

EXXENT

CONSULTING

Food & Beverage
Excellence



Smart Export:

Ein strategisches Geschäftsfeld für die deutsche mittelständische Brauerei – systematisch und innovativ



www.exxent.de



+49 8709 943 02 89



john.eke@exxent.de

Smart Export:

Ein strategisches Geschäftsfeld für die deutsche mittelständische Brauerei – systematisch und innovativ

Die Anzahl der Brauereien und Braustätten wächst, aber hauptsächlich durch den Micro-Boom und die Innovationskraft von kleinen mittelständischen Betrieben. Dagegen nimmt die Polarisierung der Hersteller-Landschaft zu. Damit verstärkt sich der Druck im Mittelsektor. Für eine deutsche Privatbrauerei wird der Export zum dritten strategischen Standbein neben Gastronomie und Handel. Ein Blick in das Geschäftsmodell und die Erfolgsfaktoren des Smart-Export bringt motivierende Erkenntnisse für ein Branchensegment, das seit Jahrzehnten mit Rückläufen und Seitwärtsbewegungen zu kämpfen hat.

von John Albert Eke und Thomas Fiedler

Wofür steht SMART im Zusammenhang mit Export für den deutschen Lebensmittel- und Getränke-Mittelstand?

Unter einer smarten Vorgehensweise versteht das Management eine kluge, clevere, innovative und auch nicht leicht kopierbare Methode, die ohne aufwendige Werkzeuge und Budgets auskommt. Es werden auch eher Bordmittel und vorhandene Ressourcen geschickt eingesetzt und somit das intern schlummernde Potenzial genutzt. Smart könnte somit im Sinne einer Abkürzung in diesem Zusammenhang stehen für:

- **S**trategisch aufgesetzt
- **M**ittelständisch umgesetzt
- **A**nders als der allgemein bekannte Standard
- **R**essourcen schonend
- **T**aktisch durchdacht und länderspezifisch aufgesetzt

Die kritische Lage des Mittelstands in einem schrumpfenden nationalen Biermarkt: How to grow when markets don't

Der nationale Biermarkt und seine produktaffinen Segmente wie Biermix, AfG oder auch vielfältige Limonadensorten bietet für die mittelständische Brauerei nicht mehr wirklich das attraktivste Potenzial. Umsatzwachstum ist hier noch möglich, aber nicht mehr über den Mengenhebel: Qualität und Spezialitäten statt Quantität – also Margenverbesserung durch Preispositionierung bei gleichzeitiger Effizienz pro Hektoliter. Starke Megatrends im Getränkesektor unterstützen die Strategie der Differenzierung und Werteorientierung: Der bewusste Konsument LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), demographischer Wandel und das Wiedererstarken der Regionalität. Ehrlichkeit zählt, Kundennähe wird heute anders definiert, der direkte Bezug zum Hersteller, dessen Lieferanten und Fair Trade sind für den Bierkonsumenten wichtige Kaufentscheidungskriterien. Diese Erfolgsfaktoren bringen Nachhaltigkeit und Umsatzqualität, nicht jedoch die erfindliche Auslastung der Herstell- und Abfüllkapazitäten.

Quantität ist damit nur über zwei SGFs (Strategische Geschäftsfelder) zu gewinnen: der preisaggressive nationale Handel über die großen LEH-Gruppen oder eben der Export. Die durchschnittliche Ausfuhrquote für deutsche Brauereien ist jedoch immer noch geringer als 17 % vom Ausstoß, hier ist also noch deutlich Luft nach oben, insbesondere im internationalen Vergleich. Und dazu noch das Beste: Im Ausland zählen die oben genannten Erfolgsfaktoren aus dem heimischen Markt umso mehr.

Die kritische Lage des Mittelstands in einem schrumpfenden nationalen Biermarkt: How to grow when markets don't

Das Geschäftssystem einer deutschen mittelständischen Brauerei basiert im Kern auf 3 Strategischen Geschäftsfeldern: Gastronomie, Handel und Export mit unterschiedlichen und vielfältigen Unterstrukturen.

Jeder Getränkehersteller hat ein individuelles und einzigartiges Geschäftsmodell im Detail. Das liegt einerseits an der Gewichtung der drei Geschäftsfelder und andererseits an der Ausprägung der Erfolgsfaktoren in den SGFs und auch den Synergiefeldern der Organisation: Welches Werteverprechen kann die Brauerei in Produkten und Lieferservice seinen Zielkunden in den 3 SGFs mit welcher Kostenposition zusagen und nachhaltig umsetzen? Die Antwort hierzu gibt eine kurze strategische Positionsanalyse mit Hilfe der Methode CANVAS, die von Exxent für die Lebensmittelindustrie adaptiert, ergänzt und verfeinert wurde.

Bei sehr vielen CAMVAS-Strategie-Sessions für mittelständische deutsche Lebensmittelhersteller kommt heraus, dass die nationalen und regionalen Marktsegmente nur wenig quantitatives Wachstum bieten, was in der Hauptsache dem demografischen Wandel und rückläufigen Bierkonsum in Deutschland geschuldet ist. Der Trend geht eindeutig in Richtung der hochpreisigen Spezialitäten, Mengenwachstum ist häufig nur noch in nationalen preisaggressiven Märkten möglich, für den Mittelstand oft nicht mit seinem Geschäftsmodell vereinbar.



Ausgangspositionierung, Wertschöpfung und Unternehmensentwicklung nach dem innovativen und übersichtlichen Business Modell „CANVAS“

Es bleibt damit der Export als einziges SGF mit Wachstumspotenzial übrig, und das mit leichten, aber überwindbaren Handicaps:

- Der Exportanteil ist heute bei den meisten Mittelständlern mit ca. 10 % sehr niedrig, das heißt es existieren nur wenig Erfahrungswerte, Marktinformationen und organisatorische Kapazitäten.
- Der Deckungsbeitrag ist mit ca. 20 % weniger als halb so groß wie der im nationalen und regionalen Handel.
- Die europäischen und globalen Biermärkte sind extrem unterschiedlich und brauchen eine sehr differenzierte Vorbereitung und Bearbeitung

Der Export als drittes SGF

In den meisten Fällen gibt es bereits Export-Geschäfte aus der Historie heraus, oft getrieben durch persönliches Engagement und Marktverbindungen von Gesellschaftern und Managern der Brauerei. Die Möglichkeiten der systematischen Recherche und strukturierten Herangehensweise sind oft mangels Ressourcen und Budget gering, so dass sich eher eine evolutorische und zurückhaltende Entwicklung in den Zahlen und Reports abbildet.

Wenn es der Vertriebsgeschäftsführer selbst nicht alleine bewältigen kann, so ist ein guter Export-Manager für das Unternehmen ein echter Glücksfall. Aber es geht auch unter restriktiven Bedingungen, wenn man an das Ganze strukturiert und Schritt für Schritte herangeht.

Als erste wichtiger Arbeitsschritt muss erst einmal das Länderportfolio und der Teil der Weltregionen identifiziert werden, der zum Geschäftsmodell und Positionierung der Brauerei individuell passt: Europa Unionsstaaten, Nicht-Unionsstaaten und Ost-Europa, Asia-Pazifik, Nordamerika, Südamerika und Afrika.

Jede Weltregion gruppiert eine Vielzahl kulturell und sozio-ökonomisch unterschiedlichster Länder, die einzeln identifiziert und bewertet werden müssen. Damit wird die Region in führbare Strategische Geschäftseinheiten eingeteilt, die sich auf die Hot Spots des Weltmarktes konzentrieren und am Ende eine Top 5-10 der Länderauswahl ergeben.

Der Weltmarktmarkt als Chance für deutsches Bier aus Deutschland

Der Weltmarkt für Bier befindet sich seit 2012 auf einem All-Time-High-Niveau von rund 1,95 Milliarden Hektolitern. Das meiste Bier wurde dabei in China produziert.

- Bier ist das 222. meistgehandelte Produkt, aber gleichzeitig das 777. komplexeste Produkt nach dem Product Complexity Index (PCI).
- Die wichtigsten Exporteure von Bier sind Mexiko (3,73 Mrd. \$), die Niederlande (1,92 Mrd. \$), Belgien-Luxemburg (1,54 Mrd. \$), Deutschland (1,25 Mrd. \$) und die Vereinigten Staaten (617 Mio. \$).
- Die größten Importeure sind die Vereinigten Staaten (4,85 Mrd. \$), Frankreich (723 Mio. \$), das Vereinigte Königreich (692 Mio. \$), China (617 Mio. \$) und Italien (593 Mio. \$).

Aus dem Vergleich der Key-Facts eines Bier-Landes ergeben sich ein paar nicht uninteressante Kuriositäten, die auf ein großes Export-Potenzial für den deutschen Mittelstand hinweisen. Die Key Facts zu einem Ziel-Land sind grundsätzlich:

- Wie hoch ist die Konsumneigung hin zum Bier als Lebens- und Genussmittel?
- Welche Soziodemografischen Trends begünstigen den Bierkonsum?
- Wie stark ist die landeseigene Bierproduktion entwickelt?
- Welchen Marktanteil und welche Positionierung haben die Top 5 – Braukonzerne bereits in diesem Land?
- Wie groß ist die Importneigung des Landes?

Wie entwickelt sich der Anteil „Imported Beer“ und davon „German Beer“?

- Welche Sorten aus dem Portfolio Segment „German Imported“ haben Beliebtheit und Potenzial in dem Target-Country?
- Wie sieht die Verteilung des Bierkonsums auf die Segmente Handel und Gastronomie sowie auf die Gebinde-Strukturen Dose, Flasche und Fass aus?
- Welche deutschen Hersteller sind bereits wie im Land positioniert?
- Welche Barrieren und Eintrittsbeschränkungen gibt es?
- Wie sieht das länderspezifische Marktmodell und das Spiel der Player aus?

Die kleinen Überraschungen dabei sind beispielsweise:

Mexico ist der Exportweltmeister, liegt im Bierausstoß mit Platz 4 nur direkt vor Verfolger Deutschland, wächst aber hier um fast 5 % jährlich, offensichtlich aufgrund seiner Exportstärke: über 110 Mio. hl seit 2017. China ist weltgrößter Bierproduzent: mit 440 Mio. hl fast 23 % des Weltmarktes, ist jedoch bereits rückläufig. Deutschland verliert im Bierausstoß (ca. 93 Mio. hl) und im Exportanteil: ca. 17 % vom Ausstoß und damit nur ca. 16 Mio. hl, Weltmeister Mexico schafft das 1,6 – fache.

Die deutschen Bierproduzenten verpassen also eine große Chance, dem rückläufigen heimischen Markt nachhaltig ein starkes SGF Export entgegen zu setzen. Der deutsch Brauerei-Mittelstand kann es sich allerdings dabei nicht leisten, das Modell der großen Braugruppen zu imitieren und sich damit simpel zu adaptieren, es wäre auch strategisch falsch.

SMART ist die Antwort, oder auch wie ein neues 5R-Prozinzip des Exports:

- Das richtige Länderportfolio schärfen
- Das richtige Produkt- und Sortenmix finden
- Die richtige Verpackung für die Target-Countries vorbereiten
- Die richtigen Importeure, Distributeure und Absatzkanäle identifizieren
- Das richtige Preis-Kosten-Ertragsmodell pro Land entwickeln

Als Hot Spots des Weltbiermarktes kommen auf Basis von zahlreichen Projekten und Studien immer wieder auf die Liste der „Target-Countries“: Korea, Vietnam, Taiwan, und nicht zuletzt: USA.

Am Beispiel des US-amerikanischen Biermarktes zeigt sich deutlich, welche Chancen für den exportierenden deutschen Mittelstand sich ergeben, wenn man es richtig macht.

Die USA als Chance für den deutschen Mittelstand

Der Wachstumsmarkt USA bietet für Spezialitäten ein großes Potenzial. Dabei hat der bereits stagnierende Craft Beer – Trend für deutsches Importbier einen guten Nährboden gesät.

Der amerikanische Bierkonsument ist bereit, für Bierspezialitäten einen hohen Preis im Handel zu zahlen, einige Six- und Fourpacks stehen bereits für 10 USD im „Fridge“, dem Ladenkühlschrank.

Megatrend Craftbeer: Im Jahr 2017 wurden in den Vereinigten Staaten bereits insgesamt 6.372 Craft-Brauereien gezählt, die sich in Brewpubs (Gaststätten mit Hausbrauerei), Mikrobrauereien und regionale Craft-Brauereien aufteilen. Das jährliche Player-Wachstum beziffert die Brewers Association auf ca. 16%. Selbst ein regionaler, auf einzelne Bundesstaaten oder auch Counties begrenzter Markteintritt kann ausreichen, um Basis eines lukrativen Geschäfts zu werden.

Im Vergleich zu den explodierten Craft Beer Sorten wird deutsches Bier verbunden mit den Eigenschaften ehrlich, nachhaltig, und auch beständig. Es ist bei den Distirbutoren eine Art Überdruss entstanden gegenüber den kurzen Lebenszyklen und allzu häufigen Sortimentsänderungen.

Die USA zeigen sich als konsumstarker Biermarkt mit großem Importpotenzial:

- Bier pro Kopf Verbrauch: ca. 75 l (pro Jahr pro Kopf)
- Gesamtverbrauch: ca. 312 Mio hl
- Import: ca. 55 Mio hl (ca. 17 % vom Markt)
- Deutscher Export: ca. 900 tHl, das liegt unter 2 %
- Anzahl Brauereien: über 7.000 im Vergleich zu 1.500 in Deutschland
- Marktanteil der Big 5: 81 %
- Anteil Craft und Import Beer: 17-18 %

Importeure und Distributeure stehen deutschen Importbier sehr interessiert und offen gegenüber, es müssen auch nicht unbedingt große Marken mit viel Marketing-Budget sein. Wichtiger Erfolgsfaktor ist hier die persönliche Betreuung von Management, Eigentümern und auch des Vertriebspersonals der Unternehmen, die durchaus ein vergleichbares Geschäftsmodell zu deutschen Großhandelsunternehmen haben. Allerdings profitiert der US-amerikanische Distributor von einer gesetzlichen strategischen Absicherung seiner Rolle: Als Nachfolgeregelung der 1933 aufgelösten Prohibition blieb das sogenannte 3-Tier (dt. Rank) – System. Der Hersteller (Tier 1) von alkoholischen Getränken muss zunächst an einen Distributor (Tier 2 bzw. Wholesaler) vertreiben, der dann an einen Retailer (Tier 3 bzw. Gastronomie oder Einzelhandel) verkauft.

Für ein mittelständische Brauerei ist es nach Entwicklung einer Exportstrategie als erster Umsetzungsschritt wichtig und richtig, direkt mit den Market-Playern zu sprechen und im Rahmen einer Markterkundungsreise die Produkt-Marktkombinationen mit regionalem Fokus zu schärfen. Dabei sind folgende Erfahrungen und Erkenntnisse von großer Bedeutung:

- Die US-Distributors sind meist regional ausgerichtet und betreuen Handel und Gastronomie einer fokussierten Region, meist Counties (mittlere Verwaltungsebene zwischen den Bundesstaaten und den einzelnen Ortschaften), oft auch Großstädte.
- Die Lieferkette vom deutschen Hersteller bis zum Endkonsumenten trifft damit auf die „Key Player“: Importer, Distributor, Retailer.
- Der Importeur hat zwar ein Portfolio-Management und auch die direkten Kontakte zu den Distributeuren, man darf sich jedoch nicht allein auf seine Vorwärts-Vermarktung verlassen.
- Der Distributeur ist der eigentliche Vertriebspartner der deutschen Brauerei, er drückt und zieht zugleich: in die Absatzstätten und aus dem Importlager.



Systematik für eine mittelständische Exportstrategie

Kleinere deutsche Brauereien brauchen sich also für dieser Herausforderung nicht verstecken, es ist auch nicht erforderlich, sofort einen eigenen Exportleiter einzustellen oder einen Vor-Ort-Vertrieb aufzubauen. Somit stellt sich der Export-Entwicklungs-Prozess in 7 Phasen dar:

- Phase 1: Analyse der Zielmärkte und Länderstrategie
- Phase 2: Markterkunden und Aufbau direkten Player – Beziehungen
- Phase 3: Musterversand und Vorbereitung der Lieferprozesse
- Phase 4: Exzellente Durchführung der Lieferungen, auch Ex Works
- Phase 5: Folgebetreuung mit Remote-Online-Prozessen und Besuchen
- Phase 6: Einsatz von selektiven Promotions und auch Event-Support
- Phase 7: Einsatz externen Ambassadeurs und Support Ressourcen

Zusammenfassung und Konsequenzen für den exportwilligen Mittelstand:

Das dritte strategische Stand Export gewinnt an Bedeutung. Die Attraktivität von ausgewählten Hot Spots des Weltbiermarktes wird unterschätzt, die Importquoten der Zielländer für deutsches Bier zeigen noch viel Luft nach oben. SMART-Export heißt für die mittelständische Brauerei mit starkem Regionalbezug, ihre Stärken mit kleinem Budget und cleverer, geschärfter Vorgehensweise einzusetzen und die Wholesaler (Distributors) der Märkte direkt zu begeistern. In der Asia-Pacific-Region warten neue Hot-Spots wie Vietnam und Korea auf deutsches Bier, im Westen öffnet sich der US-amerikanische Markt mit viel Qualität und guten Preisen.

Das Jahr 2019 ist vielleicht ein historisches Fenster für einen ersten oder erneuten Anlauf: SMART Export.

Das Exxent Team: „Wir freuen uns auf Ihren Kontakt“

John Albert Eke



Geschäftsführender Gesellschafter

Mob.: +49 (0) 172 824 88 03

john.eke@exxent.de

John Albert Eke ist geschäftsführender Gesellschafter von Exxent Consulting (Eching). Das Unternehmen berät vornehmlich Mittelständler und auch Konzerne in Fragen der Logistik, Prozesse, Organisation und IT.

Thomas Fiedler



Partner

Mob.: +49 (0) 162 79 69 593

thomas.fiedler@exxent.de

Thomas Fiedler ist Partner bei Exxent und Experte für Wissens- und Prozessmanagement

Literaturhinweise:

- Exxent Consulting diverse Quellen und Publikationen auf www.exxent.de
Exxent Consulting GmbH | John Albert Eke (CEO)
Dahlienstraße 13 | D – 84174 Eching
john.eke@exxent.de | +49 172 8248803
- Brewers of Europe
- Deutscher Brauerbund
- US Brewers Association

Herausgeber
Exxent Consulting
GmbH

Inhalt
John Albert Eke
Thomas Fiedler

Copyright
Exxent Consulting
GmbH © 2019