

Dipl.-Kfm. Christian Maaß
Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

**Fachbereich
Wirtschaftswissenschaft**

Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Organisation und Planung
Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

Profilstraße 8
58084 Hagen
Tel.: 02331/987-2692
Fax: 02331/987-2480

Arbeitsbericht Nr. 13
Januar 2005

**Die deutsche Bierindustrie:
Branchenstruktur und
strategische Gruppen**

Der deutsche Biermarkt: Branchenstruktur und strategische Gruppen

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation	1
2	Theoretische Grundlagen	1
3	Analyse der deutschen Bierbranche	3
3.1	Branchenabgrenzung	3
3.2	Quantitative Betrachtung des deutschen Biermarktes	4
3.3	Branchenstrukturanalyse der deutschen Bierbranche.....	6
3.3.1	Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	6
3.3.2	Verhandlungsstärke der Abnehmer	8
3.3.3	Bedrohung durch den Markteintritt neuer Anbieter	9
3.3.4	Gefahr durch Substitutionsprodukte.....	10
3.3.5	Rivalität der Wettbewerber.....	10
3.4	Ergebnis der Branchenstrukturanalyse	11
4	Strategische Gruppen in der deutschen Bierbranche	12
5	Zusammenfassung der Ergebnisse	14
	Literaturverzeichnis	15

* Dipl.-Kfm. Christian Maaß/Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung der FernUniversität in Hagen
Telefon 02331/987-2692; Fax 02331/987-2480; E-Mail: christian.maass@fernuni-hagen.de

1 Ausgangssituation

In der deutschen Bierbranche lässt sich seit geraumer Zeit eine Intensivierung des Wettbewerbs beobachten. Im zunehmenden Maße treten international agierende Großbrauereien in den deutschen Biermarkt ein, der bis zum Jahr 2000 von Internationalisierungstendenzen weitestgehend abgeschottet war. Dies führte bereits so weit, dass während der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 kein deutsches Bier in den Stadien ausgeschenkt werden darf (vgl. o. V. 2004a, o. S.) – die Verkaufsrechte bei der WM liegen bei der amerikanischen Brauerei Anheuser Busch (vgl. Riering 2004, o. S.). Weiterhin sahen sich die deutschen Brauer in den letzten zwei Jahren mit weit reichenden Änderungen im politisch/rechtlichen Umfeld konfrontiert. Neben der Einführung der Pfandpflicht für Einweg-Getränkeverpackungen sei an dieser Stelle die Kürzung der Biersteuermengentabelle zum 01.04.2004 genannt. Angesichts des negativen Branchenwachstums und dem seit Jahren rückläufigen Bierkonsum verwundert es letztendlich nicht, dass sich im zunehmenden Maße Konsolidierungstendenzen beobachten lassen und immer mehr Traditionsbrauereien aus dem Markt austreten oder durch ausländische Konkurrenten übernommen werden.

Vor diesem Hintergrund wird im weiteren Verlauf der Frage nachgegangen, wie sich die Veränderung des Branchenumfeldes auf den Wettbewerb in der Bierbranche auswirkt. Das Ziel dieses Beitrags besteht somit darin, grundlegende Einsichten bezüglich des Wettbewerbs in der deutschen Bierbranche zu erarbeiten, um damit einen Grundstein für weitere Forschungsaktivitäten zu legen. Einleitend stellt der Beitrag zunächst die industrieökonomischen Grundlagen der Untersuchung dar. Anschließend werden die Branchenstruktur und die strategischen Gruppen in der deutschen Bierbranche näher beleuchtet. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung.

2 Theoretische Grundlagen

Die industrieökonomische Forschung vertritt – basierend auf dem so genannten **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** – die These, dass der Erfolg eines Unternehmens von der Branchenstruktur beeinflusst wird. Die Rendite des Unternehmens hängt demnach von der Wettbewerbsintensität der Branche ab, in der es den Wettbewerb be-

streitet. Die Höhe der Wettbewerbsintensität bestimmt sich anhand von fünf Wettbewerbskräften und deren Zusammenspiel (vgl. Porter 1999, S. 34). Konkret handelt es sich dabei um die Bedrohung durch neue Anbieter und Ersatzprodukte, die Verhandlungsstärke von Lieferanten und Kunden sowie der Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten einer Branche. Die Empfehlung des **Modells der fünf Wettbewerbskräfte** läuft darauf hinaus, sich in einer Branche bzw. strategischen Gruppe zu positionieren, in der diese Kräfte möglichst schwach ausgeprägt sind. Daraus resultiert eine geringe Wettbewerbsintensität, und es kann mit einer hohen durchschnittlichen Rentabilität gerechnet werden.

Aufgrund der Ergebnisse einer Branchenstrukturanalyse lassen sich bereits erste Schlussfolgerungen für die nachgelagerte Strategieformulierung ableiten. Allerdings sind diese häufig sehr grob und unpräzise. An dieser Stelle setzt die Analyse der **strategischen Gruppen** an, durch die Strategieunterschiede der am Markt agierenden Unternehmen aufgezeigt werden sollen. Zu diesem Zweck fasst man die Unternehmen in Gruppen zusammen, die ein homogenes strategisches Verhalten aufzeigen. Anschließend gilt es zu hinterfragen, nach welchem „Muster“ in der jeweiligen Gruppe gearbeitet wird.

An dem „traditionellen“ Modell der fünf Wettbewerbskräfte wird allerdings vielfältige Kritik geübt. Diese beziehen sich zum einen auf die widersprüchlichen empirischen Forschungsergebnisse; so stellte man bereits vor geraumer Zeit den Einfluss des „Brancheneffekts“ auf die Rentabilität des Unternehmens in Frage (vgl. hierzu Schmalensee 1985; Rumelt 1991). Zum anderen erachtet man das Modell der Wettbewerbskräfte in seiner ursprünglichen Form nur eingeschränkt für die Analyse dynamischer Branchen geeignet, weshalb es zu zahlreichen Modifikationen und Weiterentwicklungen gekommen ist (vgl. hierzu z. B. Besanko et al. 2003). Ungeachtet der vielfältigen Kritikpunkte, avancierte das Modell der fünf Wettbewerbskräfte dennoch zu einem „Standardinstrument“ der strategischen Analyse, wobei insbesondere dessen heuristischer Nutzen hervorgehoben wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn so genannte „klassische“ Branchen, für die abnehmende Grenzerträge charakteristisch sind, analysiert werden (vgl. z. B. Gerum et al. 2002).

3 Analyse der deutschen Bierbranche

3.1 Branchenabgrenzung

Eine Branche kennzeichnet nach Porter eine „Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, welche sich gegenseitig nahezu ersetzen können“ (1999, S. 35). Zur Abgrenzung der Branche – in der Marketingliteratur spricht man in diesem Zusammenhang auch vom „relevanten Markt“ (vgl. Meffert 2000, S. 37-39) – müssen somit die Grenzen identifiziert werden, an denen die Substitutionsmöglichkeit zwischen den betrachteten Erzeugnissen deutlich abnimmt. Aufgrund der unterschiedlichen Preisgestaltung und Konsumgewohnheiten im Vergleich zu anderen alkoholischen Getränken wird der Biermarkt vom Statistischen Bundesamt vor diesem Hintergrund als eigenständige Branche dem Getränkemarkt zugeordnet (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, o. S.), der sich aus den drei Teilmärkten für Hausgetränke, alkoholfreie Getränke und alkoholhaltige Getränke zusammensetzt (vgl. Abb. 1).

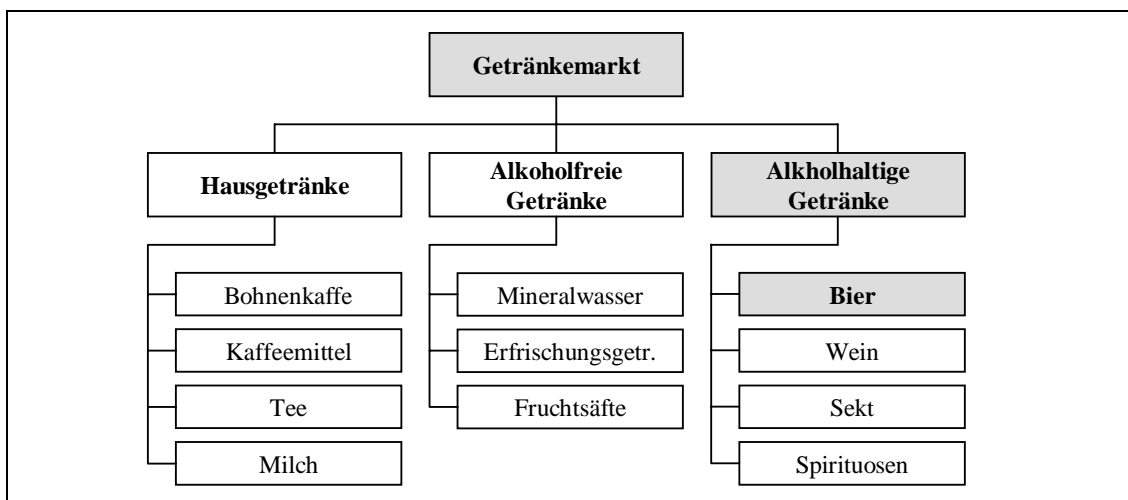


Abb. 1: Einordnung der Bierbranche in den Getränkemarkt (vgl. auch Wiese 1993, S. 19).

Der deutsche Biermarkt unterscheidet sich mitunter deutlich von den anderen nationalen Biermärkten in Europa (vgl. Abb. 2). Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Anzahl der Brauereien und der damit verbundenen Angebotsvielfalt. So wurden im Jahr 2003 jeweils 19 steuerpflichtige Braustätten in Frankreich und Spanien gezählt. Dem gegenüber sind in Deutschland knapp 1.300 Brauereien ansässig, die mehr als 5.000 verschiedenen Biersorten anbieten.

Land	Braustät- ten	Bierausstoß (1.000 hl)	Beschäftig- te	Bieraus- fuhr (1.000 hl)	Bierein- fuhr (1.000 hl)	Bierkon- sum pro Kopf (in Liter)
Deutsch- land	1.268	105.300	34.412	12.095	2.738	117,7
England	61	58.014	17.800	3.506	6.464	101,5
Frankreich	16	18.132	4.700	2.046	5.082	35,5
Italien	16	13.672	2.709	884	4.664	30,1
Niederlande	15	25.124	8.015	13.491	1.138	78,7
Österreich	62	8.891	4.250	460	549	110,6
EU	1.801	343.749	109.823	45.727	26.412	-

Abb. 2: Daten aus der Brauwirtschaft in Europa 2003 (zusammengestellt aus: Brauer-Bund 2005)

3.2 Quantitative Betrachtung des deutschen Biermarktes

Während sich der Umsatz der deutschen Braustätten mit mehr als 20 Beschäftigten im Jahr 2003 noch auf €9.022 Mrd. belief, konnten diese im Jahr 2004 nur noch einen Umsatz in Höhe von €8.396 Mrd. erwirtschaften (vgl. Brauer Bund 2005). Gleichzeitig ging auch der jährliche Bierverbrauch je Einwohner deutlich zurück: Alleine in der letzten Dekade konnte ein Rückgang des Bierkonsums in Höhe von 20 Liter je Einwohner beobachtet werden (vgl. Abb. 3).

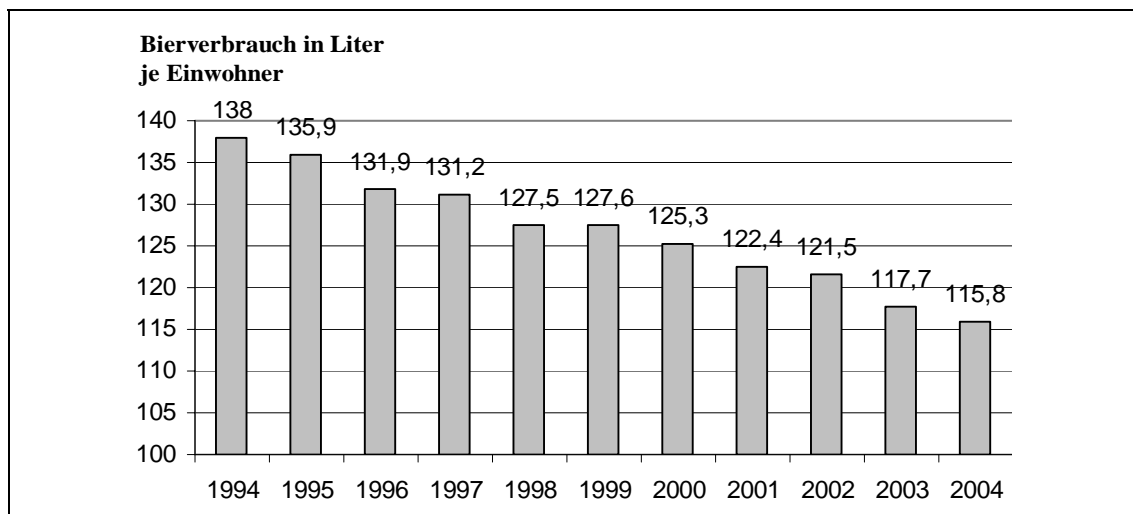


Abb. 3: Entwicklung des Bierverbrauchs je Einwohner in Deutschland 1994-2004 (vgl. Brauer-Bund 2005).

Ungeachtet des rückläufigen Absatzes ist das Bier dennoch eines der beliebtesten alkoholischen Getränke in Deutschland. So entspricht der Bierausstoß im Jahr 2004 mit 106.190.000 hl etwa 80 % der gesamten Nachfrage an alkoholischen Getränken und damit 17 % des gesamten Getränkeverbrauchs in Deutschland. Dabei stellt die Biersorte „Pils“ mit einem Marktanteil von 62,7 %, das mit Abstand beliebteste Bier der Deutschen dar (vgl. Abb. 4). Dem ist allerdings hinzuzufügen, dass der Bierabsatz im hohen Maße regionalen Schwankungen unterliegt. Während die Biersorte „Pils“ in Niedersachsen einen Marktanteil von 76,3 % erzielt, beläuft sich diese Zahl für das Bundesland Bayern auf lediglich 26,6 %. Abbildung 4 zeigt die Marktanteile der populärsten Biersorten in den Bundesländern im Überblick.

	Pils	Export	Weizen	Hell	Alt	Alk.-frei	Kölsch	Schwarzbier	Bock	Diät
Deutschland	62,7	11,7	8,1	4,6	1,7	2,4	1,8	1,4	0,7	0,4
Baden-Württemberg	48,9	20,5	15,1	2,8	0,3	3,1	0,0	0,7	0,3	0,1
Bayern	26,6	13,7	21,1	26,4	0,1	3,2	0,0	0,4	0,5	0,4
Berlin	71,2	13,8	4,4	0,7	0,2	2,5	0,1	2,1	1,0	0,5
Brandenburg	73,8	14,8	1,5	1,7	0,2	1,5	0,0	2,2	0,7	0,5
Hessen	70,4	9,9	9,1	1,0	0,5	2,8	0,2	1,5	0,5	0,2
Mecklenburg-Vorpommern	70,1	17,6	1,0	0,9	1,5	1,3	0,0	2,6	1,6	0,3
Niedersachsen/Bremen	76,3	7,5	6,6	0,5	0,4	2,5	0,2	0,9	0,9	0,3
Nordrhein-Westfalen	65,9	4,2	4,3	0,4	7,9	2,3	9,9	0,8	0,2	0,2
Rheinland-Pfalz/Saarland	71,7	8,8	8,0	1,6	0,6	2,9	0,7	0,4	0,4	0,2
Sachsen	70,2	16,7	1,4	2,0	0,1	1,6	0,0	3,1	1,8	1,1
Sachsen-Anhalt	68,2	19,2	1,4	1,8	0,2	1,2	0,0	3,0	0,9	0,8
Schleswig-Holstein/Hamburg	74,5	7,1	6,2	0,8	0,6	3,6	0,2	1,0	1,6	0,3
Thüringen	73,2	13,9	2,0	1,5	0,2	1,2	0,0	2,8	0,9	1,1

Abb. 4: Marktanteil der populärsten Biersorten im Lebensmittel- und Getränkehandel im Jahr 2004 (vgl. Brauer-Bund 2005).

Neben den traditionellen Biersorten finden seit einigen Jahren zunehmend auch Biermischgetränke den Zuspruch der Konsumenten. Im Jahr 2002 wurden hiervon insgesamt 2.921.002 hl abgesetzt. Führend war hier die Bier-Limonaden-Mischung „Radler“, gefolgt von Bier-Cola-Mischungen. Seit dem Jahr 2003 ist der Absatz dieser Mischgetränke allerdings leicht rückläufig (vgl. Abb. 5). Dem gegenüber lässt sich seit kurzer Zeit ein zunehmender Absatz von so genannten „milden Bieren“ beobachten, die weniger Bitterstoffe enthalten. Genau Absatzzahlen bezüglich der damit verbundenen Biersorten liegen zum gegenwärtigen Zeitpunkt allerdings noch nicht vor.

Jahr	hl	Veränderung zum Vorjahr in %
1998	1.192.405	
1999	1.429.533	+19,9
2000	1.895.105	+32,6
2001	2.253.733	+18,6
2002	2.921.002	+29,6
2003	2.752.250	-5,8
2004	2.578.103	-6,3

Abb. 5.: Absatzentwicklung von Biermixgetränken (vgl. Brauer-Bund 2005)

3.3 Branchenstrukturanalyse der deutschen Bierbranche

3.3.1 Verhandlungsstärke der Lieferanten

In der deutschen Bierbranche lassen sich die Lieferanten – mit Blick auf das vom bayrischen Herzog Wilhelm IV im April 1516 erlassene Reinheitsgebot – eindeutig identifizieren: Demnach wird Bier ausschließlich aus Malz, Hopfen und Wasser gebraut. Malz stellt den Ausgangsstoff für die Bierproduktion dar und hat einen entscheidenden Einfluss auf Geschmack, Farbe und Haltbarkeit eines Bieres. Als Zusatzstoff wird beim Bierbrauen Hopfen verwendet, der dem Bier sein bitteres Aroma verleiht – gleichzeitig wirken die Hopfeninhaltsstoffe konservierend und schaubildend. Die Brauereien sind somit maßgeblich auf die Verfügbarkeit dieser Rohstoffe angewiesen, womit sich zwei Lieferanten identifizieren lassen:

- Mälzereien und
- Hopfenproduzenten.

Inwieweit bei diesen Lieferanten von einer starken Verhandlungsmacht gesprochen werden kann, wird im weiteren Verlauf in Abhängigkeit des Konzentrationsgrades dieser Lieferanten und dem Standardisierungsgrad der benötigten Rohstoffe beurteilt.

Bei den **Mälzereien** lässt sich in Deutschland seit Jahren ein starker Konsolidierungsprozess und damit eine Zunahme des Konzentrationsgrades beobachten. So ist die Anzahl der Mälzereien von 200 Betrieben zu Beginn der 60er Jahre, auf etwa 50 im Jahr 2003 geschrumpft (vgl. Brauer-Bund 2004, o. S.). Begleitet wurde dieser Strukturwandel von einem starken Anstieg der Produktionsmenge: Deutschland ist mit einer Produktionsmenge von 2,1 Millionen Tonnen – nach China und den Vereinigten Staaten – weltweit der drittgrößte Produzent dieses Rohstoffs. Aufgrund dieser Marktentwicklung könnte man grundsätzlich von einer starken Verhandlungsposition dieser Lieferantengruppe ausgehen. Allerdings konkurrieren die deutschen Mälzereien zunehmend mit ausländischen Betrieben aus der Europäischen Union, die seit einigen Jahren in den deutschen Biermarkt drängen. Weiterhin befinden sich die Mälzereien aufgrund des rückläufigen Bierkonsums in einem preisintensiven Verdrängungswettbewerb untereinander. Letztendlich bestehen für die Mälzereien kaum Differenzierungsmöglichkeiten, da die Brauereien spezifizierte Vorgaben für das benötigte Malz machen. Vor diesem Hintergrund ist die Verhandlungsstärke der Mälzereien nur gering.

Ähnlich sieht das bei den **Produzenten von Hopfen** aus. Im Jahr 2003 wurde in Deutschland in 1.789 Betrieben auf 17.562 ha Hopfen angebaut. Dies entspricht 32,8 % der weltweiten Anbaufläche, womit Deutschland das weltweit größte Erzeugerland dieses Rohstoffs ist. Allerdings wird lediglich ein Drittel der Anbaumenge auf dem inländischen Markt abgesetzt und die Produzenten sind im hohen Maße auf den internationalen Markt angewiesen. Gegenwärtig leidet der Export allerdings unter dem „starken“ Euro und der zunehmenden internationalen Konkurrenz. Deshalb wird in naher Zukunft mit einem starken Schrumpfungsprozess – sowohl im Hinblick auf die Anbaufläche als auch bezüglich der Anzahl der Betriebe (vgl. Brauer-Bund 2004, o. S.) – gerechnet. Weiterhin gilt es zu beachten, dass die deutschen Brauereien aufgrund des Überangebots an Hopfen gegenwärtig weitaus weniger Vorverträge als in der Vergangenheit mit den Produzenten von Hopfen abschließen. Durch solche Vorverträge wurde bzw. wird

der arbeits- und kostenintensive Hopfenanbau gegenüber witterungsbedingten Ernteunterschieden abgesichert (vgl. auch Kutteneuler 2001, S. 77-81).

3.3.2 Verhandlungsstärke der Abnehmer

Bei der Analyse der Verhandlungsstärke der Abnehmer kann man zwischen zwei Abnehmergruppen differenzieren:

- Gastronomie
- Getränke-/Lebensmitteleinzelhandel

Ein hoher Konzentrationsgrad ist im Bereich der **Gastronomie** nicht zu erkennen. Vielmehr leiden auch die Gastronomiebetriebe unter dem konjunkturellen Tiefgang: Schankwirtschaften erlitten durch die rückläufigen Gästezahlen die größten Umsatzeinbrüche in der Bierbranche. So verzeichneten 64 % der Gastwirte im Jahr 2003 Umsatzrückgänge. Angesichts der anhaltenden Sparsamkeit der Konsumenten kann zumindest kurz- bis mittelfristig auch nicht mit einer deutlichen Steigerung des Absatzes gerechnet werden. Ferner sind die Gastronomiebetriebe durch so genannte Bierlieferungsverträge langfristig an eine bestimmte Brauerei gebunden: Mit diesen Verträgen verpflichten sich Gastwirte zum regelmäßigen Getränkebezug von einer Brauerei (vgl. hierzu o. V. 2004b, o. S.). Im Gegenzug werden dem Gastwirt durch die Brauerei zwar finanzielle Mittel zur Anschaffung des Inventars zur Verfügung gestellt. Teilweise werden ihm die benötigten Einrichtungsgegenständen auch leihweise überlassen. Letztendlich befinden sich die Gastwirte jedoch in einem Abhängigkeitsverhältnis.

Anders sieht das im **Getränke- und Lebensmitteleinzelhandel** aus. Im Gegensatz zu den Gaststätten haben die etablierten Lebensmittelhandelskonzerne in der Regel einen guten Marktüberblick und können aufgrund ihres hohen Einkaufsvolumens niedrigere Preise durchsetzen; etwa 40 % des Absatzes in der Bierbranche wird durch etablierte Einzelhandelsketten wie Aldi oder Walmart generiert (vgl. HVB Consult GmbH, 2002, S. 24).

3.3.3 Bedrohung durch den Markteintritt neuer Anbieter

Der Markteintritt eines neuen Anbieters äußert sich im Allgemeinen in einem Anstieg der Produktionskapazitäten der Branche (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 172). In Folge des zusätzlichen Angebots kommt es zu Preissenkungen im Markt, wodurch die Rentabilität der etablierten Unternehmen sinkt. Da sich aufgrund des rückläufigen Bierkonsums zahlreiche Marktaustritte beobachten lassen, scheint die Gefahr durch neue Wettbewerber auf den ersten Blick gering. Zudem ist der Zugang zu den Vertriebskanälen durch die bereits erwähnten Bierlieferungsverträge nicht ohne weiteres möglich und die Konsumenten in Deutschland haben eine deutliche Präferenz für regionale Biersorten (vgl. 3.1). Schließlich wurden mit der Kürzung der Biersteuermengensstaffel zum 01.01.2004 Steuervergünstigungen für kleinere und mittlere Brauereien bis 200.000 hl gestrichen.

Dennoch lässt sich vor diesem Hintergrund beobachten, dass seit dem Jahr 2001 neue Wettbewerber in den Markt getreten sind. Dabei handelt es sich aber nicht um inländische Brauereien, sondern um international agierende Großbrauereien, die im zunehmenden Maße in die deutsche Bierbranche drängen. Den Anfang dieser Übernahmewelle machte die niederländische Brauerei Heineken mit dem Erwerb von 49,9 % der Bayerischen Brauholding, zu der Biermarken wie Paulaner und Kulmbacher gehören. Kurze Zeit später übernahm die belgische Brauerei Interbrew die Hannoveraner Gilde Brauerei, die Bremer Becks Brauerei, die Privatbrauerei Diebels und die Spaten-Brauerei. Anfang des Jahres 2004 wurde auch die Hamburger Holsten-Brauerei durch die dänische Brauereigruppe Carlsberg übernommen. Für die genannten Großbrauereien ist der deutsche Biermarkt aufgrund des – im europäischen Vergleich – hohen Bierkonsums besonders attraktiv. Ferner können diese Brauereien aufgrund ihrer großen Ausstoßmenge Betriebsgrößenvorteile realisieren. So ist die Bierproduktion der belgischen Brauerei Interbrew mit etwa 190 Millionen hl fast doppelt so groß, wie der Ausstoß der gesamten deutschen Bierbranche. Mit dem Markteintritt in Form der Akquisition ist es den Großbrauereien ferner möglich, die bestehenden Vertriebswege zu nutzen.

3.3.4 Gefahr durch Substitutionsprodukte

Als Substitut bezeichnet man ein Produkt, das die Funktion der auf dem Markt etablierten Produkte tendenziell ersetzen kann. Substitute treten somit in Wettbewerb mit den etablierten Produkten und schränken die Gewinnaussichten ihrer Hersteller ein. Grundsätzlich kann Bier durch alkoholfreie und alkoholhaltige Getränke substituiert werden. Die Substitutionsgefahr durch erstgenannte nimmt insbesondere seit der Absenkung der Promillegrenze und dem wachsenden Wellness- und Gesundheitsgedanken zu (vgl. Brauer-Bund 2003, S. 66-67). Im Bereich der alkoholhaltigen Getränke stehen so genannte Alcopops – hochprozentige und mit Limonade angereicherte Spirituosen – an erster Stelle der Substitutionsprodukte. Sie sind besonders bei Jugendlichen im Alter von 14-17 Jahren beliebt und werden verstärkt durch das „Mitnahmegeschäft“ an Tankstellen abgesetzt. Allerdings erachtet der Gesetzgeber den Konsum dieser Mixgetränke als gefährlich, da der Alkoholgehalt durch die Zuckerzusätze in der Vergangenheit in seiner Wirkung immer wieder unterschätzt und infolgedessen besonders von Minderjährigen in großen Mengen konsumiert wird (vgl. o. V. 2004c, o. S.). Um diesen Alkoholkonsum zu unterbinden, ist der Konsum dieser Getränke seit dem 01.08.2004 nur noch Volljährigen gestattet. Gleichzeitig wurden Alcopops mit einer staatlichen Sondersteuer belegt, durch die der Verkaufspreis um etwa 80 bis 90 Cent pro Flasche gestiegen ist.

Die Einführung der Sondersteuer auf Alcopops kommt den deutschen Brauereien grundsätzlich zwar entgegen. Allerdings kritisieren Sucht- und Drogenexperten ebenfalls den zunehmenden Konsum von Biermixgetränken und „milden Bieren“: Sie werfen der Bierindustrie eine Verharmlosung des Suchtmittels Alkohol vor, da gerade Jugendlichen unter 16 Jahren durch das poppige Design von Biermixgetränken angesprochen werden, diese die Gefahr des Alkohols jedoch noch nicht richtig einschätzen können.

3.3.5 Rivalität der Wettbewerber

Die Rivalität der Wettbewerber untereinander kann anhand vieler Indikatoren beurteilt werden, wobei das Branchenwachstum oftmals im Vordergrund steht (vgl. Porter 1999, S. 51). Liegt starkes Wachstum vor, ist nur eine geringe Rivalität der Wettbewerber untereinander zu erwarten, da sich die Wachstumsziele der Unternehmen in diesem Fall

aus dem Marktwachstum erreichen lassen. Wie bereits festgestellt, handelt es sich bei dem deutschen Biermarkt jedoch um einen schrumpfenden Markt, weshalb grundsätzlich von einer hohen Rivalität der Wettbewerber untereinander auszugehen ist. Wirft man weiterhin einen Blick auf die demographische Entwicklung in Deutschland, ist auch in Zukunft mit einem rückläufigen Bierkonsum zu rechnen: Aufgrund der steigenden Lebenserwartung und den gleichzeitig rückläufigen Geburtenzahlen wird mit einer deutlichen Abnahme der jüngeren und mittleren Altersgruppe (20- bis 49-Jährige) gerechnet (vgl. Statistisches Bundesamt 2003b, S. 5-7). Dabei handelt es sich jedoch um die für den Bierabsatz relevante Zielgruppe.

3.4 Ergebnis der Branchenstrukturanalyse

Als Ergebnis der Branchenstrukturanalyse kann festhalten werden, dass es in den vergangenen Jahren zu einem deutlichen Anstieg der Wettbewerbsintensität in der deutschen Bierbranche gekommen ist. Dies erklärt sich in erster Linie aufgrund des rückläufigen Bierkonsums und der zunehmenden internationalen Konkurrenz. Dem gegenüber ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten nur gering, zumal sich die Mälzereien und Produzenten von Hopfen selbst dem internationalen Wettbewerb stellen müssen und zunehmend unter Preisdruck geraten. Bei der Analyse der Verhandlungsstärke der Abnehmer zeigte sich ein differenziertes Bild. Während die Verhandlungsmacht der gastronomischen Betriebe nur gering ist, können Handelsketten wie Aldi oder Wal-Mart aufgrund ihrer vergleichsweise großen Abnahmemenge mitunter enormen Druck auf die Brauereien ausüben. Die Gefahr durch Substitute – insbesondere die durch Alcopops – darf dagegen nicht überbewertet werden. Tendenziell kommt die Sondersteuer auf Alcopops den Brauereien zwar entgegen, allerdings steht der Gesetzgeber auch den Biermixgetränken kritisch gegenüber, weshalb ein regulierender Eingriff nicht auszuschließen ist. Im weiteren Verlauf gilt es zu hinterfragen, aufgrund welcher Strategien sich deutschen Brauereien vor diesem Hintergrund im Wettbewerb positionieren können.

4 Strategische Gruppen in der deutschen Bierbranche

Für die Rekonstruktion der Wettbewerbsstrategien in der deutschen Bierbranche wird auf die Analyse der **strategischen Gruppen** abgestellt. Diese werden anhand verschiedener Dimensionen beschrieben, wie z. B. dem Grad der vertikalen Integration oder der Breite der Produktpalette. Es sollten allerdings nur solche Dimensionen bzw. Merkmale berücksichtigt werden, die sich deutlich voneinander unterscheiden und die als besonderes relevant anzusehen sind (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005). Die strategischen Gruppen in der deutschen Bierbranche werden vor diesem Hintergrund anhand von zwei Merkmalen hergeleitet. Dabei handelt es sich zum einen um die „geografische Marktabdeckung“. Die Wahl dieses Merkmals begründet sich angesichts der regionalen Unterschiede bezüglich des Bierkonsums. Zum anderen wird der Verkaufspreis betrachtet, da bei homogenen Produkten der Wettbewerb in der Regel über den Preis ausgetragen wird. Anhand der Ausprägung dieser Merkmale lassen sich vier strategische Gruppen herleiten: Premium, Billigbier, Spezialist und lokale Hausbrauerei (vgl. Abb. 5).

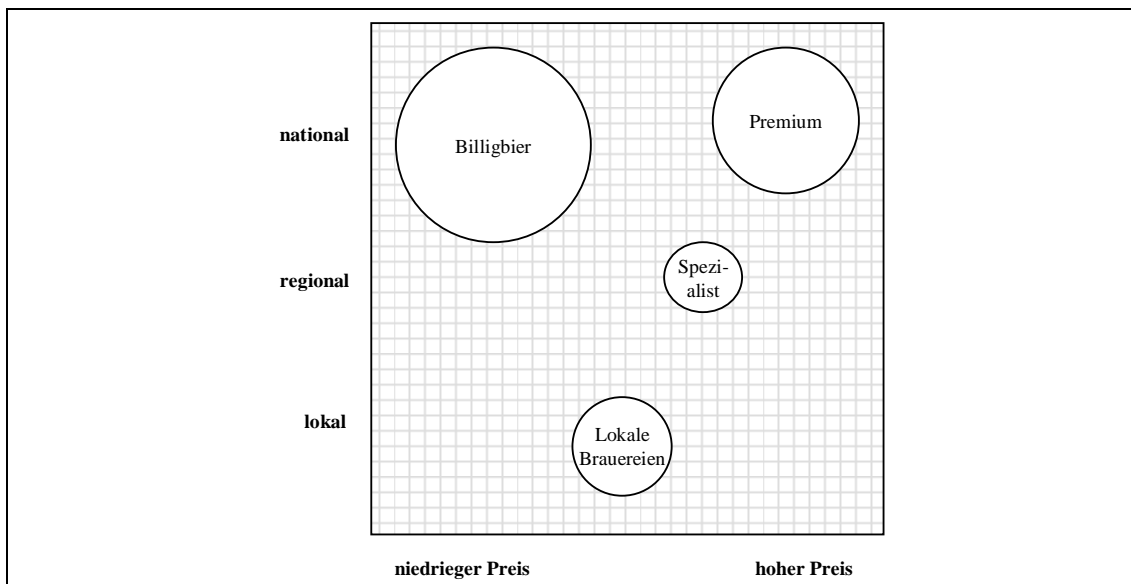


Abb. 5: Strategische Gruppen in der deutschen Brauindustrie

In der strategischen Gruppe „**Premium**“ sind Brauereien mit nationalen Biermarken im gehobenen Preissegment positioniert. Ziel der Premium-Brauereien ist die Herstellung eines Produktes, das sich von den Erzeugnissen der Konkurrenten klar abhebt und als qualitativ hochwertig wahrgenommen wird. Da man Bier jedoch als ein relativ homogenes Produkt ansieht, bedarf es eines hohen Marketingaufwands, um die Eigenschaft

eines hochwertigen Bieres an den Kunden zu kommunizieren. Das Produktprogramm dieser Brauereien umfasst vor diesem Hintergrund in der Regel verschiedene Biersorten, die unter einer Dachmarke zusammengefasst werden. Die Zielgruppe der Premium-Brauereien stellen markenorientierte Bierkonsumenten dar, die den Preis nur als ein sekundäres Kaufkriterium erachten. Um eine nationale Marktabdeckung zu erreichen, spielt der Vertrieb über den Großhandel eine bedeutende Rolle. Aber auch die Gastronomie stellt eine wichtige Abnehmergruppe dar, da hier in der Regel Markenbiere vom Fass und nur in Ausnahmefällen Discountbiere veräußert werden.

In der Gruppe der **Billigbiere** erfolgt ebenfalls eine nationale Marktbearbeitung. Allerdings liegt hier der Wettbewerbsfokus nicht auf dem Aufbau eines hochwertigen Images. Vielmehr geht es darum, aufgrund eines niedrigen Preises einen großen Marktanteil zu erlangen. Um derartige Preise realisieren zu können, streben die Brauereien Betriebsgrößenvorteile in Form einer hohen Kapazitätsauslastung an. Weiterhin wird auf kostenintensive Werbemaßnahmen verzichtet. Da die mit dem Transport von Bier einhergehenden Kosten besonders schwer wiegen, erfolgt der Vertrieb fast ausnahmslos über den Großhandel.

Brauereien, die in der Gruppe der **Spezialisten** angehören, bearbeiten ein bestimmtes Marktsegment, wobei es sich um eine abgegrenzte Region handelt. Dabei wird eine Lücke besetzt, die die national tätigen Unternehmen nicht ausreichend abdecken. Exemplarisch seien an dieser Stelle Biere wie Alt im Düsseldorfer Raum oder Kölsch im Großraum Köln genannt. Die Werbeaktivitäten sind dementsprechend auf eine bestimmte Region fokussiert und fallen deutlich niedriger als in der Gruppe Premium aus. Aufgrund der besonderen Positionierung kann jedoch ein weitaus höherer Preis als im Segment „Billigbier“ erzielt werden. Da der Vertrieb dieser Biere regional begrenzt ist, sind sie für den Groß-/Einzelhandel nur bedingt von Interesse und die Vermarktung über die Gastronomie steht im Vordergrund.

Letztendlich existieren in Deutschland viele Brauereien, die der Gruppe der **lokalen Hausbrauerei** angehören. Brauereien dieser Gruppe haben in der Regel nur einen geringen Bierausstoß und das Bier wird in erster Linie in einem lokal begrenzten Raum veräußert, oftmals steht der lokale Ausschank in der Braustätte im Vordergrund. Aufgrund der geringen Produktionsmenge können diese Brauereien relativ flexibel auf

Marktänderungen reagieren und kurzfristig auch saisonale Biere in ihr Produktprogramm aufnehmen. Auf eine kostenintensive Werbung wird in der Regel verzichtet, die Mund-zu-Mund-Propaganda ist hier von weitaus höherer Bedeutung.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Beitrag wurde die Wettbewerbssituation in der deutschen Bierbranche analysiert. Auf Grundlage einer Branchenstrukturanalyse wurde gezeigt, dass es in den letzten Jahren zu einem deutlichen Anstieg der Wettbewerbsintensität gekommen ist. Ursächlich hierfür ist zum einen der stark rückläufige Bierkonsum. Zum anderen drängen zunehmend international agierende Großbrauereien in den deutschen Biermarkt. In einem nächsten Schritt wurden vier strategische Gruppen – Premium, Billigbier, Spezialisten und lokale Hausbrauerei – gebildet, um die Aktivitäten der Brauereien differenzierter analysieren zu können. Deren Strategiemuster wurde anschließend in den Bereichen der Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik beleuchtet (vgl. Abb. 6). Weitere Forschungsaktivitäten sollten vor diesem Hintergrund darauf gerichtet sein, Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, wie die Brauereien auf die Intensivierung des Wettbewerbs reagieren können.

	Premium	Billigbier	Spezialisten	Lokale Brauerein
Preispolitik	hohes Preisniveau	niedriges Preisniveau (Kostenführerschaft)	mittleres bis hohes Preisniveau	mittleres Preisniveau
Produktpolitik	verschiedene Biersorten werden unter einer Dachmarke subsumiert	Biermarken der Brauerei und Handelsmarken	Spezialisierung auf eine bestimmte Region	keine Spezialisierung erkennbar
Kommunikationspolitik	sehr hohe Aufwendungen für die Vermarktung der Dachmarke	keine bzw. geringe Marketingaktivitäten	gezielte Werbemaßnahmen in einer bestimmten Region	keine bzw. lokal begrenzte Werbemaßnahmen
Distributionspolitik	Gastronomie/Groß-/Einzelhandel	Groß-/Einzelhandel	Gastronomie	Direktvertrieb bzw. lokaler Ausschank

Abb. 6: Strategiemuster der strategischen Gruppen in der deutschen Bierbranche

Literaturverzeichnis

- Besanko, David/Dranove, David/Shanley, Mark (2003): Economics of Strategy, 3. Aufl., New York u. a. 2003.
- Brauer-Bund (2003): 24. Statistischer Bericht 2003, Bonn 2003.
- Brauer-Bund (2004): Statements von Dr. Richard Weber (Präsident des Deutschen Brauer-Bundes e.V.), Martin Göhler (Präsident des Deutschen Mälzerbundes e.V.), Dr. Johann Pichlmaier (Präsident des Verbandes Deutscher Hopfenpflanzer e.V.) bei der gemeinsamen Pressekonferenz am 16.01.2004 in Berlin anlässlich der Internationalen Grünen Woche 2004, <http://www.brauer-bund.de/presse/presstexte.php3?id=282>, abgerufen am 1. Dezember 2004.
- Brauer-Bund (2005): Die Brauwirtschaft in Zahlen, Berlin 2005, <http://www.brauer-bund.de/brauereien/statistik/inhalt.htm>, abgerufen am 15. Januar 2005.
- Gerum, Elmar/Stieglitz, Nils/Haase, Corinna/Jüttner, Clemens/Pausch, Tina (2002): Wirtschaftszeitschriften in der Krise: eine unternehmensstrategische Analyse, in: Zeitschrift Führung + Organisation 71 (6/2002), S. 376-383.
- HVB Consult GmbH (2002): M & A intern, München 2002, http://www.hvbconsult.de/pdf/MA_okt_2002.pdf, abgerufen am 1. Dezember 2004.
- Kuttenkeuler, Simon (2001): Entwicklungsprobleme deutscher Brauereien am Ende des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 2001.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- o. V. (2004a): Fußball-WM 2006: Aufstand gegen die Bier-Zensur, <http://www.faz.net>, abgerufen am 1. Dezember 2004.
- o. V. (2004b): Bierlieferungsvertrag, in: www.rechtslexikon-online.de/, abgerufen am 1. Dezember 2004.
- o. V. (2004c): Hersteller tricksen mit Alcopops, in: Stern, <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/index.html?id=527815&q=bier>, abgerufen am 1. Dezember 2004.
- Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt a. M./New York 1999.
- Riering, Burkhard (2004): Elf Freunde sollt ihr sein, <http://www.welt.de>, abgerufen am 1. Dezember 2004.

- Rumelt, Richard (1991): How much does industry matter? In: Strategic Management Journal 12 (Special Issue/1991), S. 167-181.
- Schmalensee, Richard (1985): Do markets differ much? In: American Economic Review 75 (3/1985), S. 341-351.
- Statistisches Bundesamt (2003a): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003, <http://www.destatis.de/allg/d/klassif/wz2003.htm>, abgerufen am 1. Dezember 2004.
- Statistisches Bundesamt (2003b): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Bevoelkerung_2050.pdf, abgerufen am 1. Dezember 2004.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2000): Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Wiese, Frank (1993): Der Strukturwandel im deutschen Biermarkt, Köln 1993.