschland. Die fortgeschrittene Konsolidierung zeigt sehr deutlich, dass BBH ihren Gesamtanteil am nationalrussischen Markt von 22 Prozent in 1999 auf 33 Prozent im Jahr 2002 erhöht hat. In einem kürzlich veröffentlichten Pressebericht gab sie als mittelfristiges Ziel bekannt, 40 Prozent und möglicherweise im Jahr 2015 50 Prozent Marktanteile zu erreichen. Dies würde ein Volumen von mehr als 50 Millionen Hektolitern bedeuten. In diesem Pressebericht deutete sie ebenfalls an, mit welchen Mitteln sie die Führungsposition vergrößern wolle und sprach damit Punkte wie Technologie, Qualität, Marken, Vermarktung, Konsolidierung und Integration an.

Im Grunde spiegelt dies eine Unternehmenspolitik wider, die alle internationalen Brauunternehmen auch in anderen Ländern umsetzen wollen, sobald lokale Brauereien übernommen wurden. Heineken und Interbrew Manager äußerten in ihren Interviews die gleichen grundsätzlichen Auffassungen.

Alle Unternehmen gehen bei ihren Übernahmen nach einer Liste deutlich herausgestellter Prioritäten vor. Nach Wichtigkeit aufgeführt sind die zentralen Punkte wie folgt:

1. Produktionstechnologie und Qualitätsstandards werden auf das Unternehmensniveau, im Falle von Schwellenmärkten auf einen westlichen Standard, gebracht; dies schließt die Erhöhung der Produktivität ein.
2. Es wird dafür gesorgt, dass Finanzverwaltung und Managementinformationssysteme gesetzte Mindeststandards sicherstellen und diese in die Unternehmenssysteme integrieren.
3. Es wird eine klare Einschätzung des Potenzials der übernommenen Marken vorgenommen, ein Katalog ausgesuchter Marken entwickelt und unter Einbeziehung internationaler Marken des Unternehmens eine starke lokale/regionale/nationale Position aufgebaut.
4. Verbesserung der Logistik- und Distributionssysteme zur Steigerung von Effizienz und Umfang. Best Practices (optimale Vorgehensweise) können von anderen Ländern zur Steigerung der Effizienz übernommen werden.

5. Arbeitsrichtlinien haben die niedrigste Priorität und werden in der Praxis dem lokalen und nationalen Management überlassen.

Die drei ersten Punkte sind Kernfragen, über die das oberste Unternehmensmanagement die entsprechenden Entscheidungen trifft und werden deshalb zuallererst in Angriff genommen. Die letzten beiden Punkte verbleiben für gewöhnlich in der Entscheidungsgewalt der nationalen Managementgruppen.

Produktionstechnologie und Qualität

Das Bestreben nach Übernahme einer ausländischen Brauerei ist stets, die Produktionstechnologie und Produktqualität auf einen Unternehmensstandard zu bringen, und im Fall von Übernahmen auf Schwellenmärkten diese zudem auf ein westliches Niveau. Alle bedeutenden internationalen Brauereiunternehmen haben ihre eigenen zentralen Abteilungen für Betriebs- und Technologieservice, um Prozesse, die die Operationen der Tochterfirmen auf die erforderlichen Standards bringen, zu unterstützen.

Ein wichtiger Teil dieser Politik ist ein intensives Personalentwicklungsprogramm, das den professionellen Umgang des Personals mit den neu eingeführten Produktionstechnologien garantiert.

Diese Aspekte spielen bei Brauereiübernahmen in Schwellenmärkten eine größere Rolle als bei Übernahmen in Deutschland. In Sachen Produktionstechnologie und Produktqualität gelten die großen Brauereien in Deutschland aus Sicht der internationalen Unternehmen als hoch entwickelt. Es müssten gegebenenfalls nur kleinere Veränderungen vorgenommen werden.

Effektive Vorteilsnutzung im nationalen und internationalen Maßstab

Ein zentrales Element bei diesen Prozessen ist die bestmögliche Nutzung vorhandener Produktionsanlagen. Dieses gewinnt an Bedeutung, wenn mehrere Unternehmen in einem Land übernommen wurden. Die Konsolidierung der operationellen und organisatorischen Struktur folgt sehr bald, um die effiziente Nutzung von Anlagen in dem entsprechenden Land zu verbessern. Sie schafft die Bedingungen zur Kapazitätsanhebung ohne zusätzlichen Kostenaufwand und ermöglicht Kosteneinsparungen, die bei einzelnen, kleineren Brauereien nicht machbar wären.

Bis vor kurzem war dieses Vorgehen nur innerhalb der Grenzen nationaler Märkte durchführbar. Als Beispiel hierfür werden übernommene Brauereien in mitteleuropäischen Ländern genannt, die in die nationalen Unternehmensstrukturen von Interbrew, Heineken und SAB-Miller eingebunden wurden. Zuvor führte Heineken die gleiche Politik in Frankreich, Spanien und Italien durch. Während der letzten Jahre verliehen die großen Brauereien dieser Strategie durch Internationalisierung eine neue Dimension.

Mit stagnierenden oder sich verschlechternden Märkten und Überkapazitäten in Westeuropa konfrontiert, wurde der Grad der Konsolidierung auf ein internationales Niveau gebracht. Heineken befindet sich momentan in einem Prozess der Neuordnung ihrer Betriebseinheiten zur Schaffung effektiverer Organisationsstrukturen, wobei Europa in acht Betriebseinheiten aufgeteilt wird.

Mitte 2002 gruppierte Interbrew ebenfalls ihre weltweiten Geschäfte in acht Regionen. Vier Bereiche in Europa: Deutschland, Großbritannien und Benelux (Belgien, Niederlande, Frankreich, Luxemburg) und Mittel- und Osteuropa. Im Jahr 2002 führte sie das Projekt Aranea zur Effizienzsteigerung ihrer Produktionsbasis in Westeuropa durch, was zu Produktionsverschiebungen und der Schließung eines Brauereistandorts führte.

Carlsberg startete vor kurzem einen Prozess der Regionalisierung ihrer Geschäfte auf supranationaler Ebene. Was die vier skandinavischen Länder angeht, wird eine skandinavische »nordische Strategie« sowie eine »baltische Strategie« für das Baltikum erarbeitet. Obwohl eine Fusion der baltischen Geschäfte aufgrund der nationalen Grenzen und Gesetzgebungen rechtlich noch nicht möglich ist, wurde Ende 2002 eine baltische Führungsgruppe mit der gesetzlichen Vollmacht zur Durchführung der baltischen Strategien gebildet. Das bedeutet, dass die effektivste Nutzung der Vorteile in dieser Region organisiert wird.

Eine Voraussetzung für diese Vorgehensweise ist der Besitz und die wirksame Kontrolle mehrerer Brauereien in einem bestimmten Land oder einer Region.

Die Konsolidierung von Geschäften auf supranationalem Niveau ist die endgültige Konsequenz aus der wachsenden Integration auf dem europäischen Markt. In den nächsten Jahren wird diese Entwicklung noch deutlicher werden.

Verwaltung und Managementinformationssysteme

Die zweite Aufgabe, die unmittelbar nach Übernahme einer Brauerei in Angriff genommen wird, ist die Vorbereitung eines Verwaltungssystems sowie eines

Berichtswesens, die den Bedürfnissen der Unternehmensrichtlinien Rechnung tragen.

Dies beinhaltet eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte, zum Beispiel die Anwendung von für alle international operierenden Unternehmen vorgeschriebenen internationalen Buchführungsrichtlinien (IAS). Dies bezieht sich auch auf die zusätzliche Schulung einer Anzahl von innerbetrieblichen Buchhaltern und Kontrolleuren. Ebenso werden Einkaufsoperationen angeglichen und möglichst standardisiert, um eventuelle zusätzliche Volumenvorteile durch bedeutende Einsparungen beim Kauf von Roh- und Verpackungsmaterial zu nutzen. Normalerweise ist durch die Schaffung von Synergien aufgrund des neuen verfügbaren Volumens die Zentralisierung von Einkaufsgeschäften der erste Weg, Kosten zu senken. Die Vereinheitlichung der Verwaltungsprozesse benötigt einige Zeit, bevor sie umgesetzt werden kann. Für die Integration von IT-Systemen gilt das Gleiche: Zukünftig ist die Einführung von SAP-Systemen Standard. Dies ist allerdings im Allgemeinen ein zeitraubender Prozess.

Marken und Markenstrategien

Markenpolitik muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass es immer das Ziel ist, eine starke nationale oder regionale Basis zu schaffen, um die Führung auf einem bestimmten Markt zu besitzen.

Eine wichtige Methode zur Erreichung oder Stärkung dieser Führungsposition ist die Segmentierung von Marken, um sicherzustellen, dass Verbraucher in allen relevanten Marktbereichen erreicht werden. Starke regionale Marken bieten die Grundlage für zusätzliche Geschäfte mit Spezialitäten und internationalen Spitzenmarken.

Im Allgemeinen werden die meisten Marken nach ihrer Übernahme weitergeführt, jedoch müssen manchmal Anpassungen ihrer Positionierung vorgenommen werden, um einen optimalen Katalog zusammenzustellen. Starke Standard- und Premiummarken bieten die meisten Vorteile, um eine starke und regionale Plattform aufzubauen. Die Verantwortung für diese Marken bleibt normalerweise beim nationalen Management.

Üblicherweise sind Vermarktungsstrategien und Markenaufbau internationaler Premiummarken dem zentralen Unternehmensmanagement unterstellt, beispielsweise trägt die Abteilung für weltweites Marketing des Interbrew-Führungssitzes in Leuven die Verantwortung für die internationale Vermarktung der Beck's Marke.

Die jeweiligen Marken der großen internationalen Brauereien besitzen einen ziemlich unterschiedlichen Stellenwert. Interbrew benutzt als anderes Warenzeichen den Namen: »The world's local brewer«. Es unterstreicht Interbrews Position als eine Firma, die sich hauptsächlich auf starke nationale Marken stützt. Die Entscheidung, Beck's zu übernehmen, wurde in erster Linie damit begründet, dass Interbrew mit der Marke Beck's eine internationale Premiummarke gewinnt, die sie auf ein höheres Niveau in dieser Sparte hebt. Ihre eigene internationale Spitzenmarke Stella Artois hatte nur in Teilen Westeuropas und Großbritanniens einen hohen Stellenwert. Auf dem höchstattraktiven Importmarkt der USA wurden in 2002 100.000 Hektoliter Stella Artois verkauft. Beck's Verkäufe in den USA beliefen sich auf 900.000 Hektoliter. Es würde Interbrew viele Jahre und große Investitionen im Marketingbereich kosten, Stella Artois auf das gleiche Niveau zu bringen. Mit Beck's besitzt Interbrew eine internationale Spitzenmarke, die gerade dort bevorzugt als Spitzenmarke eingesetzt wird, wo sie sich nicht mit starken Positionen von Stella Artois überschneidet. Beck's Exportverkäufe als Spitzenmarke erreichten 2002 die Grenze von 2,9 Millionen Hektolitern.

Heineken ist mit ihrem Markenkatalog besser positioniert. Über viele Jahre entwarfen sie eine Markenstrategie, die die Marke Heineken zur international verbreitetsten Premiummarke machte. Im Jahr 2002 wurde ein Volumen von 22 Millionen Hektolitern weltweit verkauft.

Was das weltweite Volumen des Bierverkaufs betrifft, so haben die internationalen Premium- und Spezialbiere daran einen Anteil von 12 Prozent, erbringen aber 23 Prozent der Gesamteinnahmen. Da ein Wachstum des weltweiten Bierverbrauchs um zwei bis drei Prozent pro Jahr erwartet wird, rechnet man für die internationalen Premium- und Spezialbiere mit einer Wachstumsrate von 4,5 Prozent pro Jahr.⁹

Entsprechend diesen Erwartungen erklärte Heineken in ihrem Jahresbericht für 2002, dass sie ihr Produktsortiment verstärken und ihren Verkaufskatalog verbessern möchte, indem sie vor allem den Anteil von Premium- und Spezialbieren vergrößert. Es steht ein maximaler Anteil dieses hoch profitablen Teils des Biermarktes auf dem Spiel. Auch heißt dies, dass Heineken nicht so sehr daran interessiert ist, mehr Marken zur Ergänzung des bestehenden Markenkataloges zu übernehmen, um durch spezifische Premiummarken das eigene Portfolio zu stärken. Dies war der Fall beim Joint-Venture mit der Bayerischen Brau Holding International, wodurch der Markenkatalog von Heineken um die Marke Paulaner Weißbier erweitert wurde.

9 Interbrew, Jahresbericht 2002, Size wise, pag. 41.

SAB-Miller hat eben erst damit begonnen, Pilsner Urquell zu einer internationalen Premiummarke auszubauen und muss noch einen weiten Weg zurücklegen, um sich eine starke Position in dieser Sparte aufzubauen. Es ist weit mehr als die anderen Brauereien von den nationalen und/oder lokalen Standardmarken abhängig, die sie während der letzten Jahre übernommen haben.

Markenkataloge der großen Brauer: internationale Spitzen- und Spezialbiermarken

	Brau Union	Carlsberg	Heineken	Interbrew	Scot. & Newc.	SAB-Miller
Internationale Spitzenmarken	Zipfer Gösser Kaiser	Carlsberg Tuborg (Standard)	Heineken Amstel (Standard)	Beck's Stella Artois	Kronenbourg 1664 Fosters (Lizenz)	Pilsner Urquell Miller Geniune Draft
Internationale Spezialbiermarken	Schlossgold Edelweiss Starobrno		Desperados Paulaner white Murphy's Irish Stout Affligem Buckler	Bass Ale Hoe-gaarden Lefte	Grimbergen Beamish Irish Stout	

Logistik- und Distributionssysteme

Dieses Gebiet ist seit neuestem Gegenstand bedeutender Veränderungen. Traditionell wurde es als zugehöriger Bestandteil des Brauereigeschäfts betrachtet. Aber dies scheint nicht länger notwendigerweise der Fall zu sein. In Westeuropa gewinnen Strategien zur Kostenreduzierung an Bedeutung. Da Unternehmen mit stagnierenden oder sich verschlechternden Absatzbedingungen konfrontiert sind, werden Logistik und Distributionssysteme ebenfalls geprüft, um die Effizienz zu erhöhen.

Das konkrete Vorgehen unterscheiden sich je nach Land, abhängig von den historischen Bedingungen, die vorherrschen. In einigen Ländern besitzen große Brauereien eigene Distributionssysteme, manchmal sind sie die größten Getränkedistributeure landesweit, wie beispielsweise Scottish & Newcastle in Großbritannien. In anderen Ländern sind sie meist von einer Anzahl von Großhändlern mit ihren Vertriebsstrukturen abhängig. Andere bedeutende Faktoren im Entscheidungsprozess sind Volumen und Kosten. Ist erhebliches Volumen durch Übernah-

men vorhanden, werden die Bemühungen auf die Optimierung der Operation gelegt. Aber Volumen kann auch gekauft werden. Es ist z. B. die Strategie von Heineken, Größe und Macht durch Übernahmen einer Reihe von Großhändlern auf westeuropäischer Märkten aufzubauen. Dadurch schaffen sie starke Distributionsstrukturen.

In Deutschland hat die Entwicklung jetzt begonnen, in der die Kontrolle der Vertriebskanäle ein entscheidendes Element in der fortschreitenden Konsolidierung des Biermarktes darstellen wird. Die Radeberger Gruppe verhandelt gerade mit Warsteiner und Krombacher um eine Anteilsbeteiligung bei Trinks, dem Logistikunternehmen von Nestlé in Deutschland. Da Nestlé Trinks nicht mehr als Kerngeschäft betrachtet, fürchten nun die drei deutschen Brauereien, dass Nestlé dieses größte deutsche Getränkevertriebsunternehmen an Heineken oder Interbrew verkaufen könnte.

In Großbritannien nahm Interbrew kürzlich für ihre sekundären Logistikoperationen (vom Zentrallager zum Endabnehmer) ein Tochterunternehmen von ECEL Logistics, Tradeteam, unter Vertrag. Dieses Unternehmen ist spezialisiert auf Getränkelogistik. Daraus ergibt sich ein Wechsel von 1.400 Beschäftigten zu einem anderen Arbeitgeber und zu Arbeitsbedingungen, wie sie eher auf dem Transport- und Verteilungssektor als auf dem Brausektor vorzufinden sind. Die Gehälter fallen 20 bis 30 Prozent niedriger aus.

Interbrew verfolgt auf internationaler Ebene die Strategie, den Vertrieb an spezialisierte Transportunternehmen zu vergeben. Diese Strategie wurde schon für die Interbrewgeschäfte in Deutschland 2002 angekündigt. Vor kurzem (Ende März 2003) wurde eine ähnliche Vorgehensweise auch für ihre Benelux-Region (Belgien, Niederlande, Frankreich und Luxemburg) bekannt gegeben. Das Hauptargument hierfür ist die Kostenreduzierung und die alleinige Konzentration auf das Braugeschäft und Marketing. In all diesen Fällen werden die Kosten für Gehälter 20 Prozent niedriger ausfallen, verglichen mit dem, was Transportbeschäftigte und Beschäftigte als Tariflohn in Brauereien erhalten.

Interbrew ist unter den großen Brauereiunternehmen am konsequentesten in dieser Auslagerungspolitik. Diese Vorgehensweise schafft zusätzlichen Druck auf die anderen Unternehmen, wie man am Verhalten von Scottish & Newcastle in Großbritannien sehen kann. In anderen Ländern führt der Druck aufgrund der Effizienz- und Kostenfrage möglicherweise dazu, dass alle Unternehmen in näherer Zukunft ihre Strategie und Aktivitäten in diesem Bereich neu überdenken müssen.

Beschäftigungspolitik

Während die vier vorangegangenen Punkte mit abnehmender Bedeutung von den Hauptunternehmensleitungen behandelt werden, ist die Beschäftigungspolitik Gegenstand niedrigster Priorität auf der obigen Liste.

Es ist klar, dass Beschäftigungspolitik und Arbeitsbeziehungen die erste Domäne nationaler und lokaler Firmenleitungen sind. Sie werden als einer der letzten Bereiche angesehen, in dem jedwede Form der Standardisierung, gerade wenn es das Management betrifft, gesucht werden sollte. Beschäftigte und ihre Gewerkschaften mögen dies anders sehen.

Dies liegt hauptsächlich an der sehr speziellen Weise, in der Arbeitsbeziehungen in den betreffenden Ländern im Laufe der vergangenen Jahrzehnte entwickelt wurden. Ebenso unterscheiden sich je nach Land Gesetzgebung und gewachsene Praktiken in verschiedenen wichtigen Punkten wie Sozialversicherungssystemen, Rentensystemen und Mitbestimmung. Es gibt hier nur zwei bedeutende Ausnahmen: Managemententwicklung und Weiterbildung. Managemententwicklung wird essenziell für die Verbesserung einer in sich geschlossenen Managementkultur innerhalb des Unternehmens betrachtet und gibt deutliche Richtlinien für Berufslaufbahn, Aufstieg und Beurteilung.

In diesem Bereich sind die Human Resource Departments (HRM) der nationalen Tochterfirmen meist miteinander verbunden; und ziemlich regelmäßige internationale Treffen unterstützen den Prozess der Internationalisierung dieser Managemententwicklungspolitik. Diese Strategie bezieht sich auf verschiedene Berufe und Positionen innerhalb der Führungsbelegschaft.

Für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten sind die Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse in die bestehenden nationalen oder lokalen Praktiken eingebettet. Den größten Einfluss, den die Übernahme eines ausländischen Brauereiunternehmens auf deren Arbeitsabläufe haben wird, ist die mögliche Forderung nach Weiterbildung bei Veränderungen im Technologiebereich. Zusätzlich schürt die neue Situation bei den Beschäftigten die Angst, dass möglicherweise der Inhalt ihrer Arbeit oder die Stelle selbst in naher Zukunft als Folge der Konsolidierungspolitik auf dem Spiel steht.

Veränderungen bei den Beschäftigungszahlen stehen im Allgemeinen meist zur Diskussion, wenn mehrere Übernahmen innerhalb eines Landes getätigt werden und der Integrationsprozess dieser Brauereien in eine gemeinsame Geschäftsstruktur auf nationaler Ebene beginnt.

III. ARBEITSVERHÄLTNISSE

1. EINLEITUNG

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Struktur der Arbeitsverhältnisse wie grundlegender Arbeitsbedingungen sowie über zentrale Muster in den Arbeitsbeziehungen in den ausgesuchten Unternehmen. Sie beziehen sich in erster Linie auf die Arbeitsverhältnisse in den Ursprungsländern. Manchmal werden auch die Muster anderer Länder dargestellt.

Ziel dieses Überblicks ist:

- Es soll die Möglichkeit gegeben werden, sich umfassend über Realität und Praxis der Arbeitsverhältnisse innerhalb der Unternehmen in einigen benachbarten Ländern zu informieren, die in der näheren Zukunft eine Rolle auf dem deutschen Biermarkt spielen könnten. Insbesondere sollen Abweichungen von Standards und Praktiken dargestellt werden.
- Es werden Informationen gegeben, damit bei Übernahme eines deutschen Unternehmens in einen Konzern anstehende Veränderungen beurteilt werden können.

Die für diesen Überblick gesammelten Informationen basieren hauptsächlich auf Interviews mit Personen, die zentrale Rollen in diesen Arbeitsverhältnissen spielen: Betriebsratsmitglieder, nationale Gewerkschaftsvertreter und HRM-Manager.

Bevor die Beziehungen für das jeweilige Unternehmen beschrieben werden, sind einige allgemeine Anmerkungen nötig.

Eines der Merkmale der Brauwirtschaft ist ihre äußerst lange Geschichte. Parallel zu dieser Geschichte verläuft eine sehr alte Tradition in Bezug auf Arbeitsbeziehungen. Die Mitgliedszahlen der Gewerkschaften in diesem Sektor sind traditionell sehr hoch. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Brauwirtschaft ist möglicherweise mit der höchste in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie.

Dies führte zu einer Situation, in der die Arbeitsverhältnisse klar definiert sind: Es ist unmöglich, einen Veränderungsprozess einzuleiten, ohne Verhandlungen darüber zu führen, in welchen schließlich eine Art Konsens über die Veränderungsziele und ihre Durchführung erreicht werden muss.

In allen Unternehmen arbeiten Management und Gewerkschaften verhältnismäßig gut zusammen. Im Allgemeinen betrachten sie ihre Beziehung als zufriede-

denstellend. Dennoch hat es in allen Unternehmen in ihrer jüngeren Geschichte bestimmte Zeiten gegeben, in denen diese Beziehungen einer ernsten Prüfung unterzogen wurden. Wenn das Management versuchte, sein eigenes Ziel zu schnell oder zu hart durchzusetzen und ohne die betreffenden Gewerkschaften zu konsultieren, mündete dies in einer Krise ihrer Beziehungen und führte zu Arbeitskampfmaßnahmen. Offene Konflikte sind jedoch eher die Ausnahme.

Die Strukturen und Muster der Arbeitsbeziehungen werden für die jeweiligen Unternehmen nachfolgend beschrieben.

1. Struktur

BBAG besitzt drei Bereiche: die Brau Union AG (den Brauereibereich), den Bereich der alkoholfreien Getränke und den Immobilienbereich. Brau Union hat in Österreich 2,618 Arbeitnehmer. In ganz Mitteleuropa sind 5.540 Menschen beschäftigt. Dieses Kapitel behandelt hauptsächlich die Beschäftigungsverhältnisse in Österreich.

a. Beteiligte Parteien

Die Gewerkschaft ANG (Gewerkschaft Agrar, Nahrung und Genuss) führt die Verhandlungen für alle Beschäftigten der Brau Union in Österreich. Verwaltungsangestellte werden durch eine andere Gewerkschaft vertreten. In der Praxis werden die Verhandlungen zusammen unter dem Vorsitz der ANG geführt. Auf der Managementseite ist es die HRM-Abteilung des Brau-Union-Führungsbüros in Linz, die mit diesen Verhandlungen betraut wird. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad beträgt 100 Prozent unter den Brauerei- und Transportarbeitern und etwa 90 Prozent unter der Verwaltungsbelegschaft. Gewerkschaftsvertreter und Management treffen sich nur bei Verhandlungen. Die Beziehungen werden als gut betrachtet.

Koordinationsvertreter der Gewerkschaft ANG: Franz Rigler

E-mail: franz.rigler@ang.at

b. Reichweite

Der Kollektivvertrag umfasst alle Beschäftigten der Brau Union in Österreich: Brauereiarbeiter und Transportarbeiter sind derselben Übereinkunft unterstellt. Für beide Gruppen gibt es bestimmte Gehaltsstufen: für Transportarbeiter ist der monatliche Grundlohn etwa 25 bis 30 Prozent niedriger. Die Gehaltsstufen unterscheiden sich je nach Brauereigröße: klein, mittelgroß und groß entsprechend dem Produktionsvolumen in Hektolitern.

Es gibt drei vertragliche Formen:

Rahmenkollektivvertrag: Er bewegt sich im nationalen Rahmen und umfasst Gehaltserhöhungen und Arbeitszeit und wird jährlich ausgehandelt.

Zusatzkollektivvertrag: Er dient zur Verhandlung bestimmter Punkte; diese Übereinkünfte können für einen längeren Zeitraum gelten.

Anhangsbestimmungen: Sie dienen dazu, besondere Punkte für bestimmte Gruppen, zum Beispiel nur für Brauereiproduktionsarbeiter, auszuhandeln.

c. Verhandlungsmuster

Jedes Jahr wird für den Zeitraum September bis September ein neuer Kollektivvertrag ausgehandelt.

Im Allgemeinen sind zwei bis drei Verhandlungsrunden ausreichend, aber letztes Jahr dauerte es sieben Runden, bis eine Übereinkunft gefunden wurde. Ein extrem schwieriges Kostendämpfungsprogramm setzte die Gehaltsverhandlungen unter erhöhten Druck.

Das Verhandlungsteam auf Arbeitnehmerseite setzt sich aus dem nationalen ANG-Gewerchaftsvertreter, verantwortlich für den Brauerei- und Getränkesektor, und einer Gruppe von etwa 20 Gewerchaftsdelegierten (zwei für jede Brauerei) zusammen. Dieses Team entscheidet schließlich über die mit den Arbeitgebern erzielten Abschlussergebnisse.

2. Arbeitnehmermitbestimmung

Brau Union besitzt acht Brauereien mit eigenem Betriebsrat in Österreich. Nach dem Gesetz muss jede Institution in Österreich mit mehr als fünf Beschäftigten einen Betriebsrat einrichten. Dabei haben Arbeiter und Angestellte jeweils ihren eigenen Betriebsrat.

Diese Betriebsräte treffen sich einmal monatlich oder falls nötig, öfter. Zusammen können sie einen Betriebsausschuß für bestimmte Zusammenkünfte mit dem Management bilden.

Die Betriebsräte und die lokale Betriebsführung treffen sich viermal jährlich.

Grundlegende Arbeitsbedingungen verhandelt immer die Gewerkschaft; die Umsetzung von Themen des Kollektivvertrages wie Arbeitszeit und andere Punkte werden durch den Betriebsrat ausgehandelt, um sie den Bedingungen vor Ort anzupassen.

Die Betriebsräte der Brau Union bilden einen Zentralbetriebsrat mit 14 Mitgliedern. Dieser trifft sich monatlich und kommt mit dem Management viermal im Jahr zusammen.

Der allgemeine Informationsfluss von Seiten des Managements über geschäftsrelevante Entwicklungen und Veränderungen in Österreich, wie auch über die Entwicklungen weiterer mitteleuropäischer Aktivitäten, hat sich in den letzten Jahren

verbessert. Mehr als früher wurde der Betriebsrat rechtzeitig über zukünftige Entwicklungen informiert.

Das Management scheint jetzt zugänglicher für strategische Diskussionen zu sein, was zum besseren Verständnis der aktuellen Unternehmenspolitik beiträgt.

Im Bereich der BBAG (der Dachgesellschaft der Brau Union) gibt es einen Unternehmensbetriebsrat mit acht Mitgliedern, der sich aus Abgeordneten des Zentralbetriebsrates der Brau Union und Mitgliedern von Betriebsräten zweier anderer Bereiche, und zwar dem Immobiliensektor und dem für alkoholfreie Getränke, zusammensetzt.

3. Grundlegende Arbeitsbedingungen

Löhne

Das Gehaltsgefüge besteht aus neun Stufen für Produktionsarbeiter und fünf für Transportarbeiter. Die meisten Produktionsarbeiter sind in zwei Stufen gruppiert: die monatlichen Grundgehälter liegen bei € 1.925 und € 2.000. Das tatsächliche Monatsgehalt setzt sich aus dem Grundgehalt + Überstundenzuschlägen + Zulagen für Schichtarbeit oder anderen Ausgleichszahlungen zusammen.

Die Anzahl der Beschäftigungsjahre bringt eine besondere Gratifikation: Zweimal im Jahr wird ein zusätzlicher Prozentsatz des Grundgehaltes aufgeschlagen. Dieser bewegt sich im Rahmen von 2 x 25 Prozent nach zwei Beschäftigungsjahren, 2 x 50 Prozent nach sechs Jahren bis zu 2 x 100 Prozent nach einundzwanzig Beschäftigungsjahren. Das bedeutet, dass Beschäftigte nach sechs Jahren das Recht auf ein zusätzliches Monatsgehalt und nach 21 Jahren auf zwei Zusatzgehälter erwerben. Dies kann das Jahresgehalt auf 16 Monatsgehälter ansteigen lassen: zwölf Monate + zwei zusätzliche Monatsgehälter + ein Monat Urlaubszulage + ein Monat Weihnachtsgeld: etwa € 32.000 jährlich.

Arbeitszeit

Die normale Arbeitswoche beträgt 38,5 Stunden (festgeschrieben durch den nationalen Kollektivvertrag).

Die Schichtmuster unterscheiden sich je nach Abteilung:

Die Brauereibetriebe arbeiten im Drei-Schichtsystem.

Der Abfüllungsbereich arbeitet im Winter in zwei und in den Sommermonaten in drei Schichten. Die zusätzliche Schicht wird durch die Ausweitung der zwei auf

drei Schichten und durch Zusatzbeschäftigung saisonaler Kräfte bis hin zur Vollbesetzung jeder Schicht gebildet.

Außendienstler arbeiten in drei Schichten.

Der normale Urlaubsanspruch beträgt 25 Tage und erhöht sich nach 24 Beschäftigungsjahren auf 30 Tage.

Ruhestand

Das offizielle Rentenalter beträgt 65 Jahre für Männer und 60 Jahre für Frauen. In der Praxis bietet der Sozialplan (Entlassungsplan) die Möglichkeit, dass Beschäftigte mit 55 Jahren oder älter in den vorzeitigen Ruhestand gehen können.

Es gibt außer dem zusätzlichen Urlaubsanspruch von einer Woche keine anderen Privilegien für ältere Beschäftigte, und dieses Sonderrecht basiert ausschließlich auf der Beschäftigungsdauer.

Weiterbildungsmöglichkeiten

Innerhalb von Brau Union gibt es eine Weiterbildungspolitik, die für alle Beschäftigten gilt. Meist geht es um berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, Beschäftigte mit Weiterbildungskursen ihrer Wahl, zum Beispiel Sprachkursen, zu unterstützen. Diese sollten außerhalb der Arbeitszeit stattfinden.

Momentan stehen zwei Prozent des Gesamtlohnbudgets für Weiterbildungszwecke zur Verfügung. Die Verhandlungen über die Bedeutung der Weiterbildungspolitik und Weiterbildungsbedingungen werden durch die entsprechenden Betriebsräte geführt. Brau Union informiert in ihrem Jahresbericht über die gesamte und prozentuale Beteiligung an Weiterbildungskursen. Die angebotenen Unterrichtsfächer richten sich hauptsächlich an das Verkaufs- und Marketingpersonal und den mittleren Managementbereich aller Abteilungen.

Die Betriebsräte sind befugt, ihre eigenen Weiterbildungsseminare dreimal jährlich für zwei oder drei Tage abzuhalten. Normalerweise werden sie vom Betriebsrat und der Gewerkschaft in enger Zusammenarbeit durchgeführt. Die Wahl der Weiterbildungsthemen treffen sie selbst.

4. Sozialplan

Bis jetzt gab es keine betriebsbedingten Kündigungen in der Geschichte der Brau Union in Österreich. Es war stets möglich, einen Sozialplan auszuhandeln, um die betroffenen Beschäftigten zu schützen.

Das zu verhandelnde zentrale Thema ist immer die Übereinkunft über eine finanzielle Abfindung. Abgesehen von der Bezahlung gibt es ein wachsendes Bestreben, Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen, um die Beschäftigungschancen für jüngere Beschäftigte zu verbessern. Meist werden hier die vom Staat gegründeten und finanzierten Weiterbildungsstiftungen genutzt: Es gibt sie im Niederlassungs- und im regionalen Bereich. Die anfallenden Kosten trägt der Staat.

Abfindungszahlungen richten sich nicht nach dem Alter, sondern nach der Beschäftigungsdauer. Nach drei Jahren erwirbt der Beschäftigte einen Anspruch auf Zahlung von zwei Monatsgehältern, nach fünf Jahren drei Monatsgehältern, nach 25 Jahren bis 12 Monatsgehälter. Dies ist österreichischer Standard. Bei der Brau Union ist die Abfindung normalerweise 60 Prozent höher.

5. Internationale Verbindungen

1991 startete Brau Union ihre internationalen Geschäfte mit einer ersten Übernahme in Ungarn. Heute besitzt sie drei Brauereien in Polen, zwei in der Tschechischen Republik, eine in Ungarn und sieben in Rumänien. Die ANG begann früh, Verbindungen zur Gewerkschaft in Ungarn aufzubauen. Die ersten Kontakte mit Gewerkschaften anderer Länder fanden erst in jüngster Zeit statt.

Im Juli 2002 rief die ANG das Projekt ins Leben, Gewerkschaftsmitglieder von Brauereien in Mitteleuropa zusammenzubringen, um über gemeinsame Themen zu diskutieren. Geplant waren zwei Treffen zur Schaffung des grundlegenden Rahmens von Kontakten, die im folgenden Jahr den Beginn von Verhandlungen zur Gründung eines europäischen Betriebsrates innerhalb der Brau Union ermöglichen sollten. Außer Rumänien werden möglicherweise alle anderen Länder im Frühjahr 2004 der EU beitreten. Die zwei Treffen wurden in Budapest (Ungarn) und Bukarest (Rumänien) abgehalten. Ob und wann mit dem Brauunion-Management Verhandlungen über die Gründung eines europäischen Betriebsrates begonnen werden, ist noch nicht entschieden. Dies hängt vom Willen und der zeitlichen Abstimmung des Brauunion-Managements ab.

Ein zusätzlicher Faktor in diesem Prozess ist die unlängst erfolgte Ankündigung der beabsichtigten Übernahme der Brau Union durch Heineken und die damit einhergehende zukünftige Position der Brau Union, auf die sich beide Parteien geeinigt haben. Brau Union wird Heinekens regionaler Führungssitz für Mitteleuropa (einschließlich Österreich) und hat ihren Sitz weiterhin in Österreich. Alle Heine-

ken-Aktivitäten in dieser Region werden mit denen der Brau Union zusammengelegt.

Sehr wahrscheinlich werden Arbeitnehmervertreter aus Österreich und anderen betroffenen Ländern Zentraleuropas in näherer Zukunft in den europäischen Betriebsrat Heinekens gewählt werden. Es würde allerdings Sinn machen, über das Für und Wider der Bildung einer Ratsstruktur für die mitteleuropäische Region auf Brauunion-Niveau innerhalb dieses Rahmens zu diskutieren. Zwei wichtige Faktoren könnten in Betracht gezogen werden: die Größe im Hinblick auf die beteiligten Länder und eine funktionstüchtige Unternehmensführung.

Einige Anmerkungen können zu den Diskussionen und Erfahrungen der Treffen in Budapest und Bukarest gemacht werden: Obwohl es einige drastische Neuordnungsmaßnahmen der zentraleuropäischen Geschäfte gab, suchte keine der beteiligten Gewerkschaften jemals Information oder Unterstützung seitens der ANG. Sie verhandelten mögliche Entlassungsabkommen völlig isoliert unabhängig von dieser. Die Abfindungsübereinkünfte und entsprechenden Summen liegen weit unter dem der Standardabkommen in Österreich.

Im Fall von Rumänien gingen die Gewerkschaften unabhängig voneinander auf lokaler Ebene vor. Diese Treffen boten den lokalen Arbeitnehmervertretern die erste Gelegenheit, sich zu treffen. Es scheint, dass die Gewerkschaften zur Erreichung einer ebenbürtigen Position zur ANG im österreichischen Teil der Brau Union eine Menge Aufbauarbeit leisten müssen.

1. Aufbau

Die Carlsberg Breweries teilt sich Carlsberg A/S mit 60 Prozent und die Orkla-Gruppe mit 40 Prozent. Diese Gruppe führt in Dänemark zwei Brauereien mit 400 Beschäftigten und ein Vertriebs- und Lagerhaussystem mit 750 Beschäftigten.

Dieses Kapitel bezieht sich auf die Arbeitsbeziehungen der Carlsberg Breweries Dänemark. Aufgrund ihrer starken Aktivitäten in Mittel- und Osteuropa mit einem 50-prozentigen Anteil in BBH, wird unter der Überschrift Internationale Verbindungen auf die jüngsten Entwicklungen unter Arbeitnehmervertretern aus Dänemark und einige BBH-Geschäfte in Mittel- und Osteuropa genauer eingegangen.

a. Beteiligte Parteien

Bis vor kurzem waren alle Beschäftigten bei Carlsberg in zwei Gewerkschaften organisiert:

- RBF (Restauration og Brygeriarbejder Forbundet) vertrat die Brauereiarbeiter
- SID (Specialarbejderforbundet in Danmark) vertrat Vertriebs-, Transport- und Lagerarbeiter innerhalb Carlsbergs.

Die Gewerkschaftsbeteiligung beträgt bei beiden Gewerkschaften 100 Prozent.

Anfang 2001 fusionierte RBF offiziell mit der SID, die seitdem die einzige Gewerkschaft innerhalb Carlsberg Breweries Dänemark ist. Innerhalb Carlsberg gibt es die nationale HRM-Abteilung von Carlsberg Breweries, die mit den Gewerkschaften verwandt und Verhandlungspartner beim Kollektivvertrag ist.

Der Koordinationsvertreter für die SID ist Bjarne Mortensen

E-mail: bjarne.mortensen@sid.dk

b. Reichweite

Es gibt verschiedene Bereiche von vertraglichen Übereinkünften.

Als erstes ist ein nationaler Kollektivvertrag für den gesamten betrieblichen Sektor zu nennen, der auf nationaler Ebene durch die SID und die Arbeitgeberföderation abgeschlossen wird. Dieser gilt für einen Zeitraum von zwei Jahren und bietet den Rahmen für grundlegende Themen wie Arbeitszeit, Lohnerhöhungen und Weiterbildungsfragen.

Als zweites verhandelt die SID bestimmte Übereinkünfte für Carlsberg Breweries und benutzt dabei die Ergebnisse des nationalen Abkommens als Bezugspunkt. Die Hauptthemen sind wieder Bezahlung, Arbeitszeit und Weiterbildungsangelegenheiten. Auch hier gelten die Beschlüsse für einen Zeitraum von zwei Jahren. Als drittes verhandeln die lokalen Gewerkschaftsführer auf betrieblicher Ebene (Vertrauensleute) die praktische Umsetzung dieser Beschlüsse. Verschiedene Abkommen behandeln die Arbeitsbedingungen von Brauereiarbeitern und Vertriebs-, Transport- und Lagerarbeitern. Seit der Fusion der beiden Gewerkschaften zur SID ist die Politik jedoch nun, auf die Harmonisierung einer Anzahl von Bedingungen für beide Beschäftigungsgruppen hinzuarbeiten.

In 2000 gab Carlsberg Breweries seine Pläne bezüglich eines Neuaufbaus der gesamten Produktions- und Distributionskette bekannt, einschließlich des Abbaus einiger Lager und der Inbetriebnahme zweier größerer Terminals. Die SID verabschiedete nach monatelangen Verhandlungen mit dem Carlsberg Management einen Vertrag für den Zeitraum 2001 bis 2005 für die Vertriebs-, Transport- und Lagerarbeiter.

Die drei Hauptpunkte sind:

- Ein Plan zur Arbeitsplatzsicherheit: eine grundsätzliche Festlegung von Leitsätzen und Regeln für den Umgang mit allen relevanten Gesundheits- und Sicherheitsfragen. Es wurde zum Beispiel eine Höchstgrenze für das tägliche Arbeitspensum festgelegt.
- Eine Abfindungsübereinkunft, auf dem Prinzip basierend, dass nur freiwilliges Ausscheiden akzeptiert wird.
- Ein Weiterbildungsverfahren: es wurde ein langfristiges Weiterbildungsschema ausgehandelt, das jedem Beschäftigten die Teilnahme an Weiterbildungseinheiten für zwei Wochen im Jahr gewährt, um sich auf zukünftige Arbeitsaufgaben vorzubereiten.

Das Ziel der Gewerkschaft ist es, bald ein entsprechendes Abkommen für die Brauereiarbeiter zu entwickeln. Der Hintergrund ist der Plan von Carlsberg Breweries, die gesamte Produktion in den kommenden Jahren in das Werk Fredericia zu verlegen und anschließend das Kopenhagener Werk zu schließen.

Neu bei Carlsberg Breweries ist die so genannte »Nordic strategy«. Diese soll in den kommenden Jahren dazu dienen, eine allgemeine Strategie für die skandinavischen Geschäfte bezüglich Produktionsplanung, Investitionen und IT-Systeme zu bilden. Ein betriebliches Managementteam wird zukünftig für die Durchführung dieser Strategie verantwortlich sein. Eines der wichtigsten Merkmale wird die optimale Nutzung der Kapazitäten im Brauereibereich sein. Das Ziel der SID und der

anderen beteiligten skandinavischen Gewerkschaften ist es, in Hinblick auf ausgleichene HRM- und Beschäftigungspolitik bei diesem Prozess zusammenzuarbeiten. Dies würde auch die wachsende Harmonisierung arbeitsbezogener Themen auf skandinavisch-internationalem Niveau bedeuten.

c. Verhandlungsmuster

Jede Niederlassung hat zwei Vollzeit-Gewerkschaftsführer: zwei für jede der beiden Brauereien (Kopenhagen und Fredericia) und zwei für die Hauptterminals.

Sie sind zusammen mit dem für den Brauerei- und Getränkektor verantwortlichen SID Gewerkschaftsfunktionär an den Verhandlungen mit dem Unternehmen für das unternehmensweite Abkommen beteiligt.

Normalerweise werden für diese Verhandlungen drei bis vier Sitzungen benötigt. Mitglieder werden vor Beginn der Verhandlungen bezüglich der Forderungen befragt und später erneut, wenn ein Ergebnis prinzipiell erreicht ist. Sie entscheiden durch Mehrheitsbeschluss in einem Abstimmungsprozess.

Im Niederlassungsbereich verhandeln und beschließen die Gewerkschaftsführer unter Berücksichtigung aller Punkte Abkommen, die vom ansässigen Management bestätigt werden müssen. Gelegentlich erhalten sie bei größeren Themen Unterstützung durch die zuständigen Gewerkschaftsfunktionäre.

2. Arbeitnehmermitbestimmung

Jedes Carlsberg Unternehmen hat seinen eigenen Betriebsrat (oder Kooperationskomitee, wie es im Dänischen genannt wird). Die Anzahl der Sitze und die verfahrenstechnischen Vorgänge werden durch nationalen Beschluss zwischen dem Dänischen Arbeitgeberbund (DA) und dem Gewerkschaftsbund (LO) festgelegt.

Innerhalb Carlsbergs gibt es fünf lokale Betriebsräte: zwei für die beiden Brauereien, einen für den Coca-Cola-Abfüllbetrieb, einen für den Mineralwasserbetrieb und einen für den Vertrieb.

Auf Unternehmensebene arbeitet ein Zentralbetriebsrat mit gewählten Mitgliedern aus den lokalen Betriebsräten. Der Zentralbetriebsrat trifft sich viermal im Jahr mit dem nationalen Carlsberg-Management.

Die lokalen Betriebsräte treffen sich sechsmal jährlich. Die Arbeitnehmerseite besteht immer aus einer Gruppe von Gewerkschaftsvertretern; das Unternehmen wird von der gleichen Anzahl Mitglieder aus dem lokalen Management repräsentiert. Diskutierte Themen sind: die soziale Situation im Betrieb, die Beschäfti-

gungssituation und -entwicklung, Produktions- und Investitionsplanung sowie Personal-Politik.

Die Räte haben lediglich eine beratende Funktion: Sie informieren und beraten, verhandeln jedoch nicht. Sie besitzen kein Stimmrecht. Verhandlungen finden nur durch die Gewerkschaften statt.

Im Allgemeinen wird die Zusammenarbeit als gut angesehen. Wegen der angespannten Arbeitsmarktsituation in Dänemark ist es für das Management wichtig, eine gute wechselseitige Beziehung aufrechtzuerhalten.

3. Grundlegende Arbeitsbedingungen

In Dänemark werden seit langem alle Beschäftigungsangelegenheiten nicht durch nationale Gesetze, sondern durch Kollektivverträge geregelt. Es gibt keine Gesetze, die Mindestlöhne oder Arbeitszeiten vorschreiben. Gewerkschaften und Arbeitgeber möchten diesen Weg fortsetzen.

Löhne

Zahlungsgrenzen und Lohnerhöhungen werden in nationalen Abkommen verhandelt. Es gibt nur begrenzten Handlungsspielraum für Unternehmen, die beschlossenen Ergebnisse in diesem Bereich zu ändern. Die Lohnstrukturen und -stufen sind in beiden Brauereien gleich.

Das durchschnittliche Brutto-Monatsgehalt für Arbeiter in den Brauereien beträgt € 2,900. Abweichungen aufgrund von Arbeitsausmaß und Fähigkeiten liegen etwa 10 bis 20 Prozent über oder unter diesem Bereich. Vertriebsarbeiter verdienen im Durchschnitt etwa 10 Prozent weniger im Monat.

Arbeitszeit

Die Standardarbeitswoche für Tagschichten bei Carlsberg umfasst 37 Stunden pro Woche. Für Nachtschichten ist der Standard 34 Stunden pro Woche. Das normale Muster in den Brauereien ist ein Drei-Schicht-System. Personen, die ständig Nachtschicht arbeiten, erhalten eine feste Zulage pro Stunde. Die Höchstgrenze für Überstunden pro Person beträgt 200 Stunden im Jahr.

Der normale Urlaubsanspruch beträgt fünf Wochen und im Durchschnitt eine zusätzliche freie Woche zum Ausgleich für Mehrarbeit.

Bis jetzt hat die Gewerkschaft der Einführung von Formen gleitender Arbeitszeit widerstanden. Ihrer Ansicht nach ist die jetzige Regelung flexibel genug.

Ruhestand

Das gesetzliche Rentenalter beträgt 65 Jahre. Die Rente wird vom Staat aus Steuermitteln gezahlt. Neben diesem System besteht die Möglichkeit, an industriellen oder Betriebsrentenprogrammen teilzunehmen, so auch bei Carlsberg. Hier funktioniert das System aufgrund einer Finanzierungsleistung, die zu zwei Dritteln vom Arbeitgeber und zu einem Drittel vom Beschäftigten getragen wird. Die gezahlte Prämie beläuft sich auf bis zu 9 Prozent des Jahresgehalts. Um das Auszahlungsniveau in Zukunft aufrechtzuerhalten, ist es unerlässlich, diesen Prozentsatz zukünftig anzuheben. Um die Weiterführung dieser Rentenprogramme zu garantieren, müsste der Prozentsatz über einige Jahre bis auf 12 Prozent erhöht werden.

Für alle Beschäftigten, die sich freiwillig über die Gewerkschaft während der letzten 30 Jahre am Arbeitslosenfonds beteiligt haben, besteht die Möglichkeit des Frühruhestands ab 60 Jahren. Tatsächlich beteiligen sich viele Arbeitnehmer und nutzen dieses Programm: Sie gehen meist im Alter von 60 oder 61 Jahren in Ruhestand. Es gibt keine besonderen Regelungen für ältere Beschäftigte.

Weiterbildungsmöglichkeiten

Das Thema Weiterbildung wird von beiden Parteien als extrem wichtig betrachtet. Auf der einen Seite ist der Arbeitsmangel auf dem dänischen Arbeitsmarkt hierfür ein Grund. Es ist schwierig, neue Arbeitnehmer einzustellen, und deshalb wichtig, vorhandene Arbeitskräfte für neue Aufgaben auszubilden.

Auf der anderen Seite existiert die verbreitete Meinung, dass der bedeutendste Faktor im Arbeitsprozess das Maß an Erfahrung und Effektivität und nicht die Arbeitskosten seien.

Innerhalb Carlsbergs gibt es ein offizielles Weiterbildungsprogramm für alle Beschäftigten. Der Inhalt dieser Programme ist stets arbeitsbezogen.

Als die Tuborg Brauerei geschlossen wurde und die Produktion auf die Fredericia und Kopenhagener Brauereien übertragen wurde, wurde ein Vier-Jahres-Abkommen für den Zeitraum 1994 bis 1998 beschlossen. Einer der zentralen Teile dieses Abkommens war die Weiterbildung aller Brauereiarbeiter für neue Arbeitsaufgaben, die in den modernisierten Brauereien verlangt wurden. Das Abkommen wurde für den Zeitraum 1999 bis 2003 verlängert.

Für den Zeitraum 2001 bis 2005 hat die Gewerkschaft ein Vier-Jahres-Abkommen mit langfristigem Weiterbildungsprogramm für Vertriebs-, Transport- und Lagerarbeiter verabschiedet. Das Programm bietet jedem Beschäftigten Weiterbildungseinheiten jährlich von zwei Wochen jährlich.

Neben den arbeitsbezogenen Weiterbildungsprogrammen hat jeder Beschäftigte ein Anrecht auf zwei Wochen unbezahlten Bildungsurlaub seiner Wahl.

Die Gewerkschaften organisieren die Weiterbildung ihrer Gewerkschaftsvertreter. Ihnen werden zwei bis vier Wochen Weiterbildungszeit jährlich gewährt.

4. Sozialplan

Momentan werden innerhalb Carlsberg Denmark keine Entlassungen vorgenommen und diese sind für die nähere Zukunft auch nicht vorgesehen. Es ist möglich, betriebsbedingte Kündigungen durch die Nutzung natürlicher Fluktuation und Vorruhestandsregelungen zu umgehen.

Im Falle der Neustrukturierung der Versorgungskette ist dies ebenso möglich. Hier müsste allerdings eine Abfindungsübereinkunft für diejenigen getroffen werden, die sich freiwillig für den Vorruhestand entscheiden: Entscheidend ist die Länge der Beschäftigungsdauer.

Die Hauptthemen der Vier-Jahres-Abkommen von 1994 bis 1998 und 1999 bis 2003 sind:

- keine betriebsbedingten Kündigungen
- Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme für alle Beschäftigten, deren Arbeitsstelle gefährdet ist.

5. Internationale Verbindungen

Seit 1992 treffen sich Betriebsräte von Carlsberg mit Kollegen aus anderen EU-Ländern.

Aufgrund eines durch das Europäische Parlament zur Verfügung gestellten Budgets können Treffen in verschiedenen industriellen Bereichen in Europa organisiert werden. Die Finanzierung soll die Aufnahme von Informations- und Beratungsgesprächen innerhalb multinationaler Unternehmen vorbereiten und unterstützen. Die Verwaltung dieser Budgets obliegt dem europäischen Sekretariat der europäischen Gewerkschaften und den Branchensekretariaten der IUL. Im Brauereibereich wird dies durch Gewerkschaften und der zwei internationalen Brauereikonzere Carlsberg und Heineken genutzt.

Im Zeitraum von 1992 bis 1996 wurden für Carlsberg drei Treffen veranstaltet, bei denen sich Betriebsräte aus vier Nationen trafen: Dänemark, Großbritannien,

Deutschland und Italien. Sie nutzten diese Treffen, um Informationen über Carlsbergs Strategien in den beteiligten Ländern auszutauschen. Es ging um Beschäftigungsmuster und Arbeitsbedingungen in diesen Ländern sowie um die großen Probleme, auf die die Gewerkschaften in ihren Beziehungen mit dem Management stoßen. Diese Treffen schufen rechtzeitig die Grundlage einer gut koordinierten Position, als die Verhandlungen mit dem Carlsberg-Management für einen Europäischen Betriebsrat begannen. 1999 wurde eine Übereinkunft getroffen, und die Betriebsräte begannen sich seitdem auf den EBR-Treffen.

In den skandinavischen Ländern besteht seit langem eine gute Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften. Dies war auch für viele Jahre im Brausektor der Fall und wurde nun intensiviert. Die jüngste Integration einiger Brauereien aufgrund der Übernahme der Brauereigeschäfte von Orkla im Jahr 2000 und der Fusion in Carlsberg Breweries gab der Gewerkschaft einen zusätzlichen Motivationschub, ihre Zusammenarbeit zu verbessern. Neuere Ankündigungen Carlsbergs bezüglich der nordischen Strategien lassen die Intensivierung der Kooperation für die Gewerkschaften sogar noch notwendiger erscheinen.

Die 50 Prozent-Besitzanteile an der BBH, dem Marktführer in den baltischen Staaten und Russland und Inhaber starker Positionen in einigen anderen ost- und mitteleuropäischen Ländern, haben zur Folge, dass weitere Gewerkschaftsverbindungen innerhalb der Carlsberg-Geschäfte geknüpft werden. BBH nimmt einen bedeutenden Platz in Carlsbergs Strategie ein, das wichtigste Brauereiunternehmen in diesem Teil Europas zu werden.

Am 31. Januar und 1. Februar 2003 trafen sich in Vilnius, Litauen, etwa 40 Arbeitnehmervertreter, teils aus den skandinavischen Unternehmen Carlsbergs, hauptsächlich aber aus den BBH Brauereien verschiedener ost- und mitteleuropäischer Länder. Es nahmen auch Gewerkschaftsvertreter teil, die für Verhandlungen mit Carlsberg in einigen der Länder verantwortlich sind. Diese Treffen kamen durch Zusammenarbeit der nordischen Gewerkschaftskoordinationsgruppe innerhalb der Brauwirtschaft und dem nordisch/baltischen Koordinationsbüro der IUL in Vilnius zustande. Die größte Mehrheit bildeten Gewerkschaftsvertreter der Carlsberg Brauereien, aber es nahmen auch Vertreter von Scottish & Newcastle (aus Großbritannien und Finnland) teil, was wichtig ist, da S&N die anderen 50 Prozent an BBH besitzen.

Es wurde die Gelegenheit genutzt, detailliert über die aktuelle Situation von Verhandlungen, über Arbeitsbeziehungen innerhalb der Heimatländer von Carlsberg und S&N und über laufende Angelegenheiten zu berichten. Die Teilnehmer aus Ost- und Mitteleuropa lieferten ihrerseits Informationen über Arbeitsverhältnisse in ihren

Brauereien. Eine Anzahl ernsthafter Probleme trat zu Tage. Man kam zu dem Schluss, dass die Verhältnisse in den Heimatländern beider Unternehmen als zufriedenstellend betrachtet werden konnten, während sich in den übrigen Ländern die Situation völlig anders darstellte. In einigen Ländern behinderte das lokale Management die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft, in anderen wurden Gewerkschaftsmitglieder offen diskriminiert. In Kroatien lehnte das lokale Management nach dreijähriger Diskussion die Unterzeichnung eines Kollektivvertrages ab, obwohl die verhandelnde Gewerkschaft die Beschäftigten mehrheitlich vertrat. Man war der generellen Ansicht, dass das BBH-Management versuche, die Gewerkschaften zu umgehen, »Abfindungen bevorzugen, um Gewerkschaften überflüssig zu machen, und somit Neustrukturierungen ohne deren Einmischung zu erleichtern.

Bei diesen Treffen wurden wichtige Schlüsse gezogen:

- Die skandinavischen Gewerkschaften gehen jeweils mit einer bestimmten Gewerkschaft aus der baltischen Region eine Verbindung ein und unterstützen diese durch Weiterbildungsmaßnahmen in den nächsten Jahren. Die Weiterbildung zielt vorrangig darauf ab, Fähigkeiten und Erfahrungen zur Verhandlung von Kollektivverträgen zu vermitteln bzw. zu optimieren.
- Die Arbeitnehmervertreter der Europäischen Betriebsräte von Carlsberg und S&N werden sich um den Integrationsprozess von Kollegen aus Beitrittsländern in den EBR bemühen.
- Zur Unterstützung der mittel- und osteuropäischen Gewerkschaften sollen internationale Austauschbesuche von Gewerkschaftsdelegationen und Gewerkschaftsvertretern organisiert werden, um Fähigkeiten der Mitgliederwerbung und der Verhandlung mit lokalen Managementteams zu verbessern.
- Wo immer nötig, soll Druck auf das Zentralmanagement von Carlsberg und S&N ausgeübt werden, um sicherzustellen, dass auch in ihren BBH-Tochterunternehmen grundsätzliche Arbeits- und Organisationsrechte gewährleistet sind.
- Die zukünftige Kommunikation soll auf direktem Wege und durch das internationale Gewerkschaftssekretariat IUL organisiert werden.

Die Delegierten selbst verpflichteten sich zu einem fortlaufenden Programm der Gewerkschaftskoordination mit dem Ziel, eine effektive Gewerkschaftsorganisation aller Carlsberg/BBH Brauereien und folglich eine kompetente Vertretung der Mitglieder durch gemeinsame Verhandlungen zu erreichen.

Die Delegierten stammten aus Bulgarien, Kroatien, Dänemark, Finnland, Lettland, Litauen, Norwegen, Polen, Russland, Schweden, Großbritannien und der Ukraine.

1. Struktur

Heineken ist das am meisten internationalisierte Brauereiuunternehmen. Es betreibt Brauereien in mehr als 50 Ländern und beschäftigt etwa 48.000 Personen. Hiervon arbeiten etwa 5.525 Personen in den Niederlanden. Auf seinem Heimatmarkt betreibt Heineken drei Brauereien und einen Abfüllbetrieb für nichtalkoholische Getränke mit insgesamt ca. 3.800 Arbeitnehmern. Die anderen 1.700 verteilen sich auf HTS (Heineken Technical Services, die zentrale Technikabteilung), Unternehmensführung, Marketing- und Exportabteilungen und Vertriebsgeschäfte.

Dieses Kapitel bezieht sich in erster Linie auf die Arbeitsbeziehungen in den Niederlanden. Zu bestimmten Themen werden auch Informationen zu anderen Ländern aufgeführt. Dies ist durch eine Studie der koordinierenden Gewerkschaft möglich, die zum Vergleich einiger grundsätzlicher Arbeitsbedingungen in Heineken Brauereien verschiedener Länder erstellt wurde.

a. Beteiligte Parteien

Die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten von Heineken in den Niederlanden werden durch zwei Kollektivverträge, der CAO (Collective Labour Agreement) und der CAVO, geregelt.

Der erste behandelt die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten der Lohnstufen 1 bis 7. Unter den zweiten fallen diejenigen in den Lohnstufen 10, 11, 16 und höher (allgemeines Büropersonal und mittleres Management). Die Gewerkschaften, die diese Abkommen verhandeln und beschließen, sind:

Im Fall des CAO:

- FNV Bondgenoten
- CNV Bedrijvenbond
- De Unie

Im Fall des CAVO:

- Die drei o. g. Gewerkschaften und
- VMHP (Gesellschaft für das Personal der mittleren und höheren Ebenen).

Heineken wird durch Heineken Nederlands Beheer, der nationalen Subholding in den Niederlanden, repräsentiert. Im Zeitraum 2001/2 stimmten beide Parteien der

vollen Integration der beiden Verträge zu. Praktisch enthalten sie, abgesehen von den verschiedenen Lohnstufen und einigen kleineren Punkten, ungefähr die gleichen Konditionen.

Die Beziehungen zwischen den an den beiden Verträgen beteiligten Gewerkschaften gelten als gut. Die Zusammenarbeit ist unkompliziert. Mit der VMHP ist das Verhältnis manchmal gespannt: Hier spielen verschiedene Interessen und Auffassungen eine Rolle.

Die vorherrschende Struktur im Arbeitsalltag bei Heineken ist äußerst hierarchisch, obgleich es Versuche gibt, den Führungsstil zu ändern. Wegen dieses Stils ist es für Gewerkschaftsvertreter notwendig, Beziehungen zum Management in verschiedenen Bereichen auf informellem Weg aufrechtzuerhalten. Im Allgemeinen werden die Beziehungen als gut betrachtet. Es gibt jedoch immer wieder Situationen, wo Beschlüsse eines bestimmten Bereiches in der Praxis durch Manager aus anderen Bereichen nicht akzeptiert werden. Diese verschiedenen Interpretationen beschlossener Regeln führen häufig zu Frustration bei Arbeitnehmern und Gewerkschaftsvertretern.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hoch: Unter den bei der Heineken CAO organisierten Beschäftigten (alle Produktionsarbeiter und in den unteren Bereichen beschäftigtes Büropersonal) liegt der Grad bei 80 Prozent: 1.500 Beschäftigte bei FNV Bondgenoten, etwa 300 bei CNV Bedrijvenbond und 100 bei De Unie. Der Gewerkschaftskordinator ist Toon Wennekes/FNV Bondgenoten (E mail: toonwenn.@bg.fnv.nl).

b. Reichweite

Die Verträge gelten für alle Angestellten des Unternehmens in Produktion, Vertrieb, Lagerung, Bierpumpeninstandhaltung. Die Kollektivverträge werden normalerweise für Zwei-Jahres-Zeiträume verabschiedet: 2001/2002 bzw. 2003/2004.

2000 rief das Heineken-Management die Initiative zur »Modernisierung der Sozialpolitik« ins Leben. Es schlug den Gewerkschaften vor, über Veränderungen der Arbeitsbeziehungsmuster zu diskutieren, mit dem Ziel, sie zu modernisieren. Dem Management geht es vor allem darum, die starre Norm der Verträge aufzuheben und damit in zunehmendem Maße Möglichkeiten für Dezentralisierung und individuelle Entscheidungen zu schaffen. Die Gewerkschaften erklärten sich einverstanden mit diesen Gesprächen. Ihre vorrangige Absicht war die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbeziehungen, weiterhin wollten sie aufgeschlosseneren Haltungen und Umgangsformen schaffen, um die oben genannten Frustrationen zu vermeiden. Die Diskussionen in Projektgruppen führten zu einigen Veränderun-

gen. Beiderseits konnten konservative Einstellungen teilweise abgebaut werden, und die Aufnahme von Gesprächen über neue Themen in kommende Vertragsverhandlungen wurde einfacher.

Es wurde beschlossen, einige Arbeitsgemeinschaften zu bilden, an denen sowohl Management als auch Arbeitnehmervertreter teilnehmen sollten. Es wurden offiziell neun solcher Gruppen zusammengestellt.

Drei Gruppen beschäftigen sich mit Themen zur Arbeitszeit:

- die Möglichkeit von Teilzeitarbeit in Schichten,
- die Möglichkeit, eine Vier-Tage-Woche einzuführen mit 4 x 9 Arbeitsstunden,
- Jahresarbeitszeitsystems (erste Untersuchungen zu Möglichkeiten und Folgen)

Andere Arbeitsgemeinschaften behandeln:

- die Beurteilung des bestehenden Bewertungs- und Zahlungssystems,
- die Struktur des Lohnstufensystems,
- Möglichkeiten zur Schaffung einer flexibleren Ruhestandsregelung mit Spielraum für individuelle Lösungen,
- die Vereinigung der Interessen von CAO und CAVO in einem Vertrag

Zu den meisten Punkten wurden erste Berichte geliefert. Die Gespräche über die Nutzungsmöglichkeiten dieser Ergebnisse müssen jedoch noch stattfinden.

c. Verhandlungsmuster

Der normale Ablauf besteht aus vier Verhandlungsrunden bis zum Abschluss eines Vertrages. FNV Bondgenoten, die bedeutendste Gewerkschaft und normalerweise Sprecherin aller anderen Gewerkschaften, organisiert jeden Monat eine überbetriebliche Vertrauensleuterratssitzung, zu der Gewerkschaftsvertreter aller Standorte kommen. Üblicherweise findet dieses Treffen einmal monatlich für einen halben oder ganzen Tag während der Arbeitszeit statt. Die Gewerkschaftsvertreter besprechen mit dem koordinierenden Gewerkschaftsfunktionär alle relevanten Themen und bereiten die Verhandlungen vor.

Bei der Vorbereitung der Forderungsliste muss die Gruppe das zentrale Rahmenwerk im Hinblick auf Lohnerhöhungen und andere Themen berücksichtigen, das jedes Jahr durch den Dachverband der Gewerkschaft FNV vorgegeben wird. Das Team setzt sich aus dem Gewerkschaftsfunktionär und einer Delegation des zentralen Vertrauensleuterkörpers sowie Vertretern der anderen beteiligten Gewerkschaften zusammen und bildet während der Verhandlungen eine geschlossene Partei.

Vor Verhandlungsbeginn wird die Forderungsliste bei Treffen mit Mitgliedern der wichtigsten Standorte besprochen. Nachdem eine Übereinkunft grundsätzlich

erreicht wurde, wird in Sitzungen durch Abstimmung der Mitglieder darüber entschieden, ob die Übereinkunft akzeptiert oder abgelehnt wird.

Die Verhandlungen für die CAO für den Zeitraum 2003/2004 sind noch offen: Die wichtigsten Punkte, bei denen sich die beiden Parteien nicht einig sind, sind im Bereich der Tarifpolitik die Ruhestandsregelungen sowie das Ausmaß an Flexibilität, die das Management bei der Arbeitszeit und den zu erfüllenden Aufgaben wünscht.

Abgesehen von Verhandlungen treffen sich Gewerkschaftsvertreter und eine Delegation von Betriebsratsangehörigen mit dem Management zweimal jährlich auf verschiedenen Ebenen: Dies findet im Bereich der nationalen Subholding von Heineken Nederlands Beheer sowie auf Betriebsebene in den wichtigsten Standorten statt.

Diskussionspunkte sind die tatsächliche Geschäftslage, kommende Entwicklungen, Investitionen, die Dreijahresplanung, beschäftigungsrelevante Themen und Krankheitsausfall. Diese Treffen werden für das beiderseitige Verhältnis als wichtig betrachtet und finden normalerweise in guter Atmosphäre statt.

2. Arbeitnehmermitbestimmung

Innerhalb Heinekens gibt es drei Bereiche, in denen Arbeitnehmervertretungen tätig sind.

Auf Standortebene sind es zehn Betriebsräte: jeweils einer für die vier Produktionsbetriebe (die beiden großen Brauereianlagen Zoeterwoude und Den Bosch, der kleineren Brauerei Brand und die nichtalkoholischen Getränkegeschäfte). Dann jeweils einen für HTS, für Heineken Export, für Heineken Business Services, für den Vertriebsbereich, für das Hauptbüro und für Heineken Brouwerijen (der kommerzielle Zweig von Heineken in den Niederlanden). Die Mitglieder werden durch alle Arbeitnehmer gewählt. Die Gewerkschaften schlagen ihre eigenen Kandidaten vor, aber auch Kandidaten, die nicht der Gewerkschaft angehören, können aufgestellt werden, sofern sie von mehreren Personen vorgeschlagen werden. In der Praxis machen Gewerkschaftsmitglieder die große Mehrheit aus. Die Räte treffen sich untereinander und mit dem ansässigen Management sechsmal im Jahr, im Bedarfsfall werden auch mehr Treffen anberaumt. Die vier Produktionsbetriebe haben einen gemeinsamen GOR (Groups Works Council): Die Mitglieder werden von den vier betreffenden Betriebsräten gestellt. Dieser Betriebsrat versammelt

sich viermal jährlich und trifft sich mit Vertretern des Heineken Supply Management ebenso oft.

Auf Unternehmensebene arbeitet der COR (Company Works Council). Der COR trifft sich sechsmal im Jahr und kommt mit dem Management der Heineken Nederlands Beheer ebenso häufig zusammen. Besondere Treffen werden abgehalten, um sich über die Halbjahres- und Jahresergebnisse des Unternehmens und den Drei-Jahres-Plan der Heineken Nederlands Beheer zu informieren. Über den COR werden die Arbeitnehmervertreter von Heineken über wichtige internationale Entwicklungen, wie z. B. bedeutende Akquisitionen, in Kenntnis gesetzt. Bei diesen Zusammenkünften nimmt ein entsprechendes Vorstandsmitglied von Heineken teil. Die Zusammenarbeit des COR mit den anderen Gewerkschaften wird in zwei zusätzlichen Sitzungen abgestimmt, bei denen Ansichten und Meinungen über entsprechende Themen ausgetauscht werden können.

Alle Betriebsratsmitglieder sind berechtigt, jährlich fünf Tage bezahlten Bildungsurlaub in Anspruch zu nehmen. Abgesehen vom Zeitaufwand der offiziellen Ratsversammlungen werden jedem Mitglied zudem jährlich 60 Stunden für Betriebsratsarbeiten zur Verfügung gestellt. Obwohl keine gesetzliche Auflage dafür existiert, werden Betriebsratsvorsitzenden in großen Firmen oder Geschäften für ihren Einsatz im Betriebsrat von ihrer Arbeitsverpflichtung freigestellt.

Betriebsräte haben zuallererst das Recht, über eine Anzahl von Themen informiert und bei einigen speziellen Themen konsultiert zu werden. Dies ist zwingend vorgeschrieben, wenn bedeutende Veränderungen in der Besitzstruktur, Veränderungen von Beschäftigungs-, Technologie- und Organisationsabläufen, bei der Verteilung von Zuständigkeiten, bei Schließungen oder Einschränkungen von Aktivitäten durch das Management vorbereitet werden. Für diesen Fall gibt es vorgeschriebene Verfahrensweisen, die befolgt werden müssen. Der Betriebsrat darf formal Weisungen aussprechen. In diesem Verfahren darf der Betriebsrat außerbetriebliche Experten zur Unterstützung heranziehen, die vom Unternehmen bezahlt werden. Sind sich die beiden Parteien nicht einig, muss der Arbeitgeber die Durchführung seiner Pläne für einen Monat aussetzen. Wenn das Management nach diesem Monat immer noch an seinen Plänen festhält, ohne für den Betriebsrat ausreichende Argumente vorzubringen, kann dieser schließlich vor Gericht gehen.

Heineken geht im Allgemeinen so vor, dass sie in die Vorbereitungsphase während des Erörterungsprozesses mit den Betriebsräten sehr viel Zeit investiert und sehr viele Informationen liefert.

3. Grundlegende Arbeitsbedingungen

In diesem Teil werden nicht nur Informationen über die Bedingungen in den Niederlanden gegeben. Aufgrund einer von FNV Bondgenoten in Auftrag gegebenen und durch Sammlung von Datenmaterial durch das European Works Council erstellten Übersicht¹⁰, wurden Informationen über Gehaltsstufen, Arbeitszeit und Ruhestands-/Vorruhestandsregelungen in Heineken-Betrieben in den betroffenen europäischen Ländern zusammengetragen und verarbeitet.

Löhne

Die Lohnstruktur in den Niederlanden beruht auf einem Klassifizierungssystem alle Aufgaben betreffend, wobei die Aufgaben entsprechend einer Anzahl von Kriterien unterschiedlich eingestuft werden. Während der letzten Jahre wurde das ORBA-System eingeführt, ein in den Niederlanden weit verbreitetes Beurteilungssystem. Es wurde von der Employers Federation in den Niederlanden entwickelt. Die Anzahl von Punkten, die verschiedenen Aufgaben zugeordnet werden können, führt zu einer Einstufung auf der Skala von 0 bis zu 180 Punkten.

Innerhalb Heinekens werden Aufgaben, die der CAO obliegen, entsprechend ihrer Punkteanzahl in einer von sieben Lohnstufen zusammengefasst. Innerhalb dieser sieben Stufen werden Unterscheidungen aufgrund der Beschäftigungsjahre getroffen. Die Stufen bestimmen die Höhe der Grundgehälter. Hinzu kommen Schichtzuschläge, Überstunden, Erschwerniszulagen und ähnliches.

Die bedeutendsten Zuzahlungen sind Schichtzuschläge:

- 2 Schichten: + 16 Prozent des monatlichen Grundgehalts
- 3 Schichten: + 21 Prozent des monatlichen Grundgehalts
- 4 Schichten: + 28 Prozent des monatlichen Grundgehalts
- 5 Schichten: + 32 Prozent des monatlichen Grundgehalts
(dies ist das Vollkonti-Schichtmuster)

Überstundenzuschläge sind:

- 50 Prozent des Stundenlohns, für jede Stunde während der Woche gemäß dem üblichen Dienstplan

10 FNV Bondgenoten, Aufstellung von Arbeitszeiten und Einkommen in den europäischen Heineken-Unternehmen, November 1999. Obwohl diese Daten nicht neueren Datums sind, geben sie einen guten Überblick über die herrschenden Bedingungen. Sie werden sich seit 1999 nur leicht verändert haben. Die Studie wurde durchgeführt, um sich einen detaillierten Eindruck von der momentanen Lage und den Unterschieden zu verschaffen und zusammenhängend zu besprechen, wie Strategien sein sollten und könnten, um den Standard zu heben.

- 100 Prozent des Stundenlohns, wenn Überstunden nicht während der normalen Dienstzeit geleistet werden.
- 200 Prozent des Stundenlohns für Überstunden an Feiertagen.

Das Urlaubsgeld macht acht Prozent des Jahresgehalts aus, inklusive der arbeitsvertraglich geregelten Zuschläge, auf die Anspruch besteht.

Die meisten Produktionsarbeiter werden in die Lohnbereiche vier bis sieben eingestuft.

Die momentanen Brutto-Grundgehälter liegen bei:

Stufe 4:	€ 2.100 pro Monat
Stufe 5:	€ 2.250 pro Monat
Stufe 6:	€ 2.500 pro Monat
Stufe 7:	€ 2.750 pro Monat

Wird ein bestimmtes Schichtsystem nicht weitergeführt und werden Personen auf ein anderes Schichtsystem verlagert (zum Beispiel von der Drei-Schicht zur Zwei-Schicht oder zur Tagesschicht), legt der Kollektivvertrag eine bestimmte Anzahl von Jahren fest, in denen der Übergang in die neue Gehaltsstufe stattfinden soll:

- Wenn das Zwei-Schichtmuster ausläuft, dauert der Übergang fünf Jahre.
- Im Falle des Drei- und Vier-Schichtmusters dauert der Übergang sieben Jahre.
- Beim Fünf-Schichtmuster dauert der Übergang acht Jahre.

Die Übersicht der Gehälter für einige besondere Aufgaben in den europäischen Heineken-Betrieben beruht auf Datenmaterial aus dem Jahr 1999. In jedem Land sind möglicherweise während der letzten Jahre die Gehälter einige Male durch Lohnerhöhungen gestiegen, aber im Allgemeinen um nicht mehr als 10 bis 15 Prozent.

Folgende Aufgabenbereiche wurden ausgewählt: Brauhausarbeiter/Filteranlage, Arbeiter in Abfüllanlagen, Gabelstaplerfahrer.

Monatliche Brutto-Grundgehälter sind in Mindest- und Höchstgrenzen angegeben, ausgedrückt in *Euro*.

Brauereiarbeiter/Filteranlage:										
	Niederlande	Polen	Frankreich	Slowakei	Irland	Italien	Schweiz	Griechenland	Ungarn	Spanien
Minimum	1720	640	1440	106	1464	1409	2681	931	?	1902
Maximum	2116	?	1470	191	2279	1591	3846	1173	317	2112
Arbeiter in Abfüllanlagen:										
	Niederlande	Polen	Frankreich	Slowakei	Irland	Italien	Schweiz	Griechenland	Ungarn	Spanien
Minimum	1609	622	1346	106	1907	1291	2237	959	?	1902
Maximum	1896	?	1392	165	?	1591	3207	1050	375	2112
Gabelstapelfahrer:										
	Niederlande	Polen	Frankreich	Slowakei	Irland	Italien	Schweiz	Griechenland	Ungarn	Spanien
Minimum	1455	521	1230	109	1723	1350	2490	1009	?	1902
Maximum	1584	?	1238	161	?	1591	3573	1173	367	2112

Wie an dieser Tabelle zu sehen ist, war es schwierig, diese Daten mit erläuternden Kommentaren zu versehen. Die Untersuchung wurde weder nachbearbeitet noch wiederholt.

Arbeitszeit

Die normale Durchschnittsarbeitszeit innerhalb Heinekens in den Niederlanden beträgt 36 Stunden in der Woche.

Für mittlere und höhere Verwaltungsangestellte, die in den Lohnstufen 10 und höher angesiedelt sind, beträgt die durchschnittliche Arbeitszeit 38 Stunden in der Woche.

Die 36-Stunden-Woche ist der Standard bei Tagesschichten, in Zwei-, Drei- und Vier-Schichtsystemen. Der Standard für die Vollkonti-Schicht beträgt 33,5 Wochenstunden.

In der Praxis arbeitet die erste Gruppe 40 Wochenstunden in einem 5x8 Stundenrhythmus. Die durchschnittliche Arbeitswoche mit 36 Wochenstunden wird durch die Zugabe von 23 zusätzlichen Urlaubstagen über die üblichen Urlaubstage hinaus erreicht.

Die Zahl der Urlaubstage liegt, je nach Alter und Beschäftigungsdauer zwischen 26 und 31 Tagen im Jahr.

Es ist interessant, die Arbeitszeitstandards bei Heineken innerhalb Europas zu vergleichen.

Durchschnittliche Arbeitswoche und Arbeitsstunden im Jahresdurchschnitt bei Heineken in Europa.

	Niederlande	Polen	Frankreich	Slowakei	Irland	Italien	Schweiz	Griechenland	Ungarn	Spanien
Durchschnittl. Arbeitswoche	36	39	35,6	40	40	40	43	40	40	37,5
Durchschnittl. Anzahl Arbeitsstunden in einem Jahr	1648	1820	1588	1978	1840	1730	1978	1832	1810	1612

* Beruht auf der maximalen Anzahl an Stunden im Jahr abzüglich Urlaubstagen und Feiertagen

Ruhestand

Das offizielle Rentenalter in den Niederlanden ist 65 Jahre. Bei Heineken gibt es eine Vorruhestandsregelung, die es erlaubt, mit 60 Jahren aus dem Berufsleben auszusteigen. Im Falle von Neustrukturierungen und unter Hinzuziehung eines Sozialplans kann das Alter für den Vorruhestand auf 57,5 Jahre gesenkt werden.

Beschäftigte über 55 Jahre sind nicht verpflichtet, Überstunden zu leisten. Alle Arbeiter über 60 Jahre dürfen aus dem Schichtsystem wechseln und sich für Tagesschichten oder das Zwei-Schichtsystem entscheiden. Wenn sie die vorherigen zwei Jahre in einem bestimmten Schichtsystem gearbeitet haben, sind sie berechtigt, ihre Schichtzuschläge weiter zu beziehen, auch wenn sie anfangen, tagsüber zu arbeiten. Es ist eine gängige Praxis bei Heineken, ältere Arbeitnehmer in jene Bereiche zu versetzen, in denen sie im Zwei-Schichtsystem oder in der Tagesschicht arbeiten können. Ältere Arbeiter können pro Quartal zusätzliche Urlaubstage in Anspruch nehmen. Im Alter von 58 und 59 Jahren besteht Anspruch auf bis zu einem Tag im Quartal, mit 60 Jahren steigt der Anspruch auf zwei Tage, und ab 61 Jahren stehen ihnen bis zu drei zusätzliche Urlaubstage zu. Ihre Gehälter werden für diese freien Tage weitergezahlt.

Das europäische Muster bei Heineken ergibt dieses Bild:

Ruhestand und Vorruhestand bei Heineken Europa:

	Niederlande	Polen	Frankreich	Slowakei	Irland	Italien	Schweiz	Griechenland	Ungarn	Spanien
Offizielles Rentenalter	65	65 männl. 60 weibl.	60	60 männl. 55 weibl.	65	65	65 männl. 62 weibl.	65	62	65
Vorruhestandsalter	60	60 männl. 55 weibl.	58	58	im Gespräch mit 50	57	60 männl. 57 weibl.			
bezahlt durch	Heineken und Staat	Staat 45 %, durch Heineken	Staat	Staat	Staat und Stiftung	50 % Arbeitn. 50 % Heineken	Staat	Arbeitn. 33 %, Heineken 67 %	Staat	Arbeitn. 33 % Heineken 66 %

Weiterbildungsmöglichkeiten

Weiterbildung war und ist nach wie vor ein sehr wichtiges Thema. In der Zeit um 1992/1993 begann Heineken, innerbetriebliche Veränderungen vorzunehmen, um die Effizienz und Produktivität eines jeden Beschäftigten zu erhöhen. Aufgrund

einer ersten Bewertungsstudie, in der Heineken die eigenen Brauereien sowohl miteinander als auch mit denen der Konkurrenten verglich, begann sie eine Kampagne zur Steigerung der Produktivität mit dem Ziel, in diesem Bereich einer der Führer zu werden.

Eine zweite, detailliertere Studie verglich 1995 Heinekens Geschäfte mit denen einer Reihe von Mitbewerbern anhand verschiedener Parameter. Der wichtigste Schluss, der aus dieser Studie gezogen wurde, war, dass Heineken den größten Vorteil durch die Veränderung der betrieblichen Organisationsstruktur erzielen könnte, und dass dies gut mit den neuen, schon implementierten oder noch einzuführenden Technologien, einhergehen würde. Die wichtigsten Punkte sind: Strategien zur Förderung von vielseitigen Fähigkeiten sowie die Einführung einer teamorientierten Organisation zum Abbau der alten hierarchischen Strukturen. Beide zielen auf die Schaffung höherer Produktivität und Flexibilität in jeder Abteilung. Eine unerlässliche Voraussetzung hierfür war der Beginn eines weitreichendes Weiterbildungsprogramms.

Seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurde ein fortlaufendes Weiterbildungsprogramm eingeführt, an dem alle Beschäftigten teilnehmen. Jeder Aufgabe werden offizielle Qualifikationskriterien zugeordnet. Neue Arbeitnehmer werden nach diesen Kriterien ausgewählt; für länger Beschäftigte, deren Fähigkeiten dem neuen Standard nicht entsprechen, wurden Ausbildungsprogramme entworfen, die sie auf das benötigte Niveau bringen.

Aufgrund von Automatisierung und dem Einsatz von Robotern waren zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten notwendig, um arbeitsbezogene Kompetenzen zu steigern. Aber es galt, auch weitere Kompetenzen zu entwickeln: Vorausdenken, Problemlösung, Teamarbeit, Kommunikation, Berichterstattung, Entscheidungsfindung und ein besseres Verständnis der Prozesse. Die Art, wie Heineken diese Punkte präsentierte, weckte die Befürchtung, dass viele Beschäftigte diesen Anforderungen nicht gewachsen seien. Dies ist ein bei Gesprächen wiederkehrendes Thema und stellt manchmal einen Streitpunkt zwischen den Gewerkschaften und dem Management dar. Das Management tendiert dazu, formelle Qualifikationskriterien und Lernniveaus zu betonen, was in der Praxis die Entlassung wenig qualifizierter Arbeitnehmer in naher Zukunft bedeuten würde.

Gespräche mit den Gewerkschaften führten letztendlich dazu, dass Heineken außerdem Weiterbildungseinheiten speziell für diese Arbeitnehmer entwickelte. Vorrangig gilt, dass alle schon im Arbeitsverhältnis stehenden Arbeitnehmer ihnen angepasste Weiterbildungsprogramme wahrnehmen, damit für alle die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung bei Heineken gegeben ist. Die Überein-

kunft, die in diesem Programm erreicht wurde, genannt »Mensen maken Heineken« (Menschen machen Heineken) führte zu weiterer Arbeit für die Gewerkschaften und die Betriebsräte. Die Gewerkschaften verhandelten die Grundkonditionen für das Weiterbildungswesen, während sich die Betriebsräte innerbetrieblich um die detaillierten Abläufe und die Umsetzung kümmerten. In regelmäßigen Abständen besprechen Gewerkschaft und Management die Entwicklung dieses Programms.

In den kommenden Jahren möchte Heineken durch den Einsatz der Arbeitnehmer in verschiedenen Bereichen des Prozesses eine größere Flexibilität in den Abteilungen erreichen. Beispielsweise könnte je nach Bedarf eine Person an einem bestimmten Tag von einem Teil der Abfüllanlage zu einem anderen Teil wechseln. Auch wenn dieses Thema von den Gewerkschaften bisher nicht akzeptiert wird, ist klar, dass hierfür Weiterbildung nötig ist.

Langfristig möchte Heineken eine ähnliche Politik auch in ihren anderen Geschäften in Europa einführen. Tatsächlich fungieren die Geschäfte in den Niederlanden als Pilotmodell für die Veränderungen in den Arbeitsorganisationsprozessen. Zu anderen Themen wurden Pilotprojekte in anderen Ländern durchgeführt. Ein frühzeitiger Erfahrungsaustausch wird von den Gewerkschaften für wichtig gehalten.

4. SOZIALPLAN

Der oben beschriebene Vorgang führte zu dem ROWOR-Vertrag zwischen Heineken und den Gewerkschaften, welcher ähnlich wie ein Sozialplan funktioniert, wie das Programm »Mensen maken Heineken« verdeutlicht.

Nachstehend sind die wichtigsten Bedingungen, die in diesem Vertrag für den Zeitraum Januar 1994 bis Dezember 1997 aufgeführt:

- Keine betriebsbedingten Kündigungen als Folge von »Mensen maken Heineken« oder Neuinvestitionen
- Die neue Organisation wird durch existierendes Personal besetzt
- Viel zusätzliche Aufmerksamkeit und Energieaufwand für Weiterbildungsprogramme für alle Beschäftigten
- Die Beschäftigten, deren Stelle verloren geht, werden an andere Stellen versetzt und erhalten Schulungen, die hierfür benötigt werden.
- Keine Auslagerung von Aktivitäten oder Produktion an Drittfirmen

- Wo immer nötig, werden ausgelagerte Arbeit oder Aufgaben zurückintegriert, um dem Prinzip zu entsprechen, dass für jeden eine Stelle bei Heineken zur Verfügung gestellt wird.

Dieser Vertrag wurde auf eine zweite Periode über fünf Jahre (Januar 1998 bis Dezember 2002) verlängert und unter Hinzunahme einiger kleinerer Veränderungen für den Zeitraum von zwei Jahren (Januar 2003 bis Dezember 2004) erneut verlängert.

Bei allen erfolgreichen Abschlüssen gelten die gleichen Prämien für freiwilliges Ausscheiden:

- Alle Beschäftigten, die freiwillig ausscheiden möchten, haben ein Anrecht auf:
 - sechs Bruttomonatsgehälter als Minimum,
 - ein Bruttomonatsgehalt pro Beschäftigungsjahr.
- Die Höchstgrenze liegt bei 36 Bruttomonatsgehältern.

Die erste Maßnahme beim Verlust der individuellen Funktion heißt innerbetriebliche Versetzung. Wenn dies nicht möglich ist, wird die außerbetriebliche Versetzung versucht. Mit Unterstützung durch ein Stellenvermittlungsbüro wurden zeitliche Rahmen für verschiedene Altersgruppen festgelegt:

- Personen unter 40 Jahren steht eine Übergangszeit von maximal sechs Monaten für den Wechsel zu.
- Personen zwischen 40 und 50 Jahren steht eine Übergangszeit von höchstens neun Monaten zu.
- Bei Personen über 50 Jahre beträgt die Übergangszeit maximal ein Jahr.

Falls der Stellenwechsel erfolgreich verläuft, erhalten diese Personen ein Anrecht auf zusätzliche Abfindungspakete:

- Personen unter 45 Jahren erhalten drei Bruttomonatsgehälter plus einem Bruttomonatsgehalt pro Beschäftigungsjahr.
- Personen in der Altersgruppe zwischen 45 und 57,5 Jahren erhalten drei Bruttomonatsgehälter plus 1,5 Bruttomonatsgehältern pro Beschäftigungsjahr.
- Personen ab 57,5 Jahren, die unter 10 Jahren beschäftigt wurden, werden drei Bruttomonatsgehälter plus 1,5 Bruttomonatsgehälter pro Beschäftigungsjahr gezahlt.
- Alle anderen Personen über 57,5 Jahren erhalten bis zum 60. Lebensjahr 80 Prozent ihres letzten Bruttomonatsgehalts. Ihre Gehälter werden nach dem Muster der jährlichen Lohnerhöhungen ausgezahlt. Nach dem 60igsten Lebensjahr tritt für sie die Frühruhestandsregelung in Kraft.

Auch wenn der Stellenwechsel nicht erfolgreich verläuft, haben die betroffenen Beschäftigten Anspruch auf diese Abfindungen. In beiden Fällen beträgt das Maxi-

mum 36 Bruttomonatsgehälter. In diesen Paketen sind die normalen Zuschläge, beispielsweise Schichtzulagen, enthalten.

Diese Verträge regeln außerdem eine Reihe anderer Kostenpunkte: Werden zum Beispiel Personen von einem Betrieb in einen anderen innerhalb des Unternehmens versetzt, werden Umzugskosten, Mieterhöhungen, Ausgleichszahlungen beim Kauf bzw. Verkauf von Eigentumswohnungen sowie zusätzliche Fahrtkosten übernommen.

5. Internationale Verbindungen

Im Jahr 1992 begannen Gewerkschaftsmitglieder bei Heineken, sich mit Vertretern anderer europäischer EU-Länder, ähnlich wie bei Carlsberg, zu treffen. Diese Treffen dienten dem Informationsaustausch über die verschiedenen Situationen und Gewerkschaftspositionen und -politik in den entsprechenden Ländern sowie der Vorbereitung der Verhandlungen für einen Betriebsrat auf Europaebene. Es fanden insgesamt vier solcher Treffen statt: in den Niederlanden, Spanien, Italien und Frankreich. Dass sie in verschiedenen Ländern stattfanden, war Absicht, um die Möglichkeit der Besichtigung der jeweiligen Brauereien und Zusammenkünfte mit den Betriebsräten einzuräumen. So wurden Voraussetzungen und gegenseitiges Vertrauen geschaffen, 1996 gut vorbereitet und koordiniert unter Mitwirkung der Vertreter fast aller beteiligten Länder in die Verhandlungen zum Europäischen Betriebsrat zu treten. Seitdem werden alle internationalen Verbindungen im Rahmen des Europäischen Betriebsrates aufrechterhalten und weiterentwickelt. Nur in wenigen Ausnahmefällen wurde durch die koordinierende Gewerkschaft eine Verbindung zu Gewerkschaften in osteuropäischen Ländern aufgenommen.

1998 nahmen der Gewerkschaftskoordinator und ein Vertreter der FNV Bondgenoten mit der zuständigen Gewerkschaft in Zywiec, des polnischen Tochterunternehmens von Heineken, zum ersten Mal Kontakt auf. Sie besprachen die beste Möglichkeit, eine polnische Arbeitnehmerdelegation in die Arbeit des Europäischen Betriebsrates zu integrieren. Heinekens Management hatte sich dagegen gestäubt, die polnischen Vertreter in den Rat zuzulassen, obschon sie Delegierten aus Ungarn und der Slowakei die Teilnahme im Rat seit 1997 von Beginn an gestatteteten. Erst durch den Druck der FNV Bondgenoten sind die polnischen Vertreter seit 1998 einbezogen.

Die zweite Situation war die Teilnahme des Koordinationsvertreters bei einem Treffen der osteuropäischen Gewerkschaften (Beamte und Gewerkschaftsvertre-

ter) 1999 in Bratislava (Slowakei), das durch die IUL organisiert wurde. Neben den osteuropäischen Delegierten nahmen Gewerkschaftsvertreter aus Belgien, Südafrika, den Niederlanden und Vertreter der IUL teil. Dieses Treffen sollte dem Informations- und Erfahrungsaustausch zu vorherrschenden Arbeitsbeziehungen und Erfahrungen zwischen Heineken, Interbrew und South African Breweries, den wichtigsten multinationalen Brauereien in Mittel- und Osteuropa, dienen. Die drei Gewerkschaftsvertreter berichteten ausführlich über die Arbeitsbeziehungsmuster auf den Heimatmärkten dieser Unternehmen. Delegierte der osteuropäischen Tochterunternehmen des Europäischen Betriebsrates Heinekens schilderten ihre Erfahrungen und betonten den Wert, den ihre Teilnahme in Bezug sowohl auf ihr Verständnis von Unternehmenspolitik als auch ihre Gewerkschaftsarbeit vor Ort hat. Die Erfahrungen innerhalb Heinekens hatten solchen Modellcharakter, dass Teilnehmer von Interbrew und SAB diesem Beispiel gern folgen würden.

1. Struktur

Interbrew ist eines der am stärksten internationalisierten Brauereiunternehmen. Auf ihrem Heimatmarkt Belgien beschäftigt es etwa 3.340 Arbeitnehmer, von denen 2.900 im Brauerei- und Vertriebsgeschäft und ca. 400 in der Hauptverwaltung Interbrews in Leuven arbeiten.

In Belgien besteht der Braubetrieb aus vier Brauereien: zwei großen Brauereien in Leuven (Stella Artois) sowie Lüttich (Jupille) mit einer Arbeitnehmerschaft von etwa 1.900 Personen, und zwei kleineren: Hoegaarden mit 135 und Belle-Vue mit 69 Arbeitnehmern. Ungefähr 600 Personen sind in Vertrieb und Lagerung beschäftigt. Dieses Kapitel bezieht sich auf die Arbeitsverhältnisse der belgischen Geschäfte.

Beteiligte Parteien

Im Arbeitsbeziehungsgeflecht von Interbrew sind sechs Gewerkschaften beteiligt, die drei verschiedenen Gewerkschaftsverbänden angehören:

- ACV (Christian trade union confederation)
- ABVV (Socialist trade union confederation)
- ACLVB (Liberal trade union confederation).

Innerhalb jeden Verbands kümmern sich verschiedene Gewerkschaften jeweils um die so genannten »Blue-Collar-Workers« (Arbeiter) und die »White-Collar-Workers« (Angestellten).

Im ACV sind für die Nahrungs- und Getränkeindustrie zuständig:

- ACV-CCVD für die Arbeiter: Diese Gewerkschaft ist die stärkste in Leuven
- ACV-LBC für die Angestellten in Flandern (niederländisch sprechender Teil Belgiens) und der CNE für die Wallonischen (französisch sprechenden) Provinzen von Belgien.

Was den ABVV betrifft:

- BBTK organisiert die Angestellten (niederländisch und französisch sprechende Regionen gemeinsam),
- CVHD die Arbeiter: Diese Gewerkschaft ist die stärkste in Lüttich.

Für den ACLVB gilt:

- Der ACLVB ist für die Arbeiter zuständig
- Die NCK ist für die Angestellten zuständig

Die ACV- Gewerkschaften und die ABVV-Gewerkschaften sind die wichtigsten im Hinblick auf Mitgliederzahlen und Einfluss, sofern es Inhalt und industrielle Arbeitsbeziehungen innerhalb Interbrews betrifft. Der gewerkschaftliche Organisationsrad ist hoch: zwischen 90 und 100 Prozent bei den Arbeitern und etwa 60 Prozent bei den Angestellten.

Von der Managementseite werden die Beziehungen zu den Gewerkschaften durch die HRM-Abteilung der NV Interbrew Belgium, der nationalen Subholding Interbrews, sowie durch die Personalabteilungen im jeweiligen Betrieb aufrechterhalten. Letzteres ist wichtig, wenn es um Arbeitsprobleme vor Ort geht. Im Allgemeinen werden die Beziehungen als gut betrachtet.

Gewerkschaftskoordinatoren sind:

- für die ACV-CCVD Luc Gyseberg (@acv-csc.be)
- für die ABVV-CVHD Hugo Coosemans (joseph.dewit@horval.be)

b. Reichweite

Nach der Fusion im Jahre 1987 von Stella Artois und Jupille, aus der Interbrew entstand, sowie den anschließenden Übernahmen von Hoegaarden (1989) und Belle Vue (1990), verbrachten das Management und die Gewerkschaften im Zeitraum von 1989-1994 viel Zeit mit der Angleichung der Arbeitsbedingungen aller Interbrew-Geschäfte in Belgien. Dieser Prozess wurde 1994 abgeschlossen. Seitdem betreffen die von den Gewerkschaften mit NV Interbrew Belgium abgeschlossenen Verträge alle beteiligten Arbeitnehmer:

- Brauereibesetzte,
- Vertriebs- und Lagerarbeiter,
- Instandhaltungspersonal.

Obiges bezieht sich auf Arbeiter und Angestellte. Obwohl die Kollektivverträge etwas verschieden sind, werden sie im Prinzip für alle Arbeitnehmer eines bestimmten Bereiches bei Interbrew Belgium abgeschlossen. Kollektivverträge werden immer für zwei Jahre verabschiedet: Der laufende Vertrag gilt für den Zeitraum 2001 bis 2002. Der neue, der für den Zeitraum 2003 bis 2004 gelten soll, wird wahrscheinlich im Mai 2003 beschlossen.

c. Verhandlungsmuster

In Belgien werden die meisten Verträge in drei Schritten ausgehandelt.

- Zuerst gibt es das so genannte *Interprofessional National Agreement*: Dieser Vertrag wird durch die drei Gewerkschaftsverbände und die nationalen Arbeitgeberföderationen verhandelt. Er liefert den Rahmen für nachfolgende Verhand-

lungen auf Sektor- und eventuell Unternehmensniveau. Im Interprofessional National Agreement werden die Grundlagen für Hauptthemen wie Lohnerhöhungen, Arbeitszeit, Renten- und Weiterbildungsthemen festgelegt. Diese Verträge laufen jeweils über einen Zeitraum: 2001/2001, 2003/2004 etc. und gelten für alle Beschäftigten in Belgien.

- Der zweite Schritt ist das *Sectorial Agreement*. Dies ist ein Abkommen der Nahrungsmittelindustrie. Die Ergebnisse des Interprofessional National Agreement liefern den Bezugspunkt, wenn die Gewerkschaften die Verhandlungen in der Lebensmittelbranche führen. Es ist möglich, die Ergebnisse des Interprofessional National Agreement zu verbessern und besondere Themen einer bestimmten Branche genauer zu betrachten. Die hier geschlossenen Verträge gelten ebenfalls für zwei Jahre. Wichtige Themen des letzten Vertrages waren Krankengeld (während des ersten Tages des Krankheits) und Weiterbildung. Es wurde der Erhöhung der für Weiterbildung zur Verfügung gestellten Arbeitszeit von 0,60 Prozent im Jahr 2001 auf 0,70 Prozent im Jahr 2002 zugestimmt.
- Der dritte Schritt ist eventuell das *Company Level*, wie es zum Beispiel bei Interbrew der Fall ist. Dieses Abkommen baut auf den Ergebnissen der beiden vorhergehenden Übereinkunftsebenen auf und gilt auch für zwei Jahre. Normalerweise erfolgen sowohl die Verhandlungen als auch der Abschluss erst, wenn die beiden anderen Übereinkünfte erzielt wurden. Im Allgemeinen werden die Verhandlungen für den Vertrag auf Unternehmensebene im Mai beendet. Auf dieser Ebene sind die Gewerkschaften der Lebensmittelindustrie der Gewerkschaftsverbände beteiligt.

Während bei den *Sectorial Agreements* die Verhandlungsteams aus Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten aus verschiedenen Lebensmittelbranchen bestehen, bilden bei dem dritten Schritt für Interbrew zuständige Gewerkschaftsvertreter und Betriebsräte von Interbrew die Verhandlungsteams. Die eigentlichen Themen, die auf Unternehmensebene beschlossen werden, sind: Jobsicherheit bis 2005, zusätzliche Urlaubstage je nach Beschäftigungsdauer, die Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Untersuchung von Arbeitsbelastung, Timing und Modalitäten der Einführung von Lohnerhöhungen, Essensgutscheine, Ausgleichszahlungen bei Produktivitätssteigerung und Weiterbildungsverfahren.

Im Verhandlungsprozess läuft die Koordination zuerst unter den Gewerkschaften. Die ACV- und die ABVV-Arbeiter-Gewerkschaften veranstalten ihre eigenen Koordinationstreffen (Interzetels) meist drei bis viermal im Jahr. In beiden Fällen nehmen etwa 30 Gewerkschaftsvertreter, die die Brauereien und Vertriebs- und

Lagergeschäfte präsentieren, teil. Manchmal arbeiten sie mit den Angestellten-Gewerkschaften zusammen.

Normalerweise werden vier bis fünf Verhandlungsrunden benötigt, um zum Abschluss zu kommen. Das Ergebnis wird dann den Mitgliedern zur endgültigen Abstimmung vorgelegt.

Gewerkschaftsfunktionäre treffen das Management während dieser Prozesse und wenn konkrete Probleme auf lokaler Ebene gelöst werden müssen. Im Allgemeinen treffen sie sich sechs bis acht Mal im Jahr.

Das größte Problem bei Interbrew ist die mangelnde Koordination zwischen den sechs Gewerkschaften. Ein Teil dieses Koordinationsproblems beruht auf unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich der Streitkultur. Die ACV-Gewerkschaften haben eine eher auf Übereinstimmung zielende Arbeitsweise, während die ABVV-Gewerkschaften einen mehr aktivistischen Stil verfolgen. Der Brauereibetrieb in Lüttich hat eine lange Tradition in Arbeitskämpfen. Diese Unterschiede machen es manchmal schwierig, eine gemeinsame Haltung im Umgang mit dem Management einzunehmen.

Auf internationalem Niveau werden die Verhandlungsmuster in den nächsten Jahren möglicherweise neue Formen annehmen. Nach den letzten Übernahmen in Großbritannien und Deutschland ordnete Interbrew in der ersten Hälfte des Jahres 2002 seine Organisation neu und schuf eine achteilige regionale Struktur, in denen alle Brauereigeschäfte organisiert sind. Jede Region hat sein eigenes operationelles Managementteam. Für ganz Europa wurden vier Bereiche geschaffen: Großbritannien, Deutschland (einschließlich Südeuropa), Benelux (Belgien, die Niederlande, Frankreich, Luxemburg) und Mittel/Osteuropa.

Der letzte Bereich besteht ausschließlich aus Russland und der Ukraine. Diese besitzen wiederum eine eigene regionale Struktur. Einige Führungsaufgaben sind dort dezentralisiert. Der allgemeine Trend geht dahin, dass in diesen Regionen ein höheres Maß an Zentralisierung verschiedener Strategien, einschließlich der HRM-Politik, angestrebt wird. Dies ruft neue Tagespunkte für Arbeitnehmervertreter und ihre Gewerkschaften auf den Plan: Sie müssen nun entscheiden, ob und inwieweit sie Strategien zur Angleichung von Arbeitsbeziehungen und -bedingungen in bestimmten Regionen formulieren möchten. Gerade innerhalb Großbritanniens, Deutschlands und in den Benelux-Regionen ist dies der Fall und gilt, langfristig gesehen, auch für Mittel- und Osteuropa.

2. Arbeitnehmermitbestimmung

Innerhalb Interbrew Belgium gibt es elf Betriebsräte. Jeder größere Betrieb besitzt seinen eigenen Betriebsrat, die anderen werden unter regionalen Kriterien zugeordnet.

Es gibt keinen Unternehmensbetriebsrat auf nationaler Ebene, der die elf Räte koordiniert. Die Betriebsräte bestehen nach belgischem Recht. Sie müssen in Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten eingerichtet werden. Die Vertreter werden durch alle Arbeitnehmer gewählt und die Kandidaten werden durch die Gewerkschaften vorgeschlagen. Wenn in einem Unternehmen weniger als hundert Arbeitnehmer beschäftigt sind, übernimmt das CPPT (Komitee für Gesundheit, Sicherheit und Verbesserung am Arbeitsplatz) die Funktion des Betriebsrates. Es wird in der gleichen Art und nach den selben Kriterien zusammengestellt wie ein Betriebsrat.

Der Betriebsrat besteht aus:

- dem ansässigen Manager und Führungspersonal,
- Arbeitnehmervertretern (stets Gewerkschaftsmitglieder); die Anzahl richtet sich nach der Menge der beschäftigten Personen im Unternehmen. Die verschiedenen Kategorien von Arbeitnehmern werden entsprechend ihrer Anzahl im Betrieb vertreten.

Der Vorsitzende des Betriebsrates ist immer ein Vertreter aus dem Führungsteam. Die Sekretariatsaufgaben werden durch einen Arbeitnehmervertreter ausgeführt.

Der Betriebsrat trifft sich einmal monatlich und im Bedarfsfall häufiger. Das CPPT (ebenfalls gesetzlich vorgeschrieben) kommt auch einmal im Monat zusammen. Der Betriebsrat erhält und diskutiert über alle Informationen, die in sozialer, wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht für die aktuelle Situation und kommende Entwicklungen auf betrieblicher oder geschäftlicher Ebene relevant sind. Die Genehmigung des Betriebsrates muss bei verschiedenen bestimmten Themen eingeholt werden:

- Veränderungen von Arbeitsabläufe
- Festlegung der Daten für Betriebsferien
- Verwaltung der Sozialleistungen innerhalb der Firma
- Förderung von Einstellungen innerhalb der Firma
- Themen der Zusatzrentenprogramme

Beratungen finden statt

- zu Belangen der beruflichen Weiterbildung
- im Falle von Massenentlassungen; Entlassungen dürfen frühestens ausgesprochen werden, nachdem der Betriebsrat mindestens 30 Tage vorher informiert wurde.

- im Falle einer Fusion, Übernahme oder Schließung, falls diese Auswirkungen auf das Beschäftigungsverhältnis haben.

Das Interbrew Belgium Management möchte die Struktur der Betriebsräte verändern. Es soll die Einrichtung eines nationalen Betriebsrates besprochen werden. Die lokalen Betriebsräte könnten in diesem Fall zu Unterkommissionen dieses Rates umgewandelt werden. Die Gewerkschaften sind mit diesen Plänen nicht einverstanden und bis jetzt wurden keine ernsthaften Gespräche geführt, um die derzeitige Situation zu ändern.

3. Grundlegende Arbeitsbedingungen

Löhne

Alle Beschäftigten, deren Arbeitsbedingungen durch Kollektivverträge geregelt werden, werden in einem Zehn-Stufen-System für Arbeiter oder in einem Acht-Stufen-System für Angestellte eingeordnet. Das System nennt sich Classification of Berenschot (nach dem Unternehmen, das dieses Stufensystem entwickelt hat). Es baut auf einem Schema auf, bei dem eine Reihe von Punktzahlen zu bestimmten Aufgaben und Verantwortlichkeiten vergeben werden. Dabei werden der Einfachheit oder Komplexität der entsprechenden Aufgaben und Verantwortung, aber auch der Beschäftigungsdauer und dem Alter Rechnung getragen.

Im Allgemeinen sind die am niedrigsten bezahlten Arbeiten wie beispielsweise Reinigung und Gartenarbeit in den Stufen 1 und 2 angesiedelt. Die am niedrigsten bezahlten Arbeiten in Lagerung und Vertrieb sind in den Rängen 3 und 4 eingestuft. Gabelstaplerfahrer werden nach der fünften Stufe bezahlt und die meisten Brauereiarbeiter nach den Gehaltsstufen 6 bis 8.

Die momentanen Brutto-Grundgehälter im Monat in verschiedenen Stufen:

	Nach fünf Beschäftigungsjahren	Nach 15 Beschäftigungsjahren	Nach 25 Beschäftigungsjahren
Stufe 1	€ 1712	€ 1853	€ 1991
Stufe 3	€ 1753	€ 1893	€ 2031
Stufe 5	€ 1831	€ 1948	€ 2085
Stufe 7	€ 1900	€ 2027	€ 2164
Stufe 9	€ 1993	€ 2134	€ 2272

Dies sind die Grundgehälter. Hinzu kommen Wochenendzuschläge, Schichtzulagen, Überstunden- und Warteausgleich. Die Durchschnittsgehälter sind etwa 30 Prozent höher als das Grundgehalt.

Arbeitszeit

Die durchschnittliche Arbeitswoche beträgt 37 Stunden in der Woche. Das Standardmuster ist das Drei-Schicht-System (8 Stunden/Schicht). Die drei zusätzlichen Wochenstunden werden als freie Tage während des Jahres kompensiert.

Bei vollkontinuierlichen Produktionsprozessen wird das »*Belgian System*« eingesetzt. Während der Wochenenden gibt es zwei Schichten zu jeweils zwölf Stunden. Die beteiligten Arbeitnehmer werden nicht aus dem Drei-Schicht-System eingesetzt. Mit 24 Arbeitsstunden pro Wochenende erhalten diese Arbeitnehmer das gleiche Gehalt und haben die gleichen Rechte in Hinsicht auf Arbeitsbedingungen wie ihre Kollegen, die in drei Schichten arbeiten. Seit neuestem ist diese Wochenendregelung im Gespräch. Das Management von Interbrew Belgium gab vor kurzem bekannt, dass es diese Regelung aufgrund der entstehenden hohen Lohnkosten abschaffen möchte und wünscht, Gespräche über die Einführung eines durchgehenden Schichtmusters (z. B. fünf Schichten) zu führen. Die Gewerkschaften haben bis jetzt noch nicht auf die Einladung zu Gesprächen über die Wochenendregelung reagiert.

Ruhestand

Das offizielle Rentenalter in Belgien ist 65 Jahre. Innerhalb Interbrews gibt es keine bestimmten Ruhestandsvereinbarungen. Sie folgen dem normalen Muster der Lebensmittelindustrie.

Es existiert eine Vorruhestandsregelung, die die Möglichkeit bietet, ab dem 58. Lebensjahr aus dem Berufsleben auszuscheiden. Im Falle von Umstrukturierungen kann eine niedrigere Altersgrenze ausgehandelt werden.

Normalerweise stehen Beschäftigten, die entlassen werden, Zuwendungen vom Staat durch ein Sozialversicherungsprogramm zu. Zusätzlich kommt Interbrew für Ausgleichszahlungen bis in Höhe des früheren Nettolohns auf. Für ältere Arbeitnehmer sieht Interbrew einige bestimmte Regelungen vor:

- Nach zehn Beschäftigung steht dem Arbeitnehmer ein zusätzlicher Urlaubstag im Jahr zu.
- Nach 25 Beschäftigungsjahren sind es zwei zusätzliche Urlaubstage jährlich.
- Arbeitnehmer über 50 Jahre können die Wochenarbeitszeit auf vier Tage verkürzen (mit einem entsprechend geringeren Gehalt).

Weiterbildungsmöglichkeiten

Weiterbildung wird als wichtiges Instrument zur Schaffung eines effizienten und hoch produktiven Arbeitsumfeldes betrachtet. In der Praxis ist jegliche Weiterbildung arbeitsbezogen. Die Inhalte werden vom Management festgelegt.

Die Gewerkschaften können Einfluss beim Thema Weiterbildung während der drei Verhandlungsrunden (landesweit, auf Branchenebene und auf Unternehmensniveau) ausüben, in denen alle zwei Jahre über Kosten und Zeitaufwand für die Weiterbildung neu verhandelt wird.

Es gab nie ein Gespräch zwischen den Gewerkschaften und der Führung Interbrews über Inhalte und Weiterbildungsmethoden. Als 1994 bis 1995 die Stella Artois Brauerei in Leuven von ihrem alten Gelände in neue Produktionsstätten zog, war die Planung der neuen Brauerei in Hinsicht auf Technologie und Gestaltung und der damit erforderlichen Weiterbildung zur Vorbereitung der Arbeiter für die neuen Technologien eine ausdrückliche Angelegenheit des Managements.

4. Sozialplan

Nach der Fusion von Stella Artois und Jupille und der Entstehung von Interbrew im Jahre 1987 dauerte es einige Jahre, bis die Neustrukturierungspläne der Betriebe in Belgien zum Abschluss vorgelegt wurden. 1989 wurde bekanntgegeben:

- Sechs kleinere Brauereibetriebe sollten geschlossen werden.
- Der Schließungsprozess sollte auf vier Jahre ausgedehnt werden.
- Etwa 1000 Stellen standen zur Debatte.

Dies führte zu einem fünfwöchigen Streik, und die Brauerei Leuven wurde während dieser Zeit besetzt. Diese Arbeitskampfmaßnahme endete in dem »Haasrode Agreement«, das folgende Grundsätze enthält:

- Es wird keine betriebsbedingten Entlassungen geben.
- Für jeden einzelnen Arbeitnehmer wird die passende Lösung gesucht.
- Vorruhestandsregelungen und natürliches Ausscheiden sollen optimal genutzt werden.
- Der Vorruhestand soll ab dem 50. Lebensjahr aufwärts möglich sein. Das Unternehmen kommt mit Hilfe der Arbeitslosenunterstützung für den Ausgleich von Lohn einbußen bis zur Höhe des letzten Nettogehalts auf.
- Die Möglichkeit der Wiedereinstellung in anderen Betrieben und Geschäften soll soweit wie möglich genutzt werden.

- Das Unternehmen ruft neue Aktivitäten zur Schaffung von Arbeitsplätzen ins Leben.

Dieses Abkommen ist nach wie vor in Kraft.

Bor kurzem wurden zwei Mälzereien geschlossen und einige Lager zentralisiert. Personen, die ihre Arbeit verloren, konnten von den oben erwähnten Vorteilen Gebrauch machen.

Die Brauerei in Leuven fungiert als eine Art Sicherheitsnetz. Arbeitnehmer, die in anderen Betrieben ihre Stelle verloren, wurden hierher versetzt und adäquat ausgebildet. In Leuven bedeutet dies die Beschäftigung von relativ vielen Zeitarbeitern zur Aufrechterhaltung der Flexibilität, die nötig ist, um Arbeiter von anderen Betrieben aufzunehmen.

Im Rahmens ihres Aranea Projekts (höhere Kostenausnutzung ihrer Brauereigeschäfte in Westeuropa) beschloss Interbrew 2002/3 die Schließung ihrer Brauerei in Breda in den Niederlanden. Dies ist die jüngste Schließung innerhalb Interbrews.

Der Sozialplan, den die niederländischen Gewerkschaften verhandelten, weist folgende zentrale Punkte auf: Alle, die ihre Arbeit verlieren, erhalten volle Unterstützung eines professionellen Weiterbildungs- und Vermittlungsinstituts. Das Ziel ist die Unterstützung der Arbeitnehmer, eine neue Stelle zu finden.

- Arbeitnehmer, die älter als 55 Jahre sind, sind berechtigt, in Frührente zu gehen. Interbrew garantiert Zahlungen, die mindestens 80 Prozent des letzten Nettogehaltes betragen. In der Praxis ergeben sich daraus in den meisten Fällen 90 bis 95 Prozent.
- Alle sind berechtigt, nach einem Schema Abfindungszahlungen zu erhalten:
 - ein Monatsgehalt für jedes Beschäftigungsjahr bis zum Alter von 40 Jahren,
 - 1,5 Monatsgehälter für jedes Beschäftigungsjahr für das Alter von 40 bis 50 Jahren,
 - und zwei Monatsgehälter für jedes Beschäftigungsjahr ab dem Alter von 50 Jahren.

5. Internationale Verbindungen

Während der letzten Jahre nahmen die belgischen Gewerkschaften einige Gelegenheiten wahr, sich mit Gewerkschaften aus anderen Ländern zu treffen, in denen Interbrew aktiv ist. Dies geschah teilweise im Rahmen von Treffen des Europäischen Betriebsrats (siehe nächstes Kapitel), teilweise auch außerhalb.

Im Oktober 1999 organisierte die IUL (Internationale Föderation der Gewerkschaften des Lebensmittel-, Landwirtschafts- und Hotelsektors) ein Treffen in Bratislava (Slowakei), bei der sich Arbeitnehmervertreter von mittel- und osteuropäischen Brauereien mit Gewerkschaftsvertretern von Interbrew, Heineken und SAB trafen. Sie gelten als die drei wichtigsten Brauereiunternehmen in Mittel- und Osteuropa. Das Treffen bot erstmals Gelegenheit, ausführlich die in den entsprechenden Ländern üblichen Arbeitsbeziehungen vorzustellen und zu erklären, wie die Gewerkschaften aufgebaut sind und arbeiten. Im Falle von Interbrew löste in Belgien dieses Treffen eine Diskussion über einen »Code of Conduct« mit der zentralen Führung aus. Dieser sollte die Statuten festschreiben, die die grundsätzlichen Arbeitsrechte (zu organisieren, zu verhandeln) in allen betreffenden Ländern garantieren. Bis jetzt führte dieses Gespräch noch nicht zu konkreten Ergebnissen.

Im September 2002 wurde ein Bildungsseminar in Rumänien unter Teilnahme der nationalen Gewerkschaft und der belgischen ACV-CCVD organisiert. An dem Seminar nahmen Vertreter der drei rumänischen Interbrew-Brauereien und 3 belgische Vertreter teil. Das wichtigste Thema war die Frage, wie die anstehende Zusammenlegung von drei Brauereien in Rumänien verhandelt werden sollte. Eine ausführliche Beschreibung des Prozesses, den die belgischen Gewerkschaften erlebten, als Interbrew sechs Brauereien in Belgien kurz nach der Gründung, halfen den rumänischen Gewerkschaften, besser mit ihrer Situation zurechtzukommen. Abgesehen von Gesprächen mit den belgischen Kollegen, stellte dieses Treffen für die rumänischen Vertreter der drei Betriebe die erste Gelegenheit dar, sich über ihre Standpunkte auszutauschen und die Möglichkeit zukünftiger Zusammenarbeit zu diskutieren. Die Durchführung weiterer solcher Seminare in anderen osteuropäischen Ländern wird von der belgischen Gewerkschaft in Erwägung gezogen.

Ein Arbeitskampf in einer Interbrew-Brauerei in Montenegro löste eine andere Art von internationaler Entwicklung aus. In dem Betrieb in Montenegro begann im März 2002 ein Streik, der bis Ende August andauerte. Nach zwei Monaten bat die Gewerkschaft, die den Streik durchführte, die belgischen Gewerkschaften um unterstützende Maßnahmen. Der Grund hierfür war, dass der Manager vor Ort nicht bereit war, einen Kollektivvertrag über Löhne mit der ansässigen Gewerkschaft zu unterzeichnen, obwohl diese die Mehrheit der Arbeitnehmer vertrat. Das Management vor Ort organisierte ihre eigene Gewerkschaft. Die beiden belgischen Gewerkschaftsverbände versuchten erst vergeblich zusammen mit dem Generalsekretär der IUL und einem Vertreter der Gewerkschaft in Montenegro, sich mit der zentralen Führung Interbrews in Belgien zu treffen. Nur eine Woche später

fand ein Treffen statt, bei dem all die oben erwähnten Parteien, einschließlich des Managers des montenegrinischen Betriebes, anwesend waren. Um die Probleme zu lösen und eine Übereinkunft zu treffen, wurden die Grundsatzvereinbarungen besprochen. Im Wesentlichen wurde beschlossen, dass keine Lohnerhöhung stattfindet, dass die fünfzehn Arbeiter des Streikkomitees, die auf eine schwarze Liste gesetzt wurden, wieder in den Arbeitsprozess integriert werden, und dass die Gewerkschaft anerkannt wird. Einen Monat später wurde in einem erneuten Treffen diese Übereinkunft bewertet. Das wichtigste Ergebnis war, dass beide Parteien nun an einem Code-of-Conduct-Abschluss arbeiten werden. Interbrews Führung versprach, an einem Vorschlag zu arbeiten, der 2003 besprochen werden könnte.

1. Struktur

Scottish & Newcastle PLC ist der Name der internationalen Gruppe. Der Bier-Sektor in Großbritannien arbeitet unter dem Namen Scottish & Courage. Der Name wurde 1995 bei der Übernahme der Courage Brauereien durch S & N übernommen. Insgesamt sind in Großbritannien 36.800 Arbeitnehmer beschäftigt. Die Mehrheit davon (etwa 30.000) arbeiten in der S&N Retailhandelsbranche (Kneipenlokale und Restaurants). Etwa 300 sind bei S&N Corporate and International und 6.500 bei Scottish Courage beschäftigt, die meisten im Vertriebsbereich. In den kommenden drei bis vier Jahren soll die Belegschaft um 1.300 Stellen gekürzt werden. S&C betreiben momentan sechs Brauereien in Großbritannien, fünf größere und eine sehr kleine mit einer Gesamtbeschäftigung von 1.440 Arbeitnehmern. Die Informationen in diesem Kapitel beziehen sich auf die Arbeitsbeziehungen bei Scottish & Courage.

a. Beteiligte Parteien

Alle Brauereiarbeiter bei Scottish & Courage sind in zwei Gewerkschaften organisiert:

- T&GWU (Transport und General Workers Union)
- AMICUS (ehemals die AEEU: Amalgamated Engineering & Electrical Union).

Die T&GWU vertritt alle Blue-Collar-Workers (Arbeiter). Sie sind zu 100 Prozent gewerkschaftlich organisiert. Etwa 50 Prozent der Angestellten sind in der ACTS organisiert, einem Bereich der T&GWU für Angestellte. AMICUS vertritt die Handwerker und Techniker. Sie sind ebenfalls zu 100 Prozent organisiert. Scottish & Courage pflegt den Kontakt zu den Gewerkschaften durch seine HRM-Abteilung.

Seit einigen Jahren besteht ein Anerkennungsabkommen zwischen S&N und der T&GWU, das festlegt, dass Arbeitsbedingungen und Veränderungen immer durch beide Parteien verhandelt werden. Die Beziehung zwischen Gewerkschaften und Führung werden im Allgemeinen als zufriedenstellend angesehen.

Gewerkschaftsordinator der T&GWU:

Brian Revell e-mail: brevell@tgwu.org.uk

b. Reichweite

Kollektivverträge werden immer auf lokaler Ebene ausgehandelt. Alle sechs Brauereien haben ihr eigenes betriebsbezogenes Abkommen. In diesen Verträgen werden Bezahlung, Arbeitsstunden, Arbeitsbedingungen und Abfindungspakete verhandelt.

Im Allgemeinen werden die Verträge der vier nördlichen Brauereien (die ursprünglichen S&N Brauereien) für zwei Jahre abgeschlossen, während die beiden südlichen Betriebe (die Courage Brauereien) Ein-Jahres-Verträge abschließen. Es existieren zum einen Unterschiede zwischen den Betrieben und zum anderen zwischen denen im Süden und im Norden, was in der jeweiligen Historie begründet ist. Die Unterschiede zeigen sich ebenfalls bei Entlassungsprogrammen und Krankenversicherungen.

Im Bereich Vertrieb verändert sich dieses Muster seit 2001. Das S&C Management gab im April die Neuordnung der gesamten Versorgungskette (Verteilung und Lagerung) bekannt, weg von regionalen Unterschieden und Bedingungen, hin zur Arbeitsweise auf nationalem Niveau.

Es gab drei Gründe für diesen Wandel:

1. Das Wachstum und der Zusammenschluss von Einzelhandelsketten,
2. Die große Anzahl von Lokalen (mehr als 18.000), die aus Brauereibesitz zu professionellen Gaststätten-Unternehmen mit nationalen Einkaufsstrukturen wechselten,
3. Die Zunahme von auf Logistik spezialisierten Mitbewerbern wie »Trade Teams« (Excel).

Beabsichtigt war, den Wechsel von einer Vertriebsabteilung eines Bierunternehmens zum Mitstreiter als Vertragsdienstleister im Vertriebsbereich zu vollziehen. Um wettbewerbsfähig zu sein, war es nötig, Arbeitsvorgänge auf nationalen Standard zu bringen, Kosten zu reduzieren und den Dienstleistungsbereich zu verbessern. Für die gesamte Überarbeitung ihres Vertriebszweiges setzte sich S&C ein Zeitlimit von vier bis fünf Jahren.

Von Anfang an wollte das Management laut eigenen Angaben in enger Zusammenarbeit mit der T&GWU, der alle Arbeitnehmer im Vertrieb angehören, diesen Prozess umsetzen. Zum ersten Mal wurden Verhandlungen für einen nationalen Rahmenvertrag auf nationaler Ebene geführt. Die Umstrukturierung wird etwa 850 Stellen kosten und Investitionen bis zu £ 134 Millionen (ca. € 200 Millionen) erfordern.

Im März 2002, nach einem Verhandlungsjahr, wurde bei einer äußerst knappen Abstimmung durch die Mitglieder eine Übereinkunft verabschiedet. Das Abstim-

mungsergebnis lag bei 782 Für- und 759 Gegenstimmen. Ein Teil des nationalen Vertrages ist, dass nach Abschluss weitere Vorhaben auf regionaler Ebene verhandelt werden sollen: Großbritannien ist in fünf Bereiche geteilt.

Der Umstrukturierungsprozess ist für den Zeitraum Mitte 2002 bis Frühjahr 2003 geplant. Das System, in dem die Verhandlungen des nationalen Rahmenvertrages ablaufen, dient weiterhin der Beobachtung des Prozesses und als Grundlage für regelmäßige Beratungen im Vertriebsbereich.

c. Verhandlungsmuster

In den Brauereien bilden die ansässigen Komitees von betrieblichen Gewerkschaftsvertretern die Verhandlungsteams¹¹. Sie bestehen aus vier bis sieben Mitgliedern; das größte ist das Komitee der Berkshire Brauerei in Reading (Südengland) mit sieben Mitgliedern. Diese Brauerei beschäftigt 500 Arbeitnehmer und kommt auf eine Produktionsleistung von 6,5 Millionen Hektolitern Lagerbier im Jahr.

Jedes Gewerkschaftsvertreterkomitee wählt seinen eigenen Vorsitzenden, den »Convenor« (Vorsitzender des Vertrauensleutekomitees). Das Komitee trifft sich einmal monatlich, meist für einen ganzen Tag. Es legt den Ablauf der Verhandlungen mit dem örtlichen Management im Hinblick auf Bezahlung und Arbeitsbedingungen fest. Meistens werden die Verhandlungen unter Mithilfe des lokalen Funktionärs der T&GWU geführt.

Normalerweise werden zwei bis vier Verhandlungsrunden benötigt, bis ein neuer Kollektivarbeitsvertrag verabschiedet werden kann. Im letzten Jahr waren aufgrund der schwierigen finanziellen Situation des Unternehmens zwölf Verhandlungsrunden erforderlich. Wie sich herausstellte, gab es ernsthafte Probleme bei der Durchführung der Umstrukturierung des Vertriebszweiges. Die zentralen Forderungen waren eine kürzere Arbeitswoche, die Verbesserung der Abfindungszahlungen im Kündigungsfall und eine Lohnerhöhung.

Die T&GWU organisiert zweimal im Jahr nationale Koordinationstreffen, bei denen alle Vertrauensleute für einen halben Tag zusammenkommen. Diese Treffen dienen nicht Verhandlungen mit dem Management, sondern dem Austausch von Forderungsaufstellungen und der Koordination anstehender lokaler Verhandlungen. Aufgrund der Erfahrungen mit der Verabschiedung des nationalen Rahmen-

11 Engl. »shop steward« – betriebliche Vertreter der Gewerkschaften. Ihre Aufgaben sind mit denen der deutschen Betriebsräte vergleichbar. Sie werden jedoch nur von den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb gewählt.

vertrages für den Vertriebszweig, möchten die T&GWU Gewerkschaftsvertreter in den nächsten Jahren auch eine nationale Verhandlungsstruktur für den Brauzweig einrichten.

2. Arbeitnehmermitbestimmung

Es gibt kein gesetzlich geregeltes Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer und keine staatlich vorgeschriebenen Betriebsräte. Auf lokaler Ebene fungierten gewerkschaftliche Vertrauensleutegremien (shop stewards) als alleinige repräsentative Einrichtungen, die im Wesentlichen die individuellen und kollektiven Arbeitnehmerinteressen vertreten. Ihre Aufgabe beschränkt sich in erster Linie auf Verhandlungen. In der Praxis wird das Komitee durch das lokale Management in Hinblick auf Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen, Massenentlassungen und größere Umstrukturierungen informiert und konsultiert. Seine Position beruht nicht auf gesetzlichen Auflagen, sondern ausschließlich auf Beschlüssen zwischen Management und der zuständigen Gewerkschaft. Bei S&C dient das nationale Anerkennungsabkommen zwischen dem Unternehmen und der TGWU als Rahmenwerk zur Absicherung, dass in allen wichtigen Angelegenheiten die ansässigen Gewerkschaftseinrichtungen konsultiert werden.

1994 beschlossen in der Berkshire Brauerei das Management und die Gewerkschaften (T&GWU-AMICUS)/das Vertrauensleutekomitee vor Ort ein *Organisation Development Agreement*. Einer der beschlossenen Punkte ist die Einrichtung eines ständigen Verhandlungs-/Beratungsforums, bestehend aus Management und Gewerkschaftsvertretern, die für die gemeinsame Weiterführung betrieblicher Beziehungen zuständig sind. Ferner sind in diesem Vertrag die Grundregeln im Hinblick auf Flexibilität, Mehrfach-/Doppelqualifikation, Wechselschichten/Zahlungsprinzipien und Beschwerdewege festgelegt. Dieser Vertrag gilt nach wie vor als Rahmenwerk für die Beziehung zwischen Management und Gewerkschaftsvertretern.

3. Grundsätzliche Arbeitsbedingungen

Löhne

Lohnstrukturen und -stufen unterscheiden sich je nach Betrieb. Die untenstehenden Aufstellungen beziehen sich auf die Berkshire Brauerei in Reading, die größte Brauerei bei Scottish & Courage in Hinblick auf Beschäftigungszahlen und Größe.

Die Lohnstruktur besteht aus vier Stufen:

- Grundlegende Arbeitsaufgaben (betrifft nur Auszubildende)
- Standardarbeiter (bezieht sich auf beinahe alle Arbeitnehmer in den Abfüllbereichen)
- Die höchste T&G-Stufe (Vorarbeiter und Brauhausarbeiter)
- Handwerker und Ingenieure (in der AMICUS vertreten)

Bei jeder Stufe richten sich die Unterscheidungsmerkmale nach den jeweiligen Fähigkeiten.

Die durchschnittlichen Lohnstufen betragen:

Stufe 2: £ 500 pro Woche £ 30.000 pro Jahr (\pm € 45.000 pro Jahr)

Stufe 3: £ 550 pro Woche £ 35.000 pro Jahr (\pm € 52.500 pro Jahr)

Stufe 4: £ 600 pro Woche £ 40.000 pro Jahr (\pm € 60.000 pro Jahr)

Diese Löhne sind inklusive Schichtzulagen, aber ohne Überstundenzuschlag.

Arbeitszeit

Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt 42 Stunden, 1.878 Stunden im Jahr. Seit drei Jahren besteht das Standardarbeitsmuster aus Zwölf-Stunden-Schichten: vier Tage arbeiten, vier Tage frei. Gearbeitet wird in drei Schichten und die Schichtzulage beträgt 33,3 Prozent. Für Überstunden an Wochenenden (Freitag 12.00 Uhr bis Montag 6.00 Uhr) wird ein Zuschlag von 150 Prozent gezahlt.

Der normale Urlaubsanspruch beträgt für Tagesarbeiter 26 Tage und Arbeiter der Zwölf-Stunden-Schicht 25,5 Tage.

Im *Organisation Development Agreement* von 1994 wurde Flexibilität vereinbart. In der Praxis wird sie meist durch die Querversetzung von Arbeitnehmern innerhalb von Abteilungen und Produktionslinien erreicht.

Ruhestand

Das offizielle Rentenalter ist 60 Jahre. Die meisten Arbeitnehmer nutzen die Ruhestandsregelung und ziehen sich zwischen 55 und 60 Jahren aus dem Berufsleben zurück. Die einzige Vergünstigung für ältere Arbeitnehmer ist ein zweitägiges Informationsseminar zur Vorbereitung auf den Ruhestand.

Weiterbildungsmöglichkeiten

Die bestehenden Weiterbildungsprogramme sind ausschließlich arbeitsbezogen. Offiziell ist das Unternehmen zur Weiterbildung verpflichtet, jedoch ist die Umsetzung eher dürftig. Für die Berkshire Brauerei schreibt das *Organisation Development Agreement* vor, dass die Weiterbildung auf allen Qualifikationsstufen freiwillig

lig ist. Das wichtigste Kriterium ist dabei, dass alle benötigten Qualifikationen zur Verfügung stehen. Die verantwortlichen Manager sollen die Weiterbildung einzelner Personen in angemessener und begründeter Weise veranlassen. Das Thema Weiterbildung führt regelmäßig zu Problemen und ist wiederkehrender Bestandteil von Gesprächen zwischen Gewerkschaftsvertretern und den verantwortlichen Managern.

4. Sozialplan

Während der letzten Jahrzehnte gab es keine betriebsbedingten Kündigungen. Entlassungen wurden immer ausgehandelt. Die Grundverpflichtung bei Scottish & Courage war stets:

- Sicherung der Beschäftigung/ keine erzwungenen Entlassungen
- Durchführung von Strategien zur Vermeidung von Entlassungen einschließlich Versetzungen innerhalb des Unternehmens und die Bereitstellung von Weiterbildungsmaßnahmen, um Versetzungen auf andere Aufgaben hin zu erleichtern.

Eine Vermittlung an andere Unternehmen war niemals vorgesehen.

Sozialpläne werden immer zwischen dem Gewerkschaftsvertreterkomitee (Vertrauensleutekomitees) unter Beteiligung der regionalen Gewerkschaftsvertreter und dem lokalen Management beschlossen.

Die Standard-Abfindungspakete sind:

- vier Wochenlöhne pro Beschäftigungsjahr bis zum Alter von 40 Jahren
- fünf Wochenlöhne pro Beschäftigungsjahr im Alter zwischen 40 und 50 Jahren
- sechs Wochenlöhne pro Beschäftigungsjahr ab 50 Jahren.

Der Wochenlohn setzt sich zusammen aus: Grundgehalt + jährliche Schichtzulage + vertraglich geregelte Überstunden. Wenn Arbeitnehmer in andere Betriebe versetzt werden, wird ihnen für ein Jahr die Weiterzahlung ihres letzten Gehaltes garantiert, in einigen Fällen bis zu zwei Jahre. Versetzungszahlungen sind hierbei immer Teil des Abfindungspakets.

Aus geschichtlichen Gründen gibt es in den südlichen Brauereien von S&C, den früheren Courage-Brauereien, eine Höchstgrenze des Wochenlohns im Abfindungspaket von £ 300 pro Woche. Dieser Punkt ist immer wieder Verhandlungsgegenstand. Die Gewerkschaften möchten diese Höchstgrenze aufheben und das Zahlungsniveau auf den tatsächlichen Wochenlohn bringen (zwischen £ 500 und £ 600 Woche: ± € 725 – € 870).

5. Internationale Verbindungen

Da die Internationalisierungsbestrebungen bei Scottish & Newcastle sehr neu sind (Anfang 2000 mit der Übernahme der Kronenbourg Brauerei von Danone), haben die S&C-Gewerkschaftsvertreter erst wenig Erfahrung im Knüpfen von Verbindungen zu Arbeitnehmervertretern in anderen Ländern. Auf Wunsch der französischen Gewerkschaften wurde direkt nach der Übernahme Kronenbourgs ein Treffen organisiert, an dem sie selbst, die T&GWU-Vertreter und Funktionäre und das S&N-Management teilnahmen. Die wichtigsten Themen waren die Integrationsverfahren der französischen Vertreter in den Europäischen Betriebsrat sowie die Frage, wie S&N die Arbeitsbeziehungen und -praktiken in anderen Ländern entsprechend der dortigen Gesetzgebung respektieren und sicherstellen wird. Letzteres wurde ausdrücklich zugesagt.

Die Übernahme von Hartwall Oiy aus Finnland im Jahr 2002 machte S&N zum 50-prozentigen Anteilsinhaber des Baltic Beverages Holding Joint-Venture. Der andere Partner sind die Carlsberg Brauereien.

Der T&GWU-Convenor der Berkshire Brauerei nahm zusammen mit Repräsentanten der BBH-Arbeitnehmervertretungen und Carlsberg Breweries an dem IUL/Nordic Unions-Treffen vom 31. Januar bis 1. Februar 2003 in Vilnius, Litauen, teil, um über die zukünftige Zusammenarbeit zu diskutieren. Genauere Erläuterungen zu diesem Punkt finden sich in dem Abschnitt »Internationale Verbindungen« der Carlsberg Brauereien.

SAB-MILLER

UK
One Stanhope Gate
London W1K 1AF
www.sabplc.com

Anders als die anderen vorgestellten Unternehmen ist SAB bis jetzt (noch) nicht in der Europäischen Union vertreten.

South African Breweries übernahm Tochterfirmen in den folgenden mittel- und osteuropäischen Ländern: Polen, die Tschechische Republik, Ungarn, Slowakei und Rumänien. Neben Heineken und Interbrew entwickelte sich SAB mit einem Gesamtmarktanteil von 25 Prozent in dieser Region im Laufe der letzten zehn Jahre zu einer der wichtigsten multinationalen Brauereien. In der Tschechischen Republik ist sie marktführend; in Polen, Ungarn, der Slowakei und Rumänien ist sie auf zweiter Position.

Südafrika ist nach wie vor ganz klar der Heimatstützpunkt. Hier dominiert sie den Markt mit einem Marktanteil von 98 Prozent, in erster Linie mit Standardbieren. In den späten 1990er Jahren verlagerte sie in Verbindung ihres Eintritts an der Londoner Börse ihr Hauptsitz nach London, Großbritannien.

Aufgrund dieser besonderen Situation ist es bei den europäischen Geschäften von SAB unmöglich, ähnliche Muster zwischen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern zu entwickeln, wie sie in den anderen genannten Unternehmen existieren.

SAB besitzt bisher keinen Europäischen Betriebsrat. Die Bildung wird davon abhängen, wann die europäische Richtlinie zur Einführung von Informations- und Beratungsverfahren auf europäischem Niveau in die nationale Gesetzgebung der betroffenen osteuropäischen Ländern integriert ist. Erst dann ist SAB dazu verpflichtet, mit den entsprechenden Gewerkschaften einen Vertrag zur Gründung eines solchen Organs auszuhandeln.

Die lokalen Gewerkschaften waren bislang voneinander isoliert. Die Situation hält an, obschon es erste vorsichtige Versuche gibt, eine minimale Form von Koordination zwischen den Gewerkschaften herzustellen. Bei verschiedenen, durch die IUL organisierten Zusammenkünften, wurden erste Schritte zum Aufbau einer solchen Koordinationsstruktur gemacht. Diese Zusammenkünfte fanden 1999 in Bratislava und 2000 in Warschau und Prag statt.

Es gab Treffen, bei denen sich die Führer der FAWU (Food and Agriculture Workers Union) innerhalb SAB South Africa mit ihren Amtskollegen aus den mittel- und osteuropäischen Ländern trafen. Ursprünglich übernahm die FAWU die Rolle der

Koordinationsgewerkschaft, aber aufgrund der fehlenden Einrichtungen und ihrer Auseinandersetzung mit internen Entwicklungsangelegenheiten in Südafrika, wurde es zu kompliziert und zu teuer, um dies fortzuführen.

Bei diesen Treffen wurde die Geschichte der industriellen Beziehungen innerhalb SAB South Africas vorgestellt. Ihre Beschreibung dieser Beziehungen entsprach vollkommen den Erfahrungen, die die europäischen Delegierten in ihren Ländern in Hinsicht auf dieses Thema gemacht haben. Kurz gesagt: SAB wird als korrekter, aber auch aggressiver Arbeitgeber eingeschätzt, der sehr raffiniert im Aufbau von gewinnbringenden Geschäften agiert. SAB gilt als das am kosteneffektivsten arbeitende Brauereiunternehmen der Welt. Über die letzten Jahre hinweg wurden die südafrikanischen Geschäfte rationalisiert, was zu einem erheblichen Beschäftigungsabbau führte. Während der 1990er Jahre wurde die Gesamtbeschäftigung in den SAB-Geschäften um mehr als 50 Prozent auf knapp unter 7.500 Arbeitnehmer gesenkt.

Im März 2001 wurde die neue Ibhayi Brauerei in Südafrika fertiggestellt. Diese kann 2,3 Millionen Hektoliter im Jahr mit Schichtbesetzungen von nur dreizehn Arbeitern und bei einem Kostenaufwand von nur \$ 47 pro Hektoliter produzieren. Vergleichbare Vorgänge finden überall dort statt, wo SAB die Möglichkeit zur Rationalisierung ihrer Geschäfte sieht, im Allgemeinen in jenen Ländern, in denen mehrere Brauereien übernommen wurden.

SAB kündigte an, die Leistungskultur bei Miller in den USA verbessern zu wollen, sobald sie dieses Unternehmen übernommen hätte. Eine größere Betonung auf Produktivität und Leistung soll erwartungsgemäß wesentliche Vorteile bringen.

Die FAWU ist in Südafrika die offiziell vom Unternehmen anerkannte Gewerkschaft, die ihre Mitglieder bei Verhandlungen vertritt. Beide Parteien verabschiedeten viele Kollektivverträge über Jahre hinweg. Der aktuelle Vertrag gilt für ein Jahr, vom 1. Juli 2002 bis zum 30. Juni 2003. Beide Parteien stimmten einem Personalabbau zu.

SAB führte ein umfassendes Weiterbildungsprogramm für ihre Arbeitnehmer in Südafrika ein und laut ihrem *Corporate Accountability Report*¹² soll diese hohe Aufmerksamkeit auf Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend auch in anderen Regionen entwickelt werden.

Einmal jährlich spielen Bewertungsverfahren eine große Rolle bei dieser Politik. Es werden Leistungen besprochen und Weiterbildungsziele festgelegt. Diese SAB-Politik bedeutet, dass jeder Beschäftigte an diesem Prozess beteiligt ist.

12 SAB, *Corporate Accountability Report*, 31. März 2002, p. 35.

SAB gibt in ihrem Corporate Social Accountability Report Auskunft über die Höhe der gewerkschaftlichen Organisation innerhalb der SAB-Geschäfte in jeder Region. Diesem Bericht entsprechend, liegt die Gewerkschaftsangehörigkeit auf Unternehmensebene bei 60 Prozent weltweit, gerade unter 50 Prozent in Südafrika, etwa bei 40 Prozent in Europa und, überraschenderweise, bei nahezu 100 Prozent in Asien, was im Fall von SAB ausschließlich China bedeutet. Dies macht all diese Daten äußerst fragwürdig, da in China keine freien Gewerkschaften existieren.

In ihrem Bericht verpflichtet sich SAB ausdrücklich dem Recht der freien Wahl des Zusammenschlusses seiner Arbeitnehmer und erkennt an, dass Gewerkschaften und kollektive Verhandlungen einen normalen Teil von Arbeitnehmer-Management-Beziehungen¹³ darstellen.

Im Falle der mittel- und osteuropäischen Aktivitäten von SAB bestehen Beziehungen zu den Gewerkschaften nur auf lokaler Ebene. In Polen, der Tschechischen Republik und Ungarn sind in allen Betrieben Gewerkschaften vertreten. Sie arbeiten lediglich mit dem örtlichen Management. Da keine Koordinationsstrukturen auf nationaler Ebene existieren, können sie sich nur auf ihre eigene lokale Stärke verlassen. Die Entwicklungen in Hinsicht auf Kollektivverträge für alle Beschäftigten sind vollständig abhängig von den Kapazitäten der beteiligten Gewerkschaften, eine gemeinsame wirkungsvolle Infrastruktur und Koordinationsstruktur aufzubauen.

Die jüngsten Berichte der FAWU geben Hinweise darauf, dass SAB in den letzten Jahren zunehmend mit der Gewerkschaft in Südafrika in eigenmächtiger und überheblicher Weise umgegangen ist. Es scheint, dass sich SAB mehr darauf verlässt, Lösungen für Interessenkonflikte mit den Gewerkschaften durch rechtliche Schritte zu erreichen, als durch Verhandlungen Kompromisse zu finden.

Es werden hier einige Daten des *Collective Agreement* und zum Personalabbauverfahren gegeben. Sie beziehen sich alle auf die Arbeitsbedingungen in Südafrika. Sie gelten für alle Beschäftigten (Brauereiarbeiter und Depot- und Lagerarbeiter) in Betrieben mit anerkannten Gewerkschaften.

Löhne

Die Lohnstruktur hat die Form eines sechsstufigen Gitters, wobei einige Stufen weitere Aufteilungen vorweisen. Die Struktur bezieht sich auf das Basisgehalt. Eine Reihe von Zuschlägen und Zuzahlungen wird im Regelfall aufgeschlagen, wie zum

13 Idem, p. 33.

Beispiel Überstundenzuschläge, Schichtzuschlag, Zuzahlungen für stellvertretende Tätigkeiten (wenn Arbeitnehmer gebeten wurden, für einen bestimmten Zeitraum Aufgaben zu übernehmen, die nicht ihrer eigentlichen Arbeit entsprechen), Prämien für lange Beschäftigung im Unternehmen und Zuschläge für Bereitschaftsdienst. Die Bezahlung wird als relativ hoch in Hinblick auf die speziellen Verhältnisse in Südafrika angesehen.

Arbeitszeit:

Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt 40 bis 45 Stunden in der Woche:

Bei SAB gibt es verschiedene Stundenmuster:

- 5 x 8 Stunden pro Woche
- 5 x 9 Stunden pro Woche
- Standardschicht mit 5 x 8 Stunden in drei Schichten pro Tag
- durchgehende Schichten mit acht oder zwölf Stunden pro Schicht

Schichtarbeiter erhalten Zulagen von 10 bis 30 Prozent ihres Grundlohns, je nach Schicht, in der sie arbeiten (Morgenschicht 10 Prozent, Nachmittag-/Abendschicht 20 Prozent und Nachtschicht 30 Prozent). Dies gilt für sämtliche Schichten. Der durchschnittliche Schichtzuschlag liegt bei 20 Prozent.

Der Jahresurlaub beträgt 15 Tage im Jahr für alle Beschäftigten während der ersten fünf Beschäftigungsjahre im Unternehmen. Danach stehen ihnen 20 Urlaubstage im Jahr zu. Es handelt sich um bezahlten Urlaub.

Sozialplan bei Personalabbau

Dieses Abkommen ist seit den letzten zehn Jahren sehr wichtig, da in dieser Zeit SAB die Beschäftigungszahlen in ihren südafrikanischen Brauereien halbierte. Das Abkommen trägt weiterhin Gültigkeit bei Neustrukturierungen, die einen Personalabbau vorsehen.

Die Grundsätze dieses Abkommens lauten:

- Das Unternehmen informiert die Gewerkschaft bei Maßnahmen, die zu Personalverkleinerungen führen, mindestens vier Monate vor deren vorgesehenem Beginn.
- Das Management informiert die Gewerkschaft über die Gründe der Maßnahmen und die Zahl der betroffenen Arbeiter. Es macht Vorschläge für einen Zeitplan zur Durchführung der Maßnahmen und schlägt Termine für Beratungen zwischen den Gewerkschaften und dem Management vor.

Die Beratungstermine dienen

- zur Führung von Gesprächen zu den Gründen für die Maßnahmen;

- zur Diskussionen über die Möglichkeiten, den Personalabbau durch Einfrieren von Einstellungsplänen, Beschränkung von Überstunden, Aufhebung von Verträgen von Gelegenheits- und Zeitarbeitern zu verhindern oder zu minimieren, und über die Nutzung von außerbetrieblichen Dienstleistungsverträgen, die Einrichtung von Weiterbildungs- und/oder Umschulungsmaßnahmen zur Besetzung von Alternativstellen, das freiwillige Ausscheiden und die Errichtung eines Arbeitspools nachzudenken.

Dies bedeutet auch, dass alle Möglichkeiten, den Personalabbau zu verhindern, in Erwägung gezogen werden, und dass im Falle von SAB zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden, um neue Jobperspektiven für die betroffenen Arbeitnehmer zu schaffen.

Wenn Arbeitnehmer entlassen werden (entweder freiwillig oder falls nicht ausreichende Möglichkeiten zur Verhinderung bestehen), wird als nächstes das Abfindungspaket verabschiedet:

- drei Wochenlöhne für jedes abgeschlossene Beschäftigungsjahr, mindestens aber fünf Wochenlöhne

Zusätzlich gibt es einen Altersfaktor:

- 40 bis 45 Lebensjahr: zusätzlich acht Wochenlöhne
- 46 bis 50 Lebensjahr: zusätzlich zwölf Wochenlöhne
- 51 bis 55 Lebensjahr: zusätzlich 20 Wochenlöhne
- Ab 56 Lebensjahr und darüber: zusätzlich 28 Wochenlöhne

Wenn die Parteien sich nicht über Aspekte des Personalabbaus einigen können, kann eine der Parteien vor Gericht gehen. Ein solches Verfahren setzt den Zeitplan für den Personalabbau nicht außer Kraft, es sei denn, ein Gerichtsbeschluss ordnet die Unterbrechung des Prozesses an.

IV. INFORMATIONEN- UND BERATUNGSPOLITIK: EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTE

1. VERSCHIEDENE REALITÄTEN

Werden die sechs multinationalen Brauereien, die in dieser Studie behandelt werden, hinsichtlich ihrer Praktiken und Strukturen der internationalen Informations- und Beratungspolitik verglichen, sind die Unterschiede bemerkenswert. Diese Unterschiede bewirken erhebliche Abweichungen in Effektivität und Wertigkeit von dem, was von den entsprechenden Strukturen und Strategien erwartet werden kann. Einige dieser Unterschiede werden erwähnt, bevor eine Zusammenfassung der Realitäten der beteiligten Unternehmen gegeben wird.

Europäische Betriebsräte

In vier Unternehmen gibt es Europäische Betriebsräte (EBR): Carlsberg, Heineken, Interbrew und Scottish & Newcastle. Bei zwei Unternehmen gibt es kein solches Organ: SAB-Miller und Brau Union/BBAG.

SAB-Miller besitzt bis jetzt keine Tochterfirmen in der Europäischen Union. Daher besteht keine gesetzliche Verpflichtung, einen EBR einzurichten. Diese Situation wird sich ändern, sobald einige der osteuropäischen Länder, in denen SAB-Miller vertreten ist, 2004 in die EU eintreten. Jedoch auch nur dann, wenn diese Länder die European Works Council Directive von 1994/95 in ihre nationale Gesetzgebung integriert haben. Es ist noch nicht klar, ob und wann SAB-Miller beginnen wird, über die Einrichtung eines EBR zu verhandeln. Andererseits sind die betroffenen Gewerkschaften noch nicht in der Lage, ihre Positionen für solche Verhandlungen zu koordinieren.

Im Falle der Brau Union begannen der österreichische Konzern-Betriebsrat und die österreichische Gewerkschaft ANG im letzten Jahr mit Hilfe von Zuschüssen von der Europäischen Kommission die Einrichtung eines EBR vorzubereiten. 2002 und 2003 organisierten sie zwei Treffen mit Delegierten der mitteleuropäischen Tochterfirmen der Brau Union in Polen, Ungarn, Rumänien und der Tschechischen Republik, um die nötige Koordination für diese Verhandlungen herzustellen. Das Brau Union-Management wurde zu Gesprächen über dieses Thema eingeladen. Aufgrund der vorrangigen Verpflichtung, mit einer Gruppe von multinationalen

Brauereiunternehmen über eine Partnerschaft oder die Übernahme der Brau-Union zu sprechen, hat das Management bisher noch nicht auf diesen Vorschlag geantwortet. Die jüngste Ankündigung (2. Mai 2003), dass Heineken im Falle einer Übernahme bevorzugt werde, verändert die Bedingungen für die Einrichtung des EBR. Im Zeitplan, den Heineken und Brau-Union präsentierten, wird der erwartete Abschluss der Übernahme für das Frühjahr 2004 angegeben.

Jegliche offizielle Entscheidung zum Thema EBR wird möglicherweise um ein weiteres Jahr verschoben. Beide Parteien (Management und Gewerkschaften) müssen sich darüber klar werden, wie sie das Thema angehen möchten. Da Brau Union (mit Hauptsitz in Österreich) entsprechend dem Abkommen zwischen Heineken und Brau Union/BBAG als regionaler Stützpunkt für Heineken in Mittel- und Osteuropa fungieren wird, gibt es zwei Möglichkeiten: Delegierte aller beteiligten Länder werden ernannt und in den bestehenden Heineken EBR integriert, oder es besteht die Möglichkeit der Einrichtung eines EBR auf Brau-Union-Ebene innerhalb des Rahmenwerks des EBR von Heineken.

Beteiligte Parteien bei Verhandlungen zur Einrichtung von EBR

Innerhalb der vier Unternehmen, in denen EBR arbeiten, kommen die Übereinkünfte auf unterschiedliche Weise zustande.

Bei Interbrew wird der Vertrag durch die Vertreter der sechs belgischen Gewerkschaften und dem Generalsekretär der EFFAT (europäische Föderation der Lebensmittel-, Agrar- und Tourismusgewerkschaften) ausgehandelt.

Bei Heineken verhandeln Arbeitnehmervertreter aller betroffenen Länder unter Vorsitz des Gewerkschaftsfunktionärs der koordinierenden niederländischen Gewerkschaft im Namen der EFFAT.

Das Carlsberg Management wollte nur mit Arbeitnehmervertretern unter Ausschluss der Gewerkschaftsfunktionäre verhandeln und die resultierenden Konflikte führten deswegen zu Verzögerungen bei der Einrichtung des EBR.

Die Unternehmensführung von Scottish & Newcastle wollte auf der seit 1978 bestehenden Struktur aufbauen: dem *Chairman's Forum*. Zweimal jährlich informiert der Vorstand eine Gruppe von etwa 50 Personen, betriebliche Gewerkschaftsvertreter und ihre Gewerkschaftsfunktionäre sowie verschiedene Managementgruppen, die insgesamt sämtliche Organisationsebenen vertreten, über relevante Entwicklungen. Obwohl Großbritannien nicht von der *EU-Directive* erfasst ist, verhandelte das S&N Management ein offizielles Abkommen mit der britischen Gewerkschaft T&GWU, die als koordinierende Gewerkschaft im Namen

der EFFAT auftritt. Das Chairman's Forum wurde in ein Unternehmensforum umgewandelt.

Das Unternehmensforum bei S&N ist die einzige freiwillige Übereinkunft und entspricht Artikel 13 der Europäischen Direktive. Die drei anderen unterliegen den Artikeln ihrer nationalen Gesetzgebung, in denen die Europäische Direktive integriert ist.

Rechtzeitige Einführung des EBR

Die Arbeit des EBR bei S&N begann 1996, bei Interbrew 1997, bei Heineken 1998 und bei Carlsberg im Jahr 1999. Diese Zeitabfolge lässt vermuten, dass bei S&N und Interbrew mehr Erfahrungen in Hinblick auf die Arbeit eines Europäischen Forums oder EBR gesammelt wurden. Anstehende Übernahmen und Veränderungen im Aufbau der Unternehmen führten zu viel Diskontinuität in der Zusammensetzung und Arbeitsweise der EBR.

Zusammensetzung der beteiligten Unternehmen

Von allen vier Unternehmen hat Heineken die größte Kontinuität bei der Arbeit des EBR und der Zusammensetzung seiner Mitglieder. Dies liegt daran, dass sich Heineken seit mehr als zehn Jahren auf seine Brauereiaktivitäten konzentriert und schon viele Übernahmen in verschiedenen europäischen Ländern getätigt hatte, als das Abkommen verabschiedet wurde. All diese Länder waren von Beginn an im EBR vertreten.

Interbrew richtete ihren EBR mit Vertretern aus drei Ländern ein: Belgien, die Niederlande und Frankreich. Nach den großen Übernahmen in Großbritannien und Deutschland mussten sie die Zusammensetzung des EBR mehrmals ändern.

Im Falle von Carlsberg und S&N veränderten zwei Entwicklungen die Zusammensetzung des EBR mehrmals. Beide Unternehmen veräußerten im Zeitraum 1999 bis 2002 wichtige Geschäftsbereiche, und größere Übernahmen in neuen Ländern machten die Integration Delegierter aus diesen Ländern notwendig.

Carlsberg verkaufte seine *Royal Scandinavia Porcelan Gruppe* und musste einen großen Teil seiner Coca-Cola-Abfüllgeschäfte in Skandinavien abstoßen. Die Fusion mit der Orkla Getränkegruppe und die Gründung von Carlsberg Breweries veränderte die Zusammensetzung der Brauereiaktivitäten.

S&N verkauften ihre Freizeitparks (Center Parcs), an denen fünf Länder beteiligt waren, die alle im Europäischen Forum vertreten waren und übernahm Kronenbourg und Hartwall.

Zusammensetzung der Delegationsgruppen des EBR

Bei den vier EBR bildet S&N eine Ausnahme. Aufgrund seiner Vorgeschichte als *Chairman's Forum* deckt die Zusammensetzung dieses Rates (*European Employee Forum*) das Konzept der Arbeitnehmervertretung ziemlich weit ab. Die Gruppe ist bedeutend größer als die anderen EBR, weil alle Bereiche des Unternehmens vertreten sind, wenigstens soweit es die britische Delegation betrifft. Von den insgesamt 42 Vertretern werden 22 betriebliche Vertreter auf lokaler Ebene gewählt, sieben sind nationale oder regionale Gewerkschaftsfunktionäre aus Großbritannien, und 14 sind Manager aus verschiedenen Bereichen: der Geschäftsführung, Handels- und Finanzmanager oder Leiter des Kundendienstes. Ob und wie sie in ihren Wahlbereichen gewählt werden, ist nicht klar.

Beim EBR Interbrew werden alle Arbeitnehmervertreter entsprechend der in den betroffenen Ländern angewendeten Wahlmethoden gewählt. Um die Möglichkeit einzuräumen, die beteiligten Gewerkschaften auf europäischer Ebene zu koordinieren, wird für einen Vertreter der EFFAT in Brüssel ein Sondersitz reserviert.

Im Fall von Heineken wird das gleiche Wahlverfahren angewendet. Jedoch wird der Sondersitz hier für den Gewerkschaftsfunktionär der FNV Bondgenoten reserviert, der sich regelmäßig mit dem Heineken-Management auf nationaler Ebene beschäftigt. Die FNV Bondgenoten fungiert als Koordinationsgewerkschaft im Namen der EFFAT.

Das Carlsberg-Management widersetzt sich der Forderung, Gewerkschaftsfunktionäre in den EBR aufzunehmen. Die Arbeitnehmerdelegation besteht hier ausschließlich aus Arbeitnehmervertretern.

Das Heineken-Management versuchte ähnlich zu verfahren. Im Mai 1996 organisierte das Heineken-Management in Amsterdam ein Treffen mit Arbeitnehmervertretern aus allen beteiligten Ländern. Obwohl dieses Treffen angeblich zu Informationszwecken stattfinden sollte, wurde schnell klar, dass das Management die Absicht hatte, die Einrichtung eines EBR zu verhandeln und dabei die Gewerkschaften zu übergehen. Aber da seit 1992 Gewerkschaftsvertreter von Tochterfirmen Heinekens in einigen europäischen Ländern die Gelegenheit genutzt hatten, einige vorbereitende internationale Treffen abzuhalten, führte dies zu der Situation, dass sie 1995 einen formellen Vorschlag für einen EBR ausgearbeitet hatten. Sie hatten ebenfalls schon unter Koordination des Gewerkschaftsfunktionärs der FNV Bondgenoten ihr Verhandlungsteam zusammengestellt. Das Team bot dem Heineken-Management mehrfach vergeblich an, mit den Verhandlungen zu beginnen. 1996 machte bei einem Treffen in Amsterdam ein Vertreter dem Management

Heinekens deutlich, dass es nur möglich sei, zu einer Übereinkunft zu kommen, wenn die der EFFAT angehörenden Gewerkschaften teilnehmen würden, in deren Namen die Gewerkschaft FNV Bondgenoten die Koordination übernehmen würde. Schließlich erklärte sich Ende 1996 Heineken mit dieser Vorgehensweise einverstanden.

Die Anzahl der beteiligten Länder

Je nach Internationalisierungsgrad eines Unternehmens variiert die Anzahl der beteiligten Länder im Europäischen Betriebsrat.

Im EBR Interbrew waren in den ersten drei Jahren nur drei Länder vertreten: Belgien, die Niederlande und Frankreich. Später kamen Großbritannien und Deutschland dazu.

Im Europäischen Forum von S&N waren anfangs fünf Länder vertreten: Großbritannien, Belgien, Frankreich, die Niederlande und Deutschland. Die Vertreter der letzten beiden Länder waren im Bereich der Freizeitparkaktivitäten beschäftigt und verließen den Rat, als 2000 ihr Bereich verkauft wurde. Dies war ebenso der Fall bei den belgischen und französischen Delegierten. Neue Vertreter der beiden Länder kamen in das Forum, als 2000 Kronenbourg übernommen wurde. Schließlich kamen aufgrund der Übernahme von Hartwall im Jahr 2002 außerdem finnische Vertreter dazu.

Im EBR von Carlsberg sind acht Länder vertreten, die vier skandinavischen Länder und Vertreter aus Großbritannien, Deutschland und Italien. Seit kurzem ist auch ein Vertreter aus der Schweiz beteiligt.

Die größte Anzahl an Ländern ist im EBR von Heineken vertreten. Von Beginn an nahmen Vertreter aus elf Ländern an den Ratssitzungen teil.

Je mehr Länder vertreten sind desto mehr Sprachen werden gesprochen werden, desto größer ist die Vielzahl von Kulturen und Geschichten im Hinblick auf Arbeitsbeziehungen. Diese Faktoren üben einen großen Einfluss auf die Arbeitsweise des EBR aus. Bei den offiziellen Sitzungen helfen Übersetzungseinrichtungen und Dolmetscher, die Schwierigkeiten teilweise zu überbrücken. Auf informellen Treffen neben den offiziellen Sitzungen kann die Vielzahl an Sprachen und kulturellen Hintergründen einen bedeutsamen Austausch zwischen den Delegierten verhindern. Obwohl in den meisten Unternehmen zugestimmt wurde, eine gemeinsame Sprache, meistens Englisch, zu lernen, sind die fehlenden Gelegenheiten, diese Sprache im täglichen Umgang zu üben, begrenzt.

Repräsentation von mittel- und osteuropäischen Ländern

In den meisten Unternehmen mit Ausnahme von Heineken umfasst der EBR Tochterfirmen in der Europäischen Union oder der European Economic Area (EEA). Nur der EBR Heinekens hatte von Anfang an Vertreter aus Ungarn und der Slowakei und ab dem zweiten Treffen ebenfalls Vertreter aus Polen. Ihnen war ihre Teilnahme sehr wichtig. Ihre nationale bzw. lokale Gewerkschaftsgeschichte unterschied sich sehr von der der EU-Länder. Die mit dem Management besprochenen Informationen im EBR lieferten ihnen eine Menge an Hintergrundinformation, was ihnen half, ortsbezogene Umsetzungsstrategien zu verstehen und bevorstehende Maßnahmen auf nationaler und lokaler Ebene vorzusehen. Die Gespräche mit den Kollegen aus den EU-Ländern lieferten wertvolle Informationen sowohl über die möglichen Vorgehensweisen bei der Bildung von Arbeitsbeziehungen als auch über das Verhandeln bei Kollektivverträgen und Neustrukturierungen.

In Heinekens Fall wird es nicht schwierig werden, 2004 die Zusammensetzung des EBR anzupassen, sobald die zehn neuen Länder offizielle Mitglieder in der Europäischen Union geworden sind. In diesem Fall wird es interessant sein, ob die rumänischen Tochterfirmen der Brau Union aufgenommen werden, obwohl Rumänien nicht zur Gruppe der Neuzugänge in der EU im Jahr 2004 gehört. Betrachtet man das Beispiel von Ungarn, der Slowakei und Polen im Hinblick auf ihre Teilnahme, als noch kein Zeitplan ihre Mitgliedschaft vorsah und berücksichtigt man dann die Erfahrungen, die auf Grund ihrer Teilnahme gemacht wurden, könnte es nur zu positiven Ergebnissen führen, wenn die rumänischen Arbeitnehmer so bald wie möglich beteiligt werden.

Alle anderen Unternehmen betreten neues Gebiet. Vielleicht kann die Erfahrung Heinekens als Beispiel dienen.

Arbeitsweise der EBR/Schulungen

Die vier EBR unterscheiden sich in ihrer Arbeitsweise in verschiedener Hinsicht. Dies liegt zum einen an der Häufigkeit ihrer Zusammenkünfte. Das vorherrschende Muster bei Carlsberg und Interbrew ist ein jährliches Treffen über zwei bis drei Tage. Normalerweise sind es drei separate Tage, wobei dem eigentlichen Ein-Tages-Treffen mit dem Management, ein Vor-Treffen vorausgeht und ein Nach-Treffen folgt. Die Vor- und Nach-Treffen liefern den Arbeitnehmervertretern die Möglichkeit, sich mit der Vor- und Nachbereitung des Treffens mit dem Management oder mit eigenen Angelegenheiten zu befassen.

Bei S&N finden zwei Treffen statt, eines im April und eines im Oktober. Auch hier dauern die Treffen normalerweise drei Tage und laufen nach einem ähnlichen Schema ab, wie oben beschrieben.

Heineken veranstaltet zwei dreitägige Treffen im Jahr, eines im Mai und eines im November; wieder mit dem gleichen Ablauf der drei Tage.

In beiden Fällen dient das erste Treffen im Jahr dazu, sich vom Vorstand über die Ergebnisse des vergangenen Jahres sowie über andere interessante Themen informieren zu lassen. Das zweite Treffen ist wichtigen Themen vorbehalten, die in den momentanen Strategien des Unternehmens eine Rolle spielen und bezieht sich mehr auf zukünftige Entwicklungen.

Hervorzuheben ist, dass Heineken ein zusätzliches Treffen im Jahr abhält. Dieses Treffen dient ausschließlich der Schulung von Arbeitnehmervertretern, dauert zwei Tage und behandelt Themen, die die Teilnehmer selbst wählen. Sie sind berechtigt, außerbetriebliche Fachleute und/oder Führungsvertreter einzuladen, um bestimmte Aspekte zu gewählten Themen beizutragen.

Die Tatsache, dass bei Heineken drei Treffen pro Jahr durchgeführt werden, schafft größeren Zusammenhalt und gegenseitiges Verständnis unter den Delegierten, als wenn nur ein Treffen im Jahr stattfinden würde.

Bei Scottish & Newcastle werden ebenfalls Vorkehrungen für Schulungen getroffen, aber sie unterscheiden sich von denen von Heineken. Aufgrund der Veränderungen in der Zusammensetzung des Europäischen Forums von S&N und des daraus resultierenden Bedarfs, die neuen Delegierten mit dem Forum vertraut zu machen, reserviert S&N einen Tag bei einem der zwei jährlichen Treffen, der ausschließlich den neuen Mitgliedern gewidmet ist. Während dieses Tages werden sie durch das S&N Human Resources Department in die jüngste Geschichte, Ziele und Operationen des Europäischen Forums eingeführt.

Ein weiterer Faktor, der den EBR Heinekens zur Ausnahme macht, ist, dass von Anfang an das eine Jahrestreffen in jeweils einem anderen der beteiligten Länder stattfinden zu lassen. Das Mai-Treffen ist immer in Amsterdam, wo sich Unternehmensführung von Heinekens befindet. Dies erleichtert die Teilnahme von Vorstandsmitgliedern. Das November-Treffen jedoch wird jeweils in einem anderen Land ausgerichtet, um einerseits den Besuch einer dort ansässigen Heineken-Brauerei zu ermöglichen, vor allem aber, um sich mit lokalen Arbeitnehmervertretern und/oder Managern zu treffen und damit den EBR zu einem sichtbaren Instrument für alle Arbeitnehmervertreter zu machen. Das Gleiche gilt für das lokale und nationale Management. Die Treffen auf der lokalen Ebene werden von allen Teilnehmern sehr geschätzt. Die Ausbildungstreffen finden immer in Amsterdam statt.

Carlsberg und S&N halten ihre EBR-Sitzungen immer in den Städten ab, in denen ihre Firmensitze liegen, Carlsberg in Kopenhagen (Dänemark) und S&N in Edinburgh (Schottland). Der EBR Interbrew tagt normalerweise in Leuven (Belgien), wo Interbrews Hauptsitz liegt. Während der letzten Jahre wurden aber auch andere Veranstaltungsorte gewählt: Lyon in Frankreich, Köln in Deutschland und Rotterdam in den Niederlanden.

Interne EBR-Strukturen:

Sonderausschüsse oder Verbindungskomitee

Die vier Unternehmen unterscheiden sich strukturell je nach interner Aufgabenteilung. In allen EBR wird ein Sonderausschuss oder Verbindungskomitee von den Arbeitnehmervertretern gewählt. Dieses Komitee hat in erster Linie drei Aufgaben zu erfüllen:

- Es kommuniziert direkt mit den entsprechenden Managern, um Tagesordnungen für die gemeinsamen Treffen vorzubereiten, meist Forum-Treffen genannt.
- Sie bereiten die Tagesordnungen für die innerbetrieblichen Vor- und Nach-Treffen des EBR vor.
- Für das Management agieren sie als Kontaktpersonen im Falle von außergewöhnlichen Anlässen zwischen den Hauptversammlungen. Beide Parteien können ein zusätzliches Treffen des gesamten Forums aus wichtigem Anlass beschließen.

Aufbau und Einrichtungen dieser Komitees unterscheiden sich je nach Unternehmen. Der schwächste Aufbau besteht bei Interbrew. Hier gibt es kein offizielles Komitee, sondern der Sprecher der Arbeitnehmervertretung fungiert als Sekretär für den EBR. An ihn wendet sich der Präsident des Ausschusses, ein Führungsvertreter von Interbrew, wenn es um die Vorbereitung von Tagesordnungen und Treffen geht. Es ist Aufgabe des Sekretärs, diese Dinge mit den anderen Mitgliedern des EBR zu koordinieren.

Bei Scottish & Newcastle und Carlsberg bestehen die Komitees aus drei Personen. Im Falle von S&N müssen die Vertreter aus den Hauptbereichen des Unternehmens im Komitee sein. Es trifft sich mit dem Management mindestens zweimal jährlich zwischen den Hauptversammlungen zur Vorbereitung der Treffen.

Der Sonderausschuss von Heineken besteht aus vier Personen: drei, die, wie bei S&N und Carlsberg, als Präsident, Vizepräsident und Sekretär agieren, sowie ein Mitglied. Ein stellvertretendes Mitglied wird ernannt für den Fall, dass einer der anderen drei an der Teilnahme verhindert ist. Der Sonderausschuss trifft sich dreimal jährlich zwischen den Hauptversammlungen des EBR. In der Praxis gibt es Jahre, in

denen der Ausschuss fünfmal im Jahr zusammenkommt. Der Ausschuss diskutiert ebenfalls über den Inhalt der Ausbildungstreffen. Er wird durch eine Person unterstützt, die halbtags in der Verwaltung angestellt ist.

Die Struktur und Möglichkeiten des EBR bei Heineken haben eine erhöhte Zuwendung auf die Entwicklung einer eigenen Agenda und Politik der Arbeitnehmerdelegation zur Folge. Die Entwicklung einer eigenen Agenda wird als schwierige Aufgabe angesehen, und die Ergebnisse waren bislang eher mäßig. Jedoch sind die Bedingungen gegeben, eine eigene Agenda und Politik zu schaffen.

Bei allen anderen EBR wird die Agenda meist durch das Management bestimmt, wie die Arbeitnehmervertreter über bestimmte Unternehmensstrategien, jährliche Ergebnisse, Übernahmen etc. zu informieren sind. Dies liegt teilweise an Veränderungen der Zusammensetzung im EBR, aber auch am Mangel von Strukturen, die die Entwicklung einer größeren Koordination zwischen den Vertretern ermöglichen.

Neuverhandlung der Verträge

Die Geschichte der meisten EBR ist noch jung. Alle Beteiligten sind der Auffassung, dass es noch einige Jahre dauern wird, bis die Informations- und Beratungsstrukturen effektiv und von Wert sind. Dies hängt nicht nur vom guten Willen der beiden Parteien ab, es liegt ebenso an den Punkten, die für Gespräche auf internationaler Ebene bedeutsam sind. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die EBR keine gesetzliche Grundlage für Verhandlungen besitzen.

Die über die Jahre gesammelten Erfahrungen machen deutlich, was realistisch von der Vorgehensweise und den Gesprächen im EBR erwartet werden darf. Gespräche mit beteiligten Personen in den verschiedenen Räten zeigen, dass eine grundlegende Bedingung für die Verbesserung der Qualität des EBR ein hohes Maß an Kontinuität von Mitgliedschaft und Zusammensetzung im EBR ist. Wenn wiederholt Veränderungen auftreten, ist es sehr schwierig, realistische, gemeinsame Erwartungen sowie ein klares Verständnis für das Potenzial des EBR aufzubauen. Einige der EBR sind in dieser Hinsicht benachteiligt, so der Fall bei Interbrew und S&N und in geringerem Maße auch bei Carlsberg. Die Veränderungen in Zusammensetzung und Mitgliedschaft in den Gremien dieser Unternehmen erschwerten während der letzten Jahre die Arbeit der EBR beträchtlich. Es gibt z. B. sehr unterschiedliche Erwartungen der beteiligten Mitglieder aufgrund ihrer nationalen Erfahrung, Kultur und innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen.

Die Umsetzung von Anpassungen in den EBR bei Carlsberg, Interbrew und S&N beruhte bisher auf Veränderungen von Mitgliedschaft und Sitzverteilung aufgrund von Übernahmen und Verkäufen. Die Verträge beinhalten eine Klausel, die besagt, dass das momentane Abkommen durch jede Partei mit einer einjährigen Kündigungsfrist aufgehoben werden kann; im Fall von Interbrew ist dies eine halbjährliche Kündigungsfrist. Bei Scottish & Newcastle wurde die letzte Überarbeitung des Vertrages (die Verfassung) im März 2002 verabschiedet. Innerhalb Carlsbergs und Interbrews laufen Vorbereitungen für die in den nächsten Monaten geplanten Gespräche über Verträge, die Anpassungen an die neue Situation enthalten. Es sollen weitere Tochterunternehmen einbezogen werden. Ob und wie der Inhalt des bestehenden Vertrages angepasst wird, ist nicht bekannt.

Nur bei Heineken wird das Abkommen für einen Zeitraum von vier Jahren verabschiedet. Während des letzten Jahres der Laufzeit untersuchen beide Parteien die Funktionstüchtigkeit des Vertrages und machen eventuell Veränderungsvorschläge bei verschiedenen Punkten. Als 2001 ein neues Abkommen für den Zeitraum vom 1. Januar 2002 bis zum 31. Dezember 2005 verhandelt wurde, passte man die Zusammenstellung des EBR den neuen Umständen an. Obwohl die Höchstzahl an Sitzen im EBR für Arbeitnehmervertreter mit 25 festgelegt war, wurden vorübergehend 28 Sitze bewilligt. Dies sollte im Zusammenhang mit der zunehmenden Größe von Tochterunternehmen und Beschäftigungszahlen in Polen und Spanien Vertretern aus diesen Ländern entsprechende Teilnahmemöglichkeiten bieten. Es ist Aufgabe der Arbeitnehmervertretung, bis 2006 einen Weg zu finden, die Sitze wieder auf 25 zu reduzieren.. Zu den 25 Sitzen ist ein Sonder-sitz für den Gewerkschaftsfunktionär der FNV Bondgenoten reserviert, der als Koordinator im Namen der EFFAT fungiert.

Die wichtigste Veränderung im neuen Vertrag ist die Klausel, die die Verfahrensweise festlegt, nach der Heineken große Brauereien in einem europäischen Land übernimmt und dies bedeutende Folgen für die dort ansässigen Arbeitnehmer nach sich ziehen könnte. In solchen Fällen informiert der Vorstand Heinekens den Sonderausschuss oder den gesamten EBR, prinzipiell aber zur gleichen Zeit, in der der betroffene Betriebsrat durch sein Management davon erfährt. Dies geschieht, bevor Informationen an die Presse gehen. Nach einigen Gesprächen einigte man sich darauf, dass jede Übernahme als eine große Übernahme angesehen wird, wenn sie eine der folgenden drei Kriterien erfüllt:

- Die Anzahl der Beschäftigten beträgt mehr als 700 FTE *oder*
- Das Produktionsvolumen beträgt mehr als zwei Millionen Hektoliter *oder*
- Der Marktanteil in diesem Land beträgt mehr als 15 Prozent.

Vor kurzem wurde mit der Bekanntgabe der beabsichtigten Übernahme der Brau Union/BBAG aus Österreich dieses Verfahren zum ersten Mal angewendet. Der Sonderausschuss des EBR und der Vorstand des Konzern-Betriebsrates in den Niederlanden wurden ausführlich über Hintergründe, Gründe für die Übernahme und Ziele für die nächsten Jahre informiert. Bei der ersten Gelegenheit wird der gesamte EBR in Kenntnis gesetzt.

2. VERGLEICH DER EBR-STRUKTUREN

	Carlsberg	Heineken	Interbrew	Scot. & Newc.
Verabschiedeter Vertrag: Datum der Unterzeichnung	Herbst 1999	3. Dez. 1997	18. Sept. 1996	Juli 1996
Gültigkeit	unbestimmt	Dez. 1997 – Dez. 2001	unbestimmt	unbestimmt
Geographische Reichweite	EU + EEA (Eur. Econ. Area)	EU + EEA + in der Praxis osteuropäische Länder	EU + EEA	EU + alle europäischen Länder, in denen S&N arbeitet
Erstes offizielles Treffen	Februar 1999 Kopenhagen	Mai 1998 Rotterdam	Frühling 1997 Leuven	Okt. 1996 Edinburgh
Anzahl der Arbeitnehmervertreter	17	24 + 1 Sondersitz für FNV Bondg., EFFAT repräsentierend max. 30 Sitze	17 Max. 30 Sitze + 1 Sondersitz für EFFAT	42: 22 Arbeitnehmervertreter 6 Gewerkschaftsvertreter 14 Führungsvertreter
Sitzverteilung auf verschiedenen Ländern	Dänemark 4 Schweden 3 Finnland 2 Deutschland 2 Großbritannien 2 Italien 2 Norwegen 2	Niederlande 4 Frankreich 4 Spanien 3 Italien 3 Griechenland 3 Polen 2 Slowakei 1 Belgien 1 Irland 1 Schweiz 1 Ungarn 1	Belgien 10 Niederlande 4 Frankreich 3	Centerparcs: 5 Länder Brauerei: UK Vertrieb: UK Versorgung: UK Großbritannien total 42 Belgien 2 Frankreich 2 Niederlande 4 Deutschland 2
N.B. Diese Sitzverteilung wurde aufgrund von Übernahmen geändert				

VERGLEICH DER EBR-STRUKTUREN: FORTSETZUNG

	Carlsberg	Heineken	Interbrew	Scot. & Newc.
Momentane Sitzverteilung Ende 2002	Steht momentan in Verhandlungen: Hinzukommen werden Schweiz u. osteurop. neue EU Mitgliedsstaaten	Gesamt 28 Sitze u. ein Sondersitz. Polen: von 2 zu 4 Spanien: von 3 zu 4 Slowakei: von 1 zu 2 Alle anderen behalten gleiche Anzahl 2006 wird die Zahl auf 25 u. 1 Sondersitz reduziert	Gesamt 31 + 1 Sondersitz für EFFAT Extrasitze für: Deutschland: 6 + (2) Großbritannien: 8 + (2)	Gesamt: 41 Arbeitnehmervertreter + 7 Gewerkschaftsvertreter Großbritannien: 30 Frankreich: 8 Belgien: 3 Finnland: 2
Häufigkeit der Treffen	1 x mind. pro Jahr 2,5 Tage Vor-Treffen, Treffen, Nach-Treffen Findet in Kopenhagen statt	2 x pro Jahr 3 Tage Vor-Treffen, Treffen, Nach-Treffen Mai in Amsterdam Nov. Rotierend 1998 Thessaloniki 1999 Rom 2000 Strassb. 2001 Madrid 2002 Warschau 2003 Bratislava	1x pro Jahr 2 Tage Vor-Treffen, Treffen, Nach-Treffen In der Praxis 2 x p. Jahr während der letzten Jahre Normalerweise in Leuven, aber 2000 Leuven 2001 Lyon 2002 Köln 2003 Rotterdam	2 x pro Jahr 3 Tage Vor-Treffen, Treffen, Nach-Treffen immer in Edinburgh April Treffen incl. 1 Tag Schulung für neue Mitglieder Oktober
Schulung	Nein	1x pro Jahr 2 Tage für alle Arbeitnehmer EBR bestimmt Inhalt	Nein	1 Tag im April Treffen für neue Mitglieder
Sonderausschuss oder Verbindungskomitee	Ja: 3 Mitglieder	Ja: 4 Mitglieder + Vertreter+ Sondersitz trifft sich 3x pro Jahr zwischen Vollvers. In der Praxis 4 -5 Mal Zusammensetzung des aktuellen Komitees: Präs.: Griechenland Vizepräs.: Italien Sokr.: Niederlande Mitglied: Polen Vertr.: Irland	Nein, Sekretär des EBR erfüllt Verbindungsrolle Belgische Vertr.	Ja: 3 Mitglieder

VERGLEICH DER EBR-STRUKTUREN: FORTSETZUNG

	Carlsberg	Heineken	Interbrew	Scot. & Newc.
Neuer Vertrag	In Verhandlung	verabschiedet Nov. 2001: Jan. 2002 – Dez. 2006	Wird als nötig betrachtet. Wird vorbereitet	Verabschiedet im März 2002
Neue Artikel		Bei wichtigen Übernahmen frühe Informa- tion./Beratung. des EBR/Sonder- aussch. Kriterien: * > 700 FTE's oder * > 2 Millionen Hl. oder * > 15 Prozent Marktanteil		

3. SCHULUNG DES EBR BEI HEINEKEN

Der EBR bei Heineken ist der beständigste im Hinblick auf die Zusammensetzung der Länder und die teilnehmenden Delegierten. Aus diesem Grund und aufgrund der Verhandlungsergebnisse für den ersten Vertrag zur Einrichtung des EBR sind die Bedingungen für ein zweitägiges Ausbildungsseminar einmal jährlich gegeben. Die Inhalte dieser Schulungen werden vom Sonderausschuss (bei Heineken Spezialkomitee genannt) vorgeschlagen und im EBR besprochen und verabschiedet. Zu diesen Treffen können außerbetriebliche Fachleute und Manager eingeladen werden, um bestimmte Themen vorzustellen.

Für Mitglieder anderer EBR kann es von Interesse sein, welche Themen besprochen wurden, insbesondere für Mitglieder der deutschen Betriebsräte, die schon als Vertreter im EBR (z.B. bei Interbrew und Carlsberg) sind, aber ebenfalls für jene, deren Unternehmen in naher Zukunft Teil einer großen multinationalen Brauerei werden. Zuerst werden die Hauptthemen genannt und anschließend kurz erklärt:

- 1998: Benchmarkingpolitik bei Heineken
- 1999: Mehrfachqualifikationspolitik
- 2000: Die Entwicklung einer eigenen EBR-Agenda
- 2001: Installation von SAP
- 2002: Vorstellung neuer Mitglieder
Die Bedeutung kultureller Unterschiede

Zur Diskussion für zukünftige Treffen stehen: Sourcingpolitik und Koordinationspolitik bezüglich der Auslastung von vorhandenen Kapazitäten.

Die beiden ersten Treffen wurden dazu genutzt, ein besseres Verständnis sowohl von Heinekens Strategien im Hinblick auf Benchmarkingoperationen intern und extern mit anderen Brauereien als auch von einem anderen wichtigen Teil dieser Politik, der Einführung von Mehrfachqualifikationen, herzustellen.

Diese Treffen waren sehr informativ und führten zu Diskussionen über die Frage, wie lokale Betriebsräte diese Punkte mit dem lokalen Management besprechen können und wie sie am besten vorgehen, um deren Durchführung zu verhandeln. Die Gespräche halfen, kommende Entwicklungen in einigen Ländern vorzusehen, in denen diese Strategien noch nicht eingeführt waren. Praktisch führten sie in den beteiligten Ländern zu neuen Agenden auf nationalem oder lokalem Niveau.

Ein ähnlicher Prozess fand bei der Diskussion über die Einführung von SAP und seiner Implementierung statt. Der Grundstein für ein tieferes Verständnis im Hinblick auf Absicht und Auswirkungen dieser Strategien kann auf diesen Treffen gelegt werden.

Es ist an den Arbeitnehmervertretern, sich darüber auszutauschen, welche Folgen diese Strategien für ihren Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen und Beschäftigungszahlen haben und daraufhin ihre eigene Agenda und Bedingungen zu entwickeln, die sie auf lokaler Ebene verhandeln, bevor die Umsetzung der Strategien beginnt.

Es kann viel aus der Erfahrung der an Pilotprojekten beteiligten Vertreter gelernt werden. Solche Projekte finden niemals überall zur gleichen Zeit statt, und das bessere Verständnis für bestimmte Strategien und deren erstmalige Umsetzung in Tochterfirmen bewirken eine gute Vorbereitung für alle anderen Delegierten. Sie haben die Aufgabe, die bessere Einsicht sowie die gesammelte Erfahrung auf ihre eigenen Einrichtungen umzusetzen, und die Umsetzung der Strategien auf ihre Situation vorzusehen und vorzubereiten.

4. ANMERKUNGEN

Es scheint, dass in den kommenden Jahren die Stabilität in der Zusammensetzung der EBR wachsen wird. Dies schafft bessere Bedingungen, die Arbeitsweise der EBR zu verbessern, um sie zu einem wertvollen Instrument für Information und Beratung der Arbeitnehmervertreter zu entwickeln. Es sollte nicht vergessen werden,

dass der EBR dazu dient, die nationalen Informations- und Beratungsstrukturen und -praktiken zu ergänzen. Die EBR sind nicht dazu vorgesehen, diese zu ersetzen. Daher ist es wichtig, eine Vorgehensweise zu entwickeln, die ein Qualitätsniveau für Informations- und Beratungsverfahren sichert, das es einzelnen Mitgliedern ermöglicht, ihre bessere Kenntnis der Unternehmenspolitik und Vorgehensweisen für die Verbesserung der Arbeitsweise nationaler und/oder lokaler Betriebsräte zu nutzen.

Andererseits machten die meisten EBR bis jetzt keinen Gebrauch von der Möglichkeit, sich auf ihren eigenen Treffen über die beste Vorgehensweise in Hinsicht auf Verhandlungen bestimmter Strategien und deren Auswirkungen wie beispielsweise Abfindungspakete und Ausbildungspolitik auszutauschen.

Das beruht auf der Tatsache, dass in den meisten EBR die Agenda in erster Linie vom Management festgelegt wird. Und, wie ein Interbrew-Manager zugab, handelt es sich hierbei meist um eine schwache Agenda.

Mit der zunehmenden Umsetzung von Strategien wie Sourcing- und Kapazitätsnutzung auf internationaler Ebene (siehe Carlsberg, Interbrew und Heineken), wächst der Bedarf an engerer Zusammenarbeit und internationalen Gesprächen auch innerhalb der Gruppe von Arbeitnehmervertretern. Solange sich die Unternehmenspolitik auf die nationalen Tochterfirmen beschränkten, war der Bedarf an internationalen Gesprächen noch nicht so groß.

Zurzeit sind die meisten Unternehmen gerade dabei, weitere Internationalisierungsstrategien in ihren regionalen Bereichen innerhalb Europas vorzunehmen. Dies wird zu einer erhöhten Anzahl an Themen führen, die auf internationaler Ebene diskutiert werden müssen. Eine mögliche weitere Folge wäre, dass die Europäischen Betriebsräte in naher Zukunft eine größere Rolle spielen müssten. Sie könnten sich zu Plattformen entwickeln, auf denen das Management zunächst ausführlich Hintergründe und Argumente für neue Strategien darlegt und anschließend ernsthaft über die Durchführung in nationalen oder lokalen Tochterfirmen diskutiert wird. Auf dieser Ebene können die Arbeitnehmervertreter die Implementierungsvorgänge und Zeitpläne mit viel mehr Information in der Hand verhandeln, als es bisher der Fall war. Um dies zu realisieren, ist es notwendig, die richtige Infrastruktur im EBR selbst sowie in der Beziehung zwischen dem EBR und den nationalen und/oder lokalen Informations- und Beratungsebenen aufzubauen.

V. SCHLUSSFOLGERUNGEN

1. Die Konsolidierung der europäischen Brauindustrie ist bei weitem nicht abgeschlossen. Dieser Prozess wird in den nächsten Jahren anhalten. Bisher konzentrierten sich die großen Brauereiunternehmen auf die Bildung starker Positionen und Plattformen auf einer Reihe nationaler Märkte. Auf den meisten Märkten dominieren ein bis drei Brauunternehmen mit gemeinsamen Marktanteilen zwischen 60 und 90 Prozent.
2. Der Prozess der Konsolidierung aufgrund verschiedener internationaler Übernahmen fand hauptsächlich während der 1990er Jahre statt. EU-Länder wie auch mittel- und osteuropäische Länder waren an diesem Prozess beteiligt. Zwischen 1999 und 2002 nahm die Konsolidierung in Spanien, Polen und Großbritannien Form an. Diese Länder sind nach Deutschland die drei wichtigsten Biermärkte in Europa. Für einige Jahre konzentrierten die bedeutendsten Brauereiunternehmen ihre Internationalisierungsstrategien innerhalb Europas auf alle Märkte außerhalb Deutschlands. Der deutsche Biermarkt schien zu schwierig zu erobern. Ihre Strategie war, erst einmal abzuwarten und die Konsolidierung des deutschen Marktes den deutschen Brauereien selbst zu überlassen. In der Praxis bewiesen die deutschen Brauereiunternehmen, dass sie nicht in der Lage waren, sich zu starken nationalen Unternehmen mit höherem Marktanteil zu entwickeln, wie es in anderen Ländern der Fall war. Die Besonderheiten der deutschen Bierlandschaft spielen in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle.
3. In den Jahren 2001 und 2002 ergriffen Heineken und Interbrew die Initiative, den deutschen Biermarkt durch Übernahmen von Minderheitsanteilen oder durch volle Kontrolle zu betreten. Aber sie sind weit davon entfernt, die deutsche Bierindustrie zu konsolidieren, wie sie es in anderen Ländern erreicht haben. Interbrew hat die Führung übernommen und kontrolliert nun einen Marktanteil von zwölf Prozent, ein vergleichsweise niedriger Prozentsatz. Dort besitzen die dominanten Unternehmen mindestens 28 Prozent Anteile wie in Großbritannien, normalerweise aber ist diese Zahl noch höher. Interbrew und Heineken erklärten beide, dass die Konsolidierung der deutschen Brauwirtschaft ein langfristiger Prozess werde. Einige deutsche Brauer erwarten, dass in fünf Jahren die zwei bis drei größeren Gruppen etwa 50 Prozent des deutschen Marktes kontrollieren werden.

4. Zurzeit zielt die Konsolidierung auf nur zwei größere Biermärkte in Europa (West- und Osteuropa zusammengenommen, einschließlich Russland), und zwar Deutschland und Russland. Beide Märkte haben vollkommen unterschiedliche Wachstumsmuster. Der deutsche Gesamtkonsum fällt allmählich von Jahr zu Jahr, in Russland beträgt die Wachstumsrate etwa 5 bis 10 Prozent im Jahr. Es ist wahrscheinlich, dass in fünf Jahren der russische Markt den deutschen im Hinblick auf Volumen des Bierkonsums überholen wird. Innerhalb Russlands kontrolliert ein Unternehmen, die BBH, ein Joint Venture aus Carlsberg und Scottish & Newcastle, nun schon 33 Prozent des Marktes. Ihr Ziel ist es, in näherer Zukunft diesen Anteil auf 40 Prozent zu erhöhen. Deutschland und Russland sind die Märkte, auf denen in den kommenden Jahren zusätzliche Übernahmen der großen Brauereiunternehmen erwartet werden können.
5. Im Mittel- und Osteuropa kontrolliert eine kleine Gruppe multinationaler Brauereiunternehmen die nationalen Biermärkte durch Übernahmen einer langen Reihe lokaler Brauereien. Diese Märkte werden durch Heineken, SAB-Miller, Interbrew und BBH dominiert. Wenn 2004 einige dieser Länder volle Mitglieder der Europäischen Union werden, werden diese Unternehmen ihre Position schon bezogen haben. In den kommenden Jahren müssen Carlsberg und Scottish & Newcastle ihre Strategien im Hinblick auf die BBH klarstellen. Möglicherweise werden sie dieses Problem dadurch lösen, indem sie eine Fusion beschließen.
6. Ein auffälliges Phänomen bei der Konsolidierung des europäischen Biermarktes besteht darin, dass sie den europäischen Brauereien überlassen blieb. Die einzige Ausnahme bildet SAB-Miller. Bis jetzt ist dieses Unternehmen jedoch nur in Mittel- und Osteuropa vertreten. Während sich einige der europäischen Unternehmen international auch auf andere Kontinente wie Asien, Nord- und Südamerika und im Fall von Heineken auch auf Afrika ausdehnten, eroberten die größten Unternehmen andere Kontinente nicht den europäischen Biermarkt. Eine kleine Ausnahme bildete Coors aus den USA, als sie in Großbritannien die Carling Brauerei von Interbrew übernehmen konnte. In der Praxis gilt das vorherrschende Muster, dass die großen Brauereiunternehmen von anderen Kontinenten zuerst in ihren eigenen Regionen expandieren.
7. Momentan besitzen die sechs hier untersuchten Unternehmen zusammen einen Marktanteil von 57 Prozent auf dem gesamten europäischen Markt (ausgenommen Russland). 1992 hatten sie zusammen lediglich 16 Prozent. Es ist erstaunlich, wie schnell der Konzentrationsprozess in zehn Jahren vorangeschritten ist. Wenn die Konsolidierung auf dem deutschen und russi-

schen Markt anhält, kann dieser Prozentsatz leicht auf 70 Prozent und mehr steigen.

8. Bis vor kurzem stellten sich die großen Brauereien mit der Einnahme starker Positionen auf den entsprechenden nationalen Märkten zufrieden. Wenn sie eine ausreichende Zahl von Tochterfirmen in bestimmten Ländern übernommen hatten, begannen sie, diese Tochterfirmen zu konsolidieren, um starke nationale Grundlagen für Produktion und Vertrieb zu schaffen. Nun läuteten einige von ihnen eine neue Phase ein: die Europäisierung ihrer Aktivitäten. Konfrontiert mit langsamem Wachstum oder Stagnation im Konsum der meisten europäischen Länder, begannen sie damit, durch die Bildung regionaler Geschäftsstrukturen grenzüberschreitend in Europa bestehende Produktionskapazitäten optimal zu nutzen. Die Überlegung war, unnötige Ausgaben für zusätzliche Produktionskapazitäten in Ländern, in denen sie benötigt wurden, zu vermeiden. Stattdessen koordinierten sie in bestimmten Regionen die Produktion auf das benötigte Maß und nutzten mit geringem Kostenaufwand überschüssige Kapazitäten in Bereichen, in denen sie gebraucht wurden. In diesem Prozess wurden die Gesamtkapazitäten dem Bedarf angeglichen. In der näheren Zukunft wird dies große Verschiebungen von Produktionsvolumen unter den Betrieben in diesen Regionen und Betriebsschließungen bedeuten.
9. Diese Strategie legt eine größere Betonung als bisher auf einige der nach den Übernahmen durchgeführten Vorgänge. Im Allgemeinen sind die ersten Prioritäten unmittelbar nach dem Erwerb von Unternehmen zum einen Maßnahmen zum Anheben der Produktions- und Technologiestandards der Tochterfirma auf Unternehmensniveau und zum anderen die Schaffung von Kostensynergien durch Zentralisierung der Beschaffung von Rohstoffen, Zutaten und Verpackungsmaterial. Der erste Punkt ist kostenintensiv und nimmt mehr Zeit in Anspruch. Der zweite Punkt kann verhältnismäßig schnell durchgeführt werden und bewirkt schon kurzfristig erhebliche Kosteneinsparungen.
10. Eine weitere Priorität ist stets die Bewertung der erworbenen Marken und die langfristige Entwicklung eines Markenkataloges, der starke nationale Premium- und Standardmarken als Grundlage für Produktion und Vertrieb enthält. Internationale Premiummarken der übernommenen Konzerne werden dort im Katalog eingeordnet, wo dies je nach nationaler Marktstruktur möglich ist. Einige lokale Brauereien werden möglicherweise zu Produktionsstätten für diese internationalen Premiummarken. Das gleiche gilt für internationale Spezialbiere und ihre Marken, obwohl aufgrund niedrigerer Verkaufszahlen die

Produktion von Spezialitäten meist auf den Originalbetrieb beschränkt bleibt. Von hier aus werden sie in andere Länder vertrieben.

11. Eine neuere Entwicklung ist die Vergabe des Vertriebs an spezialisierte Drittfirmen. Das Muster ist nicht immer gleich: Es kann je nach Unternehmen und Land variieren, aber es gibt die wachsende Tendenz, den Vertrieb nicht notwendigerweise als Kernaktivität eines Brauereiunternehmens zu betrachten. Möglicherweise halten die Unternehmen nur an einem eigenen Vertriebszweig in bestimmten Ländern fest, der so kostengünstig wie besagte Spezialunternehmen arbeiten kann. Aber die Betriebe, denen dieser Rahmen fehlt, vergeben diese Aufgabe an Drittfirmen. Interbrew hebt sich hier hervor. Tatsächlich hat sie schon ihren Vertrieb in Großbritannien ausgelagert und dies kürzlich auch für Frankreich, die Niederlande, Belgien und Deutschland angekündigt. Die anderen großen Unternehmen, Heineken, Carlsberg und Scottish & Newcastle betreiben noch ihre eigenen Vertriebszweige. Das liegt daran, dass sie in Westeuropa oder Teilen davon genügend Spielraum dafür haben. Der Druck, diese Geschäfte wettbewerbfähig zu betreiben, wächst, und es ist fraglich, wie lange die beteiligten Arbeitnehmer unter ähnlichen Arbeitsbedingungen und Gehältern wie ihre Kollegen in der Brauereiwirtschaft beschäftigt sein werden.
12. Arbeitsbeziehungen werden weiterhin als nationale oder lokale Angelegenheiten behandelt. Es gibt nur zwei Aspekte, in denen die zentrale Unternehmensführung deutliche Richtlinien setzt. Einer ist die Ausbildung verschiedener Gruppen des höheren und mittleren Managements zur Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur und eines gemeinsamen Verständnisses auf internationaler Ebene. Dies betrifft eine Anzahl von Pflichten und Aufgaben innerhalb der Managementgruppe. HRM-Abteilungen in den entsprechenden Ländern müssen ihre Strategien in Hinblick auf diese Gruppen sowohl aufeinander als auch auf die Unternehmensstandards abstimmen. Der andere Aspekt ist die Ausbildung der entsprechenden Arbeitnehmer, damit sie dem Technologiestandard gewachsen sind, der eingeführt wird, um Brauereien kostengünstig und hochproduktiv zu machen. Die Durchführung der Strategien zur Zusatzausbildung wird im Allgemeinen den beiden Parteien (Arbeitnehmervertretung und Management) auf nationaler und/oder lokaler Ebene überlassen.
13. Aus der Sicht des Managements besteht in absehbarer Zukunft kein Bedarf, die Arbeitsbedingungen anzugleichen oder zu standardisieren, obwohl Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation bis zu einem gewissen Grad festge-

schrieben sind. Bedingungen, unter denen ähnliche Abläufe in den betreffenden Ländern und Tochterfirmen stattfinden, können für lange Zeit unterschiedlich bleiben. Es ist Sache der Betriebsräte und Gewerkschaften, einen Prozess in Gang zu setzen, durch den spezifische Bedingungen oder Prozeduren harmonisiert werden. Sie können befolgt werden, indem sie sich über ihre nationalen Standards und »Best Practices« austauschen. Dies ist in jedem Fall ein langfristiger Prozess.

14. Die Beschäftigungszahlen werden sicherlich reduziert. Sobald mehrere Tochterfirmen in einem Land übernommen werden, beginnt die Konsolidierung mit Kostensenkung, um die Produktivität zu erhöhen. Die wichtigste Frage in diesem Fall ist, ob die Betriebsräte und Gewerkschaften Einfluss auf Timing, Zeitpläne und Bedingungen nehmen können, so dass sie passende Lösungen für die Beschäftigten, die ihre Arbeit verlieren, finden. Die Verfahren, die auf den Heimatmärkten der großen Brauereien entwickelt wurden, können hier als Bezugspunkte dienen. Es ist auch möglich, dass Standards in Tochterfirmen in anderen Ländern besser sind. Besonders dieser Punkt könnte Anlass zu Überlegungen geben, ob es möglich ist, kurzfristig Standardverfahren und langfristig vereinheitlichte Abfindungspakete zu schaffen.

Eine Politik, die seit einiger Zeit bei allen Unternehmen immer wichtiger wird, betrifft die Weiterbildungsmaßnahmen. Diese werden als Notwendigkeit herausgestellt, da sie allen Arbeitnehmern Arbeitsperspektiven liefern. Wie die Strategien hierzu im Detail aussehen müssen, hängt sowohl von der jeweiligen Situation vor Ort, aber vor allem von der nationalen oder regionalen Arbeitsmarktsituation ab.

15. Die Arbeitsbeziehungen und grundlegenden Arbeitsbedingungen auf den Heimatmärkten aller großen Brauereien wurden beschrieben, jedoch ohne jeden Versuch, sie zu vergleichen. Diese Entscheidung war beabsichtigt. Die Unterschiede in den jeweiligen nationalen Gesetzgebungen hinsichtlich Einkommenssteuern, Sozialpolitik, sozialer Absicherungspolitik sowie Ruhestandsregelungen sind so groß, dass es unmöglich ist, eine nachvollziehbare Vergleichsmethode heranzuziehen. Die konkrete Vorgehen der Unternehmen spiegelt diese Politik im Allgemeinen wider. Dennoch macht es Sinn, über die bestehenden Muster von Arbeitsbeziehungen und Bedingungen auf den Heimatmärkten dieser Brauereiunternehmen informiert zu sein, wenn auch nur um die Strategien und Einstellungen der Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften in diesen Ländern besser zu verstehen. Diese Daten können auch noch mehr liefern. Sie können Gespräche über Standardverfahren und

die Angleichung bestimmter Arbeitsbedingungen in der Zukunft unterstützen. Im Falle der Tochterfirmen in mittel- und osteuropäischen Ländern können die betroffenen Gewerkschaften dort diese Informationen nutzen.

16. Die jüngsten Erfahrungen der ausgesuchten Unternehmen im Hinblick auf ihre Informations- und Beratungspolitik zeigen die Vielfalt dieser Erfahrungen. Die Geschichte der vier Europäischen Betriebsräte sind aufgrund der Unterschiedlichkeit der Zusammensetzung und Kontinuität sehr verschieden. Ein paar Schlüsse können aus der kurzen Geschichte dieser Gremien gezogen werden. Zuerst ist es von herausragender Wichtigkeit, dass ein hohes Maß an Kontinuität in der Zusammensetzung des Gremiums besteht. Nur Kontinuität kann Bedingungen schaffen, um mit den verschiedenen kulturellen Hintergründen und Arbeitsbeziehungen in anderen Ländern vertraut zu werden und genügend gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Dies ist die Voraussetzung für die Schaffung gemeinsamer Erwartungen an die Rolle und Funktion, die ein Europäischer Betriebsrat in der näheren Zukunft einnehmen kann. Es ist ebenso Voraussetzung, eine sinnvolle Bewertung einiger Jahre Erfahrung zu ermöglichen, um Angleichungen zu verhandeln, wo sie für die Verbesserung der Arbeitsweise der Räte als nötig erachtet werden.
17. Eine andere Schlussfolgerung bezieht sich auf die Infrastruktur eines Europäischen Betriebsrates. Nur ein Treffen im Jahr und eine vom Management diktierte Agenda reichen nicht, um den nötigen Zusammenhalt zu schaffen. Dieser ist die Mindestvoraussetzung für einen funktionierenden Rat, der Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen kann und nicht nur rezeptives Organ ist. Das Format des Europäischen Betriebsrates bei Heineken könnte als Beispiel dafür dienen, was möglich ist. Zwei Treffen jährlich und ein weiteres, das zu Weiterbildungszwecken stattfindet, helfen, eine starke Infrastruktur zu schaffen, in der relevante Informationen besprochen und ausgetauscht werden können. Die Übertragung von Gesprächsthemen von der europäischen Ebene auf nationale und lokale Betriebsräte bewirkt die Diskussion neuer Programme ebenfalls auf nationalem Niveau.
18. Weiterhin ist es wichtig, genügend Koordinationsstrukturen auf nationaler Ebene zu bilden, um die Informationen aus dem Europäischen Betriebsrat zu nutzen. Diese nationale Koordination könnte die Struktur eines nationalen Betriebsrates bzw. einer nationalen Gewerkschaft haben. Es muss offene und effektive Kommunikationskanäle zwischen dem Europäischen Betriebsrat und den nationalen Informations- und Beratungsstrukturen geben. Wenn diese

Bedingung nicht erfüllt wird, werden die Europäischen Betriebsräte niemals über ihre Anfangsphase hinauskommen.

19. Die wachsende Internationalisierung Punkte der Unternehmenspolitik, wie zum Beispiel Vorteilsnutzung und Planung von Kapazitäten, vergrößert den Bedarf an Informations- und Beratungsprogrammen auf internationaler Ebene. Diese Entwicklung unterstützt das Bedürfnis, aus dem Europäischen Betriebsrat ein effektives Instrument für konkrete Gespräche über Unternehmenspolitik zu machen. In der Vergangenheit richteten die meisten Unternehmen diese Räte ein, weil sie dazu verpflichtet waren, obwohl sie darin nur einen begrenzten Wert sahen. Es kann durchaus sein, dass sie in naher Zukunft die Europäischen Betriebsräte dringend brauchen, da sie eine echte Grundlage bilden, auf der sie sich über Strategien informieren, erklären und beraten können.

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

Allgemein

COR	Centrale Ondernemings Raad (NI.) = Konzernbetriebsrat
EBITDA	Earnings Before Interest Taxes Depreciation & Amortisation/Brutto Gewinn
EBR	Europäische Betriebs Rat
EEA	European Economic Area = Europäisches Wirtschaftsraum
EU	Europäische Union
EWC	European Works Council = Europäische Betriebs Rat
GOR	Groeps Ondernemings Raad (NI.) = Gesamtbetriebsrat

Firmennamen

AMBEV	American Beverages (Fusion von Brahma und Antarctica in Brazil)
BBH	Baltic Beverages Holding (50/50% joint venture von Carlsberg Breweries + S&N.)
Brau Union/BBAG	Brau Union/ Brau-Beteiligungs-Aktiengesellschaft
CREB	China Resources Enterprise Group
HTS	Heineken Technical Services
SAB	South African Breweries
S&C	Scottish & Courage (das UK Braugeschäft von Scottish & Newcastle)
S&N	Scottish & Newcastle

Gewerkschaftsnamen

Belgien:

ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond (Christliche Gewerkschaftsbund)
ABVV	Algemene Bond Van Vakverenigen (Sozialistische Gewerkschaftsbund)
ACLVB	Algemene Centrale van Liberale Vakbonden (Liberale Gewerkschaftsbund)
ACV-CCVD	Christelijke Centrale voor Voeding en Diensten Gewerkschaft für Nahrung und Diensten innerhalb die ACV
ACV-LBC	Landelijke Bedienden Centrale Gewerkschaft für Angestellten innerhalb die ACV
BBTK	Bond der Bedienden, Technici en Kaders Gewerkschaft für Angestellten innerhalb die ABVV
CVHD	Centrale voor Voeding Horeca en Diensten Gewerkschaft für Nahrung, Gaststätte und Diensten innerhalb die ABVV
NCK	Nationale Confederatie van de Kaders Gewerkschaft für Angestellten innerhalb die ACLVB

Dänemark:

LO	Dänische Gewerkschaftsbund
RBF	Restaurations- og Brygeriarbejder Forbundet
SID	Specialarbejderforbundet i Danmark

Großbritannien:

AEEU	Amalgamated Engineering & Electrical Union. Seit einige Jahren nach eine Fusion AMICUS genannt
T&GWU	Transport & General Workers Union

Niederlande:

CNV Bedrijvenbond	Christelijk Nationaal Vakverbond Bedrijvenbond Gewerkschaft für Industrie innerhalb die Christliche Gewerkschaftsbund CNV
FNV Bondgenoten	Federatie Nederlandse Vakbeweging Bondgenoten Gewerkschaft für Industrie, Voeding, Transport und Diensten innerhalb die Sozialistische Gewerkschaftsbund FNV
VMHP	Vereniging voor Middelbaar en Hoger Personeel Verein für mittlere und höhere Angestellten

Oesterreich:

ANG	Gewerkschaft Agrar Genuss und Gaststätten
-----	---

Süd Afrika:

FAWU	Food and Agriculture Workers Union
------	------------------------------------

International:

ECF-IUF	European Committee of Food, Catering and Allied Workers Unions within the IUF Seit einige Jahren funktioniert die ECF/IUF unter die neue Name EFFAT.
EFFAT	European Federation of Food Agriculture and Tourism Trade Unions
IUL	International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Association (IUL – IUF – UITA)

Verzeichnis der Aufkäufe

BRAU UNION / BBAG

Jahr	Region	Europa	M+O-Europa	Asien	N + S-Amerika	Rest der Welt
Bis 1996			-91 Ungarn -92 Ungarn -94 Tschechien Mártfű Sopronyi Starobno-Brauerei			
1996			Rumänien 77,4% in Albema-Brauerei			
1997			Rumänien Rumänien 54,7% in Craiova 58,4% in Malbera			
1998			Rumänien Silva Rgehin Brauerei			
1999						
2000			Rumänien Rumänien Rumänien Polen Polen S.C.Bere Biercurea-Ciuc 92% Grivita International 76% Haber International Van Pur-Brauerei Kujawiak-Brauerei Krolewskie-Brauerei			
2001			Polen Rumänien Tschechien Integration 3 Brauereien, Schließung 2 Malzereien Integration 7 Brauereien Hostan-Brauerei			
2002						
2003		Erwerb durch Heineken wahrscheinlich, Endgültig abgeschlossen bis Frühling 2004				

CARLSBERG BRAUEREIEN

Jahr	Region	Europa	M+O-Europa	Asien	N + S-Amerika	Rest der Welt
Bis 1996		Hammen -88 BRD -91 UK -91 Portugal		94 Thailand 94 China		
1996			40% in Panonska Mehrheitsanteil in Okocim	New Brauerei Brauerei-Anteile in Hong Kong und Guangdong		
1997						
1998						
1999	Schweiz	Feldschlosschen	Litauen Shvytyurys	Hong Kong Schließung der Brauerei		
2000	Skandinavien	Orkla Brew. Bildung der Carlsberg Breweries 60% Carlsb 40% Orkla.	Russland Baltic Beverages Holding Durch Erwerb von Orkla 50% in BBH (übrige 50% Hartwall Scot.& N.)	Shanghai Verkauf von 75% in Brauerei an Tsingtao		
2001	Skandinavien	Integration Orkla Beverage Aktivi- täten in Carlsberg Brew.	Polen Polen Polen Belarus	Laos Asien 25% in Lao-Brauerei Bildung der Carls- berg Asien , ein 50- 50 J.V. mit Chang- Gruppe (Thailand)	Türkei Aktien in Turk Tubong auf 82,5%	
2002	Italien	Anteil an Carlsberg Italia von 75% auf 100%	Kasachstan Bulgarien Bulgarien Kroatien Polen	S. Korea Anteil an Hite (Nr. 1 in Korea) auf 25% durch Carlsberg Asien (J.V.)		
2003			Okocim/71,5% Carlsberg	China Asien Kunming Huashi- Brauerei Ende der JV Carlsb. Asien, Alleingang von Carlsberg Brew.		

HEINEKEN

Jahr	Region	Europa	M+O-Europa	Asien	N + S-Amerika	Rest der Welt
Bis 1996		<ul style="list-style-type: none"> - 83 Irland - 84-86 Spanien - 84-90 Frankreich - 86 Griechenland - 88 Italien - 89 Niederl. - 93/94 Schweiz - 95 Italien 	<ul style="list-style-type: none"> - 91 Ungarn - 94 Ungarn - 94 Polen - 94 Bulgarien - 95 Slowakien 	<ul style="list-style-type: none"> - 88 China - 92 Vietnam - 93 Thailand - 94 Kambodscha - 94 China 	- 91 USA Van Munching (Heineken Vertreter u. Vertrieb)	- 91-93 Nezealand DB Groep
1996						
1997	Frankreich Italien	Getränkervertrieb idem	49% in Karsay (Corgon) 34% in Atlanta	Indonesien Anteil an Multi Bintang auf 87,8%		Ghana 90% in ABC-Brauerei
1998	Italien	Getränkervertrieb	75% in Zywiec 30% in Brewpole 50% in Fusion Zyw + Br. 51% in Pivara Skopje			
1999	Spanien	Cruzcampo	51% in Martiner und Gerner	Kasachstan 28% in Dinal LLP		Israel 18% in Tempo Beer
2000	Belgien Spanien	50% in Affligem Integration Cruzcampo und El Agulla	100% in Karsay (Corgon) Merger Zlaty Baz+Corgon	China 97% in Shanghai Mila		Nigeria 54% in Nigerian Br Nigeria 23% in Cons.Brew
2001	Belgien Deutschland Spanien	95% in Affligem 49,9% in Bayerische Brauholding Internat. Aktien auf 97%			Brasilien Kaiser von 15% auf 20%	
2002	Deutschland	45 % in Karlsberg I.B	Russland Bravo International			Libanon 79% in Almaza Ägypten Al Ahram Bev.
2003	Einrichtung der Erwerbungen Österreich	Brau Union/BBAG	Kroatien M.Europa Brau Union/BBAG		Chile 50 % in CCU	

INTERBREW

Jahr	Region	Europa	M+O-Europa	Asien	N + S-Amerika	Rest der Welt
Bis 1996	-89 Belgien -90 Belgien -95 Netherl.	Hoegaarden Belle Vue Oranjeboom	-94 Kroatien -94 Rumänien -94 Ungarn -95 Bulgarien -95 Bulgarien	-94 China Allianz mit Zhu Jiang-Brauerei	-95 Canada Labatt (inkl. 22% of FEMSA von Mexiko)	
1996		Bulgarien Ukraine	82% in Astika 60% in Desna	Cuba	j.v. mit Cristal	
1997			Montenegro 60% in Niksic-Brauerei	China j.v. mit Nanjing-Brauerei	Venezuela Allianz mit Cisneros zur Eroberung des S. Amerika. Marktes	
1998			Russland Rosar-Brauerei	S. Korea 50% Anteil an Oriental Brauereien China 100% in Nanjing Br.	Mexiko Aktien in FEMSA von 22% auf 30%	
1999			Russland Ukraine Bulgarien Ukraine	S. Korea Cass-Brauerei		
2000	UK UK Belgien	Whitbread Bass 30% der Aktien auf Euronext-Börse	J.V. mit Sun Brewing, 7 Brauereien in Russland und Ukraine: 34% Interbrew 2,5% in Plevin via Sun j.v. 51% in Jantar			
2001	Deutschland Deutschland UK	Brauerei Beck Diebels Bass Nr 1 Marke Carling verkauft an Coors/USA	Ukraine Tschechien Slowenien 40,8% in Pivovarna Union	China 70% in KK Brauereien		
2002	Deutschland Spanien	Gilde Brauerei 12,6% in Damm		China 25% in Zhujiang Brauereien		
2003	Deutschland	Spaten/Löwenbrau Dinkelacker	Serbien 50% in A patin	China 50% in Braubetrieb von Lion Diversified Holdings Berhad		

SCOTTISH & NEWCASTLE

Jahr	Region	Europa	M+O-Europa	Asien	N + S-Amerika	Rest der Welt
Bis 1996	1995 UK	Courage				
1996						
1997						
1998						
1999						
2000	Frankreich Portugal	75% in Kronenbourg 49% in Centalcer				
2001						
2002	Finnland Griechenland	Hartwall Oyl. 10% in Mythos Brew.	Erwerb v.Hartwall impliziert 50 % in BBH (Nici in Russland und Baltikum-Gebiet) Partner in BBH ist Carlsberg Brauereien	Indien J.V. (40% S&N Anteil) mit United Brauereien		
2003	Frankreich	letzte 25% in Kronenb.				

SAB/MILLER

Jahr	Region	Europa	M+O-Europa	Asien	N + S-Amerika	Rest der Welt
Bis 1996		88 51% in CCC Canary Islands	-93 Ungarn -94 Ungarn -94 Rumänien -95 Rumänien Kobanya Kanisza 73% in Ursus 28% in Lech-Brauerei 81% in Pitber	-94 China i.v. mit China Resources Enterprise (in CREB) 49% Anteil an SAB		-93/96 schnelle Expansion außerhalb Südafrikas: Tansania, Mozambique, Zambia, Ghana, Uganda
1996			Polen Rumänien Tschy Vulturul			
1997			Slowakien Ungarn Pivovar Saris Fusion v.2 Brauereien in Dreher			Ghana 51,5% in Accra Brew. Uganda 40% in Nile Brew.
1998			Russland Kaluga Oblast	China CREB kontrolliert 11 Brauereien in China		Kenya Ghana New-Brauerei 69% in Accra Brew.
1999		Listing auf Londoner Börse	Tschechien Polen Pilsner Urquell & Radegast Integration Lech en Tychy in Kompania Piwowarska	China Übernahme von CREB of 92,5% in Tianjin und Guangdong Brauereien (beide ehemals Fosters)		
2000						
2001			Rumänien Bere Timisoreana	China J.V. CREB mit Blue Sword . Gem. Kontrolle v. 25 Brauereien Gesamtkapazität: 32 mln hl. 76% in Mysore Brauereien 53% in Rochees Brauereien	Honduras El Salvador Ceru/Hondurena La Constanca	Uganda 96% in Nile Brew.
2002				Indien Indien	USA	Miller , bis heute größter Erwerb (€ 6 b)
2003	Italien	40% in Peroni	Polen Browar Dojlidy erworben von Radeberger Group	China Durch Erwerb einiger zusätzl. Brauereien kontrolliert CREB nun 30 Brauereien und ist starke nr. 2 in China		

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications	8,18	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation	8,18	13041	3-935145-12-8
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Employment, working conditions and company organisation	8,18	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann/Christina Klenner</i> Olympiareife Mannschaften gesucht?	10,23	13043	3-935145-15-2
44	<i>Diether Döring/Hermann Henrich</i> Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell	10,23	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i> Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen	8,18	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten</i> Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen	17,90	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung	8,18	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lüthje</i> Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen	10,23	13048	3-935145-120-9
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler</i> Telekommunikation im Aufbruch	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohle</i> Störfallrecht und Betriebsverfassung	10,23	13053	3-935145-25-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung	12,00	13067	3-935145-41-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
68	<i>Jan Prieue unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> Kollektives Handeln	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht	12,00	13072	3-935145-46-2
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> Future Works	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> Vermögensbildung und Vermögensverteilung	16,00	13074	3-935145-48-9
75	<i>Ingrid Ostermann (Hrsg.)</i> Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung	20,00	13075	3-935145-49-7
76	<i>Christine Schön</i> Betriebliche Gleichstellungspolitik	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> US-Cross-Border-Lease	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen	12,00	13081	3-935145-57-8
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland	12,00	13082	3-935145-58-6
83	<i>Charlotte Wahler (Hrsg.)</i> Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft	20,00	13083	3-935145-59-4

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
84	<i>Henry Schäfer</i> Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> International Accounting Standards	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> Grundzüge der Unternehmens- besteuerung	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration	12,00	13088	3-935145-64-0
89	<i>Thomas Schönwälder</i> Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung	25,00	13089	3-935145-65-9
90	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen	10,00	13090	3-935145-66-7
91	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen	10,00	13091	3-935145-67-5
92	<i>Hans-Erich Müller</i> Handbuch Fusionsmanagement Übernahme und Restrukturierung: Neu- ausrichtung der Unternehmensstrategie	8,00	13092	3-935145-68-3
93	<i>Christian Timmreck</i> Handbuch Fusionsmanagement Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions	10,00	13093	3-935145-69-1
94	<i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i> Handbuch Fusionsmanagement Steuerliche Triebfedern für Unternehmens- umstrukturierungen	6,00	13094	3-935145-70-5
95	<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen	11,00	13095	3-935145-73-X
96	<i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i> Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen	12,00	13096	3-935145-71-3
97	<i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	12,00	13097	3-935145-72-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
98	<i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	14,00	13098	3-935145-74-8
99	<i>Angelika Bucerius</i> Alterssicherung in der Europäischen Union	25,00	13099	3-935145-75-6
100	<i>Werner Killian/Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	12,00	13100	3-935145-76-4

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

