



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

## **Bier im neuen Gewand – Gegen Überproduktion und Preisverfall**

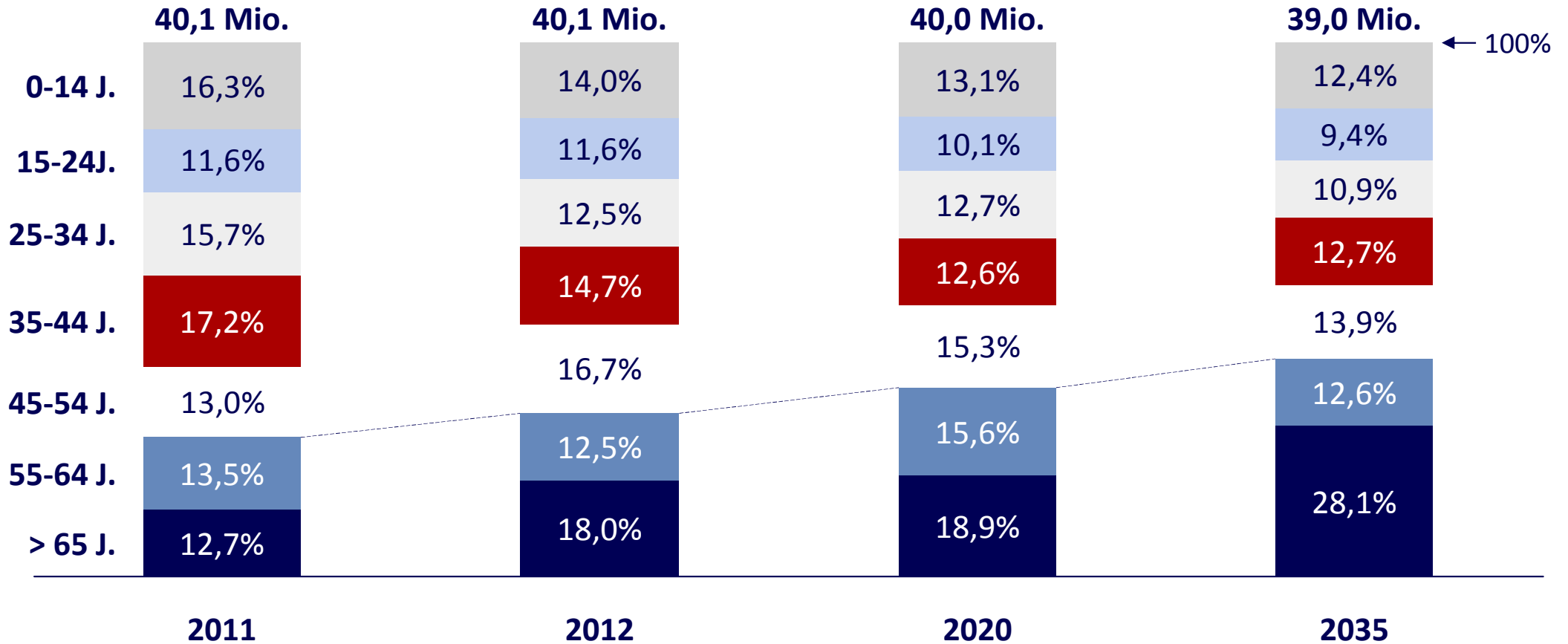
**Jürgen-M. Gottinger**  
**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Berlin, den 29. September 2014



# Die vierfache Demographie-Falle am Beispiel der wichtigen Konsumgruppe „Männer“

## Bevölkerungsprognose Männer bis 2035 in Deutschland

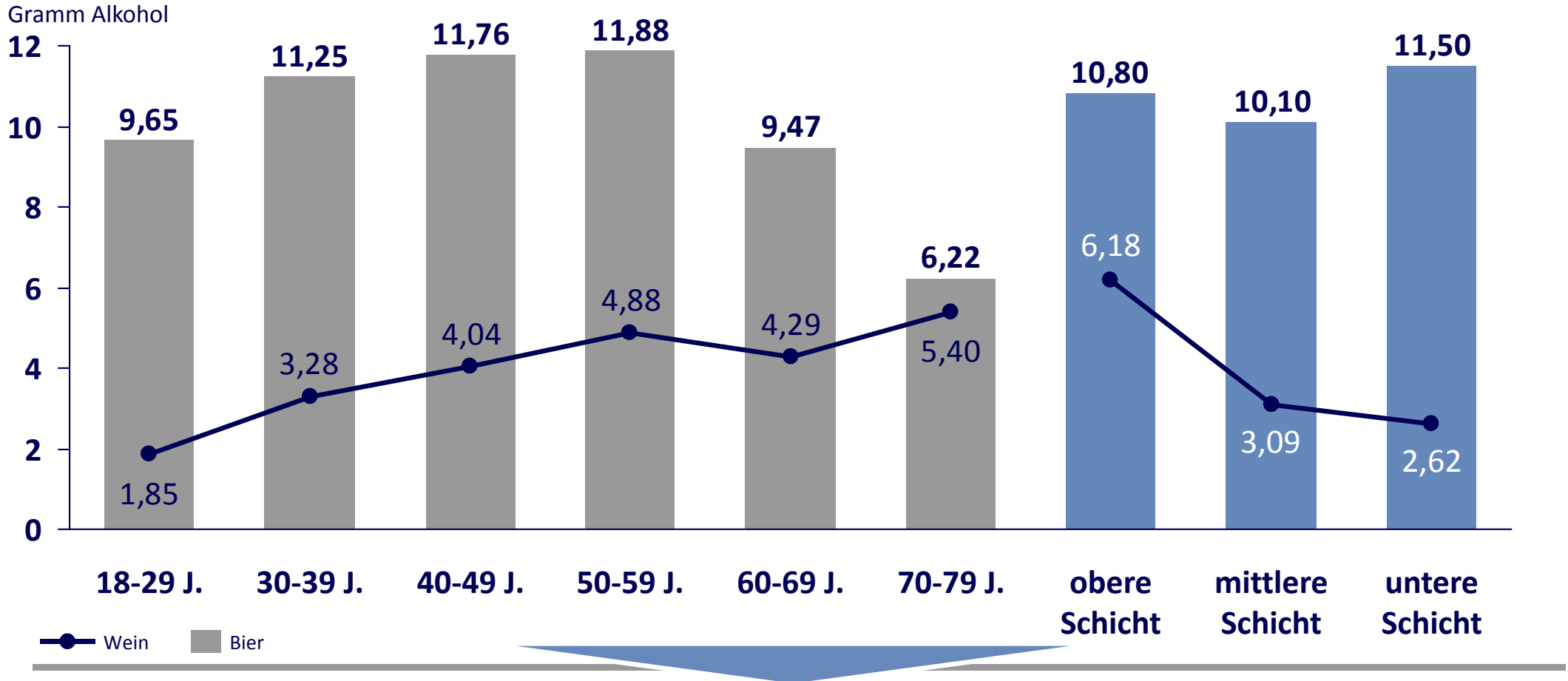


**40 von 100 Männern sind 2035 älter als 55 Jahre.**



# Die Verschiebung in der Altersstruktur beeinflusst das Marktvolumen

## Mittlerer täglicher Alkoholkonsum nach Altersgruppen bei Männern



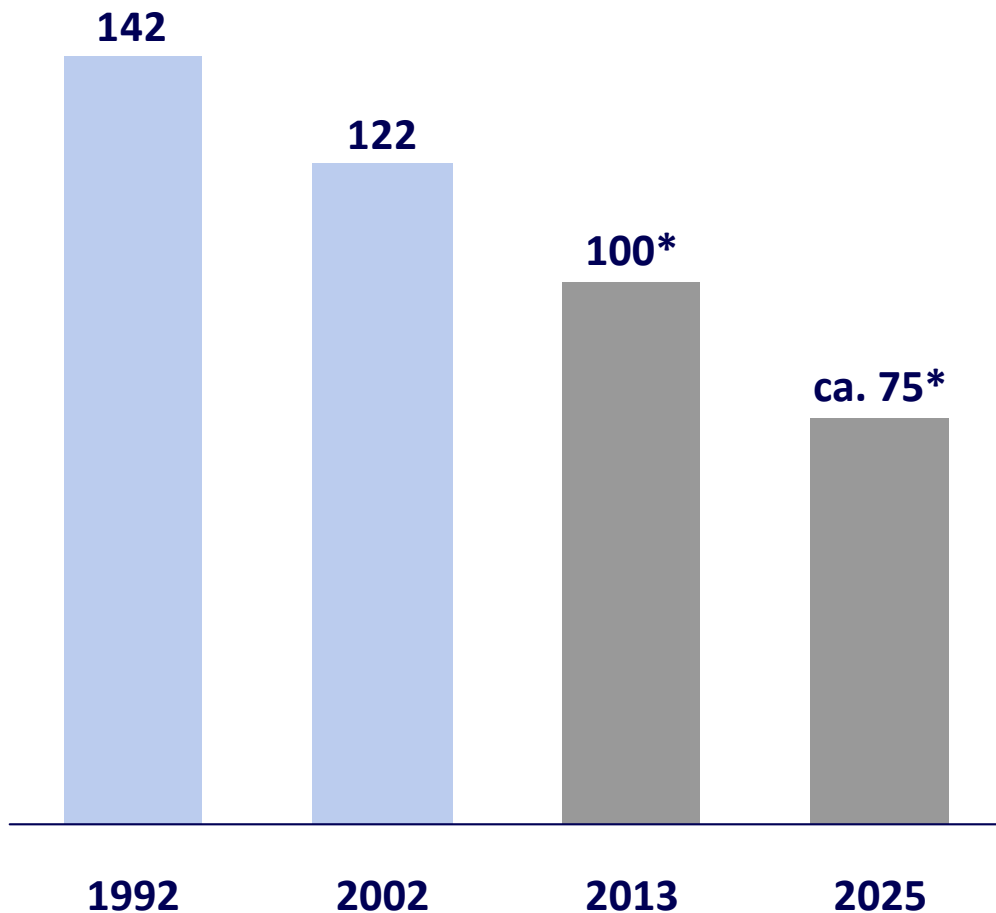
Wein ist ein schichtenspezifisches, Bier ein Volksgetränk.



# Der Herausforderung ins Gesicht blicken – Massive Überkapazitäten am Markt

## Bierkonsum

(Pro-Kopf-Verbrauch in Litern inkl. alkoholfreiem Bier)



## Kapazitätsdruck

- Investitionstätigkeit in der Produktion gering bis mittel
- Exportzunahme bei ca. 3% p.a., Importzunahme ca. 5% p.a.
- Kapazitätserweiterungen über Investitionen gleichen Kapazitätsreduktionen durch Insolvenzen und Aufgaben aus

Es bestehen jetzt schon Überkapazitäten von

ca. 30 %

Quelle: Statistisches Bundesamt, in: Private Brauereien Bayern

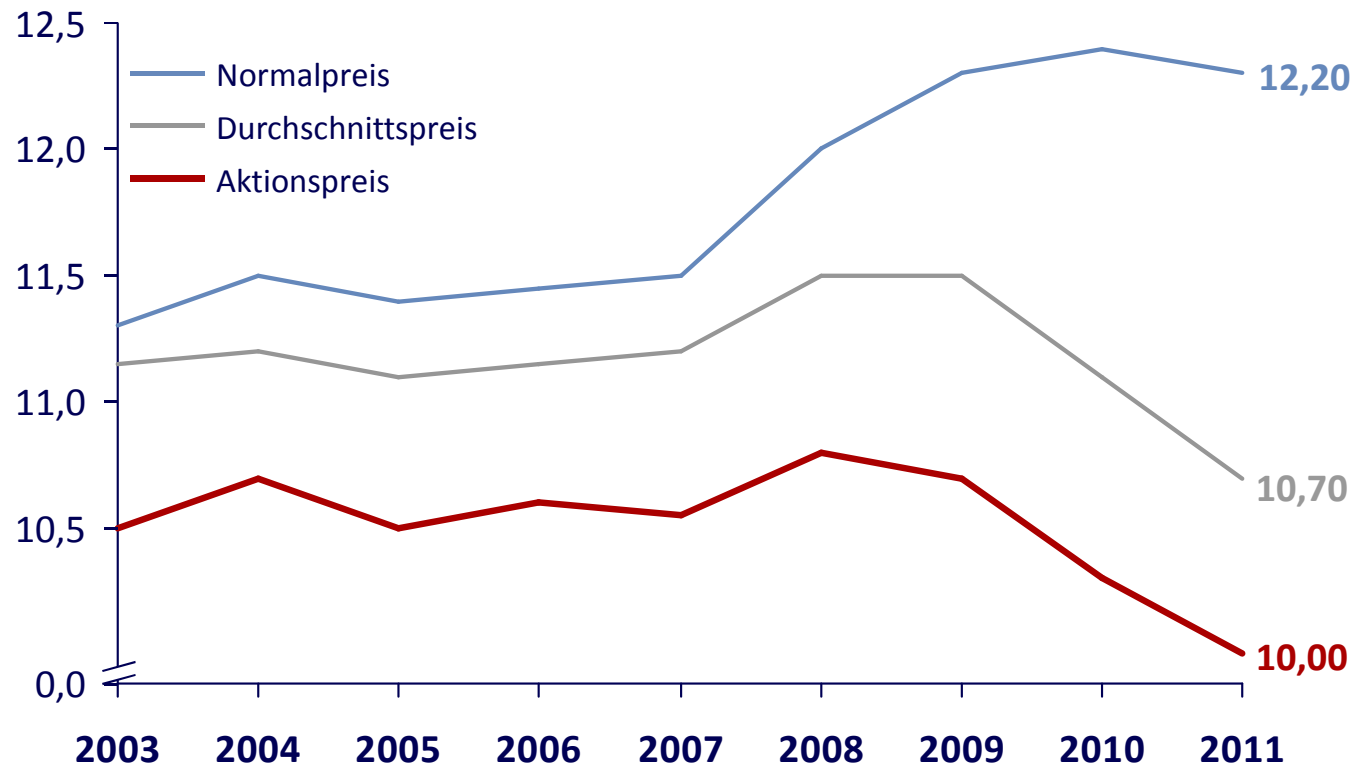
\* Schätzung W&P



# Der Kapazitätsdruck äußert sich im Preiskampf

## Preisentwicklung von Premiumpilsmarken in €

20x 0,5 Liter  
Mehrwegflasche



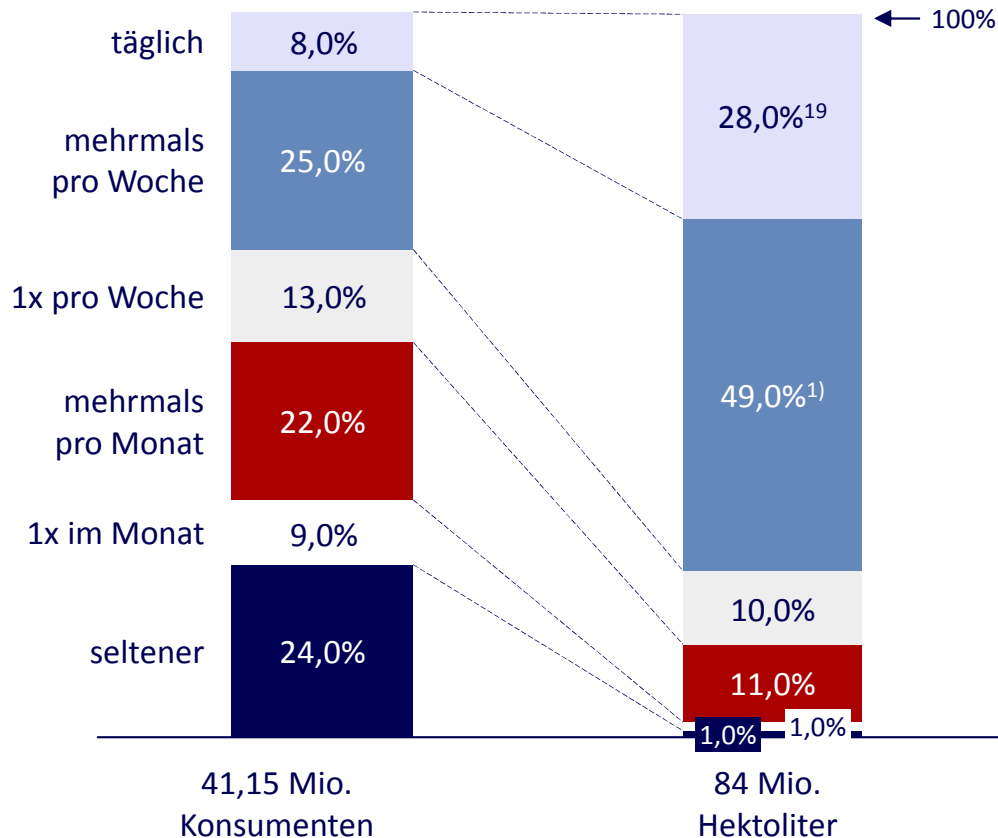
Quelle: Bay. Brauerverbund, Brauwelt

**Der steigende Aktionsanteil vernichtet millionenfach Gewinne.**



# Wer sind denn wirklich die Konsumenten?

## Konsumenten und Marktvolumen



**Ein Drittel der Konsumenten sorgen für drei Viertel des Absatzes!<sup>2)</sup>**

## Anmerkungen

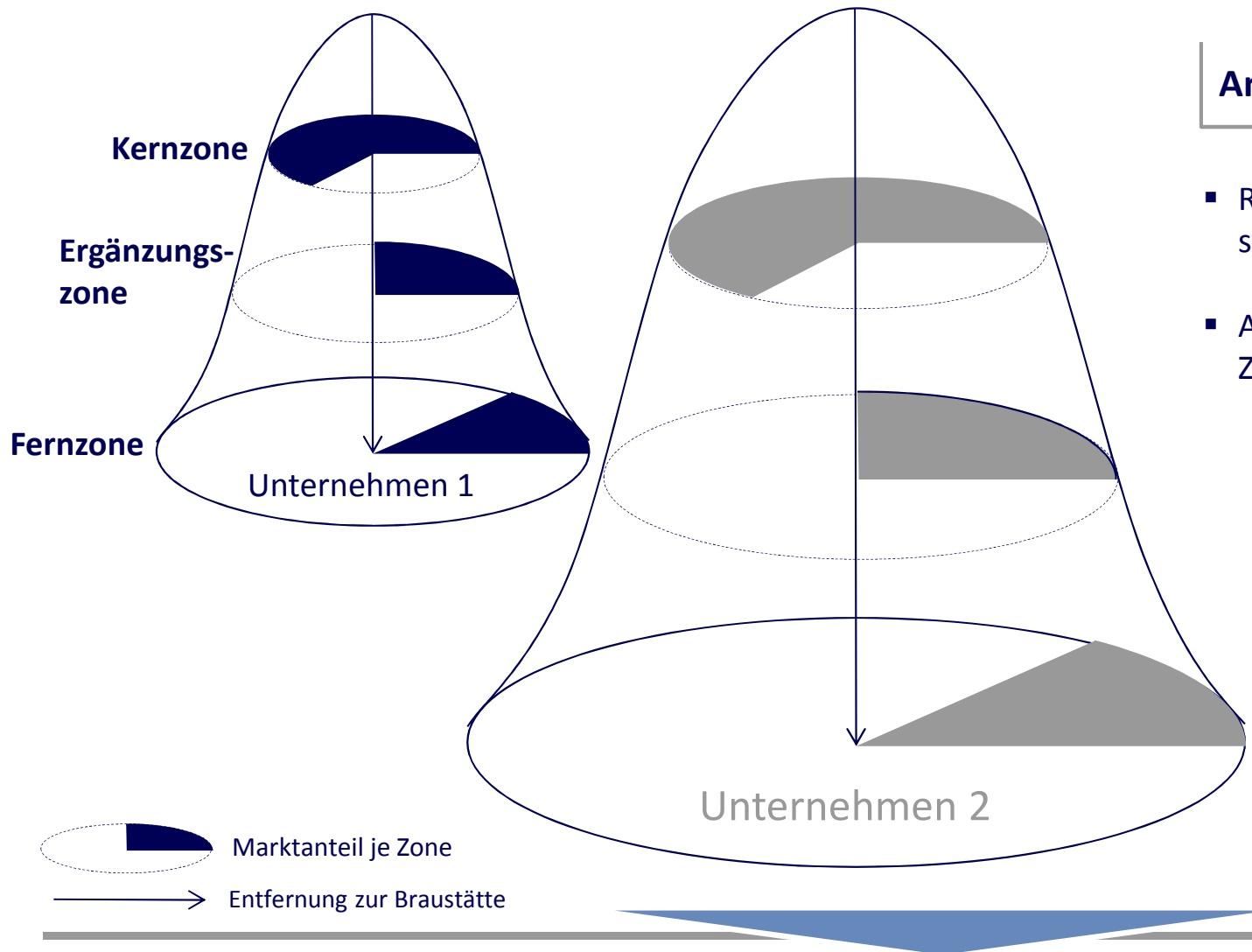
- Die Werte sind für die Konsumgütergruppen „Bier“, „Wein“, Kaugummi!, Schmerztabletten!, nicht uncharakteristisch
- Die Konsumentengruppe „mehrmals“ pro Woche nimmt deutlich ab, hier ist v.a. der Demographie-Effekt verantwortlich
- Die Gruppe mehrmals pro Woche nimmt im Weinkonsum zu

**Wie bearbeitet das Marketing die Zielgruppen?**

1) Abweichungen von +/- 5% möglich  
2) Quelle: Konsumschätzung W&P (5 Experten)



# Wo sind denn wirklich die Konsumenten?



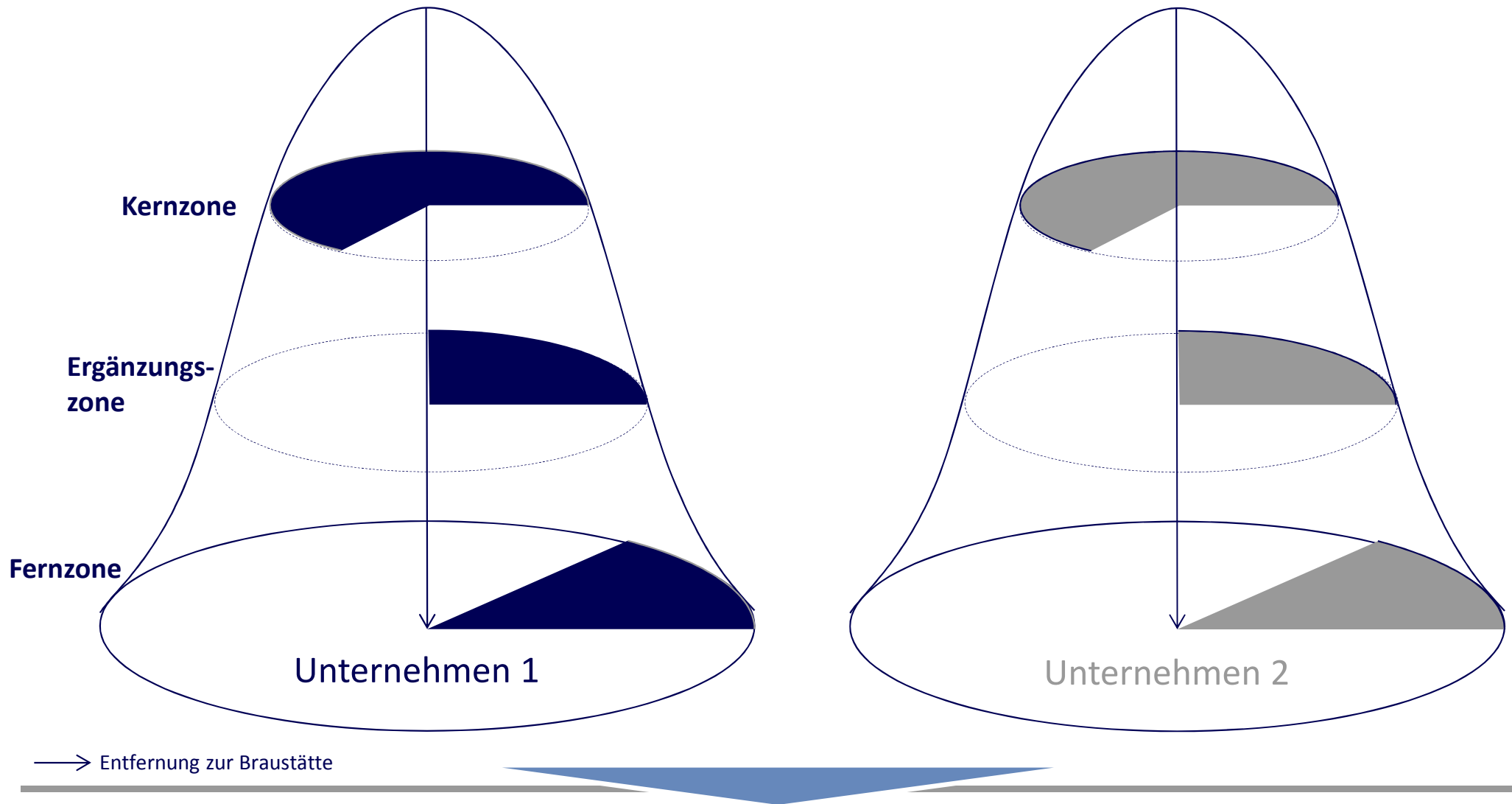
## Anmerkungen

- Regionale Marken besitzen eine besonders steile Kurve.
- Auch bei „Fernseh-Bieren“ ist dieser Zusammenhang gut darstellbar.

**Die Bindungsintensität der Marke ist entscheidend.**



# Wo liegen die „Kriegsgebiete“?



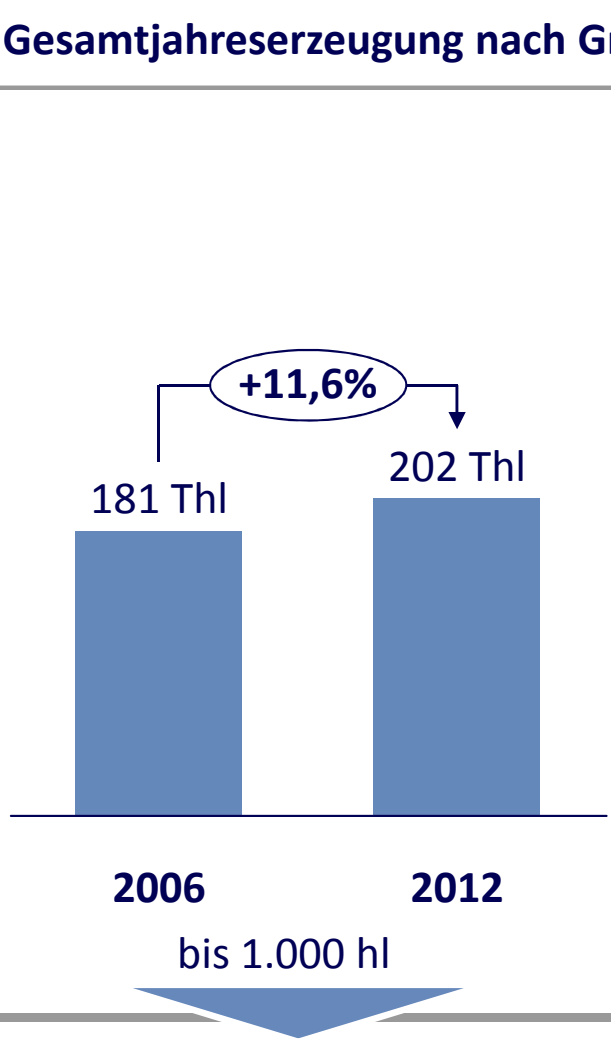
**Welche Art von Angriff bringt welchen Erfolg?**



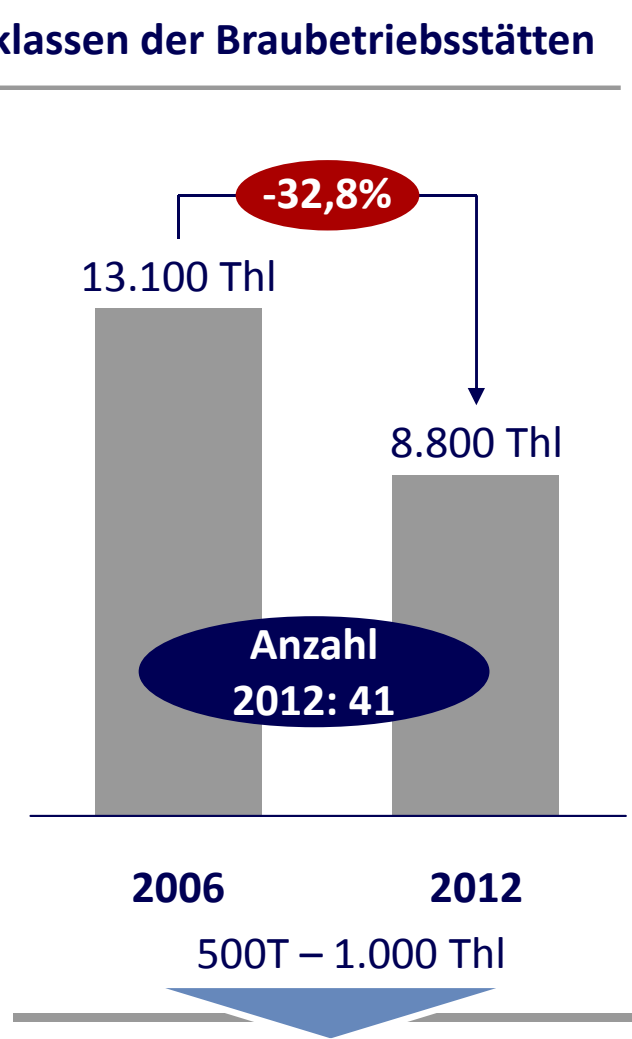


# Die „Guerilla-Krieger“ Microbreweries legen zu – am Gesamtmarkt ändert das nichts, ca. 20% des Absatzes haben ein Überlebensproblem

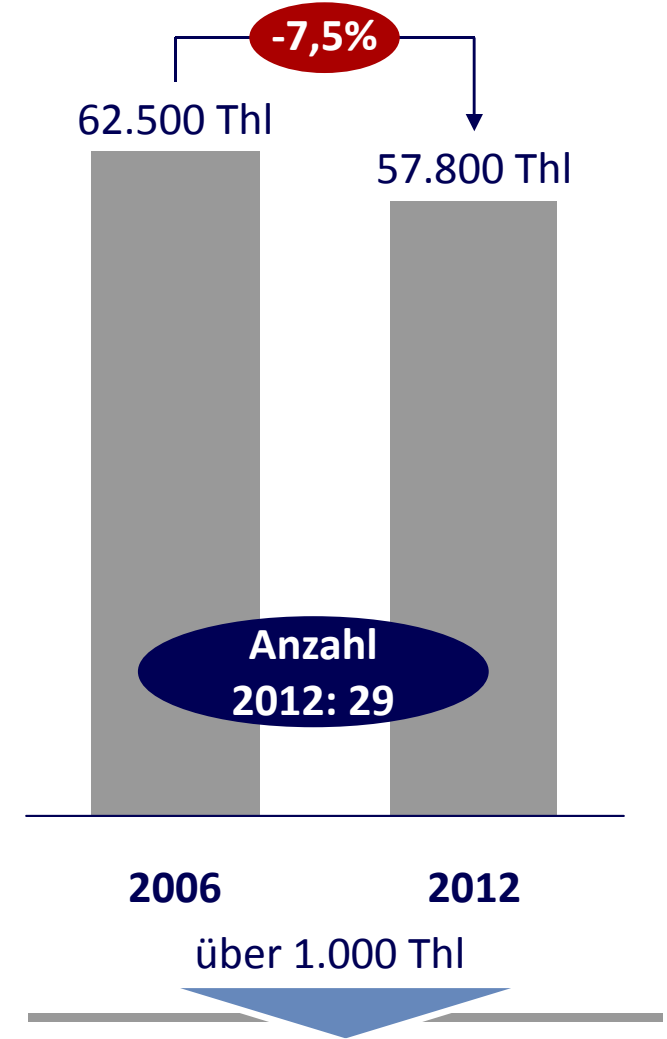
## Gesamtjahreseserzeugung nach Größenklassen der Braubetriebsstätten



**Kleine Wachstumsinseln**



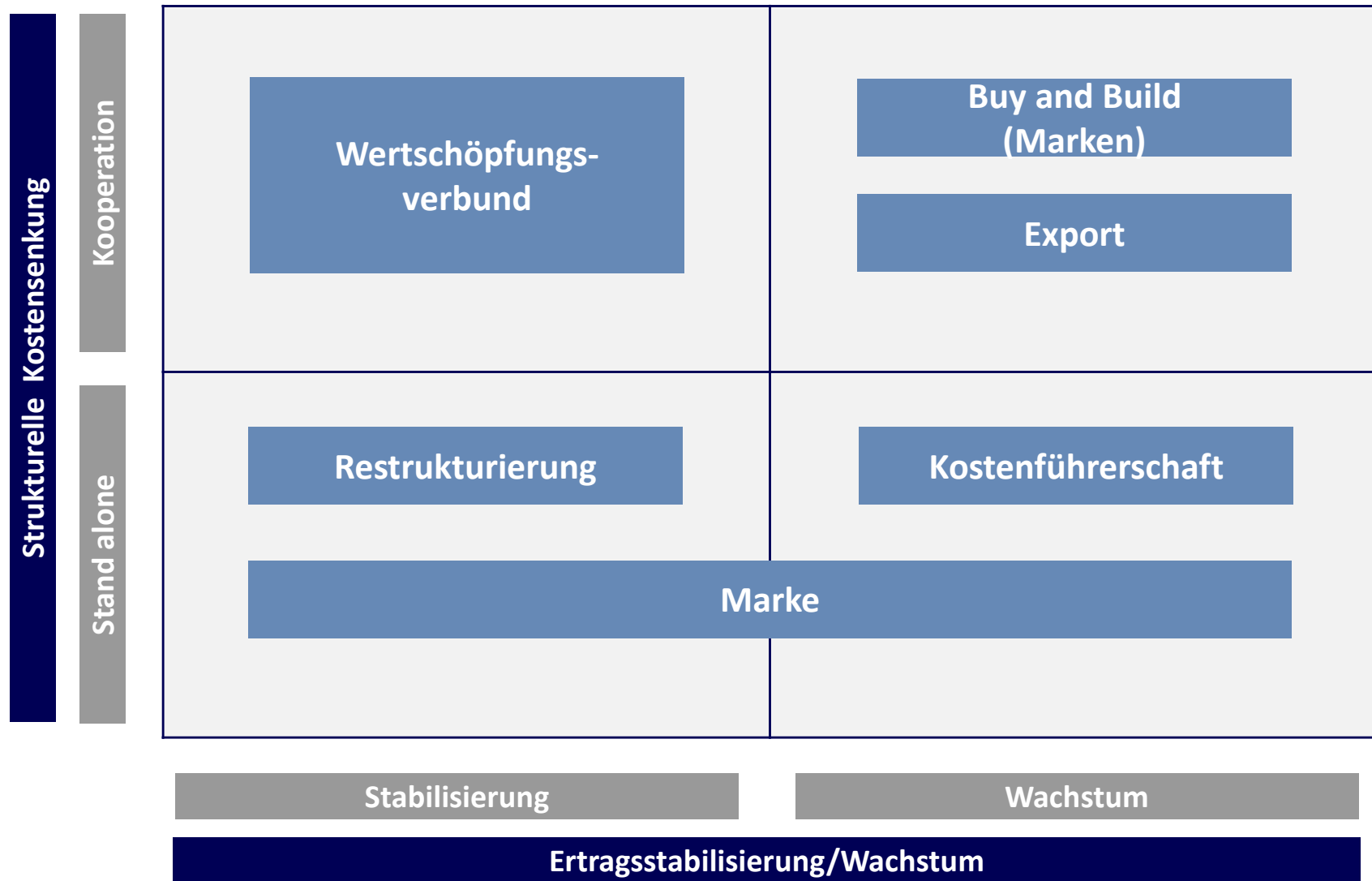
**Überlebensproblem**



**Fixkostenproblem**



# Bier im neuen Gewand erfordert neue Strategien – mögliche Ausprägungen





## Beispiele für Strategien: Wachstum mit struktureller Komponente



- + Übernahmen von konkurrierenden **und/oder** Spezialmarken führen zu Synergieeffekten für Wertschöpfungsaktivitäten (bis zu 5% v. Umsatz)
- + Beruhigung des „Kampf-Effektes“ zwischen den „Glockentürmen“
- + Senkung der variablen Kosten (z.B. Logistik)
- Kaufpreis für Marken (Abschreibung belastet GuV), ggf. hohes Finanzierungsvolumen
- Sonderkonditionen des Handels
- Restrukturierungsaufwand

**Buy & Build erfordert eine gewisse Größenordnung und nachhaltige Konsequenz (Marken, Absatzpolitik etc.). Deswegen stellt sich die Frage, welche Marken es noch gibt?**



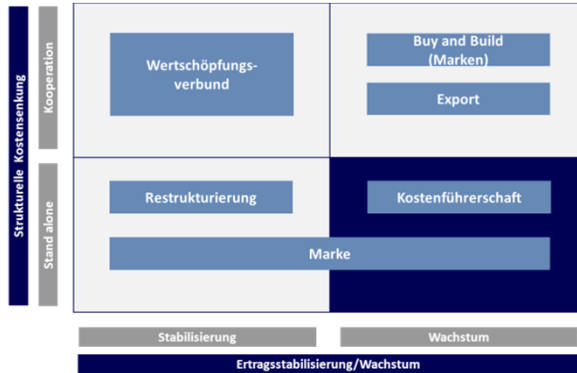
# Exportstrategien erfordern einen langen Atem, die Marke allein reicht nicht



- + Die Entwicklung des Imports in Europa ist insgesamt positiv
- + Deutsche Produkte sind im Food-Segment „en vogue“
- + Besonders gute Differenzierungsfaktoren sind Herkunft (z.B. Bayern) und Produkt (z.B. Weizenbier)
- + Länder mit hohem Gastro-Anteil sind gut geeignet
- + Begrenzung der Eintrittskosten über Kooperation
- + Ggf. ist auch das Handelsmarkengeschäft attraktiv
- Steigende Komplexität des Geschäftes
- Hoher Aufwand für Marke und Distribution
- Hoher Managementaufwand für Kooperationen



# Kostenführer kann nur Einer sein – aggressive Wachstumsstrategien im Handelsmarken- und Einstiegssegment



- + Je ähnlicher sich die Marken-Welten der etablierten Hersteller verhalten, desto höher sind die Chancen der Preis-/Mengen-Anbieter
- + Das Angebot von Handelsmarken (u.a. auch im Ausland) durch deutsche Anbieter ist attraktiv
- + Preisaggressive Angebote können noch besser „in der Fläche“ vermarktet werden
- Die Angebotspolitik der Markenanbieter (Premium) hat den Preisabstand zwischen Marke und Preiseinstiegssegment eher vermindert
- Hohe Effizienz der gesamten Industrie begrenzt die Fixkostendegressionseffekte



# Im (generell) rückläufigen Markt wird die Marke neue Funktionen und Aufgaben übernehmen



- + Die Marke liefert zur Absicherung des bestehenden Absatzes den höchsten Beitrag
- + Die Marke besitzt das Potenzial wesentliche Herausforderungen des Verbrauches (z.B. Vertrauen) abzubilden
- + Marke und Regionalität sind kein Widerspruch – Regionalisierung des Auftritts ist ein Muss
- + Marken sind und bleiben der Angelpunkt des Gastronomiegeschäftes; sie sind auch Träger für „Konzeptlösungen“
- + Marken brauchen für ihren „Auftritt“ keine Aktionitis
- Markenführung wird komplexer, die Absatzpolitik braucht mehr Differenzierung
- Die Instrumentenhandhabung erfordert noch mehr Marketing-Know-How
- Die „simple“ Fernsehwerbung ist stetig zu hinterfragen



# In rückläufigen Marken sind Wertschöpfungsverbundstrukturen eine Lösung!



- + Fixkostendegression über Mengen sind nicht mehr ohne weiteres möglich
- + Kooperationen (Einkauf, Logistik, Leistungen) **ohne** Übernahmen vermeiden „Integrationsparalyse“ und sind gewollt nicht publikumswirksam (stille Kooperation)
- + Kooperationen senken Kosten auch bei Konkurrenten
- Schwere Durchführbarkeit (Misstrauen, Informationsfluss)
- Bildung strukturell tragfähiger Lösungen (Investitionen, Unternehmensführung) ist komplex
- Ggf. kartellrechtliche Probleme



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

**Unser Anspruch ist** es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de