

Voll im Trend

Mikrobrauereien treffen Nerv der Zeit

Es ist sicherlich etwas voreilig, jetzt bereits von einer Wende im deutschen Biermarkt zu sprechen. Zwei Wachstumsindikatoren machen allerdings den Herstellern und ihren zahlreichen Verbandsorganisationen der Brauwirtschaft berechnete Hoffnung: die zunehmende Anzahl von Brauereien sowie der nach langer Durststrecke wieder steigende Pro-Kopf-Konsum des deutschen Bierkonsumenten. Eine nachhaltige Ursache dieser Entwicklung scheint offensichtlich darin zu liegen, dass die Erfolgsfaktoren von Mikrobrauereien zum heutigen Wertewandel und gesamten Potpourri der Getränketrends passen.

Sicherlich und unbestritten ist das Marktsegment des Craft-Bieres der größte Wachstums- und Erfolgstreiber des deutschen Bieres und auch verantwortlich für die jüngsten Verschiebungen der elf Getränke-Teilmärkte. Das Phänomen ist jedoch mehr als eine rein produkt- und marketingseitige Erfolgsstory, und genauso wenig eine Analogie oder Me-Too-Kopie der nordamerikanischen Entwicklung.

Es steckt jedoch bei den Craft-Mikros mehr dahinter, mehr als das Sortiment um ein Pale Ale zu erweitern oder die eigenen Brauer zum Tragen eines Bartes zu motivieren.

Das Prozessmodell

Das Prozessmodell der Mikro nutzt nachhaltig die Stärken und kompensiert Schwächen: von exotischen Kellertüftlern zu Champions des Biermarktes

Das Geschäfts- und Prozessmodell einer Mikrobrauerei trifft die Trends und Anforderungen der heutigen sozio-ökonomischen Systeme in idealer Weise. Es bedient und nutzt die wichtigen Erfolgsfaktoren in allen Prozessketten der Wertschöpfung vom Kunden zum Kunden:

– Die Mikrobrauerei ist dynamisch, schnell und smart.

- Sie ist kundennah, innovativ und flexibel.
- Sie arbeitet ressourcenschonend, lean und bürokratielos.
- Sie liefert ehrliche Produkte mit regionaler Verwurzelung an gesundheitsbewusste Kunden (LOHAS).

Sie ist meist online und über soziale Medien mit Kunden und Geschäftspartnern vernetzt.

Trotz ihres KMU-Profiles (KMU = Kleine und mittlere Unternehmen oder aus Investorensicht als „Small Caps“ klassifiziert) bietet die Smart Factory in ihren Prozessen ein breites Sortiment an „Best Practices“, also vorbildliche und effiziente Praktiken, die auch mittleren und großen Brauereien von Nutzen sein können, und zwar nicht nur durch strategische Übernahmen, auch zum „Lernen von anderen“. Egal ob groß oder klein: Die Wertschöpfungsketten (Prozesshaus) sind im Prinzip identisch (siehe Abb. 1).

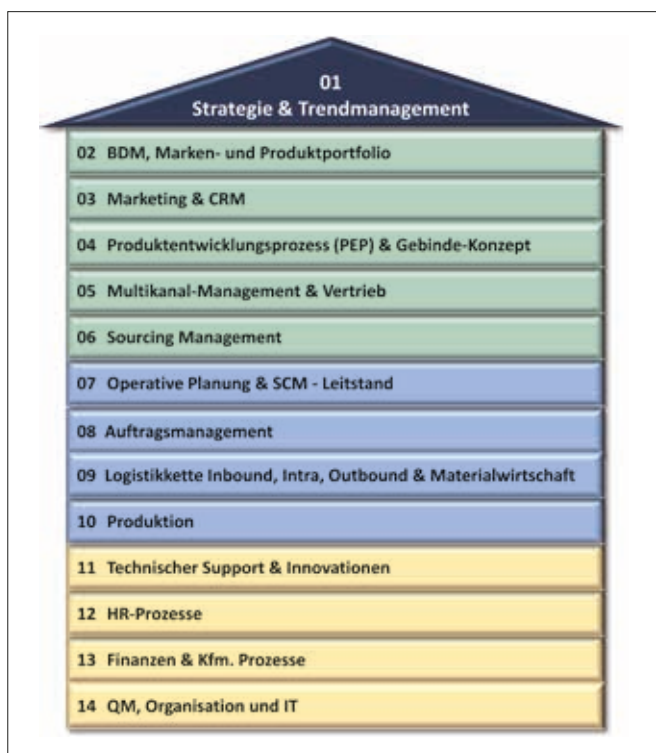


Abb. 1: Prozesshaus für alle Brauereien, klein, mittel und groß

John A. Eke

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Exxent Consulting,
Eching (www.exxent-consulting.de)



Markus Langer

Projektleiter,
Exxent Consulting



Die Zusammenhänge zwischen Trends, Erfolgsfaktoren, Stellhebeln und Benchmarks müssen also durchleuchtet und transparent gemacht werden, und damit auch die Gesetzmäßigkeiten und Wirkungsmechanismen des Biererfolgs von morgen.

Ein kurzer Überblick vorweg zeigt den Trend-Mix der deutschen Getränkeindustrie:

- demografischer Wandel
- neue Lebensstile
- Konsument online
- LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability = bewusste und gesunde Lebensweise)
- Konsolidierung der Anbieter
- Mikrofabriken
- schwindende Mitte
- Fachkräfte- und Unternehmerrangel
- Industrie 4.0
- totale Transparenz
- Mehrkanalsysteme
- Climate Footprint
- Gesundheitspolitik und Regulatorik.

Dies sind die Highlights aus dem Potpourri. Wichtig und neu bei dieser Sichtweise ist: Es geht um alle Trends, das Gesamtbild und die Folgen für den Getränkehersteller als Ganzes (siehe Abb. 2).

Bier boomt abseits des Massengeschmacks

Der stagnierende Getränkemarkt Deutschland: Bier schafft die Wende abseits des Massengeschmacks

Abbildung 3 zeigt die Entwicklung der bekannten und gut vermessenen elf Teilmärkte der letzten sieben Jahre. Bier boomt also in Deutschland wieder – jedoch abseits des Massengeschmacks. In der Braubranche tut sich seit einigen Jahren frischer Wind auf, der auf viele der hier aufgeführten Trends passt.

Und ein wichtiger Zusammenhang wird an dieser auffälligen Entwicklung ganz besonders deutlich: Je mehr es den Brauereien gelingt, einseitige Rivalitäten hinter sich zu lassen und mit neuen Geschäftsmodellen und durchschlagskräftiger Prozessnähe zum Endkunden durchzudringen, desto besser kommt die logistisch aufwendige Vielfalt an und wird Teil des neuen Wertesystems der Deutschen: offen, cool, innovativ, online, bewusst und gesund.

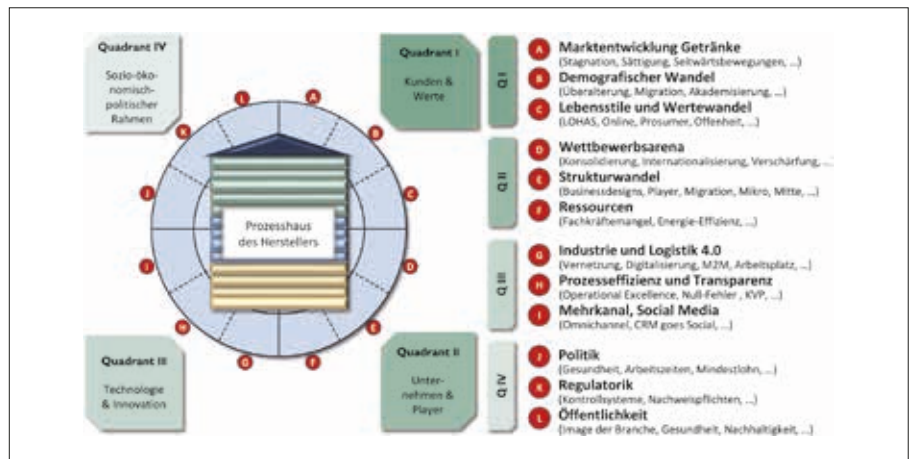


Abb. 2: Der Hersteller im Zentrum des Trend-Potpourris

Der gezielte Blick auf die Hersteller-Entwicklung und -Strukturen zeigt Erfreuliches und Bedrohliches zugleich: Als einziger Getränketeilmarkt wächst die Anzahl der Produzenten offiziell auf 1352 Hersteller, hauptsächlich getrieben durch das Wachstum der Keller- und Handwerksbrauer.

Die „Wende-Euphorie“ der Braubranche wird jedoch schnell gedämpft durch den kritischen Blick in die Zukunft: Die Greisenrepublik Deutschland und auch die westeuropäischen Nachbarn schrumpfen, konsumfreudige Erwerbstätige und Fachkräfte fehlen.

Prozessual-technologische Erfolgsfaktoren für den Mikro-Boom

Die Smart Factories der Getränkebranche setzen also trendkonforme Erfolgsfaktoren geschickt ein, entlang der kompletten Wertschöpfungs- und Prozesskette:

- Von der Strategie zum Produkt
- Von der Brauerei zum Kunden

- Vom Kundenauftrag zum Zahlungseingang
- Von der Bestellung zum Zahlungsausgang.

Die Erfolgsmechanismen zeigen sich beispielhaft deutlich in vier ausgewählten Hauptprozessen:

- Produktentwicklungsprozess (PEP)
- Produktions- und Personalplanung (Kapazitäten)
- Logistik und Vertrieb (Integration)
- Brauerei-Entstehungsprozess (Brauerei-Genesis).

Der Produktentstehungsprozess (PEP) bei Mikrofabriken

Der sogenannte PEP erlebt in vielen Branchen zurzeit eine eher revolutionäre Veränderung und vollzieht in zahlreichen Praxisbeispielen eine Wandlung zu einer Art kundenintegrierten Innovationsfabrik.

Lange Produktzyklen und bürokratische Forschungsabläufe mit umständlichen Abstimmungen über Abteilungsgrenzen sind bald Vergangenheit, Ansätze wie das „Crowd-Sour-

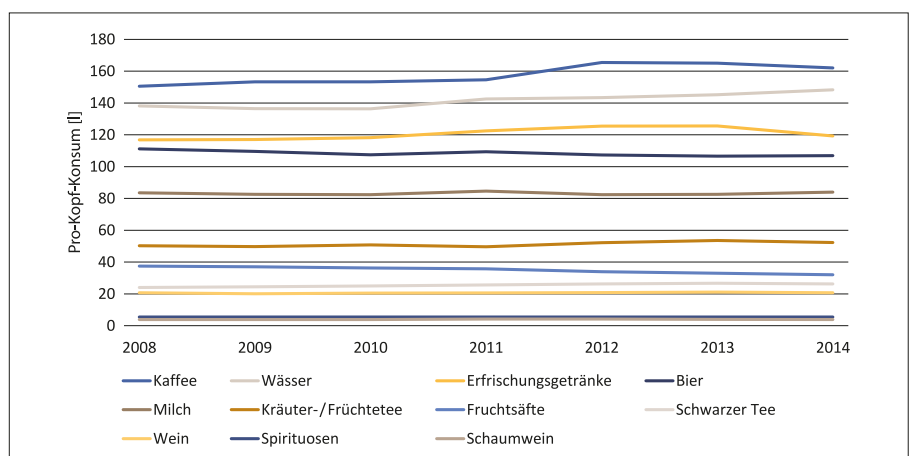


Abb. 3: Die Entwicklung in den elf Teilmärkten von 2008 bis 2014 in Liter pro Kopf pro Jahr

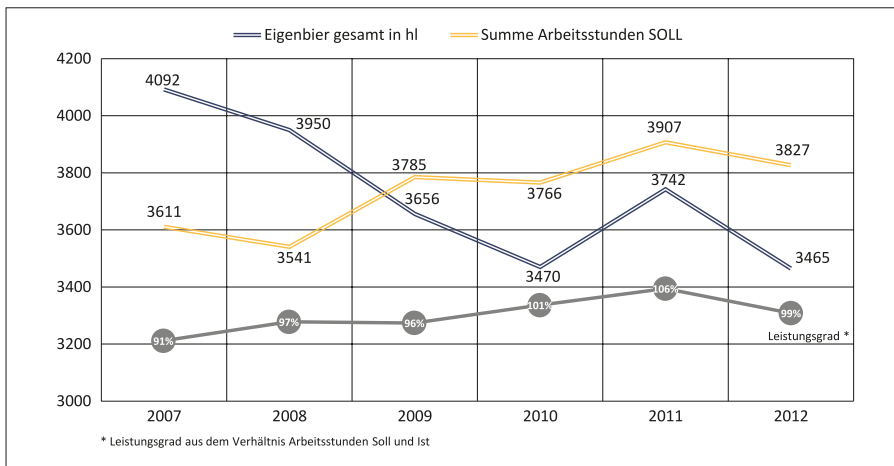


Abb. 4: Produktions- und Personalplanung einer Mikrobrauerei

cing“ haben auch in der Lebensmittelindustrie bereits zahlreiche Freunde gefunden: Der Kunde wird früh in den Entwicklungsprozess und die Ideenphase einbezogen und beeinflusst das Produktdesign direkt. Dadurch wird bereits auch ein wichtiger Part des Zielgruppenmarketing integriert und vorgezogen.

Am Beispiel des Veranstaltungsbieres aus der Mikrobrauerei Holzhausen bei Landsberg in Bayern wird der direkte und frühe Kundenbezug aus erster Hand deutlich (Inhaber ist Co-Autor Markus Langer). Ausgangspunkt war die Frage des Veranstalters (Kunden) eines historischen Marktfestes an den Craft-Brauer, ein besonderes Bier mit hohem Event-Bezug zu brauen:

- „Wir wollen kein Bier von der Stange!“
- „Es soll a bisserl stärker sein wie Dein Landbier“
- „Unfiltriert, eh klar“
- „Eine Spur dunkler“
- „Nicht zu süß, aber ja nicht bitter“.

Die Umsetzung bis zum brau- und damit auch verkaufsfähigen Produkt war kurz und treffsicher, genau nach den Vorstellungen des Kunden:

- Eigene und fremde Biere wurden gemeinsam verkostet.
- Die Biere wurden verschnitten, bis Farbe, Bittere etc. gepasst haben.
- Daraus entstand eine Rezeptur mit definierter Schüttung, Sudprogramm, Hopfensorten und Mengen.

Der sensationell geringe Ressourceneinsatz in Kürze:

- Die gesamte Durchlaufzeit bis zum Braubeginn war ca. 14 Tage.
- Die Vorarbeit hat 1,5 Stunden und 30 Halbe Bier gedauert.
- Aufwand im Entwicklungsprozess: wenige Hundert Euro.

Produktions- und Personalplanung: Biermarkt 4.0

Die meisten Kleinbrauereien haben Überkapazitäten in der Anlagentechnik. Das eröffnet die Möglichkeit, ein-

zelne Abteilungen nur punktuell zu betreiben, die Anlage im Plan-Zeitfenster aber durchgängig auszulasten. Zwischenprodukte werden dann flexibel gepuffert.

Es muss damit nicht am gleichen Tag gesotten, filtriert, abgefüllt werden. In einem Blockbetrieb (nur Sud, nur Keller, nur Filter, nur Abfüllung) sinkt damit die Belastung in Personalspitzen. Damit werden dann auch produktionsfreie Wochen eingerichtet, was wiederum Zeit für Urlaub und Wartungsarbeiten schafft.

Die Jahresplanung wird streng bedarfsorientiert aufgebaut und zunächst in einer analytischen Sudplanung umgesetzt. Retrograd ergibt sich dann für jeden Produktionsschritt die benötigte technische und personelle Kapazität, die fast immer treffsicher in einer exakten Soll-Ist-Übereinstimmung mündet. Das Ergebnis ist ein Effizienz-Benchmark:

- Variabilisierung von Fixkosten
- Nutzung des positiven Abnutzungsvorrats der Anlagen
- Reduzierung von Reinigungs- und Nebenzeiten
- Personalwirkungsgrad von fast nahezu 100 Prozent.

Betrachtet man genau an dieser Stelle den Gesamtmarkt, dann zeigen sich zusätzliche Optionen und Potenziale auf der kooperativen Ebene: Die gesamten Marktkapazitäten des Brauemarktes werden zunehmend flexibilisiert. Durch die Vernetzung entstehen kombinierbare Smart Factories: der Biermarkt 4.0.

Das flexible Abschalten von Produktionskapazitäten findet auch bei anderen Mittelständlern der Lebensmittelbranche zunehmende Beliebtheit, wie es beispielsweise beim führenden europäischen Marzipanhersteller Moll in Berlin geübte Praxis ist. Geschäftsführender Gesellschafter Dr. Armin Seitz, der auch über eine langjährige Brauereierfahrung verfügt, zieht diesen Stellhebel der Flexibilisierung einer gezwungenen Dauerauslastung einzelner Produktionsabschnitte vor (siehe Abb. 4).

Logistik und Vertrieb wachsen wieder zusammen: der Bierfahrer als Vertriebsmitarbeiter

Diese beiden Prozessketten wachsen bei Mikros wieder eng zusammen. Der fahrende Bierverkäufer betreut seine Kunden auf seiner Tour wie ein Außendienst und Dienstleister in einer Person. Kundennähe wird nicht nur großgeschrieben, sondern auch täglich gelebt:



Abb. 5: Der Brauerei-Entstehungsprozess – Aufwecken einer Kleinbrauerei aus dem Dornröschenschlaf

- Alle Kunden sind mit dem Lkw auf Tagestouren zu erreichen.
- Der brauereieigene Bierfahrer beliefert den Kunden = 50 Kundenbesuche im Jahr.
- Funktionssynergie: Bierfahrer = Verkäufer = Außendienst.

Die logische Folge sind eine sehr hohe persönliche Kundenbindung, sehr kurze Kommunikationswege, einstufige Prozesse, hohe Kompetenz in der Kundenbindung und letztlich Verhinderung von alledem, was der Buchbinder Wanninger in der satirischen Kurzgeschichte von Karl Valentin erleben musste.

Der Brauerei-Entstehungsprozess wird kundenzentriert revolutioniert

Wie schnell entsteht jedoch eine funktionsfähige Mikrobrauerei? Hierbei müssen grundsätzliche Varianten für Neugründungen unterschieden werden:

- Aufwecken einer noch aktiven Brauerei aus dem Dornröschenschlaf (Klosterbrauerei Irsee, Brauerei Holzhausen)
- Reaktivierung einer alten Marke, zu der es keine Produktion mehr gibt (Union Brauerei Bremen)

- Platzierung einer neuen Marke mit neuer Produktionsstätte (Block Bräu Hamburg, Camba Bavaria, Doppeleu Winterthur).

Unter guten Voraussetzungen können in solchen Projekten auch sechs Wochen reichen, vor allem wenn eine Basis bereits vorhanden ist (siehe Abb. 5). Für größere Brauereien sehen die Craft-Bier-Strategien ähnlich aus:

- Komplette Neuausrichtung bestehender Marken aus dem eigenen Portfolio
- Gründung eigenständiger Tochterunternehmen
- Etablierung von Bierspezialitäten unter einem bestehenden Markendach.

Fazit

Also, Brauer und auch GFGHs, aufgepasst, große, mittlere, auch kleine, globale, nationale, auch regionale, National-Marken, Monomarken, Dachmarken, Spezialitäten und auch Handwerksbiere, es gibt eine Menge zu lernen von den anderen, besseren, schnelleren:

- Totale Kundennähe in allen Prozessen

- Dynamische Verarbeitung von nachhaltigen Trends
- Schnelle Produktentwicklung
- Flexible Kapazitätsanpassung
- Variable operative Kostenstrukturen
- 100-prozentige Personalproduktivität
- Langfristige Bindung von Fachkräften
- Totale Bedarfsorientierung im Einkauf
- Integration des persönlichen Verkaufes mit der Logistik
- Nutzung von Cloud-basierten und skalierbaren IT- und ERP-Systemen. □

Quellen und Literatur

Statistisches Bundesamt
Handelsmonitor 2012/2013
Handelsmonitor (R)Evolution des Mehrkanalhandels, 2014
Informationsdienste Getränke-Verbände
Exxent Dokumente im Downloadcenter unter www.exxent-consulting.de
Megastudie Getränkewirtschaft
Issue Effizienzprogramme für die Brauwirtschaft
Teaser Getränkewirtschaft
Diverse Veröffentlichungen, Best Practices und Fachartikel
Vortrag Mikrobrauereien

KAUFEN? VERKAUFEN? RUFEN SIE UNS AN!



Sudhäuser

Gärtanks

Bieraufbereitungsanlagen

Abfüllung und Verpackung