Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Nr. 368 · Oktober 2017

BRANCHENANALYSE GETRÄNKEINDUSTRIE

Marktentwicklung und Beschäftigung in der Brauwirtschaft, Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie

Stefan Stracke und Birte Homann

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

Dieser Band erscheint als 368. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Nr. 368 · Oktober 2017

BRANCHENANALYSE GETRÄNKEINDUSTRIE

Marktentwicklung und Beschäftigung in der Brauwirtschaft, Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie

Stefan Stracke und Birte Homann

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

Autoren:

Stefan Stracke, Dr. rer. pol., Berater bei wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Personalmanagement, Innovation, Industrielle Beziehungen, Unternehmens- und Branchenentwicklung

Birte Homann, M. A. European Studies, Beraterin bei wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Branchenanalysen, Industrielle Beziehungen, Personal- und Organisationsentwicklung

© 2017 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de

ISBN: 978-3-86593-278-5

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

INHALT

Zusammenfassung **12**

1 Einleitung **14**

2 Marktentwicklung **17**
2.1 Konsumentwicklung und Konsumtrends 17
2.2 Gebinde und Verpackungsstrukturen 26
2.3 Preisentwicklung, Vertrieb und Handel 40
2.4 Entwicklung von Produktion, Absatz und Umsatz 50
2.5 Export und Internationalisierung 57

3 Strukturwandel und Wettbewerb **61**
3.1 Struktur und Entwicklung der Betriebe 61
3.2 Wettbewerbssituation und Unternehmensstrategien 69
3.3 Konzentrationsprozesse in der Brauwirtschaft: Nach wie vor keine dynamische Konsolidierung in Sicht 78
3.4 Leichter Konzentrationsprozess bei Mineralbrunnen – gravierende Umstrukturierung bei Coca-Cola 82

4 Struktur und Entwicklung der Beschäftigung **89**
4.1 Erwerbstätige 89
4.2 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 94
4.3 Geringfügig Beschäftigte 111

5 Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen **119**
5.1 Körperliche Belastungen 119
5.2 Arbeitszeiten 120
5.3 Leistungsverdichtung und psychische Belastung 121

6 Automatisierung und Digitalisierung 123
6.1 Kontinuierliche Prozessoptimierung schon seit Jahrzehnten 123
6.2 Digitalisierung: Auf dem Weg zur „Industrie 4.0“ 124

7 Betriebliche Anpassungen durch Zentralisierung und Auslagerung 140
7.1 Zentralisierung von Tätigkeiten – Verschlankung der Strukturen in Konzernen 140
7.2 Outsourcing: Hof- und Lagerlogistik unter Druck 141
7.3 Entwicklung der Kosten für Leiharbeit über viele Jahre angestiegen 142
7.4 Einsatz von Werkverträgen vor allem bei großen Betrieben 145

8 Entwicklung von Bruttoentgelt und Umsatz pro Erwerbstätigen 148
8.1 Entwicklung der durchschnittlichen jährlichen Bruttoentgelte pro Erwerbstätigen 148
8.2 Entwicklung des Umsatzes pro Erwerbstätigen 149

9 Ausblick 2021: Perspektiven der Getränkeherstellung in Deutschland 152
9.1 Prognose der Umsatzentwicklung bis 2021 153
9.2 Prognose der Entwicklung der Betriebszahlen bis 2021 157
9.3 Prognose der Beschäftigungsentwicklung bis 2021 159

Literatur und Quellen 166

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pro-Kopf-Konsum von ausgewählten Getränken in Deutschland (in Litern pro Jahr), 2008–2015 18

Abbildung 2: Anteil der Mehrweg- und ökologisch vorteilhaften Einwegverpackungen (MövE) am Getränkekonsum, 2004–2014 28

Abbildung 3: Anteil der Verpackungstypen am Getränkeverbrauch, 2010–2014 29

Abbildung 4: Funktionsweise des Mehrwegsystems in Deutschland (vereinfacht) 34

Abbildung 5: Funktionsweise des Einwegsystems in Deutschland am Beispiel von PET-Einwegflaschen (vereinfacht) 35

Abbildung 6: Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen) in Deutschland, 2010–2016 42

Abbildung 7: Absatz von Bier (in Millionen Hektoliter), 2008–2016 51

Abbildung 8: Entwicklung der Produktion im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Wässern (in Milliarden Liter), 2010–2015 53

Abbildung 9: Gesamtumsatz (In- und Ausland) in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro), 2008–2015 55

Abbildung 10: In- und Auslandsumsatz in der Bierherstellung (in Millionen Euro), 2008–2015 56

Abbildung 11: In- und Auslandsumsatz im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (in Millionen Euro), 2008–2015 57

Abbildung 12: Steuerfreier Bierabsatz in EU-Länder und Drittländer (in Millionen Hektoliter), 2008–2016 58

Abbildung 13: Marktanteile der größten Brauereigruppen weltweit, Dezember 2015 59

Abbildung 14: Anzahl der Betriebe (mit mindestens einem Beschäftigten) in der Getränkeherstellung, 2007–2016 62

Abbildung 15: Anzahl der Braustätten in Deutschland, 2007–2016 63

Abbildung 16: Anzahl der Braustätten in Deutschland nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Gesamtjahreserzeugung in Hektolitern), 2005–2016 64

Abbildung 17: Anzahl der Betriebe im Bereich der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der SV-Beschäftigten), 2007–2016 66

Abbildung 18: Anzahl der Betriebe im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der SV-Beschäftigten), 2007–2016 68

Abbildung 19: Anzahl der Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung, 2007–2015 90

Abbildung 20: Anzahl der Erwerbstätigen in der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen, 2010–2015 92

Abbildung 21: Anzahl der Erwerbstätigen im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößenklassen, 2007–2015 93

Abbildung 22: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung, 2007–2016 95

Abbildung 23: Entwicklung der Altersstruktur in der Bierherstellung 98

Abbildung 24: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern 99

Abbildung 25: SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Qualifikation (Anteile der Beschäftigten nach Qualifikationsniveau), 2007 und 2016 im Vergleich 102

Abbildung 26: Anzahl der Auszubildenden in der Getränkeherstellung, 2007–2016 104

Abbildung 27: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Bierherstellung in Voll- und Teilzeit, 2007–2016 107

Abbildung 28: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern in Voll- und Teilzeit, 2007–2016 108

Abbildung 29: SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung in Teilzeit nach Alter (Anteile der Altersklassen), 2016 109

Abbildung 30: Anzahl der ausländischen SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung, 2007–2016 110

Abbildung 31: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten in der Bierherstellung im Vergleich, 2007–2016 112

Abbildung 32: Anzahl der geringfügig Beschäftigten in der Bierherstellung (unterschieden nach „ausschließlich geringfügig beschäftigt“ und „im Nebenjob geringfügig beschäftigt“), 2007–2016 113

Abbildung 33: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern im Vergleich, 2007–2016 114

Abbildung 34: Anzahl der geringfügig Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (unterschieden nach „ausschließlich geringfügig beschäftigt“ und „im Nebenjob geringfügig beschäftigt“), 2007–2016 115

Abbildung 35: Geringfügig Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Alter (Anteile der Altersklassen), 2007 und 2016 im Vergleich 117

Abbildung 36: Geringfügig Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Qualifikation (Anteile der Beschäftigten nach Qualifikationsniveau), 2007 und 2016 im Vergleich 118

Abbildung 37: Durchschnittliche jährliche Bruttoentgelte pro Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung (auf Basis der Bruttolohn- und -gehaltssummen), 2007–2015 149

Abbildung 38: Entwicklung des durchschnittlichen jährlichen Umsatzes pro Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung, 2007–2015 150

Abbildung 39: Lineare Trendprognose der Entwicklung des Gesamtumsatzes in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro) bis 2021 154

Abbildung 40: Lineare Trendprognose der Entwicklung des Inlandsumsatzes in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro) bis 2021 155

Abbildung 41: Lineare Trendprognose der Entwicklung des Auslandsumsatzes in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro) bis 2021 156

Abbildung 42: Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der Betriebe (mit mindestens einem Beschäftigten) in der Getränkeherstellung bis 2021 157

Abbildung 43: Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der Betriebe (mit 20 und mehr Erwerbstätigen) in der Getränkeherstellung bis 2021 158

Abbildung 44: Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung bis 2021 159

Abbildung 45: Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung bis 2021 161

Abbildung 46: Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der geringfügig Beschäftigten in der Getränkeherstellung bis 2021 162

Abbildung 47: Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung in der Altersklasse „50 bis unter 65 Jahre“ bis 2021 164

Abbildung 48: Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung in der Altersklasse „unter 25 Jahre“ bis 2021 165

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die absatzstärksten Brauereien in Deutschland (Absatz in Millionen Hektoliter), 2015 70

Tabelle 2: Die absatzstärksten Hersteller von Erfrischungsgetränken in Deutschland (Absatz in Millionen Liter), 2015 75

Tabelle 3: Die absatzstärksten Mineralbrunnen in Deutschland (Absatz in Millionen Liter), 2015 76

Tabelle 4: Kosten für den Einsatz von Leiharbeit in der Getränkeherstellung und in der NG-Industrie insgesamt im Vergleich, 2007–2014 143

ZUSAMMENFASSUNG

Mit einem Umsatzanteil von rund 8 Prozent ist die Getränkeindustrie die drittgrößte Branche der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Im Kern umfasst sie rund 800 Betriebe der Brauwirtschaft (mit mehr als 1.400 Braustätten) und mehr als 300 Betriebe im Bereich der Herstellung alkoholfreier Erfrischungsgetränke und Wässer (AfG). Insgesamt sind in den beiden Kernbereichen der Getränkeindustrie ca. 53.600 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte tätig, davon rund 30.200 in der Brauwirtschaft und rund 23.400 im AfG-Bereich.

In beiden Teilbranchen sind über viele Jahre kontinuierlich Arbeitsplätze verloren gegangen. Der Rückgang der Beschäftigung ist in erster Linie auf die fortschreitende Automatisierung und betriebliche Strukturanpassungen (Outsourcing, Restrukturierung etc.) unter anderem infolge eines veränderten Getränkekonsums zurückzuführen. Während der Bierkonsum seit Jahren rückläufig ist (aktuell ca. 106 Liter pro Kopf und Jahr), hat der Konsum von Wässern zuletzt deutlich zugenommen (aktuell ca. 149 Liter pro Kopf und Jahr). Seit etwa 2012 hat sich die Beschäftigungssituation in der Getränkeindustrie stabilisiert. Im AfG-Bereich ist die Zahl der Beschäftigten bis 2015 sogar um rund 1.500 Personen angestiegen, im Jahr 2016 ist sie wieder leicht zurückgegangen.

Durch veränderte Konsummuster und die starke Position des Lebensmitteleinzelhandels herrscht auf dem Getränkemarkt ein intensiver Wettbewerb, der zu einem starken Preis- und Kostendruck geführt hat. Während die Zahl der kleinen und Kleinstbrauereien – auch gestützt durch den Craft-Beer-Trend – in den letzten Jahren weiter angestiegen ist, schreitet die „Ausdünnung der Mitte“ in der Brauwirtschaft voran. Diese betrifft vor allem Braustätten mit einem Jahresausstoß zwischen 50.000 und 500.000 Hektolitern. Trotzdem ist der deutsche Biermarkt nach wie vor wenig konsolidiert. Eine beschleunigte Konsolidierung ist beispielsweise nur für den Fall zu erwarten, dass einer der großen Player (AB InBev, Carlsberg, Heineken) aus dem deutschen Markt austreten sollte und dabei eine Kettenreaktion auslösen könnte. Ein anderer Auslöser für eine mögliche Konsolidierungswelle wäre der Einstieg eines international tätigen Finanzinvestors oder eines völlig neuen Wettbewerbers (z. B. aus Asien).

Der AfG-Markt ist geprägt durch eine starke Position von Handelsmarkenherstellern, die vor allem auf Getränke in Einwegverpackungen setzen,

und eine Vielzahl regionaler Markenhersteller. Ebenso wie der Biermarkt ist der AfG-Markt insgesamt in viele lokale bzw. regionale Teilmärkte unterteilt. Auch hier ist in den nächsten Jahren nicht mit einer umfassenden Konsolidierung zu rechnen, die zu einer stark sinkenden Zahl von Wettbewerbern führen könnte.

Mittelfristig wird erwartet, dass die Umsätze in der Brauwirtschaft (aktuell ca. 7,8 Milliarden Euro) trotz des insgesamt tendenziell weiter sinkenden Bierkonsums nur leicht abnehmen werden. Im AfG-Bereich wird nach einem über mehrere Jahre anhaltenden Umsatzwachstum (aktuell ca. 7,3 Milliarden Euro) für die Zukunft lediglich mit leichten Zuwächsen gerechnet. Nach heutigen Prognosen wird die Zahl der Beschäftigten in der Getränkeindustrie in den nächsten Jahren leicht zurückgehen. Beschleunigt wird der Strukturwandel jedoch durch Rationalisierungsprozesse bei Coca-Cola, dem mit Anfang 2015 mit mehr als 9.100 Beschäftigten größten Getränkeunternehmen in Deutschland. Aufgrund einer Verschlankung des Produktions- und Logistiknetzes sind bis Ende 2016 bereits mehr als 1.000 Arbeitsplätze weggefallen. 2017 sollen nach bisherigem Stand weitere ca. 500 folgen.

Befragte Experten haben allerdings betont, dass in der Getränkeindustrie insgesamt nach vielen Rationalisierungs- und Automatisierungsprozessen mittlerweile ein Beschäftigungsniveau erreicht sei, ohne die die betrieblichen Prozesse nach heutigen Erfahrungen kaum aufrechtzuerhalten seien. Sehr schwer einzuschätzen ist dabei, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Arbeitswelt hat. Absehbar ist, dass sich die Qualifikationsanforderungen in Zukunft umfassend wandeln werden. Daher sollte der digitale Veränderungsprozess frühzeitig und sozialpartnerschaftlich gestaltet werden. Dabei muss die Aus- und Weiterbildung mit dem Demografiemanagement eng verzahnt werden. Denn schon heute ist die Getränkeindustrie eine der Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie mit dem höchsten Durchschnittsalter bzw. dem größten Anteil älterer Beschäftigter.

1 EINLEITUNG

Der Bereich der Getränkeherstellung ist die drittgrößte Branche der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Ca. 8 Prozent des Gesamtumsatzes der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (NG-Industrie) entfallen auf diesen Bereich. In rund 800 Betrieben der Brauwirtschaft und mehr als 300 Betrieben der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie sind ca. 53.600 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte tätig.[1]

Die Entwicklungen in den Teilbranchen sind in den letzten Jahren recht unterschiedlich verlaufen. Die Mineralbrunnenindustrie ist sowohl bei Absatz als auch Umsatz kontinuierlich gewachsen. Der Markt für Erfrischungsgetränke hat sich über viele Jahre positiv entwickelt, zeigte zuletzt jedoch eine leicht rückläufige Tendenz. Bierabsatz und -umsatz waren zwar seit vielen Jahren rückläufig, die Dynamik hat sich jedoch abgeschwächt und die Absätze haben sich seit 2014 stabilisiert. Im Exportgeschäft konnten die Brauereien zuletzt leicht zulegen.

Sich verändernde Konsummuster, ein intensiver Wettbewerb sowie schwankende Rohstoffpreise stellen die Getränkeindustrie vor wachsende Herausforderungen. Nach wie vor sind Zentralisierungs- und Auslagerungsprozesse in den Bereichen Verwaltung, Produktion und Logistik zu beobachten. Aufgrund des großen Preiswettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) bleibt der Druck auf Getränkehersteller und Beschäftigte trotz zahlreicher Innovationen hoch. Zu den wachsenden Herausforderungen gehört auch die demografische Entwicklung. Der Anteil der „Generation 50+“ ist in der Getränkeindustrie mit fast 40 Prozent überdurchschnittlich hoch. Eine zunehmende Bedeutung in der Branche hat zudem das Thema Digitalisierung.

Ziel und Methodik

Ziel der vorliegenden Studie ist es, für den Bereich der Getränkeherstellung die (sozio-)ökonomischen und demografischen Veränderungen der letzten

1 Wenn in der vorliegenden Studie von „Getränkeherstellung“ bzw. „Getränkeindustrie“ die Rede ist, sind in der Regel die Brauwirtschaft und der Bereich der alkoholfreien Getränke (AfG) – und hier in erster Linie die Erfrischungsgetränke- und die Mineralbrunnenindustrie – gemeint. Entwicklungen in der Saftindustrie werden im vorliegenden Bericht nur am Rande thematisiert (siehe dazu Stracke/Homann 2017). Ausgeklammert werden auch Entwicklungen im Bereich der Herstellung von Spirituosen, Wein etc.

Jahre systematisch aufzuarbeiten und die entsprechenden Effekte auf Ab- und Umsätze, aber auch auf die Beschäftigungssituation und entwicklung zu analysieren. Auf dieser Basis soll ein Ausblick gegeben werden, wie sich in den nächsten Jahren heute absehbare ökonomische, technologische und demografische Trends und politische Rahmenbedingungen auf die Entwicklung von Markt- und Branchenstruktur sowie die Beschäftigung bis zum Jahr 2021 auswirken können.

Im Einzelnen werden die folgenden Themenfelder bearbeitet:

- Marktentwicklung sowie Trends im Konsumverhalten der Verbraucher
- Veränderungen bei Verpackungen und Gebinden
- Entwicklungen in Vertrieb und Handel
- Umsatz, Export und Internationalisierung
- Wettbewerbssituation und Branchenstruktur
- Entwicklung von Beschäftigtenzahlen und struktur
- Leiharbeit und Werkverträge
- Automatisierung und Digitalisierung
- Arbeitsbedingungen und Belastungssituation der Beschäftigten

Die Branchenanalyse basiert auf einem Mix unterschiedlicher Methoden. Neben der Auswertung vorhandener Literatur (u. a. Fachbeiträge, Branchennews, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel) und Studien (u. a. Berichte von Verbänden und Gewerkschaften) wurden statistische Daten beispielsweise des Statistischen Bundesamtes (Destatis) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) analysiert (letzte Aktualisierung Anfang März 2017). Zudem wurden zwischen Juni und Oktober 2016 leitfadengestützte Interviews mit 20 Vertretern[2] von Verbänden (vier Gesprächspartner), der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG; zwei Gesprächspartner), Unternehmens-/Personalleitungen (sechs Gesprächspartner) und Betriebsräten (acht Gesprächspartner) geführt. Zusätzlich wurden zwischen Frühjahr 2016 und Anfang 2017 vier Workshops mit Betriebsräten der Getränkeindustrie durchgeführt, um vorläufige Ergebnisse der Untersuchung zu diskutieren und zu verifizieren. Finanziert wurde die Studie durch die Hans-Böckler-Stiftung, die Gewerkschaft NGG leistete eine Kofinanzierung. Projektbearbeiter war die Unternehmensberatung wmp consult – Wilke Maack GmbH.

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Studie nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind immer beide Geschlechter.

Aufbau der Studie

Im Folgenden wird zunächst die Markt- und Konsumentwicklung in den letzten Jahren dargestellt (Kapitel 2). Im Vordergrund stehen Trends bei Verbraucherverhalten, Gebinde- und Verpackungsstrukturen sowie Entwicklungen bei Umsatz und Export. Außerdem werden Entwicklungen bei Vertrieb und Handel sowie Veränderungen auf den Rohstoffmärkten skizziert. Anschließend werden Veränderungen der Branchenstruktur (z. B. Entwicklungen der Betriebszahlen, Konzentrations- und Restrukturierungsprozesse) dargestellt und die Wettbewerbssituation in den Teilbereichen der Getränkeindustrie analysiert (Kapitel 3). Danach wird untersucht, wie sich die Beschäftigtenzahlen in der Getränkeindustrie in den letzten Jahren entwickelt haben (Kapitel 4). Dabei werden Veränderungen bei Erwerbstätigen allgemein, sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SV-Beschäftigten) und geringfügig Beschäftigten beleuchtet. Es wird auch analysiert, wie sich die Beschäftigtenstruktur (nach Alter, Geschlecht, Qualifikation etc.) entwickelt hat und inwieweit sich die Qualifikationsanforderungen verändert haben. Daran knüpfen Ausführungen zu Veränderungen bei Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen an (Kapitel 5). Danach folgen Ausführungen zum Stand der Digitalisierung in der Branche (Kapitel 6), bevor betriebliche Anpassungs- und Outsourcingprozesse analysiert werden (Kapitel 7). Im Vordergrund stehen die Themen Leiharbeit und Werkverträge. Der folgende Teil setzt sich mit der jüngsten Entwicklung von Bruttoentgelten auseinander (Kapitel 8). Abschließend wird versucht, anhand von Trendprognosen einen Ausblick auf die Zukunft der Getränkeindustrie bis zum Jahr 2021 zu geben (Kapitel 9).

2 MARKTENTWICKLUNG

Sich verändernde Konsummuster und der intensive Wettbewerb im LEH stellen die Getränkeindustrie vor wachsende Herausforderungen. All dies hat Auswirkungen auf die Absatz- und Umsatzentwicklung, aber auch auf die Verpackungsstrukturen und Gebindearten.

2.1 Konsumentwicklung und Konsumtrends

2.1.1 Getränkeindustrie profitiert nur begrenzt von positivem Konsumklima in Deutschland

Vor dem Hintergrund einer stabilen Konjunktur- und Arbeitsmarktlage herrscht in Deutschland zurzeit ein positives Konsumklima. Dieses wird gestützt durch niedrige Zinsen sowie zuletzt niedrige Energiepreise und geringe Verbraucherpreissteigerungen.

Die Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland (in jeweiligen Preisen) sind in den Jahren 2000 bis 2016 mit Ausnahme eines kurzzeitigen Einbruchs in Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 kontinuierlich gestiegen. Auch die Ausgaben für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren, die 2016 mit mehr als 215 Milliarden Euro einen Anteil von 13,7 Prozent an den gesamten privaten Konsumausgaben ausmachten, haben sich in diesem Zeitraum moderat erhöht. Preisbereinigt ist der entsprechende Konsum vor allem in den Jahren 2005 bis 2013 allerdings gesunken. Die Ausgaben der Verbraucher für Getränke stagnierten jahrelang. Für alkoholfreie Getränke lagen sie 2016 bei 18,8 Milliarden Euro, für alkoholische Getränke bei 21,9 Milliarden Euro (Destatis, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen).

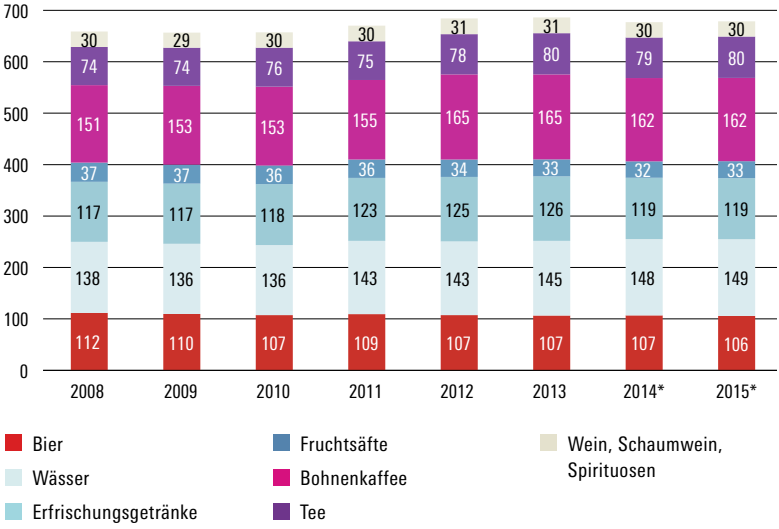
Folglich hat die Getränkeindustrie in den letzten Jahren nur begrenzt von der positiven Verbraucherstimmung in Deutschland profitiert. Gründe hierfür sind u. a. eine sinkende Mengennachfrage sowie die Preisentwicklung im Handel. Generell und insbesondere im internationalen Vergleich genießen Ausgaben für Wohnen oder Verkehr (Pkw etc.) bei Verbrauchern in Deutschland eine höhere Priorität als Nahrungs- und Genussmittel.

2.1.2 Pro-Kopf-Konsum: „Gewinner“ und „Verlierer“ in einem zunehmend gesättigten Markt

Der jährliche Getränkeverbrauch in Deutschland wird auf rund 680 Liter pro Kopf geschätzt (Abbildung 1). Dieser setzt sich zusammen aus knapp 300 Litern alkoholfreien Getränken (Wasser, Erfrischungsgetränke und Fruchtsäfte), über 240 Litern Heißgetränken (Tee und Kaffee) und mehr als 135 Litern alkoholischen Getränken (Bier, Trinkwein, Schaumwein und Spirituosen). Nachfragestärkstes Getränk in Deutschland ist der Bohnenkaffee mit einem Konsum von 162 Litern pro Kopf und Jahr, gefolgt von Mineralwasser mit ca. 149 Litern, Erfrischungsgetränken mit ca. 119 Litern und Bier (inkl. alkoholfreiem Bier und Malztrunk) mit knapp 106 Litern.

Abbildung 1

Pro-Kopf-Konsum von ausgewählten Getränken in Deutschland (in Litern pro Jahr), 2008–2015



Quelle: BMEL (2016) für die Werte bis 2014; Statistiken von BSI, DBB, VdF, VDM und wafg für die Werte 2015; eigene Darstellung
Anmerkung: *Daten vorläufig; ab dem Jahr 2011 Berechnung auf der Basis des Zensus 2011 (Vergleich mit Daten vor 2011 nur eingeschränkt möglich); Bierkonsum einschließlich alkoholfreiem Bier und Malztrunk

Abnehmender Bierkonsum, steigender Konsum alkoholfreier Getränke

Über die letzten Jahrzehnte hinweg lassen sich vor allem zwei langfristige Konsumentwicklungen bei den Getränken beobachten: ein abnehmender Bierkonsum und ein steigender Konsum alkoholfreier Getränke. Auch wenn der aktuelle Pro-Kopf-Verbrauch von Bier mit 106 Litern pro Jahr (2015) im internationalen Vergleich immer noch auf einem hohen Niveau liegt, bewegt er sich deutlich unterhalb des Konsums Mitte der 1970er Jahre, als mit rund 151 Litern 1976 ein Höhepunkt erreicht wurde (DBB 2012). Der deutsche Biermarkt schrumpft kontinuierlich. Ausschlaggebend hierfür sind vor allem sozio-demografische Entwicklungen (siehe ausführlich Maack et al. 2011), die die Brauwirtschaft stärker treffen als andere Bereiche der Getränkewirtschaft. Der Verbrauch von Wasser, Erfrischungsgetränken und Fruchtsäften hingegen ist im gleichen Zeitraum stark gewachsen. Allein der Pro-Kopf-Konsum von Mineralwasser hat sich von 12,5 Litern im Jahr 1970 auf aktuell rund 149 Liter pro Kopf und Jahr fast verzwölffacht (VDM 2017).

In den letzten Jahren hat sich die Gesamtmenge der pro Kopf konsumierten Getränke kaum verändert, die Konsumverschiebungen sowohl zwischen den Segmenten als auch innerhalb der Segmente und natürlich zwischen einzelnen Marken haben sich jedoch fortgesetzt (Abbildung 1). So ist z. B. der Konsum von Heißgetränken angewachsen, während der Konsum alkoholischer Getränke – vor allem aufgrund des rückläufigen Bierkonsums – weiter zurückgegangen ist. Nach Jahren des Wachstums bei alkoholfreien Getränken insgesamt stagniert der Konsum seit 2011. Vor allem der Fruchtsaftkonsum hat über mehrere Jahre Jahren relativ deutlich abgenommen, zurzeit hat er sich bei rund 33 Litern pro Kopf und Jahr eingependelt. Auch bei den Erfrischungsgetränken scheint nach jahrelangen Konsumzuwächsen ein Sättigungsgrad erreicht zu sein. Nach einer rückläufigen Entwicklung 2014 und 2015 ist aktuellen Hochrechnungen zufolge auch für 2016 mit rund 116 Litern pro Kopf und Jahr nicht von einer positiven Konsumentwicklung auszugehen (wafg 2017). Wasser hingegen zählt eindeutig zu den „Gewinnern" der letzten Jahre mit einem weiterhin steigenden Pro-Kopf-Verbrauch.

Innerhalb der drei im Fokus der vorliegenden Branchenanalyse stehenden Segmente – Bier, Erfrischungsgetränke und Wässer – lassen sich die folgenden Nachfrageänderungen beobachten:

Bier: Alkoholfreie Alternativen und Spezialitäten gewinnen

In der Betrachtung nach Biersorten ist Pils nach wie vor das am häufigsten getrunkene Bier (mit einem Mengenanteil von ca. 50 Prozent) – vor Export und

Weizenbier, die beide bei unter 10 Prozent Mengenanteil liegen (DBB 2017). Der klassische Bierkonsum ist über viele Jahre jedoch stark zurückgegangen. Der Bierverbrauch ohne alkoholfreies Bier und Malztrunk betrug im Jahr 2016 laut Biersteuerstatistik 97 Liter pro Einwohner. Gewachsen ist vor allem der Markt für alkoholfreie Biere (nach Angaben des Deutschen Brauer-Bundes (DBB) in den Jahren 2010 bis 2015 um 50 Prozent; DBB 2015a). Sowohl alkoholfreies Pils als auch alkoholfreies Weizenbier werden vom Verbraucher stark nachgefragt. Der Absatz alkoholfreier Biere wird aktuell auf etwa 5,2 Millionen Hektoliter geschätzt; das entspricht etwa 6 Prozent der gesamten Bierproduktion. Hinzu kommen rund 1,2 Millionen Hektoliter Malztrunk. Auch alkoholfreie Biermischgetränke (Radler etc.) konnten zuletzt zweistellige Wachstumsraten verzeichnen – anders als die alkoholhaltigen Biermischgetränke, deren Konsum eher stagniert (DBB 2016a). Zunehmend von den Verbrauchern nachgefragt werden außerdem Bierspezialitäten, u. a. Helles, Kellerbiere, Landbiere, Zwickelbiere oder Craft Beer. Insgesamt hat die Biervielfalt deutlich zugenommen, z. B. auch durch das wachsende Angebot an Hopfen- und Malzsorten.

Erfrischungsgetränke: Die „Klassiker" müssen Rückgänge verzeichnen

Nach Angaben der Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke (wafg 2016a) entfielen beim Konsum von Erfrischungsgetränken in den letzten fünf Jahren zwei Drittel auf die klassischen Produkte Cola- und Cola-Mischgetränke sowie Limonaden (inkl. Light-Produkten). Der Verbrauch hat sich jedoch gewandelt. Während sich der Konsum von Cola-Getränken positiv entwickelt hat, sank der Limonadenkonsum deutlich. Der Verbrauch von Light-Varianten in beiden Kategorien ging zurück. Angestiegen hingegen ist im betrachteten Zeitraum z. B. der Konsum von Sportgetränken und Energy Drinks.

Wässer: Starkes Wachstum der stillen Wässer

Im Bereich der Wässer liegen Mineralwasser mit wenig Kohlensäure (43 Prozent) und Mineralwasser mit Kohlensäure (40 Prozent) im Absatz vor Mineralwasser ohne Kohlensäure (14 Prozent; VDM 2016). Der Konsum von Heilwasser und Mineralwasser mit Aroma ist äußerst gering. Insgesamt verschiebt sich der Konsum seit Jahren deutlich in Richtung der Wässer mit weniger Kohlensäure und der stillen Wässer. Kohlensäurefreie Mineralwässer, die bislang mit den Marktführern Nestlé und Danone vor allem aus dem Ausland kamen, verzeichneten 2015 im Vergleich zum Vorjahr die höchsten Wachs-

tumsraten (+14 Prozent). Hochrechnungen zufolge haben sich die beschriebenen Tendenzen 2016 fortgesetzt (VDM 2017).

Insgesamt ist in einem weitestgehend gesättigten bzw. in Teilen rückläufigen Getränkemarkt Wachstum nur durch Konsumverschiebungen möglich. Die Folge ist ein zunehmender Verdrängungswettbewerb. Nicht vergessen werden darf zudem eine durchaus relevante, jedoch weitestgehend unbekannte Größe: der Konsum von Leitungswasser. Aus heutiger Sicht ist noch schwer einzuschätzen, inwieweit es in Zukunft zu stärkeren Konsumverschiebungen zwischen industriell hergestellten bzw. abgefüllten Getränken und Leitungswasser kommen kann.

2.1.3 Mehr Vielfalt – aber auch Zuwächse bei Handelsmarken

Die Ansprüche der Verbraucher an Nahrungsmittel und Getränke sind in den letzten Jahren gestiegen. Konsumenten sind heute in der Regel gut informiert und sensibilisiert, was z. B. die Zusammensetzung (Inhaltsstoffe) und Herkunft von Lebensmitteln angeht. Auch die Erwartungen an eine transparente Produktinformation haben zugenommen.

Fair Trade, Bio, regionale Produkte und „Handwerk" liegen im Trend

Bereits seit vielen Jahren lässt sich ein Trend zu einem „bewussteren" Konsum erkennen. Viele Verbraucher berücksichtigen bei ihrer Kaufentscheidung Kriterien wie Nachhaltigkeit, Fair Trade etc. Eine Folge dieser Entwicklung ist der schon länger anhaltende Trend zu Bioprodukten und zu regionalen bzw. lokalen Produkten, mit denen Konsumenten neben kurzen (umweltschonenden) Transportwegen oft auch eine hochwertige Produktqualität und eine „emotionale Verbundenheit" (Tradition, Heimat, Handwerk etc.) verknüpfen.

Der Trend zu „Handwerk" und der Wunsch nach Individualität haben im Bereich der Brauwirtschaft z. B. den Craft-Beer-Trend befördert. Gesprächspartner in mittleren und größeren Brauereien haben zwar darauf hingewiesen, dass sich dieser Trend in puncto Volumen kaum bemerkbar mache. Hervorzuheben sei allerdings, dass dadurch eine Diskussion über Braukunst und Bierqualität angestoßen worden sei, durch die der deutsche Biermarkt insgesamt profitiere: „Wir erleben gegenwärtig eine Renaissance des Bieres und eine Renaissance des Brauens", so der Hauptgeschäftsführer des DBB (DBB 2015b).

Craft Beer
Der Begriff „Craft Beer" steht für handwerklich hergestelltes Bier. Der Craft-Beer-Trend hat seinen Ursprung in den USA als eine Gegenbewegung zu industriell gebrautem Bier. Typisch sind kleine Mengen, ein stark hopfenbetonter und oft fruchtiger Bierstil und ein individuelles Verpackungsdesign.

Gesteigertes Gesundheitsbewusstsein und mehr „Convenience"

Verbunden mit einem gesteigerten Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein und dem zunehmenden „Wellnesstrend" ist eine steigende Nachfrage nach Produkten mit einem Zusatznutzen (Zusatz von Vitaminen oder Mineralien, isotonische Wirkung etc.) zu beobachten. Hiermit lassen sich z. B. Konsumverschiebungen von Bier zu alkoholfreien Getränken oder die Nachfrage nach kalorien- oder zuckerreduzierten Getränken, koffeinfreien Getränken oder Sportgetränken erklären. Gleichzeitig ist der Konsum bestimmter Lebensmittel bzw. Getränke für manche Verbraucher oft auch ein „politisches Statement" („Clean Eating", vegan, glutenfrei etc.).

Ein weiterer relevanter Trend sind der gestiegene Außer-Haus-Konsum und die stärkere Hinwendung zu „Convenience-Produkten" (z. B. Getränke „to go"). Dadurch hat u. a. die Nachfrage nach Einzelgetränken, leichten Verpackungen und kleinen Gebinden zugenommen.

Auch wenn die Qualitätsansprüche der Konsumenten insgesamt gestiegen sind und viele Verbraucher bereit sind, für trendige, handwerklich hergestellte oder regionale Produkte im höherpreisigen Segment Geld auszugeben, gilt ein großer Teil der Verbraucher in Deutschland nach wie vor als sehr preissensibel. Gerade Grundnahrungsmittel – und dazu gehören auch Getränke – werden nach wie vor zu einem beträchtlichen Teil im Discounter bzw. zu Niedrigpreisen gekauft. Dies hat sich in den vergangenen Jahren besonders im Bereich der Wässer gezeigt, wo es zu starken Konsumverschiebungen hin zu Handelsmarken im Preiseinstiegssegment gekommen ist. Auch Aktionen oder Promotionen von Markenprodukten (vor allem bei Bier) werden vom Verbraucher gerne genutzt.

2.1.4 Reaktionen der Getränkeindustrie: Produktinnovationen und gezieltes Marketing

Die Getränkeindustrie steht vor der Herausforderung, in immer kürzeren Zeitabständen flexibel auf die geänderten Anforderungen der Verbraucher – und auch des Handels – zu reagieren. Produktmodifikationen, die Entwicklung gänzlich neuer Produkte und zielgruppenbezogene Marketingmaßnahmen gewinnen weiter an Bedeutung.

Bier: Steigende Vielfalt

Zu den bedeutenden Innovationen im Bereich der Brauwirtschaft gehörten Ende der 1990er Jahre die Biermischgetränke. Diese wurden in den letzten Jahren immer weiter modifiziert, z. B. durch neue, ausgefallenere Geschmacksrichtungen (u. a. Holunder oder Blutorange) oder durch alkoholfreie Varianten. Zudem haben viele Brauereien mit den Fassbrausen ein traditionelles Produkt neu aufgelegt, das Verbraucher u. a. aufgrund seiner „natürlichen Zutaten" auch als Alternative zu klassischen Erfrischungsgetränken und Schorlen nachfragen (z. B. DBB 2013).

In der „klassischen" Bierherstellung hat in den letzten Jahren die Sorten- und Spezialitätenvielfalt stark zugenommen. Nach Angaben des DBB gibt es aktuell in Deutschland mehr als 6.000 verschiedene Biere – und die Zahl steigt kontinuierlich an (DBB 2016b). Hierzu gehören z. B. naturtrübe Biere, Märzen, Rauchbier, Roggen- oder Dinkelbier, kohlenhydratreduziertes Bier oder ganz unterschiedliche Weißbiervariationen. Einige Biere werden als „Bio-Biere" oder mit dem Siegel „ohne Gentechnik" vermarktet. In Anlehnung an den Craft-Beer-Trend haben einige Brauereien Craft-Beer-Marken in ihr Sortiment aufgenommen, experimentieren mit Aromahopfen oder brauen z. B. die Sorte „Pale Ale". Auch wurde in vielen Fällen stärker in regionale Marken und ihre Vermarktung investiert.

Erfrischungsgetränke: „Natürlich" und regional

Die Erfrischungsgetränkeindustrie hat auf das veränderte, gesundheitsbewusste Konsumverhalten schon vor einigen Jahren mit der Herstellung kalorien- und zuckerreduzierter bzw. zuckerfreier Produkte reagiert. Auch Produkte, die „nur mit natürlichen Zutaten" hergestellt werden, spielen hier eine Rolle (z. B. hochfruchthaltige Limonaden, Wasser mit Fruchtzusätzen). In den letzten Jahren hat der Marktführer Coca-Cola z. B. mit „Coca Cola life" ein Produkt mit weniger Zucker auf den Markt gebracht, dessen Süße z. T. auf den pflanzlichen Zuckerersatz Stevia zurückgeht und das in einer

grünen Verpackung vermarktet wird. Viele Hersteller haben Produkte in „Bio-Qualität“ in ihr Sortiment aufgenommen bzw. ihre Produkte entsprechend zertifizieren lassen. Neue Geschmacksvariationen beruhen oft auf heimischen bzw. regionalen Obstsorten. Die Limonade „Lemonaid“ soll z. B. für biologisch angebaute und fair gehandelte Zutaten stehen. Andere Erfrischungsgetränke werden z. T. als vegan vermarktet (z. B. Bionade, Die Limo von Granini, fritz-kola und fritz-limo, Produkte der Marke Hassia).

Wässer: Neue Wege der Produktdifferenzierung

Gerade Mineralwasser hat als „Naturprodukt“ in den letzten Jahren von den veränderten Verbraucheransprüchen (Qualität, Natürlichkeit, Regionalität, Gesundheit) profitiert. Die Differenzierung im Wettbewerb und die Durchsetzung von Preiserhöhungen sind für Mineralwasserhersteller jedoch ungleich schwerer.

Eine Innovation der vergangenen Jahre war die Einführung von Wässern mit (natürlichen) Aromen, die zwar von Verbrauchern gut angenommen wurden, aber nur einen sehr geringen Marktanteil aufweisen. Einige Hersteller versuchen, sich über die besondere Zusammensetzung der Mineralstoffe im Getränk zu differenzieren (z. B. über die Anteile an Calcium oder Magnesium). Adelholzener vermarktet z. B. sein Wasser „Active O2“ als „moderne Lifestylemarke“ mit dem „Extra an Sauerstoff“. Auch bei Mineralwässern gibt es inzwischen Bio-Zertifikate und Nachhaltigkeitssiegel. Der Verein „Viva con agua“ verkauft Wasser „für eine ethischen Mission“. Ein Teil des Verkaufserlöses pro Flasche wird für Wasserprojekte der Welthungerhilfe gespendet.

Insgesamt ist für viele Getränkehersteller mit zunehmender Vielfalt auch die Komplexität der Produkte und der Herstellungsprozesse angestiegen, der Aufwand für Umrüstvorgänge hat zugenommen. Die Entwicklung neuer Produkte und neuer Marketingstrategien, aber auch der Aufwand für Zertifizierungen sind ohnehin mit hohen Kosten verbunden. Gleichzeitig gibt es Produzenten, die ihr Markenportfolio reduziert und die Herstellungsprozesse verschlankt haben. Dies gilt vor allem für Hersteller von Handelsmarken im Preiseinstiegssegment.

2.1.5 Weitere Einflussfaktoren für die Konsumentwicklung: Medien und Politik

Neben soziodemografischen Entwicklungen und Trends können vor allem die mediale Berichterstattung, gesellschaftspolitische Diskussionen und staatliche Regulierung das Konsumverhalten der Verbraucher und folglich auch die Marktentwicklung beeinflussen. Die NG-Industrie hatte in den letzten Jahren immer wieder mit Imageschäden zu kämpfen, die durch eine Reihe von „Lebensmittelskandalen" ausgelöst wurden (z. B. Dioxin, Radioaktivität in Mineralwasser, Glyphosat in Bier etc.). Von Bedeutung für die Getränkeindustrie ist traditionell der verantwortungsvolle Umgang mit dem Thema Alkoholkonsum und missbrauch. Zuletzt wurden in der Öffentlichkeit vor allem der Konsum von zuckergesüßten Erfrischungsgetränken und die damit verbundenen möglichen Folgen für die Gesundheit diskutiert (DGE 2015).

Als Informationsquellen für die Verbraucher dienen heutzutage nicht nur die klassischen Medien (u. a. Verbraucherschutzsendungen im Fernsehen, Testberichte von Stiftung Warentest oder Ökotest), sondern auch das Internet und die sozialen Netzwerke sowie die Produktverpackungen. Für die Getränkehersteller ist dadurch in den letzten Jahren die Komplexität von Kommunikation und Marketing stark gestiegen. Aus der Vielfalt der Kommunikationskanäle ergeben sich aber auch neue Chancen, um mit dem Verbraucher in Dialog zu treten und zusätzliche Produktinformationen zu vermitteln (z. B. über Handy-Apps, Facebook oder YouTube).

Regelungen (bzw. „Eingriffe") des Gesetzgebers zielen in erster Linie auf Veränderungen beim Verbraucher- oder Umweltschutz. Dies betrifft u. a. die Einführung von Abgaben, Steuern oder (Werbe-)Verboten. Zu den Beispielen aus den vergangenen Jahren gehören das Alcopopsteuergesetz von 2004 „zum Schutz junger Menschen" oder die landesweiten Regelungen zu Rauchverboten in der Gastronomie in den Jahren 2007/2008. In Branchenkreisen wird in diesem Zusammenhang die Frage diskutiert, inwieweit dadurch die Ursachen von Problemen wie z. B. Alkoholmissbrauch bekämpft werden können bzw. inwiefern die Maßnahmen überhaupt den gewünschten Effekt haben. Dies lässt sich am Beispiel der Einführung des Einwegpfands auf Getränkeverpackungen im Jahr 2003 verdeutlichen. Ziel des Gesetzgebers war damals die Stabilisierung der Mehrwegquote bei Getränkeverpackungen. Tatsächlich ist die Mehrwegquote in den Folgejahren weiter gesunken – u. a. getrieben durch wirtschaftliche Überlegungen von Getränkeherstellern, die aus Kosten- und Effizienzgründen stärker auf Einwegverpackungen setzen (siehe hierzu ausführlich Kapitel 2.2).

Weiterhin brisant bleiben dürfte die Frage nach der Einführung einer zusätzlichen Steuer auf zuckerhaltige Getränke. Solche Regelungen sind z. B. in Frankreich, Belgien, Ungarn, Mexiko oder den skandinavischen Ländern bereits üblich, in Großbritannien ist die Einführung einer entsprechenden Steuer für 2017 geplant (z. B. Garlichs 2015; Spiegel Online 2016; wafg 2016b). Aktuell stehen hierzulande vor allem Energy Drinks wegen ihres Zucker- und Koffeingehalts in der Diskussion.[3] In Litauen und Lettland wurden in den letzten zwei Jahren bereits Gesetze erlassen, die den Verkauf von Energy Drinks einschränken. In Lettland gibt es zusätzlich auch Werbeverbote.

Gerade für die Brauwirtschaft würden vor allem mögliche Werbe- oder Sponsoringverbote oder eine weitere Absenkung der Promillegrenze im Straßenverkehr auf 0,0 Promille in Zukunft nicht ohne Folgen bleiben. Auch eine Anhebung der Biersteuer oder Veränderungen beim Reinheitsgebot könnten erhebliche Auswirkungen auf die Konsumentwicklung haben.

2.2 Gebinde und Verpackungsstrukturen

2.2.1 Entwicklung der Packmittelstrukturen

Die vorherrschenden Verpackungstypen für Bier, Erfrischungsgetränke und Mineralwässer sind heute PET Einweg, PET Mehrweg, Glas Mehrweg, PET Cycle (PET-Stoffkreislauf) sowie Getränkedosen. In den letzten Jahren ist eine zunehmende Heterogenität bei Verpackungen und Gebinden zu beobachten. Diese lässt sich u. a. auf veränderte Anforderungen der Endverbraucher, aber auch auf Vermarktungs- bzw. Differenzierungsstrategien der Hersteller zurückführen. Vor allem sind die Entwicklungen jedoch durch veränderte Strategien des Handels bedingt, der stark auf PET Einweg setzt.

Mehr Vielfalt und kleinere Gebinde

Die Heterogenität zeigt sich in einer großen Vielfalt bei Verpackungsgrößen, Verpackungsmaterialien und Designs – bis hin zu Innovationen im Bereich der Getränkekästen (z. B. veränderte Kastenformen, kleinere Größen). Gleich-

3 Beispielsweise hat die Verbraucherorganisation foodwatch zuletzt eine Altersbeschränkung für den Verkauf von Energy Drinks gefordert. Der Bundesernährungsminister hat im Herbst 2016 zunächst einmal eine Aufklärungskampagne zu Koffein gestartet, die einen Schwerpunkt auf Energy Drinks legt. Die wafg hat eine Stellungnahme mit dem Titel „Energy Drinks sind sicher“ veröffentlicht (vgl. z. B. Foodwatch 2016; wafg 2015).

zeitig ist im Mehrwegbereich (vor allem bei Bier) ein Trend zur Individualisierung der Gebinde zu beobachten: hin zu Individualflaschen statt traditionell einheitlicher Poolflaschen.

Eine besondere Veränderung ist der Trend hin zu kleineren Gebindetypen. In der Brauwirtschaft bedeutet dies z. B. dass die 0,5-Liter-Mehrweggebinde, die die mit Abstand größten Marktanteile haben, tendenziell an Menge verlieren, während der Anteil der 0,33-Liter-Mehrweggebinde langsam steigt. Auch die klassischen Zwanziger Kisten (20 × 0,5 Liter) verlieren an Bedeutung. Gleichzeitig nimmt der Kauf von Einzelflaschen zu (BV GFGH 2016; Sachon 2015, 2016a).

Bei den alkoholfreien Getränken ist die 1,5-Liter-PET-Einwegflasche das Gebinde, das von den Verbrauchern am meisten nachgefragt wird. Bei den Mehrweggebinden dominieren im PET-Bereich die 1,0-Liter-Flasche und im Glas-Bereich die 0,7- bzw. 0,75-Liter-Flasche (Brauwelt 2016a, 2016b; wafg 2014). Auch hier geht der Trend Experten zufolge hin zu kleineren Gebindegrößen.

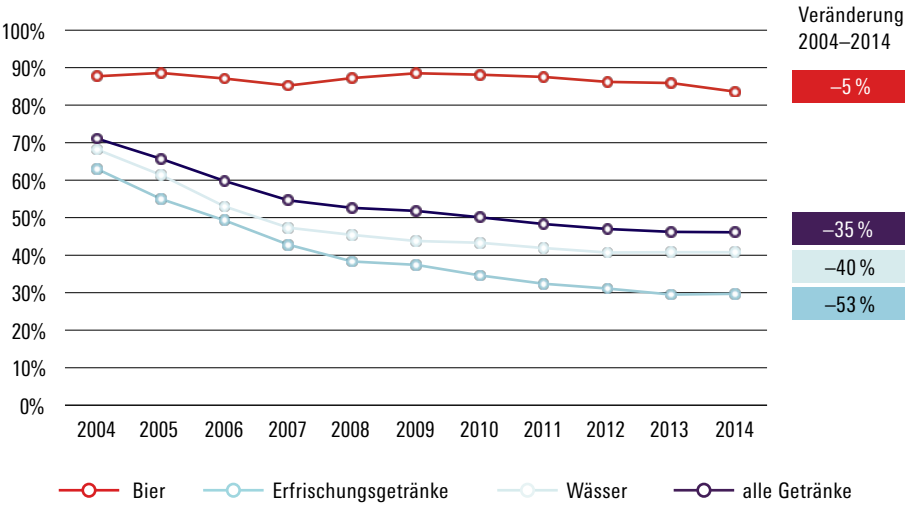
Verschiebung von Mehrweg zu Einweg

Eine bedeutende Entwicklung, die vor allem in den Jahren 2003 bis 2010 den Markt „umgekrempelt" hat, ist die vom Handel forcierte Verschiebung von Mehrwegverpackungen hin zu Einwegverpackungen. Diese Veränderung ist essenziell für die Entwicklung der Branche und vor allem für die Entwicklung der Beschäftigung.

Bereits in den Jahren 1990 bis 2002 war der Anteil der Mehrwegverpackungen am Getränkeverbrauch in den drei Segmenten Bier, Wasser und Erfrischungsgetränke zurückgegangen. Im Jahr 2002 lag die Mehrwegquote bei Bier und Wasser bei rund 70 Prozent, bei Erfrischungsgetränken mit Kohlensäure bei weniger als 60 Prozent. Um die Mehrwegquote zu stabilisieren, wurde vom Gesetzgeber zum 1. Januar 2003 die geltende Verpackungsverordnung (VerpackV) geändert und ein Pflichtpfand auf Einweg-Getränkeverpackungen für Bier, Wasser und kohlensäurehaltige Erfrischungsgetränke eingeführt.[4] Tatsächlich kam es im Jahr 2003 zu einem kurzen Anstieg der

4 Die VerpackV sah die Einführung einer Pfandpflicht auf Einweg-Getränkeverpackungen vor, sollte der Mehrweganteil unter 72 Prozent fallen. Infolge der Novelle der VerpackV von 2005 gilt die Pfandpflicht u. a. für Einwegverpackungen mit einem Füllvolumen von 0,1 bis 3 Litern. Von der Pfandpflicht befreit sind z. B. Fruchtsäfte, Milch, Wein und Spirituosen sowie Mehrweg- und ökologisch vorteilhafte Einwegverpackungen (MövE). Mit der Novelle sollte ein Anteil von MövE-Getränkeverpackungen in Höhe von 80 Prozent erreicht werden.

Anteil der Mehrweg- und ökologisch vorteilhaften Einwegverpackungen (MövE) am Getränkekonsum, 2004–2014



Quelle: Umweltbundesamt (2015, 2016a)

Mehrwegquoten in allen drei Segmenten. In den Folgejahren hat sich allerdings nur Bier als stabiles Mehrwegsegment mit Mehrweganteilen von über 80 Prozent erwiesen. Bei Erfrischungsgetränken und Wässern haben sich stattdessen die Marktanteile der (PET-)Einwegverpackungen weiter erhöht.

Abbildung 2 veranschaulicht die Entwicklung der Anteile der Mehrweg- und ökologisch vorteilhaften Einwegverpackungen (MövE) am Getränkeverbrauch in den Jahren 2004 bis 2014.[5] Es wird deutlich, dass der MövE-Anteil bei Wässern von fast 70 Prozent im Jahr 2004 auf rund 40 Prozent im Jahr 2014 gesunken ist, bei Erfrischungsgetränken von über 60 Prozent (2004) auf rund 30 Prozent (2014). Im Umkehrschluss heißt das, dass rund 60 Prozent der Wässer und 70 Prozent der Erfrischungsgetränke heute in Einwegverpackungen verkauft werden. Über alle Getränke hinweg ist der Anteil der

5 Zu den ökologisch vorteilhaften Getränkeverpackungen zählen gemäß der Novelle der VerpackV aus dem Jahr 2005 Kartonverpackungen, Polyethylen-Schlauchbeutel-Verpackungen und Folien-Standbodenbeutel. Diese Verpackungen spielen bei Bier und Wasser kaum eine Rolle, eingesetzt werden sie vor allem bei Erfrischungsgetränken (Fruchtsaftgetränke und Eistee).

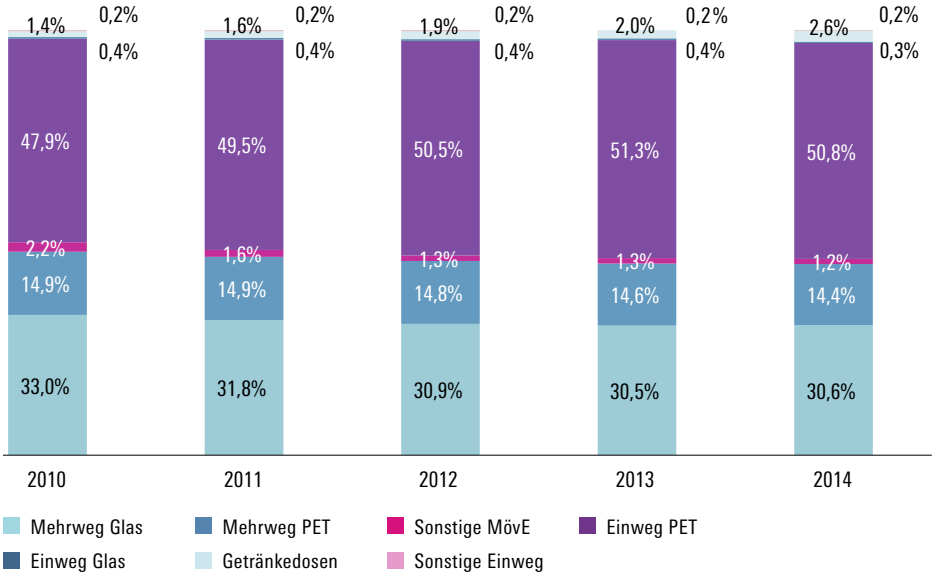
MövE-Verpackungen seit 2004 von über 70 auf unter 50 Prozent im Jahr 2014 gesunken. Im Haushaltsverbrauch liegen die Einwegquoten generell deutlich über denen in der Gastronomie (siehe auch GVM 2016; Umweltbundesamt 2015, 2016a).

Laut Umweltbundesamt ist die Stabilisierung der MövE-Anteile bei den Wässern seit 2012 u. a. auf stabile Marktentwicklungen bzw. leichte Zugewinne der mehrwegorientierten Brunnenbetriebe zurückzuführen. Der leichte Rückgang von MövE-Anteilen bei Bier (mit der nach wie vor vorherrschenden Verpackung Glas-Mehrweg) seit 2011 geht weitestgehend mit dem rückläufigen Bierkonsum und sinkenden Marktanteilen der Brauwirtschaft auf dem Getränkemarkt einher. Zusätzlich sind die Verluste durch Verschiebungen zu Einwegpackmitteln (Dosen und Kunststoffflaschen) bedingt.

Abbildung 3 zeigt die Entwicklung der Anteile der einzelnen Verpackungstypen am Getränkeverbrauch in den Jahren 2010 bis 2014. Dabei las-

Abbildung 3

Anteil der Verpackungstypen am Getränkeverbrauch, 2010–2014



Quelle: Umweltbundesamt (2016a)

sen sich die Verschiebungen, zu denen es zuletzt gekommen ist, nachvollziehen. PET-Einweg ist aktuell mit einem Anteil von über 50 Prozent die vorherrschende Verpackungsform; der Anteil hat sich in den letzten Jahren nur unwesentlich verändert. Der leichte Rückgang von 0,5 Prozent im Vergleich der Jahre 2014 und 2013 lässt sich laut Umweltbundesamt auf eine stagnierende Entwicklung im gesamten Getränkemarkt zurückführen.

Der Anteil von PET-Einweg dürfte aktuell jedoch wieder ansteigen, da Coca-Cola – der Marktführer bei Erfrischungsgetränken – in den Jahren 2015 und 2016 sowohl die 1,5-Liter- als auch die 0,5-Liter-PET-Mehrweggebinde trotz hoher Nettoerlöse vom Markt genommen und sie durch PET-Einweg ersetzt hat (siehe hierzu auch Kapitel 3.4.2).6 Fortan werden bei Coca-Cola nur noch 1,0-Liter-Flaschen als PET-Mehrweggebinde produziert. Begründet wird die Umstellung von Unternehmensseite mit einer zurückgehenden Nachfrage der Verbraucher nach PET-Mehrweg bei 1,5- und 0,5-Liter-Gebinden und der gestiegenen Komplexität bei der Pfandrücknahme bzw. dem Rücktransport des Leergutes (siehe z. B. CCE AG 2015b). Nach Unternehmensangaben seien beispielsweise 0,5-Liter-Mehrweggebinde zuletzt vom Konsumenten häufig einzeln nachgefragt, aber nur selten am Ort des Kaufes zurückgegeben worden. Zudem seien die Umläufe pro Flasche zurückgegangen. Experten zufolge ist das Volumen bei den 1,0-Liter-Mehrwegflaschen zuletzt um rund 4 Prozent angewachsen. Dies sei auf die starke Nachfrage der Verbraucher und der Coca-Cola-Handelskunden nach Mehrweggebinden zurückzuführen.

Darüber hinaus könnte die zunehmende Listung von Markenprodukten als Einweggebinde im Discount (Aldi) eine weitere Verschiebung der Anteile in Richtung Einweg forcieren. Auch das Aufkommen neuer Produkte, die im Handel ausschließlich in Einwegverpackungen angeboten werden (z. B. „Die Limo“ von granini oder die Wassermarke „ViO“ von Coca-Cola) könnte ein weiteres Absinken der Mehrwegquote zur Folge haben. Branchenkennern zufolge könnten Nachahmerprodukte der Konkurrenz auch stark einwegorientiert sein.

Wie Abbildung 3 illustriert, stehen Mehrweg-Glasflaschen mit einem Anteil von rund 31 Prozent am Getränkeverbrauch hinter PET-Einweg an zweiter Stelle. Der Anteil hat sich in den letzten Jahren nur geringfügig verändert,

6 Im Fall der 0,5-Liter-Flaschen werden die Einwegflaschen nun z. T. in Mehrwegkästen vertrieben. Dies wird von Verbraucherschützern kritisch gesehen.

nach der Statistik zeigt sich für das Jahr 2014 wieder eine leicht positive Tendenz. Glasflaschen werden oft mit den Attributen „Nachhaltigkeit“ und „Wertigkeit“ assoziiert und sind sowohl im Premium-Segment als auch in der Gastronomie relativ stabil verankert.

Der Anteil der PET-Mehrwegflaschen ist seit 2010 leicht gesunken – auf etwas mehr als 14 Prozent im Jahr 2014. Der Anteil sonstiger Verpackungen (z. B. Glas Einweg, Getränkekarton etc.) liegt – mit Ausnahme der Getränkedosen – bei unter 1 Prozent.

„Renaissance“ der Dose

Die Getränkedose galt ursprünglich eher als Verpackung für Bier und Erfrischungsgetränke im Preiseinstiegssegment. Nach der Einführung des Pflichtpfands war sie fast vollständig aus den Regalen des Einzelhandels verschwunden, nur in wenigen Teilmärkten wie z. B. dem Export wurde sie weiterhin verwendet. Der Anteil der Dose am Getränkeverbrauch ist in den letzten Jahren allerdings wieder gewachsen – auf 2,6 Prozent im Jahr 2014. Das erneute Wachstum geht zum einen auf die bei den Verbrauchern in den letzten Jahren verstärkt nachgefragten Energy Drinks und Sportgetränke zurück, die vorrangig in Dosen angeboten werden. Zum anderen wird auch Bier wieder in zunehmendem Maße in Dosen abgefüllt – sowohl von den Handelsmarkenherstellern als auch von Markenherstellern (insbesondere Mikrobrauereien). Mehrere Gesprächspartner haben darauf verwiesen, dass die Getränkedose ein Weg sei, um neue Märkte zu erschließen (z. B. Discount, bundesweiter oder internationaler Vertrieb) oder neue Zielgruppen anzusprechen (beispielsweise Jugendliche; vgl. z. B. Laakkonen 2016; LZ 2016a).

Perspektivisch gehen Branchenexperten von weiter steigenden Marktanteilen der Getränkedose aus. Es wird jedoch nicht erwartet, dass ein Niveau wie vor der Einführung des Einwegpfands erreicht wird.

Preise für PET-Einweg weit unter denen für Mehrweg

Grundsätzlich stehen hinter der „Renaissance“ der Dose ähnliche Beweggründe wie hinter der generellen Verschiebung von Mehrweg- zu Einweggebinden im Bereich der Erfrischungsgetränke und Mineralwässer: eine Kombination aus Anforderungen des Handels, wirtschaftlichen Überlegungen der Getränkehersteller und dem Einkaufsverhalten der Endverbraucher, die sich häufig an Kriterien wie „Convenience“ (u. a. Gewicht) und Preis orientieren.

Alle großen LEH-Unternehmen sind schon lange dazu übergegangen, Lebensmittelprodukte in Eigenregie in Form von Handelsmarken zu vermark-

ten, mit denen sie in Konkurrenz zu den Markenherstellern treten (siehe hierzu auch Kapitel 2.3.3). Dies gilt auch für Mineralwasser und Erfrischungsgetränke, die als Handelsmarke vornehmlich in Einwegverpackungen angeboten werden (vor allem 1,5 Liter) – wobei die meisten Discounter Getränke schon immer ausschließlich in Einwegverpackungen führen. Allein bei Erfrischungsgetränken haben Einwegverpackungen inzwischen einen Umsatzanteil von über 60 Prozent (GBR CCE AG 2015). Aufgrund ihrer Verhandlungsmacht können die großen LEH-Unternehmen den Preisabstand zwischen Markenartikeln und ihren Handelsmarken bestimmen. Handelsmarken werden dabei zu extrem niedrigen Preisen angeboten.

Der Gesetzgeber ging im Jahr 2003 davon aus, dass durch die Einführung der Pfandpflicht auf Einweg-Getränkeverpackungen diese preislich eher mit den ebenfalls bepfandeten Mehrwegverpackungen vergleichbar wären. Dadurch sollte für Verbraucher ein Anreiz geschaffen werden, auf Mehrweg umzusteigen. Gleichzeitig erhoffte man sich durch das Pfand, dass weniger Getränkeverpackungen einfach weggeworfen würden („Littering"). Letzteres hat funktioniert, ersteres war eher ein Trugschluss. Denn zum einen liegen die Preise für Getränke in PET-Einwegflaschen nach wie vor zum Großteil weit unter den Preisen von Getränken in Mehrwegverpackungen (in erster Linie Markenartikel). Zum anderen werden Einweggebinde von vielen Verbrauchern durch das Pfand als Mehrweg wahrgenommen. Das heißt, für viele Konsumenten sind die Unterschiede zwischen den verschiedenen bepfandeten Getränkeverpackungen nicht erkennbar, die Entscheidungen für Einweg oder Mehrweg werden häufig unbewusst getroffen. Dies haben Umweltschützer, mehrwegorientierte Verbände der Getränkewirtschaft und die Gewerkschaft NGG im Jahr 2014 zum Anlass genommen, in einer gemeinsamen Kampagne unter dem Motto „Mehr Durchblick, mehr Mehrweg" gegenüber dem Gesetzgeber eine eindeutige Kennzeichnungspflicht für Einweg und Mehrweg-Getränkeverpackungen zu fordern (z. B. DUH 2014; NGG 2014).

Darüber hinaus kommt in der Diskussion über Mehrweg und Einweg immer wieder das Thema „Pfandschlupf" zur Sprache. Es wird erwähnt, dass gerade Handelsunternehmen, die den gesamten Kreislauf von der Produktion bis hin zum Recycling durch eigene Unternehmen (Bsp. Lidl/MEG) abbilden, vom sogenannten „Pfandschlupf" profitieren können.

Pfandschlupf
Von „Pfandschlupf" spricht man, wenn Konsumenten einwegpfandpflichtige Getränkeverpackungen nicht wieder einlösen und somit auf die Pfandrückzahlung verzichten. Das Handelsunternehmen nimmt also einen Pfandbetrag ein, den es aber nicht zurückzahlen muss. Gerade LEH-Unternehmen, bei denen große Mengen an Leergut abgegeben werden, profitieren von einem „Systemfehler", der „in die Rücknahmekette eingebaut" ist (Schlautmann 2010). Weil zwischen Getränkeabfüller, LEH und Endkunden unterschiedliche Regelungen bei der Mehrwertsteuer gelten, können Handelsunternehmen sich immer dann einen Vorteil zunutze machen, wenn sie mehr Getränkeverpackungen zurücknehmen als verkaufen. Der Abfüller erstattet ihnen jeden überschüssigen Pfandbetrag für Einwegverpackungen (25 Cent) zuzüglich 19 Prozent Mehrwertsteuer. Allerdings hat das Handelsunternehmen seinen eigenen Kunden für die Rückgabe zuvor 25 Cent ohne Mehrwertsteuer ausgezahlt.

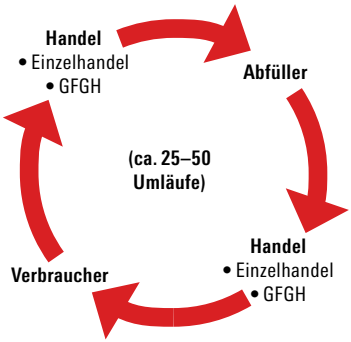
2.2.2 Vor- und Nachteile von Einweg- und Mehrwegsystemen in der Diskussion

Die Entwicklung der Anteile von Einweg und Mehrweg bei Getränkeverpackungen beschäftigt die Branche, aber auch Politik, Öffentlichkeit, Gewerkschaften und Verbände schon seit Jahren. Je nachdem, ob ökonomische, ökologische oder soziale bzw. beschäftigungspolitische Kriterien angelegt werden, werden für beide Systeme unterschiedliche Stärken und Schwächen gesehen.

Einweghersteller, Handelsunternehmen, Verpackungshersteller und deren Interessenverbände betonen vor allem die ökonomischen Effekte der Getränkeverpackungen (z. B. die aus ihrer Sicht wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von Einwegverpackungen). Für Umweltverbände stehen die ökologischen Wirkungen beider Verpackungsformen im Mittelpunkt. Gewerkschaften wie die NGG unterstreichen die Beschäftigungseffekte (z. B. die aus ihrer Perspektive hohe Bedeutung von Mehrwegsystemen für die Sicherung von Arbeitsplätzen).

Im Folgenden werden beide Systeme und diskutierte Stärken und Schwächen kurz beschrieben.

Funktionsweise des Mehrwegsystems in Deutschland (vereinfacht)



Quelle: eigene Darstellung

Funktionsweise des Mehrwegsystems

Getränke in Mehrwegverpackungen werden nach der Abfüllung meist über den Getränkefachgroßhandel (GFGH) als Zwischenhändler an den Einzelhandel (LEH und Gastronomie) geliefert, der die Ware an den Endverbraucher veräußert (Abbildung 4). Im Idealfall wird die Verpackung bzw. das Leergut vom Verbraucher gegen Pfand zum Handel zurückgebracht. Die Flaschen gehen dann über den GFGH zum Hersteller zurück. Dort werden die Flaschen kontrolliert, gereinigt und neu befüllt. Die Umlaufzahlen sind unterschiedlich (je nach Flaschentyp, Gebindegröße, Getränkesegment, Hersteller etc.). Eine Glas-Mehrwegflasche wird nach Angaben der Genossenschaft Deutscher Brunnen (GDB o. J.) bis zu 50-mal und eine PET-Mehrwegflasche bis zu 25-mal wiederbefüllt. Die Umlaufzahl für Kästen liegt bei rund 100.

Ein grundlegendes Element des deutschen Mehrwegsystems sind die bundesweiten Mehrwegpools der Genossenschaften und Verbände. Diese verfügen über eine bestimmte Anzahl von Standard-Flaschentypen, die von einer Vielzahl von Abfüllern verwendet werden. Poollösungen (wie Standardflaschen generell) minimieren den Sortieraufwand sowohl beim Getränkehersteller als auch im Groß- und Einzelhandel. Zudem reduzieren sie die Transportwege insgesamt, da das Leergut vom Handel direkt zum nächstgelegenen Abfüller zurückgeliefert werden kann. Durch den aktuell steigenden

Abbildung 5

Funktionsweise des Einwegsystems in Deutschland am Beispiel von PET-Einwegflaschen (vereinfacht)

Quelle: eigene Darstellung

Anteil von Individualgebinden im Mehrwegbereich (z. B. bei Bier) nimmt die Komplexität der Tauschsysteme jedoch zu.[7] Der Sortieraufwand wird erhöht und die Transportentfernungen werden u. U. größer. Dadurch können u. a. die Energie- und Transportkosten steigen.

Funktionsweise des Einwegsystems

Einweg-Getränkeverpackungen werden vom Abfüller (z. T. über Zwischenhändler) an den Einzelhandel geliefert, der sie an den Konsumenten weitergibt (Abbildung 5). Auch hier bringt der Verbraucher die Verpackung gegen Pfand zum Einzelhandel zurück. Dieser sammelt, sortiert und presst die Einweggebinde und liefert sie idealerweise entweder direkt oder über Zwischenhändler bzw. Abfüller an Recyclingbetriebe. Im Fall von PET-Flaschen werden diese u. a. zu Granulat bzw. Recyclat verarbeitet. Ein Teil der Verpa-

7 Im August 2016 hat beispielsweise die Krombacher Brauerei angekündigt, ihre 0,5-Liter-Poolflasche gegen eine neue Individualflasche auszutauschen. Die Anschaffung von rund 130 Millionen neuen Flaschen wird einen zweistelligen Millionenbetrag kosten. Anfang 2016 war eine vom Handel vorangetriebene Initiative zur Einführung einer neuen 0,5-Liter-Poolflasche für Bier gescheitert. Auch Krombacher hatte zuvor mehrfach eine Neuauflage der Longneck-Flasche, wie sie z. B. von Warsteiner und Oettinger genutzt wird, gefordert (Schadwinkel 2016).

ckungen wird nach dem Recycling für die Produktion von Vorformlingen (Preforms) für neue PET-Flaschen verwendet, der Rest wird z. B. für PET-Folien und Fasern für die Textilindustrie genutzt. Sofern nicht vom Produzenten fertig geliefert, werden die Preforms beim Abfüller erhitzt und zu Flaschenform aufgeblasen, die dann etikettiert und befüllt werden.

Ökonomische Aspekte: Einweg nicht per se kostengünstiger

Befürworter des Einwegsystems betonen die ökonomischen Vorteile. Diese beständen in einer hohen Auslastung der Abfüllkapazitäten, weil z. B. der Aufwand für Umrüstvorgänge (z. B. für Gebindewechsel) minimiert werden könnte. Allerdings bedeutet die Nutzung einer Einweganlage nicht generell eine bessere Auslastung. Denn weniger Gebindewechsel ergeben sich nur, wenn auch weniger unterschiedliche Verpackungen abgefüllt werden. Und dies ist unabhängig davon, ob eine Einweg- oder Mehrweganlage zum Einsatz kommt.

Von Seiten der Einweg-Befürworter wird argumentiert, dass bei Mehrwegsystemen aufgrund zusätzlicher Arbeitsabläufe für Sortier- und Reinigungsarbeiten sowie für die Rückhollogistik ein zusätzlicher Aufwand anfalle (vgl. z. B. DIW Econ 2016). Um Aufwand und Kosten möglichst gering zu halten, ist die Distribution bzw. der Vertrieb von Mehrweg-Getränkeverpackungen jedoch meist regional begrenzt (bei Mineralwasser häufig bis ca. 200 km Entfernung vom Produktionsort). Damit ist auch ein positiver ökologischer Effekt verbunden.

Darüber hinaus wird ein Vorteil des Einwegsystems darin gesehen, dass für Einwegverpackungen Abfüllmaschinen mit einer höheren Umlaufgeschwindigkeit eingesetzt werden könnten. Dadurch verringere sich die Abfüllzeit pro Getränkeverpackung, womit wiederum die Betriebskosten sinken würden. Befragte Experten sind sich jedoch nicht einig, ob Einweganlagen prinzipiell eine höhere Umlaufgeschwindigkeit haben. Dies komme auf die Kapazität der einzelnen Komponenten der Anlage an und nicht darauf, ob es sich um Einweg- oder Mehrwegsysteme handele.

Einige Interviewte haben betont, dass die Anschaffungskosten von Einweganlagen insgesamt höher seien als die für Mehrweganlagen; man spare sich bei Einweganlagen zwar die bei Mehrwegsystemen übliche Reinigungsanlage für die Flaschen, dafür benötige man in der Regel jedoch eine Blasmaschine für die Preforms, was mit hohen Kosten verbunden sei. Darüber hinaus wurde erwähnt, dass trotz des Aufwands für zusätzliche Arbeitsabläufe bei Mehrweganlagen die entsprechenden Betriebskosten dadurch wieder reduziert würden, dass durch die mehrmalige Wiederverwendung von Mehr-

wegflaschen geringere Verpackungsstückzahlen anfielen. Beispielsweise kann eine Kiste mit zehn 1,0-Liter-PET-Mehrwegflaschen Mineralwasser, die 25-mal wiederbefüllt werden, 250 PET-Einwegflaschen ersetzen (GBR CCE AG 2015).

Darüber hinaus lassen sich bei Mehrwegsystemen u. U. Einsparpotenziale bei den Entsorgungskosten erzielen, weil das Abfallaufkommen niedrig gehalten wird. Nicht zuletzt lassen sich mit Mehrwegflaschen an sich höhere Verkaufspreise erzielen, da sie in der Regel im Hochpreissegment angesiedelt sind. Um mit Einwegverpackungen, die vor allem im Preiseinstiegssegment zum Einsatz kommen, zufriedenstellende Gewinnmargen zu erzielen, sind große Volumina erforderlich.

Ökologische Aspekte: Mehrweg hilft, Ressourcen schonend einzusetzen

In der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion ist umstritten, welches System ökologisch vorteilhafter ist.[8] Grundsätzlich helfen Mehrweg-Getränkeverpackungen, Müll zu vermeiden und Ressourcen (z. B. Rohstoffe für die Produktion der Verpackung) möglichst schonend einzusetzen. Nach Angaben des Verbands Bund Getränkeverpackungen der Zukunft (BGVZ) ist auch bei der Produktion von Einweggetränkeverpackungen in den letzten Jahren die Ressourceneffizienz gestiegen. Dies sei u. a. auf Gewichtsreduzierungen und höhere Recyclingquoten zurückzuführen. Die Recyclingrate von Getränkedosen beträgt nach Angaben des Verbands 99 Prozent. 94 Prozent aller verbrauchten PET-Flaschen (Einweg und Mehrweg) würden recycelt (BGVZ 2015, o. J.). Aber nur 30 Prozent des in Deutschland recycelten Materials ist den Angaben zufolge zu neuen PET-Flaschen verarbeitet worden. Andere Interviewpartner gehen davon aus, dass für die Herstellung von PET-Flaschen zurzeit deutlich weniger als 25 Prozent Recyclat genutzt wird. Zudem ist davon auszugehen, dass aufgrund des aktuell günstigen Ölpreises Neu-PET PET-Recyclat vorgezogen wird. In diesem Zusammenhang ist auch unklar, wie hoch die Wiederverwertungsquote von Schrumpffolie ist, mit denen Paletten mit Einweggetränken umwickelt und für den Transport gesichert werden. Grundsätzlich wirkt sich die Nutzung dieser Folien negativ auf die Ökobilanz von Einwegsystemen aus.

8 Studien zu Ökobilanzen von Getränkeverpackungen sind häufig „politisch motiviert". Zudem lassen sie sich aufgrund unterschiedlicher methodischer Ansätze nur begrenzt miteinander vergleichen. Im Auftrag des Umweltbundesamtes wurden in den letzten Jahren Mindestanforderungen entwickelt, um die Vergleichbarkeit zukünftiger Studien zu verbessern (Umweltbundesamt 2016b; Kauertz 2016).

Die Reinigung von Mehrwegflaschen verbraucht zwar Energie, aber auch für die Produktion von Einwegverpackungen und die Verwertung leerer Einwegflaschen wird Energie benötigt. Da die Entfernung zwischen Abfüllung und Kunden bei Mehrwegsystemen in der Regel geringer ist als bei Einwegsystemen, werden im Mehrwegsystem die Transportwege möglichst kurz und Treibstoffverbrauch und C02-Emissionen geringgehalten (vgl. GBR CCE AG 2015). Für den Rücktransport von Leergut ist allerdings wichtig, dass die LKW eine hohe Auslastung haben. Da Dosen und PET-Einwegflaschen leichter als Glasflaschen sind, können jedoch auch diese einen Energiespareffekt haben, der sich beim Transport zeigen kann. Dieser mögliche ökologische Effekt relativiert sich allerdings, wenn Dosen und PET-Einwegflaschen per LKW über größere Entfernungen durch Deutschland und Europa transportiert werden.

Arbeitsbezogene Aspekte: Mehrweg ist beschäftigungsintensiver

Unstrittig ist, dass in Betrieben mit Mehrwegsystemen in der Regel mehr Beschäftigte tätig sind. Branchenexperten zufolge werden an den Abfüllmaschinen für Einwegverpackungen bis zu 50 Prozent weniger Mitarbeiter benötigt als bei Mehrweg. Zusätzliche Abläufe für die mehrmalige Wiederverwendung der Getränkeverpackungen im Mehrwegsystem (Rückholen, Reinigen, Sortieren) erfordern mehr Arbeitskräfte, was sich positiv auf die Zahl der Arbeitsplätze auswirkt (siehe hierzu auch Kapitel 4.3.1 und Kapitel 7.3).

Neues Verpackungsgesetz stärkt Mehrweg

Eine gesetzliche Regelung zur Stützung der Mehrwegquote schien lange unwahrscheinlich zu sein. Doch nach mehrjähriger Diskussion hat der Gesetzgeber im Frühjahr 2017 ein neues Verpackungsgesetz auf den Weg gebracht, das am 1. Januar 2019 in Kraft treten soll (BMUB 2017a, 2017b). Darin ist eine „appellative" Mehrwegquote festgeschrieben. Ziel der Politik ist es, den Mehrweganteil wieder auf mindestens 70 Prozent zu erhöhen. Zudem sollen Hersteller stärker dazu angehalten werden, ökologisch vorteilhafte und recyclingfähige Verpackungen zu verwenden. Beispielsweise soll die Recyclingquote für Kunststoffverpackungen im dualen System bis zum Jahr 2022 von heute 36 auf 63 Prozent steigen, die von Glas von 75 auf 90 Prozent.

Der vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) im August 2016 vorgelegte Entwurf für ein Verpackungsgesetz (VerpackG-E, Stand 10.08.2016) stieß u. a. bei Gewerkschaften (z. B. DGB 2016a), aber auch bei Verbänden (z. B. wafg 2016c) auf deutliche

Kritik. Ein Hauptkritikpunkt des DGB war, dass der Entwurf anders als die bisherigen Novellierungen der VerpackV keine konkrete Mehrwegquote enthielt. Befürworter des Mehrwegsystems (z. B. der Arbeitskreis Mehrweg oder die aus Gewerkschaften, Umwelt-, Verbraucher- und Wirtschaftsverbänden bestehende „Allianz für Mehrweg“) hatten sich für rechtlich verbindliche Maßnahmen zur Stärkung von Mehrwegsystemen eingesetzt, z. B. für eine Kennzeichnungspflicht für Einweg- und Mehrwegverpackungen, die Einführung einer Lenkungsabgabe auf ökologisch und sozial unvorteilhafte Einweg-Getränkeverpackungen oder die Ausweitung der Pfandpflicht (vgl. z. B. SPD/Bündnis90/Die Grünen/Piraten 2015; DUH 2015).

Neben vorgeschriebenen Recyclingquoten für Wertstoffe und einer Zielquote für Mehrweggetränkeverpackungen ist im neuen Verpackungsgesetz auch eine Kennzeichnungspflicht für Einweg-Getränkeverpackungen verankert. Dies soll dem Verbraucher helfen, besser zwischen Einweg- und Mehrwegflaschen unterscheiden zu können. Die Regelung umfasst einerseits Angaben zur Pfandpflicht, die vom Hersteller auf der Verpackung anzubringen sind. Andererseits ist eine Pflicht für den Handel vorgesehen, durch deutlich sicht- und lesbare Informationstafeln oder schilder an den Getränkeregalen mit dem Schriftzug „Einweg“ bzw. „Mehrweg“ auf die (Nicht-)Wiederverwendbarkeit der Verpackungen hinzuweisen. Damit wird rechtlich verbindlich, was zuvor in der freiwilligen Selbstverpflichtung von über 40 Unternehmen aus Getränkeindustrie und Handel (85 Prozent des Einweg-Marktvolumens) im Rahmen einer von diversen Industrie- und Handelsverbänden getragenen Initiative vereinbart wurde. Im Juni 2016 hatten diese angekündigt, ab Ende 2017 durch drei zusätzliche Angaben auf den Getränkeverpackungen („Einweg“, „Pfand“ und Angabe Pfandhöhe) mehr Transparenz für die Verbraucher herzustellen (z. B. NGG 2016; wafg 2016d).

Der Bundesrat sprach sich gemäß einer Stellungnahme von Februar 2017 dafür aus, die Pfandpflicht nicht mehr an Größe und Inhalt der Getränkeverpackung zu orientieren, sondern an der Art des Verpackungsmaterials (Bundesrat 2017). Mit dem neuen Gesetz wird die Einwegpfandpflicht nun auf Fruchtsäfte und Nektare mit Kohlensäure und auf Mischgetränke mit einem Molkeanteil von mindestens 50 Prozent ausgeweitet (Bundesregierung 2017).

Aus Gewerkschaftssicht wird das neue Verpackungsgesetz als „vorläufiger Erfolg“ bezeichnet (NGG 2017). Handlungsbedarf besteht für die NGG aber nach wie vor bei Regelungen zu möglichen Maßnahmen, wenn die Mehrwegquote nicht eingehalten wird. Denn „spürbare“ Sanktionen sind im neuen Gesetz nicht festgeschrieben.

Mögliche Konsequenzen durch ein weiteres Absinken der Mehrwegquote

Sollte sich die Mehrwegquote trotz der politischen Bemühungen nicht stabilisieren oder weiter absinken, würde dies vermutlich vor allem die Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Getränkewirtschaft bzw. der regionalen Getränkeabfüller gefährden, die auf Mehrwegprodukte setzen. Sollten sich diese gezwungen sehen, (stärker) auf Einwegproduktion umzustellen, würde dies erhebliche Investitionen in neue Anlagen notwendig machen. Im Wettbewerb müsste man sich nicht nur den großen nationalen Einwegherstellern stellen. Man stände u. U. auch in stärkerer Konkurrenz zu internationalen Getränkeproduzenten, für die der deutsche Mehrwegmarkt bislang nur wenig attraktiv war (u. a. aufgrund der für sie aufwendigen und kostenintensiven Distribution und Rückhollogistik). Es ist davon auszugehen, dass sich ohne das bestehende Mehrwegsystem der Wettbewerbs- und Preisdruck auf die nationalen Getränkehersteller erhöhen würde (vgl. auch GBR CCE AG 2015). Damit wären vermutlich negative Beschäftigungseffekte verbunden und die zurzeit bestehende regionale Vielfalt der Produkte wäre gefährdet.

2.3 Preisentwicklung, Vertrieb und Handel

Branchenexperten zufolge sind die Aufwendungen der Getränkehersteller für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, aber auch die Ausgaben für Distribution, Marketing, Audits etc. in letzter Zeit gestiegen. Allein in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie entfallen dem Statistischen Bundesamt zufolge fast 50 Prozent des Bruttoproduktionswertes auf den Materialverbrauch (Destatis, Kostenstruktur der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe 2015). Gegen die Volatilität der Rohstoffpreise sichern sich Getränkehersteller größtenteils durch langfristige Verträge mit den jeweiligen Rohstofflieferanten, Zwischenhändlern oder Erzeugern ab. Doch aufgrund der starken Marktstellung des LEH (inkl. Discount) bleibt der Druck auf die Produktpreise in der Getränkewirtschaft nach wie vor hoch.

2.3.1 Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten

Bier: Erntebedingte Schwankungen bei Hopfen und Malz

Für die Brauwirtschaft sind vor allem die Entwicklungen der Preise für die Rohstoffe Hopfen und Malz bzw. Braugerste von Bedeutung. Diese werden zum Großteil über Hopfenhandelshäuser und Mälzereien bezogen werden.

Größte Hopfenanbaugebiete in Deutschland sind Hallertau in Bayern, das Tettnang (Baden-Württemberg), die Elbe-Saale-Region (Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt) und Spalt (Bayern). Deutschland verfügte lange über die größten Hopfenanbauflächen weltweit, inzwischen haben die USA die größten Anbaugebiete (BMEL 2015; Barth-Haas Group 2016). Für die letzten Jahre lässt sich eine wachsende Versorgungslücke feststellen, da der Bedarf an Hopfen (bzw. an Alphasäuren im Hopfen) gestiegen ist. Die Ernte ist jedoch wetterbedingt großen Schwankungen unterworfen. So haben z. B. die schwachen Ernten 2013 und 2015 zu Preissteigerungen bei Hopfen geführt.

Mehr als die Hälfte des weltweiten Anbaus von Braugerste entfällt auf die EU, die gleichzeitig der wichtigste Absatzmarkt für Gerste ist. Die Anbauflächen haben sich in den vergangenen Jahren jedoch deutlich reduziert, da viele Erzeuger auf ertragreichere und risikoärmere Anbaukulturen umgeschwenkt sind. Generell schwanken die Erzeugerpreise von Braugerste sehr stark. In den Jahren 2007 und 2008 sowie 2011 bis 2013 lagen sie in Deutschland z. B. deutlich höher als im Krisenjahr 2009, in dem ein Tiefststand verzeichnet wurde. Die Erzeugerpreisentwicklung von Malz folgte dem gleichen Trend (BMEL 2015; Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte, Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte 2016).

Erfrischungsgetränke: Kosten für Zucker gesunken

Grundlegende Inhaltsstoffe von Erfrischungsgetränken sind neben Wasser z. B. Zucker, Aromen oder Fruchtsaftkonzentrate. Die Getränkehersteller sind zusammen mit der Süßwarenindustrie die größten Abnehmer von Verarbeitungszucker in Deutschland (BMEL 2015). Zuckerhersteller in Europa fallen bis zum 30. September 2017 unter die EU-Zuckermarktordnung, die ihnen u. a. einen Mindestpreis für Quotenzuckerrüben garantiert, die sie zur Zuckerproduktion benötigen. Innerhalb der letzten Jahre sind die Preise für Zucker gesunken; davon haben die AfG-Produzenten profitiert. Im Jahr 2015 lagen die Zuckerpreise im Jahresdurchschnitt fast 30 Prozent niedriger als 2014 (Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte 2016). Mit dem Ende der Zuckermarktordnung könnten die Zuckerpreise zukünftig weiter fallen. Die Preise für Fruchtsaft(konzentrat) sind erntebedingt generell großen Schwankungen unterworfen.

Wässer: Kosten für Rohstoff schwanken nur wenig

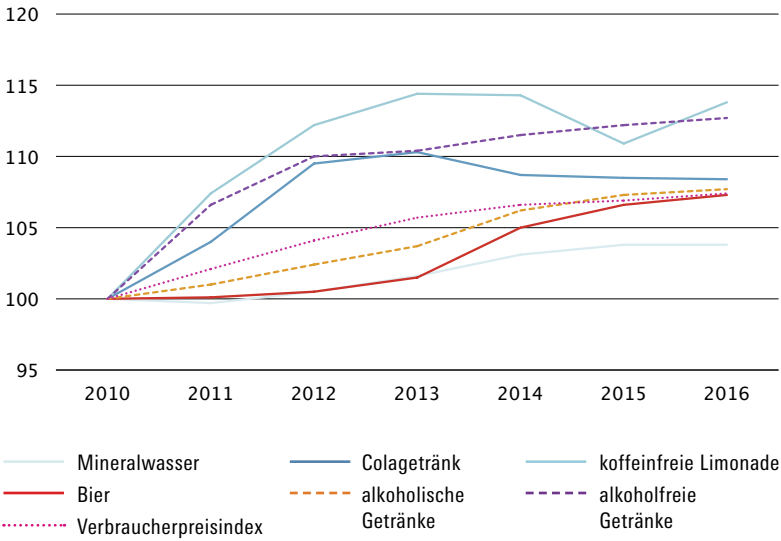
Mineralwässer werden in der Regel direkt an der Quelle produziert. Die Kosten für den Rohstoff Wasser sind relativ stabil. Demnach spiegeln die Ver-

braucherpreise für Mineralwässer vor allem die Kosten von Verpackung und Transport (neben Personal und Produktion, Marketing etc.) wider.

Für alle Getränkehersteller sind Schwankungen bei den Energiepreisen (vor allem für Erdöl und Erdgas) von Bedeutung – sowohl mit Blick auf die Energieversorgung als auch in Bezug auf die Herstellungs- bzw. Beschaffungskosten von Flaschen(rohlingen) und Verpackungen. Basis für die Herstellung von PET beispielsweise ist Erdöl bzw. Erdgas. Vor allem in den Jahren 2014 und 2015 sind die Energiepreise im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr stark gesunken, wodurch auch die Preise für PET gefallen sind. So konnte PET neu z. T. günstiger eingekauft werden als PET Recyclat (Poth 2015; siehe auch BMWi, Entwicklung von Energiepreisen und Preisindizes zu nominalen Preisen 2016).

Abbildung 6

Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen) in Deutschland, 2010–2016



Quelle: Destatis, Verbraucherpreisindex für Deutschland 2016; Genesis-Online Datenbank März 2017; eigene Darstellung
Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2010 = 100

2.3.2 Verbraucherpreisentwicklung

Abbildung 6 zeigt die Entwicklung der Verbraucherpreise insgesamt und für ausgewählte Produktkategorien (Indexbetrachtung). Dabei wird deutlich, dass sich die Steigerung der Verbraucherpreise für alkoholfreie Getränke in den Jahren 2010 bis 2016 stets über der durchschnittlichen Verbraucherpreisentwicklung bewegt hat. Allerdings fallen die Preissteigerungen seit 2012 nicht mehr so deutlich aus. Die Preisentwicklung bei alkoholischen Getränken hingegen lag in den Jahren 2010 bis 2013 unterhalb der durchschnittlichen Verbraucherpreisentwicklung und hat sich erst in den letzten drei Jahren angenähert.

Brauwirtschaft: Hoher Druck auf Bierpreis

Die Bierpreise (gegenüber dem Endverbraucher) erhöhten sich im Zeitraum 2010 bis 2016 im Vergleich zur allgemeinen Verbraucherpreisentwicklung nur unterdurchschnittlich. Zwar ist der Verbraucherpreisindex für Bier im Jahr 2014 im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen (+3,4 Prozent). Branchenexperten begründen dies allerdings vor allem mit einem Sondereffekt durch „nachgeholte" Preissteigerungen der Brauwirtschaft gegenüber dem Handel.

Real sind die Bierpreise über viele Jahre gesunken. Dies ist vor allem auf den intensiven Preiswettbewerb und Aktionen im LEH zurückzuführen, wodurch wiederum der Preisdruck bei den Brauereien steigt. Dies verdeutlichen auch die Zahlen der GfK zur Absatzverteilung von Mehrwegbierkästen in Deutschland. Danach wurden im Jahr 2015 rund 47 Prozent der Mehrwegkästen für Halbliterflaschen (20×0,5 Liter) zu einem Preis unter 10 Euro verkauft. Der Großteil (28 Prozent aller Kästen) wurde sogar für einen Preis bis zu 7,99 Euro angeboten. Der Anteil der Kästen im hochpreisigen Segment von 14 Euro und mehr lag bei 13 Prozent. 40 Prozent bewegten sich im „Mittelfeld" zwischen 10 und 13,99 Euro. Unter den Mehrwegkästen für 0,33-Liter-Flaschen (24×0,33 Liter) wurden 25 Prozent für bis zu 9,99 Euro verkauft, weitere 27 Prozent für einen Preis zwischen 10 und 10,99 Euro, 31 Prozent zwischen 11 und 13,99 Euro sowie 17 Prozent für 14 Euro und mehr (Sachon 2016a).

Erfrischungsgetränke: Sinkende Verbraucherpreise für Colagetränke

Einen besonderen Verlauf weist die Entwicklung der Verbraucherpreise für Colagetränke und koffeinfreie Limonaden auf (Abbildung 6). Diese sind in

den Jahren von 2010 bis 2013 vergleichsweise stark gestiegen. Im Fall der Colagetränke lässt sich seit dem Jahr 2014 aber eine negative bzw. zuletzt stagnierende Preisentwicklung beobachten. Im Fall der koffeinfreien Limonaden zogen die Verbraucherpreise nach zwei rückläufigen Jahren 2016 wieder an. Branchenexperten erklären diese negativen Preisentwicklungen vor allem mit Preissenkungen im Discount.

Wässer: Mehr als die Hälfte der Produkte im Preiseinstiegssegment

Die Entwicklung der Verbraucherpreise für Mineralwasser lag in den vergangenen Jahren unter der allgemeinen Preissteigerung (Abbildung 6). Die jährlichen Steigerungsraten fallen minimal aus. Auch hier sind die Verbraucherpreise real gesunken. Vor allem der Discount, aber auch der klassische LEH (mit seinen Handelsmarken) haben im Wassersegment seit vielen Jahren konsequent eine Niedrigpreispolitik vorangetrieben. Über alle Verpackungsarten hinweg liegen laut Erhebungen der GfK rund 51 Prozent der Wässer im Preiseinstiegssegment von bis zu 0,19 Euro pro Liter. 70 Prozent der Wässer in PET-Einwegverpackungen liegen bei einem Preis von unter 0,19 Euro pro Liter.

Auf der anderen Seite wurden 2015 über alle Verpackungsarten hinweg rund 18 Prozent der Wässer im Premiumsegment zu einem Preis von über 0,40 Euro pro Liter abgesetzt. Im PET-Mehrwegbereich machen die Premiumwässer fast 50 Prozent aus, im Glas-Mehrwegbereich etwas über 30 Prozent und im PET-EW-Bereich unter 10 Prozent (Sachon 2016b). Im Jahr 2015 ist der Anteil der Premiumwässer bei PET-Mehrweg im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.

2.3.3 Zugespitzter Preiskampf im Handel

Der LEH ist der dominierende Vertriebskanal für Getränke

Die beiden klassischen Vertriebskanäle der Getränkewirtschaft in Deutschland sind die Gastronomie und der Einzelhandel – zwischengeschaltet ist in vielen Fällen der GFGH.[9] Der Einzelhandel ist der vorherrschende Absatzka-

9 Das Kerngeschäft des GFGHs sind Logistikdienstleistungen (Beschaffungs-, Lager und Distributionslogistik) von Flaschensortierung über Kastensortierung, Betrieb von Lägern, Co-Packing etc. Zu den großen überregionalen Anbietern zählen z. B. die Nordmann Unternehmensgruppe, die Trinks Gruppe, Getränke Essmann GmbH oder Get N.

nal, sein Anteil z. B. am Bierabsatz ist in den letzten Jahren auf rund 80 Prozent gestiegen (Kelch 2016). Ein dritter Vertriebskanal ist der Direktvertrieb, dessen Anteil insgesamt zwar gering, in Nischen wie der Craft-Beer-Szene aber durchaus von Bedeutung ist.

Für Brauereien beispielsweise lassen sich im Gastronomiegeschäft generell höhere Umsätze (pro Hektoliter) erzielen, das Geschäft ist aber seit Jahren rückläufig. Die Zahl „traditioneller" Gaststätten, Eckkneipen und anderer Schankstätten schrumpft kontinuierlich. Damit schrumpfen auch die Absätze und Umsätze in diesem Segment (siehe auch Maack et al. 2011). Dem gegenüber steht ein in den vergangenen Jahren gewachsener Bereich der Systemgastronomie (McDonalds, BurgerKing, Vapiano, Nordsee etc.), in dem insbesondere die großen Ketten in der Regel auf nationale Getränkemarken zurückgreifen.

Die vorherrschenden Vertriebsformen im LEH sind die Vollsortimenter, Discounter, SB-Warenhäuser und Getränkeabholmärkte (GAM). Hinzu kommen weitere Verkaufsstellen wie z. B. Tankstellen.

Bier: Mehr als 60 Prozent über LEH-Vollsortimenter und Discount vertrieben

Im Jahr 2015 wurden laut GfK Consumer Panel 33 Prozent des Bieres im Handel über LEH-Vollsortimenter und 31 Prozent über Discounter vertrieben, 20 Prozent entfallen auf SB-Warenhäuser und 14 Prozent auf GAM. Der Anteil des Discounts ist zuletzt leicht gestiegen, andere Vertriebsschienen spielen eine untergeordnete Rolle (Sachon 2016a).

Erfrischungsgetränke und Wässer: 50 Prozent über Discount abgesetzt

Bei den alkoholfreien Getränken dominiert eindeutig der Discount als primärer Absatzkanal. Rund 50 Prozent der AfG wurden im Jahr 2015 über den Discount vertrieben, wenn auch mit leicht abnehmender Tendenz. Etwa 26 Prozent entfielen im Jahr 2015 auf die LEH-Vollsortimenter (+5,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) und 15 Prozent auf die SB-Warenhäuser (-0,4 Prozent). Der Anteil der GAM am Vertrieb alkoholfreier Getränke ist mit rund 6 Prozent vergleichsweise gering (Sachon 2016b). Nach Angaben der wafg lag der Discountanteil bei Erfrischungsgetränken 2014 mit rund 55 Prozent noch höher als bei Wasser mit 50 Prozent (wafg 2016e).

Preiswettbewerb in LEH und Discount setzt Getränkeindustrie unter Druck

Der Markt für Lebensmittel in Deutschland zeichnet sich besonders durch seine Größe, eine relativ hohe Supermarktdichte sowie einen vergleichsweise hohen Anteil von Discountern, die Preissensibilität der Konsumenten und eine starke Konzentration aus. Die größten vier Handelsunternehmen Edeka, Rewe, Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland) und Aldi beherrschen etwa 85 Prozent des Marktes und verfügen dadurch über eine immense Nachfrage- und Verhandlungsmacht gegenüber den Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten (z. B. Bundeskartellamt 2016). Unter den LEH-Unternehmen herrscht ein enormer Preiswettbewerb.

Bereits seit einigen Jahren lässt sich beobachten, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Vertriebsformaten immer mehr verschwimmen. Die klassischen Supermärkte (LEH-Vollsortimenter), die sich durch ein breites Warensortiment auszeichnen, haben den Anteil an Eigen-/Handelsmarken (im Preiseinstiegssegment) stark erhöht. Dadurch wird generell das Geschäft mit Markenartikeln unter Druck gesetzt. Gleichzeitig haben die Discounter, deren Strategie traditionell auf einem Kernsortiment von wenigen „schnell drehenden" Artikeln und dem Vertrieb von Eigenmarken fußt, ihre Produktpalette beständig erweitert. Zuletzt hat Aldi zunehmend Markenartikel gelistet (u. a. Coca-Cola, Red Bull, Gerolsteiner, ViO, Krombacher, Franziskaner) – ursprünglich das Terrain von Lidl. Auch den Trend zu regionalen Produkten hat Aldi in seine Strategie aufgenommen. Aldi Nord führt z. B. mit Lübzer Pils (Carlsberg) in Mecklenburg-Vorpommern und Vita Cola (Hassia) in Ostdeutschland starke regionale Marken (z. B. GfK 2016a; Krost 2016a; Grunt 2016).

Grundsätzlich steht der Vertriebsweg „Discount" nur wenigen Getränkeherstellern offen, da die Discounter je Produktkategorie in der Regel nur ein bis zwei Eigenmarken und ein Markenprodukt führen. Die meisten Markenhersteller verhalten sich zurückhaltend, was die Listung ihrer Produkte im Discount angeht. Die Listung kann zwar grundsätzlich den Absatz ankurbeln, sie kann aber gleichzeitig zu einem Preisverfall des entsprechenden Produktes führen. Hinzu kommt, dass zumindest Lidl und Aldi Getränke nur in Einweggebinden vertreiben (siehe hierzu Kapitel 2.2).[10]

Durch den intensiven Preiswettbewerb im LEH hat bei Markenartikeln generell und verstärkt bei Bier der Anteil von Aktionen bzw. Promotionen

10 Experten gehen davon aus, dass der Absatz der 1,5-Liter-Mehrwegflasche von Coca-Cola u. a. auch wegen der Listung der 1,25-Liter-Einwegflasche bei Aldi zurückgegangen ist (BV GFGH 2016).

im LEH-Vollsortiment zugenommen. Experten zufolge liegt der Anteil von Bier, das über Aktionen verkauft wird, inzwischen teilweise bei rund 75 Prozent des Absatzes (z. B. bei 20×0,5-Liter-Mehrwegkästen, Ypma 2016). Die Schere zwischen Aktionspreis und Normalpreis wird dabei immer größer (BV GFGH 2016). Für den Verbraucher nähern sich die Verkaufspreise für Handelsmarken (bzw. Preiseinstiegsmarken) und Markenprodukte dadurch immer stärker an. Diese Entwicklung wird als eine Ursache dafür gesehen, dass die Markentreue der Verbraucher abnimmt. Gleichzeitig steigt für die Getränkeindustrie durch möglicherweise sinkende Umsätze der Kostendruck.

Mehrstufige Vertriebsstruktur als Besonderheit

Im internationalen Vergleich ist die mehrstufige deutsche Vertriebsstruktur eine Besonderheit, die viel mit dem regional fragmentierten Markt zu tun hat. Getränkeindustrie und LEH sind auf vielerlei Arten mit dem GFGH und den GAM verflochten. In der Vergangenheit wurden beispielsweise zahlreiche GFGH-Unternehmen von Getränkeherstellern übernommen (bzw. diese haben sich an GFGH-Unternehmen beteiligt), um den Absatz ihrer Produkte in den jeweiligen Vertriebsgebieten abzusichern. So sind z. B. die Bitburger Braugruppe, die GL Verwaltungs GmbH (Krombacher), Nestlé Waters Deutschland GmbH sowie die Warsteiner Distribution Beteiligungsgesellschaft mbH zu gleichen Teilen an der Trinks GmbH sowie der Trinks Süd GmbH beteiligt. Einzelne Unternehmen des GFGH wiederum verfügen über ein eigenes Netz von Einzelhandelsgeschäften bzw. Getränkefachmärkten. Mehrere Tausend Einzelhandels- und GAM-Märkte sind ihrerseits in Verbünden für den gemeinsamen Einkauf und die Belieferung der jeweiligen Mitglieder organisiert, z. B. Rewe-Für Sie Getränkevermarktungs- und Einkaufsgesellschaft mbH oder Edeka Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH (Kelch/Hohmann 2016).

GFGH und GAM vor großen Herausforderungen

GFGH und (vor allem nicht-filialisierte) GAM stehen zunehmend unter Druck. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass ein Großteil des Geschäfts auf dem Vertrieb von Markenartikeln und dem Handling von Getränken in Mehrweg- und Kastengebinden basiert. Der Mehrweganteil am gesamten Getränkeabsatz ist in den letzten Jahren aber deutlich gesunken. Hinzu kommen der rückläufige Bierkonsum insgesamt, ein verändertes Einkaufsverhalten der Verbraucher und der

Preisdruck durch den LEH. Getränkefachmärkte erwirtschaften durchschnittlich jeweils rund 44 bis 45 Prozent ihrer Umsätze mit Bier (inkl. Biermischgetränken) und AfG (Sachon 2016c). Erschwert wird die Situation für den GFGH durch den Ausbau der Zentrallagerstrukturen des LEH. Supermarktketten und Discounter übernehmen die Getränkelogistik und damit die Belieferung ihrer Filialen zunehmend selbst (SCI 2014). Verändert haben sich zudem die Anforderungen an den Vertrieb im Gastronomiegeschäft. Viele Gastronomen bevorzugen die Belieferung sämtlicher Getränke „aus einer Hand", so dass sich die Anzahl der Belieferungstermine reduziert. All dies hat in den letzten Jahren zu Umsatz- und Ertragsverlusten und Umstrukturierungen bei GFGH und GAM geführt.
Gerade mehrwegorientierte GAM stehen in direktem Wettbewerb zu LEH und Discount, die auf Einweg fokussieren. Der wirtschaftliche Druck für GFGH und GAM ist damit hoch. Vielfach bestehen Überlegungen, stärker in das Geschäft mit Einwegverpackungen einzusteigen. Dies ist Branchenexperten zufolge jedoch schwierig, da hier zahlreiche Markteintrittsbarrieren beständen. Es handele sich im Grunde um einen abgeschlossenen Markt von LEH, Discountern und Handelsmarkenherstellern.

LEH produziert zunehmend selbst

Eine weitere in den letzten Jahren im LEH zu beobachtende Entwicklung ist die Übernahme von Produktionsbetrieben. Die Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland), die 2008 den Mineralbrunnenbetrieb MEG übernommen hat, ist hierfür ein klassisches Beispiel. Durch zusätzliche Investitionen in Rücknahmeautomaten für PET-Einwegflaschen und PET-Recycling-Anlagen hat die Schwarz-Gruppe inzwischen einen geschlossenen Wertstoffkreislauf etabliert, um sich gegenüber der Konkurrenz Kostenvorteile zu verschaffen (siehe ausführlich Stracke/Homann 2017). Auch Edeka hat nach dem Getränkeabfüller Schwarzwald Sprudel (Edeka Südwest) mit dem Standort des ehemaligen Getränkeherstellers Troy Aqua in Jessen 2016 einen weiteren Betrieb erworben, in dem die Eigenproduktion von Handelsmarken aufgenommen werden könnte (Grommisch/Richter 2016).

Diese Entwicklung hat enorme Konsequenzen für die etablierten Hersteller im AfG-Bereich. Zum einen sind die Betriebe mit einem stärkeren Preis- und Wettbewerbsdruck konfrontiert – innerhalb der Branche und gegenüber

dem LEH, der z. T. nun selbst als Getränkehersteller agiert. Durch die Eigenproduktion stärkt der LEH weiter seine Marktstellung, da er nun einen umfassenden Einblick in die Produktions- und Kostenstruktur seiner (Handelsmarken-)Hersteller hat.

Neue Konkurrenz durch Online-Handel?

Der Online-Einkauf von Lebensmitteln (inkl. Getränken) ist in Deutschland noch nicht weit verbreitet. Bislang entfällt nur rund 1 Prozent der Umsätze im LEH auf den Online-Handel (GfK 2016b). Das online angebotene Produktsortiment ist meist begrenzt und die Lieferung ist aufgrund hoher Logistikkosten häufig auf Großstädte und Ballungsräume beschränkt. Die entsprechenden Online-Supermärkte oder Online-Plattformen werden von LEH-Unternehmen (z. B. Edeka, Rewe, Kaisers Tengelmann), aber auch zunehmend von Start-ups (z. B. food.de) und branchenfremden Unternehmen (z. B. allyouneed.com von der Deutschen Post/DHL Group) betrieben, die damit in Konkurrenz sowohl zum klassischen Einzelhandel als auch zu den bisher am Markt tätigen Lieferdiensten treten.

Aktuell ist mit dem US-amerikanischen Online-Versandhändler Amazon ein weiteres branchenfremdes und kapitalkräftiges Unternehmen in den Online-Vertrieb von Lebensmitteln in Europa eingestiegen (z. B. Grimm 2016; Oenning 2016).[11] Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil für Amazon gegenüber Konkurrenten aus dem LEH könnte darin bestehen, dass das Unternehmen auf bestehende Logistikstrukturen zurückgreifen kann und den Versand von Lebensmitteln mit dem Versand anderer Warengruppen mit z. T. höheren Margen kombinieren könnte.

Es ist davon auszugehen, dass der Online-Vertrieb auch im Getränkesegment an Bedeutung gewinnen wird. Viele befragte Experten bezweifeln jedoch, dass sich der Online-Handel in den nächsten Jahren in der Breite als weitere relevante Vertriebsschiene für Getränke durchsetzen wird. Begründet wird dies u. a. mit den hohen Transportkosten der Händler, die nicht ohne Weiteres an die Kunden (Endverbraucher) weitergegeben werden könnten. Ungeklärt sei auch die Frage, ob der Händler auch das Leergut-Handling übernimmt (insbesondere bei Bierflaschen). Auch damit verbundene mögli-

11 In Großbritannien ist „Amazon fresh“ im Juni 2016 angelaufen – ein Markteintritt in Deutschland wird für das Frühjahr 2017 erwartet (Holst 2017). Bislang bietet Amazon über „Amazon Prime Now“ auf den Testmärkten Berlin und München die zeitnahe Lieferung von per App getätigten Online-Einkäufen, u. a. auch Getränken, an. In Großstädten in den USA, England, Japan, Italien und Spanien gibt es das Angebot schon länger (vgl. z. B. Zdrzalek 2016; Hansen 2016).

che Hygieneprobleme seien zu beachten. Als Hauptgrund wurde allerdings die fehlende Möglichkeit für die Getränkeindustrie genannt, ein hohes Absatzvolumen erzielen zu können. Für Craft-Beer-Hersteller, die auf kleine Gebinde bzw. Einzelflaschen setzen, werden allerdings Potenziale im Online-Handel gesehen. Vor allem befragte Betriebsräte sehen im Online-Handel mit Getränken ein Risiko, dass dadurch der Einweganteil weiter ansteigen und der personalintensivere Mehrweganteil der Produkte reduziert werden könnte.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie sich GFGH und GAM aufstellen. Sollte der Online-Handel mit Getränken stärker an Bedeutung gewinnen und „branchenfremde" Wettbewerber stärker in den Markt drängen, brauchen GFGH- und GAM-Betriebe eine Online-Strategie, um Kunden weiterhin an sich zu binden.

2.4 Entwicklung von Produktion, Absatz und Umsatz

2.4.1 Entwicklung von Absatz und Ausstoß in der Brauwirtschaft

Die weltweite Bierproduktion lag im Jahr 2015 bei rund 1,9 Milliarden Hektolitern. Deutschland ist der größte Bierproduzent in Europa und der viertgrößte Bierproduzent weltweit. Nur in China, den USA und Brasilien wurde 2015 mehr Bier produziert (Barth-Haas Group 2016).

Bierabsatz über die Jahre gesunken, aber zuletzt stabil

Parallel zum sinkenden Konsum hatte in Deutschland in den letzten Jahren auch der Bierabsatz (ohne alkoholfreies Bier und Malztrunk) kontinuierlich abgenommen.[12] Während laut Biersteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes im Jahr 1995 noch rund 115 Millionen Hektoliter Bier abgesetzt wurden, sank der Absatz in den Folgejahren durchschnittlich um fast 1 Prozent pro Jahr. Mit 94,7 Millionen Hektolitern wurde 2013 ein Tiefpunkt erreicht. 2014 bis 2016 entwickelte sich der Absatz allerdings in drei aufeinanderfolgenden Jahren wieder leicht positiv; 2016 betrug er 95,8 Millionen Hektoliter. Dabei haben sich mit Sicherheit eine Reihe von Sondereffekten wie die

12 Der in der amtlichen Biersteuerstatistik erfasste Bierabsatz unterscheidet sich insofern von Daten zum Bierausstoß deutscher Brauereien, als er sich auf die steuerpflichtigen Biermengen am Ort des sogenannten „Steuerlagers" beschränkt. Der Absatz von alkoholfreien Bieren, Malztrunk und Fassbrause wird hierbei nicht einbezogen. Berücksichtigt in der amtlichen Statistik wird jedoch der Absatz von nicht in Deutschland hergestelltem Importbier.

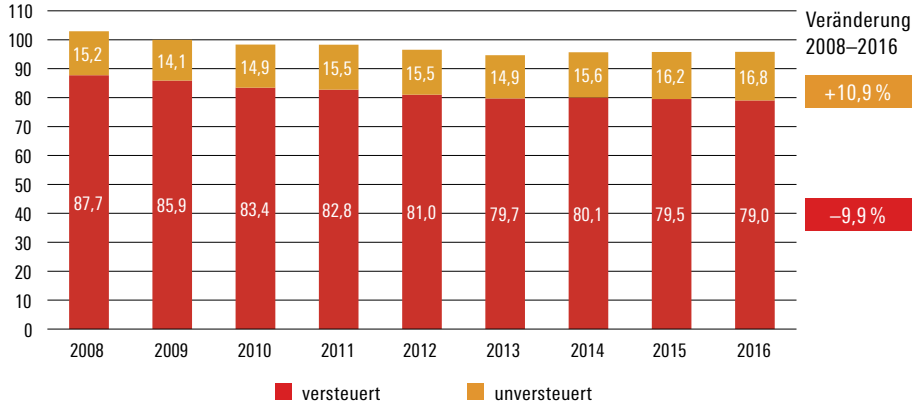
Fußball-WM 2014, zwei vergleichsweise „gute“ Sommer 2014 und 2015 sowie die Fußball-EM 2016 und das 500. Jubiläum des Deutschen Reinheitsgebotes 2016 ausgewirkt. Von einer langfristigen Trendumkehr ist jedoch nicht auszugehen. Branchenexperten verweisen hier u. a. auf die demografische Entwicklung und die sich weiter verändernden und sich weiter ausdifferenzierenden Konsumgewohnheiten der Verbraucher.

Der Absatz im Bereich der Biermischungen ist dem Statistischen Bundesamt zufolge seit 2012 in vier aufeinanderfolgenden Jahren zurückgegangen und beträgt aktuell 3,9 Millionen Hektoliter. Damit scheint bei Biermischungen ein Sättigungsgrad erreicht zu sein.

In Abbildung 7 wird die Absatzentwicklung der Jahre 2008 bis 2016 dargestellt, unterteilt nach versteuertem (Inland) und unversteuertem Bierabsatz. Es wird deutlich, dass der inländische Bierabsatz in den letzten Jahren mit Ausnahme des Jahres 2014 kontinuierlich zurückgegangen ist (seit 2008 um fast 10 Prozent) auf aktuell 79 Millionen Hektoliter. Der steuerfreie Bierabsatz, der sich zu rund 99 Prozent aus dem Auslandsabsatz und zu weniger als 1 Prozent aus steuerfreiem Haustrunk zusammensetzt, bewegte sich in den Jahren 2008 bis 2013 hingegen vergleichsweise stabil in einem Bereich zwischen 14,1 und 15,5 Millionen Hektolitern. In den letzten drei Jahren

Abbildung 7

Absatz von Bier (in Millionen Hektoliter), 2008–2016



Quelle: Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2008 bis 2016; Genesis-Online Datenbank März 2017; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: ohne alkoholfreies Bier und Malztrunk

stieg er weiter leicht an – bis auf 16,8 Millionen Hektoliter im Jahr 2016. Die momentan stabile Entwicklung ist somit vor allem auf eine vergleichsweise positive Entwicklung im Export zurückzuführen.

Die beschriebene Situation in Deutschland steht im Gegensatz zur weltweiten Entwicklung der Bierproduktion, die in den Jahren 2014 und 2015 zum ersten Mal seit Beginn der Aufzeichnungen 1950 in zwei aufeinanderfolgenden Jahren rückläufig war (Barth-Haas Group 2016). Auch China, die USA und Brasilien verzeichneten Rückgänge im Ausstoß.

2.4.2 Entwicklung der Produktion von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern

Nach Erhebungen des Statistischen Bundesamtes lag die Produktion von Erfrischungsgetränken 2015 bei rund 9,7 Milliarden Litern und die Produktion von Wässern bei rund 13,7 Milliarden Litern. Die Gesamtproduktion in den beiden betrachteten Bereichen ist von rund 10,9 Milliarden Litern im Jahr 1990 auf 16,8 Milliarden Liter im Jahr 2000 und schließlich auf 23,4 Milliarden Liter im Jahr 2015 gestiegen. Der Anteil von Wasser ist dabei kontinuierlich auf zuletzt 60 Prozent angewachsen (Destatis, Produktionserhebung; eigene Berechnung).

Erfrischungsgetränke: Entwicklung stagniert

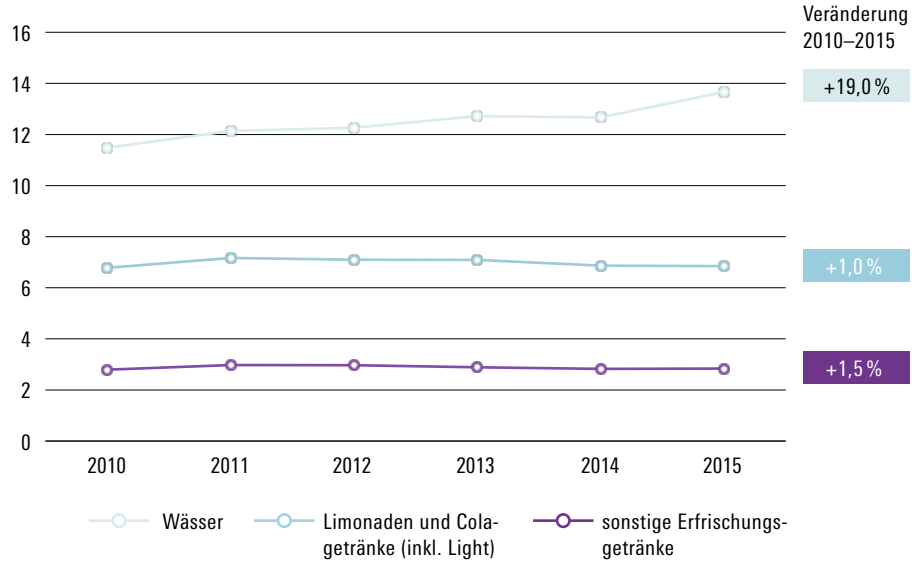
Abbildung 8 zeigt die Entwicklung der Produktion im Bereich der Herstellung von Limonaden und Colagetränken, sonstigen Erfrischungsgetränken[13] und Wässern in den Jahren 2010 bis 2015. Sowohl das starke Wachstum bei Wässern als auch die zuletzt eher stagnierende Entwicklung bei den Erfrischungsgetränken werden in der Grafik deutlich.

Das Produktionsvolumen bei Erfrischungsgetränken ist im Vergleich zu 2010 nur minimal gestiegen, seit 2011 stagniert die Entwicklung insgesamt. Bei Cola-Getränken und Limonaden lässt sich ab dem Jahr 2012 ein Rückgang der Produktion beobachten, der vor allem auf starke Rückgänge in der Produktion von Limonaden zurückzuführen ist, die nur bedingt durch gestiegene Produktionsmengen bei den Colagetränken ausgeglichen wurden. Unter den übrigen Erfrischungsgetränken ist vor allem das starke Wachstum

13 Unter sonstigen Erfrischungsgetränken zusammengefasst sind die Produktionsdaten von Schorlen/Wasser plus Fruchtgetränken, Wasser mit Aromen, Diätetischen Erfrischungsgetränken, Vitamin- und Mineralstoff-Energiegetränken und Fruchtsaftgetränken.

Abbildung 8

Entwicklung der Produktion im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Wässern (in Milliarden Liter), 2010–2015



Quelle: Destatis, Produzierendes Gewerbe (Produktionserhebung) für die Jahre 2010 bis 2015; eigene Berechnung und Darstellung

in der Produktion von Vitamin- und Mineralstoff-Energiegetränken hervorzuheben (+49 Prozent seit 2010) während sich die Produktion diätetischer Erfrischungsgetränke im gleichen Zeitraum quasi halbierte. Die Produktion von Schorlen ist über einige Jahre (2011–2014) zurückgegangen, 2015 ist wieder ein Wachstum gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen (+14 Prozent). Währenddessen hat das Produktionsvolumen bei aromatisierten Wässern nach einem Höhepunkt 2012 abgenommen (Destatis, Produktionserhebung; eigene Berechnung).

Wässer: Hohe Zuwächse

Die Produktion von zum Absatz bestimmten Wässern konnte seit 2010 um rund 19 Prozent gesteigert werden. Vor allem gewachsen sind Wässer mit wenig und ohne Kohlensäure (+46 Prozent seit 2010). Die Produktion von Wäs-

sern mit Kohlensäure stagniert seitdem jedoch, die Produktion von Tafel- und Heilwässern hat sogar abgenommen (Destatis, Produktionserhebung; eigene Berechnung).

2.4.3 Umsatzentwicklung

Mit einem Umsatz von rund 15 Milliarden Euro erwirtschafteten die beiden hier betrachteten Bereiche der Getränkeindustrie im Jahr 2015 ca. 8 Prozent der gesamten Umsätze in der NG-Industrie.[14] Die umsatzstärksten Branchen in der NG-Industrie im Jahr 2015 waren Schlachten und Fleischverarbeitung (ca. 40 Milliarden Euro) sowie Milchverarbeitung (ca. 25 Milliarden Euro; Destatis, Jahresberichte für Betriebe 2015; jeweils eigene Berechnung).

Brauwirtschaft: Gesamtumsatz über die Jahre leicht zurückgegangen

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes hat die Brauwirtschaft im Jahr 2015 insgesamt 7,8 Milliarden Euro umgesetzt (Abbildung 9).[15] Die jährlichen Umsätze seit 2008 bewegten sich – abgesehen von einzelnen jährlichen Schwankungen – immer um ein Niveau von ca. 8 Milliarden Euro bzw. knapp darunter. Allerdings liegen die Umsätze von 2015 1,5 Prozent unterhalb des Vorjahreswertes und 4,4 Prozent unterhalb des Niveaus von 2008.

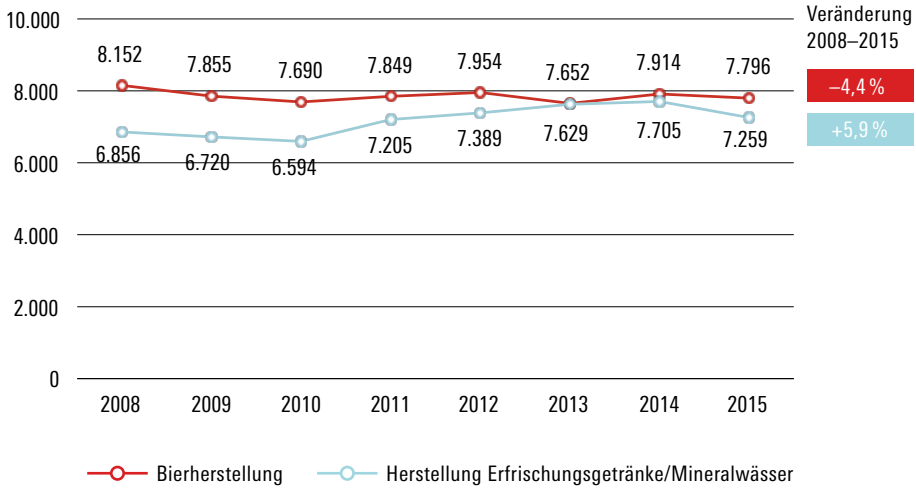
Die Inlandsumsätze der Brauwirtschaft haben sich parallel zur sinkenden Konsum- und Absatzentwicklung bereits über viele Jahre rückläufig entwickelt (Abbildung 10) – mit Ausnahme des Jahres 2014. Zwischen 2008 und 2015 sind sie um rund 8 Prozent auf aktuell 6,9 Milliarden Euro zurückgegangen. Neben Sondereffekten wie der Fußball-WM 2014 kann das Umsatzwachstum 2014 auch durch eine nachgeholte Preissteigerung erklärt werden.

14 bestehend aus den Wirtschaftsklassifikationen WZ 10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln), WZ 11 (Getränkeherstellung) und WZ 12 (Tabakverarbeitung)

15 Berechnungsgrundlage des Statistischen Bundesamtes ist der Umsatz aus eigener Erzeugung (einschließlich Umsatz aus dem Verkauf von Energie und Nebenerzeugnissen und Abfällen sowie Entgelte für industrielle Dienstleistungen), Umsatz aus Handelsware und sonstigen nichtindustriellen/nichthandwerklichen Tätigkeiten (z. B. Erlöse aus Vermietung und Verpachtung sowie aus Lizenzverträgen, Provisionseinnahmen und Einnahmen aus der Veräußerung von Patenten). Der Umsatz beruht auf Rechnungswerten (Fakturenwerte) ohne in Rechnung gestellte Umsatzsteuer. Im Umsatz enthalten sind Verbrauchsteuern und Kosten für Fracht, Verpackung und Porto. Außerordentliche und betriebsfremde Erträge aus dem Verkauf von Anlagegütern, aus der Verpachtung von Grundstücken, Zinsen, Dividenden etc. sind nicht im Umsatz enthalten.

Abbildung 9

Gesamtumsatz (In- und Ausland) in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro), 2008–2015



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: In der öffentlichen Statistik wird nicht zwischen Erfrischungsgetränken und Mineralwässern differenziert; beide werden in einer Wirtschaftsklasse zusammengefasst.

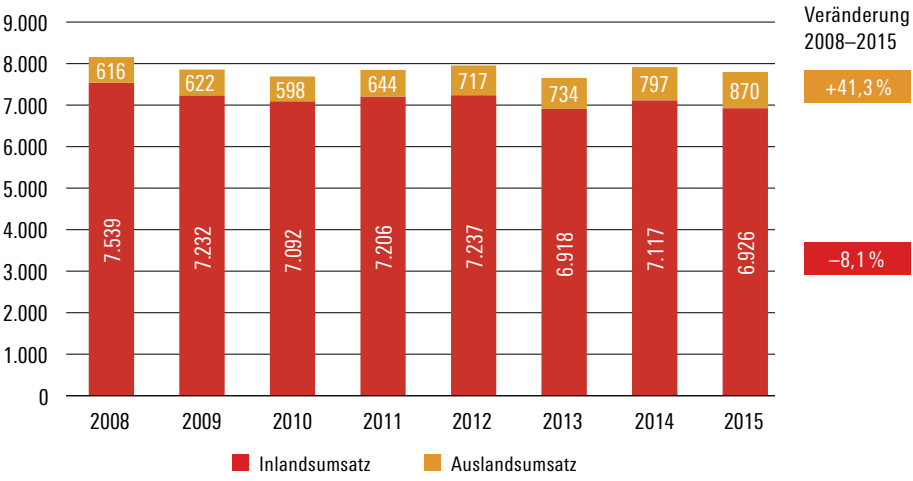
Währenddessen sind die Auslandsumsätze – von einem relativ niedrigen Niveau ausgehend – seit 2008 um rund 41 Prozent auf rund 870 Millionen Euro im Jahr 2015 angewachsen. Damit konnte zumindest ein Teil der Umsatzverluste im Inland durch Exporteinnahmen kompensiert werden. Die Exportquote (gemessen am Umsatz) ist seit 2011 konstant gestiegen – auf aktuell ca. 11 Prozent.

Erfrischungsgetränke und Wässer: Gesamtumsatz nach starkem Wachstum wieder gesunken

Die Hersteller von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern konnten im Jahr 2015 einen Gesamtumsatz von 7,3 Milliarden Euro erzielen (Abbildung 9). Seit 2008 haben sich die Umsätze positiv entwickelt (+5,9 Prozent). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die öffentliche Statistik leider nicht zwi-

Abbildung 10

In- und Auslandsumsatz in der Bierherstellung (in Millionen Euro), 2008–2015



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung

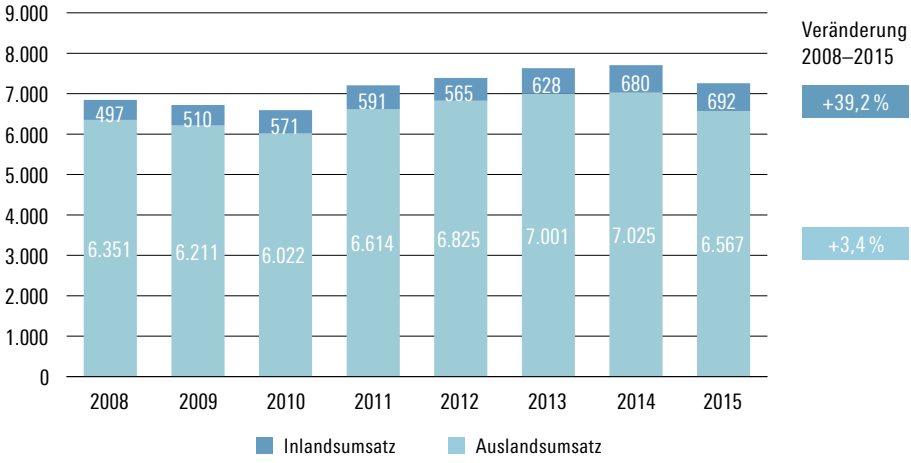
schen Erfrischungsgetränken und Mineralwässern differenziert.[16] Auch wenn einzelne Unternehmen weiterhin ein Umsatzwachstum verzeichnen, haben die Umsätze in der AfG-Branche insgesamt im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr wieder deutlich abgenommen (–5,8 Prozent).

Im Bereich der Erfrischungsgetränke und Mineralwässer sind die Auslandsumsätze (+39,2 Prozent) in den Jahren 2008 bis 2015 deutlich stärker gestiegen als die Inlandsumsätze (+3,4 Prozent; Abbildung 11). Im Jahr 2015 betrug der Auslandsumsatz 692 Millionen Euro, die Exportquote (gemessen am Umsatz) war mit 9,5 Prozent höher als in den Jahren zuvor.

16 Einen Anhaltspunkt für die Umsatzanteile der beiden Segmente liefern die Daten der wafg zur Entwicklung der wertmäßigen Produktion. Im Jahr 2014 gingen demnach 70 Prozent (5,4 Milliarden Euro) des Produktionswertes auf die Erfrischungsgetränkeindustrie zurück und 30 Prozent (2,4 Milliarden Euro) auf die Wasserherstellung (wafg 2016e).

Abbildung 11

In- und Auslandsumsatz im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (in Millionen Euro), 2008–2015



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung

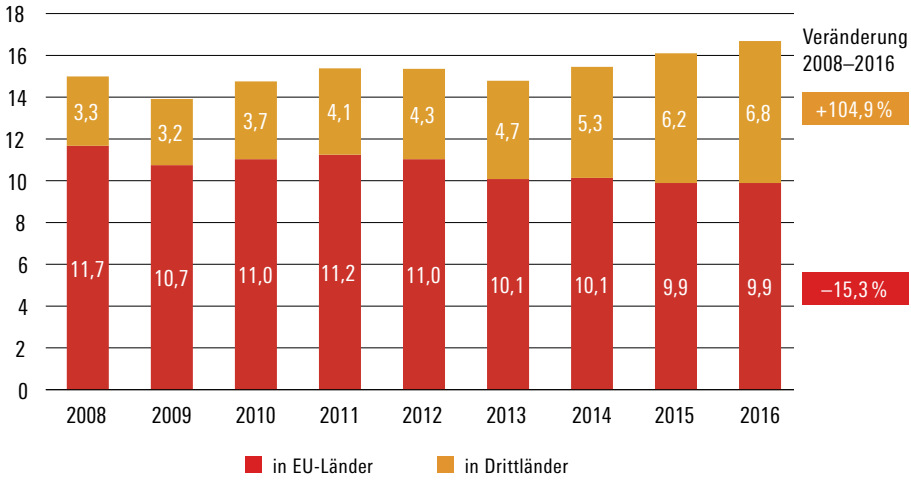
2.5 Export und Internationalisierung

2.5.1 Wachstumschancen für deutsches Bier auf dem Weltmarkt begrenzt

Die Exportmenge der deutschen Brauwirtschaft hatte sich über die letzten zehn Jahre nur unwesentlich verändert – sie lag durchgehend bei 15 bis 16 Millionen Hektolitern. In den letzten drei Jahren sind die Auslandsabsätze zwar leicht, aber kontinuierlich gestiegen. Ins Auge fallen vor allem die Veränderungen bei den Zielgebieten. Wie Abbildung 12 zeigt, haben sich die Absätze innerhalb der EU zwischen 2008 und 2016 um rund 15 Prozent auf unter 10 Millionen Hektoliter verringert. Die außereuropäischen Exporte wuchsen hingegen im gleichen Zeitraum um über 100 Prozent auf fast 7 Millionen Hektoliter an. Es ist also zu einer Verschiebung der Volumina in Richtung der Drittländer gekommen.

Abbildung 12

Steuerfreier Bierabsatz in EU-Länder und Drittländer (in Millionen Hektoliter), 2008–2016



Quelle: Destatis, Biersteuerstatistik für die Jahre 2008 bis 2016; Genesis-Online Datenbank März 2017; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: ohne alkoholfreies Bier und Malztrunk

Die wichtigsten Zielregionen der deutschen Bierexporte innerhalb der EU sind laut Außenhandelsstatistik Italien, Frankreich und die Niederlande. Ein Großteil der Ausfuhren in Drittländer entfällt auf den in den letzten Jahren stark gewachsenen chinesischen Markt (mit einem Anteil von mehr als 10 Prozent) und die USA (mit einem Anteil von etwas unter 10 Prozent).

Trotz der leicht gestiegenen Ausfuhren in Drittländer wird von Branchenexperten im Export bzw. im internationalen Geschäft kein nennenswertes Potenzial für die Brauwirtschaft in Deutschland insgesamt gesehen, um zurückgehende Inlandsabsätze zu kompensieren. Ein wesentlicher hemmender Faktor ist, dass der weltweite Biermarkt seit Jahren unter den international größten Brauereigruppen (vor allem AB InBev, SABMiller, Heineken, Carlsberg und China Resources Breweries) aufgeteilt ist (Abbildung 13). Das weltweite Absatzvolumen allein von AB InBev lag 2015 nach Unternehmensangaben bei fast 457 Millionen Hektolitern Bier. Durch die Fusion von AB InBev mit SABMiller 2016 wird der weltweite Marktanteil des neuen Konzerns vermutlich auf über 30 Prozent ansteigen. Auch der chinesische

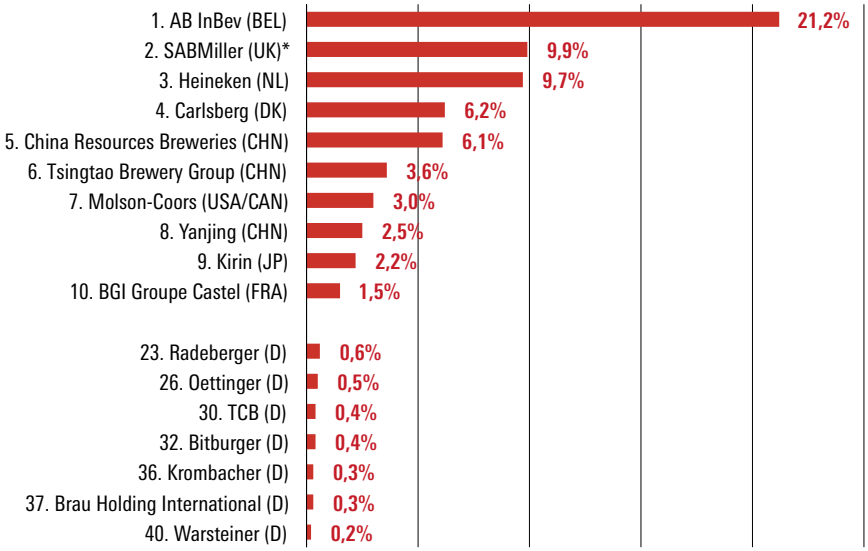
Markt ist bereits seit langem ähnlich konsolidiert wie der Weltmarkt. Zudem zeigen sich erste Anzeichen einer Sättigung des chinesischen Marktes (Forell 2016a).

Anders als eine Reihe der großen internationalen Konzerne, die z. T. ausgehend von relativ begrenzten Heimatmärkten (z. B. Belgien, Niederlande, Dänemark) schon früh expandierten, beschränkten sich die deutschen Brauereien lange auf den Heimatmarkt. So sei eine Internationalisierung deutscher Brauereien Experten zufolge „verschlafen" worden. Heute zählt keine deutsche Brauerei zu den 20 größten Bierherstellern weltweit. Die Anteile der größten deutschen Braugruppen an der Welt-Bierproduktion liegen bei jeweils deutlich unter 1 Prozent.

Gleichwohl gibt es Beispiele von Brauereien, die im internationalen Geschäft in Nischen erfolgreich sind (siehe hierzu Kapitel 3.2.1), denn deutsches Bier genießt im Ausland nach wie vor einen guten Ruf. Um das Auslandsge-

Abbildung 13

Marktanteile der größten Brauereigruppen weltweit, Dezember 2015



Quelle: Barth-Haas Group (2016); eigene Darstellung
Anmerkung: *ohne Beteiligungsanteil an China Resources Breweries

schäft aufzubauen, bedarf es jedoch u. a. relativ großer personeller und finanzieller Kapazitäten und nicht zuletzt Erfahrungen im internationalen Management.

2.5.2 Exportgeschäft weniger im Fokus der Hersteller von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern

Laut wafg wurden im Jahr 2014 rund 1,2 Milliarden Liter (im Wert von 578 Millionen Euro) Limonaden und andere Erfrischungsgetränke (ohne Fruchtsaftgetränke) exportiert. Diesen Ausfuhren standen Einfuhren in Höhe von rund 677 Millionen Litern (im Wert von 422 Millionen Euro) gegenüber. Anders verhält es sich im Bereich der Mineralwässer, in dem der Außenhandel von einem deutlichen Importüberschuss geprägt ist. Importen in Höhe von rund 1,1 Milliarden Litern (im Wert von 177 Millionen Euro) standen im Jahr 2014 Exporte in Höhe von 277 Millionen Litern (im Wert von 67 Millionen Euro) gegenüber. Drei Viertel des Exportes machen Wässer mit CO_2 aus, eingeführt werden vor allem stille Wässer (mehr als 85 Prozent des Importvolumens; wafg 2016e). Dem VDM zufolge konnten die Mineralwasserexporte 2015 im Vergleich zum Vorjahr allerdings um 20 Prozent gesteigert werden – bei einem gleich bleibenden Importvolumen (VDM Branchendaten 2015).

Das Geschäft der vorwiegend mittelständischen Mineralbrunnenindustrie ist in der Regel regional geprägt. Schon allein aufgrund der Transportkosten ist der Markt für die meisten räumlich begrenzt. Interviewten zufolge ist ein Transport von mehr als 150–200 Kilometern vom Herstellungsort entfernt unrentabel. Für einen Großteil der Betriebe scheint das Exportgeschäft daher keine realistische Option zu sein, um Wachstum zu erzielen bzw. Absatz und Umsatz zu stabilisieren. Ausnahmen sind z. B. Gerolsteiner (mit dem Mehrheitseigner Bitburger Holding) oder Adelholzener, die nach Auskunft von Branchenexperten ihr Exportgeschäft weiter ausbauen wollen.

International ist der Markt auch bei den Erfrischungsgetränken und Mineralwässern weitestgehend aufgeteilt und deutlich stärker konzentriert als in Deutschland. Im Fall der Wässer dominieren z. B. Konzerne wie Danone und Nestlé mit den Marken Vittel, Volvic, Evian und Perrier den Markt. Auch einige italienische Unternehmen sind stark auf den Export ausgerichtet, z. B. San Benedetto. Im Bereich der Erfrischungsgetränke vereinen Weltmarktführer Coca-Cola und PepsiCo einen Großteil der Absätze und Umsätze auf sich.

3 STRUKTURWANDEL UND WETTBEWERB

Charakteristisch für den Getränkemarkt in Deutschland ist dessen große Heterogenität und Aufspaltung in viele lokale und regionale Teilmärkte. Die Spannweite bei den Brauereitypen reicht von der kleinen Hausbrauerei bis zum nationalen bzw. internationalen Braukonzern (wie AB InBev, Carlsberg oder der Radeberger Gruppe). Im AfG-Bereich finden wir neben globalen Playern (CCEP), großen nationalen Wettbewerbern (wie MEG, Hansa-Heemann oder der Schäff-Gruppe) und mittelständischen Herstellern viele kleine „Handwerksbetriebe" und Start-ups, die in Nischen aktiv sind (z. B. fritz-cola oder Premium-Cola).

Es lässt sich seit einigen Jahren beobachten, dass die Grenzen zwischen Mineralbrunnen, Erfrischungsgetränkeherstellern, Saftherstellern und Brauereien immer mehr „verwischen". Beispielsweise stellen zahlreiche Brauereigruppen und Mineralbrunnen auch Erfrischungsgetränke und Säfte her. Auch Safthersteller, die ihr Produktportfolio in den letzten Jahren weiter diversifiziert haben, drängen in den Erfrischungsgetränkemarkt, um ihre Erträge zu stabilisieren.

3.1 Struktur und Entwicklung der Betriebe

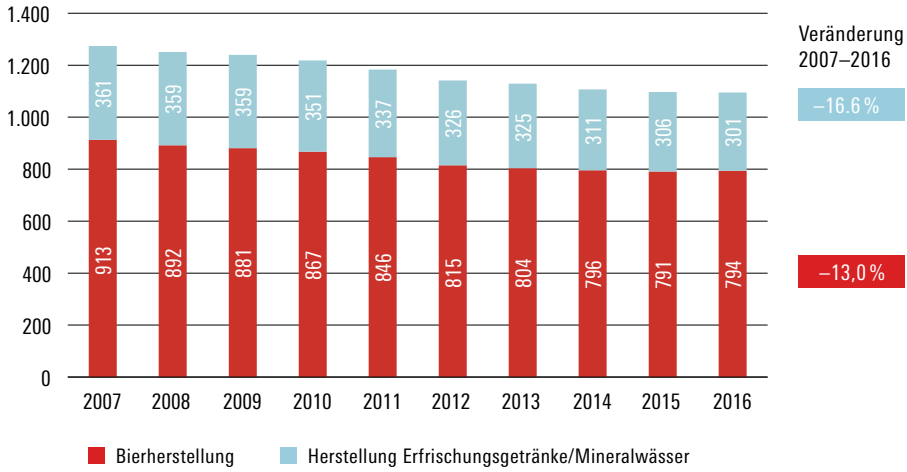
Auch wenn es einige große Player im Markt gibt, die einen Großteil des Absatz- und Umsatzvolumens auf sich vereinen, ist die Getränkeindustrie insgesamt eher klein- und mittelständisch geprägt – mit einer Vielzahl an Familienbetrieben.

3.1.1 Entwicklung der Betriebszahlen und Braustätten

Laut Beschäftigtenstatistik der BA, die alle Betriebe ab einem Beschäftigten erfasst, gab es im Jahr 2016 knapp 800 Brauereibetriebe und mehr als 300 Hersteller von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (Abbildung 14). In beiden Teilbereichen hat die Zahl der Betriebe in den letzten Jahren abgenommen: im Bereich der Bierherstellung allein seit 2007 um 13 Prozent, das entspricht fast 120 Betrieben; im AfG-Bereich um fast 17 Prozent, d. h. die Zahl der Betriebe hat sich seit 2007 um 60 reduziert.

Abbildung 14

Anzahl der Betriebe (mit mindestens einem Beschäftigten) in der Getränkeherstellung, 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: In der öffentlichen Statistik wird nicht zwischen Erfrischungsgetränken und Mineralwässern differenziert; beide werden in einer Wirtschaftsklasse zusammengefasst.

Immer mehr Braustätten

Der Deutsche Brauer-Bund zählt in seiner Statistik nicht die Zahl der Betriebe, sondern die Zahl der Braustätten.[17] Danach gibt es in Deutschland momentan mehr als 1.400 Braustätten mit mehr als 6.000 Biermarken. Der Großteil davon sind kleine und Kleinstbrauereien bzw. Mikrobrauereien.

Mikrobrauereien

Unter Mikrobrauereien werden Braubetriebe verstanden, die unabhängig von großen Brauereigruppen agieren und „alternative Ansätze“ zum Bierbrauen bieten. Ihr Produktionsvolumen ist meist gering

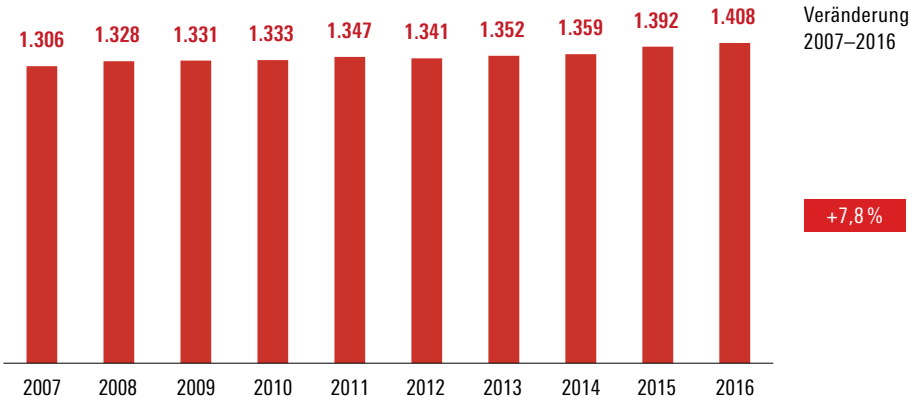
17 Braustätten sind die Orte, an denen brautechnische Anlagen stehen. Als Brauerei wird in der Regel der Ort bezeichnet, an dem Bier gebraut wird. Damit wird aber auch das Unternehmen bezeichnet, das Bier herstellt und vertreibt.

und liegt in der Regel bei unter 15.000 Hektolitern pro Jahr (Mikrobrauer o. J.). Die Mikrobrauerbewegung begann in den 1970er Jahren in Großbritannien. In der Folgezeit breitete sie sich auch in anderen Biernationen aus. In den Vereinigten Staaten entwickelte sich hieraus beispielsweise das sogenannte „Craft Brewing". Betrieben werden Mikrobrauereien häufig als Brauhäuser. Geläufig sind auch die Bezeichnungen Gasthof- und Hausbrauereien.

Während die Zahl der Brauereibetriebe abgenommen hat, ist seit einigen Jahren eine nahezu kontinuierliche Zunahme der (betriebenen) Braustätten zu beobachten. Allein seit 2007 ist die Zahl um mehr als 100 Braustätten gestiegen (Abbildung 15). Dies kann nahezu ausschließlich auf eine steigende Zahl von Klein- und Kleinstbrauereien zurückgeführt werden. Damit liegt Deutschland nach Angaben der aktuellen Bierstatistik der Brewers of Europe in Europa auf Platz 2 – hinter Großbritannien mit rund 1.900 Braustätten;

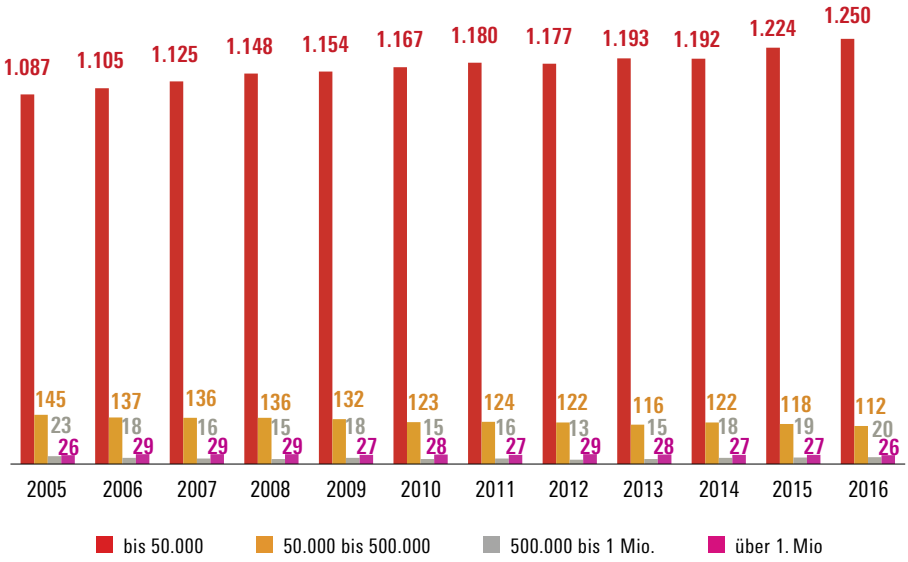
Abbildung 15

Anzahl der Braustätten in Deutschland, 2007–2016



Quelle: Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2007 bis 2016; eigene Berechnung und Darstellung

Anzahl der Braustätten in Deutschland nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Gesamtjahreserzeugung in Hektolitern), 2005–2016



Quelle: Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2007 bis 2016; eigene Berechnung und Darstellung

mehr als 1.800 davon sind Mikrobrauereien (The Brewers of Europe 2016).[18] In den restlichen Ländern Europas ist die Zahl der Brauereien bzw. Braustätten aufgrund der starken Konzentration im Biermarkt deutlich geringer.

3.1.2 Braustättenstruktur und Ausstoßmengen der Brauereien

Die strukturelle Besonderheit des deutschen Biermarktes besteht nicht nur in der großen Anzahl lokaler und regionaler Anbieter, sondern auch in einer räumlichen Ungleichverteilung der Braustätten. Besonders auffällig sind das

18 Aufgrund nicht einheitlicher Erhebungsmethoden in einzelnen Ländern ist ein Vergleich der Länderdaten mit Vorsicht zu genießen.

starke Süd-Nord-Gefälle in Bezug auf die „Braustättendichte“ sowie beachtliche Unterschiede im Hinblick auf den Bierausstoß je Braustätte. Das Bundesland mit den meisten Braustätten ist nach wie vor Bayern; im Jahr 2016 waren es 625 (Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft 2016). Hier befinden sich fast die Hälfte der Braustätten in Deutschland (44 Prozent) – gefolgt von Baden-Württemberg (195) und Nordrhein-Westfalen (132). Allerdings hat die Zahl der Braustätten in Bayern seit 1995 (726) um 14 Prozent abgenommen. Im gleichen Zeitraum ist in allen anderen Bundesländern (mit Ausnahme Thüringens) ein Wachstum der Anzahl der Braustätten zu beobachten. Insbesondere Berlin/Brandenburg verzeichnet eine deutliche Zunahme (von 22 Braustätten im Jahr 1995 auf 65 im Jahr 2016). Gerade in Berlin sind in den letzten Jahren zahlreiche Mikrobrauereien entstanden.

Zahl der Großbrauereien nahezu unverändert

Die Veränderung der Braustättenstruktur lässt sich mit Blick auf die Entwicklung und Verteilung der Betriebsgrößenklassen (nach Gesamtjahreserzeugung) in den letzten Jahren gut nachvollziehen (Abbildung 16). Die Anzahl von Braustätten mit bis zu 50.000 Hektolitern Ausstoß pro Jahr hat seit Mitte der 1990er Jahre deutlich zugenommen (Maack et al. 2011), allein seit 2007 ist eine Zunahme um 125 Brauereien dieser Größenklasse (vor allem als Folge der Gründung neuer Brauhäuser) zu verzeichnen.

Ein anderes Bild zeigt sich dagegen bei Betrachtung „kleiner mittlerer“ Braustätten mit einem Jahresausstoß zwischen 50.000 und 500.000 Hektolitern. Für deutsche Verhältnisse sind dies typisch mittelständische Brauereien. Teilweise handelt es sich aber auch um Braustätten, die Teil der Braukonzerne sind. In dieser Gruppe hat sich die Anzahl der Braustätten in den letzten Jahren auf 112 im Jahr 2016 weiter verringert; 1996 wurden noch 187 Braustätten mit einem Ausstoß von 50.000 bis 500.000 Hektolitern pro Jahr gezählt (Maack et al. 2011). Das entspricht seit 1996 einer relativen Schrumpfung von rund 40 Prozent. Der Schrumpfungsprozess in dieser Gruppe hat sich in den letzten Jahren allerdings verlangsamt.

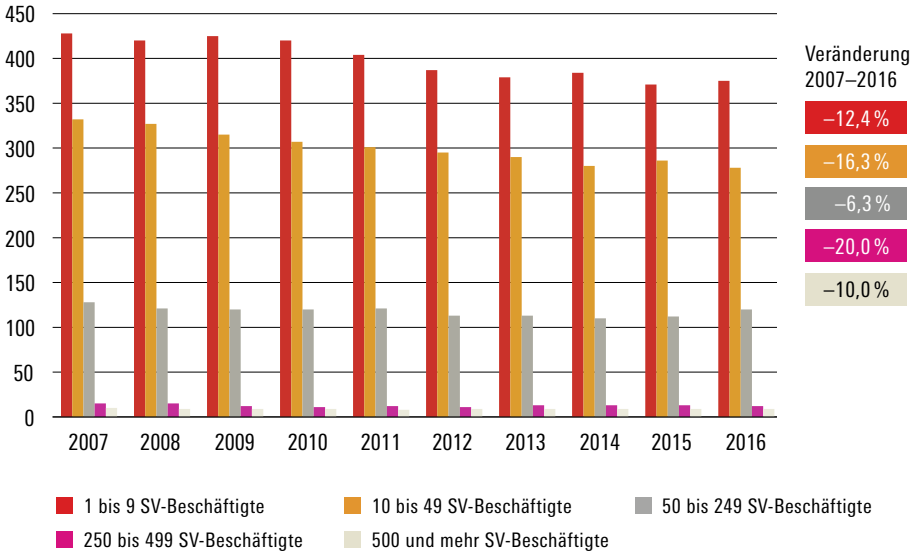
Die Anzahl in der Gruppe „großer mittlerer“ Braustätten mit einem Jahresausstoß von 500.000 bis eine Million Hektolitern lag 1996 noch bei 23 Braustätten (Maack et al. 2011). Bis 2012 ist die Zahl der Braustätten dieser Größenordnung auf 13 gesunken, seitdem ist hier wieder ein leichter Anstieg auf 20 Brauereien zu verzeichnen. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass einzelne Braustätten ihren Ausstoß auf über 500.000 Hektoliter steigern konnten. Die Zahl der großen Braustätten mit über einer Million Hektolitern Jahresausstoß (große Einzelbrauereien, nationale und internationale

Braukonzerne) ist dagegen im Verlauf der Jahre nur minimal zurückgegangen – 2016 waren es 26.

Die wenigen großen Braustätten mit über einer Million Hektolitern Jahreserzeugung decken mit einem Ausstoß von insgesamt rund 52,2 Millionen Hektolitern jedoch rund 60 Prozent des Marktes ab (Statistik Destatis 2016; eigene Berechnung). Auf der anderen Seite wird an den fast 1.000 Braustätten mit bis zu 5.000 Hektolitern Ausstoß pro Jahr weniger als 1 Prozent (insgesamt ca. 774.000 Hektoliter) der Gesamtjahreserzeugung in Deutschland (ca. 87,7 Millionen Hektoliter im Jahr 2016) produziert. Auf Braustätten mit einer Jahreserzeugung von 500.000 bis eine Million Hektolitern entfallen rund 16 Prozent (13,6 Millionen Hektoliter), auf die restlichen Braustätten mit einer Produktion von 50.000 bis 500.000 Hektolitern rund 19 Prozent (ca. 16,2 Millionen Hektoliter). Letztere haben allein seit 2006 insgesamt mehr als 4,1 Millionen Hektoliter an Volumen verloren.

Abbildung 17

Anzahl der Betriebe im Bereich der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der SV-Beschäftigten), 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

„Ausdünnung der Mitte“ schreitet voran

Die dargestellten Zahlen und Entwicklungsverläufe liefern klare Hinweise, dass gerade „kleine mittlere“ Braustätten nach wie vor vom Strukturwandel betroffen sind. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie durch Schließung oder Übernahme aus dem Markt verschwinden, sondern aufgrund des auf die jeweiligen Braustätten entfallenden Absatzrückgangs in die nächsttiefere Größenklasse gerutscht sind. Die Entwicklung, die als „Ausdünnung der Mitte“ (Niederhut-Bollmann 2006) bezeichnet werden kann, setzt sich also kontinuierlich fort. Entweder sind die Betriebe zu klein, um mit den nationalen bzw. internationalen finanzkräftigen Branchenführern konkurrieren zu können, oder sie sind zu groß, um im regionalen Wettbewerb eine überlebensfähige und ausreichend große Nische (Spezialisierung) zu besetzen.

3.1.3 Betriebsgrößenklassen nach Beschäftigtendaten

Veränderungen der Betriebsstruktur in den Teilbereichen der Getränkeherstellung lassen sich auch nach Betriebsgrößenklassen anhand von Beschäftigtenzahlen skizzieren. Hierbei wird wiederum die große Bedeutung der kleinen und mittleren (Familien-)Betriebe für die Branche deutlich.

Brauwirtschaft: Zahl der Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten zurückgegangen

Acht von zehn Brauereibetrieben haben weniger als 50 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte (Abbildung 17). Darunter befinden sich fast 400 Mikrobrauereien mit weniger als zehn Beschäftigten. Nur etwas mehr als 140 Betriebe haben 50 und mehr Beschäftigte, lediglich 21 davon haben eine Belegschaftsgröße von 250 und mehr Personen.

Der Rückgang der Betriebszahlen im Bereich der Bierherstellung seit 2007 betrifft alle Betriebsgrößenklassen. Allerdings zeigt sich bei der Anzahl der Brauereibetriebe mit 250 und mehr Beschäftigten keine gravierende Veränderung. Die Zahl der Betriebe dieser Größenordnung ist nur minimal zurückgegangen (von 25 Betrieben im Jahr 2007 auf 21 im Jahr 2016). Die Zahl der Brauereibetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten liegt seit 2008 konstant bei neun Betrieben (–10 Prozent seit 2007 bedeutet ein Betrieb weniger). Der größte Rückgang seit 2007 (–115 Betriebe) ist somit bei klassischen KMU mit weniger als 250 Beschäftigten zu verzeichnen. Im letzten Jahr ist die Zahl der KMU jedoch wieder minimal angestiegen (+4 Betriebe).

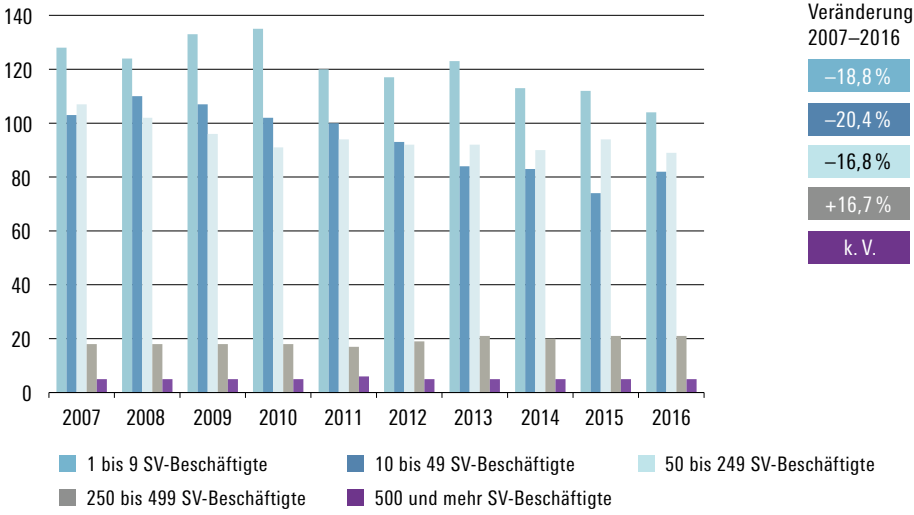
AfG-Bereich: Zahl der Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten schrumpft

Auch im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern lassen sich nur 26 Betriebe finden, die 250 und mehr Beschäftigte haben (Abbildung 18). Mehr als 91 Prozent der Betriebe sind KMU mit weniger als 250 Beschäftigten, darunter eine Vielzahl von „Handwerksbetrieben“ und Start-ups.

Im AfG-Bereich ist die Zahl der großen Betriebe mit 250 und mehr Betrieben seit 2007 leicht angewachsen (von 23 auf 26 im Jahr 2016). In allen anderen Größenklassen hat die Zahl der Betriebe deutlich abgenommen. Relativ große Rückgänge entfallen auf die Größenklasse der Betriebe mit weniger als 50, aber mehr als zehn Beschäftigten. Im Vergleich zu 2007 werden hier im Jahr 2016 rund 20 Betriebe weniger gezählt. Bei den Kleinstbetrieben mit weniger als zehn Beschäftigten hat die Zahl der Betriebe sich seit 2007 sogar um 24 verringert, obwohl gleichzeitig kleine Start-up-Unternehmen gegründet wurden.

Abbildung 18

Anzahl der Betriebe im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der SV-Beschäftigten), 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

3.2 Wettbewerbssituation und Unternehmensstrategien

Die Getränkeindustrie in Deutschland ist durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Dies gilt sowohl für den Biermarkt als auch für den AfG-Markt. Dabei zeigen sich unterschiedliche Unternehmensstrategien.

3.2.1 Brauwirtschaft: Keine Brauerei mit marktbeherrschender Stellung

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die 15 größten Brauereigruppen bzw. Brauereien auf dem deutschen Markt. Den größten Inlandsabsatz erzielt nach wie vor die Radeberger Gruppe (ca. 11 Millionen Hektoliter im Jahr 2015), gefolgt von AB InBev (7,2 Millionen Hektoliter), der Oettinger-Gruppe und der Bitburger-Gruppe (jeweils 6,6 Millionen Hektoliter). Früheren Ankündigungen zufolge wollte die Radeberger Gruppe durch den Zukauf weiterer Brauereien bzw. Marken einen Marktanteil von bis zu 20 Prozent erreichen. Auch wenn heute keine konkreten Wachstumsziele mehr geäußert werden, hält die Radeberger Gruppe Zukäufe weiterhin für eine strategische Option zur Optimierung des Markenportfolios. Der aktuelle Marktanteil liegt auf Basis von Berechnungen im Rahmen der durchgeführten Studie bei rund 12 Prozent (Statistik Destatis 2015; hier und im Folgenden eigene Berechnung).

Unter den zehn größten Konzernen und großen Einzelbrauereien befinden sich sieben nationale Unternehmen (davon die meisten in Familienhand). Insgesamt haben die zehn größten Player einen Marktanteil im Inland von knapp 61 Prozent. Die Konzentrationsgrade bzw. Marktanteile der führenden Braukonzerne erreichen jedoch keine marktbeherrschende Stellung, wie sie in vielen Teilen Europas und weltweit üblich sind. In Deutschland liegen die Marktanteile der führenden drei Brauereigruppen Radeberger, AB InBev und Oettinger mit insgesamt rund 28 Prozent deutlich niedriger als in allen anderen großen Biermärkten der Welt. Die internationalen Konzerne setzen in Deutschland insgesamt mehr als 14 Millionen Hektoliter ab; das entspricht einem gemeinsamen Marktanteil von ca. 16 Prozent. Im Vergleich: In der EU kommen Konzerne auf fast 50 Prozent Marktanteil, in einzelnen Ländern (z. B. Polen oder Portugal) auf mehr als 80 Prozent (Forell 2016b).

Tabelle 1

Die absatzstärksten Brauereien in Deutschland (Absatz in Millionen Hektoliter), 2015

	Brauerei(gruppe)	Absatz gesamt	Absatz Inland	+/– Vorjahr	Absatz Ausland
1.	Radeberger Gruppe (u. a. Radeberger, Jever, DAB, Berliner Pilsener, Sternburg)	11,75	11,00*	–0,4 %	0,75*
2.	AB InBev (u. a. Beck's, Diebels, Gilde, Hasseröder, Franziskaner/Spaten, Löwenbräu)	10,90*	7,20*	0,0 %	3,70*
3.	Oettinger Gruppe (u. a. Oettinger)	9,30*	6,60*	0,0 %	2,70*
4.	Bitburger Braugruppe (u. a. König, Köstritzer, Licher, Wernesgrüner)	7,08	6,60	–1,5 %	0,48
5.	Krombacher Gruppe (inkl. Eichner, Rhenania Alt, Rolinck)	5,77	5,55	+0,9 %	0,21
6.	Brau Holding International (u. a. Paulaner, Hacker-Pschorr, Kulmbacher, Fürstenberg, Hoepfner, Schmucker)	5,70	4,60	0,0 %	1,10
7.	TCB Gruppe (Frankfurter Brauhaus, Feldschlösschen)	3,90*	3,55*	+8,9 %	0,35*
8.	Warsteiner Gruppe (inkl. Frankenheim, Herforder, König Ludwig, Paderborner)	4,04*	3,45*	–5,8 %	0,59*
9.	Carlsberg-Gruppe (u. a. Holsten, Carlsberg, Lübzer)	2,67	2,64	–2,5 %	0,03
10.	Veltins	2,79	2,60	0,0 %	0,19
11.	Erdinger	1,80	1,50	–2,2 %	0,30
12.	Augustinerbräu Wagner	1,46*	1,41*	+6,0 %	0,05*
13.	Darguner Klosterbrauerei	1,90	1,27	–2,3 %	0,63
14.	Karlsberg Brauerei (u. a. Karlsberg Urpils)	3,00*	1,10*	–8,3 %	2,00*
15.	Eichbaum	1,82*	0,62*	+0,3 %	1,20*

Quelle: LZ (2016b); eigene Darstellung
Anmerkung: Unternehmensdaten, *geschätzte Werte; teilweise eigene Ergänzung

„Volumendenken" forciert Preiswettbewerb

Die nach Expertenauskunft nach wie vor hohen Überkapazitäten und ein stark ausgeprägtes „Volumen-" bzw. „Mengendenken" haben zu einem seit Jahren anhaltenden Preiskampf geführt. Unter den Pilsherstellern besteht seit vielen Jahren ein intensivierter Preiswettbewerb, der vor allem in – vom LEH getriebenen – Rabattaktionen der Konzernbrauereien und der großen Einzelbrauereien zum Ausdruck kommt (Krost 2016b). Der Großteil der Interviewten geht davon aus, dass der Preisdruck auch in Zukunft hoch bleiben wird. Allerdings würden die Verkaufspreise (im Handel) nur unzureichend die tatsächlichen Herstellungskosten der Brauereien abbilden.

Wie Tabelle 1 verdeutlicht, konnte im letzten Jahr keiner der großen Wettbewerber deutliche Absatzsprünge verzeichnen. Die Warsteiner-Gruppe (–5,8 Prozent) und die Bitburger-Gruppe (–1,5 Prozent) haben 2015 im Inland sogar weniger Absatz erzielt als im Vorjahr. Lediglich die TCB-Gruppe, die vorrangig auf das Niedrigpreissegment setzt, konnte den Absatz mit Marken wie Feldschlösschen oder Frankfurter Pils steigern (+8,9 Prozent).

Starke Ausrichtung auf Inlandsgeschäft

Das Geschäft der Brauereien ist zwar stark auf den Inlandsmarkt ausgerichtet. Einige Brauereien konnten jedoch Zugewinne im Exportgeschäft erzielen (LZ 2016c). Vor allem AB InBev (3,7 Millionen Hektoliter), Oettinger (2,7 Millionen Hektoliter), Karlsberg (2,0 Millionen Hektoliter), Eichbaum (1,2 Millionen Hektoliter) und Brau Holding International (1,1 Millionen Hektoliter) weisen vergleichsweise hohe Auslandsabsätze auf. Zuletzt hat die Bitburger Braugruppe angekündigt, einen stärken Fokus auf den Export zu richten (LZ 2016d).

Das Auslandsgeschäft ist insgesamt allerdings in großen Teilen auf deutsche Urlauberregionen konzentriert bzw. nischenorientiert (siehe hierzu Kapitel 2.5.1). Brauereigruppen wie Brau Holding international (BHI) setzen mit Bierspezialitäten (Paulaner) auch im internationalen Geschäft verstärkt auf das hochpreisige Segment.[19] Dafür wurden eigene Vertriebsgesellschaften im Ausland aufgebaut. Die meisten setzten allerdings auf Dosenbier und/

19 Im Zuge einer Umstrukturierung sollen bis Mitte 2017 die Finanzholding BHI und ihre bisherige Tochter Paulaner zur Paulaner Brauerei Gruppe als neuer Führungsgesellschaft verschmelzen. Die BHI ist ein Joint-Venture des niederländischen Braukonzerns Heineken (49,1 Prozent) und der Schörghuber Unternehmensgruppe (50,1 Prozent). Der Anteil der Schörghuber Unternehmensgruppe an der Paulaner Gruppe wird sich nach der Neuorganisation auf 70 Prozent belaufen. Die Anteile von Heineken liegen künftig dementsprechend bei 30 Prozent (siehe hierzu auch Kitzmann 2017).

oder Handelsmarken. Der Auslandsvertrieb erfolgt dann häufig unter Nutzung des Distributionsnetzes von Discountern. Befragten Experten zufolge ist ein nennenswertes Wachstum im Exportgeschäft nur möglich, wenn dies „gekoppelt" an einen starken Handelspartner erfolgt.

Strategien der Brauereien auf einem schrumpfenden Biermarkt

Neben der klaren Ausrichtung weniger Unternehmen auf das internationale Geschäft lassen sich weitere Wettbewerbsstrategien auf dem schrumpfenden deutschen Biermarkt beobachten. In vielen Fällen werden die Strategien miteinander kombiniert:

a) Diversifizierung und Markenvielfalt

Nahezu alle großen Brauereien bzw. Brauereigruppen haben sich von „Monoanbietern" inzwischen zu „Sortimentsanbietern" bzw. „Portfolio-Anbietern" entwickelt. Durch zahlreiche Produktinnovationen wurde die Marken- und Sortimentsvielfalt um die klassischen Stammmarken herum in den letzten Jahren stetig erweitert, z. B. durch alkoholfreie Biere bzw. Biermischgetränke oder alkoholfreie Getränke. Das Biergeschäft bleibt jedoch das Stammgeschäft. Dabei lassen sich unterschiedliche Vorgehensweisen beobachten. Während Brauereigruppen wie Krombacher, Warsteiner oder Veltins ihre Produkte und Sorten unter einer Dachmarke anbieten, verfolgt z. B. die Radeberger Gruppe für ihre rund 50 Marken ein nationales, regionales und internationales Markenportfolio, wobei grundsätzlich gilt: „Marge vor Menge".

b) Nationales „Branding"

Eine wichtige Rolle spielen hohe Werbeaufwendungen. Allein zwischen 2012 und 2015 investierten die Brauereien in Deutschland insgesamt 1,36 Milliarden Euro in Werbung (LZ 2016e). TV-Spots sind nicht mehr der einzige Kommunikationskanal, stark an Bedeutung gewonnen hat auch der Social-Media-Bereich. Aufgrund des hohen Preiswettbewerbs sind Rabattaktionen von sehr großer Relevanz, dies gilt insbesondere für das nationale Pilssegment. Interviewten zufolge steige dadurch jedoch die Gefahr, dass Marken zunehmend „verwässert" und austauschbar würden. Die Markenkommunikation und damit die Herausstellung von Alleinstellungsmerkmalen sei schwieriger geworden.

c) Ausrichtung auf lokale bzw. regionale Marken

In den letzten Jahren lässt sich ein weiter zunehmender Trend zu regionalen (bzw. lokalen) Biersorten und Bierspezialitäten beobachten. Diese Strategie

spielt insbesondere für kleine und mittelständische Brauereien eine wichtige Rolle. Der Ansatz basiert darauf, die Bedürfnisse eines regionalen Marktes oder einer spezifischen Abnehmergruppe (mit einer Traditionsmarke) bestmöglich zu befriedigen.

d) Bierspezialitäten – Spezialisierung im hochpreisigen Segment

Eng verknüpft mit der Regionalstrategie ist die Spezialisierungsstrategie. Damit soll eine attraktive Alleinstellung des Produktes bzw. der Marke aufgebaut werden. Ein Beispiel ist die Münchner Privatbrauerei Augustiner. Die Flaschengestaltung (bauchige Flasche) und die Etiketten wurden schon seit Jahrzehnten nicht mehr verändert. Gleichzeitig wird die altbayerische, bodenständige Gastronomietradition in den Vordergrund gestellt. Ähnliche Beispiele für eine solche Strategie liefern Kulmbacher, das Tegernseer Hell oder die Rothaus-Brauerei mit der Marke Tannenzäpfle. Herausragend in allen Fällen ist die klare Herkunftspositionierung. Tradition, regionale Verwurzelung und Handwerk stehen im Vordergrund (siehe hierzu auch Gerl 2016). Branchenexperten erwarten, dass höherpreisige Bierspezialitäten weiter wachsen werden. Dies betrifft auch den Craft-Beer-Bereich, der allerdings stark nischenorientiert ist und wenig Volumenpotenziale verspricht.

e) Kostenführerschaft

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf, durch die Ausnutzung von „Kostendegressionseffekten" bei Beschaffung, Herstellung und Transport sowie durch die „Produktion von Masse" Wettbewerbsvorteile zu generieren. Diese Strategie wird zwangsläufig von Anbietern verfolgt, die sich mit Niedrigpreisen konsequent auf den anonymen Massenmarkt ausrichten (z. B. das Frankfurter Brauhaus in Frankfurt/Oder mit der Handelsmarke Grafenwalder oder die Darguner Brauerei mit der Marke Adelskrone). Auch Markenhersteller setzen auf diese Strategie, indem sie zusätzlich preisgünstige Zweitmarken vertreiben (z. B. die Marke Hansa Pils der Radeberger Gruppe oder das Paderborner Bier der Warsteiner Gruppe). Der Preisvorteil wird in der Regel durch eine schlanke Organisationsstruktur und standardisierte Prozesse erzielt.

Oettinger verfolgt schon seit Mitte der 1970er die Strategie der Kostenführerschaft – speziell bei Energie- und Transportkosten und hochmodernen Produktionsanlagen, die nach Möglichkeit unter Vollauslastung betrieben werden, um die anteiligen Fixkosten und die Stückkosten zu senken. Ein wenig zugesetzt hat Oettinger in letzter Zeit einerseits die Intensivierung von Rabattaktionen des LEH, wodurch Premiummarken preislich nah an Oettin-

ger herangerückt sind, andererseits die Zugewinne von Bierhandelsmarken (Krost 2017). Ein Branchenexperte bringt es auf den Punkt: „Oettinger ist in einer Sandwich-Position – von oben drücken die nationalen Marken, die sich preislich annähern, und von unten drücken die Dosenbiere."

Beispiel Oettinger
Die strategische Ausrichtung von Oettinger beruht auf einer konsequenten Platzierung der Oettinger-Produkte als Preiseinstiegsmarken, der Bereitstellung eines Vollsortiments (mit minimaler Verpackungskomplexität) und einer eigenen Distribution. Letzteres beinhaltet einen Telefonverkauf (Bestellabwicklung und Beratung der Kunden), eine kosteneffiziente Kommissionierung und Verladung sowie einen eigenen Fuhrpark. Oettinger konzentriert sich auf die Vertriebswege LEH, GFGH und Getränkeeinzelhandel, das Unternehmen ist damit nicht im Gastronomiegeschäft aktiv. Zudem verzichtet Oettinger auf klassische Werbung. Das Unternehmen hat aber 2016 eine neue Kommunikationsstrategie über Social Media bzw. Imagefilme aufgesetzt. Damit soll stärker über die Marke Oettinger und die Werte des Unternehmens aufgeklärt werden (gentechnikfreie Produktion, nachhaltiger Energieverbrauch etc.).

3.2.2 AfG-Markt: Mächtige Handelsmarkenhersteller und starke Regionalmarken

Die Branchenstruktur im AfG-Markt in Deutschland ist ähnlich heterogen wie die der Brauwirtschaft. Allein im Mineralwassermarkt gibt es über 200 Mineralbrunnen und über 500 Mineral- und Heilwässer (VDM, Branchendaten 2015). Dazu kommen z. B. viele verschiedene Erfrischungsgetränke – von klassischen Limonaden und Cola-Getränken über fruchtsafthaltige Getränke hin zu Sport- und Energy Drinks.

Erfrischungsgetränke: Coca-Cola führt den Markt an

Tabelle 2 zeigt die absatzstärksten Hersteller von Erfrischungsgetränken in Deutschland. Den größten Absatz erzielte im Jahr 2015 Coca-Cola, gefolgt von den Handelsmarkenherstellern MEG, Altmühltaler Mineralbrunnen (inzwischen Schäff-Gruppe) und Hansa-Heemann sowie PepsiCo Deutschland. Auffällig ist die relativ große Schwankungsbreite, d. h. die Entwicklung der

Tabelle 2

Die absatzstärksten Hersteller von Erfrischungsgetränken in Deutschland (Absatz in Millionen Liter), 2015

	Hersteller Erfrischungsgetränke	2015	+/– Vorjahr
1.	Coca-Cola Erfrischungsgetränke	3.313,0*	+0,4 %
2.	Mitteldeutsche Erfrischungsgetränke	1.236,0*	+21,2 %
3.	Altmühltaler Mineralbrunnen	968,0*	+3,0 %
4.	Hansa-Heemann	889,2*	+4,0 %
5.	PepsiCo Deutschland	822,0*	+0,1 %
6.	Refresco Deutschland (inkl. Gerber/Emig)	427,0*	–1,2 %
7.	Hassia Mineralquellen (inkl. Fruchtsaftmarken)	251,5	+0,8 %
8.	Riha WeserGold Getränke	222,4	–5,7 %
9.	Stute Nahrungsmittelwerke	204,0*	–1,0 %
10.	Danone Waters Deutschland	201,0*	+6,9 %
11.	Hermann Pfanner Getränke	155,1	+4,5 %
12.	Hochwald Sprudel Schupp	124,8	+0,8 %
13.	Rheinfelsquelle H. Hövelmann	122,0*	–0,7 %
14.	Adelholzener Alpenquellen	119,3	+3,8 %
15.	Red Bull Deutschland	105,0*	+11,5 %

Quelle: LZ (2016f); eigene Darstellung
Anmerkung: Unternehmensdaten, *geschätzte Werte

Absätze verlief bei den einzelnen Produzenten recht unterschiedlich. Im Vergleich zum Vorjahr positiv entwickelt hat sich vor allem die MEG (+21 Prozent). Absatzeinbußen hinnehmen müssen die Vollsortimenter im AfG-Markt Refresco (–1,2 Prozent) und riha WeserGold (–5,7 Prozent). Es zeigt sich, dass wenige große Hersteller den Großteil der Absätze auf sich vereinen. Unter den „Top 40“ des Marktes machen die fünf größten Hersteller von Erfrischungsgetränken ca. 70 Prozent des Marktvolumens aus (LZ 2016f). Was aus Tabelle 2 nur bedingt hervorgeht, ist die im Markt bestehende Vielzahl kleiner und mittlerer Hersteller, die als lokale bzw. regionale Anbieter aktiv sind.

Mineralbrunnen: Handelsmarken vor Markenartikelherstellern

Mit einem Blick auf den Mineralbrunnenmarkt wird deutlich, dass dieser von den drei großen Handelsmarkenherstellern MEG, Hansa-Heemann und

Schäff-Gruppe angeführt wird (Tabelle 3). Mit wenigen Ausnahmen (Nestlé Waters, Frankenbrunnen) sind die Absätze der Mineralbrunnen im letzten Jahr durchgehend gestiegen. Dies ist vor allem auf den steigenden Konsum von Wasser insgesamt, aber auch das Absatzwachstum im Bereich der stillen Mineralwässer zurückzuführen (siehe hierzu Kapitel 2.4.2). Insbesondere der Branchenprimus MEG konnte beim Absatz deutlich zulegen (+9,9 Prozent). Allerdings konnten auch (regionale) Markenproduzenten ihre Absätze steigern, z. B. Gerolsteiner (+6,2 Prozent), die Hassia-Gruppe (+2,7 Prozent) oder Vilsa (+2,9 Prozent).

Trotz des Absatzplus bei vielen in Tabelle 3 aufgeführten Mineralbrunnen haben Gesprächspartner berichtet, dass sich bei einigen Betrieben die Umsatzzahlen negativ entwickelt haben. Dies könnte Folge des nach wie vor

Tabelle 3

Die absatzstärksten Mineralbrunnen in Deutschland (Absatz in Millionen Liter), 2015

	Mineralbrunnen	2015	+/– Vorjahr
1.	Mitteldeutsche Erfrischungsgetränke	2.810,0	+9,9 %
2.	Hansa-Heemann	2.223,5	+4,0 %
3.	Schäff-Gruppe (Altmühltaler, Brandenburger Urstromquelle)	1.936,0	+3,0 %
4.	Hassia-Gruppe (inkl. Saftmarken)	791,0	+2,7 %
5.	Gerolsteiner Brunnen	699,0	+6,2 %
6.	Rheinfels-Quelle H. Hövelmann (inkl. Sinalco)	693,3	+1,4 %
7.	Nestlé Waters Deutschland	650,8	–8,3 %
8.	Danone Waters	633,0*	+6,0 %
9.	Franken-Brunnen	601,0	–2,6 %
10.	Carolinen-Brunnen/Wüllner	455,0*	+2,9 %
11.	Rhönsprudel	439,1*	+5,4 %
12.	Vilsa Brunnen	433,0*	+2,9 %
13.	Apollinaris/ViO	414,0	–
14.	Adelholzener Alpenquellen	328,8	+8,8 %
15.	Mineralbrunnen Überkingen-Teinach	218,0	+1,0 %

Quelle: LZ (2016g); eigene Darstellung
Anmerkung: Unternehmensdaten, *geschätzte Werte; teilweise eigene Ergänzung

großen Preis- und Wettbewerbsdrucks sein, der Branchenexperten zufolge sowohl innerhalb der Getränkebranche als auch gegenüber dem LEH besteht. Dieser könnte durch die Übernahmen des Getränkeherstellers Troy Aqua durch Edeka im Jahr 2016 – und einem damit verbunden stärkeren Engagement von Edeka in der Eigenproduktion von Handelsmarken – weiter zunehmen (vgl. Kitzmann 2016).

Wettbewerbsstrategien auf einem umkämpften AfG-Markt

Im AfG-Bereich lassen sich in Deutschland zurzeit vor allem vier Wettbewerbsstrategien beobachten:

a) Internationale Getränkekonzerne: Deutschlandweite Markenstrategie

Was die Anzahl angeht, gibt es auf dem deutschen AfG-Markt nur wenige globale Player (Coca-Cola, Nestlé, PepsiCo). Eine Sonderstellung mit hohen Absatzzahlen und einer hohen Marktabdeckung nimmt Coca-Cola ein. Im Vordergrund der Strategie des Konzerns steht die klassische Coca-Cola-Markenwelt und eine Ausrichtung auf den nationalen Markt. Zurzeit wird die Zahl der Coca-Cola-Mehrweggebinde zurückgefahren und stärker auf Einweg gesetzt (siehe hierzu ausführlich Kapitel 3.4.2). Darüber hinaus wird das Produktportfolio bei Mineralwässern verschlankt, gleichzeitig wird weiter in andere Getränkesegmente diversifiziert (z. B. Kaffee).

b) Handelsmarkenhersteller: Ausrichtung auf Volumengeschäft und Kostenführerschaft

Die u. a. von MEG, Hansa-Heemann und der Schäff-Gruppe verfolgte Handelsmarkenstrategie ist klar auf das (nationale) Massengeschäft mit Einwegprodukten im Discount und eine Verdrängung über den Preis ausgerichtet. Um zufriedenstellende Margen zu erzielen, sind jedoch große Absatzmengen notwendig (Volumengeschäft). Die Produktportfolios sind schlank, Produktion, Logistik und Distribution sind auf effiziente Anlagen und Prozesse (mit wenig Umrüstzeiten und einem hohen Durchlauf) ausgerichtet.

c) Markenartikelhersteller: Fokussierung auf Qualität und Region

Klassische mittelständische Familienunternehmen, aber auch familiengeführte Konzerne (wie die Hassia-Gruppe) sind in der Regel auf die Herstellung von Regionalmarken im Premiumsegment fokussiert. Dies gilt vor allem für Mineralwässer, aber auch für Erfrischungsgetränke. In der Regel herrscht eine große Vielfalt bei Produkten und Gebinden vor – mit einem

Schwerpunkt bei Mehrwegprodukten. Eine Sonderstellung nehmen z. B. Gerolsteiner und Adelholzener ein, die sich nach eigenen Angaben verstärkt national etablieren wollen. Hiermit verbunden ist eine verstärkte Hinwendung zu Einweggebinden („To-Go-Geschäft“) und bei Gerolsteiner eine Listung im Discount (siehe z. B. LZ 2015a).

d) Kleinunternehmen und Startups: Nischenstrategie mit Trendprodukten

Gerade in Großstädten greifen kleine Unternehmen bzw. Start-ups immer wieder Konsumtrends auf (bio, vegan, nachhaltig etc.). um sich mit innovativen, zunächst einmal „ungewöhnlichen“ Limonaden bzw. Cola-Getränken in der Nische zu platzieren. Beispiele sind fritz cola, Premium-Cola und bis zum Verkauf an Radeberger auch der Bionade-Hersteller. In der Regel herrschen eine Ausrichtung auf höherpreisige Segmente und ein Fokus auf das Gastronomiegeschäft vor.

Trotz der sowohl im Erfrischungsgetränke- als auch im Mineralbrunnenbereich zu erkennenden steigenden Absatzmengen bei Handelsmarken verweisen Branchenexperten darauf, dass die Umsätze der Private-Label-Hersteller im Verhältnis zum Absatz in letzter Zeit nur geringfügig zugelegt hätten. Zudem wird ein weiter anhaltender Trend zu regionalen Markenartikeln gesehen.

3.3 Konzentrationsprozesse in der Brauwirtschaft: Nach wie vor keine dynamische Konsolidierung in Sicht

Der Markteintritt der internationalen Braukonzerne Heineken, AB InBev und Carlsberg zu Beginn des neuen Jahrtausends hatte im deutschen Biermarkt Konsolidierungsprozesse ausgelöst, die kurzzeitig auch zu einer Konzernneu- bzw. umbildungswelle bei den nationalen Brauereigruppen führten (siehe ausführlich Maack et al. 2011). Der damit einhergehende Konzentrationsprozess war 2005 aber im Grunde wieder beendet. Seitdem hat es nur wenige Übernahmen von Brauunternehmen gegeben. Das Bild war eher geprägt durch Übernahmen von Unternehmen aus dem GFGH-Bereich bzw. Beteiligungen hieran. Aber auch hier sind die Aktivitäten in den letzten Jahren eher abgeebbt. Heute besteht bei den großen nationalen und internationalen Brauereigruppen kaum Interesse an einer Übernahme eines Wettbewerbes in Deutschland. Stattdessen ist für einige (internationale)

Wettbewerber sogar der Rückzug vom deutschen Markt eine denkbare Option.

In der von der Hans-Böckler-Stiftung im Jahr 2011 veröffentlichten Branchenanalyse zur Brauwirtschaft (siehe ausführlich Maack et al. 2011) wurden zwei Szenarien zur Entwicklung der Struktur des Anbietermarktes in der Brauwirtschaft in Deutschland aufgezeigt. Das erste Szenario beschreibt einen langsamen, leichten Konzentrationsprozess ohne Konsolidierung der Strukturen bis 2020. Das zweite Szenario geht von einem beschleunigten Konzentrationsprozess aus, der aufgrund von Übernahmen und Fusionen zu einer weitgehenden Konsolidierung der Brauwirtschaft in Deutschland führen wird. Mit dem ersten Szenario wird recht treffend die aktuelle Situation in der Brauwirtschaft beschrieben.

Viele Gesprächspartner gehen davon aus, dass es in absehbarer Zeit nicht zu Übernahmen im großen Stil kommen werde, die zu „Umwälzungen" im Markt führen könnten. Die Brauereigruppen, die heute bestehen, würden auch im nächsten Jahrzehnt das Bild prägen. Innerhalb dieses Rahmens könnte es allerdings zu Verschiebungen (inkl. Betriebsaufgaben) kommen, weil „nicht alle den knallharten Wettbewerb überleben" könnten.

3.3.1 Deutscher Markt für weitere Übernahmen durch internationale Braukonzerne zurzeit nicht attraktiv

Ein Großteil der Konzernbrauereien und nationalen Brauereigruppen hat in den letzten Jahren Maßnahmen des Komplexitätsabbaus (durch Strukturanpassungen) Vorrang vor weiteren Akquisitionen eingeräumt. Dazu gehört ein anhaltender Trend zur Verschlankung des Markenportfolios der internationalen Konzerne auf dem deutschen Markt. Die internationalen Braukonzerne haben ihre Unternehmensakquisitionen offenbar nicht nur eingestellt, statt möglicher Akquisitionen zeigen sich vielmehr „Desinvestments" in Deutschland (Forell 2016b). Der Schwerpunkt der globalen Expansionsstrategien der finanzstarken Konzerne hat sich schon längst von den stagnierenden Industriestaaten auf die Wachstumsmärkte in Afrika, Ostasien und Lateinamerika verlagert. Außerhalb Deutschlands bewegen sich die auf dem globalen Markt aktiven Konzerne in hoch konsolidierten Märkten. Im Vergleich dazu ist der deutsche Biermarkt für die Global Player wegen seiner nach wie vor hohen Heterogenität (regionale Fragmentierung, hohe Produktdifferenzierung etc.) und seiner niedrigen Profitabilität (Ertragsschwäche) zurzeit nicht attraktiv für weitere Übernahmen.

Desinvestments statt Akquisitionen

Die derzeitigen Aktivitäten der internationalen Player auf dem deutschen Markt im Einzelnen:

AB InBev: Verschlankung des Markenportfolios

AB InBev richtet den Fokus seines Produktportfolios in Deutschland vor allem auf das Kerngeschäft mit den Premiummarken Beck's, Hasseröder und Franziskaner. Allerdings werden diese Marken auch zunehmend im Aktionsgeschäft beworben. Für den Konzern stehen Deutschland und Europa zurzeit wenig im Fokus. Dinkelacker-Schwabenbräu in Stuttgart und die Wolters Brauerei in Braunschweig wurden schon vor einigen Jahren wieder abgegeben (o. V. 2014b). Zum Jahreswechsel 2015/2016 wurde die Gilde-Brauerei in Hannover, die seit 2003 zu AB InBev gehörte, an die TCB Beteiligungsgesellschaft mbH abgegeben (o. V. 2015a). Nach der Fusion mit SABMiller stand zwischenzeitlich sogar das gesamte Deutschland-Geschäft zur Disposition, es konnte allerdings kein Kaufinteressent gefunden werden.[20] Bei Diebels und Hasseröder wird zurzeit der Markt sondiert, der Verkauf von Brauereien ist nicht auszuschließen – auch wenn sich nach Expertenauskunft allenfalls ein Gesamtverkauf im Verbund mit den Marken Beck's und Franziskaner als attraktive Option für mögliche Interessenten erweisen würde (vgl. Forell 2016b).

Carlsberg: Interne Konsolidierung

Carlsberg, das sich mit den fünf Marken Carlsberg, Holsten, Astra, Duckstein und Lübzer regional stark auf Norddeutschland als Absatzgebiet konzentriert, hatte im Jahr 2011 den vollständigen Abschied vom deutschen Markt in Erwägung gezogen (Schobelt 2011). Die Verhandlungen über einen Verkauf des Deutschlandgeschäfts (u. a. mit der Radeberger Gruppe) scheiterten jedoch (Forell 2016b). Gleichzeitig wurden u. a. die Brauereien Feldschlösschen in Dresden und Braunschweig sowie die Landskronbrauerei in Görlitz wieder verkauft. Zudem wurde der erst 2005 übernommene Getränkefachgroßhändler Göttsche in ein Joint Venture mit der Nordmann Gruppe (Nordic) ausgegliedert. Nach Auskunft befragter Experten ist der geplante Neubau der Brauerei in Hamburg-Hausbruch keine Garantie für ein dauerhaftes

20 Mit dem Verkauf des Osteuropa-Geschäfts von SABMiller an den japanischen Braukonzern Asahi Ende 2016 (siehe o.V. 2016a) kommen jedoch Zweifel auf, ob AB InBev weiterhin auf den europäischen Markt setzt. Asahi hatte im Frühjahr 2016 bereits die Biermarken Peroni und Grolsch aus dem Portfolio von SABMiller übernommen (Krost 2016c; LZ 2016h).

Engagement auf dem deutschen Markt (siehe auch Krost 2016d). Der neue Produktionsstandort ist auf eine Kapazität ausgelegt, die deutlich unter dem Volumen des aktuellen Standortes liegt.[21] Darüber hinaus erwägt der Carlsberg-Konzern infolge des eingebrochenen Geschäfts in Russland, wo der Konzern sehr aktiv war, zurzeit eher Maßnahmen einer internen Konsolidierung (LZ 2015b; LZ 2016i). Daher ist in Deutschland eher mit Strukturanpassungen, weiteren Sparprogrammen und weiteren Desinvestments zu rechnen (siehe auch LZ 2015c).

Heineken: „Grundinteresse" am deutschen Biermarkt vorhanden

Bei Heineken scheint trotz der für den Konzern geringen Marktattraktivität noch ein „gewisses Grundinteresse" am deutschen Biermarkt gegeben zu sein (o. V. 2014b). Heineken ist seit 2004 über unterschiedliche Kanäle in Deutschland aktiv. Neben der Heineken-Dependance in Berlin hält Heineken bisher einen 49,9-Prozent-Anteil an der Brau Holding International (BHI); die restlichen Anteile hält die Schörghuber-Gruppe. Eine vollständige Übernahme der BHI, zu der u. a. die Marken Paulaner und Kulmbacher gehört, durch Heineken kam bisher wohl aufgrund unterschiedlicher Preisvorstellungen nicht zustande. Der Brauereineubau in München-Langwied (Inbetriebnahme im Jahr 2016) ist als „Commitment" von Heineken zu verstehen (Forell 2016b). Anfang 2017 wurde jedoch angekündigt, dass im Zuge einer Neuorganisation bis Mitte 2017 die Finanzholding BHI und ihre bisherige Tochter Paulaner zur Paulaner Brauerei Gruppe als neuer Führungsgesellschaft verschmelzen werden. Die Anteile von Heineken[22] an der Gruppe belaufen sich dann nur noch auf 30 Prozent (vgl. Kitzmann 2017). Trotz dieser Entwicklung ist anzunehmen: Sollte sich für Heineken eine lukrative Möglichkeit einer Übernahme einer für sie attraktiven nationalen Biermarke ergeben (z. B. Beck's), ist damit zu rechnen, dass sich der Konzern mit dem Thema auseinandersetzen wird, um sein Portfolio zu optimieren.

21 Arbeitnehmervertreter befürchten, dass die Kapazitäten am neuen Standort zu knapp bemessen sind. Sie gehen davon aus, dass durch die mit dem Umzug geplante Verringerung der Anzahl der Anlagen zahlreiche Arbeitsplätze verloren gehen. Es wird auch nicht ausgeschlossen, dass im Zuge des innerstädtischen Umzugs Kapazitäten von Hamburg nach Lübz verlagert werden könnten.

22 Im Sommer 2016 hat Heineken aufgrund sinkender Gewinne in Afrika, dem Nahen Osten und Osteuropa Sparmaßnahmen nicht ausgeschlossen (LZ 2016j).

3.3.2 (Beschleunigte) Konsolidierung nur bei überraschendem „Deal“

Insgesamt ist eine (beschleunigte) Konsolidierung des deutschen Biermarktes nur für den Fall zu erwarten, dass ein überraschendes Ereignis, ein überraschender „Deal“ eintritt. In der Vergangenheit wurde der Einstieg internationaler Konzerne als Ausgangspunkt einer Konsolidierung des deutschen Biermarktes diskutiert. Heute könnte dagegen der Ausstieg eines der großen Player eine Kettenreaktion in Gang setzen. Die Entwicklungen in den Jahren 2001 und 2002 haben deutlich gemacht, dass ein Ereignis – in diesem Fall der Eintritt von Heineken und Interbrew in den deutschen Markt – eine Kettenreaktion hervorrufen kann. Damals wurde eine Welle der Konzernbildung ausgelöst.

Faktisch gibt es für die internationalen Konzerne heute kaum Anlässe, ihr Engagement auf dem rückläufigen deutschen Markt – mit einem mächtigen LEH und real sinkenden Bierpreisen – zu steigern (siehe auch Forell 2016b). Ein auslösendes Moment könnte der allmähliche Ausstieg von AB InBev aus Europa sein, verknüpft mit dem Einstieg eines neuen Wettbewerbers (z. B. Asahi oder China Resources)[23] oder dem aufkommenden Interesse eines international tätigen Finanzinvestors. Von den bereits am deutschen Markt aktiven Playern käme für eine aktive Rolle in erster Linie die Radeberger Gruppe in Frage, die schon in der Vergangenheit bekundet hat, weiter am deutschen Markt wachsen zu wollen, sofern sich die Gelegenheit für eine profitable Übernahme ergibt.

3.4 Leichter Konzentrationsprozess bei Mineralbrunnen – gravierende Umstrukturierung bei Coca-Cola

3.4.1 Stetiger Konzentrationsprozess, aber keine umfassende Konsolidierung bei Mineralbrunnen

Seit Jahren erwarten Branchenexperten eine umfassende Konsolidierung bei den Brunnenbetrieben (LZ 2014a). Der Brunnenbereich ist jedoch nach wie vor wenig konsolidiert. Einzelne Übernahmen, Zusammenschlüsse und Standortschließungen bei Mineralbrunnen waren vor allem bis 2010 zu be-

23 Auch China Resources war an einer Übernahme des SABMillers-Geschäfts in Mittel- und Osteuropa interessiert (Hofmann 2016).

obachten. Ein aktuelles Beispiel ist die Übernahme der Heil- und Mineralquellen Germete in Warburg durch die Schäff-Gruppe im Jahr 2016 (Thöne 2016). Ein weiteres Beispiel ist die Schließung der Allgäuer Alpenwasser AG durch den Franken Brunnen Ende 2014 (o. V. 2014c). Nestlé Waters hat 2013 mit der Schließung der Neuselters Mineralquelle eine ihrer letzten Regionalmarken aufgegeben. Gleichzeitig hat Nestlé Rhenser und Rietenauer verkauft. Der abgegebene Harzer Grauhof wurde vom Berliner Hotelbetreiber HR Group übernommen (Böse-Fischer 2014). Vor einigen Jahren hatte es u. a. auch bei der Mineralbrunnen Überkingen-Teinach AG Strukturanpassungen gegeben. Das Werk in Beinstein wurde 2008 geschlossen, die Apollo-Quelle im Jahr 2009 an die Imnauer Fürstenquellen verkauft. Heute gehört die Überkinger Mineralquelle, die zwischenzeitlich vom Investor ProAqua erworben wurde, zum Handelsmarkenhersteller IQ4YOU (LZ 2014a).

Trotz des heute immer noch relativ geringen Konsolidierungsgrades im Brunnenbereich hat in den letzten Jahrzehnten ein leichter Konzentrationsprozess stattgefunden. Dieser Prozess hängt auch mit dem Wachstum von Handelsmarkenherstellern – wie der MEG-Gruppe – seit Einführung des Pfandsystems im Jahr 2003 zusammen. Die MEG-Gruppe mit Hauptsitz in Weißenfels in Sachsen-Anhalt umfasst sieben nationale Produktionsstandorte: Leißling, Jessen, Löningen, Kirkel und Wörth am Rhein (Abfüllung), Roßbach (Herstellung von Flaschenpreformen) und Neuensalz (Aufbereitung rückgeführter Pfandflaschen zu Granulat für neue Flaschen). Gegründet wurde die Gruppe im Jahr 1998 als Holding aus der Leißlinger Mineralbrunnen GmbH. Seit dem Jahr 2000 ist die Gruppe durch die Übernahme weiterer Mineralbrunnenstandorte gewachsen. Im Jahr 2005 ist die Schwarz-Gruppe bei MEG eingestiegen. Damals wurden 51 Prozent der Unternehmensanteile des Lidl-Zulieferers übernommen, um bei diesem eine drohende Insolvenz abzuwenden. Seit 2008 ist die Schwarz-Gruppe alleiniger Eigentümer der MEG-Gruppe (LZ 2005, 2007). Hergestellt werden vor allem Handelsmarken für die Unternehmen der Schwarz-Gruppe (Lidl und Kaufland).

Seit Einführung des Einwegpfands kleinere Hersteller in Schieflage geraten

Ein weiteres Beispiel ist das Wachstum der Hassia-Gruppe, die seit den 1980er Jahren durch die Übernahme und Gründung von Betrieben in Hessen, Sachsen und Thüringen entstanden ist. Nach der Wende wurden z. B. die Lichtenauer Mineralquellen, heute Marktführer in den neuen Bundesländern bei Markenartikeln, übernommen. 1997 kam die Rapp's Kelterei, ein Fruchtsafthersteller und Produzent von Apfelweinspezialitäten in Hessen, dazu. Im

Jahr 2001 folgte die Übernahme des Wettbewerbers Rosbacher Brunnen. Ein weiteres Wachstum der Hassia-Gruppe folgte im Jahr 2005, als von Brau und Brunnen die Marken Thüringer Waldquell, Margon, Glashäger sowie Vita Cola übernommen wurden. Damit verbunden waren jedoch auch Betriebsschließungen und Produktionsverlagerungen innerhalb der Gruppe. 2008 und 2009 wurden die Landkelterei Höhl und der Fruchtsafthersteller Kumpf erworben. Im Jahr 2010 wurde der Konkurrent Kronia Quelle übernommen, der als Glas-Mehrweg-Spezialist zuvor Marktanteile an Einweghersteller verloren hatte. Aufgrund fehlender Absätze fehlten Kronia Investitionsmittel für Einweg-Abfüllanlagen (LZ 2014a).

Das Kronia-Beispiel zeigt, dass seit dem vom Gesetzgeber 2003 eingeführten Pfand für Einwegprodukte gerade kleinere Mehrweganbieter in Schieflage geraten waren. Sie wurden zu Übernahmekandidaten bzw. Standorte wurden geschlossen (Kopp 2015).

3.4.2 Umfassende Restrukturierung bei Coca-Cola

Den Strukturwandel im gesamten AfG-Bereich beschleunigen dürfte die aktuelle Entwicklung bei Coca-Cola, Anfang 2015 mit mehr als 9.100 Beschäftigten an 59 Standorten das größte Getränkeunternehmen in Deutschland. Das Management hatte im Jahr 2015 umfassende Strukturanpassungen angekündigt (CCE AG 2015a). Bereits im gleichen Jahr wurde damit begonnen, das Produktions- und Logistiknetz in Deutschland auszudünnen. Bis Ende 2016 sind bereits rund 1.000 Stellen wegfallen, 2017 sollen nach bisherigem Stand weitere ca. 500 folgen. Hier ist auch zu erwähnen, dass es zurzeit eine große Zahl von Beschäftigten gibt, die noch in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, sich aber in der Ruhephase der Altersteilzeit befinden bzw. für die Ruhephase ein Zeitwertkonto nutzen. Dies ist Teil einer Regelung, die im Zuge der Restrukturierung von den Tarifvertragsparteien getroffen wurde (siehe weiter unten in diesem Kapitel).

In den Jahren 2015 und 2016 geschlossen wurden u. a. die Produktionsstandorte Soest, Herten, Osnabrück, Bremen und Berlin-Hohenschönhausen. Darüber hinaus wurden u. a. die Vertriebsstandorte in Rheinberg und Haselünne aufgegeben. Bis Juni 2017 wird die Zahl der Coca-Cola-Standorte insgesamt auf 35 reduziert. Auch der administrative Bereich soll verschlankt und Finanzprozesse sollen weiter standardisiert werden. Von den personellen Einsparungen sind rund 500 Verwaltungsstellen betroffen. Ein Großteil des Finance Business Centers wird bis 2018 von Berlin nach Bulgarien verla-

gert. Dort wird bereits die Rechnungsabwicklung und Buchhaltung für zehn europäische Länder (darunter Frankreich und Großbritannien) vorgenommen. Die Bereiche Verkaufsunterstützung und telefonischer Kundendienst sollen in Deutschland bleiben (Krost 2016e).

Neuausrichtung in Europa

Die strukturellen Veränderungen in Deutschland sind Teil eines Programms zur Neuausrichtung des Konzerns in Europa. Im Sommer 2016 wurden die Coca-Cola Enterprises Inc. (CCE), die Coca-Cola Iberian Partners (CCIP) und die deutschen Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH unter einem Dach zusammengefasst (Schadwinkel/Krost 2016). Das neue Unternehmen heißt Coca-Cola European Partners (CCEP). Dadurch sollen die europäischen Abfüll- und Vertriebsaktivitäten, die sich bisher über 13 Länder Europas erstreckten, gebündelt werden. Eigenen Angaben zufolge ist durch den Merger nach Nettoumsatzerlösen weltweit der größte unabhängige Coca-Cola-Bottler entstanden. Der deutsche Teil fungiert nun unter der Coca-Cola European Partners Deutschland GmbH. Durch den Zusammenschluss erwartet der Konzern in den nächsten drei Jahren Synergieeffekte (Kosteneinsparungen) von bis zu 375 Millionen US-Dollar. Ein Drittel davon soll aus der deutschen Organisation kommen.

Gleichzeitig seien die strukturellen Anpassungen nach Unternehmensangaben Folge veränderter Marktgegebenheiten. Im Zentrum der Maßnahmen steht eine Verringerung der Vielfalt bei Mehrweggebinden. Durch die Umstellung sollen zudem die bestehenden Anlagen höher ausgelastet und Umrüstzeiten reduziert werden:

Stellungnahme von Coca-Cola vom 6. März 2015 im Wortlaut
„Die Nachfrage für unsere 1,5 Liter-Mehrweg-PET-Flaschen ist in den letzten Jahren zurückgegangen. 0,5 Liter-Mehrweg-PET-Flaschen werden oft an einem anderen Ort zurückgegeben als sie verkauft werden. Das führt zu vielen Fahrten mit leeren Kisten. Dies ist unwirtschaftlich und ökologisch unvorteilhaft. Die 0,5 Liter-Mehrweg-Flaschen werden außerdem nicht so oft wiederbefüllt wie andere Mehrweggebinde, nämlich im Durchschnitt weniger als zehn Mal. Denn viele Flaschen werden nicht zurückgegeben. Vor diesem Hintergrund haben wir uns zu einer Sortimentsumstellung entschlossen und werden diese beiden Packungen schrittweise ab Sommer nicht mehr anbieten“ (CCE AG 2015b).

Seit Mitte 2016 gibt es im Mehrwegbereich nur noch die 1,0-Liter-Mehrwegflasche (PET). Der Mehrweganteil lag eigenen Angaben zufolge Ende 2016 bei ca. 40 Prozent.

Veränderte Anforderungen des LEH und im Außer-Haus-Markt

Im Logistik-Bereich setzt Coca-Cola inzwischen stärker auf den Massenmarkt LEH als auf eigene Logistikstandorte – mit der Folge, dass Getränkepaletten nur noch in die Zentralläger des LEH geliefert werden. Im Zuge der Umstrukturierung wurden 2016 u. a. die Logistikstandorte Drolshagen, Freigericht, Würzburg, Obertraubling, Bremen, Oldenburg, Trollenhagen, Hermsdorf, Riegel und Gomaringen geschlossen. Im Jahr 2017 erfolgt die Schließung weiterer Logistikstandorte in Dresden, Nörten-Hardenberg, Hof und Traunreut. Gleichzeitig werden Logistikaufgaben neu verteilt. Beispielsweise sollen die Logistikstützpunkte in Bremen und Oldenburg durch einen neuen zentralen Standort in Achim ersetzt werden. Ein weiterer zentraler „Versorgungspunkt" ist für die Region Magdeburg vorgesehen. Manche Aufgaben werden auch an Logistikpartner vergeben (CCEP DE 2016; Krost 2016e; o. V. 2016b).

Coca-Cola begründet die Strukturanpassungen im Logistikbereich mit veränderten Anforderungen des LEH, der den Ausbau von Zentrallagerstrukturen forciert, womit die Handelsstrukturen insgesamt stärker zentralisiert werden sollen. Dadurch fährt Coca-Cola Erfrischungsgetränke nur noch zu wenigen Lägern des LEH statt zu vielen Einzelkunden. Auch die Anforderungen der Kunden im Außer-Haus-Markt (wie Gastronomie und Betriebskantinen) haben sich geändert. Immer häufiger wird verlangt, dass sämtliche Getränke lediglich durch einen einzigen Lieferanten angeliefert werden. Nach Unternehmensangaben seien daher die eigenen Logistikbetriebe nicht mehr ausreichend ausgelastet und die Feindistribution über die „Rote Flotte" sei nicht mehr wirtschaftlich.

Fokussierung auf wenige Wassermarken

Ein weiterer Aspekt der Sparmaßnahmen und der Verschlankung der Konzernstrukturen ist die Einstellung der regionalen Wassermarken Urbacher und Schurwald. Begründet wird die Schließung mit der fehlenden Wirtschaftlichkeit der regional ausgerichteten Mineralbrunnenbetriebe in Baden-Württemberg und Bayern. Alternativ will Coca-Cola die nationalen Marken ViO oder Apollinaris und die verbleibende Regionalmarke Sodenthaler im regionalen Vetrieb anbieten. Insgesamt will Coca-Cola in Zukunft bei Wasser den Fokus auf die nationalen Hauptmarken ViO, Bonaqa und Apollinaris

richten. Dafür soll der Quellstandort von ViO bei Lüneburg erweitert werden (Krost 2016e).

Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen

Die gesamte Umstrukturierung bei Coca-Cola erfolgt sozialverträglich. Darauf haben sich das Unternehmen und NGG im Jahr 2015 über mehrere Unternehmenstarifverträge verständigt (siehe hierzu z. B. CCE AG 2015c; NGG 2015a). Die Tarifverträge haben eine Laufzeit von fünf Jahren. Vereinbart wurde, dass bei den Standortschließungen auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet werden soll. Stattdessen gibt es Freiwilligenprogramme für betroffene Beschäftigte; ein Ringtausch, d. h. die Teilnahme eines nicht betroffenen Beschäftigten ist möglich. Wer innerhalb von drei Wochen nach Beginn des Freiwilligenprogramms einen Aufhebungsvertrag abschließt, erhält eine Abfindung in Höhe des 1,5-fachen Bruttomonatsentgelts pro Jahr der Betriebszugehörigkeit, eine Einmalzahlung in die Hamburger Pensionskasse und eine Outplacement-Zahlung. Darüber hinaus haben Beschäftigte ab 59 Jahren einen Rechtsanspruch auf Altersteilzeit. Im beiderseitigen Einvernehmen besteht auch die Möglichkeit, ab 55 Jahren für maximal zehn Jahre in Altersteilzeit zu gehen. Zudem wurde vereinbart, dass 50 Prozent der Auszubildenden pro Ausbildungsjahr unbefristet übernommen werden. Alle anderen Auszubildenden, die die Prüfung bestehen, werden zumindest für zwölf Monate übernommen. Zudem wurden Regelungen zu Zeitwertkonten für Restrukturierungszwecke zur Finanzierung einer bezahlten Freistellungsphase getroffen.

3.4.3 Zunehmender Verdrängungswettbewerb auf dem AfG-Markt

Jenseits der strukturellen Veränderungen bei Coca-Cola deutet die Entwicklung im AfG-Markt insgesamt darauf hin, dass die Branchenstruktur – trotz der leicht und kontinuierlich abnehmenden Betriebszahlen – auch in Zukunft durch eine Vielzahl von KMU geprägt sein wird. Zwar wird auch bei den familiengeführten Unternehmen der Effizienzdruck nach wie vor hoch sein, aber viele Hersteller werden weiterhin mit regionalen Produkten und in Nischen erfolgreich sein. Die Zahl der großen Unternehmen (mit mehr als 250 Beschäftigten) dürfte in den nächsten Jahren weitestgehend konstant bleiben. Größere Akquisitionen und Zusammenschlüsse werden in nächster Zeit erst einmal nicht erwartet. Auch eine „Ausdünnung der Mitte“ ist eher

unwahrscheinlich. Andererseits dürfte die Entwicklung – trotz der national dominierenden Handelsmarkenhersteller – auch nicht zu einem „Oligopol" auf dem deutschen Markt führen. Dies würde bedeuten, dass nur noch sehr wenige (durch weitere Fusionen gewachsenen) große Wettbewerber zu finden wären, die auf Kostenvorteile (Skaleneffekte) und vor allem auf das Massengeschäft mit Handelsmarken setzen.

Allerdings erwarten Branchenexperten u. a. aufgrund des demografischen Wandels und eines damit einhergehenden Konsumrückgangs mittel- bis langfristig keine großen Wachstumssprünge mehr. Damit dürfte ein zunehmender Verdrängungswettbewerb verbunden sein.

4 STRUKTUR UND ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGUNG

In den folgenden Abschnitten werden Struktur und Entwicklung der Beschäftigung – differenziert nach den Kategorien Erwerbstätige, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SV-Beschäftigte) und geringfügig Beschäftigte analysiert.

4.1 Erwerbstätige

Den Angaben des Statistischen Bundesamtes zufolge waren in den hier betrachteten Bereichen der Getränkeherstellung im Jahr 2015 insgesamt rund 53.400 Menschen erwerbstätig.[24] Rund 26.900 Erwerbstätige entfallen auf den Bereich der Bierherstellung, rund 26.500 auf die Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (Abbildung 19). Die Zahl der Erwerbstätigen hat in den Betrieben der Brauwirtschaft parallel zu rückläufigen Konsum- und Ausstoßzahlen über viele Jahre abgenommen. Im Jahr 1995 wurden noch mehr als 48.000 Erwerbstätige gezählt, im Jahr 2000 noch knapp 38.000 (Maack et al. 2011).

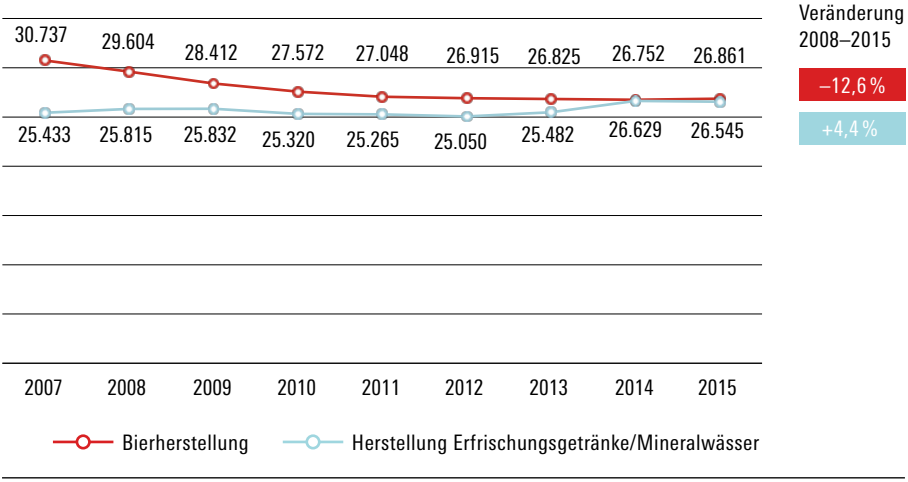
Brauwirtschaft: Stabilisierung der Erwerbstätigenzahl

Allein seit dem Jahr 2007 hat die Zahl der Erwerbstätigen in der Brauwirtschaft im Zuge betrieblicher Strukturanpassungen um weitere rund 13 Prozent abgenommen. Es zeigt sich allerdings, dass sich die Personalreduktion seit 2011/2012 abgeschwächt hat. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass umfassende Maßnahmen des Personalabbaus in Folge der 2001/2002 einsetzenden Konzernneu- und umbildungsphase weitestgehend abgeschlossen sind. Im Jahr 2015 waren sogar mehr Erwerbstätige in der Brauwirtschaft tätig als im Jahr zuvor.

24 Das Statistische Bundesamt berücksichtigt in seiner Analyse nur Betriebe ab 20 Beschäftigte. Als Erwerbstätige werden alle Personen ab einem Alter von 15 Jahren bezeichnet, die mindestens eine Stunde gegen Entgelt einer beruflichen Tätigkeit nachgehen bzw. in einem Arbeitsverhältnis stehen oder selbstständig ein Gewerbe, ein Handwerk, einen freien Beruf oder eine Landwirtschaft betreiben oder als mithelfende Familienangehörige im Betrieb eines Familienmitgliedes mitarbeiten, ohne dafür Lohn oder Gehalt zu beziehen.

Abbildung 19

Anzahl der Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung, 2007–2015



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2007 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Darstellung
Anmerkung: In der öffentlichen Statistik wird nicht zwischen Erfrischungsgetränken und Mineralwässern differenziert; beide werden in einer Wirtschaftsklasse zusammengefasst.

AfG-Bereich: Leichte Zunahme der Zahl der Erwerbstätigen bis 2015

Wie Abbildung 19 auch zeigt, hat sich die Zahl der Erwerbstätigen im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern im betrachteten Zeitraum – trotz Personalreduzierungen in zahlreichen Betrieben – insgesamt erhöht (+4,4 Prozent seit 2007); dies entspricht rund 1.100 Personen.

Unterschiedliche Gründe für Stabilisierung bzw. Personalaufbau

Die Abnahme der Zahl der Erwerbstätigen – in beiden betrachteten Teilbereichen der Getränkeindustrie – bis 2012 wird von Gesprächspartnern vor allem auf Maßnahmen der Rationalisierung und Automatisierung zurückgeführt. Inzwischen sind die Möglichkeiten dafür Interviewten zufolge jedoch weitestgehend „ausgeschöpft“. Gleichzeitig hat die Produktdiversifizierung vieler Hersteller in den letzten Jahren zugenommen. Dadurch ist die Komplexität der Prozesse angestiegen, und es sind z. B. mehr Umrüstvorgänge

(bei Mehrweganlagen) notwendig, die teilweise mehr Personal erforderlich machen.

Insgesamt kann die Stabilisierung bzw. der leichte Anstieg der Erwerbstätigenzahlen in der Getränkeherstellung in letzter Zeit je nach Betrieb auf ganz unterschiedliche Gründe zurückgeführt werden. Dazu gehören Personaleinstellungen in Bereichen wie IT, Prozessmanagement, Instandhaltung, Vertrieb, Marketing, Produkt- und Personalentwicklung oder Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement. Manche Gesprächspartner haben auch auf den gestiegenen Personalaufwand für interne Audits oder Zertifizierungen und für das Handling von Mehrweggebinden (Flaschensortierung und reinigung) hingewiesen. Von einzelnen Befragten wurde auch das „Insourcing" von Tätigkeiten, die bisher durch Fremdbeschäftigte ausgeführt wurden, als möglicher Grund für den Personalaufbau im Betrieb angeführt. Dies dürfte jedoch nur in wenigen Einzelfällen zutreffen. Ein weiterer naheliegender Grund für den leichten Anstieg der Beschäftigtenzahlen speziell im Bereich der Brauwirtschaft könnte in einer steigenden Zahl von Beschäftigten im Bereich der Mikrobrauereien bestehen, deren Anzahl zugenommen hat.

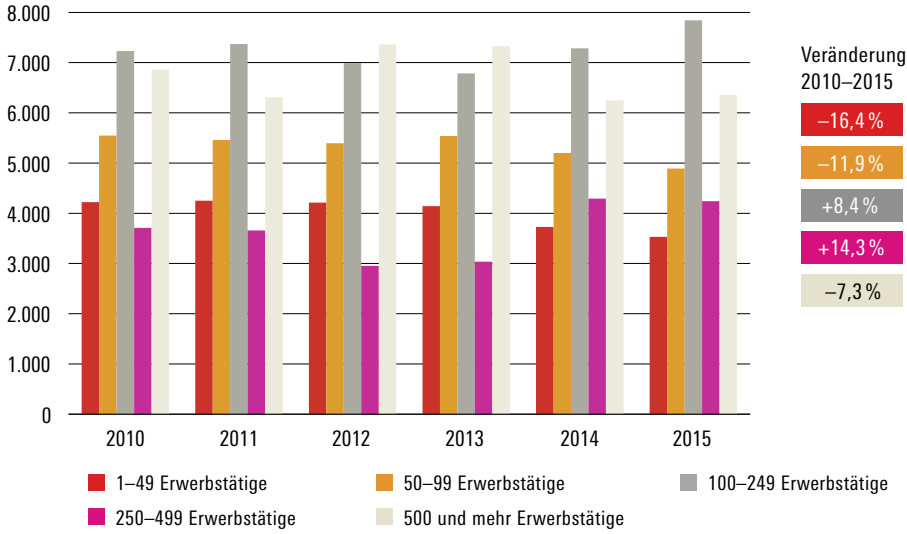
Leider ist mit den Daten des Statistischen Bundesamtes keine differenzierte Darstellung der Entwicklung für die Bereiche Erfrischungsgetränkeherstellung und Mineralbrunnen möglich. Es ist jedoch anzunehmen, dass auch steigende Konsum- und Absatzzahlen gerade im Bereich der Mineralwässer in den letzten drei Jahren zu einer Ausweitung der Kapazitäten und einem leichten Personalaufbau in einer Reihe von Betrieben geführt haben. Allerdings lässt sich die Beschäftigungsentwicklung insgesamt nicht so interpretieren, dass eine seit der Einführung des Pflichtpfands im Jahr 2003 stärkere Hinwendung der AfG-Hersteller zu Einweggebinden einen Beschäftigungszuwachs allein bei Einwegproduzenten ausgelöst hat (dies unterstreichen auch die Entwicklungen bei Coca-Cola (siehe hierzu Kapitel 3.4.2). Bei Einweganlagen braucht man in der Regel deutlich weniger Personal als bei Mehrweganalagen. Hinzu kommt, dass seit 2003 einige Betriebe im AfG-Bereich ihre Mehrweganlagen abgeschaltet haben. Damit war eine deutliche Personalreduzierung verbunden.

Brauwirtschaft: Rückgänge bei Betrieben mit weniger als 100 Erwerbstätigen und bei Großbetrieben

Von einem allgemeinen Trend der Beschäftigungsstabilisierung in der Getränkeindustrie, der alle Betriebsgrößenklassen betrifft, kann jedoch nicht die Rede sein. Mit Blick auf die Brauwirtschaft wird deutlich, dass die Zahl der Erwerbstätigen in kleineren Betrieben mit weniger als 100 Erwerbstätigen

Abbildung 20

Anzahl der Erwerbstätigen in der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen, 2010–2015



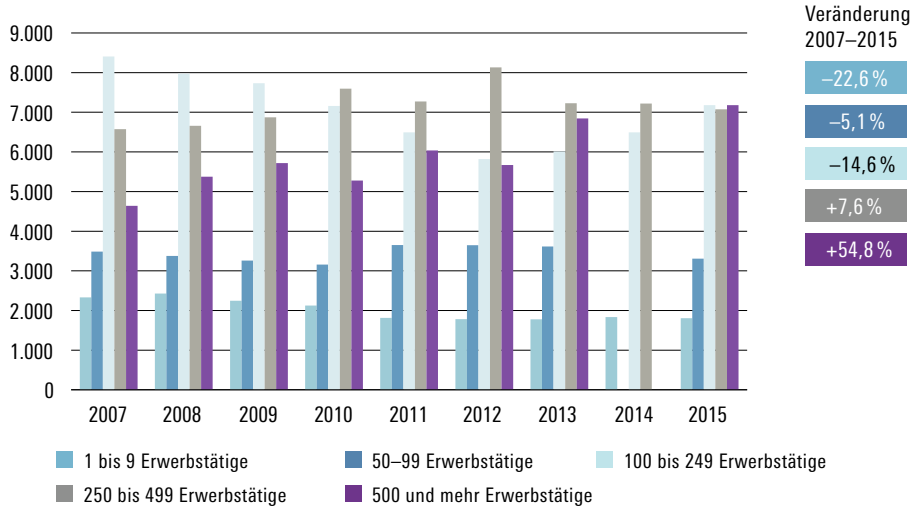
Quelle: Destatis, Produzierendes Gewerbe 2007 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: Aufgrund einer zu geringen Anzahl von Fällen bzw. aus Datenschutzgründen weist das Statistische Bundesamt für die Jahre 2007 bis 2009 für einige Betriebsgrößenklassen keine Daten aus.

seit 2010 deutlich abgenommen hat (in Betrieben mit bis zu 49 tätigen Personen –16,4 Prozent, in Betrieben mit 50 bis 99 Personen –11,9 Prozent; Abbildung 20).[25] Das entspricht einem Rückgang von 1.350 Personen allein seit 2010, seit 2007 um mehr als 1.800. Auch für große Betriebe mit 500 und mehr Erwerbstätigen ist ein Rückgang der Erwerbstätigenzahl festzustellen (–7,3 Prozent seit 2010; das entspricht ca. 500 Erwerbstätigen). Dies deckt sich mit Angaben von Gesprächspartnern in Betrieben dieser Größenordnung. Diese haben berichtet, dass die Beschäftigtenzahlen in den Betrieben auch in den letzten Jahren leicht abgenommen hätten. In einigen Konzernbetrieben haben eine Reihe von Sparprogrammen zu einer weiteren Perso-

25 Mit den Daten des Statistischen Bundesamtes, das Betriebe ab 20 Erwerbstätige erfasst, lässt sich nicht zeigen, ob die steigende Zahl von Mikrobrauereien mit weniger als 20 Erwerbstätigen auch nachweislich zu einem Beschäftigungsaufbau in dieser Größenklasse geführt hat.

Abbildung 21

Anzahl der Erwerbstätigen im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößenklassen, 2007–2015



Quelle: Destatis, Produzierendes Gewerbe 2007 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: Aufgrund einer zu geringen Anzahl von Fällen bzw. aus Datenschutzgründen werden für das Jahr 2014 nicht für alle Betriebsgrößenklassen vom Statistischen Bundesamt Daten ausgewiesen.

nalreduzierung geführt. Währenddessen ist die Zahl der Erwerbstätigen in Betrieben mit 100 bis unter 500 tätigen Personen im gleichen Zeitraum (vor allem seit 2012) angestiegen.

Damit kann die insgesamt stabile Entwicklung in der Brauwirtschaft in der jüngsten Vergangenheit vor allem auf die Zunahme der Zahl der Erwerbstätigen in mittleren Betrieben mit 100 bis 249 tätigen Personen und in Betrieben der Größenordnung 250 bis 499 tätige Personen (+8,4 Prozent seit 2010 bzw. ca. 600 Erwerbstätige und 14,3 Prozent bzw. mehr als 500 Erwerbstätige) zurückgeführt werden.

AfG-Bereich: Rückgänge bei Betrieben mit weniger als 250 Erwerbstätigen

Betrachtet man den Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern, so zeigt sich seit 2007 eine relativ starke Abnahme der Be-

schäftigtenzahl in Betrieben mit weniger als 250 Erwerbstätigen (Abbildung 21). In der Größenklasse von Betrieben mit 100 bis 249 Erwerbstätigen ist die Beschäftigung um mehr als 1.200 Personen (bzw. ca. 15 Prozent) zurückgegangen, in der Größenklasse von Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten[26] um mehr als 500 Personen (bzw. ca. 23 Prozent). Der Rückgang der Erwerbstätigenzahlen in der Größenklasse von Betrieben mit weniger als 250 Erwerbstätigen geht einher mit einer starken Abnahme der Zahl der Betriebe in dieser Größenklasse (siehe hierzu Kapitel 3.1.3). Zugenommen hat die Beschäftigung seit 2007 dagegen in Betrieben mit 250 und mehr Erwerbstätigen, in Betrieben mit 500 und mehr tätigen Personen sogar um mehr als 2.500 Personen (bzw. ca. 55 Prozent). Vor allem die steigende Zahl der Betriebe mit 250 bis unter 500 tätigen Personen (seit 2007 Anstieg von 18 auf 21 Betriebe) kann hier als wesentlicher Grund für den Beschäftigungsanstieg gesehen werden.[27]

4.2 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

In den nächsten Abschnitten werden Struktur und Entwicklung der SV-Beschäftigung in der Getränkeherstellung nach den Merkmalen Geschlecht, Alter, Qualifikation, Vollzeit/Teilzeit und ausländische Beschäftigte analysiert. Dafür wird in erster Linie auf die Beschäftigtenstatistik der BA zurückgegriffen.

4.2.1 Beschäftigungsentwicklung

Nach der Statistik der BA, die alle Betriebe ab einem Beschäftigten erfasst, waren im Jahr 2016 in der Getränkeherstellung insgesamt (einschließlich Wein- und Spirituosenherstellung) fast 68.000 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Ca. 53.600 davon entfallen auf die Brauwirtschaft, die Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralbrunnen. Was die Anzahl der Beschäftigten angeht, ist die Getränkeherstellung damit die viertgrößte Branche innerhalb der NG-Industrie – nach den Bereichen Herstel-

26 Das Statistische Bundesamt erfasst allerdings nur Betriebe ab 20 Erwerbstätige.

27 Hierbei handelt es sich aber nicht um Betriebsneugründungen. Vielmehr sind einzelne Betriebe durch Beschäftigungsaufbau bzw. Unternehmensfusionen bzw. Übernahmen in die nächste Betriebsgrößenklasse aufgestiegen.

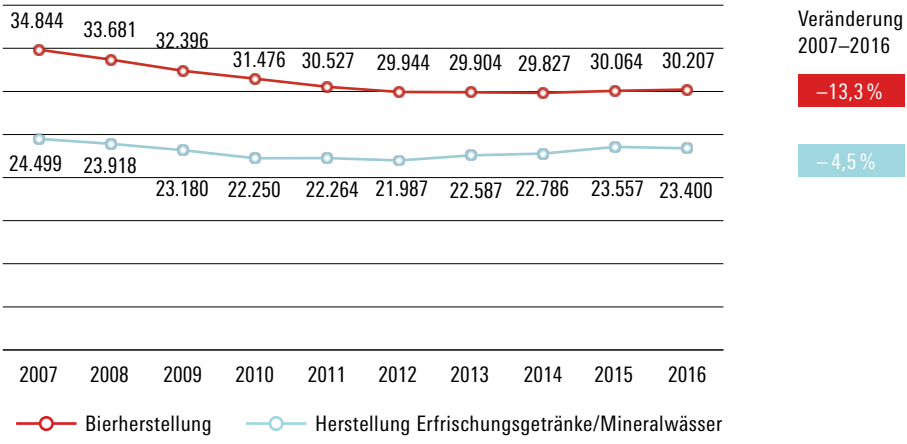
lung von Back- und Teigwaren (ca. 242.000 SV-Beschäftigte), Schlachten und Fleischverarbeitung (ca. 159.000 SV-Beschäftigte) und Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (ca. 102.000 SV-Beschäftigte).

Brauwirtschaft: Stabilisierung nach starken Rückgängen in der Vergangenheit

Im Bereich der Bierherstellung hat sich die Zahl der SV-Beschäftigte seit 2007 um mehr als 13 Prozent reduziert – zwischen 2007 und 2012 hat die Beschäftigung durchschnittlich um rund 900 bis 1.000 Personen pro Jahr abgenommen (Abbildung 22). Statistisch nicht ausgewiesen ist, in welchem Umfang Beschäftigung durch Leiharbeit und Werkverträge substituiert wurde, da die BA dazu keine Beschäftigtenstatistiken führt. Die vom Statistischen Bundesamt erhobenen Daten zur Kostenstruktur von Unternehmen zeigen jedoch, dass die betrieblichen Ausgaben für Leiharbeitskräfte in der Brauwirtschaft im betrachteten Zeitraum deutlich angewachsen sind (siehe hierzu Kapitel 7.3). Seit 2012 hat sich das Beschäftigungsniveau in der Brauwirtschaft bei etwa 30.000 SV-Beschäftigten eingependelt. Die von einigen Betrieben zur Personalreduzierung genutzte „Rente mit 63“, die 2013 gesetzlich eingeführt wurde, hat hier zu keiner auffälligen Reduzierung der Beschäftigtenzahl ge-

Abbildung 22

Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung, 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

führt. In den letzten beiden Jahren ist die SV-Beschäftigung wieder leicht auf ca. 30.200 SV-Beschäftigte angewachsen.

AfG-Bereich: Beschäftigungsrückgänge bei Coca-Cola

Die Kurve für die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im AfG-Bereich zeigt einen ähnlichen Verlauf (Abbildung 22). Zwischen 2007 und 2012 hat die Zahl der SV-Beschäftigten pro Jahr um durchschnittlich rund 500 Personen abgenommen. Zwischen 2012 und 2015 hat die Zahl wieder zugenommen (+ca. 1.600 Personen), rein statistisch allerdings mit einem relativ großen Anteil von Teilzeitbeschäftigten (siehe hierzu Kapitel 4.2.6). 2016 sind die Beschäftigtenzahlen in der Branche wieder um rund 150 Personen auf aktuell ca. 23.400 zurückgegangen. Besonderen Einfluss hierauf haben sicherlich die aktuellen Entwicklungen bei Coca-Cola (siehe hierzu Kapitel 3.4.2). Von den rund 23.600 SV-Beschäftigten in der Branche im Juni 2015 entfielen zum damaligen Zeitpunkt mehr als 9.100 auf Coca-Cola. Im Zuge der Restrukturierung in den Jahren 2015 und 2016 wurde die Zahl der Beschäftigten des Unternehmens in Deutschland insgesamt um mehr als 1.000 verringert. Viele Beschäftigte von Coca-Cola befinden sich zudem in der Ruhephase der Altersteilzeit.

4.2.2 Geschlechterstruktur: Deutlich mehr Männer als Frauen

Im Bereich der Getränkeherstellung arbeiten deutlich mehr Männer als Frauen. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten an allen SV-Beschäftigten beträgt sowohl in der Brauwirtschaft als auch im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern rund 20 bis 21 Prozent – und liegt damit deutlich unterhalb des Durchschnittswertes der NG-Industrie insgesamt (mit einem Frauenanteil von rund 48 Prozent; Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung). Seit 2007 hat sich der Frauenanteil an den SV-Beschäftigten in beiden Teilbranchen nicht wesentlich verändert.

4.2.3 Altersstruktur: Altersschnitt deutlich gestiegen

Der demografische Wandel und die damit verbundene Verschiebung in der Altersstruktur der Beschäftigten zeigen sich in der Getränkeindustrie in besonderer Weise.

Brauwirtschaft: Fast 40 Prozent der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter

In der Brauwirtschaft sind lediglich 9 Prozent der SV-Beschäftigten (bis unter 65 Jahre) jünger als 25 Jahre, während 40 Prozent 50 Jahre und älter sind (Abbildung 23).[28] Mehr als die Hälfte der Beschäftigten (51 Prozent) gehören zur Altersklasse „25 bis unter 50 Jahre". Relativ gesehen hat die mittlere Altersgruppe in den letzten Jahren kontinuierlich abgenommen, 2007 betrug ihr Anteil noch rund 63 Prozent. Im gleichen Zeitraum ist die Gruppe der Beschäftigten, die 50 Jahre und älter sind, von 28 Prozent (2007) auf 40 Prozent (2016) angewachsen. Das heißt, seit 2007 ist die Anzahl der Beschäftigten in dieser Altersgruppe von rund 9.900 auf fast 12.000 Personen angestiegen, das entspricht einer zahlenmäßigen Zunahme von mehr als 21 Prozent.

Der Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahren hat zur gleichen Zeit um mehr als 15 Prozent (bzw. fast 500 Personen) abgenommen – parallel zum allgemeinen Beschäftigungsrückgang in der Branche. Damit ist die Brauwirtschaft eine der Branchen der NG-Industrie mit dem höchsten Durchschnittsalter der Beschäftigten bzw. mit dem höchsten Anteil der Beschäftigten der „Generation 50+". In der NG-Industrie insgesamt beträgt der Anteil dieser Altersgruppe rund 18 Prozent (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung). Auch wenn die Altersgruppe der unter 25-Jährigen in den letzten Jahren zahlenmäßig wieder leicht zugenommen hat, hat sich die Altersstruktur in der Brauwirtschaft anteilsmäßig nicht „verjüngt".

AfG-Bereich: „Generation 50+" stark angewachsen

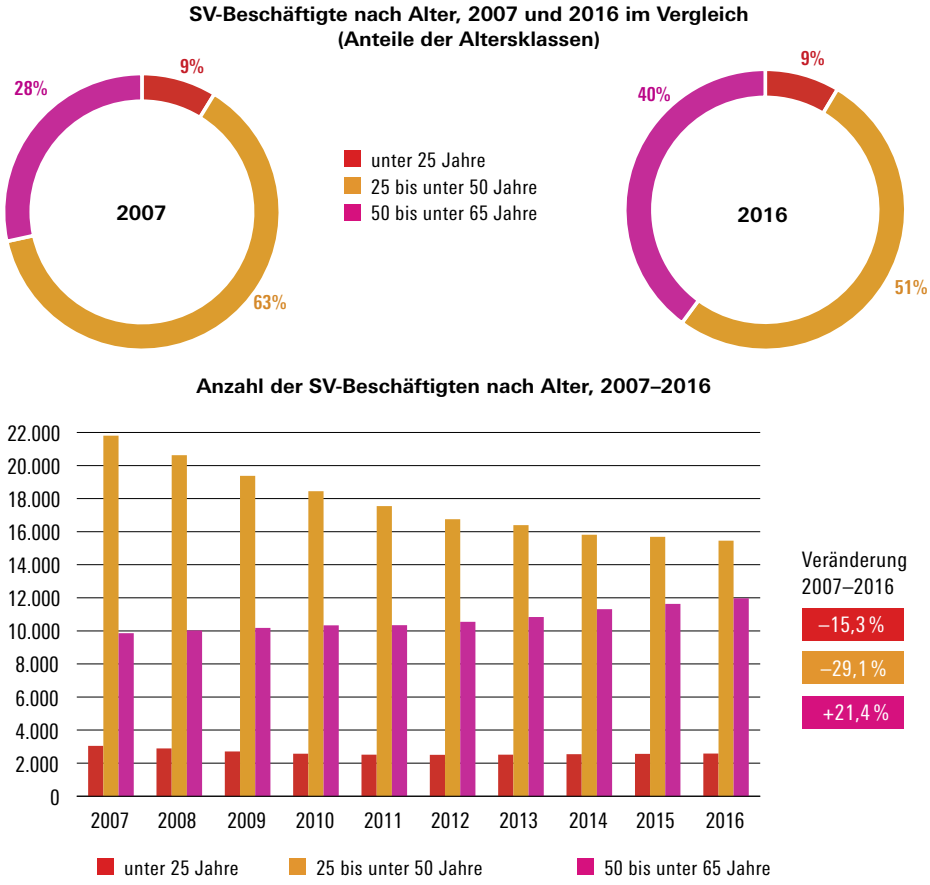
Betrachtet man den Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern, so zeigt sich, dass sich auch hier in den vergangenen Jahren die Altersstruktur der Beschäftigten mit einem steigenden Anteil der Älteren (50 Jahre und älter) verschoben hat (Abbildung 24). Der Anteil der „Generation 50+" an allen SV-Beschäftigten betrug im Jahr 2016 mehr als ein Drittel (38 Prozent) – und liegt damit nur unwesentlich unter dem entsprechenden Wert für die Brauwirtschaft. Allerdings ist die „Generation 50+" im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern seit 2007 dynamischer angewachsen (+45,9 Prozent bzw. ca. 2.800 Personen) als dies im

28 Da die Altersgruppe „65 Jahre und älter" weniger als 1 Prozent aller SV-Beschäftigten repräsentiert, wird hier und im Folgenden darauf verzichtet, diese Altersgruppe in den Darstellungen und Berechnungen zu berücksichtigen. Es sei aber darauf hingewiesen, dass die Anzahl der Personen in der Altersgruppe „65 Jahre und älter" seit 2007 – auf niedrigem Niveau – zugenommen hat.

Bereich der Bierherstellung der Fall ist (+21,4 Prozent bzw. ca. 2.100 Personen). Währenddessen hat die Zahl der Beschäftigten in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie unter 25 Jahren seit 2007 abgenommen (–4,6 Prozent bzw. ca. 80 Personen). Zuletzt hat sich hier aber wieder ein leichter, kontinuierlicher Anstieg der Beschäftigtenzahl gezeigt.

Abbildung 23

Entwicklung der Altersstruktur in der Bierherstellung



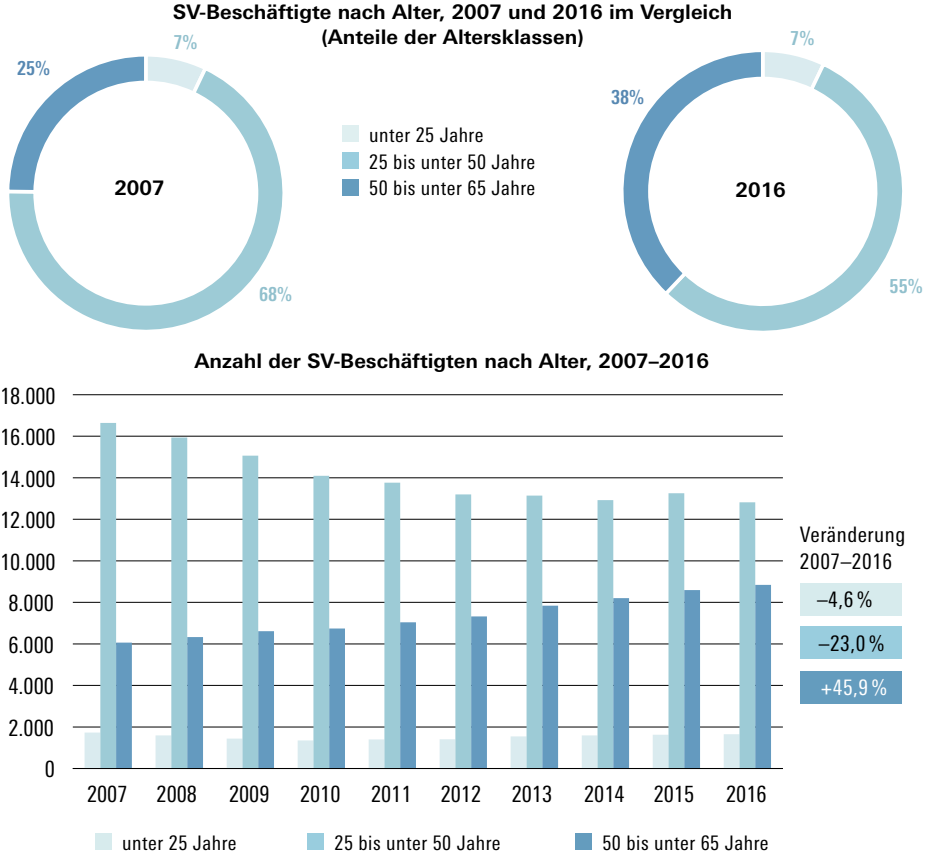
Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Fachkräftesicherung von großer Bedeutung für die Getränkeindustrie

Die Altersklasse der Beschäftigten mittleren Alters (25 bis unter 50 Jahre) ist in der Getränkeherstellung zwar zahlenmäßig nach wie vor die größte, die Anzahl der Personen, die dieser Altersklasse angehören, hat seit 2007 aller-

Abbildung 24

Entwicklung der Altersstruktur im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

dings um mehr als 29 Prozent (Brauwirtschaft) bzw. um 23 Prozent (Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern) abgenommen. Das heißt natürlich nicht, dass die Altersklasse in den zurückliegenden Jahren in dieser Größenordnung Beschäftigte durch Personalabbau „verloren" hat. Hier kommt auch zum Tragen, dass es zu einer relativen Verschiebung zur nächst höheren Altersklasse gekommen ist. Die besonders geburtenstarken Kohorten der Babyboomer-Generation (der Höhepunkt des Babybooms wurde im Jahr 1964 erreicht) sind in den letzten Jahren statistisch in die nächste Altersklasse aufgerückt sind. Damit hat der Altersstrukturwandel zwar zu Erfahrungszuwachs bei den Beschäftigten geführt. Dadurch steigen aber die Anforderungen an eine alters- und alternsgerechte Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen (siehe hierzu auch Kapitel 5).

Gleichzeitig besteht eine Herausforderung darin, auch in Zukunft genügend Nachwuchskräfte zu gewinnen. Über viele Jahre war in dieser Frage aufgrund einer insgesamt eher restriktiven Einstellungspolitik der Unternehmen keine wesentliche Trendumkehr zu erkennen. Allerdings ist die Zahl der Auszubildenden in beiden Branchen in den letzten Jahren wieder leicht angestiegen (siehe hierzu Kapitel 4.2.5).

Vor allem das Thema Fachkräftesicherung ist eine große Herausforderung, da Betriebe der Getränkeindustrie oft als weniger attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Sie sind zumeist im ländlichen Raum angesiedelt, die Produktionsabläufe sind häufig von Schichtarbeit geprägt und das Lohnniveau ist im Vergleich zu anderen Industriebranchen niedriger (allerdings liegen die Tarifentgelte in der Brauwirtschaft höher als im AfG- oder im GFGH-Bereich). Deshalb ist es vor allem für die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen dringend erforderlich, adäquate Konzepte zur Imagepflege und zur Rekrutierung qualifizierter jüngerer Fachkräfte zu finden. Grundsätzlich sollten auch die Themen Weiterbildung und innerbetriebliche Wissenssicherung (z. B. in Form von Alt-Jung-Arbeitstandems im Betrieb) einen hohen Stellenwert haben.

Großer Bedarf an Konzepten zur Gestaltung des demografischen Wandels

Ansätze eines systematischen Demografiemanagements sind in der Praxis nicht „flächendeckend" verbreitet. In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass es zahlreiche einzelfallbezogene bzw. individuelle Maßnahmen (z. B. Versetzung in Tagschicht bei ärztlicher Bescheinigung von Nachtschichtuntauglichkeit) gibt. Einige Betriebe haben sich auch mit altersorientierten Arbeitszeitmodellen auseinandergesetzt (ergonomische Schichtgestal-

tung u. a. mit kurzen Schichtwechseln bzw. schneller Vorwärtsrotation etc.).[29] Genannt wurden auch betriebliche Beispiele im Bereich der Gesundheitsförderung (z. B. Sensibilisierung für gesunde Ernährung, Rückentraining, betriebliche Sport- und Fitnessangebote, Lauftreffs) oder ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz (u. a. Einsatz von Hebehilfen und bühnen, Einsatz elastischer Gummimatten zur Entlastung bei langem Stehen, ergonomische Stehhilfen im Bereich der Abfüllung). In der Breite fehlen aber häufig betriebliche Modelllösungen, die z. B. über „Schnupperkurse" hinausgehen und systematisch in sämtliche Abteilungen und Bereiche ausgerollt werden können.

Von interviewten Betriebsräten wurde darauf hingewiesen, dass es nach wie vor einen großen Bedarf an flexiblen Ausstiegskonzepten für Ältere und Leistungsgewandelte gibt. Es müssten auch weitere Lösungen gefunden werden, die Belastungen für die (älteren) Beschäftigten zu begrenzen. Ein Beispiel ist hier die Vereinbarung bei Coca-Cola, wonach Beschäftigte ab 59 (bzw. 55) Jahren Altersteilzeitregelungen nutzen können (siehe hierzu Kapitel 3.4.2).

Einen guten Rahmen und wichtige Impulse für eine demografieorientierte Arbeits- und Personalpolitik liefert die NGG-Initiative „Faire Arbeit. Gutes Leben", mit der u. a. branchenspezifische tarifliche Lösungen zur alterns- und altersgerechten Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (inkl. flexibler Ausstiegsoptionen etc.) angestrebt werden (NGG 2015b, 2015c). Durch die Initiative angeregt hat es in der Brauwirtschaft in einigen Regionen bereits erste Tarifgespräche zur Einführung von Demografietarifverträgen gegeben.

Auch von Interviewten auf Arbeitgeberseite wurde begrüßt, tarifvertragliche Lösungen zur Gestaltung des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene zu finden. Der Vorteil von entsprechenden Tarifverträgen läge darin, dass betrieblichen Akteuren ein klarer Handlungsrahmen und ein Set an Instrumenten vorgegeben würden, die von den Verantwortlichen in den Betrieben auszugestalten wären.[30]

29 Interviewte haben in einigen Fällen von guten Erfahrungen mit solchen Arbeitszeitmodellen in der Vergangenheit berichtet. Diese waren als Konti-Modell angelegt. Als Folge der Anschaffung neuer Anlagen mit höherer Leistung ging man jedoch wieder zum alten Modell einer Fünf-Tage-Woche über.

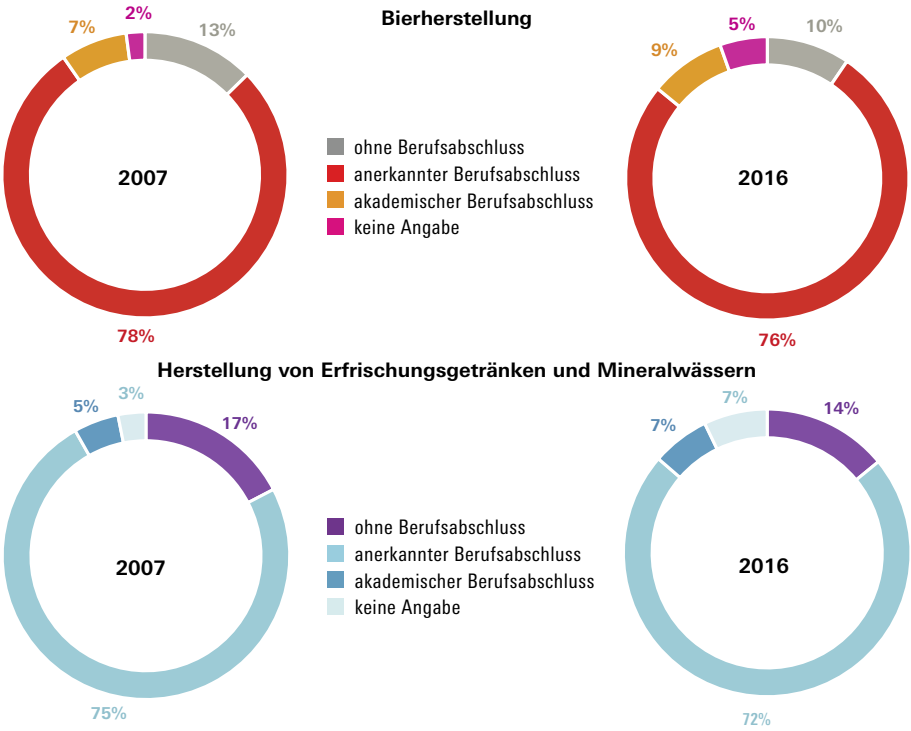
30 Hier ist zu erwähnen, dass im Fall der Sieger- und Sauerländer Brauereien Tarifgespräche über den Abschluss von Demografievereinbarungen stattgefunden haben. Diese wurden jedoch im Laufe des Jahres 2016 ohne Ergebnis wieder eingestellt. Experten zufolge „trägt der Abbruch der Gespräche nicht zur Problemlösung bei".

4.2.4 Qualifikation: Anforderungen immer komplexer

Der Bereich der Getränkeherstellung zeichnet sich im Vergleich mit anderen Branchen der NG-Industrie durch einen relativ hohen Qualifizierungsgrad unter den Beschäftigten aus: Ca. vier von fünf SV-Beschäftigten (Brauwirtschaft: 85 Prozent; Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern: 79 Prozent) haben einen qualifizierten Berufsabschluss (Abbildung 25), d. h. eine anerkannte Ausbildung (zumeist im gewerblichen Bereich) bzw. einen akademischen Abschluss (in erster Linie im kaufmännischen bzw. Ver-

Abbildung 25

SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Qualifikation (Anteile der Beschäftigten nach Qualifikationsniveau), 2007 und 2016 im Vergleich



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

waltungsbereich). Damit liegen beide Bereiche deutlich über dem Durchschnittswert für die NG-Industrie insgesamt (ca. 73 Prozent; Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2015; eigene Berechnung). 10 Prozent der SV-Beschäftigten in der Brauwirtschaft und 14 Prozent der Beschäftigten im Bereich Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern haben keinen Berufsabschluss. Letzteres entspricht ziemlich exakt dem Durchschnitt in den Betrieben der gesamten NG-Industrie (ca. 14 Prozent).

Der Anteil an SV-Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss liegt in den betrachteten Teilbranchen bei 9 bzw. 7 Prozent. Hier zeigt sich in den letzten Jahren eine leichte Verschiebung der Qualifikationsstruktur mit einem Zuwachs an Beschäftigten mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss.

„Upgrading-Prozess" bei Qualifikationen

Nach Expertenauskunft sind die Anforderungen an die Beschäftigten in den letzten Jahren gestiegen. Vor allem die Aufgabenfelder im Produktionsbereich sind komplexer geworden. Dies ist z. B. auf Veränderungen der Produktions- und Prozesssteuerung und technische Veränderungen der Anlagen zurückzuführen. Als Folge dieser Entwicklung ist ein „Upgrading-Prozess" der Qualifikationsanforderungen und des Qualifikationsniveaus zu beobachten. Ein hoher Automatisierungsgrad und die zunehmende Digitalisierung machen zunehmend EDV-Kenntnisse erforderlich, gleichzeitig sind die Anforderungen an Qualitätssicherung und kontrolle gestiegen. Darüber hinaus steigt der Bedarf an Expertenwissen (z. B. im Bereich Instandhaltung und IT) und Problemlösungskompetenz, da z. B. Brau- und Abfüll- und Logistikprozesse über moderne (Daten-)Technik immer stärker miteinander vernetzt werden (siehe hierzu ausführlich Kapitel 6).

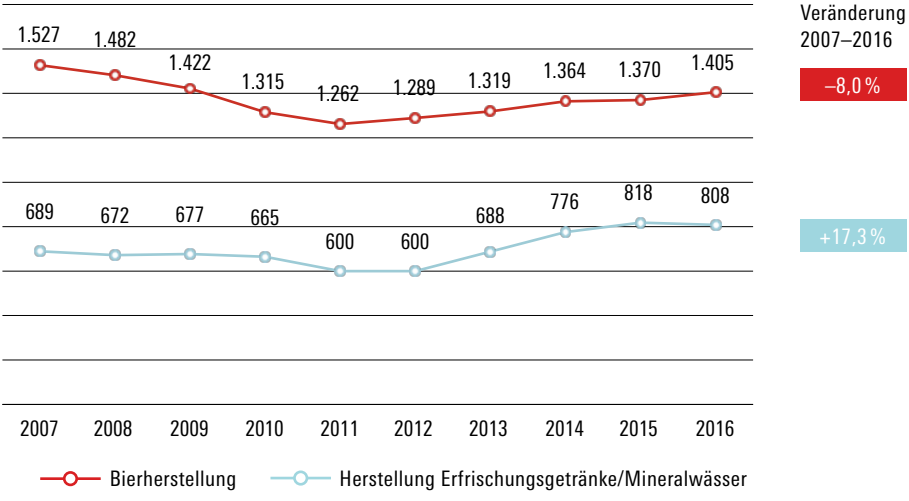
4.2.5 Ausbildungssituation: Berufsbilder verändern sich

Nach Angaben der BA befanden sich 2016 in der Brauwirtschaft mehr als 1.400 Personen und im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern mehr als 800 Personen in einer Ausbildung (Abbildung 26).

Brauwirtschaft: Zahl der Auszubildenden leicht zugenommen

Im Vergleich zum Jahr 2007 ist die Zahl der Auszubildenden in der Brauwirtschaft um 8 Prozent zurückgegangen. Seit 2011 zeigt sich hier jedoch eine po-

Anzahl der Auszubildenden in der Getränkeherstellung, 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

sitive Entwicklung, die einhergeht mit der stabileren Beschäftigungsentwicklung insgesamt. Die Zahl der Auszubildenden hat seitdem wieder um fast 150 Personen zugenommen. Die aktuelle Ausbildungsquote[31] liegt mit 4,7 Prozent etwas über dem Durchschnitt in der NG-Industrie insgesamt (4,2 Prozent; Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung).

AfG-Bereich: Ausbildungszahlen angestiegen

Rein vom Verlauf zeigt sich für den Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern eine ähnliche Entwicklung der Zahl der Auszubildenden. Auch hier zeichnet sich nach einem Rückgang bis zum Jahr 2012 seitdem wieder eine deutliche ansteigende Tendenz (+208 Auszubildende) ab – mit einem leichten Rückgang 2016. Seit 2007 wurde die Zahl der Auszubildenden – parallel zur positiven Beschäftigungsentwicklung bis

31 Anzahl der sich in Ausbildung befindenden Beschäftigten im Verhältnis zur Gesamtzahl aller SV-Beschäftigten

2015 – um mehr als 17 Prozent gesteigert. Damit hat sich zwar auch die Ausbildungsquote erhöht, sie liegt mit 3,5 Prozent aber unterhalb des Durchschnittswertes in der NG-Industrie.

Ausbildungsinhalte in der Getränkeindustrie wandeln sich

Branchentypische Ausbildungsberufe sind in der Brauwirtschaft nach wie vor die Ausbildung zum Brauer und Mälzer. In der Getränkeindustrie insgesamt üblich ist die Ausbildung zur Fachkraft für Lebensmitteltechnik, zur Fachkraft für Lagerlogistik sowie zu Maschinen- und Anlagenführern. Daneben wird in klassischen gewerblichen und technischen Berufen ausgebildet (z. B. Elektriker/Elektroniker, Industriemechaniker, Mechatroniker) und Berufskraftfahrer. Im kaufmännischen Bereich überwiegt die Ausbildung zum Büro-, Industrie- und IT-Systemkaufmann, daneben werden u. a. Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung ausgebildet.

Generell reicht schon seit vielen Jahren in der gewerblich-technischen Ausbildung nicht mehr aus, „nur" über handwerkliche Fertigkeiten zu verfügen. Hinzugekommen sind Anforderungen im Bereich der Prozesssteuerung und kontrolle. Es ist davon auszugehen, dass sich die Ausbildungsberufe in den nächsten Jahren weiter wandeln werden. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die Digitalisierung, durch die neue Ausbildungsinhalte hinzukommen und die Ausbildungen komplexer bzw. interdisziplinärer werden. Für gewerblich-technische Ausbildungen werden in Zukunft z. B. Lerninhalte an Bedeutung gewinnen, die sich auf den Umgang mit untereinander vernetzten Maschinen und Anforderungen an interdisziplinäre Zusammenarbeit beziehen. Konkret heißt das z. B. dass bestehende Berufsbilder (wie Industriemechaniker oder Mechatroniker) für die Ausbildung inhaltlich stärker an die Erfordernisse der weiter zunehmenden Digitalisierung angepasst werden oder dass sich Brauer mehr als „Operator" zu verstehen haben, die stärker den gesamten Wertschöpfungsprozess im Auge haben müssen.

Wachsender Ausbildungsbedarf

Nach Einschätzung von Branchenexperten haben Betriebe, die gute Ausbildungsbedingungen bieten, derzeit (noch) keine generellen Probleme, Nachwuchskräfte zu finden. Viele Betriebe profitieren auf dem Ausbildungsmarkt von ihrem guten Unternehmensimage. Es wurde aber auch von zunehmenden Schwierigkeiten berichtet, Auszubildende im gewerblichen Bereich zu finden. Zunehmende Engpässe werden von vielen Befragten vor allem bei der Ausbildung zu IT-Kräften, Elektronikern/Mechatronikern und Berufskraftfahrern (sofern ein eigener Fuhrpark besteht) gesehen. Dies gilt vor al-

lem für Betriebe in Regionen mit niedrigen Arbeitslosenquoten und hoher Konkurrenz auf dem Ausbildungsmarkt durch andere Industrieunternehmen.

Trotz zunehmender Fachkräfteengpässe wird schon allein aufgrund des demografischen Wandels und damit verbundener zurückgehender Schülerzahlen von einigen Gesprächspartnern für die Zukunft ein wachsender Bedarf gesehen, mehr in die Ausbildung zu investieren. Bisher ist der Such- bzw. Beschaffungsradius der Unternehmen im Bereich der Personalsuche in der Regel stark auf die Region konzentriert. In Zukunft wird eine überregionale Ausrichtung bei der Personalsuche an Bedeutung gewinnen. Schon allein aufgrund der demografiebedingt abnehmenden Zahl von Schulabgängern müssen die Betriebe der Getränkeindustrie zukünftig mehr Engagement bei der Nachwuchsgewinnung aufbringen. Das heißt aber auch, dass sich Betriebe auf Auszubildende einzustellen haben, die ggf. schlechtere Voraussetzungen mitbringen als gewünscht – mit Blick auf schulische Leistungen oder handwerkliche Fertigkeiten.

4.2.6 Beschäftigung in Teilzeit angestiegen

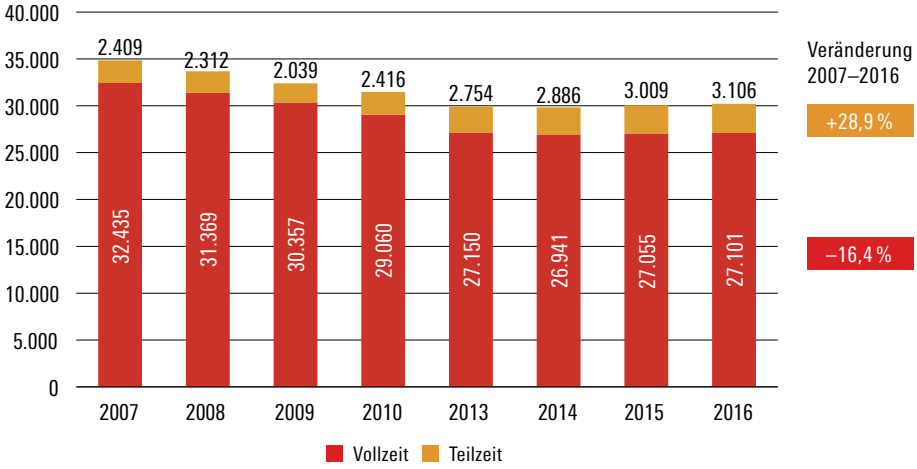
Die Beschäftigung in Teilzeit spielt in der Getränkeherstellung im Vergleich zu anderen Branchen der NG-Industrie eine weniger bedeutende Rolle. In der Brauwirtschaft sind aktuell rund 10 Prozent der SV-Beschäftigten in Teilzeit beschäftigt, das entspricht rund 3.100 Personen (Abbildung 27). Die Teilzeitquote[32] im AfG-Bereich liegt bei knapp 7 Prozent, d. h. dort gibt es fast 1.600 Teilzeitkräfte (Abbildung 28). Die Zahl der Beschäftigten in Teilzeit ist zwar seit 2007 relativ deutlich angestiegen (Brauwirtschaft: +28,9 Prozent bzw. ca. 700 Personen; Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern: +26,5 Prozent bzw. mehr als 300 Personen). Die aktuelle Teilzeitquote in der Getränkeindustrie liegt allerdings deutlich unterhalb der durchschnittlichen Teilzeitquote in der NG-Industrie, die fast 21 Prozent beträgt (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung).

Auffällig ist jedoch, dass die Zahl der Vollzeitbeschäftigten seit 2007 deutlicher abgenommen hat (Brauwirtschaft: –16,4 Prozent bzw. ca. 5.300 Personen; Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern: –6,1 Pro-

32 Anteil der SV-Beschäftigten in Teilzeit

Abbildung 27

Anzahl der SV-Beschäftigten in der Bierherstellung in Voll- und Teilzeit, 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: Aufgrund der Umstellung bei Erhebungsinhalten wurden für die Jahre 2011 und 2012 von der BA keine Daten zur Teilzeit veröffentlicht.

zent bzw. ca. 1.400 Personen) als die Zahl der SV-Beschäftigten insgesamt (siehe Abbildung 22).[33] Es sind also mehr Vollzeit- als Teilzeitstellen weggefallen. Schaut man sich die Stabilisierungsphase in der Brauwirtschaft seit 2013 an, so fällt ins Auge, dass die SV-Beschäftigung seitdem zwar zugenommen hat (+ ca. 300 Personen), das leichte Wachstum hat sich (statistisch) jedoch eher zugunsten der Teilzeitbeschäftigung (+ ca. 350 Personen) denn zugunsten der Vollzeitbeschäftigung (– ca. 50 Personen) ausgewirkt. Im Gegensatz dazu ist das Beschäftigungswachstum im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern seit 2013 (+ ca. 800 Personen; siehe Abbildung 22) stärker einhergegangen mit einer Zunahme der Beschäftigung in Vollzeit (+ ca. 600 Personen).

33 Hier ist zu erwähnen, dass ein Vergleich der Daten vor 2011 mit Daten nach 2012 nicht ohne Einschränkung möglich ist bzw. dieser Vergleich nur eine eingeschränkte Aussagekraft hätte, da es im Jahr 2013 eine Umstellung bei der Datenerfassung durch die BA in Bezug auf Teilzeitbeschäftigung gab.

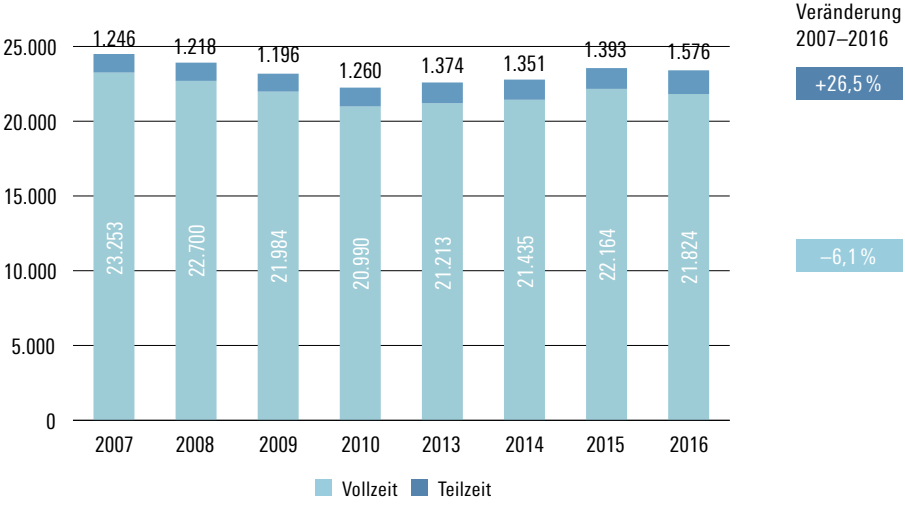
Teilzeit nach wie vor ein „weibliches Phänomen“

Teilzeit ist eher im administrativen als im gewerblichen Bereich zu finden. Auch in der Getränkeindustrie ist Teilzeit ein spezifisch „weibliches Phänomen“. Der Anteil an Frauen unter den Teilzeitbeschäftigten ist hoch, mehr als drei Viertel der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen (Brauwirtschaft und AfG-Bereich: jeweils ca. 72 Prozent). Nimmt man nur die weiblichen Beschäftigten in den Blick, zeigt sich, dass von den ca. 6.300 SV-beschäftigten Frauen in der Brauwirtschaft mehr als ein Drittel (ca. 36 Prozent bzw. 2.300) in Teilzeit beschäftigt sind; im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern sind es rund 24 Prozent (bzw. rund 1.100 Frauen). Die Teilzeitquote von Männern liegt dagegen lediglich bei unter 4 Prozent (Brauwirtschaft) bzw. ca. 2 Prozent (AfG-Bereich; Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung).

Teilzeitbeschäftigung hat verschiedene Gründe. Im Vordergrund stehen familiäre Verpflichtungen (wie die Betreuung von Kindern oder pflegebe-

Abbildung 28

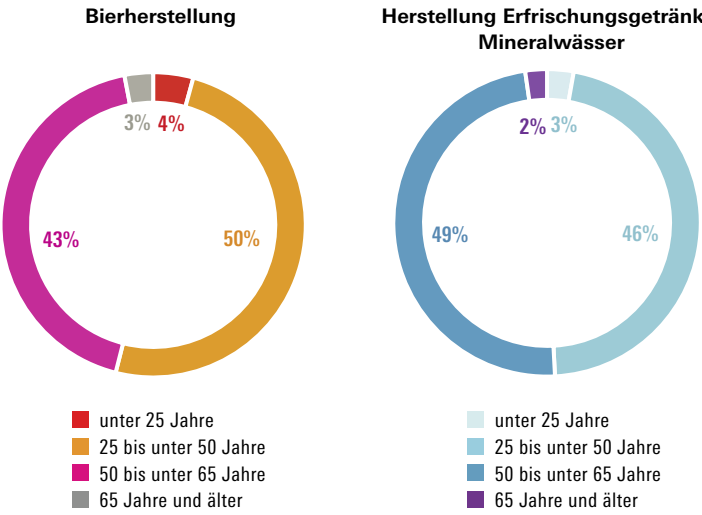
Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern in Voll- und Teilzeit, 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung
Anmerkung: Aufgrund der Umstellung bei Erhebungsinhalten wurden für die Jahre 2011 und 2012 von der BA keine Daten zur Teilzeit veröffentlicht.

Abbildung 29

SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung in Teilzeit nach Alter (Anteile der Altersklassen), 2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.2016; eigene Berechnung und Darstellung

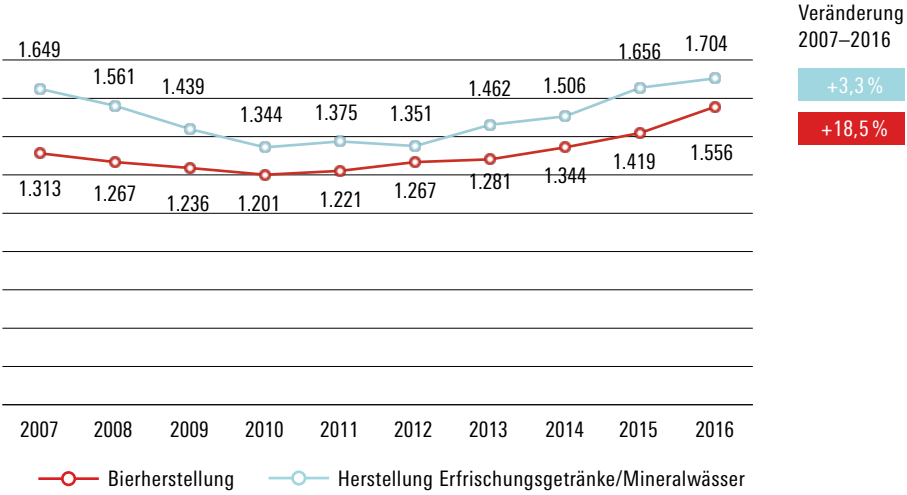
dürftigen Angehörigen), die überwiegend von Frauen wahrgenommen werden. In den Expertengesprächen wurde die relativ starke Zunahme von Teilzeitbeschäftigung auch damit begründet, dass durch flexiblere Arbeitszeiten oder „Job-Sharing"-Angebote stärker den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung getragen werde. Es wurde jedoch auch betont, dass in manchen Fällen die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen als Hebel zur Senkung der Personalkosten genutzt wird.

Anteil der „Generation 65+" an Teilzeitbeschäftigten leicht gewachsen

Teilzeit wird gewöhnlich insbesondere von Beschäftigen der mittleren Altersgruppe zwischen 25 und unter 50 Jahren in Anspruch genommen, für die vor allem die Kinderbetreuung eine Rolle spielt (Abbildung 29). Gerade im AfG-Bereich spielt Teilzeit jedoch auch für die „Generation 50+" eine große Rolle.

Abbildung 30

Anzahl der ausländischen SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung, 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Auffällig ist, dass in den letzten Jahren in beiden Teilbranchen nicht nur der Anteil der Beschäftigten, die 65 Jahre oder älter sind, an allen Teilzeitbeschäftigten leicht zugenommen hat, für diese Gruppe ist auch die absolute Zahl der Beschäftigten in Teilzeit angewachsen. Allerdings bewegt sich die Zahl der Fälle immer noch in einer Größenordnung von jeweils unter 100 Personen (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung).

4.2.7 Anzahl ausländischer Beschäftigter zugenommen

Der Anteil ausländischer Beschäftigter an allen SV-Beschäftigten ist in der Getränkeindustrie relativ gering.[34] In der Brauwirtschaft beträgt dieser Anteil ca. 5 Prozent, im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mi-

34 Deutsche mit Migrationshintergrund werden in der Form nicht von der Statistik erfasst.

neralwässern liegt er bei etwa 7 Prozent – und damit jeweils deutlich unter dem Branchendurchschnitt in der NG-Industrie von fast 15 Prozent (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung).

Die Entwicklung der Anzahl ausländischer Beschäftigter hat in den letzten Jahren einen ähnlichen Verlauf genommen wie die Entwicklung der Zahl der SV-Beschäftigten insgesamt – mit einer Abnahme der Beschäftigtenzahl bis etwa 2010 und einem klaren Wachstum in jüngster Zeit (Abbildung 30). Im AfG-Bereich wurde inzwischen wieder das Niveau von 2007 mit ca. 1.700 ausländischen SV-Beschäftigten erreicht (Wachstum von +3,3 Prozent). Im Bereich der Brauwirtschaft hat die Zahl der Beschäftigten mit ausländischem Pass absolut gesehen seit 2011/2012 zwar in geringerem Maße zugenommen als im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern, allerdings liegt das aktuelle Niveau mit fast 1.600 Personen in der Brauwirtschaft deutlich über der Zahl von 2007 (Wachstum von +18,5 Prozent).

4.3 Geringfügig Beschäftigte

In der öffentlichen Beschäftigtenstatistik klar von der SV-Beschäftigung abgegrenzt wird die geringfügige Beschäftigung. Dabei handelt es sich um sogenannte „Minijobs“ mit einer steuer- und sozialversicherungsfreien Einkommensgrenze von 450 Euro im Monat. Vergleicht man Struktur und Entwicklung beider Gruppen zeigen sich Besonderheiten. Analog zu den obigen Ausführungen werden im Folgenden die Struktur und die Entwicklung der geringfügigen Beschäftigung im Bereich der Getränkeherstellung nach den Merkmalen Geschlecht, Alter und Qualifikation analysiert.

4.3.1 Entwicklung in Getränkeherstellung sehr uneinheitlich

In vielen Branchen der NG-Industrie werden geringfügige Beschäftigte u. a. eingesetzt, um betriebliche Flexibilität sicherzustellen und um z. B. saisonbedingt auf Nachfrage- und Auslastungsschwankungen reagieren zu können. Das Ausmaß geringfügiger Beschäftigung ist in den beiden betrachteten Teilbranchen der Getränkeherstellung unterschiedlich. In der Brauwirtschaft hat sie tendenziell eine größere Bedeutung als im AfG-Bereich. Zum Einsatz kommen geringfügige Beschäftigte vor allem in der Flaschensortierung. In der Brauwirtschaft beträgt der Anteil der geringfügig Beschäftigten an der

Gesamtbeschäftigung (SV- und geringfügige Beschäftigung insgesamt) aktuell mehr als 18 Prozent. Dies entspricht exakt dem Referenzwert für die NG-Industrie insgesamt (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung). Im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern sind es hingegen weniger als 5 Prozent.

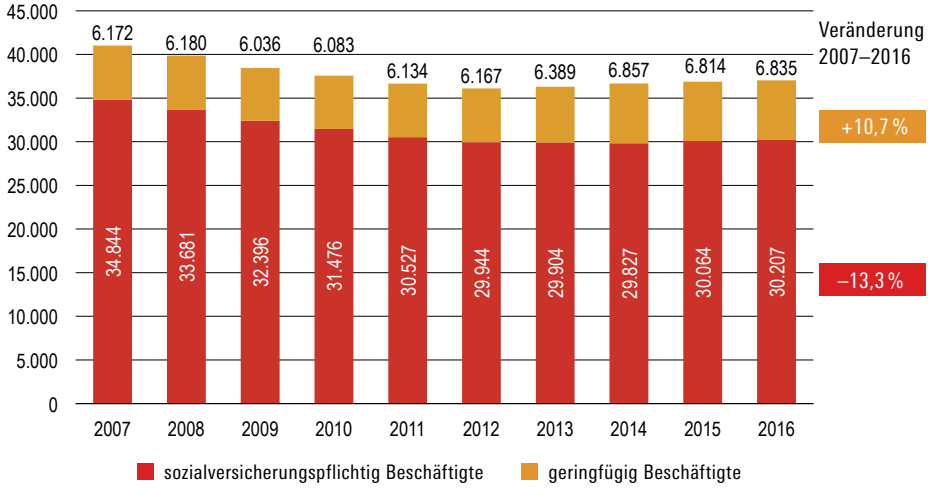
Auch die Entwicklung der Anzahl der geringfügig Beschäftigten hat in den beiden Teilbereichen der Getränkeherstellung einen unterschiedlichen Verlauf genommen.

Brauwirtschaft: Dynamische Entwicklung bei „Minijobs"

In der Brauwirtschaft hat sich die geringfügige Beschäftigung in den letzten Jahren dynamischer entwickelt als die SV-Beschäftigung (Abbildung 31). Die Zahl der geringfügig Entlohnten ist zwischen 2007 und 2010 ebenso gesunken wie die Zahl der SV-Beschäftigten. Seitdem ist die Zahl der „Minijobs" jedoch relativ deutlich angestiegen (seit 2010 um fast 800 Beschäftigungsverhältnisse).

Abbildung 31

Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten in der Bierherstellung im Vergleich, 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

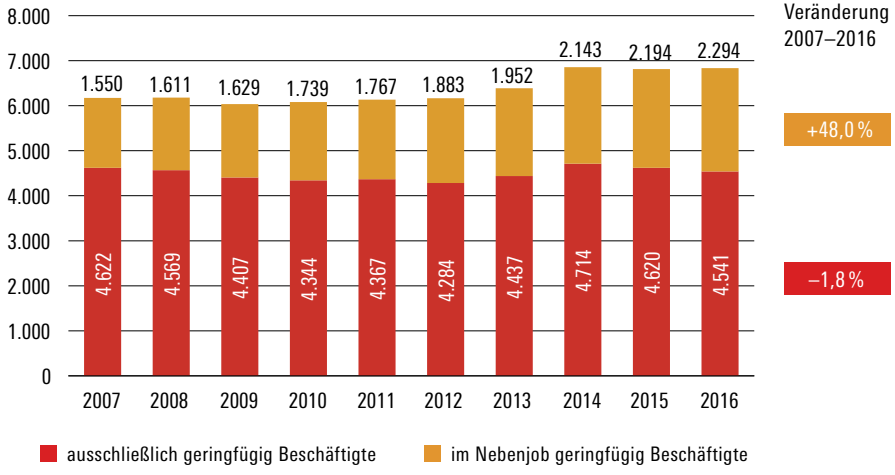
Hier stellt sich die Frage, ob die deutliche Zunahme der „Minijobs“ eher auf eine Ausweitung der Stellen für ausschließlich geringfügig Beschäftigte oder eine Ausweitung der „Minijob“-Stellen im Nebenjob zurückzuführen ist. Wie Abbildung 32 zeigt, sind ca. 34 Prozent der mehr als 6.800 „Minijobber“ in der Brauwirtschaft im Nebenjob geringfügig beschäftigt, d. h. die Beschäftigten haben in der Regel ein weiteres Beschäftigungsverhältnis. Seit 2007 hat die Zahl solcher Beschäftigungsformen deutlich zugenommen (+48 Prozent), während die Zahl ausschließlich geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse auf relativ hohem Niveau verharrt (mehr als 4.500) und zuletzt nur unwesentlich abgenommen hat.

AfG-Bereich: Starke Abnahme der Zahl der „Minijobs“

Die geringfügige Beschäftigung im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern hat in den letzten Jahren – ohnehin von einem relativ geringen Niveau ausgehend – insgesamt abgenommen (–23,7 Prozent seit 2007) und sich auf relativ geringem Niveau (rd. 1.100 bis 1.200

Abbildung 32

Anzahl der geringfügig Beschäftigten in der Bierherstellung (unterschieden nach „ausschließlich geringfügig beschäftigt“ und „im Nebenjob geringfügig beschäftigt“), 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

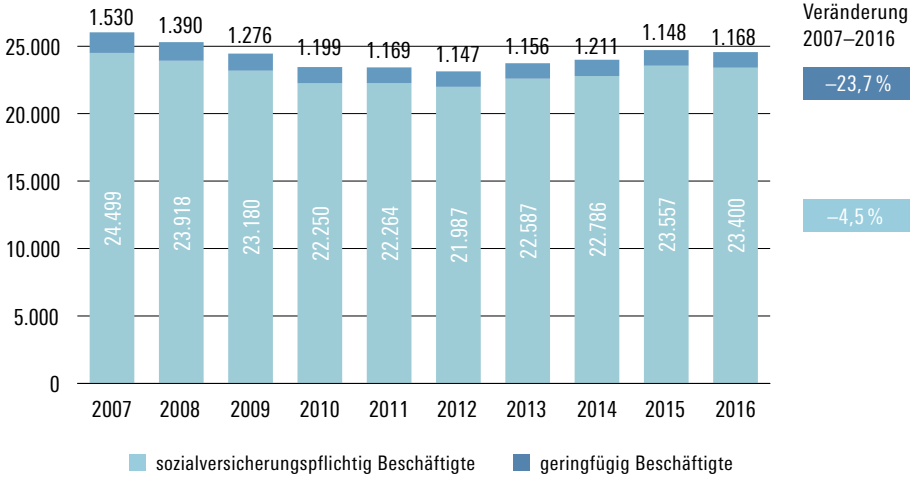
„Minjobs“) eingependelt (Abbildung 33). Dabei hat sich die Zahl der im Nebenjob geringfügig Beschäftigten nur unwesentlich verändert (+3,4 Prozent), die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten hat sich seit 2007 jedoch um fast ein Drittel (–30,9 Prozent) reduziert (Abbildung 34). Letzteres entspricht dem in Deutschland in den letzten Jahren zu beobachtenden Trend, dass die Bedeutung von „Minijobs“ als Haupttätigkeit abgenommen hat (vgl. Amlinger et al. 2016).

Verdrängungseffekte

Kritiker weisen immer wieder darauf hin, dass „Minijobs“ aufgrund ihres Flexibilitätspotenzials und des vergleichsweise geringen Entgeltes SV-Beschäftigung (in Teilen) verdrängen (vgl. z. B. DGB 2012). Rein statistisch könnte ein solcher Effekt für die Brauwirtschaft naheliegen, da die Zahl der geringfügig Beschäftigten zugenommen hat, während die Zahl der SV-Beschäftigten abgenommen hat – allerdings in größerem Ausmaß. Im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern ist ein solcher Verdrän-

Abbildung 33

Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern im Vergleich, 2007–2016



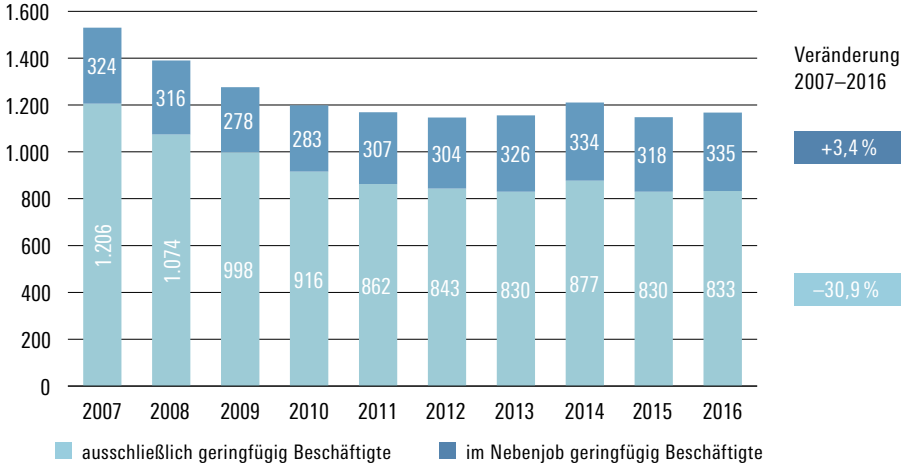
Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

gungseffekt nicht zu erkennen. Einerseits ist das Ausmaß geringfügiger Beschäftigung im Vergleich zur SV-Beschäftigung relativ gering. Andererseits sind die Entwicklungen (Zu- und Abnahmen der Beschäftigtenzahlen) bei beiden Beschäftigungsformen in den letzten Jahren weitestgehend parallel verlaufen.

Es wird jedoch deutlich, dass die Abnahme der Zahl geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse im AfG-Bereich seit 2007 in einem auffälligen Zusammenhang mit den gleichzeitig ansteigenden Kosten der Betriebe für Leiharbeit stehen (siehe hierzu Kapitel 7.3). Es ist also davon auszugehen, dass Tätigkeiten, für die in der Vergangenheit „Minijobber" eingesetzt worden sind, mehr und mehr „outgesourct" wurden bzw. an externe Dienstleister und Werkvertragsfirmen vergeben worden sind. Dies trifft z. B. auf einfache Tätigkeiten bzw. „Helfertätigkeiten" in der Abfüllung bzw. im Bereich der Flaschensortierung und reinigung zu.

Abbildung 34

Anzahl der geringfügig Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (unterschieden nach „ausschließlich geringfügig beschäftigt" und „im Nebenjob geringfügig beschäftigt"), 2007–2016



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

4.3.2 Geschlechterstruktur: Viele Männer unter den „Minijobbern“

In der NG-Industrie ist die geringfügige Beschäftigung insbesondere ein weibliches Phänomen – der Frauenanteil unter den geringfügig Beschäftigten liegt bei etwa 70 Prozent. Die Brauwirtschaft hebt sich davon deutlich ab, nur etwas mehr als die Hälfte der „Minijobber“ sind Frauen. Dieser Wert hat sich in den letzten Jahren nur unwesentlich verändert (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung). Allerdings ist der Frauenanteil hier höher als unter den SV-Beschäftigten (21 Prozent).

Im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern sind sogar nur vier von zehn geringfügig Beschäftigten weiblich (40 Prozent). Dies ist als Hinweis zu deuten, dass geringfügig Beschäftigte vor allem im gewerblichen Bereich arbeiten, wo deutlich mehr Männer als Frauen zu finden sind.

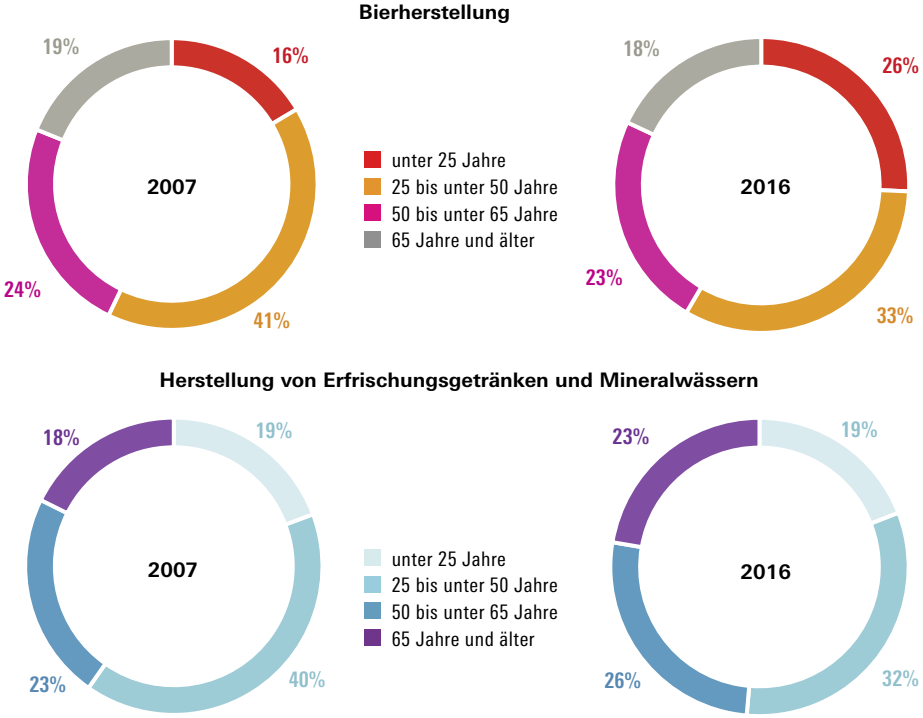
4.3.3 Altersstruktur: Viele „Minjobber“ älter als 65

Die Altersverteilung der geringfügig Beschäftigten in der Getränkeherstellung hat sich seit 2007 nur unwesentlich verändert (Abbildung 35), sie weicht jedoch klar von der Altersstruktur der SV-Beschäftigten ab (siehe Abbildung 23 und Abbildung 24). Während der Anteil der Beschäftigten, die 65 Jahre und älter sind, an allen SV-Beschäftigten weniger als 1 Prozent beträgt, ist der Anteil dieser Altersklasse unter den geringfügig Beschäftigten deutlich höher (Brauwirtschaft: 18 Prozent; Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern: 22 Prozent). Der Durchschnittswert in der NG-Industrie insgesamt liegt bei 15 Prozent (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2015; eigene Berechnung). In der Brauwirtschaft handelt es sich immerhin um mehr als 1.200 Beschäftigte in dieser Altersklasse (davon ca. 950 Männer), im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern um ca. 250 (davon ca. 200 Männer).

Darüber hinaus fällt auf, dass der aktuelle Anteil der unter 25-Jährigen unter den geringfügig Beschäftigten (Brauwirtschaft: 26 Prozent; Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern: 19 Prozent) größer ist als unter den SV-Beschäftigten (9 bzw. 7 Prozent). Zum Vergleich: In der gesamten NG-Industrie liegt der Anteil der geringfügig Beschäftigten unter 25 Jahren durchschnittlich bei 22 Prozent (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2016; eigene Berechnung).

Abbildung 35

Geringfügig Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Alter (Anteile der Altersklassen), 2007 und 2016 im Vergleich



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Strukturell gesehen ist geringfügige Beschäftigung damit auch in den betrachteten Bereichen der Getränkeherstellung ein Phänomen, das in besonderer Weise rentennahe Jahrgänge und Rentner[35] sowie junge Beschäftigte unter 25 Jahren betrifft. Als Grund, warum Menschen nach Vollendung des 65. Lebensjahres in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten, dürften vor allem finanzielle Motive ausschlaggebend sein.

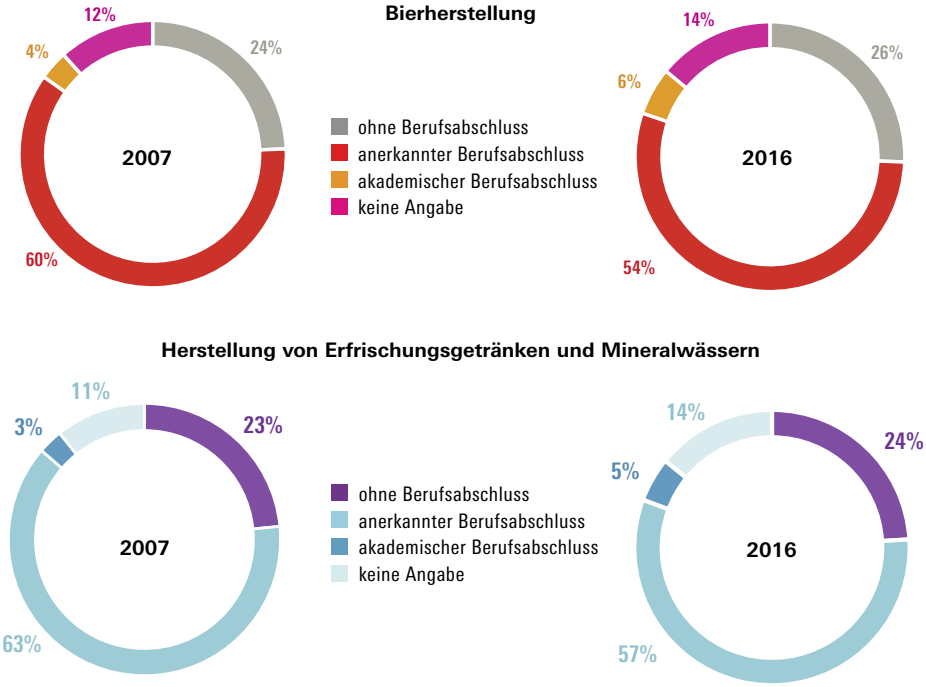
35 Das gesetzliche Renteneintrittsalter betrug im Jahr 2016 65 Jahre und 5 Monate.

4.3.4 Geringer Qualifikationsgrad

Die Analyse der Qualifikationsstruktur der geringfügig Beschäftigten ist mit Vorsicht zu genießen, da für einen nicht unbeträchtlichen Teil der Beschäftigten (Brauwirtschaft und Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern: jeweils 14 Prozent) keine belastbaren Angaben vorliegen (Abbildung 36). Daher sei lediglich auf den – im Vergleich mit der Qualifikationsstruktur der SV-Beschäftigten (siehe Abbildung 25) – hohen Anteil der geringfügig Beschäftigten ohne abgeschlossene Ausbildung hingewiesen. Dieser beträgt in der Brauwirtschaft 26 Prozent und im AfG-Bereich 24 Prozent.

Abbildung 36

Geringfügig Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Qualifikation (Anteile der Beschäftigten nach Qualifikationsniveau), 2007 und 2016 im Vergleich



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

5 ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSBELASTUNGEN

Wie in anderen Branchen der NG-Industrie zeigt sich auch in der Getränkeindustrie die Tendenz, dass sich die Arbeitsbelastung der Beschäftigten im Verlauf der letzten Jahre weiter erhöht hat – hierauf haben viele Interviewte hingewiesen. Dies geht einher mit einer hohen Arbeitsintensität und einer Einsparung von Arbeitsplätzen bei oftmals gleichbleibender oder sogar steigender Produktionsmenge. Die körperliche Belastung der Beschäftigten wurde in vielen Bereichen zwar durch technische bzw. ergonomische Verbesserungen reduziert. Viele Beschäftigte nehmen aber eine Leistungsverdichtung wahr, die z. B. auf eine Erweiterung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, aber vielfach auch auf eine verminderte Personalstärke zurückgeführt werden kann. Dies gilt sowohl für Beschäftigte in gewerblichen Bereichen als auch für Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Tätigkeiten (siehe auch Maack et al. 2016).

5.1 Körperliche Belastungen

Noch vor einigen Jahren war es eine übliche Praxis vor allem in den großen Betrieben, dass leistungsgewandelte bzw. ältere Beschäftigte im gewerblichen Bereich an Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätze versetzt werden konnten (z. B. Reinigungs- und Instandhaltungsarbeiten, Pförtnerdienst etc.). Heute sind solche Möglichkeiten nur begrenzt vorhanden – insbesondere aufgrund der zunehmenden Automatisierung und des Outsourcings von Arbeiten. Erschwerend kommt hinzu, dass die Anzahl älterer Beschäftigter angestiegen ist und die „Nachfrage“ nach solchen Arbeitsplätzen potenziell zugenommen hat (siehe hierzu Kapitel 4.2.3).

Generell steigt mit einer im Durchschnitt älter werdenden Belegschaft das Risiko längerer krankheitsbedingter Ausfallzeiten, denn mit dem Alter nehmen verschiedene Krankheitsbilder wie Beschwerden des Muskel-Skelett-Systems oder der Sinnessorgane zu (BAuA 2014). Bei Beschäftigten ab 50 Jahren treten häufig Schmerzen im Schulter- und Nackenbereich sowie im Bereich der Wirbelsäule auf (INQA 2011). Zu den allgemeinen Risikofaktoren gehören – neben dem individuellen Gesundheitsverhalten – zahlreiche Umweltfaktoren. Dies betrifft auch eine möglicherweise belastende Arbeitsumgebung.

Eine Ursache für vorzeitig eintretenden körperlichen Leistungsabfall von Beschäftigten sind besondere körperliche Leistungsanforderungen wie das Heben von schweren Lasten, Überkopfarbeiten, Lärm, Hitze, Kälte, langes Stehen oder Sitzen. In der Getränkeindustrie sind nicht nur Beschäftigte in der Produktion, sondern auch Beschäftigte in den vor- und nachgelagerten Bereichen (z. B. Beschäftigte im Lager oder Lkw-Fahrer) solchen Einflüssen ausgesetzt. Allerdings ist auch festzustellen, dass durch den Einsatz von Technik (Hebe-, Transporthilfen etc.), Rückentraining, Entspannungsübungen etc. in vielen Bereichen zunehmend für eine körperliche Entlastung gesorgt wird.

Insgesamt rücken mit dem demografischen Wandel Fragen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung stärker in den Blickpunkt. In den letzten Jahren ist das Bewusstsein der Betriebe für solche Fragen und Notwendigkeiten zwar gestiegen, entsprechende Lösungen und Konzepte sind in der Breite aber (noch) nicht vorhanden (siehe hierzu Kapitel 4.2.3).

5.2 Arbeitszeiten

Ein wichtiger Aspekt, wenn über Arbeitsbedingungen gesprochen wird, ist die Arbeitszeit. Die Wochenarbeitszeit in der Brauwirtschaft beträgt laut Flächentarifvertrag je nach Region 37 bzw. 38 Stunden (auf Basis von Haustarifverträgen sind in ostdeutschen Bundesländern 39 Stunden möglich). Im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken liegt die tarifliche Wochenarbeitszeit bei 38 Stunden (bei Haustarifverträgen in ostdeutschen Bundesländern z. T. bei 39 Stunden). Im Bereich Mineralbrunnen legen die Manteltarifverträge eine Arbeitszeit von 38 Stunden (Westen) bzw. 40 Stunden (Osten) fest.

In den großen Betrieben der Getränkeindustrie ist Schichtarbeit die Regel, gewöhnlich arbeiten die Beschäftigten in Zwei- oder Drei-Schicht-Modellen. Hinzu kommen saisonale Zusatzbelastungen, die eine Ausweitung der Schichtzeiten auf bis zu sieben Tage in der Woche notwendig machen.

Nacht- und Schichtarbeit stellen eine besondere Arbeitsbelastung für Beschäftigte dar, die zu einer dauerhaften Beanspruchung und zu arbeitsbedingten gesundheitlichen Störungen oder Erkrankungen führen kann. Gerade Mehr-Schicht- oder kontinuierliche Schichtsysteme weisen traditionell eher starre Arbeitszeiten auf. Doch vor allem bei belastenden Tätigkeiten rund um die Uhr sind Teilzeit- und Ausstiegsoptionen gerade für ältere Beschäftigte wichtig. Nach Auskunft von Experten steigt bei alternden Belegschaften mit durchschnittlich abnehmender Nachtarbeitstauglichkeit der Bedarf an diffe-

renzierten Arbeitszeitkonzepten. Den Gesprächspartnern zufolge gibt es im administrativen Bereich durchaus Lösungsansätze, die Arbeitszeit in Einzelfällen zu reduzieren (dies betrifft eher Ältere) bzw. flexibel zu gestalten (dies bezieht sich in erster Linie auf Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Jüngere).

Branchenweit gibt es aber kaum Ansätze, die Belastung durch Schichtarbeit speziell für Ältere und Leistungsgewandelte im gewerblichen Bereich durch flexible Arbeitszeitsysteme zu reduzieren. In den Betrieben werden meist Modelle eines vorzeitigen Ausstiegs aus dem Berufsleben diskutiert und praktiziert, z. B. unter Nutzung der gesetzlichen Möglichkeiten der „Rente mit 63", wonach langjährig Versicherte nach 45 Beitragsjahren mit 63 Jahren ohne Abschläge in Rente gehen können. Zudem werden nach wie vor Altersteilzeitmodelle genutzt, in zahlreichen Betrieben gibt es entsprechende Betriebsvereinbarungen. Befragte Betriebsräte wollen sich auch stärker für Teilzeit- und Job-Sharing-Angebote einsetzen.

5.3 Leistungsverdichtung und psychische Belastung

Die Anforderungen der Betriebe an eine flexible Produktion und Leistungserbringung sind hoch. Neben den klassischen körperlichen Beschwerden der Industriearbeit haben nach Auskunft von Interviewpartnern auch psychische Belastungen und Krankheitsbilder zugenommen, die auf eine zunehmende Arbeitsdichte (hohes Arbeitsvolumen, Termin- und Zeitdruck) sowohl im gewerblichen als auch im kaufmännischen bzw. Verwaltungsbereich zurückgeführt werden.

Werden Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit zu einem dauerhaften Phänomen, kann dies krankheitsbedingte Ausfälle (z. B. Burn-out, Depressionen) verursachen, die für die Betriebe zu hohen Krankheitskosten führen können. Für die vorhandenen Beschäftigten bedeutet dies meist noch mehr Arbeit (siehe auch Georg et al. 2016; Maack et al. 2016). Davon betroffen sind nicht nur einzelne Beschäftigte mit speziellen Aufgaben (wie Führungskräfte oder Angestellte mit Fachausbildung), sondern häufig große Teile der Belegschaft. Als Ursache für eine hohe Arbeitsbelastung werden nach Einschätzung von Interviewten einerseits eine in vielen Fällen enge Personaldecke gesehen. Andererseits wurde auch auf den hohen Verantwortungsdruck für die Beschäftigten, zunehmende Anforderungen mit Blick auf technisches Know-how bzw. IT-Kenntnisse und zunehmende Multitasking-Anforderungen (d. h. viele gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge) hingewiesen.

Arbeitssicherheit ist in der Getränkeindustrie ein wichtiges Thema. Viele Betriebe nutzen Systeme zur Meldung, Erfassung und Analyse von Arbeitsunfällen. Auch Arbeitssicherheitsschulungen gehören zur gängigen Praxis. Psychische und psychosoziale Belastungen werden nach Auskunft von Experten im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes in der Breite jedoch relativ wenig berücksichtigt. Gefährdungsbeurteilungen, die sowohl körperliche als auch psychische Arbeitsbelastungen erfassen, werden gerade in kleineren Betrieben nicht standardmäßig durchgeführt.

In den geführten Gesprächen wurde auf die steigende Bedeutung von Personaleinsatzkonzepten hingewiesen, die bei der Personalsteuerung die spezifische Belastungssituation am Arbeitsplatz und die individuellen Belastungsprofile der Beschäftigten (unter Berücksichtigung von Persönlichkeits- und Datenschutz) „matchen". Grundgedanke dabei ist, eine belastungsorientierte Rotation an verschiedenen Arbeitsplätzen zu ermöglichen. Darüber hinaus wurde auf die Bedeutung von Führungskonzepten und Führungskräftetrainings hingewiesen, die Aspekte eines „gesunden Mitarbeiterführung" in den Vordergrund stellen (siehe hierzu z. B. Nerdinger et al. 2016). Solche Kurse werden u. a. von Krankenkassen angeboten und werden in der Branche bereits vereinzelt in Anspruch genommen.

6 AUTOMATISIERUNG UND DIGITALISIERUNG

Im Vergleich mit anderen Branchen der NG-Industrie ist der Automatisierungsgrad in der Getränkeindustrie bereits hoch. Viele Betriebe verfügen über moderne Produktions- und Prozesstechnologien, die für einen hohen Durchsatz der Maschinen und Anlagen sorgen.

6.1 Kontinuierliche Prozessoptimierung schon seit Jahrzehnten

Aufgrund des intensiven Wettbewerbs in der Getränkeindustrie sehen sich viele Betriebe mit der Situation konfrontiert, ihre Produktivität durch leistungsstärkere Anlagen kontinuierlich zu steigern und über Prozessinnovationen ihre Wettbewerbsposition zu festigen. Eine Modernisierung der Verfahren und Produktionsprozesse macht Investitionen in Technologien und Ausstattung notwendig, die nach Auskunft von Branchenexperten in erster Linie zunächst einmal die großen, finanzkräftigeren Getränkehersteller bewerkstelligen könnten. Neben der Herausforderung vor allem für kleine und mittlere Betriebe, diese Investitionsbedarfe zu finanzieren, stellen sich aus Beschäftigtenperspektive mit der zunehmenden Automatisierung vor allem Fragen der Arbeitsverdichtung und steigender (Qualifikations-)Anforderungen.

Einige Gesprächspartner haben betont, dass Getränkehersteller zwangsläufig in den Ausbau der Produktionstechnologie, aber auch in neue Lagersysteme investieren müssten, um den Fachkräftemangel aufgrund des demografischen Wandels zukünftig bewältigen zu können. Andere wiederum verwiesen darauf, dass gerade im Bereich der Brauwirtschaft vielfach kein Investitionsstau bestände, da viele Brauereien eher bestrebt seien, Standorte und Anlagen zu verkleinern statt zu erweitern.

In den letzten zwei Jahrzehnten sind durch Automatisierungsprozesse vor allem Tätigkeiten mit hohem Routinegrad weggefallen (siehe auch Maack et al. 2011). Einweganlagen haben Experten zufolge heute einen höheren Automatisierungsgrad als Mehrweganlagen. Gerade die Umstellung auf Einweganlagen im AfG-Bereich hat damit zu kontinuierlichen Beschäftigungsverlusten geführt (sofern es sich nicht um die Neuerrichtung einer Einweganlage handelt).

„Sockelbeschäftigung" erreicht

Insgesamt ist unter den Gesprächspartnern jedoch die Einschätzung verbreitet, dass die zunehmende Automatisierung in Zukunft keine abrupten Beschäftigungsverluste mit sich bringen wird. Vielmehr sei mit einem leichten, aber stetigen Beschäftigungsrückgang zu rechnen. Für einige Interviewte ist mit dem hohen Automatisierungsgrad im gewerblichen Bereich schon heute ein Beschäftigungsniveau erreicht, das nach heutigen Erfahrungen kaum noch unterschritten werden könnte, ohne die betrieblichen Abläufe zu gefährden (ausgenommen von einer Stilllegung von Kapazitäten in größerem Umfang). Ohne eine gewisse „Sockelbeschäftigung" in den Betrieben seien die betrieblichen Prozesse (u. a. Steuerung und „Überwachung" der Produktions- und Abfüllprozesse sowie Qualitätskontrolle) nicht aufrechtzuerhalten. Einige Interviewte haben berichtet, dass auch im Verwaltungsbereich schon stark „industrialisierte" Prozesse mit hoher Standardisierung beständen.

Folge der seit Jahrzehnten betriebenen Prozessoptimierung ist das, was wir heute als „Digitalisierung" bezeichnen. Das heißt, mit den vorhandenen Technologien werden zunehmend digitale Informationen erfasst, gespeichert, aufbereitet und ausgewertet (Stieler 2015). Auch die Weitergabe der digitalen Daten entlang der Wertschöpfungskette nimmt zu. Gleichzeitig gewinnt die Nutzung informations- und kommunikationstechnischer Arbeitsmittel an den Arbeitsplätzen an Bedeutung.

6.2 Digitalisierung: Auf dem Weg zur „Industrie 4.0"

Die Digitalisierung hat die industrielle Produktion schon längst erfasst. Dort wird sie häufig unter dem Begriff „Industrie 4.0" beschrieben.

6.2.1 Verständnis von „Industrie 4.0"

Unter dem Schlagwort „Industrie 4.0" wird ganz allgemein die Vernetzung der „physischen Welt" der industriellen Produktion mit der „virtuellen Computerwelt" verstanden – quasi als beginnende vierte industrielle Revolution. Gemeint ist eine neuartige Form der Produktionsautomatisierung, die auf eine hochflexible Verknüpfung der virtuellen und vernetzten Datenebene mit realen Fabrikabläufen zielt (BVE/PwC 2015; Hirsch-Kreinsen 2016). Unmittelbare Kriterien sind sogenannte „Cyber-Physische Systeme" (CPS), was bedeutet, dass sich „intelligente" Maschinen, Betriebsmittel und Lagersyste-

me in der Produktion eigenständig steuern, untereinander Informationen austauschen und selbstständig Aktionen planen und auslösen. Danach sind in einer „intelligenten Fabrik" („Smart Factory") Produkte eindeutig identifizierbar und fortwährend zu lokalisieren. Die Produkte „kennen" ihren aktuellen Zustand und alternative Möglichkeiten zur Zielerreichung. Die CPS sind nicht nur mit allen Prozessen im Betrieb, sondern auch mit Kooperationspartnern, Lieferanten und Kunden vernetzt. Die Steuerung findet „intelligent", d. h. autonom, dezentral und unabhängig von der Prozesssteuerung durch den Menschen statt (Kleinhempel/Satzer/Steinberger 2015; Stieler 2015).

Autonome Steuerung

Kern der Digitalisierung ist nicht nur die Verfügbarkeit, sondern auch die Analyse großer Datenmengen („Big Data") in „Echtzeit". Mit anderen Worten: Aufträge steuern sich selbstständig durch ganze Wertschöpfungsketten, sie buchen autonom ihre Bearbeitungsmaschinen und sie organisieren selbst ihre Auslieferung zum Kunden. Maschinen und Anlagen geben eigenständig Meldungen ab, fordern Produktionsgüter und Ersatzteile an und nehmen selbstständig Wartungen vor (Buch/Dengler/Stöckmann 2016; Spath et al. 2013).

Insgesamt soll die Digitalisierung zu neuen Entwicklungen in folgenden Bereichen führen (Stieler 2015):

- „Überwachung", Steuerung und Wartung von Maschinen und Anlagen,
- „Überwachung" und Informationsspeicherung für einzeln identifizierbare Produkte und deren Produktionsablauf sowie
- automatisierte Steuerung der Produktion und der vor- bzw. nachgelagerten Logistik.

Allgemein wird erwartet, dass die Digitalisierung in den nächsten Jahren bzw. Jahrzehnten zu tiefgreifenden Veränderungen in Produktions- und Arbeitsprozessen führen wird. Ob die Auswirkungen wirklich „revolutionären Charakter" haben werden, ist noch nicht zu beurteilen (Buch/Dengler/Stöckmann 2016). Es liegt aber auf der Hand, dass sich die Arbeitswelt mit der fortschreitenden Digitalisierung weiter verändern wird. Neue Arbeitsformen und verhältnisse werden in der aktuellen Diskussion unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0" beschrieben (BMAS 2015). Dabei geht es u. a. um die die Frage, welche Auswirkungen Industrie 4.0 auf Arbeitsorganisation, Qualifizierung/Weiterbildung und Berufsbilder, aber auch auf die Arbeitsgestaltung und die Bewältigung des demografischen Wandels in den Betrieben hat (Kleinhempel/Satzer/Steinberger 2015).

6.2.2 Umsetzungsstand: „Wir sind schon mittendrin!"

Neu ist die digitale Erfassung und Verarbeitung von Produktionsdaten in der Getränkeindustrie nicht. In Verbindung mit der fortlaufenden Automatisierung findet dieser Prozess gerade in den großen Betrieben schon seit vielen Jahren statt. Schon vor einigen Jahrzehnten wurden mechanische Maschinen durch elektronisch gesteuerte Anlagen ersetzt, die z. B. mit Sensorikelementen ausgestattet waren, um Produktionsparameter zu erfassen und den Prozess besser zu steuern. Die Nutzung und Integration der EDV hat sich kontinuierlich weiterentwickelt, z. B. zur systematischen Erfassung von Betriebsdaten wie Maschinenlaufzeiten oder Störungen (siehe hierzu auch Stieler 2015). Schlagartige Veränderungen in den Betrieben sind damit bisher jedoch nicht einhergegangen, es handelte sich eher um einen laufenden („evolutorischen") Prozess. Derzeit erleben wir jedoch eine Beschleunigung des Prozesses, die sich vor allem auf die schnell wachsende Rechner- bzw. Speicherleistung der Anlagen und Maschinen zurückführen lässt. Dies ermöglicht auch eine zunehmende Vernetzung im gesamten Wertschöpfungsprozess.

Die in den Betrieben geführten Interviews und die Diskussion im Rahmen von Betriebsräteworkshops spiegeln die Spannbreite des Themas Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 wider. Sowohl der Stand der Auseinandersetzung der betrieblichen Akteure mit dem Thema, die aktuelle Nutzung digitaler Technik als auch die Einschätzung zur zukünftigen Bedeutung, den Potenzialen und Risiken von Industrie 4.0-Konzepten variieren von Betrieb zu Betrieb bzw. von Gespräch zu Gespräch. Bei einigen Gesprächspartnern handelt es sich bei Industrie 4.0 nach wie vor um eine „technologische Vision" bzw. „Zukunftsmusik". Man beginnt zurzeit erst damit, sich stärker mit dem Thema zu befassen. Für andere „sind wir schon längst mittendrin". Das heißt auch wenn Industrie 4.0 die betrieblichen Abläufe (noch) nicht flächendeckend erfasst bzw. durchdrungen hat, hält es schon seit einiger Zeit Einzug in die Betriebe. In einigen Gesprächen hat sich auch herausgestellt, dass Ansätze von Industrie 4.0 bereits seit Längerem in den Betrieben umgesetzt werden, jedoch häufig nicht unter dieser Bezeichnung.

Beispiele für „smarte" Technologien

Auf Basis der geführten Gespräche ist mit Blick auf den Umsetzungsstand in der Branche kein genereller Betriebsgrößeneffekt auszumachen. Es zeigt sich jedoch, dass gerade in den großen, finanzkräftigen Betrieben bereits Bausteine „smarter" Technologien in Produktion, Abfüllung und Logistik angewendet werden. Hier einige Beispiele:

a) Digitale Steuerung der Produktion und der Supply Chain

Zahlreiche Gesprächspartner haben berichtet, dass Anlagen und Bereiche in Zufuhrlogistik, Produktion und Lagerlogistik bereits über digitale Datenströme miteinander vernetzt sind („Wenn die Abfüllung hochgefahren oder gedrosselt wird, wird die Information digital an andere Bereiche weitergegeben.").

Bei Coca-Cola beispielsweise werden in der gesamten Supply Chain digitale Prozessdaten mit Hilfe von „LineView" genutzt. Hierbei handelt es sich um ein „standard production line monitoring system", das in jeder Produktionslinie in Europa eingesetzt wird, um die Gesamtanlageneffektivität zu erhöhen. Mit Hilfe von „LineView" werden die gesamten Abläufe einer Linie webbasiert und in „Echtzeit" angezeigt.

Ein weiteres Beispiel ist Paulaner. In München wurde eine komplett neue Brauerei errichtet, die im Jahr 2015 in Betrieb genommen wurde. Die Anlagen sind mit neuester digitaler Technik ausgestattet. Die Abfüllanlagen werden z. B. computergesteuert mit allen notwendigen Materialien versorgt (z. B. leeren Flaschen, Etiketten, Kronkorken oder Fässern). Diese werden auf Anforderung des Anlagenbedieners mit automatischen Flurförderzeugen aus dem Materiallager herantransportiert (am alten Standort wurde dies von den Mitarbeitern manuell mit elektrischen Hubwagen bewerkstelligt). Die fertigen Produkte werden anschließend automatisch von der Abfüllanlage aus ins Lager transportiert. Sämtliche Produkte werden nach der Herstellung mit einem Strichcode versehen, so dass sie eindeutig zu identifizieren sind. Der Code kann bei weiteren Prozessschritten (z. B. bei der Kommissionierung) eingelesen werden. Den Interviewten zufolge ist dies auch wichtig für die Chargenrückverfolgung, d. h. Produkte oder Produktionschargen können über den gesamten Herstellungsprozess zurückverfolgt werden. Dies kann z. B. wichtig sein, falls es zu einem Rückruf von Produkten kommt bzw. Qualitätsmängel auftreten.

Auch in anderen Betrieben werden ähnlich wie bei Paulaner IT-gestützte ERP-Systeme angewendet.[36] In der Paulaner Brauerei kommt zudem ein neues Instandhaltungssystem zum Einsatz, das eine computergesteuerte vorbeu-

36 ERP ist die Abkürzung für die englische Bezeichnung „Enterprise-Resource-Planning". Darunter werden IT-Systeme verstanden, die zur Unterstützung der Ressourcenplanung im gesamten Unternehmen eingesetzt werden. Ziel ist eine rechtzeitige und bedarfsgerechte Planung und Steuerung der Abläufe. Eine Kernfunktion von ERP ist die Materialbedarfsplanung. Es soll sichergestellt werden, dass alle für die Produktion erforderlichen Güter und Betriebsmittel an der richtigen Stelle, zur richtigen Zeit und in der richtigen Menge zur Verfügung stehen.

gende Wartung der Anlagen ermöglicht und eng mit der Arbeitsweise nach TPM[37] verzahnt ist („Das System sagt uns, welche Wartung notwendig ist."). Diese wird durch spezialisiertes Instandhaltungspersonal (Elektriker, Mechatroniker, Schlosser) „überwacht" bzw. durchgeführt.

Einige Gesprächspartner haben berichtet, dass die Produktionssteuerung nicht nur über Displays an den Anlagen läuft, sondern die entsprechenden Daten auch auf dem Smartphone eingesehen werden können. Insgesamt hat die Nutzung mobiler Endgeräte die Bereiche der Produktionsarbeit bisher aber erst „gestreift". In der Regel ist die produktive Nutzung von Smartphones oder Tablet-PCs auf Anwendungsfälle in Instandhaltung, Logistik, Außendienst und Fuhrpark beschränkt. Viele Befragte teilen die Auffassung, dass diese Technologien auch in direkten Produktionsbereichen in Zukunft stärker zur Anwendung kommen werden.

Insgesamt steigt mit zunehmender Digitalisierung jedoch die „Abhängigkeit" von IT und Netzwerkinfrastruktur. Probleme für die betrieblichen Prozesse (z. B. den Brauprozess) und die gesamte Wertschöpfungskette (inkl. Lieferengpässen) können damit bereits durch einfache Softwareprobleme entstehen.

b) Digitale Lagerverwaltungssysteme und fahrerlose Flurfördersysteme

In vielen Betrieben verläuft der Transport von Flaschen und Kästen noch über Flurförderzeuge (Stapler und elektrische Hubwagen), es werden auch automatische Elektrohängebahnen eingesetzt. Vereinzelt kommen im Lagerbereich fahrerlose (GPS-gesteuerte) Staplersysteme („Selbstfahrer") zum Einsatz. In den meisten Unternehmen ist der EDV-Einsatz bei Fahrern von Flurförderzeugen Standard. Auf Displays wird angezeigt, wo welche Ware abzuholen ist und wohin sie zu transportieren ist. Auch die Nutzung von Scannern im Lagermanagement ist für viele Betriebe nichts Neues. Mit Hilfe von IT-gestützten Lagerführungssystemen (LFS) bzw. Lagerverwaltungssystemen (LVS) werden Paletten gescannt und ihnen wird automatisch ein Stell- bzw. Lagerplatz zugewiesen.

Bei Paulaner beispielsweise wird im Lager mit einem vollintegrierten eWM-System (Extended Warehouse Management) gearbeitet, das nicht nur ein klassisches Lagerverwaltungssystem ist, sondern auch der Auftragssteuerung für die Staplerfahrer dient.

37 TPM steht für „Total Productive Maintenance". Damit gemeint ist ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung in allen Bereichen der Produktion. Vor allem geht es um die Vermeidung von Störungen, Defekten, Anlagenausfällen, Qualitätsverlusten, Unfällen und Verschwendung.

c) Optimierte Prozesse bei Intralogistik und Tourenplanung

Mit Hilfe digitaler Lagerverwaltungssysteme sollen die Lagerprozesse, die Kommissionierung und die Abholung der Ware (bzw. die Distribution der Ware durch den eigenen Fuhrpark) effizienter gestaltet werden. Auch die Gestaltung der Tourenplanung soll dadurch effizienter bzw. flexibler werden. Dafür wird die Verladung in einigen Fällen interaktiv gesteuert, d. h. Kunden, Spediteure bzw. eigene Lkw-Fahrer können online erkennen, wie die Ladestraße ausgelastet ist. Im System kann dann ein Zeitfenster ausgewählt werden, für das die Abholung vorgesehen ist. Die Terminreservierung erfolgt online. Auch Lieferanten können einen Liefertermin online buchen. Mit Hilfe des „Warehouse-Management-Systems" der Carlsberg Logistik GmbH soll beispielsweise eine Vorausbuchung von bis zu fünf Tagen möglich sein.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Krombacher Brauerei ihren bisher analogen Schulungsprozess zur Sicherheitsunterweisung von Lkw-Fahrern seit 2016 vollständig digitalisiert hat. Dafür wurde eine Schulungssoftware bzw. eine App für Tablet-PCs entwickelt, mit der Verhaltensrichtlinien übermitteln werden. Lkw-Fahrer lernen in einer autodidaktischen Unterweisung entsprechende Inhalte und können anschließend Prüfungsfragen beantworten (siehe ausführlich Feller 2016).

6.2.3 Digitalisierung als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger

Um ihre Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz zu stärken, stehen die Betriebe der Getränkeindustrie aus Sicht von Experten vor der dringenden Aufgabe, weiter in digitale Technik und Vernetzung zu investieren.

„Digitalisierungspotenziale" an der Schnittstelle zu Kunden und Lieferanten

„Digitalisierungspotenziale" werden vor allem im Bereich der Warenwirtschaft und im Vertrieb gesehen, also in der betriebsübergreifenden Vernetzung der Informationsströme bzw. an der „Schnittstelle" zu Lieferanten und Kunden (vor allem zu GFGH und LEH). Hiermit angesprochen ist eine weitere Optimierung der Wertschöpfungsketten, d. h. eine bessere (horizontale) Integration mit Kunden und Lieferanten als Supply-Chain-Partnern in Verbindung mit neuen Serviceangeboten (siehe auch BVE/PwC 2015). Voraussetzung dafür ist aber, digitale Daten und deren Auswertung als Teil der Wertschöpfung zu sehen und die digitalen Fähigkeiten im Betrieb darauf

auszurichten. Dies ist nach wie vor eine große Herausforderung – in organisatorischer und finanzieller Hinsicht.

Bereits weit vorangetrieben hat Coca-Cola Lösungen zur „Digitalisierung des Tagesgeschäftes". So wurde z. B. für Unternehmenskunden ein Online-Bestellportal entwickelt, das den Bestellprozess und den Kundenservice verbessern soll. Auch andere Getränkeproduzenten haben ähnliche Kunden-Apps entwickelt oder sind dabei, dies zu tun, beispielsweise Paulaner. Mit der geplanten Paulaner-App sollen Kunden relevante Informationen zu Bestellvorgängen bzw. Auftragsstatus digital abrufen und eingeben. Damit will Paulaner auf geänderte Kundenanforderungen reagieren. In den nächsten Jahren werde dies nach eigenen Angaben die gesamte Vertriebslandschaft bzw. die Tätigkeit im Außendienst verändern.

Mit Blick auf den Endverbraucher wurde bei Coca-Cola die App „Get-Happy" entwickelt, mit der Konsumenten bei jedem Kauf „Stempel" per QR-Code sammeln können. Ist die digitale Stempelkarte voll, kann man sie in Restaurants, Cafés, Hotels, Bars, Bäckereien, Tankstellen, Kiosken etc. in eine Prämie eintauschen. Konsumenten können die teilnehmenden Partnerunternehmen über eine digitale Umgebungskarte der App ermitteln. Bei den Unternehmen handelt es sich um gewerbliche Kunden von Coca-Cola. Diese können sich über die App registrieren lassen und dort ein Profil anlegen. Angesichts der hohen Marktdurchdringung von Coca-Cola soll die App die Partnerunternehmen bei der Kundenbindung bzw. der Gewinnung von Neukunden unterstützen. Zumindest theoretisch ist anzunehmen, dass sich über die App Kundendaten generieren und miteinander verknüpfen lassen, um für Coca-Cola beispielsweise die kundengruppenspezifische Bereitstellung von Produkten zu erleichtern.

Die Radeberger Gruppe hat eine Stabstelle eingerichtet, die sich mit Fragen rund um das Thema Digitalisierung beschäftigt. Dabei geht es z. B. um die Entwicklung und Umsetzung technischer Lösungen in Produktion und Logistik, aber auch darum, wie man sich im Bereich des Online-Handels professionell aufstellen kann. Man geht davon aus, dass der Online-Handel auch im Getränkebereich in Zukunft eine größere Bedeutung erlangen könnte.

Viele Befragte – sowohl aus Brauereien also auch aus dem AfG-Bereich – sehen „Nachholbedarf" in der Nutzung und Aufbereitung von Kundendaten bzw. beim Datenmanagement. Potenzial bestehe vor allem in integrierten Informationsflüssen. Dafür sei eine stärkere Zusammenarbeit z. B. mit Kunden aus dem GFGH-Bereich notwendig, die wiederum über viele Daten ihrer Gastronomiekunden verfügten. Durch eine stärkere Nutzung der Kunden- und Verbrauchsdaten des GFGHs (und des LEH) seien viel genauere Progno-

sen möglich, die für eine effiziente Produktions- und Distributionssteuerung wichtig seien. Vorteilhaft wäre beispielsweise, wenn aus dem Absatz des LEH- bzw. GFGH-Kunden noch frühzeitiger gefolgert werden könnte, welche Bestellmengen in den nächsten Tagen zu erwarten wären. Dies würde die Planung von Produktion und Lagerprozessen für den Getränkehersteller erleichtern. Coca-Cola hat bereits vor einigen Jahren die Organisationsstruktur verändert und im Bereich „Sales & Marketing" einen Geschäftsleiter „Customer Management Group" (CMG) eingesetzt. Dieser ist der Verantwortliche im Bereich des Verkaufs an nationale Großkunden, die in den einzelnen CMGs gebündelt sind. Durch die neue Struktur wurden die Beziehung und der Informationsaustausch mit einzelnen Kunden verbessert.

Impulse für weitere Digitalisierung vor allem durch LEH zu erwarten

Zusätzliche Impulse für eine weitere Digitalisierung und stärkere Vernetzung in den nächsten fünf bis zehn Jahren sind vor allem aus Richtung des LEH zu erwarten. Darauf müssen sich die Betriebe der Getränkeindustrie strategisch einstellen. Heute schon technisch machbar, aber noch nicht umgesetzt sind Experten zufolge z. B. virtuelle Produktregale im Internet – als Ergänzung des stationären Produktangebots. Diese könnten in Zukunft eine größere Rolle spielen, um die Produktauswahl dort zu erleichtern, wo ein breites Sortiment an Waren angeboten werde. Dies gelte für den LEH genauso wie für den GFGH. Dafür wichtig sind umfangreiche Produktinformationen für die Verbraucher, bevor sich diese für einen Kauf entscheiden. Virtuelle Produktregale könnten dieses Bedürfnis bedienen, indem sie Produktbewertungen ermöglichen und Vergleichsmöglichkeiten bieten. Dies gilt zwar vor allem für Produktkategorien wie Computer, Unterhaltungselektronik, Büchern oder Medien (GS1 Germany GmbH 2016). Befragten zufolge wird dies aber auch für Getränke in Zukunft eine zunehmende Bedeutung erhalten.

Wenig Potenzial wird von den meisten Befragten im Zusammenhang mit Entwicklungen bei „smart home" gesehen. Hierunter wird die Vernetzung von Haustechnik und Haushaltsgeräten verstanden, z. B. die Steuerung des Kühlschranks über digitale Daten. Neueste Technik macht es möglich, dass Kühlschränke selbstständig melden, dass Waren und Produkte aufgebraucht sind, um dann entsprechende Bestellvorgänge auszulösen. Für Getränkehersteller sei dieses System u. a. aufgrund des geringen Volumens nicht attraktiv.

6.2.4 (Mögliche) Folgen für die Beschäftigten

Die zunehmende Digitalisierung bringt an sich keine abrupten Veränderungen für die Beschäftigten mit sich. In den Betrieben handelt es sich in der Regel um kontinuierliche technische bzw. technologische Veränderungen.[38] Damit werden sich auch die Arbeitsbedingungen fortlaufend und nicht schlagartig verändern. Dies betrifft einerseits die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Die kontinuierliche Einführung digitaler Technik erfordert in zunehmendem Maße „digitales Know-how".

Grenzen und Hürden der Digitalisierung

In der aktuellen gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Diskussion ist umstritten, ob die fortschreitende Digitalisierung in der Summe zu einem Beschäftigungsabbau führt oder ob sie mit einem Beschäftigungswachstum verbunden ist (siehe ausführlich z. B. Buch/Dengler/Stöckmann 2016; Hoffmann/Suchy 2016). (Umstrittene) Studien zum amerikanischen Arbeitsmarkt kommen zum Ergebnis, dass rund die Hälfte der vorhandenen Arbeitsplätze in den nächsten zehn bis 20 Jahren durch die fortschreitende Digitalisierung gefährdet sein könnte (z. B. Frey/Osborne 2013). Andere Untersuchungen gehen davon aus, dass in vielen Bereichen weiterhin schwer automatisierbare Tätigkeiten erledigt werden müssten, die nicht durch Computer bzw. digitale Technik ersetzt werden könnten. Zu bedenken sind auch ethische und rechtliche Hürden sowie die Höhe von Lohn- und Investitionskosten. Eine Investitionsüberlegung ist immer auch eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Dies betrifft z. B. die Frage, ob ein Getränkehersteller hohe Summen in den Bau eines automatisierten Hochregallagers investiert, oder ob er dort weiterhin Beschäftigte einsetzt. Oettinger verfügt beispielsweise noch über ein klassisches Flächenlager. Das Unternehmen übernimmt die Auslieferung an Kunden selbst, die Kommissionierung erfolgt in Mischpaletten. Dafür werden Spezialstapler eingesetzt, womit die Prozesse nach eigener Auskunft effizienter abgewickelt werden können als mit vollautomatisierten Systemen. Ein anderes Beispiel ist die Krombacher Brauerei, die die Planung für ein modernes Hochregallager im Jahr 2015 wieder aufgegeben hat (LZ 2014b; o. V. 2015b). Diese Beispiele zeigen: (Digitale) Technik wird nur dann genutzt, wenn die Abläufe dadurch schneller und günstiger erfolgen als bei „klassischer" Vorgehensweise.

38 Nur im Fall von BHI/Paulaner wurde im Jahr 2016 eine ganz neue Fabrik auf der „grünen Wiese" errichtet, in der die neueste digitale Technik zum Einsatz kommt.

Keine abrupten „Freisetzungseffekte" durch Digitalisierung erwartet

Studien zum Arbeitsmarkt in Deutschland beziffern den Anteil der durch hohe Substituierbarkeitspotenziale betroffenen Tätigkeiten auf 12 bis 15 Prozent (Arntz et al. 2016; Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2015). Besonders gefährdet im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes sind Arbeitsplätze in der Fertigung, die beispielsweise durch einen stärkeren Robotik-Einsatz oder durch den 3D-Druck verloren gehen könnten. Auch für Berufe in der Lagerwirtschaft wird ein hohes Gefährdungsrisiko gesehen. Ein Substituierbarkeitspotenzial von 15 Prozent muss aber nicht heißen, dass 15 Prozent der Arbeitsplätze wegfallen. In der Summe könnte der Effekt der fortschreitenden Digitalisierung auf die Beschäftigung sogar positiv ausfallen (Möller 2015).[39] Begründet wird dies damit, dass die computergesteuerten Maschinen und Anlagen entwickelt und gebaut werden müssten. Dafür seien entsprechende Fachkräfte nötig. Zudem müssten die Maschinen und Anlagen gesteuert, kontrolliert und gewartet werden. Zur Schulung der Fachkräfte würden Ausbilder gebraucht, auch Softwarespezialisten, die Lernprogramme bzw. Anleitungen zur Verwendung der neuen Technologien entwickeln, seien nötig. Übertragen in die betriebliche Realität hieße dies jedoch, dass die dort Beschäftigten entweder durch anders qualifizierte Mitarbeiter ersetzt würden oder sich ein erheblicher Um- und Weiterqualifizierungsbedarf für das bestehende Personal ergeben würde.

Befragte Experten der Getränkeindustrie erwarten keine kurzfristigen, gravierenden „Freisetzungseffekte" durch die Digitalisierung, da die Produktions- bzw. Arbeitsprozesse schon heute in vielen Bereichen stark automatisiert seien und das bestehende Personal für die Steuerung und Instandhaltung der Anlagen benötigt würde. Auch eine „menschenleere Fabrik" sei wenig realistisch, auch wenn es theoretisch bei hochmodernen Anlagen heute schon möglich wäre, die Produktion an sich und die Produktionssteuerung räumlich zu entkoppeln. Den befragten Experten zufolge brauche es immer qualifizierte Anlagenbediener und Instandhaltungsexperten, die den Produktionsprozess vor Ort begleiten und „überwachen".

Es wurde jedoch von befragten Arbeitgeber- also auch Arbeitnehmervertretern darauf hingewiesen, dass Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten und niedrigen Qualifikationsanforderungen in einem „schleichenden Prozess" durch neue Automatisierungssysteme in Produktion, Logistik und Verwal-

39 Experten zufolge ist in den nächsten Jahren in Deutschland ein Beschäftigungsaufbau von 390.000 neuen Jobs durch Industrie 4.0 möglich (BCG 2015).

tung ersetzt werden könnten. Beispiele sind Tätigkeiten im Bereich der Flaschensortierung und reinigung und in der Verwaltung (bei manueller Datenerfassung- und eingabe) oder Aufgaben in der Logistik, die gegenwärtig manuell bzw. mit Staplern oder elektrischen Hubwagen durchgeführt werden.

Darüber hinaus könnten Dispositionsentscheidungen in der Produktionslogistik von einem stärkeren Einsatz digitaler Technik betroffen sein – und zwar für den Fall, dass die benötigten Güter bzw. Rohstoffe von Produktionsanlagen weitgehend selbstständig durch das System angefordert werden (dies ist z. B. bei Paulaner bereits der Fall). Damit entfallen entsprechende Steuerungsaufgaben von Produktionsmitarbeitern. Diese greifen nur noch in Ausnahmefällen in den Herstellungsprozess ein. Ihre Aufgabe besteht primär aus „Überwachung" und anspruchsvollen Rüst- und Wartungsaufgaben (sofern das System dies nicht selbst übernimmt).

Insgesamt teilen viele Gesprächspartner die Einschätzung, dass von zukünftig ungewissen (politischen) Entwicklungen in Bezug auf das Einweg-Mehrweg-System größere Risiken für die Beschäftigung ausgehen könnten als dies bei der fortschreitenden Digitalisierung der Fall sei.

Anforderungen an Qualifikation steigen weiter an

Mit dem zunehmenden Einsatz digitaler Technik in der Getränkeindustrie ist insgesamt davon auszugehen, dass Prozesse vereinfacht werden, die Digitalisierung aber gleichzeitig Ausgangspunkt für neue Herausforderungen für die Beschäftigten sein wird. Die Beschäftigten von Paulaner mussten sich nach dem Umzug mit einer völlig neuen digitalen Technik und einer neuen Arbeitsumgebung auseinandersetzen.

Weiter steigen wird natürlich die Nachfrage nach Beschäftigten mit IT-Wissen und Kompetenzen, flexible und vernetzte Produktionsabläufe zu planen, zu steuern und zu „überwachen". Zunehmen wird z. B. auch der Bedarf an Instandhaltungspersonal, das sich mit computergesteuerter vorbeugender Wartung von Maschinen und Anlagen auskennt.

Hinzu kommt, dass das Wissen der vorhandenen Beschäftigten laufend auf dem aktuellen Stand der Technik gehalten werden muss. Wenn digitale Technik die Betriebe immer stärker durchdringt und die Steuerung und Qualitätskontrolle über eine digitale Dateneingabe und analyse erfolgt, müssen sich Beschäftigte grundsätzlich mit IT auskennen (siehe hierzu auch Stieler 2015). Neben Spezialisten und Experten müssen auch „einfache" Maschinenbediener von der Qualifikation, von den IT-Kenntnissen her bereit und in der Lage sein, sich mit komplexen Steuerungssystemen auseinanderzusetzen („Wenn ich hier an der Schnur ziehe, muss ich wissen, dass da drüben ein

Arm hochgeht."). Das bedeutet z. B. aus digital angezeigten Daten auf Fehlerursachen (z. B. Ventilstörungen) schließen und Probleme beheben zu können. Damit wird auch die intellektuelle bzw. psychisch-geistige Belastung der Beschäftigten weiter ansteigen. Stressfaktoren könnten zunehmen. Daher ist es umso wichtiger, dass für alle Beschäftigten die zusätzliche Belastung so gering wie möglich gehalten wird. Dazu gehört beispielsweise, dass Displays und Oberflächen verständlich und Steuerungen „intuitiv" und möglichst einfach zu bedienen sind. Nur dann ist gewährleistet, dass auch weniger versierte bzw. weniger „technikaffine" Beschäftigte damit umgehen können. All dies ist bei der Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten zu berücksichtigen.

6.2.5 Mitbestimmung und Beteiligung: Den digitalen Veränderungsprozess gemeinsam gestalten

Befragte Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter haben klargemacht, dass es in der betrieblichen Auseinandersetzung mit der zunehmenden Digitalisierung nicht allein darum geht, Chancen und Risiken abzuwägen und mögliche Probleme für Unternehmen und Beschäftigte zu verringern. Natürlich steht zunächst die Frage im Vordergrund, welche Folgen eine neue Technologie im Unternehmen hat. Gleichzeitig gilt es aber, auch die sich bietenden Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen. Daher ist es wichtig, dass der Veränderungsprozess frühzeitig und sozialpartnerschaftlich – gemeinsam von Unternehmen und Betriebsrat (unterstützt durch Verbände und Gewerkschaften) und unter Einbeziehung der Beschäftigten – gestaltet wird. Nur so können auch „analoge Probleme" wie die demografische Entwicklung und Fachkräfteengpässe u. U. besser abgefedert werden (Hoffmann/Suchy 2016).

Damit die mit Industrie 4.0 verbundenen Veränderungen der Arbeitsbedingungen auch im Sinne der Beschäftigten erfolgen, bedarf es aktiver Betriebsräte, die das Thema für sich beanspruchen, Handlungsbedarfe erkennen, eigene Positionen erarbeiten und diese in die betriebliche Diskussion einbringen (siehe auch Kleinhempel/Satzer/Steinberger 2015). Wichtig ist, Regelungen in Betriebsvereinbarungen zu fixieren und Ansätze im Betrieb beteiligungsorientiert und regulierend zu begleiten.

Gestaltungsbausteine

Für einen erfolgreichen – sozialpartnerschaftlich angegangenen – digitalen Veränderungsprozess in der Getränkeindustrie sind neben der technischen Infrastruktur in den Betrieben folgende Punkte von Bedeutung:

a) Sicherung und Weiterentwicklung von Standards „guter" und sicherer Arbeit

Mit Investitionen in Maschinen und Anlagen sind immer Veränderungen der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbunden. Im Veränderungsprozess sollten daher Möglichkeiten und Bedingungen diskutiert werden, wie die Qualität der Arbeit verbessert und Standards „guter" und sicherer Arbeit gesichert werden können (siehe hierzu DGB 2016b). Eng verbunden mit „guter" Arbeit ist das Thema Gesundheit. Mit zunehmender Digitalisierung können Rationalisierungseffekte beschleunigt und Arbeitsprozesse intensiviert werden (Baumann/Maschke 2016). Neue Technologien und Anwendungen dürfen aber nicht zu neuen Stressfaktoren und zu weiterer Arbeitsverdichtung führen. Stattdessen sollte das Potenzial der Digitalisierung genutzt werden, um Beschäftigte von körperlich und psychisch belastenden Tätigkeiten zu entlasten. Es sind Systeme zu entwickeln, in denen die menschliche Arbeit nicht verdrängt, sondern aufgewertet wird (siehe hierzu auch Hoffmann/Suchy 2016). Handlungsfelder sind z. B. Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitszeitregelungen und Kompetenzentwicklung. Für Beschäftige, die sich mit dem „technologischen Wechsel" schwertun, sind alternative Einsatzmöglichkeiten zu finden.

b) Qualifizierung und digitale Bildung

Ohne qualifizierte Beschäftigte wird es nicht möglich sein, den digitalen Veränderungsprozess zu gestalten und umzusetzen. Daher braucht es eine umfassende Qualifizierungsstrategie im Unternehmen. Qualifizierung ist ein zentrales Themenfeld von Betriebsräten. Sie sind aus ihrer betrieblichen Kenntnis heraus in der Lage, Qualifizierungslücken zu erkennen. Daher sind sie von Anfang an in den Prozess einzubeziehen. Hier geht es nicht nur um die Frage, über welche Qualifikationen die Beschäftigten verfügen müssen, um neue, ggf. „höherwertige" Tätigkeiten übernehmen zu können, sondern im Zweifel auch darum, ob bestimmte Tätigkeiten wegfallen (siehe hierzu z. B. Hoffmann/Suchy 2016; Örder 2016).

Unstrittig ist, dass sich auch Betriebsräte mit dem weiteren Ausbau der digitalen Technik und der betrieblichen Datenströme auseinandersetzen müssen. Nur so können sie sich auf die immer höheren Anforderungen wissensbasierter Arbeit einstellen. Arbeitnehmervertreter müssen in der Lage sein, organisatorische und technische Entwicklungen „richtig" einzuschätzen, um dann im Sinne der Beschäftigten und im Dialog mit der Unternehmensleitung Lösungen zu finden. Dafür müssen Betriebsräte komplexe IT-Sachverhalte schnell verstehen und bewerten können. Dies erfordert in

vielen Fällen eine systematische Weiterqualifizierung von Interessenvertretern und eine weitere Professionalisierung der Betriebsratsarbeit, ggf. unter Hinzuziehung von Sachverständigen.

c) Datenschutz sowie Unterbindung von Verhaltens- und Leistungskontrolle

Der Umgang mit Persönlichkeits- und Datenschutz spielt bei wachsender Digitalisierung und Vernetzung eine herausragende Rolle. Schon heute hat das Thema für viele Beschäftigte eine hohe Priorität. Für die Einführung und Umsetzung digitaler Technologien und deren Akzeptanz in der Belegschaft sind Datenschutz und Datensicherheit elementare Voraussetzungen.

Das Thema dürfte an Relevanz gewinnen, wenn Fragen des Datenschutzes im Arbeitsleben noch konkreter und „erfahrbarer" werden (siehe hierzu z. B. Hoffmann/Suchy 2016; Schwarzbach 2016). Rein technisch haben Betriebe bei zunehmender Digitalisierung in vielen Fällen die Möglichkeit, die Leistung ihrer Beschäftigten lückenlos zu dokumentieren und zu überwachen. Entscheidend ist daher, dass digitale Daten nicht zur Verhaltens- und Leistungskontrolle der Beschäftigten herangezogen werden. Ein besonderes Beispiel ist der Einsatz von GPS-Daten im Betrieb. Diese dürfen nicht dafür genutzt werden, mobil arbeitende Beschäftigte zu „tracken", d. h. laufend zu kontrollieren, ob sie die effizientesten Routen nutzen oder auch mal Umwege machen. Ein weiteres Beispiel ist der Umgang mit biometrischen Daten der Beschäftigten, die z. B. bei Einlass auf das Betriebsgelände bzw. bei Arbeitsbeginn erfasst werden (beispielsweise über eine Stimmerkennung). Hier braucht es Regelungen, dass die Daten nicht an Dritte weitergegeben werden.

Gerade beim Thema Datenschutz und Datensicherheit sind Betriebsräte gefordert, bereits im Vorfeld von geplanten neuen digitalen Techniken und Prozessen mit der Arbeitgeberseite konkrete Regelungen zu treffen und entsprechende Betriebsvereinbarungen abzuschließen (siehe hierzu z. B. Baumann/Maschke 2016). In einigen Betrieben wurden entsprechende Vereinbarungen bereits auf den Weg gebracht.

d) Flexibilisierung und Arbeitszeitgestaltung

Grundsätzlich ermöglicht die Digitalisierung Beschäftigten, die Arbeitszeit selbstbestimmter zu gestalten, den Druck zu reduzieren und damit die Zeitsouveränität zu verbessern. Dies gilt gerade für administrative bzw. kaufmännische Tätigkeiten oder den Außendienst. Digitale Arbeitsmittel wie Smartphones, Laptops oder Tablet-PCs, aber auch Cloud-Computing-Syste-

me erlauben es, von zu Hause oder von unterwegs zu arbeiten. Dabei können die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen.

Durch diese zunehmende „Entbetrieblichung" ergeben sich zwar mehr Freiheitsgrade für die Beschäftigten, sie können die Arbeitszeiten ggf. besser auf individuelle Bedürfnisse und Interessen abstimmen. Nicht jeder Mensch empfindet ungewöhnliche Arbeitszeiten als Belastung, für viele ist flexibles Arbeiten auch Ausdruck von Arbeits- und Lebensqualität. Andererseits besteht aber das Risiko einer weiteren räumlichen und zeitliche „Entgrenzung von Arbeit" (siehe hierzu z. B. Maschke 2016). Durch die Nutzung digitaler Arbeitsmittel kann es zu der Erwartung einer permanenten Erreichbarkeit und Verfügbarkeit und damit zu einer zunehmenden Arbeitsverdichtung kommen. Elementar ist daher, die Flexibilität so zu gestalten, dass größere Freiheiten und Spielräume für die Beschäftigten entstehen und gleichzeitig die gesundheitlichen Risiken sinken. Solche „Freiheitsräume" sind frühzeitig von den Sozialpartnern zu verhandeln und zu gestalten (siehe dazu z. B. Baumann/Maschke 2016).

e) Entgelt: Arbeitsplatzbewertung, Ein- bzw. Umgruppierung

Mit einer wachsenden Digitalisierung stellt sich auch die Frage, wie ein „aufgewerteter" Arbeitsplatz zu bewerten ist. Welche Anpassungen sind mit Blick auf Ein- bzw. Umgruppierung notwendig? Umgekehrt müssen Regelungen getroffen werden, damit eine ausgebildete Fachkraft nicht Gefahr läuft, „nur noch ausführendes und nicht mitdenkendes Organ der Produktion" zu sein (Röhrig et al. 2016, S. 19). Daher müssen neue Bewertungskriterien für die Eingruppierung gefunden werden, die Nachteile für die Beschäftigten möglichst ausschließen. Dies betrifft in erster Linie tarifliche Regelungen.

f) Beteiligung der Beschäftigten im Veränderungsprozess sicherstellen

Ganz entscheidend für die Einführung neuer Technologien ist es, Beschäftigte einzubinden und „mitzunehmen". Dazu gehört einerseits, eventuell bestehende Ängste in der Belegschaft ernst zu nehmen, aber auch aufzuklären, um Ängste zu nehmen. Andererseits ist es wichtig, die Verbesserungsideen der Beschäftigten aufzugreifen. Denn sie produzieren, stehen an den Maschinen und Anlagen und „erleben" die Produktionsprozesse. Die Beschäftigten bemerken aber auch Unstimmigkeiten und Potenziale – sie sind „Arbeitsplatzexperten" im wörtlichen Sinne. Sie kennen Stärken und Schwächen in den Abläufen und sie wissen, wo Investitionen notwendig und möglich wären, um schneller produzieren oder eine bessere Qualität erreichen zu können.

Darüber hinaus können die Beschäftigten am besten selbst beurteilen, welche Belastungen sich z. B. durch die Neugestaltung eines Arbeitsplatzes ergeben und wie die Situation ggf. verbessert werden kann. Daher sind Führungskräfte, aber auch Betriebsräte gefordert, die Beteiligung der Beschäftigten im Veränderungsprozess sicherzustellen.

7 BETRIEBLICHE ANPASSUNGEN DURCH ZENTRALISIERUNG UND AUSLAGERUNG

Zentralisierung und Outsourcing von Tätigkeiten und Bereichen spielen schon seit vielen Jahren eine große Rolle in der Getränkeindustrie. Dabei wird die Wertschöpfungstiefe in den Betrieben reduziert und das Geschäft auf Kernbereiche fokussiert. Dadurch wurde ein Prozess in Gang gesetzt, der zu einem kontinuierlichen Beschäftigungsabbau bzw. zur Substitution von interner Beschäftigung geführt hat. Im Fokus der Entwicklung standen und stehen vor allem drei Aspekte:

- die Zusammenlegung und Zentralisierung von Tätigkeiten,
- das Outsourcing bestimmter Aufgaben und Bereiche
- und der Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen.

7.1 Zentralisierung von Tätigkeiten – Verschlankung der Strukturen in Konzernen

In den zurückliegenden zehn bis zwölf Jahren sind gerade bei den großen Getränkeproduzenten bzw. konzernen die betrieblichen Strukturen so gestrafft worden, dass an einzelnen Betriebsstätten nur noch die Kernaufgaben ausgeführt werden. Verwaltung und kaufmännische Tätigkeiten (wie Buchhaltung/Controlling, Entgeltabrechnung, Einkauf) sind im Zuge eines strikten Kostenmanagements verkleinert bzw. an zentralen Standorten (in der Regel dem Hauptsitz der Unternehmen bzw. Konzerne) oder in Servicegesellschaften (mit niedrigeren Tarifen) zusammengeführt worden. Beispiele sind die „Competence Center“ von Carlsberg in Polen, die „Shared Service Center“ von AB InBev in Belgien, Tschechien und Ungarn oder das „Shared Service Center“ von Coca-Cola in Bulgarien.

Betrachtet man die Beschäftigungsentwicklung in den vergangenen drei Jahren (siehe hierzu Kapitel 4.2.1), wäre anzunehmen, dass sich die Zentralisierungsprozesse in ihrer Intensität abgeschwächt haben. Dem widersprechen allerdings neuere Entwicklungen wie das Restrukturierungsprogramm von Coca-Cola oder das laufende Effizienzsteigerungsprogramm bei Carlsberg. Der Braukonzern will damit die Strukturen im gesamten Konzern weiter standardisieren, vereinheitlichen und verschlanken (siehe z. B. LZ 2015c). In sämtlichen miteinander vergleichbaren Konzerngesellschaften, Einheiten

und Abteilungen sollen die gleichen EDV-Systeme zum Einsatz kommen. Es werden auch Vorgaben („Richtgrößen“) zur Personalstärke gemacht, die in vergleichbaren Einheiten bzw. Abteilungen möglichst identisch sein soll. Damit ist bei Carlsberg ein weiterer Stellenabbau zu erwarten. Auch die Verkleinerung der Kapazitäten des Hamburger Produktionsstandortes bzw. der geplante Umzug wird aller Voraussicht nach mit einem Stellenabbau verbunden sein.

7.2 Outsourcing: Hof- und Lagerlogistik unter Druck

Insbesondere seit Beginn der 2000er Jahre ist in größeren Betrieben bzw. in Konzernbetrieben der Getränkeindustrie eine kontinuierliche Auslagerung von Tätigkeiten zu beobachten. Dies betrifft neben administrativen Aufgaben im Wesentlichen Tätigkeiten, die der Produktion vor- und nachgelagert sind. Nach wie vor besonders betroffen ist der Bereich der Hof- und Lagerlogistik. Ein Teil des in der Statistik über viele Jahre festzustellenden Rückgangs der Beschäftigtenzahlen lässt sich sicherlich auf diese Entwicklungen zurückführen. Direkte negative Effekte der Auslagerung auf die Beschäftigung in der Industrie sind aber in der Beschäftigtenstatistik nicht eindeutig festzustellen, da Beschäftigte aus „outgesourcten“ Betriebsteilen in der Folge statistisch anderen Wirtschaftszweigen zugerechnet werden.[40]

Zahlreiche Betriebe haben ihre Fuhrparks schon vor Jahren aufgelöst bzw. reduziert, für die externe Logistik werden häufig Speditionen eingesetzt. Ein Nachteil im Einsatz von Fremdfirmen im Bereich der Distributionslogistik ist jedoch, dass Getränkehersteller durch die Auslagerung der externen Logistik den direkten Kontakt zu ihren Kunden (z. B. aus dem Gastronomiebereich) verlieren. Ein Weg, dem zu begegnen, ist die Übernahme von Unternehmen des GFGH durch die Brauereien. Dadurch kann auch das regionale Vertriebsgebiet besser vor der Konkurrenz geschützt werden.

Es lassen sich aber auch zahlreiche Beispiele von Getränkeherstellern finden, die nach wie vor einen eigenen Fuhrpark unterhalten und diese auch aufrüsten. Befragten zufolge ist in einigen Betrieben der wirtschaftliche Druck, den Fuhrpark auszugliedern, nicht mehr so groß wie noch vor einigen Jahren. Ein zunehmendes Problem ist jedoch der Fachkräftemangel bei

40 Beschäftigte der zuvor betriebseigenen Logistik werden z. B. mit der Auslagerung in Servicegesellschaften nicht mehr in der Statistik des Verarbeitenden Gewerbes geführt und stattdessen dem Dienstleistungs- bzw. Verkehrsbereich zugerechnet.

Lkw-Fahrern. Dies könnte zur Folge haben, dass die Fuhrparks in Zukunft zwangsläufig (weiter) verkleinert werden müssten.

Die Hoflogistik (z. B. Staplertätigkeiten) und die Lagerlogistik (inkl. Kommissioniertätigkeiten) sind an vielen Standorten noch in den Betrieb integriert und nicht im selben Maße von einer direkten Auslagerung betroffen wie die Distributionslogistik. Dennoch steht die Hof- und Lagerlogistik in vielen Betrieben zunehmend unter Druck, da es gerade hier immer wieder Überlegungen auf Unternehmensseite gibt, Beschäftigte in gesonderte Tarifverträge (Sonderlohngruppen) auszugliedern. Für die Beschäftigten ist damit in der Regel eine Verschlechterung der Tarifbedingungen und eine Absenkung der Entgelte verbunden. Eine Eingruppierung von Stammbeschäftigten in niedrigere Tarifgruppen steht in vielen Fällen aber in einem Spannungsverhältnis zu insgesamt steigenden Anforderungen an Tätigkeiten und Qualifikationen.

7.3 Entwicklung der Kosten für Leiharbeit über viele Jahre angestiegen

In den letzten Jahren sind eine Reihe von Umfragen und Untersuchungen in Teilen der NG-Industrie durchgeführt worden, die die große Bedeutung des Einsatzes von Leiharbeit und Werkverträgen und einen dadurch bedingten Trend zur Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen belegen (z. B. NGG 2012a, 2012b). Allerdings liegen weder bei der BA noch beim Statistischen Bundesamt statistische Daten darüber vor, in welchem Umfang bzw. wie viele Leiharbeiter in der Getränkeindustrie tätig sind oder in welcher Größenordnung externe Dienstleister über Werkverträge eingesetzt werden.

Gute Anhaltspunkte für die Entwicklung des Stellenwertes der Leiharbeit liefern die vom Statistischen Bundesamt erfassten Kosten der Betriebe für den Einsatz von Leiharbeit (Tabelle 4). Dabei wird deutlich, dass die Aufwendungen der Betriebe der Getränkeherstellung für Leiharbeit zwischen 2007 bis 2014 insgesamt deutlich zugenommen haben (Brauwirtschaft: +24,3 Prozent; Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern: +82,5 Prozent). Der letzte Wert liegt weit oberhalb der branchenweiten Referenzwertes für die NG-Industrie insgesamt (+51,9 Prozent).[41]

41 Neuere statistische Daten liegen nicht vor. Welchen Einfluss die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zum 1.1.2015 auf die Kostenentwicklung beim Einsatz von Leiharbeit für die Betriebe hat, geht aus den existierenden Daten daher nicht hervor.

Tabelle 4

Kosten für den Einsatz von Leiharbeit in der Getränkeherstellung und in der NG-Industrie insgesamt im Vergleich, 2007–2014

	Bierherstellung		Erfrischungsgetränke und Mineralwässer		Getränkeherstellung (inkl. Spirituosen und Wein)		Nahrungs- und Genussmittelindustrie	
Jahr	in T€	+/– Vorjahr	in T€	+/– Vorjahr	in T€	+/– Vorjahr	in T€	+/– Vorjahr
2007	48.979		35.831		91.188		1.154.126	
2008	43.418	–11,4 %	41.571	+16,0 %	92.929	+1,9 %	1.184.604	+2,6 %
2009	42.224	–2,8 %	40.065	–3,6 %	89.877	–3,3 %	1.129.813	–4,6 %
2010	50.231	+19,0 %	44.714	+11,6 %	102.287	+13,8 %	1.316.889	+16,6 %
2011	54.046	+7,6 %	44.487	–0,5 %	107.509	+5,1 %	1.423.411	+8,1 %
2012	59.039	+9,2 %	54.876	+23,4 %	124.742	+16,0 %	1.539.604	+8,2 %
2013	62.734	+6,3 %	62.964	+14,7 %	137.478	+10,2 %	1.575.819	+2,4 %
2014	60.875	–3,0 %	65.387	+3,8 %	138.787	+1,0 %	1.753.076	+11,2 %
Veränderung 2007–2014	+24,3 %		+82,5 %		+52,2 %		+51,9 %	

Quelle: Destatis, Produzierendes Gewerbe, Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden, Erscheinungsjahre 2009 bis 2016; eigene Berechnung und Darstellung

Eingesetzt werden Leiharbeiter in einigen Betrieben in der Produktion (z. B. „Helfertätigkeiten“ in der Abfüllung) – teilweise über längere Zeiträume, in vielen Fällen vor allem um (vorübergehende) Auftragsspitzen in der Saison abzudecken. In den meisten Betrieben werden Leiharbeiter aber in Bereichen wie Lager/Logistik/Kommissionierung (z. B. Staplerfahren, Bedienung von elektrischen Hubwagen, Packarbeit, Warensortierung), Flaschensortierung und reinigung (sofern es sich um Mehrweganbieter handelt)[42] oder Anlagenreinigung eingesetzt – dies häufig ganzjährig.[43]

42 Hier kann nicht generell von einem Outsourcing von Tätigkeiten gesprochen werden, da mit der in den letzten Jahren zunehmenden Flaschen- und Gebindevielfalt in vielen Fällen zusätzliche Aufgaben bzw. ein neuer Markt für Sortierdienstleistungen („Flaschentauscher“) entstanden sind.

43 Große Bedeutung haben die Themen Leiharbeit und Werkverträge auch im GFGH-Bereich, die dort u. a. im Bereich der Kommissionierung und der Leergutsortierung zum Einsatz kommen.

Leiharbeit nach wie vor brisantes Thema

Auffällig ist, dass die Kosten für den Einsatz von Leiharbeit trotz einer seit 2011 bzw. 2012 scheinbar stabileren Beschäftigungsentwicklung in der Getränkeindustrie (siehe Abbildung 22) weiter zugenommen haben (in der Brauwirtschaft mit Ausnahme des Jahres 2014). Für die Jahre 2015 und 2016 liegen noch keine Daten zu den Aufwendungen der Betriebe für Leiharbeit vor. Nach Auskunft von Gesprächspartnern wurde in letzter Zeit in einigen Unternehmen die Zahl der Leiharbeiter reduziert, teilweise wurden auch Leiharbeiter (z. B. aus dem Logistikbereich) befristet übernommen. Bei der Radeberger Gruppe beispielsweise wurden über einen Haustarifvertrag ca. 180 ehemalige Werkvertragsbeschäftigte, die im Bereich „manueller Logistikprozess" eingesetzt werden, im Unternehmen angestellt – mit gegenüber dem Brauereitarif niedrigerem Entgelt, ansonsten zu gleichen Bedingungen wie im Manteltarifvertrag geregelt (also z. B. inkl. vorgesehener Zulagen).[44] In anderen Betrieben wurde aber auch berichtet, dass Verpackungs- und Sortierarbeiten, die bisher von Leiharbeitskräften durchgeführt wurden, in Einzelfällen inzwischen hochautomatisiert vonstattengehen.

Auch wenn Leiharbeit aus Sicht vieler Befragter in jüngster Zeit etwas an Attraktivität für die Betriebe verloren hat, ist das Thema für die gesamte Getränkebranche nach wie vor von großer Relevanz. Zur generellen Eingrenzung von Leiharbeit in Deutschland sind ab dem 1. April 2017 Änderungen der Gesetzgebung vorgesehen. Dazu gehört die Einführung einer Höchstüberlassungsdauer (18 Monate am Stück) und eines „Equal Pay"-Grundsatzes (Leiharbeiter erhalten nach neun Monaten den gleichen Lohn wie vergleichbare Stammkräfte; siehe z. B. Creutzburg 2016; Öchsner 2016). Damit sind zwar Verbesserungen für Leiharbeitskräfte in Sicht (z. B. mehr Transparenz und wirkungsvollere Sanktionen gegen Missbrauch). Ob die neue Gesetzgebung zu einer Trendumkehr bzw. einer generellen Reduzierung von Leiharbeit führen wird, bleibt fraglich. Nach Einschätzung von NGG-Vertretern ist in den Vorschlägen der Politik nicht zu erkennen, wie verhindert werden soll, dass Leiharbeiter nach Ablauf der neun oder 18 Monate einfach durch andere ersetzt würden. Hierdurch könnte ein „Drehtüreffekt" entstehen. Damit wäre weiterhin möglich, Stammbeschäftigte auf „Dauerarbeitsplätzen" durch Leiharbeitskräfte zu ersetzen (Westdörp 2016; siehe auch Absenger et al. 2016).

44 Aufgrund von Investitionen des Unternehmens in automatische Sortieranlagen wird sich die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich allerdings wieder verringern.

7.4 Einsatz von Werkverträgen vor allem bei großen Betrieben

Die Aufwendungen der Betriebe für Dienstleistungen in Form von Werkverträgen werden mit der Kostenauflistung des Statistischen Bundesamtes nicht erfasst. Statistisch kann somit nicht festgestellt werden, ob die Verbreitung bzw. die Anzahl von Werkverträgen in jüngster Zeit zugenommen hat.[45] Befragte Betriebsräte sehen zwar nicht, dass Werkverträge verstärkt als genereller „Ersatz" für Leiharbeit eingesetzt werden. In Werkverträgen wird aber ein zusätzliches Instrument zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes gesehen, das in den letzten Jahren in der Praxis an Bedeutung gewonnen hat.

Verbreitung von Werkverträgen steigt mit Unternehmensgröße

Eine besondere Erscheinung im Verarbeitenden Gewerbe sind „Onsite-Werkverträge" (Manske/Scheffelmeier 2015). Dabei werden Werkleistungen auf dem Betriebsgelände des Auftraggebers erbracht. Grundsätzlich können sich hinter solchen Werkverträgen Kantinenbetriebe oder Sicherheits- und Reinigungsdienste verbergen, es kann sich aber auch um Leistungen handeln, die in engerer Verbindung zum Kerngeschäft des Auftraggebers stehen. Von gewerkschaftlicher Seite wird daher kritisiert, dass durch die Vergabe von Onsite-Werkverträgen Stammarbeitsplätze ersetzt werden und Beschäftigte mit höchst unterschiedlichen Arbeits- und Entgeltbedingungen nebeneinander tätig sind (siehe z. B. Brümmer 2016; Obermeier/Sell 2016). Dadurch verstärken sie eine „tarifpolitische Fragmentierung".

Aktuell gibt es nur sehr wenige repräsentative Studie über die Praxis von Werkverträgen im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland. Hertwig, Kirsch und Wirth (2015a, 2015b) zeigen zwar keine spezifischen Befunde über die Verbreitung von Werkverträgen in der Getränkeindustrie, ihre Studie zeichnet aber ein umfassendes Bild der Gesamtsituation im Verarbeitenden Gewerbe. Danach haben zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2014 8,2 Prozent der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes innerhalb der letzten zwölf Monate einen oder mehrere Werkverträge vergeben, davon 2,4 Prozent tatsächlich Onsite-Werkverträge. Die Studie liefert jedoch keine Daten über die Anzahl der Werkvertragsarbeitnehmer.

45 Bei Werkverträgen handelt es sich um Sachkosten. Die Umrechnung in Vollzeitäquivalente ist daher schwierig (Bonin/Zierahn 2013; Schlese 2014). Anders als bei der Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) gibt es auch keine Meldepflicht für Werkverträge bzw. kein zentrales Erfassungsregister, das darüber Auskunft geben könnte, wie viele Personen über Werkverträge beschäftigt sind.

Die Verbreitung von Werkverträgen im Allgemeinen und von Onsite-Werkverträgen im Besonderen ist der Studie zufolge stark abhängig von der Betriebsgröße. Rund 45 Prozent der Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten nutzen Werkverträge, 20 Prozent arbeiten mit Onsite-Werkvertragsbeschäftigten. In Betrieben mit 200 bis unter 500 Beschäftigten liegt der Verbreitungsgrad von Werkverträgen bei mehr als 38 Prozent, der von Onsite-Werkverträgen bei fast 16 Prozent. Bei mittleren Betrieben der Größenordnung 50 bis unter 200 Beschäftigte setzen mehr als 24 Prozent der Betriebe Werkverträge und fast 8 Prozent Onsite-Werkverträge ein. In kleineren Betrieben sind beide Quoten deutlich geringer.

Einer Studie von Sperber, Warning und Weber (2016) zufolge sind 15 Prozent der in Deutschland im Rahmen von On-Site-Werkverträgen eingesetzten Beschäftigten im Bereich Ernährung/Textil/Bekleidung/Möbel tätig. Das ist der höchste Anteil unter allen untersuchten Bereichen (vor Baugewerbe mit 12 Prozent und Information und Kommunikation mit 10 Prozent). Angaben speziell zur Getränkeindustrie werden jedoch nicht gemacht.

Werkverträge vor allem bei „Einfacharbeiten"

Es ist zu vermuten, dass die in der Studie von Hertwig, Kirsch und Wirth (2015a, 2015b) aufgezeigten Verbreitungsgrade von Werkverträgen im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt in etwa auch die Situation in der Getränkeindustrie widerspiegeln. Eingesetzt in der Getränkeherstellung werden Werkvertragskräfte in ähnlichen Bereichen wie Leiharbeiter. Es handelt sich in der Regel um produktionsferne Tätigkeiten bzw. Einfacharbeiten. Absehbar ist jedoch, dass einige dieser Arbeiten in den nächsten Jahren stärker automatisiert werden (z. B. durch automatisierte Hochregallager, automatische Flaschensortieranlagen) und damit ganz wegfallen. In einer Reihe von Betrieben ist dies bereits geschehen.

In vielen Fällen werden auch Tätigkeiten in der Abfüllung, die also näher an die Kernprozesse der Produktion heranreichen, über Werkverträge fremdvergeben. Hierbei handelt es sich aber in der Regel um „Helfertätigkeiten". Ein in anderen Studien (z. B. Siebenhüter/Renz 2014; Bellmann/Ellguth/Evers 2015) festgestellter anhaltender Trend einer direkten Integration von Werkvertragsunternehmen in zentrale Wertschöpfungsprozesse der Produktion oder die Auslagerung größerer und damit in der Regel komplexerer Arbeitspakete (wie Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten oder Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten) ist nach Auskunft der Interviewpartner in Betrieben der Getränkeindustrie zurzeit nicht stark ausgeprägt. Als wesentlicher Grund wurden die spezifischen Qualifikationsanforderungen bei kom-

plexen Aufgaben genannt, über die Leiharbeiter und Werkvertragskräfte in der Regel nicht verfügten.

Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung

Die interviewten Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter sehen in der Entwicklung bei der Vergabe von Werkverträgen „Risikopotenziale". Einerseits wird durch die Fremdvergabe im Unternehmen des Bestellers kein dauerhafter Personalstamm aufgebaut. Stattdessen werden Arbeitsbereiche „freigelegt" und immer mehr der betrieblichen Mitbestimmung entzogen. Nach der Fremdvergabe gelten für die Bereiche niedrigere Lohngruppen. Zumeist handelt es sich dabei um atypische Beschäftigungsformen, die nicht durch Tarifverträge geregelt sind. Andererseits wird durch eine Auslagerung von Tätigkeiten und eine damit verbundene Zunahme von „Randbelegschaften" der Druck auf Kernbelegschaften und ihre Interessenvertretungen erhöht. Durch die Reduktion der Stammbelegschaften ist mit immer kleineren Betriebsratsgremien zu rechnen, da beispielsweise Werkvertragsbeschäftigte nicht bei der Berechnung der Mandatszahlen einbezogen werden (vgl. z. B. Giertz 2015). Damit ist auch ein Ressourcenproblem von Betriebsräten bei der Betreuung von Randbelegschaften verbunden. Gleichzeitig kann dadurch die Position von Betriebsräten und Belegschaften in betrieblichen Verhandlungsprozessen geschwächt werden. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn Unternehmen die Genehmigung für Mehrarbeit oder Wochenendarbeit durchsetzen wollen und Betriebsräte dabei mit der Drohung konfrontiert werden, betriebliche Tätigkeiten über Werkverträgen auszulagern (vgl. Hertwig/Kirsch/Wirth 2015b).

8 ENTWICKLUNG VON BRUTTOENTGELT UND UMSATZ PRO ERWERBSTÄTIGEN

8.1 Entwicklung der durchschnittlichen jährlichen Bruttoentgelte pro Erwerbstätigen

Zur Tarifbindung der Betriebe der Getränkeindustrie liegen keine exakten Daten vor (vgl. hierzu WSI-Tarifarchiv 2016). Es lässt sich nicht sicher einschätzen, wie hoch der Anteil der Betriebe ist, die ihre Beschäftigten nach Tarif entlohnen bzw. wie sich dieser Anteil in den letzten Jahren möglicherweise verändert hat. Statistisch berechnen lässt sich jedoch, wie sich die Bruttolohn- und Gehaltssummen in den letzten Jahren entwickelt haben.

Brauwirtschaft: Durchschnittliches Bruttoentgelt geringfügig angewachsen

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes beträgt das durchschnittliche jährliche Bruttoentgelt pro Kopf in der Brauwirtschaft mehr als 46.600 Euro. Die gesamte Bruttolohn- und Gehaltssumme ist in der Brauwirtschaft zwischen 2007 und 2015 nur geringfügig angewachsen (+1,8 Prozent). Parallel zur abnehmenden Erwerbstätigenzahl hat die Summe bis 2010 abgenommen, um dann wieder leicht anzusteigen. Das jährliche Durchschnittsentgelt pro Erwerbstätigen ist seit 2007 um fast 15 Prozent gestiegen (Abbildung 37), die Zahl der Erwerbstätigen hat seitdem um rund 13 Prozent abgenommen.[46] Die jährliche Steigerungsrate der durchschnittlichen Entgelte in der Brauwirtschaft liegt im Durchschnitt bei 1,7 Prozent (Destatis, Jahresberichte für Betriebe 2007 bis 2015; jeweils eigene Berechnung).

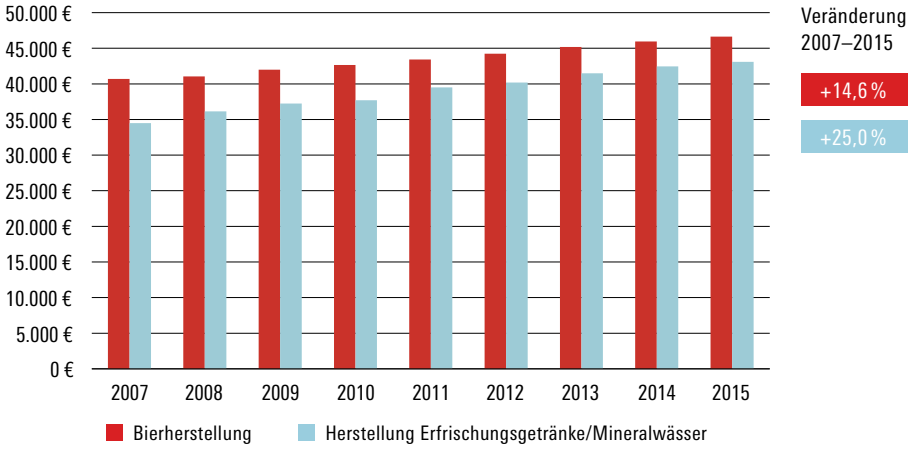
AfG-Bereich: Jährliches Bruttoentgelt geringer als in Brauwirtschaft

Auch im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern ist die gesamte Bruttolohn- und Gehaltssumme zwischen 2007 und 2015 kontinuierlich angewachsen (+33,3 Prozent). Mit rund 43.100 Euro liegt hier das durchschnittliche jährliche Bruttoentgelt pro Erwerbstätigen

46 Hier ist zu bedenken, dass es nicht um jährliche Tarifsteigerungen geht. Veränderungen der durchschnittlichen jährlichen Entgelte pro Kopf hängen auch von Veränderungen der Erwerbstätigenzahl ab.

Abbildung 37

Durchschnittliche jährliche Bruttoentgelte pro Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung (auf Basis der Bruttolohn- und -gehaltssummen), 2007–2015



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung

für das Jahr 2015 zwar unterhalb des Wertes für die Brauwirtschaft, aber deutlich über dem Wert für die NG-Industrie (knapp 30.700 Euro).

Während die Zahl der erwerbstätigen Personen im AfG-Bereich seit 2007 um 4,4 Prozent gewachsen ist, ist das durchschnittliche Bruttoentgelt pro Kopf im gleichen Zeitraum insgesamt um 25 Prozent gestiegen (Abbildung 37). Die jährliche Steigerungsrate des Entgelts pro Erwerbstätigen beträgt damit im Durchschnitt 2,8 Prozent.

8.2 Entwicklung des Umsatzes pro Erwerbstätigen

Setzt man den Umsatz der Unternehmen in Bezug zur Zahl der Erwerbstätigen erhält man einen Wert für den Umsatz pro Erwerbstätigen.

Brauwirtschaft: Umsatz pro Kopf auf hohem Niveau

Aktuell beträgt der Umsatz pro Erwerbstätigen auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes in der Brauwirtschaft rund 319.000 Euro. Der

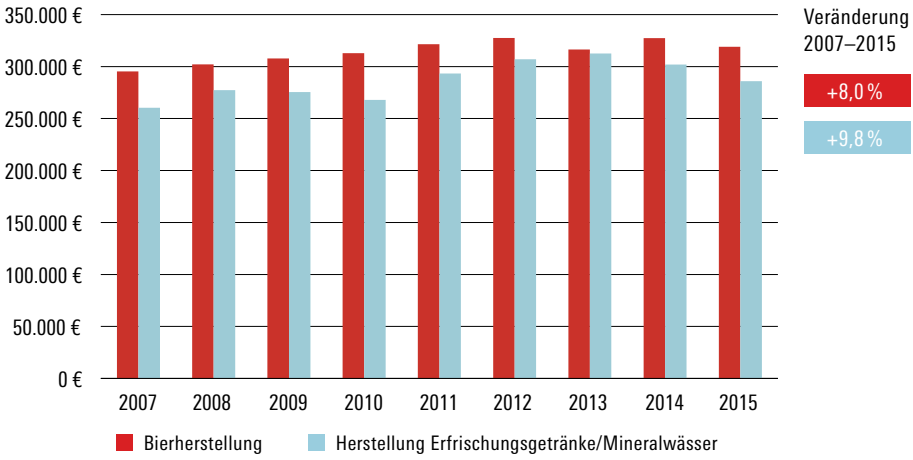
Wert liegt damit oberhalb des Durchschnittswertes für die NG-Industrie (ca. 313.000 Euro; Destatis, Jahresberichte für Betriebe, 2007 bis 2015; jeweils eigene Berechnung). Der Umsatz pro Kopf ist in der Brauwirtschaft über viele Jahre kontinuierlich angestiegen (siehe auch Maack et al. 2011), bis im Jahr 2012 ein Wert von mehr als 327.000 Euro erreicht wurde (Abbildung 38). Seitdem verharrt der Umsatz pro Kopf etwas unterhalb dieses Niveaus. Der Anstieg des Umsatzes pro Kopf (seit 2007 +8 Prozent) dürfte vor allem eine Folge des sich über viele Jahre zeigenden Rückgangs der Beschäftigungszahlen sein, da die Umsätze prozentual gesehen insgesamt weniger stark geschrumpft sind.

AfG-Bereich: Umsatz pro Kopf unterhalb des Durchschnitts für NG-Industrie

Im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern liegt der Umsatz pro Erwerbstätigen bei rund 286.000 Euro und damit unterhalb des Durchschnittswertes für die NG-Industrie (Destatis, Jahresberichte für Betriebe, 2007 bis 2015; jeweils eigene Berechnung). Im Unterschied zur

Abbildung 38

Entwicklung des durchschnittlichen jährlichen Umsatzes pro Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung, 2007–2015



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene Berechnung und Darstellung

Brauwirtschaft ist die Entwicklung des Umsatzes pro Erwerbstätigen im AfG-Bereich in den letzten Jahren zwar eher schwankend verlaufen, aber insgesamt gestiegen (seit 2007 +9,8 Prozent). Im Jahr 2007 betrug der Wert rund 260.000 Euro, im Jahr 2013 wurde ein Höchstwert von fast 313.000 Euro pro Kopf erzielt. Seitdem hat der Umsatz pro Erwerbstätigen – vor allem aufgrund der steigenden Beschäftigtenzahlen – wieder abgenommen.

9 AUSBLICK 2021: PERSPEKTIVEN DER GETRÄNKEHERSTELLUNG IN DEUTSCHLAND

Nach der systematischen Aufarbeitung der wesentlichen Entwicklungen in der Getränkeindustrie in den vergangenen Jahren wird im Folgenden ein Ausblick auf absehbare Zukunftstrends gegeben. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Entwicklung der Branchenumsätze, der Anzahl der Betriebe und der Beschäftigtenzahlen, gelegt. Das einfachste Verfahren, um die zukünftigen Entwicklungen zu schätzen, ist die Fortführung des in den zurückliegenden Jahren beobachteten Verlaufs in linearer Form. Der Trendverlauf beschreibt hierbei für die zukünftige Entwicklung eine „allgemeine Richtung", Schwankungen werden nicht berücksichtigt (vgl. Hansmann 2006). Das heißt, die zukünftige Entwicklung wird unter der Annahme relativ stabiler Markt- und Umweltentwicklungen abgebildet.

Künftige Entwicklungen

Insgesamt werden für die Entwicklung bis 2021 die folgenden Tendenzen gesehen:

- Die sich beschleunigende demografische und soziokulturelle Entwicklung der Bevölkerung (mit einer Abnahme der Altersgruppe der Jüngeren, einer weiteren Zunahme von Ein- und Zwei-Personenhaushalten etc.) führt zu weiteren Veränderungen des Konsums:
  - *Bier:* Es ist weiterhin mit einem sinkenden Konsum und damit verbundenen sinkenden Absätzen zu rechnen (trotz zahlreicher Produktinnovationen und einer zuletzt leichten Stabilisierung).
  - *Erfrischungsgetränke:* Ein Sättigungsgrad scheint erreicht zu sein.
  - *Mineralwässer:* Konsum und Absatz werden in den nächsten Jahren vermutlich weiter wachsen, es sind aber keine großen „Sprünge" mehr zu erwarten.
- Die Entwicklung wird zu einem weiter zunehmenden „Verdrängungswettbewerb" innerhalb und zwischen den Getränkesegmenten führen.
- Bei Erfrischungsgetränken und Wässern werden Handelsmarken nach wie vor einen großen Marktanteil haben, der Einweganteil bleibt dementsprechend hoch. Gleichzeitig wird der Trend zu regionalen, mehrwegorientierten Markenartikeln anhalten.
- (Große) Wachstumschancen auf dem deutschen Markt bestehen nur durch Verdrängung und Übernahmen von Getränkeherstellern.

- Die Wachstumsraten im Export sind sowohl bei Bier als auch im AfG-Bereich insgesamt zu gering, um Konsumrückgänge im Inland dauerhaft zu kompensieren.
- Der Getränkemarkt in Deutschland wird weiterhin in lokale bzw. regionale Teilmärkte „zersplittert" sein – mit einer vielfältigen Anbieterstruktur.
- Damit wird es in den nächsten Jahren zu keiner dynamischen, umfassenden Konsolidierung kommen. Gleichwohl wird die Zahl der Getränkehersteller kontinuierlich abnehmen.
- Durch die starke Konzentration im LEH (inkl. Discount) und die große Marktmacht des Handels wird der starke Einfluss auf die Preisgestaltung durch den LEH anhalten.
- Der Online-Handel wird auch im Getränkebereich leicht an Bedeutung gewinnen. In den nächsten Jahren wird dies aber vermutlich keine umfassenden Auswirkungen auf Vertriebsstrukturen und Produktionsmengen haben.
- Auch politische Entwicklungen können in Zukunft die Branchenentwicklung beeinflussen. Dazu gehören nach wie vor die Diskussion über das Einweg-Mehrweg-System, aber auch die Diskussion über mögliche Regulierungen bei Zucker, ein mögliches Verbot von Alkoholwerbung, Änderungen der Promillegrenzen etc. Mögliche Auswirkungen sind aus heutiger Sicht jedoch schwer einzuschätzen.

9.1 Prognose der Umsatzentwicklung bis 2021

9.1.1 Gesamtumsatz

Brauwirtschaft: Sinkende Gesamtumsätze

Die Umsätze in der Brauwirtschaft haben seit 2008 zwar um mehr als 4 Prozent abgenommen, seit 2011 lässt sich jedoch eine Stabilisierung der Umsatzzahlen in etwa zwischen 7,7 und 7,9 Milliarden Euro beobachten bzw. die Umsatzrückgänge von Jahr zu Jahr sind verhältnismäßig gering. Schreibt man die Umsatzentwicklungen der letzten Jahre mittels einer Trendlinie über die nächsten Jahre fort (Abbildung 39), müssen die Betriebe der Brauwirtschaft von leicht sinkenden Umsätzen ausgehen. Bei linearer Trendprognose könnten diese im Jahr 2021 etwa bei 7,5 Milliarden Euro liegen. Hier macht sich der seit Jahren anhaltende Trend eines insgesamt sinkenden Bierkonsums bemerkbar.

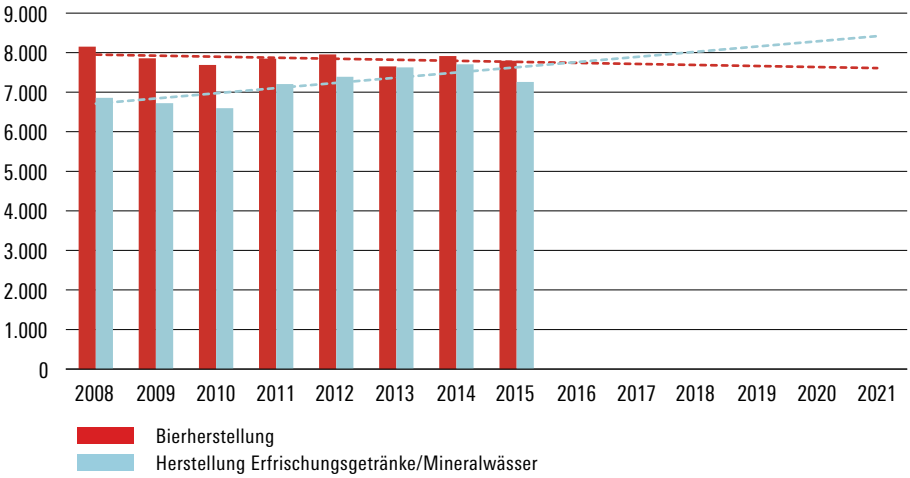
AfG-Bereich: Leichtes Umsatzplus

Im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern sind die Umsätze seit 2008 um fast 6 Prozent gewachsen, im Jahr 2015 ist der Umsatz (ca. 7,3 Milliarden Euro) jedoch im Vergleich zum Vorjahr um fast 6 Prozent geschrumpft. Im AfG-Bereich wäre bei linearer Trendfortschreibung für die Zukunft mit einem leichten Umsatzwachstum zu rechnen, welches im Jahr 2021 zu Umsätzen von mehr als 8 Milliarden Euro führen könnte.

Die Trendprognose unterliegt allerdings einigen Einschränkungen. Es ist z. B. zu berücksichtigen, dass die Jahre 2008 bis 2010 unter dem Einfluss der Krise standen. Ab 2011 zeigt sich eine Entwicklung unter stabilen konjunkturellen Bedingungen. Zudem ist zu beachten, dass der Konsum von Erfrischungsgetränken nach einem langjährigen Wachstum etwa seit 2013 eher stagniert bzw. sich sogar rückläufig entwickelt. Sollte sich dieser Trend fortsetzen, dürfte dies größere (negative) Auswirkungen auf die Umsatzentwicklung haben, als es in der Trendberechnung angenommen wird. Ebenso

Abbildung 39

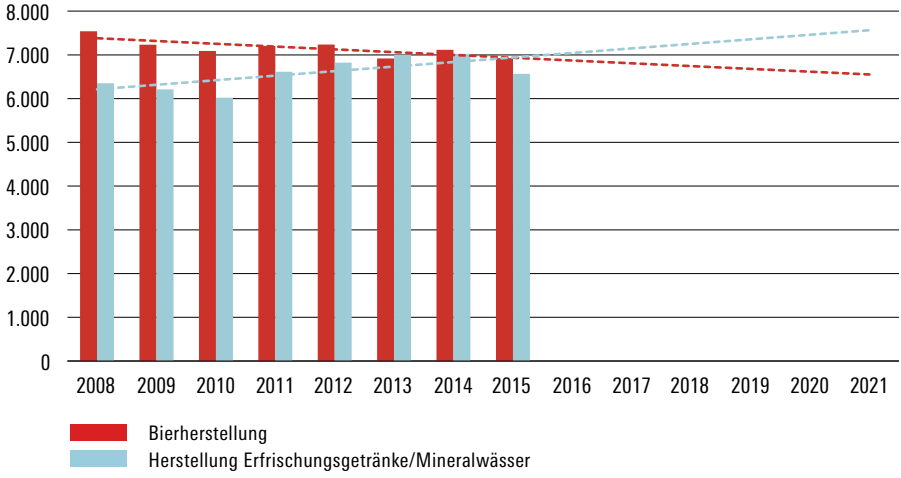
Lineare Trendprognose der Entwicklung des Gesamtumsatzes in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro) bis 2021



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

Abbildung 40

Lineare Trendprognose der Entwicklung des Inlandsumsatzes in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro) bis 2021



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

würde eine in Zukunft weiter zunehmende Konsumverschiebung von den Erfrischungsgetränken zu den Mineralwässern aufgrund des vergleichsweise deutlich niedrigeren Preises von Mineralwasser vermutlich zu geringeren Umsätzen führen.

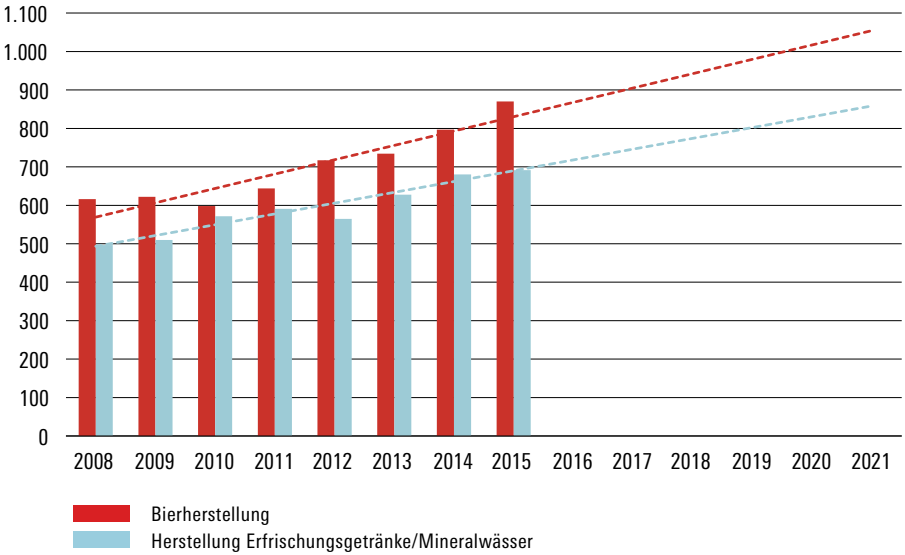
9.1.2 Inlands- und Auslandsumsatz

Bei Betrachtung der Umsatzprognosen nach Inlands- und Auslandsumsätzen wird deutlich, dass der Inlandsumsatz in beiden Teilbereichen nach wie vor den größten Anteil am Gesamtumsatz ausmachen wird.

Brauwirtschaft: Sinkende Inlandsumsätze

2015 lag die Exportquote der Brauwirtschaft bei rund 11 Prozent. Die für die nächsten Jahre zu erwartenden Entwicklungsverläufe beim Inlandsumsatz sind jeweils vergleichbar mit denen für den Gesamtumsatz. Die Inlandsum-

Lineare Trendprognose der Entwicklung des Auslandsumsatzes in der Getränkeherstellung (in Millionen Euro) bis 2021



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2008 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

sätze der Brauereien werden vermutlich (relativ kontinuierlich) weiter sinken (Abbildung 40). Währenddessen werden die Auslandsumsätze der Trendextrapolation zufolge ansteigen (Abbildung 41). Für die Brauwirtschaft werden zwar Wachstumspotenziale im Exportgeschäft gesehen, davon dürften allerdings nur wenige Brauereien profitieren (z. B. Nischenanbieter von Bierspezialitäten). Ob die Branche insgesamt damit zurückgehende Umsätze im Inland dauerhaft kompensieren kann, bleibt jedoch fraglich.

AfG-Bereich: Moderates Wachstum im Inland und bei Export

Im AfG-Bereich betrug die Exportquote im Jahr 2015 rund 10 Prozent. Nach jetziger Prognose (auf Basis der bisherigen Entwicklung seit 2008) würden die Inlandsumsätze der Betriebe moderat wachsen (Abbildung 40). Die Auslandsumsätze werden der Trendfortschreibung zufolge zulegen (Abbil-

dung 41). Aber auch im AfG-Bereich ist nach jetzigem Stand nicht davon auszugehen, dass der Export ein starker Treiber sein wird, um mögliche Umsatzrückgänge im Inland auszugleichen.

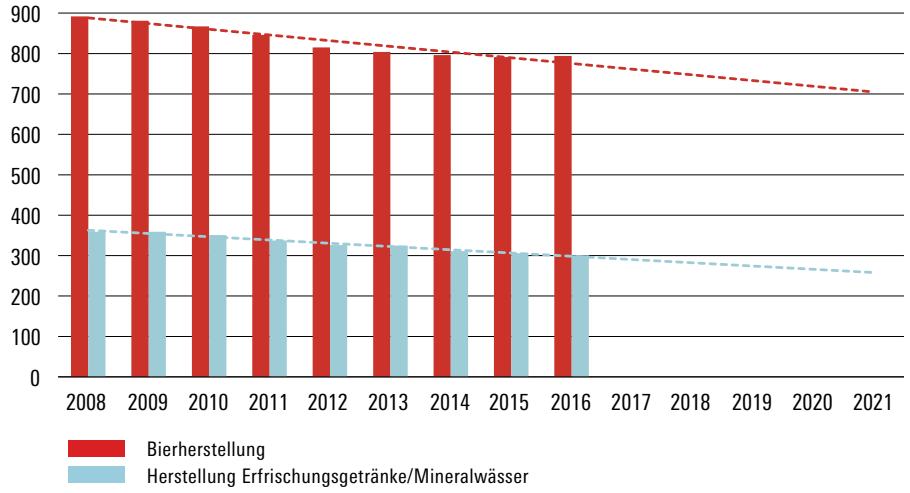
9.2 Prognose der Entwicklung der Betriebszahlen bis 2021

Brauwirtschaft: Abnehmende Zahl der Betriebe

Auch wenn die Zahl der Braustätten in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen ist, ist die Zahl der Betriebe in der Brauwirtschaft (mit mindestens einem SV-Beschäftigten) kontinuierlich auf weniger als 800 zurückgegangen (Abbildung 42). Es ist zwar nicht davon auszugehen, dass es zu einer umfassenden Konsolidierungswelle in der Brauwirtschaft kommen wird. Es ist aber damit zu rechnen, dass die Zahl der Betriebe in den nächsten Jahren u. a. infolge von Geschäftsaufgaben und Umstrukturierungen abnehmen wird – allerdings nur mit geringer Dynamik. Darauf deutet auch die jüngste Entwick-

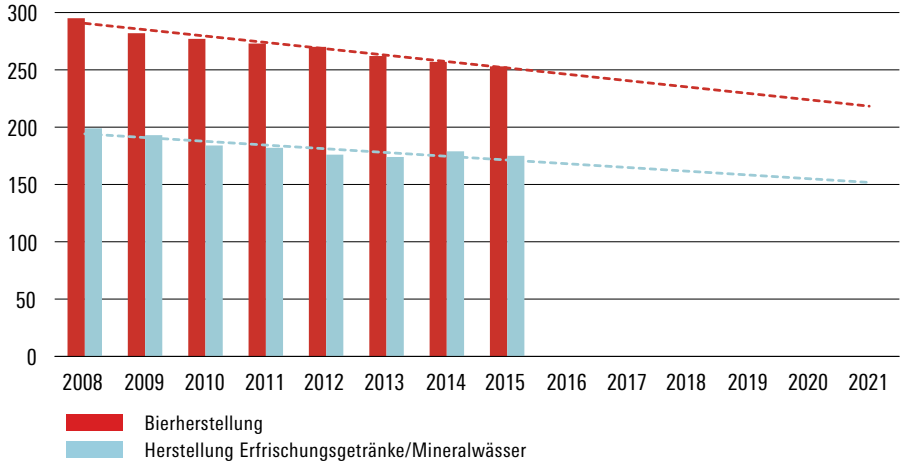
Abbildung 42

Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der Betriebe (mit mindestens einem Beschäftigten) in der Getränkeherstellung bis 2021



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der Betriebe (mit 20 und mehr Erwerbstätigen) in der Getränkeherstellung bis 2021



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2007 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

lung der Betriebszahlen hin. Zwischen 2007 und 2012 hat die Zahl der Brauereibetriebe um ca. 100 abgenommen, seit 2012 hat sich die Anzahl lediglich um rund 20 Betriebe verringert.

Legt man die Daten des Statistischen Bundesamtes, das nur Betriebe mit wenigstens 20 Erwerbstätigen betrachtet, zugrunde, zeigt sich ein nahezu identischer Entwicklungstrend für die kommenden Jahre (Abbildung 43).

AfG-Bereich: Sinkende Betriebszahlen

Werden sich die (kontinuierlichen) Entwicklungstrends der letzten Jahre fortsetzen, wird im AfG-Bereich die Zahl der Betriebe weiter abnehmen (Abbildung 42 und Abbildung 43). Auch hier ist nicht mit einer dynamischen Konsolidierungswelle zu rechnen, allerdings wird z. B. die sich fortsetzende Umstrukturierung bei Coca-Cola weitere Standortschließungen zur Folge haben.

9.3 Prognose der Beschäftigungsentwicklung bis 2021

9.3.1 Erwerbstätige insgesamt

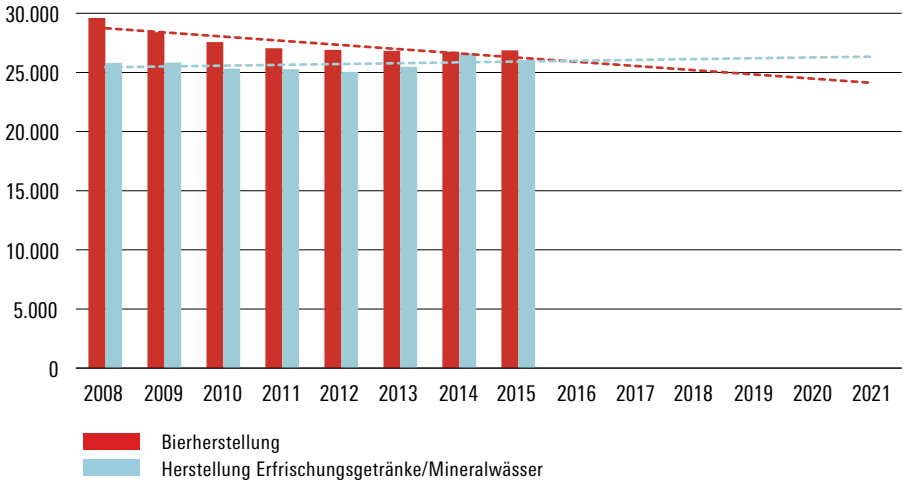
Brauwirtschaft: Leichter Rückgang

Im Bereich der Brauwirtschaft ist die Zahl der Erwerbstätigen seit 2008 gesunken, die Beschäftigung hat sich im Jahr 2015 bei ca. 26.900 Erwerbstätigen stabilisiert. Führt man die Entwicklung seit 2008 über die nächsten Jahre linear fort, würde die Erwerbstätigenzahl in der Brauwirtschaft weiter sinken (Abbildung 44).

Würde man hingegen die relative stabile Entwicklung seit 2011 als Basis für die Trendfortschreibung nehmen, wäre eine deutlich stabilere Entwicklung für die nächsten Jahre anzunehmen. Da viele Interviewpartner betont haben, dass nach vielen Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen inzwischen das Niveau einer soliden „Sockelbeschäftigung" erreicht sei, ist eine Stabilisierung der Erwerbstätigkeit auf dem jetzigen Niveau nicht un-

Abbildung 44

Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der Erwerbstätigen in der Getränkeherstellung bis 2021



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2007 bis 2015, Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

realistisch. Würde jedoch eine der führenden Großbrauereien in Schieflage geraten, wären umgehend mehrere hundert Arbeitsplätze gefährdet. Sehr schwer einzuschätzen ist, in welchem Umfang die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung zu Arbeitsplatzverlusten in Verwaltung, Produktion und Logistik führen wird, während bei bestimmten Tätigkeiten (z. B. im IT-Bereich) Beschäftigung aufgebaut werden könnte.

AfG-Bereich: Eher Stagnation als Wachstum

In den letzten Jahren ist die Zahl der Erwerbstätigen im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern gestiegen, im Jahr 2015 waren rund 26.500 Personen in den Betrieben der Teilbranche tätig.

Die lineare Trendfortschreibung für den AfG-Bereich (Abbildung 44) beschreibt eine leichte Verringerung der Zahl der Erwerbstätigen; hier ist bereits der bisher bekannte und geplante Stellenabbau bei Coca-Cola eingerechnet (bis 2016: ca. 1.000 Stellen; 2017: ca. 500 Stellen). Auch wenn für die nächsten Jahre ein Beschäftigungswachstum bei kleineren Betrieben nicht unwahrscheinlich ist, dürfte dies insgesamt nicht ausreichen, um den Stellenabbau bei Coca-Cola ausreichend zu kompensieren. Sollte zudem der Einweganteil bei Gebinden im AfG-Bereich ansteigen, ist mit Beschäftigungsverlusten zu rechnen, da Einweganlagen in der Regel mit weniger Personal gefahren werden als Mehrweganlagen.

Einflussfaktoren für die Entwicklung

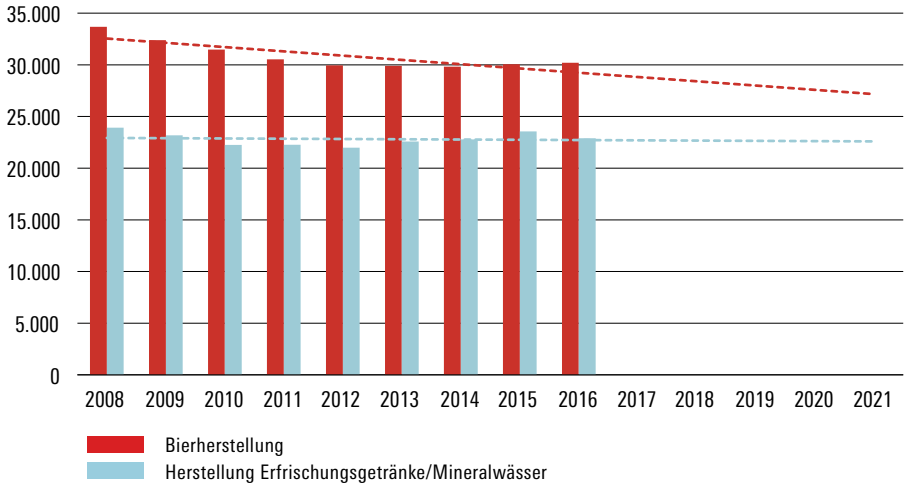
Nicht gesondert berücksichtigt in den Trendprognosen sind die unterschiedlichen Entwicklungen beim Einsatz von Leiharbeitern und Werkverträgen, der nach Auskunft von Befragten in beiden Teilbranchen über viele Jahre zugenommen hat.[47] Es ist zu erwarten, dass gerade mittlere und große Betriebe in Zukunft weiterhin Tätigkeiten auslagern werden, was einen dämpfenden Einfluss auf die Entwicklung der Stammbeschäftigung haben dürfte.

Als weiterer, hier nicht eingerechneter Einflussfaktor für die Beschäftigungsentwicklung ist die demografische Entwicklung zu berücksichtigen. Auch wenn zahlreiche Experten davon ausgehen, dass in vielen Betrieben eine „Mindestpersonalstärke“ erreicht sei, die zur Aufrechterhaltung des Betriebs notwendig sei, ist unbedingt zu beachten, dass in den nächsten Jahren die große Gruppe der Baby-Boomer das Renteneintrittsalter erreichen wird.

47 Rein statistisch werden ausgegliederte Arbeitsplätze in der Regel nicht mehr der Getränkeherstellung zugerechnet, sondern dem Dienstleistungssektor. Dies gilt sowohl für die Zahl von Werkverträgen als auch für Leistungen, die durch Leiharbeiter erbracht werden.

Abbildung 45

Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung bis 2021



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

Dies dürfte zu einer weiter sinkenden Beschäftigtenzahl führen, sofern nicht in ähnlicher Größenordnung Neueinstellungen vorgenommen werden.

9.3.2 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

Was die „Richtung" angeht, zeigt die Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten auf Basis der Daten der BA eine ähnliche Entwicklung wie die Prognose für die Erwerbstätigenzahl, die auf Zahlen des Statistischen Bundesamtes für Betriebe ab 20 tätige Personen beruhen.

Beschäftigungswachstum insgesamt unwahrscheinlich

Die lineare Trendfortschreibung mit Blick auf die SV-Beschäftigung geht in den nächsten Jahren von einer Abnahme der Zahl der Beschäftigungsverhältnisse in beiden Teilbranchen der Getränkeherstellung aus (Abbildung 45). Der Prognose folgend würden infolge sinkender Absatz- und Umsatzzahlen

in einigen Betrieben – und damit verbundener Kapazitätsanpassungen – bis 2021 Arbeitsplätze verloren gehen. Auch hier gilt: Würde man die relative stabile Entwicklung seit 2011 als Ausgangspunkt für die Trendexploration heranziehen, wäre eine deutlich stabilere Entwicklung für die nächsten Jahre zu vermuten. Einen „dämpfenden" Einfluss hat hier aber wiederum die Umstrukturierung bei Coca-Cola; die bekannten Zahlen zum Stellenabbau sind in der Extrapolation berücksichtigt worden.

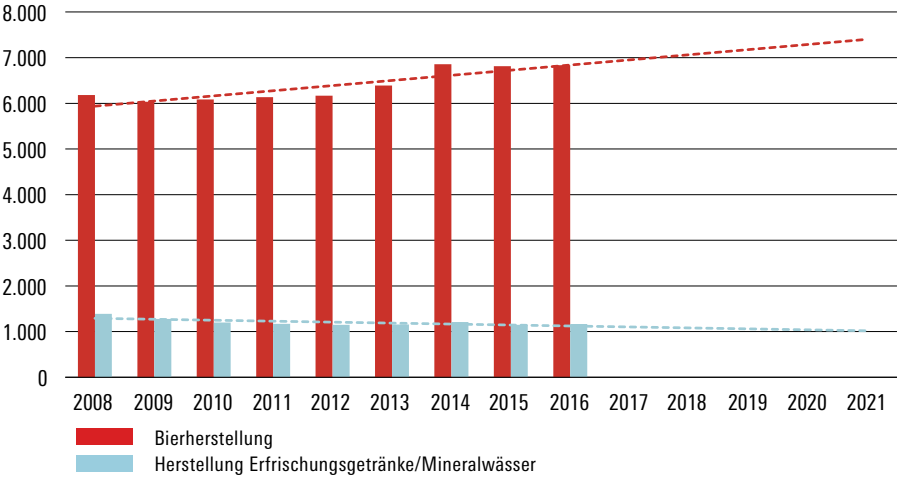
Die Trendprognose für die Entwicklung bei geringfügiger Beschäftigung lässt vermuten, dass die Zahl der „Minijobber" in der Brauwirtschaft weiter ansteigen wird, während im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern ein leichter Rückgang zu erwarten ist (Abbildung 46).

Einflussfaktoren für die Entwicklung

Ob und in welchem Ausmaß die prognostizierten Trends tatsächlich eintreffen, hängt von einigen Unwägbarkeiten ab, die mit einer linearen Trendexploration nicht abgebildet werden können. Kaum zu prognostizierende Ein-

Abbildung 46

Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der geringfügig Beschäftigten in der Getränkeherstellung bis 2021



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

flussfaktoren wie mögliche Finanzierungsschwierigkeiten von Getränkeherstellern infolge konjunktureller Einbrüche oder stark steigende Rohstoffpreise (aufgrund von Missernten etc.) würden sich beispielsweise negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe und in der Folge höchstwahrscheinlich negativ auf die Beschäftigung auswirken.

Da gerade in der Brauwirtschaft weiterhin von Überkapazitäten auszugehen ist, wird durch einen möglichen Rückgang der Absatzmengen und Umsätze im Inland der Druck auf die Stilllegung von Kapazitäten hoch bleiben. Das insgesamt nur leicht ansteigende Exportgeschäft wird mit hoher Wahrscheinlichkeit keine spürbaren Beschäftigungseffekte auslösen. Vielmehr dürfte sich der intensive Preiswettbewerb und der damit verbundene Kostendruck auch in Zukunft nachteilig auf die Beschäftigungsentwicklung auswirken. Nach wie vor wird es in einer Reihe von Betrieben strukturelle Anpassungen geben, die dort mit Beschäftigungsabbau verbunden sein werden. Es ist allerdings auch davon auszugehen, dass ein Teil der Produktion und der Logistik – trotz eines verstärkten Einsatzes automatisierter Systeme und ansteigender Qualifikationsanforderungen – weiterhin durch geringer entlohnte Einfacharbeitsplätze geprägt sein wird.

9.3.3 Entwicklung der Altersstruktur

In den vergangenen Jahren hat sich die Altersstruktur der Beschäftigten in der Getränkeherstellung in Richtung der „Generation 50+“ verschoben. Dieser Trend wird auch in den nächsten Jahren anhalten. Nach der linearen Trendprognose bis 2021 wird die Anzahl der SV-Beschäftigten in der Altersklasse „50 bis unter 65 Jahre“ deutlich ansteigen (Abbildung 47). Schon allein aufgrund der stufenweisen Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters wird auch die Anzahl der SV-Beschäftigten, die 65 Jahre und älter sind, zunehmen. Darüber hinaus deutet alles darauf hin, dass auch bei den geringfügig Beschäftigten die Gruppe der Beschäftigten der „Generation 65+“ in Zukunft weiter wachsen wird.

Altersdurchschnitt steigt weiter an

In Anbetracht dieser Prognosen werden sich die Getränkehersteller auf im Durchschnitt ältere Belegschaften einstellen müssen. Deshalb erscheint es wichtiger denn je, schon heute tragfähige Konzepte auf Betriebs- und Branchenebene zu entwickeln, die Antworten auf die anstehenden Herausforderungen finden. Besonders gefragt sind Konzepte, die die Themen Gesund-

heitsmanagement, alters- bzw. belastungsorientierte Arbeitsgestaltung und Wissensmanagement aufgreifen.

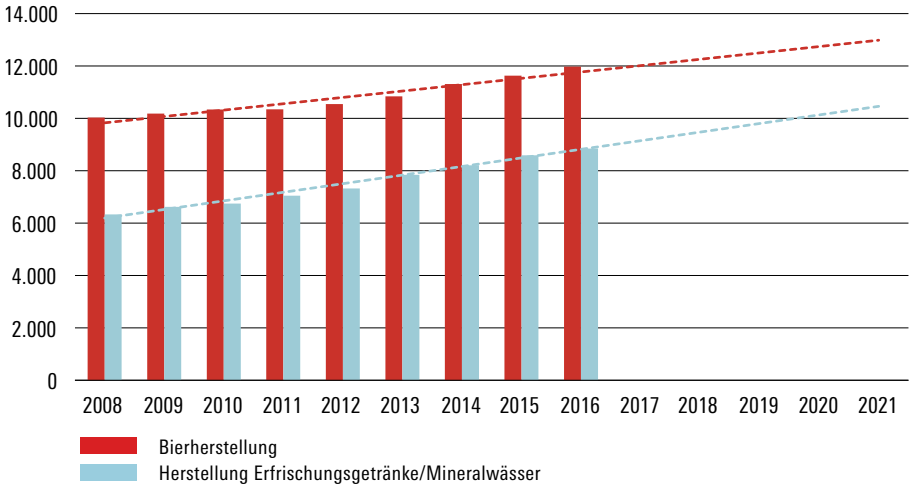
Fachkräftebedarf hält an

Die Trendprognose für die Entwicklung der Zahl der SV-Beschäftigten unter 25 Jahren auf Grundlage des Basisjahres 2008 zeigt zwar für die Brauwirtschaft eine weiter anzunehmende negative Beschäftigungsentwicklung und für den Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern eine nur leicht positive Entwicklung (Abbildung 48). Dies würde bedeuten, dass die Verfügbarkeit junger Fachkräfte insgesamt zukünftig eher sinken würde.

Seit 2012 ist jedoch für beide Teilbereiche eine positive Beschäftigungsentwicklung bei den unter 25-Jährigen zu erkennen. Setzt sich diese in den nächsten Jahren fort, ist ein „erfreulicherer" Trendverlauf für die nächsten Jahre zu erwarten. Ob dies ausreicht, um die anstehenden altersbedingten Abgänge in den Betrieben ausreichend zu kompensieren, ist jedoch fraglich, da die Rekrutierungsanstrengungen der Betriebe in der Breite sehr unter-

Abbildung 47

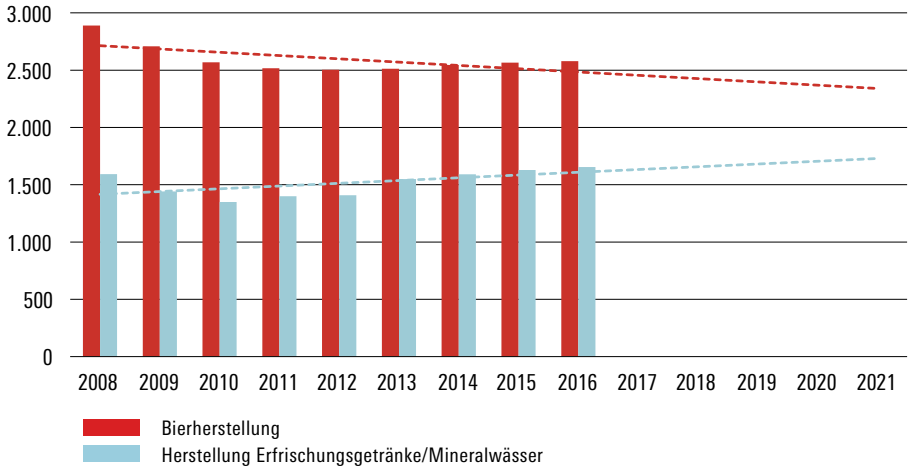
Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung in der Altersklasse „50 bis unter 65 Jahre" bis 2021



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

Abbildung 48

Lineare Trendprognose der Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung in der Altersklasse „unter 25 Jahre“ bis 2021



Quelle: Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.6.; eigene (Trend-)Berechnung und Darstellung

schiedlich ausfallen. Ohne zusätzliche Rekrutierungsmaßnahmen dürfte die betriebliche Personalpolitik in vielen Betrieben zukünftig vor Probleme gestellt werden. Dies wird sich u. U. besonders gravierend zeigen, wenn die „Babyboomer-Generation“ bis ca. 2024 das Renteneintrittsalter erreicht haben wird.

Insgesamt werden vor allem die demografische und die soziokulturelle Entwicklung für eine weitere Veränderung des Getränkekonsums führen. Daher sind keine großen Umsatzsprünge zu erwarten. Insbesondere der zunehmende Verdrängungswettbewerb und betriebliche Restrukturierungen werden für einen anhaltenden Druck auf die im Durchschnitt älter werdenden Belegschaften sorgen. Der digitale Wandel wird Risiken, aber auch Chancen mit sich bringen. Beispielsweise werden sich die Qualifikationsanforderungen in Zukunft umfassend wandeln. Gleichzeitig kann die digitale Technik für Verbesserungen genutzt werden, die die Beschäftigten körperlich und psychisch entlasten. Daher sollte der Veränderungsprozess frühzeitig und sozialpartnerschaftlich gestaltet werden.

LITERATUR UND QUELLEN

Absenger, N. et al. (2016): Leiharbeit und Werkverträge. Das aktuelle Reformvorhaben der Bundesregierung. WSI-Report Nr. 32. Düsseldorf (www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_32_2016.pdf, abgerufen am 17.11.2016).

Amlinger, M./Bispinck, R./Herzog-Stein, A./Horn, G. A./Pusch, T./Schulten, T. (2016): Stellungnahme zu den bisherigen Auswirkungen des Mindestlohns und seiner zukünftigen Anpassung. Schriftliche Anhörung der Mindestlohnkommission, 22. April 2016. Policy Brief WSI Nr. 6, 5/2016. Düsseldorf (http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_pb_2_2016.pdf, abgerufen am 29.8.2016).

Arntz, M./Gregory, T./Zierahn, U. (2016): The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189. Paris (http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en, abgerufen am 5.9.2016).

Barth-Haas Group (2016): Der Barth-Bericht. Hopfen 2015/2016. Herausgeber: Joh. Barth & Sohn GmbH & Co KG. Nürnberg (http://www.barthhaasgroup.com/images/mediacenter/press_release/pdfs/691/barthreport2015-2016de.pdf, abgerufen am 15.9.2016).

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014): Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Dortmund/Berlin.

Baumann, H./Maschke, M. (2016): Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen. In: WSI-Mitteilungen Nr. 3/2016, S. 223–232.

BCG, The Boston Consulting Group (2015): Industry 4.0. The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. München (https://www.bcgperspectives.com/Images/Industry_40_Future_of_Productivity_April_2015_tcm80-185183.pdf, abgerufen am 15.8.2016).

Bellmann, L./Ellguth, P./Evers, K. (2015): Abschlussbericht: Betriebsrätebefragung zu Werk- und Dienstverträgen. IG BCE/Hans-Böckler-Stiftung, Hannover/Düsseldorf (https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/224/114408, abgerufen am 24.5.2016).

BGVZ, Bund Getränkeverpackungen der Zukunft (2015): Ein Weg in die Zukunft. Stand 12/2015 (http://www.bgvz.de/downloads/pdfs/BGVZ_Broschuere.pdf, abgerufen am 5.1.2017).

BGVZ (o. J.): Ressourcen. Ökologische Ziele (http://www.bgvz.de/downloads/pdfs/Convenience-Ressourcen-BGVZ.pdf, abgerufen am 5.1.2017).

BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin (http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=C6EF84057926AE0EDA7CC1542CA4F609?__blob=publicationFile&v=2, abgerufen am 20.6.2016).

BMEL, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 2015. Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster-Hiltrup (http://www.bmel-statistik.de//fileadmin/user_upload/monatsberichte/SJB-0002015-2015.pdf, abgerufen am 15.8.2016).

BMEL (2016): Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten 2015. Bonn.

BMUB, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2017a): Neues Verpackungsgesetz stärkt Recycling und Mehrweg. Pressemitteilung, 31.3.2017 (http://www.bmub.bund.de/pressemitteilung/neues-verpackungsgesetz-staerkt-recycling-und-mehrweg/, abgerufen am 13.4.2017).

BMUB (2017b): Neues Verpackungsgesetz passiert den Bundesrat. Pressemitteilung, 12.5.2017 (http://www.bmub.bund.de/pressemitteilung/neues-verpackungsgesetz-passiert-den-bundesrat/, abgerufen am 15.5.2017).

Bonin, H./Gregory, T./Zierahn, U. (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzexpertise Nr. 57 an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Mannheim (ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf, abgerufen am 20.6.2016).

Bonin, H./Zierahn, H. (2013): Machbarkeitsstudie zur Erfassung der Verbreitung und Problemlagen der Nutzung von Werkverträgen. BMAS Forschungsbericht, Arbeitsrecht 432. Berlin.

Böse-Fischer, C. (2014): Mineralwasserhersteller. Der Harzer Grauhof ist gerettet. In: Hannoversche Allgemeine, 3.2.2014.

Brauwelt (2016a): Mehrweg und Einweg pendeln sich ein. In: Brauwelt, Nr. 7 (2016), S. 167–168.

Brauwelt (2016b): Mehrweg mit Absatzplus. In: Brauwelt, Nr. 11 (2016), S. 299.

Brümmer, M. (2016): Die Ausbreitung der Werkverträge in der Fleischindustrie. Schluss mit den Verwerfungen am Arbeitsmarkt! In: Gegenblende, Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, 14.1.2016.

Buch, T./Dengler, K./Stöckmann, A. (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt. Folgen für den Arbeitsmarkt in der Freien und Hansestadt Hamburg. IAB Regional, 5/2016 (http://doku.iab.de/regional/N/2016/regional_n_0516.pdf, abgerufen am 15.9.2016).

Bundeskartellamt (2016): Konzentration trifft jeden Verbraucher. Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamtes, im Interview mit der Neuen Westfälischen u. a. über Edekas Marktmacht und transparente Benzinpreise. 13.2.2016 (http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Interviews/DE/2016/Neue_Westfaelische_Konzentration_trifft_jeden_Verbraucher.html, abgerufen am 15.8.2016).

Bundesrat (2017): TOP 58: Verpackungsgesetz (http://www.bundesrat.de/DE/plenum/plenum-kompakt/plenum-kompakt-node.html, abgerufen am 24.2.2017).

Bundesregierung (2017): Verpackungsgesetz im Bundesrat. Mehr Recycling und weniger Verschwendung. Pressemitteilung, 12.5.2017 (https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2017/03/2017-03-31-verpackungsgesetz.html, abgerufen am 15.5.2017).

BV GFGH, Bundesverband des Deutschen Getränkefachgroßhandels e. V. (2016): Geschäftsbericht 2015 (wirtschaftlicher Teil) (http://www.bv-gfgh.de/wp-content/uploads/2012/04/Gesch%C3%A4ftsbericht-2015-wirtschaftlicher-Teil-Internet1.pdf, abgerufen am 2.9.2016).

BVE/PwC, Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e. V./PricewaterhouseCoopers (2015): Vom Acker bis zum Teller. Die vierte industrielle Revolution hat begonnen. Ein Positionspapier anlässlich des BVE-Ernährungsgipfels – Dem Spitzentreffen der Lebensmittelindustrie (https://www.bve-online.de/download/positionspapier-ernaehrungsindustrie, abgerufen am 20.6.2016).

CCE AG, Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG (2015a): Veränderte Kundenwünsche: Coca-Cola plant vier Logistikstandorte zu schließen. Pressemitteilung, 17.9.2015. Berlin (https://www.cceag.de/newsroom/pressemitteilungen/2015/2015_09_17_logistikstandorte_schliessung.html, abgerufen am 2.6.2016).

CCE AG (2015b): Klarstellung: Wir bieten weiter Mehrweg an. Pressemitteilung, 6.3.2015. Berlin (http://www.coca-cola-deutschland.de/media-newsroom/pressemitteilungen/klarstellung-coca-cola-setzt-weiterhin-auf-packungsmix-75-prozent-des-mehrwegvolumens-bleibt-bestehen, abgerufen am 2.6.2016).

CCE AG (2015c): Tarifabschluss 2015. Berlin.

CCEP DE, Coca-Cola European Partners Deutschland GmbH (2016): Coca-Cola plant Veränderungen in der Logistik, am Standort Urbach und in den Fachbereichen „Finanzen" und „Technische Verkaufsgeräte". Pressemitteilung, 4.10.2016. Berlin (https://www.cceag.de/newsroom/pressemitteilungen/2016/2016_10_04_PM_Veraenderungen_Coca-Cola_national.html, abgerufen am 12.10.2016).

Creutzburg, D. (2016): Neuer Gesetzentwurf. Nahles entschärft Gesetz zu Zeitarbeit und Werkverträgen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.2.2016 (http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/nahles-entschaerft-gesetz-zu-zeitarbeit-und-werkvertraegen-14078003.html, abgerufen am 24.5.2016).

DBB, Deutscher Brauer-Bund e. V. (2012): Die Brauwirtschaft in Zahlen. Bierverbrauch in Deutschland 1950–2011 (http://www.brauer-bund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/120319%20Bierverbrauch%20in%20Deutschland%20bis%20einschliesslich%202011%20-%20Homepage.pdf, abgerufen am 13.11.2015).

DBB (2013): Fassbrausen – Sommergetränke nach jedem Geschmack. Pressemitteilung, 15.8.2013. Berlin (http://www.brauer-bund.de/index.php?id=655, abgerufen am 13.11.2015).

DBB (2015a): Alkoholfreie Biere liegen im Trend. Pressemitteilung, 9.6.2015. Berlin (http://www.brauer-bund.de/index.php?id=771, abgerufen am 13.11.2015).

DBB (2015b): Deutsche Brauer blicken auf erfolgreiches Jahr zurück. Pressemitteilung, 12.1.2015. Berlin (http://www.brauer-bund.de/index.php?id=752, abgerufen am 13.11.2015).

DBB (2016a): Absatz von Alkoholfreien Bieren steigt. Pressemitteilung, 19.4.2016. Berlin (http://www.brauer-bund.de/presse/textarchiv/2016/04/absatz-von-alkoholfreien-bieren-steigt.html, abgerufen am 25.5.2016).

DBB (2016b): Deutsche Brauer bauen Vorsprung aus. Pressemitteilung, 27.7.2016. Berlin (http://www.brauer-bund.de/index.php?id=850, abgerufen am 12.8.2016).

DBB (2017): Deutsche Brauer blicken auf erfolgreiches Jahr zurück. Bierabsatz blieb auch 2016 stabil – Export setzt positive Impulse. Pressemitteilung, 16.1.2017. Berlin (http://www.brauer-bund.de/index.php?id=879&ageverify=16&PHPSESSID=4209ac35d3f2058641d0d17a2efd399d, abgerufen am 27.2.2017).

Dengler, K./Matthes, B. (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. IAB-Forschungsbericht Nr. 11. Nürnberg (http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb1115.pdf, abgerufen am 15.8.2016).

DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund (2012): Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Fraktionen CDU/CSU und der FDP zum „Entwurf eines Gesetzes zu Änderungen im Bereich der geringfügigen Beschäftigung" und zum Antrag der Fraktion DIE LINKE „Minijobs mit sozialversicherungspflichtiger Arbeit gleichstellen". Berlin.

DGB (2016a): Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zu dem Entwurf eines Gesetzes über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die hochwertige Verwertung von Verpackungen. Berlin, 26.8.2016 (http://www.dgb.de/themen/++co++4b78bd82-765c-11e6-a5ca-525400e5a74a, abgerufen am 15.9.2016).

DGB (Hrsg.) (2016): Offensive Mitbestimmung. Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 12.7.2016. Berlin (https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB10020.pdf, abgerufen am 15.8.2016).

DGE, Deutsche Gesellschaft für Ernährung (2015): Position der Deutschen Gesellschaft für Ernährung. WHO-Guideline (2015): Sugars intake for adults and children. Bonn, 7.4.2015 (https://www.dge.de/fileadmin/public/doc/ws/position/DGE-Position-WHO-Richtlinie-Zucker.pdf, abgerufen am 8.12.2016).

DIW Econ GmbH (2016): Die Ökonomie der Getränkeverpackung. Studie im Auftrag des Bund Getränkeverpackungen der Zukunft (BGVZ). Berlin, Juni 2016.

DUH, Deutsche Umwelthilfe (2014): Mehr Durchblick, mehr Mehrweg! Pressemitteilung, 4.8.2014. Berlin (http://www.duh.de/pressemitteilung.html?&tx_ttnews[tt_news]=3362, abgerufen am 6.8.2016).

DUH (2015): Wertstoffgesetz trägt nicht zur Abfallvermeidung und zum Mehrwegschutz bei. Pressemitteilung, 19.11.2015. Berlin (http://www.duh.de/pressemitteilung/wertstoffgesetz-traegt-nicht-zur-abfallvermeidung-und-zum-mehrwegschutz-bei/, abgerufen am 6.8.2016).

Feller, S. (2016): Mehr Sicherheit durch Digitalisierung. In: Brauwelt, Nr. 27 (2016), S. 773–775.

Foodwatch (2016): Bunt und gefährlich: Energy Drinks und Energy Shots. Berlin, 13.7.2016 (https://www.foodwatch.org/de/informieren/energy-drinks/2-minuten-info/, abgerufen am 5.1.2017).

Forell, M. (2016a): China – ein Biermarkt im Wandel (Teil 1). In: Brauwelt, Nr. 34–35 (2016), S. 982–985.

Forell, M. (2016b): Hoffnungsschimmer am Horizont. In: Brauwelt, Nr. 25–26 (2016), S. 726–729.

Frey, C. B./Osborne, M. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? University of Oxford (http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf, abgerufen am 20.6.2016).

Garlichs, D. (2015): Es geht um die Leben von Millionen Menschen. In: Der Tagesspiegel, 16.10.2015. (http://www.tagesspiegel.de/themen/zuckerdebatte/debatte-ueber-ein-werbeverbot-fuer-zucker-es-geht-um-die-leben-von-millionen-menschen/12462758.html, abgerufen am 1.7.2016).

GBR CCE AG (2015): Stellungnahme des Gesamtbetriebsrats der Coca-Cola-Erfrischungsgetränke AG anlässlich der öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Klimaschutz, Umwelt, Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landtags von Nordrhein-Westfalen am 12.3.2015 zu dem Antrag der Fraktion der SPD, Bündnis 90/Die Grünen und der Fraktion der Piraten zu dem Thema „Mehrwegquote stabilisieren und erhöhen".

GDB, Genossenschaft Deutscher Brunnen eG (o. J.): Mehrweg. Flaschen und Kästen (http://www.gdb.de/mehrweg/flaschen-und-kaesten/, abgerufen am 15.9.2016).

Georg, A./Peter, G./Dechmann, U./Katenkamp, O./Meyn, C./Peter, A. (2016): SelbstWertGefühl. Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen. VSA, Hamburg.

Gerl, M. (2016): Bier in Bayern. Wie Brauereien mit Tradition Werbung machen. In: SZ.de, 12.9.2016 (http://www.sueddeutsche.de/bayern/bier-in-bayern-wie-brauereien-mit-tradition-werbung-machen-1.3156603-2, abgerufen am 15.9.2016).

GfK (2016a): Consumer Index 06/2016. Markenlistungen: Win-Win für Aldi und die Marken – Handelsmarken 2016 bisher stabil – mit Trend zu Mehrwert (http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/DE/documents/News/Consumer_Index/CI_06_2016_oD.pdf, abgerufen am 7.11.2016).

GfK (2016b): E-Commerce für tägliche Verbrauchsgüter. Nische oder Wachstumsmarkt? GfK Compact Fokusthema Ausgabe 11/2016 (http://www.gfk-verein.org/compact/fokusthemen/e-commerce-fuer-taegliche-verbrauchsgueter-nische-wachstumsmarkt, abgerufen am 7.11.2016).

Giertz, J.-P. (2015): Trendbericht Werkverträge. Handlungsmöglichkeiten beim Umgang mit Werkverträgen. Report Nr. 18. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_18.pdf, abgerufen am 20.6.2016).

Grimm, K. (2016): Rewe und Co. zittern: Startet Amazon Fresh noch dieses Jahr in Deutschland? In: stern, 3.8.2016 (http://www.stern.de/wirtschaft/news/amazon-fresh--wann-startet-der-lebensmittel-lieferdienst-6991104.html, abgerufen am 15.8.2016).

Grommisch, F./Richter, A. (2016): Wirtschaft investiert: Handelsriese will in Jessen Wasser zapfen. In: Mitteldeutsche Zeitung, 19.1.2016 (http://www.mz-web.de/23467962, abgerufen am 15.8.2016).

Grunt, W. (2016): Die wichtigsten Markenlistungen bei Aldi. In: Lebensmittelzeitung, 23.6.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Timeline-Die-wichtigsten-Markenlistungen-bei-Aldi-124043, abgerufen am 15.8.2016).

GS1 Germany GmbH (2016): Virtuelle Produktregale erleichtern die Produktauswahl. Pressemeldung, 27.4.2016. Köln (https://www.gs1-germany.de/service/presse/meldung/meldung/virtuelle-produktregale-erleichtern-die-produktauswahl-453/, abgerufen am 15.9.2016).

GVM, Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung mbH (2016): gvm Blickpunkt. MövE-Quoten 2014 (http://gvmonline.de/files/blickpunkt/2016-05_Moeve_2014_de.pdf, abgerufen am 4.8.2016).

Hansen, A. (2016): Ausbeutung in Echtzeit? In: Zeit Online, 3.8.2016 (http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-08/amazon-prime-now-lieferdienst-versand-online, abgerufen am 15.9.2016).

Hansmann, K. W. (2006): Industrielles Management. 8. Aufl. De Gruyter, Berlin.

Hertwig, M./Kirsch, J./Wirth, C. (2015a): Onsite-Werkverträge: Verbreitung und Praktiken im Verarbeitenden Gewerbe. In: WSI-Mitteilungen 6/2015, S. 457–465.

Hertwig, M./Kirsch, J./Wirth, C. (2015b): Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung. Study Nr. 300. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (http://www.boeckler.de/pdf/p_study_mbf_300.pdf, abgerufen am 20.6.2016).

Hirsch-Kreinsen (2016): Die Zukunft einfacher Industriearbeit. Wiso Direkt 12/2016. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn (http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12583.pdf, abgerufen am 15.9.2016).

Hoffmann, R./Suchy, O. (2016): Aussichten für die Arbeit der Zukunft. Working Paper Forschungsförderung Nr. 13. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_013_2016.pdf, abgerufen am 15.9.2016).

Hofmann, B. (2016): Bietergefecht. China Resources will mehr von SABMiller. In: Lebensmittelzeitung, 15.9.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Bietergefecht-China-Resources-will-noch-mehr-von-SABMiller-125269, abgerufen am 23.8.2017).

Holst, J. (2017): Frische-Lieferdienst. Amazon Fresh soll im April starten. In: Lebensmittelzeitung, 16.2.2017 (http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Frische-Lieferdienst-Amazon-Fresh-soll-im-April-starten-127578, abgerufen am 20.2.17).

INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2011): Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern. Chance für Betriebe und Tarifpolitik. Dortmund/Berlin (http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/arbeitsfaehigkeit-erhalten-foerdern.pdf, abgerufen am 24.5.2016).

Kauertz, M. (2016): Mindestanforderungen für Ökobilanzen bei Getränkeverpackungen. In: Brauwelt, Nr. 24 (2016), S. 687–690.

Kelch, K. (2016): Der deutsche Außerhausmarkt mit seinen Biersorten. In: Brauwelt, Nr. 3 (2016), S. 50–51.

Kelch, K./Hohmann, C. (2016): GFGH mit eigenem Einzelhandel 2015. In: Brauwelt, Nr. 34–35 (2016), S. 976–978.

Kitzmann, M. (2016): Wasserversorgung. Edeka kauft Brunnenbetrieb in Sachsen-Anhalt. In: Lebensmittelzeitung, 20.1.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Wasserversorgung-Edeka-kauft-Mineralbrunnenbetrieb-in-Sachsen-Anhalt-121532, abgerufen am 15.8.2016).

Kitzmann, M. (2017): Gesellschaftsstruktur. Paulaner wird Kopf der BHI-Brauereien. In: Lebensmittelzeitung, 10.2.2017 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Gesellschaftsstruktur-Paulaner-wird-Kopf-der-BHI-Brauereien-127481, abgerufen am 20.2.17).

Kleinhempel, K./Satzer, A./Steinberger, V. (2015): Industrie 4.0 im Aufbruch? Ein beispielhafter Ausschnitt aus dem betrieblichen Stand. Report Nr. 5. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_5.pdf, abgerufen am 20.6.2016).

Kopp, T. (2015): Viele zog der Strudel zu schnell nach unten. In: Frankfurter Neue Presse, 14.11.2015. (http://ndp.fnp.de/lokales/wetterau/Viele-zog-der-Strudel-zu-schnell-nach-unten;art677,1697785, abgerufen am 15.8.2016).

Krost, H. (2016a): Weitere regionale Getränkemarken bei Aldi Nord. In: Lebensmittelzeitung, 7.7.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Einlistung-Weitere-regionale-Getraenkemarken-bei-Aldi-Nord-124239, abgerufen am 15.8.2016).

Krost, H. (2016b): Verdrängungswettbewerb. Markenbiere im Preisfeuer. In: Lebensmittelzeitung, 29.7.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Verdraengungswettbewerb-Markenbiere-im-Preisfeuer-124564?crefresh=1, abgerufen am 25.8.2016).

Krost, H. (2016c): Brauerei-Poker. Japaner zeigen in Europa Flagge. In: Lebensmittelzeitung, 10.3.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Brauerei-Poker-Japaner-zeigen-in-Europa-Flagge-122421, abgerufen am 25.8.2016).

Krost, K. (2016d): Umstrukturierung. Carlsberg Deutschland auf der Zielgeraden. In: Lebensmittelzeitung, 11.2.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Geschaefts-Ausblick-Carlsberg-Deutschland-auf-der-Zielgeraden--121948, abgerufen am 25.8.2016).

Krost, H. (2016e): Umstrukturierung. Coca-Cola speckt weiter ab. In: Lebensmittelzeitung, 4.10.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Umstrukturierung-Coca-Cola-speckt-weiter-ab-125561?crefresh=1, abgerufen am 7.10.2016).

Krost, H. (2017): Brauerei Oettinger verliert erneut. In: Lebensmittelzeitung, 2.2.2017 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Brauerei-Oettinger-verliert-erneut-127329, abgerufen am 20.2.17).

Laakkonen, A. (2016): Vom Standardgebinde zur Edelverpackung. In: Brauwelt, Nr. 24 (2016), S. 681–683.

LZ, Lebensmittelzeitung (2005): Lidl übernimmt Lieferant MEG. In: Lebensmittelzeitung, 23.6.2005 (http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Lidl-uebernimmt-Getraenkelieferanten-46683), abgerufen am 15.8.2016).

LZ (2007): Lidl: Übernimmt MEG ganz. In: Lebensmittelzeitung, 13.4.2007 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Lidl-uebernimmt-MEG-ganz-58117, abgerufen am 15.8.2016).

LZ (2014a): Konsolidierung. Brunnenbranche droht Zerreißprobe. In: Lebensmittelzeitung, 8.8.2014 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Brunnenbranche-droht-Zerreissprobe-106283, abgerufen am 15.8.2016).

LZ (2014b): Investition. Krombacher Brauerei will mit neuem Lager flexibler werden. In: Lebensmittelzeitung, 4.6.2014 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Krombacher-Brauerei-will-mit-neuem-Lager-flexibler-werden-105363, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2015a): Markenlistung. Gerolsteiner zieht ins Aldi-Regal. In: Lebensmittelzeitung, 27.8.2015 (http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Gerolsteiner-zieht-ins-Aldi-Regal-112007, abgerufen am 15.8.2016).

LZ (2015b): Erstes Quartal. Russland-Geschäft belastet Carlsberg. In: Lebensmittelzeitung, 12.5.2015 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Russland-Geschaeft-belastet-Carlsberg--110515, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2015c): Schwaches drittes Quartal. Carlsberg legt umfangreiches Sparprogramm auf. In: Lebensmittelzeitung, 11.11.2015 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Schwaches-drittes-Quartal-Carlsberg-legt-umfangreiches-Sparprogramm-auf-120562, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016a): Limodosen im Visier der Discounter. In: Lebensmittelzeitung, 22.1.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Gebindepolitik-Limodosen-im-Visier-der-Discounter-121562, abgerufen am 20.6.2016).

LZ (2016b): Ranking. Top 15 Brauereien Deutschland 2016. In: Lebensmittelzeitung, 10.3.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Ranking-Top-15-Brauereien-Deutschland-2016-122369, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016c): Top 15 Brauereien. Jahresstart der Brauer verhagelt. In: Lebensmittelzeitung, 10.3.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Top-15-Brauereien-Jahresstart-der-Brauer-verhagelt-122403, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016d): Ausblick. Bitburger setzt auf Export. In: Lebensmittelzeitung, 13.1.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Ausblick-Bitburger-setzt-auf-Export-121433, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016e): Bier. Kampf um jedes Glas. In: Lebensmittelzeitung, 22.2.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Bier-Kampf-um-jedes-Glas-122118, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016f): Ranking. Top 40 Hersteller von Erfrischungsgetränken 2016. In: Lebensmittelzeitung, 22.7.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Die-groessten-Hersteller-von-Erfrischungsgetraenken-2016-124467, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016g): Ranking. Top 40 Mineralbrunnen 2016. In: Lebensmittelzeitung, 7.4.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Ranking-Top-40-Mineralbrunnen-2016-122784, abgerufen am 15.8.2016).

LZ (2016h): SABMiller-Biermarken: Asahi kommt bei Peroni und Grolsch zum Zug. In: Lebensmittelzeitung, 19.4.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/SABMiller-Biermarken-Asahi-kommt-bei-Peroni-und-Grolsch-zum-Zug-122985, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016i): Bierbrauer. Carlsberg erwartet weiteres schwieriges Jahr. In: Lebensmittelzeitung, 10.2.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Bierbrauer-Carlsberg-erwartet-weiteres-schwieriges-Jahr-121921, abgerufen am 15.9.2016).

LZ (2016j): Erstes Halbjahr. Heineken will sparen. In: Lebensmittelzeitung, 1.8.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Erstes-Halbjahr-Heineken-will-sparen-124588, abgerufen am 15.9.2016).

Maack, K./Haves, J./Schmid, K./Stracke, S. (2011): Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland. edition der Hans-Böckler-Stiftung 260. Düsseldorf.

Maack, K./Rieke, C./Stracke, S./Beile, J./Schöneberg, K./Schroll, M./Schneider, L. (2016): Zukunftsorientierte Personalpolitik – Den demografischen Wandel in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie erfolgreich gestalten. Hamburg und Duisburg (http://til-projekt.de/index.php/download.html?file=files/TiL/Downloadbereich/Til-Handlungsleitfaden.pdf, abgerufen am 7.10.2016).

Manske, A./Scheffelmeier, T. (2015): Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit – Eine Bestandsaufnahme. WSI Diskussionspapier 195. Düsseldorf (http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_disp_195.pdf, abgerufen am 20.6.2016).

Maschke, M. (2016): Flexible Arbeitszeitgestaltung. Wiso Diskurs 04/2016. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn (http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf, abgerufen am 7.10.2016).

Mikrobrauer (o. J.): Information (https://www.mikrobrauer.com/?map=de#7/51.200/10.448, abgerufen am 7.11.2016).

Möller, J. (2015): Verheißung oder Bedrohung? Die Arbeitsmarktwirkungen einer vierten industriellen Revolution. IAB-Discussion Paper Nr. 18. Nürnberg (http://doku.iab.de/discussionpapers/2015/dp1815.pdf, abgerufen am 20.6.2016).

Nerdinger, F. W./Wilke, P./Stracke, S./Drews, U. (Hrsg.) (2016): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen. Gabler Verlag/Springer Fachmedien, Wiesbaden.

NGG, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2012a): Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen in der Ernährungsindustrie. Auswertung einer Umfrage der NGG vom 5. Januar bis 29. Februar 2012. Hamburg/Berlin.

NGG (2012b): Einsatz von Werkverträgen in der Ernährungsindustrie. Billiger geht immer. Eine Umfrage der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) zur Verbreitung von Leiharbeit und Werkverträgen in der Ernährungsindustrie. Hamburg.

NGG (2014): Mehr Durchblick, mehr Mehrweg! Einweg deutlich kennzeichnen. Pressemitteilung, 5.8.2014 (https://www.ngg.net/artikel/2014/08/mehr-durchblick-mehr-mehrweg/, abgerufen am 6.8.2016).

NGG (2017): Verpackungsgesetz verabschiedet – mit Quote für Mehrweg. Pressemitteilung, 11.4.2017 (https://www.ngg.net/artikel/2017/4/verpackungsgesetz-verabschiedet-mit-quote-fuer-mehrweg/, abgerufen am 13.4.2017).

NGG/Gesamtbetriebsrat der CCE AG (2015a): Coca-Cola-Fusion nicht zu Lasten der Beschäftigten! Pressemitteilung, 10.8.2015. Hamburg (https://www.ngg.net/artikel/2015/08/stellungnahme-zur-fusion-der-coca-cola-abfueller-in-europa/, abgerufen am 8.12.2015).

NGG (2015b): Höchste Zeit umzusteuern! In: Einigkeit 5/2015, S. 1, 6–7.

NGG (2015c): Güster: „Höchste Zeit umzusteuern". Gewerkschaft NGG will Humanisierungs- und Demografietarifverträge abschließen. Pressemitteilung, 15.10.2015. Hamburg/Kassel.

NGG (2016): Endlich mehr Klarheit? Eine „freiwillige Selbstverpflichtung" soll es endlich einfacher machen, Mehrweg- von Einwegverpackungen zu unterscheiden. 6.7.2016 (https://www.ngg.net/artikel/2016/7/mehrweg-endlich-mehr-klarheit/, abgerufen am 8.7.2016).

Niederhut-Bollmann, C. (2006): Strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft. Göttingen.

o. V. (2014a): Feldschlößchen kommt ab März nicht mehr aus Braunschweig. In: RegionalBraunschweig.de, 22.1.2014 (http://regionalbraunschweig.de/feldschloesschen-kommt-ab-maerz-nicht-mehr-aus-braunschweig, abgerufen am 15.9.2016).

o. V. (2014b): Heineken: Deutschland-Chef Peter Kopietz über das Unternehmen, die Marken und Sponsorings. In: aboutdrinks, 11.11.2014 (http://www.about-drinks.com/heineken-deutschland-chef-peter-kopietz-ueber-das-unternehmen-die-marken-und-sponsorings/, abgerufen am 15.9.2016).

o. V. (2014c): Endgültiges Aus für die Allgäuer Alpenwasser AG in Oberstaufen. Gespräche mit Investoren sind gescheitert: Es bleibt bei der Schließung. In: Allgäuer Zeitung, 13.11.2014 (http://www.all-in.de/nachrichten/allgaeuwirtschaft/Endgueltiges-Aus-fuer-die-Allgaeuer-Alpenwasser-AG-in-Oberstaufen;art8119,1814357, abgerufen am 15.8.2016).

o. V. (2015a): Hannovers Gilde-Brauerei wechselt den Besitzer. In: NDR.de, 6.10.2015 (http://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/hannover_weser-leinegebiet/Hannovers-Gilde-Brauerei-wechselt-Besitzer,brauerei194.html, abgerufen am 15.9.2016).

o. V. (2015b): Krombach. Brauerei verzichtet auf Hochregallager. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung (Lokalteil Siegen, Kreuztal, Netphen, Hilchenbach und Freudenberg), 5.11.2015 (http://www.derwesten.de/staedte/nachrichten-aus-siegen-kreuztal-netphen-hilchenbach-und-freudenberg/brauerei-verzichtet-auf-hochregallager-id11257383.html, abgerufen am 15.9.2016).

o. V. (2016a): Asahi kauft Osteuropa-Biermarken von SABMiller für 7,4 Milliarden Euro. In: Focus Online, 13.12.2016 (http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/presse-asahi-kauft-osteuropa-biermarken-von-sabmiller-fuer-7-4-milliarden-euro_id_6345083.html, abgerufen am 5.1.2017).

o. V. (2016b): 550 Jobs betroffen. Coca-Cola schließt mehrere Standorte in Deutschland. In: RP Online, 2.3.2016 (http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/coca-cola-schliesst-mehrere-standorte-in-deutschland-aid-1.5806050, abgerufen am 15.8.2016).

Obermeier, T./Sell, S. (2016): Werkverträge entlang der Wertschöpfungskette. Zwischen unproblematischer Normalität und problematischer Instrumentalisierung. Working Paper Forschungsförderung Nr. 12, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_012_2016.pdf, abgerufen am 7.11.2016).

Öchsner, T. (2016): Arbeitsrecht. Leiharbeit kann auch mit neuem Gesetz missbraucht werden. In: SZ.de, 21.10.2016 (http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeitsrecht-leiharbeit-kann-auch-mit-neuem-gesetz-weiter-missbraucht-werden-1.3214440, abgerufen am 7.11.2016).

Oenning, L. (2016): Deutsche müssen noch auf Online-Supermarkt warten. In: Wirtschaftswoche, 1.3.2016 (http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/amazon-fresh-deutsche-muessen-noch-auf-online-supermarkt-warten/13035194.html, abgerufen am 20.6.2016).

Oerder, K. (2016): Mitbestimmung 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. Wiso Direkt 24/2016. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn (http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12799.pdf, abgerufen am 5.11.2016).

Poth, A. (2015): Ölpreis mit Nebenwirkungen. Billigöl schreddert PET-Recycling. In: taz, 17.4.2015 (http://www.taz.de/!5012181/, abgerufen am 24.5.2016).

Röhrig, R./Weingarten, J./Wohlert, J. (2016): Industrie 4.0. Handlungsanforderungen und Gestaltungsoptionen für Unternehmen im Verwaltungsbereich der IG Metall Mülheim, Essen, Oberhausen. Eine anwendungsorientierte Kurzstudie. Essen (https://www.boeckler.de/pdf_fof/97684.pdf, abgerufen am 6.10.2016).

Sachon (2015): Brauindustrie: Die Branche auf einen Blick 2015.

Sachon (2016a): Brauindustrie: Die Branche auf einen Blick 2016.

Sachon (2016b): Alkoholfreie Getränke. Der Markt 2016.

Sachon (2016c): Die größten Getränkeeinzelhändler Deutschlands.

Schadwinkel, S. (2016): Ausstieg aus der Poolflasche. Krombacher bringt zum Oktober neue Individualflasche. In: Lebensmittelzeitung, 18.8.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Ausstieg-aus-Poolflasche-Krombacher-bringt-zum-Oktober-neue-Individualflasche-124877, abgerufen am 15.9.2016).

Schadwinkel, S./Krost, H. (2016): Fusion. Coca-Cola bringt Mega-Bottler an den Start. In: Lebensmittelzeitung, 30.5.2016 (http://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Fusion-Coca-Cola-bringt-Mega-Bottler-an-den-Start-123581, abgerufen am 15.8.2016).

Schlautmann, C. (2010): Einzelhandel. Millionengewinne durch Einwegpfand. In: Handelsblatt, 26.7.2010 (http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/einzelhandel-millionen-gewinne-durch-einwegpfand-seite-3/3499108-3.html, abgerufen am 20.6.2016).

Schlese, M. (2014): Datenreport Werkvertragsarbeitskräfte in Deutschland. Wie viele Werkvertragsarbeitskräfte gibt es, und wie ist die Qualität dieser Form der Erwerbstätigkeit für die Betroffenen einzuschätzen? Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf/Berlin (https://www.boeckler.de/pdf_fof/97705.pdf, abgerufen am 7.11.2016).

Schobelt, F. (2011): Bewegung im Biermarkt: Astra-Mutter Carlsberg erwägt Rückzug aus Deutschland: In: Werben & Verkaufen, 12.4.2011 (https://www.wuv.de/marketing/bewegung_im_biermarkt_astra_mutter_carlsberg_erwaegt_rueckzug_aus_deutschland, abgerufen am 15.9.2016).

Schwarzbach, M. (2016): Work around the clock? Industrie 4.0, die Zukunft der Arbeit und die Gewerkschaften. PapyRossa, Köln.

SCI Verkehr (2014): Logistik in der Getränkewirtschaft – Trends und Herausforderungen. Vortrag Brauerforum, Oberjosbach, 13.1.2014.

Siebenhüter, S./Renz, A. (2014): Werkverträge in Forschung und Entwicklung – Wie Unternehmen auf eine Strategie setzen, die am Ende teuer werden könnte. In: Gegenblende, Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, 25.3.2015.

Spath, D./Ganschar, O./Gerlach, S./Hämmerle, M./Krause, T./Schlund, S. (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

SPD/Bündnis90/Die Grünen/Piraten (2014): Antrag der Fraktion der SPD, der Fraktion Bündnis90/Die Grünen und der Fraktion der Piraten „Mehrwegquote stabilisieren und erhöhen". Landtag Nordrhein-Westfalen, 23.9.2014 (https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD16-6852.pdf, abgerufen am 7.10.2016).

Sperber, C./Warning, A./Weber, E. (2016): Warum Betriebe On-Site-Werkverträge nutzen. IAB-Kurzbericht 26/2016. Nürnberg (http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb2616.pdf, abgerufen am 27.9.2016).

Spiegel Online (2016): Großbritannien führt Limo-Steuer ein. In: Spiegel Online, 18.8.2016. (http://www.spiegel.de/gesundheit/ernaehrung/softdrinks-grossbritannien-fuehrt-zucker-steuer-ein-a-1108397.html, abgerufen am 31.8.2016).

Stieler, S. (2015): Digitalisierung in der Kunststoffverarbeitenden Industrie. Informationsdienst des IMU Instituts – Heft 5/2015 – Sonderausgabe für die IG BCE. Stuttgart (https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/8222/127518, abgerufen am 20.6.2016).

Stracke, S./Homann, B. (2017): Branchenanalyse obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitende Industrie. Entwicklung von Markt, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Study 351. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

The Brewers of Europe (2016): Beer Statistics – 2016 Edition. Brussels (http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/stats_2016_web.pdf, abgerufen am 7.10.2016).

Thöne, M. (2016): Schäff-Gruppe übernimmt Germeta. Franken gehören zu den größten deutschen Mineralwasserproduzenten – Für Mitarbeiter ändert sich nichts. In: Westfalen-Blatt, 12.5.2016 (http://www.westfalen-blatt.de/OWL/Lokales/Kreis-Hoexter/Warburg/2367652-Franken-gehoeren-zu-den-groessten-deutschen-Mineralwasserproduzenten-Fuer-Mitarbeiter-aendert-sich-nichts-Schaeff-Gruppe-uebernimmt-Germeta, abgerufen am 15.8.2016).

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2015): Abfüllung von Getränken in Mehrweg- und ökologisch vorteilhaften Einwegverpackungen in Deutschland für die Jahre 2012 und 2013. Bericht 2013. Texte 85/2015. Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Dessau-Roßlau.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2016a): Abfüllung von Getränken in Mehrweg- und ökologisch vorteilhaften Einweggetränkeverpackungen. Berichtsjahr 2014. Texte 33/2016. Gutachten. Dessau-Roßlau.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2016b): Prüfung und Aktualisierung der Ökobilanzen für Getränkeverpackungen. Texte 19/2016. Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Dessau-Roßlau.

VDM, Verband Deutscher Mineralbrunnen (2016): Der Mineralwassermarkt, Zahlen und Fakten 2015. Bonn (http://www.vdm-bonn.de/mineralwasser-fakten/marktdaten.html, abgerufen am 1.9.2016).

VDM (2017): Mineralwasser-Absatz 2016. Presseinformation, 5.1.2017. Bonn (http://www.vdm-bonn.de/oeffentlichkeitsarbeit/presse/presseinformationen.html, abgerufen am 27.2.2017).

wafg, Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e. V. (2014): Mehrweg und Einweg zeigen sich stabil. Presseinformation, 3.7.2014. Berlin (http://www.wafg.de/pdf/news/131.pdf, abgerufen am 13.7.2016).

wafg (2015): Energydrinks sind sicher. Position. Berlin, Juni 2015 (http://www.wafg.de/uploads/tx_mrpositionen/wafg-Position_Energydrinks_sind_sicher.pdf, abgerufen am 5.1.2017).

wafg (2016a): Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs von Alkoholfreien Getränkearten 2010–2015. Berlin (http://www.wafg.de/fileadmin/pdfs/Pro-Kopf-Verbrauch.pdf, abgerufen am 13.7.2016).

wafg (2016b): Diskriminierende Steuern auf zuckerhaltige Softdrinks in Großbritannien sind ein Irrweg. Berlin, März 2016 (http://www.wafg.de/uploads/tx_mrpositionen/2016-03-18_wafg-Position_Diskriminierende_Steuern_sind_ein_Irrweg.pdf, abgerufen am 5.1.2017).

wafg (2016c): Stellungnahme Entwurf eines Gesetzes über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die hochwertige Verwertung von Verpackungen (Verpackungsgesetz – VerpackG). Schriftliche Anhörung zur Vorbereitung der Verbändeanhörung am 6. September 2016 in Bonn. Position. Berlin, 5.9.2016 (http://www.wafg.de/fileadmin/pdfs/user_upload/wafg-Stellungnahme_Entwurf_Verpackungsgesetz.pdf, abgerufen am 5.1.2017).

wafg (2016d): wafg aktuell 07/2016. Informationen der Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e. V. (http://www.wafg.de/uploads/tx_mraktuell/2016-07.pdf, abgerufen am 7.11.2016).

wafg (2016e): Der AfG-Markt 2014/2015. Jahresbericht der Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e. V. mit der Marktstatistik 2013 und 2014. Berlin, im Januar 2016.

wafg (2017): Erfrischungsgetränke: Pro-Kopf-Verbrauch in 2016 leicht rückläufig. Presseinformation, 23.2.2017. Berlin (http://www.wafg.de/uploads/tx_mrpressemeldungen/wafg-Pressemitteilung_Erfrischungsgetraenke_PKV_in_2016_leicht_ruecklaeufig_01.pdf, abgerufen am 27.2.2017).

Westdörp, U. (2016): NGG: Nur ein Reförmchen bei Leiharbeit und Werkverträgen. In: Neue Osnabrücker Zeitung, 11.5.2016 (http://www.noz.de/deutschland-welt/politik/artikel/712117/ngg-nur-ein-reformchen-bei-leiharbeit-und-werkvertragen, abgerufen am 7.11.2016).

WSI-Tarifarchiv (2016): Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_tariftaschenbuch_2016.pdf, abgerufen am 7.11.2016).

Ypma, A./Forell, M (2016): Am Ende zählt der „richtige" Preis. In: Brauwelt, Nr. 17 (2016), S. 467–469.

Zdrzalek, L. 2016: Der Angstgegner. In: Zeit Online, 14.6.2016 (http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-06/amazon-fresh-lebensmittel-handel-aldi-rewe-edeka-lidl, abgerufen am 20.6.2016).

Die Getränkeindustrie umfasst rund 800 Betriebe in der Brauwirtschaft und über 300 Betriebe in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. In diesen beiden Kernbereichen sind ca. 54.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte tätig. Sich verändernde Konsummuster, ein intensiver Wettbewerb sowie schwankende Rohstoffpreise stellen die Getränkeindustrie vor wachsende Herausforderungen. Nach wie vor sind Zentralisierungs- und Auslagerungsprozesse in den Bereichen Verwaltung, Produktion und Logistik zu beobachten. Aufgrund des großen Preiswettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel ist der Druck auf Getränkehersteller und Beschäftigte trotz zahlreicher Innovationen hoch. Die Studie analysiert die sozioökonomischen Veränderungen und die wachsenden Herausforderungen für die Branche durch den demografischen Wandel und die zunehmende Digitalisierung.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-278-5