

Technische Universität München

Wissenschaftszentrum Weihenstephan
für Ernährung, Landnutzung und Umwelt

Freising - Weihenstephan

Studiengang Brauwesen und Getränketechnologie

**Internationalisierung in der Braubranche – eine Chance auch
für deutsche Brauereien?**

Seminararbeit

am Institut für Betriebswirtschaftslehre
des Forschungszentrums für Milch und Lebensmittel Weihenstephan

von

Andreas Fröh und Martin Nagel

Datum der Abgabe: 21.11.2002

1. Prüfer: Prof. Dr. Hannes Weindlmaier

Betreuer: Dipl.-Ing. Matthias Kunert

Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei der Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG für die Bereitstellung der Daten bedanken. Besonders ist dabei auf das informative Gespräch mit Herrn Katzenbogen hinzuweisen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Die Situation der Internationalisierung in der deutschen Braubranche	5
2.1	Begriffsorientierung: Globalisierung, Internationalisierung	5
2.2	Aktivitäten ausländischer Brauereien in Deutschland	5
2.3	Auslandsaktivitäten der deutschen Brauwirtschaft	7
2.4	Gründe für eine Internationalisierung deutscher Brauereien	9
3	Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Internationalisierung	10
3.1	Formen der Leistungserstellung im Inland als Basis der Internationalisierung . .	10
3.1.1	Export über einen Importeur	10
3.1.2	Kooperation mit Brauereien im Ausland	10
3.1.3	Einrichtung ausländischer Vertriebsniederlassungen	10
3.2	Formen der Leistungserstellung im Ausland als Basis der Internationalisierung .	10
3.2.1	Vergabe von Lizenzen	10
3.2.2	Akquisition ausländischer Brauereien	11
3.2.3	Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland	11
3.3	Voraussetzungen zur Internationalisierung in Abhängigkeit von der Unterneh- mensgröße	11
4	Vorstellung exportspezifischer Daten ausgewählter Brauereien und Chancenbewer- tung	13
4.1	Brauerei Beck, GmbH & Co. und Binding-Gruppe als Beispiele für Großbrauereien	13
4.2	Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG, ein mittelständisches Unternehmen	15
4.3	Internationalisierung als Chance für deutsche Brauereien	17
5	Zusammenfassung	19
	Literatur	20

1 Einleitung

„Die seit Jahrzehnten zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft hat dazu geführt, dass sich mittlerweile kein Unternehmen mehr der Auseinandersetzung mit dieser Thematik entziehen kann.“¹ Das gilt aufgrund der aktuellen Strukturkrise insbesondere auch für die deutsche Brauwirtschaft, deshalb ist die Beobachtung des Exportmarkts von besonderer Bedeutung.²

Um die Formen und den Umfang dieses Marktes darzustellen, stellt diese Arbeit zunächst die Aktivitäten ausländischer Brauereien in Deutschland dem Tätigkeitsfeld der heimischen Braubranche im Ausland gegenüber. Anschließend werden die verschiedenen Formen der Leistungserstellung und des Exports vorgestellt. Berücksichtigt werden hierbei auch die Voraussetzungen die ein Unternehmen, abhängig von seiner Größe, mitbringen sollte, um sich den Bereich der Internationalisierung zu erschließen. Gründe für einen Einstieg in den internationalen Markt werden auch erläutert.

Ob der Einstieg in den Exportmarkt eine Chance zu Verbesserung der Marktposition darstellt, wird in einem Vergleich der exportspezifischen Daten ausgewählter Brauereien geklärt. Vorgelegt werden dabei einige Großbrauereien, sowie ein Beispiel für einen mittelständischen Betrieb. Durch die Zusammenstellung der Daten soll eine möglichst alle Unternehmensgrößen umfassende Chancenbewertung erstellt werden.

¹Lück, Wolfgang et al. (2001), S. 9.

²Vgl. Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002b), S. 1135 m.w.N..

2 Die Situation der Internationalisierung in der deutschen Braubranche

2.1 Begriffsorientierung: Globalisierung, Internationalisierung

Um den Begriff der Internationalisierung richtig einordnen zu können, muss zunächst das Schlagwort Globalisierung definiert werden.

Die Globalisierung findet man in vielen verschiedenen Ausprägungen , z.B. im ökonomischen, politischen oder kulturellen Bereich. Der Begriff Globalisierung ohne jeden Zusatz bezieht sich in der Regel auf die ökonomische Form der Globalisierung.³ Sie bedeutet den Eintritt von immer mehr Ländern in den internationalen Markt. Die Nationen und ihre einzelnen Unternehmen beteiligen sich in einem immer stärkeren Maße an der weltwirtschaftlichen Entwicklung. Für diese weltweit tätigen Unternehmen hat sich der Begriff „Global players“ geprägt. Das Schlagwort Globalisierung umschreibt einen sich in ständiger Entwicklung befindlichen Prozess.⁴

Die Auslandstätigkeiten einzelner Unternehmen, die zur Entwicklung dieses Prozesses beitragen, werden als Internationalisierung bezeichnet. Darunter fallen unter anderem Export oder Lizenzvergabe im Ausland.⁵ Die einzelnen Möglichkeiten werden in Punkt 3 auf Seite 10 vorgestellt.

2.2 Aktivitäten ausländischer Brauereien in Deutschland

Die Aufhebung des Reinheitsgebotes für Importbiere am 12.März 1987 hat zwar nicht wie anfänglich befürchtet zu einem sprunghaften Anstieg der Bierimporte geführt, allerdings ist ein stetiger Anstieg ab der Mitte des letzten Jahrhunderts ersichtlich.⁶ In den letzten Jahren scheint sich die Importquote aber auf einen Anteil am Inlandsverbrauch von etwa 3% eingependelt zu haben.⁷ Die Zahlen werden mit den Exportdaten in Abbildung 1 (Abb. 1 S. 8) zusammengefasst.

Von dieser Statistik ausgenommen sind die ausländischen Beteiligungen an deutschen Brauereien. Im Jahr 2001 hat beispielsweise Interbrew aus Belgien die Beck&Co als auch die Diebels Brauerei übernommen, des weiteren ist die Kooperationen zwischen der Heineken-Brauerei-Gruppe und der bayerischen BrauHolding zu erwähnen. Alle ausländischen Beteiligungen und Importe zusammengenommen liegt der ausländische Brauereiateil bei ca. 10%.⁸

³Vgl. Verstl, Ina (2001), S. 1917f.

⁴Vgl. Hahn, Peter (2001), S. 1055f.

⁵Vgl. Fecht, Holger (Hrsg.) (2002)

⁶Vgl. Marx, Thomas (1998), S. 41f m.w.N.

⁷Vgl. Deutscher Brauer-Bund (2002).

⁸Vgl. Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002c), S. 1573.

Die folgenden Tabellen (Tab. 1 und Tab. 2) geben Aufschluss über die wichtigsten Lieferländer. Es werden auch die Absatzmengen internationaler Biere in Deutschland vorgestellt.

Tabelle 1: Die größten Lieferländer im Jahr 2001

Land	2001 (1000hl)	2000 (1000hl)
Dänemark	1329	1321
Niederlande	710	689
Tschechische Republik	526	450
Belgien/Luxemburg	512	564
Frankreich	*87	324
Irland	28	172
Österreich	15	4
Großbritannien	6	29
* Vorläufige Zahlen (endgültige Zahlen sind erst Ende Oktober 2002 verfügbar)		

Quelle: Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002c), S. 1573.

Tabelle 2: Absatz internationaler Biermarken in Deutschland

Biermarke	2001 (1000hl)	2000 (1000hl)
1. The Danish Brewery Group A/s Marken: Faxe, Ceres, Thor, Cains, Tauras - ab 2000:Albani	922	815
2. Tuborg in der BRD hergestellt)	*490	*490
3. Desperados Karlsberg	*280	*200
4. Budweiser Budvar	194	185
5. Staropramen	120	110
6. Guinness (einschl. Kilkenny)	114	124
7. Carlsberg (i. d. BRD hergestellt)	*100	*130
8. Heineken	*73	*62
9. Forster's	*60	*75
10. Miller	*55	*55
11. Pilsner Urquell	*50	*45
12. Corona	41	40
13. Sol	30	31
* geschätzt und Firmenangaben		

Quelle: Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002c), S. 1573.

2.3 Auslandsaktivitäten der deutschen Brauwirtschaft

Die deutsche Brauwirtschaft leidet unter einem Internationalisierungsdefizit. Zwar verzeichnet der Exportbiermarkt einen kontinuierlichen Zuwachs, der Anteil des ausgeführten Bieres liegt aber nur bei 8-10% der Gesamtproduktion. Die Zahlen werden mit den Importdaten in Abbildung 1 (Abb. 1 S. 8) zusammengefasst. Deutschland liegt im internationalen Vergleich weit zurück. Die Niederlande, Irland und Belgien bringen es auf Quoten von 30-50%. Mit der Heineken-Brauerei-Gruppe stehen die Niederlande mit 50% an der Spitze.⁹

Als Grund für die fehlende Bereitschaft zur Internationalisierung ist beispielsweise die traditionell gewachsene und weit verbreitete Denkweise anzugeben, dass Bier und Internationalisierung nicht zusammen passen. Vertreter dieser Meinung zitieren häufig den Ausspruch „Bier braucht Heimat“.¹⁰

Die deutsche Braubranche hat in den letzten Jahren darauf reagiert. Sie versuchen ihr Lizenzbierherstellungsgeschäft in Exportbier umzuwandeln. Außerdem zeigt sie verstärktes Interesse an Beteiligungen oder Übernahmen von ausländischen Brauereien. Die Binding-Gruppe besitzt z.B. mit der Königlichen Brauerei Krusovice in Tschechien und dem Unternehmen Dojlidy in Bialystok in Polen zwei Tochterunternehmen.¹¹

Dabei konzentriert sich die heimische Brauwirtschaft bis jetzt hauptsächlich auf das nahe Ausland und damit im wesentlichen auf die Länder der EU, wie die folgende Tabelle (Tab. 3) zeigt.

Tabelle 3: Die wichtigsten Abnehmerländer

Land	2001 (1000hl)	2000 (1000hl)
Italien	2088	1903
Großbritannien	1524	1779
USA	1490	1466
Frankreich	843	1398
Niederlande	748	727
Spanien	1019	1244
Russland	30	23

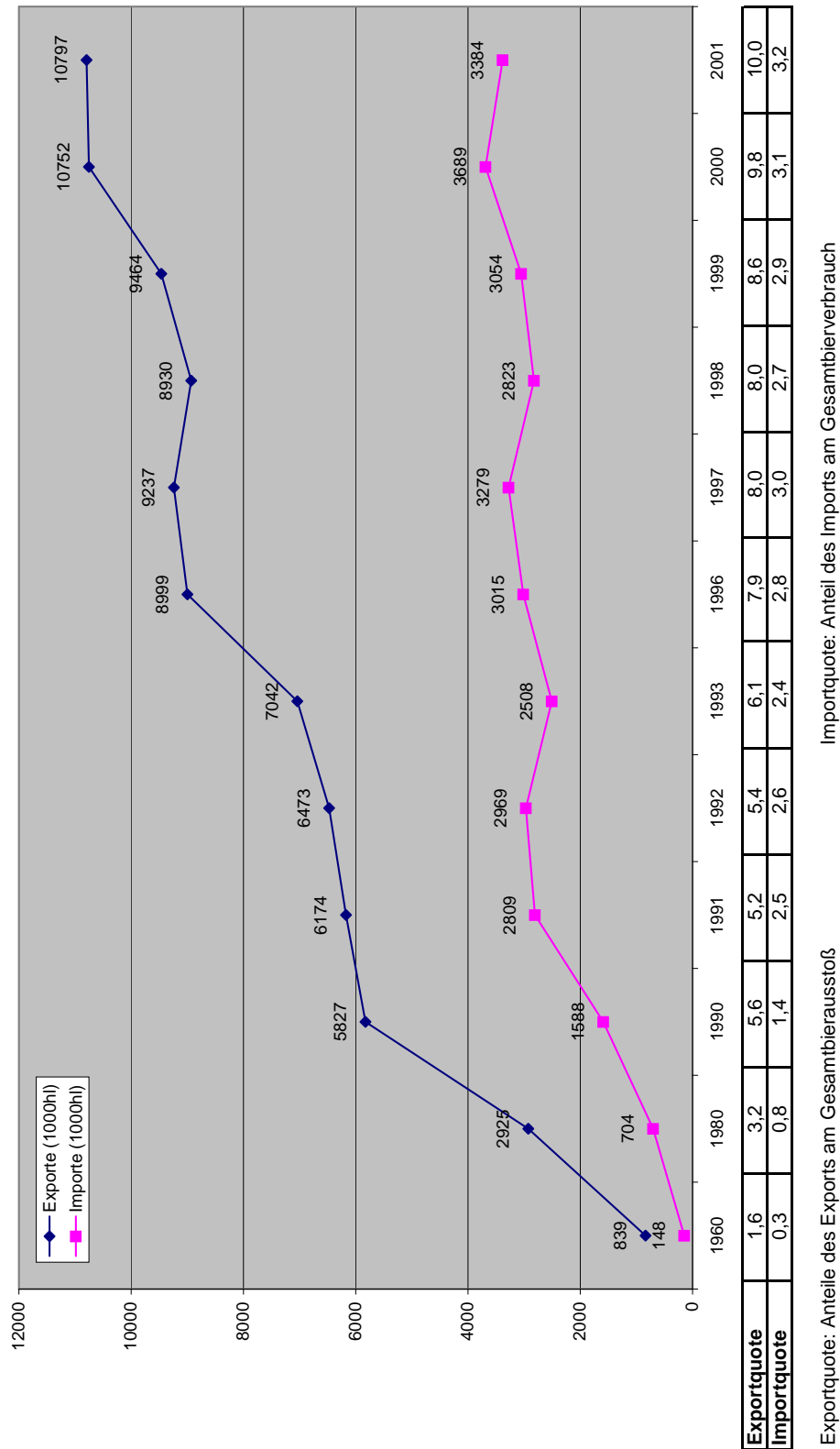
Quelle: Deutscher Brauer-Bund (2002).

⁹Vgl. Deutscher Brauer-Bund (2002); Lück, Wolfgang et al. (2001), S. 9ff.

¹⁰Vgl. Lück, Wolfgang et al. (2001), S. 9ff.

¹¹Vgl. Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002a), S. 1411ff.

Abbildung 1: Export- und Importentwicklung bei Bier in Deutschland



Quelle: Deutscher Brauer-Bund (2002); Marx, Thomas (1998), S.42, m.w.N..

2.4 Gründe für eine Internationalisierung deutscher Brauereien

Die Strukturkrise der Brauwirtschaft im Inland und sinkender pro Kopf Verbrauch führen zu einem kontinuierlichen Absatzrückgang. Wachstum eines Unternehmens im heimischen Markt ist nur noch durch Verdrängung, oder Übernahme der Konkurrenz möglich. Es hat sich ein Verdrängungsmarkt entwickelt.

Im Ausland gibt es jedoch viele Länder, deren Bierlandschaft erst im Wachstum begriffen ist. Diese Wachstumsmärkte bieten eine gute Chance, dort sein Bier frühzeitig zu etablieren und von dem weiteren Wachstum zu profitieren.¹²

Ein Grund für die Internationalisierung ist also die Möglichkeit, mit dem Wachstum des eigenen Unternehmens von dem harten Preis- und Verdrängungskampf im Inland auf die ausländischen Märkte auszuweichen. Desweiteren bietet eine Streuung der Aktivitäten auf verschiedene Absatzländer einen gewissen Schutz vor einem Umsatzeinbruch in einem davon. Es besteht dabei allerdings die Gefahr, dass es zu einer Kanibalisierung der Ausstoßanteile kommt. Der Inlandsausstoß kann sich in den Exportanteil verlagern und die Gesamtzahlen können rückläufig werden, das Unternehmen befindet sich schnell in einem negativen Entwicklungsbereich, trotz scheinbar starker Zuwachsraten im Auslandsgeschäft.

Gegen einen starken Einstieg in die Internationalisierung sprechen jedoch die in Abschnitt 3.3 näher angesprochenen Markteintrittsbarrieren. Zusätzlich bringen die langen Vertriebswege ins Ausland erhöhte Kosten mit sich.

¹²Lück, Wolfgang et al. (2001), S. 9ff.

3 Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Internationalisierung

3.1 Formen der Leistungserstellung im Inland als Basis der Internationalisierung

3.1.1 Export über einen Importeur

Die Brauereien stellen das Bier im Inland her und exportieren es ins Ausland. Dies ist die häufigste Form der Internationalisierung. Die Vorteile sind geringe Ressourcen und Nutzung der Marktkenntnisse. Als Nachteile sind die Abhängigkeit, kaum Einflussmöglichkeiten, wenig Kontrollmöglichkeiten und fehlende eigene Betreuung anzusehen.

3.1.2 Kooperation mit Brauereien im Ausland

Eine inländische Brauerei arbeitet mit einer ausländischen Brauerei zusammen, setzt ihre Ware im Ausland über diese ab, welche sie im Inland hergestellt hat. Es ergeben sich als Vorteile geringe Ressourcen, Nutzung der Marktkenntnisse und schneller Aufbau von Marktanteilen. Die Nachteile sind Stabilität, Einsatzbereitschaft des Partners und Abhängigkeit.¹³

Eine immer mehr an Bedeutung gewinnende Form der Kooperation, sind sogenannte Joint-Ventures, dabei gründen selbständige Partner gemeinsam ein Unternehmen.¹⁴

3.1.3 Einrichtung ausländischer Vertriebsniederlassungen

Brauereien setzen ihre Ware über einen Vertrieb im Ausland ab. Die Vorteile sind direkter Draht zur Brauerei, direkter Einfluß auf die Marktbearbeitung, Kundennähe, Kontrollmöglichkeiten und Erwerb von Marktwissen. Nachteilig sind die Kosten für den Aufbau, schwierige Personalsuche, der Kapitaleinsatz erhöht das Markteintrittsrisiko und der Koordinationsaufwand ist hoch.¹⁵

3.2 Formen der Leistungserstellung im Ausland als Basis der Internationalisierung

3.2.1 Vergabe von Lizenzen

Eine Brauerei läßt ihr Bier im Ausland von einer anderen Brauerei in Form von Lizenz herstellen. Henninger Bier wird zum Beispiel in Griechenland von einer dortigen Brauerei gebraut.

¹³Vgl. Wiechell, Rainer (2001), S. 1823ff.

¹⁴Vgl. Becker, Jochen (1993), S.280f.

¹⁵Vgl. Becker, Jochen (1993), S.279ff.

Schneller, kostengünstiger Markteintritt, begrenztes Risiko des Markteintritts und Umgehung von Zollbeschränkungen sind Vorteile dieser Form. Nachteilig sind allerdings geringe Steuerungsmöglichkeiten der Bierqualität, Förderung potentieller Konkurrenten und geringe Wertschöpfung. Die Lizenzvergabe ist auf die übernationale Vermarktung des eigenen Know-hows gegen eine entsprechende Gebühr gerichtet.¹⁶

3.2.2 Akquisition ausländischer Brauereien

Das beste Beispiel für Akquisitionen ist Heineken. Eine ihrer Methoden zum Eintritt in ausländische Märkte ist die Übernahme anderer Brauereien. Vorteile sind schneller Markteintritt, Zugang zu lokalen Distributionskanälen und keine Notwendigkeit der Erweiterung der eigenen Braukapazitäten. Nachteilig sind Integrationsschwierigkeiten der übernommenen Betriebe, die sich nur langsam in das eigene Unternehmen einfügen, außerdem sind hohes Ressourcenpotential und Kapitalstärke Voraussetzungen. Desweiteren gibt es wenig attraktive Übernahmekandidaten in den Wachstumsmärkten.¹⁷

3.2.3 Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland

Bei dieser Form wird das Bier von einer Tochtergesellschaft im Ausland hergestellt, die als Ableger der Brauerei hervorgeht. Diese Form der Internationalisierung ist mit der Akquisition am kosten- und ressourcenintensivsten. Die Hauptgesellschaft muss in der Lage sein, das Kapital einzubringen, um seine Tochterunternehmen neu aufzubauen und am jeweiligen Markt zu etablieren, im Gegensatz zur Akquisition werden nämlich keine Marktanteile oder Distributionskanäle übernommen.

3.3 Voraussetzungen zur Internationalisierung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Generell kann man sagen, dass jede Brauerei theoretisch ihr Bier im Ausland absetzen kann. So verzichten beispielsweise sehr große, weltweit auftretende Unternehmen unter Umständen bewusst auf den Eintritt in einzelne Märkte, weil zum Beispiel einzelne Ländermärkte zu stark unter inländischen Anbietern verteilt sind oder eine Reihe von Marken hohe Präferenzvorsprünge besitzen, die einen Eintritt stark erschweren. Neben diesen Markteintrittsbarrieren gibt es noch andere, wie schwerer Zugang zu den Absatzkanälen, verlangsamtes Branchenwachstum, bestehende Überkapazitäten. Selbst allergrößte Unternehmen einer Branche scheuen, bzw. scheuten lange aus solchen Gründen den Eintritt in bestimmte Märkte, so zum Beispiel große international tätige Brauereien wie Anheuser-Busch (USA), bzw. Heineken (Holland) den Eintritt in den

¹⁶Vgl. Becker, Jochen (1993), S.280f; Wiechell, Rainer (2001), S. 1823ff.

¹⁷Vgl. Wiechell, Rainer (2001), S.1823ff.

deutschen Markt, denn in diesem Markt gibt es sehr starke Marken, in ihm sind speziell die klassischen Vertriebskanäle, insbesondere die Gastronomie, stark gebunden und aufgrund des schwachen Marktwachstums besteht ein hoher (Verdrängungs-)Wettbewerb.

Voraussetzungen, sich dem internationalen Wettbewerb zu stellen ist also einmal der Mut sich den, oben genannten, marktspezifischen Eintrittsbarrieren zu stellen. Desweiteren wären Kenntnisse des jeweiligen Landesmarktes von großem Nutzen. Möglichkeiten diese zu erhalten, wären beispielsweise die Nutzung von Synergieeffekten bei Kooperationen, oder bei kleineren Unternehmen die Einstellung von Mitarbeitern, die Erfahrung in der Bierlandschaft und den Vertriebswegen des Ziellandes haben.¹⁸

Im weiteren werden die Möglichkeiten der Internationalisierung nur noch von der Kapitalstärke der jeweiligen Brauerei begrenzt. Kleine und mittelständige Betriebe haben natürlich nicht die finanziellen Möglichkeiten, ein eigenes Tochterunternehmen aufzubauen, oder eine ausländische Brauerei zu übernehmen. Sie haben aber gute Möglichkeiten im Bereich der weniger kostenintensiven Internationalisierungsformen. Dazu gehören z.B. die verschiedenen Formen des direkten Exports, auch Kooperationen bieten gute Chancen. Großen Unternehmen oder Unternehmensgruppen stehen durch ihre, oft von der Börsennotierung gestützten, Kapitalkraft alle Möglichkeiten offen.

¹⁸Lück, Wolfgang et al. (2001), S. 9ff.

4 Vorstellung exportspezifischer Daten ausgewählter Brauereien und Chancenbewertung

4.1 Brauerei Beck, GmbH & Co. und Binding-Gruppe als Beispiele für Großbrauereien

Die Brauerei Beck und Co hat mit 28 Prozent Anteil am Gesamtexport den größten Export Deutschlands überhaupt. Becks als Marke legte im weltweiten Durchschnitt 6,7 Prozent zu. Im Inland erzielte sie ein Plus von gut drei Prozent. Überdurchschnittliche Zuwächse verzeichnete Becks in Italien und Großbritannien. Im größten Exportmarkt USA erreichte die Marke ein Absatzwachstum von 3,5%. Das Lizenzgeschäft dagegen verringerte sich von 481000 hl auf 163000 hl insbesondere wegen des verschärften Wettbewerbs im chinesischen Markt. Beck und Co hat auf Basis von Potentialanalysen für einzelne internationale Märkte eine langfristige Merger- und Akquisitionsstrategie erarbeitet. Um die Wachstumsregionen im südlichen Afrika zu erschließen, wurde ein Joint-venture mit der Ohlthaver & List Group of Companies geschlossen. Beide Partner halten über eine Zwischenholding seit Januar 2000 die Mehrheit an der Namibia Breweries Ltd. Dort wird seit Oktober 2000 Becks in Lizenz gebraut. Mit Lion Nathan Ltd. wurde neben einem Lizenzvertrag für China ein weiterer für Australien geschlossen. Becks hat somit seinen größten Auslandsabsatz über den Export.¹⁹

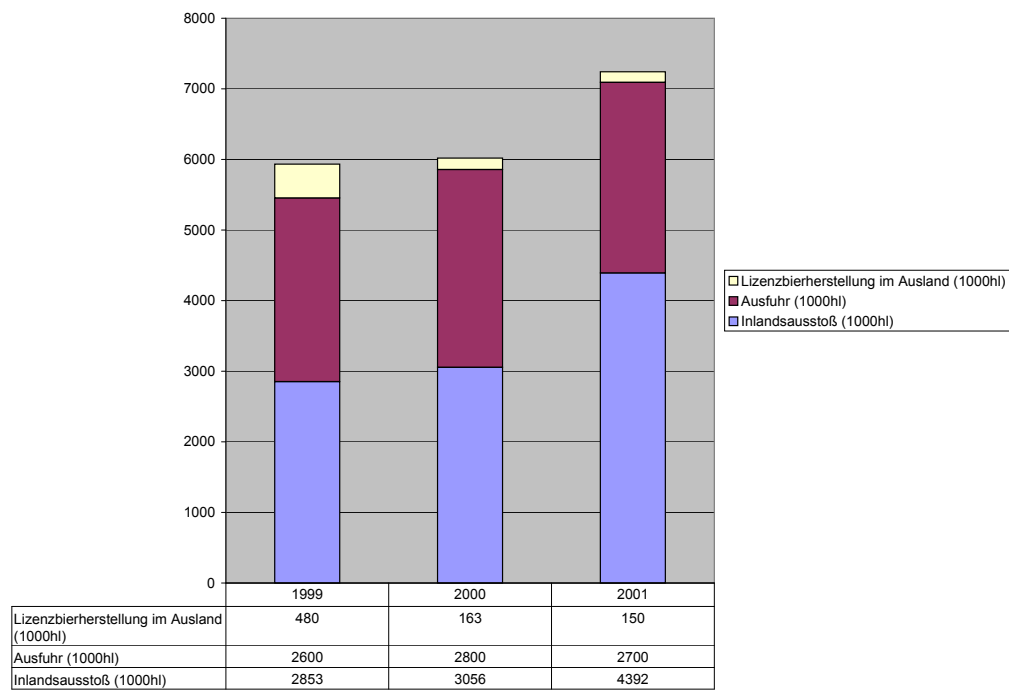
Die Binding-Brauerei in Frankfurt belegt mit 11,2 Prozent den Platz drei am Gesamtexport. Sie hat Auslandsbeteiligungen bzw. Tochtergesellschaften im Ausland, so zum Beispiel die Königliche Brauerei Krusovice in der Tschechischen Republik und die Brauerei Dojlidy in Bialystok in Polen mit insgesamt 1100000 hl im Jahr 2001. Die Binding-Gruppe steht im nationalen Vergleich auf Platz eins bei Auslandsbeteiligungen bzw. Tochtergesellschaften.²⁰

Die folgenden Diagramme fassen die Entwicklung der Ausstoßzahlen der beiden Bauereigruppen zusammen (Abb. 2 S. 14 und Abb. 3 S. 14).

¹⁹Vgl. Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2001), S. 189; Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002a), S. 1411ff.

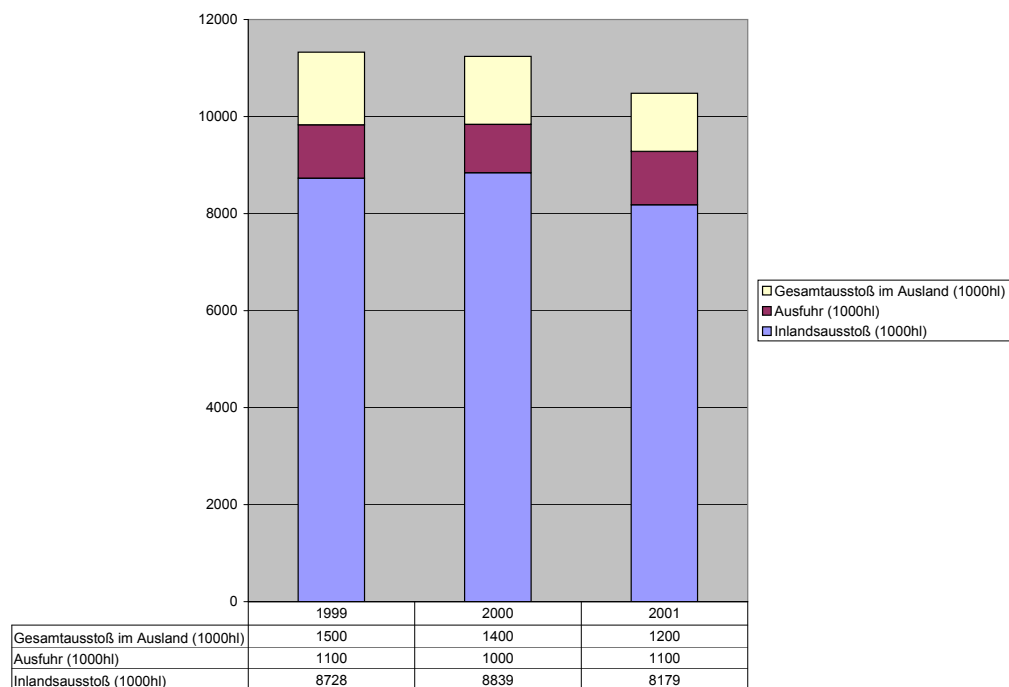
²⁰Vgl. Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002a), S. 1411ff.

Abbildung 2: Ausstoßzahlen Brauerei Beck, GmbH & Co



Quelle: Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002a) S. 1411ff; Kelch, Kai (2001) S. 1138f; Kelch, Kai (2002), S. 1033ff.

Abbildung 3: Ausstoßzahlen der Binding-Gruppe



Quelle: Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002a) S. 1411ff; Kelch, Kai (2001) S. 1138f; Kelch, Kai (2002), S. 1033ff.

4.2 Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG, ein mittelständisches Unternehmen

Die Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG, kurz Herrnbräu, ist ein in Ingolstadt an der Donau angesiedeltes mittelständisches Brauereiunternehmen. Die Brauerei ist für ihre Weißbierspezialitäten bekannt, die auf traditionelle Weise mit offener Bottichgärung und Nachgärung in den Flaschen hergestellt werden. Die untergärigen Biere erfreuen sich in letzter Zeit auch zunehmender Beliebtheit.

Herrnbräu hat einen jährlichen Gesamtausstoß von ca. 250.000 Hektolitern, dieser teilt sich in etwa zur Hälfte in Bier und alkoholfreie Getränke.

Die Brauerei begann 1984 mit dem Einstieg in das Exportgeschäft, jährlich wurden ca. 3000 bis 4000 Hektoliter nach Italien ausgeliefert. Mit einer Neustrukturierung des Unternehmens 1997 wurden die Exporttätigkeiten auf knapp 10000 Hektoliter pro Jahr ausgeweitet. Kleine Mengen Bier gingen jetzt auch nach Spanien, Mallorca, Frankreich, Polen und die USA. Der Markteintritt erwies sich aber, vor allem in den USA, als schwierig, auf Mallorca konnte das Weißbier als Randsorte, besonders nach dem Einbruch der Touristenzahlen auf der Insel nicht richtig Fuß fassen.

In letzter Zeit konzentriert sich Herrnbräu zur Kostenoptimierung auf Italien als seinen Hauptabsatzmarkt im Ausland, während die Lieferungen in andere Länder größtenteils eingestellt wurden.

Momentan liefern 88 deutsche Brauereien ihr Bier nach Italien, der Markt in Norditalien ist preislich hart umkämpft. Dem steht ein besseres Preisniveau bei der Lieferung nach Süditalien gegenüber, dabei ist aber mit Zahlungsverzögerungen und sehr langen Leergutlaufzeiten (z.B. Fässer) zu rechnen.

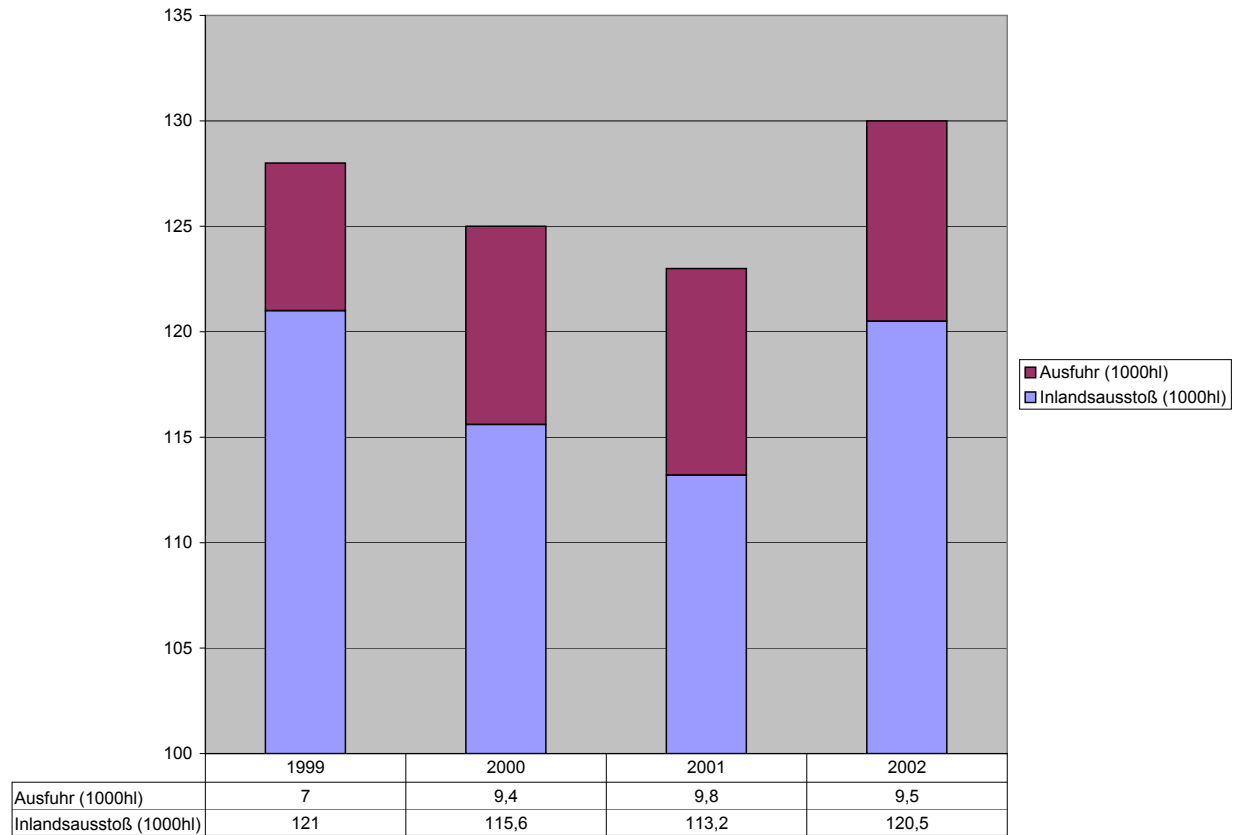
Die Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG vertreibt ihr Bier in Italien über einen Generalimporteur und zwölf weitere Verleger, die das Bier in den Getränkefachgroßhandel, die Gastronomie und an weitere Point-of-sales bringen. Die Brauerei ist in Italien, um einige Städte aufzuzählen, vertreten in: Udini, Vicenza, Verona, Piacenza, Turin, Genua, Forli, Ravenna, Ancona, Bari . . .

Mit einem steigenden Absatz in der Gastronomie, neben anderen Faktoren, und einer soliden Basis im Export konnte die Brauerei die Absatzeinbußen im Getränkehandel ausgleichen.²¹

²¹ Alle Angaben dieses Abschnitts sind den Notizen zu einem Gespräch mit dem Verkaufsleiter Export von Herrnbräu Ingolstadt entnommen.

Die Ausstoßzahlen der Brauerei werden in der folgenden Abbildung dargestellt (Abb. 4 S. 16)

Abbildung 4: Ausstoßzahlen der Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG (Zahlen 2002 geschätzt)



Quelle: Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG

4.3 Internationalisierung als Chance für deutsche Brauereien

Um die Unternehmenssituation einer Brauerei einfach und übersichtlich zu bewerten, bietet sich die Betrachtung der Ausstoßzahlen an. Grundsätzlich ist eine Steigerung des Bierausstoßes mit einem Wachstum und Verbesserung der Marktposition gleichzusetzen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass rückläufige Umsatzzahlen auch eine Konzentration auf die lukrativen und gewinnbringenden Absatzkanäle bedeuten kann. Diese Kostenoptimierung bietet dann aber häufig einen guten Ausgangspunkt zur Erschließung neuer Märkte durch neu gewonnene Kapitalkraft.²²

Eine Betrachtung der Abbildungen (Abb. 2 und Abb. 3 S. 14; Abb. 4 S. 16) zeigt ein Wachstum bei Beck's und der Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG. Eine leicht rückläufige Entwicklung ist bei der Binding-Gruppe zu beobachten.

Allen ist aber gemeinsam, dass ihnen eine Trennung der Inlands- und Auslandsmärkte gelungen ist, es findet keine starke Verlagerung oder Kanibalisierung statt. Die Brauerei Beck, GmbH & Co strukturierte ihre Exportanteil um, weg von der Lizenzbierherstellung.

Diese Trennung bietet den Brauereien eine solide Basis, auf die sie sich im Kampf um die Platzierung im inländischen Markt stützen können. Beck's, sowie Herrnbräu, gelang es davon ausgehend ihren Ausstoß zu erhöhen und neue Märkte zu erschließen.

Bei der Binding-Gruppe konnte es die Defizite auffangen, der Auslandsumsatz blieb stabil, nur beim Inlandsausstoß ist die Produktion, analog zur Strukturkrise der deutschen Brauwirtschaft, rückläufig. Hätte sich das Unternehmen nur auf die heimischen Absatzkanäle konzentriert, wäre der Gesamtausstoß anteilmäßig wesentlich stärker belastet. Es wäre interessant im nächsten Jahr zu verfolgen, ob sich eine ähnliche Entwicklung, wie bei der Bürgerliches Brauhaus Ingolstadt AG ergibt, eine Erschließung neuer Märkte unter Stützung auf Kostenoptimierung und der stabilen gleichbleibenden Basis Export.

Nimmt man diese Betrachtung zusammen, ergibt sich das Bild, dass Internationalisierung eine gute Möglichkeit bietet, der Strukturkrise der deutschen Brauwirtschaft die Stirn zu bieten. Eine Investition in ausländische Wachstumsmärkte macht Brauunternehmen weniger anfällig für Probleme im heimischen Markt.

Es bieten sich gute Chancen für den gesamten Bereich an Betriebsgrößen, wobei diese für kleine und mittlere Unternehmen hauptsächlich im direkten oder indirekten Export zu suchen sind. Große Betriebe haben durch die Möglichkeit auf ein großes Spektrum von Internationalisierungs-

²²Vgl. Abb. 4 S. 16

methoden zuzugreifen, die Option ein strukturell breiter gestreutes Auslandsgeschäft aufzubauen.

Die Internationalisierung stellt eine gute Chance für deutsche Brauereien dar.

5 Zusammenfassung

Die Arbeit stellt zur Begriffsorientierung das Schlagwort Globalisierung als einen sich in ständiger Entwicklung befindlichen ökonomischen Prozess vor. Internationalisierung bezeichnet dabei die Auslandstätigkeiten der daran beteiligten Unternehmen.

Eine Gegenüberstellung zwischen den Aktivitäten ausländischer Brauereien in Deutschland und den Auslandsaktivitäten heimischer Brauereien zeigt das Internationalisierungsdefizit der deutschen Braubranche im internationalen Vergleich auf.

Als Gründe für den Einstieg in das Exportgeschäft wird unter anderem die Ausweichmöglichkeit vor dem deutschen Verdrängungsmarkt hervorgehoben.

Aufschluss über die verschiedenen Methoden der Internationalisierung bietet der nächste Abschnitt, es wird dabei zwischen Leistungserstellung im In- und Ausland unterschieden. Voraussetzungen für die Unternehmen, sich diese Möglichkeiten zu erschließen, sind die Bereitschaft, sich den marktspezifischen, als auch den traditionellen Barrieren zu stellen. Die einzelnen Internationalisierungsformen werden auch in Bezug zum benötigten Ressourcenpotential, und somit zur Unternehmensgröße, gestellt.

Der zusammenfassende Vergleich exportspezifischer Daten ausgewählter Brauereien zeigt das Auslandsgeschäft als solide Basis und Wachstumsgrundlage für große, als auch mittelständische Brauereien. Die Internationalisierung stellt eine Chance für deutsche Brauereien dar.

Literatur

- [1] **Becker, Jochen (1993):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements. 5., verbesserte und ergänzte Auflage, München: Vahlen.
- [2] **Deutscher Brauer-Bund (2002):** Die Deutsche Brauwirtschaft in Zahlen. Online im Internet: www.brauerbund.de unter Presse, Menüpunkt Statistik [Stand 12. November 2002].
- [3] **Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2001):** Beck's mit Rekordjahr. In: Brauwelt, 141. Jahrgang, Heft 5, S. 189.
- [4] **Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002a):** Auslandsaktivitäten der deutschen Brauereigruppen und großen Privatbrauereien (Beteiligung an Brauereien und Lizenzbierherstellung im Ausland), Stand 2001. In: Brauwelt, 142. Jahrgang, Heft 41, S. 1411-1414.
- [5] **Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002b):** Deutsche trinken wieder mehr Bier. In: Brauwelt, 142. Jahrgang, Heft 43, S. 1135.
- [6] **Fachverlag Hans Carl GmbH (Hrsg.)(2002c):** Aktivitäten ausländischer Brauereien in der Bundesrepublik Deutschland (Stand 2001). In: Brauwelt, 142. Jahrgang, Heft 44, S. 1573.
- [7] **Fecht, Holger (Hrsg.) (2002):** Definition Internationalisierung. Online im Internet: www-public.tu-bs.de:8080/y0013356/skripte/bwl/sem1/f14.pdf [Stand 16. November 2002].
- [8] **Hahn, Peter (2001):** Globalisierung - ein Modewort oder mehr? In: Brauwelt, 141. Jahrgang, Heft 27/28, S. 1055f.
- [9] **Kelch, Kai (2001):** Selbsthergestellter Bierausstoß für den Inlandsabsatz. In: Brauwelt, 141. Jahrgang, Heft 29, S. 1138f.
- [10] **Kelch, Kai (2002):** Selbsthergestellter Bierausstoß für den Inlandsabsatz. In: Brauwelt, 142. Jahrgang, Heft 30, S. 1033f.
- [11] **Lück, Wolfgang; Schulte, Axel Th. (2001):** Internationalisierung der deutschen Brauwirtschaft - Weg aus der Krise? In: Brauwelt, 141. Jahrgang, Heft 1/2, S. 9-16.
- [12] **Marx, Thomas (1998):** Internationale Marketingstrategien in der deutschen Brauwirtschaft. Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien: Lang.
- [13] **Verstl, Ina (2001):** Die Glorreichen Sieben - Von Marken und Märkten in den Zeiten der Globalisierung. In: Brauwelt, 141. Jahrgang, Heft 45, S. 1917-1922.
- [14] **Wiechell, Rainer (2001):** Kooperation als strategische Option in der Braubranche. In: Brauwelt, 141. Jahrgang, Heft 42, S. 1823-1827.