

Deutsche Brauereien und der internationale Biermarkt – eine Liebesbeziehung?



1. Stand der deutschen Brauwirtschaft
2. Entwicklung der internationalen Brauwirtschaft
3. Internationalisierung - Pflicht und Kür
4. Beispiele Deutscher Initiativen

- ▶ **Die Brauwirtschaft im 2. und 3. Jahrtausend**
- ▶ *Bedeutung deutscher Biere international*



- ▶ Deutschland gilt als Bierland Nummer 1
- ▶ Deutschland verfügt über die größte Biervielfalt
- ▶ Es gibt etwa 5.000 versch. deutsche Biere
- ▶ Will ein Bierfreund diese Biere probieren, benötigt er dazu etwa 13,5 Jahre

1. Die Deutsche Brauwirtschaft

Prädestination und Realität

- Historische Verpflichtung und Erwartungshaltung der Welt
- Synonyme „Made in Germany“: Auto und Bier
- Deutsches Bier steht weltweit für Reinheit, Qualität, Kulturgut, Tradition <-> weltweite Verbreitung?
- Reinheitsgebot – Segen, Pfund oder Handicap?

**Wie das Bier summer vñ winter auf dem
Land sol geschenckt vnd prauen werden**

Item Wir ordnen/setzen/vnd wollen/ mit Rathe vnser
Landtschafft / das für an allenthalben in dem Fürstent-
thumb Bayern/auff dem lande/ auch in vnsern Stettin vñ
Märckchen/da deßhalb hievor kein sonndere ordnung ist /
von Michaelis biß auff Georgij / ain mass oder kopffpiers
über ainen pfenning Müncher werung/ vñ von sant Jor-
gen tag/biß auff Michaelis / die mass über zwen pfenning
derselben werung / vnd derenden der kopff ist / über drey
haller/bey nachgesetzter Pene/nicht gegeben noch auf-
geschenckt sol werden. Wo auch ainer nit Merck / sonder
ander Bier prauen/oder sonst haben würde/sol Er d och
das/ains wegs höher/dann die mass vmb ainen pfenning
schencken/vnd verkauffen. Wir wollen auch sonderlichen/
das für an allenthalben in vnsern Stetten/Märckchen/vñ
auff dem Lande/zu ainem Bier/merckstück / daß al-
lein Gersten /Hopffen/vñ wasser/genomen vñ getraucht
sölle werden. Welcher aber dise vnser Ordnung wissentlich
übertaten vnd nit halten würde / dem sol von seiner ge-
richtsbizkeit / dasselbig was Bier /wistaff vnmachß-
lich/ so offte es geschicht / genommen werden. Jedoch wo
ain G-stuwer von ainem Bierprewen in vnsern Stettin/
Märckchen/oder aufm lande/yezeitlich ainem Limer piers/
zwen oder drey/kauffen/vnd wider vnter den gemayn-
nen Paueruolck ausschencken würde/dem selben allain/
aber sonnst nyemandes/sol dye mass / oder der kopffpiers
vmb ainen haller höher dann oben gesetzt ist/ze geben/vñ/
aufzschencken erlaube vnd vnuerpotn .

Wilhelmus Prinz
Bavariae Ducis

Original von Wilhelm IV. Herzog in Bayern
im Geprägung des kaiserlichen Anzes 1374



**Dankbar rückwärts,
mutig vorwärts,
gläubig aufwärts!**



SZENARIO

(Ernst & Young Studie)

2003

-

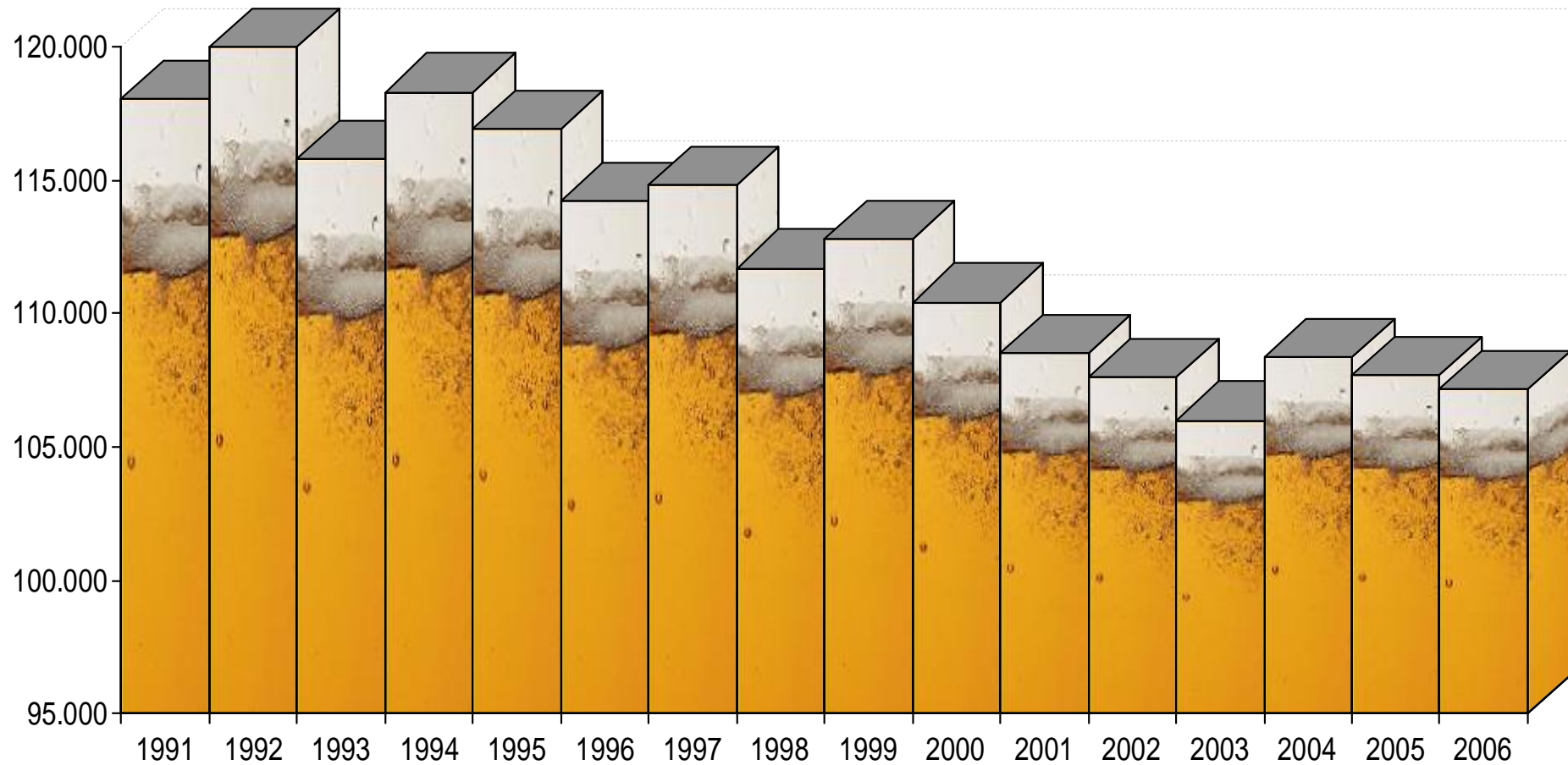
2015

- 115 Mio hl
- 850 Brauereien
250 GH-Brauereien
Pareto 80/20 %
im beginnenden Umbruch
- Klassische Gastronomie verliert an Bedeutung
- Verbraucher wird noch preis- und genuß-orientierter

- 75 Mio hl
- 200 Brauereien (> 9000 hl)
900 Klein- und GH-Brauereien
4 Konzerne (10 Br.) beherrschen 77 % des Marktes => Biervielfalt sinkt drastisch
- System- und Erlebnisgastronomie als Gewinner auf Kosten tradition. G.
- Preis-, Spaß- und Abenteuer-orientierter Verbraucher

► Die Brauwirtschaft im 2. und 3. Jahrtausend

► *Bierausstoß (1.000 hl)*



Das Dilemma der Branche

- Fette Jahre 1960-1980 im deutschen Binnenmarkt verhindern frühzeitige, aktive Zukunftsgestaltung (in guten Zeiten für schlechte Z. vorzusorgen!)
- Deckungsbeitragsorientierte Handlungsweise war zu lange Fremdwort; „HL-MANIE“
- Ab 1980: Ungünstige Umgebungsparameter entstehen: Bevölkerungsentwicklung, Bev.- Struktur, Verbraucherverhalten (Bier ist „out“ und „ungeil“) Zwänge wie Führerschein, Rauchergesetze, veränderte Arbeitswelt, TEURO in Gastronomie, keine politische Lobby: Bier als „Einstiegsdroge“ degradiert => Marktvolumen sinkt
- Ab 2000: Globalisierung, feindliche Übernahmen, Fusionen, Kooperationen
- Hausgemachte Probleme: Konservative Haltung; kein Benchmarking; unprofessionelle Nachfolgeregelung; Managementfehler; Uneinigkeit begünstigt Marktmachtübernahme durch Handel und Gastronomie (Brauer „verschleißt“ zum Banker)
- 1990 „polit. 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

Der deutsche Getrankekonsum im Wandel der Zeit

Ergebnis:

- **Bier verliert Platz 1 an Wasser, Erfrischungsgetränke und Milch!**
- **Trotzdem – Bier wäre Synonym für Lebensfreude und Genuß,**
- **Vor allem aber für Qualität und Reinheit – *made in Germany***
- **Im Ausland oftmals genau umgekehrter Trend**

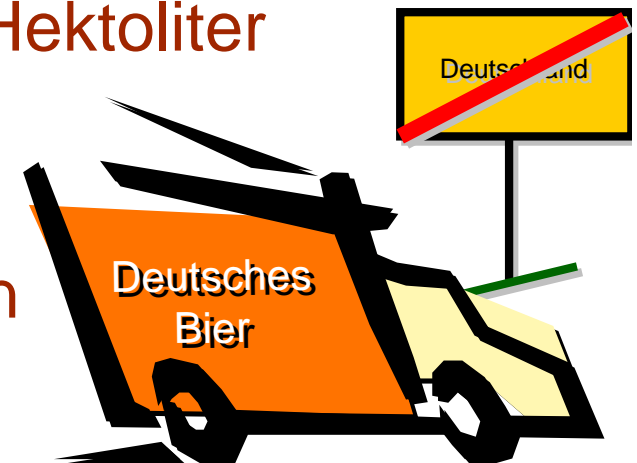
Konsum l/Kopf*a			
Getränk	1980	2002	2010
Bier	155	122	109
Wein	16	20	20
Spirituosen	4,5	5,9	5,4
Wasser	110	120	137
Erfrischungsgetränke	105	112	117
Fruchtsäfte	42	40	37
Kaffee	156	156	153
Tee	73	72	71
Milch	82	88	100
Gesamt	743,5	735,9	749,4

Das wäre doch Anlaß und
Grund genug, um international
mehr Präsenz zu zeigen, oder
nicht?

Auf den 1. Blick alles OK?

Denn: Alle Welt liebt deutsches Bier

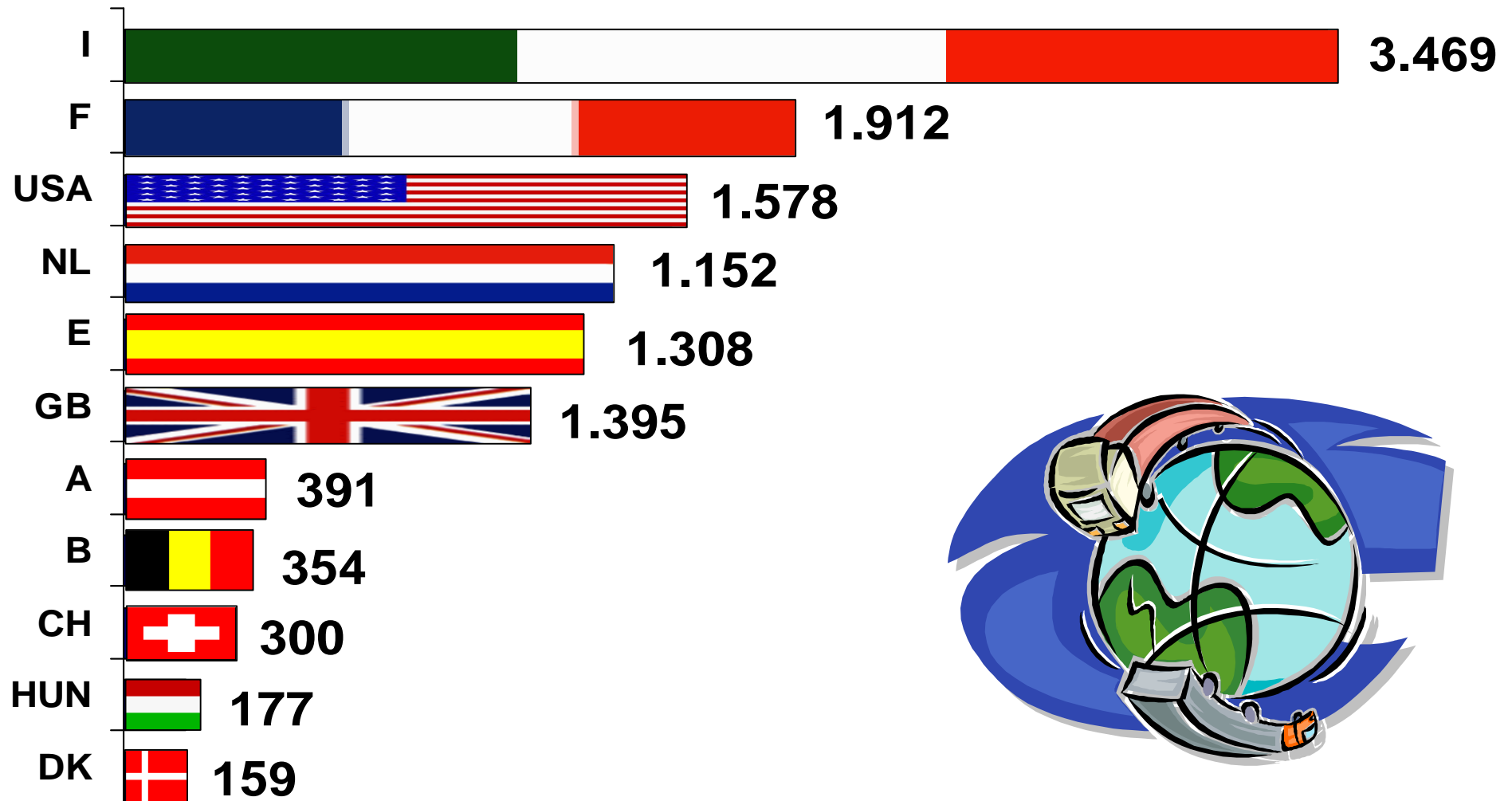
- ▶ Deutsche Biere sind vor allem in Italien, den USA, Großbritannien, den Niederlanden, Spanien und Frankreich sehr beliebt
- ▶ Gerade in den USA gibt es eine – stetig wachsende – Anhängerschar der deutschen Biere
- ▶ Heute werden fast 14 Millionen Hektoliter pro Jahr exportiert: Die Tendenz ist deutlich steigend
- ▶ Insgesamt wird deutsches Bier in mehr als 160 Länder exportiert





Die Brauwirtschaft im 3. Jahrtausend

Bierausfuhr 2009 in 1.000 hl nach Zielländern



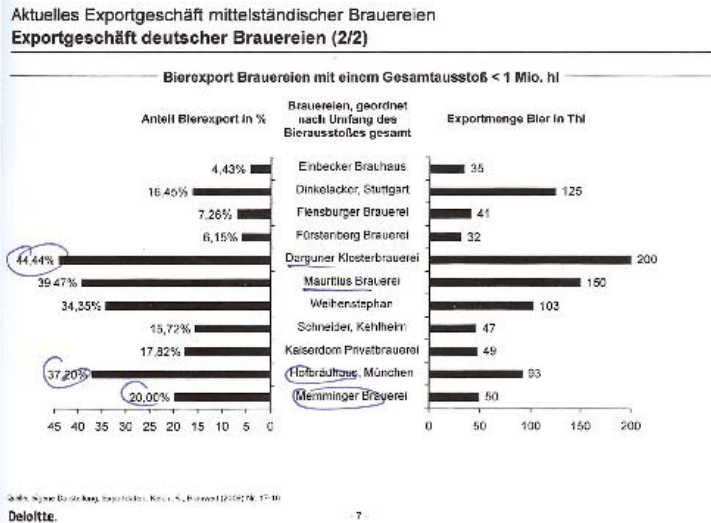
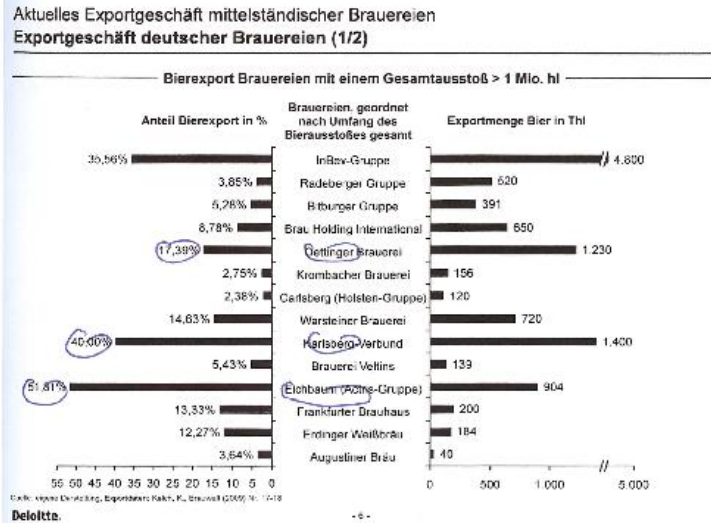
ABER...

Auf den 2. Blick kommt es an

Deutsches „Exportgeschäft“ Standesgemäß? Erwartungsgemäß? NEIN!

Exportquoten:
 NL 50 %
 B 35 %
 Ire 41%
 DK 30 %

Deutschland
 Bier 13 %!
 (vgl. Import 7 %)
 Nahrungsmittel 14 %
 Alle Güter 40 %



Symptome* Deutscher Brauer

- Lange Zeit Zurückhaltung Deutscher Brauer in Zeiten guten Binnenmarkts
- Vorurteile geg. internationalen Aktivitäten (Export, Lizenz, JV)
- Negativbeispiele einzelner deutscher Brauereien prägend für Rest
- Eigenheiten deutscher Brauer im Ausland
- Wundersame, überraschende, aber sehr späte Erkenntnis und Einsicht

* [Publikation Dr. F. Schur, Brauwelt 2001]

Fazit für deutsche Brauer

- Deutsche Brauer haben den Anschluß an das internationale Geschäft lange Zeit verschlafen
- Wachstumsmärkte liegen im Ausland ungenutzt; Suche nach geeigneten Partnern oberste Priorität
- Nicht befolgte Weisheit: „Sorge in guten Zeiten für schlechte Z. vor!“
- Reinheitsgebot als geniales Exportargument und weltweite Reputation deutscher Bierqualität und Marken bisher nur unscheinbar genützt
- Späte Erkenntnis: Im Ausland läßt sich Geld verdienen; Risiken gibt es auch in D
- Trend: weg vom opportunistischen Exportgeschäft -> hin zur ertragsorientierten Auslandsstrategie

2. Die internationale Brauwirtschaft



▶ **Die europäische Brauwirtschaft**

▶ *Der Biermarkt der Europäischen Union*

- ▶ Der europäische Biermarkt ist leicht rückläufig
- ▶ Im Jahr 2005 lag der Bierausstoß der EU bei etwa 246 Millionen Hektolitern
- ▶ Deutschland ist innerhalb der Europäischen Union im Bereich

- ▶ der Braustätten
- ▶ der Beschäftigten
- ▶ des Bierausstoßes

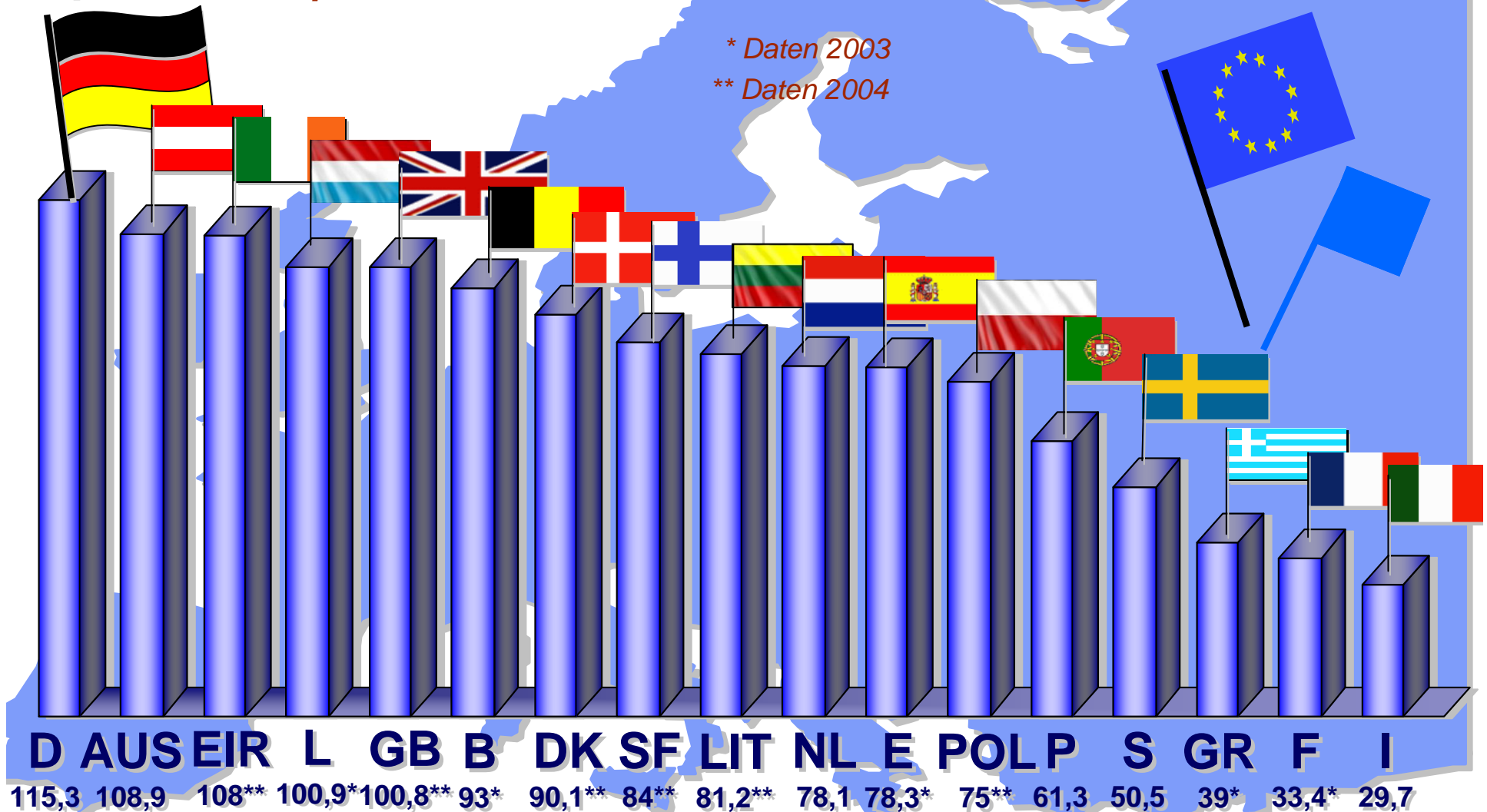
federführend

Die europäische Brauwirtschaft

Pro-Kopf-Verbrauch 2005 im EU-Vergleich

* Daten 2003

** Daten 2004



Weltmarkt „Bier“

Die größten Biernationen der Welt

Land	Ausstoß 2003	Ausstoß 2004	in 1000 Hektolit
China	254.048	291.000	
USA	231.300	233.300	
Deutschland	105.990	106.190	
Brasilien	82.200	85.600	
Russland	73.200	85.200	
Mexiko	66.420	68.482	
Japan	64.970	65.490	
Großbritannien	58.014	58.911	
Spanien	30.677	30.677	
Polen	27.300	27.700	
Südafrika	25.000	25.000	
Niederlande	25.124	23.828	
Kanada	23.443	23.130	
Südkorea	19.802	20.158	
Tschechische Republik	18.548	18.753	
Venezuela	15.000	18.000	
Belgien	15.650	17.409	
Ukraine	16.645	17.290	
Australien	17.260	16.910	
Thailand	15.239	16.135	
...			
Österreich	8.891	8.670	
Weltproduktion	1.478.181	1.552.118	

Quelle: Barth Report 2004/2005, Foto: dpa

DER STANDARD

Die Welt der Biere – Top 10

Rang	Name	Location	Mio hl/a	market share	Turnover BEUR
1	AB Inbev	Belgium	388	21,4%	16,1
2	SABMiller (incl. MC, Foster)	Great Britain	185,3	10,2%	21,7
3	Heineken	Netherlands	161,5	8,9%	14,3
4	Carlsberg (incl. BBH + S&N)	Danemark	150,3	8,3%	8,1
5	Molson Coors	Kanada	60,0	3,3%	2,4
6	Grupo Modelo	Mexico	51,0	2,8%	9,3
7	Tsingtao	China	50,6	2,8%	8,5
8	Yanying	China	40,1	2,2%	6,7
9	Femsa	Mexico	39,4	2,2%	7,5
10	Asahi	Japan	23,8	1,3%	8,5
11	Kirin	Japan	23,7	1,3%	10
12	Efes	Turkey	20,9	1,2%	4,5
13	Diageo (incl. Guinness)	Ireland	19,5	1,1%	6,2
14	Chongging	China	18,0	1,0%	2,1
15	Gold Star	China	17,6	1,0%	1,6
16	BGI Castel	France	17,4	1,0%	1,2
	Total		1.816	100,0%	
26	Radeberger	Germany	14,1	0,8%	1,4
36	Bitburger	Germany	8,4	0,5%	0,9

1-10= 63 %

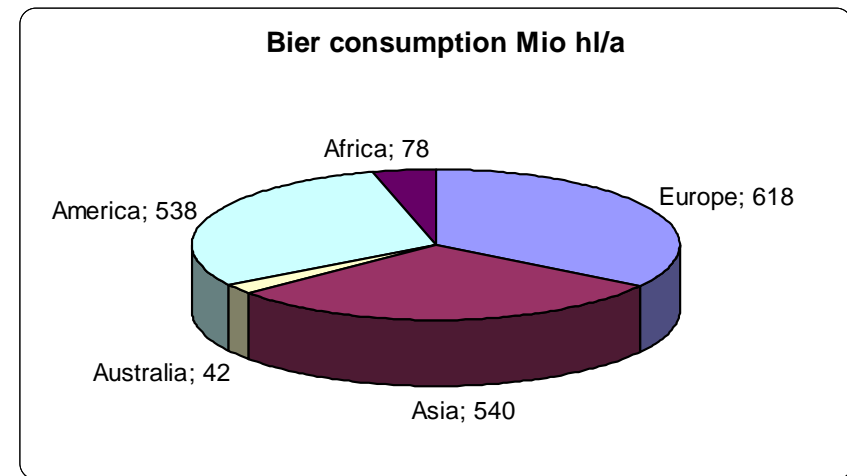
Weltweite Biererzeugung 2011: 1.816 Mio hl in 1.790 Brauereien
(excl. Gasthausbrauer; durch die TOP 4 allein 50 % erzeugt, Br. 750 in Deutschland)

Der weltweite Biermarkt 2011

- Wachstum bislang 2-4 %/a, erstmals 2010 Stagnation
- Top 10 haben ca. 63 % % des Marktes
- ABInbev übernimmt SABMiller?
- Global Player haben selten Marke als Name, sind VC-getrieben
- China und Indien im Focus der Aufmerksamkeit, Europa gesättigt; Deutschland verliert 2-3 %/a
- In Deutschland ist derzeit kein Übernahmekandidat vorhanden

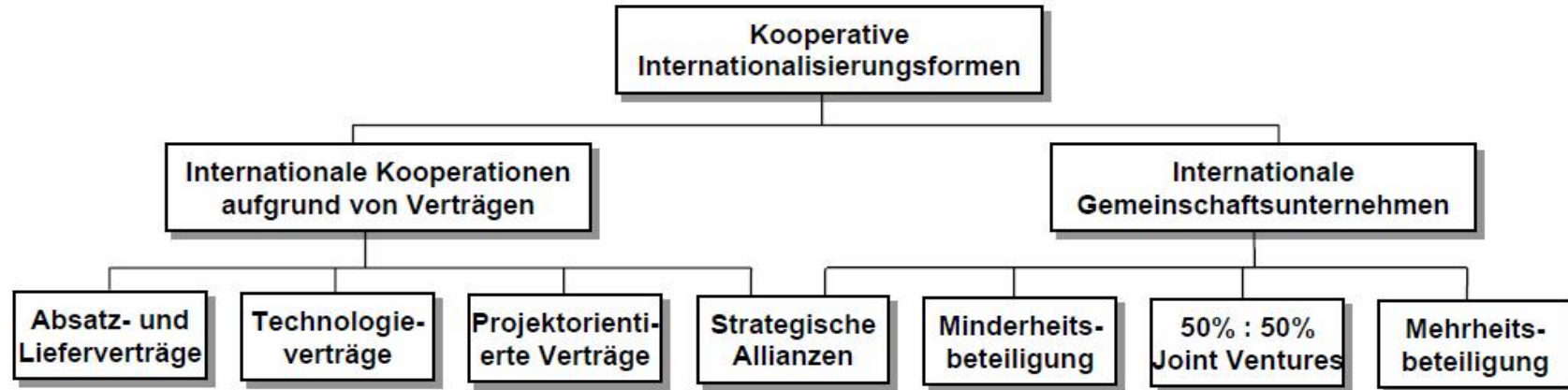
Trends im weltweiten Biermarkt

- Biere werden leichter und milder; Nischenbiere, Entdecken von Spezialitäten; Biersomeliers; Funktionale Biere (Glutenfreies Bier), Biermischgetränke; alkoholfreie Biere,
- Craft Breweries (weltweit bereits über 3000!)
- Übernahmekarussell ist ständig in Bewegung
- Konzerne werden von Investment-Groups beherrscht (Aktienhandel dominiert); Argument Synergieen u.a. Einkaufsmacht
- Verschmelzung Brauereien mit anderen Marktteilnehmern (Wein, Spirituosen, Handel, etc.)
- „China-Konzept“ (alles sieht auf China)
- USA: Erste Sättigungserscheinungen, deutsche Biere hoch im Kurs
- Wachstum in Asien, Afrika und Südamerika, Osteuropa
- Russland: Heineken, Baltika, ABInbev und SABMiller beherrschen den Markt; Stagnation nach 15 Jahren Wachstum



3. Internationalisierung - Pflicht und Kür

Kooperative Internationalisierungsformen



- ⇒ Indirekter Export
- ⇒ Kompensations-Verträge
- ⇒ Internationale Leasing-Verträge
- ⇒ Franchising-Verträge
- ⇒ Lizenzverträge
- ⇒ Know-how-Verträge
- ⇒ Technische Hilfsverträge
- ⇒ Beratungsverträge
- ⇒ Zusammenarbeitsverträge
- ⇒ Internationales Projektmanagement
- ⇒ Horizontale strategische Allianzen
- ⇒ Vertikale strategische Allianzen
- ⇒ Konglomerate strategische Allianzen

Formen der Internationalisierung

	Export	Händler	Kooperation	Niederlassung
Grad der Ressourcenbindung	kaum Unterschied zum Inlandsgeschäft	gering	eher gering, abhängig vom Koordinationsaufwand	hoch
Kosten des Engagements	niedrig, vor allem Reisekosten	geringe Kosten	eher gering	häufig hoch, abhängig von der Größe der Niederlassung
Möglichkeiten der Kontrolle	hoch	gering auf Grund mangelnden Durchgriffs	abhängig von vertraglicher Regelung	hoch, durch Eingliederung in eigene Organisation
Unternehmerisches Risiko	gering	gering, evtl. Risiko auf Grund mangelnder Kontrollmöglichkeiten	richtet sich nach der Abhängigkeit vom Kooperationspartner	hoch

Typische Risiken bei JV-Projekten in MOE



Zehn häufige Fehler bei Joint Ventures

- 1) keine ausreichende Kapitaldecke
- 2) Angaben der potentiellen Partner nicht prüfen
- 3) zu frühe Implementation nach kurzer Planungsphase
- 4) unzureichende Projektüberwachung
- 5) unzureichende Projektunterstützung durch die Unternehmensleitung
- 6) Ignoranz der Kultur im Zielland
- 7) unzureichende Vorbereitung bei Entsendung von Stammhausmitarbeitern ins Zielland sowie bei der Repatriierung
- 8) Ignoranz von Korruption und Mafia
- 9) verzögerter Abbruch bei Nichterfolg / Projekt ist Lieblingskind des Chefs
- 10) keine Nutzung von Erfahrungswerten

Erfolgsfaktoren für Joint Ventures I

Initiierungsphase

- “profunde Landeskenntnisse bzw. deren Verfügbarkeit (z.B. Berater)
- Geduld und Gründlichkeit bei der Partnerwahl
- erfolgreiche Interaktion auf der interorganisationalen und auf der interpersonellen Ebene
- gute persönliche Kontakte zu Informations- und Entscheidungsträgern in der Administration und im Betrieb zur Verringerung der Informationsdefizite”

Verhandlungsphase

- “Aufbau einer persönlichen Vertrauensbasis
- Kontinuität der Verhandlungspositionen
- viel Geduld und Rücksichtnahme auf die Positionen der Gegenseite
- Vermeidung von Arroganz
- bescheidenes und freundschaftliches Auftreten”

Export versus Lizenz

Export

- Auslastung überschüssiger Prod.-kapazitäten; Grenz-KoRe
- Qualitätskontrolle im Haus
- Hohe Marketingaufwendungen, niedrige Investitionen
- Keine Kontrolle oder Steuerung des Absatzes möglich
- Kurzfristiges Engagement
- Hohe Kosten: Transport, Mehrschichten-Distribution, Beeinträchtigung Produkt-qualität (Zeit Hersteller-EV; Beispiel: Problem Dt. Bierexport nach USA)

Lizenz

- Teilweise Ergänzung von Export und Lizenz
- Marketing – und Qualitätskontrolle vor Ort unerlässlich
- ROI bei 3-5 Jahren bei Beteiligung
- Keine Lizenz ohne Beteiligung bei internat. No-Names
- Absatz- und Strategiekontrolle möglich
- Langfristiges Engagement
- Einsparung von Zeit und Kosten; Vor-Ort-Expertise und Vermarktung durch Partner

Win-Win-Situation

"Ein Huhn und ein Schwein treffen sich und vereinbaren, weil das große Mode ist, eine ganz tolle, groß angelegte Kooperation. Sie haben nämlich vor, ein enormes Angebot zu machen an 'ham and eggs'. Sie haben den Vertrag gerade unterzeichnet und schon hat das Schwein gemerkt, daß es dabei drauf geht."

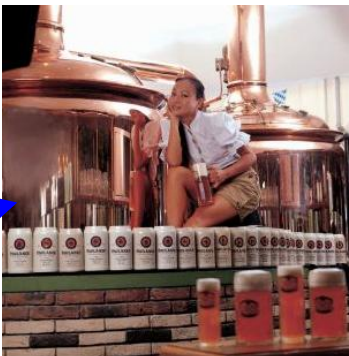
(Timmermann, Projekt Homatek, S. 81)

4. Beispiele

1. Schneider:
Schneider&Brooklyner
Hopfenweisse, USA



2. Weihenstephan's Infinuim:
Samual Adams, USA



3. Paulaner's
Gasthausbrauereikonzept

4. Hofbräuhaus:
Gasthausbrauereikonzept



5. König Ludwig
International: weltweite
Lizenzen, u.a. Russland



6. Bitburger's DFB-Deal: Bier
und Fußball weltweit

7. Beispiel eines
Mittelstands-JV in
Südafrika: 1.
Weißbierbrauerei in SA



Beispiel 1: Schneider – NY Neuproduktkreation und - Vermarktung



Beispiel 3: Paulaner Franchise Konzept



PAULANER
Bräuhaus Consult



DAS UNTERNEHMEN | **DAS KONZEPT** | **DIE LEISTUNGEN**

Übersicht | Projektbegleitung | Objekt & Standort | Kalkulation | Raum & Funktion
Speisen & Getränke | Service & Schulung | Marketing & Verkauf | Qualitätssicherung

Qualitätssicherung

Unser Hauptziel ist die Langfristigkeit Ihres Erfolges. Deshalb arbeiten wir kontinuierlich an der Weiterentwicklung und Optimierung unseres Konzeptes, in das wir nicht nur unsere eigenen, sondern immer auch die Erfahrungen unserer Lizenznehmer und Betreiber einfließen lassen.

Im persönlichen Gespräch mit Ihnen und Ihren Kollegen leisten wir nicht nur direkte Hilfestellung, sondern nutzen alle gewonnenen Informationen, um unsere Standards immer wieder aufs Neue zu überprüfen und anzupassen. Das verstehen wir unter Qualität und Ihrer dauerhaften Sicherung.



Login zum Service-Portal

Benutzername:

Passwort:

[Passwort vergessen](#)
[Neu registrieren](#)

Ihre Anfrage



Sie möchten wissen, ob unser Konzept Paulaner Bräuhaus für Sie in Frage kommt?

Einige Beispiele unserer Leistungen im PDF-Format:

-  **Auszug Servicehandbuch**
-  **Auszug Speisehandbuch**
-  **Standortcheckliste**
-  **Grundrissbeispiel**

Beispiel 5: Lizenz König Ludwig

England

Kroatien

Italien

Ungarn

Slowien

Ukraine

Vail/Colorado

Russland

Das Gastronomiekonzept König Ludwig



Lebensfreude
Das Erlebnisversprechen jenseits der Alltagszwänge: Genuß und Spaß. Der sinnliche Mehrwert.

Bayerische Lebensart
Wir bewegen uns auf dem Boden gewachsener Traditionen.



Wofür steht König Ludwig als Gastronomiekonzept?

Qualität
Der Grundwert als Basis für zufriedene Besucher.

Ausgesuchtheit
Das gewisse Etwas, das den Alltag des Besuchers bereichert. Das Gefühl, mehr für sein Geld zu bekommen.

Unkonventionelles Denken
Die Besucher sollen überrascht werden mit ungewöhnlichen Ideen.

Hohe Ansprüche
„König Ludwig“ will seinen Besuchern etwas Besonderes bieten.

Königlicher Genuß
„König Ludwig“ verkörpert Spaß und Lebensfreude mit dem gewissen Etwas.

Königliche Atmosphäre
Der Gesamteindruck aus einzigartiger Architektur, geschmackvoller Inneneinrichtung und ausgesuchten Speisen und Getränken. Königliche Lebensart pur.

Sympathische Gesamt-erscheinung
„König Ludwig“ verbindet das Besondere mit einer sympathischen Bodenhaftung.

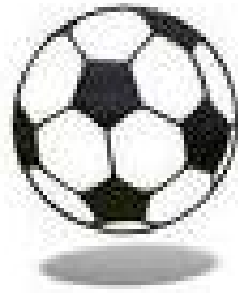


Beispiel 6:

Der König Fußball und sein Bier

–

Ein weltweites Erfolgsmodell

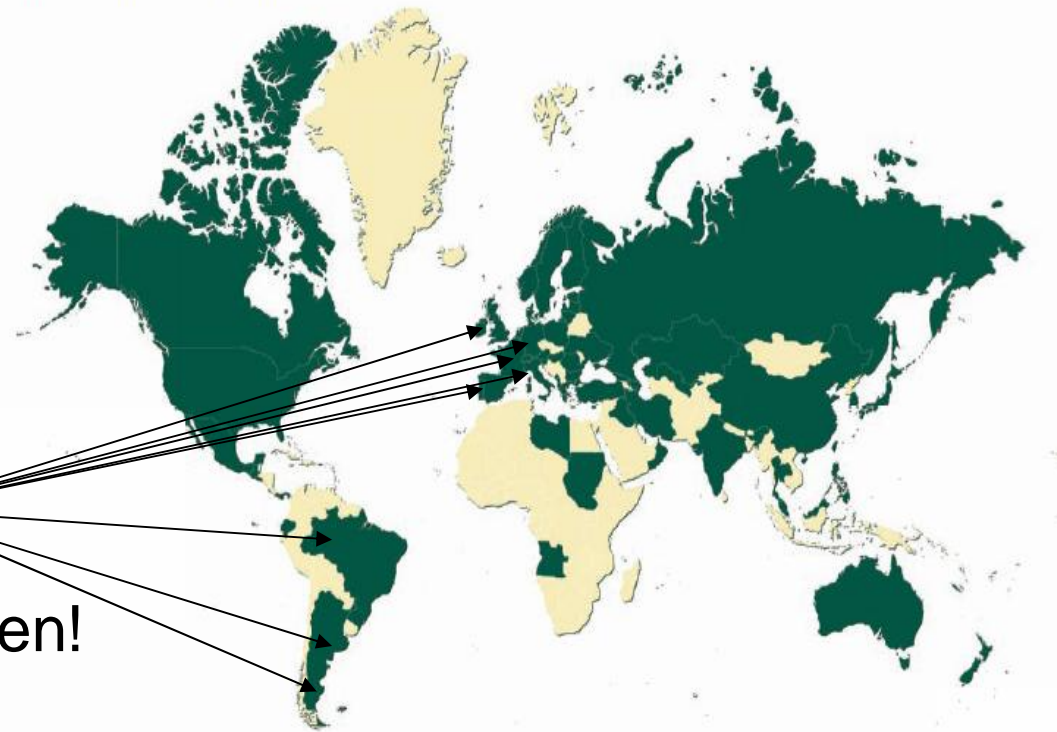


Premium specialist with an international distribution network

- Business relations to more than 230 distributors worldwide
- Over 3,000 outlets in the international market
- Supplying to ca. 60 countries on 5 continents

BITBURGER
Weltkarte

Fußballnationen
sind auch Biernationen!



7 Schritte zum „Elfmeterpunkt“:
Wie baue ich ein langfristig
tragfähiges Konzept auf?
Beispiel: Südafrika und WM

1. Schritt: Strategiefestlegung mit DFB-Fußballnationalmannschaft – Dieses Sponsoring hilft (wie früher die Formel 1) auch im internationalen Geschäft



Bitte ein Bit

2. Schritt: Importeursuche und Akquisition –
Auswahl in Südafrika:

Glenfair Wine & Liquor (Pty) Ltd
trading as



GLENFAIR BEERS

Finest Imported Beer Brands

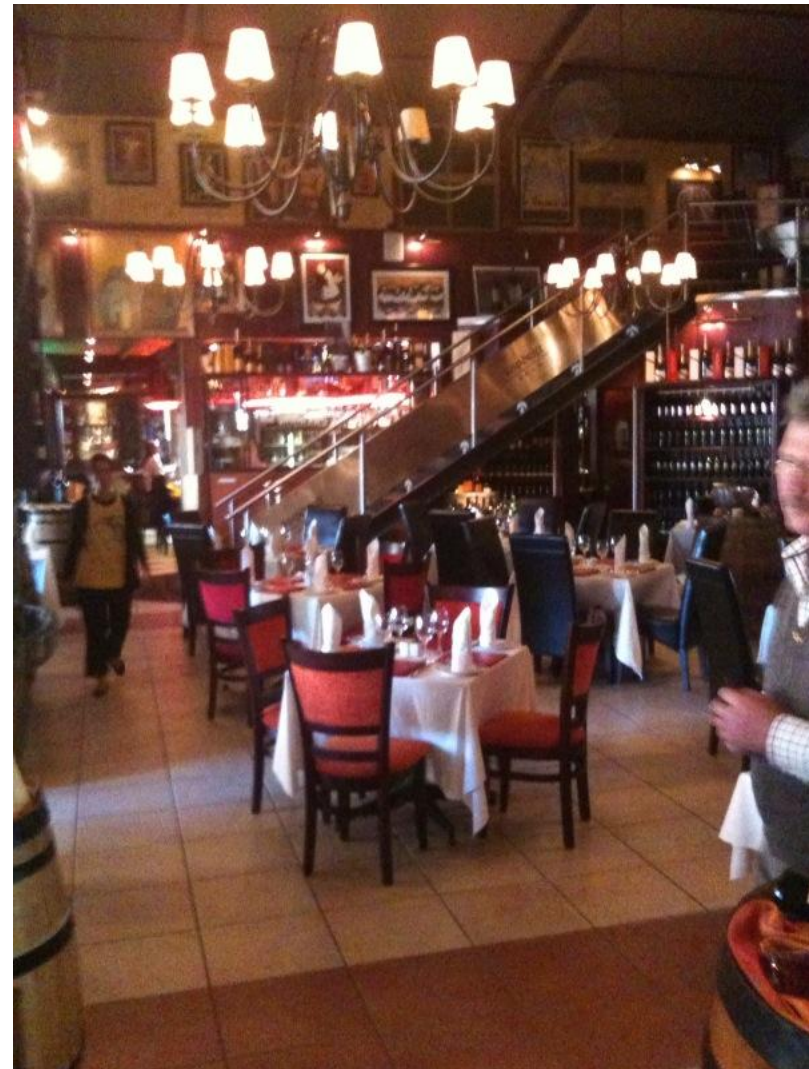
3. Schritt: Festlegung der Markterschließungsstrategie „The Connoisseur´s Choice“

- Nur beste, auserlesene Premium Biere (1 Marke je Sorte) werden importiert
- Strategie für Nischenprodukte:
Abgrenzung zu Offensive/Defensive/Flanking Strategy
- Zielgruppe **Connoisseur** market
 - Exklusiv; nur verfügbar bei ausgewählten und geeigneten Outlets
 - Focus auf einkommensstarke und “sophisticated” Zielgruppen
 - Kooperation mit anderen geeigneten Distributeuren
 - Landesweite Listung ausgewählter Ketten
 - Belieferung von ausgewählten Events

4. Schritt: Distributionsaufbau – Retail hochpreisig



5. Schritt: Distributionsaufbau Gastronomie – hochwertige Outlets



6. Schritt: Schaffung von Produktkontakten - Festivals und Events



7. Schritt: Finale – Nutzung der Fußball WM in Südafrika



Inter-
national
Football
Village



WM
2010
Süd-
afrika



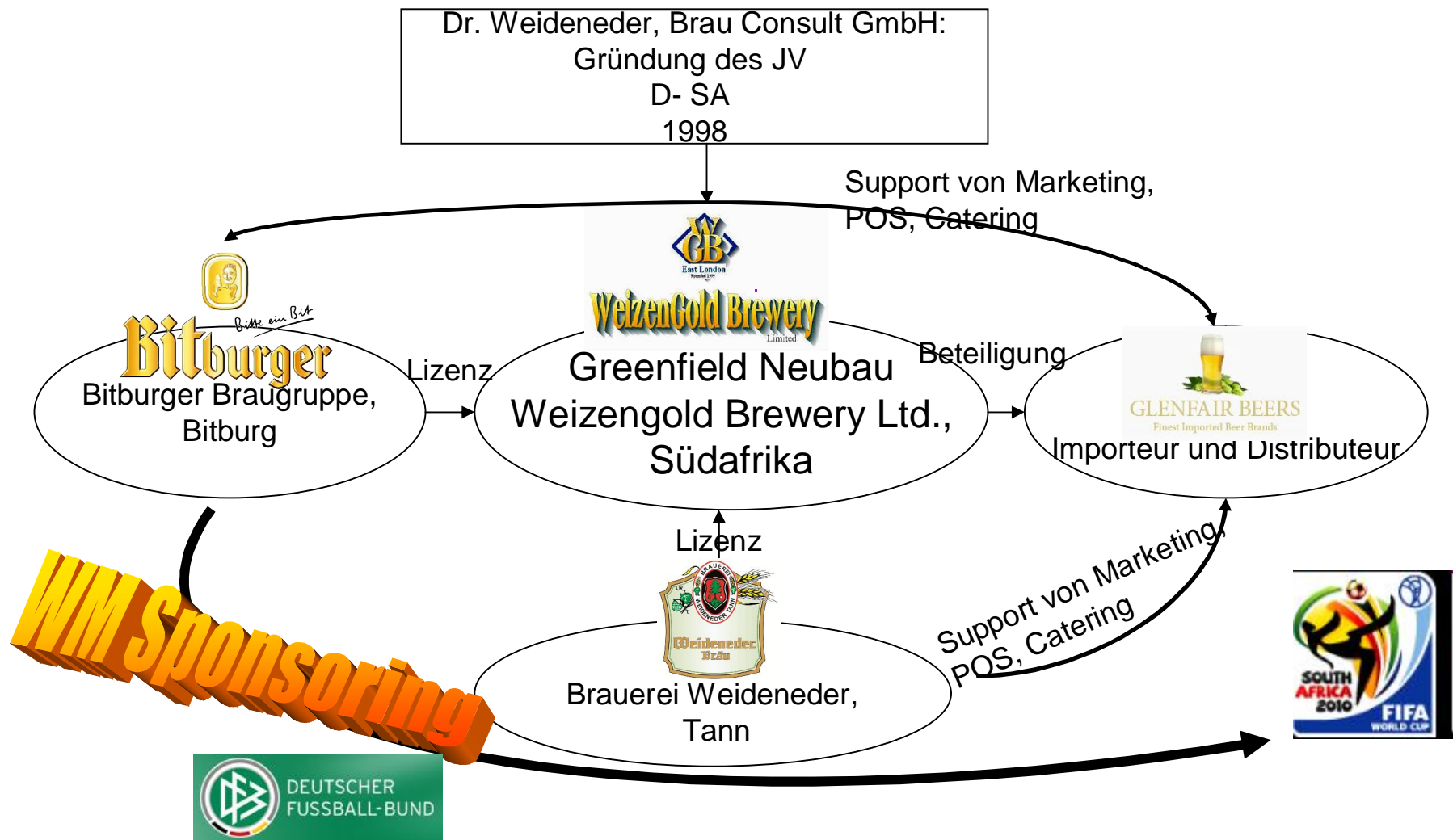
Beispiel 7: Aber auch „Kleine“ können was tun...



Südafrikas 1. Weißbierbrauerei:
kleiner Bayer. Brauer zusammen mit deutscher Pilsmarke

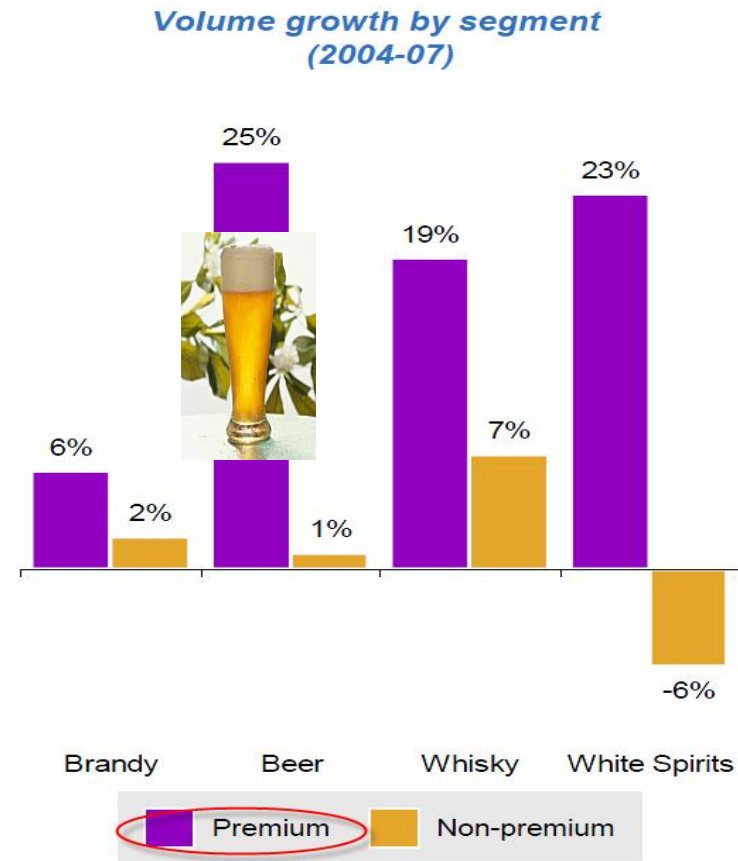
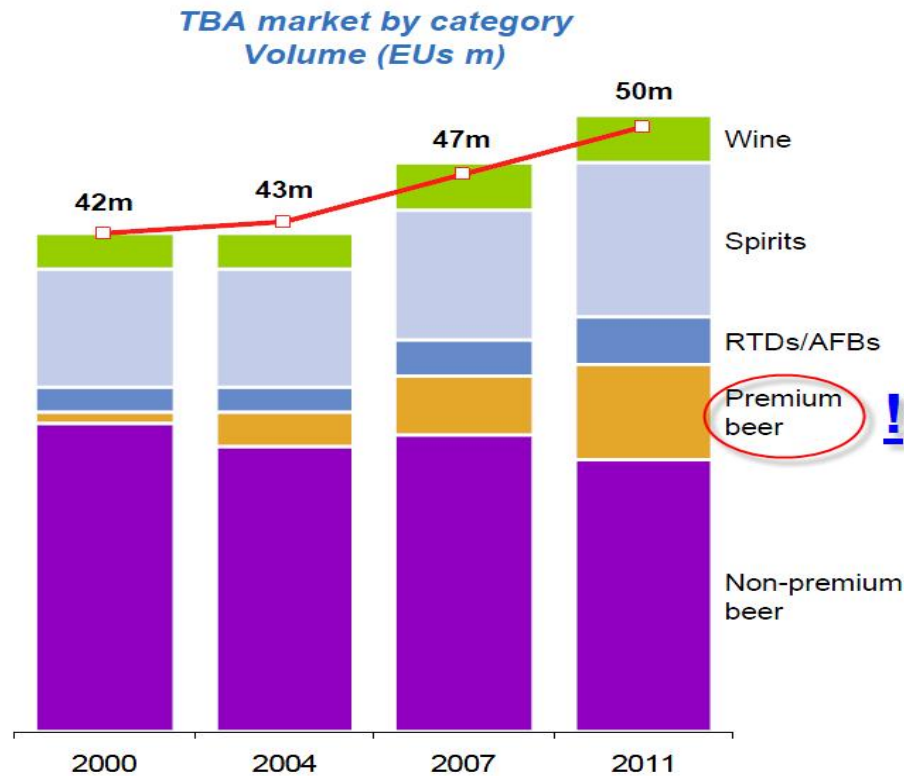
Struktur

Brauerei JV Südafrika



Repräsentativ für die Welt: Der Biermarkt in Südafrika im Wandel

South Africa beverage alcohol market



source: Nielsen, Platologic 2006.

Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit



Bierdurst ist international
- PROST Deutschland