

Maack, Klaus; Haves, Jakob; Schmid, Katrin; Stracke, Stefan

**Book**

## Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 260

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Maack, Klaus; Haves, Jakob; Schmid, Katrin; Stracke, Stefan (2011) : Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 260, ISBN 978-3-86593-155-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181726>

**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.*

Wirtschaft und Finanzen

Klaus Maack | Jakob Haves  
Katrin Schmid | Stefan Stracke

# Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland

Klaus Maack | Jakob Haves | Katrin Schmid | Stefan Stracke

## **Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland**



edition 260

Klaus Maack | Jakob Haves  
Katrin Schmid | Stefan Stracke

# Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland



**Klaus Maack**, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, Geschäftsführer von Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Seit Anfang der 1990er Jahre Unternehmensberater sowie Projektleiter in nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten, u.a. branchenspezifische Projekte zu Auswirkungen von Strukturwandel, EU-Osterweiterung und Internationalisierung auf die Beschäftigungsentwicklung in der deutschen und europäischen Ernährungswirtschaft.

**Jakob Haves**, MA Sozialwissenschaften, Berater bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Mitarbeit in verschiedenen nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten im Bereich Industrie- und Wirtschaftspolitik, Strukturwandel, Restrukturierung, Sozialer Dialog.

**Katrin Schmid**, B.Sc. Stadt- und Raumplanung und Mitarbeiterin bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Mitarbeit in verschiedenen nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten im Bereich Industrie- und Wirtschaftspolitik, Branchenentwicklung, Strukturwandel, Sozialer Dialog.

**Stefan Stracke**, Dipl.-Geogr., Berater bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Mehrjährige Erfahrung in nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten im Bereich Industrie- und Wirtschaftspolitik sowie Unternehmens- und Branchenentwicklung. Weitere Tätigkeits- und Forschungsschwerpunkte: Mitarbeiterbeteiligung, Unternehmenskultur, Sozialer Dialog, Innovation, Personalentwicklung.

© Copyright 2011 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2011

ISBN: 978-3-86593-155-9

Bestellnummer: 13260

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

## Vorwort

Mit einer einzigartigen Geschmacksvielfalt von rund 5.000 Sorten und Marken, die an mehr als 1.300 Standorten gebraut werden, genießt die deutsche Brautradition weltweit hohes Ansehen.

Deutschland ist nach China, den USA, Russland und Brasilien der fünftgrößte Biermarkt der Welt, etwa 100 Mio. Hektoliter (hl) Bier werden hierzulande abgesetzt. Leider ist der Konsum in Deutschland u.a. aufgrund der demografischen Entwicklung seit Jahren rückläufig, was sich massiv in der stetig sinkenden Zahl der Beschäftigten wie auch in der Altersstruktur der Unternehmen der Brauwirtschaft widerspiegelt. Das Durchschnittsalter der in der Brauwirtschaft Beschäftigten ist deutlich höher als in anderen Branchen der Ernährungswirtschaft. Dabei darf die Schere zwischen Jung und Alt nicht weiter auseinander gehen. Ohne eine ausreichende Zahl gut ausgebildeter junger Beschäftigter stehen wir vor einer „Demografiefalle“. Wenn ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Betrieb ausscheiden, muss sichergestellt werden, dass ihr Wissen und ihre Erfahrung dem Betrieb erhalten bleiben. Ohne jüngere Beschäftigte kann eine Wissens- und Erfahrungsweitergabe nicht erfolgen. Um hier gegenzusteuern, braucht es betriebliche Personalkonzepte, die Antworten auf diese Herausforderung finden.

Hiermit ist nur eine Herausforderung beschrieben, der sich die Betriebe der Brauwirtschaft in Deutschland im Zuge von Internationalisierungs- und Globalisierungsprozessen, Veränderungen in der Arbeitswelt und einem Wandel des Konsumverhaltens der Bevölkerung gegenübergestellt sehen. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, ist es umso wichtiger, Veränderungen der betrieblichen Beschäftigungsstrukturen laufend zu analysieren, Hintergründe und Trends der Marktentwicklung aufzuzeigen und mögliche Folgen und drohende Fehlentwicklungen für Arbeit und Beschäftigung deutlich zu machen. Hier können wissenschaftliche Untersuchungen wertvolle Unterstützung bieten – so auch die vorliegende Studie, die nicht nur aktuelle Trends und Strukturen im Bereich der Brauwirtschaft anschaulich aufbereitet, sondern die analysierten Entwicklungsstränge auch in einem Zukunftsszenario systematisch zusammenführt. Gerade deswegen dürfte die Lektüre dieser Studie für Brauereiexperten, Betriebsräte und Gewerkschafter eine Hilfestellung für die praktische Arbeit und die Ausrichtung auf die Zukunft sein. Für die Gewerkschaft NGG war es daher selbstverständlich, das Projekt mit einer Kofinanzierung zu unterstützen. Auftraggeber der Untersuchung war die Hans-Böckler-Stiftung.

Ich möchte mich bei allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern in den Unternehmen, Verbänden und Betriebsräten für ihre Offenheit und Auskunftsfreude im Rahmen der geführten Interviews bedanken. Besonders danken möchte ich den Vertretern der Hans-Böckler-Stiftung, namentlich Dr. Marc Schietinger, den Mitgliedern der Projektlenkungsgruppe und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Wilke, Maack und Partner für die konstruktive und gute Zusammenarbeit.

*Claus-Harald Güster*  
*stellvertretender Vorsitzender der NGG*



## Kurzfassung

In der Brauwirtschaft gehen seit Jahren kontinuierlich Arbeitsplätze verloren. Seit 1995 ist die Zahl der Beschäftigten um etwa 40 % gesunken. Das entspricht einem Rückgang von durchschnittlich rd. 1.000 Beschäftigten pro Jahr. Der größte Abbau hat bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Brauereien mit mehr als 250 Beschäftigten stattgefunden.

Der Rückgang der Beschäftigung ist in erster Linie auf die fortschreitende Automatisierung und betriebliche Struktur Anpassungen infolge des rückläufigen Bierkonsums zurückzuführen. Durch den rückläufigen Konsum und die starke Position des Einzelhandels herrscht ein Verdrängungswettbewerb auf dem Markt für Bierprodukte, der zu einem starken Preis- und Konkurrenzdruck geführt hat.

Der Konsum von Bier ist in Deutschland seit Ende der 1970er Jahre kontinuierlich gesunken. Im Jahr 2009 konsumierten die Deutschen pro Kopf durchschnittlich 110 Liter Bier. Damit liegen sie zwar weltweit auf Platz zwei hinter Tschechien, dieses sind jedoch rd. 16 Liter weniger als im Jahr 2000 und sogar rd. 36 Liter weniger als Ende der 1970er Jahre. Diese Entwicklung wird maßgeblich durch soziokulturelle und demografische Veränderungen (alternde Gesellschaft, Wandel der Berufs- und Freizeitwelt) bestimmt. Auch der wachsende Gesundheits- und Wellness trend hat zu Verschiebungen bzw. Substituierungen im Getränkekonsum geführt. So ist in den letzten Jahren der Konsum von alkoholfreien Getränken, aber auch – soziokulturell beeinflusst – der Konsum von Wein, angestiegen.

Die Brauwirtschaft hat auf das veränderte Konsumverhalten mit einem veränderten Produktangebot reagiert. Die Brauereien versuchen mit immer neuen Biermischgetränken sowie alkoholfreiem Bier, den Absatz bzw. ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. In den vergangenen Jahren wurden, von einem niedrigen Niveau ausgehend, beachtliche Zuwachsraten von teilweise über 30 % erzielt. Dieses Wachstum hat sich allerdings in den letzten Jahren erheblich abgeschwächt; für das Jahr 2009 ist sogar ein Absatzrückgang von 3,1 % zu verzeichnen gewesen. Insgesamt ist eine Kompensation des rückläufigen Bierkonsums durch Biermischungen (mit einem Anteil von rd. 4 % am Gesamt Bierkonsum) nicht in Sicht. Auch die Entwicklung der Exportraten lässt nicht erwarten, dass der Konsumrückgang im Inland kompensiert werden kann. Der Welt Biermarkt und damit auch die internationalen Wachstumsmärkte werden heute vor allem von den großen, global agierenden Braukonzernen beliefert.

Zurzeit gibt es in Deutschland mehr als 1.300 Braustätten, in denen etwa 5.000 Biersorten hergestellt werden. Die Gesamtzahl der Braustätten in Deutschland

ist seit 2003 angestiegen. Gleichzeitig hat sich die Braustättenstruktur verändert. Während die Anzahl der Kleinstbrauereien (Gasthof- bzw. Hausbrauereien) stetig zugenommen hat, ist die Anzahl von Brauereien mittlerer Größe (50.000 bis 1 Mio. Hektoliter Jahresausstoß) gesunken. Hier wird deutlich, dass die Brauwirtschaft eine Entwicklung verzeichnet, die allgemein als „Ausdünnung der Mitte“ bezeichnet wird.

Trotz des Markteintritts der internationalen Braukonzerne Heineken, AB Inbev und Carlsberg 2001/2002 ist der deutsche Biermarkt nach wie vor sehr heterogen und in viele lokale und regionale Teilmärkte „zersplittert“. Aufgrund der sinkenden Absatzzahlen und der hohen Anzahl an Braustätten hat der Markt seit einigen Jahren mit Überkapazitäten in der Produktion zu kämpfen, die nach Expertenmeinung auf mindestens 30 % beziffert werden. Es gibt keine Hinweise, dass es vor dem Hintergrund der soziodemografischen Entwicklung und des davon beeinflussten Konsums einerseits sowie der Strategien und des Verhaltens der Brauunternehmen und der großen Vertriebspartner im LEH andererseits mittelfristig zu einer vom Trend der letzten Jahre abweichenden Entwicklung kommen wird. Unter der Annahme, dass sich die Rahmenbedingungen der Entwicklung der letzten Jahre auch in den kommenden Jahren nicht grundlegend ändern werden, ist mittelfristig von einem anhaltenden Abbau von Beschäftigung auszugehen. Ein Teil des Beschäftigungsabbaus entfällt dabei wie bereits in den vergangenen Jahren auf Auslagerungsprozesse (Outsourcing). Treiber des Beschäftigungsabbaus ist allerdings der sich weiter beschleunigende demografische und soziokulturelle Wandel mit seinem Einfluss auf den Konsum bzw. das Konsumverhalten der Bevölkerung. Die auf Basis der Entwicklung der vergangenen Jahre prognostizierte mittelfristige Umsatzentwicklung unterstreicht den vorstehend skizzierten Beschäftigungsverlauf. Vor dem Hintergrund fehlender Szenarien für steigende Umsätze wäre eine Erwartung an Beschäftigungsstabilität oder sogar -wachstum verfehlt.

Andererseits ist kurz- und mittelfristig nach Meinung vieler Experten mit keinem massiven Abbau der Überkapazitäten im Zuge einer Konsolidierungswelle zu rechnen. Im Moment stehen bei den meisten Braukonzernen Maßnahmen der Strukturanpassung bzw. -bereinigung und des Komplexitätsabbaus (Verschlan-  
kung von Verwaltungs-, Produktions- und Vertriebsstrukturen) im Vordergrund. Gleichzeitig hat der Druck, kostenintensive Aufgaben „neben“ dem Kerngeschäft des Brauens und Abfüllens auszugliedern (Outsourcing), zugenommen. Hiervon sind vor allem administrative Tätigkeiten und der Logistikbereich betroffen. Für die schrumpfenden Kernbelegschaften ist hiermit nicht selten eine Erhöhung der Arbeitsbelastung verbunden.

Auffällig ist, dass die Brauwirtschaft im Vergleich zum übrigen Ernährungsgewerbe durch einen höheren Anteil älterer Beschäftigter gekennzeichnet ist. Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahren in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird, während die Zahl der Jüngeren unter 25 Jahren weiter abnehmen wird. Sollte sich dieser Trend fortsetzen, wird die Verfügbarkeit junger Fachkräfte weiter sinken. Ohne entsprechende Gegenmaßnahmen wird dieses die betriebliche Personalpolitik zukünftig vor enorme Probleme stellen – die besonders gravierend sein werden, wenn die „Babyboom-Generation“ der 1950er und 1960er Jahre das Renteneintrittsalter erreicht haben wird. Integrierte Konzepte, die Qualifikation, Erfahrungs- und Wissensaustausch, alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung sowie Gesundheitsprävention miteinander kombinieren, sollten nach Meinung der VertreterInnen der Arbeitnehmerseite dringender denn je Einzug in die betriebliche Praxis halten, da sie bisher so gut wie keine Rolle in den Betrieben der Brauwirtschaft gespielt haben.

Auf der Basis der in dieser Studie zusammengetragenen Fakten und der Analyse verschiedener Trendentwicklungen werden zwei Szenarien zur Entwicklung der Struktur des Anbietermarktes und der Beschäftigung in der Brauwirtschaft in Deutschland aufgezeigt. Das erste Szenario beschreibt einen eher langsamen, der Entwicklung der letzten Jahre folgenden Konzentrationsprozess der Brauwirtschaft, das zweite Szenario einen deutlich stärkeren Konzentrationsprozess als im vergangenen Jahrzehnt, so dass bis 2020 eine weitgehende Konsolidierung der Brauwirtschaft in Deutschland eintritt.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Kurzfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>15</b>
<b>2 Entwicklung des deutschen Biermarktes</b>	<b>21</b>
2.1 Konsumententwicklung und Konsumtrends	21
2.1.1 Veränderungen auf der Nachfrageseite	21
2.1.2 Veränderungen auf der Anbieterseite	28
2.1.3 Politische und gesetzliche Einflussfaktoren	35
2.2 Folgen der Konsumententwicklung: Marktentwicklung	36
2.2.1 Entwicklung des Bierabsatzes	36
2.2.2 Entwicklung des Umsatzes	39
2.2.3 Vertrieb und Handel	40
2.2.4 Rohstoffe	48
2.3 Im- und Export	50
<b>3 Strukturwandel, Wettbewerb und Konsolidierung</b>	<b>53</b>
3.1 Brauereistandorte in Deutschland: Struktur und Entwicklung des Anbietermarktes	53
3.2 Räumliche Verteilung und Braustättendichte	59
3.3 Rückblick: Konzentrationsprozesse und Konzernbildung	63
3.4 Die Situation heute: Anhaltende Überkapazitäten und Struktur- anpassungsmaßnahmen der Braukonzerne	69
3.4.1 Internationale Konzerne	71
3.4.2 Nationale Konzerne	73
3.5 Outsourcing und Logistik	75
3.6 Export und Internationalisierung	77
3.7 Strategische Optionen in einem schrumpfenden Markt	81
3.7.1 Produktdifferenzierung und Spezialisierung	81
3.7.2 Kostenführerschaft	82
3.7.3 Nischenstrategie	83
3.7.4 Strategische Allianzen und Kooperationen	84
<b>4 Arbeit und Beschäftigung in der deutschen Brauwirtschaft</b>	<b>87</b>
4.1 Beschäftigungsentwicklung und -strukturen	87

4.1.1	Beschäftigungsentwicklung allgemein	87
4.1.2	Altersstruktur der Beschäftigten	94
4.1.3	Qualifikationsstruktur	98
4.1.4	Geschlechterstruktur der Beschäftigten	100
4.2	Auswirkungen von Konsolidierung und Strukturwandel auf die Beschäftigung	102
4.2.1	Zentralisierung von Tätigkeiten	102
4.2.2	Outsourcing und Werkverträge	103
4.2.3	Leiharbeit	103
4.2.4	Entwicklungen am Beispiel Logistik	104
4.2.5	Lohnentwicklung	106
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>111</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick: Perspektiven der Brauwirtschaft in Deutschland</b>	<b>119</b>
6.1	Perspektiven der Beschäftigungsentwicklung (Prognose 2015)	119
6.2	Prognosen der Umsatzentwicklung (Prognose 2015)	124
6.3	Herausforderungen infolge des demografischen Wandels	127
<b>7</b>	<b>Szenarien</b>	<b>129</b>
	<b>Literatur und Quellen</b>	<b>135</b>
	<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>141</b>

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tab. 1:	Bierkonsum nach Geschlecht	22
Tab. 2:	Bierkonsum nach Konsumentengruppen	23
Tab. 3:	Bierkonsum nach Altersgruppen	25
Tab. 4:	Veränderung des Anteils häufiger Bierkonsumenten	25
Tab. 5:	Absatz von Biermischungen und Anteil am Gesamtbeerabsatz	29
Tab. 6:	Ausstoß von alkoholfreiem Bier und Malztrunk	31
Tab. 7:	Food-Umsätze und Marktanteile der führenden deutschen LEH-Ketten	41
Tab. 8:	Durchschnittliche Betriebsgröße und relativer Bierausstoß nach Bundesländern 2007	61
Tab. 9:	Bedeutende Übernahmen, Zusammenschlüsse und Verkäufe auf dem deutschen Biermarkt	66
Tab. 10:	Die größten Braugruppen bzw. Brauereien in Deutschland 2009 (nach Inlandsabsatz)	67
Tab. 11:	Anzahl der Unternehmen nach Größenklassen der sozial- versicherungspflichtig Beschäftigten	94
Tab. 12:	Kosten für LeiharbeitnehmerInnen in der Herstellung von Bier	104
Tab. 13:	Bruttolohn- und Gehaltssumme in der Herstellung von Bier	106
Abb. 1:	Pro-Kopf-Konsum von Bier in Deutschland	21
Abb. 2:	Prozentuale Konsumveränderung in den verschiedenen Getränkesegmenten	27
Abb. 3:	Marktanteile der Gebindearten im Biersegment	34
Abb. 4:	Bierabsatz in Deutschland	37
Abb. 5:	Bierausstoß deutscher Brauereien	38
Abb. 6:	Umsatzentwicklung in der Brauwirtschaft	39
Abb. 7:	Umsätze nach Beschäftigtengrößenklassen	40
Abb. 8:	Entwicklung der allgemeinen Verbraucherpreise und des Bierpreises	43
Abb. 9:	Erzeugerpreisindex für Braugerste und Malz ohne Umsatzsteuer	49
Abb. 10:	Exportmengen der deutschen Brauwirtschaft	51
Abb. 11:	Anteile der Zielregionen des deutschen Bierexports	51
Abb. 12:	Importierte Biermengen nach Deutschland	52
Abb. 13:	Entwicklung der Anzahl der Braustätten in Deutschland	54
Abb. 14:	Entwicklung der Anzahl der Braustätten nach Betriebsgrößen- klassen	56
Abb. 15:	Ausstoßmenge der Braustätten nach Betriebsgrößenklassen 2009	57
Abb. 16:	Brauereien mittlerer Größe in der „Sandwich-Position“	58

Abb. 17:	Anzahl der Braustätten nach Bundesländern 2009	60
Abb. 18:	„Braustättendichte“ – Verteilung der Braustätten in Deutschland	62
Abb. 19:	Die größten Braugruppen bzw. Brauereien weltweit 2009	79
Abb. 20:	Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Brauwirtschaft	88
Abb. 21:	Beschäftigungsentwicklung im Branchenvergleich: Bierherstellung – Ernährungsgewerbe	89
Abb. 22:	Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der deutschen Brauwirtschaft	90
Abb. 23:	Geringfügig Beschäftigte in der Herstellung von Bier	91
Abb. 24:	Geringfügig Beschäftigte im Nebenerwerb nach Geschlecht	92
Abb. 25:	Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	93
Abb. 26:	Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Altersklassen 2009	95
Abb. 27:	Entwicklung der Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Brauwirtschaft	96
Abb. 28:	<b>Index – Entwicklung der Altersstruktur der sozialversicherungs-</b> <b>pfl</b> ichtig Beschäftigten in der Brauwirtschaft	97
Abb. 29:	Qualifikationsstruktur in der Brauwirtschaft (Anteile in %), 2000 und 2009 im Vergleich	99
Abb. 30:	Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Geschlecht	101
Abb. 31:	Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Berufen und Funktionsbereichen in der Brauwirtschaft 2009	106
Abb. 32:	Anteil der Bruttolohn- und Gehaltssummen am Brutto- produktionswert	107
Abb. 33:	Umsatz je Beschäftigten in der Brauwirtschaft im Vergleich	109
Abb. 34:	Bruttowertschöpfung je Beschäftigten im Vergleich	109
Abb. 35:	Prognose der Beschäftigungsentwicklung 2000 bis 2015	120
Abb. 36:	Prognose der Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2000 bis 2015	121
Abb. 37:	Prognose der Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach Unternehmensgrößenklassen 2003 bis 2015	123
Abb. 38:	Prognose der Umsatzentwicklung 2000 bis 2015	125
Abb. 39:	Prognose der Umsatzentwicklung 2005 bis 2015	126
Abb. 40:	Prognose der Umsatzentwicklung pro Beschäftigten 2000 bis 2015	127
Abb. 41:	Prognose der Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Alter 2005 bis 2015	129



# 1 Einleitung

Der Markt für Bierprodukte und die deutsche Brauwirtschaft sind geprägt von einem starken Preis- und Wettbewerbsdruck, einer seit Jahren anhaltenden Absatzkrise und von Konsolidierungsprozessen durch den Zugriff internationaler Braukonzerne auf den deutschen Brauereimarkt.

Der Pro-Kopf-Bierkonsum in Deutschland zählt bis heute zu den höchsten der Welt, nur in Tschechien wird mehr Bier getrunken. Dennoch sehen sich die deutschen Brauereien mit einem seit Jahren anhaltenden Konsumrückgang konfrontiert. Die Gründe hierfür liegen in der demografischen Entwicklung (Bevölkerungsrückgang und Wandel der Altersstruktur), aber auch in einer sich wandelnden Berufs- und Freizeitwelt sowie gesetzlichen Rahmenbedingungen (wie Rauchverbote und Werbebeschränkungen). Ein verändertes Konsumverhalten bei den Verbrauchern hat zu einer sich wandelnden Produktpalette auf dem Biermarkt geführt. Während „traditionelle“ Produktsegmente rückläufig sind, haben viele Brauereien mit Neuentwicklungen (wie Mischgetränken oder veränderten Gebinden) versucht, Marktanteile zurückzugewinnen oder zumindest zu halten.

Aufgrund der sinkenden Absatzzahlen und der hohen Anzahl an Braustätten (rd. 1.300) hat der Markt seit einigen Jahren mit Überkapazitäten in der Produktion zu kämpfen. Dies hat den Wettbewerb und die Preiskonkurrenz unter den Brauereien weiter verschärft. Wie auch in anderen Lebensmittelbereichen (wie Milch, Fleisch, Süßwaren oder Backwaren) steht der Brauwirtschaft in Deutschland ein stark konzentrierter Einzelhandel und Discount gegenüber, der einen erheblichen Preisdruck ausübt. Vor diesem Hintergrund entwickeln sich insbesondere die Absatzmengen einiger Premiummarken rückläufig, während der Verkaufsanteil der billigeren Biere ansteigt. Dies wiederum führt zu Umsatzeinbußen bei vielen Brauereien. Im Vergleich zu den meisten anderen weltweiten Biermärkten weist der deutsche Biermarkt noch immer einen relativ geringen Konsolidierungsgrad auf. So ist die Brauwirtschaft in Großbritannien, Belgien, Dänemark oder den Niederlanden auf einige wenige Großbrauereien konzentriert, die auch auf den internationalen Märkten führend sind. Internationale Großkonzerne wie AB Inbev, Heineken, Carlsberg oder SABMiller haben die weltweiten Biermärkte weitestgehend unter sich aufgeteilt und treten seit 2001 auch im deutschen Biermarkt in Erscheinung (eine Ausnahme bildet bislang noch SABMiller).

Diese Markt- und Rahmenbedingungen haben Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur innerhalb der Brauwirtschaft. Die Zahl der Beschäftigten in der deutschen Brauwirtschaft ist in den letzten Jahren stetig zurückgegangen, seit 1995

um rd. 40 %. Diese Entwicklung korreliert mit dem ebenfalls seit Jahren rückläufigen Pro-Kopf-Konsum von Bier sowie dem steigenden Wettbewerbsdruck auf dem deutschen Biermarkt. Während sich im Ernährungsgewerbe seit 2005 ein leichter Aufbau bzw. eine Stabilisierung der Beschäftigtenzahlen abzeichnet, zeigt sich in der Brauwirtschaft hingegen eine vergleichsweise dramatische Entwicklung. Von besonderer Bedeutung sind dabei zunehmende Outsourcing- und Zentralisierungsprozesse der Brauereien, vor allem im Bereich der Logistik und der Verwaltung.

Ziel der Studie ist eine Analyse der Strukturen und Entwicklungen innerhalb der Brauwirtschaft und deren Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation und -entwicklung. Im Mittelpunkt der Analyse stehen dabei die Untersuchungsfelder Markt im Wandel, nationaler Wettbewerb, Strukturwandel und Konsolidierung, internationale Wachstumsmärkte sowie Beschäftigungsstruktur und -entwicklung. Auf Basis der Ergebnisse dieser Analyse wird die zukünftige Entwicklung der Beschäftigung und Beschäftigungsstruktur im Rahmen eines Trend-Szenarios prognostiziert. Dabei dienen die folgenden Forschungsfragen als Orientierung:

- Inwiefern hat sich der Markt für Bierprodukte in den letzten Jahren verändert und welche Faktoren haben Einfluss auf den Wandel am Markt? Welche Trends und Veränderungen lassen sich im Konsumverhalten ablesen? Welche Strategien verfolgen die deutschen Brauereien, um diesen Veränderungsprozessen zu begegnen?
- Wie verläuft bisher der Strukturwandel in der deutschen Brauwirtschaft? Was sind die wichtigsten Determinanten dieses Strukturwandels und welchen Einfluss haben sie auf die zukünftige Entwicklung der Brauwirtschaft und die Beschäftigung? Welche Bedeutung haben die Entwicklungen der internationalen Biermärkte für die Brauwirtschaft und welche Rolle spielen internationale Großbrauereien in Deutschland?
- Wie hat sich die Beschäftigungssituation in der deutschen Brauwirtschaft in den letzten Jahren entwickelt und welchen Einfluss haben die sich wandelnden Marktbedingungen auf die zukünftige Beschäftigungsentwicklung in der Brauwirtschaft (Szenario 2020)? Wie hat sich die Beschäftigungsstruktur entwickelt?

Gefördert wurde die Studie von der Hans-Böckler-Stiftung, kofinanziert von der Gewerkschaft NGG. Die Bearbeitung erfolgte durch die Hamburger Unternehmensberatung *Wilke, Maack und Partner*.

## Methodisches Vorgehen

Der Untersuchungsgegenstand und die Untersuchungsfragen legten eine Vorgehensweise nahe, die in einer Verknüpfung quantitativer und qualitativer Methoden bestand.<sup>1</sup> Statistik- und Literaturlauswertungen wurden durch Gespräche mit Branchen- und Unternehmensexperten ergänzt. Dieser bereits in früheren Untersuchungen<sup>2</sup> erprobte Methodenmix sollte zum einen zu mehr Sicherheit in der Dateninterpretation führen, zum anderen sollte sichergestellt werden, dass aktuell in der Branche diskutierte Themen aufgegriffen werden können.

Die Ergebnisse der Studie basieren daher im Einzelnen auf

- der Auswertung und Analyse aktueller Literatur und sonstiger Quellen (Branchen- und Unternehmensberichte, Geschäftsberichte, Zeitschriften, Zeitungen, Branchenmeldungen, Statistiken etc.) zur nationalen und internationalen Entwicklung der Brauwirtschaft,
- Expertengesprächen mit betrieblichen und überbetrieblichen BranchenvertreterInnen (Unternehmensvorstände und Geschäftsleitungen, Betriebsräte, nationale und internationale Gewerkschafts- und VerbandsvertreterInnen),
- der Auswertung und Analyse statistischer Daten (Deutschland, Europa, international) zur Entwicklung der Brauwirtschaft, insbesondere mit Blick auf die Beschäftigung,
- der Ableitung von Prognosen zur Beschäftigungsentwicklung und -struktur sowie zur Umsatzentwicklung (bis 2015) sowie
- der Ableitung von Szenarien zur Entwicklung der Struktur des Anbietermarktes und der Beschäftigung (bis 2020).

Als Einstieg in die empirische Arbeit dienten Expertengespräche mit den für das Thema Brauwirtschaft zuständigen Sekretären und Verantwortlichen in der Hauptverwaltung der Gewerkschaft Nahrung – Genuss – Gaststätten. Diese Gespräche hatten zwei Schwerpunkte: Zum einen ging es um die Auswahl und Bündelung der zu bearbeitenden Themen und Fragestellungen, zum anderen ging es um Hilfeleistung und die Vorbereitung bei der Auswahl geeigneter Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auf Branchen- und Unternehmensebene.

---

1 Vgl. z.B. Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl. Berlin; Bortz, J. & Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Heidelberg; Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Aufl. München.

2 Vgl. z.B. Beile, J., Drescher-Bonny, I. & Maack, K. (2009): Zukunft des Backgewerbes. edition der Hans-Böckler-Stiftung 231. Düsseldorf; Maack, K., Beile, J., Schott, S. & Voß, E. (2008): Zukunft der Süßwarenindustrie. edition der Hans-Böckler-Stiftung 218. Düsseldorf.

Auf Basis dieser Expertengespräche und der Auswertung und Analyse aktueller Literatur und weiterer Quellen wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der sich auf die folgenden Themenbereiche bezog:

1. Allgemeine wirtschaftliche Situation in der Brauwirtschaft
2. Biermarkt (Konsum und Produktinnovation, Vertrieb und Handel)
3. Strukturwandel und Konsolidierung (nationale Konsolidierung, deutsche Brauereien im internationalen Wettbewerb)
4. Arbeit und Beschäftigung in der Brauwirtschaft (Beschäftigungsentwicklung, Arbeitsbedingungen, Qualifikation und Ausbildung, Ausblick)

Zwischen Juni und September 2010 wurden insgesamt 24 Expertengespräche in 12 Unternehmen geführt. Die Unternehmen wurden dabei so ausgewählt, dass die Gesamtstruktur der Brauwirtschaft möglichst widerspiegelt wurde, d.h. eine angemessene Anzahl von Großbrauereien bzw. Konzernen sowie kleinen und mittleren Brauereien enthalten war. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde auch darauf geachtet, dass möglichst viele unterschiedliche Regionen abgedeckt wurden. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt rd. 90 Minuten. Wichtig war dabei, in den jeweiligen Brauereien sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgeberseite als auch diejenigen der Arbeitnehmerseite für ein Gespräch zu gewinnen (siehe Liste der durchgeführten Interviews im Anhang). Um ein möglichst umfassendes Bild über Entwicklungen in der Branche zu erhalten, wurden zusätzlich vier Gespräche mit nationalen und internationalen Gewerkschafts- und Verbandsvertreterinnen und -vertreter geführt. In der Regel wurden Einzelgespräche vor Ort geführt, die in wenigen Fällen durch telefonische Nachinterviews ergänzt wurden. Alle Expertengespräche wurden protokolliert und mit Blick auf die zentralen Fragestellungen ausgewertet. In fast allen Fällen wurden zusätzlich betriebliche Dokumente (Geschäftsberichte, Imageberichte etc.) analysiert.

Darüber hinaus wurden Daten und Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes, der Bundesagentur für Arbeit, des Deutschen Brauer-Bundes sowie Daten von Eurostat ausgewertet. Die Analyse bezog sich insbesondere auf Daten der Betriebs- und Beschäftigungsstatistik. Mit Blick auf Veränderungen im Konsumverhalten der Verbraucher wurden auch Statistiken der VA VerbraucherAnalyse und der Gesellschaft für Konsumforschung GfK herangezogen. Ergänzend wurde Literatur im Hinblick auf bereits bestehende Forschungsarbeiten, Zeitungsartikel, Branchenmeldungen etc. gesichtet und analysiert.

Die zukünftige Entwicklung der Beschäftigung und der Beschäftigungsstruktur bis 2015 wurde auf Basis eines Trend-Szenarios mit quantitativen Daten pro-

gnostiziert.<sup>3</sup> Dabei wurde die analysierte, sich aktuell abzeichnende Entwicklung (Ist-Situation) für die Zukunft fortgeschrieben. Gleichzeitig wurden zwei Alternativszenarien (bzw. Extremszenarien) für die mögliche Entwicklung des Marktes und der Beschäftigung bis zum Jahr 2020 entworfen. Für die Entwicklung der Alternativszenarien wurden bestimmte Annahmen zugrunde gelegt und Einflussfaktoren ermittelt, die aller Voraussicht nach Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung haben werden. Die Einflussfaktoren wurden anschließend zueinander in Beziehung gesetzt und mögliche Verknüpfungen herausgearbeitet.

Das gewählte Untersuchungsdesign sowie die vorläufigen Ergebnisse der Untersuchung wurden in einem von der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellten Lenkungskreis vorgestellt und diskutiert. Dabei wurden viele wichtige Anregungen und Hinweise gegeben, die in die vorliegende Studie eingeflossen sind.

### **Aufbau der Studie**

Im Folgenden werden zunächst Entwicklungen des deutschen Biermarktes beschrieben (Kap. 2). Dabei werden in erster Linie Veränderungen im Konsumverhalten der Bevölkerung und Auswirkungen auf die Entwicklung des Bierabsatzes, des Produktportfolios und des Umsatzes in der Branche analysiert. Gleichzeitig werden Trends im Bereich des Vertriebs und Handels skizziert. Anschließend werden Strukturen und Entwicklungen des Anbietermarktes untersucht (Kap. 3). Dabei wird sowohl ein Rückblick auf die Konzernbildungsprozesse seit 2001 gegeben, als auch die heutige Situation (Wettbewerbsstrategien der Unternehmen, Strukturanpassungsmaßnahmen, Outsourcing) beleuchtet. Danach werden die Beschäftigungsentwicklung und -strukturen sowie Auswirkungen des Strukturwandels auf die Beschäftigung thematisiert (Kap. 4), bevor abschließend die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst (Kap. 5) und Prognosen und Szenarien zur zukünftigen Entwicklung der Brauwirtschaft in Deutschland dargestellt werden (Kap. 6 und 7).

---

3 Vgl. z.B. Wilms, F. E. P. (2006): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft. Bern.



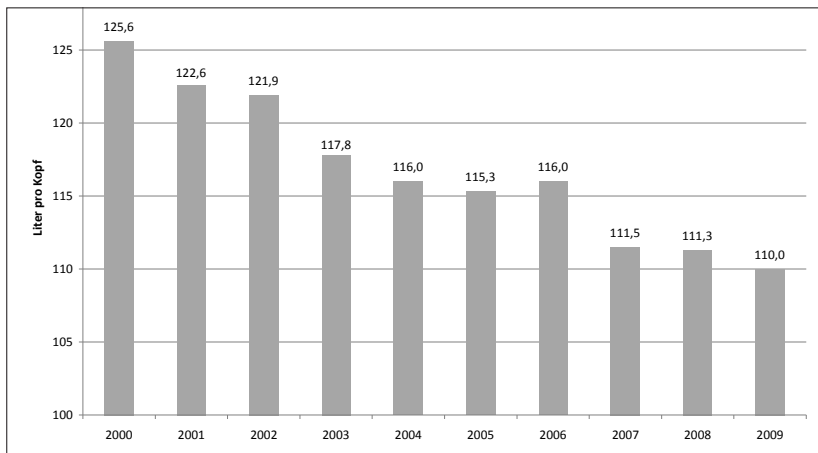
## 2 Entwicklung des deutschen Biermarktes

### 2.1 Konsumententwicklung und Konsumtrends

#### 2.1.1 Veränderungen auf der Nachfrageseite

Im Jahr 2009 konsumierten die Deutschen durchschnittlich 110 Liter Bier pro Kopf (Abb. 1). Damit lagen sie weltweit auf Platz zwei hinter den Tschechen, die im selben Jahr rd. 145 Liter Bier pro Kopf tranken. Allerdings sinkt der Bierkonsum in Deutschland seit Mitte der 1970er Jahre kontinuierlich um ca. 1 % p.a., wofür in erster Linie veränderte Trinkgewohnheiten – bedingt durch soziokulturelle und demografische Gründe – verantwortlich sind.

**Abb. 1: Pro-Kopf-Konsum von Bier in Deutschland**  
(einschließlich alkoholfreiem Bier und Malztrunk)



Datenquelle: Biersteuerstatistik Statistisches Bundesamt, geschätzter Verbrauch von alkoholfreiem Bier und Malztrunk gemäß Deutschem Brauer-Bund; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen gesellschaftlichen Strukturen hinsichtlich Geschlecht und Alter ergeben sich erhebliche Unterschiede bezüglich des Konsums von Bier (Tab. 1). Laut der aktuellen VerbraucherAnalyse (VA) umfasste im Jahr 2010 die konsumrelevante Bevölkerungsgruppe ab dem vierzehnten Lebensjahr 70,51 Mio. Menschen, davon 36,07 Mio. Frauen und 34,44 Mio. Männer. Von den Frauen tranken im Jahr 2010 rd. 40 % Bier, während bei den Männern

mehr als 84 % der Befragten Bier konsumierten. Im Durchschnitt tranken damit rd. 62 % der Deutschen Bier. Bei alleiniger Betrachtung der biertrinkenden Bevölkerung ergibt sich ungefähr eine Verteilung von einem Drittel Frauen zu zwei Dritteln Männern.

**Tab. 1: Bierkonsum nach Geschlecht**

Geschlecht	Einwohner (14 Jahre +)	Biertrinker (14 Jahre +)		
		Anteil an der weiblichen/ männlichen Gesamt- bevölkerung (14 Jahre +)	Anzahl Bier- trinker (14 Jahre +)	Anteil an Biertrinkern (14 Jahre +)
<b>Frauen</b>	36,07 Mio.	40,43 %	14,85 Mio.	33,85 %
<b>Männer</b>	34,44 Mio.	84,26 %	29,02 Mio.	66,15 %
<b>Gesamt</b>	70,51 Mio.	62,22 %	43,87 Mio.	100,00 %

Datenquelle: VA VerbraucherAnalyse 2010 Klassik I; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Weitere Unterschiede bestehen in der Intensität des Bierkonsums. Dabei kann zwischen den folgenden Konsumentengruppen unterschieden werden (hierbei ist allerdings zu beachten, dass diese Kategorisierung noch keine Aussage über die jeweils konsumierte Menge zulässt):

- Häufige Konsumenten: täglicher oder mehrmals wöchentlicher Konsum
- Regelmäßige Konsumenten: 1 x wöchentlicher oder mehrmals monatlicher Konsum
- Seltene Konsumenten: 1 x monatlich oder seltener Konsum
- Nicht-Konsumenten



**Tab. 2: Bierkonsum nach Konsumentengruppen**

Konsumenten- gruppe	Anteil an der weiblichen/ männlichen Gesamtbevölkerung (14 Jahre +)		Anteil an den weiblichen/männlichen Biertrinkern (14 Jahre +)	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
<b>Häufige Kon- sumenten</b>	5,63 %	40,51 %	13,67 %	48,07 %
<b>Regelmäßige Konsu- menten</b>	13,83 %	29,47 %	33,60 %	34,89 %
<b>Seltene Kon- sumenten</b>	21,71 %	14,29 %	52,37 %	16,95 %
<b>Nicht-Kon- sumenten</b>	58,83 %	15,74 %	-	-
<b>Gesamt</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Datenquelle: VA VerbraucherAnalyse 2010 Klassik I; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

War der grundsätzliche Anteil von Frauen und Männern an den Bierkonsumenten in Deutschland mit einem Drittel zu zwei Dritteln noch relativ ausgeglichen (Tab. 1), weicht das Konsumverhalten der beiden Geschlechtergruppen stark voneinander ab (Tab. 2). Es entwickelt sich sogar genau entgegengesetzt. Sind bei den männlichen Bierkonsumenten der überwiegende Teil häufige Konsumenten, sind Frauen vor allem seltene Konsumenten von Bier. Noch deutlicher wird dieser Unterschied beim Anteil der verschiedenen Konsumentengruppen an der Gesamtbevölkerung. Mehr als 40 % der männlichen Verbraucher trinken häufig Bier. Auf der anderen Seite sind fast 60 % der Frauen überhaupt keine Biertrinker. Damit zeigt sich, dass mit 40 % zwar ein durchaus bedeutender Anteil der Frauen Bier konsumiert, dies aber mit einer deutlich geringeren Intensität geschieht. Zwar haben Frauen einen leicht höheren Anteil an der Gesamtbevölkerung und dieser Trend wird sich aufgrund der längeren Lebenserwartungen der Frauen auch in Zukunft fortsetzen, allerdings verschiebt sich der weibliche Bevölkerungsüberschuss vor allem in die Altersgruppen der 70-Jährigen und Älteren. Diese Gruppe ist für den Konsum von Bier weniger interessant. Hinzukommt, dass – wie bei den Männern – der Konsum von Bier auch bei den Frauen eher abnimmt.

Neben den unterschiedlichen Konsumgewohnheiten zwischen den Geschlechtern ist für die Brauwirtschaft die Altersstruktur der Konsumenten von Bedeutung. Als Folge einer alternden Gesellschaft und eines wachsenden Gesundheitsbe-

wusstseins nimmt die Anzahl der Menschen, die häufig Alkohol bzw. Bier konsumieren ab.<sup>4</sup> Der Vergleich der erhobenen Werte der Verbraucheranalyse in den vergangenen Jahren ergibt, dass sich die Anzahl von männlichen Konsumenten, die häufig Bier konsumieren, jedes Jahr um ca. 2 % reduziert. So positiv diese Entwicklung für die gesundheitliche Entwicklung innerhalb der deutschen Gesellschaft ist, so negativ beeinflusst dieser abnehmende Konsum die wirtschaftliche Lage der Brauwirtschaft.

Entsprechend ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung weist die Gruppe der 30- bis 60-Jährigen den höchsten Bierkonsum auf. Dagegen wird in der Bevölkerungsgruppe bis 19 Jahre überwiegend kein Bier konsumiert und unter den 70-Jährigen und Älteren nimmt der Bierkonsum stark ab (Tab. 3). Hinzu kommt, dass in den jüngeren Bevölkerungsschichten bis 30 Jahre deutlich weniger intensiv Bier konsumiert wird. Laut Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung hat sich seit Anfang der 1970er Jahre der Anteil Jugendlicher und junger Erwachsener (12 bis 25 Jahre), die mindestens einmal pro Woche Bier trinken, um mehr als 40 % reduziert. Waren es im Jahr 1979 noch 38 % der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, lag der Wert im Jahr 2008 bei nur noch 22 %.<sup>5</sup> Einen ähnlichen Trend kann man auch unter Verwendung der Zahlen der Verbraucheranalyse feststellen. Waren in der Analyse 2006/2007 noch rd. 26 % der unter 20-Jährigen regelmäßige Biertrinker, sind es in der aktuellen Befragung nur noch gut 16 % (Tab. 4). Der aus gesundheitlichen Gründen zu begrüßende generelle Konsumrückgang von Alkohol bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist laut Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung vor allem auf einen sinkenden Bier- und Weinkonsum zurückzuführen. Dagegen ist der wöchentliche Konsum von Spirituosen und alkoholischen Mischgetränken unter Jugendlichen und jungen Erwachsenen nahezu unverändert geblieben.<sup>6</sup>

---

4 Vgl. Burger, M. & Mensink, G. (2003): Bundes-Gesundheitssurvey: Alkohol. Konsumverhalten in Deutschland. Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Robert-Koch-Institut. Berlin.

5 Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2009): Die Drogenaffinität Jugendlicher in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Wiederholungsbefragung der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Verbreitung des Alkoholkonsums bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Köln.

6 Ebd. S. 8.

**Tab. 3: Bierkonsum nach Altersgruppen**

Altersgruppe	Einwohner	Biertrinker				
		Anzahl Biertrinker	Anteil an der Altersgruppe	Anteil an der Gesamtbevölkerung	Anteil an Biertrinkern	Anteil von häufigen Konsumenten
<b>14-19 Jahre</b>	5,34 Mio.	2,43 Mio.	45,51 %	3,45 %	5,54 %	16,46 %
<b>20-29 Jahre</b>	9,81 Mio.	6,43 Mio.	65,55 %	9,12 %	14,66 %	31,42 %
<b>30-39 Jahre</b>	10,23 Mio.	6,80 Mio.	66,47 %	9,64 %	15,50 %	35,88 %
<b>40-49 Jahre</b>	13,56 Mio.	8,97 Mio.	66,15 %	12,72 %	20,45 %	39,35 %
<b>50-59 Jahre</b>	11,15 Mio.	7,38 Mio.	66,19 %	10,47 %	16,82 %	38,89 %
<b>60-69 Jahre</b>	9,49 Mio.	6,06 Mio.	63,86 %	8,59 %	13,81 %	40,76 %
<b>70 Jahre und älter</b>	10,93 Mio.	5,81 Mio.	53,16 %	8,24 %	13,24 %	38,90 %
<b>Gesamt</b>	70,51 Mio.	43,87 Mio.	-	62,22 %	100,00 %	-

Datenquelle: VA VerbraucherAnalyse 2010 Klassik I; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

**Tab. 4: Veränderung des Anteils häufiger Bierkonsumenten**

Altersgruppe	Anteil häufiger Konsumenten am Gesamtkonsum der Altersgruppe		
	Verbraucher-Analyse 2006/2007	Verbraucher-Analyse 2010	Veränderung
<b>14-19 Jahre</b>	26 %	16,46 %	-36,7 %
<b>20-29 Jahre</b>	36 %	31,42 %	-12,7 %
<b>30-39 Jahre</b>	37 %	35,88 %	-3,00 %
<b>40-49 Jahre</b>	43 %	39,35 %	-8,50 %
<b>50-59 Jahre</b>	45 %	38,89 %	-13,60 %
<b>60-69 Jahre</b>	44 %	40,76 %	-7,40 %
<b>70 Jahre und älter</b>	40 %	38,90 %	-2,80 %

Datenquelle: VA VerbraucherAnalyse 2010 Klassik I und VerbraucherAnalyse 2006/2007; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

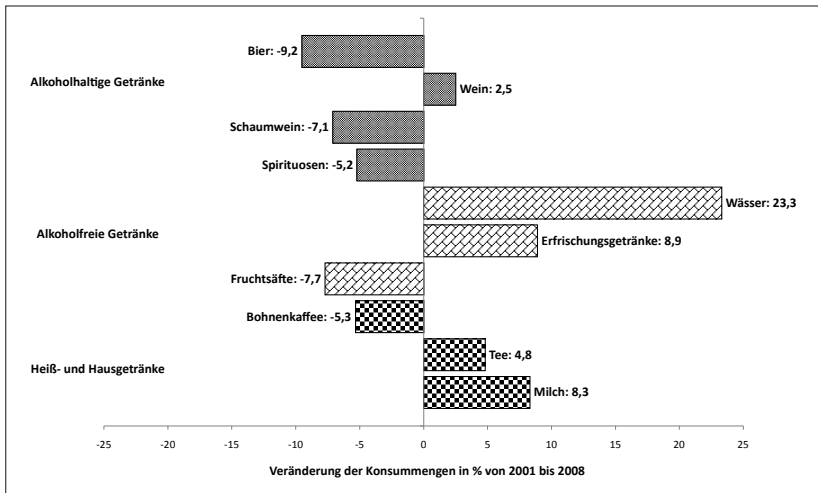
Entgegen dem allgemeinen Echo der Boulevardpresse konsumieren jüngere Menschen also weniger Bier als Ältere. Dies bedeutet für die Brauwirtschaft aber auch, dass der Versuch, jüngere Konsumenten durch die Einführung von Produktinnovationen wie Biermischgetränken zu gewinnen, bislang wenig erfolgreich war. Nach anfänglich großen Zuwachsraten in diesem Produktsegment hat sich der Absatz in jüngerer Zeit stark abgeschwächt. Zudem scheint sich die von der Brauwirtschaft erhoffte Wirkung, dass man jüngeren Konsumenten über Biermischungen an normales Bier heranführt, nicht im erwarteten Maße einzustellen. Ein Vertreter der Brauwirtschaft drückt dieses Problem wie folgt aus: „Jemand der mit 12 Jahren Cola und mit 25 Jahren Bier mit Cola trinkt, trinkt mit 40 Jahren was? Bier mit Cola!“.

Verstärkt werden die geschilderten Konsumrückgänge durch weitere sozio-kulturelle Veränderungen, wie die veränderte Berufs- und Freizeitwelt. Der Anteil der Menschen in der Bevölkerung, die in ihrem Berufsleben schwerer körperlicher Arbeit ausgesetzt sind, ist in den vergangenen Jahrzehnten immer weiter zurückgegangen. Diese milieuspezifische Gruppe der Arbeiter, trinkt tendenziell mehr Bier als die zunehmende Anzahl von Angestellten, die einer körperlich weniger herausfordernden Bürotätigkeit nachgehen. Diese Gruppe trinkt zwar nicht zwangsläufig weniger Alkohol, allerdings deutlich häufiger andere alkoholische Getränke wie u.a. Wein. Darüber hinaus ist ein wachsender Gesundheits- und Wellnessstrend zu beobachten. Dieser Trend äußert sich im Bereich der Nahrungsmittel durch eine wachsende Nachfrage nach biologisch bzw. regional und naturnah erzeugten Produkten sowie durch die zunehmende Anzahl von „Light-Produkten“. Der Trend wirkt sich auch auf den Subbereich der Getränkewirtschaft mit entsprechenden Effekten für den Bierkonsum aus. Auch das Konsumverhalten vieler Zuwanderer hat einen Einfluss auf den Bierabsatz in Deutschland. Bei weiten Teilen der nach Deutschland zugewanderten Menschen ist der Konsum von Bier aufgrund von anderen kulturellen Gewohnheiten weniger verbreitet.

All diese Veränderungen haben zu nachhaltigen Verschiebungen bzw. Substituierungen innerhalb der verschiedenen Getränkesegmente geführt. Abbildung 2 zeigt, dass seit Anfang des neuen Jahrtausends der Konsum von alkoholfreien Getränken, insbesondere von Wässern und alkoholfreien Erfrischungsgetränken, stark gestiegen ist. Dagegen ist der Pro-Kopf-Konsum von Bier im selben Zeitraum stark zurückgegangen. Dieselbe Entwicklung lässt sich bei Spirituosen und Schaumwein feststellen. Einzige Ausnahme im Bereich der alkoholischen Getränke ist Wein, dessen Konsum seit 2001 leicht zugenommen hat. Wein, so scheint es, wird aufgrund seines höherwertigen Images bislang offensichtlich we-

niger mit Alkohol und Abhängigkeit in Verbindung gebracht. Viele Vertreterinnen und Vertreter der Brauwirtschaft weisen immer wieder auf dieses unterschiedliche Image von Bier und Wein hin und bemängeln, dass es bislang nicht gelungen ist, einen Imagewandel beim Produkt Bier einzuleiten. Eine solche „Imagepflege“ – so die Brauwirtschaft – müsste deutlich stärker auf Begriffe wie Tradition, Heimat oder Brauhandwerk abgestimmt werden, um sich so von der breiten Masse der alkoholischen Getränke abzuheben.

**Abb. 2: Prozentuale Konsumveränderung in den verschiedenen Getränke-segmenten**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, BMELV, Deutscher Brauer-Bund; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner  
(Bier inkl. alkoholfreiem Bier und Biermischgetränken, Milch inkl. Konsum-, Butter- und Sauermilch, Kefir, Joghurt und Milchlischgetränke)

**Durch soziokulturelle und demografische Einflüsse hat sich das Konsumverhalten der deutschen Bevölkerung nachhaltig verändert und zu einem grundsätzlich rückläufigen Bierkonsum geführt. Einerseits trinken die Konsumenten weniger häufig und intensiv Bier und andererseits werden andere, vor allem alkoholfreie Getränke bevorzugt. Diese Entwicklung scheint sich auch in Zukunft fortzusetzen. Eine grundsätzliche Zunahme beim Bierkonsum wird von der Brauwirtschaft nicht erwartet.**

## 2.1.2 Veränderungen auf der Anbieterseite

Als Reaktion auf den langfristigen Rückgang des Bierkonsums hat die Brauwirtschaft in den letzten Jahren eine ganze Reihe von neuen Produkten entwickelt. Dazu zählen sowohl Produktneuentwicklung insbesondere von Biermischgetränken, aber auch die Weiterentwicklungen im Bereich der Gebinde und des Designs der Produkte.

### Produktinnovationen

Die Brauwirtschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder mit Neuentwicklungen auf das sich wandelnde Konsumverhalten reagiert. Waren es in den ersten Nachkriegsjahren noch eher die Exportbiere, die nachgefragt wurden, hat sich seit den 1960er Jahren ein stärkerer Trend hin zu mildereren und weniger gehopften Bieren entwickelt.<sup>7</sup> Diese Entwicklung hat sich in jüngerer Zeit in sehr mild gehopften Bieren fortgesetzt. Mit diesen Produkten sollen in erster Linie Frauen und jüngere Konsumenten angesprochen werden, die den „normalen“ Biergeschmack als zu herb empfinden. Unangefochtener Marktführer in diesem Produktsegment ist sicherlich die zum AB Inbev gehörende Beck's Brauerei und ihr Produkt Beck's Gold. Allerdings zeichnet sich mittlerweile auch bei diesem Produkt ein rückläufiger Absatz ab.

Neben den Weiterentwicklungen im Bereich der Vollbiere haben die Brauereien seit Ende der 1990er Jahre verstärkt auf Biermischungen gesetzt und damit einen völlig neuen Markt innerhalb der Brauwirtschaft geschaffen. Auch diese Produkte zielten und zielen vor allem auf jüngere und weibliche Konsumenten ab. Das heißt, es ging den Brauereien weniger darum, dem herkömmlichen Biertrinker neue Geschmacksrichtungen zu bieten, als vielmehr um die Erschließung neuer Konsumentenschichten. Lange Zeit wurden die Biermischgetränke als „Retter in der Not“ für die Brauwirtschaft gesehen und erzielten anfänglich auch erfolversprechende Zuwachsraten von teilweise über 30 % (Tab. 5). Allerdings verminderte sich dieses Wachstum zuletzt merklich; im Jahr 2009 gab es einen Absatzzrückgang von 3,1 %. Darüber hinaus haben Biermischungen mit einem Anteil von ca. 4 % am Gesamtbierausstoß weiterhin einen relativ geringen Marktanteil und können somit den Konsumrückgang bei den klassischen Biersorten wie Pils oder Export auch mit höheren Wachstumsraten so schnell nicht ausgleichen.

---

<sup>7</sup> Heyden, G. (2009): Strategisches Marketing im deutschen Biermarkt. Eine wettbewerbsorientierte Analyse vor dem Hintergrund des Markteintritts internationaler Großbrauereien. Hamburg, S. 64.

Das Sortiment an Biermischungen umfasst mittlerweile hunderte verschiedene Produkte, angefangen von relativ gängigen Mischungen wie Bier mit Limonade bis hin zu ungewöhnlicheren Mischungen wie etwa Bier mit Kaktusfeige oder Bier mit Pfirsich. Ergänzt wurden die meistens auf Pilsbier basierenden Mischungen in jüngerer Zeit um Mischungen mit Weizenbier. Vorreiter ist hier vor allem die zur Radeberger Gruppe gehörende Schöfferhofer Brauerei und ihr mit Grapefruitsaft gemischtes Weizenbier.

**Tab. 5: Absatz von Biermischungen und Anteil am Gesamtbeerabsatz**

Jahr	Absatz von Biermischungen <sup>1)</sup>	Veränderung gegenüber dem Vorjahr	Anteil am gesamten Beerabsatz
	hl	%	%
<b>1998</b>	1.192.405	-	1,09
<b>1999</b>	1.429.533	19,89	1,30
<b>2000</b>	1.895.105	32,57	1,73
<b>2001</b>	2.253.733	18,92	2,09
<b>2002</b>	2.921.002	29,61	2,71
<b>2003</b>	2.752.250	-5,78	2,61
<b>2004</b>	2.585.946	-6,04	2,44
<b>2005<sup>2)</sup></b>	2.985.448	15,45	2,83
<b>2006<sup>2)</sup></b>	3.515.329	17,75	3,29
<b>2007</b>	4.154.971	18,20	4,00
<b>2008</b>	4.200.209	1,09	4,08
<b>2009</b>	4.070.914	-3,08	4,07

Datenquelle: Biersteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

1) Absatz von Biermischungen wird seit 1998 eigenständig ausgewiesen

2) Nachträglich berichtigt

Nahezu jede Brauerei hat mittlerweile ein Biermischgetränk in ihr Sortiment aufgenommen. Allerdings sind die wenigsten dieser Produkte ertragsstark. Biermischungen werden in der Regel zum selben Preis wie „normales“ Bier verkauft, sind aber in der Produktion und Entwicklung deutlich teurer. Hinzu kommt das notwendige Marketing. Laut Aussage vieler VertreterInnen der Brauwirtschaft stehen die erzielten Umsätze häufig in keinem angemessenen Verhältnis zu den Marketing- und Marktforschungskosten. Dies gilt insbesondere für kleinere und

mittelständische Brauereien. Das Problem bei Biermischungen ist zudem, dass diese Produkte gezielt jüngere Konsumenten ansprechen sollen, diese Konsumentengruppe aber über eine relativ niedrige Markentreue verfügt und es somit für Brauereien schwer ist, über Biermischungen Konsumenten langfristig an sich zu binden. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass der Konsum von Biermischungen sehr stark eventbezogen ist und diese Getränke insbesondere bei Festen und Veranstaltungen konsumiert werden. Der Hauskonsum von Biermischungen ist dagegen deutlich geringer als bei „normalem“ Bier. Dieses Segment ist daher weniger dazu geeignet, größere Mengen über den Verkauf von Kastenbinden abzusetzen. In der Regel werden Biermischungen in kleinen Gebinden gekauft, was es deutlich schwieriger macht, auf nennenswerte Absatzmengen zu kommen.

Letztlich konnten sich nur einige wenige Großbrauereien mit Biermischungen wirklich etablieren. Brauereien wie Beck's, Veltins oder Schöfferhofer gehörten zu den Brauereien, die Biermischungen als erstes im größeren Umfang auf den Markt brachten und sie waren auch in der Lage, das notwendige Marketing zu finanzieren. Dagegen sind viele andere Brauereien auf diesen Trend nur aufgesprungen und hängen – auch aufgrund des späten Markteintritts – dem Trend hinterher. Die meisten mittelständischen Brauereien sind aufgrund ihrer finanziell und personell begrenzten Kapazitäten gar nicht in der Lage, selbst derartige Produktinnovationen zu entwickeln und das Marketing für einen erfolgreichen und nachhaltigen Markteintritt zu finanzieren. Somit werden diese Brauereien in der Regel „Nachahmer“ der Großkonzerne bleiben. Nach Aussage von VertreterInnen der Brauwirtschaft kommt es dabei aber auch nicht ausschließlich darauf an, mit diesen Produkten beträchtliche Umsätze zu erzielen. Vielmehr haben viele der kleineren und kleinen mittleren Brauereien diese Biermischungen aus Imagegründen und zur Stabilisierung der eigenen Marke in ihr Sortiment aufgenommen. Biermischungen wirken jung und dynamisch und viele Brauereien haben diese Produkte genutzt, um ihr etwas „angestaubtes“ Image aufzufrischen und um zu zeigen, dass man auch in der Lage ist, derartige Trendprodukte zu produzieren.

Schließlich haben viele Brauereien auf den wachsenden Fitness- und Gesundheitstrend in Deutschland reagiert. Hier sind in erster Linie alkoholfreie oder alkoholreduzierte Produkte zu nennen, insbesondere alkoholfreies Hefeweizen. Dessen isotonische Wirkung wird von vielen Brauereien als kalorienreduziertes „Sportlergetränk“ beworben.<sup>8</sup> Dabei profitiert das alkoholfreie Hefeweizen auch von der insgesamt zunehmenden Beliebtheit der Weizen- bzw. Weißbiere.

---

8 Eine Untersuchung des Onlineportals test.de der Stiftung Warentest (2010) bestätigt die isotonische Wirkung und die geringe Kalorienanzahl von alkoholfreiem Hefeweizen.



Zusammenfassend betrachtet ist der Verbrauch von alkoholfreiem Bier und Malztrunk in den letzten Jahren aber rückläufig. Allerdings zeigt Tabelle 6, dass dies speziell für Malztrunk gilt. Dagegen ist das Marktsegment der alkoholfreien Biere gewachsen, was insbesondere auf den stark gestiegenen Absatz von alkoholfreiem Weizen- bzw. Weißbier zurückzuführen ist. Letztlich erzielen aber auch alkoholfreie Biersorten nur geringe Zuwachsraten und ihr Anteil am Gesamtbiausstoß bleibt gering. Am Gesamtbierkonsum in Deutschland hatten alkoholfreies Bier und Malztrunk in den letzten Jahren einen durchschnittlichen Anteil von 3,5 %.

**Tab. 6: Ausstoß von alkoholfreiem Bier und Malztrunk**

Jahr	Ausstoß von alkoholfreiem Bier und Malztrunk			Anteil am Gesamtbiausstoß
	Gesamt	Alkoholfreies Bier	Malztrunk	%
2000	3.711.527	–	–	3,6
2001	3.646.663	–	–	3,6
2002	3.455.272	–	–	3,4
2003	3.160.000	–	–	3,3
2004	3.285.123	–	–	3,4
2005	3.564.209	2.353.421	1.210.788	3,7
2006	3.383.347	2.282.228	1.101.119	3,5
2007	3.166.373	2.267.797	898.576	3,4
2008	3.258.727	2.448.043	810.684	3,6

Datenquelle: Biersteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes, Deutscher Brauer-Bund; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Die in Tabelle 6 aufgeführten Zahlen zum Ausstoß von alkoholfreiem Bier und Malztrunk basieren auf Schätzungen des Deutschen Brauer-Bundes. Aufgrund des niedrigen Alkoholanteils von unter 0,5 % werden gesonderte Werte für beide Produktsegmente nicht in der Biersteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes erfasst. Wie bereits erwähnt, repräsentieren die Daten des Deutschen Brauer-Bundes aufgrund des Austritts zahlreicher großer Brauereien nicht die Gesamtheit der Brauwirtschaft. Dennoch können die Werte dazu dienen, den grundsätzlichen positiven Wachstumstrend von alkoholfreiem Bier und den rückläufigen Absatz von

Malztrunk zu verdeutlichen. Ähnliche Werte liefert auch die Befragung von Kelch (2009).<sup>9</sup> Danach ist der Absatz von alkoholfreiem Bier im Zeitraum 2004 bis 2008 um ca. 38 % gestiegen. Besonders groß war dieser Anstieg in Bayern (+129 %) insbesondere bei der Erdinger Brauerei (+110 %). Daraus lässt sich die besondere Bedeutung von Weizen- bzw. Weißbier für den Absatz von alkoholfreiem Bier ableiten. Dagegen ist der Absatz von Malztrunk in den letzten Jahren stetig zurückgegangen. Seit dem Jahr 2004 ist dieses Marktsegment um rd. 10 % geschrumpft.

Die Brauwirtschaft hat in den vergangenen Jahren durchaus versucht, durch die Entwicklung von neuen Produkten und Geschmacksrichtungen zur Erschließung neuer Konsumentengruppen, auf den Absatzrückgang zu reagieren. Insgesamt haben diese Bemühungen bislang keine grundsätzliche Trendwende bewirken können und es ist zu vermuten, dass derartige Neuerungen den langfristigen Konsum- und Absatzrückgang allenfalls verlangsamen, aber nicht aufhalten können. Dafür sind die Zuwachsraten und die Anteile dieser neuen Produkte am Gesamtbierabsatz zu gering – oder wie es ein Vertreter der Brauwirtschaft ausdrückt: „Neue Produkte können die strukturellen Defizite nicht vollständig kompensieren“.

### **Gebinde**

Die Frage nach den unterschiedlichen Gebinden ist für den Vertrieb von Bier von zentraler Bedeutung. Insbesondere im Premiumsegment ist die Verpackung entscheidend. Die am häufigsten verwendeten Gebinde in der Brauwirtschaft sind weiterhin Mehrwegverpackungen wie Glasflaschen und Fässer, die zusammen immer noch einen Marktanteil von mehr als 80 % haben.<sup>10</sup> Klassische Gebinde für den Hauskonsum sind der 20er, 30er und 24er 0,33 Liter Kasten sowie insbesondere der 20er 0,5 Liter Kasten. Darüber hinaus haben viele Brauereien auf den zunehmenden Trend zu kleineren Gebinden reagiert und individuelle, vor allem kleinere Kasten-Gebinde entwickelt. Dazu gehören beispielsweise Kästen in den Größen 11x0,33 Liter oder 12x0,5 Liter. Neben Kasten-Gebinden wurden zudem eine ganze Reihe von kleineren Mehrweggebinden entwickelt, wie der 6x0,33 Liter und der 6x0,5 Liter Träger, letzterer wird zurzeit besonders im Discount vertrieben. Der Trend zu kleineren Gebinden hat mittlerweile auch schon zur Einführung von Gebinden mit nur vier Flaschen geführt, die in erster Linie ebenfalls über den Discount vertrieben werden.

---

9 Kelch, K. (2009): Alkoholfreies Bier weiterhin stark gefragt. In: Brauwirtschaft, Nr. 21-22 (2009), S. 595.

10 GfK Consumer Tracking (2009): Aktuelle Informationen zum Biermarkt 2009.

Insbesondere Kasten-Gebinde sind aufgrund des veränderten Konsumverhaltens tendenziell rückläufig. Diese Gebinde sind für viele Konsumenten zu groß und zu schwer. Hinzu kommt, dass eine wachsende Zahl von Gelegenheitsbiertrinkern eher zum Kauf von unterschiedlichen Marken und Sorten neigt. „Mal wird ein klassisches Pils gekauft, mal ein Weizenbier und bei warmem Sommerwetter vielleicht eher ein Träger Biermix“ (Zitat Interview). Diese Flexibilität ist mit dem klassischen Kasten nur eingeschränkt möglich.

Neben den klassischen Mehrwegverpackungen existiert auch eine Reihe von Einwegverpackungen. Die PET-Flasche wird grundsätzlich im 6x0,33 Liter Gebinde angeboten und ausschließlich über die Discounter vertrieben. Seit der Einführung des allgemeinen Dosenpfands im Jahr 2003 konnte die PET-Flasche einen starken Anstieg verzeichnen und besitzt heute einen Anteil von rd. 13 % (Abb. 3). PET hat damit die Dose als Einwegverpackung abgelöst, welche im Jahr 2002 noch einen Marktanteil von knapp 20 % hatte.<sup>11</sup> Allerdings scheint der Zenit der PET-Flasche erreicht zu sein, weitere Steigerungsraten werden von der Brauwirtschaft nicht erwartet. Für weite Teile der deutschen Konsumenten ist Bier aus Plastikflaschen weiterhin mit einem „Billigimage“ verbunden und der Konsum wird eher abgelehnt.

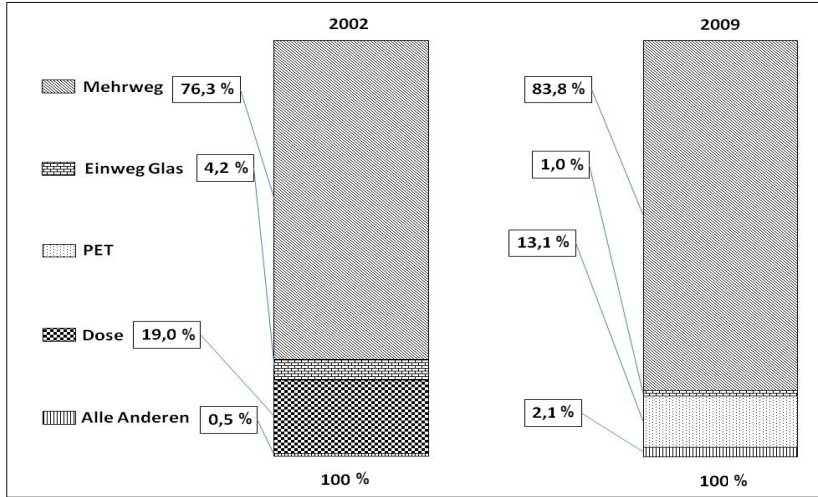
Stattdessen scheint sich eine „Renaissance“ der Dose abzuzeichnen. Das Dosenpfand von 25 Cent wird von den Konsumenten mittlerweile weitestgehend akzeptiert und durch einheitliche Rücknahmemöglichkeiten im klassischen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und in den Discountern zieht der Verkauf von Bier in Dosen wieder an. Bei den Konsumenten ist die Dose im Einwegbereich weitaus akzeptierter als die PET-Flasche und bietet den Verbrauchern darüber hinaus Vorteile gegenüber Glasflaschen (leichter, schneller zu kühlen). Auch vom Handel, insbesondere den Discountern, wird die Dose positiv gesehen, da sie deutlich günstiger angeboten werden kann als Glasflaschen. Grund hierfür sind in erster Linie geringere Produktions- und Transportkosten. So wird seitens der Brauwirtschaft erwartet, dass sich die Dose zu einem relativ niedrigen Preis von ca. 49 Cent für Premiummarken im Discount etablieren wird. Damit ist gleichzeitig die Befürchtung verbunden, dass die zunehmende Zahl von abgesetzten Einwegverpackungen als „Preisbrecher“ fungieren und diese für weiter sinkende Bierpreise sorgen könnte. Viele Brauereien wären in der Lage, diesen wachsenden Trend „zurück zur Dose“ zu bedienen, da in vielen Fällen die Dosenabfüllanlagen noch in den Betrieben vorhanden sind. Dies gilt zumindest für die meisten der Großbrauereien. Diese Entwicklungen gehen zu Lasten kleinerer und mittelständischer

---

11 Ebd.

Brauereien, die in der Regel über keine Dosenabfüllanlagen verfügen und den Discount nicht beliefern.

**Abb. 3: Marktanteile der Gebindearten im Biersegment**



Quelle: GfK Consumer Tracking

Zusätzlich zu kleineren Gebinden versuchen viele Brauereien über Veränderungen im Flaschendesign neue Kunden für sich zu gewinnen (so genannte „Individualisierer“). So haben viele Brauereien versucht, ihre Flaschen moderner zu gestalten – sei es über die schlankere Longneckflasche, spezielle Gravuren oder schlichere Labels. Damit sollen vor allem jüngere und weibliche Konsumenten angesprochen werden. Dabei ist allerdings zu erwähnen, dass diese Neuentwicklungen im Flaschendesign erhebliche Kosten für die Entwicklung und Markteinführung (Marketing, Marktforschung etc.) verursachen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass mit diesen individualisierten Flaschen häufig ein erheblicher Sortieraufwand für die Brauereien verbunden ist, der die Kosten zusätzlich erhöht. Aufgrund dieser Kostenspirale ist die Verwendung von individualisierten Flaschen in der Regel finanzstärkeren Großbrauereien vorbehalten. Der überwiegende Teil der kleineren und mittleren Brauereien füllt sein Bier weiterhin in klassischen Flaschenformen wie der NRW-Flasche (0,5l), der Steiniform (0,33l) oder der Bügelflasche (0,33l) ab. Allein die etwas schlankere Longneckflasche (0,33l) hat sich mittlerweile übergreifend innerhalb der Brauwirtschaft durchgesetzt.

**Auf den rückläufigen Bierkonsum hat die Brauwirtschaft in den letzten Jahren verstärkt mit Produktinnovationen reagiert. Hier sind insbesondere Biermischgetränke und Veränderungen im Bereich der Verpackungen und Gebinde zu beobachten. Die Entwicklung von Produktinnovationen ist sehr kostenintensiv und bleibt daher in erster Linie den finanzstarken Großbrauereien vorbehalten.**

### **2.1.3 Politische und gesetzliche Einflussfaktoren**

Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen haben das Konsumverhalten beeinflusst. Unter diese Einflussfaktoren fällt das ausgeweitete Rauchverbot in Gaststätten. Das Rauchverbot – so die Brauereien – führt zu einem Rückgang der Gästezahlen, zu einer kürzeren Verweildauer in den Gaststätten und somit im ersten Schritt zu einem geringeren Bierkonsum und im zweiten Schritt zu weiteren wirtschaftlichen Problemen vieler Gaststätten, insbesondere klassischer Schankwirtschaften. Dieser Rückgang wirkt sich auf den Fassbierabsatz der Brauereien aus, der – so die Brauwirtschaft – auch nicht durch einen höheren Zu-Hause-Konsum ausgeglichen wird. Verbindliche Rauchverbotsregelungen gelten in allen deutschen Bundesländern seit dem 1. Juli 2008, wobei die konkrete Ausgestaltung stark variiert. Betrachtet man die Absatzentwicklung seit dem Jahr 2008, zeigt sich kein überdurchschnittlicher Absatzrückgang. Allerdings ist der Beobachtungszeitraum noch recht kurz und die endgültige Wirkung von Rauchverboten, insbesondere absoluter Verbote wie seit kurzem in Bayern, bleibt abzuwarten. VertreterInnen der bayerischen Brauereien befürchten durch die jüngste drastische Verschärfung des Rauchverbots in Bayern einen Absatzrückgang von 20 bis 30 % im Fassbiersegment.

Ein weiterer indirekter Einflussfaktor ist die Absenkung der Promillegrenze für Autofahrer. Aktuell gilt in Deutschland ein Grenzwert von 0,5 Promille, wobei für Fahranfänger und Unfallverursacher niedrigere Grenzen gelten. Auch beeinflusst durch eine Debatte auf europäischer Ebene wird von verschiedenen Akteuren immer wieder die Einführung der 0,0-Promillegrenze gefordert. Die Brauwirtschaft glaubt durch solche Regelungen einen weiteren Absatzrückgang hinnehmen zu müssen, da dadurch insbesondere der Außer-Haus-Konsum zurückgehen wird. Ähnlich negative Auswirkungen befürchtet die Brauwirtschaft bei Debatten über ein Werbeverbot für Alkohol. Nach dem Vorbild des teilweisen Werbeverbots für Tabak wurde seitens der Politik immer wieder ein ähnliches Werbeverbot für Al-

kohol diskutiert, das neben Wein und Spirituosen auch Bier umfassen sollte. Die Brauwirtschaft befürchtet durch solche Verbote insbesondere einen Imageschaden.

Anders als die Tabakindustrie hat die Brauwirtschaft schon frühzeitig damit begonnen, durch freiwillige Aktionen auf die Politik zuzugehen. Sie hat damit ein weitestgehend positives und verantwortungsvolles Image bewahrt. Hierzu sind zahlreiche Aktionen zu zählen, wie die Kampagnen „Don't drink and drive“, „Bier bewusst genießen“ oder „Bier? Sorry, erst ab 16“. Darüber hinaus gibt es Aktionen, die speziell auf die Themen „Alkohol und Verkehr“ und „Alkohol in der Werbung“ abzielen. Allerdings müsste es der Brauwirtschaft noch stärker gelingen, sich von den jüngsten Alkoholexzessen unter Jugendlichen abzugrenzen (Binge-Drinking), bei denen vor allem hochprozentige Getränke eine Rolle spielen.

## **2.2 Folgen der Konsumententwicklung: Marktentwicklung**

### **2.2.1 Entwicklung des Bierabsatzes**

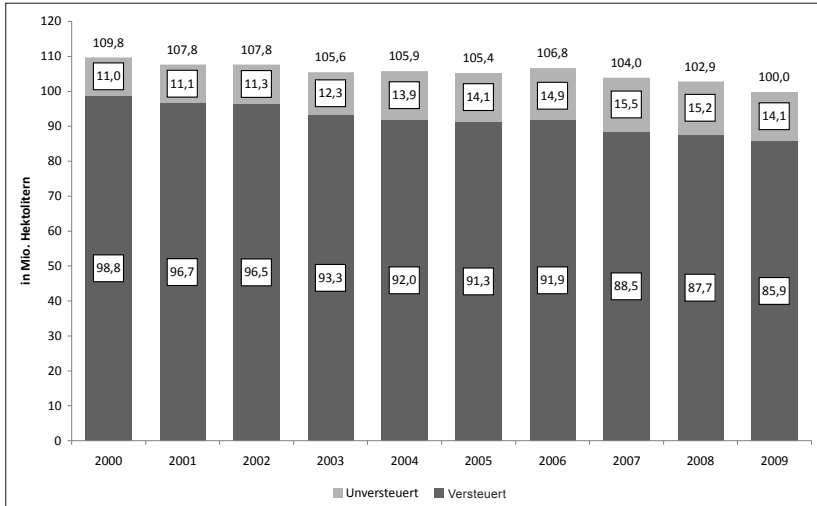
Mit einem Bierabsatz von rd. 100 Mio. Hektolitern (hl) im Jahre 2009 ist der deutsche Biermarkt immer noch einer der größten weltweit.<sup>12</sup> Nur in China, den USA, Russland und Brasilien wurde im selben Jahr mehr Bier abgesetzt.<sup>13</sup> Dennoch muss man seit Anfang der 1990er Jahre einen stetigen Rückgang des Bierabsatzes in der Brauwirtschaft feststellen, der sich darüber hinaus in den letzten zehn Jahren beschleunigt hat.

---

12 Verwendet wird der Bierabsatz auf Grundlage der Biersteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes. Vergleichbare Zahlen ergeben sich für den Bierausstoß, der über die Mitgliedsverbände des Deutschen Brauer-Bundes (DBB) erhoben wird. Allerdings sind in dieser Statistik nur die Ausstoßmengen der Brauereien enthalten, die auch Mitglied im DBB sind. Durch den Austritt einiger Brauereien aus dem DBB, insbesondere der Radeberger Gruppe, Bitburger, Krombacher und Oettinger, haben diese Werte an Aussagekraft verloren.

13 Barth-Haas Group (2010): Der Barth-Bericht 2009/2010.

**Abb. 4: Bierabsatz in Deutschland**



Datenquelle: Biersteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Die in Abbildung 4 verwendeten Zahlen geben den versteuerten und unversteuerten Bierabsatz in Deutschland an.<sup>14</sup> Nicht enthalten sind alkoholfreies Bier und Malztrunk (< 0,5 % vol.) sowie das aus Ländern außerhalb der EU eingeführte Bier.<sup>15</sup>

Die kontinuierliche Abnahme des Bierabsatzes seit Anfang der 1990er Jahre konnte zwar durch Ausnahmejahre wie 2006 (Fußball-WM in Deutschland) temporär abgemildert werden, der grundsätzliche Rückgang des Bierabsatzes um 1 bis 2 % p.a. setzt sich aber fort. Entsprechend reduzierte sich der Bierabsatz im Zeitraum 2000 bis 2009 um rd. 9 %. Insbesondere der steuerpflichtige Inlandsabsatz ist in den vergangenen zehn Jahren überdurchschnittlich zurückgegangen (-13,1 %). Dagegen konnte ein Teil des gesamten Absatzrückgangs durch steigende

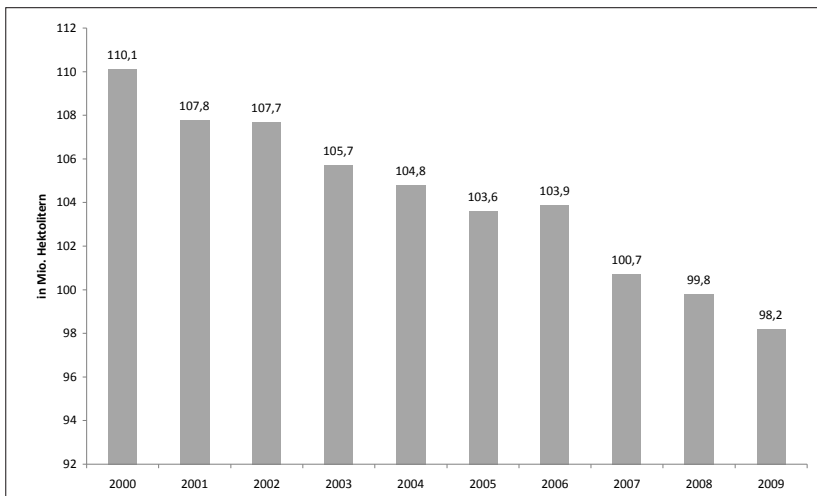
14 Der versteuerte Bierabsatz enthält neben dem in Deutschland produzierten und versteuerten Bier auch die Mengen von aus dem EU-Ausland importiertem und in Deutschland versteuertem Bier. Die unversteuerten Absatzmengen setzen sich einerseits aus den exportierten Mengen und andererseits aus dem Hastrunk der Brauereien zusammen. Von den im Jahr 2009 unversteuerten 14,1 Mio. Hektolitern wurden rd. 10,8 Mio. Hektoliter in EU-Länder und 3,2 Mio. Hektoliter in Drittländer exportiert. 0,2 Mio. Hektoliter gingen unentgeltlich als Hastrunk an die Beschäftigten der Brauereien.

15 Statistisches Bundesamt (2010): Bierabsatz sinkt im Jahr 2009 auf 100 Mio. Hektoliter, Pressemitteilung Nr. 037, 28.01.2010.

Exportmengen kompensiert werden, ohne aber den grundsätzlichen Abwärtstrend stoppen zu können. Die aktuellen Zahlen zeigen einen weiteren Absatzrückgang im zweiten Quartal 2010 von ungefähr 0,7 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Um einen näherungsweisen Wert für die tatsächlich von deutschen Brauereien produzierten Mengen zu erhalten, müssen einerseits die produzierten Mengen von alkoholfreiem Bier und Malztrunk inkludiert und andererseits die Mengen an EU-Importbier exkludiert werden. Im Vergleich zum Bierabsatz ist der Bierausstoß in den Jahren 2000 bis 2008 sogar noch einmal leicht stärker gesunken, was in erster Linie auf die steigenden Mengen an EU-Importbier innerhalb der Bierabsatzstatistik zurückzuführen ist (Abb. 5).

**Abb. 5: Bierausstoß deutscher Brauereien**



Datenquelle: Biersteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes, Deutscher Brauer-Bund; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

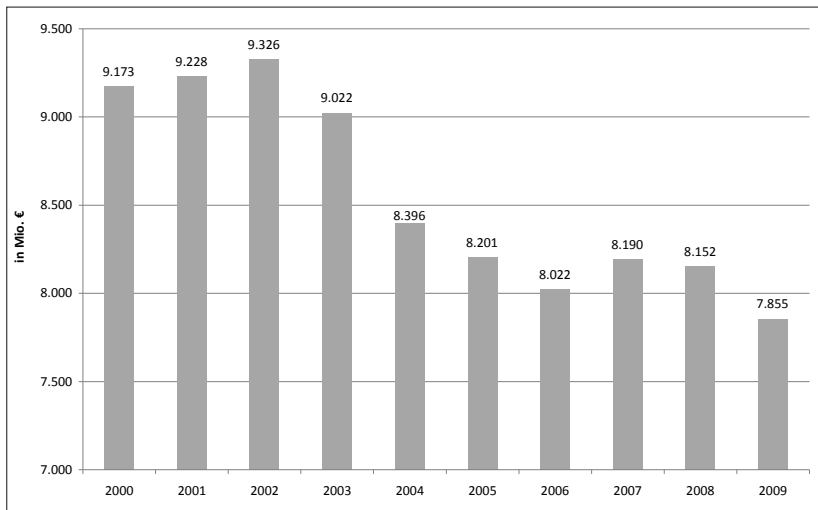
**Der Bierabsatz wie auch der Bierausstoß entwickeln sich in Deutschland seit Jahren rückläufig und nehmen jedes Jahr um ca. 1 bis 2 % ab. Aktuell zeichnet sich kein Trend ab, der diese Entwicklung nachhaltig stoppen oder gar umkehren könnte. Zwar ist die Brauwirtschaft in der Lage, einen Teil ihrer inländischen Absatzrückgänge durch den Export von Bier zu kompensieren, allerdings nicht in einem Umfang wie er für eine grundsätzlich positive Absatzentwicklung notwendig wäre.**



## 2.2.2 Entwicklung des Umsatzes

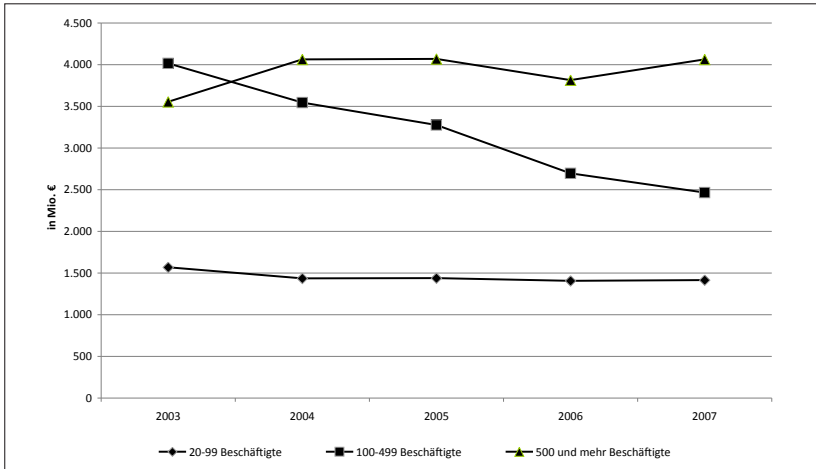
Als Folge des rückläufigen Bierabsatzes müssen die deutschen Brauereien seit Jahren schrumpfende Umsätze verkraften (Abb. 6). Im Zeitraum von 2000 bis 2009 verringerten sich die Umsätze der deutschen Brauereien mit mehr als 20 Beschäftigten von ca. 9,2 Mrd. Euro auf ca. 7,9 Mrd. Euro, dies entspricht einem Rückgang von rd. 14,1 %. Nach dem Jahr 2006 wurde 2009 ein neuer Tiefpunkt der Umsatzentwicklung erreicht. 2007 und 2008 konnten die Umsätze trotz weiter sinkender Absätze leicht zulegen. Dies lässt darauf schließen, dass die Brauwirtschaft in diesen Jahren Preissteigerungen durchsetzen konnte. Bei Betrachtung der Preisentwicklung zeigt sich, dass die Preise im Jahr 2006 überdurchschnittlich stark eingebrochen sind und sich die Preise wie auch die Umsätze in den Folgejahren wieder leicht erholt haben. Insgesamt muss aber festgestellt werden, dass der Umsatz stärker fällt als der Absatz.

**Abb. 6: Umsatzentwicklung in der Brauwirtschaft**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

**Abb. 7: Umsätze nach Beschäftigtengrößenklassen**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Insbesondere Unternehmen mit mehr als 100, aber weniger als 500 MitarbeiterInnen sind von Umsatzrückgängen betroffen (Abb. 7). Diese Unternehmen haben seit 2003 knapp 40 % an Umsatz verloren. Dagegen konnten die Brauereien mit mehr als 500 MitarbeiterInnen ihre Umsätze seit 2003 steigern. Kleinere Brauereien mit weniger als 100 Beschäftigten waren in der Lage, ihre Umsätze nahezu konstant zu halten. Diese Unternehmen haben in der Regel eine eher regionale Ausrichtung und waren in der Vergangenheit offensichtlich deutlich besser in der Lage, in diesem begrenzten Markt ihre Umsätze stabil zu halten.

**Rückläufige Absatzzahlen und sinkende Bierpreise haben zu Umsatzeinbußen innerhalb der Brauwirtschaft geführt. Dabei ist es insbesondere unter den mittelgroßen Brauereien mit 100 bis 499 Beschäftigten zu überdurchschnittlichen Verlusten gekommen. Dagegen verzeichneten die Großbrauereien sowie kleinere Brauereien relativ stabile Umsätze.**

### 2.2.3 Vertrieb und Handel

Der Vertrieb von Bier erfolgt im Vergleich zu anderen Branchen über relativ viele verschiedene Distributionswege. Hierzu zählen der klassische Lebensmitteleinzelhandel (LEH), Lebensmitteldiscounter, Getränkeabholmärkte und Tankstellen

sowie die Gastronomie. Allerdings hat sich in den letzten Jahren die Bedeutung der unterschiedlichen Vertriebswege verändert. Auf der einen Seite gewinnen der LEH und insbesondere die Discounter weiter an Bedeutung für die Brauwirtschaft. Auf der anderen Seite nimmt die Bedeutung der Gastronomie und der Getränkeabholmärkte für die Brauereien tendenziell ab.

Alle Distributionswege beziehen die zu verkaufenden Biermengen entweder direkt von den Brauereien oder über den Getränkefachgroßhandel (GFGH), was heute den häufigsten Vertriebsweg darstellt. Heute werden rd. drei Viertel des gesamten Bierabsatzes über diesen Zwischenhändler vertrieben, da die Brauereien in wachsendem Maße versuchen, überregional oder sogar bundesweit aufzutreten.<sup>16</sup> Allerdings hat es bisher keine Biermarke geschafft, in allen deutschen Regionen bedeutende Marktanteile zu generieren.

### **Klassischer LEH und Discounter**

Der klassische LEH stellt zusammen mit den Lebensmitteldiscountern den für die Brauwirtschaft bedeutendsten Absatzweg dar. Dabei weist der deutsche LEH eine hohe Konsolidierung auf und ist durch einen starken Verdrängungswettbewerb und eine dauerhafte Niedrigpreispolitik gekennzeichnet. Die fünf führenden deutschen Lebensmitteleinzelhändler erwirtschafteten im Jahr 2008 im Bereich „Food“ rd. 70 % des Gesamtumsatzes (Tab. 7). Der Anteil der fünf größten Handelsketten am Gesamtumsatz ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend auch in Zukunft fortsetzen wird.

**Tab. 7: Food-Umsätze und Marktanteile der führenden deutschen LEH-Ketten**

<b>Handelskette</b>	<b>Umsätze im Bereich „Food“ des LEH (Mio. €)</b>	<b>Anteil am Gesamtumsatz „Food“ (in %)</b>
<b>Edeka-Gruppe</b>	33.576	20,9
<b>Rewe-Gruppe</b>	24.784	15,4
<b>Schwarz-Gruppe</b>	21.459	13,4
<b>Aldi-Gruppe</b>	19.824	12,3
<b>Metro-Gruppe</b>	13.235	8,2
<b>Kumuliert</b>	112.878	70,2
<b>Gesamter LEH</b>	160.606	100,0

Datenquelle: Trade Dimensions; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

<sup>16</sup> Heyden, G. (2009): S. 44.

Die starke Konsolidierung des deutschen LEH hat zur Folge, dass sich die deutschen Brauereien innerhalb des LEH einer relativ kleinen Anzahl von Absatzmittlern gegenüber sehen, deren Marktmacht aber verhältnismäßig groß ist. Die Einzelhändler haben einen starken Einfluss auf die Preisgestaltung des verkauften Bieres, legen Aktionspreise fest (nicht immer in Rücksprache mit den Brauereien) und entscheiden darüber, welche Marken ins Sortiment aufgenommen werden und wie diese im Ladengeschäft positioniert werden. Der Marktanteil der Discounter im Biersegment hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Dabei konzentrieren sich die Discounter insbesondere auf das Niedrigpreissegment und den Verkauf von Einwegverpackungen wie Dosen und PET. Erst in jüngerer Zeit haben einige Discounter auch Mehrweggebinde aus Glas in ihr Sortiment aufgenommen. Ob der Anteil der Discounter an den abgesetzten Biermengen auch in Zukunft weiter zunehmen wird, bleibt abzuwarten. Allerdings lässt sich vermuten, dass die Discounter die Potenziale, die sich durch die Rückkehr der Dose für den LEH im Niedrigpreissegment ergeben, nutzen werden.

Für die Brauereien ist der Vertrieb über den LEH meist „eine brutale Veranstaltung“, so ein Vertreter der Brauwirtschaft. Der Einzelhandel unterliegt einem zunehmenden Preisdruck, der an die Brauereien weitergegeben wird. So hat die Preispolitik des LEH in den letzten Jahren zu einer unterdurchschnittlichen Entwicklung der Bierpreise geführt. Vertreter der Brauwirtschaft äußerten in Expertengesprächen Schätzungen, dass mittlerweile 35 bis 55 % des Bieres im LEH über Aktionspreise abgesetzt wird. Neuere Untersuchungen des GfK Consumer Tracking gehen sogar von rd. 60 % Aktionspreisen aus.<sup>17</sup> Diese Entwicklung hat einerseits zu einer dauerhaften Senkung des Bierpreises geführt und zum anderen die Konsumenten immer mehr zu „Schnäppchenjägern“ erzogen. Viele Konsumenten sind dazu übergegangen, ihr Bier nur noch zu Aktionspreisen einzukaufen. Dabei zeichnet sich eine zunehmende Markenuntreue ab. Viele Konsumenten bevorzugen zwar weiterhin eine bestimmte „Stammmarke“, darüber hinaus sind sie aber deutlich flexibler geworden, wenn sich preisgünstige Alternativen anbieten. So wird insbesondere von regional ausgerichteten Brauereien das Problem hervorgehoben, dass die Konsumenten zwar weiterhin stolz auf ihre lokalen Bierprodukte sind und diese auch gerne konsumieren, sie sind allerdings nicht mehr zwangsläufig dazu bereit, dafür auch einen etwas höheren Preis zu bezahlen.

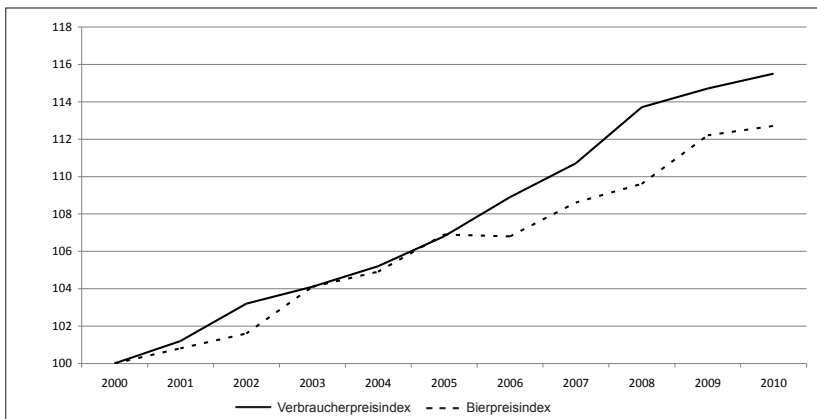
Die Preispolitik des LEH hat darüber hinaus für eine deutlich größere Preisspanne zwischen den verschiedenen Biermarken gesorgt. So reicht das Biersortiment im LEH mittlerweile von einem günstigen Kasten Bier für einen Aktionspreis

---

17 GfK Consumer Tracking (2010): Aktuelle Informationen zum Biermarkt 2010.

von ca. drei Euro bis hin zu einem Kasten im Premiumsegment für einen Preis von deutlich mehr als zehn Euro. Dabei ist in den letzten Jahren vor allem das Niedrigpreissegment gewachsen und hat heute einen Marktanteil von rd. 25 %.<sup>18</sup> Gleichzeitig hat der gesteigerte Kostendruck und Preiswettbewerb die Hersteller im mittleren Preissegment und insbesondere die Produzenten im Premiumbereich vor große Herausforderungen gestellt. Es ist zu erwarten, dass der LEH aufgrund des enormen Wettbewerbsdrucks im Lebensmitteleinzelhandel auch in Zukunft keine Preissteigerungen bei Bierprodukten akzeptieren wird. Dementsprechend hat sich der Index für den Bierpreis im Vergleich zum allgemeinen Verbraucherpreisindex in den letzten Jahren unterdurchschnittlich entwickelt (Abb. 8). Verstärkt hat sich diese Entwicklung insbesondere seit dem Jahr 2006. Dies ist ein deutlicher Beleg für den zunehmenden Kostendruck in jüngerer Zeit.

**Abb. 8: Entwicklung der allgemeinen Verbraucherpreise und des Bierpreises**  
(Index: Jahr 2000=100)



Datenquelle: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Ein weiterer Trend, der sich im LEH abzeichnet, sind Versuche insbesondere der größeren Handelsketten, ihr Sortiment auf wenige Produkte derselben Produktkategorie auszudünnen. Deutschlandweit tätige Handelsketten haben grundsätzlich ein Interesse daran, in jeder Filiale ein einheitliches Sortiment anzubieten. So können Verhandlungen mit vielen verschiedenen Produzenten und der Logistikaufwand reduziert werden. Für die meisten Handelsketten lohnt es sich daher nicht, zwanzig verschiedene Biermarken anzubieten, sondern es wird versucht, das angebotene Biersortiment

<sup>18</sup> Deutscher Brauer-Bund (2009): 25. Statistischer Bericht 2008. Berlin.

auf einige wenige national verbreitete Biermarken zu vermindern. Diese Einkaufsstrategie gilt insbesondere für Discounter, da diese noch deutlich preisaggressiver kalkulieren müssen und ohnehin eher auf ein deutschlandweit einheitliches Sortiment setzen.

Allerdings zeigt sich, dass sich der klassische LEH zurzeit noch relativ stark an dem Wunsch des Konsumenten nach regionalen Produkten orientieren muss. Dies gilt insbesondere für ein Produkt wie Bier, welches über eine besonders hohe regionale Identität verfügt und anders als viele andere Produkte direkt mit einer Region verknüpft ist. Darüber hinaus entwickelt sich seit einigen Jahren ein wachsender Trend hin zu Wellnessprodukten und biologisch erzeugten Nahrungsmitteln. Als Reaktion auf diesen Trend entdeckt der LEH wieder zunehmend regionale Produkte, die häufig das Image von gesunden, umweltbewussten und biologisch erzeugten Waren vermitteln sollen. Auch wenn diese Produkte aufgrund der höheren Preisstruktur nicht von jeder Konsumentenschicht gleichermaßen angenommen werden, scheint dieser Trend dennoch ein gewisses Potenzial für die Brauwirtschaft zu bieten. Für die Brauereien besteht die Möglichkeit, Bier als handwerklich und naturnah hergestelltes Produkt darzustellen. Dies gilt insbesondere für mittelständische Brauereien, die zusätzlich mit ihrer regionalen Verwurzelung punkten können. Der Erfolg einzelner Brauereien zeigt, dass ein regionales und traditionelles Image durchaus dazu beitragen kann, große Konsumentenschichten anzusprechen. So hat sich beispielsweise das „Tannenzäpfle“-Bier der badischen Staatsbrauerei Rothaus in den letzten Jahren zu einem regelrechten „Szenebier“ entwickelt – und das mit einem Image, welches jeglicher Modernisierung widerspricht. Offensichtlich scheint aber gerade dieses Image und die etwas „angestaubte“ Optik dem Konsumentenwunsch nach Individualisierung und regionaler Einfachheit bzw. Verbundenheit zu entsprechen. Wobei dies aufgrund des verhältnismäßig hohen Preises auch nur für bestimmte Konsumentenschichten gilt. Ein ähnlich traditionelles Image verkörpern auch die Produkte der Münchener Augustiner Brauerei. Auch hier hat man sich ein klassisches Flaschendesign bewahrt, welches insbesondere von jüngeren Konsumenten gut angenommen wird.

Eine Vereinheitlichung des Biersortiments innerhalb des LEH gestaltet sich zudem als schwierig, weil es bislang letztlich keine Biermarke gibt, die wirklich in ganz Deutschland gleichermaßen präsent ist und konsumiert wird. Die großen Hersteller der deutschlandweit beworbenen „Fernsehbiere“ sind zwar in ganz Deutschland relativ bekannt, was aber nicht automatisch bedeutet, dass diese Produkte auch überall konsumiert werden. Vielmehr konzentrieren sich auch diese Brauereien auf ihre regionale Kernregion, in der sie besonderes viel Bier absetzen. In anderen Regionen dagegen dürfte es schwierig werden, allein diese Marken im Handel zu vertreiben.

## **Gastronomie**

Der Vertrieb von Bier über die Gastronomie ist für die meisten Brauereien in Deutschland immer noch ein bedeutender Distributionsweg. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der Gastronomie mit einem verkauften Hektoliter Bier ungefähr dreimal so hohe Erlöse erzielt werden können wie im Handel. Allerdings ist die Gastronomie als Vertriebsweg für die Brauereien von sehr unterschiedlicher Bedeutung. Auf der einen Seite stehen Brauereien wie Bitburger, die mit einem hohen Fassbieranteil weiterhin stark in der Gastronomie vertreten sind. Auf der anderen Seite existieren aber auch Brauereien, die wenig bis gar nicht in der Gastronomie aktiv sind. Prominentestes Beispiel ist hier sicherlich die Oettinger Brauerei, die zwar zu den größten Brauereien in Deutschland zählt, über die Gastronomie aber kein bzw. wenig Bier absetzt.

Neben der wirtschaftlichen Bedeutung dieses Vertriebsweges ist die Gastronomie für die meisten Brauereien auch aus Image- und Marketinggründen von großer Relevanz. Dies gilt vor allem für mittelständische Brauereien, die besonders auf die lokalen Konsumenten angewiesen sind. In der Gastronomie können sich die Brauereien als „Aushängeschild“ der Region präsentieren und somit eine verstärkte Konsumentenbindung erzeugen. Vor dem Hintergrund des wachsenden Preisdrucks im Handel und der zunehmenden Bedeutung von Großbrauereien ist eine regionale Ausrichtung für die meisten mittelständischen Brauereien die langfristig einzige Überlebensstrategie. Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts, wie die Finanzierung in der Gastronomie, Beteiligungen an regionalen Festen oder die Unterstützung von Vereinen, sind daher nach wie vor von großer Bedeutung für mittelständische Brauereien.

Allerdings haben viele Betriebe innerhalb der Gastronomie mit zunehmenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Gründe hierfür sind vor allem ein sich wandelndes Konsumverhalten und fehlende Nachfolgeregelungen. Für die Brauwirtschaft hat diese Entwicklung vielfältige Auswirkungen. Einerseits brechen mit einer abnehmenden Anzahl von Gaststätten ein wichtiger Distributionsweg und ein erheblicher Teil der abgesetzten Biermengen weg. Andererseits sind viele Brauereien auch direkt von den Zahlungsschwierigkeiten der Gastronomie betroffen. In der Vergangenheit haben viele Brauereien relativ großzügig Kredite an Gastronomen vergeben, die nun Probleme haben, diese auch zurückzuzahlen. Dadurch ist ein erhebliches finanzielles Gefährdungspotenzial insbesondere bei mittelständischen Brauereien entstanden. Zusätzlich verschlechtert wird die Situation in der Gastronomie durch externe Einflussfaktoren wie dem Rauchverbot in der Gastronomie.

Diese wirtschaftlichen Probleme betreffen vor allem kleinere Schankbetriebe und Restaurants. In beiden Bereichen ist die Anzahl von Unternehmen seit Jahren rückläufig.<sup>19</sup> Dagegen entwickelt sich die so genannte Systemgastronomie (z.B. „Extrablatt“ oder „Vapiano“) als einer der wenigen Bereiche der Gastronomie relativ gut. Typischerweise bieten diese Gaststätten deutschlandweit ein einheitliches Produktsortiment an, dies gilt in aller Regel auch für die angebotenen Biermarken. Dabei greifen diese Ketten meist auf Biermarken zurück, die deutschlandweit vertrieben werden und bekannt sind. Für mittelständische und eher regional ausgerichtete Brauereien wiederum bleibt dieser wachsende Vertriebsweg verschlossen. Darüber hinaus setzen viele dieser Gastronomieketten stärker auf ein erlebnisorientiertes Konzept, bei dem Bier nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Im Vordergrund stehen vielmehr Cocktails, Weine und andere exklusivere Getränke.

### **Getränkeabholmärkte, Getränkefachgroßhandel und andere Vertriebswege**

Getränkeabholmärkte (GAM) sind für viele Verbraucher immer noch eine wichtige Bezugsquelle für den privaten Bierkonsum. Die wirtschaftliche Entwicklung dieses Vertriebsweges war in den vergangenen zehn Jahren relativ stabil, wobei sich in jüngerer Zeit sowohl die Anzahl der Betriebe wie auch die Gesamtumsätze in der Branche leicht negativ entwickelt haben. Dieser Trend kann in erster Linie auf das gewandelte Konsumverhalten der Verbraucher zurückgeführt werden, welches dem klassischen Vertriebsfeld der GAM eher widerspricht. In der Regel werden Getränke in GAM in Kastengebinden verkauft, dies gilt insbesondere für Bier. Grundsätzlich sind GAM daher für die Brauereien ein durchaus attraktiver Vertriebsweg, da eine relativ große Menge Bier pro Einkauf abgesetzt werden kann. Allerdings werden große Kastengebinde tendenziell weniger abgesetzt. Für eine wachsende Anzahl von Singlehaushalten und Gelegenheitskonsumenten sind große Kastengebinde unattraktiv und es wird stärker auf kleinere Gebinde zurückgegriffen. Dies gilt nicht nur für Bier, sondern in Teilen auch für den Kauf von Wasser oder anderen alkoholfreien Getränken. Die Folge sind zunehmende wirtschaftliche Probleme der GAM. Hinzu kommt, dass viele der GAM – ebenso wie viele Gastronomiebetriebe – vor dem Problem einer fehlenden Nachfolgeregelung stehen. Dadurch besteht die Gefahr, dass zusätzliche Betriebe vom Markt

---

19 Laut dem deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) hat sich die Anzahl der Schankbetriebe in den Jahren 2005 bis 2008 um rd. 10 % reduziert. Im selben Zeitraum ist die Anzahl von Restaurants um rd. 5 % gefallen. Die Gesamtzahl von Unternehmen im Gaststättengewerbe ist in diesem Zeitraum um gut 3 % zurückgegangen.  
<http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/anzahl-der-unternehmen/>



verschwinden. Die Brauwirtschaft rechnet in Bezug auf die GAM insgesamt eher mit einer abnehmenden Bedeutung für die Brauereien.

Andere Vertriebswege wie Kantinen und Tankstellen sind zum einen ebenfalls durch ein sich wandelndes Konsumverhalten betroffen („Wer trinkt heute noch in der Mittagspause ein Bier?“; Zitat Interview) und zum anderen sind die abgesetzten Mengen sehr klein, so dass sie für die Brauereien nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Der überwiegende Teil des im LEH abgesetzten Bieres wird weiterhin über den Getränkefachgroßhandel (GFGH) als Zwischenhändler vertrieben. Allerdings zeichnen sich auch in diesem Bereich zunehmende wirtschaftliche Probleme ab. Ähnlich wie die Brauwirtschaft ist auch der GFGH meist mittelständisch strukturiert und weist eine relativ geringe Konsolidierung auf. Sinkende Absätze und ein zunehmender Preisdruck durch den LEH haben auch im GFGH zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten geführt. Der Großteil der Brauwirtschaft rechnet daher auch mit einer deutlichen Reduktion von Unternehmen innerhalb dieses Vertriebsweges. Gleichzeitig versuchen immer mehr Brauereien, den GFGH als Zwischenhändler zu umgehen um somit Kosten zu sparen. Stattdessen werden Verhandlungen direkt mit dem LEH geführt, der auch wieder stärker direkt beliefert wird. Beispielhaft für diese Entwicklung kann die Oettinger Brauerei genannt werden (siehe auch Kap. 3.7.2). Darüber hinaus haben viele Brauereien mittlerweile eigene Beteiligungen am GFGH und partizipieren damit an der Handelsspanne im GFGH.

**Der Einfluss des klassischen Lebensmitteleinzelhandels und der Discounter auf den Vertrieb und den Preis von Bier hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Dabei setzt der Preiskampf innerhalb des LEH die Brauereien zunehmend unter Druck. Gleichzeitig wurde durch diese Entwicklung der Vertrieb von Handelsmarken befördert und damit einhergehend die Verwendung von Einweggebinden wie PET und neuerdings auch wieder der Dose.**

**Die zunehmenden wirtschaftlichen Probleme vieler Gaststätten, bedingt durch einen tendenziell abnehmenden Außer-Haus-Konsum sowie häufig schwierige Nachfolgeregelungen, haben diesen wichtigen Vertriebsweg der Brauereien eingeschränkt. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch bei den Getränkeabholmärkten feststellen, die vor allem aufgrund veränderter Konsumgewohnheiten weniger Bier absetzen.**

#### 2.2.4 Rohstoffe

Das deutsche Reinheitsgebot beschränkt die Rohstoffe zur Herstellung von Bier auf Wasser, Hopfen, Malz (in der Regel aus Braugerste) und Hefe. Für die Produktion von einem Hektoliter Bier werden heute ungefähr fünf Hektoliter Wasser, 100 bis 400 Gramm Hopfen und 17 Kilogramm Malz benötigt, welches wiederum aus ca. 22 Kilogramm Braugetreide gewonnen wird. Zwischen der Brauwirtschaft und den deutschen Rohstofflieferanten besteht eine außerordentlich enge Geschäftsbindung. Insbesondere für die deutschen Mälzereien und Hopfenlieferanten ist die Brauwirtschaft der nahezu einzige Abnehmer.

Die Versorgung mit Braugerste unterliegt seit Jahren starken preislichen Schwankungen und ist für viele Getreidebauern nicht mehr rentabel. In den Jahren von 1990 bis Mitte 2006 wurden die Preise durch die Mälzereien und Brauereien um nahezu 50 % des Ausgangswertes gedrückt.<sup>20</sup> Darauf folgte eine kurze, aber starke Preissteigerung bis Anfang 2008, bevor die Preise für Braugerste wieder fielen. Aktuell (Herbst 2010) wird aufgrund eines heißen und trockenen Sommers und fehlender Mengen im internationalen Handel (insbesondere aus Russland) wieder mit einem Anstieg des Preises für Braugerste gerechnet. Diese schwierigen Marktbedingungen haben in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass viele Bauern auf den gewinnbringenderen Anbau von pflanzlichen Energierohstoffen wie Raps oder Zuckerrüben umgestiegen sind. Die Anbauflächen für Braugerste haben sich dadurch massiv reduziert. Waren es im Jahr 1990 noch ca. 913.000 Hektar Land, auf denen Sommergerste angebaut wurde, hat sich die Fläche bis ins Jahr 2009 mit 448.000 Hektar mehr als halbiert.<sup>21</sup> In der Regel schließen die Brauereien längerfristige Verträge mit den Mälzereien ab und sind daher nicht unmittelbar von kurzfristigen Preisschwankungen betroffen. Hinzu kommt, dass sich die Brauereien gegenüber den Mälzereien in einer starken Verhandlungsposition befinden, da sie die wichtigsten (und häufig auch die einzigen) Abnehmer von Malz sind. Dennoch würden dauerhaft hohe Malzpreise langfristig auch die Brauereien treffen und deren Kostenstruktur beeinflussen. So verdeutlicht die Abbildung 9, dass die Mälzereien die stark gestiegenen Einkaufspreise von Braugerste im Jahr 2007 einige Zeit später in Form von höheren Malzpreisen an die Brauereien weitergegeben haben.

---

20 Statistisches Bundesamt: Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte, Braugerste.

21 Statistisches Bundesamt: Ernte- und Betriebsbericht: Feldfrüchte und Grünland.

**Abb. 9: Erzeugerpreisindex für Braugerste und Malz ohne Umsatzsteuer**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Ähnlich wie beim Einkauf der Braugerste bzw. des Malzes, bezieht die Brauwirtschaft auch den Hopfen vornehmlich über Zwischenhändler, in diesem Fall von den Hopfenhandelshäusern. Auch der Hopfenmarkt war in den letzten Jahren starken Schwankungen unterworfen und die Preisentwicklung war tendenziell rückläufig. Obwohl die weltweite Bierproduktion seit Jahren ansteigend ist, gibt es weiterhin starke Hopfenüberschüsse, was vor allem auf höhere Erträge pro Hektar zurückzuführen ist. Hinzu kommt, dass die Hopfengabe in den meisten Brauereien in den letzten Jahren immer weiter abgenommen hat. Grund hierfür ist der Trend, die durchschnittlichen Bitterwerte des gebrauten Bieres zu reduzieren und mildere und schwächer gehopfte Biere zu brauen, um damit auf die veränderten Trinkgewohnheiten zu reagieren. Das Risiko von Preisschwankungen haben viele Brauereien, wie beim Malz, durch langfristige Lieferverträge mit den Hopfenhandelshäusern minimiert. Zusätzlich sind viele Brauereien dazu übergegangen, ihre Rohstoffe „just in time“ zu beziehen, um eigene Lagerkosten einzusparen. Dies ermöglicht eine zusätzliche Flexibilität beim Rohstoffbezug.

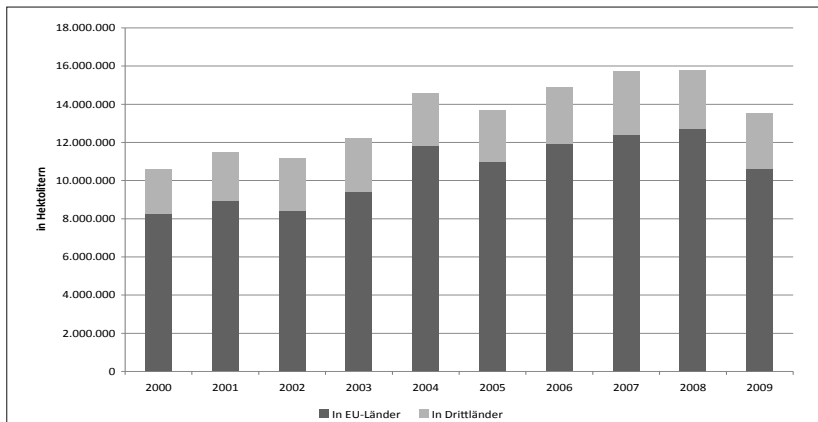
Die Rohstoffversorgung setzt die Brauwirtschaft im Vergleich zur wirtschaftlichen Gesamtsituation verhältnismäßig wenig unter Druck. Die Markt- und Verhandlungsmacht der Zwischenhändler ist gering und die Preise zurzeit noch relativ niedrig. Dies gilt auch für die Versorgung mit Wasser und Verpackungsmaterial. Wasser wird auf den Weltmärkten weitestgehend frei gehandelt und viele Brauereien verfügen über eigene Brunnenanlagen auf den Betriebsstätten. Auch der Bezug von Verpackungen wie Flaschen,

Fässern und Kästen ist relativ einfach und kostengünstig. Unsicherheiten bestehen bei der Energieversorgung. Der Brauprozess ist weiterhin energieaufwändig, wobei die Brauwirtschaft in den letzten Jahrzehnten hinsichtlich eines energieeffizienten Brauprozesses große technische Fortschritte gemacht hat. Allerdings werden die Energiepreise zukünftig eher steigen als fallen, was auch die Brauereien zu spüren bekommen werden.

### 2.3 Im- und Export

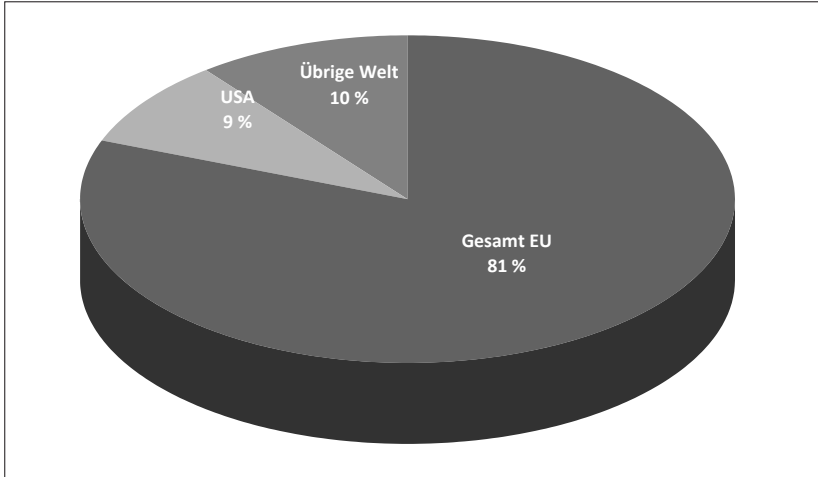
Im Jahr 2008 exportierten deutsche Brauer knapp 14 Mio. Hektoliter Bier in andere EU-Länder und Drittstaaten – dies entspricht ca. 14 % der gesamten Produktionsmenge. Betrachtet man die Entwicklung des deutschen Bierexports seit Anfang der 1990er Jahre, so zeigt sich eine grundsätzlich positive Entwicklung (Abb. 10). Seit 1991 haben sich die Exporte deutscher Brauer mehr als verdoppelt und mit wenigen Ausnahmen wurden die exportierten Mengen von Jahr zu Jahr gesteigert. In den Jahren 2008 und 2009 gab es allerdings jeweils einen Exportrückgang. Die EU bleibt weiterhin der wichtigste Exportmarkt für die deutschen Brauereien, wobei insbesondere Italien als Zielland dominiert (Abb. 11). Im Jahr 2008 gingen rd. 81 % der exportierten Mengen ins benachbarte EU-Ausland, allein nach Italien knapp 25 %. Weitere wichtige Exportzielländer innerhalb der EU sind Großbritannien, die Niederlande, Frankreich und Spanien. Zusammengefasst entfällt auf diese Staaten ein Anteil von mehr als 60 % am deutschen Bierexport. Außerhalb der EU exportieren deutsche Brauer vor allem in die USA (ca. 9 %) und zu einem deutlichen geringeren Anteil nach Russland (ca. 1 %).

**Abb. 10: Exportmengen der deutschen Brauwirtschaft**



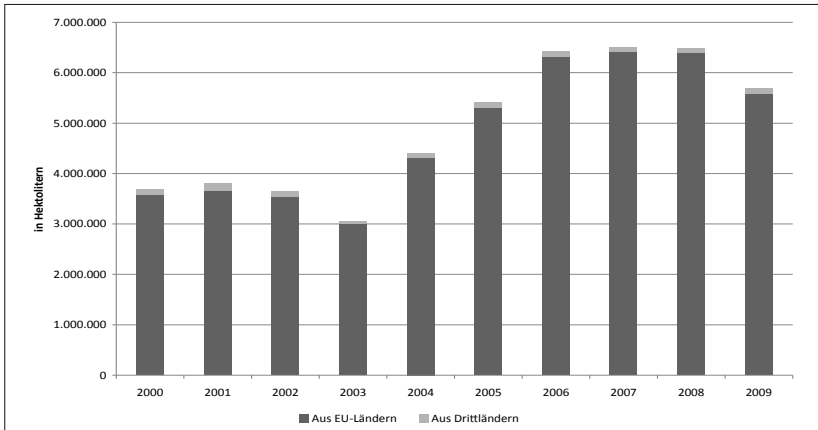
Datenquelle: Biersteuerstatistik Statistischen Bundesamtes; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

**Abb. 11: Anteile der Zielregionen des deutschen Bierexports**



Datenquelle: Außenhandelsstatistik des Statistischen Bundesamtes; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

**Abb. 12: Importierte Biermengen nach Deutschland**



Datenquelle: Außenhandelsstatistik des Statistischen Bundesamtes; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Auch die nach Deutschland importierten Mengen sind in den letzten Jahren stetig gestiegen (Abb. 12). Dennoch wird weiterhin nur ungefähr halb so viel Bier nach Deutschland importiert wie durch die Brauwirtschaft exportiert wird. Hinzu

kommt, dass der Anteil von Importbier am deutschen Gesamtkonsum mit rd. 8 % im europäischen Vergleich weiterhin sehr gering ist. Andere bierproduzierende Länder wie die Niederlande oder Belgien haben fast doppelt so hohe Bierimportraten.<sup>22</sup> Die nach Deutschland importierten Mengen stammen fast ausschließlich aus Ländern der EU, im Jahr 2009 rd. 98 %. Der überwiegende Anteil stammt aus den Niederlanden, Belgien, Dänemark und Tschechien. Insbesondere die große Menge von importiertem Bier aus den Niederlanden, Belgien und Dänemark verdeutlicht die wachsende Präsenz der internationalen Großkonzerne Heineken, AB Inbev sowie Carlsberg auf dem deutschen Biermarkt. Der gestiegene Bierimport in den Jahren 2001 bis 2006 lässt sich vor allem mit dem Markteintritt dieser Konzerne erklären und weniger mit einer plötzlich gestiegenen Nachfrage nach niederländischem, belgischem oder dänischem Bier. Welche Auswirkungen dieser Markteintritt auf die Konsolidierungsprozesse und Strukturen innerhalb der Brauwirtschaft hatte und hat, soll im folgenden Kapitel genauer dargestellt werden.

---

22 Ernst & Young (2009): The contribution made by beer to the European economy. Full report: European & country chapters. Amsterdam. S. 5.

### **3 Strukturwandel, Wettbewerb und Konsolidierung**

Der Markt für Bierprodukte und die Brauwirtschaft in Deutschland sind seit vielen Jahren geprägt durch eine anhaltende Absatzkrise infolge des rückläufigen Bierkonsums und einen starken Preis- und Wettbewerbsdruck. Gleichzeitig hat der Markteintritt der internationalen Braukonzerne Heineken, AB Inbev (früher: Interbrew bzw. InBev) und Carlsberg seit Beginn des neuen Jahrtausends Konsolidierungsprozesse ausgelöst, die auch zu einer Konzernneu- bzw. -umbildungswelle bei den nationalen Braugruppen geführt haben. Auch wenn sich die damit einhergehenden Konzentrationsprozesse seit 2005 verlangsamt haben, bestimmen (vertikale) Kooperationen und Übernahmen von Brauunternehmen insbesondere aus dem mittleren Marktsegment sowie Übernahmen von Unternehmen aus dem Getränkefachgroßhandel (GFGH) weiterhin das Bild.<sup>23</sup> Charakteristisch für den deutschen Biermarkt ist nach wie vor dessen starke Fragmentierung und Aufspaltung in viele lokale und regionale Teilmärkte. Die Spannweite bei den Brauereitypen reicht von der kleinen Hausbrauerei bis zum nationalen bzw. internationalen Braukonzern.

#### **3.1 Brauereistandorte in Deutschland: Struktur und Entwicklung des Anbietermarktes**

Mit 1.327 Braustätten ist Deutschland nach wie vor das Land mit der höchsten Anzahl von Brauereien weltweit. Von insgesamt rd. 2.500 Braustätten in der EU befinden sich Schätzungen zufolge rd. 53 % in Deutschland.<sup>24</sup> Vor Großbritannien (667 Braustätten) führt Deutschland die Rangliste mit deutlichem Abstand an. Danach folgen Österreich mit 168, Belgien mit 115 und Dänemark mit 105 Braustätten. Aufgrund der großen Anzahl von Braustätten weist Deutschland jedoch mit etwa 76.000 Hektolitern durchschnittlichem Bierausstoß je Braustätte<sup>25</sup> die niedrigste durchschnittliche Braustättengröße in der EU auf (zum Vergleich:

---

23 NGG (2010): Branchenbericht der Brauwirtschaft 2009. Hamburg.

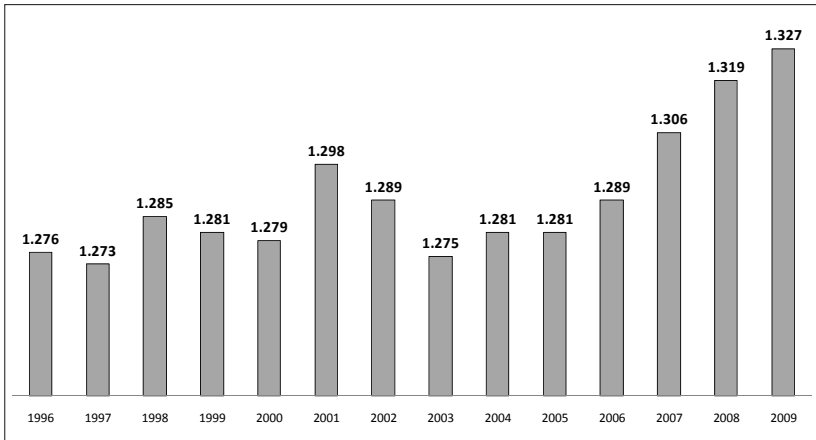
24 Eigene Berechnung auf Basis der Angaben der „Brewers of Europe“ 2009; Hinweis: Aus einigen EU-Staaten liegen keine Daten zur Anzahl der Braustätten vor.

25 Eigene Berechnung auf Basis der Angaben des Deutschen Brauer-Bundes 2009 und des Barth-Berichtes 2009/2010.

Niederlande rd. 1,7 Mio. Hektoliter, Italien rd. 0,9 Mio. Hektoliter Ausstoß je Braustätte<sup>26</sup>).

Die Braustättenstruktur in Deutschland hat sich infolge von Konzentrationsprozessen in den 1990er Jahren („Marktberreinigung“ des ostdeutschen Marktes) und zu Beginn der 2000er Jahre (Markteintritt internationaler Konzerne) in Form von Übernahmen, Verdrängung und Beteiligungskäufen verändert. Die Zahl mittlerer und kleiner Braustätten hat sich seitdem verringert. Gleichzeitig hat die Anzahl der Kleinstbrauereien in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Diese als Gasthof- oder Hausbrauereien bezeichneten Betriebe verbinden gastronomische Dienstleistungen mit Braukompetenz, häufig verfügen sie über eine hohe Sortenvielfalt oder vertreiben regionale Spezialbiere. Trotz des rückläufigen Bierkonsums und der eingetretenen Konzentrationsprozesse ist die Anzahl der Braustätten in Deutschland seit 2003 insgesamt kontinuierlich gestiegen (Abb. 13).

**Abb. 13: Entwicklung der Anzahl der Braustätten in Deutschland**



Datenquelle: Deutscher Brauer-Bund; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Die Veränderung der Braustättenstruktur lässt sich anhand der Abbildung 14, die die Entwicklung und Verteilung der Betriebsgrößenklassen der letzten Jahre zeigt, gut nachvollziehen. So hat die Anzahl kleiner Braustätten mit bis zu 50.000 Hektolitern Ausstoß pro Jahr seit 1996 deutlich zugenommen (+11 %). Der Anstieg

26 Liebl, K. (2009): Strukturanalyse der deutschen Brauwirtschaft aus technischer, technologischer und ökonomischer Sicht und daraus resultierende Unternehmensstrategien. Berlin.



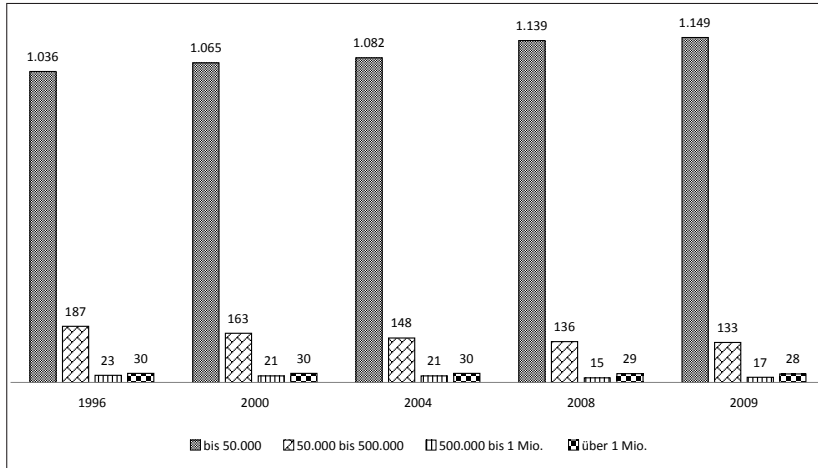
der Anzahl der Brauerstätten dieser Größenklasse ist in erster Linie auf die Gründung neuer Gasthausbrauereien zurückzuführen. In den zurückliegenden Jahren ist zwar auch eine große Anzahl von Kleinstbrauereien (bis 5.000 Hektoliter) geschlossen worden, diese wurden aber zum Teil durch neue Gasthausbrauereien ersetzt. In diesem Betriebsgrößenbereich hat sich die Struktur also zugunsten der Gasthausbrauereien verschoben.

Ein völlig anderes Bild zeigt sich dagegen bei Betrachtung kleiner mittlerer Braustätten mit einem Ausstoß zwischen 50.000 und einer halben Mio. Hektolitern. Für deutsche Verhältnisse sind dies typisch mittelständische Brauereien. Teilweise handelt es sich aber auch um Braustätten, die Teil der Braukonzerne sind. In dieser Gruppe (Jahresausstoß von 50.000 bis 500.000 Hektolitern) hat sich die Anzahl der Braustätten in dem betrachteten Zeitraum deutlich verringert (1996: 187 Braustätten; 2009: 133 Braustätten). Das entspricht einer relativen Schrumpfung von rd. 29 %. Ebenfalls vermindert hat sich die Anzahl in der Gruppe großer mittlerer Braustätten von 500.000 bis eine Mio. Hektolitern Ausstoß (1996: 23 Braustätten; 2009: 17 Braustätten). Obwohl sich die Anzahl der Braustätten dieser Gruppe von 2008 auf 2009 leicht erhöht hat, beträgt die relative Abnahme seit 1996 rd. 26 %. Die Zahl der großen Braustätten mit über einer Mio. Hektolitern Jahresausstoß (große Einzelbrauereien, nationale und internationale Braukonzerne) ist dagegen im Verlauf der Jahre weitestgehend konstant geblieben. Hier sind einige wenige Braustätten hinzugekommen (z.B. die Augustiner Brauerei), während gleich viele in die nächst kleinere Größenklasse zurückgefallen sind (z.B. die Brauerei Diebels).<sup>27</sup> Braustätten bzw. Brauereien dieser Gruppe besitzen nicht nur eine relativ stabile Position, sie haben durch Fusionen und Übernahmen vielfach auch an Größe und Bedeutung gewonnen.

---

27 Vgl. z.B. Inside-Marken-Hitliste 2006. In: Inside, 31 (521), S. 4-12.

**Abb. 14: Entwicklung der Anzahl der Braustätten nach Betriebsgrößenklassen**  
(Gesamtjahreserzeugung in hl)

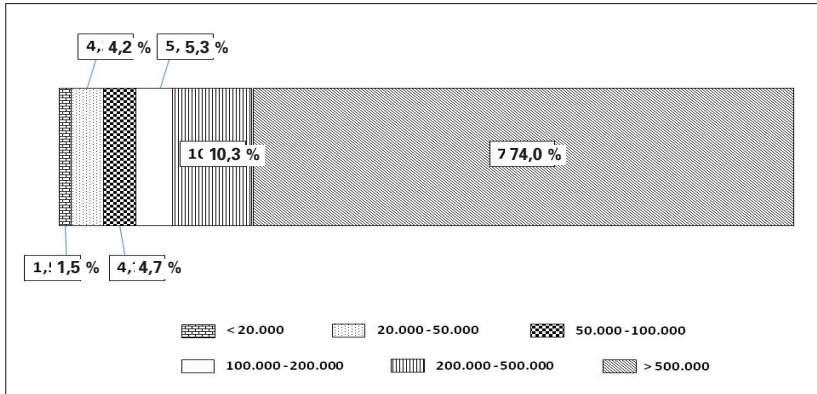


Datenquelle: Deutscher Brauer-Bund; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Die Brauereitypen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Anteile an der Anzahl der Betriebe und Braustätten, sondern auch in Bezug auf ihre Marktabdeckung (Abb. 15). Von den 1.327 Braustätten entfallen etwa 887 auf die Größenklasse bis 5.000 Hektoliter Ausstoß pro Jahr. Diese meist auf lokale Märkte konzentrierten Kleinstbrauereien produzieren jedoch nur rd. 1,5 % (1,4 Mio. Hektoliter) der Gesamtjahreserzeugung in Deutschland (94,2 Mio. Hektoliter). Demgegenüber werden von lediglich 45 Braustätten mit einem jährlichen Ausstoß von 500.000 Hektolitern und mehr rd. 74 % (69,7 Mio. Hektoliter) der Jahresmenge hergestellt.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Kelch, K. (2010a): Gravierende Veränderungen der betrieblichen Braustätten von 1978 bis 2009. In: Brauwelt, Nr. 15-16, S. 446-447.

**Abb. 15: Ausstoßmenge der Braustätten nach Betriebsgrößenklassen 2009**  
(Gesamtjahreserzeugung in hl)

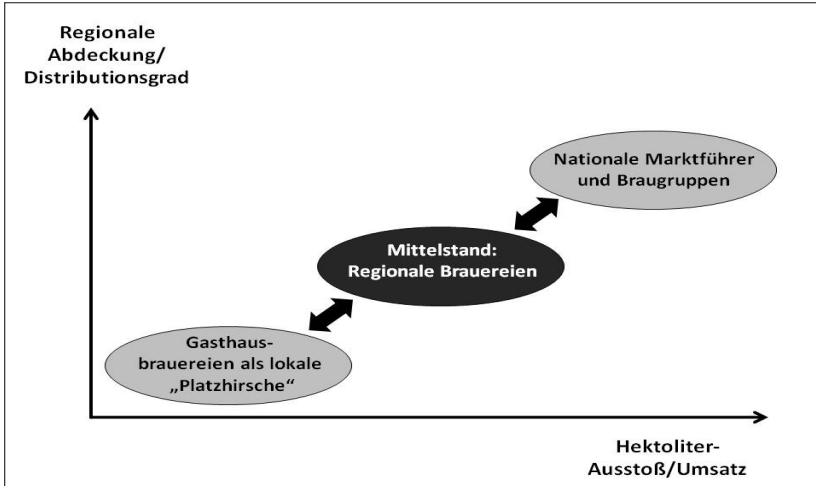


Quelle: Kelch, K. (2010a): Gravierende Veränderungen der betrieblichen Braustätten von 1978 bis 2009. In: Brauwelt, Nr. 15-16, S. 446-447; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Die Zahlen und Statistiken liefern insgesamt Hinweise darauf, dass Brauereien mittlerer Größe (50.000 bis 1 Mio. Hektoliter) besonders vom Strukturwandel betroffen sind. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie durch Schließung oder Übernahme aus dem Markt verschwinden, sondern aufgrund des Absatzrückgangs in die nächsttiefere Größenklasse abrutschen. Die Brauwirtschaft verzeichnet eine Entwicklung, die auch in vielen anderen Teilen der Lebensmittel- und Getränkebranche als „Ausdünnung der Mitte“<sup>29</sup> bekannt ist. Entweder sind die Betriebe zu klein, um mit den nationalen bzw. internationalen finanzkräftigen Branchenführern mithalten zu können, oder sie sind zu groß, um im regionalen Vertrieb eine überlebensfähige und ausreichend große Nische (Spezialisierung) zu finden. Die Situation von Brauereien dieser Größenordnung lässt sich somit auch zutreffend als „Sandwich-Position“ bezeichnen (Abb. 16). Aufgrund der Betriebsgröße besteht nur für wenige Betriebe eine realistische Chance, „sich gesund zu schrumpfen“. Andererseits ist der Weg eines eigenständigen Wachstums hin zu einer Großbrauerei bzw. zu einem nationalen Braukonzern in der Regel unrealistisch, weil nicht zu finanzieren.

29 Niederhut-Bollmann, C. (2006): Strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft. Göttingen.

**Abb. 16: Brauereien mittlerer Größe in der „Sandwich-Position“**



Quelle: Exxent Management Team AG (2010): Effizienz-Programme für die Brau- und Getränke-wirtschaft. Excellence in der Supply Chain, der Logistik und den operativen Prozessen (Kurzversion). München, S. 8; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Vor dem Hintergrund der sinkenden Nachfrage und großer Überkapazitäten auf dem deutschen Biermarkt (siehe Kap. 3.4) ist zu erwarten, dass sich auch zukünftige Konzentrationsprozesse größtenteils zu Lasten der Brauereien mittlerer Größe, die über Positionierungsschwächen verfügen oder deren Nachfolgeregelung ungeklärt ist, vollziehen werden. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Erlebnis- und Gasthausbrauereien ihr Marktsegment ausbauen werden. Allerdings treten diese Strukturveränderungen nach wie vor nicht abrupt, sondern kontinuierlich ein.

**Die Braustättenstruktur in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren weiter verändert. Die Gesamtzahl an Braustätten ist seit 2003 kontinuierlich angestiegen. Je nach Größenklasse verläuft die zahlenmäßige Entwicklung jedoch unterschiedlich. Während die Anzahl von Brauereien mittlerer Größe (50.000 bis 1 Mio. Hektoliter Jahresausstoß) gesunken ist, hat die Anzahl der Kleinstbrauereien (Gasthof- bzw. Hausbrauereien) in letzter Zeit stetig zugenommen. Auch zukünftige Konzentrationsprozesse werden sich voraussichtlich zu Lasten der Brauereien mittlerer Größe vollziehen.**

### 3.2 Räumliche Verteilung und Braustättendichte

Die strukturelle Besonderheit des deutschen Biermarktes besteht nicht nur in der großen Anzahl lokaler und regionaler und der geringen Anzahl von überregionalen und einigen wenigen nationalen Anbietern, sondern auch in einer räumlichen Ungleichverteilung der Braustätten. Der Markt ist immer noch hochfragmentiert: Eine Vielzahl lokaler, regionaler und überregionaler Märkte bestehen nebeneinander und überschneiden sich und bilden auf diese Weise ein vernetztes System von Wettbewerbsbeziehungen kleiner, mittlerer und großer Brauereien.<sup>30</sup>

Je nach Bundesland unterscheiden sich die Anzahl und die Betriebsgrößenstruktur der Brauereien teilweise gravierend. Besonders auffällig sind das starke Süd-Nord-Gefälle in Bezug auf die „Braustättendichte“ (Abb. 17, 18) sowie beträchtliche Unterschiede hinsichtlich des Bierausstoßes je Braustätte, d.h. der Betriebsgröße (Tab. 8). Die Gründe für diese ungleiche Verteilung sind auf die historische Entwicklung des deutschen Brauwesens sowie auf Unterschiede im Biersortenabsatz und Pro-Kopf-Verbrauch zwischen Nord- und Süddeutschland zurückzuführen.<sup>31</sup> So befindet sich nahezu die Hälfte der Braustätten in Bayern (631), hier ist die Braustättendichte traditionell am höchsten. Mehr als 100 Braustätten haben jeweils in Baden-Württemberg (186) und in Nordrhein-Westfalen (126) ihren Sitz. Im Vergleich dazu eher wenige Braustätten gibt es in Mecklenburg-Vorpommern (23), Sachsen-Anhalt (19) und Schleswig-Holstein/Hamburg (18). Demnach entfallen rd. 72 % aller Braustätten in Deutschland auf die drei Bundesländer Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen.

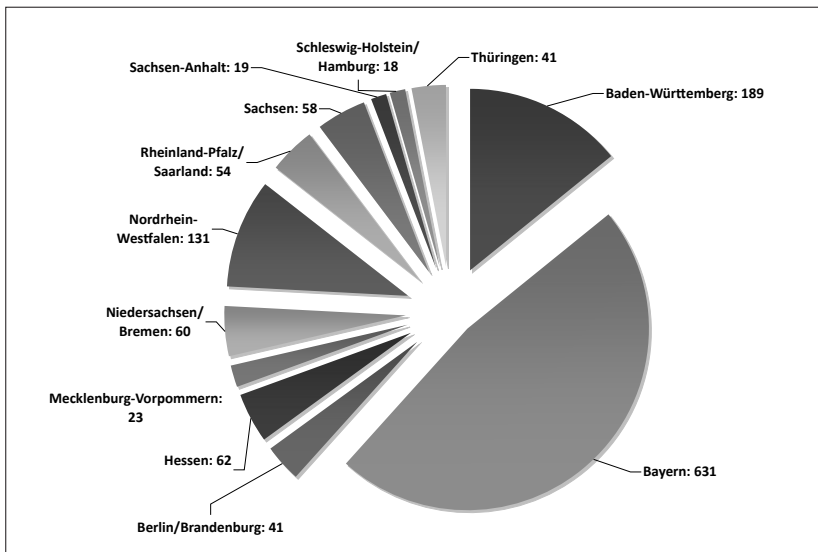
Mit Blick auf die Größe der Braustätten zeigt sich, dass die großen, absatzstarken Brauereien bzw. die Konzernbrauereien vor allem in Norddeutschland und Nordrhein-Westfalen angesiedelt sind, während Bayern überwiegend von mittleren, kleinen und Kleinstbrauereien (inklusive Hausbrauereien) geprägt ist (Tab. 8). Aufgrund der oben geschilderten Entwicklung (Schrumpfungsprozesse im Bereich der Brauereien mittlerer Größe) liegt die Schlussfolgerung nahe, dass in Zukunft das südliche Deutschland und hier vor allem Bayern vom Strukturwandel betroffen sein wird. Zahlreiche kleine und mittelgroße Brauereien werden voraussichtlich aus dem Wettbewerb ausscheiden, wohingegen die Zahl der Gasthausbrauereien weiter ansteigen dürfte. Da es auch innerhalb Bayerns wiederum ein starkes Süd-Nord-Gefälle gibt, dürfte das nördliche Bayern (Franken) stärker betroffen sein als die strukturstarke Region um München.

30 Niederhut-Bollmann, C. (2006).

31 Niederhut-Bollmann, C. (2006); Kelch, K. (2010a).

Aufgrund regional und traditionell unterschiedlich geprägter Geschmackspräferenzen und der Neigung der Konsumenten, lokale bzw. regionale Marken zu bevorzugen, ist jedoch zu erwarten, dass die Heterogenität des deutschen Biermarktes erhalten bleibt. Die verschiedenen regionalen Teilmärkte werden weiterhin dadurch gekennzeichnet sein, dass wenige Großbrauereien einigen mittleren und vielen Mikro- und Gasthausbrauereien gegenüberstehen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auch ein Großteil der Braukonzerne nach wie vor Braustätten an unterschiedlichen Standorten unterhalten werden, um die regionale Identität der produzierten Biere weitestgehend zu erhalten.

**Abb. 17: Anzahl der Braustätten nach Bundesländern 2009**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

**Tab. 8: Durchschnittliche Betriebsgröße und relativer Bierausstoß nach Bundesländern 2007**

Bundesland	Durchschnittl. Betriebsgröße (Bierausstoß je Braustätte in 1.000 hl)	Anteil am Gesamtbierausstoß (in %)
Baden-Württemberg	40,6	7,2
Bayern	37,5	23,1
Berlin/Brandenburg	79,3	3,0
Hessen	50,2	3,4
Mecklenburg-Vorpommern	153,1	3,1
Niedersachsen/Bremen	223,0	12,0
Nordrhein-Westfalen	197,5	22,4
Rheinland-Pfalz/Saarland	135,3	7,4
Sachsen	149,3	8,5
Sachsen-Anhalt	117,6	2,8
Schleswig-Holstein/Hamburg	203,2	3,0
Thüringen	97,7	4,1
<b>Gesamt</b>	<b>78,2</b>	<b>100,0</b>

Datenquelle: Deutscher Brauer-Bund; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner  
 (Hinweis: Hier musste auf Daten des Brauer-Bundes aus dem Jahr 2007 zurückgegriffen werden. Seit 2008 werden die Ausstoßdaten nach einer neuen Berechnungsmethode ermittelt, mit denen keine Differenzierung nach Bundesländern mehr möglich ist.)

**Abb. 18: „Braustättendichte“ – Verteilung der Braustätten in Deutschland**



Quelle: Exxent Management Team AG (2010), S. 4



**Der deutsche Biermarkt ist nach wie vor hochfragmentiert. Auffällig ist die räumliche Ungleichverteilung der Braustätten mit einem starken Süd-Nord-Gefälle. Die höchste Braustättendichte verzeichnet Bayern, hier befindet sich fast die Hälfte aller Braustätten Deutschlands. Dabei handelt es sich jedoch in der Regel um mittlere, kleinere und Kleinstbrauereien. Die großen, absatzstarken Brauereien bzw. Konzernbrauereien sind vor allem in Norddeutschland und in Nordrhein-Westfalen zu finden. Es ist zu erwarten, dass in Zukunft vor allem Bayern vom Strukturwandel betroffen sein wird. Während sich die Zahl der Gasthofbrauereien weiterhin vergrößern dürfte, wird vermutlich eine Reihe von kleinen und mittelgroßen Brauereien vom Markt verschwinden.**

### **3.3 Rückblick: Konzentrationsprozesse und Konzernbildung**

Die nationalen Konsolidierungsprozesse haben in den meisten westeuropäischen Staaten bereits in den 1990er Jahren oder früher eingesetzt. So war die Brauwirtschaft in Belgien, Dänemark oder den Niederlanden bereits auf einige wenige große Brauereien konzentriert, als in den ersten Jahren dieses Jahrtausends auch auf dem als schwierig geltenden deutschen Brauereimarkt (Reinheitsgebot, regionale Zersplitterung, hohe Produktdifferenzierung, staatliche Regulierung etc.) der Konzentrationsprozess an Dynamik gewann. Bereits in der Studie von Paul Elshof<sup>32</sup> wurde festgestellt, dass die deutschen Brauereien offensichtlich nicht in der Lage sind, sich zu starken nationalen Konzernen mit höheren Marktanteilen wie in anderen EU-Staaten (2 bis 3 Unternehmen haben 60 bis 90 % Marktanteil) zusammenzuschließen. In der Folge hat dies zu massiven, für viele Branchenkenner überraschenden Markteintritten großer internationaler Konzerne wie Interbrew (inzwischen AB InBev), Heineken (Brau Holding International, BHI) oder Carlsberg durch Übernahme oder Beteiligung an deutschen Brauereien wie z.B. Beck's, Kulmbacher oder Holsten geführt.

Der Prozess der Konzernbildung in der deutschen Brauwirtschaft lässt sich in drei Entwicklungsstufen einteilen:<sup>33</sup>

- 1. Phase (vor der Wiedervereinigung): Beteiligung in erster Linie branchenfremder Unternehmen an überregionalen Zusammenschlüssen von Brauereien

32 Elshof, P. (2004): Zukunft der Brauwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 103. Düsseldorf.

33 Heyden, G. (2009).

- 2. Phase (unmittelbar nach der Wende): Erwerb ostdeutscher Brauereien durch westdeutsche Braugruppen
- 3. Phase (seit 2001): Übernahme deutscher Brauereien durch finanzkräftige internationale Braukonzerne; dies löste wiederum Abwehrreaktionen bedeutender nationaler Braugruppen in Form verstärkter eigener Unternehmensakquisitionen aus

Auslöser der Konzernbildungswelle zu Beginn des neuen Jahrtausends war die Gründung der Brau Holding International (BHI) im Jahr 2001, einem hauptsächlich süddeutschen Brauereiverbund der Münchner Schörghuber-Gruppe als Hautgesellschafter mit 50,1 % Unternehmensanteilen und der damals in Europa führenden niederländischen Großbrauerei Heineken als Minderheitsgesellschafter (49,9 %-Anteil). Nur kurze Zeit später trat mit dem belgischen Braukonzern Interbrew der international stärkste Konkurrent von Heineken in den deutschen Markt ein. Er beteiligte sich mit 85 % an der Diebels-Brauerei und erwarb kurze Zeit später die Beck's-Gruppe in Bremen. In der Folgezeit weitete der Konzern sein Engagement sukzessive aus und erwarb 2002 die Gilde-Gruppe mit den Tochtergesellschaften Hasseröder und Wolters und ein Jahr später die Münchner Spaten-Löwenbräu-Gruppe.<sup>34</sup>

Die Akquisitionen des zwischenzeitlich in InBev umfirmierten Konzerns lösten entsprechende Reaktionen finanzstarker deutscher Braukonzerne und der damals drittgrößten europäischen Braugruppe, der dänischen Carlsberg, aus. Bereits im Jahr 2003 entschloss sich der Mischkonzern Oetker seine unter dem Namen Radeberger geführte Biersparte durch externes Wachstum auf einen Marktanteil von über 20 % auszuweiten.<sup>35</sup> So beteiligte sich die Radeberger-Gruppe zu 50 % an der Stuttgarter Hofbräu, übernahm 2004 den Dortmunder Brau & Brunnen-Konzern und erwarb 2006 schließlich das überregional bedeutende Freiburger Brauhaus.<sup>36</sup> Carlsberg wiederum veräußerte seine Produktionsanlagen der Hannen-Brauerei in Mönchengladbach an die Oettinger Gruppe und erwarb 2004 den deutschen Braukonzern Holsten in Hamburg. Die wenige Jahre zuvor von der Holsten-Gruppe übernommene Licher-Brauerei und die Brauerei König in Duisburg wurden an die Bitburger-Gruppe weiterveräußert.<sup>37</sup> Die Warsteiner-Gruppe beteiligte sich im Jahr 2001 mit 50 % an der König-Ludwig-Brauerei und im

<sup>34</sup> Liebl, K. (2009).

<sup>35</sup> Vgl. z.B. o.V. (2006): Kampf um Marktanteile. Radeberger wieder in der Offensive. Sueddeutsche.de, 06.02.2006.

<sup>36</sup> Heyden, G. (2009).

<sup>37</sup> Heyden, G. (2009).

Jahr 2005 mit 65 % an der Frankenheim Brauerei in Düsseldorf. 2007 erwarb sie schließlich die Herforder Brauerei.

Demgegenüber hielten sich die im Eigenausstoß stetig wachsenden Braugruppen Oettinger und Krombacher mit Akquisitionen auf dem Biermarkt zurück. Durch die Übernahme der Eichener Brauerei und der Rolinck Brauerei erhöhte die Krombacher Brauerei ihren Bierabsatz durch externes Wachstum lediglich um 4 %. Gleichzeitig diversifizierte die Brauerei ihr Leistungsprogramm horizontal durch die Aufnahme alkoholfreier Frischegetränke in das Produktspektrum. Dies erfolgte durch die Übernahme der Lizenz- und Vertriebsrechte für die Marken Schweppes und Orangina in Deutschland und Österreich im Jahr 2006.<sup>38</sup> Die Oettinger Gruppe erweiterte mit dem Kauf der Produktionsanlagen der Hannen-Brauerei im Jahr 2003<sup>39</sup> und der Feldschlößchen-Braustätte (beide gehörten vormals zu Carlsberg) in Braunschweig im Jahr 2009<sup>40</sup> ihre eigenen Produktionskapazitäten und optimierte den eigenen Direktvertrieb. Hannen Alt wird seitdem fremdabgefüllt.

Tabelle 9 gibt einen aktuellen Überblick über die wichtigsten Übernahmen, Zusammenschlüsse und Verkäufe mit Beteiligung nationaler und internationaler Braukonzerne in der deutschen Bierbranche in den letzten zehn Jahren.

---

38 News aktuell presseportal, 12.05.2006; o.V. (2010): Krombacher will alkoholfrei zum Erfolg, Handelsblatt, 26.01.10.

39 O.V. (2004): Brauereiwesen. Der „Bier-Aldi“ überrundet Krombacher. Sueddeutsche.de, 13.12.2004.

40 News aktuell presseportal, 12.05.2006.

**Tab. 9: Bedeutende Übernahmen, Zusammenschlüsse und Verkäufe auf dem deutschen Biermarkt**

Jahr	Käufer	Übernahme (ggf. Anteile in %)
1999	Holsten	Licher (27,2 %)
2000	Holsten	König (75 %)
2001	Holsten	König (75 % auf 100 %)
	Heineken	Brau Holding International (BHI) (49,9 %)
	Interbrew	Diebels (80 %), Beck's
2002	Heineken/BHI	Karlsberg (45 %)
	Holsten	Licher (von 27,1 auf 64 %)
	Brau und Brunnen	Rostocker Brauerei (von Interbrew)
	Interbrew	Gilde
2003	Radeberger	Stuttgarter Hofbräu (50 %)
	Holsten	Landskron (80 %)
	Oettinger	Hannen Brauerei (von Carlsberg)
	Interbrew	Spaten-Löwenbräu, Dinkelacker-Schwaben-Bräu
2004	Radeberger	Brau & Brunnen
	Carlsberg	Holsten
	BHI	Fürstenberg, Herrenbräu, Würzburger Hofbräu, Hoepfner
	Bitburger	Licher, König
2006	Radeberger	Freiberger Brauhaus
	BHI	Schmucker, Hopf
2009	Oettinger	Feldschlößchen Braunschweig (von Carlsberg)

Quelle: Liebl, K. (2009), S. 86; Ergänzung Wilke, Maack und Partner

Nach der „Hochphase“ der Konzernbildung in den Jahren 2001 bis 2004 hat sich die Dynamik des Konzentrationsprozesses erheblich abgeschwächt. Von den großen Produzenten ist zurzeit lediglich Oettinger akquisitorisch tätig. Als Anbieter von niedrigpreisigem Bier ist das Unternehmen bestrebt, sein nationales Produktions- und Vertriebsnetzwerk weiter zu verdichten, um als Kostenführer Wettbewerbsvorteile bei Produktions-, Transport- und Logistikkosten zu realisieren (siehe auch Kap. 3.7.2).

In Tabelle 10 sind die heute zehn größten Braugruppen bzw. Brauereien auf dem deutschen Markt dargestellt, die den Konzentrationsprozess des vergangenen Jahrzehnts maßgeblich geprägt haben.

**Tab. 10: Die größten Braugruppen bzw. Brauereien in Deutschland 2009  
(nach Inlandsabsatz)**

Rang	Unternehmen	Inlands-Absatz (in Mio. hl)	Export (in Mio. hl)	Gesamt (in Mio. hl)	Veränderung in %
1	Radeberger Gruppe KG (u.a. Radeberger, Schöfferhofer, DAB, Stuttgarter Hofbräu, Jever)	12,3	0,5	12,8*	- 5,2
2	InBev Deutschland (u.a. Beck's, Diebels, Gilde, Hasseröder, Franziskaner, Spaten, Löwenbräu)	8,5	4,1	12,7*	-6,2
3	Bitburger Braugruppe (u.a. Bitburger, König, Köstritzer, Licher, Wernesgrüner)	6,9	0,4	7,3	-1,1
4	Oettinger Brauerei GmbH (u.a. Oettinger, St. Gothardus, Märkisches, Schweriner)	5,7	2,0	7,8*	9,5
5	Krombacher Brauerei (u.a. Krombacher, Cab, Eichener, Rhenania Alt, Rolinck)	5,5	0,1	5,6	-1,4
6	Brau Holding International AG (u.a. Paulaner, Kulmbacher, Fürstenberg, Hoepfner, Schmucker)	4,7	0,8	5,5	-3,5
7	Carlsberg Deutschland Gruppe (u.a. Carlsberg, Holsten, Astra, Duckstein, Lübzer)	4,3	1,0	5,3	5,1
8	Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG (u.a. Warsteiner, Paderborner, Frankenheim, König Ludwig (50 %), Herforder)	4,1	0,6	4,8*	-3,5
9	Veltins GmbH & Co. (Veltins)	2,3	0,1	2,4	-3,7
10	Eichbaum-Gruppe (u.a. Eichbaum, Gerstel, Germania)	0,8	0,9	1,7	-0,6
	<b>Top 10 gesamt</b>	<b>55,2</b>	<b>10,7</b>	<b>65,9</b>	<b>-1,9</b>

Datenquelle: Kelch, K. (2010b): Top 10 Brauereien Deutschland 2010. Lebensmittelzeitung, 26.03.10; Ergänzung Wilke, Maack und Partner

\*geschätzt

National ist die Radeberger-Gruppe (Oetker-Tochter) mit mehr als 80 Biermarken Branchenprimus. Früheren Ankündigungen zufolge wollte die Gruppe die nationale Konsolidierung vorantreiben und durch den Zukauf weiterer Brauereien auf einem schrumpfenden und umkämpften Markt einen Marktanteil von bis zu 20 % erreichen. Die Ankündigung wurde im Jahr 2010 zwar revidiert, Radeberger hält aber grundsätzlich an der Intention eines externen nationalen Wachstums fest.<sup>41</sup> Der aktuelle Marktanteil liegt bei rd. 13 %.<sup>42</sup>

Unter den zehn größten Konzernen und großen Einzelbrauereien befinden sich – gemessen am inländischen Bierabsatz – zurzeit sieben nationale Unternehmen. Insgesamt haben die zehn größten Produzenten einen Marktanteil am Inlandsabsatz von knapp 60 %.<sup>43</sup> Mit jeder Entwicklungsstufe der Konzernbildung sind die Konzentrationsgrade (nach Ausstoß) der führenden acht Braugruppen angewachsen.<sup>44</sup> Lagen sie im Jahr 1989 bei rd. einem Drittel der Biererzeugung in Deutschland, so nahmen sie bis zum Jahr 2000 auf knapp die Hälfte<sup>45</sup> und bis zum Jahr 2009 auf rd. 56 % der Bierproduktion im Inland zu.<sup>46</sup>

Insgesamt erreichen die Konzentrationsgrade bzw. Marktanteile der führenden Braukonzerne jedoch noch keine marktbeherrschende Stellung, wie sie in vielen Teilen Europas und weltweit üblich ist. In Deutschland liegen die Marktanteile der führenden drei Braugruppen Radeberger, InBev Deutschland (als „deutscher“ Teil der internationalen AB InBev-Gruppe) und Bitburger mit insgesamt rd. 30 %<sup>47</sup> deutlich niedriger als in allen anderen großen Biermärkten dieser Welt, in denen überwiegend enge Angebots-Oligopole, nicht selten Duopole und in Ausnahmen sogar Monopolstellungen bestehen. In den Niederlanden beispielsweise liegt der Marktanteil der führenden drei Brauereien bei rd. 80 %, in Frankreich bei nahezu 90 % und in Australien, Südafrika und Mexiko bei fast 100 %. In Südkorea ist der Markt vollständig unter den größten drei Bierproduzenten aufgeteilt.<sup>48</sup> Damit

41 O.V. (2010a): Bierkonzern Radeberger will weiter zukaufen. Lebensmittelzeitung, 16.04.2010.

42 Eigene Berechnung auf Basis der Angaben des Deutschen Brauer-Bundes 2009 und Kelch, K. (2010b).

43 Eigene Berechnung auf Basis der Angaben des Deutschen Brauer-Bundes 2009 und Kelch, K. (2010b).

44 Als große Einzelbrauereien werden die Brauereien Veltins und Eichbaum in diese Berechnung nicht einbezogen.

45 Heyden, G. (2009).

46 Eigene Berechnung auf Basis der Angaben des Deutschen Brauer-Bundes 2009 und Kelch, K. (2010b).

47 Eigene Berechnung auf Basis der Angaben des Deutschen Brauer-Bundes 2009 und Kelch, K. (2010b).

48 Verstl, I. & Latz-Weber, H. (2010): The European brewing industry in transition. Präsentation auf der EFFAT Konferenz in Blankenberge (Belgien), Juni 2010.

unterscheiden sich die prototypischen internationalen Biermarktstrukturen grundsätzlich von denen des deutschen Marktes. Auffällig ist, dass es in konsolidierten Märkten wie den Niederlanden in den letzten Jahren kaum Bewegungen bei der Beschäftigung gegeben hat, dort sind relativ stabile Beschäftigungsstrukturen zu beobachten.

**Der Eintritt von Heineken in den deutschen Biermarkt im Jahr 2001 (Gründung der BHI) löste eine Konzernbildungswelle sowohl unter den zum damaligen Zeitpunkt international stärksten Wettbewerbern als auch den größten deutschen Brauereien bzw. Braugruppen aus. Dieser Prozess hat sich seit 2005 jedoch erheblich abgeschwächt. National ist zurzeit die Oetker-Tochter Radeberger mit einem Marktanteil von rd. 13 % Branchenführer. Damit erreicht der Konzern allerdings keine marktbeherrschende Position, wie sie unter den Marktführern auf dem europäischen und dem Weltmarkt üblich ist. Obwohl die Konzentrationsgrade der führenden Braugruppen im Zuge der Konzernbildung angewachsen sind, ist der Anbietermarkt in Deutschland nach wie vor sehr heterogen.**

### **3.4 Die Situation heute: Anhaltende Überkapazitäten und Strukturanpassungsmaßnahmen der Braukonzerne**

Die im Jahr 2003 von Ernst & Young prognostizierte umfassende Konsolidierung des deutschen Biermarktes ist in der erwarteten Form bisher noch nicht eingetreten. Damals erwartete man, dass zwei Drittel der klassischen Brauereien (mit mehr als 5.000 Hektolitern Ausstoß) spätestens bis 2015 vom Markt verschwinden würden.<sup>49</sup> Doch der deutsche Markt ist nach wie vor wenig konsolidiert.

Der geringe Konsolidierungsgrad der Brauwirtschaft und der kontinuierliche Absatzrückgang haben im Verlauf der vergangenen zwei Jahrzehnte zu erheblichen Überkapazitäten geführt.<sup>50</sup> Somit hat auch eine Konzentration auf wenige Braustätten innerhalb der seit 2001 neugeformten Braukonzerne nicht in großem Umfang stattgefunden. Von den interviewten Branchenexperten werden die Überkapazitäten in der Regel auf 30 bis 40 % geschätzt. Die Angaben gehen allerdings

49 Ernst & Young (2003): Brauereien 2015: Wege aus der Krise. Ein Szenario über die weitere Entwicklung im deutschen Brauwesen. Eschborn/Frankfurt a.M.

50 Nach der Wende wurden in Erwartung eines steigenden Bierabsatzes im wiedervereinigten Deutschland sogar Kapazitäten aufgebaut.

weit auseinander. Liebl (2009)<sup>51</sup> beispielsweise geht von Überkapazitäten von 20 bis maximal 30 % aus, auf Basis von KPMG-Berechnungen (2007)<sup>52</sup> bestehen Überkapazitäten von 25 %. Ernst & Young<sup>53</sup> ging 2003 von 50 % Überkapazitäten aus.

Auch wenn es keine einheitliche Einschätzung über das Ausmaß der Überkapazitäten gibt, zeigt sich doch, dass die Überkapazitäten die Wettbewerbsintensität auf dem deutschen Biermarkt erheblich erhöht haben. Dies lässt sich an der Entwicklung des Preisniveaus erkennen (siehe Kap. 2.2.3).<sup>54</sup> Unter den Herstellern von Premiumbieren ist gegenwärtig ein intensivierter Preiswettbewerb zu beobachten, der sich beispielsweise in Rabattaktionen der Konzernbrauereien und der großen Einzelbrauereien äußert. Der Großteil der Interviewten geht davon aus, dass der Preisdruck auch in Zukunft hoch bleiben wird – sofern keine Überkapazitäten abgebaut werden. Im Rahmen der Interviews wurde auch die Vergabe staatlicher Subventionen als eine Ursache für die anhaltenden Überkapazitäten genannt. Es wurde kritisiert, dass durch die Förderpraxis einiger Bundesländer manche Braustätten „künstlich am Leben gehalten“ würden. Ohne Subventionierung seien diese wirtschaftlich nicht überlebensfähig.

Einen ersten Schritt, bestehende Überkapazitäten zu verringern, unternahm die Radeberger Brauereigruppe im Jahr 2006, als sie durch die Stilllegung der übernommenen Produktionsstätte von Berliner-Kindl und der Dortmunder Brinkhoff's-Brauerei Kapazitäten vom Markt genommen hat, statt diese an andere Produzenten zu veräußern.<sup>55</sup> Dieses Beispiel einer Stilllegung und Verlagerung der Produktion auf andere Konzernstandorte, aber auch die bereits im Jahr 2004 begonnenen Weiterveräußerungen<sup>56</sup> sowie Meldungen über Reorganisationsmaßnahmen in den neugeformten Konzerngruppen<sup>57</sup> liefern klare Hinweise darauf, dass ein Großteil der Konzernbrauereien inzwischen Maßnahmen der Strukturanpassung bzw. -bereinigung und des Komplexitätsabbaus Vorrang vor weiteren Akquisitionen

---

51 Liebl, K. (2009).

52 KPMG (2007): Der deutsche Biermarkt 2007. Ergebnisse einer Befragung.

53 Ernst & Young (2003).

54 Schumacher, C. (2010): Volle Pulle. Die Deutschen trinken zu wenig Bier. Handelsblatt, 12.02.10.

55 O.V. (2005): Oetker will zwei bekannte Brauereien schließen. Handelsblatt, 02.02.2005; die Marken „Berliner Kindl“ und „Brinkhoffs“ werden seit der Stilllegung der Produktionsstätten an anderen Standorten des Konzerns gebraut.

56 Z.B. Verkauf von Licher und König von Carlsberg an Bitburger, Verkauf des Braunschweiger Feldschlösschen-Standortes von Carlsberg an Oettinger; o.V. (2009a): Carlsberg verkauft regionale Biermarken.

57 Z.B. Anpassungen in Verwaltungs-, Produktions- und Vertriebsstruktur bei Inbev Deutschland; o.V. (2010b): Inbev streicht 386 Arbeitsplätze in Deutschland. Handelsblatt, 07.01.2010.



einräumt. Die jeweiligen Verhaltensweisen der internationalen und nationalen Konzerne unterscheiden sich dabei allerdings: Die internationalen Braukonzerne haben ihre Unternehmensakquisitionen zurzeit offensichtlich eingestellt, weitere Übernahmen sind aktuell nicht geplant. Währenddessen verkünden die nationalen Braukonzerne zumindest ihr Interesse am Erwerb weiterer Brauereien.<sup>58</sup> Beide Gruppen treiben durch die Übernahme von GFGH-Unternehmen ihre vertikale Integration voran.

### 3.4.1 Internationale Konzerne

Durch den beabsichtigten Verkauf der Feldschlösschen-Brauerei in Dresden<sup>59</sup> forciert Carlsberg die Fokussierung des regionalen Absatzes auf Norddeutschland (Arealstrategie) und die Konzentration auf die fünf profitablen Premiummarken Carlsberg, Holsten, Astra, Duckstein und Lübzer (Markenstrategie). Der geplante Verkauf ist Teil der fortlaufenden Optimierung der europäischen Brauerei-Netzwerkstruktur der Carlsberg-Gruppe. Es ist nicht damit zu rechnen, dass sich Carlsberg über den nord- und nordostdeutschen Raum hinaus in Deutschland engagiert. Priorität hat eindeutig die Integration der außerhalb Deutschlands übernommenen Ländergesellschaften (z.B. Scottisch & Newcastle) und die Festigung der Marktführerschaft in Russland, Europas größtem Biermarkt, und Frankreich sowie der starken Marktpositionen z.B. in China und Indien.<sup>60</sup>

Auch AB InBev richtet den Fokus seiner Produkt-Portfolio-Politik in Deutschland gegenwärtig vor allem auf das profitable Kerngeschäft mit den sogenannten (nationalen) „Stürmermarken“ im Premiumsegment (Beck's, Hasseröder und Franziskaner). Diese lukrativen Marken werden mit hohem Marketingaufwand gefördert, um eine hohe Produktdifferenzierung zu erreichen. Dagegen geraten die sogenannten „Verteidigermarken“ wie Gilde (Hannover), Diebels (Issum) sowie Spaten und Löwenbräu (München) zunehmend unter Druck. Die Marketingaufwendungen für diese Marken wurden erheblich reduziert. AB InBev hat sich von der 2004 übernommenen Stuttgarter Brauerei Dinkelacker-Schwabenbräu und von der Wolters Brauerei in Braunschweig bereits wieder getrennt.<sup>61</sup> Zudem hat die Konzernzentrale in Belgien ein striktes Kostenmanagement für alle europä-

58 Vgl. z.B. o.V. (2010c): Krombacher will alkoholfrei zum Erfolg. Handelsblatt, 26.01.10; o.V. (2010a).

59 O.V. (2009a).

60 Vgl. z.B. o.V. (2010d): Carlsberg kauft in China dazu. Handelsblatt, 10.06.2010; Reich, I. (2010): Keine Lust auf ein kühles Bierchen. Handelsblatt, 24.02.10; o.V. (2009b): Carlsberg trennt sich in Deutschland von vier Marken. Handelsblatt, 26.11.2009.

61 [www.inbev-services.de/ueber-inbev/unternehmenshistorie](http://www.inbev-services.de/ueber-inbev/unternehmenshistorie), Zugriff 05.10.10.

ischen Standorte vorgegeben. Damit ist auch die Bündelung von Verwaltungs- und Produktionskapazitäten an wenigen Standorten vorgesehen (Zentralisierung). Die Exportaktivitäten sind mittlerweile in einem europäischen Servicecenter in Tschechien gebündelt, die Finanz- und Einkaufsprozesse werden von Ungarn und der Konzernzentrale in Belgien aus gesteuert. Teil der Optimierung der Kostenstrukturen ist neben der Verschlinkung der Markenvielfalt und der Produktionsprozesse (Lean Management) auch eine deutliche Einschränkung des Engagements des Konzerns bei der Gastronomiefinanzierung. Hier wird ein zu hohes finanzielles Risiko gesehen.

BHI ist bestrebt, seine Marktstellung in Süddeutschland (mit einem weitverzweigten Produktions- und Distributionsnetzwerk) zu festigen. Die dort verfolgte Regional- und Lokalstrategie ist auf traditionsreiche Marken ausgerichtet, die vor Ort gebraut und vertrieben werden. Aufgrund des großen Kostendrucks will BHI konzernweit zunehmend Synergiepotenziale in den Bereichen Einkauf, Logistik, Organisation und Vertrieb nutzen. Somit stehen auch bei BHI Integrations- und Reorganisationsmaßnahmen zurzeit im Vordergrund. Durch den Verkauf der 45 %-Beteiligung an der Karlsberg International Brand im Jahr 2009<sup>62</sup> wird zudem deutlich, dass BHI sein Geschäft verstärkt auf die starken Marken wie Paulaner, Hacker-Pschorr, Kulmbacher, Fürstenberg oder Hoepfner konzentrieren will.

Es lässt sich also festhalten, dass die im Besitz ausländischer Kapitalgeber stehenden Brauereigruppen in Deutschland zumindest vorübergehend Defensivstrategien („Wait and See“) verfolgen. Der Schwerpunkt der expansiven globalen Arealstrategien der finanzstarken Konzerne hat sich von den stagnierenden Industriestaaten auf die wachsenden Schwellenländer in Osteuropa, Ostasien und Lateinamerika verlagert. Im Vergleich zu diesen Wachstumsmärkten ist der deutsche Biermarkt für die Global Player wegen seiner nach wie vor hohen Heterogenität (regionale Fragmentierung, hohe Produktdifferenzierung etc.) und seiner niedrigen Profitabilität (Ertragsschwäche) vorläufig nicht attraktiv für weitere Übernahmen. Die Übernahme deutscher Brauereistandorte in großem Stil ist nur dann von Interesse für die internationalen Großkonzerne, wenn die Renditeerwartungen auch realisiert werden können. In den weltweiten Wachstumsmärkten übliche Gewinnmargen von 15 bis 20 % sind auf dem deutschen Markt momentan aber nicht zu erzielen.

Die Verhaltensweisen der großen, internationalen Konzerne lassen sich auch so interpretieren, dass sie ihre strategischen Positionen im deutschen Biermarkt zumindest bis auf weiteres hinreichend abgesteckt sehen und hierfür keine zusätz-

---

62 Reich, I. (2009): Brau-Holding trennt sich von Karlsberg. Handelsblatt, 26.06.2009.

lichen Kräfte binden möchten. Möglich ist auch, dass die großen, internationalen Konzerne eine weitere Konsolidierung unter den nationalen Bierproduzenten in Deutschland und eine „Anpassung der Kapazitäten an die realen Marktverhältnisse“ (Zitat Interview) abwarten, bevor sie wieder Akquisitionen tätigen. Hinzu kommt, dass die europäischen Nachbarmärkte Deutschlands ausschließlich von den in Europa ansässigen vier Braukonzernen Heineken, AB Inbev, SABMiller und Carlsberg dominiert werden. „Dennoch oder gerade deswegen besteht für sie keine zwingende Notwendigkeit, Kräfte zur Konsolidierung des im internationalen Vergleich [von der Rentabilität her relativ] unattraktiven und aus ihrem Erfahrungshorizont heraus äußerst schwierigen deutschen Biermarktes zu binden.“<sup>63</sup>

### **3.4.2 Nationale Konzerne**

In Bezug auf die nationalen Konzerne und die großen nationalen Einzelbrauereien sind – neben dem Bestreben, durch Skalen- und Verbundeffekte, Kostensenkungen zu erzielen – gegenwärtig vor allem eine weitere Diversifizierung im Produktbereich alkoholfreier Getränke und eine zunehmende vertikale Integration durch die Übernahmen von Getränkefachgroßmärkten (GFGH) zu beobachten. Damit sollen ebenfalls Synergievorteile ausgeschöpft werden. Neben der Krombacher Brauerei verfolgt insbesondere der Radeberger-Konzern eine Diversifizierungsstrategie. So hat Radeberger beispielsweise im Jahr 2009 die Mehrheit am Limonadenhersteller Bionade übernommen.<sup>64</sup> Durch Übernahmen im GFGH-Bereich versprechen sich die Unternehmen neben einer Absicherung des Vertriebs, einer Stärkung des Absatzes ihrer Produkte und einer größeren Nähe zum Verbraucher auch eine bessere Vermarktung von Spezialbieren sowie einen Eintritt in den Mineralwassermarkt. Beispiele für die Übernahme von GFGH-Unternehmen ist z.B. der Erwerb der GFGH Westdeutsche Getränke Logistik und der Getränkeabholmarktketten Dursty und Schnellkauf durch Veltins<sup>65</sup> und aktuell die Übernahme der Getränkeindustrie Mittelhessen (GIM) durch ein Unternehmen der Krombacher-Gruppe.<sup>66</sup> Inzwischen erzielen AB Inbev, BHI, Bitburger, Carlsberg, Gaffel, Karlsberg, Krombacher, Radeberger, Veltins und Warsteiner mit insgesamt rd. 60 GFGH-Beteiligungen 2,67 Mrd. Euro Umsatz (2008). Allein die Radeberger-

---

63 KPMG (2005): Der deutsche Biermarkt im Wandel – aktuelle Herausforderungen für Brauereien. Ergebnisse einer Befragung.

64 O.V. (2009c): Radeberger kauft Bionade-Mehrheit, RP-Online, 02.10.09.

65 Reich, I. (2010).

66 Röther, K. (2010): Entlassungen – Krombacher übernimmt Getränke-Industrie Mittelhessen. Gießener Anzeiger, 14.08.2010.

Gruppe, auf die rd. ein Drittel der Beteiligungen entfallen, erzielt damit einen Umsatz von 925 Mio. Euro.<sup>67</sup>

Nach einhelliger Meinung der befragten Experten wird es zu keinen Übernahmen im großen Stil mehr kommen. Die Braugruppen, die heute bestehen, würden auch im nächsten Jahrzehnt das Bild prägen. Innerhalb dieses Rahmens würde es allerdings zu Veränderungen und Anpassungen kommen.

Insgesamt ist eine Beschleunigung der Konsolidierung des deutschen Biermarktes nur für den Fall zu erwarten, dass ein Großteil der Braubranche von überraschenden Ereignissen ergriffen wird. Eine solche Situation ergab sich z.B. im Jahr 2001 mit dem Eintritt von Heineken in den deutschen Biermarkt, wodurch eine Welle der Konzernbildung ausgelöst wurde. Eine vergleichbare Situation würde sich ergeben, wenn der zweitgrößte internationale Braukonzern SABMiller in den deutschen Markt eintreten und eine der führenden Braugruppen übernehmen würde. Ein solcher Schritt könnte das Engagement der bereits auf dem Markt aktiven internationalen Konzerne erhöhen und bei den nationalen Braugruppen Gegenmaßnahmen nach sich ziehen. Ein Ereignis, das weniger die internationalen Braukonzerne, aber die deutschen Brauereigruppen herausfordern würde, wäre der Zusammenschluss nationaler Braugruppen – wie beispielsweise von Radeberger intendiert – bzw. der umfassende Erwerb von Einzelbrauereien durch nationale Konzerne.<sup>68</sup> Die Bedeutung dieser Ereignisse für eine Beschleunigung des Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesses wäre allerdings davon abhängig, inwieweit dadurch Strategiewechsel bei einer Vielzahl von Konkurrenten ausgelöst würden.

---

67 Latz-Weber, H. & Verstel, I. (2010): The European brewing industry in transition. Part IV: Beer distribution in Europe – a closed book? EFFAT-Konferenz in Blankenberge (Belgien), Juni 2010.

68 Heyden, G. (2009).

**Trotz einiger Konzentrationsprozesse ist der deutsche Biermarkt nach wie vor wenig konsolidiert. Die Überkapazitäten werden nach Expertenauskunft auf rd. 30 bis 40 % geschätzt. Ohne den Abbau von Überkapazitäten ist davon auszugehen, dass der enorme Preisdruck auch in Zukunft bestehen bleiben wird. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich der Großteil der Braukonzerne gegenwärtig auf Maßnahmen der Strukturanpassung bzw. -bereinigung und des Komplexitätsabbaus. Das Interesse an weiteren Brauereiübernahmen wird lediglich von einigen nationalen Braukonzernen offiziell bekundet (z.B. Krombacher, Radeberger). Von einer Beschleunigung der Konsolidierung des deutschen Biermarktes ist nur auszugehen, falls es zu überraschenden Ereignissen wie z.B. den Markteintritt des Braukonzerns SABMiller in den deutschen Markt oder den Zusammenschluss nationaler Braugruppen kommen sollte. Dies könnte einen Strategiewechsel der großen Konzerne bewirken.**

### **3.5 Outsourcing und Logistik**

Wie in vielen anderen Branchen besteht auch in der Brauwirtschaft bereits seit den 1990er Jahren der Trend, durch Outsourcing von Tätigkeiten und Bereichen die Komplexität der Wertschöpfungsprozesse zu vermindern und das Geschäft auf Kernbereiche zu fokussieren. Diese Entwicklung hat in den letzten Jahren an Dynamik gewonnen. Die Gründe für das Outsourcing sind vielfältig, das vorrangige Motiv sind Kosteneinsparungen. Der Druck, kostenintensive bzw. selbst nicht effizient ausführbare Aufgaben, die „neben“ dem Kerngeschäft liegen, an spezialisierte Dienstleister abzugeben, ist allerdings gewachsen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Vorgehensweisen der Braueieren und Brauereigruppen beobachten: Einerseits werden Prozesse und Aufgaben konzern- bzw. unternehmensintern an andere Standorte bzw. in andere Betriebe verlagert (internes Outsourcing). So sind in den vergangenen Jahren in vielen Braukonzernen administrative Tätigkeiten (wie Finanz- und Lohnbuchhaltung, Rechtsabteilung, Einkauf, Marketing, Vertrieb, Bau- und Reparaturdienstleistungen, Facility Management, IT/EDV) an wenigen Standorten bzw. in wenigen Betrieben innerhalb eines Konzerns zentralisiert worden. Teilweise wurden Tätigkeiten auch in konzern-eigene Unternehmen bzw. Servicegesellschaften ausgegründet. Beispiele hierfür sind die InBev Deutschland Vertriebsgesellschaft (IDVG) und die BHI Vertriebsgesellschaft mbH. Die internationalen Konzerne haben darüber hinaus Verwal-

tungstätigkeiten auf europäischer Ebene in „Competence Centern“ (z.B. Carlsberg in Polen) oder „Shared Service Centern“ (z.B. AB InBev in Belgien, Tschechien und Ungarn) gebündelt. Andererseits ist zu beobachten, dass bestimmte Tätigkeiten und Leistungen, die bisher intern erbracht wurden, an Fremdfirmen/externe Dienstleistungsunternehmen vergeben werden (externes Outsourcing). Dies ist auf Maßnahmen der Bierkonzerne und Brauereien zurückzuführen, durch Lean Management die Produktionsprozesse zu verschlanken. Ziel ist dabei, die Produktion auf wenige Kernaufgaben (insbesondere Brauen und Abfüllen) zu konzentrieren und die Wertschöpfungstiefe zu reduzieren. Innerhalb der Branche bestehen bereits Überlegungen, auch die Abfüllung an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen auszulagern.

In der Brauwirtschaft sind in besonderem Maße logistische Tätigkeiten von der Auslagerung betroffen. Während vor allem Brauereien mit einem größeren bzw. nationalen Distributionsgebiet ihre externe Logistik (Fuhrpark) schon seit längerem an Speditionen vergeben haben, ist die Lager- und Hoflogistik häufig noch Teil der Brauereien. Im Einsatz von Fremdfirmen im Logistikbereich werden von den Brauereien häufig Kostenvorteile vermutet. Ein Nachteil ist, dass die Bierproduzenten durch die Auslagerung der externen Logistik den direkten Kontakt zu ihren Kunden (z.B. aus dem Gastronomiebereich) verlieren. Ein Weg, dem zu begegnen, ist die Übernahme und vertikale Integration von Unternehmen des GFGH durch die Brauereien. Dadurch kann auch das regionale Vertriebsgebiet besser vor der Konkurrenz geschützt werden. Dieser Trend ist in der Praxis verstärkt zu beobachten.

Die interne Logistik ist zwar nicht im gleichen Maße von Outsourcing betroffen wie die externe Logistik, aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität in der Brauwirtschaft hat aber auch hier der Druck zugenommen. Lagerhaltung, Kommissionierung und Verladung werden größtenteils noch von MitarbeiterInnen der Stammebelegschaften durchgeführt. Hier ist allerdings zu beachten, dass einige Konzerne für die In-House-Logistik eigene Servicegesellschaften gegründet haben. Beispiele sind die Carlsberg Logistik GmbH oder die Roland Brauerei Service GmbH von AB InBev. Für solche Gesellschaften gelten in der Regel Sondertarifverträge. Einige Braukonzerne stellen bereits Überlegungen an, auch diese Bereiche auszugliedern. Die Leergutsortierung und -reinigung sowie die Anlagenreinigung in den Brauereien werden in der Regel von Fremdfirmen durchgeführt (siehe auch Kap. 4.2).

**Im Zuge der Strukturanpassungsmaßnahmen der Brauereien und Brauerguppen hat auch das Thema „Outsourcing“ in der Brauwirtschaft an Bedeutung gewonnen. Der Druck, kostenintensive Aufgaben „neben“ dem Kerngeschäft des Brauens und Abfüllens zu zentralisieren (internes Outsourcing) oder an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen auszulagern (externes Outsourcing), hat zugenommen. Von internem Outsourcing innerhalb der Konzerne waren in den letzten Jahren insbesondere administrative Tätigkeiten betroffen. Von externem Outsourcing besonders betroffen ist der Logistikbereich. Zahlreiche Brauereien haben ihren Fuhrpark bereits aufgelöst bzw. reduziert, für die externe Logistik werden häufig Speditionen eingesetzt. Die Lager- und Hoflogistik ist vielfach noch Teil der Brauereien, es zeigt sich jedoch vermehrt die Entwicklung, die In-House-Logistik in eigene Servicegesellschaften auszugliedern oder fremd zu vergeben. Aufgrund des starken Wettbewerbs in der Brauwirtschaft sind weitere Maßnahmen zur Kostenreduzierung im Logistikbereich zu erwarten.**

### **3.6 Export und Internationalisierung**

Im Gegensatz zum deutschen Biermarkt befindet sich der Weltbiermarkt in einem langfristigen Expansionsprozess (siehe Kap. 2.3). Doch während die internationalen Konzerne auf den weltweiten Wachstumsmärkten enorme Renditen erwirtschaften, verdienen die deutschen Brauereien auf dem schrumpfenden Heimatmarkt deutlich weniger Geld. Die Überkapazitäten und der enorme Preiswettbewerb im Inland sorgen dafür, dass die Renditen in der Regel im unteren einstelligen Prozentbereich liegen. Generell gilt auch für die Brauwirtschaft: Je schwächer die Konzentration der Marktanteile, desto niedriger die durchschnittliche Rentabilität der Branche. Es stellt sich die Frage, ob der in der Vergangenheit relativ wenig forcierte Export zukünftig in steigendem Maße zur Auslastung der Kapazitäten deutscher Brauereistandorte und zur Stärkung der Wettbewerbssituation deutscher Brauereien beitragen kann.

Nach Auskunft der Interviewpartner lauten die übereinstimmenden Antworten auf diese Frage: Nein! „Der Zug ist bereits abgefahren“, „den Sprung ins Ausland haben die deutschen Brauer verpasst“, „die europäischen und internationalen Märkte sind bereits aufgeteilt“, „das Exportgeschäft haben die deutschen Brauereien

allesamt verschlafen“<sup>69</sup>. Gegenwärtig werden lediglich etwa 14 % des in Deutschland hergestellten Bieres exportiert.<sup>69</sup>

Der Hauptgrund für das geringe Engagement deutscher Brauereien im Ausland wird darin gesehen, dass die breite Masse der Brauereien zu lange mit sich selbst und dem deutschen Markt beschäftigt war. Die Größe des eigenen Marktes hat dazu geführt, dass sich der Großteil der Brauereien nicht international aufgestellt hat – von wenigen Ausnahmen abgesehen.<sup>70</sup>

Brauereien bzw. Braukonzerne die heute international eine Rolle spielen, hatten schon in den 1960er und 1970er Jahren hohe Marktanteile in relativ kleinen Heimatmärkten, wie den Niederlanden, Belgien oder Dänemark, und waren früh gezwungen zu expandieren (wodurch auch im Heimatmarkt Beschäftigung gesichert werden konnte). Bei den heute weltweit größten vier Konzernen AB InBev, SABMiller, Heineken und Carlsberg sind die Gegebenheiten relativ ähnlich gewesen. Weil ein Wachstum in den Binnenmärkten nicht mehr möglich war, haben sie sich nach neuen Feldern umgesehen und weltweit Brauereien gekauft. In Deutschland war und ist unter den Brauereien jedoch eine andere Mentalität verbreitet. Es wurde sehr auf den Heimatmarkt geachtet, der bis Mitte der 1970er Jahre auch kontinuierlich angewachsen ist. Ähnliche Entwicklungen sind auch in anderen Branchen der Lebensmittelindustrie wie der Fleisch- und Milchindustrie zu beobachten.<sup>71</sup>

---

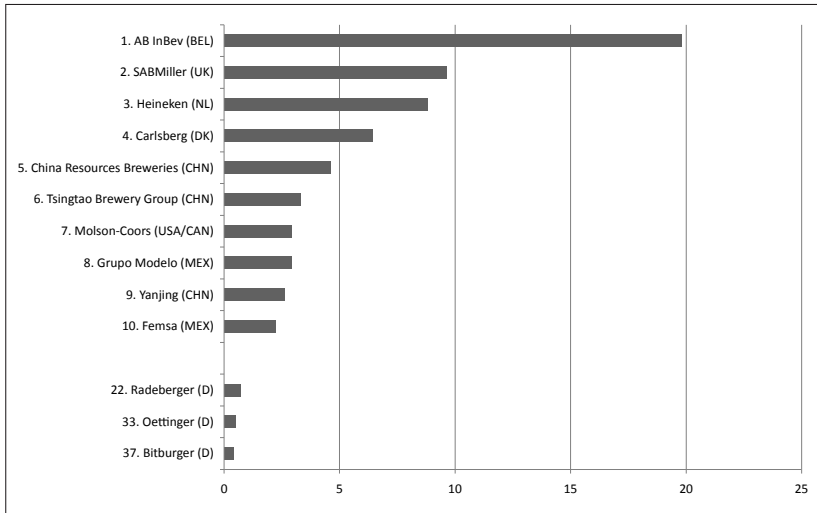
69 O.V. (2009a).

70 Die Oettinger-Gruppe beispielsweise erzielt zweistellige Zuwachsraten im Exportgeschäft (hier ist vor allem Russland ein wichtiger Markt). Zur Kostendegression strebt die Brauerei den Erwerb ausländischer Produktionsstätten an und schließt Lizenzverträge mit internationalen Kooperationspartnern ab. Die Warsteiner-Gruppe, die von Westafrika bis Argentinien über zahlreiche Auslandsbeteiligungen verfügt, exportierte im Jahr 0,6 Mio. Hektoliter Bier; vgl. auch Reich, I. (2010).

71 Vgl. z.B. Beile, J., Klein, M. & Maack, K. (2007): Zukunft der Fleischwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 186. Düsseldorf; Maack, K., Kreft, J. & Voß, E. (2005): Zukunft der Milchwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 155. Düsseldorf.



**Abb. 19: Die größten Braugruppen bzw. Brauereien weltweit 2009**  
(Marktanteile in %)



Datenquelle: Barth-Haas Group; Peteranderl, S. (2010): Das Ende der glorreichen Zeiten. Deutsche Bier-Pioniere im Ausland. Sueddeutsche.de, 04.10.10; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Folglich sind heute unter den 40 größten Brauereigruppen mit Radeberger (Platz 22), Oettinger (Platz 33) und der Bitburger Braugruppe (Platz 37) nur drei deutsche Konzerne vertreten (Abb. 19). Internationale Konzerne beherrschen den Weltmarkt. Dabei teilen sich die fünf größten Brauereigruppen AB InBev, SABMiller, Heineken, Carlsberg und die China Resource Brewery die Hälfte des Weltbiermarktes auf. Die deutschen Brauereien fallen mit geringen Weltmarktanteilen von unter 1 % kaum ins Gewicht. Zudem haben sie im Vergleich zu den Vorjahren<sup>72</sup> sogar Plätze eingebüßt. Dieser Trend dürfte sich in Zukunft fortsetzen. Damit wird der Vorsprung der großen, internationalen Konzerne im Vergleich zu den deutschen Unternehmen weiter zunehmen. Viele nationale Brauereien sind schlicht zu klein und nicht finanzstark genug, um ihre Vertriebswege international aus- bzw. aufzubauen. Zudem sind die Vertriebswege im Ausland durch die finanzkräftigen internationalen Großkonzerne besetzt.

Eine nicht zu unterschätzende Gefahr für die deutschen Brauereien und Brauereigruppen besteht darin, dass ihre Entwicklungsmöglichkeiten – vor dem

<sup>72</sup> Vgl. Barth-Haas Group (2009): The Barth Report 2008. Market Leaders and their challengers in the Top 40 Countries.

Hintergrund relativ kleiner Gewinnmargen auf dem deutschen Markt – deutlich schwächer sind als die der internationalen Braukonzerne, die parallel zum deutschen Markt weltweit auf deutlich ertragsstärkeren Märkten etabliert sind. Mittel- und langfristig dürfte damit der Abstand zwischen den deutschen und den internationalen Braukonzernen immer weiter wachsen und die Möglichkeiten eines erfolgreichen internationalen Engagements der deutschen Unternehmen sinken. Darüber hinaus sinken damit die Chancen deutscher Braukonzerne, in einem sich konsolidierenden Markt eigenständig zu bleiben.

Potenziale für deutsche Brauereien auf dem Weltmarkt bestehen zurzeit nur in Nischen, z.B. mit Bierspezialitäten wie Weißbier, Schwarzbier oder Bockbier. Erfolgreich im Ausland sind „deutsche Biermarken“ im Moment häufig nur im „Schlepptau“ großer Konzerne, die über umfassende Distributionsnetzwerke verfügen, z.B. Beck's als Marke des AB Inbev-Konzerns auf dem US-Markt oder Paulaner als BHI-Marke in China.<sup>73</sup>

**Mit einem Weltmarktanteil von unter 1 % fallen die deutschen Brauereien kaum ins Gewicht. Der Weltbiermarkt wird heute vor allem von den großen, globalen Konzernen AB InBev, SABMiller, Heineken und Carlsberg beherrscht. Hier haben oder konnten (aufgrund von Größe und Kapitalkraft) die deutschen Brauereien auf einen entscheidenden Entwicklungstrend nicht reagieren, den sie zukünftig kaum noch aufholen können. Wegen der relativ kleinen Gewinnmargen auf dem deutschen Markt sind die Entwicklungspotenziale der überwiegend heimisch agierenden deutschen Brauereien deutlich schwächer als die der global aufgestellten Braukonzerne, die auf den internationalen ertragsstarken Wachstumsmärkten etabliert sind. Mittel- und langfristig dürfte damit der Abstand zwischen den deutschen und den internationalen Braukonzernen immer weiter wachsen.**

---

73 Höpner, A. & Fasse, M. (2010): Schörghuber verzichtet auf wichtiges Standbein. Handelsblatt, 05.05.2010.

### **3.7 Strategische Optionen in einem schrumpfenden Markt**

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass die Erschließung neuer Märkte im Ausland keine Option für die breite Masse der nationalen Brauereien ist, den Absatzrückgang im Inland zu kompensieren und die Wettbewerbsposition in Deutschland zu festigen. In der Praxis der Unternehmen finden sich dennoch einige erfolgreiche Beispiele für Wettbewerbsstrategien im schrumpfenden deutschen Markt (z.B. Augustiner, Rothaus, Oettinger, Eichbaum, Erdinger). In der Ausrichtung der Brauereien dominiert dabei zumeist eine der folgenden Basisstrategien: Produktdifferenzierung und Spezialisierung (Kap. 3.7.1), Kostenführerschaft (Kap. 3.7.2) oder Nischenstrategie (Kap. 3.7.3). Auch strategische Allianzen und Kooperationen können die Wettbewerbsposition stabilisieren bzw. verbessern (Kap. 3.7.4). In vielen Fällen werden die einzelnen Strategien auch miteinander kombiniert.<sup>74</sup>

#### **3.7.1 Produktdifferenzierung und Spezialisierung**

Die heute bedeutendste Variante der strategischen Ausrichtung besteht in der Produktdifferenzierung bzw. Präferenzstrategie, die in der Regel im Bereich der Premiummarken Anwendung findet. Hiermit soll eine attraktive Alleinstellung des Produktes bzw. der Marke aufgebaut und branchenweit eine Sonderstellung erreicht werden. Die strategische Ausrichtung bezieht sich auf das wachsende Bedürfnis der Konsumenten nach Zusatznutzen wie Exklusivität und Prestige. Wenn ein Produkt für den Kunden einmalig ist, hat es gegenüber den Bieren der Wettbewerber eine unverwechselbare Differenzierung erreicht.

Der Erfolg beruht in der Regel auf der konsequenten Umsetzung eines Markenartikelkonzeptes, das u.a. eine Abstimmung der Produkte, Preise und Distributionskanäle auf die anvisierten Zielgruppen umfasst. Um die Produkte gegenüber den Wettbewerbsprodukten unterscheidbar zu machen, kann eine Differenzierung über Innovationen, neue Geschmacksprofile, neuartige Verpackungs- und Gebindeformen oder der Aufbau eines unverwechselbaren Markenimages erfolgen (siehe Kap. 2.1). Eine wichtige Rolle für die Brauereien spielen die hohen Werbeaufwendungen und hierbei insbesondere die Aufwendungen für die Medienwerbung, die teilweise immens sind. Beispiele für Präferenzstrategien mit überdurchschnittlich hohen Werbeaufwendungen für TV-Spots liefern Veltins und

---

<sup>74</sup> Vgl. auch ISA Consult (2001): Die Brauwirtschaft in Nordrhein-Westfalen – Entwicklungen - Trends - Konzepte. Bochum; Liebl, K. (2009); KPMG (2005).

Erdinger. Veltins positioniert sich dabei als besonders frisches Bier, Erdinger stellt den Heimatbezug seiner bayerischen Herkunft in den Mittelpunkt.

Im Gegensatz dazu verfolgt die Münchner Privatbrauerei Augustiner eine völlig andere Differenzierungsstrategie für ihre hochpreisigen Vollbiersorten. Diese Strategie wird sogar als „Anti-Marketing“<sup>75</sup> bezeichnet. Die Augustiner Brauerei zeichnet sich dadurch aus, dass sie weder Werbung (abgesehen von der Biergartengestaltung) noch Produktentwicklung betreibt und keine Biermischgetränke oder alkoholarme Biere produziert. Darüber hinaus verwendet Augustiner Verpackungen, die andernorts schon seit vielen Jahren nicht mehr üblich sind. Die Flaschengestaltung (bauchige Flasche) und die Etiketten wurden schon seit Jahrzehnten nicht mehr verändert. Stattdessen stellt die Augustiner Brauerei ausdrücklich ihre altbayerische, bodenständige Gastronomietradition in firmenzugehörigen Münchner Großgaststätten in den Vordergrund. Mit dieser Strategie findet die Brauerei auch im regionalen bzw. überregionalen Umfeld, gerade unter jungen Leuten, neue Konsumenten. Der Ausstoß wurde in den letzten Jahren regelmäßig erhöht.

Ähnliche Beispiele für eine solche Präferenzstrategie liefern das „Tegernseer Hell“ oder die Rothaus-Brauerei (Schwarzwald), die das unter dem Namen „Tannenzäpfle“ bekannte Pils in der 0,33 Liter Flasche produziert. Herausragend in beiden Fällen ist die klare Herkunftspositionierung. Die Rothaus-Brauerei verwendet für ihre Biersorten heimatliche Symbole, wie das Schwarzwaldmädel in typischer Tracht und Tannenzapfen der im Schwarzwald heimischen Rottanne – und gewinnt auch überregional zunehmend Konsumenten.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass für mittelständische Brauereien eine Möglichkeit, sich gegenüber Großkonzernen und großen Einzelbrauereien zu behaupten und stabile oder steigende Absätze zu erzielen, darin bestehen kann, ihr Bier als Qualitätsprodukt zu vermarkten und Alleinstellungsmerkmale wie Tradition, regionale Verwurzelung und Handwerk in den Vordergrund zu rücken.

### **3.7.2 Kostenführerschaft**

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf, durch die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten bei Beschaffung, Herstellung und Transport sowie durch die Produktion von Masse (Economies of Scale) und die Konzentration auf wenige Sorten Wettbewerbsvorteile zu generieren. Diese Strategie wird zwangsläufig von reinen „Billiganbietern“, die sich mit Niedrigpreisen konsequent auf

---

75 Heyden, G. (2009).

den anonymen Massenmarkt ausrichten (z.B. Oettinger und das Frankfurter Brauhaus in Frankfurt an der Oder), verfolgt, aber auch von Markenherstellern, die zusätzlich preisgünstige Zweitmarken vertreiben (z.B. die Marke Hansa Pils der Radeberger-Gruppe oder das Paderborner Bier der Warsteiner-Gruppe).

Der Preisvorteil wird in der Regel durch Lean-Management erreicht. Ziel des „schlanken Unternehmens“ ist es, Prozesse zu standardisieren und dadurch mögliche Fehlerquellen einzuschränken. Oettinger verfolgt schon seit Mitte der 1970er die Strategie der Kostenführerschaft und hat sich dabei eine gute Marktposition erarbeitet. Neben der Kostenminimierung beruht die strategische Ausrichtung auf einer konsequenten Platzierung der Oettinger-Produkte in der Preiseingangsstufe, der Bereitstellung eines Vollsortiments (mit minimaler Verpackungskomplexität) und einer eigenen Distribution unter Ausschaltung des GFGH. Letzteres beinhaltet einen täglichen und kundenorientierten Telefonverkauf, eine kosteneffiziente Kommissionierung und Verladung sowie eine eigene LKW-Flotte, die eine effiziente Disposition und einen effizienten Umschlag garantieren sollen. Wichtig für Oettinger ist eine nationale Verfügbarkeit seiner Produkte, die durch ein System bundesweit verteilter Braustätten erreicht werden soll. Mittlerweile produziert Oettinger am Stammsitz in Oettingen/Bayern und an vier Zweigniederlassungen (Schwerin, Braunschweig, Gotha und Mönchengladbach). Zudem verzichtet Oettinger auf Werbung und Sponsoring und investiert nicht in das Gastronomiegeschäft.

### **3.7.3 Nischenstrategie**

Die Nischenstrategie spielt in der stark fragmentierten Brauwirtschaft insbesondere für kleine und mittelständische Brauereien, die ihre Produkte lokal oder regional vertreiben, eine wichtige Rolle. Diese Strategie basiert darauf, die Bedürfnisse eines regionalen Marktes oder einer spezifischen Abnehmergruppe bestmöglich zu befriedigen. Nischenstrategien entstehen meist als Antwort auf die Strategien der Marktführer. Wo diese Defizite aufweisen, können Nischenanbieter überleben. Nischenanbieter suchen sich also einen Teilmarkt, in dem die Marktführer wenig oder gar nicht präsent sind. Nischen gibt es in verschiedenen Bereichen. Dazu gehört z.B. die Ausrichtung auf Bierspezialitäten oder auf eine bestimmte Region (Regionalnischen).

Ein erfolgreiches Beispiel für eine konsequente Ausrichtung auf eine Regionalnische (als Basisstrategie) ist die mittelständisch geprägte Eichbaum-Brauerei in Mannheim, die nach einer mehrjährigen Krisenphase und dem Ausscheiden aus

dem Actris-Konzern nun einen erfolgreichen, eigenständigen Weg beschreitet. Die Strategie der Eichbaum-Brauerei beruht insgesamt auf drei Säulen:

- Regionale Ausrichtung mit der Traditionsmarke Eichbaum (Radius 80 bis 100 km um Mannheim): Unter dieser Dachmarke wird ein Vollsortiment von Bierspezialitäten angeboten (klassische Biere, Weizenbiere, Bügelverschlussbiere, Saisonbiere, Die Leichten, Braumeisters Limonade).
- 50 % des Absatzes durch Export der Handelsmarken Grafenwalder und Germania Bier: Der Vertrieb in europäische Länder, Nordafrika, Mittlerer Osten und Taiwan erfolgt unter Nutzung des Distributionsnetzes des Discounters Lidl. Langfristig sollen die Handelsmarken im Ausland durch die Marke Eichbaum ersetzt werden.
- Deutschlandweiter Vertrieb der hauseigenen Marke „Karamalz“: Eichbaum ist Marktführer in Deutschland im Bereich der Malzgetränke.

Damit wird die Ausrichtung auf eine Regionalnische erfolgreich ergänzt durch eine Export- und Diversifizierungsstrategie. Im Vordergrund steht die Konzentration auf die Region Mannheim als Absatzgebiet. Nach eigenen Angaben bezeichnet sich Eichbaum als „regionaler Player“, der sich als regionaler Sortimentsanbieter bewusst von den großen „TV-Bieren“ abgrenzen will.

### **3.7.4 Strategische Allianzen und Kooperationen**

Aufgrund des enormen Wettbewerbs- und Kostendrucks haben Unternehmenskooperationen an Bedeutung gewonnen. In der Brauwirtschaft sind sowohl vertikale als auch horizontale Kooperationen üblich.<sup>76</sup> Vertikale Kooperationen sind strategische Allianzen von Brauereien mit vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (z.B. GFGH, Mälzereien, Logistikunternehmen). Als horizontale Kooperation kommen Allianzen mit anderen Brauereien und Getränkeherstellern in Betracht. Kooperationen sind z.B. denkbar im Bereich der Beschaffung (Bündelung des Einkaufsvolumens), der Produktion (Bündelung von Produktionskapazitäten z.B. im Abfüllbereich), der Organisation (z.B. gemeinsame Nutzung der EDV), der Logistik (gemeinsame Verpackungslogistik, Distributionslogistik etc.) sowie im Vertrieb (Produktaustausch zwischen Brauereien und Mineralbrunnen oder zwischen Weißbierbrauereien und Pilsbrauereien).<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Henke, M. (2003): Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Brauwirtschaft. In: Henke, M. & Schulte, A. T. (Hrsg.): Aktuelle Herausforderungen für das Management in der deutschen Brauwirtschaft. Wolfgang Lück zum 65. Geburtstag. Karlsruhe.

<sup>77</sup> Liebl, K. (2009).

Insbesondere vertikale Kooperationen von Brauereien mit Logistikunternehmen und verschiedenen Dienstleistern im Bereich der Leergutreinigung und -sortierung haben in letzter Zeit einen enormen Bedeutungsgewinn erhalten. Aufgrund des unter Brauereien immer noch weit verbreiteten „Kirchturmdenkens“ bestehen bei horizontalen Kooperationen jedoch noch erhebliche Potenziale. Insgesamt ist der Grad gemeinsam genutzter Ressourcen und Vertriebswege noch gering.

Gerade vor dem Hintergrund des geringen Konsolidierungsgrades des Biermarktes in Deutschland stellen horizontale Kooperationen unter Brauereien aufgrund des gesättigten Marktes und des weiter abnehmenden Bierkonsums in Deutschland eine vielversprechende Alternative dar. Zusammenschlüsse eröffnen die Chance, Synergien und Kosteneinsparpotenziale zu nutzen und damit die Wettbewerbsposition zu stärken. Hiermit sind zwar in der Regel negative Auswirkungen auf die Beschäftigung verbunden (siehe Kap. 4.1), gleichzeitig bieten Kooperationen aber Chancen, sowohl die Markenvielfalt als auch die Braukultur in Deutschland zu erhalten.

Insgesamt eignen sich horizontale Kooperationen insbesondere für kleine und mittlere Brauereien, um einer Verdrängung vom Markt durch große Unternehmen entgegenzuwirken. In der Praxis zeigt sich jedoch immer noch das Bild, dass kleine und mittlere Unternehmen Kooperationen noch zu selten als wettbewerbsichernde Maßnahme einsetzen. Der Grund für die zögerliche Nutzung in der Praxis liegt nach wie vor in der geringen Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmen. Durch Kooperationen könnte ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Brauereien geleistet werden. Nur wenn die Konkurrenzfähigkeit in einem heterogenen Wettbewerbsumfeld gesteigert wird, lässt sich auch die Existenz der Unternehmen sichern.

**Die Brauwirtschaft ist durch einen harten Wettbewerb gekennzeichnet. Der Kampf um Marktanteile auf einem schrumpfenden Markt und um strategische Wettbewerbsvorteile ist in vollem Gang. Bei Betrachtung der Wettbewerbsstrategien der Brauereien zeigt sich ein recht differenziertes Bild. Ein Teil der Brauereien ist bemüht, durch eine Produktdifferenzierung und -spezialisierung eine attraktive Alleinstellung auf dem Markt zu erzielen. Erfolgreiche Beispiele hierfür sind die Brauereien Augustiner und Erdinger. Andere Brauereien wenden konsequent die Strategie der Kostenführerschaft an (z.B. Oettinger, Frankfurter Brauhaus). Die Ausrichtung auf eine (Regional-)Nische hat in der stark fragmentierten Brauwirtschaft vor allem für kleine und mittlere Brauereien, die ihre Produkte lokal oder regional vertreiben, eine hohe Bedeutung.**



## **4 Arbeit und Beschäftigung in der deutschen Brauwirtschaft**

### **4.1 Beschäftigungsentwicklung und -strukturen**

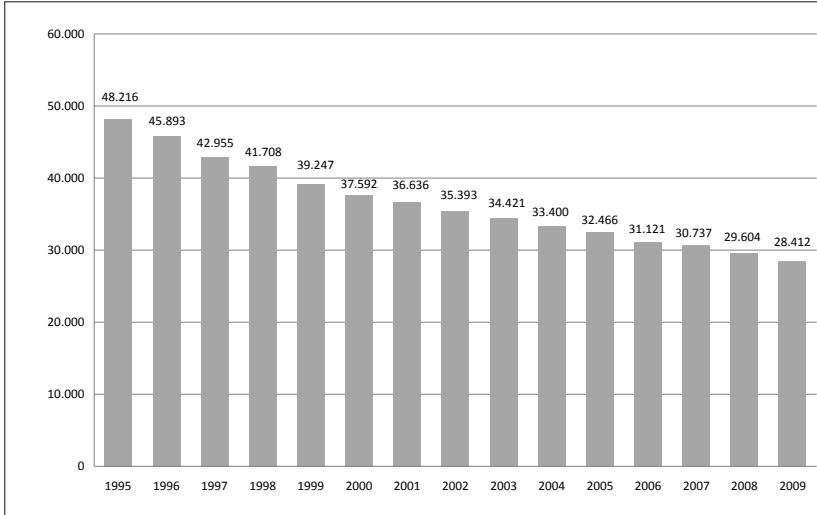
#### **4.1.1 Beschäftigungsentwicklung allgemein**

Der Beschäftigungsrückgang in der deutschen Brauwirtschaft verläuft seit Jahren kontinuierlich. Die Zahl der Beschäftigten<sup>78</sup> in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten ist seit 1995 um knapp 20.000 bzw. um rd. 40 % zurückgegangen. Das entspricht einem durchschnittlichen Verlust von mehr als 1.000 Arbeitsplätzen pro Jahr. Allein zwischen den Jahren 1995 und 2000 ging die Zahl der Beschäftigten um rd. 10.600 zurück (-21,9 %). Seitdem verlief der Abbauprozess etwas verlangsamt: Im Zeitraum 2000 bis 2009 sank die Beschäftigtenzahl noch einmal um rd. 9.000 Beschäftigte (-23,8 %; Abb. 20). Ein Teil dieses Rückganges wird bedingt durch den tatsächlichen Wegfall von Arbeitsplätzen innerhalb der Branche. Ein weiterer wichtiger Grund ist die Auslagerung von Arbeitsplätzen während der letzten Jahre (v.a. im Logistikbereich), durch die Beschäftigte in der Statistik nicht mehr der Brauwirtschaft zugerechnet werden. Statistisch nicht ausgewiesen ist, in welchem Umfang Beschäftigung durch Leiharbeit in der Branche substituiert wurde, da Leiharbeit nicht nach Sektoren aufgeschlüsselt erfasst wird. Beobachtet werden kann nur, dass der Kostenanteil für die Beschäftigung von LeiharbeiterInnen in der Brauwirtschaft in den letzten Jahren deutlich angewachsen ist (siehe Kap. 4.2.).

---

78 Für die Untersuchung der Beschäftigungsentwicklung in der Brauwirtschaft werden die Daten aller Betriebe in der Brauwirtschaft ab 20 Beschäftigte verwendet, die vom Statistischen Bundesamt im Rahmen einer Sonderauswertung (Jahresbericht für Betriebe) zur Verfügung gestellt werden.

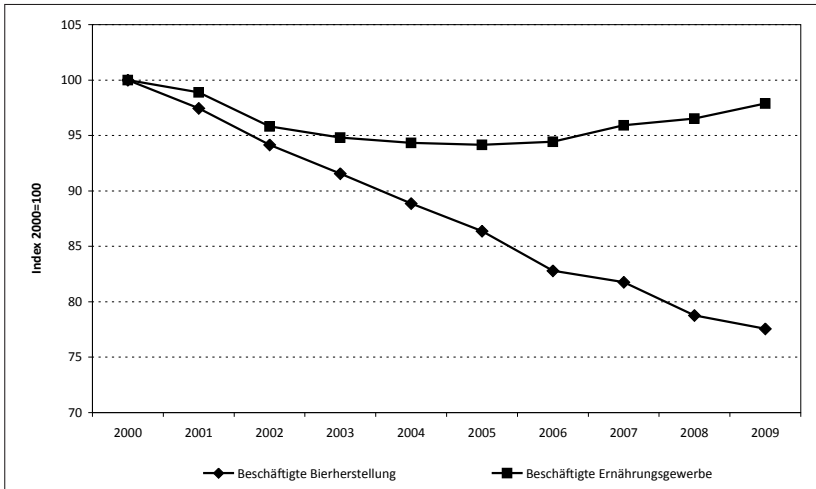
**Abb. 20: Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Brauwirtschaft**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Die Gegenüberstellung der Entwicklung in der Brauwirtschaft mit dem gesamten Ernährungsgewerbe verdeutlicht das Auseinanderklaffen im Entwicklungsverlauf der letzten Jahre. Während in der Brauwirtschaft die Beschäftigung kontinuierlich unter dem Niveau aus dem Jahr 2000 liegt und stetig sinkt, zeigt sich in der Ernährungsindustrie insgesamt seit 2005 wieder eine Zunahme der Beschäftigtenzahlen (Abb. 21). Das Ernährungsgewerbe entwickelte sich offensichtlich entsprechend des insgesamt positiveren Konjunkturverlaufs in Deutschland, der mit Beschäftigungsaufbau einherging.

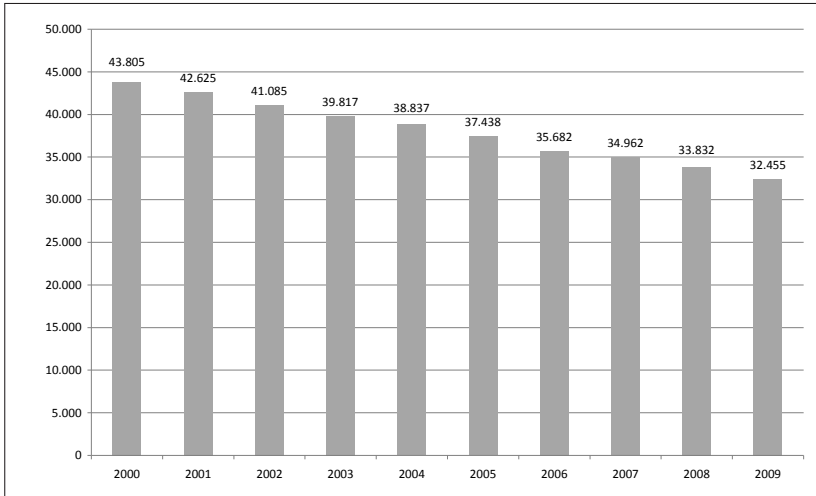
**Abb. 21: Beschäftigungsentwicklung im Branchenvergleich:  
Bierherstellung – Ernährungsgewerbe**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Im Zeitraum 2000 bis 2009 sind 11.350 sozialversicherungspflichtige Stellen in der Herstellung von Bier abgebaut oder ausgelagert worden. Das bedeutet einen Rückgang seit 2000 um rd. 26 % (Abb. 22). In der Statistik sind alle Personen mit einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Herstellung von Bier erfasst, unabhängig von der Größe des Betriebs. Stellt man die Zahlen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und die Beschäftigtenzahlen der Betriebe ab 20 Beschäftigte einander gegenüber, dann zeigt sich: Im Jahr 2009 arbeiteten rd. 4.000 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Personen in kleineren Betrieben der Bierherstellung mit weniger als 20 Beschäftigten. Zu den Betrieben dieser Größenordnung gehören Gasthof- und Hausbrauereien, wie sie vor allem in Bayern ansässig sind (siehe Kap. 3.2). Im Jahr 2000 waren es noch rd. 6.200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten.

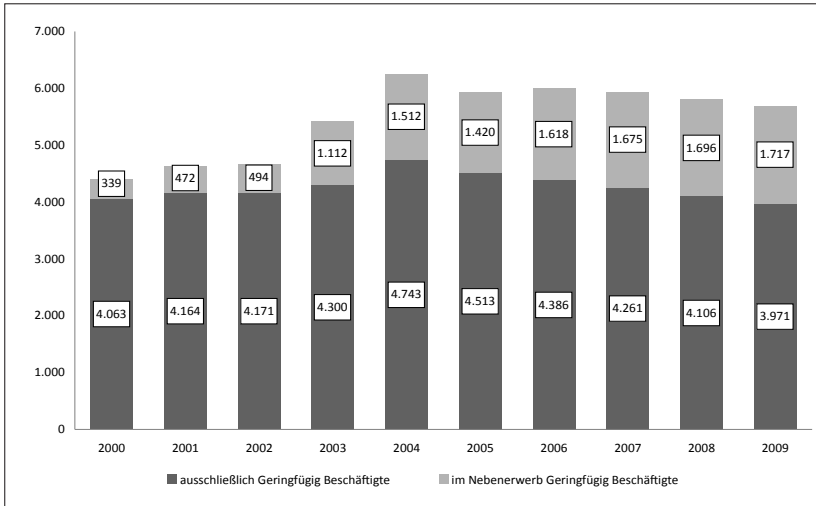
**Abb. 22: Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der deutschen Brauwirtschaft**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Nicht in der Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erfasst sind die geringfügig Beschäftigten. Kontinuierlich steigt insbesondere die Anzahl der geringfügig Beschäftigten in der Herstellung von Bier, die zugleich noch einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen. Die Zahl dieser sogenannten im Nebenerwerb geringfügig Beschäftigten stieg seit dem Jahr 2000 von 339 Beschäftigte auf 1.717 Beschäftigte im Jahr 2009 an und hat sich damit seither mehr als verfünffacht (Abb. 23). Aus der Statistik ist nicht ersichtlich, in welchem Wirtschaftszweig die sozialversicherungspflichtige Hauptbeschäftigung ausgeübt wird.

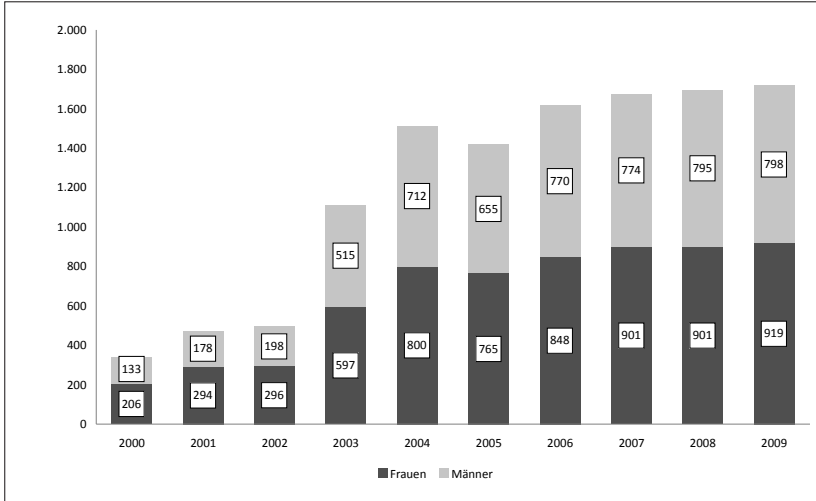
**Abb. 23: Geringfügig Beschäftigte in der Herstellung von Bier**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Signifikant angewachsen ist der Anteil der Männer an den im Nebenerwerb geringfügig Beschäftigten. Waren es im Jahr 2000 noch beinahe doppelt so viele Frauen wie Männer, liegt der Anteil der Männer im Jahr 2009 nur noch unwesentlich unter dem der Frauen. Die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten ist dagegen nach einem leichten Anstieg in der ersten Hälfte des Jahrzehnts im Jahr 2009 in etwa auf das Niveau des Jahres 2000 zurückgegangen (Abb. 24). Insgesamt hat es also seit dem Jahr 2000 eine Zunahme der geringfügig Beschäftigten in der Brauwirtschaft gegeben, die vor allem durch einen wachsenden Anteil der im Nebenerwerb Beschäftigten bedingt wird. Geringfügige Beschäftigung spielt vermutlich weniger bei großen Brauereien als vielmehr bei den kleinen Gasthof- bzw. Hausbrauereien eine Rolle. Deren stetige Zunahme in den letzten Jahren (siehe Kap. 3.1) hat wesentlich zum Anwachsen der Zahl der geringfügig Beschäftigten in der Brauwirtschaft beigetragen. Darüber hinaus dürfte der Anteil geringfügig Beschäftigter in der Flaschensortierung kleiner und mittlerer Brauereien gestiegen sein, sofern sie nicht fremd vergeben ist.

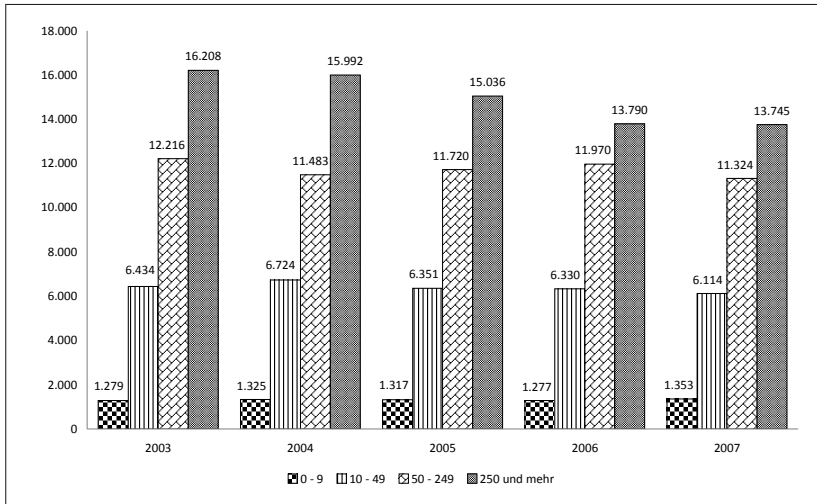
**Abb. 24: Geringfügig Beschäftigte im Nebenerwerb nach Geschlecht**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Der größte Teil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Brauwirtschaft arbeitet in Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (Abb. 25). Im Jahr 2007 betraf dies noch über 13.700 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Vom Beschäftigungsrückgang sind, bis auf die kleinsten Brauereien mit bis zu 9 Beschäftigten, alle Betriebsgrößen betroffen. Den relativ und absolut höchsten Rückgang haben die Brauereiunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten zwischen 2003 und 2007 zu verzeichnen (-15,2 %). Die (in dieser Auswertung) mittleren Unternehmensgrößen mit Beschäftigten zwischen 10 und 49 sowie 50 und 249 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zeigten sich diesbezüglich etwas stabiler und hatten im Jahr 2007 5 % bzw. 7,3 % weniger sozialversicherungspflichtig Beschäftigte als noch im Jahr 2003. Einen Aufbau von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung gab es in diesem Zeitraum dagegen nur bei den Brauereien mit weniger als 10 Beschäftigten (+5,8 %).

**Abb. 25: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen<sup>79</sup>**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt Unternehmensregister 2003 bis 2007; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Tabelle 11 zeigt, wie viele Unternehmen der Brauwirtschaft in Deutschland zu den jeweiligen Beschäftigtengrößenklassen zählen. Die Zahlen weisen einen Rückgang bei allen Unternehmensgrößen (nach Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten), außer den Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, aus. Dabei kann angenommen werden, dass in den Klassen mit 10 bis 49 und 50 bis 259 Beschäftigten die Unternehmen zum Teil vom Markt verschwunden sind, während bei den Brauunternehmen ab 250 Beschäftigte in der Regel Übernahmen und Zusammenschlüsse für deren zahlenmäßigen Rückgang verantwortlich sind.

<sup>79</sup> In der Abbildung 25 weicht die Summe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von den Angaben in Abbildung 22 geringfügig ab. Grund ist die unterschiedliche Erhebungsmethode. Im statistischen Unternehmensregister bleiben Unternehmen ohne Umsatzsteuerpflicht und ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte unberücksichtigt. Das Unternehmensregister ist ein relativ neues Instrument der amtlichen Statistik. Ergebnisse liegen bisher nur für die Berichtsjahre 2003 bis 2007 vor.

**Tab. 11: Anzahl der Unternehmen nach Größenklassen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten**

Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten	Anzahl der Unternehmen in der Herstellung von Bier				
	2003	2004	2005	2006	2007
0-9	542	573	566	568	591
10-49	280	289	273	275	267
50-249	119	115	114	117	114
250 und mehr	28	26	23	20	19

Datenquelle: Statistisches Bundesamt Unternehmensregister 2003 bis 2007; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Die Unterteilung der Beschäftigtengrößenklassen in Tabelle 11 ist bedingt durch die vorhandenen statistischen Auswertungen. Eine detailliertere Kategorisierung der Unternehmensgrößen ab 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist aufgrund der Datenlage nicht möglich, wäre aber sinnvoll, um die Entwicklung von Brauereiunternehmen mit 250 bis 500 und mit mehr als 500 Beschäftigten gesondert betrachten zu können. Allerdings ist zu vermuten, dass die meisten der neun Unternehmen, die seit 2003 vom Markt gegangen sind, in der Größenklasse zwischen 250 und 500 Beschäftigten und nicht in der Größenklasse mit mehr als 500 Beschäftigten anzusiedeln sind.

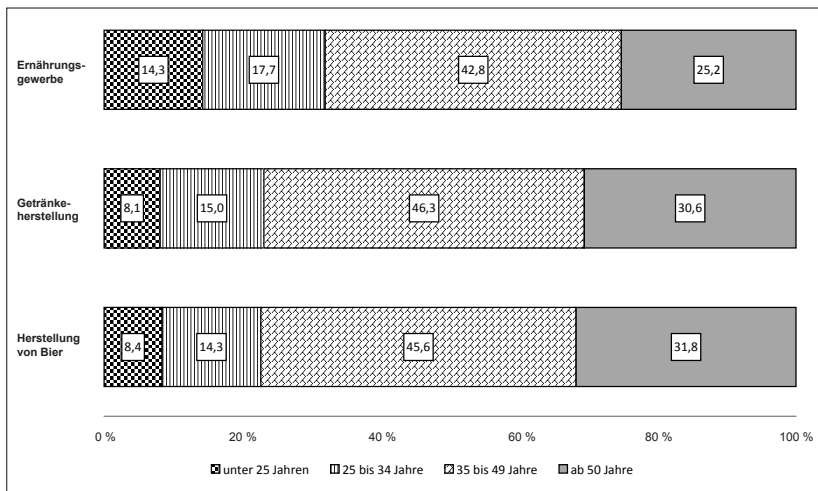
**Die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft hat sich seit 1995 um knapp 20.000 verringert. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung geht zurück, während die geringfügig Beschäftigten im Nebenerwerb zunehmen. Die Entwicklung in der Brauwirtschaft divergiert mit der im Ernährungsgewerbe insgesamt, wo seit 2007 Beschäftigung aufgebaut wurde. Vom Beschäftigungsrückgang sind alle Unternehmensgrößen, bis auf die kleinsten Brauereien mit weniger als 10 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, betroffen. Der größte Abbau hat bei den Unternehmen mit mehr als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stattgefunden.**



#### 4.1.2 Altersstruktur der Beschäftigten

Gegenüber der Ernährungsindustrie, aber auch gegenüber der Getränkeherstellung, weist die Brauwirtschaft eine insgesamt „ältere“ Beschäftigungsstruktur auf. Das zeigt sich, gegenüber der Ernährungswirtschaft insgesamt, vor allem in einem vergleichsweise niedrigen Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten unter 25 Jahren und einem im Vergleich deutlich höheren Anteil älterer Beschäftigter ab 50 Jahre (Abb. 26). Der Anteil der über 50-Jährigen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat seit dem Jahr 2000 kontinuierlich zugenommen. Knapp ein Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten war im Jahr 2009 50 Jahre und älter, während ihr Anteil in der gesamten Ernährungswirtschaft bei einem Viertel lag.

**Abb. 26: Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Altersklassen 2009**

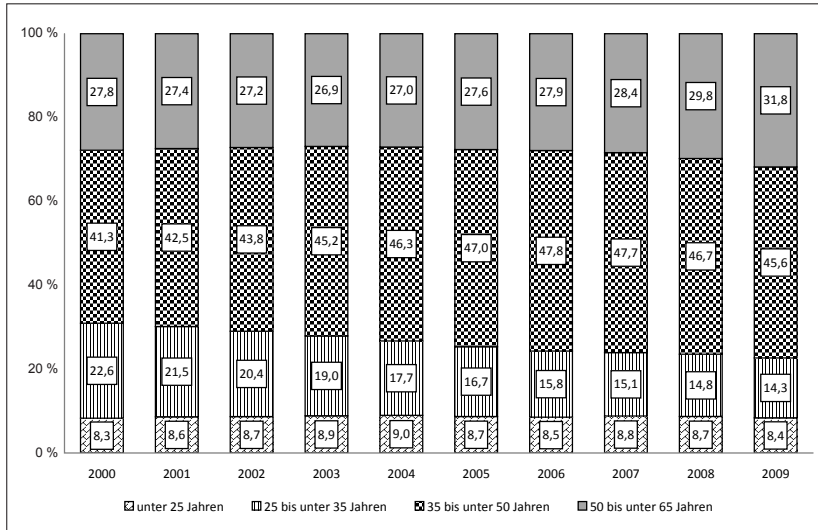


Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Die anteilmäßige Zunahme bei den Altersgruppen 35 bis 49 Jahre und ab 50 Jahre hat sich im Rückgang der Anteile der Altersgruppe 25 bis 34 Jahre niedergeschlagen. Der Anteil der Gruppe der 25- bis 34-Jährigen sank von 23 % im Jahr 2000 auf lediglich noch 14 % im Jahr 2009, während die Gruppe der unter 25-Jährigen im selben Zeitraum bei relativ stabilen 8 bis 9 % blieb (Abb. 27). Die Indexabbildung (Abb. 28) verdeutlicht noch einmal, dass die Gruppe der 25-

bis 34-Jährigen seit dem Jahr 2000 die stärksten Rückgänge im Vergleich aller Altersgruppen hatte, während die älteren Beschäftigten ab 50 Jahre seit 2007 den einzigen positiven Trend zu verzeichnen haben.

**Abb. 27: Entwicklung der Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Brauwirtschaft**



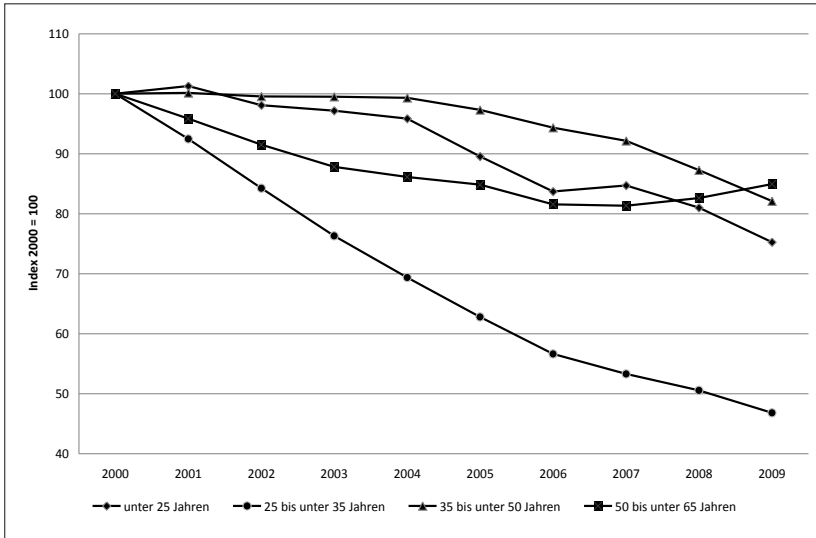
Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Die Altersstruktur in der deutschen Brauwirtschaft hat sich also in den letzten Jahren trotz betrieblicher Restrukturierungen und Beschäftigungsabbau anteilmäßig nicht verjüngt. Offensichtlich findet Beschäftigungsabbau in erster Linie bei jüngeren MitarbeiterInnen statt.

Für die Verschiebung in der Altersstruktur ist auch die sogenannte Babyboom-Generation verantwortlich, die inzwischen zur Gruppe der 50- bis unter 65-Jährigen Beschäftigten gehört. Mit dieser demografischen Veränderung stehen die Betriebe vor wachsenden Herausforderungen. Einerseits werden mit den älteren Arbeitskräften in den nächsten Jahren Erfahrung und Qualifikation in einer bisher ungekannten Größenordnung aus den Betrieben ausscheiden. Das bringt bereits heute neue Anforderungen an Qualifizierung und Ausbildung von jüngeren Beschäftigten mit sich. Angesichts eines seit Jahren restriktiven Verhaltens der Brauereien in Fragen von Ausbildung und Übernahme junger Beschäftigter bzw.

einem verstärkten Beschäftigungsabbau in den jüngeren Altersgruppen, muss das Thema Fachkräftesicherung auch in der Brauwirtschaft zukünftig in den Fokus der Diskussion gerückt werden.

**Abb. 28: Index – Entwicklung der Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Brauwirtschaft**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Andererseits muss angesichts der veränderten Altersstruktur der Beschäftigten dem Thema altersgerechtes Arbeiten in den Betrieben ein wachsender Stellenwert eingeräumt werden. Bisher war es in der Branche üblich, dass ältere Beschäftigte, die beispielsweise aus der Produktion ausgeschiedenen waren, die Möglichkeit hatten, die Versetzung an sogenannte Schonarbeitsplätze (z.B. Pförtner, Poststelle etc.) in Anspruch zu nehmen. Durch das Outsourcing von Arbeitsplätzen besonders in solchen Bereichen (siehe Kap. 4.2) bei gleichzeitig steigendem Anteil älterer MitarbeiterInnen werden diese Möglichkeiten für Ältere zunehmend versperrt. Durch die Einsparung von Arbeitsplätzen bei oftmals gleichbleibender Produktionsmenge hat sich in den letzten Jahren die Arbeitsbelastung für den einzelnen Beschäftigten insgesamt erhöht. Zwar hat die körperliche Belastung der ArbeitnehmerInnen insgesamt abgenommen. Dafür haben durch Leistungsverdichtung und erweiterte Aufgabenfelder die Stressfaktoren sowohl in der

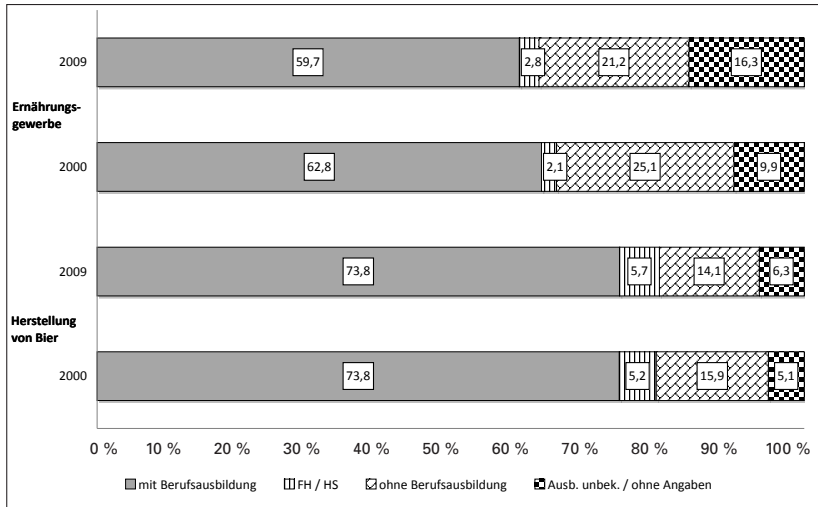
Produktion als auch bei Verwaltungstätigkeiten deutlich zugenommen, wovon in besonderem Maße ältere Beschäftigte betroffen sind. Im Rahmen der Interviews wurde darauf verwiesen, dass ein Großteil der Beschäftigten vor allem in den Produktionsbereichen bereits heute nicht das Rentenalter erreicht. Der „gleitende Übergang“ in den Ruhestand in Form von Altersteilzeitregelungen ist durch den Wegfall der Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit ein Auslaufmodell. Gleichzeitig wird mit dem erhöhten gesetzlichen Renteneintrittsalter von 67 Jahren die Situation für ältere Beschäftigte belastender. In den Interviews wurde deutlich, dass es dessen ungeachtet in den Betrieben bisher kaum Strategien zum Thema Altern und altersgerechtes Arbeiten gibt.

#### **4.1.3 Qualifikationsstruktur**

Innerhalb der Ernährungsindustrie nimmt die Brauwirtschaft bezüglich der Qualifikationsstruktur ihrer Beschäftigten eine Sonderstellung ein (Abb. 29). Die Branche zeichnet sich im Vergleich zum gesamten Ernährungsgewerbe durch einen nach wie vor hohen Grad an Qualifizierung unter den Beschäftigten aus. Die Anteile der verschiedenen Ausbildungsgruppen unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Brauwirtschaft haben sich seit dem Jahr 2000 kaum verändert. Dominierend sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Berufsausbildung. Ihr Anteil lag 2009 bei mehr als 70 % und ist damit seit dem Jahr 2000 unverändert hoch geblieben, während ihr Anteil im Ernährungsgewerbe 2009 unter 60 % gerutscht ist. Den einzigen signifikanten Rückgang in der Brauwirtschaft hat es bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Berufsausbildung gegeben. Das entspricht dem allgemeinen Trend im Verarbeitenden Gewerbe, wengleich der Rückgang der ungelerten Arbeitskräfte mit -1,8 Prozentpunkten zwischen 2000 und 2009 in der Brauwirtschaft vergleichsweise geringer ausfällt als im Ernährungsgewerbe insgesamt (Ernährungsgewerbe: -3,9 Prozentpunkte).

Insgesamt sind die Anforderungen an die Beschäftigten in der Brauwirtschaft deutlich gestiegen und die Aufgabenfelder komplexer geworden, z.B. im Produktionsbereich durch die Automatisierung der Brau- und Abfüllanlagen. Als Folge dieser Entwicklung ist auch in der Brauwirtschaft tendenziell ein „Upgrading-Prozess“ im Qualifikationsniveau erkennbar; verschoben haben sich die Anteile zugunsten der Beschäftigten mit Fachhochschul- und Hochschulabschluss (FH/HS).

**Abb. 29: Qualifikationsstruktur in der Brauwirtschaft (Anteile in %), 2000 und 2009 im Vergleich**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

An vielen Brauereistandorten wird nach wie vor in den klassischen Berufen wie Brauer und Mälzer ausgebildet. Die Entwicklung bei den Ausbildungszahlen zeigt, dass die Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge insgesamt bei Brauern und Mälzern im Jahr 2007 in etwa denen aus dem Jahr 2004 entspricht (339 gegenüber 341). Interessanter ist die Entwicklung, wenn man die Ausbildungszahlen in den Brauereien unterteilt nach Handwerk und Industrie betrachtet. Dabei zeigt sich, dass die kleinen Brauereien, die im Handwerk ausbilden, im Jahr 2007 im Vergleich zu 2004 7,7 % mehr Ausbildungsverträge bei den Brauern und Mälzern abgeschlossen haben, während deren Zahl in der Brauindustrie im selben Zeitraum geschrumpft ist (-1,5 %).<sup>80</sup> Daneben haben industriespezifische Berufsbilder, wie z.B. Mechatroniker oder Lebensmitteltechniker, auch in der Brauwirtschaft in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

Die Entwicklung zeigt zwei Tendenzen auf: Zum einen steigen die Qualifikationsanforderungen bei den Kernaufgaben Brauen und Abfüllen, aber auch in der Verwaltung. Eine fachliche Aus- und Weiterbildung wird in diesen Bereichen

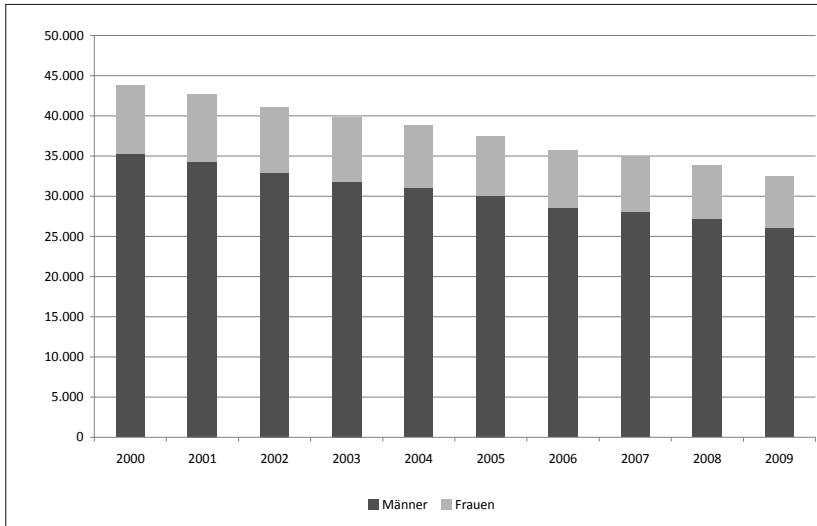
<sup>80</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2008): Berufsbildungsbericht 2008. Bonn, S. 321-326.

einen weiter wachsenden Stellenwert einnehmen. Zum anderen werden die geringqualifizierten Arbeiten weiterhin ausgelagert, wovon in erster Linie Beschäftigte ohne Berufsausbildung betroffen sind.

#### **4.1.4 Geschlechterstruktur der Beschäftigten**

Vom Beschäftigungsabbau in der Brauwirtschaft waren sowohl Männer als auch Frauen in den letzten Jahren gleichermaßen betroffen. So ging der Anteil der Männer an der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung zwischen 2000 und 2009 um 26,3 Prozentpunkte zurück und damit nur geringfügig mehr als der Anteil der Frauen (-24,1 Prozentpunkte; Abb. 30). Dementsprechend hat sich der Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Brauwirtschaft im selben Zeitraum kaum verändert und lag konstant bei rd. 20 %. Die Brauwirtschaft ist eine traditionell männerdominierte Branche. Zum Vergleich: Im gesamten Ernährungsgewerbe beträgt der Anteil an Frauen unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten rd. 48 % (2009). An dieser Geschlechterstruktur der Beschäftigten in der Brauwirtschaft hat auch der in den letzten Jahren leicht gestiegene Anteil an Teilzeitbeschäftigung (von 4,2 % 2004 auf 6,2 % 2009), die in der Regel häufiger von Frauen ausgeübt wird, nichts geändert. Der für das Ernährungsgewerbe untypisch niedrige Frauenanteil in der Brauwirtschaft wird vor allem dadurch bedingt, dass Produktionsbereiche wie Brauen und Abfüllen, die früher vor allem körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten waren, nach wie vor überwiegend von Männern ausgeführt werden. Gleichzeitig trifft der hohe Qualifizierungsgrad (siehe Kap. 4.1.3) in der Brauwirtschaft auch auf den Produktionsbereich zu. Der Frauenanteil im Verarbeitenden Gewerbe ist in erster Linie bei geringqualifizierten Tätigkeiten hoch. Frauen in der Brauwirtschaft sind in der Regel in Verwaltungstätigkeiten zu finden.

**Abb. 30: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Geschlecht**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Darstellung und Berechnung Wilke Maack und Partner

**Die Brauwirtschaft ist durch eine im Vergleich zum Ernährungsgewerbe ältere Beschäftigungsstruktur gekennzeichnet. Beschäftigungsabbau und Restrukturierungen der letzten Jahre haben vor allem zu einem Rückgang bei den jüngeren Beschäftigten geführt. Der Grad an Qualifizierung unter den Beschäftigten ist in der Brauwirtschaft hoch, über 70 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben eine Berufsausbildung. Die Qualifizierungsanforderungen stiegen in den Bereichen Brauen, Abfüllen und Verwaltung. Geringqualifizierte Arbeiten werden weiter ausgelagert, wovon besonders Beschäftigte ohne Berufsausbildung betroffen sind. Der Frauenanteil ist mit 20 % gering, vor allem da Frauen kaum in den Produktionsbereichen der Brauwirtschaft tätig sind.**

## **4.2 Auswirkungen von Konsolidierung und Strukturwandel auf die Beschäftigung**

Konsolidierung und Strukturwandel haben Auswirkungen auf die Beschäftigung. In der Folge von Effizienzsteigerungen und Managementstrategien zur Nutzung von Synergieeffekten ist es in den letzten Jahren einerseits zu Arbeitsplatzabbau in der Brauwirtschaft, andererseits zur Substitution von interner Beschäftigung gekommen. Dabei standen und stehen drei Prozesse im Fokus der Entwicklung auf Betriebs- und Unternehmensebene: die Zusammenlegung und Zentralisierung von Tätigkeiten, das Outsourcing bestimmter Bereiche und der verstärkte Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen in der Brauwirtschaft.

### **4.2.1 Zentralisierung von Tätigkeiten**

Trotz eines weitgehenden Stillstands bei der Konsolidierung von Unternehmen der deutschen Brauwirtschaft in den letzten Jahren, gibt es vermehrt Prozesse zur Zusammenlegung und Einsparung von Tätigkeiten innerhalb der Unternehmen. Vor allem bei den großen Braukonzernen geht der Trend dahin, die betrieblichen Strukturen insofern zu straffen, dass in den einzelnen Betriebsstätten nur noch die „Kernaufgaben“ Brauen und Abfüllen ausgeführt werden. Verwaltung und kaufmännische Tätigkeiten (EDV, Buchhaltung, Rechtsabteilung, Marketing, Einkauf etc.) werden verkleinert bzw. an zentralen Konzernstandorten zusammengeführt. Bei internationalen Braukonzernen wie etwa AB InBev bedeutet dieses häufig die Verlagerung an Konzernstandorte außerhalb Deutschlands (siehe Kap. 3.4).

Ein weiterer Aspekt der Zentralisierung von Tätigkeiten sind sogenannte horizontale Verflechtungen der Brauereien untereinander, die sich in den letzten Jahren zumindest vereinzelt entwickelt haben. Zur horizontalen Kooperation gehört die Zusammenarbeit mit anderen Brauereien und Getränkeherstellern z.B. im Bereich Einkauf, um günstigere Einkaufspreise zu erzielen, im Bereich der Produktion (v.a. Abfüllung) und der Logistik. Solche Kooperationen sind vor allem für mittelständische Brauereien, die für den Aufbau eigener Strukturen nicht finanzstark genug sind, interessant (siehe Kap. 3.7.4).

Die Zusammenlegung von Tätigkeiten und horizontale Kooperationen sind Maßnahmen, die in erster Linie Kosten einsparen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern sollen, aber in der Regel negative Auswirkungen auf die Beschäftigung haben. Neben dem direkten Abbau von Arbeitsplätzen haben für die verbliebenen Beschäftigten in der Brauwirtschaft zwar nicht die körperlichen Belastungen, dafür die Stressfaktoren in den letzten Jahren deutlich zugenom-



men. Dazu gehören zum Beispiel Leistungsverdichtungen und gestiegene Anforderungen an die Qualifikation und Flexibilität aufgrund von höherer Technisierung und Automatisierung und einem damit einhergehenden erweiterten Aufgabenfeld.

#### **4.2.2 Outsourcing und Werkverträge**

Die beiden häufigsten Formen von Outsourcing in der Brauwirtschaft sind einerseits die konzerninternen Auslagerungen und andererseits die Kooperation mit externen Dienstleistungsunternehmen. Für Ersteres werden meist Tochterfirmen oder dem Unternehmen angegliederte Servicegesellschaften gegründet. Der neu geschaffene Dienstleister soll seine Leistungen intern und darüber hinaus extern zu Marktpreisen anbieten und dadurch effizienter wirtschaften. Die Übernahme der Beschäftigten nach einer Übergangszeit zu – gegenüber der Kernbelegschaft – niedrigeren Tarifen soll die Personalkosten senken.

Werden in der deutschen Brauwirtschaft Anteile der Arbeit von Fremdfirmen erbracht, dann spielen auch Werkverträge mit externen Dienstleistern eine Rolle. Es sind keine genauen Zahlen darüber verfügbar, in welcher Größenordnung Dienstleister Werkverträge von Unternehmen der Brauwirtschaft erhalten. Allerdings ergab eine Befragung von 90 Betriebsräten aus 40 verschiedenen Brauereien im Jahr 2008, dass in rd. zwei Drittel der vertretenen Brauereien ArbeitnehmerInnen über Werkverträge beschäftigt sind. Bei der Hälfte dieser Brauereien liegt allerdings der Anteil der WerkvertragsarbeitnehmerInnen an der Belegschaft im Betrieb lediglich bei 1 bis 4 %.<sup>81</sup>

#### **4.2.3 Leiharbeit**

Es wird statistisch nicht erfasst, wie hoch der branchenspezifische Anteil an Leiharbeit ist. Vor dem Hintergrund wachsender Anteile von Leiharbeit kann jedoch grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass sich die Summe der tatsächlich eingesetzten eigenen und fremdem Personalkapazitäten geringer verändert haben, als die Beschäftigtenstatistik zum Ausdruck bringt.

---

81 Vgl. BZO (Hrsg.) (2008): Ergebnisse einer Befragung zum Thema „Leiharbeit und Werkvertrag- in der Einschätzung von Betriebsräten aus 40 Brauereien“.

**Tab. 12: Kosten für LeiharbeiterInnen in der Herstellung von Bier**

Jahr	in T€	Veränderungen zum Vorjahr in %
2003	26.254	-
2004	31.640	20,5
2005	40.155	26,9
2006	40.080	-0,2
2007	48.979	22,2
2008	43.418	-11,4

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte, Kostenstrukturerhebung im Verarbeitenden Gewerbe, Fachserie 4, Reihe 4.3 2003 bis 2008; eigene Berechnung und Darstellung Wilke, Maack und Partner

Als ein Parameter für die Entwicklung des Stellenwertes der Leiharbeit können die Kosten der Unternehmen für die Beschäftigung von LeiharbeiterInnen herangezogen werden. Daran lässt sich ablesen, dass auch in der Brauwirtschaft die Anteile an Leiharbeit zugenommen haben, da die entsprechenden Ausgaben für Leiharbeit zwischen dem Jahr 2003 und dem Jahr 2008 um rd. 65 % Prozentpunkte angewachsen sind (Tab. 12). Dabei ist der vermutlich größte Anteil der im Betrieb tätigen externen ArbeitnehmerInnen in dieser Kostenauflistung gar nicht erfasst, nämlich die, die über externe Dienstleister in Form von Werkverträgen zum Einsatz kommen. Laut der Betriebsrätebefragung aus dem Jahr 2008 werden in 90 % der vertretenen 40 Brauereien LeiharbeiterInnen beschäftigt.<sup>82</sup> LeiharbeiterInnen werden in der Brauwirtschaft vor allem in den Bereichen Logistik, Abfüllung, Flaschensortierung und -reinigung, Anlagenreinigung und Facility Management eingesetzt.

#### **4.2.4 Entwicklungen am Beispiel Logistik**

Unter den Brauereien herrscht der Trend zur Konzentration auf das Kerngeschäft. Ein zentraler Punkt dieser Entwicklung ist die Trennung von Produktion und Logistik. Neben der Zentralisierung und Verlagerung von Verwaltungstätigkeiten sind deshalb vor allem die Bereiche Logistik sowie Leergutsortierung und -reinigung in der Brauwirtschaft von Outsourcing betroffen. Viele Brauereien versuchen durch die Auslagerung der Logistiksparte, in erster Linie der Vertriebslogistik, Kosten einzusparen.

<sup>82</sup> Vgl. BZO (Hrsg.) (2008).

Die Brauereien verfolgen diesbezüglich unterschiedliche Strategien. Beim konzerninternen Outsourcing werden Servicegesellschaften gegründet, um durch den Übergang in einen günstigeren Tarif Personalkosten zu senken. Außerdem soll der neu geschaffene Dienstleister den bestehenden Fuhrpark besser auslasten. Bei der Kooperation mit externen Dienstleistern spielen günstigere Bedingungen durch Werkverträge oder den Einsatz von LeiharbeiterInnen eine Rolle. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass das konzerninterne Outsourcing gegenüber der Fremdvergabe im Logistikbereich eine größere Rolle spielt, da Aspekte wie Kundenbindung und Sorgfalt bei der Ausfuhr durch Externe nicht immer gewährleistet sind.

Demgegenüber ist die Hoflogistik (Staplerfahrer, Kommissionierer, Kranführer etc.) der Brauereien oftmals noch in den Brauereistandort integriert und nicht im selben Maße von einer direkten Auslagerung betroffen. Dennoch spielt auch hier, neben einem wachsenden Anteil an LeiharbeiterInnen, die Ausgliederung der Beschäftigten in gesonderte Tarifverträge (Sonderlohngruppen) eine zunehmende Rolle.

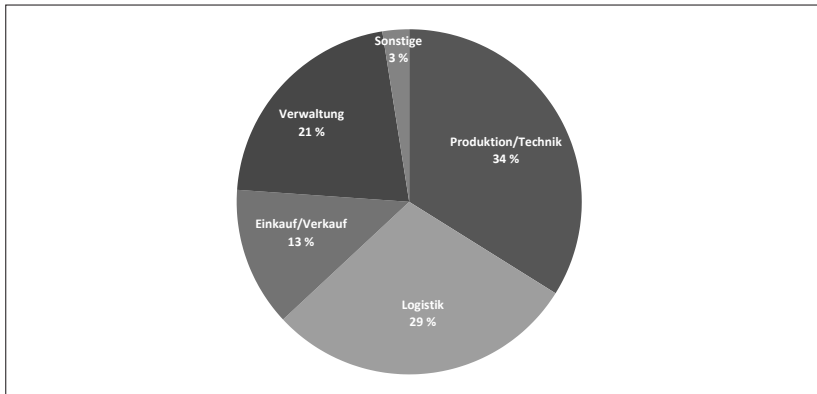
Ein Teil des in der Statistik festzustellenden Rückgangs der Beschäftigtenzahlen lässt sich auf diese Entwicklungen zurückführen. Beschäftigte der zuvor zur Brauwirtschaft gehörenden Logistiksparte fallen mit der Auslagerung in Servicegesellschaften aus der Statistik des Verarbeitenden Gewerbes heraus und werden fortan dem Dienstleistungssektor zugerechnet. Eindeutige Zahlen für diese Entwicklung lassen sich nicht finden. Allerdings können die Veränderungen im Bereich der Logistik anhand der erfassten Berufe der Personen, die in der Brauwirtschaft sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, dargestellt werden (Abb. 31).<sup>83</sup> Daraus ergibt sich, dass mehr als ein Viertel bzw. 29 % der Beschäftigten in der Brauwirtschaft im Jahr 2009 dem logistischen Bereich<sup>84</sup> zugerechnet werden kann. Im Zeitraum 2003 bis 2009 ist die Zahl der Beschäftigten in der Logistik um 19,6 % zurückgegangen. Von einem ähnlich hohen Rückgang im selben Zeitraum waren die Beschäftigten im Einkauf und Verkauf betroffen (-22,2 %). Den größten Rückgang gab es mit -33,4 % seit 2003 bei den Verwaltungstätigkeiten. Outsourcing und Zusammenlegung von Tätigkeiten haben in den letzten Jahren vor allem in diesen Bereichen zu Arbeitsplatzabbau geführt.

---

83 Die Bundesagentur für Arbeit führt in einer Sonderauswertung die Beschäftigten in der Brauwirtschaft nach Berufsordnung, d.h. nach der angegebenen beruflichen Qualifikation der Beschäftigten. Aus den Daten ist nicht ersichtlich, ob die Beschäftigten tatsächlich in den ihrer beruflichen Qualifikation entsprechenden Funktionsbereichen eingesetzt werden. Dennoch wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass die Mehrzahl der Beschäftigten ihrer beruflichen Qualifikation entsprechend im Betrieb eingesetzt wird.

84 Zur Logistik werden an dieser Stelle die Berufsgruppen Warenauf- und Versandfertigmacher, Kraftfahrzeugführer, Lager- und Transportarbeiter, Speditionskaufleute sowie Kranführer gezählt.

**Abb. 31: Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Berufen und Funktionsbereichen in der Brauwirtschaft 2009**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung, Sonderauswertung 2009; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

#### 4.2.5 Lohnentwicklung

Die absolute Bruttolohn- und Gehaltssumme in der Brauwirtschaft ist zwischen 2003 und 2008 um 14,5 % gesunken, das sind rd. 2,4 % p.a. (Tab. 13). Dagegen sind die Beschäftigtenzahlen im selben Zeitraum um 2,3 % p.a. gesunken. Der Rückgang der Beschäftigung fällt also geringer aus als das Absinken der Bruttolohn- und Gehaltssumme. Das Absinken der Bruttolohn- und Gehaltssumme in der Brauwirtschaft insgesamt bedeutet auch, dass die Lohnsteigerungen im Betrachtungszeitraum etwas niedriger ausgefallen sind als die Senkung der Personalkosten durch den Abbau von Beschäftigung.

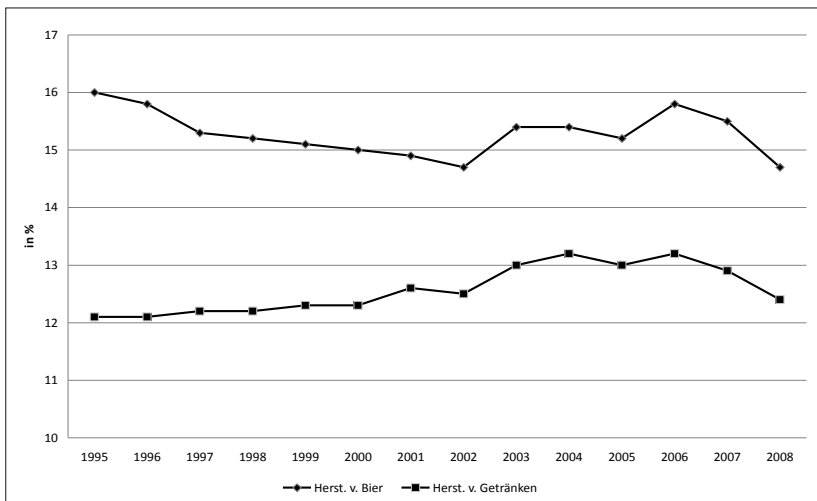
**Tab. 13: Bruttolohn- und Gehaltssumme in der Herstellung von Bier**

Jahr	in T€
2003	1.401.794
2004	1.391.261
2005	1.330.302
2006	1.254.514
2007	1.233.463
2008	1.198.340

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte, Kostenstrukturerhebung im Verarbeitenden Gewerbe, Fachserie 4, Reihe 4.3 2003 bis 2008; eigene Darstellung Wilke, Maack und Partner

Auch der Anteil der Bruttolohn- und Gehaltssumme am Bruttoproduktionswert in der Brauwirtschaft geht zurück. Er lag 2008 bei 14,7 % gegenüber noch 16 % im Jahr 1995. Der Anteil der Bruttolohn- und Gehaltssumme am Bruttoproduktionswert in der Brauwirtschaft liegt über dem Anteil in der Branche der Getränkeherstellung (Abb. 32). Die Getränkeherstellung gilt als Niedriglohnsektor innerhalb des Ernährungsgewerbes. Die Bruttomonatsverdienste in der Getränkeherstellung liegen unter denen des Ernährungsgewerbes insgesamt. Angaben zur Höhe der durchschnittlichen Bruttomonatsverdienste werden für den Wirtschaftszweig Herstellung von Bier nicht gesondert erhoben.

**Abb. 32: Anteil der Bruttolohn- und Gehaltssummen am Bruttoproduktionswert**

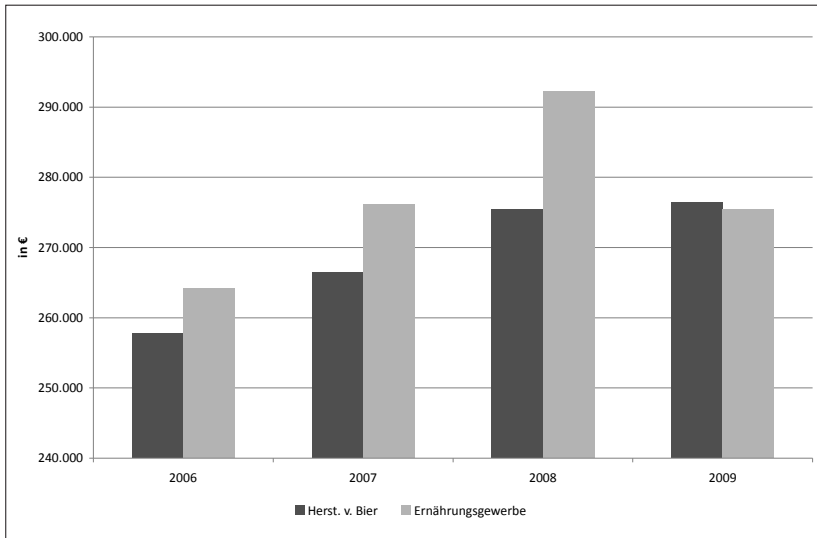


Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte, Kostenstrukturerhebung im Verarbeitenden Gewerbe; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Der Umsatz pro Beschäftigten in der Brauwirtschaft ist nach einem Einbruch im Jahr 2004 kontinuierlich angestiegen. Diese Entwicklung dürfte vor allem die Folge des starken Rückgangs der Beschäftigungszahlen sein, da die Umsätze in der Brauwirtschaft in den letzten Jahren fast ausschließlich geschrumpft sind. Im Vergleich mit dem gesamten Ernährungsgewerbe lag der Umsatz pro Beschäftigten im Zeitraum 2006 bis 2008 unter dem Gesamtdurchschnitt, im Jahr 2009 allerdings erstmalig leicht darüber (Abb. 33). Grund dafür sind vor allem die starken Schwankungen beim Umsatz pro Beschäftigten in der Ernährungswirtschaft. Der

im Vergleich deutlich stärkere Anstieg im Ernährungsgewerbe von 2007 auf 2008 lässt sich u.a. auf die in diesem Zeitraum rasant gestiegenen Rohstoffkosten und die damit verbundenen Anstiege der Verbraucherpreise zurückführen. In der Brauwirtschaft blieben die Zahlen im Gegensatz zur Ernährungswirtschaft auch nach 2008 relativ stabil, da die Brauereien durch längerfristige Verträge weitaus weniger von temporären Preisschwankungen betroffen sind (siehe Kap. 2.2.4).

**Abb. 33: Umsatz je Beschäftigten in der Brauwirtschaft im Vergleich**



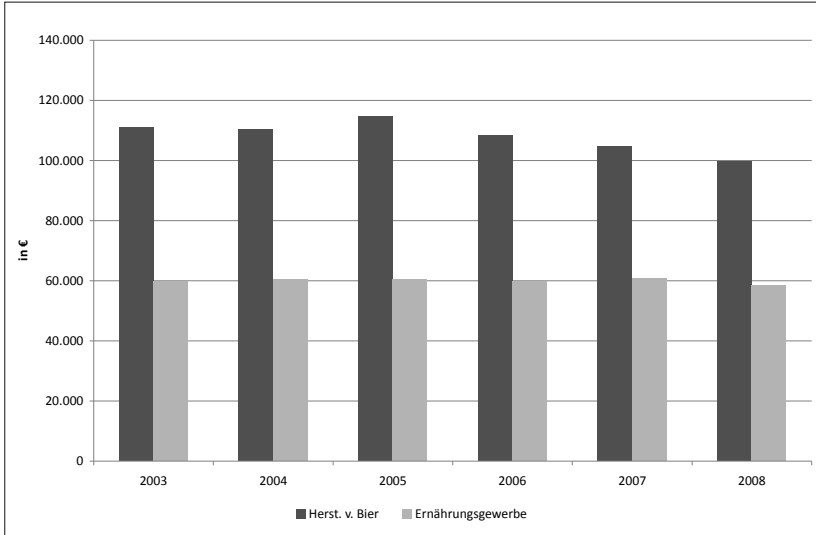
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Ebenso ist der Bierausstoß in Hektolitern pro Beschäftigten seit dem Jahr 2000 von rd. 2.500 hl auf rd. 3.000 hl gestiegen. Da der Ausstoß an Bier in Deutschland im selben Zeitraum fast kontinuierlich zurückgegangen ist (siehe Kap. 2.2.1), ist der Anstieg ausschließlich auf den Abbau an Beschäftigung in der Brauwirtschaft zurückzuführen.

Etwas überraschend ist die Entwicklung der Bruttowertschöpfung je Beschäftigten in der Brauwirtschaft. Diese war und ist verglichen mit dem Ernährungsgewerbe insgesamt – durch die stark automatisierten Produktionsprozesse – relativ hoch. Seit dem Jahr 2005 ist sie jedoch, tendenziell anders als im Ernährungsgewerbe insgesamt, um rd. 15 % zurückgegangen (Abb. 34). Im Jahr 2008 betrug die Bruttowertschöpfung je Beschäftigten in der Brauwirtschaft 100.000 Euro

gegenüber knapp 60.000 Euro im gesamten Ernährungsgewerbe. Der Rückgang der Bruttowertschöpfung je Beschäftigten in der Brauwirtschaft dürfte u.a. auf sinkende Umsätze und steigende Rohstoffkosten zurückzuführen sein.

**Abb. 34: Bruttowertschöpfung je Beschäftigten im Vergleich**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Aktuell stehen in der deutschen Brauwirtschaft tarifliche Umbrüche im Fokus der Diskussion und der Auseinandersetzung. Im Februar 2010 kündigte die Arbeitgeberseite den Bundesrahmentarifvertrag für Brauer (BRTV) mit der Begründung, die Entgelte der in der Brauwirtschaft Beschäftigten seien zu hoch und müssten stärker an den Tarif der Erfrischungsgetränkeindustrie angeglichen werden. Der Tarif in der Erfrischungsgetränkeindustrie sieht deutlich niedrigere Entgelte für die Beschäftigten vor, als es in der Brauwirtschaft der Fall ist. Der BRTV ist kein Entgelttarifvertrag, er legt aber fest, in welche Entgeltgruppe die Beschäftigten nach Art, Qualifikation, Verantwortung und Belastung ihrer Tätigkeit eingruppiert werden. Die Arbeitnehmerseite hat angekündigt, am System des BRTV grundsätzlich festhalten, diesen aber inhaltlich modernisieren und weiterentwickeln zu wollen.

Die beschriebenen Entwicklungen zu Outsourcing und dem Einsatz von Leiharbeit oder Werkverträgen sind Strategien zur Einsparung von Kosten, indem versucht wird, den für die Beschäftigten in der Brauwirtschaft gültigen Brauertarif

zu umgehen. Werden beispielsweise Beschäftigte in der Flaschensortierung und -reinigung zu einem Arbeitgeber aus der Gebäudereinigungsbranche ausgelagert, dann werden diese nicht mehr nach Brauertarif, sondern nach dem deutlich niedrigeren Tarifvertrag der Gebäudereiniger bezahlt (neben weiteren tarifvertraglichen Leistungen, die wegfallen). Ein weiterer Aspekt dieser Entwicklung in der deutschen Brauwirtschaft ist eine Reihe von tariflichen Vereinbarungen, die vom bestehenden Flächentarifvertrag abweichen. Neben Haus- bzw. Anerkennungstarifverträgen mit niedrigeren Entgelten für alle Beschäftigten werden vor allem in Großbrauereien sogenannte Sondertarifverträge (z.B. eigene Logistiktarifverträge) für einzelne Beschäftigungsgruppen zunehmend diskutiert. Mit diesen erodierenden Entwicklungen steigt der Druck auf Beschäftigte und ArbeitnehmervertreterInnen, die beschriebenen Formen von Outsourcing hinzunehmen und/oder gesonderten Tarifverträgen zuzustimmen.

**Outsourcing, Leiharbeit und Werkverträge haben in den letzten Jahren einen wachsenden Stellenwert eingenommen. Beschäftigte in Bereichen der Logistik, Leergut- und Flaschensortierung und in (angelernten) Tätigkeiten werden zunehmend aus den betrieblichen und tariflichen Strukturen der Brauwirtschaft ausgelagert.**



## 5 Zusammenfassung

Mit einem Bierabsatz von rd. 100 Mio. Hektolitern (2009) ist der deutsche Biermarkt immer noch einer der größten weltweit (nach China, USA, Russland und Brasilien). In Deutschland ist allerdings seit den 1990er Jahren ein stetiger Rückgang des Bierabsatzes zu konstatieren. Neben der anhaltenden Absatzkrise infolge des rückläufigen Bierkonsums sind der Markt für Bierprodukte und die Brauwirtschaft in Deutschland von einem starken Preis- und Wettbewerbsdruck geprägt. Gleichzeitig hat das veränderte Konsumverhalten zu einem veränderten Produktangebot auf dem Biermarkt geführt. Starke Rückgänge entfallen vor allem auf die traditionellen Produktsegmente. Viele Brauereien versuchen daher mit speziellen Angeboten wie Biermischgetränken, den Absatz und ihre Wettbewerbsposition zu stabilisieren. Zurzeit gibt es in Deutschland mehr als 1.300 Braustätten, in denen etwa 5.000 Biersorten hergestellt werden. Aufgrund der sinkenden Absatzzahlen und der hohen Anzahl an Braustätten hat der Markt insgesamt seit einigen Jahren mit Überkapazitäten in der Produktion zu kämpfen. Darüber hinaus sind insbesondere in den Braukonzernen betriebliche Strukturanpassungsmaßnahmen zu beobachten. Die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft hat in den letzten Jahren kontinuierlich abgenommen.

### **Konsumentwicklung und Konsumtrends**

Infolge soziokultureller und demografischer Veränderungen hat sich das Konsumverhalten der deutschen Bevölkerung nachhaltig verändert und zu einem grundsätzlich rückläufigen Bierkonsum geführt. Im Jahr 2009 konsumierten die Deutschen pro Kopf zwar durchschnittlich 110 Liter Bier (damit liegen sie weltweit auf Platz zwei hinter Tschechien), der Bierkonsum in Deutschland ist seit Mitte der 1970er Jahre jedoch kontinuierlich um durchschnittlich 1 % pro Jahr gesunken. Die Konsumrückgänge sind insbesondere auf den Wandel der Berufs- und Freizeitwelt zurückzuführen. Als Folge des demografischen Wandels (alternde Gesellschaft) nimmt die Anzahl der Menschen, die häufig Alkohol bzw. Bier konsumieren, kontinuierlich ab. Jüngere Menschen trinken nicht nur weniger Bier, sie zeigen auch eine geringere Markentreue. Zudem ist in den vergangenen Jahrzehnten die milieuspezifische Gruppe der Arbeiter, die tendenziell mehr Bier als die zunehmende Anzahl von Angestellten trinkt, geschrumpft. Angestellte bzw. Höherqualifizierte trinken zwar nicht zwangsläufig weniger Alkohol, jedoch deutlich häufiger andere alkoholische Getränke wie Wein oder Cocktails. Hinzu kommt ein wachsender Gesundheits- und Wellnesstrend. All diese Entwick-

lungen haben zu nachhaltigen Verschiebungen bzw. Substituierungen innerhalb der verschiedenen Getränke-segmente geführt. So zeigt sich seit Anfang des neuen Jahrtausends, dass der Konsum von alkoholfreien Getränken, insbesondere von Wässern und alkoholfreien Erfrischungsgetränken, stark angestiegen ist. Dagegen ist der Pro-Kopf-Konsum von Bier im selben Zeitraum stark zurückgegangen.

Darüber hinaus wird das Konsumverhalten durch veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen beeinflusst. Unter die indirekten Einflussfaktoren fällt das ausgeweitete Rauchverbot in Gaststätten, das sich vor allem negativ auf den Fassbierabsatz der Brauereien auswirkt.

### **Produktinnovationen**

Auf den rückläufigen Bierkonsum und das sich wandelnde Konsumverhalten hat die Brauwirtschaft in den letzten Jahren verstärkt mit Produktinnovationen reagiert. Dazu zählen sowohl Produktneuentwicklungen als auch Weiterentwicklungen im Bereich der Verpackung (Gebindeform, Flaschendesign). Bei den Produktneuentwicklungen sind in erster Linie mildere und weniger gehopfte Biere sowie Biermischungen zu nennen, in deren Entwicklung und Vermarktung die Brauereien seit Ende der 1990er Jahre hohe Summen investiert haben. Damit wurde ein völlig neuer Markt innerhalb der Brauwirtschaft geschaffen, der auf jüngere Menschen und Frauen als neue Konsumentenschichten ausgerichtet ist. Biermischgetränke wurden lange Zeit als „Retter in der Not“ für die Brauwirtschaft angesehen. Anfänglich wurden auch erfolversprechende Zuwachsraten von teilweise über 30 % erzielt. Allerdings hat sich dieses Wachstum in letzter Zeit erheblich abgeschwächt, für das Jahr 2009 ist sogar ein Absatzrückgang von 3,1 % zu verzeichnen. Auf Biermischungen entfällt mit rd. 4 % weiterhin ein sehr geringer Anteil am Gesamtbiausstoß. Damit lässt sich der Konsumrückgang bei den klassischen Biersorten wie Pils oder Export nicht ausgleichen.

Bisher waren nur wenige Großbrauereien bzw. Braukonzerne in der Lage, sich mit Biermischungen zu etablieren (z.B. Beck's oder Veltins). Nachahmer-Produkte anderer Brauereien hatten zumeist nur eine kurze „Lebensdauer“. Zudem sind die meisten mittelständischen Brauereien aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Kapazitäten gar nicht imstande, solche Produktinnovationen zu entwickeln und diese auch mit dem nötigen Marketing erfolgreich auf dem Markt zu platzieren. Auf den gewachsenen Gesundheits- und Wellnesstrend haben einige Brauereien mit der Produktion alkoholfreier bzw. alkoholreduzierter Produkte reagiert. Insgesamt ist das Marktsegment der alkoholfreien Biere in den letzten

Jahren gewachsen. Dies ist vor allem auf den stark gestiegenen Absatz von alkoholfreiem Weizen- bzw. Weißbier zurückzuführen.

Die Bemühungen im Bereich der Produktneuentwicklung konnten bislang keine grundsätzliche Trendwende bewirken. Es ist zu vermuten, dass derartige Neuerungen den langfristigen Konsum- und Absatzrückgang allenfalls verlangsamen, aber nicht aufhalten können.

## **Vertrieb und Handel**

Der Vertrieb von Bier erfolgt über verschiedene Distributionswege, über den klassischen Lebensmitteleinzelhandel (LEH), die Lebensmitteldiscounter, die Getränkeabholmärkte (GAM), Tankstellen und über die Gastronomie. In den letzten Jahren hat sich der Stellenwert der unterschiedlichen Vertriebswege verändert. Während der LEH als Distributionsweg an Bedeutung gewonnen hat, haben die Gastronomie und die GAM als Vertriebskanal an Relevanz verloren. Der Zwischenhandel hat nach wie vor eine große Bedeutung. Drei Viertel der Produkte werden über den Getränkefachgroßhandel (GFHG) vertrieben.

Im Gegensatz zur Brauwirtschaft ist der deutsche LEH stark konsolidiert. Die Brauereien stehen einer relativ kleinen Anzahl von Absatzmittlern im LEH gegenüber, die über eine relativ große „Verhandlungsmacht“ verfügen. Damit hat der LEH einen großen Einfluss auf den Vertrieb und die Preisgestaltung bei Bierprodukten. Zusätzlich setzt der Preis- und Verdrängungswettbewerb innerhalb des LEH die Brauereien unter Druck. Der Preisdruck, dem der LEH unterliegt, wird an die Brauereien weitergeben. Insgesamt hat die Preispolitik des LEH in den letzten Jahren zu einer unterdurchschnittlichen Entwicklung der Bierpreise geführt. Schätzungen gehen davon aus, dass mittlerweile 35 bis 55 % des Bieres im LEH über Aktionspreise abgesetzt werden. Gleichzeitig hat der Marktanteil der Discounter im Biersegment in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Die Discounter konzentrieren sich vor allem auf das Niedrigpreissegment und den Verkauf von Einwegverpackungen wie PET und Dosen.

Der Vertrieb von Bier über die Gastronomie ist für die meisten Brauereien in Deutschland immer noch ein bedeutender und ertragsstarker Distributionsweg. Es zeichnet sich jedoch seit mehreren Jahren ein zunehmendes „Gaststätten- bzw. Kneipensterben“ (Zitat Interview) ab. Gründe hierfür sind vor allem wirtschaftliche Probleme (aufgrund des veränderten Konsumverhaltens der Verbraucher und der starken Konkurrenz des LEH und der Discounter) und fehlende Nachfolgeregelungen. Für die Brauwirtschaft hat diese Entwicklung vielfältige Auswirkungen. Einerseits brechen somit ein wichtiger Distributionsweg und si-

chere Absatzmengen weg. Andererseits sind viele Brauereien auch direkt von den Zahlungsschwierigkeiten der Gastronomie betroffen. Aus diesem Grund wurde auch die Gastronomiefinanzierung der Brauereien stark eingeschränkt. Eine ähnliche Entwicklung ist im Bereich der GAM zu beobachten. Die wirtschaftliche Entwicklung über diesen Distributionsweg war in den vergangenen zehn Jahren relativ stabil, in jüngerer Zeit haben sich jedoch die Anzahl der Betriebe sowie die Gesamtumsätze in der Branche leicht negativ entwickelt.

### **Strukturwandel und Konsolidierung**

Der Eintritt der internationalen Braukonzerne Heineken, AB Inbev und Carlsberg in den deutschen Markt führte in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends zu einer Konzernneu- bzw. -umbildungswelle, an der sich auch die größten deutschen Brauereien bzw. Braugruppen beteiligten. Der Konzentrationsprozess hat sich jedoch seit 2005 erheblich abgeschwächt. Der deutsche Biermarkt ist nach wie vor stark fragmentiert und in viele lokale und regionale Teilmärkte aufgespalten.

Mit 1.327 Braustätten ist Deutschland das Land mit der höchsten Anzahl von Brauereien weltweit. Die Gesamtzahl der Braustätten in Deutschland ist seit 2003 sogar angestiegen. Gleichzeitig hat sich die Braustättenstruktur verändert. Während die Anzahl der Kleinstbrauereien (Gasthof- bzw. Hausbrauereien) stetig zugenommen hat, ist die Anzahl von Brauereien mittlerer Größe (50.000 bis 1 Mio. Hektoliter Jahresausstoß) gesunken. Hier wird deutlich, dass die Brauwirtschaft eine Entwicklung verzeichnet, die auch in vielen anderen Teilen der Lebensmittel- und Getränkebranche als „Ausdünnung der Mitte“ bekannt ist. Entweder sind die Betriebe zu klein, um mit den nationalen bzw. internationalen finanzkräftigen Branchenführern mithalten zu können, oder sie sind zu groß, um im regionalen Vertrieb eine überlebensfähige Nische bzw. Spezialisierung zu finden. Zukünftige Konzentrationsprozesse werden sich voraussichtlich zu Lasten der Brauereien mittlerer Größe vollziehen.

Die strukturelle Besonderheit des deutschen Biermarktes besteht nicht nur in der großen Anzahl lokaler und regionaler und der geringen Anzahl von überregionalen und einigen wenigen nationalen Anbietern, sondern auch in einer räumlichen Ungleichverteilung der Braustätten mit einem starken Süd-Nord-Gefälle. Die höchste Braustättendichte verzeichnet Bayern, hier befindet sich fast die Hälfte aller Braustätten Deutschlands. Dabei handelt es sich jedoch in der Regel um mittlere, kleinere und Kleinstbrauereien. Die großen, absatzstarken Brauereien bzw. Konzernbrauereien sind vor allem in Norddeutschland und in Nordrhein-Westfalen zu finden. Es ist zu erwarten, dass in Zukunft vor allem Bayern vom

Strukturwandel betroffen sein wird. Während sich die Zahl der Gasthofbrauereien weiterhin vergrößern dürfte, wird vermutlich eine Reihe von kleinen und mittelgroßen Brauereien vom Markt verschwinden.

National ist die Oetker-Tochter Radeberger mit einem Marktanteil von rd. 13 % Branchenführer. Damit erreicht der Konzern allerdings keine marktbeherrschende Position, wie sie unter den Marktführern auf dem europäischen und dem Weltmarkt üblich ist. Obwohl die Konzentrationsgrade der führenden Braugruppen im Zuge der Konzernbildung angewachsen sind, ist der Anbietermarkt in Deutschland nach wie vor sehr heterogen und wenig konsolidiert. Die Überkapazitäten werden auf rd. 30 bis 40 % geschätzt. Von einer Beschleunigung der Konsolidierung des deutschen Biermarktes ist nur auszugehen, falls es zu unerwarteten Ereignissen mit weitreichender Wirkung, wie z.B. dem Eintritt des Braukonzerns SABMiller in den deutschen Markt oder dem Zusammenschluss nationaler Braugruppen, kommen sollte. Dies könnte einen Strategiewechsel der großen Konzerne nach sich ziehen. Momentan stehen bei den meisten Braukonzernen aber Maßnahmen der Strukturanpassung bzw. -bereinigung und des Komplexitätsabbaus (Verschlan- kung von Verwaltungs-, Produktions- und Vertriebsstrukturen) im Vordergrund.

### **Outsourcing und Logistik**

Im Zuge der Strukturanpassungsmaßnahmen der Brauereien und Braugruppen hat auch das Thema „Outsourcing“ in der Brauwirtschaft weiter an Bedeutung gewonnen. Der Druck, kostenintensive Aufgaben „neben“ dem Kerngeschäft des Brauens und Abfüllens zu zentralisieren (internes Outsourcing) oder an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen auszulagern (externes Outsourcing), hat zuge- nommen. Von internem Outsourcing innerhalb der Konzerne waren in den letzten Jahren insbesondere administrative Tätigkeiten betroffen (Finanz- und Lohnbuch- haltung, Rechtsabteilung, Einkauf, Marketing, Vertrieb, Bau- und Reparaturdienst- leistungen, Facility Management, IT/EDV). Teilweise wurden Tätigkeiten auch in konzerneigene Unternehmen bzw. Servicegesellschaften im Inland oder Ausland ausgegründet. Von externem Outsourcing besonders betroffen ist der Logistikbe- reich. Zahlreiche Brauereien haben ihren Fuhrpark bereits aufgelöst bzw. redu- ziert, für die externe Logistik werden häufig Speditionen eingesetzt. Die Lager- und Hoflogistik (u.a. Lagerhaltung, Kommissionierung und Verladung) ist vielfach noch Teil der Brauereien. Es zeigt sich jedoch ein zunehmender Trend, auch die In-House-Logistik in eigene Servicegesellschaften auszugliedern oder fremd zu vergeben. Sowohl die Leergutsortierung und -reinigung als auch die Anlagenrei- nigung in den Brauereien werden in der Regel von Fremdfirmen durchgeführt.

## **Export und Internationalisierung**

Im Jahr 2008 exportierten deutsche Brauer knapp 14 Mio. Hektoliter Bier, dies entspricht ca. 14 % der in Deutschland produzierten Menge. Auch wenn sich die Exporte deutscher Brauereien seit Beginn der 1990er Jahre mehr als verdoppelt haben, fallen die deutschen Brauereien mit einem Weltmarktanteil von unter 1 % international jedoch kaum ins Gewicht. Das Exportgeschäft wurde von der breiten Masse der deutschen Brauereien bzw. Braugruppen in der Vergangenheit wenig forciert. Der Weltbiermarkt und somit auch die internationalen Wachstumsmärkte werden heute vor allem von den großen, globalen Konzernen AB InBev, SAB-Miller, Heineken und Carlsberg beherrscht. Diese haben sich im Vergleich zu den deutschen Brauereien bereits in den 1960er und 1970 Jahren international aufgestellt. Hier haben die deutschen Brauereien einen offensichtlich wichtigen Trend verschlafen, den sie zukünftig kaum noch aufholen werden. Der Vorsprung der großen, internationalen Konzerne dürfte in Zukunft sogar weiter zunehmen. Viele nationale Brauereien sind schlicht zu klein und nicht finanzstark genug, um ihre Vertriebswege international aus- bzw. aufzubauen. Potenziale für deutsche Brauereien auf dem Weltmarkt bestehen nur in Nischen mit Bierspezialitäten (z.B. Weißbier, Schwarzbier, Bockbier).

## **Beschäftigungsentwicklung**

Seit 1995 ist die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft von rd. 48.000 auf rd. 28.000 im Jahr 2009 gesunken (in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten). Das entspricht einem Rückgang von nahezu 40 %. Pro Jahr sind demzufolge im Durchschnitt mehr als 1.000 Arbeitsplätze verloren gegangen bzw. ausgelagert worden. In diesem Punkt unterscheidet sich die Beschäftigungsentwicklung in der Brauwirtschaft von der Entwicklung im Ernährungsgewerbe insgesamt. Dort wurde seit 2007 Beschäftigung aufgebaut. Vom Beschäftigungsrückgang sind alle Unternehmensgrößen bis auf die kleinsten Brauereien mit weniger als 10 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten betroffen. Der größte Abbau hat bei den Unternehmen mit mehr als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stattgefunden. Ähnlich wie in anderen Branchen hat auch in der Brauwirtschaft die Zahl der geringfügig Beschäftigten zugenommen, während die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zurückgegangen ist. Statistisch nicht ausgewiesen ist, in welchem Umfang Beschäftigung durch Leiharbeit in der Branche substituiert wurde. Der von den Brauereien ausgewiesene Kostenanteil für die Beschäftigung von LeiharbeiterInnen ist in den letzten Jahren jedoch deutlich angewachsen.

Im Vergleich zum übrigen Ernährungsgewerbe sind die Betriebe der Brauwirtschaft durch einen höheren Anteil älterer Beschäftigter gekennzeichnet. Dies zeigt sich in erster Linie in einem vergleichsweise niedrigen Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten unter 25 Jahren und einem im Vergleich dazu deutlich höheren Anteil älterer Beschäftigter ab 50 Jahren. Der Anteil der über 50-Jährigen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat seit dem Jahr 2000 stetig zugenommen. Demnach waren vom Beschäftigungsabbau der letzten Jahre insbesondere jüngere Beschäftigte betroffen.

Auch bezüglich der Qualifikationsstruktur nimmt die Brauwirtschaft innerhalb der Ernährungsindustrie eine Sonderstellung ein. Der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Berufsausbildung lag 2009 bei mehr als 70 % und verharrt seit dem Jahr 2000 unverändert auf diesem hohen Niveau. Währenddessen ist der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Ernährungsgewerbe insgesamt auf unter 60 % (2009) gesunken. Der Rückgang der Anzahl der ungelernten Arbeitskräfte in der Brauwirtschaft zwischen 2000 und 2009 fällt mit -1,8 Prozentpunkten gegenüber -3,9 Prozentpunkten im Ernährungsgewerbe vergleichsweise moderat aus. Aber gerade die Tätigkeiten, die vorwiegend von geringqualifizierten Beschäftigten ausgeführt werden, sind vor dem Hintergrund von Outsourcing, Leiharbeit und Vergabe von Werkverträgen von besonderer Bedeutung. Diese Themen haben im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen und Lean-Management-Prozessen vor allem in den Braukonzernen in den letzten Jahren einen wachsenden Stellenwert eingenommen. Insbesondere Aufgaben in den Bereichen Verwaltung und Logistik sowie der Leergutsortierung und -reinigung werden zunehmend extern oder an eigene Servicegesellschaften vergeben – mit negativen Auswirkungen nicht nur auf die Größe der Stammelegenschaften, sondern zum Teil auch auf die Qualität der Arbeitsprozesse sowie die Unternehmenskultur.



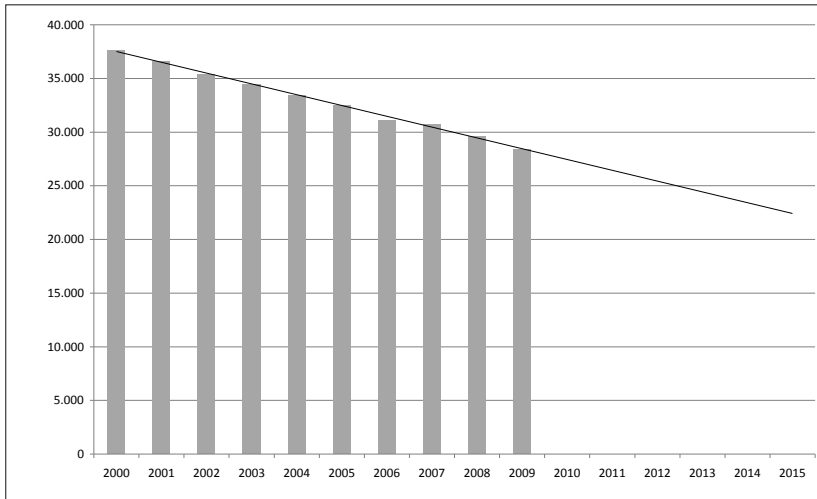


## **6 Ausblick: Perspektiven der Brauwirtschaft in Deutschland**

### **6.1 Perspektiven der Beschäftigungsentwicklung (Prognose 2015)**

Die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich abgenommen. Im Gegensatz zu einigen anderen Branchen des Ernährungsgewerbes wie der Süßwaren- oder der Backwarenbranche ist der Trend auch in den letzten Jahren unverändert negativ. Es gibt keine Hinweise darauf, dass es vor dem Hintergrund der soziodemografischen Entwicklung und des davon beeinflussten Konsums einerseits sowie der Strategien und des Verhaltens der Brauunternehmen und der großen Vertriebspartner im LEH andererseits mittelfristig zu einer vom Trend der letzten Jahre abweichenden Entwicklung kommen wird. Unter der Annahme, dass sich die Rahmenbedingungen der Entwicklung der letzten Jahre auch in den kommenden Jahren nicht grundlegend ändern werden, führt die lineare Fortschreibung des Trends der letzten zehn Jahre zu dem Ergebnis, dass bis zum Jahr 2015 die Beschäftigtenzahl (in den Brauereien ab 20 Beschäftigte) um weitere 5.000 bis 6.000 und die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (unter Berücksichtigung aller Brauereien, aber ohne geringfügig Beschäftigte) sogar um rd. 7.000 sinken werden (Abb. 35, 36). Ein Teil des Beschäftigungsabbaus entfällt dabei wie bereits in den vergangenen Jahren auf Outsourcingprozesse. Treiber des Beschäftigungsabbaus ist allerdings der sich weiter beschleunigende demografische und soziokulturelle Wandel mit seinem Einfluss auf den Konsum bzw. das Konsumverhalten der Bevölkerung.

**Abb. 35: Prognose der Beschäftigungsentwicklung 2000 bis 2015**



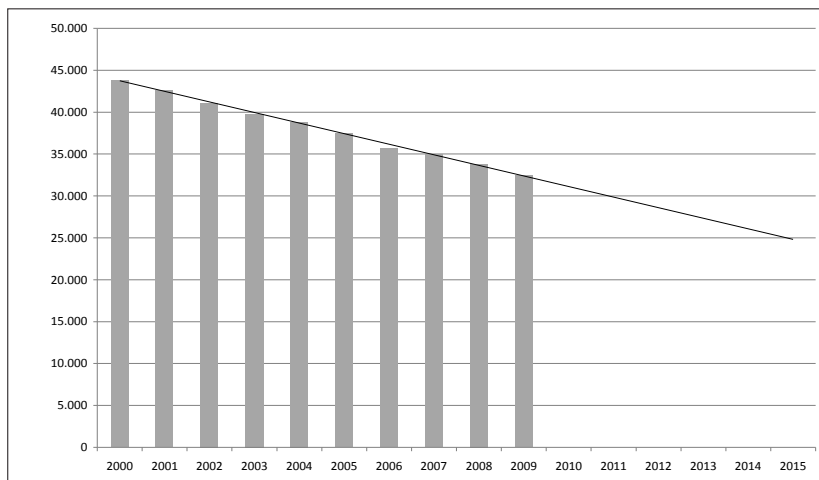
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Der Beschäftigungsrückgang wird durch ein voraussichtlich leichtes Wachstum im Exportbereich nicht entscheidend beeinflusst werden. Das Exportniveau und die Wachstumsraten der deutschen Brauwirtschaft sind zu gering, um die rückläufigen Inlandsumsätze auch nur annähernd zu kompensieren und eine stabile Auslastung und Beschäftigung zu sichern. Hier sind keine Entwicklungssprünge zu erwarten. Auch der verschärfte Preiswettbewerb vor allem unter den Premiumanbietern und der damit verbundene Kostendruck werden sich auch in Zukunft nachteilig auf die Beschäftigungsentwicklung auswirken. Zudem ist zu erwarten, dass der LEH aufgrund eines möglicherweise sogar noch wachsenden Wettbewerbsdrucks durch den Discount – insbesondere bei einer „Renaissance“ der Dose – keine nachhaltig entlastenden Preissteigerungen bei Bierprodukten akzeptieren wird. Eine Steigerung der Produktionskosten infolge steigender Rohstoffpreise würde den Kostendruck weiter verschärfen, da die höheren Rohstoffpreise aufgrund der Marktmacht des LEH voraussichtlich nicht hinreichend über höhere Verkaufspreise kompensiert werden können. Die Folge wäre ein zusätzlicher Druck zur Senkung der Personalkosten. Allerdings ist, wie bereits in Kapitel 2.2.4 beschrieben, die Position der Brauwirtschaft gegenüber den Mälzereien als teilweise Alleinabnehmer relativ exponiert und durch langlaufende Kontrakte abgesichert, wodurch sich das Risiko sehr großer Preisanstiege relativieren dürfte.

Die lineare Trendfortschreibung einer kontinuierlichen Beschäftigungsabnahme ist dennoch mit Vorsicht zu interpretieren, da im Verlauf der nächsten Jahre ein Beschäftigungsniveau erreicht sein wird, das bei den gegebenen stark regionalisierten Brauereistrukturen und einer zwangsläufig schwächer werdenden Dynamik von Outsourcingprozessen nur noch sehr viel langsamer unterschritten werden kann, sofern nicht Kapazitäten im größeren Umfang stillgelegt werden. Ohne eine gewisse „Sockelbeschäftigung“ in den Brauereien sind ansonsten die betrieblichen Prozesse trotz eines hohen Automatisierungsgrades nicht aufrechtzuerhalten (damit kann die Trendlinie in den Abbildungen 35 und 36 auch nicht bei „Null“ angelagen).

Da insgesamt zurzeit von einer erheblichen Überkapazität von mindestens 30 % in der Brauwirtschaft auszugehen ist, wird durch den erwarteten weiteren Rückgang der Absatzmengen der Druck auf die Stilllegung von Kapazitäten weiter wachsen. Es muss davon ausgegangen werden, dass in den nächsten fünf Jahren die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Kapazitäten stillgelegt werden, deutlich zunimmt.

**Abb. 36: Prognose der Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2000 bis 2015**



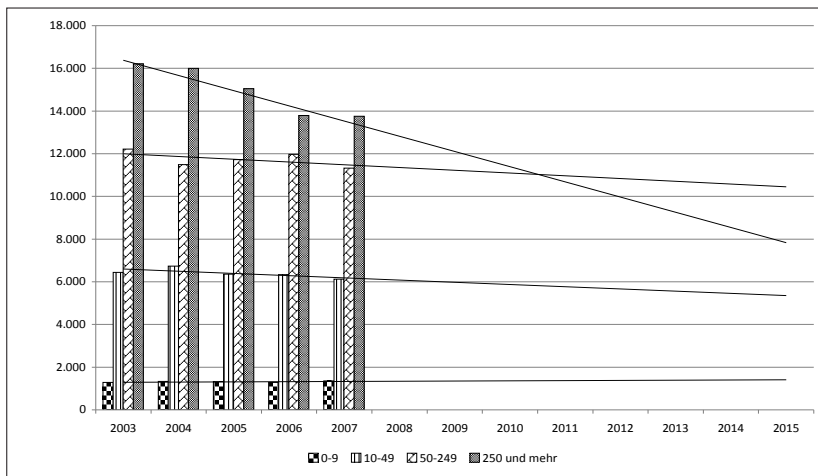
Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

Wie schon erwähnt, führt die Fortschreibung des Trends bei der Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bis 2015 (Abb. 36) zu einem Hinweis auf einen noch stärkeren mittelfristigen Beschäftigungsabbau als auf Basis der Beschäftigungsstatistik (Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten). In dieser Entwicklung spiegelt sich u.a. wider, dass die Zahl der geringfügig Beschäftigten

weiter zunehmen wird und dadurch der Beschäftigungsabbau insgesamt etwas gedämpft wird. Darüber hinaus verschwinden ausgegliederte Arbeitsplätze aus beiden Statistiken, da sie in der Regel nicht mehr der Brauwirtschaft, zum Teil nicht einmal mehr dem Verarbeitenden Gewerbe zugerechnet werden. Dieses gilt sowohl für die wachsende Zahl von Werkverträgen für ehemals von den Beschäftigten der Brauereien erbrachte Leistungen als auch für den wachsenden Anteil von eingekauften Leistungen, die durch Leiharbeiter erbracht werden.

Der Abbau sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung wird, wie nicht anders zu erwarten, in den unterschiedlichen Unternehmensgrößenklassen nicht einheitlich verlaufen (Abb. 37). Während die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in den Unternehmen ab 10 Beschäftigte abnehmen wird, ist für die Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten sogar ein leichter Beschäftigungsaufbau zu erwarten. Dies ist u.a. auf die voraussichtlich weiterhin leicht steigende Zahl der Hausbrauereien zurückzuführen. Auch die Brauereien mit Beschäftigten in den Größenklassen 10 bis 49 und 50 bis 249 sind voraussichtlich mittelfristig weniger stark betroffen. Hier waren auch in der Vergangenheit die Beschäftigtenzahlen relativ stabil. Es gab sogar im Gegensatz zu den größeren Brauereien einzelne Jahre, in denen die Beschäftigungsklasse gewachsen ist.

**Abb. 37: Prognose der Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach Unternehmensgrößenklassen 2003 bis 2015**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister 2003 bis 2007; eigene Darstellung Wilke Maack und Partner (Hinweis: Daten nach dieser Klassifikation liegen momentan nur für die Jahre 2003 bis 2007 vor. Daher muss sich die lineare Prognose auf diese Daten als Basis für die Trendberechnung beschränken.)

Auf der anderen Seite waren die Brauereien ab 250 Beschäftigten in der Vergangenheit besonders von einem Abbau sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung betroffen. Gemäß der linearen Trendberechnung (Basisjahr 2003) wird sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren fortsetzen. Wie schon in den vorstehenden Kapiteln ausgeführt, betrifft der Abbau besonders stark die mittleren Brauereien mit 250 und mehr Beschäftigten, aber weniger als 500 Beschäftigten, die leider in der Statistik nicht gesondert ausgewiesen werden. Es ist davon auszugehen, dass zukünftig neben Verschlankung und Konzentration von Strukturen sowie dem Outsourcing von Bereichen, die nicht zur sogenannten Kernkompetenz der Brauereien gehören, die Übernahme und bzw. oder Stilllegung von Brauereien und deren Kapazitäten im mittleren Segment zum Abbau von Beschäftigung führt.

Die Beschäftigtenstruktur nach Geschlecht wird auch in Zukunft von Männern geprägt sein. Besonders im Produktionsbereich und in der Logistik sind kaum Frauen tätig. Anders ist es in der Verwaltung, hier ist der Anteil der Frauen deutlich höher. Vor dem Hintergrund der Zentralisierungsmaßnahmen der Konzerne und der Konzentration von Verwaltungsaufgaben an wenigen Standorten wird auch in diesen Bereichen der Beschäftigungsrückgang anhalten. So werden z.B. Overhead-Arbeitsplätze an andere Konzernstandorte verlagert und dort gebündelt. Aufgrund des wachsenden Drucks, Kapazitäten stillzulegen, sowie durch weitere Rationalisierungs- und Outsourcingmaßnahmen in Produktion und Logistik ist jedoch davon auszugehen, dass männliche Mitarbeiter in den nächsten Jahren voraussichtlich stärker vom Abbau betroffen sein werden als weibliche Mitarbeiter. Anteilig wird sich der Abbau allerdings wie in der Vergangenheit die Waage halten.

Ob und in welchem Ausmaß die vorstehend prognostizierten Trends tatsächlich eintreffen, hängt von einigen Unwägbarkeiten ab. Kaum zu prognostizierende Einflussfaktoren wie steigende Rohstoffpreise oder Finanzierungsschwierigkeiten infolge konjunktureller Einbrüche wirken sich negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung der Brauereien und in der Folge negativ auf die Beschäftigung aus. Hinzu kommt, dass der Beschäftigungsabbau der letzten Jahre nur in geringem Maße auf strukturelle Veränderungen in Form einer verstärkten Unternehmenskonzentration zurückzuführen ist. Trotz des Konzernbildungsprozesses zu Beginn des neuen Jahrtausends ist der Anbietermarkt nach wie vor wenig konsolidiert und regional stark „zersplittert“. Ein Zusammenschluss deutscher Braukonzerne oder eine erneute Akquisitionswelle der internationalen Braukonzerne ist in den nächsten fünf Jahren nicht zu erwarten. Sollte es bis zum Jahr 2015 dennoch zu

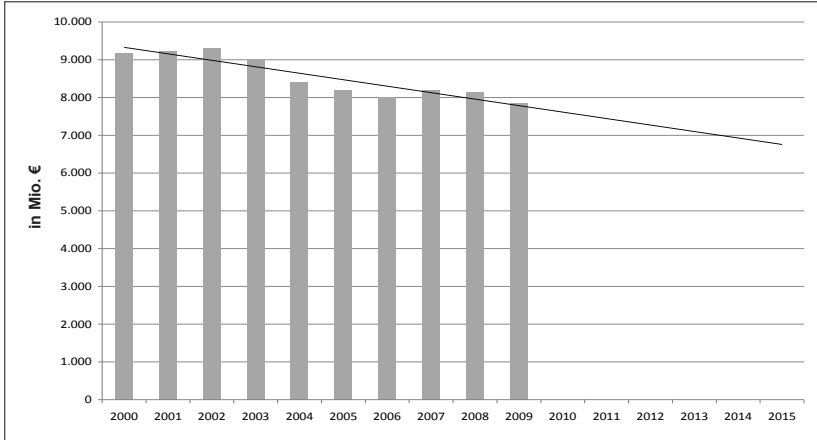
einem solchen Ereignis kommen, könnte dieses die Dynamik des Beschäftigungsabbaus erhöhen.

## **6.2 Prognosen der Umsatzentwicklung (Prognose 2015)**

Parallel zum rückläufigen Bierabsatz ist der Umsatz der Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten in den letzten Jahren in der Grundtendenz gesunken (Abb. 38). Auch wenn es immer wieder Jahre gab, in denen dieser Entwicklung entgegengewirkt werden konnte, zeigt die langfristige Prognose eine kontinuierliche Abnahme der Umsätze. Von kurzfristigen Umsatzsteigerungen ist aufgrund der Erfahrungswerte aus der Vergangenheit nur auszugehen, wenn Großereignisse – wie die mögliche Vergabe der Olympischen Winterspiele 2018 an München – den Bierabsatz ankurbeln. Dies ist jedoch schwer einzuschätzen, zumal das WM-Jahr 2006 zwar zu einem steigenden Bierabsatz geführt hat, die Umsätze sich im Vergleich zum Vorjahr jedoch trotzdem negativ entwickelten.

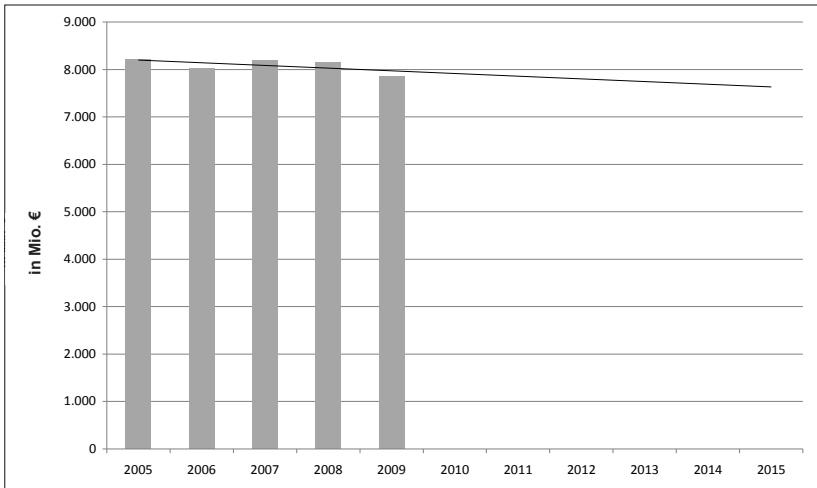
Legt man für die lineare Prognose der Umsatzentwicklung die Daten ab dem Jahr 2000 (Basisjahr) zugrunde, so ist bis zum Jahr 2015 von einem Rückgang der Umsätze um nahezu 26 % auf rd. 6,8 Mrd. Euro auszugehen. Die durchschnittlichen Umsatzeinbußen pro Jahr betragen bei dieser Rechnung durchschnittlich rd. 160 Mio. Euro. Die in der Abbildung 38 dargestellten Werte zeigen jedoch, dass sich die Umsätze ab dem Jahr 2005 um das Niveau von 8 Mrd. Euro bewegen und sich nach einer leichten Steigerung von 2006 auf 2007 seitdem nur leicht abgeschwächt haben. Daher empfiehlt es sich, für die lineare Prognose bis zum Jahr 2015 die Entwicklung seit 2005 gesondert zu betrachten (Abb. 39). In diesem Fall (Basisjahr 2005) ist von einem moderateren Umsatzrückgang bis 2015 auszugehen. Das Umsatzniveau im Jahr 2015 läge bei rd. 7,6 Mrd. Euro, die jährlichen Umsatzeinbußen würden im Durchschnitt rd. 60 Mio. Euro betragen.

**Abb. 38: Prognose der Umsatzentwicklung 2000 bis 2015**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

**Abb. 39: Prognose der Umsatzentwicklung 2005 bis 2015**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

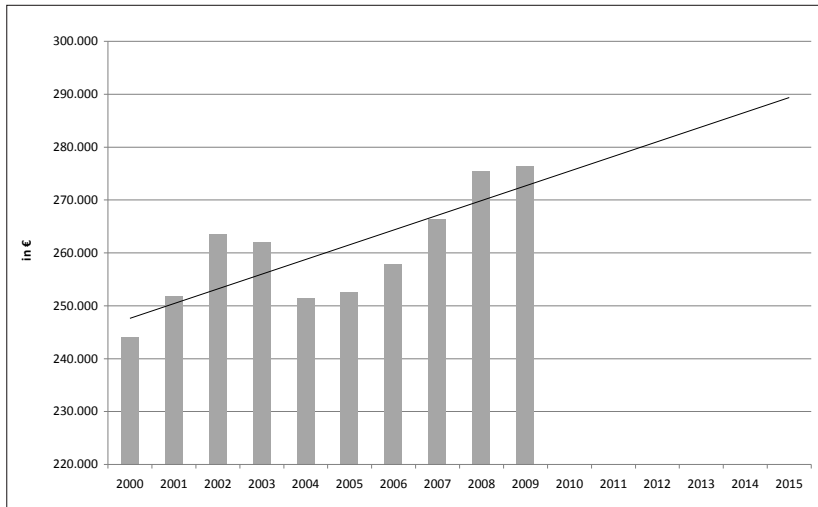
Die Entwicklung der Beschäftigung wird im besonderen Maße von der Umsatzentwicklung abhängen. Fällt der Umsatzrückgang moderat aus, werden auch die

Auswirkungen auf die Anzahl der Arbeitsplätze geringer ausfallen. Brechen die Umsätze überdurchschnittlich ein, sind auch die Effekte auf die Beschäftigungsentwicklung drastischer.

Zwischen 2004 und 2009 ist der Umsatz pro Beschäftigten im Durchschnitt um fast 2 % pro Jahr angestiegen (Abb. 40). Bei linearer Trendfortschreibung bis 2015 wird der Umsatz pro Beschäftigten von rd. 244.000 Euro im Jahr 2000 auf rd. 290.000 Euro steigen. Legt man als Basisjahr das Jahr 2005 zugrunde, ist von einem Umsatz pro Beschäftigten im Jahr 2015 von rd. 317.000 Euro auszugehen. Da in den nächsten Jahren kein Umsatzwachstum der Brauereien zu erwarten ist, liegt die Steigerung des Umsatzes pro Beschäftigten allein in der Absenkung der Beschäftigtenzahl begründet.

Insgesamt unterstreicht die Umsatzprognose den vorstehend skizzierten mittelfristigen Beschäftigungsverlauf. Vor dem Hintergrund fehlender Szenarien für steigende Umsätze wäre eine Erwartung an Beschäftigungsstabilität oder sogar -wachstum verfehlt.

**Abb. 40: Prognose der Umsatzentwicklung pro Beschäftigten 2000 bis 2015**



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe ab 20 Beschäftigte; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner



### 6.3 Herausforderungen infolge des demografischen Wandels

Im Vergleich zum Großteil des übrigen Ernährungsgewerbes sind die Betriebe der Brauwirtschaft durch eine bereits heute besonders asymmetrische Altersstruktur geprägt. Kennzeichen sind der überdurchschnittlich geringe Anteil jüngerer und der überdurchschnittlich hohe Anteil älterer Beschäftigter. Mit einem Anteil jüngerer ArbeitnehmerInnen unter 25 Jahren von rd. 8 % im Jahr 2009 hebt sich die Brauwirtschaft deutlich vom Durchschnitt der Gesamtheit der Beschäftigten in Deutschland mit rd. 12 % ab. Lediglich die Süßwarenindustrie verzeichnet einen ebenso geringen Anteil jüngerer Beschäftigter unter 25 Jahren (8 %). Parallel dazu ist der Anteil älterer Beschäftigter über 50 Jahren mit 32 % (2009) bereits heute deutlich höher als im bundesweiten Durchschnitt. Hier weist die Süßwarenindustrie, die über eine vergleichbare Altersstruktur wie die Brauwirtschaft verfügt, „nur“ einen Wert von 26 % aus.

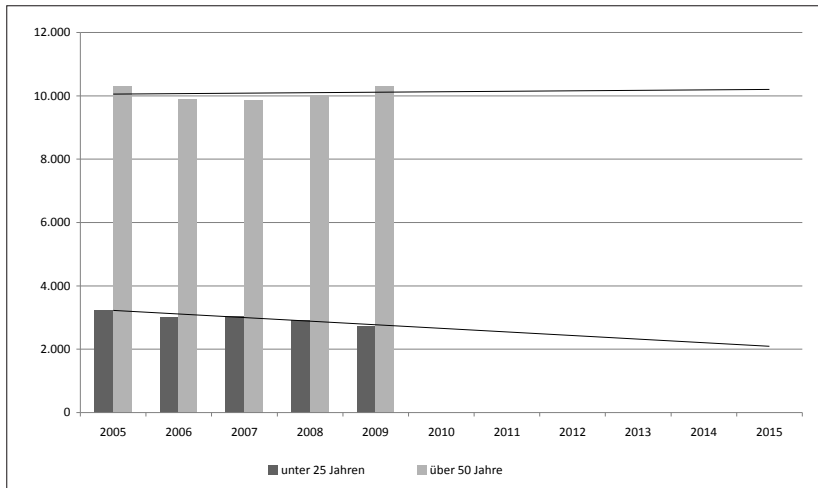
Würde der Trend der vergangenen zehn Jahre linear fortgeschrieben werden, so würde dies vermitteln, dass sowohl die Altersgruppe der unter 25-Jährigen als auch die der über 50-Jährigen weiter abnimmt. Würden diese Entwicklungen zur Grundlage der Prognose gemacht, würde ein verzerrtes Bild der Realität entstehen. Die Zahl der über 50-Jährigen Beschäftigten hat bis zum Jahr 2007 kontinuierlich abgenommen. Seitdem steigt die Anzahl der Personen dieser Altersgruppe jedoch an. Dies ist nicht auf die Neueinstellung älterer MitarbeiterInnen in größerem Umfang zurückzuführen. Hier kommt vielmehr zum Tragen, dass die sogenannte „Babyboom-Generation“ im Begriff ist, die Altersschwelle von 50 Jahren zu überschreiten. Hierbei handelt es sich um die geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge von Mitte der 1950er bis Mitte der 1960er Jahre, die nunmehr verstärkt in diese Altersklasse eintreten.

Um die Veränderungen der vergangenen zwei bis drei Jahre stärker für die Prognose der Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten zu berücksichtigen, wird der Trend daher linear auf Basis der Entwicklung der letzten fünf Jahre fortgeschrieben (Basisjahr 2005) (Abb. 41). Hier zeigt sich, dass die Gruppe der Beschäftigten über 50 Jahre bis zum Jahr 2015 leicht ansteigen wird, während die Zahl der unter 25-Jährigen kontinuierlich sinken wird. Gerade diese Gruppe der Jüngeren war in den vergangenen Jahren stark von Personalabbaumaßnahmen und einer restriktiven Einstellungspolitik der Brauereien betroffen. Sollte sich dieser Trend fortsetzen, wird die Verfügbarkeit junger Fachkräfte weiter sinken. Ohne entsprechende Gegenmaßnahmen wird dies die betriebliche Personalpolitik

zukünftig vor enorme Probleme stellen – die besonders gravierend sein werden, wenn die „Babyboom-Generation“ das Renteneintrittsalter erreicht haben wird.

Angesichts dieser Prognosen und mit Blick auf eine veränderten Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik in Deutschland (Heraufsetzen des Renteneintrittsalters, Abkehr von der Politik der Frühverrentung bzw. Beendigung der Förderung der Altersteilzeit durch die Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2009) werden sich die Unternehmen der Brauwirtschaft auf insgesamt ältere Belegschaften einstellen müssen – schon allein vor dem Hintergrund, dass infolge des demografischen Wandels der Zufluss jüngerer Beschäftigter weiter abnehmen wird. Deshalb erscheint es wichtig, tragfähige Konzepte auf der betriebs- und branchenpolitischen Ebene zu entwickeln, die auf alternden, aber dennoch innovativen und wettbewerbsfähigen Beschäftigungs- und Qualifikationsmerkmalen basieren. Hier bieten sich integrierte Konzepte an, die die Themen berufsbegleitende Qualifikation, Erfahrungs- und Wissenstransfer, Gesundheitsprävention und alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung miteinander verbinden, bisher aber noch so gut wie keine Rolle in den Betrieben der Brauwirtschaft gespielt haben.

**Abb. 41: Prognose der Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Alter 2005 bis 2015**



Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigung; eigene Berechnung und Darstellung Wilke Maack und Partner

## 7 Szenarien

Auf der Basis der in dieser Studie zusammengetragenen Fakten und der Analyse verschiedener Trendentwicklungen werden im Folgenden zwei Szenarien zur Entwicklung der Struktur des Anbietermarktes und der Beschäftigung in der Brauwirtschaft in Deutschland aufgezeigt. Die Szenarien beruhen auf der Annahme, dass aufgrund der demografischen und soziokulturellen Entwicklung der Konsum von Bier in den nächsten zehn Jahren tendenziell eher stärker sinken wird als in der Vergangenheit und weder durch Produktinnovationen im Bereich von Biermixgetränken und alkoholfreien Biergetränken (trotz eines wachsenden Gesundheitsbewusstseins in der Bevölkerung) noch durch wachsende Exportraten vollständig kompensiert werden kann.

Darüber hinaus wird unterstellt, dass die Rohstoffkosten zwar erheblich größeren Schwankungen unterliegen werden als in den vergangenen Jahren, insgesamt jedoch nicht stärker steigen, als sie von den Brauereien auf den Verkaufspreis abgewälzt werden können. Schließlich liegt den Szenarien die Annahme zugrunde, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die den Konsum von Bier beeinflussen (z.B. Werbung und Rauchverbot in Gaststätten), weitgehend stabil bleiben.

Darauf aufbauend werden nachfolgend zwei Szenarien vorgestellt:

- A. unter der Annahme eines eher langsamen Konzentrationsprozesses der Brauwirtschaft in Deutschland bis 2020
- B. unter der Annahme eines deutlich stärkeren Konzentrationsprozesses als im vergangenen Jahrzehnt, der bis 2020 zu einer weitgehenden Konsolidierung der Brauwirtschaft in Deutschland führt

Beeinflusst werden die Szenarien durch die Entwicklung der Vertriebswege. Für die Szenarien wird unterstellt, dass es forciert durch den Discount tendenziell eine Renaissance der Bierdose geben wird, was zu Lasten kleiner und mittlerer Brauereien gehen wird, die weder Dosenabfüllanlagen besitzen noch in der Lage sind, Lieferbeziehungen zum Discount aufzubauen.

Andererseits werden die Szenarien in besonderer Weise beeinflusst durch:

- Preisentwicklung am Markt
- Renditeentwicklung der Brauereien
- Kapazitätsanpassungsmaßnahmen durch Verkauf, Fusion oder Stilllegung
- Personalentwicklung
  - Synergien aus Fusionen und Konzentrationen
  - Zentralisierung von Overhead und Verwaltungsstrukturen
  - Dynamik der Outsourcingprozesse
- Heterogenität und regionale Vielfalt des Biermarktes

## **Zwei Szenarien**

Die ökonomische Entwicklung in der Brauwirtschaft ist durch rückläufige Umsätze aufgrund des sinkenden Bierkonsums geprägt. Die Konsumgewohnheiten der Verbraucher haben sich durch den fortwährenden Wandel der Freizeit- und Berufswelt weiter verändert. Das wachsende Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung geht einher mit einer steigenden Nachfrage nach nicht-alkoholischen Getränken. Die Brauwirtschaft reagiert darauf durch einen wachsenden Anteil alkoholfreier Biere (insbesondere Weizenbiere) in ihrem Sortiment. Auch Produktneuentwicklungen spielen nach wie vor eine Rolle, die Auswirkungen auf die Absatzentwicklung bleiben jedoch zu gering, um den rückläufigen Konsum von Bier vollständig zu kompensieren. Insgesamt kann der fortwährende Trend einer Abnahme des Bierkonsums in Deutschland von jährlich 1 % nicht gestoppt werden.

Durch Aktionspreismaßnahmen nimmt darüber hinaus der LEH großen Einfluss auf die Preisgestaltung. Aufgrund des enormen Wettbewerbs im LEH bleiben die Preise auch für Premiummarken eher niedrig. Brauereien, die im mittleren Preissegment anbieten, geraten unter wachsenden Druck, da immer häufiger Premiummarken ihre Preise auf das Niveau des mittleren Preissegments senken. Mittlere Brauereien müssen im wachsenden Maße schließen oder sie werden übernommen.

Die Gewinnmargen der Produzenten von Bier im Preiseinstiegssegment bleiben relativ stabil. Sie haben ihr Produktions- und Logistiknetzwerk deutschlandweit optimiert und die Kosten dadurch minimiert. Sie profitieren nachhaltig von der „Schnäppchen-Jäger-Mentalität“ der Verbraucher. Immer mehr Braukonzerne sehen sich gezwungen, neben ihren Premiummarken auch Zweitmarken im Preiseinstiegssegment anzubieten.

### **Szenario A:**

#### **Leichte Konzentrationsprozesse ohne Konsolidierung der Strukturen in der Brauwirtschaft in Deutschland bis 2020**

Die Branchenstruktur bleibt sehr heterogen. Brauereiübernahmen oder Zusammenschlüsse in größerem Umfang finden nicht statt. Demgegenüber wird die Übernahme von Betrieben des GFGH und deren Integration in die Braukonzerne forciert. Während die Konzentrationsgrade der Braukonzerne weltweit ansteigen (durch Übernahmen und Zusammenschlüsse existieren nur noch wenige Großkonzerne, die sich „den Weltmarkt aufteilen“), erreicht in Deutschland keiner

der führenden Braukonzerne eine marktbeherrschende Stellung. Die kumulierten Marktanteile der führenden drei Braugruppen liegen lediglich bei rd. 30 %. Die großen, absatzstarken Brauereien bzw. die Konzernbrauereien finden sich vor allem in Norddeutschland und in Nordrhein-Westfalen. In Süddeutschland, insbesondere in Bayern, sind viele mittlere, kleine und Kleinstbrauereien zu finden. Aufgrund von Nachfolgeproblemen werden einige dieser Brauereien geschlossen. Gleichzeitig werden jedoch weiterhin Gasthausbrauereien neu gegründet, so dass die Anzahl der Braustätten in Deutschland insgesamt sogar tendenziell steigt.

Obwohl sich der Bierabsatz vermindert, sinken die Produktionskapazitäten nicht in gleichem Maße. Auch wenn es nach und nach zu weiteren Stilllegungen von Braustätten der Braukonzerne kommt, schrumpfen die Überkapazitäten nur geringfügig. Sogar wenig rentable Standorte werden teilweise weitergeführt. Gründe hierfür sind u.a. die auf traditionsreiche Marken ausgerichteten Regional- und Lokalstrategien der Brauereien und Braugruppen und die Befürchtung eines Imageschadens durch die Schließung von Standorten.

Die internationalen, auf dem deutschen Markt aktiven Braukonzerne verfolgen nach wie vor die Strategie, ihr Produkt-Portfolio auf wenige ertragsstarke Marken auszurichten. Ertragsschwache Marken werden nicht zwangsläufig vom Markt genommen, Investitionen in Marketingmaßnahmen und Infrastrukturinvestitionen werden jedoch stark reduziert. Käufer für ertragsschwache Marken bzw. die entsprechenden Produktionsanlagen finden sich in erster Linie unter den Herstellern von Bieren im niedrigen Preissegment.

Trotz des starken Preis- und Verdrängungswettbewerbs bleibt die Heterogenität des deutschen Biermarktes erhalten. Die Outsourcingprozesse verlieren tendenziell an Dynamik, da Strukturwandel und Konzentration nur langsam voranschreiten. Auch wenn es zu keinen gravierenden strukturellen Umbrüchen kommt, wird sich der Beschäftigungsrückgang aufgrund betrieblicher Anpassungsmaßnahmen fortsetzen. Pro Jahr gehen im Durchschnitt 500 bis 1.000 Arbeitsplätze verloren. Vom Abbau sind insbesondere jüngere MitarbeiterInnen und Geringqualifizierte betroffen. Die Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen mit einem steigenden Anteil älterer Beschäftigter erhöht die Notwendigkeit integrierter Personalkonzepte und einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung.

## **Szenario B:**

### **Beschleunigte Konzentrationsprozesse, Übernahmen und Fusionen führen zu einer weitgehenden Konsolidierung der Brauwirtschaft in Deutschland bis 2020**

Der Zusammenschluss nationaler Braukonzerne ist der erste große Schritt zur Konsolidierung des deutschen Biermarktes. Damit verbunden sind die Schließung zahlreicher Produktionsstätten und der beschleunigte Abbau von Überkapazitäten.

War der deutsche Markt bisher durch eine große Vielfalt insbesondere lokaler und regionaler Marken gekennzeichnet, konzentrieren sich sowohl die internationalen als auch die nationalen Braukonzerne und Großbrauereien auf das Geschäft mit ihren ertragsstarken Marken. Die Produktvielfalt wird erheblich reduziert. Durch diese Markenbereinigung und eine Anpassung der Kostenstrukturen durch die Schließung unrentabler bzw. nicht mehr benötigter Braustätten vergrößern sich die Gewinnmargen der Braugruppen. Aufgrund dieser Tatsache sehen die nationalen Marktführer – die ihr Geschäft wegen nur geringer Exportchancen nach wie vor auf den deutschen Markt ausrichten – die Chance, durch Übernahmen und Fusionen, ihre Marktanteile auszubauen und höhere Renditen zu erzielen. Im Gegensatz dazu verhalten sich die internationalen Braukonzerne in Bezug auf Unternehmensübernahmen zurückhaltend. Sie erwirtschaften nach wie vor auf den globalen Märkten höhere Renditen als auf dem deutschen Markt.

Durch den Zusammenschluss großer nationaler Brauereigruppen zu wenigen nationalen Braukonzernen vollzieht sich eine schrittweise Konsolidierung des Marktes. Wenigen großen stehen eine Vielzahl kleiner und Kleinstbrauereien gegenüber, die sich auf lokale Absatzgebiete fokussieren. Die Zahl der mittelgroßen Brauereien reduziert sich auf wenige regionale Anbieter, die sich erfolgreich in Produkt- und Regionalnischen platzieren. Die führenden drei bis vier Wettbewerber erreichen einen Marktanteil von ca. zwei Dritteln.

Gegenüber dem LEH können die neuen Braukonzerne ihre Position stärken und höhere Preise durchsetzen. Trotz des nach wie vor sinkenden Bierkonsums können somit die Umsätze gesteigert werden. Umsatzsteigerungen und Anpassungen der Kostenstruktur führen wiederum zu höheren Renditen.

Dieser Umstand weckt zunehmend das Interesse der finanzkräftigen internationalen Braukonzerne, die – sofern sie bereits auf dem deutschen Markt aktiv sind – ihre defensive, abwartende Haltung aufgeben bzw. einen Neueintritt in den deutschen Markt in Erwägung ziehen. Die neugeformten nationalen Braukonzerne werden aufgrund ihrer großen Marktanteile und hohen Renditen selbst wieder zu interessanten Übernahmekandidaten durch die global agierenden Konzerne. Damit

besteht für die nationalen Braukonzerne, die sich zuvor durch Kapazitätsanpassungen und Bereinigungen des Produkt-Portfolios „gesund geschrumpft“ haben, die Gefahr, ihre Eigenständigkeit zu verlieren. (Anmerkung: Nicht berücksichtigt in diesem Szenario sind mögliche Veränderungen der Anbieterstruktur auf dem Weltmarkt, beispielsweise Fusionen unter den global führenden Braukonzernen wie es im Jahr 2008 mit der Übernahme von Anheuser Busch durch InBev der Fall war.)

Mit der drastischen Reduzierung der Produktionskapazitäten und der Schließung von Braustätten geht ein hoher Personalabbau einher. Zusätzliche Einspar-effekte werden durch die Konzentration auf große, stark automatisierte Standorte erzielt. Zudem werden durch die Zentralisierung von Overhead-Tätigkeiten an den neu geschaffenen Konzernzentralen Synergien realisiert. Damit sind ebenfalls Auswirkungen auf die Zahl der Arbeitsplätze verbunden. Die großen relativ er-tragsstarken Brauereien werden versuchen, vorrangig ältere, in der Regel teurere MitarbeiterInnen abzubauen, um mittelfristig ihre Kosten weiter zu senken.

Insgesamt werden in den nächsten Jahren mehr Beschäftigte abgebaut, als im Trendszenario und Szenario A aufgezeigt. Allerdings dürften die verbleibenden Arbeitsplätze in den Folgejahren stabiler bleiben als im Szenario A, da die ver-bliebenden Braukonzerne aufgrund ihrer Ertragsstärke eher in der Lage sind, neue Produkte zu entwickeln und erfolgreich auf dem Markt zu platzieren sowie in neue Märkte einzutreten.





## Literatur und Quellen

- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl. Berlin.
- Barth-Haas Group (2009): The Barth Report 2008. Market Leaders and their challengers in the Top 40 Countries.
- Barth-Haas Group (2010): Der Barth-Bericht 2009/2010.
- Beile, J., Klein, M. & Maack, K. (2007): Zukunft der Fleischwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 186. Düsseldorf.
- Beile, J., Drescher-Bonny, I. & Maack, K. (2009): Zukunft des Backgewerbes. edition der Hans-Böckler-Stiftung 231. Düsseldorf.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Heidelberg.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2008): Berufsbildungsbericht 2008. Bonn.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2009): Die Drogenaffinität Jugendlicher in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Wiederholungsbefragung der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Verbreitung des Alkoholkonsums bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Köln.
- Burger, M. & Mensink, G. (2003): Bundes-Gesundheitssurvey: Alkohol. Konsumverhalten in Deutschland. Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Robert-Koch-Institut. Berlin.
- BZO (Hrsg.) (2008): Ergebnisse einer Befragung zum Thema „Leiharbeit und Werkvertrag- in der Einschätzung von Betriebsräten aus 40 Brauereien“.
- Elshof, P. (2004): Zukunft der Brauwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 103. Düsseldorf.
- Ernst & Young (2009): The contribution made by beer to the European economy. Full report: European & country chapters. Amsterdam.
- Ernst & Young (2003): Brauereien 2015: Wege aus der Krise. Ein Szenario über die weitere Entwicklung im deutschen Brauwesen. Eschborn/Frankfurt a.M.
- Exxent Management Team AG (2010): Effizienz-Programme für die Brau- und Getränkewirtschaft. Excellence in der Supply Chain, der Logistik und den operativen Prozessen (Kurzversion). München.
- Deutscher Brauer-Bund e.V. (2009): 25. Statistischer Bericht 2008. Berlin.
- GfK Consumer Tracking (2009): Aktuelle Informationen zum Biermarkt 2009.
- GfK Consumer Tracking (2010): Aktuelle Informationen zum Biermarkt 2010.

- Henke, M. (2003): Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Brauwirtschaft. In: Henke, M. & Schulte, A. T. (Hrsg.): Aktuelle Herausforderungen für das Management in der deutschen Brauwirtschaft. Wolfgang Lück zum 65. Geburtstag. Karlsruhe.
- Heyden, G. (2009): Strategisches Marketing im deutschen Biermarkt. Eine wettbewerbsorientierte Analyse vor dem Hintergrund des Markteintritts internationaler Großbrauereien. Hamburg.
- Höpner, A. & Fasse, M. (2010): Schörghuber verzichtet auf wichtiges Standbein. Handelsblatt, 05.05.2010.
- ISA Consult (2001): Die Brauwirtschaft in Nordrhein-Westfalen - Entwicklungen – Trends – Konzepte. Bochum.
- Kelch, K. (2009): Alkoholfreies Bier weiterhin stark gefragt. In: Brauwirtschaft, Nr. 21-22, S. 595.
- Kelch, K. (2010a): Gravierende Veränderungen der betrieblichen Braustätten von 1978 bis 2009. In: Brauwelt, Nr. 15-16, S. 446-447.
- Kelch, K. (2010b): Top 10 Brauereien Deutschland 2010. Lebensmittelzeitung, 26.03.10.
- KPMG (2005): Der deutsche Biermarkt im Wandel – aktuelle Herausforderungen für Brauereien. Ergebnisse einer Befragung.
- KPMG (2007): Der deutsche Biermarkt 2007. Ergebnisse einer Befragung.
- Latz-Weber, H. & Verstl, I. (2010): The European brewing industry in transition. Part IV: Beer distribution in Europe – a closed book? EFFAT-Konferenz in Blankenberge (Belgien), Juni 2010.
- Liebl, K. (2009): Strukturanalyse der deutschen Brauwirtschaft aus technischer, technologischer und ökonomischer Sicht und daraus resultierende Unternehmensstrategien. Berlin.
- Maack, K., Kreft, J. & Voß, E. (2005): Zukunft der Milchwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 155. Düsseldorf.
- Maack, K., Beile, J., Schott, S. & Voß, E. (2008): Zukunft der Süßwarenindustrie. edition der Hans-Böckler-Stiftung 218. Düsseldorf.
- Niederhut-Bollmann, C. (2006): Strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft. Göttingen.
- NGG (2010): Branchenbericht der Brauwirtschaft 2009. Hamburg.
- O.V. (2004): Brauereiwesen. Der „Bier-Aldi“ überrundet Krombacher. Sueddeutsche.de, 13.12.2004.
- O.V. (2005): Oetker will zwei bekannte Brauereien schließen. Handelsblatt, 02.02.2005.

- O.V. (2006): Kampf um Marktanteile. Radeberger wieder in der Offensive. Sueddeutsche.de, 06.02.2006.
- O.V. (2009a): Carlsberg verkauft regionale Biermarken. Horizont.Net, 27.11.2009.
- O.V. (2009b): Carlsberg trennt sich in Deutschland von vier Marken. Handelsblatt, 26.11.2009.
- O.V. (2009c): Radeberger kauft Bionade-Mehrheit. RP-Online, 02.10.09.
- O.V. (2010a): Bierkonzern Radeberger will weiter zukaufen. Lebensmittelzeitung, 16.04.2010.
- O.V. (2010b): Inbev streicht 386 Arbeitsplätze in Deutschland. Handelsblatt, 07.01.2010.
- O.V. (2010c): Krombacher will alkoholfrei zum Erfolg. Handelsblatt, 26.01.10.
- O.V. (2010d): Carlsberg kauft in China dazu. Handelsblatt, 10.06.2010.
- Peteranderl, S. (2010): Das Ende der glorreichen Zeiten. Deutsche Bier-Pioniere im Ausland. Sueddeutsche.de, 04.10.10.
- Reich, I. (2009): Brau-Holding trennt sich von Karlsberg. Handelsblatt, 26.06.2009.
- Reich, I. (2010): Keine Lust auf ein kühles Bierchen. Handelsblatt, 24.02.10.
- Röther, K. (2010): Entlassungen – Krombacher übernimmt Getränke-Industrie Mittelhessen. Gießener Anzeiger, 14.08.2010.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Aufl. München.
- Schumacher, C. (2010): Volle Pulle. Die Deutschen trinken zu wenig Bier. Handelsblatt, 12.02.10.
- Statistisches Bundesamt (2010): Bierabsatz sinkt im Jahr 2009 auf 100 Mio. Hektoliter. Pressemitteilung Nr.037, 28.01.2010.
- Test.de (2010): Durstlöcher mit wenig Kalorien. Stiftung Warentest, 27.05.2010.
- Verstl, I. & Latz-Weber, H. (2010): The European brewing industry in transition. Präsentation auf der EFFAT-Konferenz in Blankenberge (Belgien), Juni 2010.
- Wilms, F. E. P. (2006): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft. Bern.

### **Durchgeführte Interviews** (in alphabetischer Reihenfolge)

- Brauereien (Vorstände, Geschäftsführungen, Betriebsräte):
- Brauholding International (BHI)
  - Kulmbacher Brauerei AG
- Bitburger Braugruppe

- Carlsberg Deutschland GmbH
  - Holsten-Brauerei AG
- Darmstädter Privatbrauerei GmbH
- Dithmarscher Brauerei, Karl Hintz GmbH & Co. KG
- Herrnbräu GmbH & Co. KG
- Inbev Germany Holding GmbH
  - Brauerei Beck GmbH & Co. KG
  - Spaten-Löwenbräu GmbH
- Pfungstädter Brauerei, Hildebrand GmbH & Co. KG
- Privatbrauerei Eichbaum GmbH & Co. KG
- Radeberger Gruppe KG
- Warsteiner Brauerei, Haus Cramer KG

#### Verbände und Institutionen

- Arbeitgeberverband VAV Hessen/Rheinland-Pfalz/Saar
- Deutscher Brauer-Bund e.V.
- Brauersozietät Mitte (Brauerbund Hessen/Mittelrhein e.V.)
- Europäische Föderation der Agrar-, Nahrungsmittel- und Tourismusgewerkschaften (EFFAT)
- Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
 Bisher erschienene Reihentitel ab Band 225

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS	13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)	13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbbecke Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland	13227	978-3-86593-116-0	30,00
Siegfried Roth Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzulieferindustrie	13229	978-3-86593-118-4	18,00
Hans-Erich Müller Autozulieferer: Partner auch in der Krise?	13230	978-3-86593-120-7	10,00
Judith Beile, Ina Drescher-Bonny, Klaus Maack Zukunft des Backgewerbes	13231	978-3-86593-121-4	15,00
Ulrich Zachert Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen	13232	978-3-86593-122-1	12,00
Gerd Busse, Hartmut Seifert Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung	13233	978-3-86593-123-8	15,00
Wolfgang Böttcher, Heinz-Hermann Krüger Evaluation der Qualität der Promotionskollegs der Hans-Böckler-Stiftung	13234	978-3-86593-124-5	25,00
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30- Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00
Ulrich Zachert Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften	13243	978-3-86593-136-8	10,00
Matthias Knuth, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00
Gertrud Hovestadt Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmer- vertreter	13246	978-3-86593-139-9	15,00
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Zwischen Exzellenzanspruch und regionalem Ausgleich – zur Praxis ausgewählter Metropolregionen	13247	978-3-86593-140-5	20,00
Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann Corporate Social Responsibility (CSR) Mitbestimmung	13248	978-3-86593-141-2	20,00
Felix Ekardt Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik	13249	978-3-86593-142-9	15,00
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Hörer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-146-7	23,00
Elisabeth Schwabe-Ruck „Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?	13254	978-3-86593-149-8	32,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00
Kertsin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-152-8	12,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## Über die 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 oder 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.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. 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

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

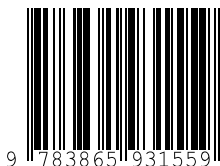
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225





Der Markt für Bierprodukte und die deutsche Brauwirtschaft sind geprägt von einem starken Preis- und Wettbewerbsdruck und einer seit Jahren anhaltenden Absatzkrise infolge eines rückläufigen Bierkonsums (pro Jahr 1 - 2 %). Weder durch die Einführung neuer Bierprodukte noch durch den Export konnte der anhaltend sinkende Absatz bisher kompensiert werden. Die Überkapazitäten steigen, die Automatisierung schreitet voran und betriebliche Strukturanpassungsprozesse (u.a. durch Outsourcing) werden fortgeführt. Als Folge dieser Entwicklung wird sich auch der Arbeitsplatzabbau kontinuierlich fortsetzen. Im Vergleich zur gesamten Ernährungswirtschaft ist die Brauwirtschaft durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil älterer Beschäftigter gekennzeichnet, die Verfügbarkeit an jungen Fachkräften sinkt.

Der deutsche Biermarkt ist nach wie vor wenig konsolidiert. Sollte es allerdings mittel- bis langfristig zum Zusammenschluss großer Braukonzerne in Deutschland kommen und ein Prozess der Konsolidierung eingeleitet werden, wird dieses zur Schließung zahlreicher Produktionsstätten, einem erheblichen Abbau von Überkapazitäten und einem beschleunigten Personalabbau führen.



ISBN 978-3-86593-155-9  
€ 20,00