

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 277, März 2023

Branchenanalyse Getränkeindustrie

Marktentwicklung und Beschäftigung in der Brauwirtschaft und in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie

Stefan Stracke und Birte Homann

Auf einen Blick

Die Studie gibt einen Überblick über Markt- und Konsumtrends in der Getränkeindustrie und analysiert Entwicklungen bei Arbeit und Beschäftigung. In den Coronajahren 2020 und 2021 gingen die Umsätze der Brauwirtschaft um fast ein Zehntel zurück; im Bereich alkoholfreier Erfrischungsgetränke und Wässer fiel der Rückgang moderater aus. Bei den Betriebszahlen zeigt sich kein auffälliger „Coronaeffekt“, aber die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft nahm deutlich ab. Nach dem Wegfall der coronabedingten Einschränkungen zog der Konsum im Außer-Haus-Markt wieder an, doch die stark gestiegenen Preise für Energie und Rohstoffe stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen.

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

Stefan Stracke, Dr. rer. pol., Berater bei wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: u. a. Personal- und Organisationsentwicklung, Mitbestimmung, Strategische Personalplanung, Arbeitszeitgestaltung, Digitalisierung, nationale und internationale Branchen- und Unternehmensanalysen, Schulungen und Seminare.

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Branchenanalyse Getränkeindustrie“ von Stefan Stracke und Birte Homann ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	8
1. Einleitung.....	11
2. Marktentwicklung.....	15
2.1 Konsumverhalten und Absatz.....	15
2.2 Getränkeverpackungen und Gebinde.....	30
2.3 Nachhaltigkeit und Klimaneutralität.....	43
2.4 Handel und Vertrieb.....	47
2.5 Umsatz.....	51
2.6 Import und Export – Internationalisierung.....	58
2.7 Preise für Rohstoffe, Energie, Maschinen, Betriebsmittel und Getränke.....	63
3. Branchenstruktur und Wettbewerb.....	75
3.1 Anzahl der Betriebe und Braustätten.....	75
3.2 Wettbewerbssituation und Unternehmensstrategien.....	85
3.3 Konzentrationsprozesse und Übernahmen.....	98
4. Investitionen, Automatisierung und Digitalisierung.....	111
4.1 Investitionen.....	111
4.2 Automatisierung.....	114
4.3 Digitalisierung.....	117
5. Struktur und Entwicklung der Beschäftigung.....	139
5.1 Anzahl der Beschäftigten.....	139
5.2 Beschäftigtenstruktur.....	160
5.3 Fachkräftesituation, Aus- und Weiterbildung.....	184
5.4 Leiharbeit und Werkverträge.....	195
6. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastung.....	201
6.1 Körperliche Belastung.....	201
6.2 Psychische Belastung.....	203
7. Fazit.....	210
Literatur und Quellen.....	214

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pro-Kopf-Konsum von ausgewählten Getränken in Deutschland, 2015–2021	16
Abbildung 2: Absatz von Bier, 2012–2021	21
Abbildung 3: Produktion im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Wässern, 2012–2021	24
Abbildung 4: Anteil von Mehrweggetränkeverpackungen für bepfandete Getränkesegmente, 2003–2020	31
Abbildung 5: Anteil der Verpackungsarten bei alkoholfreien Getränken im Haushaltsverbrauch, 2015–2020	32
Abbildung 6: Anteil der Verpackungsarten bei Wässern, 2019–2021 ...	33
Abbildung 7: Anteil der Verpackungsarten bei Bier im Haushaltsverbrauch, 2020.....	34
Abbildung 8: Funktionsweise des Einwegsystems in Deutschland am Beispiel von PET-Einwegflaschen.....	38
Abbildung 9: Funktionsweise des Mehrwegsystems in Deutschland	39
Abbildung 10: Gesamtumsatz (In- und Ausland) in der Getränkeherstellung, 2012–2021	52
Abbildung 11: In- und Auslandsumsatz im Bereich der Bierherstellung, 2012–2021	53
Abbildung 12: In- und Auslandsumsatz im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern, 2012–2021	56
Abbildung 13: Steuerfreier Bierabsatz in EU-Länder und Drittländer, 2012–2021.....	59
Abbildung 14: Bierimport nach Deutschland, 2012–2021	61
Abbildung 15: Import und Export von Erfrischungsgetränken und Wässern, 2012–2021.....	62
Abbildung 16: Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe, Januar 2021 bis Juni 2022	64
Abbildung 17: Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger, Januar 2021 bis Juni 2022.....	67
Abbildung 18: Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel, Januar 2021 bis Juni 2022.....	69

Abbildung 19: Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen), 2015 bis Juni 2022.....	71
Abbildung 20: Anzahl der Betriebe in der Getränkeherstellung, 2012–2021.....	76
Abbildung 21: Anzahl der Betriebe im Bereich der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen, 2012–2021	76
Abbildung 22: Anzahl der Betriebe im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößen- klassen (gemäß Anzahl der Beschäftigten), 2012–2021	77
Abbildung 23: Anzahl der betriebenen Braustätten in Deutschland, 2012–2021.....	82
Abbildung 24: Anzahl der Braustätten in Deutschland nach Betriebs- größenklassen (gemäß Gesamtjahreerzeugung), 2012–2021.....	83
Abbildung 25: Investitionssummen und Investitionsquote im Bereich der Bierherstellung, 2012–2020	113
Abbildung 26: Investitionssummen und Investitionsquote im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern, 2012–2020.....	113
Abbildung 27: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränke- herstellung, 2012–2021	143
Abbildung 28: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen, 2012–2021	144
Abbildung 29: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößenklassen, 2012–2021	146
Abbildung 30: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränke- herstellung mit befristeten Arbeitsverträgen, 2013–2021	151
Abbildung 31: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränke- herstellung in Teilzeit, 2013–2021	151
Abbildung 32: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig entlohnt Beschäftigten im Bereich der Bier- herstellung im Vergleich, 2012–2021	153
Abbildung 33: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig entlohnt Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern im Vergleich, 2012–2021.....	155

Abbildung 34: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich der Bierherstellung.....	167
Abbildung 35: Entwicklung der Altersstruktur Bereich Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern.....	169
Abbildung 36: SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Berufsabschluss (Anteil der Beschäftigten), 2013 und 2021 im Vergleich	179
Abbildung 37: SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Anforderungsniveau (Anteil der Beschäftigten), 2013 und 2021 im Vergleich.....	182
Abbildung 38: Anzahl der ausländischen SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung, 2012–2021	186
Abbildung 39: Anzahl der Auszubildenden in der Getränke- herstellung, 2012–2021	189

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der Betriebe im Bereich der Bierherstellung und Anzahl der betriebenen Braustätten nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich	80
Tabelle 2: Anzahl der Betriebe im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich	81
Tabelle 3: Die absatzstärksten Brauereien in Deutschland, 2021	86
Tabelle 4: Die absatzstärksten Hersteller von Erfrischungsgetränken in Deutschland, 2021	93
Tabelle 5: Die absatzstärksten Mineralbrunnen in Deutschland, 2021	96
Tabelle 6: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Bierherstellung nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich	141
Tabelle 7: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich	142
Tabelle 8: SV-Beschäftigte im Bereich der Bierherstellung nach Berufssegmenten, 2013, 2019 und 2021 im Vergleich	162
Tabelle 9: SV-Beschäftigte im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Berufssegmenten, 2013, 2019 und 2021 im Vergleich	164
Tabelle 10: Entwicklung der Kosten für den Einsatz von Leiharbeit (Anteil am Bruttoproduktionswert), 2010–2020	196

Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Studie wird eine Bestandsaufnahme zur Situation der Getränkeindustrie in Deutschland mit einem Schwerpunkt auf den beiden großen Teilbranchen Brauwirtschaft und Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie gegeben (Stand Juli 2022). Es werden Markt- und Konsumententwicklungen der vergangenen Jahre nachgezeichnet und Zukunftsperspektiven für Arbeit und Beschäftigung beleuchtet.

In den bisherigen Coronajahren 2020 und 2021 sind die Umsätze der Brauwirtschaft um fast ein Zehntel zurückgegangen, sinkende Absätze im Gastronomiegeschäft konnten nur in Teilen durch ein intensiviertes Handelsgeschäft kompensiert werden. Im Bereich der Herstellung alkoholfreier Erfrischungsgetränke und Wässer (AfG) sind die Umsätze seit Coronabeginn um rund 2 Prozent gesunken.

Der Rückgang liegt jedoch nur in Teilen in der Pandemie begründet, ausschlaggebend sind auch anhaltende Konsumrückgänge, u. a. infolge der Konkurrenz durch Wassersprudler und der gesellschaftspolitischen Diskussion über Plastikmüll. In diesem Zusammenhang hat die ökologische Nachhaltigkeit von Produkten, Verpackungen und Herstellungsprozessen als Differenzierungsmerkmal der Getränkeproduzenten an Bedeutung gewonnen.

Die im Rahmen der Studie betrachteten Kernbereiche der Getränkeindustrie umfassen mehr als 820 Betriebe der Brauwirtschaft (mit mehr als 1.500 Braustätten) und mehr als 320 Hersteller von Erfrischungsgetränken und Mineralbrunnenbetriebe. Insgesamt sind in den beiden Teilbranchen fast 52.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte tätig, davon rund 29.500 in der Brauwirtschaft und rund 22.500 im AfG-Bereich (jeweils Stand 2021).

Was die Betriebszahlen angeht, zeigt sich kein auffälliger „Coronaeffekt“, etwa infolge möglicher Geschäftsaufgaben oder Insolvenzen. In den Jahren 2020 und 2021 ist die Zahl der Brauereibetriebe nahezu konstant geblieben, die Zahl der Betriebe im AfG-Bereich ist sogar leicht angestiegen. Die Zahl der betriebenen Braustätten hat nach jahrelangem Wachstum jedoch um 40 Standorte abgenommen; dies betrifft vor allem Braustätten mit einem Jahresausstoß von weniger als 5.000 Hektolitern, die stark vom Gastronomie- und Veranstaltungsgeschäft abhängig sind und kaum Möglichkeiten haben, das Flaschengeschäft über den Handel zu intensivieren.

Zwei Jahre Coronapandemie haben für viele Betriebe der Getränkeindustrie zu Belastungen geführt. Durch den Wegfall der coronabedingten Einschränkungen in der ersten Jahreshälfte 2022 hat sich der Konsum im Außer-Haus-Markt (Gastronomie, Hotels etc.) wieder belebt, der Handel

verzeichnet jedoch Rückgänge. Die im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine stark gestiegenen Preise u. a. für Energie, Materialien und Rohstoffe sowie Störungen der Lieferkette stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Durch die allgemeinen Kostensteigerungen und die hohe Inflationsrate ist die wirtschaftliche Situation für viele Produzenten angespannt, striktes Kostenmanagement ist an der Tagesordnung.

Bei anhaltend schwieriger Geschäftslage im Jahr 2022 könnte das Insolvenzrisiko steigen. Dies gilt insbesondere für Getränkehersteller, die nicht Teil finanzstarker Konzerne sind, unter geringen Eigenkapitalquoten leiden und aufgrund mangelnder Liquidität keine notwendigen Investitionen umsetzen können. Trotz dieser Risikofaktoren ist in der Getränkeindustrie – jenseits der strukturellen Veränderungen bei Coca-Cola – in den nächsten Jahren ein langsamer Konzentrationsprozess mit leichter Konsolidierung der Strukturen wahrscheinlich.

Die befürchtete umfassende „Pleitewelle“ unter den Betrieben der Getränkeindustrie, vor allem in der Brauwirtschaft, ist bisher ausgeblieben. Nach Jahren der Stabilisierung bzw. des Beschäftigungswachstums hat die Zahl der Beschäftigten in den Brauereien aber zwischen 2019 und 2021 um mehr als 1.700 Personen abgenommen (-5,5 Prozent), allerdings nicht in der Gruppe der Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten. Überdurchschnittliche Beschäftigungsrückgänge waren vor allem bei Beschäftigten mit befristeten Verträgen, Beschäftigten unter 25 Jahren, Beschäftigten ohne Berufsabschluss, Beschäftigten, die Helfertätigkeiten ausüben, und geringfügig entlohnt Beschäftigten zu verzeichnen.

Im Vergleich zur Brauwirtschaft hat die Zahl der Beschäftigten in AfG-Betrieben seit 2019 weniger stark abgenommen (-600 Personen bzw. -2,5 Prozent). Der Rückgang lässt sich nicht eindeutig auf die Coronapandemie zurückführen, zumal er in erster Linie die wenigen Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten betrifft. Vielmehr bringen die Zahlen die fortschreitende Ausdünnung des Produktions- und Logistiknetzes bei Coca-Cola zum Ausdruck; dort ist die Zahl der Arbeitsplätze von rund 12.000 (2010) auf inzwischen ca. 6.300 gesunken.

Die Personalstärke in den gewerblichen Bereichen und im IT-Bereich der Getränkehersteller ist in den letzten zehn Jahren angewachsen. Stark gestiegen ist außerdem die Zahl der Akademiker in der Getränkeindustrie insgesamt und die Zahl der Spezialisten im AfG-Bereich. Das Personal in kaufmännisch-administrativen Funktionen hingegen wurde im Laufe des letzten Jahrzehnts reduziert (Ausnahme: Einkauf/Verkauf/Vertrieb von AfG-Betrieben). Kurz- und mittelfristig ist aufgrund betrieblicher Restrukturierungsprozesse und der fortschreitenden Automatisierung und Digitalisierung insgesamt mit Beschäftigungsrückgängen zu rechnen.

Für viele Beschäftigte in der Getränkeindustrie hat sich die Arbeitsbelastung in den letzten Jahren erhöht. Gründe hierfür sind beispielsweise die hohe Arbeitsintensität, der allgemeine Personalmangel oder die knappe Personalbemessung in einer Reihe von Betrieben. Gleichzeitig hat sich die Altersstruktur der Beschäftigten weiter in Richtung der „Generation 50+“ verschoben. Deshalb erscheint es wichtiger denn je, auf Betriebs- und Branchenebene Lösungen für eine alters- bzw. belastungsorientierte Arbeitsgestaltung und flexible Ausstiegsmodelle zu finden.

Trotz Personalabbau in einigen Betrieben ist der Personal- und Fachkräftemangel heute und in Zukunft eine der größten Herausforderungen für die Getränkeindustrie. Die Coronapandemie hat das Problem der Nachwuchsgewinnung verschärft, da die Zahl der Auszubildenden und der Bewerberinnen und Bewerber abgenommen hat.

Angesichts sinkender Schülerzahlen wird es zukünftig schwieriger, Fachkräfte zu finden, aber schon allein wegen des Altersstrukturwandels sind die Betriebe gefordert, die Ausbildung von Fachkräften voranzubringen. Sinnvoll sind Konzepte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur Verbesserung der Wahrnehmung der Betriebe als moderne, hochtechnisierte Industrieunternehmen mit vielfältigen Tätigkeiten im mechanisch-technischen Bereich.

1. Einleitung

Die Coronapandemie seit März 2020 hatte die Marktbedingungen in der Getränkeindustrie verändert: Gastronomie- und Hotelbetriebe wurden geschlossen, Veranstaltungen und Volkfeste wurden abgesagt, Exportmärkte waren weggebrochen. Die deutlich geringere Nachfrage von gewerblichen Kunden aus dem Gastronomie- und Veranstaltungsbereich hatte vor allem für Brauereien zu Umsatz- und Absatzeinbußen geführt (AFG-Vereinigung 2020; DBB 2021a). Eine Pleitewelle in der Brauwirtschaft wurde befürchtet. Man ging davon aus, dass die Coronapandemie nicht nur temporäre Effekte hat, sondern zu dauerhaften Veränderungen der Branchen- und Vertriebsstrukturen im Getränkebereich führen wird.

Kostensteigerungen und hohe Wettbewerbsintensität

Nach zwei Pandemie Jahren sind im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine seit Februar 2022 weitere Herausforderungen für die Getränkeindustrie hinzugekommen: Enorm steigende Preise und Lieferengpässe bei Rohstoffen, Materialien und Energie belasten die Unternehmen. Die wirtschaftliche Situation ist trotz verbesserter Absatzzahlen im Jahr 2022 für viele Getränkeproduzenten angespannt.

Die Wettbewerbsintensität in der Getränkebranche ist hoch, die Konsummuster der Verbraucherinnen und Verbraucher verändern sich kontinuierlich. So sinkt der Bierkonsum in Deutschland seit vielen Jahren, auch der Konsum von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern stagniert nach aktuellen Daten bzw. ist leicht rückläufig. Trotzdem hatten sich die Beschäftigtenzahlen nach vielen Jahren des Personalabbaus bis 2019 stabilisiert bzw. waren leicht gestiegen. Vor Beginn der Coronapandemie waren im Bereich der Brauwirtschaft knapp 31.200 und im Bereich der Erfrischungsgetränkeproduzenten und Mineralbrunnen¹ ca. 23.100 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt (Statistik der Bundesagentur für Arbeit für 2019).

Gesättigter Inlandsmarkt

Trotz leichtem Beschäftigungswachstum in der Branche vor der Coronapandemie ist die Getränkeindustrie insgesamt durch anhaltende Rationalisierung und Automatisierung in einem gesättigten Inlandsmarkt gekennzeichnet. Insbesondere in den Konzernbetrieben sind Restrukturierung, Werk- und Standortschließungen und Kapazitätsanpassungen ein ständiges Thema. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang vor allem die Aus-

1 Die offizielle Statistik trifft keine Unterscheidung zwischen den Herstellern von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern.

dünnung des Produktions- und Logistiknetzes bei *Coca-Cola* (Coca-Cola Europacific Partners Deutschland, CCEP DE), die mit massivem Stellenabbau verbunden ist.

Großen Stellenwert in der Diskussion in der Branche haben die Themen ökologische Nachhaltigkeit, Ressourcenverbrauch und Verpackung. Die vom Lebensmitteleinzelhandel (LEH) als Hauptvertriebskanal forcierte Verschiebung von Mehrweg- hin zu Einwegverpackungen hat den Markt seit 2003 (Einführung des Einwegpfands auf Getränkeverpackungen) stark verändert. Seitdem ist der Anteil von Mehrweggetränkeverpackungen von 70 auf 41 Prozent im Jahr 2018 gesunken (Umweltbundesamt 2021) Im darauffolgenden Jahr hat der Anteil von Mehrwegverpackungen wieder leicht zugenommen (42 Prozent).

Zielsetzung der Studie

Ziel der geplanten Branchenstudie ist eine Bestandsaufnahme zur Situation der Getränkeindustrie in Deutschland und eine Analyse der Zukunftsperspektiven (Stand Juli 2022). Der Fokus liegt auf den beiden großen Bereichen Brauwirtschaft (WZ 08-11.05) und Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie (WZ 08-11.07). Zwischen beiden Teilbereichen bestehen zahlreiche Unternehmensverflechtungen; beispielsweise gehören zum Produktportfolio vieler Brauereigruppen heute auch Erfrischungsgetränke. Im Kern umfasst die Getränkeindustrie nach Daten der Bundesagentur für Arbeit für das Vor-Corona-Jahr 2019 knapp 830 Brauereibetriebe und mehr als 300 Produzenten von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern.

Im Rahmen der Studie werden Entwicklungstrends der letzten Jahre mit Blick auf Konsumverhalten, Markt- und Branchenstruktur, Wettbewerbsstrategien, Vertrieb, Verpackung, Technisierung und personalpolitische Herausforderungen systematisch aufgearbeitet.

Insbesondere wird untersucht, welche Effekte die Coronapandemie, die Preis- und Kostensteigerungen und langfristig sinkende Absätze bisher für die wirtschaftliche Situation der Betriebe sowie für Arbeit, Beschäftigungsvolumen und Beschäftigungsstruktur in der Branche hatten: Wo gibt es Hinweise auf Stabilität und eine nachhaltige Entwicklung? Wo bestehen Risiken für Betriebe und Beschäftigte? Worin bestehen zentrale, praktische Gestaltungsfelder für gute Arbeit, gute Arbeitsbedingungen und Übergangsmodele in den Ruhestand?

Zudem wird beleuchtet, welche strukturellen und dauerhaften Veränderungen in der Branche in den nächsten Jahren zu erwarten sind. Damit sollen wichtige Erkenntnisse für die Interessenvertretung von Beschäftigten auf betrieblicher und Branchenebene geliefert werden.

Untersuchungsthemen

Die Untersuchung knüpft an die Branchenanalyse aus den Jahren 2016/2017 (Stracke/Homann 2017) an, neue Trends und Strukturveränderungen werden analysiert. Dazu gehören insbesondere

- die Auswirkungen der ersten beiden Pandemiejahre 2020 und 2021 und der Kostensteigerungen im Verlauf der ersten Jahreshälfte 2022 auf Absatz, Vertrieb, wirtschaftliche Situation der Unternehmen, Arbeit und Beschäftigung,
- die Bedeutung der umfassenden Restrukturierung bei Coca-Cola für den Strukturwandel und die Beschäftigung im AfG-Bereich,
- die Effekte der fortschreitenden Automatisierung und Digitalisierung auf Produktion, Logistik, Vertrieb, Beschäftigung, Arbeitsprozesse, Kompetenzen, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen/Qualität der Arbeit,
- Trends und Veränderungen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Innovation und Getränkeverpackungen und Auswirkungen auf Wettbewerbssituation und Beschäftigung sowie
- die Diskussion um Wasserressourcen und Wassernutzungsrechte und mögliche Einflüsse auf Entwicklungen in der Branche.

Methodisches Vorgehen

Die Studie baut auf einem Mix unterschiedlicher Methoden auf. Neben der Auswertung statistischer Daten zur Entwicklung von Markt, Branchenstruktur und Beschäftigung beispielsweise des Statistischen Bundesamtes (Destatis), der Bundesagentur für Arbeit (BA), aber auch von Organisationen, Forschungsinstituten und Verbänden (z. B. Deutscher Brauer-Bund (DBB), Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke (wafg), Verband Deutscher Mineralbrunnen (VDM), Bundesverband des Deutschen Getränkefachgroßhandels (BV GFGH) oder Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) wurden branchenspezifische Publikationen (u. a. Fachbeiträge, Branchennews, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel, Geschäftsberichte) sowie Berichte und Stellungnahmen von Gewerkschaften und Verbänden der Getränkeindustrie und -logistik analysiert (Stand Juli 2022).

Zudem wurden zwischen März 2022 und Juni 2022 26 leitfadengestützte Interviews mit Vertreterinnen und -vertretern von Verbänden (5 Interviewte), Forschungsinstituten/gemeinnützigen Organisationen (3 Interviewte), der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG; 2 Interviewte), Unternehmens-/Personalleitungen (4 Interviewte) und Betriebsräten (25 Interviewte) geführt. Die meisten Expertengespräche wurden coronabedingt per Videokonferenztool durchgeführt. Eingeflossen in die Untersuchung sind zudem Erkenntnisse aus zwei Betriebsräte-Work-

shops und zwei Branchenkongressen, die im Vorfeld der Studie im Jahr 2021 stattgefunden haben.

Aufbau der Studie

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die Marktentwicklung in der Getränkebranche gegeben (Kapitel 2). Im Vordergrund stehen Trends bei Konsum, Absatz, Getränkeverpackungen, Nachhaltigkeit und Vertrieb. Zudem werden Entwicklungen bei Umsatz und Export sowie Veränderungen auf den Rohstoffmärkten beleuchtet. Anschließend werden Veränderungen der Branchenstruktur (in erster Linie Entwicklungen der Betriebszahlen, Konzentrations- und Wachstumsprozesse) skizziert und die Wettbewerbssituation analysiert (Kapitel 3). Danach werden Investitionen und Entwicklungen bei Automatisierung und Digitalisierung untersucht (Kapitel 4).

Im Weiteren wird dargestellt, wie sich die Beschäftigtenzahlen in der Getränkeindustrie in den letzten Jahren entwickelt haben (Kapitel 5). Dabei werden Veränderungen bei Beschäftigungsvolumen und Beschäftigtenstruktur (nach Alter, Geschlecht, Qualifikation etc.) in den Blick genommen. Es wird auch analysiert, inwieweit sich die Anforderungen an Qualifikation und Kompetenzen verändert haben, wie sich der in Deutschland bestehende Personal- und Fachkräftemangel im Bereich der Getränkeindustrie auswirkt und welche Bedeutung der Einsatz von Leiharbeit in der Branche hat. Bevor im Fazit allgemeine Schlussfolgerungen abgeleitet werden (Kapitel 7), werden Entwicklungen bei Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen skizziert (Kapitel 6).

2. Marktentwicklung

Der Markt für industriell hergestellte und abgefüllte Getränke in Deutschland gilt schon länger als gesättigt. Während der Biermarkt sich bereits seit Mitte der 1990er Jahre rückläufig entwickelt, stagniert der Absatz von alkoholfreien Getränken insgesamt. Speziell bei Wässern geht die Entwicklung seit dem bisher absatzstärksten Jahr 2018 zurück.

2.1 Konsumverhalten und Absatz

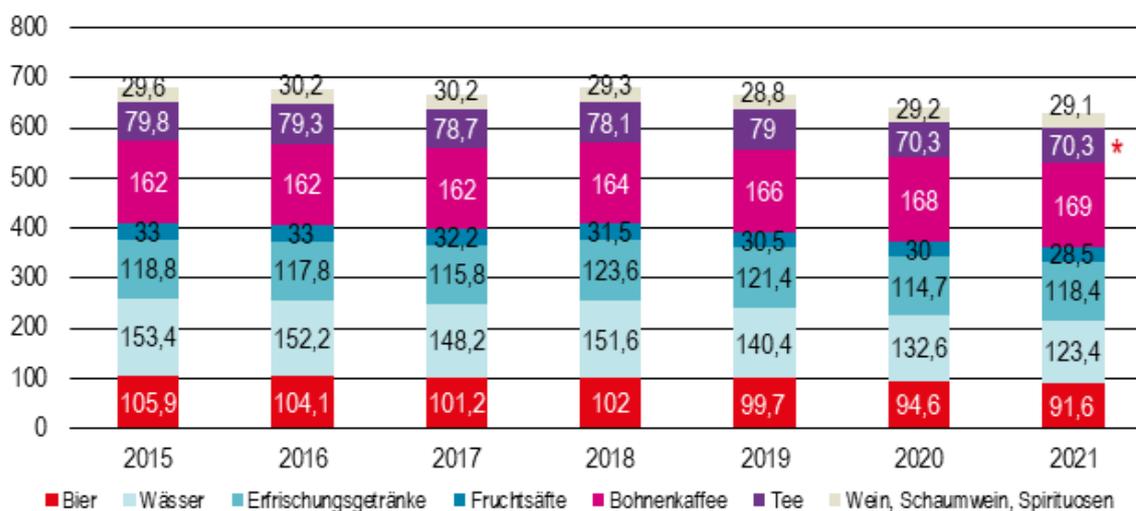
Sich stetig wandelnde Konsummuster und der intensive Wettbewerb im LEH stellen die Getränkeindustrie schon lange vor besondere Herausforderungen. Die Coronapandemie hat für eine Zäsur gesorgt, die wiederum zu einem veränderten Konsumverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher geführt hat – mit Auswirkungen u. a. auf die Nachfrage nach spezifischen Produktkategorien, Vertriebskanäle, Umsätze.

2.1.1 Pro-Kopf-Konsum ausgewählter Getränke

Der jährliche Konsum ausgewählter Getränke betrug im Jahr 2021 rund 630 Liter pro Kopf (Abbildung 1). Davon entfielen gut 270 Liter auf alkoholfreie Getränke (Wässer, Erfrischungsgetränke und Fruchtsäfte), 239 Liter auf Tee und Kaffee und 121 Liter auf alkoholische Getränke (Bier, Wein, Schaumwein und Spirituosen). Beliebtestes Getränk in Deutschland ist nach wie vor Bohnenkaffee mit einem jährlichen Pro-Kopf-Verbrauch von 169 Litern, gefolgt von Wässern mit 123 Litern, Erfrischungsgetränken mit 118 Litern und Bier (inkl. alkoholfreiem Bier und Malztrunk) mit 92 Litern.

Bei der Interpretation der in Abbildung 1 dargestellten Daten sind immer Sondereffekte zu berücksichtigen (wie warme Sommer oder Fußballweltmeisterschaften), die langfristige Trends kurzzeitig überlagern. Für die Coronajahre 2020 und 2021 zeigt sich ein deutlicher Bruch im Konsumverhalten. Lockdownmaßnahmen wie Gastronomieschließungen, Homeoffice, Absagen von Feiern, Konzerten und (Groß-)Veranstaltungen etc. hatten für Veränderungen gesorgt. Hinzu kam, dass viele Verbraucherinnen und Verbraucher ihr Einkaufsverhalten im LEH an die neue Situation angepasst hatten, im Zuge des „One-Stop-Shoppings“ wurde seltener, aber dafür mehr eingekauft. Konsumiert wurde vor allem zu Hause.

Abbildung 1: Pro-Kopf-Konsum von ausgewählten Getränken in Deutschland (in Litern pro Jahr), 2015–2021



Anmerkungen: Bierkonsum inkl. alkoholfreiem Bier und Malztrunk (Vergleich 2015 mit 2016ff. nur eingeschränkt möglich); Wasser = Mineral-, Heil-, Quell- und Tafelwässer; * Daten für 2020

Quellen: DBB, wafg, VDF, VDM, BSI, Statista (eigene Darstellung)

Durch verschiedene Öffnungsschritte Anfang 2022 hatte sich das Konsumverhalten wieder stärker in Richtung Außer-Haus-Markt bewegt. Aktuell wird das Konsum- und Einkaufsverhalten aber durch die hohe Inflation und Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine beeinflusst. Verbraucherinnen und Verbraucher haben den Konsum eingeschränkt, kaufen weniger und achten beim Einkauf von Lebensmitteln insbesondere auf günstige Preise (LZ 2022a).

Abnehmender Bierkonsum

Der Bierkonsum in Deutschland sinkt seit vielen Jahren. Wurden Mitte der 1970er Jahre mehr als 150 Liter pro Kopf konsumiert (DBB 2012), waren es 2012 beispielweise nur noch 107 Liter und im Vor-Corona-Jahr 2019 100 Liter. In den beiden Pandemie Jahren sank der Pro-Kopf-Konsum nach der Statistik des Deutschen Brauer-Bundes (DBB 2022a) auf ein bisheriges Rekordtief von 95 Litern 2020 (–5 Prozent zum Vorjahr) bzw. 92 Litern 2021 (–3 Prozent; inkl. alkoholfreiem Bier und Malztrunk).

Stagnierender bzw. sinkender Konsum alkoholfreier Getränke

Nach Jahren des Wachstums ist auch der Konsum alkoholfreier Getränke geschrumpft, dies liegt vor allem an einem sinkenden Wasserkonsum. Im

Jahr 2015 wurde in Deutschland mit 153 Litern pro Kopf so viel abgefülltes Wasser getrunken wie nie zuvor.

Seit 2019 – und somit bereits vor der Pandemie – sehen sich Mineralbrunnen jedoch mit einem deutlich schrumpfenden Markt für industriell hergestellte bzw. abgefüllte Wässer konfrontiert. 2019 ging der Verbrauch nach Daten der wafg (2022) auf 140 Liter Wasser pro Kopf zurück (–7 Prozent zum Vorjahr). Im Pandemie-Jahr 2020 reduzierte sich der Wasserkonsum auf 133 Liter (–5,5 Prozent) und 2021 auf 123 Liter pro Kopf (–7 Prozent).

Damit lag der Pro-Kopf-Verbrauch 2021 gut 20 Prozent unter dem Niveau von 2015. Branchenexpertinnen und -expertinnen führen diese Entwicklung in großen Teilen auf einen gestiegenen Konsum von Leitungswasser und selbst gemischten Getränken (Sirup, Wassersprudler etc.) zurück, der Expertinnen und Experten zufolge in Zukunft anhalten wird – vor dem Hintergrund der hohen Inflation auch aus preislichen Gründen. 2020 lag die Haushaltsdurchdringung von Wassersprudlern bei rund 20 Prozent (Hebben 2021a).

Einfluss auf die Entwicklung des Wasserkonsums haben sicherlich auch politische Initiativen wie der „5-Punkte-Plan des Bundesumweltministeriums für weniger Plastik und mehr Recycling“ aus dem Jahr 2018, der u. a. die Förderung des Trinkens von Leitungswasser und die Verbesserung der Verfügbarkeit von Leitungswasser im öffentlichen Raum vorsieht (BMU 2018).

Die Kategorie der Erfrischungsgetränke erwies sich bis zum Jahr 2019 mit einem Konsum von 121 Litern pro Kopf als relativ stabil. Mit den Einschränkungen im Zuge der Coronapandemie im Jahr 2020 ging der Konsum auf 115 Liter zurück (–5,5 Prozent zum Vorjahr), stieg im Jahr 2021 aber wieder auf über 118 Liter (+3 Prozent). Ausschlaggebend dafür waren u. a. Öffnungsschritte bei den Coronamaßnahmen in den Sommermonaten.

2.1.2 Bier: Weiteres Wachstum bei Alkoholfreiem – Helles löst Weißbier als Trendbier ab

Trotz allgemeiner Rückgänge im Bierkonsum insgesamt gibt es einzelne Kategorien, die wachsen. So hat sich auf dem rückläufigen Biermarkt in den letzten Jahren der langfristige Trend zu alkoholfreien Bieren und (alkoholfreien) Biermischgetränken fortgesetzt (DBB 2022b). Nach Angaben des Deutschen Brauer-Bundes ist fast jedes zehnte getrunkene Bier ein alkoholfreies. Von den insgesamt fast 7000 Biermarken in Deutschland sind mehr als 700 alkoholfreie Biere und Biermischgetränke (DBB 2022c).

Das beliebteste Biermischgetränk ist das Radler mit einem Marktanteil im Handel von 60 Prozent,² Fassbrausen erreichen einen Anteil von fast 8 Prozent (Sachon 2021a).

Bei Biersorten bleibt Pils mit einem Marktanteil von über 60 Prozent im Handel die beliebteste Sorte (ebd.), entwickelt sich aber rückläufig. Die Anteile von Weißbier, Export und Hellem im Handel liegen im einstelligen Bereich. Im Jahr 2021 hat Hellbier mit einem Marktanteil im Handel von 9 Prozent Weißbier als zweitbeliebteste Sorte abgelöst (Sueddeutsche.de 2022). Die Nachfrage nach Hellbier, das in aller Regel im höherpreisigen Segment angeboten wird, ist in den letzten Jahren, vor allem in der Pandemie, deutlich gestiegen (Dünnebacke 2022a).

Der Trend zu „Handwerk“ und „Individualität“ hatte vor einigen Jahren den Craft-Bier-Trend befördert. Was das Volumen bzw. die Absätze angeht, konnte der Trend keine großen Sprünge herbeiführen. Er hat aber eine Diskussion über Braukunst und Bierqualität angestoßen, von dem die gesamte Brauwirtschaft profitiert hat. Auch deshalb zeichnet sich der deutsche Biermarkt heute durch eine enorme Sortenvielfalt aus, Wachstumspotenziale sind neben den alkoholfreien Varianten jedoch eher auf (regionale) Bierspezialitäten (z. B. Land-, Keller- oder Bio-Biere) beschränkt.

2.1.3 Erfrischungsgetränke: Kalorien- und zuckerfrei weiterhin im Trend

Der Markt für Erfrischungsgetränke zeichnet sich durch eine große Produktvielfalt und wechselnde, aber oft eher kurzfristige Trends bzw. Produkt- und Geschmacksinnovationen aus, die zu deutlichen Verschiebungen zwischen aber auch innerhalb einzelner Segmente führen. So haben nach Statistiken der wafg (2022) vor allem klassische Limonaden über die letzten Jahre starke Rückgänge zu verzeichnen. Ihr Konsum ist von fast 37 Litern pro Kopf im Jahr 2012 auf 28,5 Liter im Vor-Corona-Jahr 2019 zurückgegangen. In den folgenden beiden Pandemie-Jahren sank der Konsum um weitere rund 11 Prozent auf 25,4 Liter pro Kopf.

Klassische Cola- und Cola-Mischgetränke hingegen konnten in den Jahren 2012 bis 2019 deutliche Nachfragezuwächse verzeichnen – von 31,5 Litern pro Kopf im Jahr 2012 auf 36,5 Liter 2019 (+16 Prozent). In der Pandemie ging der Konsum allerdings deutlich auf 33,6 Liter pro Kopf im Jahr 2020 (–8 Prozent) bzw. 33 Liter im darauffolgenden Jahr (–2 Prozent) zurück.

² Hier und im Folgenden: Daten für 2020, Mengenanteil im LEH (≥ 200 qm) und in Getränkeabholmärkten.

Eindeutig positiv entwickelt haben sich – auch in den Pandemie-Jahren – die kalorienreduzierten oder zuckerfreien/-armen Limonaden- und Colavarianten (light, zero). 2021 wurden pro Kopf 13,1 Liter Cola und Cola-Mischgetränke und 4,2 Liter pro Kopf Limonaden in Light-Varianten konsumiert. Im Trend liegen weiterhin auch Energy Drinks und angereicherte Getränke, ihr Konsum hat sich in den Jahren von 2012 bis 2021 von 3,2 Litern auf 6,4 Liter pro Kopf verdoppelt. Darüber hinaus konnten Wässer mit Aromen in den Jahren seit 2017 Zuwächse verzeichnen, wohingegen der Konsum von Schorlen (bzw. Wässer mit Fruchtgetränk) im gleichen Zeitraum abgenommen hat.

In den ersten Monaten 2022 hat sich laut GfK der Markt für alkoholfreie Erfrischungsgetränke stabil entwickelt. Infolge der hohen Inflation und der dadurch eingeschränkten Kaufkraft besteht jedoch ein Trend zu einem reduzierten Konsum von Markenprodukten, ohne stärkere Hinwendung zu Handelsmarken (Holst 2022a).

2.1.4 Wässer: Mineralwasser mit wenig Kohlensäure am meisten nachgefragt

Mineralwasser mit wenig Kohlensäure (Medium) ist nach Daten des VDM (2022a) nach wie vor die meistverkaufte Sorte in Deutschland mit einem relativ stabilen Marktanteil von 42 Prozent (2021). Mineralwasser mit Kohlensäure (34 Prozent Marktanteil) hat in den letzten Jahren einen deutlichen Nachfragerückgang zu verzeichnen, während „stilles“ Mineralwasser ohne Kohlensäure inzwischen bei einem Anteil von rund 21 Prozent liegt. Heilwasser, Quell- und Tafelwässer machen mengenmäßig nur einen geringen Anteil des Konsums aus.

Ein seit Jahren anhaltendes Phänomen ist der Trend zu einem „bewussteren“ Konsum.³ Viele Verbraucherinnen und Verbraucher berücksichtigen bei ihrer Kaufentscheidung Kriterien wie nachhaltige Produktion, „Bio“ etc. Eine Folge dieser Entwicklung ist beispielsweise die Hinwendung zu regionalen bzw. lokalen Produkten im höherpreisigen Segment. Gerade im Bereich der Mineralwässer haben in letzter Zeit viele Hersteller Produkte in Bioqualität in ihr Sortiment aufgenommen (teilweise in neuen Individualflaschen) bzw. ihre Produkte entsprechend zertifizieren lassen.

Auf der anderen Seite wählen Konsumentinnen und Konsumenten bei Mineralwässern und Erfrischungsgetränken seit vielen Jahren „Conve-

³ Auch wenn Verbraucherinnen und Verbraucher aktuell und den besonderen Umständen geschuldet (Auswirkungen des Ukrainekrieges, hohe Inflation etc.) beim Konsum und Einkauf von Lebensmitteln stärker auf den Preis als auf Aspekte der Nachhaltigkeit achten (LZ 2022a).

nience-Produkte“ (z. B. Getränke „to go“). Dadurch ist u. a. die Nachfrage nach Einzelgetränken, leichten Verpackungen und kleinen Gebinden gestiegen. Ein großer Teil der Verbraucherinnen und Verbraucher gilt zudem als sehr preissensibel. Auch wenn der Trend zu günstigen Handelsmarken seit 2019 laut GfK leicht abgenommen hat (Holst et al. 2022a), werden Getränke, insbesondere Wässer, nach wie vor zu einem beträchtlichen Teil in PET-Einweggebinden im Discounter bzw. zu Niedrigpreisen gekauft.

Im Zusammenhang mit der hohen Inflation, die Auswirkungen auf die Kaufkraft der Konsumentinnen und Konsumenten hat, haben in den ersten Monaten 2022 einer GfK-Auswertung zufolge günstige Handelsmarken gegenüber höherpreisigen Markenprodukten wieder Marktanteile hinzugewonnen (Holst et al. 2022a). Damit verbunden ist eine stärkere Hinwendung der Verbraucherinnen und Verbraucher zu PET-Einweg. Diese Entwicklung lässt sich jedoch nur bei Mineralwasser, nicht bei Erfrischungsgetränken beobachten.

2.1.5 Entwicklung von Absatz und Produktion

Veränderungen im Getränkekonsum spiegeln sich in der Entwicklung der Absatz- und Produktionszahlen wider.

Deutschland nach wie vor größter Bierproduzent in Europa

Mit einem Bierausstoß (inkl. alkoholfreiem Bier) von 85,4 Millionen Hektolitern im Jahr 2021 (DBB 2022a) ist Deutschland nach wie vor der größte Bierproduzent in Europa und der fünftgrößte Bierproduzent weltweit nach China, den USA, Brasilien und Mexiko (BarthHaas 2022a).

Gleichzeitig markieren diese Zahlen einen historischen Tiefpunkt in der deutschen Bierproduktion. Der Ausstoß brach im ersten Jahr der Coronapandemie mit 87 Millionen Hektolitern im Vergleich zu 2019 mit 91,6 Millionen Hektolitern um rund 5 Prozent ein; das entspricht exakt dem prozentualen Rückgang der Weltbierproduktion im Jahr 2020. Im zweiten Pandemiejahr 2021 sank der Bierausstoß in Deutschland fast um weitere 2 Prozent.

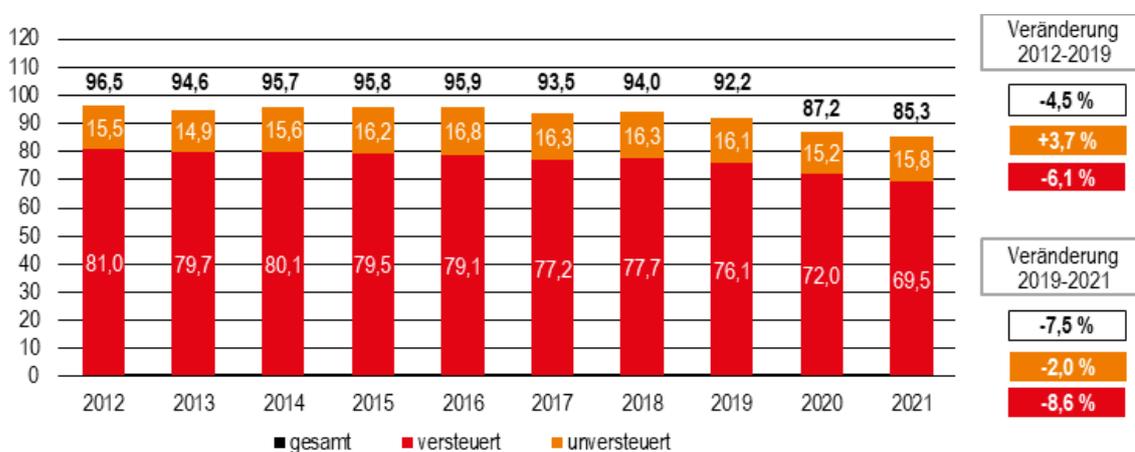
Über viele Jahre rückläufiger Bierabsatz

Der Bierabsatz⁴ (ohne alkoholfreies Bier und Malztrunk) ist in Deutschland bereits seit Mitte der 1990er Jahre kontinuierlich gesunken – im Durch-

⁴ Im Gegensatz zu Daten zum Bierausstoß deutscher Brauereien beschränkt sich der in der Biersteuerstatistik von Destatis erfasste Bierabsatz auf die steuerpflichtigen Biermengen am Ort des sog. „Steuerlagers“. Der Absatz von alkoholfreien Bieren, Malz-

schnitt um 1 Prozent pro Jahr. Setzten die deutschen Brauereien 1995 noch rund 115 Millionen Hektoliter ab, waren es 2013 nur noch 94,6 Millionen Hektoliter (Biersteuerstatistik von Destatis). In den Jahren 2014 bis 2018 konnten die Absätze auf diesem Niveau stabilisiert werden bzw. sie sind teilweise sogar geringfügig gestiegen, in erster Linie jedoch aufgrund leicht wachsender (von der Biersteuer befreiter) Auslandsabsätze (Abbildung 2; siehe auch Kapitel 2.6). 2019 sanken die Gesamtabsätze auf 92,2 Millionen Hektoliter.

Abbildung 2: Absatz von Bier (in Millionen Hektoliter), 2012–2021



Anmerkung: ohne Bier mit einem Alkoholgehalt von 0,5 Vol.-% und weniger (alkoholfreies Bier, Malztrunk); der steuerfreie Bierabsatz setzt sich etwa zu 99 Prozent aus dem Auslandsabsatz und zu weniger als 1 Prozent aus steuerfreiem Haustrunk zusammen

Quelle: Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2012–2021, Genesis-Online Datenbank, April 2022; eigene Berechnung und Darstellung

Bei Biermischungen konnte der Absatz nach einem Rückgang in den Jahren von 2012 (4,3 Millionen Hektoliter) bis 2017 (4,0 Millionen Hektoliter) bis 2019 auf 4,5 Millionen Hektoliter gesteigert werden. Die Produktion alkoholfreier Biere wiederum, deren Absatz in der amtlichen Biersteuerstatistik nicht erfasst wird, ist nach Angaben des Deutschen Brauerbunds (2022a) von ca. 6 Millionen Hektolitern 2013 auf rund 6,7 Millionen Hektoliter 2019 deutlich gestiegen (+10 Prozent).

trunk und Fassbrause wird nicht einbezogen, berücksichtigt wird jedoch der Absatz von nicht in Deutschland hergestelltem Importbier.

Starker Rückgang des Bierabsatzes in der Pandemie

Die Coronapandemie führte in der Brauwirtschaft zu überdurchschnittlichen Absatzverlusten. Im Jahr 2020 sanken die Absätze zunächst um fast 6 Prozent auf 87,2 Millionen Hektoliter, 2021 setzte sich die negative Entwicklung in abgeschwächter Form fort – mit einem Rückgang um 2 Prozent auf 85,3 Millionen Hektoliter (Abbildung 2).

Besonders betroffen von der Pandemie war das Außer-Haus-Geschäft der Brauereien, weil mit Gastronomie, Events und Veranstaltungen ertragsstarke, vor allem auf Fassbier ausgerichtete Absatzkanäle über Monate fast komplett zum Erliegen kamen. Dies galt vor allem für kleine (Privat-)Brauereien, aber auch große Brauereien mit hohen Gastronomie- oder Exportanteilen mussten zum Teil zweistellige Absatzeinbußen verzeichnen (siehe Kapitel 3.2.1).⁵ Absatzsteigerungen im Handel konnten die Ausfälle nur teilweise kompensieren.

Entgegen dieser allgemeinen Entwicklung konnten einzelne Brauereien u. a. mit starken Spezialitätenmarken und Innovationen ihre Absätze stabilisieren oder sogar erhöhen. Beispiele sind die Marke Mönchshof als Wachstumstreiber bei der *Kulmbacher Brauerei* oder das Hellbier „Pülleken“, das *Veltins* mitten in der Pandemie im Mai 2020 auf den Markt gebracht hat (Holst 2022b; PWC 2022).

Stabile Entwicklung des Absatzes von Biermischungen und alkoholfreiem Bier in der Pandemie

Bei Biermischungen waren die Absatzrückgänge in den beiden Coronajahren 2020 (–3 Prozent) und 2021 (+1 Prozent) weniger stark ausgeprägt als im Gesamtbeermarkt, 2021 wurden immer noch knapp 4,4 Millionen Hektoliter abgesetzt (DBB 2022a). Das Segment alkoholfreier Biere erwies sich mit vergleichsweise geringen Ausstoßrückgängen von –0,6 Prozent in 2020 (6,63 Millionen Hektoliter) und –0,2 Prozent in 2021 (6,61 Millionen Hektoliter) in der Pandemie als relativ stabil.

Alles in allem können die positiven Entwicklungen im Bereich der alkoholfreien Biere, (alkoholfreien) Biermischgetränke und Bierspezialitäten das langfristige Schrumpfen des deutschen Biermarktes nicht abwenden, dazu sind die Volumina zu klein.

Im ersten Halbjahr 2022 ist der Biermarkt gegenüber dem schwachen Vorjahreszeitraum nur geringfügig um etwa 4 Prozent gewachsen, der Absatz liegt noch weit unter dem Vor-Corona-Niveau (Destatis 2022a). Der Absatz von Fassbier in der Gastronomie hat im ersten Halbjahr 2022 zugenommen, Flaschenbier wird im Handel (LEH und Getränkeabhol-

⁵ Die großen Brauereigruppen verfügen vielfach über Gastronomiebeteiligungen. Die Einbußen betrafen also nicht nur die Belieferung der Gastronomie, sondern auch den Gastronomiebetrieb selbst.

märkte) inzwischen nicht mehr so stark nachgefragt wie noch im ersten Pandemiejahr (–5 Prozent); schon 2021 war der Flaschenbierabsatz zurückgegangen (Holst 2022c).

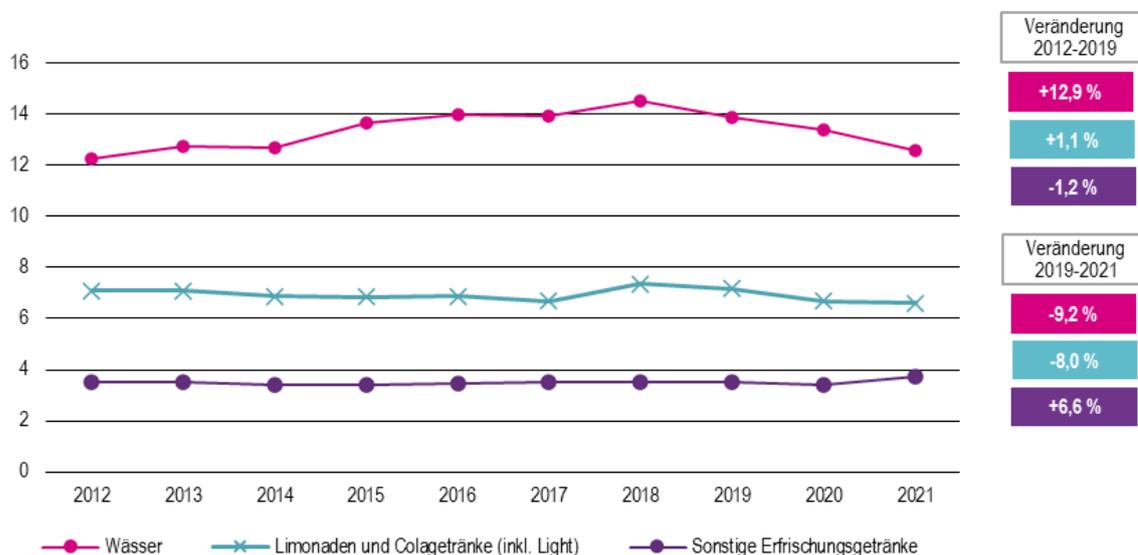
Stagnierende Produktion von Erfrischungsgetränken

Das Produktionsvolumen bei Erfrischungsgetränken insgesamt (inkl. Fruchtsaftgetränken) liegt nach Marktstatistiken der wafg seit 2008 in einem Korridor zwischen 10 und 11 Milliarden Litern, die Entwicklung verläuft also seit vielen Jahren auf mehr oder weniger konstantem Niveau. Mit Beginn der Coronapandemie sackte die Produktion im Jahr 2020 auf 10,1 Milliarden Liter ab (–5 Prozent), stieg im zweiten Pandemiejahr aber wieder leicht auf 10,3 Milliarden Liter an (+2 Prozent).

Trotz dieser relativ stabilen Entwicklung im Gesamtmarkt für Erfrischungsgetränke hat es über die Jahre zwischen einzelnen Getränke-kategorien Verschiebungen gegeben. In der mengenmäßig stärksten Kategorie (Cola-Getränke und Limonaden inkl. light) lag die Produktion 2019 mit 7,2 Milliarden Litern minimal über dem Niveau von 2012 (Abbildung 3). In der Abbildung ist jedoch nicht ersichtlich, dass die Produktion von Limonaden (–19 Prozent) inklusive ihrer Light-Varianten (–5 Prozent) zwischen 2012 und 2019 um gut ein Viertel zurückgegangen ist, während die Produktionsmengen von Cola-Getränken (+18 Prozent) und den entsprechenden kalorien- und zuckerreduzierten Varianten (+23 Prozent) deutlich angestiegen sind.

Die Produktion sonstiger Erfrischungsgetränke insgesamt war in den Jahren 2012 bis 2019 in Summe leicht rückläufig und lag 2019 mit 3,5 Milliarden Litern in etwa auf dem Niveau von 2012, wenngleich die Produktion von Vitamin-, Mineralstoff-, Energiegetränken in diesem Zeitraum fast verdoppelt wurde (534 Millionen Liter 2019).

Abbildung 3: Produktion im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Wässern (in Milliarden Liter), 2012–2021



Anmerkung: sonstige Erfrischungsgetränke = u. a. Brausen, Wässer mit Aromen, Vitamin-, Mineralstoff-, Energiegetränke, Fruchtsaftgetränke, Schorlen, trinkfertige Kaffee- und Teegetränke, aber ohne diätetische Erfrischungsgetränke

Quelle: wafg (auf Basis Destatis, Produzierendes Gewerbe, Produktionserhebung für die Jahre 2012–2021); eigene Berechnung und Darstellung

Sinkende Produktion von Colagetränken und Limonaden im Zuge der Coronapandemie

Infolge des geschwächten Außer-Haus-Geschäftes ist die Produktion von Limonaden und Colagetränken in den beiden Pandemie Jahren insgesamt relativ stark zurückgegangen (–8 Prozent), die Produktion von Cola-(Misch-)Getränken in der Light-Variante ist aber vor allem im zweiten Pandemiejahr weiter gewachsen.

Die Produktion sonstiger Erfrischungsgetränke ist in Summe nach einer Stagnation im ersten Pandemiejahr im darauffolgenden Jahr deutlich gestiegen (+7 Prozent in zwei Jahren). Das Wachstum ist vor allem auf Getränke zurückzuführen, die zu Hause konsumiert wurden (wie trinkfertige Kaffee- und Teegetränke oder Vitamin-, Mineralstoff- und Energiegetränke). Die Produktion von Schorlen wurde 2020 und 2021 jedoch um rund ein Fünftel zurückgefahren.

Produktionsrückgänge bei Wässern schon vor der Pandemie

Synchron zu den Konsumrückgängen zeichnet sich auch bei der industriellen Produktion bzw. Abfüllung von Wässern nach jahrelangen Steigerungen mit einem Höhepunkt im Jahr 2018 (14,5 Milliarden Litern) eine Trendumkehr ab (Abbildung 3). Die Entwicklung zeigte sich bereits im Jahr 2019, als die Wasserproduktion relativ stark auf 13,8 Milliarden Liter sank (–5 Prozent). In den Pandemie Jahren 2020 (–3 Prozent) und 2021 (–6 Prozent) setzten sich die Rückgänge bei den Produktionsmengen fort.

Vertreterinnen der Mineralbrunnenbranche sehen einen wesentlichen Grund für die rückläufige Entwicklung in der Konkurrenz durch Leitungswasser (auch in der Gastronomie) und Wassersprudler und in der Diskussion über Plastikmüll (siehe ausführlich Kapitel 2.1.6) – in Kombination mit den Auswirkungen der Pandemie auf das Außer-Haus-Geschäft. In gewissen Teilen könnte die Verschlankung des Markenportfolios von Coca-Cola bei Mineralwässern sowie die damit verbundene Drosselung der Produktion eine weitere Begründung für den Rückgang sein (siehe ausführlich Kapitel 3.3.2).

Kontroverse Berichterstattung über Brunnenbau und -nutzung

Mit Blick auf *Coca-Cola* könnte sich auch die kontroverse Berichterstattung über den geplanten Bau eines weiteren Trinkwasserbrunnens im Landkreis Lüneburg negativ auf die Produktion ausgewirkt haben. Anfang 2022 hatte das Unternehmen von den Plänen Abstand genommen (Zeit.de 2022a). Aus der Bevölkerung hatte es immer wieder Kritik und Proteste gegeben, es bestand die Sorge, dass die Trinkwasserressourcen durch den Brunnen zu stark beansprucht würden.

In der Diskussion standen vor drei Jahren auch die *Altmühltaler Mineralbrunnen (Schäff-Gruppe)*, die die Fördermenge aus Brunnen in der Stadtmitte von Treuchtlingen verdoppeln wollten, was von den Gremien der Stadt abgelehnt wurde (Lefherz 2022). Da 2026 die Erlaubnis für das Unternehmen ausläuft, Tiefengrundwasser zu nutzen, plant das Unternehmen seit Frühjahr 2022, in einer anderen Gesteinsschicht an einem anderen Standort außerhalb der Stadtmitte nach Wasser zu suchen und die Abfüllung dorthin zu verlegen.

Wassernutzungsrechte für Mineralbrunnen

In letzter Zeit intensiv diskutiert in der AfG-Branche wird das Thema Wassernutzungsrechte für Mineralbrunnen. Angesichts des Klimawandels und zunehmender Wasserknappheit gibt es vonseiten des Gesetzgebers in einigen Bundesländern Überlegungen oder bereits feststehende Beschlüsse, die Dauer der Nutzung von (kommunalen) Brunnen für Getränkehersteller zu verkürzen.⁶

In Nordrhein-Westfalen beispielsweise wurde im Mai 2021 das Landeswassergesetz geändert. Danach wird der Vorrang der öffentlichen Wasserversorgung vor anderen Wasserentnahmen, also im Wesentlichen privatwirtschaftlichen Interessen, präziser herausgestellt. Öffentliche Wasserversorger haben ein Entnahmerecht, um einen Zugriff auf ausreichende Wassermengen für die Trinkwasserversorgung zu haben (StGB NRW 2021).

Auch in der „Nationalen Wasserstrategie“ des Bundesumweltministeriums und im Koalitionsvertrag der Bundesregierung wird der öffentlichen Trinkwasserversorgung Vorrang vor privater Nutzung eingeräumt (BMU 2021a; Bundesregierung 2021).

Für Mineralbrunnen bedeutet dies, dass ihnen z. B. in längeren Trockenperioden der Zugriff auf ihre Quellen untersagt werden kann.⁷

In der Vergangenheit war es häufig üblich, dass Mineralbrunnen eine 30-jährige Nutzungszeit gewährt wurde, inzwischen werden in einigen Fällen die Nutzungszeiten deutlich verkürzt oder es werden Erlaubnisse erteilt, die sich jederzeit widerrufen lassen (GetränkeNews 2021a).

Damit fehlt vielen Produzenten eine ausreichende Planungssicherheit, die wiederum Investitionen erschwert. Es besteht auch die Sorge, dass kommunale Wasserversorger in Zukunft in tiefere Bodenschichten (Tiefengrundwasser) vorstoßen dürfen, die bislang von Mineralbrunnen als Quelle genutzt wurden (siehe auch VDM 2022b).

-
- 6 Staatliche Regulierung ist auch auf anderen Gebieten ein Faktor, der das Konsumverhalten und folglich die Absatz- und Produktionsentwicklung im Getränkebereich beeinflussen kann. „Eingriffe“ des Gesetzgebers zielen in erster Linie auf Veränderungen bei Lebensmittelsicherheit, Lebensmittelkennzeichnung sowie Verbraucher- oder Umweltschutz. Von Bedeutung für die Getränkeindustrie ist z. B. die „Nationale Reduktions- und Innovationsstrategie für Zucker, Fette und Salz in Fertigprodukten“ aus dem Jahr 2018, die Lebensmittelhersteller „ermutigen“ soll, innovative (entsprechend reduzierte) Produkte auf den Markt zu bringen (BMEL 2020).
- 7 Nach Berechnungen von Köppen (2020) beträgt der Anteil der Grundwassernutzung für Mineralwasser an der Gesamtentnahme jedoch weniger als 4 Promille.

2.1.6 Produktinnovationen und Wachstumspotenziale

Getränkehersteller stehen vor der Herausforderung, in immer kürzeren Zeitabständen flexibel auf die sich wandelnden Konsummuster der Verbraucherinnen und Verbraucher, die sich verändernden Anforderungen des Handels und des Gesetzgebers, die unterschiedlichen Strategien der Wettbewerber und die gestiegene Konkurrenz durch Leitungswasser und Wassersprudler zu reagieren.

Neue Sorten oder Geschmacksvariationen und Anpassungen bei Gebinden bzw. Verpackungen sind daher von hoher Bedeutung für die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen. Die Entwicklung gänzlich neuer Produkte, die mit hohen Absatzzahlen verbunden ist (wie Bionade, Fritz Cola oder Red Bull), ist eher selten. Der Getränkemarkt ist vor allem durch Nachahmerprodukte („Me-too-Produkte“) geprägt: Ein Hersteller bringt beispielsweise eine neue Sorte auf den Markt, andere Wettbewerber machen das Produkt dann in ähnlicher Form nach.

Bier: Sorten- und Spezialitätenvielfalt gefragt

In der „klassischen“ Bierherstellung hat in den letzten Jahren die Sorten- und Spezialitätenvielfalt weiter zugenommen, insbesondere in Richtung naturtrüber Biere („unfiltered“) und Biermischgetränke. Im Flaschendesign hat ein „Retrolook“ an Bedeutung gewonnen, es werden verstärkt Euroflaschen verwendet, vor allem für Hellbier. Gleichzeitig haben sich die Verschiebungen von alkoholischen zu alkoholfreien Getränken (mit zunehmender Zahl von 0,0-Prozent-Varianten) fortgesetzt, hierin wird für die Zukunft weiteres Potenzial gesehen. Hinzugekommen sind zuckerfreie Varianten (z. B. Radler zuckerfrei) und neue Geschmacksrichtungen wie Hanf oder Ingwer.

AfG-Bereich: „Frei von ...“ und Natürlichkeit im Trend

Im Bereich der alkoholfreien Getränke geht der Trend weiter in Richtung kalorien- und zuckerreduzierter oder -freier Varianten (bis hin zu aromatisierten Wässern ohne Zucker). Zudem setzen zahlreiche Produzenten auf funktionale Getränke (z. B. angereichert mit pflanzlichen Proteinen) bzw. Getränke mit einem Zusatznutzen (wie Energiegetränke oder Vitaminwässer); auch klassische Fruchtsaftproduzenten haben diesen Markt für sich entdeckt. Einige Hersteller versuchen, sich über die besondere Zusammensetzung der Mineralstoffe im Getränk zu differenzieren (z. B. über die Anteile an Calcium, Magnesium oder Sauerstoff wie etwa *Adelholzer* mit seinem Wasser „Active O2“).

Viele Mineralbrunnen sind bestrebt, ihre Produkte als „Naturprodukt“ mit natürlich enthaltenen Mineralstoffen zu vermarkten, einerseits um Ver-

braucheransprüchen an Qualität, Natürlichkeit, Regionalität, Gesundheit zu entsprechen, andererseits um gegenüber Leitungswasser und Wassersprudlern das eigene Profil zu schärfen. Auch Brauereien nutzen im Marketing verstärkt Slogans wie „100 Prozent natürlich“ und weisen darauf hin, dass die Produkte, vegan, glutenfrei etc. sind.

Mixgetränke

Zu den Neuerungen der letzten Jahre gehören auch neue Mixgetränke. Beispiele sind Mischgetränke aus Kaffee und Limonaden, alkoholhaltige Cola-Mischgetränke oder Biermischgetränke in immer neuen Geschmacksvariationen, zum Teil mit Koffein angereichert. Diese werden häufig – ebenso wie viele Craft-Biere, Energy Drinks oder Vitaminwässer – in Einwegverpackungen auf den Markt gebracht (PET-Einweg oder Dose).

Mit Hard Seltzer ist vor gut zwei Jahren eine neue, aus den USA kommende Getränkekategorie auf den Markt gekommen, die hierzulande vor allem die internationalen Getränkekonzerne in ihr Produktportfolio aufgenommen haben (z. B. *AB InBev* und *Coca-Cola*).⁸ Diese haben sich mit dem Getränk auch in Deutschland hohe Wachstumspotenziale erhofft (z. B. Hebben/Huber 2020; Hebben/Hofmann 2021), welche nach Einschätzung von Interviewten bisher jedoch noch nicht eingetreten sind.

Wassersprudler und Getränke zum Selbermischen – Konkurrenz oder Wachstumsmarkt?

Im Zusammenhang mit der Diskussion um die weltweite Begrenzung des Plastikmülls gab es in den letzten Jahren zahlreiche (politische) Initiativen und öffentlichkeitswirksame Aktionen, in denen zum Verzicht von Getränkeflaschen aus Plastik und stattdessen zur verstärkten Nutzung von Leitungswasser als Trinkwasser aufgerufen wurde. Zu nennen ist hier beispielsweise der „5-Punkte-Plan des Bundesumweltministeriums für weniger Plastik und mehr Recycling“ (BMU 2018).

Diese Initiativen wurden vor allem von den Mineralbrunnen in Deutschland und ihren Verbänden kritisch aufgenommen. 2021 haben VDM, BV GFGH und der Verband des Deutschen Getränke-Einzelhandels (VDGE) die branchenübergreifende Kommunikationskampagne „Pro Mineralwasser“ initiiert. Deren Ziel ist es, die Unterschiede zwischen natürlichem Mineralwasser und Leitungswasser zu betonen und die Vorzüge von Mineralwasser, das in der Re-

⁸ Bei Hard Seltzer handelt es sich um ein alkoholisches Getränk mit Fruchtgeschmack auf Basis von kohlensäurehaltigem Wasser, der Alkoholgehalt beträgt 4 bis 6 Prozent (Hebben/Huber 2020).

gel aus Tiefengrundwasser gewonnen wird, herauszustellen (VDM 2021a).

Es wird auch auf Mineralbrunnen als Wirtschaftsfaktor hingewiesen (v. a. Stärkung ländlicher Wirtschaftsstrukturen und Schaffung von Arbeitsplätzen). Die Verbände betonen zudem, dass die Rücklaufquoten von Einweggetränkeverpackungen in Deutschland bis zu 99 Prozent erreichen und es somit nahezu ausgeschlossen ist, dass Getränkeverpackungen aus Deutschland als Plastikmüll in den Weltmeeren landen.

Speziell für Mineralbrunnen ist es eine große Herausforderung, im Wettbewerb mit kommunalen Wasseranbietern und Herstellern von Wassersprudlern ihre Vorteile (wie natürliche Reinheit oder Gesundheitsnutzen der Produkte) ins Spiel zu bringen. Die Konkurrenz durch Softdrink-Produkte zum Selbermischen (Sirup, Fruchtsaftkonzentrate, Aromawürfel bis hin zu Wasserflaschen mit Aromaverschlüssen bzw. aufgesetzten Duftringen) ist gewachsen.

Nachdem *Sodastream*, das inzwischen zum *PepsiCo*-Konzern gehört, 2020 angekündigt hatte, eine Sirup-Range der Cola- und Limonadenmarken von *PepsiCo* in den Handel zu bringen, sind weitere Wettbewerber aus dem AfG-Bereich aktiv geworden, Erfrischungsgetränke (testweise) als Sirup anzubieten (u. a. *Coca-Cola*) bzw. mit Sprudlerherstellern zu kooperieren (z. B. *Mineralbrunnen Überkingen-Teinach*). Im Vergleich zu den volumenstarken Segmenten wird das Sirupgeschäft für die etablierten AfG-Produzenten jedoch allenfalls als Nische gesehen.⁹

Manche Getränkeproduzenten sind über ihre Venture-Sparten an Herstellern von Wassersprudlern bzw. „Microdrinks“ beteiligt, entwickeln die Produkte aber nicht selbst. *Gerolsteiner* und *Bitburger* beispielsweise haben eine Beteiligung am Start-up *Waterdrop*, das kleine Würfel, die Wasser aromatisieren, herstellt und vertreibt (Hebben 2021b). Die *Bitburger* Braugruppe ist zusätzlich am Berliner Start-up *Mitte* beteiligt, das Wasseraufbereiter produziert und vertreibt (Terpitz 2021).

Alles in allem ist in einem weitestgehend gesättigten bzw. in Teilen rückläufigen Getränkemarkt Wachstum nur durch Verschiebungen zwischen und innerhalb einzelner Getränkekategorien (bzw. zwischen Sorten) und durch Verdrängung möglich.

⁹ Ergänzung (Dezember 2022): Die Wachstumsdynamik und die Nachfrage nach Sprudlergeräten hat sich Marktforschungsinstituten zufolge im Laufe des Jahres 2022 abgeschwächt (Holst 2022d).

2.2 Getränkeverpackungen und Gebinde

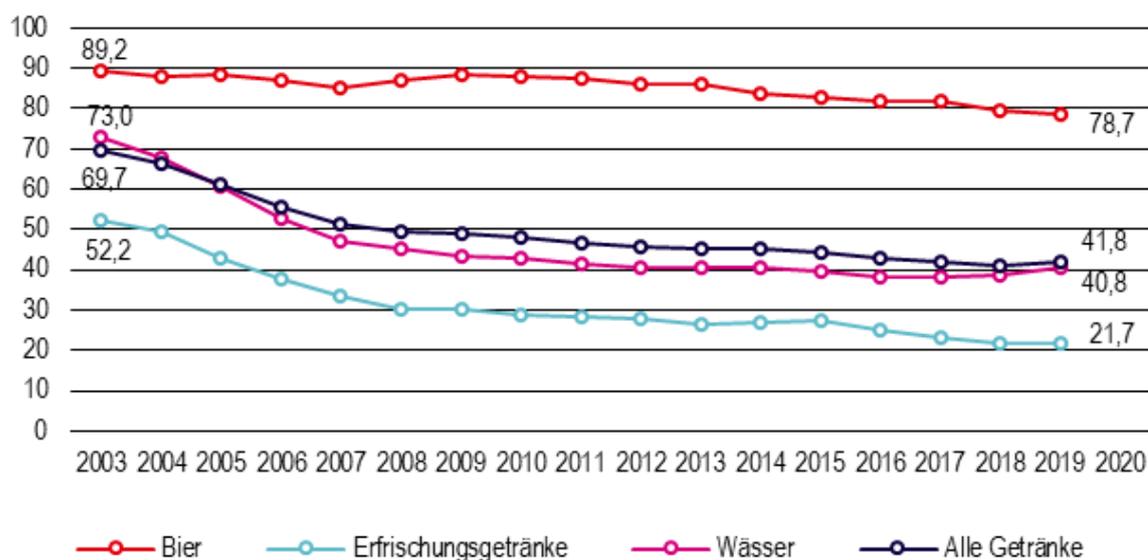
Betrachtet man den Gesamtmarkt für Getränke, zeigt sich eine große Vielfalt in Bezug auf Verpackungsgrößen und -materialien, Designs, Gebindegrößen, Flaschenwahl (Pool- oder Individualflasche) oder Kastenformen. Dies ist Ausdruck der Vermarktungs- bzw. Differenzierungsstrategien der Hersteller und soll den unterschiedlichen Anforderungen der Verbraucherinnen und Verbraucher gerecht werden. Die vorherrschende Verpackungsform ist nach wie vor PET-Einweg.

2.2.1 Entwicklung der Anteile von Mehrweg und Einweg

Die vor allem vom LEH forcierte Verschiebung von Mehrweg- hin zu Einwegverpackungen hat den Markt insbesondere in den Jahren 2003 bis 2010 stark verändert. Seitdem ist der Anteil von Mehrweggetränkeverpackungen nach Angaben des Umweltbundesamtes (2021) von über 70 auf 42 Prozent im Jahr 2019 gesunken (Abbildung 4). Der Mehrweganteil von Erfrischungsgetränken liegt bei 22 Prozent, der von Wässern bei 41 Prozent. Mit einem Anteil von 79 Prozent ist Bier nach wie vor eine stabile Mehrwegkategorie. Im Haushaltsverbrauch liegen die Einwegquoten generell deutlich über denen in der Gastronomie.

Was die einzelnen Packmittel angeht, überwiegen in der Getränkebranche Einwegkunststoffflaschen, deren Anteil seit Langem bei über 50 Prozent liegt, im Jahr 2019 aber leicht gesunken ist (Umweltbundesamt 2021). Der Anteil von Mehrwegkunststoffflaschen ist seit Jahren rückläufig, 2019 betrug er 12 Prozent, Mehrwegglas kommt auf einen Anteil von knapp 30 Prozent. Der Anteil von Getränkedosen hat im Gesamtmarkt über die Jahre weiter zugenommen – auf mehr als 5 Prozent im Jahr 2019.

Abbildung 4: Anteil von Mehrweggetränkeverpackungen für bepfandete Getränkesegmente (in Prozent), 2003–2020



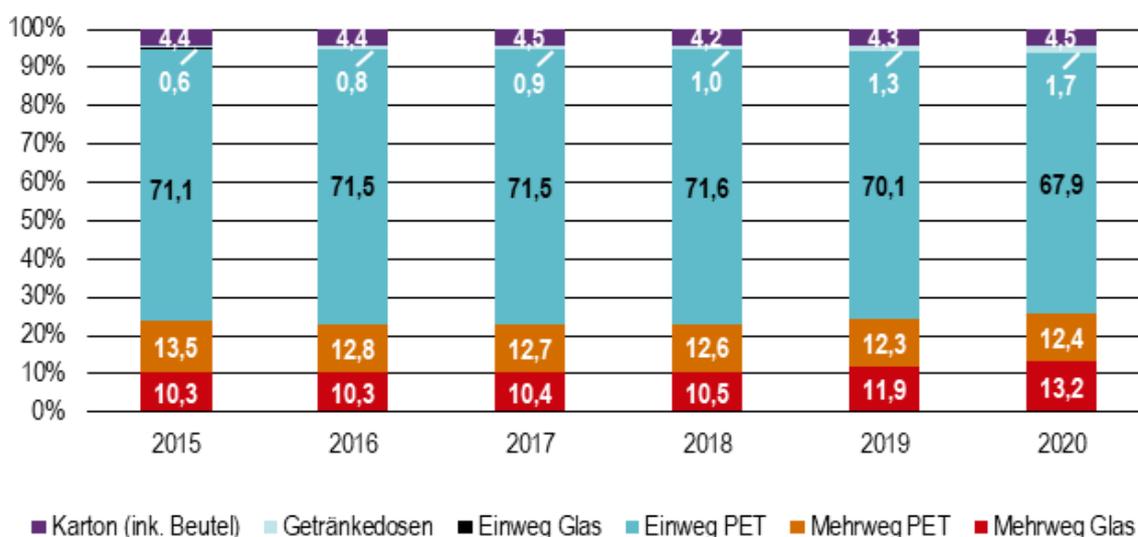
Anmerkung: Bier inklusive Biermischgetränken; ein Vergleich der in Abbildung 4–7 dargestellten Daten ist aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethoden nicht möglich

Quelle: Umweltbundesamt 2021; eigene Darstellung

Alkoholfreie Getränke: Nach wie vor hoher, aber sinkender Anteil von PET-Einweg

Wirft man einen Blick allein auf alkoholfreie Getränke, so zeigt sich nach Angaben der wafg, dass PET-Einweg trotz Rückgängen in den letzten Jahren mit einem Anteil von 68 Prozent (2020) nach wie vor die mit Abstand am meisten genutzte Verpackungsart im Haushaltsverbrauch ist (Abbildung 5). Auch aufgrund von Auslistungen im Handel hat der Anteil von PET-Mehrweg bei alkoholfreien Getränken in den letzten Jahren minimal abgenommen und belief sich im Jahr 2020 auf mehr als 12 Prozent. Plastikflaschen sind in den letzten Jahren dünner und leichter geworden, es gibt jedoch eine anhaltende Diskussion um Mikroplastik.

Abbildung 5: Anteil der Verpackungsarten bei alkoholfreien Getränken im Haushaltsverbrauch (in Prozent), 2015–2020



Anmerkungen: neuere Daten werden von der wafo nicht mehr ausgewertet; ein Vergleich der in Abbildung 4–7 dargestellten Daten ist aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethoden nicht möglich; der Anteil von Einwegglas liegt für die einzelnen Jahre jeweils zwischen 0,1 und 0,2 Prozent und ist daher in der Abbildung nicht dargestellt
Quelle: wafo (2021; auf Basis GfK-Erhebung); eigene Darstellung

Alkoholfreie Getränke: Leichte Zunahme bei Glasflaschen

Glasflaschen werden oft mit den Attributen „Nachhaltigkeit“ und „Wertigkeit“ assoziiert und sind sowohl im Premiumsegment als auch in der Gastronomie relativ stabil verankert. Auffällig ist, und das bestätigen auch eine Reihe von Interviewten, dass der Anteil von Glas-Mehrwegprodukten zuletzt angestiegen ist. Ihr Anteil im Haushaltsverbrauch verharrte lange bei knapp über 10 Prozent, im Jahr 2020 waren es mehr als 13 Prozent. Hier hat es also eine leichte Verschiebung der Gebindearten gegeben.

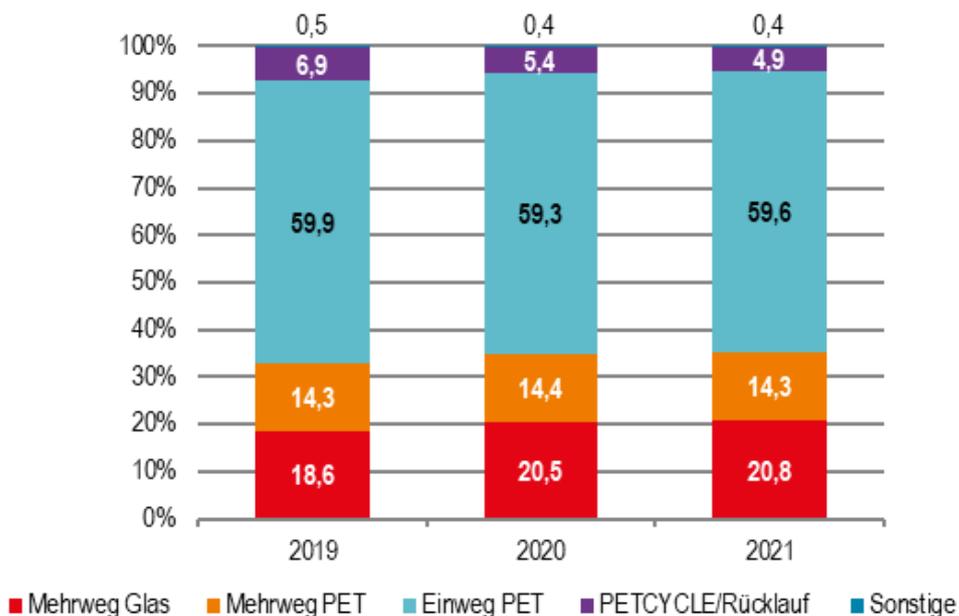
In den Zahlen kommt auch zum Ausdruck, dass Unternehmen wie *Coca-Cola*, das in den Jahren 2015 und 2016 sowohl die 1,5-Liter- als auch die 0,5-Liter-PET-Mehrweggebinde trotz hoher Nettoerlöse vom Markt genommen und durch PET-Einweg ersetzt hat (Stracke/Homann 2017), in letzter Zeit wieder verstärkt in die Mehrwegabfüllung, d. h. in den Ausbau eines Mehrwegflaschenpools, neue Mehrwegkisten und neue Mehrweggebinde investiert hat. Dazu gehört u. a. die Einführung der 0,4-Liter- und der 1-Liter Glas-Mehrwegflasche. *Coca-Cola* Deutschland ist nach wie vor einer der größten Mehrweganbieter (Flüssiges Obst 2021).

Der Anteil von Getränkedosen (v. a. Energy Drinks und Sportgetränke) bewegt sich der wafg zufolge seit einigen Jahren auf einem relativ konstanten Niveau etwas über 4 Prozent.

Wässer: Anteil von Glas-Mehrweg inzwischen wieder bei mehr als 20 Prozent

Der Mineralwassermarkt ist unterteilt in Markenanbieter, die in erster Linie auf Mehrweggebinde setzen, und Massenproduzenten, die mit PET-Gebinden die Discounter und Eigenmarken des Handels bedienen. Über fast zwei Jahrzehnte wurde Mineralwasser im Handel (vor allem im Discount) zum Einstiegspreis von 19 Cent für eine 1,5-Liter-Einwegflasche angeboten. Dementsprechend überwiegt VDM-Daten zufolge der Anteil von PET-Einweg mit fast 60 Prozent (Abbildung 6).

Abbildung 6: Anteil der Verpackungsarten bei Wässern (in Prozent), 2019–2021



Anmerkung: neue Datenbasis ab 2019, keine Vergleichbarkeit zu den VDM-Branchendaten 2018 und früher; ein Vergleich der in Abbildung 4–7 dargestellten Daten ist aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethoden nicht möglich; Petcycle = System für einmal befüllbare PET-Flaschen, die im Mehrwegkasten verkauft werden

Quelle: VDM (2021b, 2022a, auf Basis Nielsen-Erhebung); eigene Darstellung

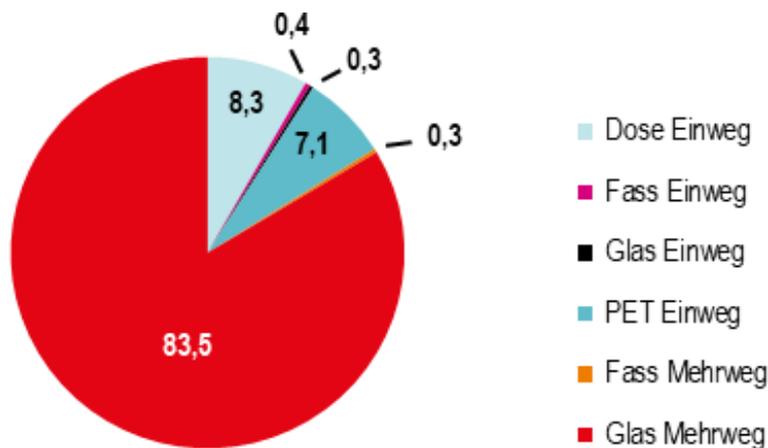
Auch im Mineralwassermarkt hat der Anteil von Glas-Mehrweg in den letzten Jahren zugenommen, im Jahr 2021 waren fast 21 Prozent der Verpackungen aus Glas. Der Anteil von PET-Mehrweg liegt relativ unverändert bei etwas über 14 Prozent, d.h. insgesamt rund 35 Prozent der Mineralwässer werden im Mehrwegsystem gekauft. Der Anteil von Petcycle beläuft sich auf etwas über 5 Prozent (2021), war aber zuletzt rückläufig.

Im Verlauf des Jahres 2022 sind die Marktanteile günstiger Handelsmarken in PET-Einweggebinden gegenüber höherpreisigen Markenprodukten und Glas-Mehrweg gestiegen (z. B. Holst et al. 2022a).

Bier: Mehr als vier von fünf Gebinden sind aus Glas

Für den Heimkonsum von Bier wählten Verbraucherinnen und Verbraucher im Jahr 2020 nach Daten von Sachon in fast 84 Prozent der Fälle Glas-Mehrweg als Verpackungsart (Abbildung 7). PET-Einweg hat bei Bier einen geringen Anteil von rund 7 Prozent. Der Anteil von Bier in Getränkedosen beträgt mehr als 8 Prozent, er bewegt sich seit einigen Jahren in etwa auf diesem Niveau. Bier und Biermischgetränke werden sowohl von Handelsmarkenherstellern als auch von Markenherstellern (inkl. Mikrobrauereien, Craft-Bier-Produzenten) in Dosen abgefüllt. Vertrieben werden Dosen vor allem über den Discount, sie spielen auch eine große Rolle im Export.

Abbildung 7: Anteil der Verpackungsarten bei Bier im Haushaltsverbrauch (in Prozent), 2020



Anmerkung: frühere Daten und Daten für 2021 liegen nicht vor; ein Vergleich der in Abbildung 4–7 dargestellten Daten ist aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethoden nicht möglich

Quelle: Sachon (2021a, auf Basis IRI-Erhebung); eigene Darstellung

Mehrwegquote nach wie vor deutlich unter Zielwert des Verpackungsgesetzes

Mit 42 Prozent (2019) liegt die Mehrwegquote bei Getränkeverpackungen deutlich unter dem Zielwert der Neufassung des Verpackungsgesetzes aus dem Jahr 2019, wonach der Mehrweganteil innerhalb von drei Jahren wieder auf mindestens 70 Prozent erhöht werden sollte. Zurzeit wird die Quote jedoch nur bei Bier eingehalten.

Novellierung des Verpackungsgesetzes

Mit der jüngsten Novellierung des Verpackungsgesetzes werden u. a. EU-Vorschriften aus der geänderten Abfallrahmenrichtlinie 2008/98/EG und der Einwegkunststoffrichtlinie (EU 2019/904) umgesetzt (siehe ausführlich BMU 2021b; Umweltbundesamt 2022). So müssen die dualen Systeme, die die haushaltsnahe Sammlung und Entsorgung von Verpackungsabfällen bei privaten Endverbraucherinnen und -verbrauchern sicherstellen, seit Januar 2022 höhere Recyclingquoten einhalten.

Verpackungen u. a. aus Glas oder Aluminium müssen zu je 90 Prozent der Vorbereitung zur Wiederverwendung oder dem Recycling zugeführt werden, bei Kunststoffverpackungen beträgt die Quote zur werkstofflichen Verwertung 63 Prozent.¹⁰ Mit der Anhebung der Quoten soll die Kreislaufführung von Verpackungen gestärkt werden.

Mit den gesetzlichen Änderungen ist die Einwegpfandpflicht seit Januar 2022 auf alle PET-Getränkeflaschen und Getränkedosen ausgeweitet worden. Ausnahmen für alkoholische Mischgetränke oder Fruchtsäfte in Einwegkunststoffflaschen oder Getränkedosen sind weggefallen. Ab 2025 dürfen Getränkeproduzenten Einwegkunststoffflaschen nur in Verkehr bringen, wenn sie mindestens 25 Prozent recycelten Kunststoff enthalten, ab 2030 30 Prozent. Verschlusskappen müssen bis Juli 2024 fest mit dem Flaschenkörper verbunden werden.

Aus Sicht von Gewerkschaften und Umweltverbänden wird Handlungsbedarf nach wie vor bei Regelungen zu rechtlichen Maßnahmen gesehen, wenn die Mehrwegquote nicht eingehalten wird. Bis dato werden vom Gesetzgeber keine konkreten Maßnahmen formuliert.¹¹ Sowohl der Koaliti-

¹⁰ Gemeint ist die Nutzung von Verfahren, bei denen stoffgleiches Neumaterial ersetzt wird oder das Material für eine weitere stoffliche Nutzung verfügbar bleibt.

¹¹ In nächster Zeit werden die Präsentation der überarbeiteten Richtlinie für Verpackungen und Verpackungsabfälle der EU-Kommission sowie die Ergebnisse einer Studie des Umweltbundesamtes erwartet, in der Wege skizziert werden sollen, die angestrebte Mehrwegquote von 70 Prozent zu erreichen.

onsvertrag der regierenden Parteien im Bund als auch die personelle Besetzung des Ministeriums lassen für die Zukunft eine Stärkung des Mehrwegsystems und damit eine Stärkung der Beschäftigung vermuten.

Mögliche Maßnahmen zur Stützung der Mehrwegquote

Als mögliche Maßnahmen zurzeit diskutiert werden beispielsweise die Einführung einer Lenkungsabgabe von mindestens 20 Cent auf bepfandete Einweggetränkeverpackungen¹² oder eine Verringerung des Mehrwertsteuersatzes für Mehrwegverpackungen von 19 auf 7 Prozent. Die Lenkungsabgabe könnte gezielt zur Förderung regionaler Mehrwegkreisläufe genutzt werden.

Laut vorläufigem Zwischenfazit bringt ein vom Bundesumweltamt in Auftrag gegebenes Gutachten eine verbindliche Vertriebsquote bzw. Angebotspflicht von 30 bis 50 Prozent Mehrwegflaschen ins Spiel (siehe ausführlich Dünnebacke 2022b).¹³ Um diese gesetzliche Vorgabe zu erfüllen, müsste der LEH, d. h. Vollsortimenter und Discounter (wobei letztere beim Verkauf von Getränken aus finanziellen und logistischen Gründen ausschließlich auf Einweg fokussiert sind), die erforderlichen Rücknahmesysteme und Lagerkapazitäten vorhalten.

Nach Auskunft von interviewten Expertinnen und Experten wären die Vollsortimenter darauf gut vorbereitet, manche Discounter müssten in neue Automaten investieren. Die Einführung einer solchen gesetzlichen Mehrwegquote hätte enorme Auswirkungen auf die Hersteller und Abfüller von Einweggetränkeverpackungen. Um die Marktakteure nicht zu überfordern, müsste eine solche Quote schrittweise eingeführt werden; die Mehrwegquote etwa bei Erfrischungsgetränken ließe sich nicht kurzfristig von 22 Prozent auf 70 Prozent erhöhen.

Aus Handelssicht wären die Getränkepreise bei Mineralwasser im Preiseinstiegssegment (Einwegverpackungen) im Mehrwegsystem kaum darstellbar für Verbraucherinnen und Verbraucher. Darüber hinaus könnte eine Mehrwegquote für Getränkeverpackungen im LEH die Wettbewerbssituation für Getränkeabholmärkte verschärfen (siehe Kapitel 2.4.1).

¹² Zum Beispiel Abgaben für Abfüller auf den Anteil an Einweggebinden, der eine Freigrenze von 30 Prozent übersteigt.

¹³ 1. Stufe 30 Prozent, 2. Stufe 50 Prozent, jeweils bezogen auf Abverkäufe des Vorjahres.

2.2.2 Diskussion über Vor- und Nachteile von Einweg- und Mehrwegsystemen

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 wirtschaftliche, ökologische oder soziale bzw. beschäftigungspolitische Aspekte betont 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, Mehrwegsysteme mit wiederbefüllbaren, einheitlichen Flaschen werden klar favorisiert.

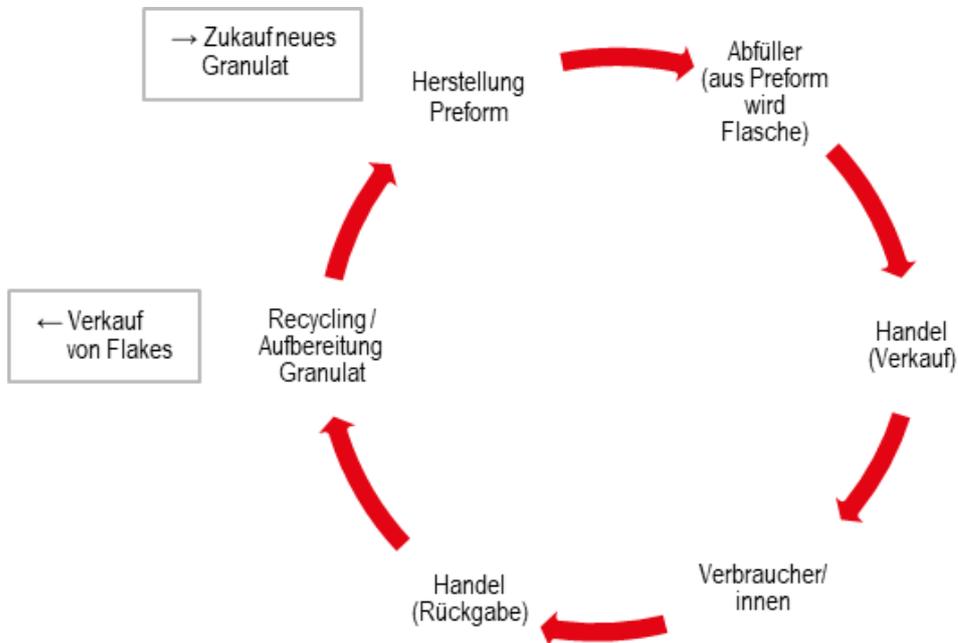
Gewerkschaften wie die NGG unterstreichen die Beschäftigungseffekte (z. B. die aus ihrer Sicht hohe Bedeutung von Mehrwegsystemen für die Sicherung von Arbeitsplätzen). Generell gilt die Verwendung von Mehrwegverpackungen für Getränke als beschäftigungsintensiver als die Nutzung von Einwegverpackungen. Zusätzliche Abläufe für die mehrmalige Wiederverwendung der Getränkeverpackungen im Mehrwegsystem (Rückholen, Reinigen, Sortieren) erfordern in der Regel mehr Arbeitskräfte (siehe ausführlich Stracke/Homann 2017).

Funktionsweise des Einwegsystems

Einweggetränkeverpackungen werden vom Abfüller (zum Teil über Zwischenhändler) an den Einzelhandel geliefert, der sie an die Konsumentinnen und Konsumenten vertreibt (Abbildung 8). Auch hier bringen die Verbraucherinnen und 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. Rezyklat verarbeitet.

Ein Teil der Verpackungen 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.

Abbildung 8: Funktionsweise des Einwegsystems in Deutschland am Beispiel von PET-Einwegflaschen (vereinfacht)



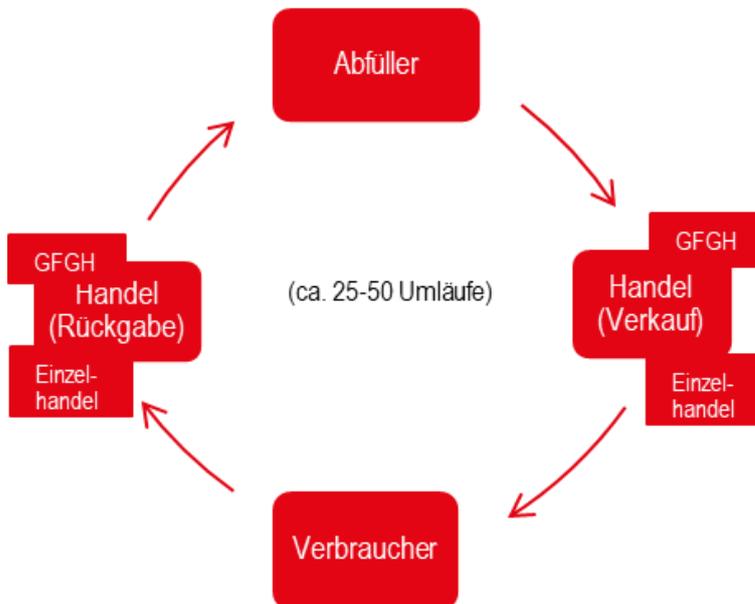
Quelle: eigene Darstellung

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 Endverbraucherinnen und -verbraucher veräußert (Abbildung 9). Im Idealfall wird die Verpackung bzw. das Leergut 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 2022) bis zu 50mal und eine PET-Mehrwegflasche bis zu 25mal wieder befüllt. Die Umlaufzahl für Kästen liegt bei rund 100.

Abbildung 9: Funktionsweise des Mehrwegsystems in Deutschland (vereinfacht)



Quelle: eigene Darstellung

Mehrweg-Pools: GeMeMa vs. MPB

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. Einheitliche Poolösungen (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 über viele Jahre gestiegenen Anteil von Individualgebinden im Mehrwegbereich (vor allem bei Bier) hat die Komplexität der Tauschsysteme jedoch zugenommen. Sortieraufwand, Transportentfernungen und Transportkosten wurden größer, der logistische, personelle und finanzielle Aufwand hat sich erhöht.¹⁴

Um die gestiegenen Kosten einzudämmen und die traditionelle Mehrweg-Kreislaufwirtschaft wieder mehr zu fördern, haben im Jahr

¹⁴ Insbesondere in warmen Sommermonaten mit hohen Absatzzahlen kann bei Individualgebinden und Randsortimenten eine besondere Leergutknappheit bestehen.

2020 *Bitburger, Krombacher, Radeberger* und *Warsteiner* mit der „Gesellschaft für Mehrweg-Management (GeMeMa)“ einen Flaschenpool für die 0,33-Liter-Longneck-Glasflasche gegründet; 2021 ist die Brauerei *Störtebecker* hinzugestoßen (GetränkeNews 2021b).

Ebenfalls im Jahr 2020 haben der Bayerische Brauerbund, der Brauereiverband NRW und die Sozietät Norddeutscher Brauereiverbände gemeinsam mit sechs kleineren Brauereien die „MPB Mehrwegpool der Brauwirtschaft eG“ ins Leben gerufen; der Pool ist also als Genossenschaft angelegt.¹⁵ Die MPB hat sich die Abkehr von der Individualisierung von Mehrweggebinden, die kontrollierte Poolpflege und eine weitgehende Gebinde-Standardisierung im Glas-Mehrwegsystem zur Aufgabe gemacht (About-Drinks 2021). Der Verband Pro Mehrweg empfiehlt eine Beteiligung an der GeMeMa. Ein aktiv gesteuertes Mehrwegpoolsystem sei nur erfolgreich, wenn daran möglichst viele Brauereien und insbesondere die großen Brauereigruppen mitwirkten (Pro Mehrweg 2022). Bei dem MPB-Modell ist die Befüllung nur den Mitgliedern der Genossenschaft, der die Poolflaschen gehören, erlaubt (geschlossener Pool). Bei dem Modell der GeMeMa kann jeder Marktteilnehmer die Flaschen verwenden (offener Pool), die Gesellschafter haben sich zur Pflege des Pools verpflichtet.

Wertstoffkreisläufe und Einsatz von rPET

Zuletzt standen vor allem die ökologischen Aspekte von Getränkeverpackungen im Mittelpunkt der Diskussion. Getrieben durch neue gesetzliche Vorgaben und Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbraucher, aber auch angestoßen durch die gesellschaftspolitischen Debatten über Plastikmüll („Littering“), Abfallvermeidung und Klimawandel ist in den letzten Jahren das Thema Kreislaufwirtschaft auch in den Unternehmen des AfG-Bereichs, die Getränke in Einwegverpackungen abfüllen, deutlich präsenter geworden. So wurde der Anteil von recyceltem Plastik (rPET) in Teilen deutlich erhöht.

Das Rücknahmesystem für Einwegverpackungen in Deutschland erreicht Rücklaufquoten von bis zu 99 Prozent (Dünnebacke 2022b). Die *Schwarz-Gruppe* beispielsweise betreibt nach eigenen Angaben bereits seit 2011 einen Wertstoffkreislauf für bepfandete PET-Einwegflaschen.

¹⁵ (Weitere) Mitglieder der Genossenschaft sind inzwischen u. a. der Baden-Württembergische Brauerbund, die Cölner Hofbräu Früh KG, die Privatbrauerei Bolten, die Dithmarscher Brauerei, das Hofbrauhaus Wolters die Privatbrauerei Zötler, die Brauerei Schneider Weisse, Dinkelacker-Schwaben Bräu und die Privatbrauerei Eichbaum (MPB 2022).

Nach Auskunft des Unternehmens bestehen seit Mitte 2021 alle von der *MEG* hergestellten PET-Einwegpfandflaschen für Eigenmarken in Deutschland zu 100 Prozent aus rPET (mit Ausnahme der Deckel und Etiketten).

Auch Abfüller wie *Coca-Cola* oder *PepsiCo* oder Mineralbrunnen wie *Vilsa* als weitere Beispiele verweisen darauf, dass sie für bestimmte Produkte im Einwegbereich Flaschen mit einem Recyclinganteil von 100 Prozent verwenden. *Coca-Cola* hat sich selbst zum Ziel gesetzt, bis 2023 mindestens 50 Prozent Recyclingmaterial für die Herstellung von PET-Flaschen zu nutzen, die nicht wieder zu befüllen sind (Flüssiges Obst 2021).

Rund ein Drittel des Materials zu neuen Flaschen verarbeitet

Geschlossene Kreisläufe, bei denen aus benutzten Plastikflaschen oder Dosen ausschließlich neue Gebinde werden, gibt es (noch) nicht. Die *Schwarz-Gruppe* beispielsweise führt 94 Prozent der eingesammelten PET-Getränkeflaschen dem Recycling zu, aber nur etwas mehr als ein Drittel des Materials (36 Prozent) wird zu neuen Flaschen verarbeitet („Bottle-to-Bottle-Recycling“). Fast die Hälfte des Materials wird zur Herstellung von Folien und Fasern verwendet (48 Prozent; Neumann 2021). Bei *Coca-Cola* beträgt der Anteil des Materials, das zu neuen Flaschen verarbeitet wird 33 Prozent (Bachmann 2021).

Zum Vergleich: Der Recyclinganteil von Glas-Mehrwegflaschen (nach vielfacher Wiederbefüllung) erreicht im Durchschnitt je nach Glasfarbe zwischen 60 und 83 Prozent, d. h. aus jeder sechsten bis achten Flasche wird wieder eine neue Flasche (DUH 2022).

Ökobilanzielle Bewertung von Einweg- und Mehrwegflaschen

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der überwiegende Teil der Einwegplastikflaschen aus Neumaterial besteht. Die DUH (2022) verweist auf eine Studie der Kunststoffindustrie, wonach 70 Prozent der Einwegplastikflaschen in Deutschland aus neuem Material hergestellt werden (unter Einsatz von Rohöl und Erdgaskondensaten).

Laut DUH (2022) werden durch die Verwendung von Recyclingmaterial bei Einwegflaschen zwar dessen Umweltauswirkungen reduziert, aber nicht kompensiert. Denn auch Einwegflaschen aus Recyclingmaterial verbrauchen Ressourcen und Energie, und bei jedem Recyclingvorgang geht Material verloren. Das Gewicht von Einwegflaschen und Dosen wurde in den letzten Jahren weiter reduziert, der Materialeinsatz optimiert. Einweg-

flaschen sind auch leichter als Mehrwegflaschen,¹⁶ aber sie werden in der Regel über längere Distanzen transportiert, da sie in weniger Anlagen abgefüllt und aufgrund des überwiegenden Angebots im Discountbereich im gesamten Bundesgebiet distribuiert werden.

Alles in allem kommen die vorliegenden Studien zu Ökobilanzen zum Ergebnis, dass Mehrwegflaschen gegenüber Einweg-PET-Flaschen als ökologisch vorteilhafter eingestuft werden (z. B. Umweltbundesamt 2016; Deloitte 2013; IFEU 2008; IFEU 2010 a, b). Allerdings sind die Untersuchungen relativ alt, es besteht Bedarf für neue Ökobilanz-Studien zu einzelnen Verpackungs- und Getränkesegmenten. Im Rahmen eines aktuellen Projektes des Umweltbundesamtes wird zurzeit eine neue Ökobilanz-Analyse erstellt, mit deren Fertigstellung 2023 zu rechnen ist (Deutscher Bundestag 2021).

Ökobilanzielle Bewertung von rPET

Unter bestimmten Bedingungen kann nach Einschätzung des IFEU die ökobilanzielle Bewertung des Einsatzes von rPET in Getränkeflaschen genauso gut ausfallen wie die von Mehrweggebinden (Kauertz 2021). rPET sei jedoch kein „Allheilmittel“ für die Diskussion um Getränkeverpackungen. Rezyklat sollte nur dort eingesetzt werden, wo die Chance auf eine werkstoffliche Wiederverwertung groß ist, einen geschlossenen Kreislauf ohne Verluste gebe es nicht.

Zugriff auf Rezyklat als Rohstoff

Der Vorteil der *MEG* ist es, dass über die *Schwarz-Gruppe* die Verfügbarkeit von Recylat sichergestellt ist, andere Abfüller müssen den Rohstoff am Markt zukaufen (mögliche Versorgungsengpässe und Preisschwankungen inklusive). Aldi hat im Jahr 2020 den Recyclingpartner gewechselt (von Interseroh zu Eko-Punkt/Remondis, inklusive Beteiligung an Eko-Punkt), um autonom auf Rezyklate für eigene Verpackungen zugreifen zu können. Damit sie die Vorgaben des Gesetzgebers, dass ab 2025 Getränkeverpackungen zu mindestens 25 Prozent aus recyceltem Kunststoff bestehen müssen, umsetzen können, fordern (andere) Getränkehersteller und deren Verbände priorisierte Zugriffsrechte auf das Material.

¹⁶ Viele Getränkeproduzenten (bzw. Pools) haben in den letzten Jahren sowohl bei Einweg- als auch bei Mehrwegflaschen das Gewicht reduziert – u. a. aus Kosten- und ökologischen Gründen (Verringerung der CO₂-Emissionen).

Pflanzenbasierte und Papierflaschen als alternative Verpackungsmaterialien für Getränke?

Neben der schrittweisen Umstellung von herkömmlichen PET-Flaschen auf rPET-Flaschen hat die Industrie in den letzten Jahren auf dem Gebiet biobasierter und damit vermeintlich umweltfreundlicherer Alternativen zu PET-Flaschen bzw. zu existierenden Gebinden geforscht (inkl. Flaschen aus Bambus). Schon im Jahr 2009 wurde z. B. bei Coca-Cola die „Plant Bottle“ eingeführt. Die Verpackung wird bis zu 30 Prozent aus biobasierten Quellen hergestellt und ist nach Angaben des Unternehmens vollständig recycelbar. Seit kurzem gibt es bei *Coca-Cola*, *PepsiCo* oder *Carlsberg* auch Prototypen für Papierflaschen (Interpack 2022a, 2022b).

Solche Projekte und Ideen sind interviewten Expertinnen und Experten zufolge noch weit von der kommerziellen Markteinführung entfernt und allenfalls für die Nische geeignet. In Teilen müssten separate Recyclingverfahren und -ströme eingerichtet werden, ökobilanziell seien die Materialien nicht zwingend besser als bestehende Verpackungen. Oft werden solche Innovationen aus Image- bzw. Marketinggründen lanciert.

2.3 Nachhaltigkeit und Klimaneutralität

Die Ausführungen des vorangegangenen Kapitels haben bereits gezeigt, dass die Themen Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Reduktion des CO₂-Ausstoßes in der Getränkebranche enorm an Bedeutung gewonnen haben – einerseits aus strategischen bzw. Marketing- und Imagegründen, andererseits um Vorgaben des Gesetzgebers und Anforderungen der Kunden und Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbraucher zu erfüllen. Expertinnen und Experten zufolge ist das Engagement im Bereich Nachhaltigkeit dem Zeitgeist geschuldet: Unternehmen spüren den Druck, hier aktiv werden zu müssen.

Nachhaltigkeitsberichte sind in den Unternehmen der Getränkeindustrie inzwischen vielfach Standard, in Zukunft sind sie verpflichtend zu erstellen (s. u.). In der Kommunikation nach außen wird Nachhaltigkeit von den Unternehmen vor allem auf ökologische und weniger auf soziale Aspekte bezogen.

Umsetzung von Vorgaben des LEH

Die Anforderungen der LEH-Konzerne als Kunden betreffen beispielsweise die Einhaltung von Umweltnormen, die Nutzung von Rohstoffen in Bioqualität oder Angaben zum CO₂-Verbrauch der Produzenten. Die Vor-

gaben sind einzuhalten, um den Lieferstatus nicht zu verlieren. Folglich sind die Hersteller nach Auskunft von Interviewten aufgefordert, neben Audits zu Lebensmittelsicherheit, Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsstandards regelmäßig Umweltmanagement-Audits vorzunehmen. Wegen der Brisanz der gesellschaftspolitischen Diskussion über die sozial-ökologische Transformation geht die Initiative zur Durchführung entsprechender Audits in einigen Fällen auch von den Herstellern selbst aus.

Die LEH-Unternehmen haben sich zur kontinuierlichen Verbesserung des sozial-ökologischen Verhaltens in ihrer Lieferkette verpflichtet (Vogel 2021). Dies ist auch eine Konsequenz des Lieferkettengesetzes, das ab 2023 zunächst für Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten gilt. Große Handelsunternehmen fragen daher bei ihren Zulieferbetrieben schon heute verstärkt ab, ob die vorgegebenen Umwelt- und Sozialstandards eingehalten werden. Damit sind bei den Produzenten, die Teil der Lieferkette sind, die Anforderungen an die Informationstransparenz gestiegen, der Prüf- und Dokumentationsaufwand hat zugenommen.

Energie- und Umweltmanagement

Die Getränkeindustrie ist sehr energieintensiv. Zur Erfüllung der Vorgaben, aber auch zur Optimierung ihrer Kostenstrukturen haben zahlreiche Getränkeproduzenten über die Jahre ihr Energie- und Umweltmanagement weiterentwickelt und Energie- und Wasserverbrauch optimiert. Auch vor dem Hintergrund der gestiegenen Energiepreise wurden zuletzt zahlreiche betriebliche Projekte zur Verbesserung der Klima- und Energieeffizienz angestoßen.

Zu den Maßnahmen gehören etwa die Nutzung eigener Blockheizkraftwerke zur Strom- und Wärmeerzeugung, die Nutzung von Abwärme zur Bereitstellung thermischer Energie, die Herstellung von Biogas, die Inbetriebnahme von Photovoltaikanlagen oder die Umstellung von Firmenwagen auf Elektrofahrzeuge. Elektroantriebe bei Staplern im Verladebereich sind Standard, in der Distributionslogistik werden inzwischen E-, Gas- und wasserstoffbetriebene Lkws getestet.

Initiative „Klimaneutralität 2030“

Im Bereich der Mineralbrunnen haben VDM und GDB 2021 eine gemeinsame Brancheninitiative „Klimaneutralität 2030“ ins Leben gerufen (VDM 2021c). Nicht nur einzelne Unternehmen, sondern die gesamte Mineralbrunnenbranche soll den Weg in die Klimaneutralität beschreiten. Ziel der Initiative ist es, bis 2030 die gesamte Prozess- und Lieferkette (Scope 1–3) von Mineralwasser klimaneutral zu stel-

len und CO₂-Emissionen zu vermeiden bzw. zu reduzieren.¹⁷ Restliche Emissionen sollen durch anerkannte (weltweite) Klimaschutzprojekte ausgeglichen werden, z.B. das Aufforsten von Wäldern, das Pflanzen von Obstbäumen oder das Anlegen von Blühwiesen.

Coca-Cola beispielsweise strebt in Europa die Klimaneutralität bis 2040 an, bis 2030 sollen die absoluten Treibhausgasemissionen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg um 30 Prozent gegenüber 2019 verringert werden (CCEP DE 2020a). Auch PepsiCo strebt bis zum Jahr 2040 das Ziel von Netto-Null-Emissionen an (GZ 2021a).

Um tatsächliche Verbesserungen und Erfolge zu dokumentieren und die Ziele der Brancheninitiative zu erreichen, braucht es Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge ein effizientes Monitoringsystem.

Taxonomie-Verordnung und Richtlinie über Nachhaltigkeitsberichterstattung der EU

Für einige Unternehmen bzw. deren Konzernmütter ist die Anfang 2022 in Kraft getretene EU-Taxonomie-Verordnung (EU 2020/852) von Bedeutung, die Teil des Green Deals der EU-Kommission ist. Die Verordnung soll dazu beitragen, Kapitalflüsse in ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken und dadurch die Verminderung umweltschädlicher Treibhausgase voranzubringen.

Der vorläufigen politischen Einigung zwischen Europäischem Rat und Europäischem Parlament im Juni 2022 zufolge wird mit der Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen die Richtlinie über die Angabe nichtfinanzieller Informationen (EU-Richtlinie 2014/95/EU (CSR-Richtlinie) geändert (Europäischer Rat 2022). Danach werden detailliertere Berichtspflichten eingeführt. Große Unternehmen sind dazu verpflichtet, Informationen zu Nachhaltigkeitsfragen wie Umweltrechten, sozialen Rechten oder Menschenrechten zu veröffentlichen.

Darüber hinaus wird eine Zertifizierungspflicht für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie ein besserer Zugang zu Informationen eingeführt; deren Veröffentlichung in einem gesonderten Abschnitt der Lageberichte von Unternehmen wird vorgeschrieben.

¹⁷ Die Einteilung von Emissionen in Scope 1,2 und 3 entstammt dem „Greenhouse Gas Protocol“. Scope 1 betrifft die direkte Freisetzung klimaschädlicher Gase im eigenen Unternehmen, Scope 2 bezieht sich auf die indirekte Freisetzung klimaschädlicher Gase durch Energielieferanten und Scope 3 umfasst die indirekte Freisetzung solcher Gase in der vor- und nachgelagerten Lieferkette.

Die neuen Regelungen gelten ab 2025 für alle großen Unternehmen

Die neuen EU-Vorschriften über nichtfinanzielle Informationen gelten für alle großen Unternehmen und alle an geregelten Märkten notierten Unternehmen, die wiederum für die Bewertung der Informationen ihrer Tochtergesellschaften verantwortlich sind. Die Anwendung der Vorschriften erfolgt jedoch in Stufen.

Ab Januar 2024 gilt sie zunächst für Unternehmen, die bereits der Richtlinie über die Angabe nichtfinanzieller Informationen unterliegen. Dies betrifft in erster Linie große Unternehmen und Konzerne, die kapitalmarktorientiert sind, im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Beschäftigte haben und eine Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro bzw. einen Umsatz von über 40 Millionen Euro aufweisen. 2025 folgen große Unternehmen, die derzeit nicht dieser Richtlinie unterliegen. Ab 2026 kommen u. a. börsennotierte KMU hinzu.

Anknüpfungspunkte für die Betriebsratsarbeit

Mit den neuen EU-Regelungen sind auch für Betriebsräte die Anforderungen gestiegen. In Zukunft bestehen aber mehr Möglichkeiten, auf Basis der neuen Richtlinien betriebliche Vorhaben im Sinne der Beschäftigten zu beeinflussen. Dies bedeutet für alle Gremien, sich frühzeitig mit CSR-Themen, gesetzlichen Vorgaben und Möglichkeiten der Einflussnahme und Beteiligung zu befassen und dann aktiv zu werden.

Mit Blick auf Audits sollten Betriebsräte abwägen, ob sie Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit Audits oder zu Teilaspekten abschließen, z. B. zur Informations- und Kommunikationspolitik im Zusammenhang mit Audits, zur Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten am Auditprozess oder zum Umgang mit Aufzeichnungen, die im Rahmen des Audits erhoben werden. Im Vordergrund sollten Informations-, Schutz- und Beteiligungsrechte stehen.

Wenn sich der Arbeitgeber in mitbestimmungsrelevanten Fragen auf Audits und Standards beruft, sollten Betriebsräte die schriftlichen Grundlagen einfordern. Dies gilt auch für die Einsicht in Auditedokumente (Auditberichte, Maßnahmenpläne, interne Besprechungsdokumente). Anhand der schriftlichen Dokumente kann der Betriebsrat unter Umständen alternative Lösungen entwickeln, mit denen sich die Vorschriften, auf die der Arbeitgeber Bezug nimmt, ebenfalls einhalten lassen.

2.4 Handel und Vertrieb

Eine Besonderheit des deutschen Getränkemarktes ist die mehrstufige Vertriebsstruktur. LEH und Gastronomie sind die klassischen Vertriebswege, wobei der LEH (Supermärkte, Verbrauchermärkte, Discounter) der dominierende Kanal ist. Ein dritter Vertriebskanal sind die Getränkeabholmärkte (GAM), ein vierter ist der Direktvertrieb, dessen Anteil insgesamt zwar gering, in Nischen wie der Craft-Bier-Szene aber durchaus von Bedeutung ist.

Zwischengeschaltet ist in vielen Fällen der GFGH, der in erster Linie Logistikdienstleistungen (wie Beschaffung, Lager, Distribution, Flaschen- und Kastensortierung) zur Verfügung stellt. Zu den großen überregionalen Getränke Logistikern zählen z.B. die *Deutsche Getränkelogistik (DGL)* / *Getränke Essmann*, die *Trinks-Gruppe*, *Getränke Ahlers* oder die *Splendid-Drinks-Gruppe* (Sachon 2021b). Die Getränkeindustrie ist eng mit dem GFGH verflochten – in der Vergangenheit wurden zahlreiche GFGH-Unternehmen von Getränkeherstellern übernommen, um den Absatz ihrer Produkte in den jeweiligen Vertriebsgebieten abzusichern (Stracke/Homann 2017).

2.4.1 Vertriebskanäle nach Getränkesegmenten

Im Zuge der Corona-Lockdowns 2020 und 2021 war für die Getränkehersteller die Gastronomie als margenstarker Absatzkanal quasi monatelang weggebrochen. Daraufhin hatte es eine Ausweichbewegung in Richtung des absatzstarken, aber margenschwachen Handelsgeschäfts gegeben.

Bier: Fast 50 Prozent über Verbrauchermärkte und klassischen LEH vertrieben

Im Jahr 2020 wurden laut IRi 43 Prozent des Bieres im Handel über Verbrauchermärkte (mit einer Fläche von 800 und mehr Quadratmetern) abgesetzt, über GAM wurden 29 Prozent des Bieres vertrieben (Sachon 2021b). Discounter haben einen Anteil am Biervertrieb von 23 Prozent, 5 Prozent entfallen auf den traditionellen LEH (mit einer Fläche von 200 bis unter 800 Quadratmetern).

Eine erneute oder gar dauerhafte Schwächung des Absatzkanals Gastronomie (z. B. durch Betriebsaufgaben, weitere Coronamaßnahmen) könnte weitreichende Konsequenzen für Getränkeproduzenten nach sich ziehen.

Erfrischungsgetränke und Wässer: 50 Prozent über Discount abgesetzt

Dem GfK Consumer Panel zufolge dominiert bei den alkoholfreien Getränken (Erfrischungsgetränke, fruchthaltige Getränke, Wässer) der Discount als Vertriebskanal (wafg 2021). Im Jahr 2020 wurden 47 Prozent der alkoholfreien Getränke insgesamt und 44 Prozent der Wässer über den Discount abgesetzt. Etwa 30 Prozent entfielen im Jahr 2020 auf die LEH-Vollsortimenter und 14 Prozent auf die SB-Warenhäuser.

Seit der letzten Branchenanalyse (Stracke/Homann 2017) hat der Anteil der LEH-Vollsortimenter, die den kleinen und großen Verbrauchermärkten entsprechen, um 4 Prozent zugenommen – in den Coronajahren 2020 und 2021 sogar zu Lasten der Discounter, die in dieser Zeit 2 Prozent Marktanteile einbüßten (wafg 2021). Ein wesentlicher Grund ist, dass Verbraucherinnen und Verbraucher im Zuge des „One-Stop-Shoppings“ während der Pandemie LEH-Vollsortimenter gegenüber Discountern bevorzugten (siehe z. B. Rüschen 2022).

Vertrieb über GAM im ersten Coronajahr angestiegen

Der Anteil der GAM am Vertrieb alkoholfreier Getränke war 2020 mit rund 7 Prozent vergleichsweise gering, lag im ersten Coronajahr aber etwas höher als in den Jahren zuvor. Das veränderte Konsumverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher (mit einem gestiegenen Bedarf in den eigenen vier Wänden und einer stärkeren Nachfrage nach regionalen Getränkemarken und Glas-Mehrweggebinden) hatte den GAM zu leichten Zuwächsen verholfen. Mit dem Ende der Lockdowns im zweiten Coronajahr hat sich das Geschäft auf dem erreichten Niveau eingependelt (Heben 2021c).

In Zukunft werden es klassische Getränkemarkte, die in der Regel Teil von GFGH-Unternehmen sind, weiterhin schwer haben, im Wettbewerb mit LEH-Vollsortimentern zu bestehen. Sollte die Politik eine verbindliche Mehrwegquote für Getränkeverpackungen im LEH (Vollsortimenter und Discounter) beispielsweise zwischen 30 und 50 Prozent einführen, könnte dies Absatzzrückgänge bei Getränkeabholmärkten zur Folge haben.

2.4.2 Preiswettbewerb in LEH und Discount setzt Getränkeindustrie unter Druck

Bereits seit einigen Jahren lässt sich beobachten, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Vertriebsformaten im LEH immer mehr verschwimmen. LEH-Vollsortimenter haben den Anteil an Eigen-/Handelsmarken (im Preiseinstiegssegment) stark erhöht, wodurch das Geschäft

mit Markenartikeln der Getränkeindustrie stark unter Druck gesetzt wird. Derweil hat der Discounter Aldi seine Produktpalette über Eigenmarken hinaus in Richtung Markenartikel erweitert – dies war ursprünglich das Terrain von Lidl. Den Trend zu regionalen Produkten haben beide führenden Discounter in Deutschland aufgenommen.

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. Viele Markenhersteller verhalten sich zurückhaltend, was die Leistung ihrer Produkte im Discount angeht. Diese kann zwar generell den Absatz beflügeln, kann aber gleichzeitig auch zu einem Preisverfall führen. Hinzu kommt, dass zumindest Lidl und Aldi Getränke nur in Einweggebinden vertreiben.

Aktionspreise und abnehmende Markentreue der Konsumenten

Durch den intensiven Preiswettbewerb im LEH ist bei Markenartikeln generell und vor allem bei Bier der Anteil von Aktionen bzw. Promotionen im LEH-Vollsortiment groß. Dies hat einerseits zur Folge, dass die Schere zwischen Aktions- und Normalpreis stark auseinanderklafft. Andererseits haben sich die Verkaufspreise für Handelsmarken (bzw. Preiseinstiegsmarken) und Markenprodukte einander stark angenähert.

Diese Entwicklung wird als eine wesentliche Ursache dafür gesehen, dass die Markentreue der Verbraucherinnen und Verbraucher abgenommen hat; die Coronapandemie hat den Trend zu geringerer Markenloyalität und den Preiswettbewerb nochmals verstärkt (Chwallek 2021). Gleichzeitig ist für die Getränkeindustrie der Preis- und Kostendruck gestiegen.

2.4.3 Klassischer GFGH vor großen Herausforderungen

GFGH-Betriebe sind in den letzten Jahren zunehmend unter Druck geraten. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass der Mehrweganteil am gesamten Getränkeabsatz über viele Jahre zurückgegangen ist und der GFGH auf das Handling von Getränken in Mehrweg- und Kastengebinden spezialisiert ist. Andererseits wird die Situation für den GFGH durch die Zentrallagerstrukturen des LEH erschwert, der die Getränkelogistik und damit die Belieferung seiner Filialen in großen Teilen selbst übernimmt.

Gleichzeitig haben sich die Anforderungen an den Vertrieb des GFGH im Gastronomiegeschäft verändert. Viele Gastronomiebetriebe bevorzugen eine Belieferung mit Getränken „aus einer Hand“, sodass sich die Anzahl der Belieferungstermine vermindert hat (Stracke/Homann 2017).

Durch Rückgänge bei der Feindistribution steigt das Auslastungsrisiko für den GFGH.

Online-Plattformen für Gastronomieservice

Vor allem getrieben durch die Coronapandemie haben sich Online-Bestellplattformen für die Gastronomie etabliert, die zahlreiche Angebote (mit einem Schwerpunkt bei Mehrweg) bündeln und digitalisieren. Ein Beispiel ist Kollex, ein seit 2019 bestehendes Joint Venture von *Bitburger*, *Coca-Cola*, *Krombacher*, *Rotkäppchen* und *Chefs Culinar* (Kollex 2022). GFGH-Unternehmen können über das System ihren eigenen Online-Marktplatz einrichten, der ausschließlich für die eigenen Kunden zugänglich ist.

Ein anderes Beispiel ist das 2016 ins Leben gerufene Team Beverage, an dem *Transgourmet*, die *Oetker-Gruppe*, die *Nordmann Unternehmensgruppe* und die *Süddeutsche Getränkedistribution (Paulaner Brauerei Gruppe)* beteiligt sind (Team Beverage 2021). Team Beverage sieht einen Vorteil des eigenen Systems für Großkunden (wie Banken) darin, dass alle Filialen bzw. Standorte mit Getränken beliefert werden, es aber nur einen Ansprechpartner und eine Abrechnung gibt. Organisiert wird die Belieferung über lokale GFGH-Unternehmen, die mit Team Beverage als Partner verbunden sind. Darüber hinaus hat AB InBev für Deutschland den Start seines Online-Marktplatzes „Bees“ angekündigt, der sich an Großkunden und Getränkefachgroßhändler richtet.

Mit Kollex, Team Beverage und Co. sind somit Plattformen entstanden, die das Geschäft des GFGH mit dem bestehenden Kundenstamm stärken können. Sollten im Online-Handel mit Getränken für die Gastronomie jedoch stärker „branchenfremde“ Wettbewerber in den Markt drängen, brauchen GFGH-Betriebe eine klare Online-Strategie, um wirtschaftlich stabil zu bleiben und Kunden weiterhin an sich zu binden.

Konkurrenz durch Online-Lieferdienste

Durch Online-Lieferdienste mit einem Schwerpunkt im Getränke-segment (wie Flaschenpost und Durstexpress, welcher 2021 in Flaschenpost aufgegangen ist) ist für GFGH-Betriebe eine starke Konkurrenz erwachsen. Viele der Angebote zur Heimbelieferung bestehen in Großstädten und Ballungsräumen schon länger (z. B. durch Amazon Fresh), durch die Coronapandemie hat der Online-Vertrieb von Getränken allerdings an Bedeutung gewonnen (z. B. Hebben 2020b, Stockburger 2020). Zudem sind Heimlieferservices, die eine Belieferung innerhalb weniger Stunden nach der Bestellung garantieren, nach eigener Auskunft inzwischen auch in die Belieferung der Gastronomie eingestiegen.

Zunehmende Bedeutung des Online-Vertriebs

Es ist davon auszugehen, dass der Online-Vertrieb von Getränken über Heimlieferdienste und Gastronomieservices in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird – zu Lasten des klassischen GFGH. Allerdings haben die bestehenden Anbieter nach Expertenauskunft bislang „noch kein Geld verdient“, sie arbeiten nicht kostendeckend. Begründet wird dies u. a. mit den hohen Lager- und Transportkosten der Lieferservices, die in der Regel auch das Leergut-Handling übernehmen, ihre Kosten über entsprechende Produktpreise aber nicht ohne Weiteres an die Endverbraucherinnen und -verbraucher weitergeben können.

Im Zuge der Pandemie haben zahlreiche kleinere Brauereien (Hausbrauereien) und Startups im Softdrink-Bereich eigene Online-Shops aufgebaut bzw. optimiert. Interessant wird der Online-Handel über Lieferservices für große Getränkeproduzenten, wenn darüber ein hohes Absatzvolumen und vielversprechende Margen zu erzielen sind. Das ist bisher nicht der Fall, damit haben solche Vertriebssysteme eine geringe Bedeutung zur Absicherung von Produktionsvolumen und Beschäftigung.

Verschiebung der Vertriebsstruktur statt Wachstum

Getränkeliferservices setzen zwar vor allem auf Mehrweggebinde, befragte Betriebsräte sehen im Online-Handel mit Getränken aber ein Risiko, dass dadurch der Einweganteil steigen und der personalintensivere Mehrweganteil der Produkte sinken könnte. Zudem wird beim Online-Handel eher mit Verschiebungen der Vertriebsstruktur als mit Wachstum gerechnet.

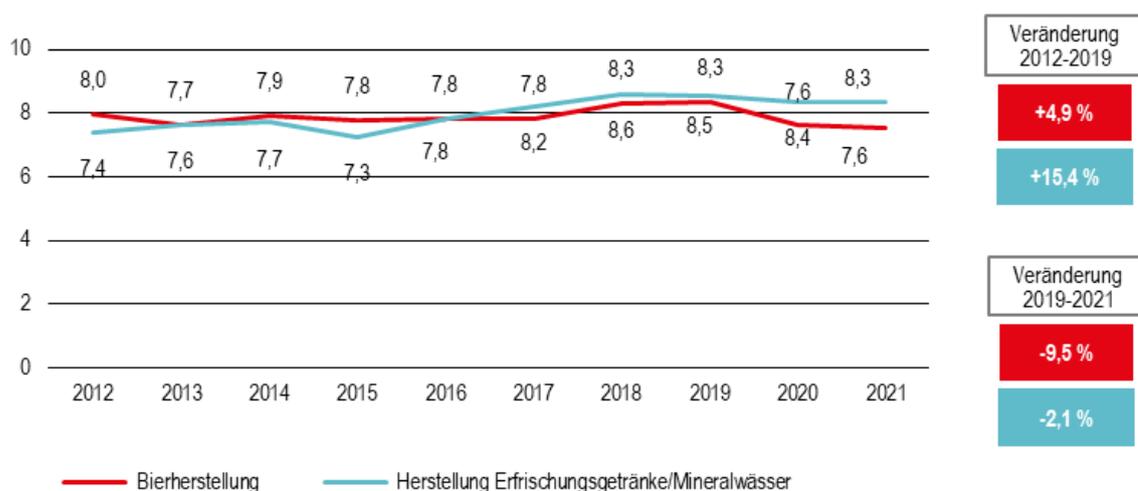
Es bleibt abzuwarten, welche Strategie der Oetker-Konzern, zu dem das Unternehmen Flaschenpost gehört, im Online-Handel mit Lebensmitteln verfolgt. Nach eigener Auskunft soll Flaschenpost peu à peu vom Online-Supermarkt für Getränke zum Online-Supermarkt für Lebensmittel erweitert werden (siehe auch Kolf 2021). Über Online-Supermärkte kann sich der Oetker-Konzern direkt an Endverbraucherinnen und -verbraucher wenden, ohne den Vertriebskanal des LEH zu bedienen (Direktgeschäft).

2.5 Umsatz

Im Vor-Corona-Jahr 2019 erwirtschafteten die Betriebe der Brauwirtschaft und des AfG-Bereiches zusammengenommen einen Umsatz von 16,9 Milliarden Euro (Inlands- plus Auslandsumsatz; Abbildung 10). Das

entspricht fast 9 Prozent der Umsätze in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt.¹⁸

Abbildung 10: Gesamtumsatz (In- und Ausland) in der Getränkeherstellung (in Milliarden Euro), 2012–2021



Anmerkung: In der öffentlichen Statistik wird nicht zwischen Erfrischungsgetränken und Mineralwässern differenziert; beide werden in einer Wirtschaftsklasse zusammengefasst.

Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2012–2021 (Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen); eigene Berechnung und Darstellung

2.5.1 Brauwirtschaft

Die jährlichen Umsätze in der Brauwirtschaft bewegten sich seit 2012 auf einem Niveau von rund 8 Milliarden Euro bzw. knapp darunter, 2018 und 2019 konnten die Umsätze auf 8,3 Milliarden Euro zulegen (Abbildung 10).

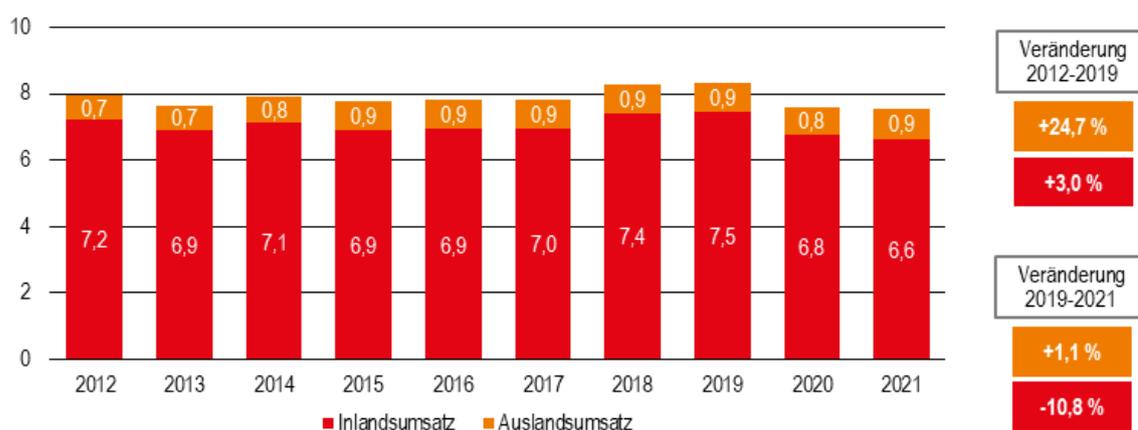
¹⁸ Bestehend aus den Wirtschaftsklassifikationen WZ 08-10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln), WZ 08-11 (Getränkeherstellung) und WZ 08-12 (Tabakverarbeitung); die umsatzintensivsten Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie im Jahr 2019 waren Schlachten und Fleischverarbeitung (45,7 Milliarden Euro) und Milchverarbeitung (ca. 29,0 Milliarden Euro; Destatis, Jahresberichte für Betriebe 2019; jeweils eigene Berechnung).

Leichte Zunahme des Gesamtumsatzes bis 2019

Die Inlandsumsätze haben sich parallel dazu ebenfalls auf einem relativ konstanten Niveau um 7 Milliarden Euro herum entwickelt – mit einer leichten Steigerung um 3 Prozent zwischen 2012 (7,2 Milliarden Euro) und 2019 (7,5 Milliarden Euro; Abbildung 11). Neben Sondereffekten wie den Fußballweltmeisterschaften 2014 und 2018 (Volumeneffekte) lässt sich das Umsatzwachstum 2019 durch den guten Sommer und Preissteigerungen erklären.

Die Auslandsumsätze sind zwischen 2012 und 2019 zwar um gut ein Viertel angewachsen, mit rund 895 Millionen Euro (2019) liegen sie im Vergleich zum Inlandsumsatz jedoch nach wie vor auf niedrigem Niveau. 89 Prozent des Umsatzes der Brauwirtschaft im Jahr 2019 wurden im Inland erwirtschaftet.

Abbildung 11: In- und Auslandsumsatz im Bereich der Bierherstellung (in Milliarden Euro), 2012–2021



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2012–2021 (Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen); eigene Berechnung und Darstellung

Starke Umsatzrückgänge seit Beginn der Coronapandemie

In den Coronajahren 2020 und 2021 sind die Umsätze der Brauwirtschaft insgesamt um fast ein Zehntel zurückgegangen (Abbildung 10), wobei im Jahr 2021 das Niveau von 2020 in etwa gehalten werden konnte (jeweils ca. 7,6 Milliarden Euro). Nach leichten Rückgängen im Jahr 2020 konnten die Auslandsumsätze im Jahr 2021 wieder das Niveau des Vor-Corona-Jahres 2019 erreichen. Mit einem Wachstum um 1 Prozent konnten sie

die starken Umsatzrückgänge im Inland (–11 Prozent) aber nur geringfügig kompensieren (Abbildung 11).

Da die Inlandumsätze zwischen 2019 und 2021 etwas stärker zurückgingen als die (versteuerten) Bierabsätze (–9 Prozent), sind hier auch Preiseffekte als Ursache für den Umsatzrückgang in der Brauwirtschaft in diesem Zeitraum zu sehen. Dies ist in erster Linie auf verstärkte Rabattaktionen im LEH und auf das coronabedingt schlechte Gastronomiegeschäft, in dem in der Regel höhere Bierpreise als im LEH erzielt werden können, zurückzuführen.

Brauereien mit starker Ausrichtung auf Außer-Haus-Markt besonders betroffen von Umsatzrückgängen seit 2020

Je nach Marktausrichtung sind Brauereien in unterschiedlichem Maße von den Umsatzrückgängen in den Jahren 2020 und 2021 betroffen. Die *Bitburger Braugruppe*, die stark auf das Gastronomie- und Festveranstaltungsgeschäft fokussiert ist, verzeichnete im Jahr 2020 beispielsweise einen Umsatzrückgang von 12 Prozent auf 696 Millionen Euro (2019: 792 Millionen Euro; Bitburger Braugruppe 2021a). Trotz Kompensation über das Handels- und Exportgeschäft hat der Umsatz im Jahr 2021 gruppenweit noch einmal um 3 Prozent auf 634 Millionen Euro abgenommen (Bitburger Braugruppe 2022).¹⁹

Der Umsatz der *Radeberger Gruppe* (inkl. GFGH-Unternehmen) als weiteres Beispiel ging im Geschäftsjahr 2020 aufgrund starker Rückgänge im Fassbiergeschäft um 9,3 Prozent auf 1,6 Milliarden Euro zurück (GetränkeNews 2021c); 2021 lag der Umsatz leicht erholt bei 1,7 Milliarden Euro (Radeberger Gruppe 2022).

Bei der *Krombacher Gruppe* wiederum mit einem starken Standbein im AfG-Bereich²⁰ und im LEH-Geschäft fielen die Umsatzrückgänge 2020 (–4 Prozent auf 824,4 Millionen Euro) und 2021 (–0,5 Prozent auf 824,3 Millionen Euro) vergleichsweise moderat aus (Jeschke 2021). *Veltings* konnte nach Rückgängen im Jahr 2020 (–5 Prozent auf 324 Millionen) im Jahr 2021 u. a. aufgrund einer Erholung im Fassbiergeschäft sogar eine Umsatzsteigerung um 6 Prozent auf 362 Millionen Euro verzeichnen (GetränkeNews 2022a). Auch die *Kulmbacher Gruppe* als weiteres Beispiel konnte im Geschäftsjahr 2021 mit einem Umsatz von 241 Millionen Euro ein Plus von 2 Prozent erzielen (Kulmbacher Brauerei 2022).

¹⁹ Im Vergleich zu 651 Millionen Euro 2020, bereinigt um die 2020 verkaufte Wernesgrüner Brauerei.

²⁰ Der Anteil von nicht-alkoholischen Erfrischungsgetränken am Gesamtausstoß betrug im Jahr 2021 38 Prozent (GZ 2022).

2.5.2 AfG-Bereich

Die Umsätze der Hersteller von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern haben seit 2012 (7,4 Milliarden Euro) den positiven Trend der Vorjahre fortgesetzt; seit 2017 wird im AfG-Bereich mehr Umsatz generiert als in der Brauwirtschaft.

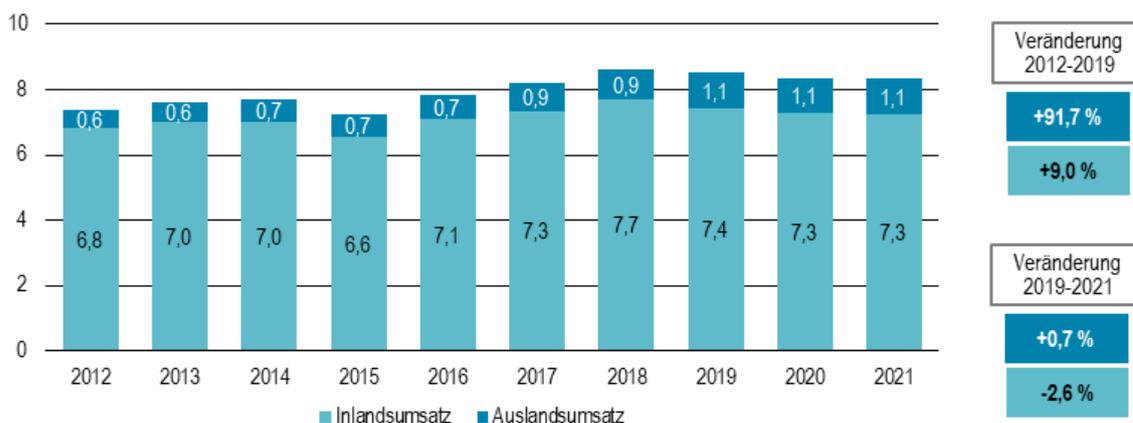
Über viele Jahre starkes Umsatzwachstum

Abgesehen vom Jahr 2015 ist der Gesamtumsatz in der AfG-Branche kontinuierlich auf 8,6 Milliarden Euro im Jahr 2018 gewachsen, bevor er im Jahr 2019 leicht auf 8,5 Milliarden Euro zurückging (Abbildung 10). Das Wachstum allein zwischen 2012 und 2019 betrug mehr als 15 Prozent.

Leider unterscheidet die Destatis-Statistik nicht zwischen den Herstellern von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern. Einen Anhaltspunkt, wie sich die Umsätze zwischen den beiden Segmenten aufteilen, liefern die Daten der wafg zur Entwicklung der wertmäßigen Produktion der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. Danach entfielen im Jahr 2019 fast 64 Prozent (4,5 Milliarden Euro) des Produktionswertes auf die Erfrischungsgetränkeindustrie und 36 Prozent (2,6 Milliarden Euro) auf die Mineralbrunnen (Produktionsdaten der wafg 2019/2020; eigene Berechnung).

Die Auslandsumsätze im AfG-Bereich haben sich zwischen 2012 und 2019 fast verdoppelt (+92 Prozent; Abbildung 12), sie haben für den Gesamtumsatz aber nur geringe Relevanz. Denn 87 Prozent des Umsatzes der AfG-Betriebe im Jahr 2019 entfielen auf das Inlandsgeschäft.

Abbildung 12: In- und Auslandsumsatz im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (in Milliarden Euro), 2012–2021



Quelle: Destatis, Jahresberichte für Betriebe jeweils für die Jahre 2012–2021 (Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen); eigene Berechnung und Darstellung

Seit Rekordjahr 2018 sinkende Umsätze vor allem bei Mineralbrunnen

In den Coronajahren 2020 und 2021 sind die Gesamtumsätze im AfG-Bereich zurückgegangen (–2 Prozent), allerdings in geringerem Umfang als in der Brauwirtschaft (Abbildung 10). Die jährlichen Rückgänge in den Jahren 2020 und 2021 liegen auf einem vergleichbaren Niveau wie 2019. Es kann daher nicht mit Gewissheit gesagt werden, ob die Umsatzrückgänge primär durch die Coronasituation, die Konkurrenz durch Leitungswasser/Wassersprudler oder den allgemeinen Konsumrückgang bei Mineralwasser bedingt sind.

Es liegt jedoch nahe, dass die Umsatzrückgänge in erster Linie auf Rückgänge im Bereich der Mineralbrunnen zurückzuführen sind. Denn anhand von wafg-Daten wird deutlich, dass die wertmäßig in Euro gerechnete Produktion im Bereich der Erfrischungsgetränkeindustrie zwischen 2019 und 2021 von 4,5 auf 4,8 Milliarden angewachsen ist (+8 Prozent). Im Bereich der Wässer ist sie hingegen von 2,6 auf 2,4 Milliarden Euro gesunken (–7 Prozent; Produktionsdaten der wafg 2019/20 und 2020/2021; eigene Berechnung).

Die Auslandsumsätze im AfG-Bereich liegen laut Destatis seit 2019 stabil bei 1,1 Milliarden Euro, die Inlandsumsätze haben seit dem Rekordjahr 2018 abgenommen und beliefen sich 2021 auf 7,3 Milliarden Euro.

Unterschiedliche Umsatzentwicklungen bei AfG-Betrieben seit Coronabeginn

Je nach strategischer Ausrichtung der Betriebe ist die Umsatzentwicklung in jüngster Zeit unterschiedlich verlaufen. Der *Gerolsteiner Brunnen* beispielsweise, der bei Mineralwässern und Erfrischungsgetränken eine Einmarken-Strategie verfolgt, hatte dem Markttrend folgend im Jahr 2020 einen Umsatzrückgang von mehr als 3 Prozent auf 292 Millionen Euro und 2021 von 2 Prozent auf 285,6 Millionen Euro zu verzeichnen – trotz steigender Umsätze im Mineralwassersegment (Hebben 2021d).

Die *Hassia-Gruppe* hingegen, die eine breit angelegte Marken- und Regional-Strategie verfolgt, konnte im Jahr 2021 den Umsatz auf 314 Millionen Euro steigern (+13 Prozent). Zum Umsatzwachstum beigetragen hat jedoch im Wesentlichen der Zukauf der *Wüllner-Gruppe* (LZ 2022b). Im Jahr 2020 waren die Umsätze der Hassia-Gruppe aufgrund eines starken Handelsgeschäfts (u. a. mit Bionade und Vita Cola) nur geringfügig auf 277 Millionen Euro zurückgegangen (–0,8 Prozent; Hebben 2021e).

Zum Vergleich: *Coca-Cola*, der Marktführer im AfG-Bereich, kam im Jahr 2020 in Deutschland auf einen Umsatz von 2,6 Milliarden Euro (–7 Prozent gegenüber dem Vorjahr; Statista 2021). Der Umsatz der *MEG-Gruppe*, dem auf Handelsmarken ausgerichteten größten Abfüller von Mineralwasser in Deutschland, betrug im Jahr 2020 nach einer eigenen Angaben zufolge planmäßigen Steigerung 557 Millionen Euro (Stockburger 2021).

Wirtschaftliche Situation für viele Produzenten weiter angespannt

Was die Umsatzentwicklung angeht, haben die beiden Pandemiejahre 2020 und 2021 bei manchen Brauereien, Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkeherstellern nur „leichte Kratzer“, bei anderen „starke Delen“ hinterlassen. Viele Gesprächspartnerinnen und -partner haben berichtet, dass sich die Umsätze in der ersten Jahreshälfte 2022 wieder auf höherem Niveau bewegen als in den beiden zurückliegenden Jahren. Durch die allgemeinen Kostensteigerungen und die hohe Inflationsrate ist der wirtschaftliche Druck aber nach wie vor hoch (siehe ausführlich Kapitel 2.7).

2.6 Import und Export – Internationalisierung

Sowohl die Brauwirtschaft als auch die hiesigen Hersteller von Erfrischungsgetränken und Mineralbrunnen sind stark auf das Inlands- bzw. regionale Geschäft ausgerichtet. Die Exportquote²¹ in den beiden betrachteten Teilbranchen ist daher relativ gering. In der Brauwirtschaft lag sie vor der Coronapandemie bei 11 Prozent, zuletzt mit leicht absteigender Tendenz. Der über den Export erzielte Umsatz der Brauwirtschaft betrug im Jahr 2019 895 Millionen Euro; das entspricht in etwa dem Umsatz der *Krombacher Gruppe* im gleichen Jahr.

Im AfG-Bereich ist die Exportquote bis 2019 auf fast 13 Prozent angestiegen. In der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt betrug die Exportquote 2019 im Vergleich dazu knapp 27 Prozent (Destatis, Jahresberichte für Betriebe; eigene Berechnung).

2.6.1 Brauwirtschaft

Die jährliche Exportmenge der deutschen Brauwirtschaft hat sich über die letzten zehn Jahre nur unwesentlich verändert – sie liegt ungefähr bei 15 bis 16 Millionen Hektolitern.

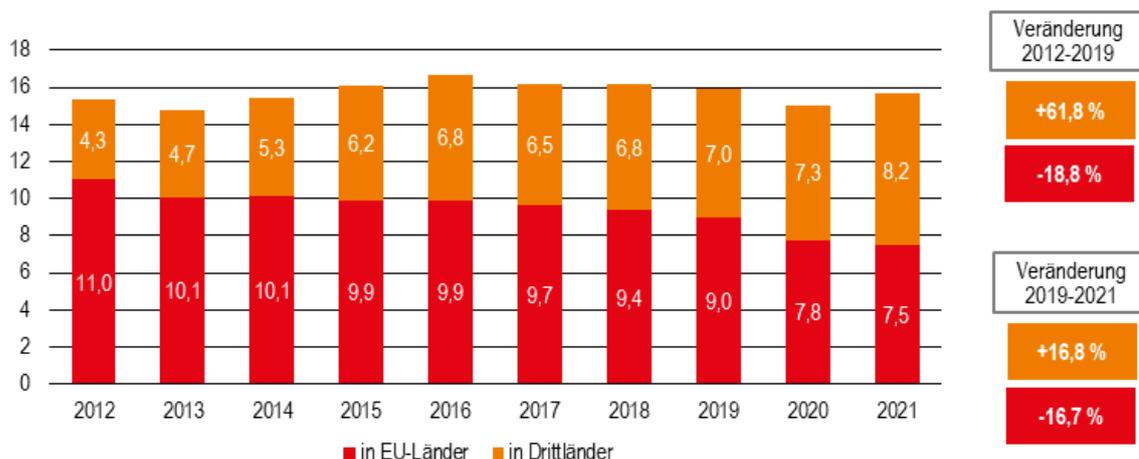
Exportmenge nach wie vor auf vergleichsweise niedrigem Niveau

Im Coronajahr 2020 gab es im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Rückgang um fast eine Millionen Hektoliter, der Rückgang wurde im Jahr 2021 aber wieder fast vollständig kompensiert. Was auffällt, ist eine seit Jahren anhaltende Verschiebung der Volumina nach Zielgebieten deutscher Bierexporte (Abbildung 13). Während sich die Absätze in Richtung anderer EU-Länder zwischen 2012 und 2021 um fast ein Fünftel (–3,6 Millionen Hektoliter) auf ca. 7,5 Millionen Hektoliter verringerten, hat der außereuropäische Export nahezu stetig in vergleichbarer Größenordnung (+3,6 Millionen Hektoliter) zugelegt.

Die Statistik von Destatis bringt auch zum Ausdruck, dass das jährliche Wachstum des Absatzes in Drittländer zwischen 2020 und 2021 stärker ausfällt als in den Jahren zuvor. Dies kann als Indiz gedeutet werden, dass Brauereien in Deutschland versucht haben, die coronabedingten Absatzrückgänge im Inland und innerhalb der EU in Teilen durch einen verstärkten Export in Drittländer außerhalb der EU zu kompensieren.

²¹ Gemessen als Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz.

Abbildung 13: Steuerfreier Bierabsatz in EU-Länder und Drittländer (in Millionen Hektoliter), 2012–2021



Anmerkung: ohne Bier mit einem Alkoholgehalt von 0,5 Vol.-% und weniger (alkoholfreies Bier, Malztrunk)

Quelle: Destatis, Biersteuerstatistik für die Jahre 2012–2021; Genesis-Online Datenbank April 2022; eigene Berechnung und Darstellung

Zielregionen für Exporte 2021: Italien vor Russland und China

Die wichtigsten Zielregionen für deutsche Bierexporte waren im Jahr 2021 nach der Außenhandelsstatistik von Destatis vor allem Italien, Russland und China, gefolgt von den Niederlanden, den USA, Frankreich und Großbritannien.

Der Exportstopp vieler Brauereien nach Russland im Jahr 2022 im Zuge der verhängten Sanktionen gegen die Russische Föderation im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine wird sich in den Exportzahlen 2022 deutlich niederschlagen.²² Allein im April 2022 sind die Bierausfuhren in Drittländer um 36 Prozent eingebrochen. Dies verdeutlicht, welchen Stellenwert der Export nach Russland zuletzt für die deutsche Brauwirtschaft hatte – mit rund 2 Millionen Hektolitern im Jahr 2021 Platz 2 hinter Italien (GetränkeNews 2022b, 2022c).

Nach Experteneinschätzung steckt im Russlandgeschäft vor dem Ukraine-Krieg Wachstumspotenzial. Ob die Rückgänge im Russlandgeschäft durch andere Drittländer aufgefangen werden können, ist mehr als fraglich, wenn man bedenkt, dass sich z. B. die Frachtkosten für den Transport

²² Internationale Konzerne wie Heineken, AB InBev oder Carlsberg haben nach Beginn des Krieges in der Ukraine angekündigt, ihr Geschäft bzw. ihre Beteiligungen an Joint Ventures in Russland vollständig zu veräußern (Carlsberg Deutschland 2022a; Rentz 2022; tagesschau.de 2022a).

nach China für manche Brauereien im Laufe der ersten Monate 2022 verfünffacht haben. So könnte der Export in Länder der EU im Laufe des Jahres 2022 wieder an Bedeutung gewinnen.

Kaum Wachstumspotenzial auf internationalen Märkten

Insgesamt wird von Branchenexpertinnen und -experten im Export bzw. im internationalen Geschäft nach wie vor kein nennenswertes Potenzial für Brauereien in Deutschland gesehen, sinkende Inlandsabsätze auszugleichen. Ein wesentlicher bremsender Faktor ist, dass der weltweite Biermarkt seit Jahren unter den international größten Brauereigruppen (v. a. *AB InBev*, *Heineken*, *Carlsberg* und *China Resources Breweries*) aufgeteilt ist (siehe BarthHaas 2022b) und die bereits im vergangenen Jahrhundert einsetzende Internationalisierung des Biermarktes von deutschen Brauereien Expertinnen und Experten zufolge „verschlafen“ wurde.

Brauereien in Deutschland mit über einer Million Hektolitern Auslandsabsatz im Jahr 2021 sind *AB InBev Germany*, *Oettinger*, *Eichbaum*, *Paulaner* und *TCB* (siehe auch Kapitel 3.2.1). *AB InBev Germany* und die *Paulaner Brauerei Gruppe*, ein Joint Venture der Schörghuber Unternehmensgruppe und *Heineken*, setzen auch im internationalen Geschäft auf das hochpreisige Segment, vor allem über Marken, die das Bayerische bzw. Münchner Bier repräsentieren.

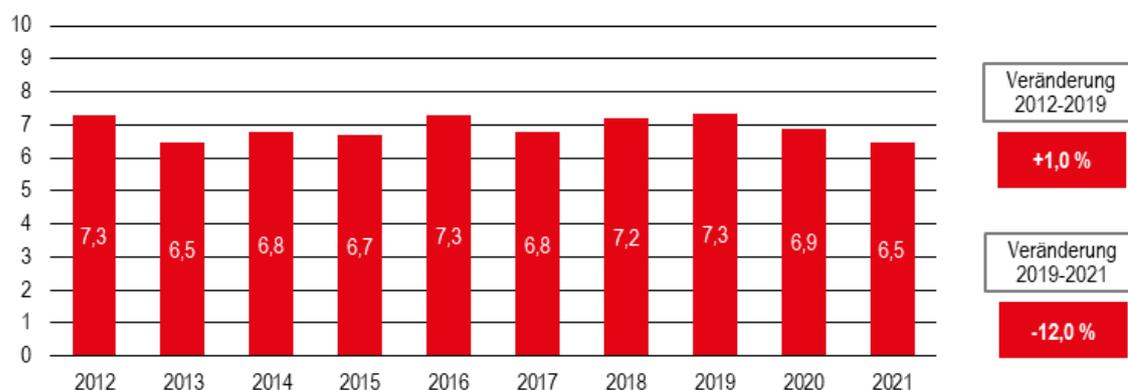
Bei *AB InBev* ist es jedoch üblich, dass Marken wie *Beck's*, *Spaten* oder *Franziskaner* für das Überseegeschäft vor Ort z. B. in Südamerika oder China in Brauereien des Konzerns in Lizenz produziert werden. Die anderen genannten Brauereien haben im Auslandsgeschäft einen Fokus auf Dosenbier und/oder Handelsmarken, die beispielsweise über das Distributionsnetz von Discountern vertrieben werden.

Bierimporte auf sehr geringem Niveau

Die Menge des nach Deutschland eingeführten Bieres bewegt sich seit Jahren in einer Größenordnung um 7 Millionen Hektoliter (Abbildung 14) und liegt damit deutlich unter der Menge des ausgeführten Bieres; im Verhältnis macht es weniger als ein Zehntel des Gesamtabsatzes der Brauereien in Deutschland aus. Die wichtigsten Lieferländer sind Dänemark, Tschechien, Niederlande und Belgien.

Seit 2019 hat die Menge importierten Bieres im Zuge der Coronapandemie und der Schließungen in der Gastronomie von 7,3 auf 6,5 Millionen Hektoliter abgenommen, der Rückgang liegt jedoch im Rahmen der in den vergangenen Jahren beobachteten Schwankungsbreite.

Abbildung 14: Bierimport nach Deutschland (in Millionen Hektoliter), 2012–2021



Anmerkung: vorläufiger Wert für 2021

Quelle: Deutscher Brauer Bund; eigene Berechnung und Darstellung

2.6.3 AfG-Bereich

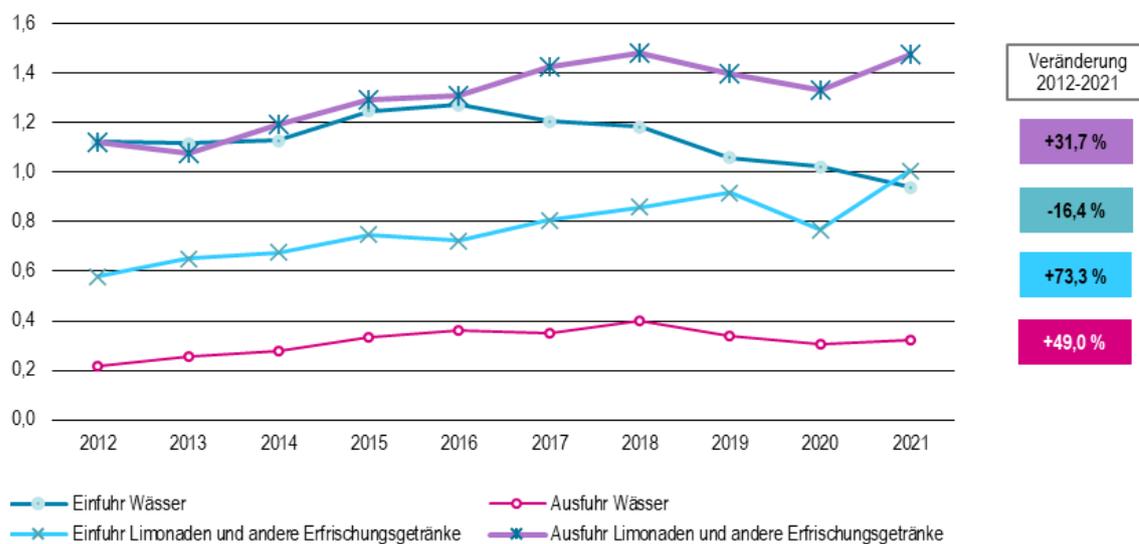
Die Einfuhr von Limonaden und anderen Erfrischungsgetränken hat über die letzten zehn Jahre nahezu stetig auf über eine Milliarde Liter im Jahr 2021 zugenommen; nur 2020 zeigt sich coronabedingt eine Delle (Abbildung 15).

Exportgeschäft weniger im Fokus, Importüberschuss bei Wässern

Die Exporte von Limonaden und anderen Erfrischungsgetränken sind bis 2018 auf rund 1,5 Milliarden Liter angestiegen, nach zwei Jahren mit Rückgängen wurde im Jahr 2021 wieder das Niveau von 2018 erreicht. Scheinbar haben einige Betriebe versucht, nach dem Coronajahr 2020 den Export von AfG-Produkten im darauffolgenden Jahr zu steigern. Insgesamt werden mehr Limonaden und andere Erfrischungsgetränke ex als importiert.

Anders stellt sich die Situation im Bereich der Wässer dar; dort ist der Außenhandel von einem deutlichen Importüberschuss geprägt (Abbildung 15). 2018, dem bisher stärksten Jahr im Exportgeschäft, wurden fast 400 Millionen Liter Wässer (Mineral-, Heil-, Quell- und Tafelwasser; vor allem mit Kohlensäure) ausgeführt, während der Import von Wässern im gleichen Jahr bei rund 1,2 Milliarden Litern lag (vor allem Wässer ohne Kohlensäure, also stille Wässer). Bei den Importprodukten sind in erster Linie französische Mineralwässer (Markenprodukte) zu nennen, die hierzulande insbesondere von *Nestlé Waters* und *Danone Waters* vermarktet werden.

Abbildung 15: Import und Export von Erfrischungsgetränken und Wässern (in Milliarden Liter), 2012–2021



Quelle: wafg-Jahresberichte für die Jahre 2012–2021 (Daten auf Basis Destatis); eigene Berechnung und Darstellung

Einfuhr von Wässern rückläufig

Bei Handelsmarken ist die Beschaffung aus dem Ausland selten. Schon allein aus Kostengründen vermeiden es deutsche LEH-Unternehmen in der Regel, Handelsmarken im margenschwachen und voluminösen Preiseinstiegssegment über längere Distanzen zu transportieren (Lattmann et al. 2022). Eine aktuelle Ausnahme ist Edeka – das Handelsunternehmen importiert nach der Trennung vom Großabfüller Schöff-Gruppe (siehe auch Kapitel 3.3.2) und zwischenzeitlichen Engpässen für einen begrenzten Zeitraum Wasser für Handelsmarken teilweise aus Frankreich, das vor allem von der Alma-Gruppe abgefüllt wird.

Insgesamt gesehen ist die Einfuhr von Wässern seit 2016 u. a. aufgrund des schrumpfenden Wassermarktes in Deutschland rückläufig. Die Ausfuhr bewegt sich seit Jahren auf konstantem, aber vergleichsweise niedrigem Niveau.

Kaum Wachstumspotenzial im Export

Wesentlicher Grund für die geringe Bedeutung des Exports im AfG-Bereich ist, dass das Geschäft der vorwiegend mittelständisch geprägten Mineralbrunnenindustrie in der Regel regional ausgerichtet ist. Schon allein aufgrund der Transportkosten ist der Markt für die meisten Produzenten räumlich begrenzt. Interviewten zufolge ist ein Transport von mehr als

150–200 Kilometern vom Herstellungsort entfernt wirtschaftlich nicht sinnvoll und ökologisch wenig vertretbar (bei vor der hohen Inflation geltenden Treibstoffpreisen). Zudem wäre die Rückführung exportierter Mehrweg- und Einwegflaschen in die hiesige Kreislaufwirtschaft aufwendig.

Ähnlich wie der Biermarkt wird der Markt für Erfrischungsgetränke und Mineralwässer international durch starke Wettbewerber dominiert, er ist zudem deutlich stärker konzentriert als der Markt in Deutschland. Im Segment der Erfrischungsgetränke vereinen Weltmarktführer *Coca-Cola* und *PepsiCo* einen Großteil der Absätze und Umsätze auf sich, weit vor *Refresco*, *Dr Pepper* und anderen (siehe z. B. *Capital.de* 2019).

Im Fall der Wässer dominieren vor allem *Danone Waters* und *Nestlé* den Markt. Da es schwierig wäre, eine deutsche Getränkemarkte als internationale Marke aufzubauen, eignet sich der Export für Hersteller in Deutschland nur in Nischenmärkten mit spezialisierten Produkten (z. B. in Dosen). Hier werden für die nächsten Monate leichte Zuwächse erwartet.

2.7 Preise für Rohstoffe, Energie, Maschinen, Betriebsmittel und Getränke

Der Geschäftserfolg von Unternehmen der Getränkeindustrie wird nicht unwesentlich durch die Höhe der Kosten bzw. das Preislevel für benötigte Vorprodukte, Rohstoffe, Energie, Maschinen und Anlagen sowie Verpackungen und Betriebsmittel bestimmt. Pandemiebedingte Engpässe und Lieferschwierigkeiten haben im Verlauf des Jahres 2021 die Inflation enorm angefacht. Im Dezember 2021 lag sie bei 5,3 Prozent (Destatis 2022b). Durch den Krieg in der Ukraine seit Februar 2022 wurden Engpässe und Lieferschwierigkeiten verschärft, teilweise auch wegen knapper Transportkapazitäten. Die Inflation ist auf historische Höchststände gestiegen.

Gegen die Volatilität der Rohstoff- und Materialpreise sichern sich Getränkeproduzenten in der Regel durch langfristige Lieferverträge und Preisvereinbarungen ab. Es ist allerdings zu bedenken, dass allein die Kosten für den Materialverbrauch schon vor der Coronapandemie in der Brauwirtschaft 26 Prozent und im AfG-Bereich sogar 39 Prozent des Bruttoproduktionswertes (BPW)²³ entsprachen und somit einen bedeutenden Kostenfaktor darstellen (Destatis, Kostenstruktur der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe 2019).

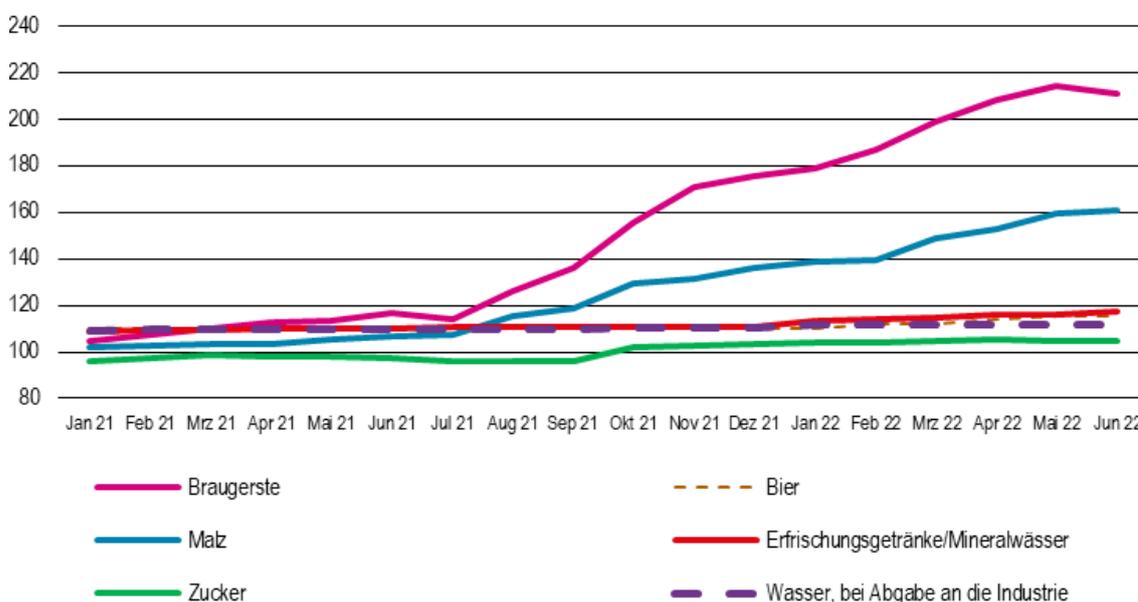
²³ BPW = Gesamtleistung = Summe aus Gesamtumsatz aus eigenen Erzeugnissen, Verkauf von Handelsware und sonstigen Tätigkeiten (Bewertung zu Marktpreisen, ohne Umsatzsteuer) sowie selbst erstellte Anlagen und Bestandsveränderungen an Halb- und Fertigerzeugnissen aus eigener Produktion (z. B. Produktion auf Lager; Bewertung zu Herstellkosten).

2.7.1 Starker Anstieg der Erzeugerpreise für Braugerste und Malz

Zu den essenziellen Rohstoffen bei der Herstellung von Bier und Erfrischungsgetränken gehören u. a. Braugerste/Malz, Wasser, Hopfen, Hefe und Zucker. In Abbildung 16 wird exemplarisch die jüngste Entwicklung der Erzeugerpreise relevanter Rohstoffe bzw. Produktkategorien dargestellt, die von Destatis ausgewiesen werden. Unter Erzeugerpreisen sind die Preise zu verstehen, die die Hersteller für ihre Produkte verlangen, d. h. deren Verkaufspreise etwa gegenüber dem Handel.

Es zeigt sich, dass seit Mitte 2021 vor allem die Erzeugerpreise für Braugerste und Malz enorm angestiegen sind und im Mai 2022 100 bzw. 54 Indexpunkte über dem Preisniveau des Vorjahresmonats lagen. In Euro ausgedrückt heißt das, dass die Malzpreise allein bis März 2022 auf über 600 Euro pro Tonne angestiegen sind, zu Beginn des Vorjahres lagen die Preise bei 200 Euro pro Tonne (GetränkeNews 2022d).

Abbildung 16: Erzeugerpreise ausgewählter Rohstoffe, Januar 2021 bis Juni 2022



Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte und gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank (Juli 2022); eigene Darstellung

Allgemeine Preissteigerungen bei Getreide

Für alle Getreidearten waren seit Februar 2022 Preissteigerungen zu beobachten, im Juni 2022 sind die Preise vor allem für Weizen wieder deutlich gefallen (Tagesschau.de 2022b). Die Entwicklungen auf dem Weltmarkt haben zwar Auswirkungen auf die Preise für hierzulande angebauten Getreide, Brauereien grenzen das Risiko von Lieferengpässen vielfach jedoch dadurch ein, dass Rohstoffe wie Gerstenmalz und Hopfen vor allem auf dem nationalen Markt oder in angrenzenden Ländern (wie Frankreich) eingekauft werden.

Nach Auskunft von Expertinnen und Experten sind die Preissteigerungen bei Hopfen moderat, u. a. aufgrund überdurchschnittlicher Erntemengen im Jahr 2021.²⁴ Auch wenn sich Vertragslaufzeiten in letzter Zeit aufgrund unsicherer Erwartungen und eines geringeren Bedarfs der Brauereien verkürzt haben, sind langfristige Lieferverträge aus Sicht von Brauereien ein Vorteil, denn die Preise sind in Vorkontrakten festgelegt. Hopfenbauer gingen im Mai 2022 davon aus, dass die Produktionskosten im Hopfenbau vor allem wegen der hohen Energiepreise bis Ende 2022 um 30 Prozent steigen könnten (Rebel 2022).

Preissteigerungen und Lieferengpässe zeigen sich seit Mitte 2022 in besonderer Weise bei Kohlensäure (bzw. Kohlenstoffdioxid), die für die Produktion von Getränken benötigt wird.

Preissteigerungen lassen sich nicht ohne Weiteres weitergeben

In Abbildung 16 ist auch die Preisentwicklung für Bier und Erfrischungsgetränke und Mineralwässer zu sehen. Die entsprechenden Kurven verlaufen deutlich flacher als die für Braugerste und Malz. Dies ist einerseits als Indiz dafür zu sehen, dass viele Betriebe der Getränkeindustrie über langfristige Verträge mit den jeweiligen Rohstoff- und Materiallieferanten, Zwischenhändlern oder Erzeugern verfügen und sich deren Preissteigerungen noch nicht auf die Getränkeindustrie ausgewirkt haben.

Andererseits lassen sich die Zahlen so interpretieren, dass Preiserhöhungen etwa für Rohstoffe und Materialien, die die Getränkeindustrie zu tragen hat, bisher nicht durchgängig in Form von Preiserhöhungen für Getränkeprodukte an die eigenen Kunden in LEH und Gastronomie weitergegeben wurden bzw. nicht weitergegeben werden konnten. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Marktmacht des Handels,²⁵ der sich Interviewten

²⁴ Nach Auskunft des Verbandes deutscher Hopfenpflanzer fällt die Erntemenge in Deutschland im Jahr 2022 wegen der Hitze und Trockenheit in den Sommermonaten um 21 Prozent geringer aus als im Vorjahr. Die Versorgung der Brauwirtschaft sei aber gesichert, da noch Vorräte aus der guten Ernte 2021 zur Verfügung ständen (Zeit.de 2022b).

²⁵ Die größten vier Handelsunternehmen Edeka, Rewe, Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland) und Aldi decken etwa 75 Prozent des Marktes ab (LP 2021).

zufolge in den Jahresgesprächen 2021/2022 vielfach wenig kompromissbereit zeigte.

Forderungen nach Preissteigerungen der Brauereien stoßen auf Marktmacht des LEH

Die großen Bierproduzenten hatten aufgrund von allgemeinen Kostensteigerungen im Laufe des Jahres 2021 für Frühjahr/Sommer 2022 Preissteigerungen gegenüber Handel und Gastronomie angekündigt, teilweise mit Aufschlägen zwischen 6 und 7 Euro pro Hektoliter für Flaschen und Dosen (Hebben 2021f; Holst 2022e).

Aus heutiger Sicht mögen die Preissteigerungen moderat erscheinen, die Aufschläge der Brauereien entfalten auch nur langsam eine Wirkung auf die (Aktions-)Preise im Handel.²⁶ Große LEH-Konzerne „warnten“ im April 2022 jedoch „vor Preistreiberei“ der Lebensmittelproduzenten, die „versuchten, ihre Renditen mit überhöhten Preisforderungen zu maximieren“ (Manager Magazin 2022).

Expertinnen und Experten zufolge „drohten“ LEH-Konzerne in den Jahresgesprächen mit Getränkeherstellern damit, stärker eigene Produktionsstätten zu nutzen oder die Sortimente stärker in Richtung Handelsmarken umzuwälzen, sollten die Bierpreise der Produzenten deutlich angehoben werden. Doch der LEH bräuchte Interviewten zufolge die etablierten Biermarken als „Frequenzbringer“ für das Aktionsgeschäft.

Im Mai 2022 hat der Brauereiverband Berlin Brandenburg aufgrund der enormen Kostensteigerungen eine Erhöhung des Bierpreises bis Ende 2022 um bis zu 30 Prozent gefordert (Spiegel.de 2022a).

2.7.2 Enormer Anstieg bei den Preisen für Energie

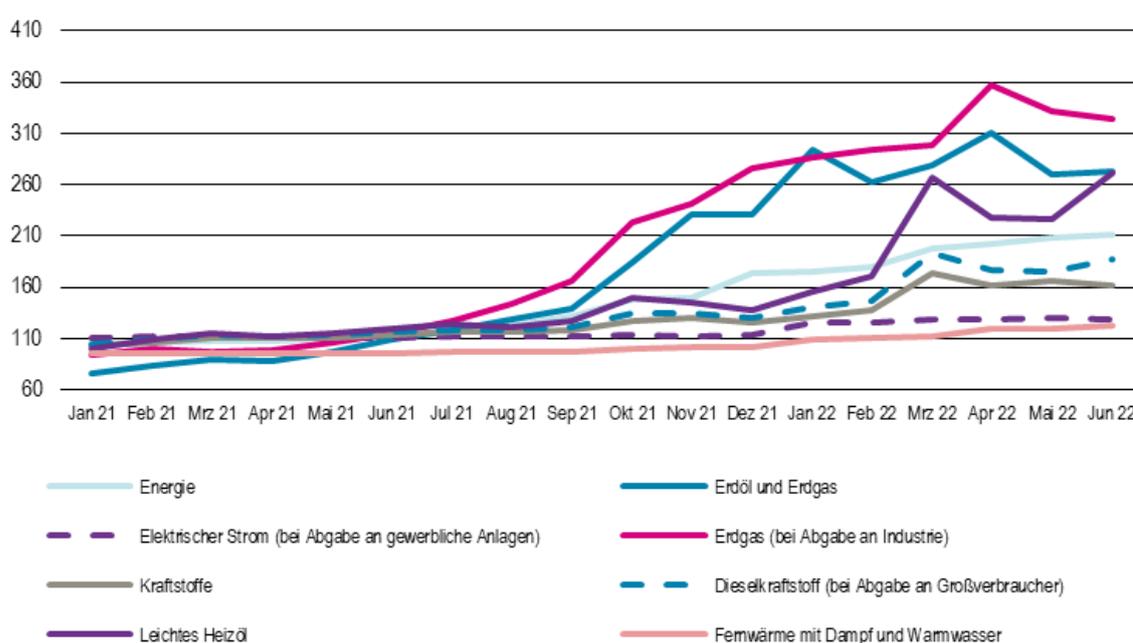
Neben Rohstoffen ist Energie ein zentraler Kostenfaktor für die Getränkeindustrie. Dieser wird momentan zwar vor allem durch enorm hohe Marktpreise beeinflusst, generell wirken sich hier aber auch politische Lenkungsinstrumente wie die EEG-Umlage (mit Effekten auf den Strompreis) oder die seit Januar 2021 geltende CO₂-Abgabe (mit Effekten auf Preise für Kraftstoff, Heizöl, Gas) aus.

Wie Abbildung 17 zeigt, sind seit Juli 2021 die Preise für sämtliche Energieträger angestiegen. Eine auffällige Steigerung gab es noch einmal

²⁶ Die durchschnittlichen Aktionspreise im Handel sind seit den Preiserhöhungen der Produzenten leicht angestiegen, allerdings nicht so stark wie erwartet (Stand Juli 2022). Große LEH-Unternehmen tendieren bei bekannten Markenbieren nach wie in Richtung der Preisschwelle von 10 Euro pro Kasten (Holst 2022c).

seit Beginn des Ukraine-Krieges im Februar 2022. So waren im April 2022 die Energiepreise insgesamt durchschnittlich mehr als 87 Prozent höher als vor einem Jahr (Destatis 2022c). Den höchsten Einfluss auf die Veränderungsrate gegenüber dem Vorjahresmonat hatte Erdgas mit einer Preissteigerung von 155 Prozent im Vergleich zu April 2021; für Industrieabnehmer war Erdgas, das für die Bereitstellung der Prozesswärme wichtig ist, sogar 260 Prozent teurer als im Vorjahresmonat.

Abbildung 17: Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger, Januar 2021 bis Juni 2022



Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank (Juli 2022); eigene Darstellung

Verteuerung von Verpackungen und Logistikdienstleistungen

Die Steigerung der Energiepreise spielt nicht nur eine Rolle bei der Energieversorgung, sondern auch bei der Produktion von Flaschen(rohlingen) und Verpackungen aus Neumaterial.

Basis für die Herstellung von PET beispielsweise, das nicht auf Rezyklat beruht, ist Erdöl bzw. Erdgas. Generell gilt: Ist der Ölpreis niedrig, ist es aus wirtschaftlichen Gründen unattraktiv für Unternehmen, Rezyklat zu benutzen, weil neues Plastik billiger ist. Steigen die Energiepreise, steigen auch die Preise für PET. Ist PET neu nur zu deutlich erhöhten Preisen

zu beschaffen, steigen auch die Preise für PET Rezyklat, das dann möglicherweise verstärkt nachgefragt wird.

Neben den allgemeinen Preissteigerungen für Energie haben die Gesprächspartnerinnen und -partner auf den Anstieg der Preise für Transport- und logistische Dienstleistungen und Engpässe bei Frachtraum im Liefer- und Abholverkehr hingewiesen. Ausschlaggebend dafür sind nicht nur die gestiegenen Kraftstoffpreise für die Speditionen, sondern auch national und international gestörte Liefer- und Versorgungsketten und der damit verbundene Abbau von Transportkapazitäten. In der Konsequenz könnte dies für Mehrweghersteller kurzfristig u. a. zu einer Knappheit bei Leergut führen.

Große Sorge vor Gaslieferstopp

Ein (möglicher) Stopp der Gaslieferung durch Russland oder ein EU-Embargo für russisches Gas bereitet den Gesprächspartnerinnen und -partnern große Sorgen.²⁷ Beeinflusst davon wären nicht nur die Getränkeindustrie, sondern auch wichtige Zulieferer wie Glashersteller. Man bereite sich schon seit Wochen auf einen Lieferstopp und eine Umstellung auf Öl vor, aber dazu seien längst nicht alle Unternehmen in der Lage und für die Bereitstellung/Erzeugung von Prozesswärme sei Gas längst nicht überall zu ersetzen.

In vielen Betrieben wurde beispielsweise die Nutzung von Blockheizkraftwerken als Strom- und Wärmequelle oder die Inbetriebnahme von Photovoltaikanlagen auf den Firmendächern geprüft, eine schnelle Umsetzung ist jedoch häufig nicht möglich, etwa aus statischen Gründen. Im Extremfall müssten bei Energiemangel ganze Produktionslinien stillgelegt werden (siehe auch Kloft/Holewik 2022).

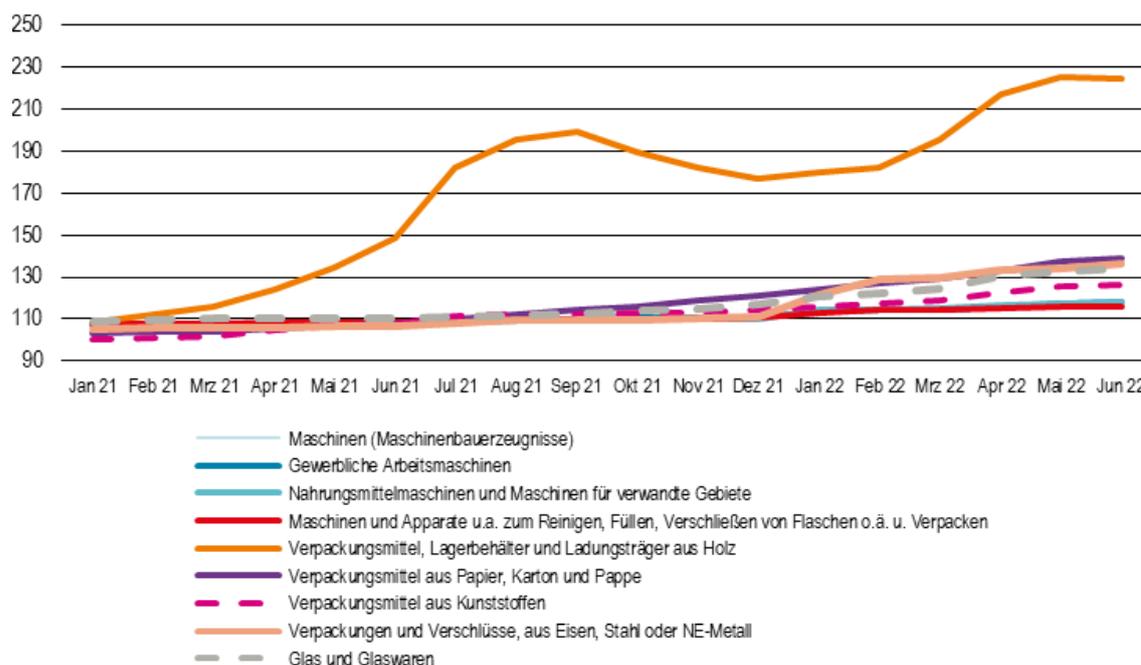
2.7.3 Moderate Preissteigerung bei Maschinen, enorme Steigerung bei Verpackungen und Paletten aus Holz

Die Preisentwicklung bei Maschinen und Anlagen ist in den letzten Monaten relativ moderat verlaufen (Abbildung 18). Betriebsmittel wie Verpackungsmaterial (u. a. Kunststoffflaschen, Dosen, Etiketten, Verschlüsse/Kronkorken), Ladungsträger/Paletten oder Glas hingegen haben sich deutlich verteuert. Besonders hervor sticht die Preissteigerung bei Verpackungsmitteln, Lagerbehältern und Ladungsträgern aus Holz (allein zwischen April 2021 und April 2022 +75 Prozent; Destatis 2022c). Beispiel:

²⁷ Ergänzung (Dezember 2022): Russland hat die Lieferung von Gas nach Deutschland inzwischen eingestellt.

Bei einem Stückpreis von 24 Euro für eine Transportpalette im Mai 2022 waren im Vergleich zum Jahr 2021 Mehrkosten von 150 Prozent fällig (Spiegel.de 2022a).

Abbildung 18: Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel, Januar 2021 bis Juni 2022



Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Quelle: Destatis, Erzeugerpreisindizes gewerblicher Produkte in Deutschland; Genesis-Online Datenbank (Juli 2022); eigene Darstellung

Höhere Preise und Engpässe bei Neuglas infolge des Ukraine-Krieges

Üblicherweise werden in der Ukraine und in Russland große Mengen Glas für den europäischen Markt produziert. Durch den Krieg in der Ukraine entfallen Kapazitäten, da Werke zerstört wurden oder Hersteller Ware nicht mehr ausführen können. Dies betrifft z. B. *Coca-Cola*, im Konzern ist Glas seit Frühjahr 2022 nicht mehr in dem bisher üblichen Umfang verfügbar. Nach Angaben des Deutschen Brauer-Bundes hat der Ausfall der Kapazitäten kaum direkte Auswirkungen auf die Brauwirtschaft, da nur wenige deutsche Brauereien Glas aus diesen Ländern beziehen.

Allerdings machen sich für die gesamte Getränkeindustrie die allgemeinen Preissteigerungen bei Neuglas bemerkbar. Denn als Folge des

Krieges wurde die Nachfrage auf andere Glashersteller umgeleitet, auch auf Produzenten in Deutschland. Neuglas ist somit zu einem knappen Gut geworden. All dies hat die Glaspreise enorm verteuert.

Unternehmen, die beim Einkauf von Glas-Mehrwegflaschen ohne Kontrakte agieren, mussten beispielsweise im Mai 2022 mit Mehrkosten von 80 Prozent rechnen (GetränkeNews 2022e). Sollten die Gaslieferungen aus Russland weiter reduziert werden oder ganz ausbleiben, wäre die Glasherstellung und somit die Versorgung von Getränkeproduzenten mit Neuglas erheblich gefährdet.

Steigende Geschäftsrisiken durch hohe Einkaufspreise

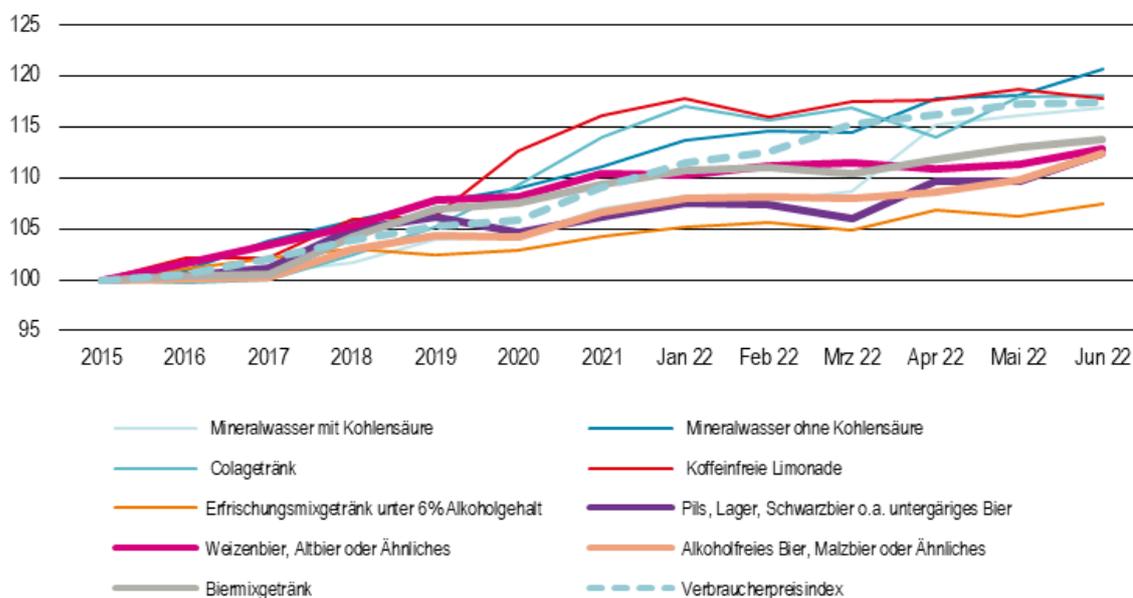
Nach Auskunft von Interviewten stellen die geltenden langfristigen Kontrakte der Getränkeproduzenten mit Lieferanten einen Schutz vor starken Kostensteigerungen dar. Produzenten, die über entsprechende liquide Mittel und Lagerkapazitäten verfügen, haben Materialien wie Etiketten, Kronkorken etc., die sonst kurzfristig eingekauft werden, vorzeitig beschafft.

Es wird aber befürchtet, dass sich die aktuell hohen Einkaufspreise etwa für Verpackungsmaterial, Transportmittel, Kohlensäure oder Braugerste bzw. Malz beim Abschluss neuer Verträge negativ auf die Lieferkonditionen auswirken werden – ganz abgesehen von möglichen Lieferausfällen und deren Effekten auf die Produktion von Getränken. Das Risiko, dadurch in wirtschaftliche Schwierigkeiten zu geraten, wird allerdings für kleinere Brauereien höher eingeschätzt als für größere.

2.7.4 Entwicklung der Verbraucherpreise für Getränke nicht einheitlich

Abbildung 19 zeigt die Entwicklung der Verbraucherpreise insgesamt und für ausgewählte Produktkategorien im Zeitraum von 2015 bis 2021 zuzüglich Januar bis Juni 2022, d. h. die durchschnittliche Preisentwicklung für Waren, die von privaten Haushalten für Konsumzwecke gekauft werden (Indexbetrachtung).

Abbildung 19: Verbraucherpreise ausgewählter Produkt(gruppen), 2015 bis Juni 2022



Anmerkung: Indexbetrachtung, Index 2015 = 100

Quelle: Destatis, Verbraucherpreisindex für Deutschland; Genesis-Online Datenbank (Juli 2022); eigene Darstellung

Aktuell historisch hohe allgemeine Inflationsrate

Zwischen 2015 und 2020 lag die Steigerung des allgemeinen jährlichen Verbraucherpreisindex zwischen 0,5 und 1,8 Prozent. Seit Mai 2021 liegt die allgemeine Teuerungsrate (gegenüber dem Vorjahresmonat) durchgängig bei über 2 Prozent, zwischen März und Juni 2022 sogar jeweils bei deutlich über 7 Prozent (Destatis 2022d).

Die Teuerungsrate von Mineralwasser mit Kohlensäure (im Juni 2022 +7,7 Prozent gegenüber Vorjahresmonat) und Mineralwasser ohne Kohlensäure (+8,7 Prozent) liegt leicht über diesem Level (Destatis; eigene Berechnung) und ist u. a. Ausdruck der Preisanpassung im Discount im Frühjahr 2022. Aldi hatte im März den seit 18 Jahren geltenden Einstiegspreis für eine 1,5-Liter-Einwegflasche Mineralwasser (Handelsmarke) von 19 auf 25 Cent angehoben, ebenso Edeka, Rewe u. a. (moproweb 2022).

Die Inflationsrate für alle anderen aufgeführten Produkte liegt jedoch unter dem allgemeinen Preisniveau (z. B. Pils, Lager, Schwarzbier o. a. un-

tergäriges Bier: +6,2 Prozent; koffeinfreie Limonade: +1,3 Prozent; Cola-
getränke: +3,6 Prozent; Destatis; eigene Berechnung).²⁸

Viele Getränkeprodukte unterhalb der allgemeinen Teuerungsrate

Bei Betrachtung der Abbildung 19 wird deutlich, dass die Steigerung der Verbraucherpreise für koffeinfreie Limonade, Colagetränke und Mineralwasser ohne Kohlensäure seit 2015 nahezu durchgängig über der durchschnittlichen Verbraucherpreisentwicklung lag. Währenddessen hat sich die Kurve beispielsweise für alkoholfreies Bier, Malzbier oder Ähnliches sowie Pils, Lager, Schwarzbier o. a. untergäriges Bier über lange Zeit und vor allem seit 2020 deutlich unterhalb des durchschnittlichen Preisniveaus in Deutschlands bewegt hat. Hierin kommt zum Ausdruck, dass mit Beginn der Coronapandemie Premiumbiere verstärkt über Aktionspreise des LEH von rund zehn bis elf Euro oder darunter beworben und verkauft wurden.²⁹

Vor allem Handel profitiert von gestiegenen Verbraucherpreisen

Die jüngsten Daten zur Preisentwicklung bei Getränken verdeutlichen zwei Dinge: Erstens spiegeln sich die gestiegenen Rohstoff-, Material- und Energiekosten nicht zwingend in steigenden Verbraucherpreisen für sämtliche Getränkearten wider. Zweitens profitiert vor allem der Handel von gestiegenen Verbraucherpreisen und nicht die Produzenten.

Dies zeigt beispielsweise eine Studie einer Preisvergleichs-App, die Entwicklungen bei Regalpreisen für ausgewählte Marken im LEH zwischen Mitte März 2022 und Ende April 2022 ausgewertet hat. Danach wurden die Preise vor allem für Eigenmarken des Handels erhöht und nicht für Markenartikel – mit wenigen Ausnahmen wie *Coca-Cola* (Konrad 2022).

²⁸ Im April 2022 waren diese Werte bei einer allgemeinen Inflationsrate von 7,4 Prozent noch deutlich niedriger (Pils, Lager, Schwarzbier o. a. untergäriges Bier: +3,4 Prozent; koffeinfreie Limonade: +0,3 Prozent; Colagetränke: -1,1 Prozent; Destatis; eigene Berechnung).

²⁹ Im Oktober 2021 wurde die Marke Beck's zeitweise zu einem Kaufpreis von 8,80 Euro pro Kiste, also geringfügig über dem Preiseinstiegsniveau angeboten, das entspricht einer Rabattierung von 48 Prozent. Zur gleichen Zeit lag Oettinger bei einem Angebotspreis von 4,80 Euro pro Kiste (-35 Prozent). Bei Premiumpils liegt der übliche Preis bei ca. 15 Euro pro Kiste. Hasseröder wurde im Mai 2022 sogar für einen Aktionspreis von 8,40 Euro (-44 Prozent) angeboten (GetränkeNews 2021d, 2022f).

Coca-Cola setzt Preissteigerungen im Handel durch

Coca-Cola Deutschland hat nach langwierigen Verhandlungen mit Edeka in den Jahresgesprächen Anfang 2022 Preissteigerungen durchsetzen können, die u. a. aufgrund der hohen Inflation und gestiegenen Kosten gefordert wurden (Holst et al. 2022b). Zwischenzeitlich stand offenbar ein Lieferstopp durch Coca-Cola gegenüber Edeka im Raum.³⁰

Für Brisanz in den Verhandlungen soll gesorgt haben, dass Edeka seit 2021 Konditionen und Preise über ein Einkaufsbüro in Amsterdam und eine Händler-Allianz in Genf verhandelt und dabei ein neues Verrechnungssystem verwendet. Danach sollen Lieferanten auf bisher verbindlich vereinbarte Vermarktungsleistungen verzichten und Netto/Netto-Konditionen ohne garantierte Gegenleistung akzeptieren (Mende et al. 2022).

Ende 2021/Anfang 2022 hatte Edeka Pepisco-Produkte nach einem ungelösten Konflikt um Konditionen temporär ausgelistet (Holst/Mende 2022).

Hoher Preis- und Kostendruck bei Getränkeproduzenten

Die Preisentwicklung vieler Getränke unterhalb der allgemeinen Teuerungsrate ist in großen Teilen Ausdruck des Preiswettbewerbs der Handelsunternehmen bei Getränken und der Marktmacht des LEH gegenüber Getränkeproduzenten, die im Zuge der ersten beiden Pandemiejahre Interviewten zufolge noch intensiver erlebt wurde. In der Konsequenz sehen sich viele Betriebe der Getränkeindustrie gezwungen, ihre Produktionsprozesse und Kostenstrukturen laufend zu verbessern, um die Effizienz und Produktivität zu erreichen, die niedrige Produktpreise erfordern. Dazu gehören vor allem Investitionen in Rationalisierung und Automatisierung (siehe Kapitel 4).

Promotionspreise im LEH können zwar die Absätze kurzfristig ankurbeln, auf lange Sicht besteht aber das Risiko, dass das Preisbild z. B. für Premiumpils und Markenbiere (weiter) absinkt. Als weiteres Risiko kommt hinzu, dass Verbraucherinnen und Verbraucher durch die anhaltend hohe allgemeine Inflationsrate und die damit schwindende Kaufkraft noch stärker auf Produkte zurückgreifen könnten, die mit Aktionspreisen beworben werden. Dies könnte den Margendruck der Produzenten erhöhen und/

³⁰ Ergänzung (Dezember 2022): Coca-Cola hatte im September 2022 seine Preise für den Handel erneut erhöht. Da dies von Edeka zunächst nicht akzeptiert wurde, stellte Coca-Cola die Belieferung ein. Im November 2022 konnten sich der Getränkekonzern und Edeka auf eine Preiserhöhung einigen, die Belieferung wurde wieder aufgenommen (Spiegel.de 2022b).

oder zu sinkenden Absätzen bei Premiummarken oberhalb des Aktionspreisniveaus führen.

Striktes Kostenmanagement

Alles in allem ist aufseiten der Getränkeindustrie zurzeit ein striktes Kostenmanagement gefragt. Im Einkauf müssen Budgets angepasst werden, in den Leitungsbereichen müssen Strategien entwickelt werden, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu erhalten. Eine Möglichkeit wären (weitere) Preisanpassungen gegenüber dem LEH und den Gastronomiekunden. Das Risiko, dass infolge harter Preisverhandlungen mit dem LEH die eigenen Produkte ausgelistet werden, können aber nur die wenigsten Produzenten tragen.

Der Absatzkanal LEH ist oft die einzige Möglichkeit, hohe Absätze zu generieren, gleichzeitig sind die Margen gering. Und (weitere) Preisanpassungen im Gastronomiegeschäft stoßen dort nach zwei Jahren Corona und strukturellen Verwerfungen nicht auf große Resonanz.

3. Branchenstruktur und Wettbewerb

Der Getränkemarkt in Deutschland ist nach wie vor durch seine große Heterogenität und die Aufspaltung in lokale und regionale Teilmärkte gekennzeichnet. Auch wenn es einige größere Wettbewerber im Markt gibt, auf die ein Großteil der Absätze und Umsätze entfallen, ist die Getränkeindustrie insgesamt eher klein- und mittelständisch geprägt – mit einer Vielzahl an Familienbetrieben. Die Coronapandemie hat bisher in geringem Maße Auswirkungen auf die Branchenstruktur.

In den nächsten Abschnitten werden Veränderungen bei den Betriebszahlen in der Getränkeindustrie im Wesentlichen auf Basis der Statistik der BA und statistischer Angaben von Destatis beleuchtet.

3.1 Anzahl der Betriebe und Braustätten

3.1.1 Stabile Entwicklung der Betriebszahlen trotz Corona

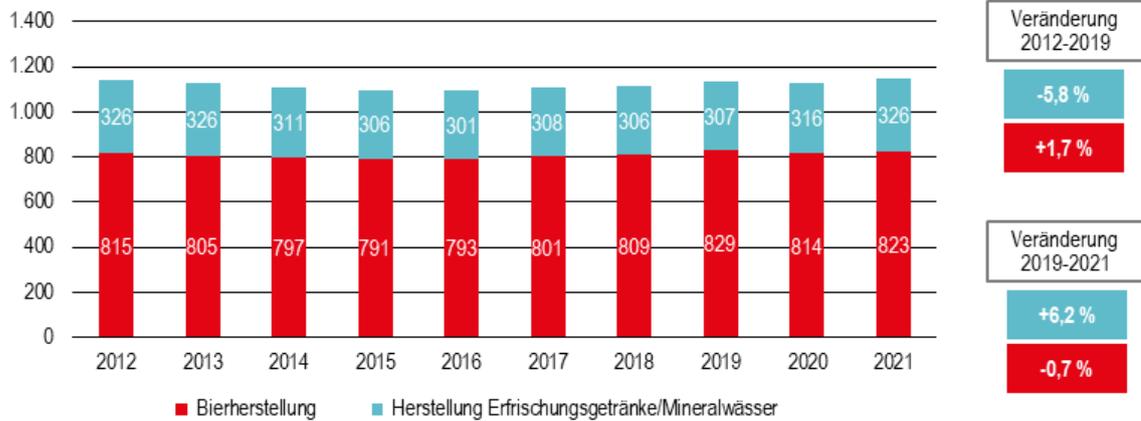
Die Statistik der BA, die alle Betriebe ab einem Beschäftigten erfasst, zählte im Vor-Corona-Jahr 2019 knapp 830 Brauereibetriebe und mehr als 300 Produzenten von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern (Abbildung 20).³¹ Nach starken Rückgängen in der Vergangenheit hat sich die Betriebszahl in beiden Teilbranchen seit den Jahren 2015/2016 stabilisiert.

Im Bereich der Brauwirtschaft ist die Zahl der Betriebe zwischen 2015 und 2019 sogar um rund 40 Betriebe gestiegen, was jedoch vor allem auf eine Zunahme der Zahl der Kleinstbetriebe mit 1 bis 9 Beschäftigten zurückzuführen ist; rund die Hälfte der Brauereibetriebe ist dieser Größenordnung zuzuordnen (Abbildung 21).³²

31 Die offizielle Statistik differenziert nicht zwischen den Herstellern von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern; beide Teilbereiche werden in der WZ 08-1107 (Herstellung von Erfrischungsgetränken, Mineralwassergewinnung) zusammengefasst. Der Verband Deutscher Mineralbrunnen hat nach eigenen Angaben 150 Mitgliedsbetriebe (VDM 2022c).

32 Allein aus Vereinfachungsgründen wird hier und im Folgenden von „Beschäftigten“ gesprochen, gemeint sind „sozialversicherungspflichtig Beschäftigte“ gemäß der Statistik der BA.

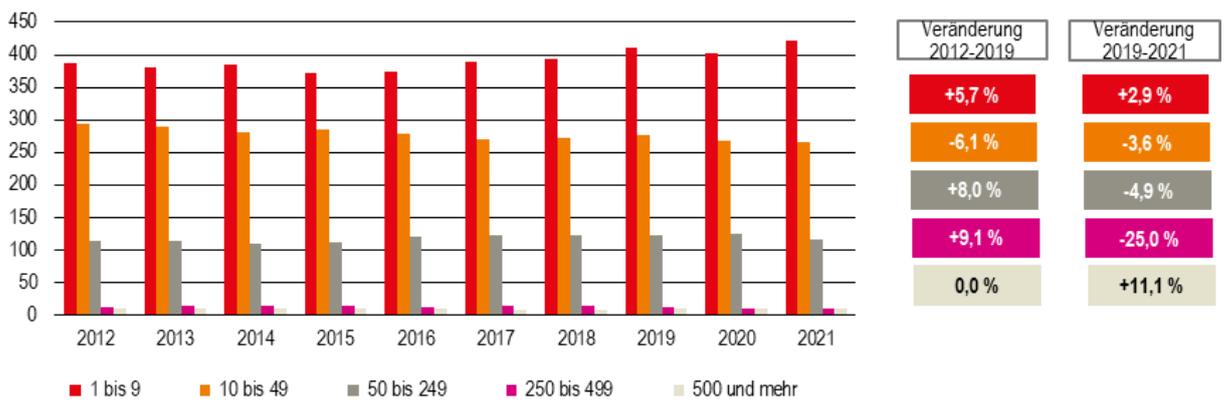
Abbildung 20: Anzahl der Betriebe in der Getränkeherstellung, 2012–2021



Anmerkung: alle Betriebe mit mindestens einem/einer Beschäftigten; in der öffentlichen Statistik wird nicht zwischen Erfrischungsgetränken und Mineralwässern differenziert, beide werden in einer Wirtschaftsklasse zusammengefasst

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Abbildung 21: Anzahl der Betriebe im Bereich der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen, 2012–2021



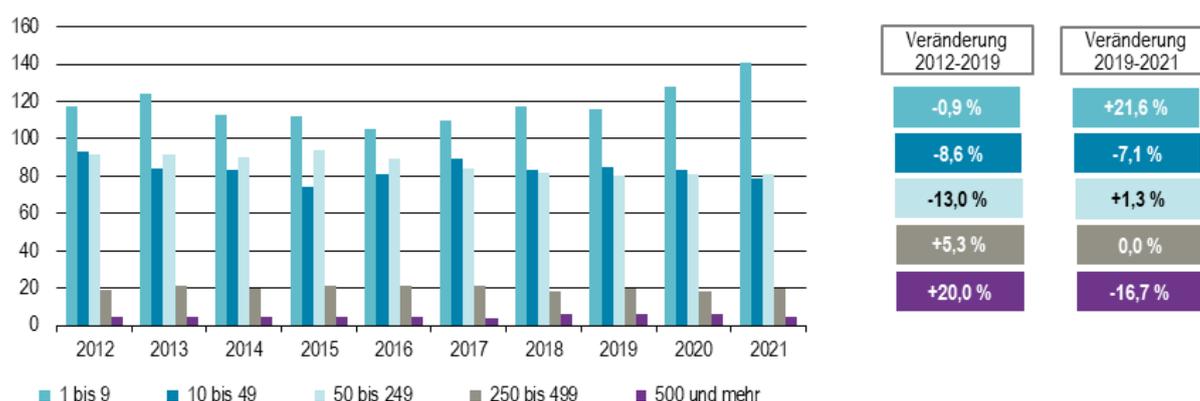
Anmerkung: Betriebsgrößenklassen nach Anzahl der Beschäftigten

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Viele Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten

Die kleinteilige Struktur der Brauwirtschaft kommt darin zum Ausdruck, dass mehr als 80 Prozent der Betriebe weniger als 50 Beschäftigte haben, lediglich rund 140 Brauereibetriebe liegen über dieser Schwelle. Unter den Herstellern von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern haben rund zwei Drittel der Betriebe weniger als 50 Beschäftigte (Abbildung 22). Die vergleichsweise geringe Zahl der Betriebe mit einer Belegschaftsgröße von 250 und mehr Beschäftigten ist in beiden Teilbranchen in den letzten zehn Jahren relativ konstant geblieben (AfG-Bereich: 24–26 Betriebe; Brauwirtschaft: 19–22 Betriebe).

Abbildung 22: Anzahl der Betriebe im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößenklassen (gemäß Anzahl der Beschäftigten), 2012–2021



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Kein auffälliger Rückgang der Betriebszahlen seit Coronabeginn

Für die Coronajahre 2020 und 2021 ist kein auffälliger Rückgang der Betriebszahlen (z. B. infolge möglicher Insolvenzen) festzustellen. Für den Bereich der Brauwirtschaft ist lediglich ein geringer Rückgang der Zahl von Betrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten (–10 Betriebe) und 50 bis 249 Beschäftigten (–6 Betriebe) zu erkennen. Gleichzeitig hat die Zahl der Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten zugenommen (+12 Betriebe). Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Betriebe, die vor Corona mehr als 10 Beschäftigte hatten, ihre Belegschaftsgröße verringert haben und nun unter diesen Wert gefallen sind.

Die Zahl der Betriebe im AfG-Bereich ist in den letzten zwei Jahren sogar angestiegen; dies ist allein auf einen Zuwachs im Bereich der

Kleinstbetriebe zurückzuführen (+25 Betriebe), der sich u. a. durch die Neugründung von Betrieben unmittelbar vor Beginn der Pandemie erklären lässt.

Brauwirtschaft: Bisher keine „Pleitewelle“ ...

Nach einer Branchenumfrage des Deutschen Brauer-Bundes sahen sich im Frühjahr 2021 25 Prozent der befragten Brauereien in ihrer Existenz gefährdet. Zum damaligen Zeitpunkt befand sich das Gastgewerbe seit einem halben Jahr im Lockdown, was zu einem Einbruch des Fassbiermarktes geführt hatte (DBB 2021b). Den Zahlen der BA für 2021 zufolge ist eine damals von Branchenkennern befürchtete umfassende „Pleitewelle“ bzw. ein massives „Brauereisterben“ nicht eingetreten, wenngleich die Zahl der Braustätten seit Beginn der Coronapandemie von 1.552 auf 1.512 im Jahr 2021 gesunken ist (siehe Kapitel 3.1.2).

Nach Verbandsangaben waren die Wirtschaftshilfen des Staates ein wichtiger Beitrag zur Stabilisierung. Expertinnen und Experten erwarten jedoch einen „Zeitzündereffekt“, d. h. die Folgewirkungen der vergangenen Jahre mit Umsatzausfällen im Gastronomie- und Veranstaltungsgeschäft und allgemeinen Kostensteigerungen könnten erst verzögert eintreten. Viele Brauereien haben während der Pandemie auf ihre Rücklagen zurückgegriffen, was eine Verringerung der Eigenkapitalquoten zur Folge hatte.

... aber zugespitzte Risikosituation

Dauerhafte Gastronomieschließungen bzw. Geschäftsaufgaben in der Gastronomie haben die Kundenstruktur von Brauereien verändert.³³ Die Verringerung des Jahresausstoßes in den Jahren 2020 und 2021 haben zu weiteren Überkapazitäten geführt, der Marktdruck ist weiter gewachsen.³⁴ Schließlich haben bei manchen Brauereien Ertrags- und Markenkraft gelitten, sie haben sich auf ihre Stammregionen zurückgezogen und verzichtet auf Bierpreiserhöhungen (siehe auch GetränkeNews 2022g).

Bei anhaltend schwieriger Geschäftslage im Verlauf des Jahres 2022 – mit hohen Energiepreisen und Materialkosten sowie einer hohen Inflation – könnte sich das Insolvenzrisiko erhöhen und es könnte zu einer überdurchschnittlichen Zahl von Betriebsaufgaben kommen. Eine erhöhte Risikoeinschätzung gilt vor allem für Betriebe, die nicht Teil finanzstarker Konzerne sind, unter geringen Eigenkapitalquoten leiden und aufgrund

³³ Die Umsatzsteuerstatistik von Destatis zählt im Gastgewerbe allein im Jahr 2020 fast 25.000 Unternehmen weniger als im Jahr 2019 mit ca. 222.500 Unternehmen.

³⁴ Presseberichten zufolge bestehen allein bei der Warsteiner Gruppe ungenutzte Kapazitäten in Höhe von rund 3,5 Millionen Hektolitern und bei der Bitburger Braugruppe in Höhe von rund 2,4 Millionen Hektolitern (GetränkeNews 2022h).

mangelnder Liquidität keine notwendigen Investitionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit tätigen können.

Brauwirtschaft: Regionaler Schwerpunkt in Bayern

Die strukturelle Besonderheit des deutschen Biermarktes besteht nicht nur in der großen Anzahl lokaler und regionaler Hersteller, sondern auch in einer räumlichen Ungleichverteilung der Betriebe. Schwerpunkt bei der Verbreitung von Brauereibetrieben ist Bayern (427 Betriebe), deutlich vor Baden-Württemberg (102 Betriebe) und Nordrhein-Westfalen (73 Betriebe; Tabelle 1). Neue Betriebe (in erster Linie Mikrobrauereien³⁵) sind in den letzten zehn Jahren vor allem in Nordrhein-Westfalen (+11 Betriebe), Berlin (+11) und Niedersachsen (+9) entstanden. Im gleichen Zeitraum hat die Zahl der Betriebe in Bayern abgenommen (-31 Betriebe).

AfG-Bereich: Regionale Schwerpunkte in Süddeutschland und Nordrhein-Westfalen

Schwerpunktmäßig sind die meisten Hersteller von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern in Bayern (83 Betriebe), Baden-Württemberg (49 Betriebe) und Nordrhein-Westfalen (44 Betriebe) ansässig (Tabelle 2). Neue Betriebe wurden im zurückliegenden Jahrzehnt insbesondere in Berlin (+10 Betriebe) gegründet bzw. angesiedelt (vor allem Start-ups und „Handwerksbetriebe“). Der größte Rückgang der Betriebszahlen entfällt auf Bayern (-11 Betriebe).

35 Unter Mikrobrauereien sind Braubetriebe zu verstehen, die unabhängig von großen Brauereigruppen agieren und „alternative Ansätze“ zum Bierbrauen bieten (Mikrobrauer o. J.). Ihr Produktionsvolumen beträgt in der Regel bis zu 15.000 Hektoliter pro Jahr. Aus der Mikrobrauerbewegung entwickelte sich beispielsweise das sogenannte „Craft Brewing“. Betrieben werden Mikrobrauereien häufig als Brauhäuser; üblicherweise werden sie auch als Gasthof- und Hausbrauereien bezeichnet.

Tabelle 1: Anzahl der Betriebe im Bereich der Bierherstellung und Anzahl der betriebenen Braustätten nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich

Region	Anzahl der Betriebe			Anzahl betriebener Braustätten		
	2012	2021	Veränderung	2012	2021	Veränderung
Schleswig-Holstein	6	8	+2	24	49	+25
Hamburg	—	12	—			
Niedersachsen	23	32	+9	69	85	+16
Bremen	—	3	—			
Nordrhein-Westfalen	62	73	+11	138	143	+5
Hessen	36	36	0	68	79	+11
Rheinland-Pfalz	24	23	-1	65	79	+14
Saarland	4	8	+4			
Baden-Württemberg	108	102	-6	185	212	+27
Bayern	458	427	-31	622	631	+9
Berlin	8	19	+11	41	68	+27
Brandenburg	8	6	-2			
Mecklenburg-Vorpommern	7	8	+1	22	23	+1
Sachsen	30	38	+8	55	79	+24
Sachsen-Anhalt	14	12	-2	19	24	+5
Thüringen	23	16	-7	31	40	+9
insgesamt	815	823	+8	1.339	1.512	+173

Anmerkung: alle Betriebe mit mindestens einem/einer Beschäftigten

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6. (Anzahl der Betriebe); Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2012 und 2021 (Anzahl betriebener Braustätten); eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung der BA: Aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert.

Tabelle 2: Anzahl der Betriebe im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich

Region	Anzahl der Betriebe		Veränderung
	2012	2021	
Schleswig-Holstein	13	16	+3
Hamburg	5	9	+4
Niedersachsen	26	22	-4
Bremen	—	—	—
Nordrhein-Westfalen	47	44	-3
Hessen	20	17	-3
Rheinland-Pfalz	31	27	-4
Baden-Württemberg	46	49	+3
Bayern	94	83	-11
Saarland	4	3	-1
Berlin	8	18	+10
Brandenburg	7	11	+4
Mecklenburg-Vorpommern	—	—	—
Sachsen	8	10	+2
Sachsen-Anhalt	10	12	+2
Thüringen	—	—	—
insgesamt	326	326	0

Anmerkung: alle Betriebe mit mindestens einem/einer Beschäftigten

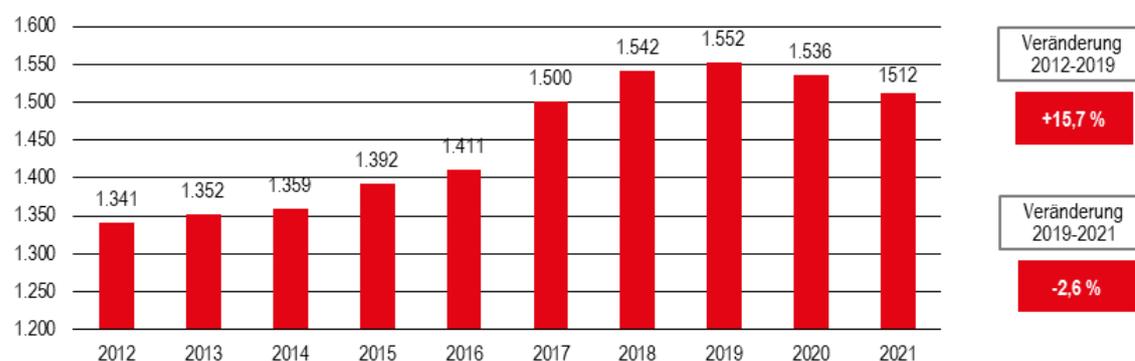
Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung der BA: Aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert.

3.1.2 Zahl der Braustätten nach starkem Wachstum zuletzt rückläufig

Während die BA in ihrer Statistik die Zahl der Betriebe ausweist, erfasst Destatis die Zahl der Braustätten.³⁶ Danach gibt es in Deutschland zurzeit mehr als 1.500 Braustätten; dabei handelt es sich größtenteils um kleine und Kleinstbrauereien bzw. Mikrobrauereien. Die Zahl der betriebenen Braustätten ist bis 2019 kontinuierlich angestiegen (Abbildung 23), seitdem ist ein Rückgang um 40 Braustätten festzustellen, der in erster Linie coronabedingt zu begründen ist.

Abbildung 23: Anzahl der betriebenen Braustätten in Deutschland, 2012–2021



Quelle: Destatis, *Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2012–2021*; eigene Berechnung und Darstellung

Damit liegt Deutschland nach Angaben der aktuellen Bierstatistik der Brewers of Europe in Europa auf Platz 3 – hinter Frankreich mit ca. 2.300 Braustätten (darunter ca. 2.000 Mikrobrauereien) und Großbritannien mit fast 1.900 Braustätten (darunter mehr als 1.800 Mikrobrauereien; The Brewers of Europe 2021).³⁷ Mit rund 900 an der Zahl sind dem Bericht zufolge in Deutschland weitaus weniger Mikrobrauereien zu finden als in Frankreich und Großbritannien, d. h. die Strukturen der Brauwirtschaft in Deutschland sind stärker industriell geprägt.

³⁶ 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.

³⁷ Aufgrund nicht einheitlicher Erhebungsmethoden in einzelnen Ländern ist ein Vergleich der Länderdaten mit Vorsicht zu genießen.

Unterschiedliche regionale Braustättendichte

Die ungleiche regionale Verteilung der Betriebe mit einem starken Süd-Nord-Gefälle spiegelt sich entsprechend in der „Braustättendichte“ wider (Tabelle 1). 42 Prozent aller betriebenen Braustätten befinden sich in Bayern (631 Braustätten) – gefolgt von Baden-Württemberg (212) und Nordrhein-Westfalen (143).

Die Auswirkungen der Coronapandemie zeigen sich vor allem in Nordrhein-Westfalen und Bayern, dort hat sich zwischen 2019 und 2021 die Zahl der betriebenen Braustätten um 19 bzw. 17 reduziert (Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2019 bis 2021). In allen anderen Bundesländern ist die Zahl der Braustätten seit Coronabeginn gewachsen oder annähernd konstant geblieben (Ausnahmen: Hessen –6 Braustätten; Berlin/Brandenburg –5 Braustätten).

Abnahme der Zahl kleinerer Braustätten seit Coronabeginn

Abbildung 24 zeigt die Entwicklung der Anzahl der Braustätten in Deutschland nach Betriebsgrößenklassen (Gesamtjahreserzeugung) seit 2012. Dem Trend der vergangenen Jahrzehnte folgend hat die Anzahl von Braustätten mit bis zu 50.000 Hektolitern Ausstoß pro Jahr weiter zugenommen; allein zwischen 2012 und 2019 sind mehr als 200 Brauereien dieser Größenklasse hinzugekommen – insbesondere im Zuge der Gründung neuer Brauhäuser.

Abbildung 24: Anzahl der Braustätten in Deutschland nach Betriebsgrößenklassen (gemäß Gesamtjahreserzeugung), 2012–2021



Anmerkung: Gesamtjahreserzeugung in Hektolitern

Quelle: Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für die Jahre 2012–2021; eigene Berechnung und Darstellung

Im Verlauf der Coronapandemie hat die Zahl der Braustätten mit einem Jahresausstoß von bis zu 50.000 Hektolitern bis 2021 wieder um fast 30 abgenommen. Damit zeigt sich, dass die zahlenmäßige Abnahme der Braustätten seit Coronabeginn in erster Linie die kleinen Braustätten betrifft, die stark vom Gastronomie- und Veranstaltungsgeschäft abhängig sind und keine Listung bei den großen Lebensmitteleinzelhändlern haben. Die Zahl der Braustätten in den anderen Größenklassen hat sich seit 2019 nur minimal verändert.

Zahl der Großbrauereien nahezu unverändert

Eine besondere Entwicklung zeigt sich 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. Die Zahl der Braustätten dieser Größenordnung geht seit Jahrzehnten kontinuierlich zurück. Mitte der 1990er Jahre wurden hier noch 187 Braustätten gezählt (Maack et al. 2011), inzwischen sind es knapp über 100. Der Schrumpfungsprozess in dieser Gruppe hat sich in den letzten zehn Jahren jedoch deutlich verlangsamt.

Die Anzahl in der Gruppe „großer mittlerer“ Braustätten mit einem Jahresausstoß von 500.000 bis eine Million Hektolitern ist nach anhaltenden Rückgängen (Maack et al. 2011) bis 2017 wieder auf 21 Braustätten angewachsen, weil einzelne Braustätten ihren Ausstoß deutlich auf über 500.000 Hektoliter steigern konnten. Bis 2021 hat die Zahl jedoch wieder auf 15 abgenommen.

Die Zahl der großen Braustätten mit über einer Million Hektolitern Jahresausstoß (große Einzelbrauereien, nationale und internationale Braukonzerne) liegt seit einigen Jahren bei 26. Lediglich im Coronajahr ist eine der Braustätten unter einen Jahresausstoß von einer Million Hektolitern gefallen.

Trend zur „Ausdünnung der Mitte“ abgeschwächt

Die 25 großen Braustätten mit über einer Million Hektolitern Jahreserzeugung decken mit einem Ausstoß von insgesamt rund 48,4 Millionen Hektolitern nahezu 60 Prozent des Marktes ab (Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für das Jahr 2021; eigene Berechnung). Auf Braustätten mit einer Erzeugung von 50.000 bis 500.000 Hektolitern pro Jahr entfallen 20 Prozent Marktanteil (ca. 16,3 Millionen Hektoliter). Diese Gruppe hat allein in den vergangenen 15 Jahren insgesamt mehr als 4 Millionen Hektoliter an Volumen verloren (Maack et al. 2011), in den letzten Jahren konnten Ausstoß und Marktanteil jedoch auf dem beschriebenen Niveau stabilisiert werden.

Anhand der dargestellten Zahlen und Entwicklungsverläufe lässt sich nachzeichnen, dass in den vergangenen Jahrzehnten vor allem „kleine mittlere“ Braustätten vom Strukturwandel betroffen waren.³⁸ Entweder waren die Braustätten 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 (Stracke/Homann 2017).

3.2 Wettbewerbssituation und Unternehmensstrategien

Auf dem Getränkemarkt in Deutschland herrscht eine hohe Wettbewerbsintensität – dies gilt sowohl für den Biermarkt als auch für den AfG-Markt. Seit einigen Jahren lässt sich zudem beobachten, dass die Grenzen zwischen Brauereien, Erfrischungsgetränkeherstellern, Saffherstellern und Mineralbrunnen immer mehr „verwischen“.

Nahezu alle großen Brauereigruppen haben sich inzwischen als Getränkekonzerne aufgestellt, die ein umfassendes Angebot an Biersorten, Biermischgetränken, Erfrischungsgetränken und Mineralwässern anbieten. Eher als klassische Mineralbrunnenbetriebe bekannte Produzenten haben ihr Produktportfolio in den letzten Jahren weiter in Richtung Erfrischungsgetränke diversifiziert, um ihre Erträge zu stabilisieren. Auch die Produktion und der Vertrieb von Marken in Lizenz ist für Mineralbrunnen üblich.

3.2.1 Brauwirtschaft: Viele starke Wettbewerber

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die 15 größten Brauereigruppen bzw. Brauereien auf dem deutschen Markt. Das Geschäft der Brauereien ist stark auf den Inlandsmarkt ausgerichtet. Den größten Inlandsabsatz erzielt nach wie vor die *Radeberger Gruppe* (ca. 9,9 Millionen Hektoliter im Jahr 2021), gefolgt von *AB InBev* (6,4 Millionen Hektoliter), der *Krombacher Brauerei* (5,6 Millionen Hektoliter) und der *Bitburger Braugruppe* (5,3 Millionen Hektoliter).

³⁸ Grundsätzlich bedeutet dies nicht, dass sie durch Schließung oder Übernahme aus dem Markt verschwunden sind, vielmehr sind sie aufgrund des auf die jeweiligen Braustätten entfallenden Rückgangs der Jahreserzeugung in die nächsttiefere Größenklasse gerutscht.

Tabelle 3: Die absatzstärksten Brauereien in Deutschland, 2021

	Brauerei/Brauereigruppe	Beschäftigte	Absatz 2021 (in 1.000 Hektolitern)	Absatz In- land 2021 (in 1000 hl)	+/- Vorjahr	+/- 2015	Absatz Ausland/ Export 2021 (in 1000 hl)	+/- Vorjahr
1.	Radeberger Gruppe (u. a. Radeberger, Jever, Berliner Pilsner, Schöfferhofer, Sternburg)	8.000 (inkl. GFGH-Unternehmen)	10.644 *	9.936 *	-4,6%	-9,7%	708 *	+5,2%
2.	AB InBev (u. a. Beck's, Hasleröder, Franziskaner/Spaten, Löwenbräu)	2.700	9.956 *	6.421 *	0,6%	-10,8%	3.535 *	+5,0%
3.	Krombacher Brauerei	1.100	5.882	5.610	-2,8%	+1,1%	272	+8,8%
4.	Bitburger Braugruppe (u. a. Bitburger, König, Licher, Köstritzer)	1.600	5.706 **	5.277 *	-2,9%	-20,0%	429 *	+12,0%
5.	Oettinger Brauerei (Oettinger, 5,0 Original)	1.000	8.220 *	5.190 *	-6,9%	-21,4%	3.030 *	+4,5%
6.	TCB-Gruppe (u. a. Frankfurter Brauhaus, Feldschlößchen, Gilde)		5.934 *	4.803 *	-7,7%	35,3%	1.131 *	+1,0%
7.	Paulaner Brauerei Gruppe (u. a. Paulaner, Hacker-Pschorr, Fürstenberg, Hoepfner)	2.350	5.900	4.725	1,4%	+2,7%	1.175	+13,0%
8.	Carlsberg Deutschland (u. a. Astra, Carlsberg, Holsten, Lübzer, Wernesgrüner)	750	2.997 ***	2.997	15,4%	+13,6%	0	—
9.	Brauerei C. & A. Veltins (u. a. Veltins, Grevensteiner, Pülleken)	730	3.095	2.950	5,1%	+13,5%	145	+5,8%
10.	Warsteiner Gruppe (u. a. Warsteiner, Paderborner, Herforder, König Ludwig)	1.100	3.364 *	2.892 *	-6,9%	-16,2%	472 *	+15,4%

	Brauerei/Brauereigruppe	Beschäftigte	Absatz 2021 (in 1.000 Hektolitern)	Absatz In- land 2021 (in 1000 hl)	+/- Vorjahr	+/- 2015	Absatz Ausland/ Export 2021 (in 1000 hl)	+/- Vorjahr
11.	Augustinerbräu	450	1.479*	1.430*	-1,5%	+1,4%	49*	+8,9%
12.	Karlsberg Brauerei	260	1.636*	1.374*	0,2%	+24,9%	262*	-2,2%
13.	Darguner Brauerei (u. a. Darguner, Mecklenburger)	300	1.562*	1.063*	-2,0%	-16,3%	499*	+10,9%
14.	Privatbrauerei Erdinger Weißbräu	500	1.350	940	-12,9%	-37,2%	410	+9,3%
15.	Privatbrauerei Eichbaum (u. a. Eichbaum, Ureich, Patronus)	300	1.790*	500*	-3,8%	-19,4%	1.290*	+1,6%

*Anmerkungen: *geschätzte Werte, **2020 zum Jahresvergleich ohne Wernesgrüner; *** seit 2021 mit Wernesgrüner, dadurch kommt der hohe Absatzsprung zustande*

Quelle: LZ 2022c, LZ 2021a, LZ 2016; Unternehmensdaten, teilweise eigene Ergänzung (Marken, Beschäftigtenzahlen auf Basis von Unternehmensinformationen) und eigen Berechnung (Veränderung Inlandsabsatz gegenüber 2015, Veränderung Export gegenüber Vorjahr); eigene Darstellung

Der aktuelle Marktanteil des Branchenprimus *Radeberger* liegt bei fast 12 Prozent; der Marktanteil der Top 5 liegt bei mehr als 33 Prozent (LZ 2022c; Destatis, Finanzen und Steuern Brauwirtschaft für das Jahr 2021; hier und im Folgenden eigene Berechnung). Damit erreichen die Konzentrationsgrade bzw. Marktanteile der führenden Braukonzerne keine marktbeherrschende Stellung, wie sie in vielen Teilen Europas und weltweit üblich sind.

Bis auf *Radeberger*, *Carlsberg* und *Bitburger* hat seit Coronabeginn keine Brauerei öffentlich verlautbaren lassen, dass Zukäufe eine strategische Option zur Optimierung des Markenportfolios und zur Gewinnung von Marktanteilen darstellen (GetränkeNews 2020; LZ 2022d).

Absatzverluste im Zuge der Coronapandemie

Bis auf wenige Ausnahmen (*AB InBev*, *Paulaner*, *Carlsberg*³⁹, *Veltins*) mussten alle großen Brauereien im zweiten Pandemiejahr 2021 (weitere) Einbußen beim Inlandsabsatz hinnehmen. Verluste im Gastronomie- und Veranstaltungsgeschäft konnten nur in Teilen durch höhere Absätze im LEH kompensiert werden. Große Brauereien, die den LEH bedienen, haben gegenüber kleineren Brauereien (wie Hausbrauereien) zumindest temporär Marktanteile hinzugewonnen. Nach der Pandemie wird sich zeigen, ob sich Marktanteile dauerhaft verschoben haben.

Fast alle Brauereien der Top 15 konnten im Jahr 2021 ihre Exportmengen steigern (Ausnahme: *Karlsberg Brauerei*), allerdings bewegen sich die Exportmengen vielfach auf deutlich niedrigerem Niveau als der Inlandsabsatz. Die Zahlen legen somit nahe, dass durch das Exportwachstum Absatzeinbußen im Inland nicht hinreichend ausgeglichen werden konnten. Vergleichsweise hohe Auslandsabsätze im Jahr 2021 verzeichneten *AB InBev* (3,5 Millionen Hektoliter), *Oettinger* (3,0 Millionen Hektoliter), *Eichbaum* (1,3 Millionen Hektoliter), *Paulaner* (1,2 Millionen Hektoliter) und *TCB* (1,1 Millionen Hektoliter).

Markenvielfalt und Preiswettbewerb

Nahezu alle großen Brauereien bzw. Brauereigruppen haben sich von „Monoanbietern“ zu „Portfolio-“ bzw. „Sortimentsanbietern“ entwickelt. Die Marken- und Sortimentsvielfalt wurde um die klassischen Stammmarken herum stetig erweitert, z. B. durch alkoholfreie Biere bzw. Biermischgetränke oder alkoholfreie Getränke.

Vor allem unter den Herstellern von Pilsmarken herrscht seit vielen Jahren ein intensivierter Preiswettbewerb, der vom LEH durch Rabatt-

³⁹ Die deutlichen Absatzsteigerungen 2021 sind vor allem auf den Kauf der Marke Wernegrüner, die vormalig zur Bitburger Braugruppe gehörte, zurückzuführen.

aktionen forciert wird. Einige Hersteller versuchen über Volumenstrategien und hohe Rabatte hohe Verkaufsmengen zu erzielen.⁴⁰

Folge des Wettbewerbsdrucks sind nicht nur geringe Margen, es steigt auch das Risiko, dass Marken „verwässert“ und austauschbar werden und die Markentreue der Verbraucherinnen und Verbraucher immer weiter abnimmt. Der Preiswettbewerb wird verstärkt durch die bestehenden Überkapazitäten auf dem deutschen Markt, die durch die Absatzrückgänge in den Jahren 2020 und 2021 weiter zugenommen haben dürften (siehe auch Kapitel 3.1.1).

Der Großteil der Interviewten geht davon aus, dass der Preisdruck auch in Zukunft hoch bleiben wird. Die Brauereien, die es schaffen, vom Preiseinstiegssegment bis zur Bierspezialität ihr Sortiment und ihre Gebindeformen zu diversifizieren, werden die besten Chancen haben, auch in Zeiten zurückgehender Absätze und in Krisensituationen zufriedenstellende Erträge zu erzielen. „Monomarkenstrategien“ ohne Spezialisierung dürften weniger erfolgversprechend sein (siehe auch Grüne 2022).

TCB-Gruppe, Karlsberg und Veltins konnten Absätze seit 2015 deutlich steigern

Das in Tabelle 3 dargestellte Ranking hat sich seit der letzten Branchenstudie (Stracke/Homann 2017) deutlich verändert. Im Vergleich mit den damals dargestellten Zahlen für den Inlandsabsatz 2015 konnten insbesondere die *Karlsberg Brauerei* (+25 Prozent) mit einer starken regionalen Marktposition im Saarland und in Rheinland-Pfalz sowie *Veltins* (+14 Prozent) deutliche Absatzsteigerungen erzielen. Veltins setzt auf eine kontinuierliche, offensive Markenstrategie bei der Kernmarke und Produktinnovationen mit Retrodesign im Spezialitätenbereich (z. B. Pülleken, Grevensteiner Landbier).⁴¹

Als drittes Unternehmen ist hier die *TCB-Gruppe* zu nennen, die ihre Absätze nach der Übernahme der *Gilde Brauerei* im Jahr 2015 um mehr als 35 Prozent steigern konnte.⁴² Mit Marken wie Feldschlößchen oder

40 Dies ließ sich zuletzt vor allem bei AB InBev mit den Marken Beck's, Hasseröder und Franziskaner beobachten, die ursprünglich im (oberen) Premiumsegment angesiedelt sind (siehe auch Hebben 2021g). Warsteiner hat in der Vergangenheit Preiserhöhungen verzögert, d. h. später als die Konkurrenz umgesetzt, um Absätze zu erhöhen. Die Effekte waren jedoch nur kurzfristig (Holst 2022d). Auch besondere Rabattaktionen unabhängig vom Handel haben den Absatz von Warsteiner nur zeitweilig angekurbelt, den Druck auf die Erträge aber erhöht. So war im Sommer 2020 eine Kiste Warsteiner Pils zum Sonderpreis von fünf Euro zu erhalten (GetränkeNews 2020b).

41 Im ersten Halbjahr 2022 ist der Bierausstoß sogar auf einen Rekordausstoß von 1,7 Millionen Hektolitern gestiegen (+10 Prozent; Zeit.de 2022c).

42 Die Gilde Brauerei geriet im Jahr 2019 in die Schlagzeilen, als sie vom Eigentümer im Zuge eines Tarifstreits in vier Gesellschaften aufgespalten wurde – mit Auswirkungen auf die Mitbestimmung und geltende Tarifstandards (siehe ausführlich LabourNet Germany 2020).

Frankfurter Pils ist die Gruppe vorrangig auf das Niedrigpreissegment im Handel ausgerichtet.⁴³

Oettinger, Warsteiner und Erdinger haben Marktanteile eingebüßt

Seit 2015 Absatz verloren und dementsprechend Plätze im Ranking bzw. Marktanteile eingebüßt haben vor allem *Erdinger* (–37 Prozent), *Oettinger* (–21 Prozent), *Eichbaum* (–19 Prozent), die *Darguner Brauerei* (–16 Prozent) und *Warsteiner* (–16 Prozent).⁴⁴

Die Absatzrückgänge bei Erdinger sind in erster Linie auf Konsumverschiebungen von Weißbier, das vor allem auf die Gastronomie ausgerichtet ist und dessen Konsum schon vor der Pandemie leicht rückläufig war, zu Hellem und anderen Spezialitäten zurückzuführen. Die Strategie von Eichbaum ist stark auf den Export fokussiert. Darguner hat vor wenigen Jahren das Produktportfolio stärker auf den Ausbau eigener Marken ausgerichtet, was zu Absatzrückgängen bei Handelsmarken geführt hat (Inside Getränke 2019).

Warsteiner leidet schon lange unter sinkenden Absatzzahlen, starker Konkurrenz auf dem Pilsmarkt und einem Wahrnehmungsverlust der Marke bei Verbraucherinnen und Verbrauchern. Diese Entwicklung hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu einem umfänglichen Personalabbau geführt. Allein im Jahr 2018 wurden in der Warsteiner Gruppe mehr als 200 von damals 1.500 Stellen gestrichen. Die Herforder Brauerei und vier GFGH-Unternehmen der Gruppe standen zum Verkauf (Kapalschinski 2018). Mitte 2022 hat das Unternehmen angekündigt, zur Absatzsicherung stärker in das Geschäft der Lohnabfüllung für Handelsmarken (Co-Packing) einzusteigen und das Lizenzgeschäft weiter zu intensivieren (GetränkeNews 2022i).

Geschäftsmodell von Oettinger in der Zwickmühle

Oettinger verfolgt seit Mitte der 1970er die Strategie der Kostenführerschaft.⁴⁵ Das Unternehmen ist nicht im Gastronomiegeschäft aktiv, es konzentriert sich im Geschäft mit Glas-Mehrwegflaschen und Dosen (5,0-Original-Bier) stattdessen auf die Vertriebswege LEH, GFGH und Getränke Einzelhandel (Marken und Handelsmarken) sowie den Export. Bei der

43 Auch Hersteller von Premiummarken sind über preisgünstige Zweitmarken in diesem Segment aktiv, z. B. die Marken Hansa Pils und Sternburger der Radeberger Gruppe oder das Paderborner Bier der Warsteiner Gruppe.

44 Bitburger wird hier nicht betrachtet, weil bei den Absatzrückgängen der Braugruppe 2021 der Verkauf der Marke Wernesgrüner an Carlsberg stark ins Gewicht fällt.

45 Durch die Ausnutzung von „Kostendegressionseffekten“ bei Beschaffung, Herstellung und Transport sowie durch die „Produktion von Masse“ sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Damit verbunden ist eine über Niedrigpreise forcierte konsequente Ausrichtung auf den Massenmarkt. Der Preisvorteil soll u. a. durch eine schlanke Organisationsstruktur und standardisierte Prozesse erzielt werden.

Anlieferung im Inland nutzt das Unternehmen teilweise den eigenen Fuhrpark (Direktbelieferung).

Produkte im Preiseinstiegssegment zu positionieren, war über lange Zeit das Alleinstellungsmerkmal von Oettinger. Stark zugesetzt haben dem Unternehmen in den letzten Jahren sowohl die Intensivierung von Rabattaktionen des LEH, wodurch Premiummarken „von oben“ preislich nah an Oettinger herangerückt sind, als auch Zugewinne von Bierhandelsmarken und anderen Marken im Preiseinstiegssegment, die „von der Seite drücken“. Hier ist z. B. die TCB-Gruppe als Konkurrent zu sehen. Insgesamt gesehen ist die Nachfrage nach Flaschenbier im Preiseinstiegsbereich in den letzten rund zehn Jahren zurückgegangen (GetränkeNews 2020c).

Strukturelle Anpassungen in der Oettinger-Gruppe

Um der „Sandwich-Position“ zwischen Premiummarken und anderen Preiseinstiegsmarken zu entweichen, hatte das Unternehmen im Jahr 2018 eine Preiserhöhung von zwei Euro pro Kiste umgesetzt, die in der Folge jedoch zusätzliche Absatzeinbußen mit sich brachte. Zudem sollten strukturelle Anpassungen die Absätze ankurbeln.

So wurde 2019 der bis dahin mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgende Außendienst im Westen, Norden und Osten Deutschlands auf ein Agentur- und Handelsvertretermodell umgestellt (in Vertriebsregionen im Süden und Südwesten war dies bereits der Fall) und die dezentrale Struktur mit Geschäftsführern an allen vier Unternehmensstandorten (Oettingen, Braunschweig, Mönchengladbach, Gotha) aufgegeben (Krost 2019).

Vor allem in Ostdeutschland hat die Marke Oettinger über die Jahre spürbar an Menge eingebüßt, was vor allem Auswirkungen auf die Auslastung im Produktionswerk Gotha hatte. Im Frühsommer 2022 wurde die Schließung bzw. die Prüfung eines Verkaufs des Standortes mit mehr als 200 Beschäftigten angekündigt, nachdem im Jahr 2021 noch rund 2,5 Millionen Euro in die Modernisierung der Logistik investiert worden waren.

Offizielle Begründung für die Schließung: eine „negative Entwicklung des Absatzvolumens im Biermarkt“ (MDR Thüringen 2022). Die Pläne des Managements zur Neuausrichtung der Brauerei betreffen auch die anderen Braustätten der Oettinger-Gruppe, die Zahl der Mehrweganlagen soll von insgesamt acht auf vier reduziert werden.⁴⁶

⁴⁶ Ergänzung (Dezember 2022): Im Oktober 2022 haben Oettinger und die Paulaner Brauerei mitgeteilt, dass der von der Schließung bedrohte Standort in Gotha zum

Expertinnen und Experten sehen die Notwendigkeit von Veränderungen, das Geschäftsmodell von Oettinger als Kostenführer bedürfe aufgrund geringer Margen, schwindender Kostenvorteile im Direktgeschäft und sinkender Marktanteile vor allem gegenüber Premiummarken einer dringenden Überprüfung. Sie bezweifeln aber, dass die Schwächung von Mehrweg und damit die Schwächung der Eigenmarke „Original Oettinger“ die richtige Entscheidung sei. Durch eine Reduzierung der Mehrwegkapazitäten im Konzern könnte es zudem zu Lieferengpässen in der Fläche kommen. Ein Problem ist, dass die Marke trotz prämiierter Social-Media-Präsenz (Oettinger 2021) von Verbraucherinnen und Verbrauchern vielfach nicht als ausgezeichnetes Qualitätsbier (Donau-Ries-Aktuell 2021), sondern als „No-Name-Produkt“ wahrgenommen wird. Zudem ist fraglich, ob LEH-Konzerne bereit sind, die Marke Oettinger zu einem Preis von über 8 Euro anzubieten. Aktuell verschärft wird die Situation durch die hohen Energie-, Transport- und Materialkosten.

3.2.2 Erfrischungsgetränke: Coca-Cola vor volumenstarken Handelsmarkenherstellern

In Tabelle 4 sind die absatzstärksten Hersteller von Erfrischungsgetränken in Deutschland aufgelistet. Den größten Absatz im Jahr 2021 erzielte der Markenartikelhersteller *Coca-Cola*, der nach wie vor ein starker Mehrweganbieter ist (3,5 Milliarden Liter). Danach folgen *MEG* (1,3 Milliarden Liter), *Hansa-Heemann* (0,9 Milliarden Liter; seit Februar 2022 Teil von *Refresco*) und die *Schäff-Gruppe* (0,8 Milliarden Liter), die allesamt niedrigpreisige Einwegprodukte als Eigenmarken für den LEH (insbesondere Discounter) herstellen, sowie *PepsiCo Deutschland* (0,8 Milliarden Liter).

Unter den „Top 35“ des Marktes für Erfrischungsgetränke machen die fünf größten Hersteller mehr als 71 Prozent des Marktvolumens aus (LZ 2022e, Daten für 2021, eigene Berechnung). Die Konzentration der Marktanteile auf wenige Unternehmen ist damit im AfG-Bereich stärker ausgeprägt als in der Brauwirtschaft.

1. Januar 2023 von Paulaner weitergeführt wird. 170 Arbeitsplätze in den Bereichen Herstellung, Abfüllung, Logistik und Zentrale Dienste sollen übernommen werden. 23 weitere Stellen am Standort (Vertrieb, Export und Marketing) sollen bei Oettinger verbleiben (Frömmer 2022).

Tabelle 4: Die absatzstärksten Hersteller von Erfrischungsgetränken in Deutschland, 2021

	Hersteller	Beschäftigte	Absatz 2021 (in Millionen Liter)	+/- Vorjahr	+/- 2015
1.	Coca-Cola Europacific Partners Deutschland (u. a. Coca-Cola, Fanta, Sprite, mezzo mix, Lift)	6.300	3.485,0*	+4,3%	+5,2%
2.	Mitteldeutsche Erfrischungsgetränke (u. a. Freeway, Handelsmarken)	1.500	1.294,0*	+2,3%	+4,7%
3.	Hansa-Heemann (u. a. Hella, Fürst Bismarck, Handelsmarken)**	800	868,0*	-9,2%	-2,4%
4.	Schäff-Gruppe (u. a. Altmühltaler, Germete/Warburger Waldquell***, Handelsmarken)	800	788,0*	-10,0%	-18,6%
5.	PepsiCo Deutschland (Pepsi, Lipton, 7 Up, Schwip Schwap, Rockstar)	500	768,0*	-6,8%	-6,6%
6.	Refresco Deutschland (u. a. Refresco, Handelsmarken)****	800	326,0*	-8,7%	-23,7%
7.	Hassia-Gruppe (u. a. Bionade, Ti, Bizzl, Vita Cola*****)	1.750	275,0	+7,8%	+9,3%
8.	Danone Waters (u. a. Volvic, Evian)	130	227,4*	+1,8%	+13,1%
9.	Red Bull Deutschland (Red Bull)	500	211,2	+30%	+101,1%
10.	Hermann Pfanner Getränke (Pfanner)		197,3	+3,1%	+27,7%
11.	Riha-Gruppe (u. a. Extaler, Quelly, Handelsmarken)	2.000	181,5*	-6,0%	-18,4%
12.	Krombacher Gruppe (u. a. Krombacher Fassbrause, Schweppes, Orangina, Dr Pepper)		163,8	+4,9%	+57,2%
13.	Stute Nahrungsmittelwerke (Handelsmarken)		155,0*	-6,2%	-24,0%
14.	Adelholzener Alpenquellen (Adelholzener)	580	114,5	+4,2%	-4,0%
15.	Schwarzwald Sprudel (Schwarzwald Sprudel)	140	110,3	-3,0%	+34,2%

Anmerkungen: *geschätzte Werte; ** seit Februar 2022 Teil der Refresco-Gruppe, Zahl der Beschäftigten vor der Übernahme;

*** Germete seit August 2022 Teil der Krombacher Gruppe; **** Beschäftigtenzahl vor der Übernahme von Hansa-Heemann;

***** seit 2021 mit Wüllner-Gruppe (dadurch kommt der hohe Absatzsprung zustande)

Quelle: LZ 2022e; Unternehmensdaten, teilweise eigene Ergänzung (Marken, Beschäftigtenzahlen auf Basis von Unternehmensinformationen) und eigene Berechnung (Veränderung Inlandsabsatz gegenüber 2015); eigene Darstellung

Anhaltende Absatzverluste bei drei großen Eigenmarkenherstellern

Im zweiten Pandemiejahr (2021) mussten vor allem die auf das nationale Massengeschäft mit Eigenmarken für den Handel ausgerichteten Lohnabfüller *Schäff-Gruppe* (–10 Prozent), *Hansa-Heemann* und *Refresco Deutschland* (beide –9 Prozent) Absatzeinbußen verkraften. Deutliche Absatzsprünge erzielen konnte die *Hassia-Gruppe* (+8 Prozent) nach der Übernahme der Wüllner-Gruppe.

Red Bull Deutschland konnte mit wachstumsstarken Getränkesegments im Handel die Absätze im Vergleich zum Vorjahr beinahe um ein Drittel steigern (+30 Prozent). Der Branchenprimus *Coca-Cola*, der nach Experteneinschätzung etwa ein Drittel seines Geschäfts im Außer-Haus-Markt erzielt, konnte Absatzverluste im Jahr 2020 (–5,4 Prozent) im Jahr 2021 in großen Teilen wieder ausgleichen (+5,2 Prozent).

Vor allem Red Bull und die Krombacher Gruppe haben Marktanteile hinzugewonnen

Vergleicht man die aktuellen Absatzzahlen mit den Absatzzahlen 2015, die in der letzten Branchenstudie (Stracke/Homann 2017) dargestellt wurden, so fällt auf, dass vor allem *Red Bull Deutschland* (+101 Prozent), die *Krombacher Gruppe* (+57 Prozent), die ihr Portfolio vor rund 20 Jahren um alkoholfreie Erfrischungsgetränke ergänzt hat, und *Hermann Pfanner* (+27 Prozent) im Verlauf der Jahre deutliche Absatzsteigerungen erzielen konnten. Auch *Danone Waters* (+13 Prozent) und die *Hassia-Gruppe* (+9 Prozent) konnten von Sortimentserweiterungen in Richtung Erfrischungsgetränke profitieren.

Relativ große Absatzzurückgänge seit 2015 haben hingegen *Stute Nahrungsmittel* (–24 Prozent; Rückgänge v. a. im Discount), die *Refresco-Gruppe* (–24 Prozent), die *Schäff-Gruppe* (–19 Prozent) und die *Riha-Gruppe* (–18 Prozent) zu verzeichnen. Ausschlaggebend dafür sind u. a. Auftragsrückgänge im Handel.

3.2.3 Mineralbrunnen: Markenartikelhersteller machen gegenüber Handelsmarken Boden gut

In Deutschland gibt es ca. 150 Mineralbrunnen und über 500 verschiedene Mineral- und Heilwässer mit regionaler und nationaler Ausrichtung (VDM-Branchendaten 2021). Angeführt wird der Mineralwassermarkt von den drei großen Handelsmarkenherstellern *MEG* (3,0 Milliarden Liter), *Hansa-Heemann* (2,2 Milliarden Liter; seit Februar 2022 Teil von *Refresco*) und *Schäff-Gruppe* (1,9 Milliarden Liter), die als Volumenhersteller

den LEH beliefern und entsprechende „Economies of Scale“ nutzen (Tabelle 5).

Mit einem mengenbezogenen Marktanteil unter den „Top 30 Mineralbrunnen“ von mehr als 46 Prozent liegen diese drei Produzenten vor Markenherstellern wie *Hassia*, *Gerolsteiner* und *Danone Waters* (LZ 2022f, Daten für 2021, eigene Berechnung).

Klassische mittelständische Familienunternehmen bzw. familiengeführte Konzerne (wie die *Hassia-Gruppe* oder *Vilsa*) sind in der Regel auf die Herstellung von Regionalmarken ausgerichtet, die preislich deutlich über den Handelsmarken liegen. Üblich bei diesen Unternehmen ist eine große Vielfalt bei Produkten und Gebinden und ein Mehrwegschwerpunkt.

Seit einigen Jahren zeigt sich bei Markenherstellern ein Trend zu nationaler Distribution – bei *Gerolsteiner* beispielsweise über eine verstärkte Hinwendung zu Einwegprodukten im „To-Go-Geschäft“ und eine Listung im Discount. *Vilsa* ist national mit einem Einweggebinde im LEH gelistet (Hebben 2019).

In Tabelle 5 nicht aufgeführt ist Aqua Römer, das im Absatzranking für das Jahr 2021 Platz 20 belegt (LZ 2022f). Das Unternehmen setzt als einziger Mineralbrunnen in Baden-Württemberg seit Mitte 2021 nur noch auf Mehrwegprodukte (Aqua Römer 2022). Vor wenigen Jahren hatte das Unternehmen für einen Großkunden aus dem Handel in eine neue Einweganlage investiert, der Auftrag seitens des Großkunden wurde aber wieder zurückgezogen.

Tabelle 5: Die absatzstärksten Mineralbrunnen in Deutschland, 2021

	Mineralbrunnen	Beschäftigte	Absatz 2021 (in Mio. Liter)	+/- Vorjahr	+/- 2015
1.	Mitteldeutsche Erfrischungsgetränke (u. a. Saskia, Handelsmarken)	1.500	3.009,0 *	-4,8%	+7,1%
2.	Hansa-Heemann (u. a. Hella, Fürst Bismarck, St. Michaelis, Handelsmarken)**	800	2.171,0 *	-9,2%	-2,4%
3.	Schäff-Gruppe (u. a. Altmühltaler, Brandenburger Urstromquelle, Germete***, Handelsmarken)	800	1.933,0 *	-9,8%	-0,2%
4.	Hassia-Gruppe (u. a. Hassia, Rosbacher, inkl. Saftmarken)****	1.750	960,0	+20,5%	+21,4%
5.	Gerolsteiner Brunnen	880	746,1	-2,0%	+6,7%
6.	Danone Waters (u. a. Volvic, Evian)	130	723,0 *	+2,0%	+14,2%
7.	Rheinfels-Quelle H. Hövelmann (inkl. Sinalco)	650	611,2	-8,6%	-11,8%
8.	Franken-Brunnen	700	582,0	-5,1%	-3,2%
9.	Vilsa Brunnen (u. a. Vilsa, Vilsa H ₂ O ₂)	450	466,0 *	-0,4%	+7,6%
10.	RhönSprudel (u. a. RhönSprudel, Spreequell, Bad Liebenwerda)*****	300	438,1	-4,4%	-0,2%
11.	Adelholzener Alpenquellen (u. a. Adelholzener, Active O ₂)	580	384,9	+1,2%	+17,1%
12.	Nestlé Waters Deutschland (u. a. San Pellegrino, Vittel)	—	320,0 *	-20,6%	-50,8%
13.	Hochwald Sprudel	250	296,2	-6,9%	-15,8%
14.	Alwa Mineralbrunnen / Winkels-Gruppe (u. a. alwa, Griesbacher)	800	282,9	-6,9%	-15,6%
15.	Refresco Deutschland (u. a. Handelsmarken)*****	800	276,0	-8,0%	-42,1%

Anmerkungen: *geschätzte Werte; **seit Februar 2022 Teil der Refresco-Gruppe, Zahl der Beschäftigten vor der Übernahme; ***ca. 130 Beschäftigte, seit August 2022 Teil der Krombacher Gruppe; **** seit 2021 mit Wüllner-Gruppe (dadurch kommt der hohe Absatzsprung zustande); *****seit Juli 2022 Teil der französischen Alma-Gruppe, Zahl der Beschäftigten vor der Übernahme; ***** Beschäftigtenzahl vor der Übernahme von Hansa-Heemann

Quelle: LZ 2022f; Unternehmensdaten, teilweise eigene Ergänzung (Marken, Beschäftigtenzahlen auf Basis von Unternehmensinformationen) und eigene Berechnung (Veränderung Inlandsabsatz gegenüber 2015); eigene Darstellung

Anhaltende Mengenrückgänge während der Coronapandemie

Abgesehen von *Danone Waters* (+2 Prozent), *Adelholzener* (+1 Prozent) und *Vilsa* (–0,4 Prozent), die ihre Absätze im zweiten Pandemiejahr (2021) stabilisieren konnten, sowie *Hassia* haben alle Mineralbrunnen Absatzrückgänge zu verzeichnen. Damit setzt sich ein Trend fort, der schon vor der Coronapandemie eingesetzt hatte und mit allgemeinen Veränderungen im Konsumverhalten zusammenhängt (siehe Kapitel 2.1).

Der große Absatzsprung bei *Hassia* (+21 Prozent) kommt – wie oben bereits erwähnt – vor allem durch den Zukauf der Wüllner-Gruppe zustande (LZ 2022b). Bei *Vilsa* kommt sicherlich zum Tragen, dass die Gruppe im Juli 2021 den Standort *Sodenthaler* von *Coca-Cola* übernommen und damit sein Vertriebsgebiet weiter Richtung Süden ausgeweitet hat (GZ 2021b). Die Zahlen (und die zuletzt getätigten Investitionen) verdeutlichen, dass sowohl *Hassia* als auch *Vilsa* eine klare Wachstumsstrategie verfolgen.

Verhältnismäßig große Absatzeinbußen zu verkraften hatten die auf Handelsmarken spezialisierte *Schäff-Gruppe* (–10 Prozent), *Hansa-Heemann* (–9 Prozent), die *Rheinfels-Quelle H. Hövelmann* (–9 Prozent) sowie *Nestlé Waters* (–21 Prozent). Der große Rückgang von *Nestlé Waters* ist in erster Linie auf die große Abhängigkeit von Außer-Haus-Absatzkanälen zurückzuführen (siehe auch Nestlé 2020). Weitere Gründe sind sicherlich die Auslistung von Mineralwasser der Marke *Vittel* bei *Lidl* im November 2021 und die Kritik von Umweltschützern mit Blick auf die Umweltpraktiken des Konzerns bei der Herstellung und dem Vertrieb von Mineralwasser (Abdelilah/Schmidt 2021).

Vor allem *Hassia*, *Adelholzener* und *Danone Waters* konnten seit 2015 Marktanteile ausbauen

Im Vergleich mit dem in der letzten Branchenstudie (Stracke/Homann 2017) aufgeführten Ranking mit Absatzzahlen im Jahr 2015 wird deutlich, dass vor allem *Nestlé Waters* (–51 Prozent) und die *Refresco-Gruppe* (–42 Prozent) starke Absatzeinbußen zu verzeichnen hatten.

Nach der Auslistung bei *Lidl* hat *Nestlé* Anfang 2022 angekündigt, bis Mitte des Jahres das Geschäft mit der Marke *Vittel* in Deutschland komplett einzustellen und sich auf den Verkauf der Marken *San Pellegrino* und *Acqua Panna* zu konzentrieren (Watson 2022). *Refresco* wird nach der Übernahme von *Hansa-Heemann* Anfang 2022 und einer Stärkung des Mineralwassergeschäftes zur neuen Nummer 2 im Mineralwassermarkt in Deutschland aufsteigen. Gar nicht mehr unter den Top 15 vertreten sind die Wassermarken von *Coca-Cola* (aktuell noch *Vio* und *Apollinaris*). 2021 lag der Absatz von *Coca-Cola* mit Mineralwasser 72 Prozent unter dem Niveau von 2015.

Ein entgegen dem Markttrend starkes Absatzwachstum seit 2015 konnten die *Hassia-Gruppe* (+21 Prozent), *Adelholzener* (+17 Prozent) und *Danone Waters* (+14 Prozent) erzielen, die allesamt auf das Geschäft mit Markenartikeln setzen. Das über viele Jahre zu beobachtende deutliche Absatzwachstum der Handelsmarkenhersteller hat sich stark abgeschwächt, nur die *MEG* verzeichnet seit 2015 mit +7 Prozent ein Wachstum.

3.3 Konzentrationsprozesse und Übernahmen

In den letzten Jahren haben sich die Strukturen in der Getränkeindustrie nur wenig konsolidiert, Übernahmen und Fusionen haben lediglich in geringem Umfang stattgefunden. Deutliche Effekte auf die Strukturen im AfG-Markt hat jedoch die seit 2015 anhaltende Restrukturierung bei *Coca-Cola*, dem größten Marktteilnehmer. Das Produktions- und Logistiknetz des Konzerns in Deutschland wurde stark ausgedünnt.

3.3.1 Brauwirtschaft: Nach wie vor keine dynamische Konsolidierung zu erwarten

Der Markteintritt der internationalen Braukonzerne *Heineken*, *AB InBev* und *Carlsberg* vor rund 20 Jahren hatte im deutschen Biermarkt einen Konsolidierungsprozess ausgelöst, der kurzzeitig auch zu einer Konzernneu- bzw. -umbildungswelle bei den nationalen Brauereigruppen führte (siehe ausführlich Maack et al. 2011). Der damit verbundene Konzentrationsprozess war 2005 aber im Grunde wieder beendet.

Übernahme anderer Brauereien

Seit der letzten Branchenstudie (Stracke/Homann 2017) hat es nur wenige Übernahmen von großen Braustätten gegeben. Als Beispiel zu nennen ist sicherlich die Übernahme der *Wernesgrüner Brauerei* durch *Carlsberg Deutschland* Anfang 2021, seit 2002 hatte die Marke Wernesgrüner zur *Bitburger Braugruppe* gehört. Für die Bitburger Braugruppe ist der Verkauf Teil einer strategischen Neuausrichtung in Ostdeutschland, wo man sich stärker auf die Schwarzbiermarke Köstritzer konzentrieren will.

Carlsberg ist bestrebt, mit der Übernahme seine Position in den Kernregionen Nord- und Ostdeutschland zu festigen (Bitburger Braugruppe 2020). Im April 2022 hat Carlsberg Deutschland seine beiden Altbiermarken Hannen Alt und Gatz an die Privatbrauerei Bolten verkauft. Die Bit-

burger Braugruppe wiederum hat sich zum Beginn 2022 an der Münchner Craft-Brauerei Crew Republik beteiligt, deren Partnerschaft mit *AB InBev* nach zwei Jahren beendet wurde (GetränkeNews 2022j; GZ 2021c).

Die *Radeberger Gruppe* hat in den Jahren 2019 und 2021 ihr viele Marken umfassendes Produktportfolio leicht verschlankt. Die Produktion der Kölsch-Marken Gilden, Sion, Dom, Peters, Küppers und Sester, die bis dahin von der Radeberger-Tochter Haus Kölscher Brautradition gebraut und abgefüllt wurden, wurde an die *Früh-Brauerei* abgegeben. Die Vermarktung liegt nach wie vor in den Händen der Radeberger Gruppe (Hendorf 2021; Neuscheler 2019).⁴⁷

Die *Warsteiner Gruppe* hatte 2018 angekündigt, die Herforder Brauerei zu veräußern bzw. einen Partner für eine Beteiligung zu finden. Inzwischen sind die Verkaufspläne trotz großer Absatzeinbußen und einer schwierigen wirtschaftlichen Situation der Gruppe zumindest laut offiziellen Verlautbarungen wieder vom Tisch (Horst 2021).

Übernahmen von Mineralbrunnen durch Brauereien

Im Rahmen ihrer Diversifizierungsstrategien haben die großen Brauereigruppen in den letzten 15 bis 20 Jahren zahlreiche Erfrischungsgetränkproduzenten und Mineralbrunnenbetriebe übernommen. Die *Bitburger Holding* hat beispielsweise eine Mehrheitsbeteiligung am *Gerolsteiner Brunnen*, und die Selters-Mineralquelle *Augusta Victoria* gehört zur *Radeberger Gruppe*.

Jüngstes Beispiel für eine Übernahme ist der Kauf der *Heil- und Mineralquellen Germete* durch die *Krombacher Gruppe* im Sommer 2022. Bis dato gehörte der Brunnenbetrieb zur Unternehmensgruppe *Altmühltaler Mineralbrunnen (Schäff-Gruppe)*, die Handelsmarken für den LEH abfüllt. Krombacher will durch die Übernahme weiter im Bereich alkoholfreier Produkte wachsen, die inzwischen fast 40 Prozent des Absatzes der Gruppe ausmachen. In Germete werden fortan vor allem Schweppes-Produkte abgefüllt, an denen Krombacher seit 2006 die Markenrechte hält, die bislang aber von externen Partnern produziert wurden (Scholz 2022).

Übernahmen von GFGH-Unternehmen durch Brauereien

Insgesamt wurde das Bild in den zurückliegenden Jahren vor allem geprägt durch Übernahmen von GFGH-Unternehmen und Getränkeabhol-

⁴⁷ Ergänzung (Dezember 2022): Die Radeberger Gruppe hat Ende September 2022 angekündigt, die Binding-Brauerei in Frankfurt am Main bis Oktober 2023 zu schließen. Davon betroffen sind etwa 150 Beschäftigte. Produktion und Abfüllung der Marken Henninger, Binding, Clausthaler und Schöffelhofer sollen an andere Standorte der Gruppe verlagert werden (Köhler 2022).

märkten durch Brauereigruppen bzw. Beteiligungen der Gruppen hieran oder die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen im GFGH-Bereich.

So haben beispielsweise die *Radeberger Gruppe* und *Veltins* zu Beginn 2019 mit der Deutsche Getränke Logistik (DGL) ein Unternehmen gegründet, das als Joint Venture geführt wird. Die DGL vereint die Aktivitäten der drei Getränkelogistikspezialisten Westdeutsche Getränkehandel- & Einkaufsgesellschaft / Westdeutsche Getränkelogistik, Getränke Essmann und H. Leiter (Jeschke 2018). Das neu gegründete Unternehmen hat inzwischen weitere Biervertriebsgesellschaften bzw. GFGH-Unternehmen übernommen (GZ 2021d).

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch die Übernahme des Getränkelieferdienstes *Flaschenpost* durch die *Oetker-Gruppe*, zu der wiederum die *Radeberger Gruppe* gehört, Ende 2020 (Bundeskartellamt 2020).

Leichte Anzeichen für eine „kalte Marktkonsolidierung“

Bisher hat coronagetrieben weder eine Übernahme- noch eine umfassende Pleitewelle stattgefunden. Aufgrund der hohen finanziellen Belastungen von Brauereien im Zuge der Coronapandemie und den durch den Ukraine-Krieg ausgelösten Entwicklungen sind größere Übernahmen zurzeit eher unwahrscheinlich, weil der finanzielle Spielraum für viele Marktteilnehmer nicht vorhanden ist oder sie sich abwartend verhalten. Zudem verfügen viele Brauereien nicht über die Renditekraft, die sie für eine Übernahme attraktiv machen.

Es zeigen sich aber leichte Anzeichen einer „kalten Marktkonsolidierung“. Die Coronapandemie und die Kostensteigerungen im Verlauf des Jahres 2022 haben vor allem für Betriebe, die schon vorher aufgrund sinkender Absatzzahlen und der starken Konkurrenzsituation wirtschaftliche Schwierigkeiten hatten, bestehende Probleme verschärft. Bis Ende 2021 wurden 40 Braustätten geschlossen, darunter vor allem Mikrobrauereien bzw. Brauereigaststätten bis 5.000 Hektoliter Jahresausstoß, die nicht die Möglichkeiten hatten, über das Handelsgeschäft mit Flaschenbier Absatz- und Umsatzrückgänge auszugleichen (Destatis 2022e).

Vor allem in Nordbayern, einer Region mit traditionell hoher Braustättendichte, ist es im Zuge der Pandemie zur Schließung von kleinen und Kleinstbrauereien gekommen (Segat 2022). Das Hofbrauhaus Wolters in Braunschweig als besonderes Beispiel wurde aufgrund finanzieller Probleme im Jahr 2021 von der Volksbank Braunschweig übernommen (Steiner 2021).

Beschleunigte Konsolidierung nur bei überraschendem „Deal“

Unter den Top 10 der Brauereien befinden sich mit der *Warsteiner Gruppe* und der *Oettinger-Gruppe* seit längerer Zeit zwei große Player in einer schwierigen Marktsituation. Es ist nicht auszuschließen, dass diese selbst zu Übernahmekandidaten werden, nachdem sie vor allem im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts andere Standorte übernommen haben.

Heute gibt es viele unbekannte Faktoren, die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation der Brauereien haben und Zukunftsprognosen erschweren, z. B. politische Faktoren (mit Blick auf die Biersteuer oder die CO₂-Bepreisung), die Folgen des Ukraine-Krieges oder die Problematik der Unternehmensnachfolge in der Gastronomie. Nach wie vor ist aber ein langsamer, leichter Konzentrationsprozess ohne deutliche Konsolidierung der Strukturen wahrscheinlich.

Eine beschleunigte Konsolidierung des deutschen Biermarktes, die vor allem mittlere und große Brauereien betrifft, ist nur für den Fall zu erwarten, dass ein überraschendes Ereignis bzw. ein überraschender „Deal“ eintritt, der eine Kettenreaktion hervorruft. Ein auslösendes Moment könnte der (allmähliche) Marktaustritt von *AB InBev*, der Einstieg eines neuen Wettbewerbers aus Asien oder das Interesse eines Finanzinvestors am deutschen Markt bzw. Unternehmen in Deutschland sein.

Wie positionieren sich AB InBev, Carlsberg und Heineken zum deutschen Markt?

In den letzten Jahren stand – zumindest Presseberichten zufolge – immer wieder ein Verkauf des kompletten Deutschlandgeschäfts von *AB InBev* oder bedeutender Marken des Konzerns wie *Beck's*, *Franziskaner* oder *Spaten* im Raum (Dunzendorfer 2022). 2016 wurde die *Gilde Brauerei* von *AB InBev* an *TCB* verkauft. Für die Brauereien *Hasseröder* und *Diebels* wurde 2018 ein Bieterverfahren eröffnet, die Gespräche mit Interessenten (u. a. einem Finanzinvestor) wurden 2019 abgebrochen (Kitzmann 2019).

Im Jahr 2021 und Anfang 2022 nahm die Diskussion über Gerüchte eines möglichen Verkaufs von deutschen Marken wieder Fahrt auf, da *AB InBev* unter Druck stehen und sich genötigt fühlen könnte, weniger rentable Geschäftsbereiche abzustoßen und Schulden abzubauen (Jensen 2022a). Eine offizielle Verkaufsabsicht ist bisher aber nicht publik geworden.

Carlsberg zeigt derzeit kein Interesse, den deutschen Markt zu verlassen. Im Gegenteil: Die Investitionen in die Marke *Wernesgrüner* verdeutlichen das Vertrauen in den deutschen Markt – mit im internationalen Vergleich zwar geringen, aber zuverlässigen Margen.

Heineken, neben Carlsberg und AB InBev der dritte große internationale Player mit Beteiligungen auf dem deutschen Brauereimarkt, hat sein finanzielles Engagement hierzulande bereits im Jahr 2017 heruntergefahren. Die Beteiligung des Konzerns an der *Paulaner Brauerei Gruppe* (bzw. der vormaligen Brauholding International) wurde damals von 49,1 auf 30 Prozent gesenkt; die übrigen 70 Prozent hält die Schörghuber Unternehmensgruppe (Kotteder 2017).

Auch international stehen für Heineken eher Desinvestments statt Akquisitionen im Vordergrund. 2021 hat der Konzern vor dem Hintergrund der Coronapandemie einen massiven Stellenabbau angekündigt. Rund 8.000 der ca. 86.000 Stellen weltweit sollen den Plänen zufolge bis 2023 wegfallen, um rund 2 Milliarden Euro an Kosten einzusparen (LZ 2021b).

3.3.2 AfG-Bereich: Anhaltende Restrukturierung bei Coca-Cola – Standortschließungen und Übernahmen bei Mineralbrunnen

Trotz des heute immer noch relativ geringen Konsolidierungsgrades war in der Mineralbrunnenindustrie in den letzten Jahrzehnten – jenseits der Entwicklungen bei *Coca-Cola* – ein leichter Konzentrationsprozess zu beobachten. Übernahmen und Zusammenschlüsse und Standortschließungen bei Mineralbrunnen haben in größerer Zahl vor allem bis 2010 stattgefunden (Stracke/Homann 2017).

Wachstum der Handelsmarkenhersteller gebremst

Der Konzentrationsprozess hängt nicht unwesentlich mit dem Wachstum von Handelsmarkenherstellern wie der *Schäff-Gruppe* oder der *MEG-Gruppe* zusammen, die für Discounter, aber auch andere LEH-Unternehmen Mineralwasser und Erfrischungsgetränke produzieren.

a) Beispiel MEG-Gruppe

Die MEG-Gruppe mit Hauptsitz in Weißenfels in Sachsen-Anhalt (Verwaltungsstandort) umfasst sechs nationale Produktionsstandorte: Leißling, Jessen, Lönigen, Kirkel, Wörth am Rhein (jeweils Abfüllung) und Roßbach (Herstellung von Flaschenrohlingen/Preforms und Verschlüssen).

Gegründet wurde die MEG-Gruppe im Jahr 1998 als Holding aus dem *Leißlinger Mineralbrunnen*. 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); alle Pro-

duktionsbetriebe der Schwarz-Gruppe werden unter dem Dach der Schwarz Produktion vereint.

Die MEG hat parallel zum steigenden Mineralwasserkonsum über viele Jahre in den Ausbau der auf ein hohes Volumen ausgelegten Abfüllstandorte investiert (insbesondere Wörth und Löningen). Gleichzeitig hat die Schwarz Produktion Standorte zur Herstellung von Preforms aus recyceltem Granulat aufgebaut (Neuensalz: Recycling von Einweg-PET-Flaschen und Herstellung von PET-Regranulat; Übach-Palenberg: Gewinnung von PET-Regranulat aus zurückgeführten PET-Pfandflaschen und Weiterverarbeitung zu neuen Preforms). Der Standort in Übach-Palenberg wurde im Jahr 2015 in Betrieb genommen, 2019 wurden die Kapazitäten erweitert. In den letzten Jahren war die MEG aufgrund zurückgehender Absatzzahlen im Mineralwassermarkt jedoch nicht mehr auf Wachstum im Abfüllbereich fokussiert.

b) Beispiel Schöff-Gruppe

Auch die Schöff-Gruppe, zu der u. a. die *Altmühltaler Mineralbrunnen*, die *Brandenburger Urstromquelle* und *Vitaqua* gehören, ist nicht mehr auf Wachstum ausgerichtet. Die im Jahr 2016 übernommenen *Heil- und Mineralquellen Germete* bei Warburg wurden inzwischen an die *Krombacher Gruppe* verkauft (s. o.). Hauptabfüllstandorte bis zuletzt waren Treuchtlingen (Franken), Breuna (Nordhessen) und Baruth (Brandenburg).

Im Mai 2022 wurde angekündigt, das Werk in Baruth, in dem rund 300 der 800 Beschäftigten der Gruppe tätig sind, Ende Juli 2022 zu schließen. Als Grund für die Schließung wurde vom Unternehmen eine gescheiterte Auftragsverlängerung mit dem Großkunden Edeka/Netto genannt; der Handelskonzern greift nun auf eine größere Gruppe von Abfüllern zurück (u. a. *Hansa-Heemann/Refresco*, *Hochwald Sprudel* und die *Riha-Gruppe*). Auch am Schöff-Standort Treuchtlingen sollen 20 Stellen wegfallen (Held 2022; Holst et al. 2022a).

Anfang Juli 2022 wurde mit *Red Bull* und dem österreichischen Saffhersteller *Rauch*, der für Red Bull Energydrinks abfüllt, eine Einigung zur Übernahme und Weiterführung des Standortes Baruth erzielt. Der Zeitplan sieht einen Abschluss bis Ende 2022 vor (Märkische Allgemeine 2022). Auch die *Refresco-Gruppe* galt als potenzieller Kandidat für eine Übernahme des Werkes (Holst et al. 2022a).⁴⁸

48 Ergänzung (Dezember 2022): Im November 2022 hat Aldi Nord angekündigt, die Altmühltaler Mineralbrunnen Gruppe mit den verbliebenen Produktionsstandorten Treuchtlingen und Breuna zu übernehmen. Das Bundeskartellamt hat den Kauf genehmigt, die rund 400 Arbeitsplätze sollen erhalten bleiben. Die Gruppe ist seit vielen Jahren einer der wichtigsten Lieferanten von Aldi Nord im Bereich Mineralwasser und Erfrischungsgetränke (Aldi Nord 2022).

Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll wie nah „Fluch“ und „Segen“ im Geschäft der Mineralbrunnen mit Handelsmarken für wenige LEH-Kunden beieinander liegen. Die Aufträge garantieren einerseits ein hohes Abfüllvolumen, andererseits sind bei Auftragsentzug aufgrund des schmalen Kundenstamms bzw. der hohen Abnahmemengen einzelner Kunden unmittelbar Standorte und Arbeitsplätze gefährdet.

Standortschließungen von Mineralbrunnen

Standortschließungen von Mineralbrunnen in den letzten Jahren stehen vor allem in Zusammenhang mit der Verschlankung des Portfolios von Wassermarken bei *Coca-Cola* im Rahmen einer großen Umstrukturierung des Konzerns (siehe ausführlich unten). Bereits im Jahr 2016 wurden die regionalen Wassermarken *Urbacher* und *Schurwald* in Baden-Württemberg vom Markt genommen und die dortige Produktion eingestellt. Alternativ wollte Coca-Cola damals die nationalen Marken *Vio*, *Bonaqua* und *Apollinaris* und die verbleibende Regionalmarke *Sodenthaler* im regionalen Vertrieb anbieten. Der Quellstandort von *Vio* bei Lüneburg sollte erweitert werden (Krost 2016e).

Inzwischen ist die Marke *Sodenthaler* verkauft, die Marke *Bonaqua* wurde 2018 eingestellt und die Marke *Apollinaris* ist aus dem Handel genommen und auf das Gastronomiegeschäft beschränkt worden (Die Rheinpfalz 2020). In der ehemaligen Produktionshalle von *Urbacher* hat Coca-Cola 2019 in den Bau von Lagerflächen (Palettenstellplätzen) investiert (Stuttgarter Nachrichten 2019).

Ein Beispiel für die nicht allzu lang zurückliegende Standortschließung eines mittelständischen Familienunternehmens ist *Aqua Römer*. Das Unternehmen hat Ende 2019 / Anfang 2020 den Standort Göppingen geschlossen und die Produktion (und später auch die Logistik und die Verwaltung) an den zweiten Standort im 60 Kilometer entfernten Mainhardt verlagert (siehe z. B. Stegmaier 2019).

Aqua Römer beschäftigt heute ca. 110 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor der Schließung des Göppinger Standortes waren es mehr als 200. Von den 100 Stellen in Göppingen wurden ca. 50 Arbeitsplätze nach Mainhardt verlagert, ca. 50 wurden sozialverträglich abgebaut (u. a. über Abfindungszahlungen und Weiterbeschäftigung in einer Transfergesellschaft). Es wurde vereinbart, dass die Beschäftigten, die nun täglich von Göppingen nach Mainhardt fahren müssen, als Kompensation vom Arbeitgeber 50 Cent (brutto) pro gefahrenen Kilometer erhalten.

Übernahmen von Mineralbrunnen

Beispiel für eine aktuelle Übernahme ist der Kauf der *Rhönsprudel-Gruppe* durch die französische *Alma-Gruppe* im Juli 2022. Die zur Rhön-

sprudel-Gruppe gehörenden drei Mineralbrunnenbetriebe und die dazugehörigen Marken (RhönSprudel, Bad Liebenwerda und Spreequell) sollen weitergeführt werden (Osthessen News 2022). Die Alma-Gruppe verfolgt nach eigener Auskunft das Ziel, über Zukäufe ein bedeutender Player in Deutschland zu werden. Ein wesentlicher Schritt ist der Aufbau von Kapazitäten für Handelsmarken. Nach wie vor auf ein Unternehmenswachstum durch Übernahmen konzentriert sind vor allem die Markenhersteller *Hassia* und *Vilsa* sowie *Refresco*.

a) Beispiel Hassia-Gruppe

Die Hassia-Gruppe ist seit den 1980er Jahren durch die Übernahme und Gründung von Betrieben zunächst in Hessen, Sachsen und Thüringen entstanden. Damit verbunden waren jedoch auch Betriebsschließungen und Produktionsverlagerungen innerhalb der Gruppe.

Beispiele für Übernahmen in letzter Zeit sind der Zukauf der Marken Bionade und Ti von der *Radeberger Gruppe* im Jahr 2017 und der Zukauf von *Mineralbrunnen Wüllner* im Jahr 2021 mit Standorten in Nordrhein-Westfalen (Carolinen), Sachsen-Anhalt (Gaensefurther Schloss Quelle) und Mecklenburg-Vorpommern (Güstrower Schlossquell; Hebben 2020a; Kapalschinski 2017). Hassia mit Hauptsitz im hessischen Bad Vilbel produziert inzwischen an insgesamt elf Standorten.

b) Beispiel Vilsa-Gruppe

Zur Vilsa-Gruppe mit der Kernmarke Vilsa und Hauptstandort in Bruchhausen-Vilsen gehören die *Mineralwasserbrunnen Anna Zimmermann* (u. a. mit den Marken Herzog-Wigbert-Quelle, Lesumer Urquell) und die *Bad Pyrmonter Mineral- und Heilquellen* (mit der Marke Bad Pyrmonter). 2010 wurde die Produktion am Standort in Bremen-Nord eingestellt und die Abfüllung der Glasgebinde an den Hauptstandort in Vilsen verlegt (Kreiszeitung 2010).

Im Jahr 2020 wurde die Produktion ertragsschwacher B-Marken eingestellt. 2021 hat die Vilsa-Gruppe den *Sodenthaler Mineralbrunnen* von *Coca-Cola* übernommen, die Marke Sodenthaler wird weitergeführt. Coca-Cola hatte 2020 angekündigt, den Standort in Sulzbach am Main zu schließen und die Marke vom Markt zu nehmen. Ohne Käufer hätte der Standort geschlossen werden müssen (Hebben 2021h).

c) Beispiel Hansa-Heemann / Refresco

Große Aufmerksamkeit in der Branche erhielt die Übernahme von Hansa-Heemann durch die international agierende, auf die Abfüllung von Erfrischungsgetränken und Fruchtsäften spezialisierte Refresco-Gruppe Anfang 2022. Hansa-Heemann, das neben Handelsmarken Marken wie hella, Fürst Bismarck oder St. Michaelis produziert und abfüllt, war selbst

durch Übernahmen gewachsen. Hansa-Heemann hatte fünf Produktionsstandorte für Mineralwasser und alkoholfreie Erfrischungsgetränke: Aumühle, Trappenkamp, Löhne, Kloster Lehnin und Bruchsal. Mit der Übernahme verfügt Refresco Deutschland nun über neun Produktionsstandorte hierzulande.

Der Refresco-Konzern, der in der Vergangenheit einer Buy-and-Build-Strategie folgend durch Zukäufe und Fusionen gewachsen ist, will mit dem Kauf von Hansa-Heemann sein Produkt- und Marken-Portfolio im Bereich Mineralwasser erweitern (About-Drinks 2022). Hansa-Heemann hatte bisher ca. 800 Beschäftigte, Refresco hat nach der Übernahme in Deutschland nach eigenen Angaben nun 1.600 Beschäftigte (Refresco Deutschland 2022). Die Mehrheit der Anteile an Refresco wiederum wurde ebenfalls Anfang 2022 von der Investmentgesellschaft KKR übernommen (Wallstreet-Online 2022).

Nach Auskunft von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern sind mit Blick auf die Produktionsstandorte in nächster Zeit keine strukturellen Veränderungen zu erwarten, die Kapazitäten an allen Produktionsstandorten sind stark ausgelastet. Der neben Mönchengladbach zweite Verwaltungsstandort in Rellingen soll erhalten bleiben.

Umfassende Umstrukturierung bei Coca-Cola

Der AfG-Markt ist in den letzten Jahren vor allem durch Restrukturierungen und Personalabbau bei Coca-Cola geprägt. 2010 hatte der Konzern in Deutschland rund 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aktuell sind es Expertinnen und Experten zufolge nur noch ca. 6.300. Bis Ende 2022 könnte sich die Zahl auf ca. 6.000 verringern.

a) Ausdünnung des Produktions- und Logistiknetzes

Hintergrund der Umstrukturierung ist eine seit 2015 intensivierte Ausdünnung und Bündelung des Produktions- und Logistiknetzes sowie die Verschlankung des Markenportfolios. Die Maßnahmen sind Teil eines Programms zur Neuausrichtung des Coca-Cola-Konzerns nicht nur in Europa, sondern weltweit (Chwallek 2021).

Begründet werden die Maßnahmen in Deutschland nach Unternehmensangaben mit veränderten Anforderungen im LEH und im Außer-Haus-Markt sowie sich wandelnden Konsumgewohnheiten der Verbraucherinnen und Verbraucher (u. a. durch einen verstärkten Convenience-Trend). So beziehen laut Coca-Cola sowohl Handels- als auch Gastronomiekunden einen immer größeren Teil der produzierten Ware direkt von den Produktionsstandorten des Konzerns, d. h. entweder wird die Ware von dort in die LEH-Zentrallager geliefert oder von Kunden unmittelbar am Produktionsstandort übernommen. Damit hat sich die Auslastung an eini-

gen Logistikstandorten von Coca-Cola verringert, deren Betrieb wurde laut Management zunehmend unrentabel.

Gleichzeitig wurden die Produktionsaktivitäten an wenigen Standorten mit mehr Linien und höherer Leistungsfähigkeit konzentriert. Zudem wurde die Vielfalt bei Mehrweggebinden reduziert bzw. stärker von beschäftigungsintensiven Mehrweg- auf Einweggebinde umgestellt (CCEP DE 2020b). Auch Funktionen im Verwaltungs- bzw. Servicebereich an unterschiedlichen Standorten (wie „Customer Service“, „Commercial“, „Finance“ und „People & Culture“) wurden in den letzten Jahren peu à peu verschlankt und Finanzprozesse weiter standardisiert.

2015 war Coca-Cola an 59 Standorten in Deutschland tätig, Mitte 2020 waren es Interviewten zufolge nur noch 28 (darunter 14 Produktionsstandorte und 11 Vertriebslager).

b) Aktuelle Standortschließungen und Verlagerungen

Logistikstandorte, die in den letzten zwei bis drei Jahren geschlossen wurden, sind u. a. die Standorte Ziesendorf, Hamburg, Münster, Kenn und Ramstein. Dabei wurden Logistikaktivitäten teilweise an andere Standorte verlagert, verbleibende Aufgaben wurden an externe Partner übertragen. Insgesamt betroffen waren mehr als 300 Stellen, ausgenommen waren bis dato Außendienstmitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Verkauf (CCEP DE 2020b).

Produktionsstandorte, die zuletzt von Stellenabbau und -verlagerung betroffen waren, sind u. a. die Standorte Bad Neuenahr, wo 2020 die Produktion von *Apollinaris*-Mineralwasser für den Handel eingestellt wurde (84 Beschäftigte betroffen), und Liederbach am Taunus; dort wurde im Jahr 2021 die Abfüllung geschlossen (mehr als 250 Beschäftigte betroffen; LZ 2020). Die Logistikaktivitäten und der Kundenservice wurden an einem neuen Standort in der Nähe des Frankfurter Flughafens angesiedelt (Frankfurter Neue Presse 2021). Die Produktionslinie für große PET-Einwegflaschen wurde nach Karlsruhe verlagert.

Während woanders Stellen abgebaut wurden, wurde im Werk Karlsruhe, wo ausschließlich Einwegverpackungen (auch im Auftrag von Monster Energy Limited) abgefüllt werden, investiert. Die dortigen Abfüll- und Logistikkapazitäten wurden bis Anfang 2022 für 15 Millionen Euro ausgebaut und 60 neue Stellen wurden geschaffen, u. a. wurde die 1,25-Liter-PET-Einweglinie aus Liederbach in Betrieb genommen (Hübner 2021).

c) Einstellung des Automatengeschäfts

Im April 2022 hat Coca-Cola angekündigt, das Automatengeschäft einzustellen, dadurch ca. 400 Stellen einzusparen und das Geschäft an externe Dienstleister zu übergeben. Der Standort Hamm mit mehr als 80 Beschäf-

tigten soll bis Ende 2022 aufgegeben werden. Ein Viertel der Stellen soll gestrichen werden, die übrigen Stellen (beispielsweise Verkaufsberaterinnen und -berater und andere Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter) bleiben in der Region, sie werden aber anderen Standorten zugeordnet. In Urbach (Baden-Württemberg) bleibt die Logistik bestehen, der Werkstattbereich soll aber im Februar 2023 eingestellt werden.

Begründet werden die Maßnahmen u. a. mit einer rückläufigen Geschäftsentwicklung im Reparatur- und Automatenbereich. Der Arbeitsplatzabbau soll sozialverträglich gestalten werden (Handelsblatt 2022).

d) Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen

Die gesamte Umstrukturierung bei Coca-Cola erfolgte bisher sozialverträglich. Basis dafür ist im Wesentlichen der „Unternehmenstarifvertrag Struktur“, den das Unternehmen und die NGG im Jahr 2015 vereinbart und im Jahr 2020 verlängert haben.

Danach soll bei Standortschließungen auf betriebsbedingte und Einzelkündigungen verzichtet werden. Wo immer möglich, sollen einvernehmliche Lösungen und alternative Stellen an anderen Standorten gesucht werden. Für betroffene Beschäftigte gibt es Freiwilligenprogramme mit überdurchschnittlichen Abfindungspaketen; ein Ringtausch, d. h. die Teilnahme eines nicht betroffenen Beschäftigten ist möglich, wenn dieser die fachliche Eignung besitzt oder innerhalb von sechs Monaten zur Übernahme der Aufgaben qualifiziert worden ist.

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. Tarifmitarbeiterinnen und -mitarbeiter erhalten eine zusätzliche Einmalzahlung.

e) Teilzeit, Altersteilzeit und Übernahme von Auszubildenden

Wesentliche Instrumente zur Personalanpassung sind Teilzeit und Altersteilzeit. Beschäftigte ab 59 Jahren haben bei Coca-Cola einen Rechtsanspruch auf Altersteilzeit; im beiderseitigen Einvernehmen besteht auch die Möglichkeit, ab 55 Jahren für maximal zehn Jahre in Altersteilzeit zu gehen (siehe ausführlich Kapitel 5.2.2). Zudem ist per Tarifvertrag festgelegt, dass durchschnittlich 50 Prozent der Auszubildenden pro Ausbildungsjahr unbefristet übernommen werden. Alle anderen Auszubildenden, die die Prüfung bestehen, werden zumindest für zwölf Monate weiterbeschäftigt. Zudem bestehen Regelungen zu Zeitwertkonten für Restrukturierungszwecke zur Finanzierung einer bezahlten Freistellungsphase.

Laut interviewten Betriebsräten werden die Spielräume für Management und Interessenvertretungen hierzulande immer kleiner, da die Entscheider in der CCEP-Zentrale in London sitzen und von dort aus die Aktivitäten in vielen Ländern Europa steuern. Der Unternehmenstarifvertrag Struktur habe sich bislang aber bewährt; es gingen zwar Arbeitsplätze verloren, der Stellenabbau erfolge aber sozial und finanziell abgedeckt.

Verbesserungsmöglichkeiten in der Umsetzung des Tarifvertrags sehen interviewte Betriebsräte bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (unter Nutzung einer Quali-Matrix), der sich vor allem aus den unternehmerischen Maßnahmen und den damit verbundenen Veränderungen ergibt. Der Tarifvertrag sieht vor, dass das Unternehmen und der GBR einen Bildungsbedarfsplan erstellen, der die zu erwartenden Veränderungen bei den Qualifikationsanforderungen berücksichtigt.

„Unternehmenstarifvertrag Struktur“ – Beratungsprozess der Betriebsparteien bei Coca-Cola

Per Tarifvertrag ist Coca-Cola Deutschland zur Information über beabsichtigte „Infrastrukturmaßnahmen“ verpflichtet. Mit der Information beginnt ein strukturierter Beratungsprozess, an dem die Gewerkschaft NGG und der Gesamtbetriebsrat bzw. der Gesamtbetriebsausschuss (GBA) beteiligt sind und Vorschläge zur Beschäftigungssicherung einbringen können (NGG 2020).

Während der Laufzeit des Tarifvertrages besteht ein ständiges Beratungsgremium, das sich aus Vertreterinnen bzw. Vertretern des Arbeitgebers, Vertreterinnen bzw. Vertretern der NGG und Vertreterinnen bzw. Vertretern des GBA zusammensetzt. Betrifft eine Maßnahme einen Standort, werden Vertreterinnen bzw. Vertreter des örtlichen Betriebsrats hinzugezogen.

Für die Beratung von Maßnahmen, die zu Personalanpassungen führen, ruft das Unternehmen das Beratungsgremium an, indem schriftlich über die einzelnen Maßnahmen informiert wird. Innerhalb von vier Wochen nach der Information nimmt das Beratungsgremium die Beratungen auf. Die Beratungsphase dauert bis zu drei Wochen, dabei wird vor allem über Vorschläge zur Beschäftigungssicherung bzw. alternative Beschäftigungsmöglichkeiten beraten.

AfG-Bereich: Für Zukunft eher langsame Konsolidierung zu erwarten

Jenseits der strukturellen Veränderungen bei *Coca-Cola* oder großen Handelsmarkenherstellern deutet die Entwicklung im AfG-Markt insgesamt darauf hin, dass die Branchenstruktur auch in Zukunft durch eine Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen geprägt sein wird. Nach Ver-

bandsangaben sind 90 Prozent der Mineralbrunnen inhaber- bzw. familiengeführte Unternehmen, die fest in ihren jeweiligen Regionen verwurzelt sind. Zwar wird auch bei diesen der Effizienzdruck nach wie vor hoch sein und der finanzielle Spielraum für Investitionen wird begrenzt sein, aber viele Hersteller werden weiterhin mit regionalen Produkten und in Nischen erfolgreich sein.

Unternehmen, die breit aufgestellt sind und eine relativ ausgewogene Kundenstruktur im AHM und im LEH haben, werden nach wie vor im Vorteil sein; dies zeigte sich bereits in den ersten Monaten der Coronapandemie, als einige Unternehmen ihren Vertrieb stärker in Richtung LEH umschichten konnten. Doch nicht alle Unternehmen haben die finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten, den Geschäftsmix relativ kurzfristig einer veränderten Nachfragesituation anzupassen, in neue Produkte zu investieren und neue Vertriebswege zu erschließen.

Verdrängungswettbewerb auf schrumpfendem Markt

Aus den bisher vorliegenden Statistikdaten der BA (Stand Juni 2021) ist kein eindeutiger „Coronaeffekt“ abzulesen, wonach sich die Zahl der Betriebe des AfG-Marktes stärker verändert hätte als vor Corona. Expertinnen und Experten rechnen bei anhaltend hohen Rohstoff-, Energie- und Materialkosten aber nicht nur mit kurzfristigen Effekten, sondern mit dauerhaften Veränderungen der Branchenstruktur. Erfahrungsgemäß steigt der Konsolidierungsdruck, wenn bei schwächer aufgestellten Unternehmen in oder nach einer Krisensituation Liquiditäts- und Ertragsprobleme auftreten.

Aufgrund der schon vor der Coronapandemie zu beobachtenden Konsum- und Absatzrückgänge sind für den Gesamtmarkt mittelfristig keine Wachstumssprünge zu erwarten; der AfG-Markt ist ein schrumpfender Markt. Standortschließungen und Personalabbau werden im Zuge eines intensiven Verdrängungswettbewerbs wahrscheinlicher. Der Konzentrationsprozess dürfte in Zukunft intensiviert werden, von einer „Übernahmewelle“ ist aber trotz des Kaufs von *Hansa-Heemann* durch *Refresco* vorerst nicht auszugehen. Abzuwarten bleibt, ob die französische *Alma-Gruppe* weitere Übernahmen von Mineralbrunnen auf dem deutschen Markt folgen lässt.

Den Strukturwandel beschleunigen und den Konzentrationsgrad erhöhen könnte allerdings die vielfach ungeklärte Frage der Unternehmensnachfolge, die in Zukunft vermehrt zur Schließung von Brunnenbetrieben führen könnte.

4. Investitionen, Automatisierung und Digitalisierung

Im Vergleich mit anderen Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie ist der Grad der Technisierung und Automatisierung in der Getränkeindustrie hoch. Der hohe Wettbewerbsdruck auf dem Getränkemarkt macht kontinuierliche Investitionen in neue Produkte, Prozesse und Produktionstechnologien notwendig. Folge der Prozessoptimierung ist das, was wir heute „Digitalisierung“ oder „Industrie 4.0“ nennen. Dabei werden mit modernen Technologien digitale Informationen erfasst, gespeichert und ausgewertet.

4.1 Investitionen

In den vergangenen Jahren wurde in der Getränkeindustrie vor allem in die Modernisierung der Maschinen und Anlagen und die Erweiterung der bestehenden Produktions- und Logistikkapazitäten investiert.

Paulaner und *Carlsberg/Holsten* haben komplett neue Brauereistandorte bezogen. Paulaner ist 2015/2016 aus der Innenstadt Münchens an den Stadtrand umgezogen, weil das innerstädtische Areal bei steigenden Produktionsmengen zu klein geworden war (Schubert 2015). Der neue, Ende 2019 in Betrieb genommene Produktionsstandort von Carlsberg in Hamburg-Hausbruch ist hingegen auf eine Kapazität ausgelegt, die deutlich unter dem Volumen des alten Standortes liegt. Es erfolgte also eine Anpassung an sinkende Ausbringungsmengen.⁴⁹ Gleichzeitig konnte der Wasserverbrauch um 25 Prozent und der Energieverbrauch um 34 Prozent gesenkt werden (Sueddeutsche.de 2020).

4.1.1 Investitionsbereitschaft

Die Investitionsbereitschaft in der Getränkeindustrie ist höchst unterschiedlich und von der Finanzkraft der Unternehmen und der Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren abhängig. Eine Investitionsentscheidung ist immer auch eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Dies betrifft z. B. die Frage, ob ein Hersteller hohe Summen in den Bau eines automatisierten

⁴⁹ Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter befürchteten vor dem Umzug, dass die Kapazitäten am neuen Standort zu knapp bemessen sind. Tatsächlich mussten in den letzten Jahren bereits externe Lagerflächen hinzugemietet werden.

Hochregallagers investiert oder ob er im Lager- und Logistikbereich weiterhin personengesteuerte Flurförderzeuge einsetzt.

Moderne Technik wird nur dann installiert, wenn die Abläufe dadurch schneller und günstiger erfolgen als bei „klassischer“ Vorgehensweise. Es zeigt sich, dass Unternehmen, die sich stetig durch Investitionen auf veränderte Bedingungen einstellen, ihre Marktposition festigen und trotz zunehmender Automatisierung Arbeitsplätze sichern oder sogar neue Beschäftigung schaffen (siehe auch Vorderwülbecke et al. 2018).

Investitionsstau

In den Expertengesprächen wurde von einem „Investitionsstau“ in einzelnen Unternehmen bzw. an einzelnen Standorten von Konzernen berichtet. Dort würden fällige Investitionen in moderne (Mehrweg-)Anlagen und Logistik unterlassen bzw. diese seien aufgrund einer angespannten finanziellen Situation nicht möglich oder aufgrund der strategischen Fokussierung auf bestimmte Produkte und Marken nicht gewollt.

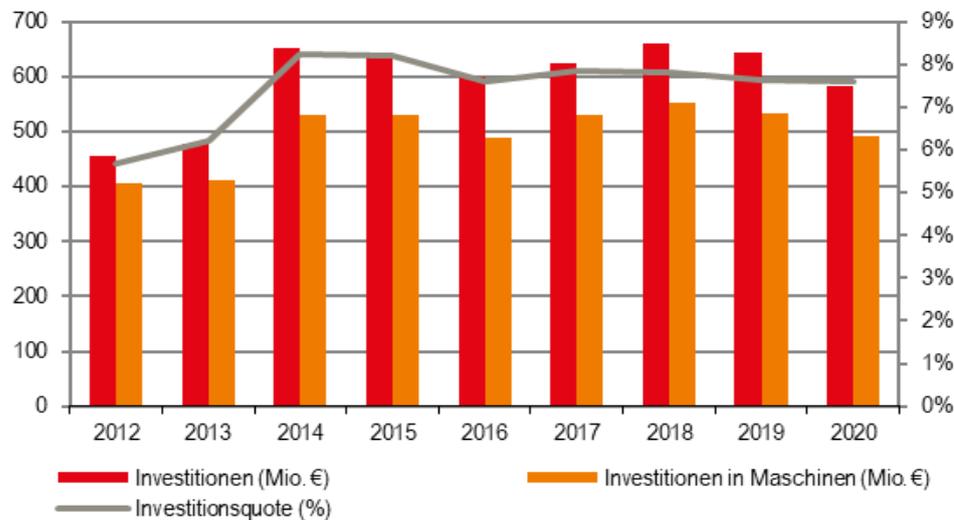
Grundsätzlich können fehlende kontinuierliche Investitionen die Wettbewerbs- und die Zukunftsfähigkeit von Standorten gefährden. Zuweilen wird versucht, „Investitionsstaus“ kurzfristig im Zuge von Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen zu lösen – dies ist dann jedoch mit Einschnitten für die Beschäftigten verbunden (wie dem Verzicht auf tarifliche Leistungen, Arbeitszeitverlängerungen ohne Lohnausgleich, Stellenabbau etc.).

Investitionsstopp

Wegen fehlender Erträge im Zuge der Coronapandemie und der enormen Kostensteigerungen seit Mitte 2021 und damit verbundenem striktem Kostenmanagement wurden in den vergangenen Monaten in vielen Betrieben geplante Investitionen zurückgestellt, verschoben oder ganz gestrichen („Investitionsstopp“). Ein Beispiel ist die Flensburger Brauerei, die auf den Bau eines Logistikzentrums in Schleswig verzichtet hat und stattdessen den Logistikbereich am Stammsitz in Flensburg ausbaut (Jensen 2022b).

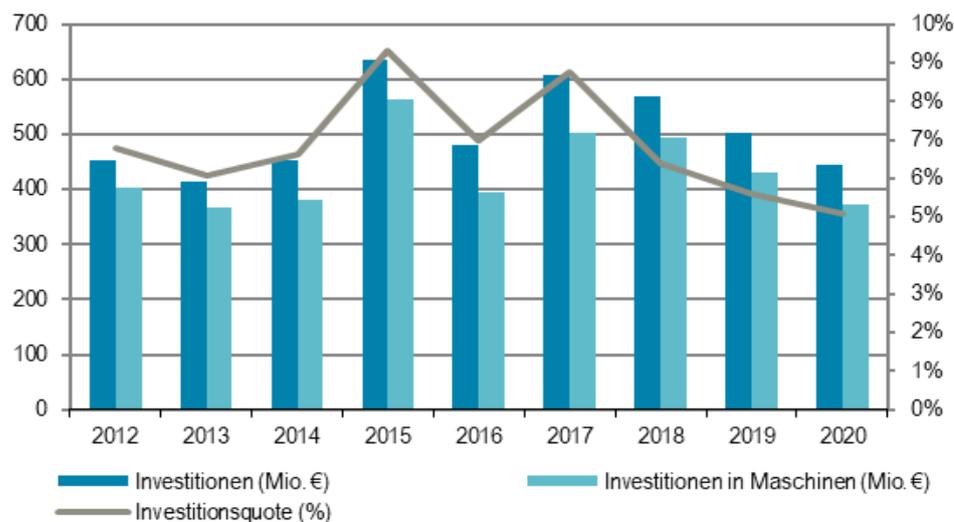
Dementsprechend zeigt die Statistik von Destatis, dass die Investitionssummen sowohl in der Brauwirtschaft (Abbildung 25) als auch im AfG-Bereich (Abbildung 26) seit 2019 zurückgegangen sind (Bier: 644 Millionen Euro 2019, 583 Millionen Euro 2020; AfG-Bereich: 503 Millionen 2019, 445 Millionen 2020).

Abbildung 25: Investitionssummen (in Millionen Euro) und Investitionsquote (in Prozent) im Bereich der Bierherstellung, 2012–2020



Anmerkung: Investitionsquote = Investitionen im Verhältnis zum Umsatz
 Quelle: Destatis, Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe; eigene Berechnung und Darstellung

Abbildung 26: Investitionssummen (in Millionen Euro) und Investitionsquote (in Prozent) im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern, 2012–2020



Anmerkung: Investitionsquote = Investitionen im Verhältnis zum Umsatz
 Quelle: Destatis, Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe; eigene Berechnung und Darstellung

4.1.2 Investitionsquote und -schwerpunkte

Die Investitionsquote⁵⁰ liegt in den beiden Teilbranchen der Getränkeindustrie seit 2012 im langjährigen Mittel bei rund 7 Prozent (Brauwirtschaft: 7,4 Prozent; AfG-Bereich 6,9 Prozent). Im Branchenvergleich ist dies ein überdurchschnittlicher Wert.⁵¹ Der Anteil von Investitionen der Getränkehersteller in Anlagen und Maschinen, worunter in erster Linie Investitionen in neue Technik und Automatisierung zu verstehen sind, liegt seit 2012 im Durchschnitt bei über 84 Prozent (Brauwirtschaft: 84 Prozent; AfG-Bereich 85,8 Prozent).⁵² Bei den übrigen Investitionen handelt es sich um Investitionen in Grundstücke mit und ohne Bauten.

4.2 Automatisierung

Die Automatisierungsgrade der Betriebe in der Getränkeindustrie sind unterschiedlich. Investitionen in Automatisierung lassen sich in erster Linie an den Standorten beobachten, die Teil größerer, finanzkräftiger Unternehmen bzw. Konzerne sind. Besonders hoch ist der Automatisierungsgrad an den Standorten bzw. in den Betriebsteilen, die in den letzten Jahren neu entstanden sind.

4.2.1 Automatisierung in der Logistik

Zahlreiche Getränkehersteller haben in den vergangenen Jahren umfangreich in den Ausbau ihrer Lagerkapazitäten, die Neuerrichtung von Lagern und die Modernisierung der Intralogistik und Fördertechnik investiert. Dadurch sollen sich u. a. Engpässe bei Kapazitäten besser bewerkstelligen lassen, die Beladezeit der Lkw soll verringert werden und der Verladeprozess soll weniger fehleranfällig sein. Auch die Leergutsortierung soll durch moderne Lagertechnik optimiert werden.

Nach wie vor dominieren in der Getränkeindustrie klassische Blocklager, in denen Paletten, Kisten oder Boxen über- und nebeneinandergestapelt werden, ohne Regale und andere Vorrichtungen zu verwenden (siehe auch Miebach Consulting 2021). Der Trend geht jedoch in Richtung

50 Investitionen im Verhältnis zum Umsatz.

51 Die langjährige Investitionsquote im Bereich der Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln liegt auf einem Niveau um 2 Prozent (eigene Berechnung auf Basis Innovationserhebung von Destatis).

52 Anhand der Destatis-Daten kann nicht unterschieden werden, ob es sich um Investitionen in Einweg- oder Mehrweganlagen oder in Lagerkapazitäten bzw. -IT-Systeme handelt.

Voll- bzw. hochautomatisierte Hochregallager, die heute z. B. bei *MEG* in Löningen und Wörth, *Veltins*, *Hassia*, *Hövelmann*, *Gerolsteiner*, *Refresco* oder der *Schäff-Gruppe* zu finden sind. *Vilsa* wird im Jahr 2023 am Stammsitz in Bruchhausen ein vollautomatisiertes Hochregallager in Betrieb nehmen (Vilsa 2021).

Vollautomatische Hochregallager

Bei modernen Lagern wird palettierte Ware aus der Abfüllung kommand vollautomatisch eingelagert. Auch die Lagerbedienung und der Transport der Paletten an die Verladerampen erfolgt automatisiert über fahrerlose Systeme, man braucht nur wenig Steuerungspersonal. Für die Verladung auf Lkws werden jedoch in der Regel personengeführte Flurförderzeuge (wie Stapler und elektrische Hubwagen) eingesetzt.

Nach Auskunft von Gesprächspartnerinnen und -partnern sind vollautomatisierte Lager vor allem dort geeignet, wo standardisierte Produkte und Paletten verwendet werden. In Betrieben mit großer Produkt- bzw. Sortimentsvielfalt sind sie erfahrungsgemäß nicht so einfach umsetzbar.

Durch die Umstellung auf automatisierte Lager werden deutlich weniger Beschäftigte als vorher und Beschäftigte mit anderer Qualifikationsstruktur benötigt. Laut Interviewten ist es mitunter schwierig, Fachkräfte für den Betrieb der automatisierten Lager mit dem benötigten IT- und Technik-Wissen zu finden.⁵³

In einigen Fällen übernehmen diese Aufgaben bisherige Lagermitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die entsprechend qualifiziert werden. In anderen Fällen werden Staplerfahrerinnen und -fahrer aus dem Lager in die Produktion versetzt, und Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit entsprechender technischer Qualifikation und Anlagenkompetenz wechseln in die neuen Lager.

Bei *Gerolsteiner* beispielsweise wird das Hochregallager von ehemaligen Staplerfahrerinnen und -fahrern gesteuert. Bei *Refresco* in Calvörde wird das Hochregallager von einem Team aus Technikern und Instandhaltern betrieben, der größte Teil davon war zuvor im Produktionsbereich tätig.

⁵³ Die Beschäftigten müssen auch in der Lage sein, bei Störungen und Reparaturarbeiten in großen Höhen zu arbeiten.

4.2.2 Automatisierung in der Produktion

Der Automatisierungsgrad in der Produktion ist schon seit vielen Jahren hoch, vielfach höher als in den Logistikbereichen. In der Produktion sollen Produktivitäts- und Effizienzeffekte vor allem über Anlagen mit hohem Durchsatz bzw. hohen Geschwindigkeiten erreicht werden. Dies gilt vor allem für Abfüllanlagen, die auf wenige, volumenstarke Produkte bzw. schlanke Sortimente mit geringen Rüstzeiten ausgelegt sind.

In der Praxis zeigt sich, dass zahlreiche Produzenten in den letzten Jahren ihr Produktportfolio deutlich erweitert und in flexible Produktionslinien und -anlagen investiert haben, mit denen eine möglichst große Zahl verschiedener Produkte im Wechsel hergestellt werden kann. Eine zunehmende Zahl von Produkten bedeutet jedoch kleinere Losgrößen und steigende Rüstzeiten.

Kontrollfunktionen und Robotereinsatz

Voraussetzung für automatisierte Prozesse ist die Möglichkeit zur Standardisierung. Bei Rüstarbeiten und Reparaturen sind nach wie vor manuelle Arbeiten erforderlich. Die Haupttätigkeit vieler Beschäftigter an den Maschinen und Anlagen bzw. den zentralen Steuerungswarten besteht in der Kontrolle und Überwachung der Technik und der Produktion bzw. Abfüllung (z. B. per Display, Touchpanel oder Monitor), um bei Ablaufproblemen und Unregelmäßigkeiten einzugreifen.

Bei Verpackungs- und Sortierarbeiten ist in Teilen nach wie vor Handarbeit üblich, aber auch hier hat der Umfang manueller Arbeit stark abgenommen – in vielen Betrieben kommen Roboter z. B. bei Band-, Pack- oder Portionierarbeiten zum Einsatz.

An den Abfüllanlagen in der neu errichteten Holsten-Brauerei beispielsweise heben Gelenkarm-Roboter Kisten und Fässer von den Paletten auf das Band. Obwohl es eine separate Flaschensortieranlage gibt, scannen Kameras jede einzelne Kiste auf Fremdflaschen.

Nach dem Befüllen und Etikettieren der Flaschen befördert ein weiterer Roboter die Flaschen in Kisten auf Paletten, die dann von Staplerfahrern in das Hochregallager gebracht werden (Gaßdorf 2019). An der Umpackanlage kommt wiederum ein Gelenkarm-Roboter zum Einsatz, der lose Flaschen in Sixpacks verpackt. Solche Roboter-Einsätze und Robotersteuerungen für Maschinen sind in den großen Betrieben der Getränkeindustrie Standard.

Für die Zukunft werden vor allem bei den großen Unternehmen weitere Automatisierungs- und Rationalisierungsschritte erwartet – in der Produktion, in den Hochregallagern, bei den Transportsystemen der Intralogistik, aber auch im Verpackungsbereich. Eine Herausforderung bei aller Technisierung besteht darin, ein angemessenes Maß zwischen Flexibilität und Standardisierung zu finden.

4.3 Digitalisierung

Mit der fortschreitenden Digitalisierung nimmt die Weitergabe digitaler Daten entlang der Wertschöpfungskette zu. Eine große Rolle spielt dabei die Verfügbarkeit und Analyse großer Datenmengen („Big Data“). Besonderes Kennzeichen der Digitalisierung sind „intelligente“ Maschinen, Betriebsmittel und Lagersysteme, die untereinander vernetzt sind, in „Echtzeit“ Informationen austauschen und selbstständig Aktionen planen, auslösen und überwachen (siehe ausführlich z. B. Falkenberg et al. 2020).

In einer „intelligenten Fabrik“ (Smart Factory) lassen sich Produkte eindeutig identifizieren und fortdauernd lokalisieren, die Produkte „kennen“ ihren aktuellen Zustand und alternative Möglichkeiten zur Zielerreichung. Die Steuerung findet autonom, dezentral und unabhängig von der Prozesssteuerung durch den Menschen statt (Kleinhempel et al. 2015; Stieler 2015).

Keine „digitalen Fabriken“ ...

In ausgereifter Form im Sinne einer „Smart Factory“ sind solche Systeme in der Getränkeindustrie nicht zu finden. Die Schwarz Produktion hat im April 2022 in Rheine eine neue Kaffeerösterei in Betrieb genommen, die als „digitale Fabrik“ konzipiert ist. Auf Basis einer besonders leistungsfähigen IT-Infrastruktur soll das Werk weitgehend digitalisiert arbeiten, d. h. digitale Daten nutzen und verzahnen. Ohne Menschen arbeitet die Fabrik allerdings nicht, ca. 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dort beschäftigt (siehe auch Schwarz Produktion 2020).

In den nächsten Jahren soll die in Rheine eingesetzte digitale Technologie auf die anderen Produktionswerke der Schwarz Produktion übertragen werden, somit auch auf die *MEG*-Standorte. Die *MEG*-Werke in Lönningen und Wörth sollen bis 2026 zu „digitalen Fabriken“ werden.

... aber Bausteine „smarter“ Technologien

Auch wenn in der Getränkeindustrie aktuell noch keine ausgereifte „Smart Factory“ existiert, gibt es eine Reihe von Beispielen für Bausteine „smarter“ Technologien oder Assistenzsysteme im Produktions-, Logistik- und

Vertriebsbereich, die in letzter Zeit umgesetzt wurden oder sich momentan in der Erprobungsphase befinden. Wie die folgenden Kapitel zeigen, sind die Ansätze vielfältig, der Umsetzungsstand variiert von Betrieb zu Betrieb und den jeweils vorhandenen finanziellen und personellen Kapazitäten.

Digitalisierung als Thema der Betriebsratsarbeit

Einige Betriebsräte haben berichtet, dass in den jeweiligen Unternehmensgruppen pro Jahr bis zu 15 Betriebsvereinbarungen zu Digitalisierungs- bzw. IT-Themen abgeschlossen werden. Das Thema hat damit auf Ebene der Interessenvertretungen deutlich an Bedeutung gewonnen. Da IT-Systeme immer komplexer und umfangreicher werden, fällt für die IT-Ausschüsse der Betriebsräte immer mehr Arbeit an (siehe ausführlich Kapitel 4.3.13).

4.3.1 Unternehmenseigene IT-Services und Cloudlösungen

In den großen Betrieben bzw. Konzernen gibt es Fachbereiche, die sich eigens mit Fragen rund um IT-Projekte und Digitalisierung beschäftigen. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Entwicklung und Umsetzung cloudbasierter Lösungen, z. B. im Zusammenhang mit SAP-, MS-Office-365- oder ähnlicher Anwendungssoftware (Multicloud-Anwendungen). Ein außergewöhnliches Beispiel ist die Schwarz IT, der Technologiedienstleister innerhalb der Schwarz-Gruppe, der auch für die *MEG-Gruppe* zuständig ist.

Schwarz IT

Mit rund 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kümmert sich die Schwarz IT um die Bereitstellung, den Betrieb und die Weiterentwicklung von IT-Infrastrukturen, IT-Plattformen sowie Business- und KI-Anwendungen bzw. Software-Lösungen (Schwarz IT 2022).

Um die digitale Transformation innerhalb der Schwarz-Gruppe durch eine eigene Rechenzentrums-Infrastruktur voranzutreiben, wurde seit 2018 eine eigene Cloud-Plattform mit entsprechenden Cloud-Dienstleistungen aufgebaut (Stackit 2022). Ziel ist es, innerhalb der Schwarz-Gruppe einheitliche Cloud-Lösungen zu nutzen und immer mehr Daten und Informationen zu sammeln und zu vernetzen (Daten zu Produktion, Abverkauf, Bestellungen etc.).

Digitaleinheiten bei Coca-Cola und der Oetker-Gruppe

Bei Coca-Cola gibt es eine Serviceabteilung (Process- and Technology-Services, kurz: BPT) mit rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland, die in Zusammenarbeit mit allen Fachbereichen über die gesamte Wertschöpfungskette (HR, Finanzbereich, Produktion, Lager, Logistik etc.) IT- und Business-Anwendungen entwickelt und umsetzt (Funk 2022).

Die *Oetker-Gruppe*, zu der u. a. die *Radeberger Gruppe*, *Flaschenpost* und zahlreiche GFGH-Unternehmen gehören, wird durch Oetker Digital mit rund 80 Beschäftigten bei der Gestaltung der digitalen Transformation in Produktion und Vertrieb unterstützt (Oetker Digital 2022). Auch bei mittelständischen Unternehmen wie *Hassia* oder *Bitburger* gibt es eigene Digital-Einheiten mit mehreren Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die für spezifische IT-Lösungen und -Services (inkl. Datamining/Big-Data-Analysen) zuständig sind.

4.3.2 Digitale Erfassung und Steuerung von Betriebs- und Liniendaten

Vor allem bei den großen Wettbewerbern der Getränkeindustrie ist die digitale Erfassung und Verarbeitung von Produktionsdaten nichts Neues. In den letzten Jahren hat sich jedoch die Nutzung und Integration von Software-, Sensorik- und Kamerasystemen zur Steuerung und Planung der Produktion und (Intra-)Logistik stetig weiterentwickelt, beispielsweise zur systematischen Erfassung und Dokumentation von Betriebs- und Maschinendaten (wie Maschinenlaufzeiten, Ausbringungsmengen, Maschinentakte, Störungen etc.). Auch eine Chargenrückverfolgung und eine automatische Fehlermeldung ist über solche Systeme möglich.

Datenerfassung in „Echtzeit“

Ein Beispiel ist *Coca-Cola*: Dort kommt an allen Abfüllanlagen in Europa seit einigen Jahren das Linieninformationssystem „LineView“ zum Einsatz.

„LineView“ bei Coca-Cola

In den Abfüllanlagen von Coca-Cola wird eine Software eingesetzt, die das gesamte System erfasst und sämtliche Produktionsdaten „in Echtzeit“ anzeigt. Auf diese Weise können Probleme und Verluste auf der gesamten Linie umgehend und im Überblick identifiziert werden (und nicht nur Ausfallzeiten einzelner Maschinen und Anlagen). Nach eigenen Angaben konnte seit Einführung des Systems die Gesamtanlageneffektivität gesteigert werden.

In der Produktion und in der Logistik von *Coca-Cola* wurden im Jahr 2021 an einer Reihe von Pilotstandorten digitale Checklisten statt Papierlisten eingeführt, die mobil über eine App abrufbar sind (Funk 2022; Whittle/Geipel-Kern 2021). Zusätzlich wurde auf interaktive (bild- und videogestützte) Anleitungen statt Ringordner u. a. für Instandhaltung und Qualitätsmanagement umgestellt, die beispielsweise für Umrüst- und Reinigungsvorgänge oder für technische Inspektionen genutzt werden können. Dadurch sollen der Arbeitsaufwand bei der Dokumentation und der Einarbeitungs- und Schulungsaufwand verringert werden, zudem soll der Informationsfluss verbessert werden.

Moderne Prozessleitsysteme

In den großen Betrieben der Getränkeindustrie sind moderne Prozessleitsysteme etabliert. Alle zur Steuerung notwendigen Informationen fließen im technischen Leitstand zusammen. Dort sind beispielsweise alle relevanten Daten zur Abfüllung abrufbar, dort erfolgt die Steuerung der Zuführung der natürlichen Kohlensäure und der Mischungsverhältnisse von Süßgetränken oder die ferngesteuerte Reinigung der Anlagen (Gerolsteiner 2022).

4.3.3 Vorausschauende Instandhaltung, Fernwartung und mobile Endgeräte

Nach Auskunft von Interviewten befinden sich in einigen Betrieben der Getränkeindustrie KI-unterstützte Systeme einer vorausschauenden Instandhaltung (Predictive Maintenance) in der Entwicklung oder sind bereits im Einsatz. Damit soll eine vorbeugende Wartung der Anlagen ermöglicht werden, zudem sollen die Identifikation und Behebung von Fehlerquellen, die Ablaufprozesse und die Qualitätssicherung verbessert werden. Üblich sind jedoch nach wie vor feste Wartungsintervalle.

Die Wartung wird generell durch spezialisiertes Instandhaltungspersonal (etwa Elektriker, Mechatroniker, Schlosser) „überwacht“ bzw. durchgeführt. In manchen Unternehmen werden Konzepte einer „autonomen Instandhaltung“ umgesetzt, wobei für Maßnahmen der Instandhaltung nicht zwingend Spezialisten benötigt werden, sondern die Anlagen- und Maschinenbedienerinnen und -bediener kleinere Reparaturen oder Wartungsaufgaben selbst übernehmen. Dadurch sollen die Anlagenwirkungsgrade erhöht werden, die Instandhaltungsspezialisten können sich auf komplizierte Aufgaben konzentrieren.

Einsatz von Datenbrillen und Zusammenarbeit mit Maschinenbauern

Nach Einschätzung von Expertinnen und Experten wird die Fernwartung von Maschinen und Anlagen in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Technisch ist der Fernzugriff durch die Maschinen- und Anlagenbauer heute schon möglich, z. B. bei auftretenden Problemen. Die Lösung erfolgt dann in Zusammenarbeit mit den Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bzw. durch Instandhaltungspersonal vor Ort.

Einzelne Interviewte haben berichtet, dass beim Fernzugriff eine Art Datenbrille getestet wurde, die der Beschäftigte vor Ort trägt und ihn bei der Fernwartung bzw. Fehleranalyse virtuell mit einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter der Herstellerfirma verbindet, die bzw. der nicht vor Ort ist („verlängertes Auge“).

Interviewte Betriebsräte befürchten, dass im Zuge einer Bedeutungszunahme der Fernwartung mittelfristig weniger Spezialisten bzw. Instandhaltungspersonal vor Ort benötigt werden („Deskilling“). Andere Betriebsräte sehen in der Hinzuziehung externen Expertenwissens die Möglichkeit, dass die Beschäftigten vor Ort ihr Fachwissen erweitern („Upskilling“).

Mobile Endgeräte

Die Verwendung mobiler Endgeräte in den gewerblichen Bereichen hat zugenommen. In der Regel ist die Nutzung von Smartphones oder Tablet-PCs jedoch auf Anwendungsfälle in Instandhaltung, Logistik, Fuhrpark oder Außendienst begrenzt. Interviewten zufolge könnten entsprechende Technologien auch in direkten Produktionsbereichen zukünftig stärker zur Anwendung kommen. Bei Ausstattung mit neuester Betriebssoftware oder SPS-Steuerung⁵⁴ ist es heute technisch möglich, die Anlagen und die Anlagensteuerung räumlich stärker zu entkoppeln. Hier werden für die nächsten Jahre weitere Entwicklungen erwartet.

4.3.4 Moderne ERP-Systeme und fahrerlose Transportsysteme

In vielen Betrieben sind moderne ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planning) im Einsatz. Gemeint sind IT-Systeme zur Unterstützung und Optimierung der Ressourcenplanung in sämtlichen Prozessen im Unter-

⁵⁴ SPS steht für „speicherprogrammierbare Steuerung“, d. h. bei der Steuerung einer Anlage oder Maschine kommt ein System oder ein Gerät zum Einsatz, das digital programmiert wird. Über eine Schnittstelle kann ein Anwenderprogramm geladen werden, die Anbindung erfolgt z. B. mithilfe von Sensoren.

nehmen. Ziel ist eine rechtzeitige, bedarfsgerechte und nachvollziehbare Planung und Steuerung der Abläufe und der Zurverfügungstellung von Einsatzstoffen, Betriebsmitteln, Materialien⁵⁵, Technik, Personal etc. (siehe ausführlich z. B. Siepermann 2021). Mit solchen Systemen ist es möglich, die Produktions- und Lagerauslastung im Überblick zu erfassen und zu steuern.

Einsatz von AGVs

In manchen Betrieben werden die Materialien mit automatisch gesteuerten bzw. berührungslos geführten Flurförderzeugen aus dem Lager herantransportiert. Bei *Paulaner* oder *Hassia* beispielsweise versorgen flurgebundene, fahrerlose Transportfahrzeuge, die über einen eigenen Fahrtrieb verfügen – sogenannte AGVs („Automated Guided Vehicles“) – die Anlagen mit Paletten und Verbrauchsmaterialien. Bei *Gerolsteiner* werden die Produkte mit selbstfahrenden Flurförderfahrzeugen von der Abfüllanlage in das Hochregallager transportiert (Gerolsteiner 2022).

Auch bei *Coca-Cola* wurden an einzelnen Standorten AGVs eingeführt bzw. befinden sich in der Testphase (Funk 2022). Bei *Vilsa* sind fahrerlose Transportfahrzeuge ab 2023 vorgesehen (Bökamp 2021). Insgesamt ist die Nutzung von AGVs in der Getränkeindustrie noch relativ selten zu beobachten – eingesetzt werden sie in der Intralogistik bei sich wiederholenden Tätigkeiten.

Autonome Schienenbahnen

Der Bau automatischer Hochregallager ist in der Regel mit der Einführung neuer Transportsysteme in der Intralogistik gekoppelt, die z. B. Lager, Sortieranlage und Abfüllung verbinden. In solchen Fällen kommen mitunter Elektrobodenbahnen oder Elektrohängebahnen zum Einsatz (z. B. bei *Veltins*, *Vilsa* oder *Refresco*), also schienengebundene Fördermittel mit autonomen, einzeln angetriebenen Transportfahrzeugen, die selbstständig auf der Schienenbahn bewegt werden (Bökamp 2021; Logistik heute 2020).

4.3.5 IT-gestützte Lagerverwaltungssysteme

In einem automatisierten Hochregallager kommen u. a. schienengeführte Regalbediengeräte, fahrerlose Transportfahrzeuge und automatische Paletten-Shuttle-Systeme zum Einsatz (Mecalux 2021). Die Geräte und Systeme arbeiten mit einem vorgegebenen Streckenverlauf, sie sind in der

⁵⁵ Zum Beispiel leere Flaschen, Paletten, Etiketten, Schraubverschlüsse/Kronkorken oder Fässer für die Abfüllanlagen.

Regel mit Sensor- bzw. Warenerkennungs- und Verfolgungstechnologien ausgestattet. Werden personengesteuerte Stapler im Lager eingesetzt, ist die Nutzung von IT zumeist Standard – Barcodes auf Paletten werden gescannt, auf Displays wird angezeigt, wo welche Ware abzuholen ist und wohin sie zu transportieren ist.

Lagerverwaltungssoftware

Zur Koordinierung der Vorgänge im Lager ist es gängige Praxis in den meisten Unternehmen, dass ein IT-gestütztes Lagerverwaltungssystem (Warehouse-Management-Systeme) genutzt wird (siehe auch Logistik heute 2021a). Die Software übernimmt die Materialflusssteuerung, die logistische Anbindung der Abfüllung an das Lager, die Kommunikation mit den Regalbediengeräten, die Verwaltung der Stellplätze oder die Auftragssteuerung für die Staplerfahrer in der Verladung.

Chaotische Lagerhaltung

Bei neuen Lagersystemen ist eine chaotische bzw. dynamische Lagerhaltung üblich, d. h. den Artikeln wird kein fester Lagerplatz zugewiesen, sondern sie bewegen sich während der Lagerung im Lager. Dadurch sollen Leerräume vermieden und ein höherer Raumnutzungsgrad erzielt werden. Die Lagerplätze und die Standorte der Artikel werden durchgehend vom Lagerverwaltungssystem erfasst; es ist immer nachvollziehbar, wo sich eine Palette befindet (Prologistik (2022)).

4.3.6 Digitale Kommissioniersysteme

Bei teilautomatisierten Verfahren geht der Trend dahin, eine „belegorientierte“ durch eine „beleglose“ Kommissionierung abzulösen. Die Kommunikation zwischen Kommissionierer und Kommissioniersystem findet dabei mittels Sprachsteuerung („Pick-by-Voice“) statt (siehe z. B. Dematic 2021). Anstelle von Kommissionierlisten in Papier- oder elektronischer Form arbeiten Kommissionierer mit einem Headset, das etwa mit einem Pocket-PC verbunden ist.

Die Aufträge werden vom Warehouse-Management-System per Funk bzw. über WLAN an den Kommissionierer gesendet. Der Kommissionierer hört die Pickanweisungen über das Headset und bestätigt den Arbeitsschritt per Spracheingabe (Mikrofon). Solche Systeme sind Expertinnen und Experten zufolge in großen Lägern des GFGH stark verbreitet, aber auch bei größeren Getränkeherstellern sind sie etabliert.

4.3.7 IT-gestützte Hofmanagement-Systeme

In den letzten Jahren wurde in zahlreichen Betrieben der Getränkeindustrie das Hofmanagement optimiert. Für die Organisation der Prozesse an den Verladerampen werden zunehmend IT-gestützte „Yard-Management-Systeme“ eingeführt, mit denen die Logistik und der Transport mit allen Fahrzeugen innerhalb und außerhalb des Betriebsgeländes koordiniert werden.⁵⁶ Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Beladung und Auslieferung der Ware möglichst „just in time“ erfolgt (Lüders-Gollnick 2020).

„Echtzeit“-Kommunikation mit den Lkw

Hauptaufgabe der Zulaufsteuerung über das System ist die Verwaltung der Zeitfenster für die Ankunft der Lkw und den Beginn der Be- und Entladeprozesse, die Verwaltung der Werkstore und der Wartebereiche für Lkw sowie die Steuerung der Zuteilung von Stellplätzen. Eine wichtige Rolle spielt die „Echtzeit“-Kommunikation mit den Lkw-Fahrern auf der Straße und auf dem Betriebsgelände mithilfe mobiler Kommunikationsgeräte (z. B. per SMS, Smartphone-App, E-Mail oder Pager/Pieper; OAS AG 2022).

Bei der Umsetzung in der Praxis gibt es ganz unterschiedliche Vorgehensweisen und Systeme, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen. Bei *Gerolsteiner* erhalten Lkw-Fahrer Aufträge und Anweisungen via Pager, also per Funkmeldeempfänger. Auf Smartphone-basierte Kommunikationssysteme wird u. a. wegen der teils lückenhaften Abdeckung durch Mobilfunknetze verzichtet (ebd.).

Carlsberg/Holsten: LED-Anzeigen in der Wartezone

Bei der Holsten-Brauerei erfolgt die Steuerung der Lkw in der Wartezone und bei der Beladung über LED-Anzeigen, auf denen das KFZ-Kennzeichen, der Status oder die nächste Spurzuordnung zu lesen sind. Die Auslastung der Ladestraße ist über ein Online-Portal vorab einsehbar. Die Terminreservierung erfolgt online, eine Vorausbuchung von bis zu fünf Tagen ist möglich.

Anmeldung und Registrierung der Lkw sollen in Zukunft über Self-Check-In-Terminals, die sich auf der Einfahrtspur befinden, erfolgen (Carlsberg Deutschland 2022b).

⁵⁶ „Yard“ ist der englische Begriff für „Hof“.

Krombacher: Flexible Zeitmanagement- und Buchungssysteme

Das Logistik-Portal der Krombacher Brauerei ist auf ein flexibles System zur Wartezeitenoptimierung anstelle eines starren Time-Slot-Systems ausgelegt. Aufgrund nur zum Teil planbarer Schwankungen (infolge von Verkehrslage, Staus, Wetterbedingungen etc.) hat man auf die Einführung eines starren elektronischen Zeitraster-systems, in dem Kunden Zeitkorridore buchen, verzichtet. Stattdessen können sich Kunden via Online-Portal jederzeit über die aktuelle Auslastungssituation an den Rampen und prognostizierte Wartezeiten informieren.

Über ein Punktesystem sollen Anreize erzeugt werden, Waren in auslastungsschwachen Zeiten abzuholen. Gewonnene Punkte können genutzt werden, um in Zeiten mit starkem Aufkommen feste Zeitkorridore zu buchen, deren Reservierung z. B. per SMS oder E-Mail versendet wird (ITBalance 2017).

Expertinnen und Experten zufolge wird die Verbreitung dynamischer, flexibler Zeitmanagement-Systeme in der Getränkebranche in Zukunft deutlich zunehmen.

4.3.8 IT-Systeme zur Steuerung von Tourenplanung sowie Abholung und Auslieferung der Ware

Tourenplanung und Auslieferung der Getränkeproduzenten im LEH-Geschäft erfolgen in enger Abstimmung mit den LEH-Kunden. Die Ware wird in der Regel über Speditionen und unter Nutzung der Zeitmanagementsysteme des LEH an deren Zentrallager geliefert. Die Planung und Steuerung der Belieferung von Kunden im Gastronomiegeschäft erfolgt Expertinnen und Experten zufolge bisher kaum unter Nutzung „intelligenter“ Softwaresysteme. Bei Getränkelieferservices wie Flaschenpost kommen bei der Tourenplanung KI-basierte Systeme zum Einsatz.

Routenplanungs-Algorithmus bei Flaschenpost

Flaschenpost nutzt für die Auslieferung in einem Stadtgebiet einen Routenplanungs-Algorithmus, der die optimale Lieferroute festlegt. Der Algorithmus kombiniert und koordiniert die eingehenden Bestellungen und berechnet die effizienteste Route für die Auslieferung, wobei die Touren zu mehreren Kunden gebündelt werden und damit die Zahl der Einfahrten verringert wird. Die Lager liegen in oder

nahe der Stadt und die Ware muss nicht aufwendig zwischengelagert oder umgeräumt werden (Flaschenpost 2022; Mörs 2018).

Um das Lieferversprechen von Flaschenpost (Lieferzeit unter zwei Stunden) einzuhalten, muss die Bestellung innerhalb dieser Zeit validiert, das bestellte Produkt im Lager kommissioniert und vorsortiert sowie die Ware in das am besten geeignete Lieferfahrzeug eingeladen, zum Kunden navigiert und dort abgeliefert werden. Kritische Faktoren sind dabei vor allem die Fahrer Verfügbarkeit und die unterschiedlichen Bestellmengen, die je nach Wetter, Feiertagen etc. variieren.

Die Kriterien, nach denen die KI die Route auswählt, sind das Alter des Auftrags, die geografische Nähe zu anderen Aufträgen und die Verkehrsdaten von Google. Je älter ein Auftrag ist, desto höher ist die Priorität der Auslieferung, auch wenn es dabei zu leichten Umwegen kommen kann. Bei dünner Auftragslage wägt der Algorithmus ab, ob der Auftrag noch eine Weile liegen bleiben kann, falls ggf. ein weiterer Auftrag in der Nähe hereinkommt (Hahn 2018).

Routenplanungs-Algorithmus bald auch in der Getränkeindustrie?

In der Getränkeindustrie kommen vielfach Managementsysteme zum Einsatz, über die sich exakt nachverfolgen lässt, wo sich ein Auslieferungslkw befindet. Ob ein Routenplanungs-Algorithmus in Zukunft auch in anderen Unternehmen der Getränkebranche bzw. der Getränkelogistik zum Einsatz kommen wird, wird sich zeigen. Zumindest in Unternehmen des Oetker-Konzerns ist dies nicht unwahrscheinlich und bei *Coca-Cola* sind Pilotprojekte im Bereich der Entwicklung von IT-Systemen zur Optimierung der Supply-Chain weit fortgeschritten.

Transportplanungs-Software bei Coca-Cola

Coca-Cola nutzt u. a. in Österreich, Polen, Rumänien, Griechenland, Ungarn und Italien seit 2021 eine Transportplanungs-Software, um seine Lieferkette per „Echtzeit-Tracking“ zu optimieren; weitere Länder sollen folgen (Logistik heute 2021b; Shinde 2021). Kern der Anwendung sind selbstlernende Algorithmen, die erwartete Ankunftszeiten der Lkw beim Abfüller und beim Kunden kalkulieren. Telefonische Rückfragen über den Status der Lieferung würden damit weitestgehend entfallen.

Die neue Datenplattform nutzt direkte Schnittstellen mit Speditionen, Reedereien und Häfen sowie aktuelle Verkehrsdaten. Aus diesen Daten prognostiziert die Software die voraussichtliche Ankunftszeit der Ware; Transportkosten und Wartezeiten an der Rampe sollen reduziert werden.

4.3.9 RFID: Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten und Ladungsträgern

Ein vieldiskutiertes Thema in der Getränkebranche ist RFID („Radio Frequency Identification“). Zu verstehen ist darunter eine Technologie für Sender-Empfänger-Systeme, mit denen Objekte anhand elektromagnetischer Wellen (Funkwellen) automatisch und ohne (Sicht-)Kontakt identifiziert und lokalisiert werden können; ein Barcode ist nicht erforderlich.

Eindeutige Identifizierung und Lokalisierung

Ein RFID-System besteht einerseits aus einem Transponder, d. h. einem Kommunikationsgerät, das sich am Objekt befindet und über einen Chip einen kennzeichnenden Code enthält sowie eingehende Signale aufnimmt und automatisch beantwortet, andererseits aus einem Schreib-Lese-Gerät, das den Code ausliest. Auf dem Chip des RFID-Transponders können auch neue Informationen hinterlegt werden (Kaim 2021; Smart-Tec 2022).

RFID-Systeme können beispielsweise bei der Identifizierung und Verfolgung von Getränkekästen, -paletten, Kegs oder Gitterboxen eingesetzt werden (VLB Berlin 2022). Ein funktionierendes System zur Rückverfolgbarkeit setzt jedoch eine eindeutige Kennzeichnung der Objekte voraus, d. h. jeder Chip sollte über eine eindeutige und nur einmal vergebene ID verfügen, die eine eindeutige Zuordnung ermöglicht.

Keine einheitlichen Artikelstammdaten

Branchenvertreterinnen und -vertreter sehen großes Potenzial in der Verwendung von RFID – Voraussetzung ist die Standardisierung bzw. Vereinheitlichung des Artikelstammdatenpools. In der Getränkebranche gibt es aber zurzeit keinen einheitlichen Standard, keine einheitlichen Stammdaten. Bei Produzenten, im LEH und im Außer-Haus-Markt werden unterschiedliche Artikelstammdatensysteme verwendet; im komplexen Gastronomiegeschäft benutzen GFGH-Unternehmen zudem unterschiedliche Systeme mit eigenen Nummernkreisläufen, Verbundgruppen, Onlinebestellplattformen etc. (Gedat 2022).

Befürworter sehen in einer Vereinheitlichung der Standards zwischen Getränkeherstellern und GFGH u. a. Vorteile für eine schnellere Bestellung und einen schnelleren Abverkauf von Getränken. Auch die Nachverfolgbarkeit des Voll- und Leergutes bzw. der Ladungsträger innerhalb des Mehrwegsystems soll dadurch verbessert werden (GetränkeNews 2022k). Eine breite Umsetzung von RFID in der Getränkebranche würde jedoch hohe Investitionen erfordern.

Nach Experteneinschätzung sind in der Brauwirtschaft bisher weniger als ein Prozent der Kästen mit Transpondern ausgestattet. Viel weiter in der Entwicklung und Umsetzung ist die Schwarz-Gruppe.

RFID-Einsatz bei der „Heilbronner Halbpalette“

Die Schwarz-Gruppe hat im Jahr 2017 gemeinsam mit einem Palettenhersteller einen neuen Ladungsträger aus recyceltem Kunststoff – die sogenannte „Heilbronner Halbpalette“ – konzipiert, die mit RFID-Technologie ausgestattet ist. Dadurch können Sendungen über die gesamte Lieferkette rückverfolgt werden (Weka 2017).

Die Palette wurde in einem Pilotprojekt bei der *MEG* entwickelt und wird seitdem innerhalb der Schwarz-Gruppe ausgerollt. Sie soll in der gesamten Supply Chain, d. h. in den Produktionsbetrieben der Gruppe, den Verteilzentren und Lagerbetrieben sowie den Lidl- und Kaufland-Filialen eingesetzt werden (Schürmann 2017).

4.3.10 Intelligente Programme zur Bedarfsplanung und -prognose

In einigen Betrieben der Getränkeindustrie wurden in jüngster Vergangenheit nach Aussage der Interviewten automatisierte Systeme zur Bedarfsplanung und -prognose getestet und praktisch erprobt. In den IT- und Digitaleinheiten der großen Unternehmen und Konzerne gibt es hierzu viele Forschungs- und Entwicklungsprojekte, in der Breite spielen solche Systeme aber noch keine Rolle.

Im Mittelpunkt der Systeme steht die möglichst exakte Vorhersage zukünftiger Nachfragemengen („Demand-Forecasting“) und eine darauf abgestimmte Bedarfsplanung mit Blick auf Lagerbestände, Kapazitäten etc. („Demand Planning“; Atim Deutschland 2021; IBM 2022).

Ziel solcher Vorhersagesysteme ist es, die Produktionsmengen und -zeiten besser mit dem zu erwartenden Absatz bzw. variierenden Kundennachfragen in Einklang zu bringen (Blue Yonder 2021). So sollen etwa „Out-of-Stock“-Situationen (Regallücken), überfüllte Lager und lange Wartezeiten an den Rampen möglichst vermieden werden. Eine Herausforderung sind jedoch kurzfristige Sonderaktionen des LEH, die schwierig vorzuplanen sind, oder die Vielzahl an (regionalen) Lagern des LEH bzw. der Discounter.

Analyse von Standort- und Endkundendaten bei Coca-Cola

Coca-Cola Europacific Partners hat eine Plattform namens POGO (Platform for Outlet Growth Optimization) konzipiert, um öffentlich zugängliche Informationen über Produkte, Standorte/Umgebung des Einzelhandels und Zielgruppen auszuwerten. Mit diesen Analysedaten sollen die Verkaufsberaterinnen und -berater den Händlern bessere Empfehlungen für die Sortimentsplanung geben können. Handelt es sich beispielsweise um eine Bäckerei im Baumarkt oder eine Bäckerei in der Nähe eines Yoga-Studios, die aufgrund ihrer Standorte unterschiedliche Nachfragen zu bedienen haben?

Auch auf die Analyse des Kaufverhaltens der Endkundinnen und -kunden zielt das digitale System „Spotlight“ von Coca-Cola, das Abverkaufsdaten von Kassensystemen und tatsächliches Konsumverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher auswertet. Dadurch lassen sich etwa Nachfrageschwankungen besser erklären – auf die dann schneller reagiert werden soll (Bayer 2020).⁵⁷

Bestellvorschlagslisten

Bei großen Produzenten, großen GFGH-Unternehmen bzw. Vertriebsplattformen wie Kollex ist es üblich, über Bestellvorschlagslisten Bestellbedarfe bzw. Vorschläge zur Bestellung von Waren zu ermitteln und automatisch Bestellungen generieren zu lassen (Vario 2022). Die Bedarfsermittlung erfolgt dann u. a. über Erfahrungswerte zu Abverkäufen in der Vergangenheit, z. B. zum gleichen Zeitpunkt im Jahr zuvor.

4.3.11 Digitalisierung von Bestellprozessen

Auch wenn der persönliche bzw. telefonische Verkauf nach wie vor eine große Relevanz für die Getränkeindustrie und den GFGH hat, sind Online-Bestellportale oder Bestellapps schon seit Längerem in Gebrauch. Darüber können Kunden Aufträge bzw. Bestellungen eingeben und Informationen zu Bestellvorgängen, Auftragsstatus etc. digital abrufen.

⁵⁷ Vor allem in den USA setzt der Coca-Cola-Konzern seit einigen Jahren KI ein, um die Vermarktung der Produkte zu verbessern und mehr Daten über das Kaufverhalten der Endkonsumenten zu erhalten. Beispielsweise wurden Verkaufsautomaten mit KI-Algorithmen ausgestattet, mit denen sich Getränke und Aromen bewerben lassen, die je nach lokalen Vorlieben an bestimmten Orten mit großer Wahrscheinlichkeit gut ankommen. Anhand der Analyse der Daten kann der Konzern genauer nachvollziehen, wie sich die Kaufgewohnheiten der Endkunden national und regional unterscheiden. Coca-Cola nutzt auch KI, um soziale Medien zu analysieren und besser zu verstehen, wo, wann und wie Verbraucherinnen und Verbraucher ihre Produkte konsumieren und welche Produkte in welchen Regionen beliebt sind (KI-News 2019; Leadbeater 2021).

Nach Auskunft von Interviewten hat der elektronische Datenaustausch bzw. die Digitalisierung von Bestellprozessen im Außer-Haus-Markt im Zuge der Coronapandemie deutlich zugenommen (Bestellungen „per Klick“). Im Geschäft mit LEH-Kunden spielt der elektronische Austausch von Geschäftsdokumenten (Bestellungen, Rechnungen, Lieferscheine, Liefer- oder Abholavis etc.) schon seit Längerem eine große Rolle, sofern die technischen Systeme der Getränkehersteller darauf ausgelegt sind.

Online-Bestellplattformen

Mit Kollex, Team Beverage, Gastivo etc. sind in den letzten Jahren Online-Bestellplattform etabliert worden, mit denen Großhändler ihre größtenteils analogen Kundenbestellungen digitalisieren können. Über diese Plattformen ist es möglich, dass Gastronomie- und Hotelleriekunden ihre Bestellungen automatisiert übermitteln (per APP oder per Web).

GFGH-Unternehmen können über die Plattformen ihren eigenen Online-Shop mit dem gesamten Produktangebot (inklusive Produktstammdaten und -fotos) einrichten, der ausschließlich für die eigenen Kunden zugänglich ist. Bestelldaten (Kundenstamm, Bestellungen, Sortiment etc.) können mithilfe von Dashboards in „Echtzeit“ abgerufen werden (Kollex 2022). Die Kunden wiederum können über die Plattformen Tools für die digitale Gästedatenerfassung, digitale Kassensysteme etc. beziehen (Gastivo 2022).

Große Produzenten nutzen auch eigene Vertriebsplattformen. So ist beispielsweise *Coca-Cola* seit der Gründung im Jahr 2019 am Joint Venture „Kollex“ beteiligt, hat mit „myCEEP.com“ 2021 aber zusätzlich eine eigene Plattform eingerichtet, mit der Kunden über einen persönlichen Zugang Produkte bestellen und Serviceanfragen übermitteln können (Zimmer 2021). Dies hat vor allem Auswirkungen auf Vertriebs- bzw. Außendiensttätigkeiten, die sich dadurch ändern (weniger persönlicher Kontakte etc.) oder ganz wegfallen (siehe auch Kapitel 5.1.2).

4.3.12 Digitalisierung im Bereich Arbeitsorganisation und Personal

Der verstärkte Einsatz elektronischer Kommunikation im Zuge der Coronapandemie hat einen Digitalisierungsschub im Bereich der Arbeitsorganisation ausgelöst. Dies zeigt sich vorwiegend bei Themen wie mobiles Arbeiten bzw. Arbeiten im Homeoffice, virtuelle Formen der Zusammenarbeit und virtuelles Projektmanagement.

Mobiles Arbeiten und virtuelle Formen der Zusammenarbeit

Zahlreiche Unternehmen haben während der Pandemie neue Kommunikationssoftware bzw. -Apps eingeführt, neue digitale Arbeitsmittel angeschafft, und Besprechungen virtuell abgehalten. Betriebssysteme wurden auf CloudLösungen umgestellt, die einen ortsunabhängigen Zugriff auf Daten und Systeme ermöglichen. Auch Arbeitsunterlagen wurden stärker digitalisiert – dies hat die Entwicklung hin zum „papierlosen Betrieb“ beschleunigt. Damit haben sich auch die Anforderungen an die Netzwerkinfrastruktur und die Daten- bzw. Cybersicherheit erhöht.

Virtuelle Arbeitsweisen haben im Zuge der Coronapandemie in erster Linie im Bereich kaufmännisch-administrativer Tätigkeiten an Bedeutung gewonnen. Auch nach den Coronajahren 2020 und 2021 hat mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice in diesen Bereichen nach wie vor eine hohe Praxisrelevanz.

Gerade in großen Unternehmen und Konzernbetrieben ist mit dieser Entwicklung eine Diskussion über die Verringerung von Büroflächen und eine Nutzung von Shared Services, die weltweit angeboten werden und virtuell abrufbar sind, wiederbelebt worden (siehe auch Gerst 2020). In der Folge können Stellenabbau, Outsourcing oder eine weitere Zentralisierung von standardisierten Tätigkeiten nicht ausgeschlossen werden.

a) Gestaltung der Arbeit in der „neuen Normalität“

In vielen Betrieben wird momentan diskutiert, wie mit dieser „neuen Normalität“ umgegangen werden soll. In manchen Betrieben wird im Rahmen von Desk-Sharing-Modellen die Einführung von Buchungssystem für Büroarbeitsplätze erwogen oder diese befindet sich bereits in der Umsetzung. Fest zugewiesene (persönlich gestaltete) Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dabei nicht vorgesehen, täglich muss ein neuer Platz „gebucht“ werden.

Viele Betriebsräte sind zurzeit damit beschäftigt, auf Basis der Erfahrungen seit 2020 mit der Arbeitgeberseite Betriebsvereinbarungen für mobiles Arbeiten neu zu entwickeln oder bestehende Vereinbarungen anzupassen. Hierbei kommt auch zum Tragen, dass Betriebsräte nach dem im Sommer 2021 in Kraft getretenen Betriebsrätemodernisierungsgesetz ein neues Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit haben (§ 87 Absatz 1 Nr. 14 BetrVG).

Ziel der Verhandlungen ist es zumeist, Lösungen zu finden, die eine hybride Mischung aus Präsenzarbeit und mobilem Arbeiten ermöglichen. Dabei sollen die Vorzüge des mobilen Arbeitens (Flexibilität, Eigenständigkeit, konzentriertes Arbeiten etc.) mit den Vorteilen der Präsenzarbeit (soziales Miteinander, kreativer, persönlicher Austausch etc.) kombiniert werden.

Auch die Betriebsratstätigkeit selbst hat sich im Zuge der Coronapandemie verändert. Betriebsrat und Betriebsparteien haben neue Kommu-

nikationsformate genutzt und sich in digitalen Meetings getroffen, Informationen wurden häufiger in digitaler Form und in kürzeren Zyklen ausgetauscht. Mitunter wurden Betriebsversammlungen online durchgeführt. Interviewte Betriebsräte haben berichtet, dass sie ihre alltägliche Arbeit gut mittels digitaler Kommunikation bewältigen konnten, eine Belastung war jedoch eine Verdichtung der Arbeit sowie der fehlende persönliche Kontakt zu Beschäftigten und anderen Betriebsratsmitgliedern.

In den meisten Betrieben ist Interviewten zufolge geregelt, dass Einzelpersonen 40 oder 50 Prozent der Wochenarbeitszeit mobil arbeiten dürfen, sofern die Tätigkeiten dafür geeignet sind und keine betrieblichen Belange dagegensprechen. Bei *Coca-Cola* besteht in solchen Fällen qua Tarifvertrag ein Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten (40 Prozent der Arbeitszeit). Es gibt auch Ideen, den Anteil des mobilen Arbeitens abteilungsbezogen und nicht individuell festzulegen.

Arbeitszeit und Erreichbarkeit bei mobilem Arbeiten

Durch mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice ergeben sich zwar mehr individuelle Spielräume für einzelne Beschäftigte, es besteht aber immer das Risiko, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen und es zu einer räumlichen und zeitlichen „Entgrenzung von Arbeit“ kommt. Diese kann zu erhöhten Belastungen und in der Folge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Gemeinsam mit den Beschäftigten sollten daher klare Regeln zur Erreichbarkeit, zur Arbeitszeit und zur Arbeitszeiterfassung definiert werden (siehe ausführlich Rieke et al. 2021). Die folgenden Punkte sind dabei zu beachten:

- Mobiles Arbeiten erfolgt im Rahmen der jeweils gesetzlich, tariflich, betrieblich oder arbeitsvertraglich geltenden Arbeitszeitregelungen, die uneingeschränkt in Kraft bleiben. Gesetzlich gesehen gelten bei mobilem Arbeiten dieselben Bestimmungen wie im Betrieb.
- Die Arbeitszeit ist zu erfassen – dazu sind Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet. Möglich ist etwa eine handschriftliche Aufzeichnung (durch die Beschäftigten) oder eine Aufzeichnung auf elektronischem Wege, z. B. per App, Chatbot oder über den Browser (Baumfalk 2021). Eine einfache Lösung ist, dass sich Beschäftigte auf Servern des Arbeitgebers anmelden müssen. So lässt sich ablesen, wann die Arbeitszeit beginnt und wann sie endet.
- Für mobil arbeitende Beschäftigte besteht außerhalb der vereinbarten mobilen Arbeitszeiten keine Verpflichtung, erreichbar zu sein.
- Eine angemessene Einbindung in das betriebliche Sozialgefüge muss erhalten bleiben. Arbeitsplätze am Standort stehen den Beschäftigten nach wie vor zur Verfügung.

Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit bei mobilem Arbeiten

Da bei mobilem Arbeiten nicht kontrollierbar ist, an welchem Ort und Arbeitsplatz gearbeitet wird, erschwert dies die Prüfung, ob die Anforderungen des Gesundheitsschutzes und der Arbeitssicherheit eingehalten werden.

Führungskräfte sind laut Arbeitsschutzgesetz (§ 5 Abs. 1 ArbSchG) angehalten, die mobil Arbeitenden zu Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung zu beraten (beispielsweise durch aufklärende Gespräche, Informationsmaterial oder Schulungen) sowie auf Gefahren der Entgrenzung bei mobilem Arbeiten hinzuweisen (siehe ausführlich Rieke et al. 2021).

Der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung zufolge muss auch für mobile Arbeitsplätze eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden (DGUV 2020).⁵⁸ Im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung muss der Arbeitgeber die mit der Tätigkeit bei mobilen Arbeiten bzw. im Homeoffice verbundenen Gefährdungen ermitteln. Im Anschluss sind Maßnahmen festzulegen, die Gefährdungen zu beseitigen bzw. zu verringern. Da die Tätigkeit im Privatbereich des Beschäftigten ausgeübt wird, ist dieser bei der Ermittlung der Gefährdungen und der Umsetzung der Maßnahmen zu beteiligen.

Gefährdungsbeurteilung auch im Homeoffice

Es ist üblich, dass die Beschäftigten bei mobilem Arbeiten bzw. im Homeoffice die vom Betrieb zur Verfügung gestellten notwendigen Arbeitsmittel (Laptop, Tablet, Bildschirm, Tastatur, mobiles Telefon etc.) oder durch den IT-Bereich freigegebenen Geräte nutzen (müssen). Laut Betriebssicherheitsverordnung (§ 3 BetrSichV) hat der Arbeitgeber vor der Verwendung von Arbeitsmitteln die auftretenden Gefährdungen zu beurteilen (Gefährdungsbeurteilung) und daraus notwendige und geeignete Schutzmaßnahmen abzuleiten.

Dies betrifft also auch Arbeitsmittel, die für das mobile Arbeiten verwendet werden. Das Vorhandensein einer CE-Kennzeichnung am Arbeitsmittel entbindet nicht von der Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung.

⁵⁸ Bei der Telearbeit ist der Arbeitgeber auf Basis der Regelungen der Arbeitsstättenverordnung für die Einrichtung eines Bildschirmarbeitsplatzes im häuslichen Umfeld verantwortlich. Für mobiles Arbeiten gilt die Arbeitsstättenverordnung nicht, trotzdem muss das Arbeitsschutzgesetz beachtet werden (DGUV 2020). Danach ist eine Gefährdungsbeurteilung verbindlich vorgeschrieben (§ 5 ArbSchG).

Zu beachten ist, dass die Gefährdungsbeurteilung bereits vor der Auswahl und der Beschaffung der Arbeitsmittel begonnen werden und von fachkundigen Personen durchgeführt werden muss. Dabei sind insbesondere die Eignung des Arbeitsmittels (z. B. Gewicht, Bildschirmanzeige, Lichtqualität/Helligkeit etc.) für die geplante Verwendung, die Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation zu berücksichtigen. In die Beurteilung sind auch Gefährdungen einzubeziehen, die die Arbeitsumgebung (Arbeitsstuhl, Beleuchtung, Raumklima etc.) betreffen.

Zur Erhebung der Gefährdungen bei mobilem Arbeiten bzw. im Homeoffice empfehlen sich Checklisten (in Papierversion oder als Onlinetool), die vor der Aufnahme einer solchen Tätigkeit von der Führungskraft und dem Beschäftigten gemeinsam ausgefüllt werden. Auf diese Weise können neben physischen auch psychische Belastungen erhoben werden, beispielsweise

- persönliche Situation (Erholungsphasen, Möglichkeit konzentrierten Arbeitens, Trennung Arbeit und Privates etc.)
- Zusammenarbeit (Austausch im Team, Kommunikation etc.)
- Führungsverhalten (Arbeitssituation, Feedback, Einbindung etc.)
- Organisation (Informationsweitergabe, Besprechungen, Absprachen etc.; siehe ausführlich Schäfer 2021).

b) Beschäftigte befragen

Grundsätzlich empfiehlt sich, die Beschäftigten vor Abschluss einer Betriebsvereinbarung nach ihren Erfahrungen mit mobiler Arbeit und ihren Wünschen und Anforderungen zu befragen (z. B. im Rahmen einer Beschäftigtenumfrage). So lässt sich sicherstellen, dass die zu treffenden Regelungen den betrieblichen Belangen und den Mitarbeiterbedarfen so gut wie möglich entsprechen.

Automatisierung von Routineaufgaben und Standardisierung von Arbeitsprozessen im kaufmännisch-administrativen Bereich

Auch wenn viele Betriebe in dieser Frage noch zurückhaltend sind, wird einigen Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge in den kaufmännisch-administrativen Bereichen zurzeit vermehrt diskutiert, wie manuelle, wiederkehrende Routineaufgaben im Büro (Dateneingaben, Berichtswesen, Versand von Bestätigungen etc.) mithilfe von Software-Robotern bzw. selbstständigen IT-Systemen stärker automatisiert werden können (Robotic Process Automation). Damit sollen Bearbeitungszeiten verkürzt und Freiräume für andere Aufgaben geschaffen werden, damit sind aber auch Einsparpotenziale bei Stellen verbunden (siehe z. B. Kutzner 2021; Softgate 2022).

Darüber hinaus ist in den indirekten Bereichen (z. B. im Vertrieb/Außendienst) eine stärkere Standardisierung und vorgegebene Strukturierung von Arbeitsprozessen und Abläufen zu beobachten, die digital über einheitliche Systeme gesteuert werden. Danach wird beispielsweise genau vorgegeben, wann welche Außendienstmitarbeiterin bzw. welcher Außendienstmitarbeiter bei welchem Kunden zu sein hat und wie lange das Kundengespräch dauern darf.

Nutzung von Software bei HR- und People Analytics

In letzter Zeit hat die Nutzung von Software im Bereich HR- und People Analytics zugenommen, sie ist aber noch nicht weit verbreitet (Dietrich 2021; Knödl 2021). Neben der Verwaltung und Analyse von Personaldaten soll entsprechende Software die automatische Auswertung und Verknüpfung der Daten mit wirtschaftlichen Kennzahlen ermöglichen.

Das heißt, dass HR-Kennzahlen (wie Fluktuationsquote, Beschäftigtenzahl, Durchschnittsalter) in Zusammenhang mit anderen Unternehmenskennzahlen gebracht werden. KI wird dabei eingesetzt, um Muster und Korrelationen zu erkennen, z. B.: Warum verlassen Beschäftigte das Unternehmen? Über welchen Kanal lassen sich die besten Bewerberinnen und Bewerber rekrutieren? (TZ Transformationszentrum 2022)

Nach Auskunft von Expertinnen und Experten wird die Nutzung digitaler Tools im Personalbereich in Zukunft zunehmen, ein Schwerpunkt wird vermutlich im Einsatz von KI bei der Personalauswahl liegen. Schon heute gibt es Anwendungen, die das Recruiting unterstützen, etwa

- Programme, die bei der Optimierung von Stellenanzeigen (etwa dem Formulierungsstil) beraten
- KI, die bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen über die „richtigen“ Kanäle hilft, um die „richtigen“ Zielgruppen anzusprechen, oder
- Chatbots, die allgemeine Fragen von Bewerberinnen und Bewerbern beantworten und Vorstellungsgespräche planen (ebd.).

Mitarbeiter-Apps zur Verbesserung der internen Kommunikation

Parallel zu den üblichen Kommunikationskanälen (Schwarzes Brett, Intranet, Info-Terminals, Newsletter etc.) gibt es in einer Reihe von Betrieben der Getränkeindustrie Mitarbeiter-Apps, die als eine Art „mobiles Intranet“ konzipiert sind. Sie sollen die betriebliche Kommunikation und den internen Informationsaustausch unterstützen sowie die soziale Vernetzung unter den Beschäftigten begünstigen.

In den meisten Fällen sind die Apps auf die Übermittlung relevanter Informationen und Ankündigungen des Unternehmens beschränkt, üblich sind auch Messengerdienste/Chats für einen schnellen Austausch, die Darstellung von Best-Practice-Beispielen im Arbeitsleben oder „Kontakt-

börsen“ bei Fragen zur Lösung von technischen Problemen am Arbeitsplatz. Wenn gewollt, können über Mitarbeiter-Apps darüber hinaus Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Krankmeldungen, Urlaubsanträge, die Zeiterfassung, Umfragen und weitere Formulare und Checklisten digitalisiert werden (Mykolaychuk 2022).

Manche Betriebsräte stehen der Nutzung von Mitarbeiter-Apps zurückhaltend gegenüber. Aus ihrer Sicht sollten sie lediglich das herkömmliche Intranet ergänzen bzw. nur solche Informationen zeigen, die auch über die klassischen Kanäle vermittelt werden. Der Umgang und die Verarbeitung personenbezogener Daten müssten auf jeden Fall den Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) entsprechen.

Kritisch sehen Betriebsräte, dass durch die Nutzung von Mitarbeiter-Apps im privaten Bereich das Risiko einer räumlichen und zeitlichen „Entgrenzung von Arbeit“ entsteht. Andererseits wurde angemerkt, dass solche Apps dem Zeitgeist entsprächen und gerade für jüngere Beschäftigte und potenzielle Bewerberinnen und Bewerber attraktiv seien.

In größeren Unternehmen kommen darüber hinaus Softwarelösungen zum Einsatz, die das Ausbildungsmanagement unterstützen. Diese umfassen z. B. digitale Ausbildungsnachweise bzw. Berichtshefte, digitale Lernplattform zur idealen Wissensvermittlung, Checklisten für den gesamten Ausbildungszeitraum oder allgemeine Ausbildungsnews und -informationen.

4.3.13 Bei Digitalisierungsprojekten elementar: Sicherstellung von Persönlichkeitsrechten und Datenschutz

Für die Einführung und Umsetzung digitaler Technologien und deren Akzeptanz in der Belegschaft sind Datenschutz und Datensicherheit elementare Voraussetzungen. Rein technisch haben Betriebe bei zunehmender Digitalisierung die Möglichkeit, die Leistung ihrer Beschäftigten lückenlos zu dokumentieren und zu überwachen (z. B. durch Videoüberwachungsanlagen oder den Einsatz von MS Office 365). 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 Lieferverkehr bzw. im Außendienst. Bewegungsdaten dürfen nicht dafür genutzt werden, die Beschäftigten zu „tracken“ und beispielsweise 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

oder bei Betreten von Räumen/Bereichen erfasst werden (beispielsweise über eine Stimmerkennung).

Ein drittes Beispiel ist der Einsatz cloudbasierter Anwendungssoftware, auf die im Betrieb und mobil zugegriffen werden kann und mit denen grundsätzlich sämtliche von den Beschäftigten getätigte Dateneingaben erfasst werden können.

Gerade beim Thema Datenschutz und Datensicherheit sind Betriebsräte gefordert, bereits im Vorfeld von geplanten neuen digitalen Techniken und Prozessen mit der Arbeitgeberseite entsprechende Regelungen zu treffen. So wurden in einer Reihe von Betrieben bzw. Unternehmensgruppen in jüngster Zeit IT-Vereinbarungen auf den Weg gebracht und abgeschlossen. Neben der Zusammenarbeit mit vom Arbeitgeber bestellten Datenschutzbeauftragten haben Betriebsräte dabei ihr Recht genutzt, selbst Sachverständige hinzuziehen (z. B. Fachanwälte für Datenschutz).

IT-Rahmenvereinbarungen

IT-Rahmenvereinbarungen sollten Grundregeln bzw. allgemeine Richtlinien für den Einsatz von IT-Systemen enthalten, die auf die Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten und Standards guter Arbeit abzielen und Verfahrensregeln festlegen (z. B. die Einrichtung paritätisch besetzter Gremien, in denen der Arbeitgeber alle Digitalisierungsvorhaben vorstellt und Betriebsräte mitentscheiden, ob Pilotprojekte nach Erprobungsphasen als Standard übernommen werden oder nicht). Zentrale Regelungsbestandteile sollten sein:

- Aufgabe der IT-Systeme und deren Einbindung in Arbeitsorganisation und -abläufe
- Zweck der Aufzeichnungen von IT-Systemen, Videoüberwachungsanlagen oder Anwendungsprogrammen über das Benutzerverhalten sowie Beschreibung der zulässigen Datenverarbeitung (inkl. zugriffsberechtigter Personen, Umfang des Zugriffs, Speicherzeitraum, Dokumentation der Art und des Zweckes des Zugriffs, Löschfristen etc.)
- Umgang mit Maschinen- und Betriebsdaten in Produktion und Logistik (Ort und Art der Datenerfassung, -verarbeitung/-auswertung und -speicherung, Ausschluss von Überwachung von Verhalten und Leistung durch Produktionssteuerung, Telefonie, RFID, Fahrtenschreiber etc.)
- Schutz vor Überwachung von Verhalten und Leistung der Beschäftigten bzw. von Beschäftigtengruppen (ergänzende Regelungen über IT-Anwendungsprogramme zur Messung der Ziel-

erreichung im Rahmen von Bonus- und Provisionsregelungen sind möglich)

- Umgang mit personenbezogenen Daten und Umsetzung der gesetzlichen Verpflichtungen im Sinne des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)
- Gewährleistung von Gesundheitsschutz und Ergonomie
- Qualifizierung der Beschäftigten, die mit einem (neuen) IT-System arbeiten sollen
- Verfahrensregelungen (Rechte und Pflichten des Betriebsrats und der Beschäftigten, Einbeziehung des Betriebsrats bei der Einführung neuer Systeme und der Veränderung bestehender Systeme durch das Management, Hinzuziehung von Sachverständigen durch den Betriebsrat)
- Sanktionen bei Verstoß gegen die Vereinbarung bzw. bei unzulässiger Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Regelungen im Konfliktfall
- Für komplexe IT-Systeme, bei denen weitergehende Regelungen notwendig erscheinen, sollte eine zusätzliche Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden.

Sachverständigen bei IT-Themen hinzuziehen

Nach dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz aus dem Jahr 2021 können Betriebsräte zur Bewertung von Informations- und Kommunikationstechnik einen Sachverständigen hinzuziehen. Muss der Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben die Einführung oder Anwendung von Künstlicher Intelligenz beurteilen (z. B. bei der Planung von Arbeitsverfahren und -abläufen oder der Feststellung von Richtlinien zur Personalauswahl), gilt die Hinzuziehung eines Sachverständigen als erforderlich (§ 80 Abs. 3 BetrVG).

Arbeitgeber und Betriebsrat können sich auf einen ständigen Sachverständigen einigen (siehe auch BMAS 2021).

5. Struktur und Entwicklung der Beschäftigung

Der in den letzten Jahrzehnten stattgefundenen Strukturwandel in der Getränkeindustrie hat Ausdruck in den Beschäftigtenzahlen gefunden (siehe z. B. Maack et al. 2011). Dies gilt insbesondere für die Brauwirtschaft, dort hat die Beschäftigung allein zwischen 2007 und 2012 pro Jahr durchschnittlich um fast 1.000 Personen abgenommen (Stracke/Homann 2017). Auch im AfG-Bereich hatte die Zahl der Beschäftigten über viele Jahre abgenommen, seit 2012 war trotz Personalabbau bei *Coca-Cola* ein leichter Anstieg bzw. eine Stabilisierung der Beschäftigung in der Branche zu beobachten.

In den nächsten Kapiteln werden Struktur und Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SV-Beschäftigte)⁵⁹ in der Getränkeindustrie⁶⁰ seit 2012 analysiert. Basis sind Statistiken der BA und von Destatis. Besonderes Augenmerk wird auf die Effekte der Coronapandemie gelegt.

5.1 Anzahl der Beschäftigten

Nach Angaben der BA, deren Statistik alle Betriebe ab einem Beschäftigten erfasst, waren im Jahr 2019, also vor Beginn der Coronapandemie, im Bereich der Brauwirtschaft knapp 31.200 und im AfG-Bereich⁶¹ ca. 23.100 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Größte Arbeitgeber sind die *Radeberger Gruppe* mit rund 8.000 Beschäftigten (inklusive Beschäftigten in GFGH-Unternehmen) und *Coca-Cola* mit rund 6.300 Beschäftigten (siehe auch Tabelle 3 und Tabelle 4).

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Getränkeindustrie sind in Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten tätig (Brauwirtschaft: 39 Prozent; AfG-Bereich: 43 Prozent). In beiden Teilbranchen arbeiten deutlich mehr Männer als Frauen. Sowohl in der Brauwirtschaft als auch

⁵⁹ Allein aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden von „Beschäftigten“ gesprochen, gemeint sind „sozialversicherungspflichtig Beschäftigte“ gemäß der Statistik der BA.

⁶⁰ Ohne die Logistiktöchter und GFGH-Unternehmen, die Teil der Getränkeunternehmen sind. Diese werden statistisch in anderen Klassen erfasst.

⁶¹ Die Statistik trifft keine Unterscheidung zwischen den Herstellern von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern; beide Teilbereiche werden in der WZ 08-1107 Herstellung von Erfrischungsgetränken, Mineralwassergewinnung zusammengefasst. Nach Angaben des VDM haben die Brunnenbetriebe in Deutschland mehr als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (VDM 2022c).

im AfG-Bereich sind weniger als 20 Prozent der Beschäftigten weiblich (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2021; eigene Berechnung).

5.1.1 Regionale Schwerpunkte der Beschäftigung

Brauwirtschaft: Bayern, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg

Regionale Beschäftigungsschwerpunkte der Brauwirtschaft sind Bayern (ca. 11.700 Beschäftigte), Nordrhein-Westfalen (ca. 5.500 Beschäftigte) und Baden-Württemberg (ca. 3.100 Beschäftigte); aus Datenschutzgründen wurden allerdings nicht für alle Bundesländer Beschäftigtendaten ausgewiesen (Tabelle 6).

AfG-Bereich: Nordrhein-Westfalen, Süddeutschland, Rheinland-Pfalz und Hessen

Auch wenn sich in Bayern mehr AfG-Betriebe befinden (83) als in Nordrhein-Westfalen (44), werden in Nordrhein-Westfalen mit ca. 3.250 mehr Beschäftigte gezählt als in Bayern (ca. 3.200 Beschäftigte). Weitere regionale Beschäftigungsschwerpunkte im AfG-Bereich sind Baden-Württemberg (ca. 3.200 Beschäftigte), Rheinland-Pfalz (ca. 2.800 Beschäftigte) und Hessen (ca. 2.700 Beschäftigte); auch hier wurden aus Datenschutzgründen nicht für alle Bundesländer Beschäftigtendaten angegeben (Tabelle 7).

Tabelle 6: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Bierherstellung nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich

Region	Anzahl SV-Beschäftigte		Veränderung 2012–2021
	2012	2021	
Schleswig-Holstein	—	—	
Hamburg	—	274	
Niedersachsen	1.091	927	-164
Bremen	—	—	
Nordrhein-Westfalen	5.575	5.500	-75
Hessen	1.744	1.512	-232
Rheinland-Pfalz	1.773	1.469	-304
Baden-Württemberg	3.088	3.075	-13
Bayern	11.379	11.717	+338
Saarland	—	—	
Berlin	—	410	
Brandenburg	—	—	
Mecklenburg-Vorpommern	—	714	
Sachsen	1.405	1.332	-73
Sachsen-Anhalt	376	261	-115
Thüringen	766	681	-85
insgesamt	29.943	29.464	-479

Anmerkung der BA: Wenn eine Region oder ein Wirtschaftszweig einen oder zwei Betriebe aufweist oder einer der Betriebe einen so hohen Beschäftigtenanteil auf sich vereint, dass die Beschäftigtenzahl praktisch eine Einzelangabe über diesen Betrieb darstellt, werden aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung entsprechende Zahlenwerte anonymisiert.

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Tabelle 7: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach regionaler Verbreitung, 2012 und 2021 im Vergleich

Region	Anzahl SV-Beschäftigte		Veränderung 2012–2021
	2012	2021	
Schleswig-Holstein	784	1.013	+229
Hamburg	—	—	
Niedersachsen	2.131	1.848	-283
Bremen	—	—	
Nordrhein-Westfalen	3.079	3.249	+170
Hessen	2.117	2.706	+589
Rheinland-Pfalz	2.824	2.793	-31
Baden-Württemberg	3.117	3.207	+90
Bayern	3.339	3.211	-128
Saarland	—	—	
Berlin	—	485	
Brandenburg	920	935	+15
Mecklenburg-Vorpommern	—	—	
Sachsen	554	513	-41
Sachsen-Anhalt	1.468	1.660	+192
Thüringen	—	—	
insgesamt	21.981	22.511	+530

Anmerkung der BA: Wenn eine Region oder ein Wirtschaftszweig einen oder zwei Betriebe aufweist oder einer der Betriebe einen so hohen Beschäftigtenanteil auf sich vereint, dass die Beschäftigtenzahl praktisch eine Einzelangabe über diesen Betrieb darstellt, werden aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung entsprechende Zahlenwerte anonymisiert.

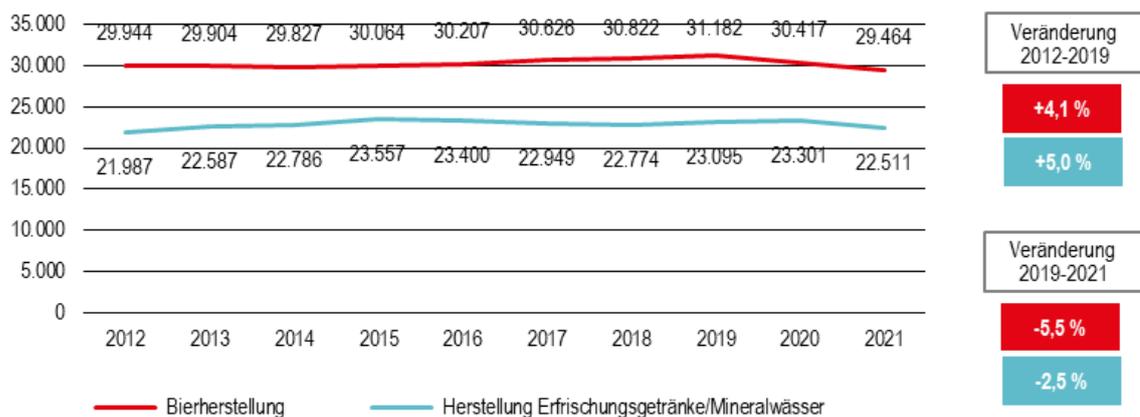
Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

5.1.2 Beschäftigungsentwicklung vor Corona

Brauwirtschaft: Stabilisierung der Beschäftigtenzahlen bis 2019

Seit 2012 hat sich das Beschäftigungsniveau in der Brauwirtschaft bei etwa 30.000 Beschäftigten eingependelt (Abbildung 27). Restrukturierungen und die von einigen Betrieben zur Personalreduzierung genutzte „Rente mit 63“, die 2013 per Gesetz eingeführt wurde, haben insgesamt zu keinem auffälligen Rückgang der Beschäftigtenzahl in der Branche geführt. Bis zum Jahr 2019 ist die Beschäftigung sogar auf ca. 31.200 Beschäftigte angewachsen.

Abbildung 27: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung, 2012–2021



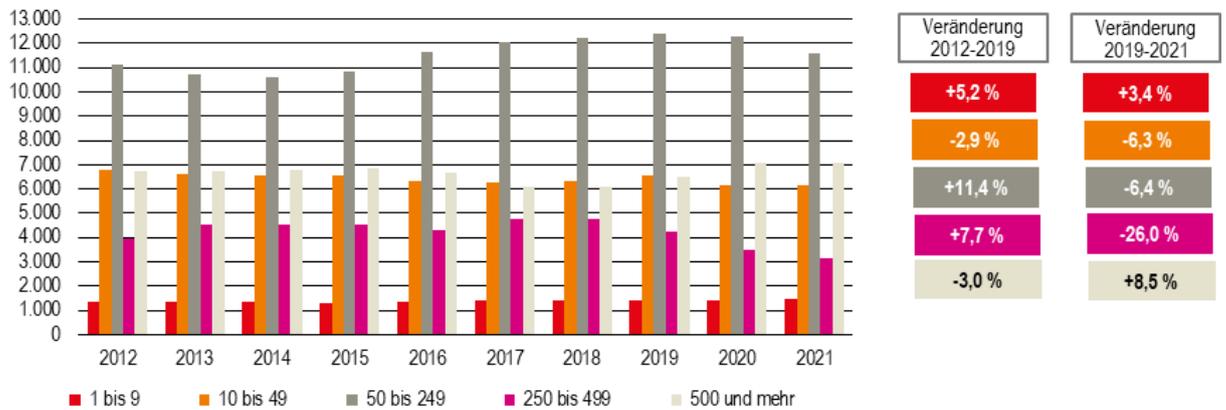
Anmerkung: In der öffentlichen Statistik wird nicht zwischen Erfrischungsgetränken und Mineralwässern differenziert, beide werden in einer Wirtschaftsklasse zusammengefasst.

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Brauwirtschaft: Beschäftigungswachstum in Betrieben mit 50 bis unter 500 Beschäftigten

Das Beschäftigungswachstum bis ins Vor-Corona-Jahr 2019 ist vor allem auf einen Personalaufbau in Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten zurückzuführen (Abbildung 28). Zwischen 2012 und 2019 hat die Zahl der Beschäftigten in dieser Größenklasse um mehr als 1.500 zugenommen – analog zur steigenden Zahl der Betriebe.

Abbildung 28: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Bierherstellung nach Betriebsgrößenklassen, 2012–2021



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Das Beschäftigungswachstum bei Kleinstbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten fällt mit knapp 100 neuen Beschäftigungsverhältnissen im gleichen Zeitraum dagegen moderat aus. In Betrieben der Größenklassen 10 bis 49 Beschäftigte und 500 und mehr Beschäftigte hat die Zahl der Beschäftigten zwischen 2012 und 2019 geringfügig um jeweils 100 bis 200 Personen abgenommen.

AfG-Bereich: Nach Wachstum leichte Beschäftigungsrückgänge zwischen 2015 und 2019

Im AfG-Bereich war bis 2015 parallel zum Konsum- und Produktionswachstum ein Anstieg der Mitarbeiterzahl auf fast 23.600 Beschäftigte zu verzeichnen (Abbildung 27). Bis 2019 ist die Beschäftigtenzahl in der Branche wieder leicht auf etwa 23.100 Beschäftigte gesunken.

Während zahlreiche AfG-Betriebe ihre Mitarbeiterzahlen erhöht haben, ist die Branche insbesondere durch Umstrukturierungen und Personalabbau bei *Coca-Cola Deutschland* geprägt. Die Zahl der Beschäftigten ist dort inzwischen auf rund 6.300 gesunken, im Jahr 2010 waren noch mehr als 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen tätig. Hintergrund für den Abbau ist die seit 2015 intensivierte Ausdünnung und Bündelung des Produktions- und Logistiknetzes sowie die Verschlinkung des Markenportfolios (siehe ausführlich Kapitel 3.3.2).

Stellenabbau bei der „Roten Flotte“ nur bei Standortschließungen – Digitalisierung im Außendienst von Coca-Cola

Der Stellenabbau im Logistik- und Vertriebsbereich von Coca-Cola Deutschland im Zuge von Standortschließungen hat sich vor allem auf Auslieferfahrerinnen und -fahrer der „Roten Flotte“ ausgewirkt; viele Fahrten in der Feindistribution wurden an GFGH-Unternehmen abgegeben. Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter waren weniger stark vom Stellenabbau betroffen, da der Kundenkontakt im Außer-Haus-Markt nach wie vor telefonisch und persönlich vor Ort (vor allem bei der Akquisition von Neukunden) erfolgt.

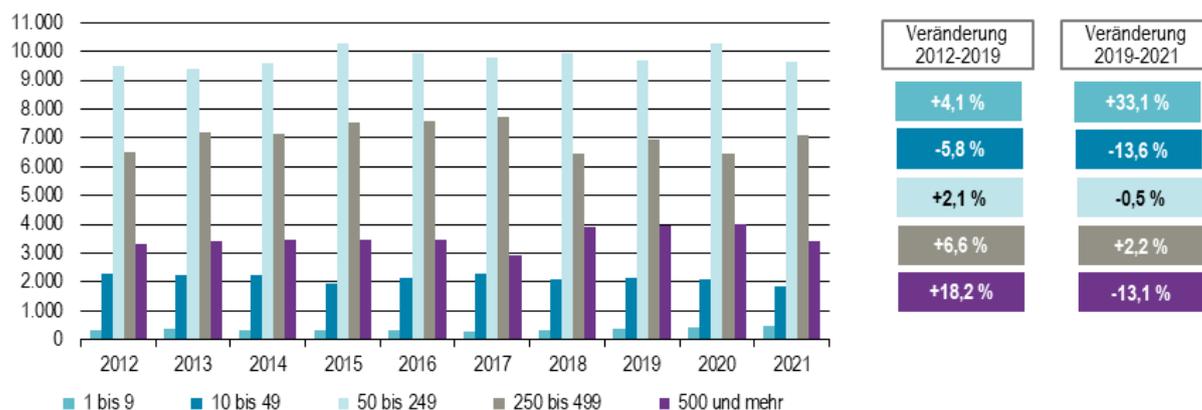
Mit der Einführung des Bestellsystems „myCEEP.com“ hat sich allerdings die Arbeit des Außendienstes im Außerhaus-Markt verändert, viele Prozesse laufen nun digitalisiert ab. Es ist zu erwarten, dass die fortschreitende Digitalisierung künftig zu einem stärkeren Stellenabbau im Außendienst führen wird. Schon heute ist vor allem in ländlichen Regionen zu beobachten, dass freiwerdende Stellen (NN-Stellen) im Außendienst teilweise nicht nachbesetzt werden.

AfG-Bereich: Rückgänge nur in Betrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten

Zwischen 2012 und 2019 ist ein Rückgang der Beschäftigung nur in Betrieben mit 10 bis unter 50 Beschäftigten zu beobachten; dieser fällt mit etwas mehr als 100 Beschäftigungsverhältnissen allerdings vergleichsweise gering aus (Abbildung 29). Im gleichen Zeitraum sind in Betrieben mit 250 und mehr Beschäftigten mehr als 1.000 Beschäftigungsverhältnisse hinzugekommen – parallel zur wachsenden Zahl der Betriebe dieser Größenordnung.

Dabei handelt es sich jedoch nicht um Betriebsneugründungen. Stattdessen sind einzelne Betriebe durch Beschäftigungsaufbau und Unternehmensfusionen bzw. Übernahmen in die nächsthöhere Betriebsgrößenklasse aufgerückt. Hier hat sich ein Trend fortgesetzt, der schon in den Jahren vor 2012 zu beobachten war (Stracke/Homann 2017).

Abbildung 29: Anzahl der SV-Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Betriebsgrößenklassen, 2012–2021



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Gründe für Stabilisierung bzw. Personalaufbau in der Getränkeindustrie bis 2019

Das Beschäftigungswachstum in zahlreichen Betrieben der Getränkeindustrie vor Corona hat vielfältige Gründe. Ein wesentlicher Grund ist, dass in einigen Betrieben die Absätze gestiegen sind und daher die Kapazitäten erweitert werden mussten, womit ein Personalzuwachs verbunden war. Bei *MEG* beispielsweise sind bis vor drei Jahren Ausbringungsmenge und Mitarbeiterzahl synchron gewachsen – durch die Inbetriebnahme neuer Anlagen wurde die Mitarbeiterzahl auf rund 1.500 erhöht.

Auch bei *Veltins* und *Krombacher* beispielsweise wurden stetig die Ausbringungsmengen erhöht und es wurde kontinuierlich Beschäftigung aufgebaut; bei *Krombacher* sind zurzeit ca. 1.100 und bei *Veltins* ca. 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Die *Paulaner Brauerei* als weiteres Beispiel hat nach dem Umzug an den neuen Standort im Jahr 2015 durch Umbauten und Erweiterungen der Produktionslinien die Abfüllkapazitäten bei Flaschen und Dosen deutlich erhöht. Gleichzeitig wurden zusätzliche Schichten eingeführt bzw. neue Schichtgruppen aufgebaut.⁶² Aktuell sind in der *Paulaner Brauerei* mehr als 700 Beschäftigte tätig.

⁶² Vor dem Umzug ging das Unternehmen davon aus, am neuen Standort weniger Beschäftigte zu benötigen, da es gewisse Tätigkeiten in der neuen Brauerei nicht gab. Für 20 Stellen wurde ein Sozialplan entwickelt. Allerdings stellte man unmittelbar nach

a) Zunehmende Sortimentsvielfalt und Komplexität

In vielen Betrieben hat die Produktdiversifizierung und Vielfalt bei den Gebindearten und -formen zugenommen. Dadurch sind der Umfang und die Komplexität der Prozesse angestiegen, und es sind z. B. mehr Umrüstvorgänge erforderlich. Dafür wird teilweise mehr Personal im gewerblichen Bereich, im Instandhaltungsbereich oder im Bereich Prozessmanagement benötigt.

Zudem wurde infolge eines gestiegenen Aufwands für das Handling von Mehrweggebinden im Bereich der Flaschensortierung und -reinigung Personal aufgebaut. Auch mit der Erweiterung von Lagerbereichen ist der Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestiegen. Gleichzeitig ist es zu Personaleinstellungen in den Bereichen IT, Vertrieb/Außendienst, Marketing, Produkt- und Personalentwicklung oder Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement gekommen. Exemplarisch sei hier auf *Gerolsteiner* verwiesen, das Unternehmen hat die Mitarbeiterzahl in vielen Bereichen kontinuierlich auf aktuell ca. 880 erhöht.

b) Insourcing von Tätigkeiten und Gründung von Start-ups

In wenigen Einzelfällen ist auch das „Insourcing“ von Tätigkeiten, die bisher durch Leiharbeiterinnen und -arbeiter oder im Rahmen von Werkverträgen ausgeführt wurden, als Grund für den Anstieg der Beschäftigtenzahlen in der Getränkeindustrie zu nennen; dabei handelt es sich nicht nur um einfache Tätigkeiten in der Logistik, sondern auch um Aufgaben im IT- und Engineering-Bereich.

Ein besonderes Beispiel ist *AB InBev* am Standort Bremen. Dort gibt es schon seit 30 Jahren keinen eigenen Fuhrpark mehr, auch die Hoflogistik war in die *Roland Brauerei Service GmbH*, eine unternehmenseigene Leiharbeitsfirma, ausgegliedert worden. Inzwischen wurden rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorrangig als Staplerfahrer eingesetzt werden, von der Leiharbeitsfirma wieder in die Stammbesellschaft integriert.

Nicht zuletzt dürfte ein weiterer Grund für Beschäftigungswachstum in einer zunehmenden Zahl von Beschäftigten in kleinen Start-ups im Erfrischungsgetränkereich oder in Mikrobrauereien bestehen, deren Anzahl in der Zeit vor der Coronapandemie deutlich angestiegen ist.⁶³

dem Umzug fest, dass aufgrund eines geschäftsbedingt erhöhten Personalbedarfs mehr als 30 Beschäftigte neu eingestellt werden müssen.

⁶³ Start-ups im Erfrischungsgetränkereich haben in der Regel keine eigenen Produktionsanlagen, sie kooperieren mit Abfüllern für ihre Getränke.

Beschäftigungsaufbau und -abbau gleichzeitig

Da sich die dargestellten Zahlen auf die Brauwirtschaft bzw. den AfG-Bereich insgesamt beziehen, bringen die Daten nicht zum Ausdruck, dass sowohl innerhalb der jeweiligen Größenklassen als auch innerhalb von Unternehmen Wachstums- und Schrumpfungsprozesse gleichzeitig vor sich gehen. Hier sind z. B. Restrukturierungsprozesse, Kostensenkungsmaßnahmen/Sparprogramme, Insolvenzen und Betriebs- bzw. Standort-schließungen (siehe Kapitel 3.3) sowie Rationalisierungsprozesse zu nennen, die parallel zu Kapazitätserweiterungen und Personalaufbau erfolgen.

Ein Beispiel ist die *Hassia-Gruppe*: Die Mitarbeiterzahl des Unternehmens ist durch Zukäufe und Einstellungen im kaufmännisch-administrativen Bereich (u. a. Marketing, Controlling, HR, IT) auf ca. 1.750 gewachsen, während im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen freiwerdende Stellen im gewerblichen Bereich nicht nachbesetzt wurden.

a) Zentralisierung von Verwaltungs- und kaufmännischen Tätigkeiten

Über viele Jahre sind insbesondere bei den großen Getränkeproduzenten bzw. -konzernen die betrieblichen Strukturen so gestrafft worden, dass an einzelnen Betriebsstätten nur noch die Kernaufgaben ausgeführt werden. Verwaltungs- und kaufmännische Tätigkeiten (wie Buchhaltung, Rechnungswesen, Entgeltabrechnung, Einkauf) sind im Zuge eines strikten Kostenmanagements verkleinert bzw. an zentralen Standorten oder in Servicegesellschaften (mit niedrigeren Tarifen) zusammengeführt worden.

Beispiele sind die „Shared Service Center“ von *AB InBev* in Belgien oder Indien, die „Competence Center“ von *Carlsberg* in Polen oder das „Shared Service Center“ von *Coca-Cola* in Bulgarien, wo die Rechnungsabwicklung und Buchhaltung für zahlreiche europäische Länder vorgenommen werden (Krost 2016e). Demnächst wird Coca-Cola Deutschland die Außenstelle Berlin-Hohenschönhausen HQ aufgeben und die Aufgaben in der Berliner Zentrale HQ Stralauer Allee ansiedeln.

Die *MEG-Gruppe* als weiteres Beispiel hat am Verwaltungsstandort Weißenfels Aufgaben u. a. in den Bereichen Personal, Planung von Produktionsabläufen und technische Investitionsprojekte gebündelt (Schwarz Produktion 2022a). Die *Hassia-Gruppe* will bis Ende 2022 einen Teil der bislang von den Einzelgesellschaften verrichteten Aufgaben zentralisieren. Die Neustrukturierung betrifft vor allem den Vertrieb, ein Stellenabbau soll nicht erfolgen.

b) Auslagerung von Logistiktätigkeiten

Zahlreiche Betriebe haben ihre Fuhrparks schon vor vielen Jahren aufgelöst bzw. reduziert, für weite Strecken oder die Belieferung der Zentrallager des LEH werden externe Speditionen hinzugezogen. Regionale Transporte im Außer-Haus-Markt werden aber nach wie vor häufig durch einen eigenen Fuhrpark (bzw. durch Logistiktöchter) durchgeführt.

In einigen Betrieben hat Interviewten zufolge der wirtschaftliche Druck, den Fuhrpark auszugliedern, in den Jahren vor der Coronapandemie abgenommen, während der Pandemie konnte vielfach durch Kurzarbeit ein Stellenabbau verhindert werden. Ein anhaltendes und gravierendes Problem ist der Fachkräftemangel bei Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern. Dies könnte zur Folge haben, dass die Fuhrparks in Zukunft zwangsläufig (weiter) verkleinert werden.⁶⁴

Lager-, Kommissionier- und Verladeprozesse werden an vielen Standorten von den Getränkeherstellern selbst, d. h. mit eigenem Personal, gemanagt; die Sortierung ist oft fremdvergeben. Die Hoflogistik, wozu vor allem Staplertätigkeiten gehören, steht in vielen Betrieben aber permanent „auf dem Prüfstand“, da es immer wieder Überlegungen des Managements gibt, diese auszulagern und Beschäftigte in gesonderte Tarifverträge (Sonderlohngruppen) auszugliedern – oder in die Automatisierung der Logistikprozesse zu investieren. Ein Sonderfall ist *Oettinger*, das Unternehmen betreibt nach wie vor einen eigenen Fuhrpark.

Oettinger: Beschäftigte des Fuhrparks unter Druck

Im Direktgeschäft von Oettinger mit einem eigenen Fuhrpark bestanden trotz großen Aufwands bei der Vorhaltung der Transportlogistik lange Zeit Kostenvorteile (GetränkeNews 2022h). Die zurückgehenden Absätze und die jüngsten Preissteigerungen bei Energie und Kraftstoffen haben jedoch den Kostendruck auf den eigenen Fuhrpark erhöht und das Risiko eines Outsourcings steigen lassen. Nach Experteneinschätzung wäre ein mögliches Outsourcing jedoch gleichbedeutend mit einer Schwächung der Eigenmarke.

64 Nach Angaben des Bundesverbands Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung fehlen in Deutschland 80.000 Lkw-Fahrerinnen und -fahrer. Der Ukraine-Krieg hat die Situation verschärft; vor dem Krieg waren mehr als 100.000 ukrainische Fahrer in litauischen und polnischen Speditionen beschäftigt (Beese/Rieck 2022). Warsteiner hat angekündigt, in Zukunft u. a. aufgrund des Fahrermangels verstärkt Güter auf der Schiene zu transportieren (Logistik heute 2022).

5.1.3 Beschäftigungsentwicklung seit Coronabeginn

Brauwirtschaft: Deutlicher Rückgang der Beschäftigtenzahl im Verlauf der Coronapandemie

Im Zuge der Coronapandemie hat die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft relativ deutlich abgenommen – zwischen 2019 und 2021 um mehr als 1.700 bzw. –5,5 Prozent (Abbildung 27). Der Rückgang betrifft jedoch nur die Größenklassen der Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten. Betriebe mit 500 Beschäftigten und mehr konnten zwischen 2019 und 2021 ein Wachstum um fast 600 Beschäftigte auf nun mehr als 7.000 verzeichnen (Abbildung 28).

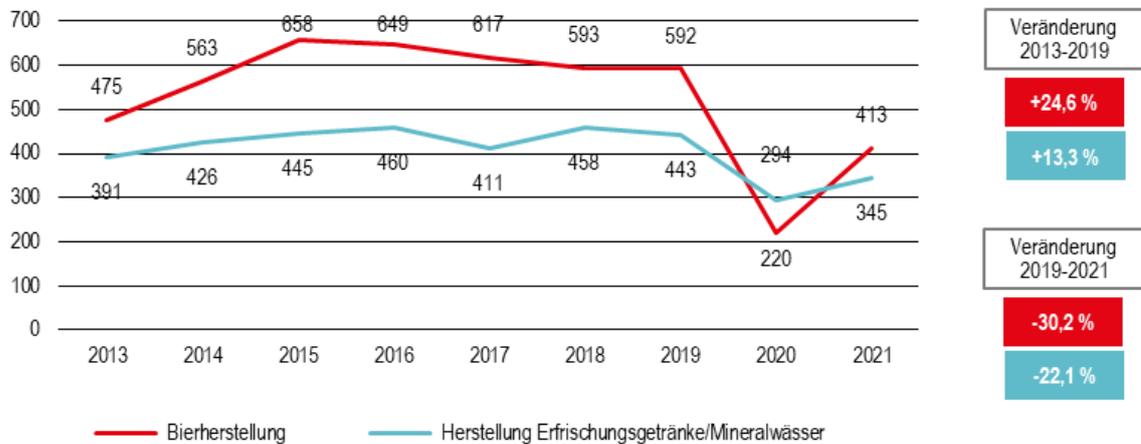
Es ist anzunehmen, dass der Rückgang der Zahl der Beschäftigten vor allem darauf zurückzuführen ist, dass in einigen Betrieben aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation frei werdende Stellen – im Zuge von Renteneintritten oder natürlicher Fluktuation – nicht nachbesetzt wurden und befristete Verträge nicht verlängert wurden. Restrukturierungen und Personalabbau haben aber auch ganz unabhängig von der Coronapandemie stattgefunden. Beispielsweise wurden im Zuge des Umzugs der Holsten-Brauerei 2019/2020 rund 70 von bis dato 450 Arbeitsplätzen sozialverträglich abgebaut (Gaßdorf 2019).

Brauwirtschaft: Teilzeitbeschäftigte weniger betroffen als befristet Beschäftigte

In der Tat waren laut Statistik der BA Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen verhältnismäßig stark betroffen vom Beschäftigungsrückgang während der Coronapandemie (Abbildung 30). Deren Zahl sank zwischen 2019 und 2020 um fast zwei Drittel, allerdings ist nur ein sehr geringer Teil der Beschäftigten überhaupt befristet angestellt (2019 rund 600, 2020 rund 200 Personen); zudem hat sich die Zahl befristeter Verträge zwischen 2020 und 2021 wieder nahezu verdoppelt.

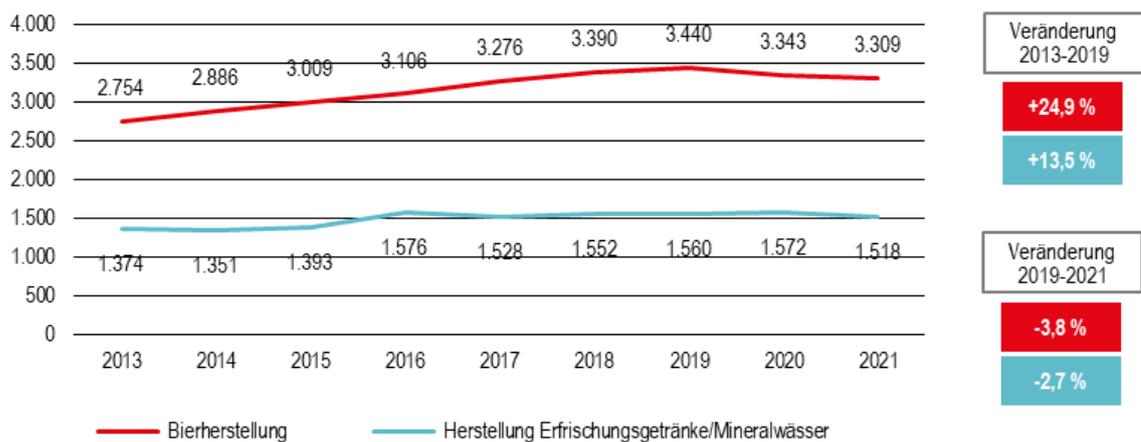
Es wäre naheliegend, dass auch die Zahl der Teilzeitbeschäftigten im Zuge der Coronapandemie stark zurückgegangen wäre. Doch hier zeigt sich seit Coronabeginn keine überdurchschnittliche Entwicklung, zwischen 2019 und 2021 hat die Zahl der Beschäftigten in Teilzeit in der Brauwirtschaft lediglich um etwas mehr als 100 Personen abgenommen (Abbildung 31).

Abbildung 30: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung mit befristeten Arbeitsverträgen, 2013–2021



Anmerkung: Die Daten werden in dieser Form erst seit 2013 erhoben.
 Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, jeweils 2. Quartal eines Jahres; eigene Berechnung und Darstellung

Abbildung 31: Anzahl der SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung in Teilzeit, 2013–2021



Anmerkung: Aufgrund der Umstellung bei Erhebungsinhalten wurde für das Jahr 2012 von der BA keine (vergleichbaren) Daten zur Teilzeit veröffentlicht.

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Insgesamt hat die Zahl der Teilzeitbeschäftigten in den letzten Jahren vor Corona deutlich zugenommen. Im Jahr 2019 war fast jeder zehnte Beschäftigte in der Brauwirtschaft (11 Prozent) teilzeitbeschäftigt. Das ist mehr als im AfG-Bereich (7 Prozent), aber deutlich weniger als beispielsweise im Backgewerbe, wo 37 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit arbeiten (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen; eigene Berechnung).

Wunsch nach mehr Teilzeit

In den Expertengesprächen wurde die relativ starke Zunahme von Teilzeitbeschäftigung vor der Coronapandemie damit begründet, dass durch flexiblere Arbeitszeiten oder „Job-Sharing“-Angebote stärker den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten entsprochen wurde. Es wurde aber auch betont, dass in manchen Fällen die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen als Hebel zur Senkung von Personalkosten genutzt wurde.

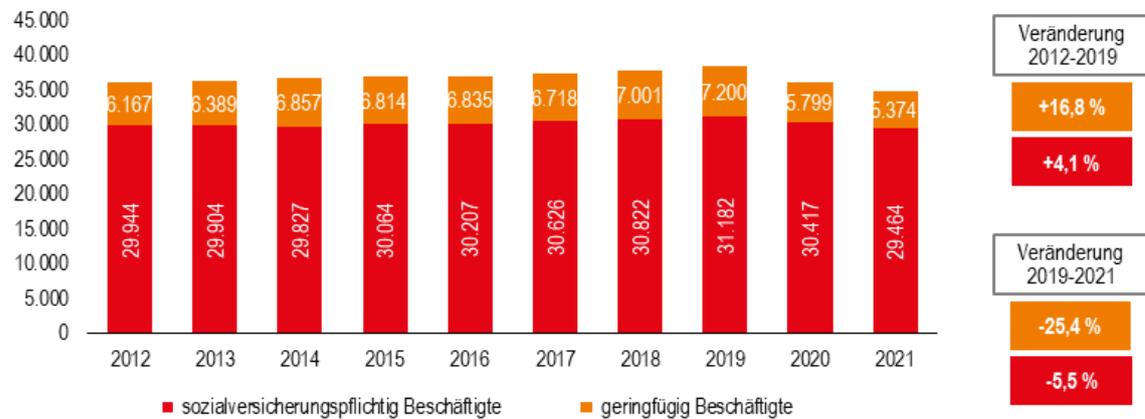
Teilzeit ist eher im administrativen als im gewerblichen Bereich zu finden und Teilzeit ist nach wie vor ein „weibliches Phänomen“. 71 Prozent der Teilzeitbeschäftigten in der Brauwirtschaft sind Frauen (AfG-Bereich: 76 Prozent).

Einzelne Interviewte haben berichtet, dass die Zahl der Anträge auf (vorübergehende) Teilzeit von Beschäftigten in Schichtarbeit angestiegen ist. Der Wunsch nach mehr Teilzeit ist in Bereichen mit Schichtsystem und knapper Personalbemessung zwar nicht so einfach umsetzbar, Lösungen in kontinuierlichen Schichtmodellen könnten aber beispielsweise darin bestehen, dass Beschäftigte in Teilzeit weniger Einbringsschichten zu leisten haben oder sich – eine entsprechende Personaleinsatzplanung vorausgesetzt – mehrere Teilzeitkräfte vorübergehend eine Stelle teilen. So lassen sich auch Belastungen und krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren.

Brauwirtschaft: Massiver Rückgang bei Minijobs

Auffällig ist, dass die Brauereibetriebe die Zahl der geringfügig entlohnt Beschäftigten, deren Einkommen unter der steuer- und sozialabgabenfreien Einkommensgrenze von 450 Euro liegt (Minijobs), im Verlauf der Coronapandemie deutlich reduziert haben – von 7.200 Beschäftigten im Jahr 2019 auf weniger als 5.400 im Jahr 2021 (Abbildung 32). Demzufolge hat sich die Pandemie in besonderer Weise auf die geringfügig entlohnte Beschäftigung in der Brauwirtschaft ausgewirkt; Menschen in Minijobs konnten nicht über Kurzarbeit abgesichert werden.

Abbildung 32: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig entlohnt Beschäftigten im Bereich der Bierherstellung im Vergleich, 2012–2021



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

In den Jahren vor der Pandemie war die Zahl der geringfügig entlohnt Beschäftigten über viele Jahre deutlich angewachsen. Im Jahr 2019 war fast jeder Fünfte Beschäftigte in der Brauwirtschaft geringfügig entlohnt beschäftigt; etwas weniger als die Hälfte der geringfügig Beschäftigten sind Frauen; mit 21 Prozent ist der Anteil der Altersgruppe „65+“ unter den geringfügig Entlohnnten relativ hoch (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2021; eigene Berechnung).

Geringfügig entlohnt Beschäftigte werden 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 Getränkeindustrie unterschiedlich. In der Brauwirtschaft hat sie tendenziell eine größere Bedeutung als im AfG-Bereich.

AfG-Bereich: Moderater Rückgang der Beschäftigtenzahl seit 2019

Im Vergleich zur Brauwirtschaft hat die Zahl der Beschäftigten im AfG-Bereich seit 2019 weniger stark abgenommen (ca. –600 Beschäftigte bzw. bzw. –2,5 Prozent; Abbildung 27). Betrachtet man die Beschäftigungsschwankungen der letzten 15 Jahre, ist dies kein auffälliger Wert. Es kann auch nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob die Reduktion vorrangig auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronapandemie zurückgeführt werden kann – zumal der Beschäftigungsrückgang in erster

Linie die wenigen Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten betrifft (ca. –500 Beschäftigte; Abbildung 29).

Somit kann der Beschäftigungsrückgang in der Branche vor allem in der fortschreitenden Restrukturierung bei Coca-Cola begründet liegen (siehe Kapitel 3.3.2). Doch auch in anderen Unternehmen wurde seit 2019 im Rahmen von Umstrukturierungen Personal abgebaut. *Aqua Römer* beispielsweise hat im Zuge des Umzuges von Göppingen nach Mainhardt 2019/2020 und der Schließung des Standortes in Göppingen die Belegschaftsgröße von rund 200 auf rund 110 verringert.

Die Zunahme der Beschäftigtenzahl in Kleinstbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten kann damit zusammenhängen, dass die Zahl der Beschäftigten in Betrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten um 300 Personen abgenommen hat und manche Betriebe nun unter die Schwelle von 10 Beschäftigten „gerutscht“ sind.

AfG-Bereich: Rückgang bei geringfügig Beschäftigten und Beschäftigten mit Befristungen

Die Zahl der Beschäftigten mit einem befristeten Arbeitsvertrag wurde zwischen 2019 und 2020 deutlich reduziert (von ca. 450 auf 300 Personen; Abbildung 30). Allerdings gilt auch für den AfG-Bereich, dass nur ein geringer Teil der Beschäftigten befristet beschäftigt ist. Was die Beschäftigung in Teilzeit angeht, zeigt sich im AfG-Bereich keine besondere Veränderung infolge der Coronapandemie; die Zahl liegt seit 2016 in etwa auf einem gleichbleibenden Niveau (Abbildung 31).

Die Zahl der geringfügig entlohnt Beschäftigten wurde in AfG-Betrieben in den Jahren 2020 und 2021 im Vergleich zu 2019 zwar reduziert (ca. –200 Personen; Abbildung 33), der Anteil der geringfügig Entlohnten an allen Beschäftigten in AfG-Betrieben ist mit knapp 4 Prozent jedoch gering (Statistik der BA, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag 30.6.2021; eigene Berechnung). Eingesetzt werden sie vor allem im gewerblichen Bereich.⁶⁵

65 61 Prozent der geringfügig entlohnt Beschäftigten sind Männer. Während der Anteil der Beschäftigten, die 65 Jahre und älter sind, an allen Beschäftigten weniger als 1 Prozent beträgt, ist der Anteil dieser Altersklasse unter den geringfügig entlohnt Beschäftigten mit 28 Prozent deutlich höher. Strukturell gesehen ist geringfügige Beschäftigung damit ein Phänomen, das in besonderer Weise rentennahe Jahrgänge und Rentnerinnen und Rentner betrifft.

Abbildung 33: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig entlohnt Beschäftigten im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern im Vergleich, 2012–2021



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

5.1.4 Maßnahmen der Beschäftigungssicherung während der Coronapandemie

Die Hersteller von Getränken waren von der Coronapandemie in den Jahren 2020 und 2021 ganz unterschiedlich betroffen (siehe Kapitel 3.2). Betriebe, die einen Schwerpunkt auf der Belieferung von Gastronomie- oder Hotelbetrieben und dem Veranstaltungsgeschäft haben und den Auftragsrückgang zu spüren bekamen, waren stärker beeinträchtigt als andere. Sie haben vor allem im Zuge der Lockdowns die Produktion gedrosselt. In den meisten Betrieben kam es – wenn überhaupt – nur zu kurzen Produktionspausen.

Am stärksten haben sich die Gastronomie- und Hotelschließungen auf die auf den Außer-Haus-Markt ausgerichteten Vertriebs- und Außendienstbereiche der Getränkeproduzenten ausgewirkt, also auf den Gastromieservice inklusive der Auslieferungsfahrerinnen und -fahrer.

Kurzarbeit

Um die ökonomischen Folgen abzufedern und Beschäftigung zu sichern, haben die Getränkehersteller vor allem das staatlich geförderte Instrument der Kurzarbeit genutzt – manche nur für wenige Wochen im Frühjahr und Herbst 2020, andere mehrmals und weit bis in das Jahr 2021 hinein. In vielen Betrieben der Getränkeindustrie wurden in diesem Zusammenhang Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, wonach das Kurz-

arbeitergeld teilweise bis zu 100 Prozent aufgestockt wurde oder während der Kurzarbeit die Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge bis zu einer gewissen Höhe an die Beschäftigten weitergegeben wurde.

Von Kurzarbeit betroffen waren in erster Linie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der oben genannten Bereiche, aber u. a. auch Beschäftigte in der KEG- bzw. Fass-Abfüllung, im Verkaufsdienst, im Einkaufsbereich, im Event- und Messeservice oder in Besucherzentren.⁶⁶ Eine besondere Herausforderung bestand aus Sicht von Interviewten darin, eine möglichst „gerechte Verteilung von Kurzarbeit“ unter den Beschäftigten zu erreichen.

In den Produktions- und Logistikbereichen spielte Kurzarbeit insgesamt keine große Rolle. Viele Brauereien haben vom Absatzkanal Gastronomie stärker auf den Absatzkanal LEH umgeschwenkt – also von der Fassbier- zu Flaschenabfüllung – und konnten so für Auslastung sorgen. Teilweise musste im Bereich der Flaschenabfüllung wegen eines guten LEH-Geschäfts sogar Mehrarbeit geleistet werden.

Aufgrund der mehrfachen Verlängerung der Sonderregelungen zu Bezugsdauer und -höhe des Kurzarbeitergeldes ist es den Interviewten zufolge nicht zu betriebsbedingten Kündigungen gekommen. In manchen Betrieben wurden jedoch im Zuge von Renteneintritten oder natürlicher Fluktuation frei werdende Stellen nicht nachbesetzt. Gleichzeitig hat man befristete Arbeitsverträge auslaufen lassen (siehe auch Kapitel 5.1.3). Der Einsatz von Leiharbeitskräften wurde vielfach verringert oder komplett beendet.

Aufgrund teilweise gestörter Lieferketten ist Kurzarbeit zurzeit in einigen Betrieben wieder in der Diskussion.

Arbeitszeitkonten und weitere Lösungswege

Ein weiteres häufig genutztes Instrument zur Sicherung von Beschäftigung waren Arbeitszeitkonten, d. h. Überstunden bzw. Zeitguthaben wurden abgebaut oder Minusstunden aufgebaut. In Phasen mit guter Auslastung wurden zudem Stunden auf den Konten „stehen gelassen“ und nicht ausbezahlt, um einen Puffer für schlechtere Zeiten aufzubauen und ggf. Kurzarbeit auszuweichen. In anderen Fällen wurde die Arbeitszeit verkürzt (nicht Kurzarbeit). Mitunter wurden Arbeiten, die ansonsten von ex-

⁶⁶ Eine Reihe von Gesprächspartnerinnen und -partnern hat berichtet, dass einige Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter während der Kurzarbeitsphasen ihre Arbeit nicht vollständig eingestellt haben (also nicht in „Kurzarbeit Null“ waren), sondern weiterhin Kontakt zu Gastronomie- und Hotelkunden gehalten und diese z. B. bei Fragen rund um staatliche Coronahilfen unterstützt haben. So konnte nach eigener Auskunft die Kundenbindung gestärkt werden, und Neuverträge für die Zeit nach den Pandemie-jahren 2020 und 2021 konnten abgeschlossen werden.

ternen Werkvertragsfirmen verrichtet werden (z. B. Reinigungsarbeiten), vorübergehend von eigenem Personal übernommen.

In den Gesprächen wurde auch berichtet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Bereiche stark von Gastronomieschließungen betroffen waren, nicht in Kurzarbeit geschickt wurden, sondern temporär im Flaschenabfüllungs- und Logistikbereich des Unternehmens eingesetzt wurden, die aufgrund einer hohen Auslastung zusätzliches Personal benötigten. Schließlich wurde vielfach erwähnt, dass aufgrund eines strikten Kostenmanagements und der Verschiebung bzw. Streichung von Investitionen Arbeitsplätze gesichert werden konnten.

Gestaltung von Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind das zentrale Instrumentarium, um Betrieben Flexibilität und Beschäftigten Zeitautonomie zu ermöglichen. Als Kurzzeitkonto, zu denen auch Gleitzeitkonten, Ampelkonten oder Flexikonten gehören, bieten sie die Möglichkeit, die tägliche/wöchentliche Arbeitszeit, deren Beginn und Ende sowie Dauer in definierten Grenzen zu variieren (siehe ausführlich Haufe 2021; Rieke et al. 2019).

Für Beschäftigte sind Arbeitszeitkonten ein zweischneidiges Instrument: Einerseits eröffnen sie im Vergleich zu einer starren Regelarbeitszeit Spielraum für die „kleinen Zeitfreiheiten“ des Arbeitsalltags (Seifert 2018). Umgekehrt besteht die Gefahr, dass die Arbeitszeit allein nach den betrieblichen Vorgaben gesteuert wird. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig die Anweisung erhielten, zu bestimmten Zeiten außerhalb der Saison alle Plusstunden abzubauen.

Betriebsräte haben bei der Einführung und Ausgestaltung von Arbeitszeitkonten ein Mitbestimmungsrecht. Daher werden Arbeitszeitkonten in der Praxis insbesondere durch Betriebsvereinbarungen konkretisiert, in der alle wesentlichen Aspekte festzulegen sind, etwa die maximalen Plus- oder Minusstunden, der Ausgleichszeitraum oder Regelungen zur Insolvenzsicherung. Bei der Ausgestaltung sind vor allem die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes und des Mindestlohngesetzes zu beachten.

5.1.5 Zukunft: Weiterer Beschäftigungsrückgang zu erwarten

Die dargestellten Zahlen der Beschäftigungsstatistik der BA bis 2021 bringen zum Ausdruck, dass die Coronapandemie den Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Brauwirtschaft nach einer Stabilisierungsphase wieder beschleunigt hat. Die bestehenden Überkapazitäten haben sich im Verlauf der Absatzrückgänge der letzten Jahre weiter erhöht.

Der Druck auf Beschäftigte und Interessenvertretungen, Beiträge zu leisten, um Arbeitsplätze zu erhalten, ist hoch (z. B. durch mögliche Tarifabweichungen einzelner Betriebe). Infolge von Geschäftsaufgaben im Gastronomiebereich und der Bedeutungszunahme digitalisierter Bestell- und Vertriebsprozesse ist davon auszugehen, dass Außendienstbereiche der Getränkeproduzenten neu aufgestellt, Strukturen zusammengeführt und Außendienstgebiete neu koordiniert werden.

Brauwirtschaft: Wirtschaftliche Risiken und drohender Personalabbau

Die Pandemielage hat sich im Jahr 2022 bisher nicht verfestigt, dafür sind mit den enormen Kostensteigerungen und Lieferengpässen seit Ende 2021 und dem Wegbrechen der Exporte nach Russland weitere wirtschaftliche Risiken entstanden, die in der Konsequenz zu Personalabbau in der Branche führen können.

Bei Brauereien, die seit Längerem wirtschaftliche Schwierigkeiten haben, ist mit einem Personalabbau zu rechnen, sollten sich die Absatzzahlen nicht stabilisieren. *Oettinger* hat im Frühsommer 2022 bereits angekündigt, dass Kapazitäten im Mehrwegbereich eingespart werden sollen und der Standort Gotha geschlossen werden soll. Sollte sich kein Käufer finden, der den Standort übernimmt, sind rund 200 Arbeitsplätze gefährdet.⁶⁷

Es gibt jedoch eine Reihe von Brauereien, die für die Zukunft planen, entgegen den Markttrend (weiter) zu wachsen und weitere Stellen aufzubauen. Dazu gehört etwa *Paulaner*; durch die Intensivierung der Flaschenabfüllung in den Jahren der Coronapandemie 2020 und 2021 wurde

⁶⁷ Ergänzung (Dezember 2022): Der von der Schließung bedrohte *Oettinger*-Standort in Gotha wird zum 1. Januar 2023 von der *Paulaner* Brauerei weitergeführt. 170 Arbeitsplätze in den Bereichen Herstellung, Abfüllung, Logistik und Zentrale Dienste sollen übernommen werden. 23 weitere Stellen am Standort (Vertrieb, Export und Marketing) sollen bei *Oettinger* verbleiben (Frömmer 2022).

Die *Radeberger* Gruppe hat Ende September 2022 angekündigt, die *Binding*-Brauerei in Frankfurt am Main bis Oktober 2023 zu schließen. Davon betroffen sind etwa 150 Beschäftigte, der Personalabbau soll sozialverträglich erfolgen. Produktion und Abfüllung sollen an andere Standorte der Gruppe verlagert werden (Köhler 2022).

in dieser Zeit bereits neues Personal eingestellt. Auch *Spaten* mit zurzeit 530 Beschäftigten, plant nach Jahren des Abbaus einen Personalaufbau in den Bereichen Verpackung/Logistik und Brauen.

AfG-Bereich: Beschäftigungsrückgang wahrscheinlich

Im AfG-Bereich ist für das Jahr 2022 mit einem deutlichen Beschäftigungsrückgang zu rechnen. In den dargestellten Zahlen der BA bis 2021 sind die neuen Sparprogramme von *Coca-Cola Deutschland* mit insgesamt mehreren Hundert betroffenen Beschäftigten noch nicht enthalten (siehe Kapitel 3.3.2). Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass die Beschäftigtenzahl bis Ende 2022 auf rund 6.000 zurückgehen könnte.

Auch der jüngste Stellenabbau etwa bei *PepsiCo Deutschland* (20 Beschäftigte betroffen; Hebben 2021i) oder am *Hansa-Heemann*-Standort in Bruchsal (rund 40 Beschäftigte betroffen, vor der Übernahme durch *Refresco*) sind in den Daten der BA nicht enthalten. Zurzeit sind die ehemaligen Werke von *Hansa-Heemann*, die von *Refresco* übernommen wurden, gut ausgelastet, doch Rationalisierungs- und Zentralisierungsmaßnahmen wären bei zurückgehenden Volumina nicht unwahrscheinlich. Offen ist zudem, wie viele der 300 Beschäftigten am bisherigen Standort der *Schäff-Gruppe* in Baruth im Zuge der bis Ende 2022 anvisierten Übernahme durch *Red Bull* und den österreichischen Saffhersteller *Rauch* weiterbeschäftigt werden.⁶⁸

Langfristig ist in der Branche mit Rationalisierung und Personalabbau zu rechnen, da der AfG-Markt ein schrumpfender Markt ist. Eine entscheidende Frage wird sein, inwieweit Betriebe bestehende Mehrweg- und Einwegstrategien aufgrund der enormen Kostensteigerungen vor allem im Transport neu bewerten. Mehrweggebinde gelten als beschäftigungsintensiver, Einweggebinde haben Vorteile bei den Transportkosten.

„Schleichende Freisetzungseffekte“ durch Automatisierung und Digitalisierung

Für einige Interviewte ist mit dem hohen Automatisierungsgrad im gewerblichen Bereich schon heute ein Beschäftigungsniveau erreicht, das nach bisherigen Erfahrungen kaum noch unterschritten werden könnte, ohne die betrieblichen Abläufe zu gefährden.

Für die Zukunft ist durch die weitere Technisierung kurzfristig nicht mit gravierenden „Freisetzungseffekten“ zu rechnen. Auch eine „menschenleere Fabrik“ ist wenig realistisch. Es braucht immer qualifizierte Anlagen-

⁶⁸ Ergänzung (Dezember 2022): Im November 2022 hat Aldi Nord die Übernahme der verbliebenen Produktionsstandorte der Altmühltaler Mineralbrunnen Gruppe in Treuchtlingen und Breuna angekündigt. Die rund 400 Arbeitsplätze sollen erhalten bleiben (Aldi Nord 2022).

bedienerinnen und -bediener und Instandhaltungsexpertinnen und -experten, die die Prozesse überwachen und anspruchsvolle Rüst- und Wartungsaufgaben übernehmen.⁶⁹ Es ist jedoch davon auszugehen, dass bestehende Tätigkeiten in Produktion, Logistik, Verwaltung und Vertrieb in einem „schleichenden Prozess“ durch neue Automatisierungssysteme und digitale Technik ersetzt werden.

5.2 Beschäftigtenstruktur

Die demografische Entwicklung, Restrukturierungsmaßnahmen und veränderte Anforderungen im Zuge der fortschreitenden Technisierung und neuen Produktions-, Logistik- und Vertriebskonzepten haben nicht nur Auswirkungen auf die Zahl der Beschäftigten, sondern auch auf die Beschäftigtenstruktur. Dies betrifft in erster Linie die betriebliche Altersstruktur (Kapitel 5.2.2) und die Qualifikationsstruktur (Kapitel 5.2.3), aber auch die Berufssegmente, in denen die Beschäftigten tätig sind, bzw. die Funktionsbereiche, in denen sie eingesetzt werden (Kapitel 5.2.1).

5.2.1 Berufssegmente/Funktionsbereiche

In Tabelle 8 und Tabelle 9 werden die Beschäftigten in der Getränkeindustrie nach Berufssegmenten bzw. Funktionsbereichen dargestellt.

Brauwirtschaft: Sieben von zehn Beschäftigten in Produktion und Logistik tätig

In den Brauereibetrieben übt laut Statistik der BA fast ein Drittel der Beschäftigten sogenannte personenbezogene Dienstleistungsberufe im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung aus; die Berufsbezeichnung ist sehr allgemein, darunter sind in erster Linie Brauer, Maschinen- und Anlagenbediener sowie Fachkräfte für Lebensmitteltechnik im Bereich der Abfüllung zu verstehen.

⁶⁹ Beim Einsatz von Digitaltechnik geht es stets um Produktivitätssteigerung und Rationalisierung, die in der Regel mit Personalabbau verbunden sind. In Fertigungs- und fertigungstechnischen Berufen liegen die technologisch möglichen Substituierbarkeitspotenziale beispielsweise bei über 70 Prozent, bei Logistikberufen bei fast 60 Prozent (Dengler/Matthes 2018). Das heißt nicht, dass auch tatsächlich 60 oder 70 Prozent der Beschäftigung durch Maschinen und Computer ersetzt werden, ein Personalabbau infolge zunehmender Digitalisierung wird Studien zufolge aber insbesondere bei „Maschinen und Anlagen steuernden und wartenden Berufen“ (-15 Prozent bis 2035) erwartet (Zika et al. 2018).

Nimmt man Produktionsberufe mit Ausrichtung auf Maschinentech­nik, Mechatronik, Elektrik/Elektronik etc. (also v. a. Instandhaltung) und technische Forschung und Entwicklung (u. a. Labor) hinzu, kommt man für diese gewerblichen Berufsgruppen insgesamt auf einen Anteil an allen Beschäftigten von 48 Prozent; das entsprach 2021 mehr als 14.000 Beschäftigten in der Branche (Tabelle 8).

Die zweitgrößte Gruppe unter den Beschäftigten ist das Personal im kaufmännisch-administrativen Bereich; diese repräsentieren 28 Prozent aller Beschäftigten in den Brauereibetrieben. Jeder fünfte Beschäftigte in Brauereien ist im Verkehrs- und Logistikbereich (inkl. Fahrzeugführung) tätig.

Brauwirtschaft: Vor Corona Personalaufbau vor allem im gewerblichen Bereich

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Funktionsbereichen ist in den letzten Jahren unterschiedlich ausgefallen. Zwischen 2013 und dem Vor-Corona-Jahr 2019 wurde in der Brauwirtschaft insgesamt Beschäftigung aufgebaut (ca. + 1.300 Beschäftigte). Der größte Anteil des Zuwachses entfällt dabei auf Funktionsbereiche in Produktion, Abfüllung und Verkehr/Logistik (personenbezogene Dienstleistungsberufe: ca. +1.000 Beschäftigte; fertigungstechnische Berufe: ca. +200 Beschäftigte; Verkehrs- und Logistikberufe: ca. +250 Beschäftigte).

Zur gleichen Zeit wurde das Personal im kaufmännisch-administrativen Bereich nach leichtem Personalaufbau in den ersten Jahren bis 2019 wieder reduziert (ca. –100 Beschäftigte). Diese Entwicklung ist Ausdruck der anhaltenden Rationalisierung und Zentralisierung von Overhead-Funktionen und Einkaufs- und Vertriebstätigkeiten vor allem in großen Unternehmen und Konzernen.

Bei Funktionen in den Bereichen Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht zeigte sich bis 2019 in der gesamten Branche kein Rückgang der Beschäftigtenzahlen, auch wenn gerade in den Konzernbetrieben die Strukturen stark verschlankt wurden. Während bei *Holsten* als Beispiel das Finanz- bzw. Rechnungswesen im Konzern schon vor einigen Jahren zentralisiert wurde, existiert in Hamburg jedoch nach wie vor ein eigener Marketingbereich.

Tabelle 8: SV-Beschäftigte im Bereich der Bierherstellung nach Berufssegmenten, 2013, 2019 und 2021 im Vergleich

Berufssektor/ -segment	Anzahl SV-Beschäftigte					Anteil 2013	Anteil 2021
	2013	2019	2021	Veränderung 2013–2019	Veränderung 2019–2021		
insgesamt	29.903	31.182	29.464	+1.279	–1.718		
Produktionsberufe u. a. in der Bereichen Fertigung, Fertigungstechnik	4.695	4.780	4.812	+85	+32	15,7 %	16,3 %
darunter fertigungstechnische Berufe (z. B. Maschi- nentechnik, Mechatronik, Energiemanagement, Elek- trik/Elektronik, Technische Forschung und Entwick- lung, Produktionssteuerung)	3.899	4.079	4.166	+180	+87	13,0 %	14,1 %
personenbezogene Dienstleistungsberufe im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung	8.943	9.978	9.337	+1.035	–641	29,9 %	31,7 %
kaufmännische und unternehmensbezogene Dienst- leistungsberufe	9.077	8.967	8.316	–110	–651	30,4 %	28,2 %
darunter Handelsberufe (z. B. Einkauf, Vertrieb, Ver- kauf)	3.991	3.939	3.691	–52	–248	13,3 %	12,5 %
darunter Berufe in Unternehmensführung und -organi- sation (z. B. Personalwesen, Overhead-Funktionen)	3.319	3.260	3.017	–59	–243	11,1 %	10,2 %
darunter Unternehmensbezogene Dienstleistungs- berufe (z. B. Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/ Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht)	1.767	1.768	1.608	+1	–160	5,9 %	5,5 %
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	707	766	805	+59	+39	2,4 %	2,7 %
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe	6.428	6.691	6.194	+263	–497	21,5 %	21,0 %
darunter Verkehrs- und Logistikberufe (inkl. Führen von Fahrzeugen und Transportgeräten)	6.099	6.357	5.884	+258	–473	20,4 %	20,0 %
darunter Reinigungsberufe	229	245	221	+16	–24	0,8 %	0,8 %
darunter Sicherheitsberufe	100	89	89	–11	0	0,3 %	0,3 %

Anmerkung: Die Daten werden erst seit 2013 erhoben.

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Brauwirtschaft: Während Coronapandemie deutlicher Personalabbau in gewerblichen und kaufmännisch-administrativen Bereichen

Zwischen 2019 und 2021 hat die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft um ca. 1.700 abgenommen. Funktionen im Bereich Maschinen- und Anlagenbedienung sowie Lebensmitteltechnik sind in ähnlicher Größenordnung vom Rückgang betroffen wie der kaufmännisch-administrative Bereich (jeweils ca. –650 Beschäftigte), gefolgt von Funktionen im Verkehrs- und Logistikbereich (ca. –500 Beschäftigte).

Auffällig ist, dass die Zahl der Beschäftigten in fertigungstechnischen Berufen (Maschinentechnik, Mechatronik, Elektrik/Elektronik etc.) zwischen 2019 und 2021 weiter zugenommen hat (ca. +100 Beschäftigte). Hierin kommt zum Ausdruck, dass während der Coronapandemie weiterhin Personal z. B. im Instandhaltungsbereich aufgebaut wurde.

Der Anteil der Beschäftigten im IT-Bereich an allen Beschäftigten ist zwar relativ gering, im Verhältnis zur dortigen Personalstärke ist der IT-Bereich seit 2013 personell jedoch am stärksten gewachsen (ca. +100 Beschäftigte bzw. +14 Prozent) – das Wachstum war kontinuierlich, ohne Rückgänge während der Coronapandemie.

AfG-Bereich: Zwei Drittel der Belegschaften in Produktion und Logistik tätig

Fasst man die statistisch ausgewiesenen Berufssegmente in Produktion und Abfüllung (Produktionsberufe, personenbezogene Dienstleistungsberufe) zusammen, kommt man auf einen Anteil an allen Beschäftigten von knapp 39 Prozent; das waren im Jahr 2021 mehr als 8.500 Personen (Tabelle 9). Beschäftigte im kaufmännisch-administrativen Bereich machen genau ein Drittel der Belegschaften aus. Ein Viertel der Beschäftigten entfällt auf den Verkehrs- und Logistikbereich.

Damit ist der Anteil der Beschäftigten im kaufmännisch-administrativen Bereich und im Logistik- und Verkehrsbereich in AfG-Betrieben jeweils etwas höher als in der Brauwirtschaft.

Table 9: SV-Beschäftigte im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern nach Berufssegmenten, 2013, 2019 und 2021 im Vergleich

Berufssektor/ -segment	Anzahl SV-Beschäftigte					Anteil 2013	Anteil 2021
	2013	2019	2021	Veränderung 2013–2019	Veränderung 2019–2021		
insgesamt	22.591	23.095	22.511	+504	-584		
Produktionsberufe u. a. in der Bereichen Fertigung und Fertigungstechnik	4.289	4.584	4.424	+295	-160	19,0%	19,7%
darunter fertigungstechnische Berufe (z. B. Maschinentechnik, Mechatronik, Energiemanagement, Elektrik/Elektronik, Technische Forschung und Entwicklung, Produktionssteuerung)	3.744	4.005	3.942	+261	-63	16,6%	17,5%
personenbezogene Dienstleistungsberufe im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung	4.107	4.392	4.227	+285	-165	18,2%	18,8%
kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	7.735	7.325	7.436	-410	+111	34,2%	33,0%
darunter Handelsberufe (z. B. Einkauf, Vertrieb, Verkauf)	3.688	3.823	3.888	+135	+65	16,3%	17,3%
darunter Berufe in Unternehmensführung und -organisation (z. B. Personalwesen, Overhead-Funktionen)	2.931	2.470	2.425	-461	-45	13,0%	10,8%
darunter Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (z. B. Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht)	1.116	1.032	1.123	-84	+91	4,9%	5,0%

Berufssektor/ -segment	Anzahl SV-Beschäftigte					Anteil 2013	Anteil 2021
	2013	2019	2021	Veränderung 2013–2019	Veränderung 2019–2021		
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	496	585	630	+89	+45	2,2 %	2,8 %
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe	5.913	6.209	5.794	+296	-415	26,2 %	25,7 %
darunter Verkehrs- und Logistikberufe (inkl. Führen von Fahrzeugen und Transportgeräten)	5.708	6.039	5.641	+331	-398	25,3 %	25,1 %
darunter Reinigungsberufe	126	91	82	-35	-9	0,6 %	0,4 %
darunter Sicherheitsberufe	79	79	71	0	-8	0,3 %	0,3 %

Anmerkung: Die Daten werden erst seit 2013 erhoben.

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

AfG-Bereich: Vor Corona Beschäftigungszuwachs insbesondere im gewerblichen Bereich

Auch in AfG-Betrieben sind die Beschäftigtenzahlen zwischen 2013 und 2019 insgesamt angestiegen (ca. +500 Beschäftigte), wobei auch hier vor allem die gewerblichen Bereiche gewachsen sind (Verkehrs- und Logistikberufe: ca. +350 Beschäftigte; personenbezogene Dienstleistungsberufe: ca. +300 Beschäftigte; fertigungstechnische Berufe: ca. +250 Beschäftigte). Stellen reduziert seit 2013 wurden in erster Linie im Bereich der Unternehmensführung und -organisation (z. B. Personalwesen, Overhead-Funktionen: ca. –450 Beschäftigte).

Anders als in den Betrieben der Brauwirtschaft ist im AfG-Bereich zwischen 2013 und 2019 die Zahl der Beschäftigten, die Funktionen in Einkauf und Verkauf/Vertrieb ausüben, gewachsen (ca. +150 Beschäftigte). Personal mit Aufgabenbereichen wie Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht wurde in diesem Zeitraum reduziert (ca. –100 Beschäftigte).

AfG-Bereich: 2020 und 2021 starke Rückgänge in der Logistik

Der Rückgang der Beschäftigtenzahlen in AfG-Betrieben seit 2019 (insgesamt ca. –600 Beschäftigte) betrifft vor allem Beschäftigte im Verkehrs- und Logistikbereich (–400 Beschäftigte). Trotz Rückgängen in der gesamten Branche wurde zwischen 2019 und 2021 in den Bereichen Einkauf und Verkauf/Vertrieb (ca. +50 Beschäftigte) und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufen wie Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht (ca. +100 Beschäftigte) Personal aufgebaut.

Nahezu kontinuierliches personelles Wachstum seit 2013 verzeichnet der IT-Bereich (ca. +150 Beschäftigte bzw. +27 Prozent).

5.2.2 Altersstruktur

Der demografische Wandel hat in jüngster Vergangenheit die Verschiebung in der Altersstruktur der Beschäftigten in der Getränkeindustrie verstärkt.

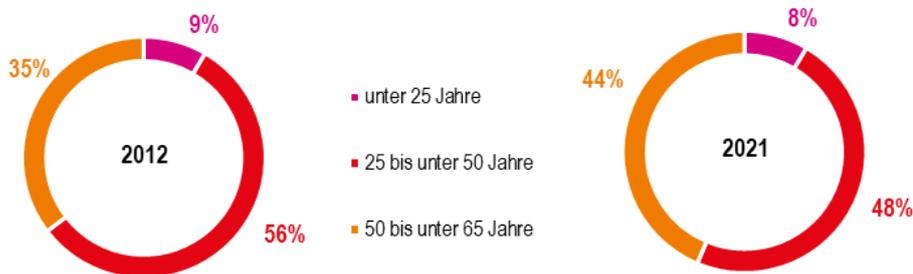
Brauwirtschaft: Während Coronapandemie abnehmende Zahl der Beschäftigten unter 25 Jahren

In den letzten Jahren ist der Anteil der Beschäftigten in der Brauwirtschaft, die 50 Jahre und älter sind, weiter gestiegen; im Jahr 2021 betrug ihr Anteil mehr als 44 Prozent (Abbildung 34). Allein seit 2012 ist die „Generation 50+“ zahlenmäßig um mehr als ein Fünftel bzw. rund 2.200 Personen

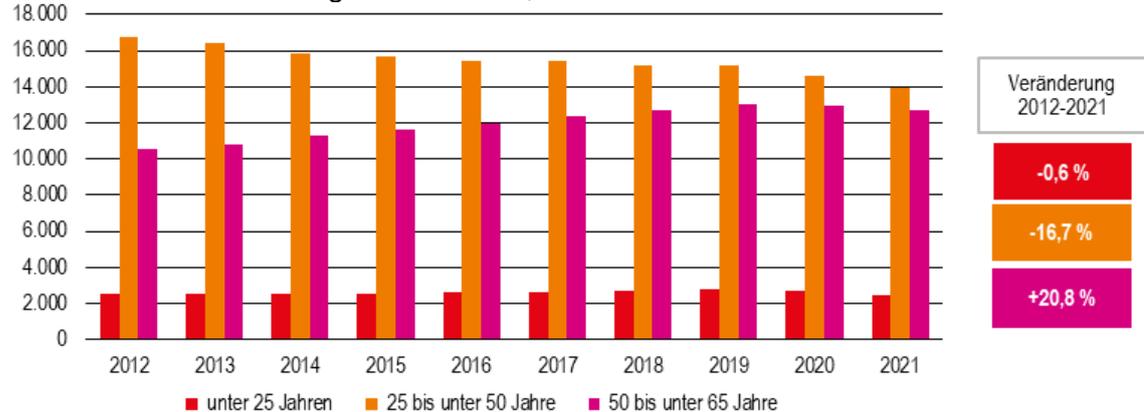
angewachsen.⁷⁰ Das heißt, die besonders geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation sind in den letzten Jahren statistisch in die nächste Altersklasse aufgerückt.

Abbildung 34: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich der Bierherstellung

SV-Beschäftigte nach Alter, 2012 und 2021 im Vergleich (Anteil der Altersklassen)



Anzahl der SV-Beschäftigten nach Alter, 2012–2021



Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Anmerkung: Aufgrund geringer Fallzahlen sind hier keine Daten für die Altersklasse „65 Jahre und älter“ angegeben.

⁷⁰ Da die Altersgruppe „65 Jahre und älter“ weniger als 1 Prozent aller Beschäftigten ausmacht, wird diese Altersgruppe in den folgenden Darstellungen und Berechnungen nicht berücksichtigt.

8 Prozent der Beschäftigten in der Brauwirtschaft sind jünger als 25 Jahre. Nach starken Rückgängen in den Jahren vor 2012 hat sich die Zahl der Beschäftigten in dieser Altersgruppe stabilisiert – zwischen 2012 und 2019 hat die Zahl sogar um mehr als 250 Personen zugenommen (+11 Prozent). Zwischen 2019 und 2021 ist die Zahl der Beschäftigten, die jünger als 25 Jahre sind, jedoch wieder auf das Niveau von 2012 gesunken. Mit –10 Prozent bzw. –300 Personen fällt der Rückgang der Zahl der Beschäftigten in dieser Altersgruppe zwischen 2019 und 2021 stärker aus als in der Branche insgesamt (–5,5 Prozent).

Damit war die Altersgruppe der unter 25-Jährigen von den Beschäftigungseffekten im Zuge der Coronapandemie stärker betroffen als andere Altersklassen. Dies ist aber nur zu einem Teil auf die 2021 zurückgehende Zahl von Auszubildenden zurückzuführen (ca. –100 Personen im Vergleich zu 2019; siehe auch Kapitel 5.3.2).

AfG-Bereich: „Generation 50+“ weiter angewachsen

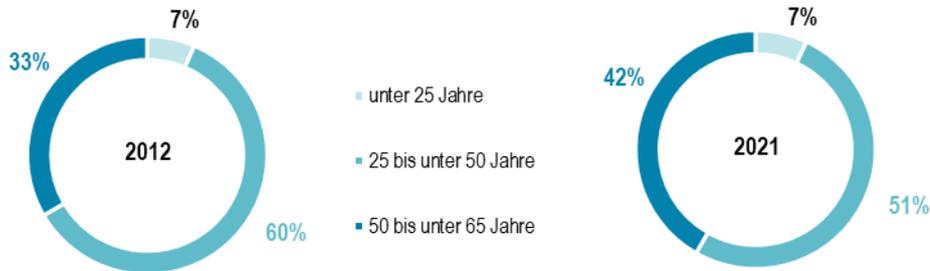
Auch im Bereich der Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern hat sich in den vergangenen Jahren die Altersstruktur weiter in Richtung der „Generation 50+“ verschoben, deren Anteil inzwischen bei 42 Prozent liegt (Abbildung 35). Seit 2012 ist diese Altersgruppe um mehr als ein Viertel bzw. mehr als 2.000 Personen gewachsen.

Nur 7 Prozent der Beschäftigten in den AfG-Betrieben sind jünger als 25 Jahre, wenngleich die Zahl der Beschäftigten unter 25 Jahren zwischen 2012 und 2019 um fast ein Fünftel bzw. 300 Personen zugenommen hat. Ähnlich der Entwicklung in der Brauwirtschaft ist die Altersgruppe der unter 25-Jährigen auch im AfG-Bereich in den Coronajahren überdurchschnittlich geschrumpft; im Jahr 2021 um –7 Prozent im Vergleich zu 2019 – bei einem Rückgang von 2,5 Prozent im AfG-Bereich insgesamt.

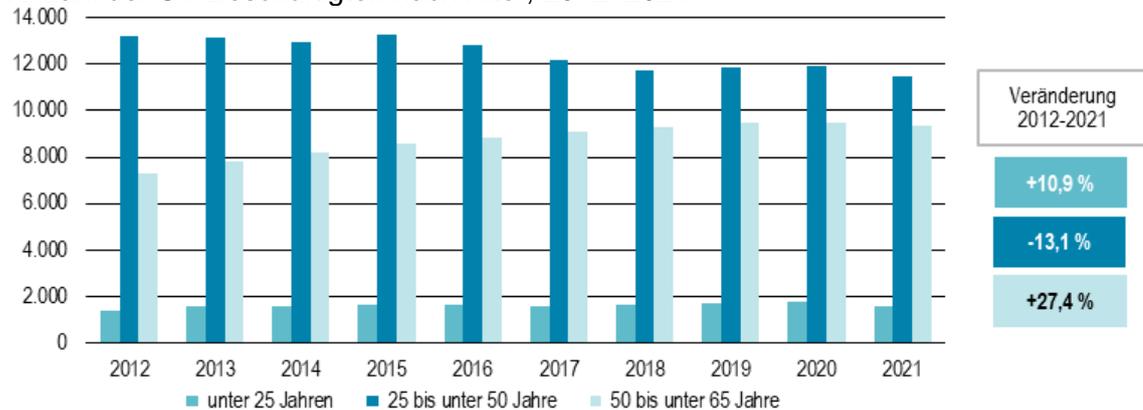
Allein zwischen 2020 und 2021 hat die Zahl der unter 25-Jährigen um mehr als 200 Personen abgenommen, was statistisch zu großen Teilen in einem Rückgang der Zahl der Auszubildenden begründet liegt (ca. –150 Personen im gleichen Zeitraum; siehe auch Kapitel 5.3.2).

Abbildung 35: Entwicklung der Altersstruktur Bereich Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern

SV-Beschäftigte nach Alter, 2012 und 2021 im Vergleich (Anteil der Altersklassen)



Anzahl der SV-Beschäftigten nach Alter, 2012–2021



Anmerkung: Aufgrund geringer Fallzahlen sind hier keine Daten für die Altersklasse „65 Jahre und älter“ angegeben.

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Bedarf an Konzepten zur Gestaltung des Altersstrukturwandels

In den Zahlen zur Entwicklung der Altersstruktur in der Getränkeindustrie spiegeln sich vor allem drei Dinge wider: erstens der fehlende Nachwuchs (siehe ausführlich Kapitel 5.3), zweitens die gestiegene Bedeutung eines präventiven Gesundheitsmanagements und einer alters- und altersgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie drittens ein hoher Bedarf an flexiblen Ausstiegskonzepten.

a) Präventives Gesundheitsmanagement

Nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner sind betriebliche Ansätze eines systematischen, demografiebezogenen Gesundheitsmanagements nicht flächendeckend verbreitet. In den Interviews wurde beispielweise darauf hingewiesen, dass sich einige Betriebe mit alters- und altersorientierten Arbeitszeitmodellen und belastungsgerechten Ausgleichsmaßnahmen beschäftigt haben und diese in Teilen auch praktizieren (Altersfreizeit; Schichtplanung mit kurzen Schichtwechseln, langen Freizeitblöcken, schneller Vorwärtsrotation etc.; siehe auch Kapitel 6.1).

Die Regel sind jedoch einzelfallbezogene Maßnahmen für ältere Beschäftigte (z. B. Versetzung in Tagschicht bei ärztlicher Bescheinigung von Nachtschichtuntauglichkeit und/oder Vorhandensein eines Tauschpartners bzw. einer Tauschpartnerin).

Trotz oder gerade wegen der bestehenden Personal- und Fachkräftengpässe besteht Bedarf an Lösungen, die Belastungen für ältere und leistungsgewandelte Beschäftigte systematisch zu begrenzen, z. B. durch Arbeitszeitverkürzung oder die Befreiung von Nachtschichten.

Altersfreizeit

Nach dem Manteltarifvertrag für die Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie in Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland (inkl. *Hassia, Gerolsteiner*) haben Beschäftigte ab dem 60. Lebensjahr und einer ununterbrochenen Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren Anspruch auf eine mit dem regelmäßigen tariflichen Entgelt bezahlte Altersfreizeit von zwölf Tagen pro Jahr (sogenannte „Opa-Tage“). Wann und wie lange die Arbeitsfreistellung erfolgt, ist unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange zwischen dem Beschäftigten und dem Arbeitgeber zu vereinbaren.

Während der Altersfreizeit darf keine anderweitige Arbeit, die nicht dem Zweck der Freizeit entspricht, geleistet werden. Als Ausgleich für im Drei-Schicht-Wechsel auftretende Belastungen und Erschwernisse erhalten Beschäftigte unabhängig vom Alter für je 30 geleistete Nachtschichten eine Freischicht.

Von den Interviewten häufig genannt wurden gesundheitsförderliche Angebote und Initiativen wie Rücken-, Ergonomietraining und Stressmanagement, Bewegungspausen an den Anlagen, Gesundheitstage, Sensibilisierung für gesunde Ernährung und Sport, Lauftreffs oder die Zuzahlung bei der Nutzung von Fitnessstudios. Viele Hinweise in den Gesprächen bezogen sich darüber hinaus auf ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz, etwa den Einsatz elastischer Gummimatten zur Entlastung bei langem Stehen oder der Einsatz von Hebehilfen und -bühnen.

Hassia beispielsweise hat ein eigenes Fitnessstudio auf dem Betriebsgelände in Bad Vilbel, das unentgeltlich genutzt werden kann. *Coca-Cola* als weiteres Beispiel arbeitet mit einer digitalen Gesundheitsplattform zusammen. Über eine App sind Coaching-Programme, Videos und Audios abrufbar, Einzel-Coachings sind möglich. Unter Gewährleistung des Datenschutzes können Unternehmensaktivitäten über eine Kalenderfunktion organisiert und Reportings über das Wohlergehen der Nutzerinnen und Nutzer erstellt werden.

Auf der betriebspolitischen Agenda haben diese an Gesundheitsprävention orientierten Themen insgesamt an Relevanz gewonnen. Viele Unternehmen sind bestrebt, die Krankenquoten zu senken und die Ausfallkosten im Krankheitsfall zu vermindern. In der Praxis fehlen aber nach wie vor betriebliche Modelllösungen, die systematisch und breitflächig an mehreren Standorten sowie in vielen Bereichen und Abteilungen zur Anwendung kommen.

b) Flexible Ausstiegskonzepte

Vor allem interviewte Betriebsräte haben betont, dass in der Praxis konzeptionelle Angebote für flexible Ausstiegskonzepte für Ältere und Leistungsgewandelte rar sind und es weiterer tariflicher und betrieblicher Lösungen bedürfe. Trotz präventiver gesundheitsfördernder Maßnahmen könnten nicht alle Beschäftigten bis zur Vollendung des 67. Lebensjahres am Arbeitsleben teilnehmen und den beruflichen Anforderungen und Arbeitsbelastungen gerecht werden.

1. Altersteilzeit und Übergangsrente

Klassische Altersteilzeitmodelle haben bereits seit der Beendigung der staatlichen Förderung im Jahr 2009 deutlich an Relevanz verloren. Dennoch sind sie auf tariflicher und betrieblicher Ebene nach wie vor ein gängiges Instrument, um besonders belasteten Beschäftigten einen vorzeitigen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand zu ermöglichen. In der Getränkebranche bekannte Beispiele für Übergangsmodelle sind die „Bitburger Übergangsrente“, die „Aqua Römer-Führente“ und der „Unternehmenstarifvertrag Altersteilzeit“ bei Coca-Cola.

„Bitburger Übergangsrente“

Die „Bitburger Übergangsrente“ wurde von Unternehmen und Betriebsrat im Jahr 2011 gemeinsam entwickelt. Sie ermöglicht gesundheitlich beeinträchtigten Beschäftigten bereits vor dem regulären Renteneintrittsalter eine „Brückenrente“ bis zum Eintritt in die gesetzliche Rente. Die Übergangsrente ist beidseitig finanziert (Beitrag des Unternehmens und Entgeltumwandlung der betreffenden Beschäftigten) und ermöglicht einen Ausstieg ab einem Lebensalter von 55 Jahren. Voraussetzung ist ein Belastungsnachweis (z. B. Arbeiten im Drei-Schicht-Betrieb) und ein ärztliches Gutachten (Bitburger Braugruppe 2013; LZ 2011).

„Aqua Römer-Frührente“

Die „Aqua Römer-Frührente“ ermöglicht einen vorzeitigen Ausstieg eines Beschäftigten ab einem Lebensalter von 62 Jahren. Teilnahmeberechtigt an dem Finanzierungsprogramm sind Beschäftigte, die das 51. Lebensjahr vollendet haben und in den letzten 10 Jahren im Unternehmen beschäftigt waren.

Die Frührente wird vom Unternehmen und vom Beschäftigten finanziert, der auf Gehaltsbestandteile verzichtet. Das Gehalt (inklusive Sonderzahlungen/Urlaubsgeld) kann auf 90 Prozent (Klasse 1), 80 Prozent (Klasse 2) oder 70 Prozent (Klasse 3) reduziert werden, der Arbeitsvertrag wird entsprechend angepasst.

Der Arbeitgeber unterstützt die Frührente mit Beiträgen in Höhe von 13 Prozent (Klasse 1), 27 Prozent (Klasse 2) oder 45 Prozent (Klasse 3) des monatlichen Entgeltes. Der Arbeitgeber gewährt dem Beschäftigten ein Versorgungskapital in Höhe der Summe der bis zum Versorgungsfall geleisteten Beiträge.

Die Frührente wird (frühestens) ab Vollendung des 62. Lebensjahres für mindestens zwölf Monate und maximal bis zum Erreichen des gesetzlichen Regelalters gewährt. Der Beschäftigte kann sich das Versorgungskapital in 12 bis 60 gleich hohen monatlichen Raten auszahlen lassen. In diesem Fall wird das Versorgungskapital um 15 Prozent und um die fiktiven Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung erhöht.

„Unternehmenstarifvertrag Altersteilzeit“ bei Coca-Cola

Bei Coca-Cola sind seit 2015 tarifliche Regelungen vorgesehen, wonach Beschäftigte ab 59 (bzw. 55) Jahren in Altersteilzeit wechseln können. Altersteilzeit ist einerseits ein Instrument, um den Stellenabbau im Konzern sozialverträglich abzufedern, andererseits soll sie als Angebot den individuellen Wünschen der Beschäftigten entgegenkommen.

Anspruchsberechtigt sind Beschäftigte, die in den letzten fünf Jahren vor Beginn der Altersteilzeit mindestens 1.080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen Beschäftigung gestanden haben und nach dem Ende der Altersteilzeit unmittelbar Rente beziehen können.

Das Blockmodell wird präferiert, d. h. die für die Gesamtdauer der Altersteilzeit zu erbringende Arbeitszeit ist so zu verteilen, dass sie vollständig in der ersten Hälfte der Altersteilzeit geleistet (Arbeitsphase) und die Beschäftigten anschließend entsprechend der von ihnen erworbenen Zeitguthaben von der Arbeitsleistung freigestellt werden (Freistellungsphase).

Das Altersteilzeit-Arbeitsverhältnis dauert mindestens zwei und maximal sechs Jahre. Es kann aber über einen Zeitraum von mehr als sechs Jahren bis maximal zehn Jahre vereinbart werden, wenn die wöchentliche Arbeitszeit im Durchschnitt eines Zeitraumes von sechs Jahren (innerhalb des Gesamtzeitraums der vereinbarten Altersteilzeitarbeit) die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit nicht überschreitet.

Die Beschäftigten erhalten für die Dauer des Altersteilzeit-Arbeitsverhältnisses das monatliche vertraglich vereinbarte Arbeitsentgelt inklusive aller tariflichen Zulagen und aller variablen steuerpflichtigen Entgeltbestandteile nach Maßgabe der reduzierten Arbeitszeit sowie Aufstockungsleistungen (in Höhe von 20 Prozent bzw. so, dass je nach Tarifgruppe das monatliche Nettoentgelt mindestens 85 bzw. 90 Prozent des Vollzeitarbeitsentgeltes beträgt).

Bei *Krombacher* und *Veltins* als weitere Beispiele wurde 2021 der bestehende Altersteilzeittarifvertrag bis Ende 2022 verlängert. Zudem wurde vereinbart, dass während der Laufzeit des Tarifvertrages NGG und Arbeitgeberseite in Gespräche über die Herausforderungen der Demografie einsteigen (NGG 2021). Es ist damit zu rechnen, dass die Gestaltung des Altersstrukturwandels in der Tarifkommission 2023 ein zentrales Thema sein wird. Bei *Veltins* wurde inzwischen eine Arbeitsgruppe gegründet, in der Betriebsrat und Personalbereich das Thema Altersteilzeit intern bear-

beiten und Lösungsmodelle diskutieren (potenziell Berechtigte, Bewertungskriterien, Kosten etc.).

In den im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Unternehmen werden auch klassische Vorruhestandsrenten als mögliche Lösungen beraten, wobei ein Teil der Altersrente genutzt wird, um die Zeit bis zum Beginn der gesetzlichen Rente zu überbrücken. Von der Hamburger Pensionskasse angebotene Modelle sehen eine Bezugsdauer der Vorruhestandsgrenze von mindestens 12 bis maximal 36 Monate bei einem frühestmöglichen Rentenbeginn ab dem 60. Lebensjahr vor (Hamburger Pensionskasse 2022).

2. Betriebliche und tarifliche Altersvorsorge

Auch die betriebliche Altersvorsorge (bAV) bietet grundsätzlich Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand bzw. zur finanziellen Überbrückung bis zum Renteneintritt. Vergleichbar mit Teilrentenmodellen können Beschäftigte einen Teil der angesparten bAV für einen gleitenden Berufsausstieg nutzen (Reduzierung der Arbeitsleistung bzw. Teilzeit), möglich ist auch ein vollständiger vorzeitiger Ausstieg.

Die NGG favorisiert tarifliche Altersvorsorgemodelle. Die Gewerkschaft hat in den letzten Jahren zahlreiche Tarifverträge zur Altersvorsorge abgeschlossen, die einen verpflichtendem Arbeitgeberanteil vorsehen. Je nach Unternehmen und/oder Branche ist die Höhe des pro Kopf und Jahr vereinbarten Arbeitgeberbeitrags zur Altersvorsorge unterschiedlich. Tarifverträge beispielsweise in der Milchindustrie in Bayern, der Zuckerindustrie, der Mineralbrunnenindustrie in Hessen, der Brauwirtschaft in Niedersachsen, der Brauwirtschaft in Bayern und einzelnen Brauereien sehen Beiträge von 800 Euro und mehr vor.

Bei entsprechender Höhe der Einzahlungen der Arbeitgeber wären Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge nicht nur höhere monatliche Auszahlungen der „Tarifrente“ möglich, dann könnten auch Modelle eines frühzeitigen Ausstiegs oder Brückenrentenmodelle (mit Teilzeit und Aufstockung durch die Hamburger Pensionskasse HPK) besser umgesetzt werden.

Nach Berechnungen der HPK wären zur Finanzierung attraktiver Modelle durch Arbeitgeber und Beschäftigte insgesamt Einzahlungen pro Kopf und Jahr in Höhe von 2.000 Euro optimal. Neben der Altersvorsorge könnte dafür eine Entgeltumwandlung genutzt werden. Ein in diesem Zusammenhang aktuelles, in der Getränkebranche bekanntes Beispiel ist die „Vilsa-Zusatzrente 2000+“, die als Angebot für die Beschäftigten der Vilsa-Unternehmensgruppe konzipiert wurde.

„Vilsa-Zusatzrente 2000+“

Basis der „Vilsa-Zusatzrente 2000+“ ist ein Haustarifvertrag für die Beschäftigten der Vilsa-Unternehmensgruppe. Ziel des Modells ist es, mittelfristig eine Basisversorgung in Höhe von 2.000 Euro zu schaffen, die aus zusätzlichen Arbeitgeberleistungen und verpflichtender Entgeltumwandlung der Beschäftigten (Optionsmodell) und freiwilliger Entgeltumwandlung gespeist wird. Voraussetzung für die Teilnahme ist, dass Beschäftigte Mitglieder der Pensionskasse Ernährung und Genuss in der Hamburger Pensionskasse sind oder zu solchen werden.

Nach dem Tarifvertrag haben Beschäftigte einen Anspruch auf eine jährliche Einzahlung des Altersvorsorgebetrags durch den Arbeitgeber in Höhe von 1.000 Euro. Dem Optionsmodell zufolge werden von zukünftigen tariflich abgeschlossenen Entgelterhöhungen Beiträge für die Altersvorsorge in per Tarifvertrag festgelegter Höhe umgewandelt bzw. vom Arbeitgeber einbehalten. Der Arbeitgeber leistet einen Zusatzbeitrag aus eingesparten Sozialversicherungsbeiträgen.

Will der Beschäftigte künftige Entgeltansprüche auf freiwilliger Basis zum Zwecke der zusätzlichen Altersvorsorge umwandeln, leistet der Arbeitgeber einen Zusatzbeitrag in Höhe von 15 Prozent des umgewandelten Betrages, soweit der Arbeitgeber dadurch Sozialversicherungsbeiträge einspart.

Bayerische Milchwirtschaft – Berufsunfähigkeitsversicherung als tarifliche Leistung

Die NGG und der Arbeitgeberverband der Bayrischen Ernährungs-wirtschaft haben sich im Juli 2022 auf einen Tarifvertrag für die bayerische Milchwirtschaft geeinigt, der ergänzend zur tariflichen Altersvorsorge Regelungen zur Absicherung bei Berufsunfähigkeit enthält („Berufsschutz Plus“). Der Tarifvertrag gilt für 19.000 Beschäftigte (NGG Bayern 2022).

Danach bringen die Arbeitgeber für Vollzeitbeschäftigte monatlich 15 Euro auf (für Teilzeitkräfte gibt es einen anteiligen Beitrag), um ihre Belegschaften gegen das Risiko der Berufsunfähigkeit bei der Hamburger Pensionskasse zu versichern. Beschäftigte können den Schutz durch zusätzliche Einzahlungen flexibel erhöhen, etwa durch Umwandlung aus dem Bruttogehalt, wodurch sich Steuern und Sozialabgaben einsparen lassen. Kommt es zur Berufsunfähigkeit, erhalten die Beschäftigten eine monatliche Rente.

3. Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten

Um früher in den Ruhestand eintreten zu können, ist auch die Nutzung von Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten möglich, in die Beschäftigte Arbeitszeit- oder Entgeltbestandteile einbringen (siehe ausführlich Nerdinger et al. 2015; Rieke et al. 2019). Der Beschäftigte baut dabei über einen längeren Zeitraum ein Guthaben aus Zeitelementen (wie Überstunden oder Resturlaub) und Geldelementen (Prämien oder Teilen des Lohns bzw. Gehalts) auf, das für eine vollständig bezahlte Freistellung, eine Verminderung der Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum oder einen vorzeitigen Ruhestand genutzt werden kann.

Langzeitkonten müssen in „Geld“ und nicht in „Zeit“ geführt werden. In manchen Fällen zahlt der Arbeitgeber einen Zuschuss zu den Guthaben. Die Einrichtung eines Langzeitkontos (bzw. Wertguthabens) durch Beschäftigte ist laut Gesetzgeber an zwei Voraussetzungen gebunden: Betriebe müssen eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung dazu abschließen und die Wertguthaben sind durch den Betrieb gegen Insolvenz abzusichern.

In der Praxis wird durch den Wegfall der staatlichen Förderung von Altersteilzeit seit Ende 2009 in Langzeitkonten häufig eine Alternative für Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeit gesucht. Langzeitkonten sind in Deutschland bisher jedoch wenig verbreitet, branchenübergreifend sind sie in nur zwei Prozent der Betriebe etabliert (Ellguth et al. 2018). Ein Grund dafür ist, dass die Einrichtung komplex ist und Langzeitkonten in der Regel nur für Beschäftigte mit höherem Einkommen in Betracht kommen, die entsprechende Ansparmöglichkeiten bieten (Stracke & Maack 2013).

Bei *Coca-Cola* ist gemäß „Unternehmenstarifvertrag Struktur“ die Nutzung von Zeitwertkonten möglich, um eine bezahlte Freistellungsphase zu finanzieren. Das Wertguthaben setzt sich aus Entgeltguthaben (u. a. arbeitgeberseitige Sonderzahlung) und dem darauf entfallenden Arbeitgeberanteil am Sozialversicherungsbeitrag zusammen.

4. Demografiefonds als ein mögliches Finanzierungsinstrument

Zur Finanzierung von Übergangsinstrumenten eignen sich Demografiefonds, in die Unternehmen und Beschäftigte einzahlen. In der Praxis kommen solche Modelle allerdings oft nur für Großunternehmen in Betracht, die über entsprechende finanzielle Möglichkeiten verfügen.

In der Chemieindustrie sieht beispielsweise der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ einen Demografiefonds vor, in den vom Arbeitgeber Demografiebeiträge für alle Tarifbeschäftigten eingezahlt werden (ChemieVersorgungswerk 2019). Diese Beiträge sollen der Finanzierung verschiedener Instrumente (wie Altersteilzeit, Langzeitkonten, tarifliche Altersvorsorge, Teilrenten) dienen und werden von Geschäftsführungen und Betriebsräten gemeinsam kontrolliert. In der Praxis werden vor allem Altersteilzeitmodelle über den Fonds finanziert.

Beschäftigte und Interessenvertretungen fordern**Umsetzungslösungen**

Nach Auskunft von Interviewten ist der Druck in der Branche hoch, tarifliche und betriebliche Lösungen für flexible Modelle des Übergangs in den Ruhestand oder zur Verkürzung der Arbeitszeit für Ältere zu entwickeln und umzusetzen.⁷¹ Dies würde von Belegschaften auch massiv gefordert.

Einzelnen Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge sei jedoch zu bedenken, dass die Umsetzung solcher Modelle viel Geld koste und viele Betriebe momentan eher mit striktem Kostenmanagement, Sparprogrammen und Maßnahmen der Beschäftigungssicherung befasst seien als mit modernen Zukunftslösungen bzw. einer „Modernisierung von Tarifverträgen“. Um neue Modelle zur Gestaltung des demografischen Wandels umzusetzen, müssten zudem bestehende Manteltarifverträge gekündigt und neu verhandelt werden.

5.2.3 Qualifikationsniveau und Kompetenzen

Der Technisierungs- und Automatisierungsgrad in der Getränkeindustrie ist im Vergleich mit anderen Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie Jahren hoch – in den letzten Jahren hat er weiter zugenommen. Damit haben sich auch die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen weiter gewandelt, Steuerungs- und Überwachungsaufgaben haben immer mehr an Bedeutung gewonnen.

Qualifikationsanforderungen immer komplexer

Die Aufgabenfelder in der Getränkeindustrie sind vielfach sehr komplex. Zurückzuführen ist dies z. B. auf die in großen Teilen moderne Produktions- und Prozesssteuerung und technische Veränderungen der Anlagen in den letzten Jahren. Ein hoher Automatisierungsgrad und die Steuerung der Maschinen und Anlagen über Leitstände erfordern Expertenwissen – beispielsweise in den Bereichen Maschinen- und Anlagensteuerung, Prozess- und Anlagentechnik, Lebensmitteltechnik, Produktions- und Betriebsmittelplanung, Logistiksysteme und IT. Hinzu kommen hohe Anforderungen in den Bereichen Qualitätskontrolle bzw. -sicherung.

⁷¹ In Betrieben diskutiert werden z. B. Modelle zur Arbeitszeitverkürzung auf 35 Stunden, die Einrichtung einer Vier-Tage-Woche oder die Umsetzung einer Art „Saisonarbeit“, z. B. neun Monate arbeiten, drei Monate frei.

a) Fachliche und überfachliche Kompetenzen sind gefragt

Im Rahmen moderner Warenwirtschaftssysteme hat das Schnittstellenmanagement gegenüber Bereichen und Anlagen, die den Kernprozessen des Brauens und Abfüllens vor- und nachgelagert sind, an Bedeutung gewonnen. Zudem müssen Beschäftigte nicht nur an einer Maschine fit sein, sie müssen sich an mehreren Anlagen auskennen. Auch der eigenverantwortliche Umgang mit Störungen der Systeme und Anlagen wird immer wichtiger („Feuerwehreinsätze“).

All dies erfordert fachliche und überfachliche Kompetenzen wie Prozess-Know-how, Problemlösungskompetenzen, Eigeninitiative sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Folge dieser Entwicklung ist ein „Up-Skilling“ in Bezug auf die Qualifikationsanforderungen und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten.⁷² Die veränderten Anforderungen spiegeln sich Interviewten zufolge jedoch nicht zwangsläufig in einer Lohnanpassung bzw. einer leistungsgerechten Eingruppierung in eine höhere Lohngruppe wider.

b) Veränderte Rolle der Personalführung

Mit dem Wandel der Anforderungen verändert sich die Rolle der Personalführung. Führungskräfte (mit klassisch hierarchischem Führungsstil) sind stärker gefordert, andere Wege der Führung und Kommunikation zu finden. Sie müssen in der Lage sein, Beschäftigte zu eigenständigem Handeln zu befähigen und selbst stärker eine Rolle als Coach und Koordinator einzunehmen, der Beschäftigte bei komplexen Aufgaben und Problemlösungen unterstützt, berät und nach Einschätzungen fragt (statt allein Anweisungen zu geben).

Zunehmende Akademisierung

Die hohen Anforderungen an die Kompetenzen finden Ausdruck im relativ hohen formalen Qualifizierungsgrad der Beschäftigten – im Vergleich mit anderen Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. So haben ca. vier von fünf Beschäftigten (Brauwirtschaft: 86 Prozent; AfG-Bereich: 81 Prozent) einen qualifizierten Berufsabschluss, also eine anerkannte Berufsausbildung (inkl. Meister-/Technikerabschluss) und/oder einen akademischen Abschluss (Abbildung 36). Im Durchschnitt der NG-Industrie liegt dieser aggregierte Wert bei ca. 75 Prozent.

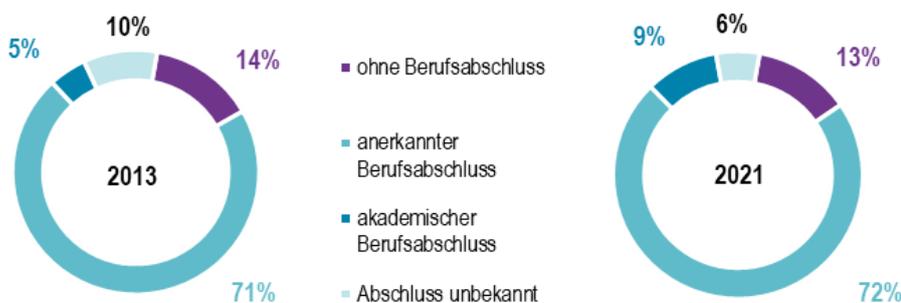
⁷² Wenn Tätigkeiten stark standardisiert und durch Assistenzsysteme ersetzt werden oder die Steuerung/Programmierung der Anlage vom Bediener an eine zentrale Leitstelle abgegeben wird, können die Anforderungen jedoch auch sinken („De-Skilling“). Beide Tendenzen – „Up-Skilling“ und „De-Skilling“ – können innerhalb eines Tätigkeitsprofils gleichzeitig auftreten.

Abbildung 36: SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Berufsabschluss (Anteil der Beschäftigten), 2013 und 2021 im Vergleich

Bierherstellung



Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern



Anmerkung: Die Daten werden in dieser Form erst seit 2013 erhoben.
Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

a) Beschäftigte ohne Berufsabschluss überdurchschnittlich vom Rückgang während Corona betroffen

9 Prozent der Beschäftigten in der Brauwirtschaft und 13 Prozent der Beschäftigten im AfG-Bereich haben keinen Berufsabschluss (Abbildung 36). Der Anteil ist im Vergleich zu 2013 in etwa gleich geblieben. Die der Abbildung zugrunde liegenden absoluten Daten der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) zeigen jedoch, dass die Zahl der Beschäftigten ohne formale Berufsausbildung in der Brauwirtschaft zwischen 2013 und 2019 überdurchschnittlich zugenommen hat (Brauwirtschaft insgesamt +4 Prozent; Beschäftigte ohne Berufsabschluss +7 Prozent; hier und im Folgenden jeweils eigene Berechnung).

2020 und 2021 ist diese Gruppe auch überdurchschnittlich vom Rückgang der Beschäftigtenzahlen betroffen (Brauwirtschaft insgesamt: -5,5 Prozent; Beschäftigte ohne Berufsabschluss -12 Prozent). Das heißt,

die Zahl der Beschäftigten in der Brauwirtschaft ohne Berufsabschluss ist um ca. 350 Personen auf ca. 2.700 gesunken.

Im AfG-Bereich war die Zahl der Beschäftigten ohne Berufsabschluss bereits vor 2019 rückläufig. Seit 2019 ist die Gruppe auch im AfG-Bereich in besonderer Weise vom Beschäftigtenrückgang betroffen (AfG-Bereich insgesamt –2,5 Prozent; Beschäftigte ohne Berufsabschluss –9 Prozent). Das heißt 2021 hatten der Beschäftigungsstatistik der BA zufolge ca. 2.800 Beschäftigte in den AfG-Betrieben keinen Berufsabschluss, das sind ca. 350 Personen weniger als 2019.

b) Zunahme der Zahl der Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss

Besonderes Kennzeichen des „Upgrading-Prozesses“ der Qualifikationsanforderungen ist der wachsende Anteil von Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss (Brauwirtschaft: 10 Prozent; AfG-Bereich: 9 Prozent) und die nahezu kontinuierlich wachsende Zahl entsprechender Beschäftigter seit 2013 (Brauwirtschaft: +37 Prozent bzw. ca. 800 Personen auf ca. 3.000 in 2021; AfG-Bereich: +91 Prozent bzw. ca. 1.000 Personen auf ca. 2.100).

Auffällig ist, dass die Anzahl der Akademiker im AfG-Bereich allein seit 2019 um 400 Personen zugenommen hat (+23 Prozent), während die Gruppe der Beschäftigten mit klassischer Berufsausbildung abgenommen hat (–3 Prozent). Damit hat sich die Qualifikationsstruktur der Belegschaften während den Coronajahren 2020 und 2021 weiter in Richtung höherer Abschlüsse verschoben.

Viele Helferinnen und Helfer

Grundsätzlich ist anzunehmen, dass mit zunehmendem Automatisierungsgrad und steigendem Qualifikationsanforderungen die Bedeutung von einfachen, weniger komplexen Anlern- bzw. Helfertätigkeiten abnimmt, da sie vielfach durch automatisierte Prozesse und Systeme ersetzt werden. Dies ist in vielen Betrieben der Fall, es zeigen sich aber auch gegenläufige Effekte.

a) Deutlich steigende Zahl bis 2019

Zumindest bis zum Vor-Corona-Jahr 2019 hat gemäß der amtlichen Statistik vor allem in der Brauwirtschaft, aber auch in AfG-Betrieben die Zahl der eingesetzten Helferinnen und Helfer zugenommen, die sozialversicherungspflichtig im Einsatzbetrieb beschäftigt sind (Brauwirtschaft: +26 Prozent bzw. ca. 900 Personen; AfG-Bereich: +4 Prozent bzw. ca. 150 Personen).

Helferinnen und Helfer kommen beispielsweise im Verpackungs- und Lagerbereich (wie Kommissioniertätigkeiten, Warensortierung auf Palet-

ten) zum Einsatz. Grund für die steigende Zahl der Helferinnen und Helfer ist auch der gestiegene Aufwand bei der Sortierung und beim Handling eingehender Leergutflaschen aufgrund der Flaschenvielfalt. Zudem ist die Übernahme ehemaliger Leiharbeits- und Werkvertragskräfte eine Erklärung für die Zunahme.

Nach Auskunft von Interviewten werden Helferinnen und Helfer in Einzelfällen nicht nur bei klassischen Helfertätigkeiten eingesetzt, sondern auch bei der Steuerung von Maschinen und Anlagen, die gewöhnlich von ausgebildeten Fachkräften bedient werden. Üblicherweise sind Helferinnen und Helfer tariflich jedoch niedriger eingestuft als ausgebildete Fachkräfte.

b) Abnehmende Zahl seit Coronabeginn

Seit 2020 ist die Gruppe der Helferinnen und Helfer zwar überdurchschnittlich vom Beschäftigtenrückgang betroffen (Brauwirtschaft insgesamt: -5,5 Prozent, Helferinnen und Helfer: -10 Prozent bzw. ca. -450 Personen; AfG-Bereich insgesamt: -2,5 Prozent, Helferinnen und Helfer: -7 Prozent bzw. ca. -300 Personen). Aber trotz dieses Rückganges übte im Jahr 2021 immer noch fast jeder fünfte Beschäftigte im AfG-Bereich und fast jeder siebte Beschäftigte in der Brauwirtschaft eine Helfertätigkeit aus (Abbildung 37).

AfG-Bereich: Steigende Zahl von Spezialistinnen und Spezialisten

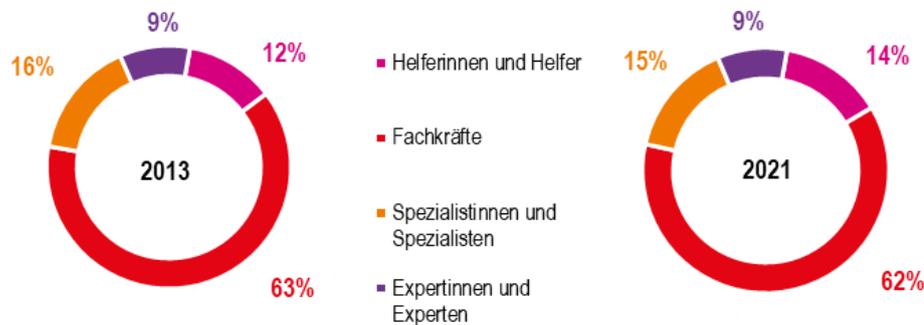
Der Statistik der BA zufolge wird der überwiegende Teil der Beschäftigten in der Getränkeindustrie als Fachkraft eingesetzt (Brauwirtschaft: 62 Prozent im Jahr 2021; AfG-Bereich: 57 Prozent). Der Anteil der Fachkräfte an allen Beschäftigten hat sich in beiden Teilbranchen seit 2013 nur unwesentlich verändert (Abbildung 37).

Gemäß der oben aufgeführten These wäre zu erwarten, dass mit zunehmender Technisierung und steigender Komplexität der Prozesse die Bedeutung von Spezialistinnen und Spezialisten sowie Expertinnen und Experten ansteigt, die über Spezialkenntnisse und -fertigkeiten auf dem Meister-, Techniker- und Akademikerniveau verfügen.

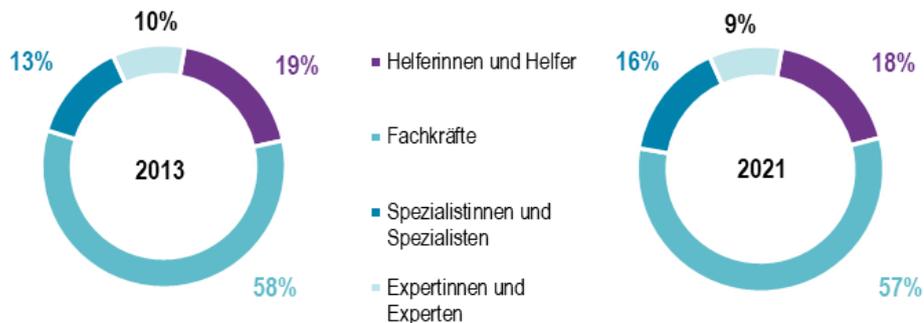
Tatsächlich ist insgesamt gesehen rund ein Viertel der Beschäftigten in der Getränkeindustrie mindestens auf dem Anforderungsniveau von Spezialistinnen und Spezialisten tätig (Brauwirtschaft: 24 Prozent; AfG-Bereich: 25 Prozent), allerdings hat nur die Zahl der Spezialistinnen und Spezialisten in den AfG-Betrieben seit 2013 merklich zugenommen (+16 Prozent bzw. ca. +500 Personen). In der Brauwirtschaft hat die Zahl der Spezialistinnen und Spezialisten (-6 Prozent bzw. ca. -300 Personen) sowie Expertinnen und Experten (-6 Prozent bzw. ca. -150 Personen) nach leichtem Wachstum seit 2013 ab 2019 sogar deutlich abgenommen.

Abbildung 37: SV-Beschäftigte in der Getränkeherstellung nach Anforderungsniveau (Anteil der Beschäftigten), 2013 und 2021 im Vergleich

Bierherstellung



Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern



Anmerkungen: Die Daten werden erst seit 2013 erhoben. Die Berufsstatistik der BA ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Tätigkeiten der Beschäftigten nach Anforderungsniveaus. Danach werden Helfer- und Anlerntätigkeiten (Helferinnen und Helfer), fachlich ausgerichtete Tätigkeiten (ausgebildete Fachkräfte), komplexe Spezialistentätigkeiten (Spezialistinnen und Spezialisten, z. B. mit Meister- oder Techniker Ausbildung) und hochkomplexe Tätigkeiten (Expertinnen und Experten, z. B. mit Hochschulausbildung) unterschieden.

Quelle: Statistik der BA, Beschäftigungsstatistik, Stichtag jeweils 30.6.; eigene Berechnung und Darstellung

Steigende Anforderungen an Qualifikation durch Digitalisierung

Auch wenn die Schwerpunkte und Umsetzungsstände bei der Digitalisierung je nach Betrieb unterschiedlich sind, verändert sich mit digitalen Technologien die Arbeitssituation von Beschäftigten. So wird es immer mehr zur Aufgabe der Beschäftigten – nicht nur der Spezialistinnen und Spezialisten (nach der Definition der BA), sondern vor allem der Fach-

kräfte –, automatisierte Entscheidungen von Systemen und Anlagen zu überwachen, zu bewerten und ggf. zu korrigieren sowie anspruchsvolle Rüst- und Wartungsaufgaben durchzuführen.

Voraussetzung dafür ist eine grundlegende Technologieaffinität. Auch „einfache“ Maschinenbedienerinnen und -bediener und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den hochautomatisierten Lagern müssen von der Qualifikation und von den IT- und Technik-Kenntnissen her in der Lage sein, komplexe Steuerungssysteme zu verstehen und (über moderne Displays, Menüs, Touchpanel etc.) zu bedienen.

Damit ist bei vielen Beschäftigten die intellektuelle bzw. psychisch-geistige Beanspruchung angestiegen. Daher ist es umso wichtiger, dass gerade Beschäftigte, die weniger versiert bzw. weniger „technikaffin“ sind, bei diesem Entwicklungsprozess begleitet werden und für alle die Belastung so gering wie möglich gehalten wird. Der Umgang mit IT-Systemen und Apps sollte einfach und intuitiv sein. Die Vorteile der Neuerung für die Beschäftigten müssen klar kommuniziert werden.

Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen im Sinne guter Arbeit

Bei modernen Anlagen und Maschinen ist es üblich, dass Störungen und die Fehlerbehebung im System dokumentiert werden. In den Gesprächen wurde von Fällen berichtet, dass Beschäftigte aus Sorge um ihren Arbeitsplatz ihr Erfahrungswissen bei der Beschreibung einer Störung bzw. Reparatur im dafür vorgesehenen SAP-Tool nicht preisgeben wollten und nur rudimentäre Angaben gemacht haben. Sie hatten die Befürchtung, dass sie durch die „Übergabe“ ihres Know-hows in das Datensystem in Zukunft überflüssig werden und so durch eigenes Handeln dazu beitragen, durch die Maschine ersetzt zu werden.

Wichtig ist daher immer die Gestaltung der Veränderungsprozesse – mit dem Ziel, potenzielle Nachteile der Technisierung abzuwenden und Beschäftigteninteressen im Sinne guter Arbeit zu berücksichtigen. Dabei ist das Wissen der Expertinnen und Experten am Arbeitsplatz wertzuschätzen und weiterzuentwickeln.

5.3 Fachkräftesituation, Aus- und Weiterbildung

In einigen Betrieben der Getränkeindustrie wurde seit Beginn der Coronapandemie die Zahl der Beschäftigten reduziert. Aktuell stehen viele Betriebe aufgrund der immensen Preis- und Kostensteigerungen zusätzlich unter Druck, der finanzielle Spielraum für Neueinstellungen schwindet, im Vordergrund steht die Sicherung bestehender Beschäftigung. Trotz dieser besonderen Herausforderungen wird von den Interviewten der Personal- und Fachkräftemangel nach wie vor als eine der größten personalpolitischen Herausforderungen der Branche gesehen.

Ein großer Teil der Betriebe hat in den letzten zweieinhalb Jahren die Belegschaftsstärke nicht reduziert, weil die Kapazitäten nach wie vor gut ausgelastet waren. Vielfach zeigt sich hier stattdessen der seit einigen Jahren bestehende Personalmangel, der beispielsweise darin zum Ausdruck kommt, dass Schichten krankheitsbedingt – in Verbindung mit fehlendem Vertretungspersonal – unterbesetzt oder aufgrund einer über Jahre zurückhaltenden betrieblichen Einstellungs- und Ausbildungspolitik knapp bemessen sind.

5.3.1 Personalmangel

Vor allem im gewerblich-technischen Bereich (Instandhalter/in, Industriemechaniker/in, Elektriker/in, Elektroniker/in, Mechatroniker/in, Informatiker/in, Expert/in für Qualitätssicherung etc.) und bei LKW-Fahrerinnen und -Fahrern lassen sich den Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge offene Stellen immer schwieriger besetzen. Ursächlich hierfür sind in erster Linie der Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern bzw. der generell in Deutschland bestehende Mangel an (jungen) Fachkräften und der demografische Wandel,⁷³ aber auch die veränderten Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, die wiederum den Personalbedarf verändert haben.

Getränkeindustrie als weniger attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen

Ein weiterer Faktor ist, dass viele Betriebe der Getränkeindustrie von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern als weniger attraktive Arbeitge-

⁷³ Beispiel: In Deutschland scheiden jedes Jahr ca. 35.000 LKW-Fahrerinnen und -Fahrern altersbedingt aus dem Beruf aus, aber nur 15.000 neue Fahrerinnen und Fahrer werden ausgebildet (Merkur.de 2021).

ber wahrgenommen werden, da sie oftmals im ländlichen Raum angesiedelt sind und Schichtarbeit die Regel ist (häufig inkl. Wochenendarbeit).

Auch wenn einige Entgelttarifverträge der Brauwirtschaft zu den höchsten im Bereich der Nahrungs- und Genussmittelindustrie gehören – sie liegen beispielsweise deutlich über Entgelttarifverträgen in der Logistik und sie sind sogar mit Entgelttarifverträgen der chemischen und der Metall- und Elektroindustrie vergleichbar –, ist das Lohnniveau von Fachkräften und Auszubildenden in einer Reihe von Betrieben der Getränkeindustrie im Vergleich zu anderen Industriebranchen niedriger. Somit spielt das Gefälle in der Entlohnung innerhalb der Getränkeindustrie je nach Region, Unternehmen, zuständigem Verband/Tarifpartner eine Rolle bei der Arbeitgeberattraktivität.

Mitunter werden Betriebe der Getränkeindustrie auch weniger als moderne, hochtechnisierte Industrieunternehmen angesehen, die unterschiedlichste mechanisch-technische oder ingenieurwissenschaftliche Aufgabenfelder bieten.

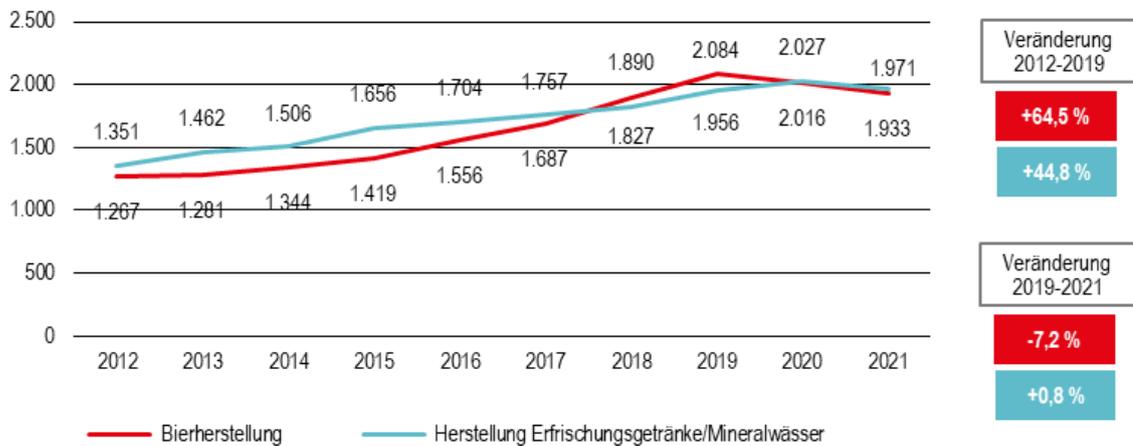
Personalrekrutierung: Ausweitung des Such- und Beschaffungsradius

Der Such- und Beschaffungsradius der überwiegenden Zahl der Betriebe der Getränkeindustrie bei der Personalrekrutierung ist nach wie vor auf die Heimatregion ausgerichtet. Angesichts des in Teilen eingeschränkten regionalen „Reservoirs“ an Fachkräften hat in den letzten Jahren eine überregionale Ausrichtung der Personalsuche an Relevanz gewonnen. In grenznahen Betrieben geht die Personalsuche zwar über die nationalen Grenzen hinaus, es gibt aber keinen allgemeinen Trend, dass der Suchradius systematisch ins europäische Ausland ausgeweitet worden ist.⁷⁴

Gemäß der Beschäftigtenstatistik der BA wurden in den letzten Jahren verstärkt Migrantinnen und Migranten bzw. Beschäftigte mit ausländischem Pass eingestellt (Abbildung 38). Die Statistik weist jedoch nicht aus, ob die Beschäftigten vorher im In- oder Ausland gelebt haben. Auch Interviewte haben berichtet, dass wegen des Fachkräftemangels vermehrt Migrantinnen und Migranten für Tätigkeiten in unteren Lohngruppen angeworben wurden.

⁷⁴ Eine Hürde dabei ist aus Sicht von Interviewten auch die Bürokratie in Deutschland. Beispielsweise ist es nicht ohne Weiteres möglich, einen im Ausland erworbenen Führerschein umzuschreiben. Menschen, die ihren Wohnsitz in Deutschland haben, müssen ihre Fahrerlaubnis auch hier (in deutscher Sprache) erwerben.

Abbildung 38: Anzahl der ausländischen SV-Beschäftigten in der Getränkeherstellung, 2012–2021



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

Der Anteil sozialversicherungspflichtig in Deutschland beschäftigter Ausländer in der Getränkeindustrie ist laut Statistik zwar relativ gering (Brauwirtschaft: 7 Prozent; AfG-Bereich: 9 Prozent), ihre Zahl hat zwischen 2013 und dem Vor-Corona-Jahr 2019 aber deutlich zugenommen (Brauwirtschaft: +65 Prozent bzw. ca. +800 Personen; AfG-Bereich: +45 Prozent bzw. +600 Personen). Im Zuge der Coronapandemie hat die Zahl der ausländischen Beschäftigten in der Brauwirtschaft jedoch überdurchschnittlich abgenommen (-7 Prozent), im AfG-Bereich ist sie hingegen nahezu unverändert geblieben.

Stärkung der Arbeitgeberattraktivität

Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und zur Stärkung der Mitarbeiterbindung gibt es viele mögliche Wege. Im Zentrum stehen Konzepte zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität, die u. a. gute Bedingungen bieten mit Blick auf

- Lohn/Gehalt
- (möglichst planbaren) Arbeitszeiten
- Work-Life-Balance-Angeboten (z. B. mehr Teilzeitangebote, Reduzierung der Zahl von Nacht-, Wochenend- und Feiertagschichten, sofern betrieblich möglich) sowie
- Karriereförderung im gewerblich-technischen Bereich (Techniker-, Meisterausbildung)

Auch das Engagement des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit spielt für viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber eine zunehmende Rolle. Dies sollte verknüpft sein mit einer guten Kommunikationsstrategie nach innen und nach außen.

Einige größere Hersteller haben inzwischen eigene Karrierewebsites mit integriertem Jobportal onlinegestellt, die klassische Stellenausschreibungen ersetzen bzw. ergänzen. Dort werden beispielsweise Tätigkeitsbereiche im Unternehmen anschaulich dargestellt, Karrieremöglichkeiten skizziert und Informationen zum „Leben in der Region“ für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung gestellt. Die Kommunikationsstrategien müssen auch berücksichtigen, dass manche Berufsgruppen (wie Berufskraftfahrer) ihre eigenen Kanäle bei der Stellensuche nutzen.

Mehr Automatisierung infolge des Personal- und Fachkräftemangels?

Zur Bewältigung des Personal- und Fachkräftemangels greifen manche Unternehmen vermehrt auf Rentnerinnen und Rentner zurück, die auf 450-Euro-Basis eingestellt werden (z. B. Staplerfahrer, Instandhaltungspersonal). Andere versuchen, den Mangel über zusätzliche Schichten am Wochenende abzufedern, wobei es auch am Wochenende u. a. aufgrund einer hohen Belastung unter der Woche immer schwieriger wird, die Schichten zu besetzen, und Betriebsräte nicht gewillt sind, Mehrarbeit in ausgedehnter Form zu genehmigen. Wieder andere stellen verstärkt ungelernte Kräfte (Bäcker/in, Zahntechniker/in, Dachdecker/in etc.) oder Ältere über 60 ein.

Momentan sind viele Betriebe trotz des Personal- und Fachkräftemangels bei Neueinstellungen jedoch zurückhaltend. Aufgrund der starken Kostensteigerungen und der unklaren Geschäftsaussichten für die nächsten Monate verhalten sie sich abwartend. Mit Blick in die Zukunft haben Interviewte vor allem berichtet, dass sich Unternehmen aufgrund des Mangels stärker gezwungen sehen werden, weiter in Technisierung, Automatisierung und Rationalisierung zu investieren oder verstärkt Leiharbeiterinnen und -arbeiter einzusetzen; allerdings ist der Fachkräftemangel auch in der Leiharbeitsbranche zu spüren.

5.3.2 Betriebliche Ausbildung

Eine Möglichkeit der Fachkräftesicherung ist die Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchskräften. Gängige Ausbildungsberufe im gewerblich-technischen Bereich der Getränkeindustrie sind Brauer/in und Mälzer/in,

Fachkraft für Lebensmitteltechnik, Maschinen- und Anlagenführer/in, Fachkraft für Lagerlogistik sowie Elektriker/in, Elektroniker/in, Industrieschlosser/in, Industriemechaniker/in oder Mechatroniker/in.

In manchen Betrieben werden auch Berufskraftfahrerinnen und -fahrer ausgebildet. Typische Ausbildungsberufe im kaufmännisch-administrativen Bereich sind Industriekaufrau/-mann, Fachinformatiker/in, Kauffrau/-mann für Büromanagement oder Kauffrau/-mann für Speditionen.

Zunahme der Zahl der Auszubildenden vor Corona

In der Vergangenheit ist die Zahl der Auszubildenden über viele Jahre parallel zum generellen Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Getränkeindustrie zurückgegangen. Vor etwa zehn Jahren hat dann eine leichte Trendumkehr eingesetzt. Dies zeigt sich vor allem im Bereich der Brauwirtschaft – dort war zwischen 2012 und 2019 ein nahezu kontinuierliches Wachstum der Ausbildungszahlen zu beobachten (+13 Prozent bzw. ca. +250 Auszubildende).

Im AfG-Bereich hat die Zahl der Auszubildenden zwischen 2012 und 2015 um mehr als 200 Personen zugenommen, bis 2019 hat sie jedoch wieder um rund 100 Auszubildende abgenommen. Ein Grund für den erneuten Rückgang ist, dass das Engagement von Betrieben, eigene Nachwuchskräfte auszubilden, im Zuge von Konsum- und Absatzrückgängen und damit verbundenen Sparprogrammen abgenommen hat. Eine weitere Erklärung ist die Schwierigkeit von Betrieben, Ausbildungsstellen aufgrund des Bewerbermangels und der großen Konkurrenz auf dem Ausbildungsmarkt adäquat zu besetzen.⁷⁵ Auch die in Teilen hohen Abbrecherquoten spielen eine Rolle.

Als Besonderheit bei *Coca-Cola* kommt hinzu, dass für manche Ausbildungsberufe (z. B. Mechatroniker/in) aufgrund der abnehmenden Zahl von Standorten gar nicht mehr die erforderlichen Kapazitäten für die Ausbildung bestehen. Manche Standorte des Konzerns können aufgrund der Restrukturierung inzwischen nicht mehr alle Ausbildungsgänge anbieten.

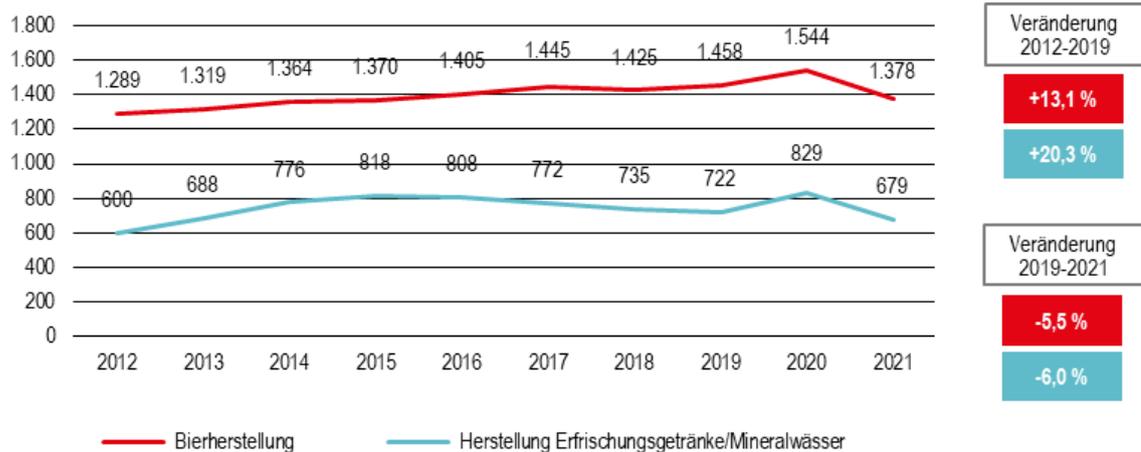
Rückgang der Zahl der Auszubildenden während der Coronapandemie

Mit Blick auf die Coronajahre zeigt sich, dass die Zahl der Auszubildenden im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen ist (Brauwirtschaft und AfG-Bereich: jeweils +100 Auszubildende; Abbildung 39). Es

⁷⁵ Dabei kommt sicherlich zum Tragen, dass in Deutschland seit mehreren Jahren die Zahl von Ausbildungsplatzsuchenden abnimmt – und zwar als Folge der demografischen Entwicklung und der wachsenden Neigung junger Menschen, lieber zu studieren, statt eine betriebliche Ausbildung zu machen (siehe ausführlich Bellmann/Fitzberger 2021).

ist jedoch zu berücksichtigen, dass neue Ausbildungsverträge in der Regel ein Jahr vor Beginn der Ausbildung geschlossen werden – und hier somit die Situation des Vor-Corona-Jahres 2019 abgebildet wird.

Abbildung 39: Anzahl der Auszubildenden in der Getränkeherstellung, 2012–2021



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

Für das Jahr 2021 bringen die Zahlen zum Ausdruck, dass im Vorjahr deutlich weniger neue Ausbildungsverträge vereinbart wurden. Folglich gibt es im Jahr 2021 in beiden Teilbranchen jeweils rund 150 Auszubildende weniger als im Jahr zuvor (Brauwirtschaft: –11 Prozent; AfG-Bereich –18 Prozent).⁷⁶

Die Gründe für den Rückgang der Ausbildungsverträge im Ausbildungsjahr 2020/21 sind von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Einige Betriebe hatten ihr Ausbildungsengagement aufgrund personeller und finanzieller Einschränkungen oder unsicherer Geschäftserwartungen reduziert, nach Auskunft von Gesprächspartnerinnen und -partnern gab es teilweise aber noch weniger Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerber als in den Jahren zuvor.⁷⁷

⁷⁶ Bundesweit und branchenübergreifend wurden im Ausbildungsjahr 2020/2021 11 Prozent weniger Ausbildungsverträge abgeschlossen als im Vorjahr (Bellmann/Fitzenberger 2021).

⁷⁷ Eine mögliche Ursache dafür ist, dass Praktika und Angebote der Berufsorientierung im Zuge der Coronapandemie teilweise weggefallen sind; diese spielen für gewöhnlich eine nicht unwesentliche Rolle bei der Suche nach einer passenden Lehrstelle. Ein anderer Grund ist, dass Jugendliche wegen der Pandemie und der Unsicherheit über

Ausbildungsquote unverändert

Die durchschnittliche Ausbildungsquote⁷⁸ liegt in der Brauwirtschaft über die letzten Jahre unverändert bei 4,7 Prozent, im AfG-Bereich beträgt die Quote aktuell (2021) 3 Prozent und liegt damit leicht unter dem Niveau der Vorjahre. Die tatsächliche Zahl der Auszubildenden ist von Betrieb zu Betrieb höchst unterschiedlich.

Die meisten Auszubildenden sind bei *Coca-Cola Deutschland* tätig (220; CCEP DE 2022). Bei der *Bitburger Braugruppe* beispielsweise haben im Jahr 2021 insgesamt 101 Jugendliche eine Ausbildung absolviert (Bitburger Braugruppe 2021b), bei Schwarz Produktion, wozu die *MEG-Gruppe* gehört, 35 im Jahr 2021 (Schwarz Produktion 2022b). *Gerolsteiner* als weiteres Beispiel hatte Ende 2020 53 Auszubildende (Gerolsteiner 2021). Bei anderen Betrieben ist die Zahl der Auszubildenden mitunter deutlich niedriger.

Hoher Bedarf, die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte zu stärken

Getränkehersteller, die aus ihrer Sicht ein gutes Unternehmensimage haben und gute Ausbildungsbedingungen bieten, haben nach eigener Auskunft nach wie vor wenig Probleme, Auszubildende zu rekrutieren. In Teilen wird auch über Bedarf ausgebildet, sodass längst nicht allen Auszubildenden nach der Ausbildung eine Übernahme angeboten wird. Doch auch diese Betriebe haben von Engpässen bei Kandidatinnen und Kandidaten für bestimmte Ausbildungsberufe berichtet, z. B. bei IT-Kräften, Elektroniker/innen, Mechatroniker/innen, Industrieschlosser/innen und Berufskraftfahrer/innen.

Vor dem Hintergrund abnehmender Schülerzahlen wird es in Zukunft schwieriger, die Fachkräftelücke zu schließen, aber schon allein aufgrund des Altersstrukturwandels und der verstärkten Renteneintritte der personell starken Babyboomer-Generation sind die Betriebe gefordert, mehr in die eigene Ausbildung von Fachkräften zu investieren und die Übernahmequoten und -zeiträume nach der Ausbildung zu erhöhen. Bei *Coca-Cola* beispielsweise erhalten alle Auszubildenden laut Tarifvertrag nach erfolgreicher Abschlussprüfung einen Anstellungsvertrag für mindestens ein Jahr. Im Durchschnitt 65 Prozent der Absolventinnen und Absolventen wird eine unbefristete Stelle angeboten (CCEP DE 2022).

die künftige Entwicklung eher dazu neigten, länger im Schulsystem zu bleiben oder andere Bildungs- oder Ausbildungswege jenseits der betrieblichen Ausbildung zu verfolgen (siehe auch Bellmann/Fitzenberger 2021; Bellmann et al. 2021a).

78 Anzahl der Beschäftigten in Ausbildung im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten.

a) Neue Zielgruppen in den Blick nehmen

Um den Bedarf zu decken, öffnet sich eine Reihe von Betrieben inzwischen stärker Auszubildenden gegenüber, die mit Blick auf schulische Leistungen oder handwerkliche Fertigkeiten schlechtere Voraussetzungen mitbringen als gewünscht. Unterstützung können in solchen Fällen Lernwerkstätten, spezielle Azubi-Coaches oder vom Betrieb zur Verfügung gestellte Nachhilfelehrerinnen und -lehrer leisten. Auch ein betrieblicher Zuschuss zu den Fahrtkosten für den Besuch der Berufsschule oder überbetriebliche Lehrgänge an unterschiedlichen Standorten von Unternehmen können helfen, die Attraktivität als Ausbildungsbetriebe zu steigern.

Einzelne Betriebe engagieren sich derweil stärker, gezielt weibliche Auszubildende für gewerblich-technische Berufe zu gewinnen, in denen Frauen in der Regel unterrepräsentiert sind (der Frauenanteil in der Getränkeindustrie liegt bei unter 20 Prozent).

b) Entwicklungsperspektiven bieten

Sinnvoll sind Konzepte zur Imagepflege und zur Verbesserung der Wahrnehmung der Betriebe als moderne, hochtechnisierte Industrieunternehmen mit vielfältigen Tätigkeiten im mechanisch-technischen Bereich sowie guter Auszubildendenvergütung und Mitbestimmungskultur (Employer Branding). Dazu gehören entsprechende Messeauftritte und Infobörsen ebenso wie die Nutzung von Kommunikationskanälen, die junge Menschen bevorzugen (Social Media). Auch in diesem Punkten haben in den letzten Jahren einige Betriebe ihre Präsenz und ihre Aktivitäten verstärkt.

Potenzial liegt in der Intensivierung von „Schnuppertagen“ für Schüler, die in dieser Zeit Arbeitsplätze vor Ort kennenlernen und beispielsweise ihr eigenes Technik-Projekt bearbeiten („Karrieretage“, „Girls' Day“, „Boys' Day“ etc.); solche Schnuppertage sind u. a. bei großen Tech-Unternehmen üblich, um Schüler möglichst frühzeitig (emotional) an das Unternehmen zu binden und die spätere Rekrutierung zu erleichtern.

Wichtig ist zudem, Auszubildenden frühzeitig die möglichen Schritte im Berufsleben bzw. ihre Karriereperspektiven im Betrieb nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung aufzuzeigen. Dies setzt u. a. eine langfristige Personal- und Stellenbesetzungsplanung voraus, daran mangelt es Interviewten zufolge zurzeit aber in vielen Betrieben.

c) Standortübergreifendes Ausbildungsmanagement optimieren

Bei Unternehmen mit mehreren Standorten besteht Potenzial bei der Optimierung des standortübergreifenden Ausbildungsmanagements und des „Matchings“ zwischen Personalbedarf und Ausbildungsprofilen: An welchem Standort lassen sich junge Menschen mit welcher Spezialisierung gut ausbilden? Wo haben sie nach der Ausbildung eine gute Perspektive

auf Weiterbeschäftigung? Wo werden in Zukunft Beschäftigte mit welchem Profil gebraucht?

Sinnvoll wäre beispielsweise, Auszubildenden gegenüber vor Beginn der Ausbildung klar zu kommunizieren, dass sie zwar an Standort x ausgebildet werden, aber im Anschluss an Standort y eine Übernahmeperspektive haben, weil dort in nächster Zeit Beschäftigte eines bestimmten Berufsprofils in den Ruhestand eintreten werden. Voraussetzung dafür sind eine standort- und unternehmensbezogene Altersstrukturanalyse und eine systematische Personalbedarfsplanung (Nachfolgeplanung bei Renteneintritten). Daran sollte sich dann eine bedarfsgerechte Ausbildung orientieren.

Strategische Personalplanung – ein Thema für Betriebsräte

Mithilfe strategischer Personalplanung wird systematisch und vorausschauend der zukünftige Personalbedarf eines Unternehmens ermittelt – damit auch in Zukunft die benötigten Arbeitskräfte in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung stehen (z. B. Stracke/Giertz 2019). Strategische Personalplanung ist somit eine wichtige Voraussetzung, um personelle Kapazitäten und Kompetenzen für die Zukunft sicherzustellen und mögliche Belastungen der Beschäftigten (etwa durch dauerhafte Mehrarbeit aufgrund personeller Engpässe) zu begrenzen.

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht keine Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Personalplanung vor. Der Betriebsrat hat bei Planungsfragen Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte. Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte, wie Betriebsräte die Personalplanung zum Nutzen für Beschäftigte und Unternehmen zu ihrem Thema machen können (siehe ausführlich Stracke et al. 2020):

- Um eine eigene Handlungsstrategie zu entwickeln, sollte sich der Betriebsrat zunächst einen faktenbasierten Überblick über die Personalsituation im Unternehmen verschaffen und im Gremium ein Meinungsbild organisieren.
- Betriebsräte sollten qua ihrer Informationsrechte gegenüber dem Arbeitgeber eigeninitiativ Unterlagen, Statistiken und Daten zur Personalsituation und -planung anfordern (z. B. Unterlagen zur Unternehmens- und Personalstrategie, Personalstammdaten mit Angaben zu Alter der Beschäftigten, Altersgruppen, Tätigkeitsgruppen, Fluktuation etc.).
- Nur wenn Betriebsräte selbst Expertenwissen aufbauen und eigene Ressourcen einplanen, sind sie in der Lage, mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe über Fragen der Personalplanung zu

diskutieren und zu beraten. Auch Sachverständige können hinzugezogen werden.

- Nach Möglichkeit sollte eine Betriebsvereinbarung zur strategischen Personalplanung abgeschlossen werden. Inhalte: u. a. Ziele der Personalplanung, Verfahren, Planungsdaten, Umgang mit personenbezogenen Daten, Beteiligung des Betriebsrats.
- Es bietet sich an, im Betriebsrat einen Ausschuss zu gründen, der sich explizit mit der Personalplanungsthematik befasst. Ideal ist die Einrichtung eines gemeinsamen, freiwilligen Ausschusses von Arbeitgeber und Betriebsrat, der über Fragen der Personalplanung berät.
- Gerade in solchen Fällen, in denen der Arbeitgeber keine langfristige Personalplanung vornimmt oder sich der Betriebsrat unzureichend informiert fühlt, kann das Gremium selbst Analysen durchführen und Personalbedarfe abschätzen. Dabei können öffentlich zugängliche Hilfsmittel und IT-Tools genutzt werden (z. B. über die Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit unter www.inqa.de).
- Um den Handlungsdruck im Unternehmen zu erhöhen, bietet es sich an, im Rahmen einer Betriebsversammlung oder einer Informationskampagne interne Öffentlichkeit zu schaffen. Dabei können eigene Analyseergebnisse präsentiert und Probleme und Missstände aus Sicht des Betriebsrats dargelegt werden. Gleichzeitig können eigene Ideen für Handlungsansätze vorgestellt werden.

5.3.3 Qualifizierung

Angesichts eines begrenzten Fachkräfteangebots auf dem Arbeitsmarkt gilt die eigene Belegschaft grundsätzlich als eine wesentliche Fachkräftequelle der Zukunft. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger Schlüssel, um geänderten Anforderungen gerecht zu werden. Das Thema Fort- und Weiterbildung oder Konzepte innerbetrieblicher Wissenssicherung (etwa in Form von Alt-Jung-Arbeitstandems oder im Rahmen von Rotationsmodellen beim Personaleinsatz) sollten daher zwangsläufig stärker ins Blickfeld rücken.

Unterschiedliches Engagement der Betriebe beim Thema Qualifizierung

Was das Angebot und die Praxis von Qualifizierungsmaßnahmen angeht, zeigt sich in der Getränkeindustrie ein uneinheitliches Bild. Manche Inter-

viewpartnerinnen und -partner haben berichtet, dass Qualifizierung häufig auf wenige Meister- bzw. Technikerlehrgänge oder auf Einweisungen in die Bedienung neuer Maschinen und Anlagen (im Sinne von „Training on the job“) begrenzt sei. Schulungen am Arbeitsplatz erfolgten häufig jedoch als „Learning by Doing“ und wenig auf Basis systematischer Konzepte. Einzelne Interviewte haben berichtet, dass parallel zur Bedeutungszunahme von Videokonferenzen auch Online- oder hybride Schulungen an Relevanz gewonnen haben.

Andere haben geschildert, dass es zwar eine Vielzahl von betrieblichen Angeboten und Möglichkeiten der Qualifizierung für die Beschäftigten gebe, die praktische Umsetzung aber auf Hindernisse stoße, beispielsweise eine fehlende Bereitschaft von Beschäftigten, Qualifizierungsangebote anzunehmen, fehlende zeitliche Freiräume für die Qualifizierung oder fehlendes Engagement der Führungskräfte bei der Realisierung der Mitarbeiterqualifizierung.

Wieder andere haben mitgeteilt, dass es keinerlei Qualifizierungskonzepte und -angebote im Betrieb gebe bzw. vom Management keine Notwendigkeit gesehen werde, die Kompetenzen der Beschäftigten durch Qualifizierung zu stärken.

Kaum Qualifizierung während der Kurzarbeit im Jahr 2020

Während der Kurzarbeitsphasen zu Beginn der Coronapandemie 2020 hat das Thema Weiterbildung nach Auskunft der Gesprächspartnerinnen und -partner nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Es wurde nur von sehr wenigen Fällen berichtet, in denen Kurzarbeit für Weiterbildungszwecke genutzt wurde.⁷⁹

Der Hauptgrund für den Verzicht ist, dass in vielen Betrieben nur für kurze Zeit und/oder für kleinere Gruppen von Beschäftigten (z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst bzw. im Gastronomieservice) Kurzarbeit beantragt wurde. Ein weiterer Grund ist, dass man kurzfristig in der Lage sein wollte, die Geschäftstätigkeit wieder vollumfänglich aufzunehmen, und daher eine (längerfristige) Fort- oder Weiterbildung der Beschäftigten nicht in Betracht gezogen wurde.

⁷⁹ Branchenübergreifend haben im Jahr 2020 nur 5 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Kurzarbeit die Zeit für Weiterbildung genutzt. In nur jedem zehnten Betrieb in Kurzarbeit wurden die Beschäftigten während des Arbeitsausfalls weiterqualifiziert (Bellmann et al. 2021a).

Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren – ein Projekt der NGG

Um berufliche Weiterbildung im Betrieb und lernbereite Beschäftigte zu unterstützen hat die NGG im Jahr 2021 das Projekt „Mentoren.Bilden.Zukunft“ ins Leben gerufen, das im Rahmen der nationalen Weiterbildungsstrategie durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird (NGG 2022).

Kern des Projektes ist die Qualifizierung von Beschäftigten zu Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren und ein kontinuierliches Coaching bei sämtlichen Fragen rund um das Thema Mitarbeiterqualifizierung. Die Mentorinnen und Mentoren arbeiten eng mit dem Betriebsrat zusammen und nutzen gemeinsam mit diesem die Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten. Zu den Aufgaben gehört die Analyse der Qualifizierungsbedarfe und der eventuellen Vorbehalte der Beschäftigten sowie die Unterstützung bei der Entwicklung und Vermittlung eines bedarfsgerechten Angebots.

5.4 Leiharbeit und Werkverträge

Weder bei Destatis noch bei der BA liegen statistische Angaben darüber vor, in welcher Zahl bzw. in welchem Umfang Arbeitskräfte über Leiharbeitsfirmen eingesetzt werden. Zumindest grobe Anhaltspunkte für die Entwicklung der Bedeutung der Leiharbeit in der Getränkeindustrie liefern die Daten von Destatis zu den Kosten der Betriebe für den Einsatz von Leiharbeit; diese werden als Prozentanteil am Bruttoproduktionswert (BPW)⁸⁰ ausgewiesen (Tabelle 10).

Dabei wird zunächst deutlich, dass der Anteil der Kosten für Leiharbeit am Bruttoproduktionswert in der Brauwirtschaft höher ist als in Betrieben des AfG-Bereichs. Darüber hinaus zeigt sich, dass die relativen Kosten für Leiharbeit in der Brauwirtschaft zwischen 2010 und 2020 in etwa auf einem gleichbleibenden Niveau lagen, während der Anteil der Kosten für Leiharbeit in AfG-Betrieben im gleichen Zeitraum angestiegen ist (2010: 15 Prozent; 2018: 22 Prozent; 2020: 21 Prozent).

⁸⁰ BPW = Gesamtleistung = Summe aus Gesamtumsatz aus eigenen Erzeugnissen, Verkauf von Handelsware und sonstigen Tätigkeiten (Bewertung zu Marktpreisen, ohne Umsatzsteuer) sowie selbst erstellte Anlagen und Bestandsveränderungen an Halb- und Fertigerzeugnissen aus eigener Produktion (z. B. Produktion auf Lager; Bewertung zu Herstellkosten)

Der Anteil der Kosten für Leiharbeit liegt sowohl in der Brauwirtschaft als auch im AfG-Bereich deutlich über dem durchschnittlichen Niveau im Bereich der Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln insgesamt⁸¹ (2010: 11 Prozent; 2020: 10 Prozent).

Tabelle 10: Entwicklung der Kosten für den Einsatz von Leiharbeit (Anteil am Bruttoproduktionswert), 2010–2020

	Bierherstellung	Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwässern	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln
2010	23,4%	14,6 %	10,8 %
2011	23,4%	14,9%	10,2%
2012	22,9%	15,0%	9,7 %
2013	24,1 %	15,1 %	9,8 %
2014	23,8%	16,4%	10,2%
2015	23,5%	17,0%	10,8%
2016	23,2%	17,4%	10,7%
2017	22,6%	16,5%	10,2%
2018	22,0%	22,2%	10,4%
2019	23,6%	21,1%	10,2%
2020	23,5%	21,0%	10,4%

Quelle: Destatis, Produzierendes Gewerbe, Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden, Erscheinungsjahre 2012 bis 2022; eigene Berechnung und Darstellung

Einsatzbereiche

Eingesetzt werden Leiharbeiterinnen und -arbeiter in der Regel bei Helfertätigkeiten etwa in der Intralogistik und Kommissionierung (z. B. Staplerfahren, Bedienung von Hubwagen, Packarbeiten, Sortierung von vollen Flaschen und Gebinden auf Mischpaletten für den Handel), bei der

⁸¹ Bestehend aus der Wirtschaftsklassifikationen WZ 08-10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln); ein Vergleich mit Daten zur Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt (bestehend aus den Wirtschaftsklassifikationen WZ 08-10 (Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln), WZ 08-11 (Getränkeherstellung) und WZ 08-12 (Tabakverarbeitung) ist nicht möglich, da hierfür keine aggregierten Daten (Anteil am Bruttoproduktionswert in Prozent) vorliegen.

Flaschensortierung und -reinigung (inklusive Entfernung der Bügelverschlüsse von Bierflaschen) sowie bei der Anlagenreinigung.

In vielen Fällen ist der Einsatz auf saisonale Auftragsspitzen, Sonderaktionen (z. B. Einlegen von Werbeflyern in Kisten, Bau von Papp-Displays), die Vertretung bei krankheitsbedingten Ausfällen oder urlaubsbedingten Abwesenheiten beschränkt. Häufig werden Leiharbeitsfirmen jedoch kontinuierlich hinzugezogen, wobei das Personal nach neun Monaten ausgetauscht wird, d. h. bevor der „Equal Pay“-Grundsatz greift (s. u.).

Gestiegener Anteil der Kosten für Leiharbeit in AfG-Betrieben

Allein anhand der Statistikdaten kann nicht eindeutig gesagt werden, dass der Einsatz von Leiharbeit in der Getränkeindustrie zugenommen hat. Die höheren anteiligen Kosten für Leiharbeit im Verhältnis zum BPW im AfG-Bereich können u. a. mit allgemein gestiegenen Kosten für Leiharbeit zusammenhängen.

Aus den Daten von Destatis lässt sich auch nicht ablesen, dass es durch die Änderungen der Gesetzgebung seit 2017 (Begrenzung der Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten am Stück und Einführung eines „Equal Pay“-Grundsatzes, wonach Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter nach neun Monaten den gleichen Lohn wie vergleichbare Stammkräfte erhalten) zu einer Reduzierung von Leiharbeit in der Getränkeindustrie gekommen ist.

Außer Frage steht jedoch, und das bestätigen viele Interviewte, dass durch die in der Getränkeindustrie über die Jahre zugenommene Flaschen- und Gebindevielfalt zusätzliche Aufgaben bei der Flaschensortierung entstanden sind, die in den Betrieben häufig von Leiharbeitsfirmen übernommen werden. Der Aufwand für die Betreuung und Einarbeitung von Leiharbeiterinnen und -arbeitern kann allerdings mitunter hoch sein (z. B. aufgrund sprachlicher Probleme oder fachlicher/qualifikatorischer Defizite bzw. fehlender Erfahrung bei spezifischen Tätigkeiten oder dem Umgang mit spezifischen Maschinen, Anlagen, Arbeitsgeräten). Dies kann bei den Beschäftigten, die für die Betreuung zuständig sind, zu einer besonderen Belastung führen.

Vereinzelte wurde berichtet, dass in den letzten Jahren Leiharbeiterinnen und -arbeiter von den Einsatzbetrieben übernommen wurden – u. a. als Reaktion auf den Personal- und Fachkräftebedarf. In anderen Fällen wurde geschildert, dass beispielsweise Sortier- oder Verpackungsarbeiten oder Arbeiten im Lagerbereich, die bisher von Leiharbeitskräften durchgeführt wurden, inzwischen hochautomatisiert erfolgen und die Tätigkeiten damit weggefallen sind.

Begrenzung des Einsatzes von Leiharbeitskräften

In Betrieben der Getränkeindustrie gibt es Betriebsvereinbarungen, wonach der Einsatz von Leiharbeitskräften auf einen festen Stamm von Personen begrenzt wird.

In einem Fall ist beispielsweise geregelt, dass Leiharbeitskräfte im Abfüllbereich nur dann hinzugezogen werden, wenn Beschäftigte der Kernbelegschaft krankheitsbedingt an zwei oder mehr Tagen ausfallen und die Mindestbesetzung an einer Anlage dadurch unterschritten wird. Die Leiharbeitskräfte dürfen nur von einer bestimmten Leiharbeitsfirma kommen und müssen dem Betriebsrat namentlich bekannt sein.

Zudem müssen sie für den Einsatz im Abfüllbereich vorab geschult worden sein. Pro Schicht darf nur eine Leiharbeiterin bzw. nur ein Leiharbeiter eingesetzt werden. Der Betriebsrat ist unverzüglich, spätestens am nächsten Werktag über den Einsatz und die voraussichtliche Dauer schriftlich (per E-Mail) zu informieren.

Ein Vorteil der Begrenzung auf einen festen Personenstamm von Leiharbeitskräften ist, dass sich Einarbeitungsaufwand und Qualitätsprobleme minieren lassen. Umsetzungsprobleme können sich jedoch ergeben, wenn die Leiharbeitskräfte nicht verfügbar sind, wenn sie benötigt werden, weil sie bei einem anderen Entleihbetrieb eingesetzt werden.

Vielfach Reduzierung der Zahl der Leiharbeitskräfte im Jahr 2020

Aus den Destatis-Daten geht leider nicht hervor, inwieweit die Zahl der eingesetzten Leiharbeiterinnen und -arbeiter infolge der Coronapandemie in den Jahren 2020 und 2021 in der Brauwirtschaft und im AfG-Bereich verringert wurde. Nach Auskunft der Interviewten wurde im Zuge von Maßnahmen der Kostensenkung in den ersten Monaten der Pandemie in vielen Fällen die Zahl der Leiharbeiterinnen und -arbeiter reduziert (siehe Kapitel 5.1.4).

Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass die Anhebung des gesetzlichen Mindestlohns auf 12 Euro pro Stunde ab Oktober 2022 den Einsatz von Leiharbeitsfirmen unattraktiver macht. Die Erhöhung wirkt sich auch auf die Tarifverträge in der Leiharbeit mit entsprechenden Lohnsteigerungen aus.

Einsatz von Werkverträgen vor allem bei großen Betrieben

Die Kosten der Betriebe der Getränkeindustrie für die Hinzuziehung von Werkvertragsfirmen werden nicht durch die Statistik des Statistischen Bundesamtes erfasst. Es kann also statistisch keine Aussage darüber getroffen werden, ob die Verbreitung von Werkverträgen bzw. die Anzahl

von über Werkverträge beschäftigten Personen in den letzten Jahren zu- oder abgenommen hat.⁸²

Zahlreichen Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge hat der Einsatz von Werkvertragsfirmen auf dem Betriebsgelände des Auftraggebers jedoch eine geringere Bedeutung als der Einsatz von Leiharbeitsfirmen. Typische Tätigkeiten, die durch Werkvertragsfirmen erbracht werden, sind Kantinenbetriebe, Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten oder Sicherheits- und Reinigungsdienste. Ansonsten werden Werkvertragsbeschäftigte in der Getränkeindustrie in ähnlichen Bereichen eingesetzt wie Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter (s. o.).

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass der Einsatz von Beschäftigten von Leiharbeits- und Werkvertragsfirmen in Teilbereichen aufgrund von Automatisierungseffekten reduziert wird. Als Flexibilisierungsinstrument zur Abfederung von Auftragspitzen werden Leiharbeit und Werkverträge auf jeden Fall von Bedeutung bleiben.

Arbeitsschutz – Schwachstellen von Werkvertragsunternehmen systematisch durchleuchten

Werkverträge können nicht grundsätzlich verhindert werden, zumal es für Betriebsräte in solchen Fällen kein formales Zustimmungsverweigerungsrecht gibt. Betriebsräte des auftraggebenden Unternehmens haben aber durchaus Möglichkeiten, um sowohl auf den Umfang des Einsatzes von Werkverträgen auf dem Betriebsgelände einzuwirken als auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Werkvertragsbeschäftigten zu beeinflussen (siehe ausführlich Stracke/Vitols 2018).

Einen besonderen Ansatzpunkt für Betriebsräte bildet der betriebliche Arbeitsschutz. Denn Arbeitsschutzregelungen gelten für alle Arbeitsverhältnisse und somit für alle Beschäftigten auf dem Betriebsgelände. Wichtig ist, Fakten über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten der Werkvertragsunternehmen zu recherchieren und zu dokumentieren.

So lässt sich überprüfen, ob die einschlägigen Bestimmungen des Arbeitsschutzes auf dem Betriebsgelände eingehalten werden. Unter Umständen lassen sich auf diese Weise Missstände bei der Arbeitssicherheit der Werkvertragsbeschäftigten aufdecken. Hier kommen vor allem mögliche Verstöße der Fremdfirmen gegen das Arbeitszeitgesetz in Betracht.

⁸² Anders als bei der Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) gibt es keine Meldepflicht für den Einsatz von Werkvertragsfirmen bzw. kein zentrales Erfassungsregister, das die Zahl der Personen erfasst, die über Werkverträge tätig sind.

Einhaltung von Sozial- und Verhaltensstandards durch Werkvertragsunternehmen überwachen und Verstöße sanktionieren

Eine gute Hilfe, um mehr Verbindlichkeit bei der Einhaltung von Sozial- und Verhaltensstandards durch Werkvertragsunternehmen zu erzeugen und bei Fehlverhalten Sanktionen verhängen zu können, sind entsprechende Controlling-Werkzeuge und einfache Kennzahlen. So sollten Fremdfirmen z. B. kontinuierlich nachweisen, inwieweit Arbeitssicherheits- und Mindeststandards bei den Arbeitsbedingungen eingehalten werden oder inwieweit Sicherheitsschulungen durchgeführt werden (siehe ausführlich Stracke/Vitols 2018).

Bei groben Verstößen der Fremdfirmen gegen die Arbeitsschutzbestimmungen und Regelungen in Betriebsvereinbarungen sollten Sanktionen folgen. Bei fortgesetzten Verstößen gegen vereinbarte Sozial- und Arbeitssicherheitsstandards sollte der Betriebsrat darauf drängen, die Fremdfirma zu wechseln oder Tätigkeiten wieder in den Stammbetrieb zurückzuholen.

Zur Überwachung der Einhaltung der Regelungen und der Standards für die Zusammenarbeit mit Fremdfirmen eignen sich entsprechende Bewertungssysteme („Bonus-Malus-Systeme“). Die Prüfung kann über Punktesysteme erfolgen. Für gute bzw. vorbildliche Aktionen bekommen die Firmen Bonuspunkte; für Regelverstöße, Unfälle und sicherheitsrelevante Vorkommnisse werden Maluspunkte vergeben.

6. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastung

Aus den Gesprächen mit betrieblichen Vertreterinnen und Vertretern geht hervor, dass sich die Arbeitsbelastung der Beschäftigten in der Getränkeindustrie im Verlauf der letzten Jahre weiter erhöht hat. Ursächlich ist vor allem die hohe Arbeitsintensität, aber auch die knappe Personalbemessung und der Personalmangel bei steigenden Produktionsmengen in zahlreichen Betrieben sind Gründe dafür.

Im folgenden Kapitel werden körperliche und psychische Belastungen der Beschäftigten in der Getränkeindustrie in genereller Form dargestellt; die spezifische Situation kann von Betrieb zu Betrieb oder zwischen einzelnen Abteilungen/Bereichen eines Unternehmens unterschiedlich sein.

6.1 Körperliche Belastung

Mit der zunehmenden Automatisierung und dem gestiegenen Einsatz moderner Technik hat sich die physische Belastung der Beschäftigten generell verringert. Dies gilt sowohl für den Produktions- bzw. Abfüllungsbereich als auch für viele Tätigkeiten in der Logistik und Kommissionierung. In vielen Fällen wird durch ergonomische Verbesserungen an den Maschinen und Anlagen, den Einsatz von Steh-, Hebe-, Transport-, Tragehilfen etc. für körperliche Entlastung gesorgt (siehe auch Kapitel 5.2.2).

Gleichwohl bestehen im gewerblichen Bereich nach wie vor besondere körperliche Leistungsanforderungen etwa durch langes Stehen, weites Laufen, das Heben schwerer Lasten, Lärm, Hitze oder Kälte. Mit steigendem Altersdurchschnitt der Belegschaften steigt die Belastung für einzelne Beschäftigte. Im Vergleich zu früheren Jahrzehnten sind aber die Möglichkeiten, ältere oder leistungsgewandelte Beschäftigte auf Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätze zu versetzen, vor allem aufgrund des Fremdbezugs entsprechender Leistungen (z.B. Reinigungs- und Instandhaltungsarbeiten, Pförtnerdienst etc.) begrenzt.

Belastungen durch Nacht- und Schichtarbeit

In der Getränkeindustrie ist Schichtarbeit in Zwei- oder Drei-Schicht-Systemen üblich (Montag bis Freitag); in den großen Betrieben wird teilweise in Vier-Schicht-Modellen an sieben Tagen in der Woche gearbeitet. Im Saisongeschäft kann es in klassischen Zwei- und Drei-Schicht-Betrieben durch Sonderschichten zu einer Ausweitung der Schichtzeiten auf bis zu sechs oder sieben Tage in der Woche kommen. Viele Beschäftigte leisten

regelmäßig Mehrarbeit (z. B. Sonderschichten oder Zusatzschichten am Wochenende).

Nacht- und Schichtarbeit stellen eine besondere Arbeitsbelastung dar, die zu dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen führen kann. Dies gilt vor allem dann, wenn die Arbeitszeitsysteme eher starr sind und nicht den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen. Gesundheitlich nachteilig sind u. a. lange Schichtwechsel im wöchentlichen Rhythmus oder eine Rückwärtsrotation Nacht – Frühschicht – Spätschicht.

Gestaltung von Schichtmodellen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen

Da Schichtarbeit gesundheitsbelastend ist, sollten Schichtmodelle nach den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft gestaltet werden (siehe ausführlich Rieke et al. 2019):

1. Möglichst wenige Nachtschichten sollten hintereinander folgen (maximal drei); auch Früh- und Spätschichten sollten schnell rotieren (ein bis drei Tage).
2. Nachtschichten sollten möglichst früh enden (z. B. um 6:00 Uhr).
3. Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen (möglichst 48 Stunden).
4. Vorwärtswechsel (Früh-Spät-Nacht) sollten bevorzugt werden.
5. Ungünstige Schichtfolgen sind zu vermeiden (z. B. Nacht-Frei-Früh; es sollten mindestens zwei freie Tage auf die letzte Nachtschicht folgen).
6. Die Anzahl der hintereinander liegenden Frühschichten sollte möglichst klein sein.
7. Frühschichten sollten nicht zu früh beginnen.
8. Bei Vollkonti-Schichtmodellen sind geblockte Wochenendfreizeiten zu gewähren (am besten zwei komplett freie Wochenenden pro Monat).
9. Die Schichtdauer sollte von der Arbeitsschwere abhängig sein.
10. Überlange Arbeitszeiten (mehr als 8 Stunden täglich) sind zu vermeiden.
11. Kurzfristige Schichtplanänderungen sollten vermieden werden; ein freiwilliger Tausch unter den Beschäftigten sollte aber möglich sein.
12. Schichtbeschäftigte sollten möglichst mehr freie Tage im Jahr haben als Tagbeschäftigte.
13. Mindestens ein Abend pro Woche (zwischen Montag und Freitag) sollte frei sein.

Die Kriterien stehen teilweise im Widerspruch zueinander. Beispielsweise steht die Empfehlung, dass Nachtschichten möglichst früh enden sollten, im Widerspruch zur Empfehlung, dass Frühschichten nicht zu früh beginnen sollten. Daher ist eine sinnvolle Auswahl zu treffen.

Beschäftigte befragen

Veränderungen von Schichtmodellen sind schwierig, sie müssen zur Auftragslage und zur Auslastung des Unternehmens passen. Gleichzeitig greifen Veränderungen in die gewohnten Arbeits- und Lebensrhythmen von Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeitern ein.

Bevor ein Schichtmodell geändert wird, sollten daher die Beschäftigten nach ihrer Meinung, ihren Wünschen und Bedarfen gefragt werden. Es sollte immer eine Pilotphase (mindestens ein halbes Jahr) vereinbart werden, eine Rückkehr zum alten Modell sollte möglich sein. Es sollte nie gegen den Willen der Belegschaftsmehrheit gehandelt werden. Eine 100-Prozent-Zustimmung zu einem neuen Modell gibt es nicht, eine Zustimmung von 70 bis 80 Prozent ist ein gutes Ergebnis (siehe ausführlich Rieke et al. 2019).

Generell steigt bei alternden Belegschaften mit durchschnittlich abnehmender Nachtarbeits-tauglichkeit der Bedarf an differenzierten Arbeitszeitmodellen und Ausstiegsoptionen. Den Interviewten zufolge gibt es in den Betrieben – abgesehen von wenigen Einzelfällen – keine breit angelegten Ansätze, die Belastung durch Schichtarbeit speziell für Ältere und Leistungsgewandelte im gewerblichen Bereich durch flexible Arbeitszeitsysteme zu verringern. Nur in wenigen Betrieben gibt es betriebliche oder tarifliche Regelungen zur Nutzung von Altersteilzeit (siehe ausführlich Kapitel 5.2.2).

6.2 Psychische Belastung

Die Anforderungen der Getränkeindustrie an eine flexible Leistungserbringung gegenüber ihren Großkunden aus dem LEH sind hoch. Damit einher gehen hohe Anforderungen an einen variablen Personaleinsatz und die Flexibilität der Beschäftigten. Psychische Belastungen hängen vor allem zusammen mit einer hohen Arbeitsdichte.

Steigende Anforderungen an Einsatzflexibilität

In Verbindung mit einer Ausweitung des Produktportfolios und sich verändernden Anforderungen der LEH-Konzerne als Kunden der Getränkeindustrie (kurzfristige Bestellungen, schwankende Bestellmengen, kurzfristige Produktwechsel etc.) hat eine gewisse Einsatzflexibilität der Beschäftigten an Relevanz gewonnen.

Die geforderte Flexibilität im gewerblich-technischen Bereich betrifft Anlagen und Produkte, aber auch die Arbeitszeit. Aufgrund fehlender Personalreserven müssen Beschäftigte häufig Mehrarbeit leisten, und Teams bzw. einzelne Beschäftigte sind nicht selten gefordert, mehrere Anlagen gleichzeitig zu bedienen. Grundsätzliche Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Qualifizierung und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten.

Nach Auskunft der Interviewten stellen die zunehmenden Anforderungen an die Flexibilität bei Personaleinsatz und Arbeitszeiten eine hohe Belastung dar. Dabei hat der Wunsch nach einer Reduzierung der Arbeitszeit und einer besseren Planbarkeit der Arbeitszeiten nach Auskunft der Interviewten bei vielen Beschäftigten an Bedeutung gewonnen. Eine mögliche Lösung wären vollkontinuierliche Schichtmodelle: Bei Vollkonti-Modellen mit Fünf-Schicht-Gruppen fällt für die Beschäftigten zwar mehr Arbeit an Wochenenden an, ein Vorteil wäre allerdings die bessere Planbarkeit für die Beschäftigten und die langen Freizeitblöcke.

Betriebsvereinbarungen zum Thema Arbeitszeitverkürzung

In einigen Betrieben der Getränkeindustrie gibt es Betriebsvereinbarungen zur vorübergehenden Verringerung der Arbeitszeit. Ziel der Vereinbarungen ist es, Anforderungen von Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen zu erfüllen und für beide Seiten Planungssicherheit zu garantieren. Kernregelungen sind beispielsweise:

- Die Wochenarbeitszeit kann freiwillig und befristet über die Laufzeit der Vereinbarung auf 35, 33, ... 21 oder 19 Stunden pro Woche verringert werden, also bis zu 50 Prozent der Wochenarbeitszeit. Die tariflichen und arbeitsvertraglichen Ansprüche vermindern sich entsprechend.
- Die pro Funktionsgruppe freiwerdenden Kapazitäten werden nachbesetzt, etwa durch befristete Neueinstellungen oder die Verlängerung von Befristungen.
- Wo sich die Nachbesetzung trotz versuchter Einstellung eigener Beschäftigter als schwierig erweist, können Leiharbeitskräfte eingesetzt werden.

- Jeder Beschäftigte hat mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten die Möglichkeit, seine Wochenarbeitszeit zu verändern oder wieder auf Vollzeit zurückzukehren.
- Samstagsarbeit ist freiwillig. Samstage, die gearbeitet werden sollen, werden zwei Wochen im Voraus bekannt gegeben. Die Beschäftigten erklären innerhalb von drei Werktagen, ob sie am geplanten Samstag arbeiten. Sollten nicht genug Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen, muss der Samstag spätestens eine Woche vorher abgesagt werden.
- Eine kurzfristige zusätzliche Abfrage für Samstagsarbeit ist zulässig, wenn unvorhergesehene Umstände dies erfordern.

Coca-Cola: Tarifvertrag über Verlängerung von Maschinenlaufzeiten – mehr freie Tage für Beschäftigte

2020 wurde bei Coca-Cola Deutschland ein Tarifvertrag über längere Maschinenlaufzeiten an bestimmten Standorten geschlossen. Auf dieser Basis kann das Unternehmen an sechs Tagen in der Woche produzieren, die Beschäftigten können ihre Schichten langfristig planen.

Als Belastungsausgleich wurden sechs freie Tage im Halbjahr (entspricht zwei freien Stunden pro Kalenderwoche) vereinbart. Mit den Optionen auf Kapazitätsausweitung an bestimmten Produktionslinien sollen Importe und Lohnabfüllung vermieden sowie die Warenverfügbarkeit für in Deutschland verkaufte Ware sichergestellt werden (NGG 2020). Geregelt ist beispielsweise:

- Voraussetzung für die Kapazitätserweiterung ist, dass der erforderliche Personalbedarf vorab ermittelt wird. Das Personal muss bei Beginn der Erweiterung vorhanden sein.
- Der zusätzliche Personalbedarf wird vorrangig durch eigenes Personal abgedeckt, ansonsten durch Leiharbeitskräfte.
- Die regelmäßige durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 37,5 bzw. 38 Stunden wird gleichmäßig und/oder ungleichmäßig auf bis zu sieben Wochentage verteilt.
- Die wöchentliche Arbeitszeit in den Grenzen des Arbeitszeitgesetzes darf ausnahmsweise bis zu 48 Stunden ausgedehnt werden, sofern das mit dem örtlichen Betriebsrat vereinbarte Schichtmodell dies nötig macht.
- Der Schichtplan wird dem örtlichen Betriebsrat spätestens sieben Wochen vor dem geplanten Beginn der Verlängerung der Maschinenlaufzeiten vorgelegt.

Geld versus Freizeit

Bei der Frage „Geld versus Freizeit“ bevorzugen junge Beschäftigte häufig Zusatzverdienstmöglichkeiten etwa durch Mehrarbeit am Wochenende, die aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive jedoch zu begrenzen ist. In einem Betrieb haben sich einer Umfrage zufolge 95 Prozent der befragten Beschäftigten dafür ausgesprochen, dass Überstunden bzw. Plusstunden auf Arbeitszeitkonten in Freizeit und nicht in Geld abgegolten werden. Die Personalbemessung muss dann allerdings auch so angelegt sein, dass ein Freizeitausgleich möglich ist.

Aus Sicht der NGG können neue Arbeitszeitmodelle mit Wahloptionen (Geld, zusätzliche freie Arbeitstage, Aufstockung der tariflichen Altersvorsorge) für eine Entlastung der Beschäftigten und mehr Souveränität bei der Gestaltung des Lebens sorgen. Zurzeit wird geprüft, ob solche Modelle als Tarifforderung aufgebaut werden können.

Voraussetzung für neue Arbeitszeitmodelle mit Wahloptionen: Neue, jährliche Sonderzahlung

Kern neuer Arbeitszeitmodelle mit Wahloptionen wäre die Einrichtung einer neuen, jährlichen Sonderzahlung durch den Arbeitgeber, die deutlich dreistellig ausfallen und neben der regulären Entgelt-erhöhung durchgesetzt werden müsste.

Die Sonderzahlung müsste so hoch ausfallen, dass sich damit auch Gestaltungsspielräume für die Wahloptionen ergäben. Anzustreben wäre etwa ein Volumen von 3 bis 5 freien Tagen als Wahloption – bei einem Bruttomonatslohn von 2.900 Euro und einer 38-Stunden-Woche entspräche dies beispielsweise einem Betrag zwischen 400 und 670 Euro, der als Sonderzahlung entsprechend auf die einzelnen Monate umgelegt werden müsste (bei zwölf Monatsgehältern bedeutete dies eine monatlichen Zahlung zwischen 33 und 56 Euro).

Sonderzahlung als Prozentwert oder fester Betrag?

Für die Umsetzung der Optionsmodelle wäre zu überlegen, ob die neue Sonderzahlung als Prozentwert oder als Festbetrag, der für alle Beschäftigten gleich ist, erfolgen soll. Eine Sonderzahlung als fester Betrag (z. B. 600 Euro) würde im Ergebnis je nach Entgeltgruppe zu unterschiedlichen zusätzlichen freien Zeiten führen (Beschäftigte in höheren Entgeltgruppen hätten weniger freie Tage als Option).

Eine Lösung wäre, die Sonderzahlung als Prozentanteil des Entgeltes zu berechnen. Bei der Wahl der Option „tarifliche Altersvorsorge“ würde eine Sonderzahlung als prozentualer Wert bedeuten, dass auch die Beiträge in die Altersvorsorge je nach Entgeltgruppe unterschiedlich hoch ausfallen würden. Beschäftigte in höheren Entgeltgruppen hätten höhere Einzahlungen in die Altersvorsorge als untere Entgeltgruppen und könnten somit auch früher in Rente gehen.

Schließlich wäre zu bedenken: Sollen neue Arbeitszeitmodelle mit Wahloptionen realisiert werden, müssten bestehende Manteltarifverträge gekündigt und neu verhandelt werden. Dies bedürfte einer langen Vorbereitungszeit für die Tarifkommissionen, die von den Vorhaben überzeugt sein müssten und im Vorfeld alle Risiken und möglichen Konsequenzen abzuwägen hätten.

Flexible Arbeitszeitgestaltung – Tarifverträgen zu Wahlarbeitszeiten

Seit 2016 gibt es Tarifverträge, die den Beschäftigten, deren Arbeitsplätze die unmittelbare Anwesenheit vor Ort erfordern, die Option zusichern, Dauer und Lage der Arbeitszeit flexibel nach persönlichen Anforderungen und Wünschen zu gestalten. Grundprinzip dabei ist, dass Beschäftigte bei tariflichen Lohnerhöhungen die Wahl zwischen mehr Geld oder mehr freier Zeit haben.

Deutsche Bahn AG: Die Tarifverträge von 2016 und 2018 bieten Beschäftigten die Wahl zwischen einer Lohnerhöhung um 2,6 Prozent oder 6 Tagen mehr Urlaub oder einer Verkürzung der täglichen Arbeitszeit bzw. einer kürzeren Wochenarbeitszeit. Nach einer Umfrage im Jahr 2016 hat sich die Mehrheit der Beschäftigten (56 Prozent) für zusätzliche freie Tage entschieden (EVG 2018).

Chemieindustrie Ost: Der Tarifvertrag sieht seit 2017 die Möglichkeit vor, die persönliche Arbeitszeit für einen gewählten Zeitraum bis auf 32 Stunden zu verkürzen und anschließend automatisch zur Regelarbeitszeit zurückzukehren (IG BCE Nordost 2018).

Metall- und Elektroindustrie: Laut Tarifabschluss 2018 kann die individuelle Arbeitszeit für einen Zeitraum von 6 bis 24 Monaten von 35 Stunden auf bis zu 28 Stunden pro Woche reduziert werden. Bestimmte Beschäftigtengruppen (Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter, Beschäftigte mit Kindern und zu pflegenden Angehörigen) können zwischen einem tariflichen Zusatzgeld und 8 freien Tagen wählen.

Leistungsverdichtung

Den Gesprächspartnerinnen und -partnern zufolge empfindet ein großer Teil der Beschäftigten eine steigende Arbeitsdichte, die Ausdruck findet in hohem Termin-, Zeit- und Verantwortungsdruck – bedingt durch ein hohes Arbeitsvolumen, hohe Produktionsgeschwindigkeiten, hohe Erwartungen an die zu leistenden Ausbringungsmengen und Personalknappheit bzw. eine geringe Personalbemessung.

Manchmal sind auch fehleranfällige Maschinen, die nicht dem neuesten Stand der Technik entsprechen oder lange für das Hochfahren brauchen, ein Grund für Belastungen. Zudem ist der generelle Reporting- bzw. Dokumentationsaufwand für viele Beschäftigte gestiegen.⁸³ Dadurch erhöht sich der Zeitdruck und die Wahrscheinlichkeit von Mehrarbeit nimmt zu.

Psychischer Druck kann sich auch durch einen steigenden Einsatz digitaler Technik (z. B. Sensorik- und Kamerasysteme) ergeben, wodurch sich Beschäftigte einer permanenten Verhaltens- und Leistungskontrolle ausgesetzt fühlen können. Der mentale Stress durch einen hohen Technikeinsatz kann auch mit der Sorge um den Arbeitsplatz oder gar den Verlust des Arbeitsplatzes verbunden sein.

Das Gefühl der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, anhaltende Leistungsverdichtung und Mehrarbeit können wiederum zu Motivationsverlusten und geringer Arbeitszufriedenheit führen, häufig sind sie auch Ursache für Unfälle und krankheitsbedingte Ausfälle (z. B. Burn-out-Syndrom, Depressionen). Einige Gesprächspartnerinnen und -partner haben auf einen hohen Krankenstand in den Betrieben hingewiesen.

Für die Betriebe sind damit in der Regel hohe Ausfallkosten verbunden, für die verbliebenen Beschäftigten bedeutet dies nicht selten eine zusätzliche Erhöhung des Arbeitsvolumens. Zur besseren Belastungssteuerung wurde in den Gesprächen u. a. auf die steigende Bedeutung einer belastungsorientierten Rotation an verschiedenen Arbeitsplätzen hingewiesen.

Mentale Belastung und Defizite im Führungsverhalten

In allen Betrieben ist die Arbeitssicherheit ein wichtiges Thema, Arbeitssicherheitsunterweisungen bzw. -schulungen sind gängige Praxis. Viele Betriebe sind bestrebt, über zertifizierte Arbeitsschutzmanagementsysteme die Quote meldepflichtiger Arbeitsunfälle zu senken.

Der Umgang mit psychischen und psychosozialen Belastungen spielt nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und -partner in den Unternehmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements eine zunehmende Rolle. Gefährdungsbeurteilungen, die sowohl körperliche

⁸³ Unter anderem Füllmengen, Umbauzeiten, Standzeiten, Störungen, Wartungsarbeiten, Reparaturen.

als auch psychische Arbeitsbelastungen erfassen, sind nach dem Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) vorgeschrieben und sollten in den Betrieben daher Standard sein.

Was das Thema Personalführung generell angeht, wurden von einigen Interviewten Beispiele eines unzureichenden Führungsverhaltens von Vorgesetzten skizziert, das sich negativ auf das Betriebsklima auswirke. Dazu gehöre fehlende Wertschätzung der geleisteten Arbeit und eine unzureichende Feedbackkultur ebenso wie eine schlechte Kommunikation und eine fehlende Transparenz über Vorgaben und Parameter der Produktionsplanung.

Als Gründe dafür wurden u. a. die fehlende Vorbereitung junger Führungskräfte auf Führungsaufgaben (fehlende Schulung von Sozialkompetenz), der hohe mentale Druck bei Führungskräften selbst, aber auch häufige betriebliche Restrukturierungen mit wechselndem Führungspersonal und Verantwortungsbereichen genannt.

7. Fazit

Zwei Jahre Coronapandemie mit Gastronomie- und Hotelschließungen, Absagen von Veranstaltungen etc. haben für viele Betriebe der Getränkeindustrie zu Belastungen geführt. Bei manchen Brauereien, Erfrischungsgetränkeherstellern und Mineralbrunnen hat die Pandemie nur „leichte Kratzer“, bei anderen „starke Dellen“ hinterlassen. Durch den Wegfall der coronabedingten Einschränkungen in der ersten Jahreshälfte 2022 hat sich der Konsum im Außer-Haus-Markt wieder belebt, der Bierabsatz liegt insgesamt jedoch noch weit unter dem Niveau vor der Coronapandemie.

Doch zurzeit stellen stark gestiegene Preise insbesondere für Energie, Materialien und Rohstoffe sowie Störungen der Lieferkette die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Problematisch sind vor allem die hohen Gaspreise und die Risiken durch verringerte bzw. vollständig gestoppte Gaslieferungen aus Russland. Aufgrund der allgemeinen Kostensteigerungen und der hohen Inflationsrate ist die wirtschaftliche Situation für viele Produzenten angespannt, striktes Kostenmanagement ist an der Tagesordnung.

Nahezu konstante Zahl der Betriebe, aber angespannte wirtschaftliche Situation

Zumindest für die Jahre 2020 und 2021 zeigt sich kein auffälliger Rückgang der Betriebszahlen, etwa infolge möglicher Geschäftsaufgaben oder Insolvenzen. In der Brauwirtschaft ist die Zahl der Betriebe nahezu konstant geblieben (2019: 829; 2021: 823). Die Zahl der Betriebe im AfG-Bereich ist in den letzten zwei Jahren sogar leicht angestiegen (2019: 307; 2021: 326).

Allerdings ist die Zahl der betriebenen Braustätten nach jahrelangem Wachstum im Zuge der Coronapandemie von 1.552 im Jahr 2019 auf 1.512 im Jahr 2021 gesunken. Dies betrifft vor allem Braustätten mit einem Jahresausstoß von weniger als 5.000 Hektolitern, die stark vom Gastronomie- und Veranstaltungsgeschäft abhängig sind und keine Listung bei den großen Lebensmitteleinzelhändlern haben.

Das im Frühjahr 2021 befürchtete massive „Brauereisterben“ hat bisher nicht stattgefunden (Stand Juli 2022). Es stellt sich die Frage, ob die Folgewirkungen der bisherigen Coronajahre verzögert eintreten werden („Zeitündereffekt“). Viele Brauereien haben während der Pandemie auf ihre Rücklagen zurückgegriffen. Das überdurchschnittliche Absinken des Jahresausstoßes in den Jahren 2020 und 2021 hat die Überkapazitäten am Markt vergrößert, der Marktdruck ist weiter gewachsen.

Bei anhaltend schwieriger Geschäftslage im Jahr 2022 könnte das Insolvenzrisiko steigen. Dies gilt insbesondere für Getränkeproduzenten, die nicht Teil finanzstarker Konzerne sind, unter geringen Eigenkapitalquoten leiden und aufgrund mangelnder Liquidität keine notwendigen Investitionen umsetzen können. Getränkehersteller, die breit aufgestellt sind und eine relativ ausgewogene Kundenstruktur haben, haben sicherlich Vorteile.

Übernahmen, aber keine beschleunigte Konsolidierung

Beispielsweise mit dem Kauf von *Wernesgrüner* durch *Carlsberg*, der Übernahme der *Wüllner-Gruppe* durch die *Hassia-Gruppe*, der Übernahme der *Brandenburger Urstromquelle* durch *Rauch / Red Bull* oder dem Kauf von *Hansa-Heemann* durch *Refresco* hat es in den letzten beiden Jahren bedeutende Übernahmen in der Getränkebranche gegeben.⁸⁴ Eine „Übernahmewelle“ ist momentan jedoch unwahrscheinlich, da der finanzielle Spielraum für viele Marktteilnehmer nicht vorhanden ist oder sie die weiteren Entwicklungen abwarten. Manche Übernahmekandidaten verfügen aktuell auch nicht über die Renditekraft, die sie für eine Übernahme attraktiv machen.

Heute bestehen viele Unsicherheiten, die verlässliche Zukunftsprognosen erschweren. Wie wird sich die Coronasituation im zweiten Halbjahr 2022 entwickeln? Wie sicher ist die Energieversorgung? Wird die Inflation hoch bleiben? Welche politischen Entwicklungen beispielsweise bei CO₂-Bepreisung oder Getränkeverpackung sind zu erwarten?

Es ist davon auszugehen, dass sowohl der Biermarkt als auch der AfG-Markt weiter schrumpfen werden (auch durch eine anhaltende Nutzung von Wassersprudlern) und die Wettbewerbsintensität hoch bleiben wird. Ökologische Nachhaltigkeit von Produkten, Verpackungen und Herstellungsprozessen wird als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb weiter an Relevanz gewinnen.

Jenseits der strukturellen Veränderungen bei *Coca-Cola* mit zahlreichen Standortschließungen ist in der Getränkeindustrie insgesamt aber ein langsamer Konzentrationsprozess mit leichter Konsolidierung der Strukturen wahrscheinlich. Den Strukturwandel beschleunigen und den Konzentrationsgrad erhöhen könnte die vielfach ungeklärte Frage der Unternehmensnachfolge vor allem im Bereich der familiengeführten Mineralbrunnen.

⁸⁴ Ergänzung (Dezember 2022): Aldi Nord hat Ende 2022 die Altmühltaler Mineralbrunnen Gruppe mit den Produktionsstandorten Treuchtlingen und Breuna übernommen (Aldi Nord 2022).

Abnahme der Beschäftigtenzahlen im Zuge der Coronapandemie

Was die Beschäftigtenzahlen angeht, zeigt sich im Bereich der Brauwirtschaft ein deutlicher „Coronaeffekt“. Nach Jahren der Stabilisierung bzw. des Beschäftigungswachstums hat die Zahl der Beschäftigten in den Brauereien zwischen 2019 und 2021 um mehr als 1.700 Personen auf rund 29.500 abgenommen (-5,5 Prozent). Der Rückgang ist u. a. darauf zurückzuführen, dass in einigen Betrieben im Zuge von Renteneintritten oder natürlicher Fluktuation frei werdende Stellen nicht nachbesetzt und befristete Verträge nicht verlängert wurden. Zudem wurde die Zahl geringfügig entlohnt Beschäftigter deutlich reduziert.

Im Vergleich zur Brauwirtschaft hat die Zahl der Beschäftigten in AfG-Betrieben seit 2019 weniger stark abgenommen. 2021 waren dort rund 22.500 Beschäftigte tätig, das sind ca. 600 Beschäftigte weniger als vor der Pandemie (-2,5 Prozent). Mit Blick auf die Beschäftigungsentwicklung der letzten Jahre ist dies kein auffälliger Wert. Der Rückgang kann auch nicht eindeutig auf die Auswirkungen der Coronapandemie zurückgeführt werden, zumal er in erster Linie die wenigen Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten betrifft. Vielmehr bringen die Zahlen die fortschreitende Ausdünnung des Produktions- und Logistiknetzes bei *Coca-Cola* zum Ausdruck.

Weiterer Beschäftigungsrückgang in Zukunft wahrscheinlich

Aufgrund der aktuellen vielfach angespannten wirtschaftlichen Situation ist der Druck auf Beschäftigte und Interessenvertretungen in der Getränkeindustrie hoch, Beiträge zu leisten, um Arbeitsplätze zu sichern (z. B. durch mögliche Tarifabweichungen). Kurz- und mittelfristig ist aufgrund betrieblicher Restrukturierungsprozesse und der fortschreitenden Automatisierung und Digitalisierung mit weiteren Beschäftigungsrückgängen zu rechnen.

Unklar ist zurzeit, wie es mit dem Standort Gotha der *Oettinger-Gruppe* nach der Ankündigung des Managements, diesen zu schließen, weitergehen wird (rund 200 Arbeitsplätze sind betroffen).⁸⁵ Offen ist, welche langfristigen Beschäftigungseffekte beispielsweise von der Übernahme von *Hansa-Heemann* durch *Refresco* und des *Schäff*-Standortes in Baruth durch *Rauch / Red Bull* ausgehen werden. Offenkundig ist, dass *Coca-Cola* im Laufe des Jahres 2022 die Zahl der Beschäftigten weiter deutlich reduzieren wird. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass diese zum Ende des Jahres bei rund 6.000 liegen wird, 2010 waren es noch ca. 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

⁸⁵ Ergänzung (Dezember 2022): Der Oettinger-Standort in Gotha wird zum 1. Januar 2023 von der Paulaner Brauerei übernommen (Frömmer 2022).

Steigende Arbeitsintensität

Für viele Beschäftigte in der Getränkeindustrie hat sich die psychische Belastung im Verlauf der letzten Jahre erhöht. Dies ist beispielsweise auf eine hohe Arbeitsintensität, steigende Erwartungen an die Flexibilität der Beschäftigten oder eine zunehmende Komplexität der Prozesse zurückzuführen. Weitere Gründe sind der allgemeine Personalmangel und die knappe Personalbemessung in einer Reihe von Betrieben. Daher gewinnen Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Belastungssteuerung weiter an Relevanz.

Bedarf an Konzepten zur Gestaltung des Altersstrukturwandels

In den vergangenen Jahren hat sich die Altersstruktur der Beschäftigten in der Getränkeindustrie weiter in Richtung der „Generation 50+“ verschoben. Deshalb erscheint es wichtiger denn je, tragfähige Lösungen auf Betriebs- und Branchenebene zu entwickeln, die Antworten auf die drängenden Herausforderungen finden. Besonders gefragt sind Konzepte, die die Themen Gesundheitsmanagement, alters- bzw. belastungsorientierte Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitszeitverkürzung oder Befreiung von Nachtschichten) und flexible Ausstiegsoptionen aufgreifen.

Klassische Altersteilzeitmodelle haben seit der Beendigung der staatlichen Förderung deutlich an Bedeutung verloren, doch der Bedarf an Instrumenten, belasteten Beschäftigten einen vorzeitigen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand zu ermöglichen, ist groß. Mit der „Bitburger Übergangsrente“, der „Aqua Römer-Frührefente“ oder dem „Unternehmenstarifvertrag Altersteilzeit“ bei Coca-Cola gibt es praktische Beispiele, wie Übergangsmodelle gestaltet werden können.

Fachkräftesituation – Stärkung der Arbeitgeberattraktivität

Trotz Personalabbau in einigen Betrieben ist der Personal- und Fachkräftemangel heute und in Zukunft eine der größten Herausforderungen für die Getränkeindustrie. Die Coronapandemie hat das Problem der Nachwuchsgewinnung verschärft, da die Zahl der Auszubildenden und der Bewerberinnen und Bewerber abgenommen hat.

Angesichts sinkender Schülerzahlen wird es in Zukunft schwieriger, die Fachkräftelücke zu schließen, aber schon allein wegen des Altersstrukturwandels sind die Betriebe gefordert, mehr in die eigene Ausbildung von Fachkräften zu investieren. Sinnvoll sind Konzepte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur Verbesserung der Wahrnehmung der Betriebe als moderne, hochtechnisierte Industrieunternehmen mit vielfältigen Tätigkeiten im mechanisch-technischen Bereich.

Literatur und Quellen

- About-Drinks (2021): MPB Mehrwegpool der Brauwirtschaft eG erhält starken Zuwachs. www.about-drinks.com/mpb-mehrwegpool-der-brauwirtschaft-eg-erhaelt-starken-zuwachs/ (abgerufen am 12.4.2022).
- About-Drinks (2022): Refresco: Übernahme von Hansa-Heemann abgeschlossen. www.about-drinks.com/refresco-uebernahme-von-hansa-heemann-abgeschlossen/ (abgerufen am 12.4.2022).
- Abdelilah, A. / Schmidt, R. (2021): Plastikflaschen: Lieber kein Wasser von Vittel mehr. www.zeit.de/wirtschaft/2021-10/lidl-nestle-vittel-plastikflaschen-plastikmuell-umweltschutz-einzelhandel (abgerufen am 12.5.2022).
- AFG-Vereinigung (2020): Alkoholfreie Getränke: Corona fordert auch die Branche. Pressemitteilung vom 10.11.2020. www.wafg.de/fileadmin/presse/pressemitteilung_afg-v_braubeviale_2020.pdf (abgerufen am 15.6.2022).
- Aldi Nord (2022): Aldi Nord erwirbt Unternehmen der Altmühltaler Mineralbrunnen Gruppe. Pressemitteilung vom 9.11.2022. www.aldi-nord.de/unternehmen/presse/aldi-nord-erwirbt-almuehtaler-mineralbrunnen-gruppe.html (abgerufen am 23.12.2022).
- Altmühltaler Mineralbrunnen (2022): Wir über uns. <https://almuehtaler.de/unternehmen-2/> (abgerufen am 15.7.2022).
- Aqua Römer (2022): Nachhaltigkeit. www.aquaroemerquelle.de/wasserwelt/wasser-nachhaltigkeit (abgerufen am 12.5.2022).
- Atim Deutschland (2021): Demand Planning and Forecasting. <https://atimdeutschland.de/opleidungen/demand-planning-forecasting-atim-deutschland/> (abgerufen am 20.6.2022).
- Bachmann, A. (2021): Nachhaltigkeit bei Coca-Cola. Herausforderung und Chance. Vortrag im Rahmen des Forum Alkoholfreie Getränke am 27.9.2021 in Oberursel.
- BarthHaas (2022a): BarthHaas-Bericht 2021/2022. Nürnberg. www.barthhaas.com/de/ressourcen/barthhaas-bericht (abgerufen am 9.6.2022).
- BarthHaas (2022b): Top 40 Brauereien. Die 40 größten Brauereien der Welt. www.barthhaas.com/fileadmin/user_upload/news/2022/06-08/Top40_Tab_Pressemitteilung.pdf (abgerufen am 9.6.2022).
- Baumfalk, P. (2021): Rechtliche Vorgaben für Arbeitgeber zur digitalen Zeiterfassung im Homeoffice. Arbeitsrecht für Arbeitgeber in Zeiten von Corona. www.anwalt.de/rechtstipps/rechtliche-vorgaben-fuer-arbeitgeber-zur-digitalen-zeiterfassung-im-homeoffice-arbeitsrecht-fuer-arbeitgeber-188658.html (abgerufen am 5.7.2022).

- Bayer, M. (2020): Coca-Cola-CIO bringt die Digitalisierung in den Getränkehandel. www.cio.de/a/coca-cola-cio-bringt-die-digitalisierung-in-den-getraenkehandel,3646934 (abgerufen am 6.6.2022).
- Beese, J. / Rieck, H. (2022): Logistikbranche: In Deutschland droht Ausfall von 104.000 ukrainischen Lkw-Fahrern. www.mdr.de/nachrichten/deutschland/wirtschaft/ukraine-deutschland-logistik-lkw-fahrer-spedition-lieferengpass-lieferketten-ausfall-100.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Beile, J. / Maack, K. / Rieke, C. / Schneider, L. / Schöneberg, K. / Schroll, M. / Stracke, S. (2016): Zukunftsorientierte Personalpolitik – Den demografischen Wandel in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie erfolgreich gestalten. Ergebnisse des Projektes „Transfer innovativer Lösungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (TiL)“. www.wilke-maack.de/wp-content/uploads/2020/07/TiL-Leitfaden.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Bellmann, L. / Fitzenberger, B. (2021): Die Covid-19-Krise der Berufsausbildung In: WSI-Mitteilungen 74, H. 4, S. 262. www.wsi.de/data/wsimit_2021_04_kommentar.pdf (abgerufen am 26.7.2022).
- Bellmann, L. / Dietrich, H. / Fitzenberger, B. / Kruppe, T. / Lang, J. / Leber, U. / Roth, D. / Umkehrer, M. (2021a): Weiterbildung und Ausbildungsmarkt – Entwicklungen im Zug der Corona-Krise und Umsetzung von Programmen der Bundesregierung. IAB-Stellungnahme. Nürnberg. <https://doku.iab.de/stellungnahme/2021/sn0921.pdf> (abgerufen am 26.7.2022).
- Bitburger Braugruppe (2013): Gemeinsam mehr Verantwortung übernehmen. Bericht zur Nachhaltigkeit 2013. www.bitburgerbraugruppe.de/fileadmin/user_upload/Bitburger-Braugruppe.de_neu/Unternehmen/_Bitburger_Braugruppe_Bericht_zur_Nachhaltigkeit_2013.pdf (abgerufen am 15.6.2022).
- Bitburger Braugruppe (2020): Bitburger Braugruppe verkauft Standort Wernesgrün an Carlsberg Deutschland. Pressemeldung vom 12.10.2020. https://presse.bitburger-braugruppe.de/fileadmin/user_upload/Bitburger-Braugruppe.de_neu/Presse/Braugruppe/2020/Verkauf_Wernesgruener/PM_Bitburger_Braugruppe_verkauft_Standort_Wernesgruen_an_Carlsberg_Deutschland.pdf (abgerufen am 9.6.2022).

- Bitburger Braugruppe (2021a): „Haben entschlossen auf die Krise reagiert“. Pressemeldung vom 3.3.2021. https://presse.bitburger-braugruppe.de/fileadmin/user_upload/Bitburger-Braugruppe.de_neu/Presse/Braugruppe/2021/JPM/Jahrespressemeldung_Geschaeftsjahr_2020.pdf (abgerufen am 9.6.2022).
- Bitburger Braugruppe (2021b): Wichtiges Signal für die Zukunft. Konstant hohe Ausbildungsquote: Brauerei begrüßt 19 neue Azubis. Pressemeldung vom 2.8.2021. https://presse.bitburger-braugruppe.de/fileadmin/user_upload/Bitburger-Braugruppe.de_neu/Presse/Bitburger/2021/Azubis_2021/PM_Bitburger_Azubis_2021.pdf (abgerufen am 9.6.2022).
- Bitburger Braugruppe (2022): „Erwarten Nachholbedarf in der Gastronomie“. Pressemeldung vom 8.3.2022. https://presse.bitburger-braugruppe.de/fileadmin/user_upload/Bitburger-Braugruppe.de_neu/Presse/Braugruppe/2022/Jahrespressemeldung_Geschaeftsjahr_2021.pdf (abgerufen am 9.6.2022).
- Blue Yonder (2021): Coca-Cola HBC digitalisiert seine End-to-End-Supply-Chain-Planung mit Blue Yonder. Pressemeldung vom 26.5.2021. <https://media.blueyonder.com/de/coca-cola-hbc-digitalisiert-seine-end-to-end-supply-chain-planung-mit-blue-yonder/> (abgerufen am 6.6.2022).
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Betriebsrätemodernisierungsgesetz. www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/betriebsraetemodernisierungsgesetz.html (abgerufen am 5.7.2022).
- BMEL – Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020): Nationale Reduktions- und Innovationsstrategie: Weniger Zucker, Fette und Salz in Fertigprodukten. www.bmel.de/DE/themen/ernaehrung/gesunde-ernaehrung/reduktionsstrategie/reduktionsstrategie-zucker-salz-fette.html (abgerufen am 12.5.2022).
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2018): „Nein zur Wegwerfgesellschaft“. 5-Punkte-Plan des Umweltbundesministeriums für weniger Plastik und mehr Recycling (Stand 26.11.2018). www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Abfallwirtschaft/181123_5_punkte_plan_plastik_bf.pdf (abgerufen am 12.5.2022).
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2021a): Nationale Wasserstrategie. Entwurf des Bundesumweltministeriums (1. Auflage, Stand Juni 2021). www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Binnengewasser/langfassung_wasserstrategie_bf.pdf (abgerufen am 12.5.2022).

- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2021b): Schulze: Mehrweg soll neuer Standard für To-go-Verpackungen werden. Pressemitteilung vom 6.5.2021. www.bmu.de/pressemitteilung/schulze-mehrweg-soll-neuer-standard-fuer-to-go-verpackungen-werden/ (abgerufen am 16.5.2021).
- Bökamp, L. (2021): Neues Hochregallager. Vilsa automatisiert die Prozesse in der Logistik. www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/neues-hochregallager-vilsa-automatisiert-die-prozesse-in-der-logistik-161387 (abgerufen am 15.6.2022).
- Bundeskartellamt (2020): Radeberger (Dr. Oetker) kann Flaschenpost erwerben. Bundeskartellamt gibt Fusion frei. Pressemeldung vom 2.12.2020. www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2020/02_12_2020_Radeberger_Flaschenpost.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Bundesregierung (2021): Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP. www.bundesregierung.de/breg-de/service/gesetzesvorhaben/koalitionsvertrag-2021-1990800 (abgerufen am 5.7.2022).
- Capital.de (2019): Pepsi, Cola & Co.: Die größten Getränkehersteller der Welt. www.capital.de/wirtschaft-politik/groesste-getraenkeunternehmens-der-welt (abgerufen am 8.7.2022).
- Carlsberg Deutschland (2022a): Carlsberg Group verlässt Russland. Pressemeldung vom 28.3.2022. www.carlsbergdeutschland.de/newsroom/carlsberg-group-verlasst-russland/ (abgerufen am 9.6.2022).
- Carlsberg Deutschland (2022b): Logistik: Wir sorgen für optimale Verbindungen. www.carlsbergdeutschland.de/vertrieb/logistik/ (abgerufen am 9.6.2022).
- CCEP DE – Coca-Cola European Partners Deutschland GmbH (2020a): Klimaneutral bis 2040: Coca-Cola unterstreicht Nachhaltigkeitsziele mit europaweitem Commitment. Pressemeldung vom 7.12.2020. www.cocacolaep.com/de/news/2020/klimaneutral-bis-2040-coca-cola-unterstreicht-nachhaltigkeitsziele-mit-europaweitem-commitment/ (abgerufen am 12.5.2022).
- CCEP DE – Coca-Cola European Partners Deutschland GmbH (2020b): Coca-Cola bündelt Logistik und vereinfacht Strukturen und Aufgaben in weiteren Bereichen. Pressemeldung vom 29.1.2020. www.cocacolaep.com/de/news/2020/coca-cola-buendelt-logistik-und-vereinfacht-strukturen-und-aufgaben-in-weiteren-bereichen/ (abgerufen am 6.6.2022).

- CCEP DE – Coca-Cola European Partners Deutschland GmbH (2022): Wir von hier. Coca-Cola – ein regionales und nachhaltiges Unternehmen in Deutschland. www.coca-cola-deutschland.de/ubers/unternehmen/coca-cola-in-deutschland/regionalitaet (abgerufen am 12.5.2022).
- ChemieVersorgungswerk (2019): Bei uns stimmt die Chemie. Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. www.chemiepensionsfonds.de/web/content/cpf/arbeitgeber/dateien/chemietarifpaket.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Chwallek, A. (2021): Markenloyalität. Konsumverhalten verändert sich dramatisch. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/markenloyalitaet-konsumverhalten-veraendert-sich-dramatisch-161347 (abgerufen am 15.6.2022).
- DBB – Deutscher Brauer-Bund e. V. (2012): Die Brauwirtschaft in Zahlen. Bierverbrauch in Deutschland 1950–2011.
- DBB – Deutscher Brauer-Bund e. V. (2021a): Offener Brief der deutschen Brauereien. 300 Betriebe wenden sich mit einem Hilferuf an die Politik. Pressemitteilung vom 22.2.2021. <https://brauer-bund.de/pressemitteilungen/offener-brief-der-deutschen-brauereien/> (abgerufen am 8.6.2022).
- DBB – Deutscher Brauer-Bund e. V. (2021b): Jeder vierten Brauerei droht die Insolvenz. Branchenumfrage des Brauer-Bundes zu den Auswirkungen der Coronapandemie. Pressemitteilung vom 14.4. 2021. <https://brauer-bund.de/pressemitteilungen/jeder-vierten-brauerei-droht-die-insolvenz/> (abgerufen am 8.6.2022).
- DBB – Deutscher Brauer-Bund e. V. (2022a): Deutsche Brauwirtschaft in Zahlen (Stand 30.3.2022). <https://brauer-bund.de/wp-content/uploads/2022/04/STATIST-2021b.pdf> (abgerufen am 8.6.2022).
- DBB – Deutscher Brauer-Bund e. V. (2022b): Biernation aus Leidenschaft. <https://brauer-bund.de/unsere-brauer/daten-und-fakten/> (abgerufen am 8.6.2022).
- DBB – Deutscher Brauer-Bund e. V. (2022c): Alkoholfreies Bier – der Durstlöscher nicht nur für Sportler. <https://brauer-bund.de/biervielfalt/biervielfalt-alkoholfreiesbier/> (abgerufen am 8.6.2022).
- Deloitte (2013): Umlaufzahlen und Transportentfernungen in der Getränkeindustrie. Studie im Auftrag der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie und des Handelsverbandes Deutschland. München.
- Dengler, K. / Matthes, B. (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht 4/2018. <https://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf> (abgerufen am 26.7.2022).

- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022): Getreide so stark verteuert wie zuletzt 2011. Pressemitteilung vom 13.5.2022. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/05/PD22_N027_61.html (abgerufen am 15.7.2022).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022a): Bierabsatz im 1. Halbjahr 2022 um 3,8% höher als im Vorjahreszeitraum. Pressemitteilung vom 1.8.2022. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_324_799.html (abgerufen am 1.8.2022).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022b): Inflationsrate 2021: +3,1% gegenüber dem Vorjahr. Inflationsrate erreichte im Dezember mit +5,3% den höchsten Stand 2021. Pressemitteilung vom 19.1.2022. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/01/PD22_025_611.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022c): Erzeugerpreise April 2022: +33,5% gegenüber April 2021. Stärkster Anstieg der Erzeugerpreise seit Beginn der Erhebung im Jahr 1949. Pressemitteilung vom 20.5.2022. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/05/PD22_210_61241.html (abgerufen am 15.7.2022).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022d): Inflationsrate im Juni 2022 leicht abgeschwächt bei +7,6%. Inflationsrate geht auch infolge des 9-Euro-Tickets und des Tankrabatts leicht zurück. Pressemitteilung vom 13.7.2022. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/07/PD22_296_611.html (abgerufen am 15.7.2022).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2022e): Finanzen und Steuern Brauwirtschaft 2021. www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Steuern/Verbrauchssteuern/Publikationen/Downloads-Verbrauchssteuern/brauwirtschaft-2140922217004.pdf?blob=publicationFile (abgerufen am 15.6.2022).
- Deutscher Bundestag (2021): Studie über Ökobilanz von Getränkeverpackungen geplant. Pressemeldung vom 13.3.2021. www.bundestag.de/presse/hib/828288-828288 (abgerufen am 12.5.2022).
- DGUV – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2020): „Auch für mobile Arbeitsplätze muss eine Gefährdungsbeurteilung gemacht werden“. Pressemeldung vom 27.10.2020. www.dguv.de/de/mediencenter/pm/pressearchiv/2020/quartal_4/details_4_409997.jsp (abgerufen am 5.7.2022).
- Die Rheinpfalz (2020): Bad Neuenahr: Coca-Cola streicht Stellen und nimmt Apollinaris aus dem Regal. www.rheinpfalz.de/lokal/pfalzticker_artikel,-coca-cola-streicht-stellen-und-nimmt-apollinaris-aus-dem-regal-arid,5119883.html (abgerufen am 6.6.2022).

- Dietrich, F. (2021): Von Mittelwerten zu Künstlicher Intelligenz – Reifegrade von People Analytics. www.functionhr.de/blog/ki-im-hr-reifegrade-von-people-analytics/ (abgerufen am 20.6.2022).
- Donau-Ries-Aktuell (2021): Qualität: Oettinger Brauerei erhält F. A. Z.-Auszeichnung. www.donau-ries-aktuell.de/wirtschaft/oettinger-brauerei-erhaelt-faz-auszeichnung-oettingen-64468 (abgerufen am 8.6.2022).
- Dünnebacke, T. (2022a): Platzt die Hell-Bier-Blase? In: LP 03/2022, S. 42–43. https://lp-epaper.lpv-online.de/de/profiles/b52f728a9d6a/editions/f5ca4e92148e33a78c1b/preview_pages/page/8 (abgerufen am 8.6.2022).
- Dünnebacke, T. (2022b): Mehrwegquote. Es rumort. <https://lebensmittelpraxis.de/zentrale-management/33141-mehrwegquote-es-rumort.html> (abgerufen am 12.5.2022).
- DUH – Deutsche Umwelthilfe (2022): Mehrweg ist Klimaschutz. Problem Einweg-Plastikflaschen. Übersicht Einweg-Plastikflaschen in Deutschland. www.duh.de/mehrweg-klimaschutz0/einweg-plastikflaschen/ (abgerufen am 12.5.2022).
- Dunzendorfer, M. (2022): Im Blickfeld: Bierindustrie. Anheuser-Busch Inbev stützt das Deutschland-Portfolio. www.boersen-zeitung.de/meinung-analyse/anheuser-busch-inbev-stuetzt-das-deutschland-portfolio-671dbbac-8833-11ec-bc52-8c54d91b001c (abgerufen am 8.6.2022).
- Ellguth, P. / Gerner, H.-D. / Zapf, I. (2018): Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger. IAB-Kurzbericht 15/2018. <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1518.pdf> (abgerufen am 5.7.2022).
- EVG – Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (2018): TV Wahlmodell 2021. www.evg-online.org/fileadmin/Tarif/Tarifvertraege/Tarifvertraege_DB_Konzern/2019/2019.01.01_TV_Wahlmodell_2021.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Europäischer Rat (2022): Neue Vorschriften für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen: vorläufige politische Einigung zwischen Rat und Europäischem Parlament. Pressemitteilung vom 21.6.2022. www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2022/06/21/new-rules-on-sustainability-disclosure-provisional-agreement-between-council-and-european-parliament/ (abgerufen am 1.8.2022).
- Flaschenpost (2022): Umweltschonender Betrieb und Logistik. www.flaschenpost.de/unternehmen/verantwortung/betrieb-logistik (abgerufen am 15.6.2022).

- Flüssiges Obst (2021): Nachhaltige Verpackungen: Coca-Cola verkauft ab sofort Getränke seiner Kernmarken in Flaschen aus 100 % recyceltem PET. www.fluessiges-obst.de/2021/09/13/nachhaltige-verpackungen-coca-cola-verkauft-ab-sonfort-getraenke-seiner-kernmarken-in-flaschen-aus-100-recyceltem-pet/ (abgerufen am 12.5.2022).
- Frankfurter Neue Presse (2021): Alle Jobs weg: Komplett-Aus für Coca-Cola in Liederbach – Umzug später als geplant. www.fnp.de/lokales/main-taunus/liederbach-ort479745/liederbach-cola-logistik-zieht-nach-moerfelden-walldorf-90262236.html (abgerufen am 6.6.2022).
- Frömmer, R. (2022): Paulaner übernimmt Oettinger-Standort in Gotha. Die Arbeitsplätze am thüringischen Brauereistandort sollen erhalten bleiben. www.abendzeitung-muenchen.de/muenchen/paulaner-uebernimmt-oettinger-standort-in-gotha-art-851528 (abgerufen am 23.12.2022).
- Funk, K. (2022): Wie Innovation funktioniert. So krepelt CIO Katharina Knötel Coca-Cola EP um. www.cio.de/a/so-krempelt-cio-katharina-knoetel-coca-cola-ep-um,3680439 (abgerufen am 6.6.2022).
- Gaßdorf, U. (2019): So sieht die neue Holsten-Brauerei in Hausbruch aus. www.abendblatt.de/hamburg/harburg/article227133861/So-sieht-die-neue-Holsten-Brauerei-in-Hausbruch-aus.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Gastivo (2022): Inspiration. Lösungen. Einkauf. Die innovative Netzwerk-Plattform für Gastronomie, Hotellerie und Catering. www.gastivo.de/360 (abgerufen am 20.6.2022).
- Gedat (2022): getITEM – Jetzt kann die Branche mit guten Zahlen rechnen! www.gedat-service.de/l%C3%B6sungen/getitem/ (abgerufen am 15.6.2022).
- GDB – Genossenschaft Deutscher Brunnen (2022): Flaschen und Kästen. www.gdb.de/mehrweg/flaschen-und-kaesten/ (abgerufen am 15.6.2022).
- Gerolsteiner (2021): Daten und Fakten Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG (Stand 31.12.2020). www.gerolsteiner.de/fileadmin/Contentbilder/UeberUns/Daten_und_Fakten/Dokumente/Basistext_Gerolsteiner_Daten_und_Fakten_02-2021_final.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Gerolsteiner (2022): Vielfältige Aufgaben & moderne Technik. www.gerolsteiner.de/de/jobs/automatisierungstechnik/ (abgerufen am 5.7.2022).
- GetränkeNews (2020a): Biermarkt: Oetker will weitere Brauereien kaufen. <https://getraenke-news.de/oetker-will-weitere-brauereien-kaufen/> (abgerufen am 13.7.2022).

- GetränkeNews (2020b): Bierpreise: Warsteiner startet Herbstoffensive. <https://getraenke-news.de/warsteiner-startet-herbstoffensive/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2020c): Bierpreise: Billigbiere weiter auf Talfahrt. <https://getraenke-news.de/billigbiere-weiter-auf-talfahrt/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2021a): Neues Wassergesetz. Druck auf Mineralbrunnen steigt. <https://getraenke-news.de/druck-auf-mineralbrunnen-steigt/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2021b): Mehrwegpool: Störtebeker tritt Gemema bei. <https://getraenke-news.de/stoertebeker-tritt-gemema-bei/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2021c): Oetker-Gruppe: Radeberger Gruppe leidet unter Pandemie. <https://getraenke-news.de/radeberger-gruppe-leidet-unter-pandemie> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2021d): Biermarkt: Preis für Beck's im freien Fall. <https://getraenke-news.de/preise-fuer-becks-im-freien-fall/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022a): Bilanz 2021: Veltins wieder auf Wachstumskurs. <https://getraenke-news.de/veltins-wieder-auf-wachstumskurs/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022b): Krieg in Europa: Brauereien geben russischen Markt auf. <https://getraenke-news.de/brauereien-geben-russischen-markt-auf/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022c): Brauwirtschaft: Bierabsatz deutlich unter Vor-Corona-Zeit. <https://getraenke-news.de/bierabsatz-deutlich-unter-vor-corona-zeit/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022d): Biermarkt: Bierpreise könnten weiter steigen. <https://getraenke-news.de/bierpreise-koennten-weiter-steigen/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022e): Ukraine-Krieg: Gehen bald die Flaschen aus? <https://getraenke-news.de/gehen-bald-die-flaschen-aus/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022f): Bierpreise: Zum Vatertag sinken die Bierpreise. <https://getraenke-news.de/zum-vatertag-gibts-billiges-bier/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022g): Veltins: „Für die Brauereien war das Jahr wie ein Erdbeben“. <https://getraenke-news.de/fuer-die-brauereien-war-das-jahr-wie-ein-erdbeben/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022h): Brauwirtschaft: Oettinger Brauerei in Gotha steht zum Verkauf. <https://getraenke-news.de/oettinger-brauerei-in-gotha-steht-zum-verkauf/> (abgerufen am 13.7.2022).

- GetränkeNews (2022i): Brauwirtschaft: Warsteiner auf dem Weg zum Lohnabfüller. <https://getraenke-news.de/warsteiner-auf-dem-weg-zum-lohnabfueller/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022j): Biermarkt: Carlsberg trennt sich von Hannen und Gatz. <https://getraenke-news.de/carlsberg-trennt-sich-von-hannen-und-gatz/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GetränkeNews (2022k): Artikelstammdaten: Digitalisierung mit einheitlichen Standards. <https://getraenke-news.de/digitalisierung-mit-einheitlichen-standards/> (abgerufen am 13.7.2022).
- Grüne, H. (2022): Marktforschung: „Die Brauer müssen agil bleiben“. <https://getraenke-news.de/die-brauer-muessen-agil-bleiben/> (abgerufen am 13.7.2022).
- GZ – Getränke Zeitung (2021a): PepsiCo verpflichtet sich zu strengeren Klimazielen. www.meininger.de/pepsico-verpflichtet-sich-zu-strengerem-klimazielen (abgerufen am 15.7.2022).
- GZ – Getränke Zeitung (2021b): Vilsa: Kauf von Sodenthaler abgeschlossen. www.meininger.de/alkoholfreie-getraenke/hersteller/vilsa-kauf-von-sodenthaler-abgeschlossen (abgerufen am 15.7.2022).
- GZ – Getränke Zeitung (2021c): Bitburger steigt bei Crew Republic ein. www.meininger.de/bier/brauereien/bitburger-steigt-bei-crew-republic-ein (abgerufen am 15.7.2022).
- GZ – Getränke Zeitung (2021d): Essmann übernimmt Vertrieb von Dorn. www.meininger.de/alkoholfreie-getraenke/handel/essmann-uebernimmt-vertrieb-von-dorn (abgerufen am 15.7.2022).
- GZ – Getränke Zeitung (2022): Krombacher trotz dem zweiten Krisenjahr. www.meininger.de/bier/brauereien/krombacher-trotz-dem-zweiten-krisenjahr (abgerufen am 15.7.2022).
- Hahn, I. (2018): Intelligente Tourenplanung. www.stores-shops.de/technology/intelligente-tourenplanung/ (abgerufen am 15.6.2022).
- Hamburger Pensionskasse (2022): Vorruhestandsrente. www.hhpk.de/fileadmin/nd_base/download/MERKBLAETTER/Vorsorgen_Beitragzuschuss/F_Information_Vorruehstand.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Handelsblatt (2022): Getränkehersteller: Coca-Cola gibt Automatengeschäft auf und spart Stellen ein. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/getraenkehersteller-coca-cola-gibt-automatengeschaeft-auf-und-spart-stellen-ein/28230640.html (abgerufen am 6.6.2022).
- Haufe (2021): Arbeitszeitkonto: Welche rechtlichen Vorgaben für Arbeitgeber gelten. www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/arbeitszeitkonto-rechtliche-vorgaben-fuer-arbeitgeber_76_445170.html (abgerufen am 5.7.2022).

- Hebben, M. (2019): Mineralbrunnen. Vilsa breitet sich in Richtung Süden aus. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Mineralbrunnen-Vilsa-breitet-sich-in-Richtung-Sueden-aus--141429 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2020a): Konsolidierung. Hassia-Gruppe übernimmt Mineralbrunnen Wüllner. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Konsolidierung-Hassia-Gruppe-uebernimmt-Mineralbrunnen-Wuellner-149626 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2020b): Getränkelieferdienste. Onlineshop Durst gibt nach Rewe-Einstieg Gas. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Getraenkelieferdienste-Onlineshop-Durst-gibt-nach-Rewe-Einstieg-Gas-146813 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2021a): Getränke-Sirups: Sodastream lässt nun auch Lipton sprudeln. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/getraenke-sirups-sodastream-laesst-nun-auch-lipton-sprudeln-161188 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2021b): Getränke: Waterdrop baut Präsenz im Handel aus. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/getraenke-waterdrop-baut-praesenz-im-handel-aus-163080 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2021c): Fachhandel: Sonderkonjunktur für Getränkemarkte flaut ab. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/fachhandel-sonderkonjunktur-fuer-getraenkemaerkte-flaut-ab-161513 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2021d): Mineralbrunnen: Corona kostet Gerolsteiner Umsatz. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Mineralbrunnen-Corona-kostet-Gerolsteiner-Umsatz-150787 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2021e): Mineralbrunnen: Hassia kommt mit einem Mini-Minus davon. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Mineralbrunnen-Hassia-kommt-mit-einem-Mini-Minus-davon-151242 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2021f): Preiserhöhung: Radeberger plant als erster Großbrauer Preisanpassungen. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/preiserhoehung-radeberger-plant-als-erster-grossbrauer-preisanpassungen-161731 (abgerufen am 27.6.2022).
- Hebben, M. (2021g): Kommentar: Ein bisschen Rückenwind für Beck's. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/kommentare/AB-InBev-Ein-bisschen-Rueckenwind-fuer-Becks-151755 (abgerufen am 27.6.2022).

- Hebben, M. (2021h): Kaufvertrag unterzeichnet: Vilsa übernimmt Coke-Brunnen Sodenthaler. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Kaufvertrag-unterzeichnet-Vilsa-uebernimmt-Coke-Brunnen-Sodenthaler-151791 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. (2021i): Sparprogramm: PepsiCo baut in Deutschland Stellen ab. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Sparprogramm-PepsiCo-baut-in-Deutschland-Stellen-ab-152798 (abgerufen am 15.6.2022).
- Hebben, M. / Hofmann, J. (2021): Wassersprudler: Coke will PepsiCo bei Sirups nicht das Feld überlassen. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Wassersprudler-Coke-will-PepsiCo-bei-Sirups-nicht-das-Feld-ueberlassen-151154 (abgerufen am 15.6.2022).
- Held, V. (2022): Altmühltaler Mineralbrunnen muss Mitarbeiter entlassen. www.br.de/nachrichten/wirtschaft/altmuehltaler-mineralbrunnen-muss-mitarbeiter-entlassen,T4yBSRC (abgerufen am 15.7.2022).
- Hendorf, M. (2021): Haus Kölscher Brautradition verkauft. Investor baut neues Quartier in Köln-Mülheim. www.rundschau-online.de/region/koeln/muelheim/haus-koelscher-brautradition-koeln-muehlheim-verkauft-umbau-39004746?cb=1656156236527& (abgerufen am 25.6.2022).
- Holst, J. (2022a): LZ-Ranking Erfrischungsgetränke: Getränkeherstellern droht ein heißer Herbst. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/lz-ranking-erfrischungsgetraenke-getraenkeherstellern-droht-ein-heisser-herbst-166527 (abgerufen am 8.8.2022).
- Holst, J. (2022b): Bilanz 2021: Veltins gelingt starkes Plus. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/bilanz-2021-veltins-gelingt-starkes-plus-163361 (abgerufen am 27.6.2022).
- Holst, J. (2022c): Erstes Halbjahr: Fassbier-Boom bremst Handel aus. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/erstes-halbjahr-fassbier-boom-bremst-handel-aus-166283 (abgerufen am 8.8.2022).
- Holst, J. (2022d): Nach starkem Wachstum: Die Sprudler-Welle ebbt ab. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/nach-starkem-wachstum-die-sprudler-welle-ebbt-ab-167764 (abgerufen am 23.12.2022).
- Holst, J. (2022e): Biermarkt: Brauer fahren unterschiedliche Preis-Strategien. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/biermarkt-brauer-fahren-unterschiedliche-preis-strategien-163417 (abgerufen am 27.6.2022).

- Holst, J. / Mende, J. / Lattmann, C. (2022): Handelsmarken: Billig-Wasser feiert ein Comeback. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/handelsmarken-billig-wasser-feiert-ein-ck-165088 (abgerufen am 1.8.2022).
- Holst, J. / Schulz, H. J. / Stockburger, M. (2022): Jahresgespräche: Coca-Cola einigt sich mit Edeka. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/jahresgespraeche-coca-cola-einigt-sich-mit-edeka-163303 (abgerufen am 6.6.2022).
- Holst, J. / Mende, J. (2022): Konditionenstreit: PepsiCo steht vor Einigung mit Edeka. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/konditionenstreit-pepsico-steht-vor-einigung-mit-edeka-164892 (abgerufen am 15.7.2022).
- Horst, O. (2021): Verkauf der Herforder Brauerei ist vom Tisch. www.westfalen-blatt.de/owl/kreis-herford/herford/verkauf-der-herforder-brauerei-ist-vom-tisch-1086784 (abgerufen am 23.6.2022).
- Huber, E. / Hebben, M. (2020): Hard Seltzer: Brauereien droht neue Konkurrenz. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Hard-Seltzer-Brauereien-droht-neue-Konkurrenz-146940 (abgerufen am 22.6.2022).
- Hübner, M. (2021): Nach bundesweiten Sparmaßnahmen: Coca-Cola investiert Millionen in Karlsruhe. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/nach-bundesweiten-sparmassnahmen-coca-cola-investiert-millionen-in-karlsruhe-160979 (abgerufen am 6.6.2022).
- IBM (2022): What is demand planning? www.ibm.com/topics/demand-planning (abgerufen am 15.7.2022).
- IFEU – Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg gGmbH (2008): Ökobilanz der Glas- und PET-Mehrwegflaschen der GDB im Vergleich zu PET-Einwegflaschen. Studie im Auftrag der Genossenschaft Deutscher Mineralbrunnen. Heidelberg.
- IFEU – Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg gGmbH (2010a): Ökobilanzielle Untersuchung verschiedener Verpackungssysteme für Bier. Studie im Auftrag der Beverage Can Makers Europe. Heidelberg.
- IFEU – Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg gGmbH (2010b): Ökobilanzielle Untersuchung verschiedener Verpackungssysteme für kohlenensäurehaltige Mineralwässer und Erfrischungsgetränke sowie stille Mineralwässer. Studie im Auftrag der Industrievereinigung Kunststoffverpackungen. Heidelberg.
- IG BCE Nordost (2018): Kurz erklärt. Potsdamer Modell. Berlin.

- Inside Getränke (2019): Darguner schrumpft. www.inside-getraenke.de/nachrichten/detail/news/darguner-schrumpft (abgerufen am 20.6.2022).
- Interpack (2022a): Papierflasche von Coca-Cola. www.interpack.de/de/Entdecken/Tightly_Packed_Magazin/GETR%C3%84NKEVERPACKUNGEN/News/Papierflasche_von_Coca-Cola (abgerufen am 6.6.2022).
- Interpack (2022b): Bierflasche aus Papier von Carlsberg. www.interpack.de/de/Entdecken/Tightly_Packed_Magazin/GETR%C3%84NKEVERPACKUNGEN/News/Bierflasche_aus_Papier_von_Carlsberg (abgerufen am 15.6.2022).
- ITBalance (2017): Krombacher Logistik Portal. https://itbalance.de/wp-content/uploads/2017/09/krombacher_logistik_portal_2015.pdf (abgerufen am 15.6.2022).
- Jensen, M. (2022): Bierbrauerei AB InBev: Weltbier-Anspruch nicht erfüllt. Steht die Biermarke Beck's bald zum Verkauf? www.wiwo.de/unternehmen/handel/bierbrauerei-ab-inbev-weltbier-anspruch-nicht-erfuellt-steht-die-biermarke-becks-bald-zum-verkauf/28097490.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Jensen, O. (2022): Alternative zu Logistikzentrum: Flensburger Brauerei macht Rückzieher. Doch kein Neubau in Schleswig-Schuby. www.shz.de/lokales/geest/artikel/flensburger-brauerei-macht-rueckzieher-kein-logistikzentrum-in-schleswig-schuby-24294476 (abgerufen am 15.7.2022).
- Jeschke, M. (2018): Veltins und Radeberger gründen Getränke-logistik-Joint Venture. www.rundschau.de/artikel/veltins-und-radeberger-gruenden-getraenkelogistik-joint-venture (abgerufen am 27.6.2022).
- Jeschke, M. (2021): Krombacher: Gesamtausstoß sinkt um 2,5 Prozent. www.rundschau.de/artikel/krombacher-gesamtausstoss-sinkt-um-25-prozent (abgerufen am 27.6.2022).
- Kaim, R. (2021): QM Qualitätsmanagement ISO 9001 Prozesse. Produktkennzeichnung & Rückverfolgbarkeit konform zur ISO 9001. <https://blog.vorest-ag.com/qualitaetsmanagement/produktkennzeichnung-ruckverfolgbarkeit-konform-zur-iso-9001/> (abgerufen am 20.6.2022).
- Kapalschinski, C. (2017): Radeberger verkauft Bio-Limo an Hassia. Rosbacher-Mutter schnappt sich Bionade. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/radeberger-verkauft-bio-limo-an-hassia-rosbacher-mutter-schnappt-sich-bionade/20438146.html (abgerufen am 28.6.2022).

- Kapalschinski, C. (2018): Brauerei-Chefs im Interview: Warum Warsteiner 240 Mitarbeiter entlässt. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/brauerei-chefs-im-interview-warum-warsteiner-240-mitarbeiter-entlaesst/20915608.html (abgerufen am 9.6.2022).
- Kauertz, B. (2021): Ökobilanzielle Bewertung des Einsatzes von rPET in Getränkeflaschen in Deutschland. Vortrag im Rahmen des Forum Alkoholfreie Getränke am 27.9.2021 in Oberursel.
- KI-News (2019): Wie künstliche Intelligenz für Coca-Cola Vermarktungsprobleme löst. www.ki-news.online/2019/06/23/wie-kuenstliche-intelligenz-fuer-coca-cola-vermarktungsprobleme-loest/ (abgerufen am 6.6.2022).
- Kitzmann, M. (2019): Strategieschwenk: Verkauf von Hasseröder und Diebels abgesagt. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Strategieschwenk-AB-InBev-sagt-Verkauf-von-Hasseroeder-und-Diebels-ab-139990 (abgerufen am 9.6.2022).
- Kloft, M. / Holewik, F. (2022): Brauereien in der Krise: „Dann gibt es kein Bier mehr“. www.t-online.de/finanzen/news/unternehmen-verbraucher/id_92264898/drohende-gaskrise-dann-brauchen-wir-keine-bier-triage-mehr-.html (abgerufen am 28.6.2022).
- Knödl, M. (2021): Personalmanagement: Wenn der Computer die Neue einstellt. In: Magazin Mitbestimmung 02/2021. www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-wenn-der-computer-die-neue-einstellt-32148.htm (abgerufen am 5.7.2022).
- Köhler, M. (2022): Frankfurter Standort: Radeberger schließt Binding-Brauerei. www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/radeberger-schliesst-binding-brauerei-in-frankfurt-18351595.html (abgerufen am 23.12.2022).
- Köppen, K.-H. (2020): Wasserstress vorbeugen, Konflikte regeln: Trinkbare Ressourcen managen und im Grundwasser schützen – Teil II. In: UPR, Umwelt und Planungsrecht, H. 12, S. 512–518.
- Kolf, F. (2021): Getränkelieferdienst: Flaschenpost will bundesweit auch Lebensmittel liefern. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/getraenkelieferdienst-flaschenpost-will-bundesweit-auch-lebensmittel-liefern/27396972.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Kollex (2022): Informationen zur Plattform. www.kollex.de/ (abgerufen am 15.7.2022).
- Konrad, J. (2022): Analyse: Händler lassen bei Marken kaum Preiserhöhungen zu. www.lebensmittelzeitung.net/handel/charts/analyse-haendler-lassen-bei-marken-kaum-preiserhoehungen-zu-165425 (abgerufen am 1.8.2022).

- Kotteder, F. (2017): Brauereien: Wie internationale Konzerne beim Münchner Bier mitmischen. www.sueddeutsche.de/muenchen/brauereien-wie-internationale-konzerne-beim-muenchner-bier-mitmischen-1.3663475 (abgerufen am 28.6.2022).
- Kreiszeitung (2010): „Vilsa-Brunnen“ verlagert Produktion. www.kreiszeitung.de/lokales/diepholz/vilsa-brunnen-verlagert-produktion-631799.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Krost, H. (2016e): Umstrukturierung: Coca-Cola speckt weiter ab. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Umstrukturierung-Coca-Cola-speckt-weiter-ab-125561?crefresh=1 (abgerufen am 7.10.2016).
- Krost, H. (2019): Bierbrauer: Oettinger konzentriert sich auf Produktion und Logistik. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Bierbrauer-Oettinger-konzentriert-sich-auf-Produktion-und-Logistik-143064 (abgerufen am 28.6.2022).
- Kulmbacher Brauerei (2022): Die wichtigsten Zahlen auf einen Blick. www.kulmbacher-brauerei-ag.de/investor-relations/kennzahlen (abgerufen am 28.6.2022).
- Kutzer, C. (2021): Automatisierung im Kleinen: Bots für Routineaufgaben. www.innovations-report.de/fachgebiete/informationstechnologie/automatisierung-im-kleinen-bots-fuer-routineaufgaben/ (abgerufen am 20.6.2022).
- Lefherz, U. (2022): Neue Brunnen: Altmühltaler will Tiefengrundwasser schonen. www.br.de/nachrichten/bayern/neue-brunnen-altmuehltaler-will-tiefengrundwasser-schonen,T2L4hGh (abgerufen am 15.6.2022).
- LabourNet Germany (2020): Gilde-Brauerei spaltet Betrieb auf, um Betriebsrat und Tarifbindung zu verhindern. www.labournet.de/branchen/nahrung/gilde-brauerei-spaltet-betrieb-auf-um-betriebsrat-zu-verhindern-gewerkschaft-zieht-vor-gericht/ (abgerufen am 28.6.2022).
- Lattmann, C. / Mende, J. / Holst, J. (2022): Eigenmarken: Französische Brunnen helfen Edeka aus. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/eigenmarken-franzoesische-brunnen-helfen-edeka-aus-165942 (abgerufen am 15.7.2022).
- Leadbeater, S. (2021): Coca-Cola's use of AI to stay at the top of the drinks market. <https://business.blogthinkbig.com/coca-colas-use-of-ai-to-stay-at-the-top-of-the-drinks-market/> (abgerufen am 7.6.2022).
- LP – Lebensmittel Praxis (2021): Top-30-Ranking. Die Top 30 im LEH. In: LP – Lebensmittel Praxis, 15.3.2021.
- Logistik heute (2020): Getränke Logistik: Neubau für die Brauerei Veltins. <https://logistik-heute.de/news/getraenkelogistik-neubau-fuer-die-brauerei-veltins-30989.html> (abgerufen am 23.6.2022).

- Logistik heute (2021a): Getränkelogistik: Corona läutet Wandel ein. <https://logistik-heute.de/news/getraenkelogistik-corona-laeuet-wandel-ein-35308.html> (abgerufen am 15.6.2022).
- Logistik heute (2021b): Logistik-IT: Coca Cola HBC verbessert Prozesse im Lkw-Transport. <https://logistik-heute.de/news/logistik-it-coca-cola-hbc-verbessert-prozesse-im-lkw-transport-33843.html> (abgerufen am 7.6.2022).
- Logistik heute (2022): Container-Logistik: Warsteiner Gruppe gründet Tochter für intermodale Transporte. <https://logistik-heute.de/news/container-logistik-warsteiner-gruppe-gruendet-tochter-fuer-intermodale-transporte-37550.html> (abgerufen am 8.8.2022).
- Ludwigsburger Kreiszeitung (2022): Gastgewerbe: Brauer verkaufen wieder mehr Fassbier. www.lkz.de/lokales_artikel,-brauer-verkaufen-wieder-mehr-fassbier-arid,690807.html (abgerufen am 8.8.2022).
- Lüders-Gollnick, A. (2020): Wie Sie Ihr Yard Management effektiver gestalten. <https://blog.emessage.de/yard-management> (abgerufen am 20.6.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2005): Lidl übernimmt Lieferant MEG. www.lebensmittelzeitung.net/handel/Lidl-uebernimmt-Getraenke-lieferanten-46683 (abgerufen am 15.8.2016).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2007): Lidl: Übernimmt MEG ganz. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Lidl-uebernimmt-MEG-ganz-58117 (abgerufen am 15.8.2016).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2011): Bitburger: „Belastungen reduzieren“. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/karriere/-Belastungen-reduzieren-87473 (abgerufen am 5.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2016): Ranking: Top 15 Brauereien Deutschland 2016. In: LZ, 10.3.2016. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/rankings/Ranking-Top-15-Brauereien-Deutschland-2016-122369 (abgerufen am 28.6.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2020): Sparmaßnahmen: Coke trennt sich von Standorten und nimmt Apollinaris aus dem LEH. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Sparmassnahmen-Coca-Cola-trennt-sich-von-Standorten-und-nimmt-Apollinaris-aus-dem-Regal-148683 (abgerufen am 6.6.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2021a): Ranking: Top 15 Brauereien Deutschland 2021. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/rankings/Ranking-Top-15-Brauereien-Deutschland-2021-151996 (abgerufen am 28.6.2022).

- LZ – Lebensmittelzeitung (2021b): Sparprogramm: Heineken plant tausendfache Stellenstreichungen. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/Sparprogramm-Heineken-plant-tausendfache-Stellenstreichungen-150781 (abgerufen am 28.6.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2022a): Umfrage: Verbraucher achten mehr auf Preise als auf Nachhaltigkeit. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/umfrage-verbraucher-achten-mehr-auf-preise-als-auf-nachhaltigkeit-165785 (abgerufen am 8.8.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2022b): Geschäftsjahr 2021: Zukauf von Wüllner treibt Umsatzwachstum von Hassia an. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/geschaeftsjahr-2021-zukauf-von-wuellner-treibt-umsatzwachstum-von-hassia-an-164208 (abgerufen am 15.6.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2022c): Ranking: Die Top 15 Brauereien Deutschland 2022. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/rankings/ranking-top-15-brauereien-deutschland-2022-164787 (abgerufen am 15.7.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2022d): Zukäufe im Visier: Bitburger sucht nach Übernahmekandidaten. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/zukaeufe-im-visier-bitburger-sucht-nach-uebernahmekandidaten-164154 (abgerufen am 28.6.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2022e): Ranking: Top 35 Hersteller von Erfrischungsgetränken Deutschland 2022. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/rankings/ranking-top-35-hersteller-von-erfrischungsgetraenken-deutschland-2022-166524 (abgerufen am 8.8.2022).
- LZ – Lebensmittelzeitung (2022f): Ranking: Top 30 Mineralbrunnen Deutschland 2022. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/rankings/ranking-top-30-mineralbrunnen-deutschland-2022-165626 (abgerufen am 13.6.2022).
- Maack, K. / Haves, J. / Schmid, K. / Stracke, S. (2011): Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland. edition der Hans-Böckler-Stiftung 260. Düsseldorf.
- Manager Magazin (2022): Nestlé und Co: Edeka-Chef warnt vor Preistreiberei. www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/nestle-und-co-edeka-chef-markus-mosa-warnt-lebensmittelkonzerne-vor-ueberzogenen-preisforderungen-a-f77481f2-0001-432e-b2b4-1218c722ab30 (abgerufen am 15.6.2022).
- Märkische Allgemeine (2022): Baruth: Red Bull und Rauch bestätigen Übernahme der Urstromquelle. www.maz-online.de/lokales/teltow-flaeming/teltow-flaeming-redbull-und-rauch-bestaetigen-uebernahme-der-baruther-urstromquelle-NHT73STSFMBIK5BT6BRK2WWRP4.html (abgerufen am 1.8.2022).

- Mecalux (2021): Automatisches Hochregallager, bei dem die Regale das Gebäude tragen. Dormagen.
- MDR Thüringen (2022): Biermarkt: Oettinger will Brauerei Gotha schließen: 200 Jobs gefährdet. www.mdr.de/nachrichten/thueringen/west-thueringen/gotha/oettinger-brauerei-schliessung-100.html (abgerufen am 28.6.2022).
- Mende, J. / Varnholt, H. / Bender, H. / Sachsenröder, D. / Brändlein, P. / Stockburger, M. / Tewes, W. (2022): Internationaler Marken-Einkauf: Widerstand gegen Edeka. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/internationaler-marken-einkauf-widerstand-gegen-edeka-163780 (abgerufen am 15.7.2022).
- Merkur.de (2021): Asphaltcowboys: Fahrermangel auch in Deutschland ein Thema. www.merkur.de/wirtschaft/asphaltcowboys-fahrermangel-auch-in-deutschland-ein-thema-zr-91039576.html (abgerufen am 14.6.2022).
- Miebach Consulting (2021): Getränkelogistikstudie 2021. Die deutsche Getränkelogistik im Wandel. Frankfurt am Main.
- Mikrobrauer (o. J.): Information. www.mikrobrauer.com/?map=de#7/51.163/10.448 (abgerufen am 7.11.2016)
- MPB – Mehrwegpool der Brauwirtschaft eG (2022): Der Mehrwegpool zur Stabilisierung und Pflege der aktuellen deutschen Mehrweg-Gebinde in der Brauwirtschaft. <https://mpbeg.de> (abgerufen am 28.6.2022).
- Mörs, N. (2018): Getränkehandel: Revolutionäre Tourenplanung mit Erfolg. <https://ixtenso.de/logistik/getraenkehandel-revolutionaere-tourenplanung-mit-erfolg.html> (abgerufen am 20.6.2022).
- moproweb (2022): Auch Wasser wird teurer. www.moproweb.de/news/home/auch-wasser-wird-teurer/ (abgerufen am 1.8.2022).
- Mykolaychuk, B. (2022): Mitarbeiter-Apps im Vergleich – ein zentraler Kommunikationskanal im Fokus. www.digital-affin.de/blog/mitarbeiter-apps/ (abgerufen am 20.6.2022).
- Neuscheler, T. (2019): Biermarkt in Köln: Radeberger gibt Kölsch-Brauerei auf. www.faz.net/aktuell/wirtschaft/radeberger-gibt-koelsch-brauerei-auf-16138220.html (abgerufen am 28.6.2022).
- Nerdinger, F. W. / Wilke, P. / Stracke, S. / Drews, U. (Hrsg.) (2015): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Neumann, F. (2021): PET-Einweg: Vorreiter der Kreislaufwirtschaft. Vortrag im Rahmen des Forum Alkoholfreie Getränke am 27.9.2021 in Oberursel.

- Nestlé (2020): Nestlé veröffentlicht Umsatz für die ersten neun Monate 2020. Medienmitteilung vom 21.10.2020. www.nestle.com/sites/default/files/2020-10/2020-nine-month-sales-press-release-de.pdf (abgerufen am 15.6.2022).
- NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2020): Tarifrunde Coca-Cola: Gesamtpaket geschnürt. Adjan: Sicherheit im Wandel erreicht. Pressemitteilung vom 25.9.2020. www.ngg.net/fileadmin/Hauptverwaltung/Presse/Pressemitteilungen/2020_09_25_Coca-Cola_abschluss_003.pdf (abgerufen am 6.6.2022).
- NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2021): Sauer-/ Siegerländer Brauereien: Ergebnis in schwierigen Zeiten. Warsteiner verweigert Abschluss. Info Tarifrunde NRW 2021 vom 21.6.2021. https://nrw.ngg.net/fileadmin/user_upload/TI_4_Verhandlung_SaSi_Brau_NRW_20210618_2.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2022): Mentoren. Bilden. Zukunft. Projektflyer. www.ngg.net/fileadmin/Hauptverwaltung/Redaktion_Webseite_ngg.net/PDFs/20220228_NGG-Mentoren-Bilden-Zukunft-Flyer-Web_2022.pdf (abgerufen am 15.7.2022).
- NGG Bayern – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Landesbezirk Bayern (2022): Wegweisender Tarifvertrag zur Berufsunfähigkeitsversicherung in Bayern unterschrieben. Pressemitteilung vom 12.7.2022. <https://bayern.ngg.net/presse/pressemitteilungen/2022/wegweisender-tarifvertrag-zur-berufsunfaehigkeitsversicherung-in-bayern-unterschrieben/> (abgerufen am 14.7.2022).
- OAS AG (2022): Effiziente Werkslogistik durch Yard Management von OAS. Bremen.
- Oetker Digital (2022): „Wie digitalisiert man die Lebensmittel- und Getränkeindustrie?“ <https://oetkerdigital.com/de> (abgerufen am 20.6.2022).
- Oettinger (2021): Oettinger mit „Bester Social Media Performance“ deutscher Biermarken. Pressemeldung vom 23.4.2021. www.oettinger-bier.de/blog/oettinger-mit-bester-social-media-performance-deutscher-biermarken/ (abgerufen am 16.6.2022).
- Osthessen News (2022): Traditionsreiches Familienunternehmen: RhönSprudel an Alma Gruppe verkauft. <https://osthessen-news.de/n11692579/alma-gruppe-kauft-das-unternehmen-rhoensprudel.html> (abgerufen am 1.8.2022).
- Prologistik (2022): Chaotische Lagerhaltung. Dortmund.

- Pro Mehrweg (2022): Empfehlung des Verbands Pro Mehrweg e. V. zu den bereits aktiven bzw. noch geplanten gesteuerten Mehrwegpoolsystemen der deutschen Brauwirtschaft: GeMeMa mit überzeugender Lösung. <https://promehrweg.de/wp-content/uploads/2022/02/Empfehlung-des-Verbands-Pro-Mehrweg-zu-gesteuerten-Mehrwegpoolsystemen.pdf> (abgerufen am 15.6.2022).
- PWC (2022): Testatsexemplar. Kulmbacher Brauerei Aktiengesellschaft Kulmbach. Jahresabschluss zum 31. Dezember 2021 und Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021. www.kulmbacher-brauerei-ag.de/fileadmin/user_upload/navigation/5_investor-relations/02_finanzenberichte/04_Jahresabschluss_und_Lagebericht_der_Kulmbacher_Brauerei_AG_GJ_2021.pdf (abgerufen am 28.6.2022).
- Radeberger Gruppe (2022): Kennzahlen der Unternehmensgruppe für das Jahr 2021. www.radeberger-gruppe.de/presse/pressematerial-und-downloads.html (abgerufen am 28.6.2022).
- Rebl, K. (2022): Mit dem Hopfen wachsen die Kosten. www.donaukurier.de/lokales/landkreis-pfaffenhofen/mit-dem-hopfen-wachsen-die-kosten-6147199 (abgerufen am 28.6.2022).
- Refresco Deutschland (2022): Unser Unternehmen. www.refresco.de/de/uber-uns/unsere-unternehmen/ (abgerufen am 15.7.2022).
- Rentz, I. (2022): Ukraine-Krieg: AB InBev leidet unter Rückzug aus Russland. www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/ukraine-krieg-ab-inbev-leidet-unter-rueckzug-aus-russland-164870 (abgerufen am 28.6.2022).
- Rieke, C. / Seifert, H. / Stracke, S (2019): Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte. <https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/flexible-arbeitszeitmodelle-beteiligungsorientiert-gestalten?blob=publicationFile> (abgerufen am 5.7.2022).
- Rieke, C. / Stracke, S. / Seifert, H. (2021): Mustervereinbarung mobile Arbeit. https://projekt-zeitreich.de/wp-content/uploads/2021/01/Muster_Mobil-1.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Rüsch, S. (2022): Marktanteilsverschiebungen im LEH eher evolutionär statt disruptiv. <https://handel-dhbw.de/blogeintrag/marktanteilsverschiebungen-im-leh-eher-evolutionaer-statt-disruptiv/> (abgerufen am 15.7.2022).
- Sachon (2021a): Brauindustrie: Die Branche auf einen Blick 2021. www.sachon.de/fileadmin/dateien/fachzeitschriften/poster/bi_infoposter.pdf (abgerufen am 28.6.2022).

- Sachon (2021b): Die größten Getränkefachgroßhändler Deutschlands (nach Umsatz). www.sachon.de/fileadmin/dateien/fachzeitschriften/poster/gfh_gfgh-ranking.pdf (abgerufen am 28.6.2022).
- Schäfer, T. (2021): Mobile Arbeit: Gestaltungsmöglichkeiten aus Sicht des Arbeitsschutzes. Vortrag im Rahmen des Brauforums am 15.11.2021 in Goslar.
- Scholz, D. (2022): Krombacher-Gruppe übernimmt Germete-Mineralquellen. www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/23285117_Krombacher-Gruppe-uebernimmt-Germete-Mineralquellen.html (abgerufen am 15.7.2022).
- Schubert, A. (2015): Paulaner-Umzug: So sieht es auf der Großbraustelle aus. www.sueddeutsche.de/muenchen/paulaner-umzug-so-sieht-es-auf-der-grossbraustelle-aus-1.2390487 (abgerufen am 28.6.2022).
- Schürmann, H. (2017): Aus Erfahrungen lernen. www.stores-shops.de/technology/aus-erfahrungen-lernen/ (abgerufen am 20.6.2022).
- Schwarz IT (2022): Wir sind der digitale Pulsschlag der Schwarz Gruppe. <https://it.schwarz/ueber-uns> (abgerufen am 2.2.2023.2022).
- Schwarz Produktion (2020): Baubeginn Kaffeerösterei: Schwarz Produktion setzt erfolgreiche Strategie weiter um. Pressemeldung vom 3.9.2020. <https://schwarz-produktion.com/presseinformationen/200903-schwarz-produktion-bau-kaffeeoesterei/> (abgerufen am 20.6.2022).
- Schwarz Produktion (2022a): Hochmoderne Getränkewerke. <https://schwarz-produktion.com/produktion/meg/> (abgerufen am 20.6.2022).
- Schwarz Produktion (2022b): Eine starke Mannschaft für starke Leistungen. <https://schwarz-produktion.com/verantwortung/mitarbeiter/> (abgerufen am 15.6.2022).
- Seifert, H. (2018): Mit Arbeitszeitkonten zu mehr Zeitsouveränität? In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Berlin: Springer Gabler, S. 97–106.
- Segat, M. (2022): Keine Volksfeste, steigende Preise, kaum Hilfen. Nach zwei Jahren Pandemie: Diese Brauereien in der Region mussten schließen. www.nordbayern.de/region/nach-zwei-jahren-pandemie-diese-brauereien-in-der-region-mussten-schliessen-1.11790611 (abgerufen am 15.7.2022).
- Shinde, S. (2021): Lieferkette: Coca-Cola HBC trackt Ladungen in Echtzeit. www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/nachrichten/Lieferkette-Coca-Cola-HBC-trackt-Ladungen-in-Echtzeit-152472 (abgerufen am 6.6.2022).
- Smart-Tec (2022): RFID-Technologie. Oberaching.

- StGB NRW – Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen (2021): Änderung des LWG NRW in Kraft getreten. StGB NRW-Mitteilung vom 18.5.2021. www.kommunen.nrw/informationen/mitteilungen/datenbank/detailansicht/dokument/aenderung-des-lwg-nrw-in-kraft-getreten.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Softgate (2022): Prozessautomatisierung mit Robotic Process Automation. Erlangen.
- Spiegel.de (2022a): Deutsche Brauereien: Bier könnte bis zu 30 Prozent teurer werden. www.spiegel.de/wirtschaft/service/bier-koennte-bis-zu-30-prozent-teurer-werden-warnung-der-brauereien-a-399be1c2-204a-42f3-80d7-e7d34ead1164 (abgerufen am 28.6.2022).
- Spiegel.de (2022b): Streit über Preiserhöhungen geschlichtet. Coca-Cola nimmt wieder Bestellungen von Edeka an. www.spiegel.de/wirtschaft/coca-cola-nimmt-wieder-bestellungen-von-edeka-an-a-f400681b-8c73-4bad-a7ca-d0d67790c1f9 (abgerufen am 23.12.2022).
- Stackit (2022): Unser Unternehmen. www.stackit.de/de/ueber-uns (abgerufen am 20.6.2022).
- Statista (2021): Umsatz von Coca-Cola in Deutschland und weltweit in den Jahren 2017 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/789216/umfrage/umsatzdes-coca-cola-konzerns-regionen/> (abgerufen am 6.6.2022).
- Stegmaier, J. (2019): Aqua Römer in Göppingen: Der Umzug nach Mainhardt wird beschleunigt – Hälfte der Mitarbeiter wechselt mit. www.swp.de/lokales/aqua-roemer-in-goepingen-der-umzug-nach-mainhardt-wird-beschleunigt-haelfte-der-mitarbeiter-wechselt-mit-41233867.html (abgerufen am 15.6.2022).
- Steiner, C. (2021): Volksbank BraWo übernimmt Hofbrauhaus Wolters zu 100 Prozent. www.braunschweiger-zeitung.de/braunschweig/article232467001/Volksbank-BraWo-uebernimmt-Hofbrauhaus-Wolters-zu-100-Prozent.html (abgerufen am 28.6.2022).
- Stockburger, M. (2020): Kommentar: Lidl geht digitalen Sonderweg. www.lebensmittelzeitung.net/handel/Kommentar-Lidl-geht-digitalen-Sonderweg-149575 (abgerufen am 20.6.2022).
- Stockburger (2021): Eigene Stiftung: Schwarz baut Produktion aus. www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Eigene-Stiftung-Schwarz-baut-Produktion-aus-150847 (abgerufen am 20.6.2022).
- Stracke, S. / Giertz, J.-P. (2019): Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study der Hans-Böckler-Stiftung 433. Düsseldorf. www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_433.pdf (abgerufen am 5.7.2022).

- Stracke, S. / Homann, B. (2017): Branchenanalyse Getränkeindustrie. Marktentwicklung und Beschäftigung in der Brauwirtschaft, Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. Study der Hans-Böckler-Stiftung 368. Düsseldorf. www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_368.pdf (abgerufen am 15.6.2022).
- Stracke, S. / Maack, K. (2013): Transfer guter Praxis – Ansätze zur Lösung demografischer Herausforderungen in der Ernährungsindustrie. edition der Hans-Böckler-Stiftung 282. Düsseldorf. www.boeckler.de/fpdf/HBS-005483/p_edition_hbs_282.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Stracke, S. / Rieke, C. / Schöneberg, K. (2020): Strategische Personalplanung: ein Thema für Betriebs- und Personalräte. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.): Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen. Berlin: Springer Gabler, S. 127–149.
- Stracke, S. / Vitols, K. (2018): Begrenzen und Gestalten! Eine Praxishilfe für Betriebsräte zum Umgang mit Werk- und Dienstverträgen. Mitbestimmungspraxis Nr. 19 der Hans-Böcker-Stiftung. Düsseldorf. www.boeckler.de/pdf/p_imu_praxis_2018_19.pdf (abgerufen am 5.7.2022).
- Stuttgarter Nachrichten (2019): Millioneninvestition in Urbach: Coca-Cola will den Standort stärken. www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt/millioneninvestition-in-urbach-coca-cola-will-den-standort-staerken.03ff4462-19ee-4aee-bf50-742378c14158.html (abgerufen am 6.6.2022).
- Sueddeutsche.de (2020): Unternehmen – Hamburg: Holsten-Brauerei trotz Corona gut in Hausbruch angekommen. www.sueddeutsche.de/wirtschaft/unternehmen-hamburg-holsten-brauerei-trotz-corona-gut-in-hausbruch-angekommen-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-200704-99-669288 (abgerufen am 28.6.2022).
- Sueddeutsche.de (2022): Getränke – Bayreuth: Bayerisches Helles deutschlandweit gefragt. www.sueddeutsche.de/wirtschaft/getraenke-bayreuth-bayerisches-helles-deutschlandweit-gefragt-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-220129-99-895275 (abgerufen am 28.6.2022).
- Tagesschau.de (2022a): Komplett-Abschied: Heineken verkauft Russland-Geschäft. www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/heineken-russland-verkauf-kosten-biermarkt-carlsberg-brauerei-101.html (abgerufen am 28.6.2022).
- Tagesschau.de (2022b): Angebotssorgen schwinden: Weizenpreis sinkt auf Stand vom Februar. www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/weizenpreis-agrar-ernaehrung-ukraine-krieg-101.html(abgerufen am 15.7.2022).

- Team Beverage (2021): Team Beverage beliefert Targobank Filialen in Deutschland. Pressemitteilung vom 17.2.2021. <https://team-beverage.de/unternehmen/news-presse/detail/team-beverage-beliefert-targobank-filialen-in-deutschland> (abgerufen am 28.6.2022).
- Terpitz, K. (2021): Das lukrative Geschäft mit dem Sprudel – Sodastream bekommt mehr Konkurrenz. www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/getraenkeindustrie-das-lukrative-geschaeft-mit-dem-sprudel-sodastream-bekommt-mehr-konkurrenz/27735678.html (abgerufen am 15.6.2022).
- The Brewers of Europe (2021): European Beer Trends. Statistics Report 2021 Edition. <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2021/european-beer-statistics-2020.pdf> (abgerufen am 28.6.2022).
- TZ Transformationszentrum (2022): People Analytics und künstliche Intelligenz im HR. Zürich.
- Umweltbundesamt (Hrsg.) (2016): Prüfung und Aktualisierung der Ökobilanzen für Getränkeverpackungen. Texte 19/2016. Dessau-Roßlau. www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte_19_2016_pruefung_und_aktualisierung_der_oekobilanzen_fuer_getraenkeverpackungen_0.pdf (abgerufen am 15.7.2022).
- Umweltbundesamt (Hrsg.) (2021): Bundesweite Erhebung von Daten zum Verbrauch von Getränken in Mehrweggetränkeverpackungen. Bezugsjahr 2019. Texte 116/2021. Dessau-Roßlau.
- Umweltbundesamt (2022): Änderungen im Verpackungsgesetz zum 1. Januar 2022. Pressemeldung vom 27.12.2021. www.umweltbundesamt.de/themen/aenderungen-im-verpackungsgesetz-1-januar-2022 (abgerufen am 15.7.2022).
- Vario (2022): Bestellvorschlagslisten. <https://help.vario-software.de/vario-8-handbuch/einkauf/bestellvorschlagsliste/> (abgerufen am 20.6.2022).
- VDM – Verband Deutscher Mineralbrunnen e. V. (2021a): Deutsche Mineralbrunnen und Getränkehandel starten Kampagne „Pro Mineralwasser“. Pressemitteilung vom 25.5.2021. www.vdm-bonn.de/presse/pressemitteilungen/deutsche-mineralbrunnen-und-getraenkehandel-startenkampagne-pro-mineralwasser/ (abgerufen am 15.6.2022).
- VDM – Verband Deutscher Mineralbrunnen e. V. (2021b): Branchendaten 2020. www.vdm-bonn.de/wp-content/uploads/Anlage_3_Branchendaten_2020_final_280621.pdf (abgerufen am 15.6.2022).

- VDM – Verband Deutscher Mineralbrunnen e. V. (2021c): VDM-Initiative Klimaneutralität 2030 gestartet. www.vdm-bonn.de/themen/klimaneutralitaet/vdm-initiative-klimaneutralitaet-2030-gestartet/ (abgerufen am 15.6.2022).
- VDM – Verband Deutscher Mineralbrunnen e. V. (2022a): Vorläufige Branchendaten 2021. www.vdm-bonn.de/wp-content/uploads/VDM_Branchendaten_2021-vorlaeufig.pdf (abgerufen am 15.7.2022).
- VDM – Verband Deutscher Mineralbrunnen e. V. (2022b): Verantwortungsvoller Umgang mit dem wertvollen Allgemeingut Wasser. VDM-Positionspapier. www.vdm-bonn.de/wp-content/uploads/VDM-Position_Wassernutzung_Deutschland_20220322.pdf (abgerufen am 15.7.2022).
- VDM – Verband Deutscher Mineralbrunnen e. V. (2022c): Willkommen beim Verband Deutscher Mineralbrunnen. www.vdm-bonn.de/ (abgerufen am 15.7.2022).
- Vilsa (2021): Symbolischer Spatenstich: VILSA-Brunnen startet mit dem Bau des Hochregallagers am Unternehmensstandort in Bruchhausen-Vilsen. <https://vilsa.de/presse/symbolischer-spatenstich-vilsa-brunnen-startet-mit-dem-bau-des-hochregallagers-am-unternehmensstandort-in-bruchhausen-vilsen/> (abgerufen am 15.6.2022).
- VLB Berlin – Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin e. V. (2022): RFID / Supply Chain Sensor Check. www.vlb-berlin.org/index.php/es/node/148 (abgerufen am 20.6.2022).
- Vogel, C. (2021): Nachhaltige Lieferkettengestaltung im Lebensmittel-einzelhandel. ifo Schnelldienst 1/2022, 75. Jg., S. 69–72. www.ifo.de/DocDL/sd-2022-01-vogel-forum-handel.pdf (abgerufen am 15.7.2022).
- Vorderwülbecke, A. / Korflür, I. / Löckener, R. (2018): Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie. Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Study der Hans-Böckler-Stiftung 378. Düsseldorf. www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_378.pdf (abgerufen am 2.2.2023)
- wafg – Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e. V. (2021): Trend zu mehr Mehrweg bei Alkoholfreien Getränken hält an. Presseinformation vom 7.5.2021. www.wafg.de/fileadmin/presse/wafg-pressemitteilung_-_trend_zu_mehr_mehrweg_bei_afg_haelt_an_gesamt.pdf (abgerufen am 15.6.2022).
- wafg – Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e. V. (2022): Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs von Alkoholfreien Getränken nach Getränkearten 2012–2021 (Werte in Liter pro Kopf; Stand 20.6.2022). www.wafg.de/fileadmin/dokumente/pro-kopf-verbrauch.pdf (abgerufen am 21.6.2022).

- Wallstreet-Online (2022): KKR übernimmt Mehrheitsbeteiligung an Refresco. www.wallstreet-online.de/nachricht/15085873-kkr-uebernimmt-mehrheitsbeteiligung-refresco (abgerufen am 15.7.2022).
- Watson (2022): Beliebtes Nestlé-Produkt verschwindet bald komplett aus Deutschlands Supermärkten. www.watson.de/leben/supermarkt/962900150-supermarkt-beliebtes-nestle-produkt-verschwindet-bald-komplett-aus-den-regalen (abgerufen am 17.5.2022).
- Weka (2017): Cabka IPS: Neue Heilbronner Halbpalette mit RFID-Technik. Haar.
- Wenzel, H. (2021): Kommentar: Aldi will sich Rezyklate sichern. www.lebensmittelzeitung.net/handel/kommentare/kommentar-aldi-will-sich-rezyklate-sichern-161632 (abgerufen am 15.5.2022).
- Whittle, L. / Geipel-Kern, A. (2021): Supply Chain: Mitarbeiter vernetzen, Abläufe vereinfachen: So geht's. www.process.vogel.de/mitarbeiter-ernetzen-ablaeuft-vereinfachen-so-gehts-a-1060849/ (abgerufen am 20.6.2022).
- Zeit.de (2022a): Kommunen: Coca-Cola gibt Plan für dritten Brunnen in Lüneburg auf. www.zeit.de/news/2022-01/18/coca-cola-gibt-plan-fuer-dritten-brunnen-in-lueneburg-auf?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (abgerufen am 8.6.2022).
- Zeit.de (2022b): Agrar: Hopfenbauern beklagen schlechte Ernte und hohe Kosten. www.zeit.de/news/2022-08/24/hopfenbauern-beklagen-schlechte-ernte-und-hohe-kosten (abgerufen am 24.8.2022).
- Zeit.de (2022c): Getränke: Veltins braut im ersten Halbjahr so viel Bier wie noch nie. www.zeit.de/news/2022-07/15/veltins-braut-im-ersten-halbjahr-so-viel-bier-wie-noch-nie (abgerufen am 17.7.2022).
- Zika, G. / Maier, T. / Helmrich, R. / Weber, E. / Wolter, M. (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035. Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. IAB-Kurzbericht 9/2018. <https://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0918.pdf> (abgerufen am 22.7.2022).
- Zimmer, J. (2021): Coca-Cola European Partners Deutschland: Katharina Knötel ist neue CIO von CCEP in Deutschland. www.food-service.de/management/news/coca-cola-european-partners-deutschland-katharina-knoetel-ist-neue-cio-von-ccep-in-deutschland-49029 (abgerufen am 6.6.2022).

ISSN 2509-2359