
Marketingstrategie

BierzerFall

Die wirtschaftliche Situation der schweizerischen Bierbranche bleibt angespannt. Der Pro-Kopf-Verbrauch und der Absatz von Bier sinken weiter. Die Ursachen dafür sind vielfältig!

Braujahr	Inlandausstoss (in hl)	Importe (in hl)	Total (in hl)	Veränderung (in %)	Pro Kopf-Konsum (in Litern)
1993	3865955	701676	4567631	- 4.6	65.5
1994	3852892	697575	4550467	- 0.4	64.8
1995	3730082	700996	4431078	- 2.6	62.7
1996	3596388	708885	4305273	- 2.8	60.6
1997	3534849	714319	4249168	- 1.3	59.5

Knapp 33% der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren trinken mindestens mehrmals in der Woche Bier. Damit setzt sich die leicht abnehmende Tendenz bei den "Heavy Users" von Bier weiter fort. Generell weist die Entwicklung der "Heavy User" (Bier mind. mehrmals pro Woche) eine hohe Übereinstimmung mit der Entwicklung des Brauereiausstosses auf.

Der Wettbewerb verschärft sich von Jahr zu Jahr. Die ausländischen Bierriesen wollen den Schweizer Markt erobern - mit Hilfe einheimischer Brauereien. Der Importanteil beträgt zur Zeit 17%. Der Anteil internationaler Biere am Konsum liegt aber vier bis fünf Prozent höher. Amstel und Tuborg werden, weil in der Schweiz produziert, nicht mehr als Importe erfasst. Dasselbe gilt für Heineken Fass- und Dosenbier. Es dürfte eine Frage der Zeit sein, bis auch die US-Biere in Lizenz produziert werden. Für den Schweizerischen Bierbrauerverein eine durchaus erfreuliche Entwicklung. "Dann erfolgt wenigstens die Wertschöpfung in der Schweiz."

Heineken besitzt Calanda-Haldengut. Eine Strategie, die sich ausbezahlt hat. Keine ausländische Premiummarke setzt hierzulande mehr ab als Heineken mit rund 200'000 Hektolitern pro Jahr. Anheuser-Busch (Budweiser) hat einen Kooperationsvertrag mit Feldschlösschen, Miller Brewing mit Eichhof usw.

Andererseits sehen vereinzelte Bier-Strategen vor allem im Exportgeschäft noch Potential. Angesichts der bescheidenen Exporte ist das leicht nachvollziehbar. Schwieriger wird jedoch die Umsetzung, denn die Welt hat kaum auf Schweizer Bier gewartet.

Die kontinuierlich sinkende Zahl von Braustätten dokumentiert den Wandel in der Brauereilandschaft. Der Druck (insbesondere auf die mittelständischen Unternehmen) wächst. Übernahmen, Stilllegungen und Betriebsaufgaben sind die Folge. Dass "Hektoliter-Grösse" allein kein Garant fürs Überleben ist, müssen aber auch grosse Brauereigruppen feststellen.

Gute Marktchancen bestehen - neben Billiganbietern - nur für Premiumberauer, die eine intensive und kontinuierliche Markenpflege betreiben. Gemäss einer Marktstudie achten mittlerweile 75% der Gesamtbevölkerung beim Kauf von Bier mehr auf die Marke als auf den Preis - eine Entwicklung, die insbesondere den Premiumbieren zugute kommt und gleichzeitig durch ihre konsequente Markenpflege gefördert wird. (Je intensiver der Bierkonsum, desto höher das Markenbewusstsein.)

Die Absatzzunahmen für Premium- und Handelsmarken gehen zu Lasten der mittleren Preisklassen, vertreten insbesondere durch mittelständische Brauereien mit regionalen Konsumbieren. Insbesondere internationale Premiumbiere und lokale Nischenprodukte sind im Vormarsch. Seit einiger Zeit sorgt eine regelrechte Innovationswelle für eine Aufwertung des einheimischen Biermarktes. Ein Beispiel dafür ist das Cardinal Monsoon, ein Bier mit Mango-Aroma. Mit der Innovation sollen vor allem "junge, kosmopolitische Frauen und Männer" angesprochen werden.

Die massive Entwicklung in Richtung Handelsmarken und Einwegverpackung begünstigt Discounter und Verbrauchermärkte. Dose und Einwegflasche verändern den Markt und setzen besonders die mittelständischen, regionalen Brauereien, die eine Umrüstung der Abfüllung nicht finanzieren können, stark unter Druck.

Der Strukturwandel im Biermarkt setzt sich fort. Die Entwicklungen werden sich aller Voraussicht nach weiter verfestigen:

- Pro-Kopf-Verbrauch und Produktion sinken weiter
- Polarisierung (Handelsmarken/Premium) wächst, was insbesondere regionale Konsumbiere hart trifft
- Anzahl Brauereien wird weiter zurückgehen
- Wachstum nur für Markenartikler (Premium), Nischenspezialisten und im Billigsegment
- Image-Marken, die zielgruppengerecht vermarktet werden, haben gute Chancen
- wachsende Konkurrenz durch ausländische Marken, insbesondere bei jüngeren Verbrauchern
- Biermischgetränke und neue bierähnliche Produktinnovationen mit geringem Alkoholgehalt (sog. "Alcopops") haben gute Marktchancen

Aufgabenstellung

Aufgabe 1

Was könnten die Ursachen dafür sein, dass der Pro-Kopf-Verbrauch und der Absatz von Bier weiter sinkt bzw. sinken wird?

Aufgabe 2

Welche Informationen für eine fundierte Branchenanalyse fehlen? Nennen Sie je zwei Informationen zu den fünf wesentlichen Einflussfaktoren (Wettbewerbskräfte) des Branchenwettbewerbs, die für allfällige Unternehmensentscheidungen von Bedeutung sind.

Aufgabe 3

Welche Chancen und Gefahren bietet das Exportgeschäft für Schweizer Bierunternehmen?

Aufgabe 4

Aufgrund der einleitenden Beschreibung geht klar hervor, welche Strategie-Typen im Biermarkt der Zukunft erfolgreich sein können. Um welche handelt es sich und welche Ziele und Massnahmen resultieren aus den besagten Strategie-Typen?

Aufgabe 5

Das zentrale Ziel einer strategischen Planung ist es, einem Unternehmen zu helfen, die längerfristigen, selbst gesetzten Ziele zu erreichen und in diesem Prozess eine Art von dauerhaftem Vorteil gegenüber den Mitbewerbern zu entwickeln. Eine strategische Planung ist insbesondere in einer unstablen Welt (in der wir leben) wichtig, aber auch schwierig, z.T. aussichtslos oder fragwürdig. Weshalb gerät die strategische Planung von Praktikern und Theoretikern unter Beschuss?

Aufgabe 6

Image-Marken, die zielgruppengerecht vermarktet werden, haben gute Chancen! Welche operativen Konsequenzen ergeben sich für eine Bierbrauerei, welche diese Aussage ernst nimmt?

Falls Ihnen Angaben zur Lösung der Aufgaben fehlen sollten, treffen Sie Annahmen und kennzeichnen Sie diese mit "Annahme".

Viel Erfolg!

Lösungsvorschlag

1. Ursachen für gesunkenen Bierkonsum

1. generell gesunkenen Verbrauch alkoholischer Getränke
2. veränderte Alterspyramide (Bierkonsum sinkt bekanntlich im Alter)
3. junge Menschen lassen sich immer weniger für Bier begeistern
4. schlechter Sommer

2. Branchenanalyse

- Markteintrittsbarrieren:
 1. Zugang zu Distributionskanälen (Ist es z.B. möglich im Einzelhandel ein neues Bier zu platzieren?)
 2. Käuferloyalität (Würden die Konsumenten Ihre Marke für ein neues Bier wechseln?)
- Bedrohung durch Ersatzprodukte:
 1. Preis-/Leistungsverhältnis (Ist in gewissen Regionen das Preis-/Leistungsverhältnis z.B. für Wein besser?)
 2. Substitut (Sind die Spezialitäten oder Innovationen für klassische Biere bedrohlich?)
- Verhandlungsstärke von Kunden:
 1. Wichtigkeit von Qualität und Leistung (Ist für den Konsumenten z.B. die Marke wichtig?)
 2. Markttransparenz (Kann sich der Konsument einen Überblick über die Vielfalt und die Qualitätsunterschiede verschaffen?)
- Lieferantenmacht:
 1. Möglichkeiten der Lieferanten zur Vorwärtsintegration (Ist es wahrscheinlich, dass finanzstarke Lieferanten im Biermarkt mitmischen?)
 2. Differenzierungsgrad (Haben gewisse Lieferanten eine grössere Verhandlungsmacht, weil sie spezielle Produkte, Rohstoffe oder Dienstleistungen anbieten?)
- Rivalität:
 1. Homogenität (Ist die Konkurrenz besonders gross, weil die Biere aus der Konsumentensicht ähnlich bzw. kaum vergleichbar sind?)
 2. Grösse des Branchenwachstums (Ist die Konkurrenz besonder gross, weil z.B. von einem stagnierenden Markt ausgegangen werden muss?)

3. Chancen und Gefahren des Exportes für Schweizer Bierunternehmen

- Chancen:
 - Image von Schweizer Produkten
 - Nischenbier
- Gefahren:
 - "Die Welt hat nicht auf Schweizer Bier gewartet."
 - gesättigte Märkte auch im Ausland
 - geringer Bekanntheitsgrad von Schweizer Bier
 - Zollhemmnisse
 - extrem hohe Käuferloyalität
 - Markteintrittskosten
 - usw.

4. Strategie-Typ

- Differenzierung:
 - Ziel: qualitativ hochstehende und hochpreisige Produkte, Kundenbindungm exklusives Image
 - Massnahmen: intensive F&E, Qualitätsmanagement, entsprechendes Marketing, d.h. edles "product", ausgewählter "place", hoher "price" und exklusive "promotion"
- Fokussierung:
 - Ziel: Nummer 1 in einer ausgewählten, ausreichenden grossen und wachsenden Marktnische
 - Massnahmen: genaue Erforschung der Kundenbedürfnisse, zielgruppenspezifisches Marketing
- Kostenführerschaft:
 - Ziel: niedrigste Kosten
 - Massnahmen: Grössen- und Erfahrungsvorteile konsequent nutzen, aggressives Marketing

5. Kritik an der strategischen Planung

"Die Welt ist zu schnelllebig, als das strategische Planung Sinn machen würde."

"Die Welt ist zu komplex und dynamisch, als das die Zukunft geplant werden kann."

"Die Rahmenbedingungen und Restriktionen sind zu vielfältig und unübersichtlich, als das die Zukunft geplant werden kann."

“Strategische Planung wird aufgrund von Vergangenheitsdaten erstellt.”

“Strategische Planung wird nicht von den Personen

6. Operative Konsequenzen von Zielgruppen-Marketing

- Differenzierte Marktsegmentierung
- Genaue Kenntnisse der Zielgruppe(n)
- Konsequente Ausrichtung des Marketing-Mix auf die Zielgruppe(n), d.h. Preisstrategie, Kommunikations-Mix und Produkt den Bedürfnissen der Zielgruppe anpassen
- Intensive Markenpflege
- Massnahmen zur Kundenbindung und –gewinnung