

Derzeitiger Status der deutschen Getränkeindustrie im Spannungsfeld von Lokalisierung und Globalisierung

Branchendefinition

Brauereien und Brennereien, Alkoholfreie Erfrischungsgetränkehersteller, Brunnen, Saftkellereien, Weinerzeuger, Getränkefachgroßhändler, LEH; Zulieferindustrie aller Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

1. Derzeitige Probleme

- a) Starker Konsolidierungs- und Restrukturierungsprozess in der gesamten Branche einschließlich der Zulieferindustrie

2005

- ◆ Mittelstandsorientierte Branche
- ◆ Marktvolumen 115 Mio hl
- ◆ 850 Brauereien
250 GH-Brauereien
Pareto 80/20 % (80 % aller Betriebe haben 20 % des Marktvolumens und umgekehrt)
im beginnenden Umbruch
- ◆ Klassische Gastronomie verliert an Bedeutung
- ◆ Verbraucher wird noch preis- und genußorientierter
- ◆ Standortproblem: Strukturschwache Region mit hoher spezifischer Wettbewerbsdichte
- ◆ Oftmals problematische Nachfolgeregelungen
- ◆ Diversifikationsdilemma, struktureller Bereinigungsstau, mangelndes flexibles Management
- ◆ Wenig internationale Geschäftsbeziehungen
- ◆ Eigene Gastronomieobjekte werden zunehmend belastender
- ◆ Zu kurze Produktlebenszyklen, => zu hohe spez. Gebinde- und Vermarktungskosten
- ◆ => typ. Divisorproblem

Szenario für 2013

- ◆ Marktvolumen sinkt auf 75 Mio hl
- ◆ 200 Brauereien (> 9000 hl)
900 Klein- und GH-Brauereien
- 4 Konzerne (10 Br.) beherrschen 77 % des Marktes**

- b) Das feindliche Umfeld

- ◆ Global Player

- ◆ „Flurschaden“ überregionaler und nationaler Großbrauereien
- ◆ Finanzschwache Gastronomie
- ◆ „Geiz ist geil“- Konsument mit ständig wechselnden Bedürfnissen; Keine zuverlässigen Zielgruppensysteme mehr
- ◆ Der lokale Wettbewerb
- ◆ Der WKZ orientierte Handelsbereich
- ◆ Mittelstandsfeindliche politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in D (Banken, Basel II, etc.)

c) Das Dilemma der Branche

- ◆ Fette Jahre 1960-1980 im deutschen Binnenmarkt verhindern frühzeitige, aktive Zukunftsgestaltung
- ◆ Deckungsbeitragsorientierte Handlungsweise war zu lange Fremdwort; „HL-MANIE“
- ◆ Ab 1980: Marktvolumen sinkt, Verbrauchergewohnheiten ändern sich, politisches und wirtschaftliches Umfeld in Deutschland problematisch
- ◆ Ab 2000: Globalisierung, feindliche Übernahmen
- ◆ Hausgemachte Probleme: Konservative Haltung; kein Benchmarking; unprofessionelle Nachfolgeregelung; Managementfehler; Uneinigkeit begünstigt Marktmachtübernahme durch Handel und Gastronomie (Brauer „verschleißt“ zum Banker)
- ◆ 1990 Wende: keine Wende zum Guten; 35 % Überkapazitäten erzeugen ruinösen Wettbewerb und Marktdruck
- ◆ Große Unternehmen sind zu träge und stolz, Mittelstand ist zu wenig agil und (nicht mehr/immer weniger) finanzstark => Deutschland spielt international keine Rolle mehr, obwohl Nachfrage in *Emerging Markets* vorhanden wäre

2. Lösungsansätze

- ◆ Professionelles Management und Marketing
- ◆ Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse; Transparenz!
- ◆ Risikostreuung durch Teilnahme am globalen Wettbewerb
- ◆ Eigene Hausaufgaben machen: Basel II, Transparenz, IT, Management
- ◆ Kooperationen: B/B, B/C, interdisziplinär
- ◆ Differenzierung/Spezialisierung: Produkte, Gebinde, Vertriebswege
- ◆ M & A
- ◆ Neue Geschäftsfelder wie Gasthausbrauereien
- ◆ Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten und –Beziehungen (JV)
- ◆ Emotionsfreie Eigenanalyse und Selbstkritik; Blick über die Branchengrenzen: Learning from the Best
- ◆ Raus aus der „Mitte“: Lösung der Dilemmas von Sortiment, Distribution, Preis, Kommunikation, Standort, Internationalisierungshemmnis

3. Ergebnis

- ◆ Professionelle Management-Tools nutzen, Nachfolge regeln, Nischenstrategie mit langfristigen Wettbewerbsvorteilen suchen
- ◆ Erfahrung zeigt: Trittbrettfahrer und Nachahmer erreichen keinen ROI
- ◆ Ausgewogene Balance zwischen Lokalem und internationalem Engagement anzustreben
- ◆ Risikostreuung auf nationalem und internationalem Terrain

- ◆ Wohlüberlegte Strategie und Positionierung im lokalen und regionalen Wettbewerb
- ◆ Aktive, nicht passive Kooperationsgestaltung
- ◆ Kapitalrendite/ROI, nicht Tradition als Regelgröße

4. Beispiele für praktische Verbesserungspotentiale

- ◆ Kundenspezifische und artikelbezogene stufenweise Deckungsbeitragsrechnung
 - ◆ ERP-System auf neusten technologischen Stand bringen; hierzu müssen alle Geschäftsprozesse integrierbar sein; Auflösung der Insellösungen;
 - ◆ Datenbankbasiertes Planungs- und Liquiditätsrechnungssystem zur Simulation und Unternehmenssteuerung
 - ◆ Nüchterne Investitionsrechnung bei Make-or-Buy-Entscheidungen; Produktions- und Vertriebskostenoptimierung;
 - ◆ Kooperationsbereitschaft auf allen Ebenen mit lokalen und überregionalen Wettbewerbern
 - ◆ Spezialisierung auf wenige Produkte oder Vertriebswege;
 - ◆ Quasikontinuierliche, chargenbasierte Produktionsverfahren mit ständig schwankenden Betriebsdaten erfordern ineinandergreifende DV-Systeme ohne Datenredundanzen; ERP setzt auf Betriebsdatenerfassung (Produktionscontrolling mit Qualitätsmanagementsystem) und Produktionssteuerung auf, welche wiederum Basis für Vertriebscontrolling, Planungs- und Simulationsrechnung ist.
 - ◆ Qualitätsmanagementsystem konsequent im gesamten Unternehmen einführen und pflegen; darauf aufbauend Geschäftsprozessanalyse und IT-System-Auswahl;
 - ◆ Chargenrückverfolgbarkeit bis zum 1. Vorlieferanten und bis zur 1. Kundenstufe auf die kleinste Verpackungseinheit, da ansonsten Auslistung durch Handel drohen könnte
 - ◆ Vertriebscontrolling, mobile Datentechnik (MDE) für Außendienst und Fuhrparkmitarbeiter (Handheld-basierte Tourenabwicklung und Leergutabrechnung); Tourenplanung, Optimierung und Auswertung; Leistungslohn mit Touren-Schwierigkeitsgraden;
-

B R A U C O N S U L T B C W G m b H **Betriebsberatung -- Ingenieurbüro**

Die **Brau Consult BCW GmbH** ist eine neutrale und unabhängige und international tätige Unternehmensberatung für die Getränkeindustrie sowie deren Peripherie und besitzt vielseitige Erfahrungen in allen technischen und betriebswirtschaftlichen Aufgabenbereichen.

Der Geschäftsführer und Inhaber Dr. Weideneder **stammt** selbst aus einem **mittelständischen Brauereibetrieb** (www.weideneder.com), war **Technischer Betriebsleiter** in mittelständischen Brauereien und **verbindet technische und betriebswirtschaftliche Aspekte** in allen Beratungsaktivitäten.

Er ist

- Dr. Dipl. Ing. für Brauwesen und Getränketechnologie (Weihenstephan),
- MS-Fachauditor 9000 u. 14000, Umweltbetriebsprüfer, Gewässerschutzbeauftragter
- Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Bewertung, Planung und Technologie von Anlagen der Getränkeindustrie
- überzeugter Dienstleister, RKW-Berater

Die Leistungen im einzelnen

- Projektmanagement nationaler und internationaler Joint Venture
- Technische Planung, Realisierung, Ab- und Inbetriebnahme von Anlagen der Getränke- und Nahrungsmittelindustrie
- BCW GmbH als Lizenzgeber für bewährte Getränketechnologien, Technologie Transfer
- Unternehmenssanierung, Erstellung von Business Plänen
- Ausschreibungen, Verfahrensentwicklung, Projektüberwachung
- Schwachstellenanalysen, Strategieentwicklung
- Sachverständigengutachten
- UM-/QM-Beratung bis zur Validierung/Zertifizierungsaudit
- Kosten- und Investitionsrechnungen, betriebswirtschaftliche Analysen
- Interimsmanagement
- Geschäftsprozessanalyse – und optimierung im Rahmen der Überwachung der Implementierung von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware
- Beratung bei der Auswahl von IT-Systemen

Ihr Partner für

- Technische Anlagenkonzeption, Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Abwicklung internationaler Joint Venture Projekte
- Um-/Neugestaltung, Erweiterung und Rationalisierung Ihres Betriebes
- Benchmarking, Betriebskosteneinsparungen, operatives Controlling
- Produktentwicklungen, Einführung neuer Technologien
- Verfahrensoptimierung, Schwachstellenbeseitigung
- Öko-Audit, Umweltbetriebsprüfungen und Qualitätsmanagementsysteme
- Organisations- und Geschäftsprozessoptimierung, IT-Systemauswahl