

# Projektarbeit

Erstellung eines strategischen Marketingkonzeptes

# Die BRAU – UNION AG

Martin Fridum  
Patrick Hohenberger  
Jürgen Kalcher  
Michael Kos  
Irene Spenner

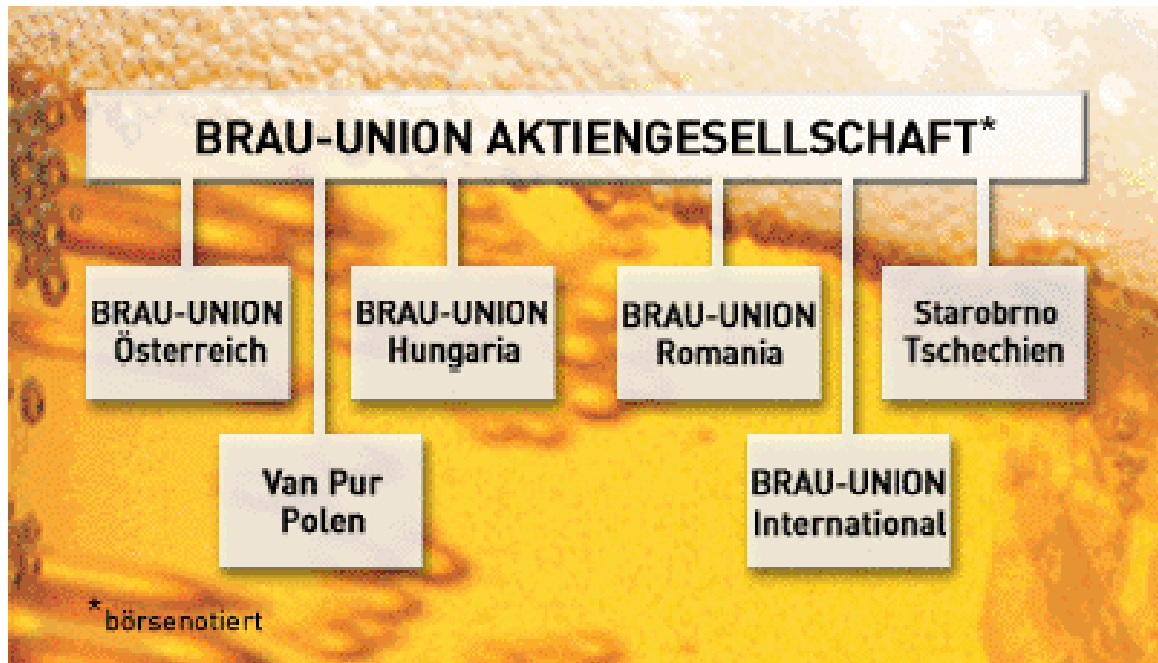
## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b><i>Die BRAU – UNION AKTIENGESELLSCHAFT</i></b> .....	<b>4</b>
1.1	Allgemeines .....	4
1.2	Die Entwicklung der BRAU – UNION AG der letzten Jahre:.....	5
<b>2</b>	<b><i>Der Unternehmenszweck</i></b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b><i>Strategische Ziele des Unternehmens</i></b> .....	<b>6</b>
3.1	Strategische Ziele – Österreich .....	6
3.2	Strategische Ziele – International.....	7
<b>4</b>	<b><i>BRAU-UNION AG Finanzkennzahlen</i></b> .....	<b>8</b>
4.1	Umsatz.....	8
4.2	Getränkeabsatz.....	8
4.3	Geschäftsergebnisse .....	9
4.4	Cash flow .....	10
4.5	Investitionen.....	10
4.6	Der Aktienkurs der Brau – Union Aktie.....	11
4.7	Die Mitarbeiter der Brau – Union AG .....	11
4.8	Anlagenintensität.....	11
4.9	Anlagendeckung .....	12
4.10	Marktanteil: .....	12
<b>5</b>	<b><i>Das Unternehmen</i></b> .....	<b>13</b>
5.1	Chancen , Gefahren des Unternehmens.....	13
5.2	Stärken und Schwächen.....	14
<b>6</b>	<b><i>Produktportfolio des Unternehmens</i></b> .....	<b>16</b>
6.1	Internationale Marken.....	16
6.2	Nationale Marken & Spezialitäten .....	17
6.3	Regionale Marken .....	18
6.4	Internationale Bier Kooperationen.....	19
<b>7</b>	<b><i>Die Produkte hinsichtlich ihrer Marktposition</i></b> .....	<b>20</b>
7.1	Die Stars .....	20
7.2	Die Melkkühe.....	20
7.3	Die „Armen Hunde“.....	21
7.4	Die Fragezeichen .....	21
<b>8</b>	<b><i>Die Wachstumsstrategie des Unternehmens</i></b> .....	<b>21</b>
<b>9</b>	<b><i>Strategischer Marketingplan für das Produkt „TREXTA brewed by Gösser“</i></b> .....	<b>22</b>
9.1	Produktdaten:.....	22

<b>9.2</b>	<b>Faktoren, welche die Neuproduktion erschweren:</b> .....	<b>22</b>
<b>9.3</b>	<b>Erfolgsfaktoren bei der Einführung des Produktes:</b> .....	<b>23</b>
<b>9.4</b>	<b>Phasen im Produkt-Lebenszyklus</b> .....	<b>23</b>
9.4.1	Einführungsphase: .....	23
9.4.2	Wachstumsphase: .....	23
9.4.3	Reifephase .....	24
<b>10</b>	<b><i>Berichte aus Tageszeitungen</i></b> .....	<b>24</b>
<b>10.1</b>	<b>BBAG kauft im Osten wieder Brauereien zu</b> .....	<b>24</b>
<b>10.2</b>	<b>Beteiligung der BRAU UNION</b> .....	<b>25</b>
<b>10.3</b>	<b>Die Expansion des größten heimischen Getränkekonzerns in Osteuropa geht zügig voran.</b> .....	<b>25</b>

# 1 Die BRAU –UNION AKTIENGESELLSCHAFT

## 1.1 Allgemeines



In der **BRAU-UNION AG** Aktiengesellschaft sind die Brau-Aktivitäten der **BBAG (Brau- Beteiligungs- AG)**-Gruppe zusammengefasst, welche 60,9% Anteile an der **BRAU-UNION AG** hält.

Die **BRAU-UNION AG** hält Mehrheitsbeteiligungen an mehreren operativen Brauerei-Unternehmungen, welche insgesamt über acht Braustätten in Österreich, zwei in Ungarn, eine in Tschechien, vier in Rumänien und eine in Polen verfügen.

Von über 9 Mio. Hektoliter Bierabsatz entfallen über 40% auf das Ausland. Nahezu alle führenden Biermarken Österreichs (**Gösser, Kaiser, Zipfer**, u.a.) entfallen auf die **BRAU-UNION AG**. Im Bereich der alkoholfreien Biermarken wird **Schloßgold** in Lizenz hergestellt, sowie **Clausthaler** in Österreich vertrieben.

## **1.2 Die Entwicklung der BRAU – UNION AG der letzten Jahre:**

Von der Österreichischen Braubank AG zum bedeutendsten Brauunternehmen Zentraleuropas

### **1921: Gründung der Braubank AG**

Brauerei Wieselburg, Poschacherbrauerei Linz, Aktienbrauerei Linz, Salzkammergut-Brauereien Gmunden, Hofbräu Kaltenhausen

### **1925 Gründung der Österreichische Brau Aktiengesellschaft**

Verschmelzung der Brauereien mit der Braubank AG

### **1928/29 Brauerei Liesing/Wien, Bürgerbräu Innsbruck**

### **1970 Fusion mit Brauerei Zipf**

### **1978 Fusion mit Brauerei Schwechat**

### **1988 Gründung der BBAG**

Brau-Beteiligungs-Aktiengesellschaft, Ausgliederung der alkoholfreien Getränke – Töchter

### **1991 Fusion mit Steirerbrau**

### **1993 Gründung der BRAU-UNION**

Zusammenlegung aller in- und ausländischen Brauereii Interessen des Konzerns in eine eigene börsennotierte Aktiengesellschaft

### **1997 Integration der Österreichischen Brau AG und der Steirerbrau AG zur BRAU UNION Österreich AG**

## 2 Der Unternehmenszweck

Die Unternehmensvision der BRAU–UNION AG ist es, die führende Braugruppe in Zentraleuropa - führend in Qualität, Kundennutzen und Marktstellung - zu werden. Geleitet von dieser Vision setzt die BRAU–UNION AG ihren Kurs in Zentraleuropa auch in Zukunft kontinuierlich mit einer klaren Marken- und Marktstrategie fort. Nach der erklärten Devise soviel „domestic“ wie möglich, soviel „multi“ wie nötig. Denn ihr klares Ziel ist es, auf die Kultur und die Eigenarten ihrer Märkte Rücksicht zu nehmen, gerade dann, wenn sie mit ihren internationalen Marken agiert .

## 3 Strategische Ziele des Unternehmens

### 3.1 *Strategische Ziele – Österreich*

In Österreich brachte die Abspaltung der Betriebe der Österreichische Brau AG sowie der Steirerbrau AG in die neue BRAU–UNION AG wesentliche Synergieeffekte zum Beispiel im Bereich des Logistiknetzes. So wird heute über einen gemeinsamen Fuhrpark an die Kunden ausgeliefert. Auch im Bereich Materialwirtschaft bringt die Integration durch die Bündelung des Einkaufsvolumens und einem straffen Kostenmanagement wesentliche Einsparungen. All diese Maßnahmen führen zu einer Absicherung der Marktposition in Österreich.

Die BRAU–UNION AG ist mit einem rückläufigen österreichischen Markt, sowie einer wachsenden Nachfrage nach Bieren mit weniger Alkoholgehalt bzw. alkoholfreien Bieren nach der Einführung der 0,5-Promille - Grenze im Straßenverkehr im Jahr 1998 konfrontiert. Andererseits fordern die Konsumenten mehr und mehr „Trendprodukte“. Diesen Anforderungen konnte durch Produktinnovationen (z.B. Premium- Leichtbier „Zipfer Urtyp Medium“) unter ihren am Markt stark positionierten Marken entsprochen werden.

Das wesentliche strategische Ziel der BRAU–UNION AG ist der Ausbau der qualitativen Stärken und ihrer Innovationsführerschaft auf dem Weg zum besten Dienstleister der österreichischen Bier- und Getränkebranche.

Eine nachhaltige Wertsteigerung der BRAU–UNION AG wird durch ein stetiges Wachstum gesichert, indem sie:

- ihre Marktführerschaft in Österreich festigt und qualitativ ausbaut
- in Ungarn, Tschechien und Rumänien ihre Marktposition weiterentwickelt
- die Akquisitionspolitik in Zentraleuropa konsequent fortsetzt und
- die Exportaktivitäten in Drittländer mit der Brau Union International GmbH weiter forciert.

### **3.2 Strategische Ziele – International**

Die große Chance zur Erschließung eines nachhaltigen Wachstumspotentials bot sich der BRAU–UNION AG mit der Öffnung der Märkte Zentraleuropas. Sie begann ihr internationales Engagement mit dem Einstieg in Ungarn mit der Beteiligung an zwei Brauereien. Danach erwarb sie in Tschechien eine Brauerei, zuletzt folgte das Engagement in Rumänien bei vier Brauereien. Überraschend aufgetretene Entwicklungen auf einzelnen Märkten, wie die Krise auf dem für ihr Exportgeschäft so bedeutenden Russlandmarkt, ließen die Exporte der BRAU–UNION AG um 29,3 % zurückgehen.

In Ungarn sank das Marktvolumen um 2,7 Prozent, zusätzlich verschärft wurde die Konkurrenzsituation durch die Markteinführung neuer Premium- und Konsumbiere durch bereits in Ungarn tätige internationale Mitbewerber. Der Bierabsatz der BRAU–UNION AG aber stieg um 8,1 Prozent und so konnte sie ihren Marktanteil von knapp unter 22 Prozent im Jahr 1997 auf rund 24 Prozent im Jahr 1998 erhöhen. Einen wesentlichen Beitrag leisteten die intensivierten Marketingmaßnahmen, die ihren importierten bzw. in Lizenz hergestellten Marken „Kaiser“ und „Gösser“ bei den ungarischen Konsumenten steigende Beliebtheit einbrachten. Beide Marken sichern eine solide Marktführerschaft im Bereich der Premiumbiere. Die internationale Marke „Schlossgold“ ist zum absoluten Marktführer im Segment der alkoholfreien Biere geworden

Die sich in Tschechien zunehmend verschlechternden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Wirtschaft schlitterte in eine Krise, und der hart umkämpfte Biermarkt, der intensivste der Welt, bescherten der BRAU–UNION AG einen Rückgang ihres Bierabsatz um 1,1 Prozent, bei einem insgesamt Konsumrückgang um 1,2 Prozent. In diesem Umfeld konnte sie ihren Marktanteil von 3,8 Prozent halten.

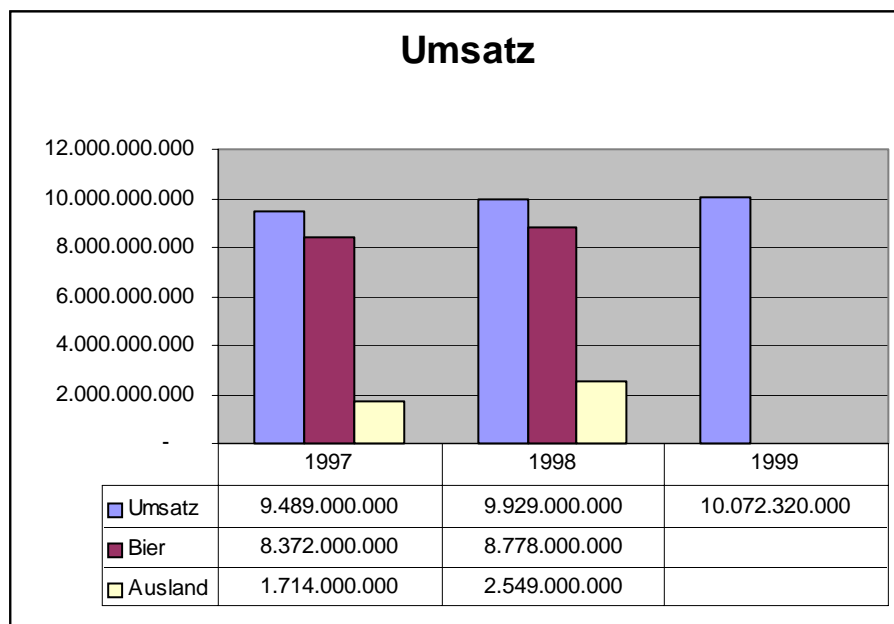
In Rumänien hat die BRAU–UNION AG Investitionen in Qualitätsverbesserungen in ihren bestehenden Brauereien und eine eigene Marketing- und Vertriebsgesellschaft getätigt. Im stark steigenden Biermarkt, dessen Auslöser eine Veränderung in der Besteuerung alkoholischer Getränke war und die insgesamt zu einer Ausweitung des Marktvolumens um 40 Prozent führte, hat die BRAU–UNION AG einen Marktanteil von rund 19 Prozent erreicht. Trotz Lieferengpässen weiteten sie den Gesamtabsatz aller Marken um 27,3 Prozent aus, und hat nun gute Chancen eine stabile Marktführerschaft aufzubauen.

Die wirtschaftlichen Erfolge der Tochterunternehmen der BRAU–UNION AG in den einzelnen Märkten beruhen auf einer klaren, am Konsumenten orientierten Strategie.

## 4 BRAU-UNION AG Finanzkennzahlen

### 4.1 Umsatz

Die Umsatzsteigerung von 4,6% von 1997 auf 1998 ist vor allem auf die Steigerung des Auslandsumsatzes von 1714 Mio. S auf 2549 Mio. S zurückzuführen. Dieser hohe Auslandsumsatz wurde hauptsächlich durch die Erstkonsolidierung der Rumänischen Brauereien erreicht. Der Bierumsatz stieg um 4,8% an, verursacht durch den Umsatzzuwachs in Rumänien, den Ausweitungen der Marktanteile in Ungarn so wie den Umsatzverbesserungen in Tschechien. Auch 1999 hält der positive Trend an, wobei hier noch keine Details über den Bier-, sowie Auslandsumsatz bekannt sind. Verglichen mit Rauch Fruchtsäfte GmbH, die in Europa die größten Fruchtsafterzeuger sind, und einen Umsatz von 3,5 Mrd. S erwirtschafteten, befindet sich die BRAU-UNION AG somit mit ca. 10 Mio. S Umsatz 1999 in einer äußerst guten wirtschaftlichen Lage.

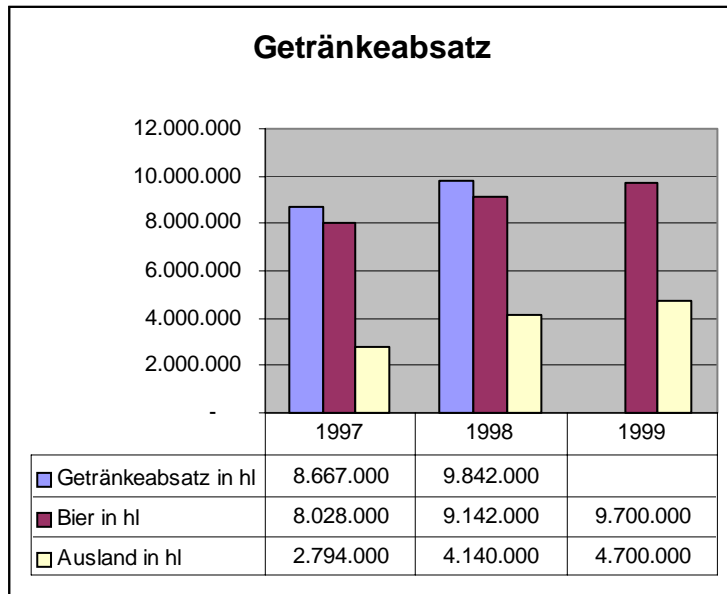


### 4.2 Getränkeabsatz

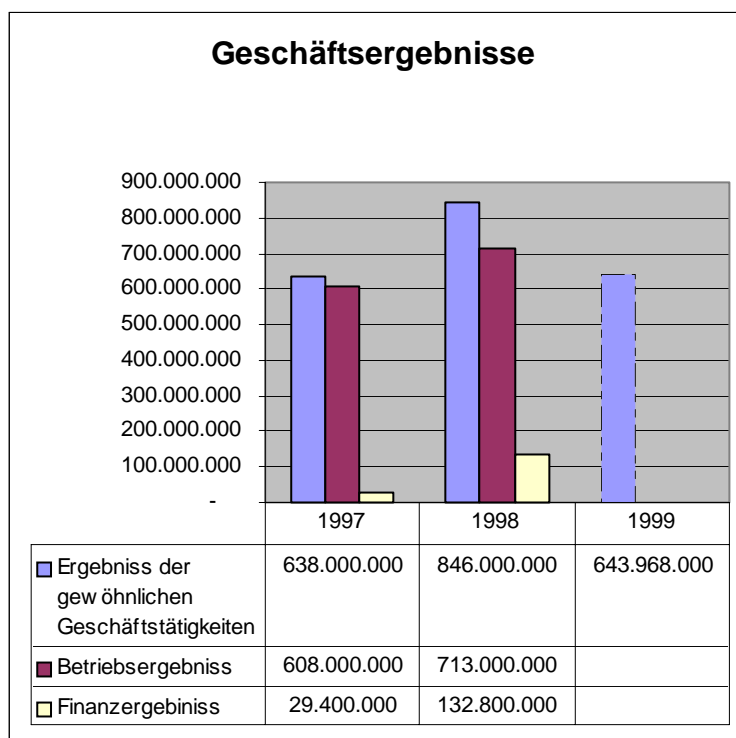
Trotz des rückläufigen Biermarktes in Österreich und in einzelnen anderen Märkten konnte der Bierabsatz trotzdem um 13,9% gesteigert werden. Ungarn und Rumänien schafften sogar einen beachtlichen Zuwachs von 21,3%, bzw. 27,3% gegenüber 1997. Österreich und Tschechien konnten hingegen einen nur sehr geringen Absatzzuwachs vorweisen.



1999 stieg dann der Bierabsatz trotz des Negativtrends des österreichischen Biermarktes in Österreich um 1,3% an. Wie auch schon 1998 haben vor allem Rumänien und Ungarn mit einer Absatzsteigerung um 56,1% so wie 4,6% sehr zu den positiven Zahlen beigetragen. Tschechien jedoch sorgte mit -3,6% für einen Abschwung. Somit stieg der gesamte Bierabsatz um 10% an.



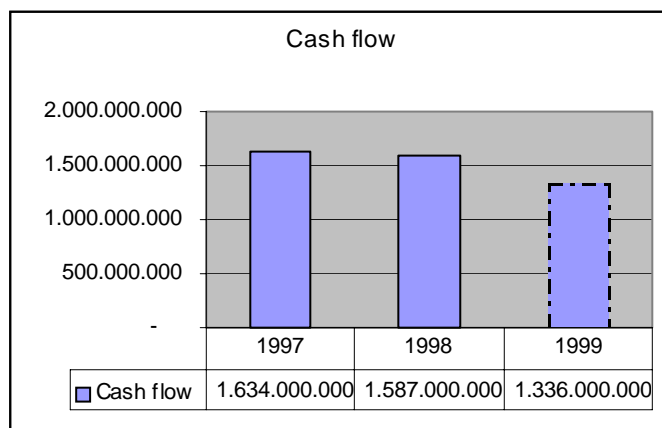
### 4.3 Geschäftsergebnisse



#### 4.4 Cash flow

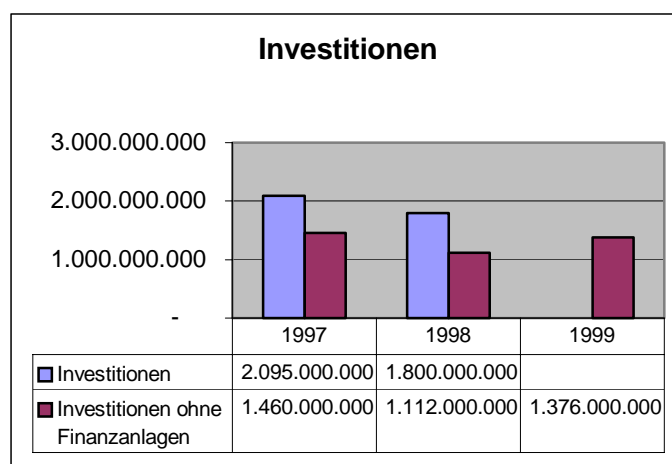
Der Cash flow ist ein Maß für jenen Teil des Geldflusses, der nach Abzug der laufenden Ausgaben zurückbleibt und für Investitionen, für die Tilgung von Verbindlichkeiten oder Gewinnausschüttungen zur Verfügung steht.

1998 verringerte sich der Cash flow um 211 Mio. S, da das Working Capital durch den Wachstum anstieg. Es wurden für das Jahr 1999 laufende Investitionen in der Höhe von 1,8 Mrd. S geplant, die aus dem Cash flow finanziert werden. 1999 sank dann der Cash flow wegen weiterer Investitionen nochmals um weitere 3,8%.

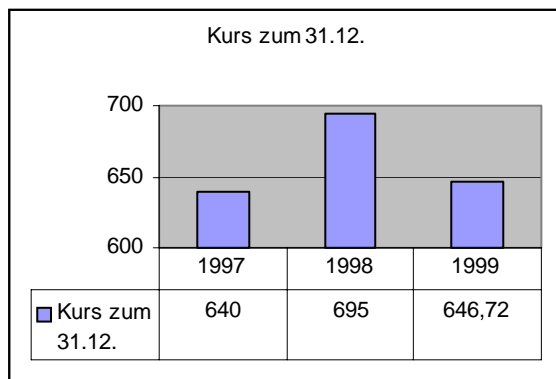


#### 4.5 Investitionen

Gegenüber 1997 wurde 1998 um 295 Mio. S weniger investiert, da das Jahr 1997 von dem Markteinstieg in Rumänien geprägt wurde. Die Investitionen in Finanzanlagen betrafen im wesentlichen den Erwerb der Beteiligungen in Rumänien. Die Investitionen im Absatzbereich stellten mit einem Drittel des Gesamtinvestment einen Schwerpunkt dar. Hingegen stiegen die Investitionen 1999 wieder um 30,9%, welche auf Markeninvestitionen, im Zuge der konsequenten Markenpolitik in Ungarn zurückzuführen sind.

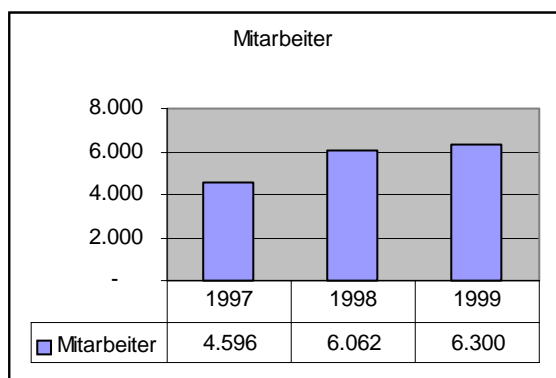


#### 4.6 Der Aktienkurs der Brau – Union Aktie



#### 4.7 Die Mitarbeiter der Brau – Union AG

Die Erhöhung um 1466 Mitarbeiter im Jahre 1998 ist hauptsächlich auf die Konsultierung der Brauereien in Rumänien zurückzuführen. 1998 wurden erstmals in Österreich und im Ausland gleich viele Mitarbeiter beschäftigt. 1999 betrug der Mitarbeiterstand dann 6300.



#### 4.8 Anlagenintensität

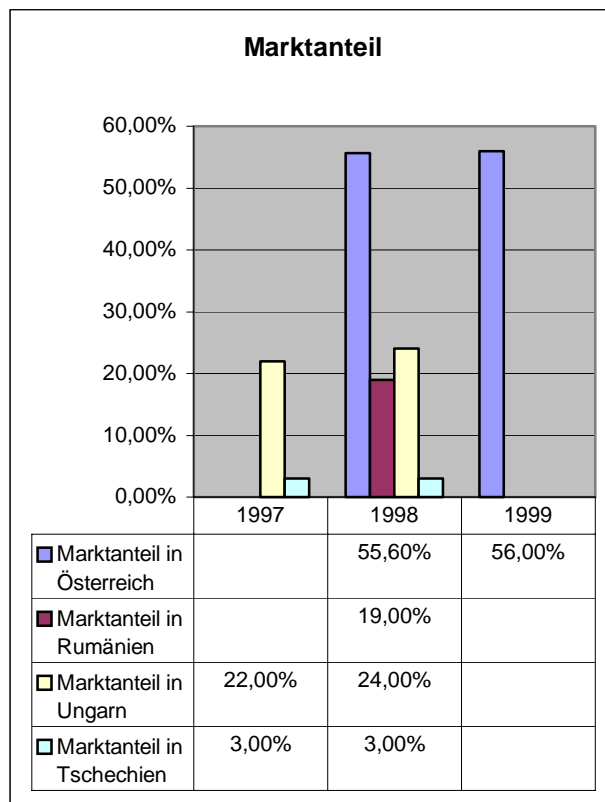
Die Anlagenintensität (Anteil des Anlagevermögens) betrug 1997 75,10% und wuchs 1998 auf 76,50%. Sie zeigt den Anteil der langfristig gebundenen Vermögensgüter am Gesamtvermögen und damit den Teil des Vermögens der vorwiegend Fixkosten verursacht. Das steigende Anlagevermögen ist auf die größeren Investitionen und einer Rationalisierung in der Lagerhaltung zurückzuführen.

## 4.9 Anlagendeckung

Die Anlagendeckung stieg von 1997 auf 1998 um 1,1% von 81,10% auf 82,20%. Dies zeigt dass das langfristige gebundene Anlagevermögen mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital finanziert wurde. Man kann also davon ausgehen, dass die Brau Union ein finanzstarkes Unternehmen darstellt.

## 4.10 Marktanteil:

1998 betrug der Marktanteil international und national rund ein Viertel. Im allgemeinen konnte somit der Marktanteil von 1997 gehalten werden. Vor allem in Rumänien gibt es gute Chancen eine stabile Marktführerschaft aufzubauen. Auch Ungarn hatte um 2% mehr Marktanteile als 1997 vor zu weisen. In Österreich und Tschechien konnte der Marktanteil beibehalten werden. Erst 1999 erhöhte sich dann der Marktanteil in Österreich um 0,4%, was vor allem auf die Absatzsteigerung im Lebensmittelhandel, und hier insbesondere im Dosenbereich, zurück zu führen ist. Ungarn konnte den Aufwärtstrend beibehalten, und steigerte erneut den Marktanteil. Tschechien blieb etwa bei 3%, wobei der Flaschenbierabsatz rückläufig war, jedoch konnten im Fassbereich Zuwächse erzielt werden. Vergleicht man den Marktanteil der Brauunion von 65% mit dem von Rauch, welcher sich beim Fruchtsaftmarktanteil und beim Eistee bei 40%, bzw. 60% beläuft, so ist auch hier die Brauunion in einer sehr erfolgreichen Position.



\*\*\* Hinweis: Die Balken mit strichliierter Umrandung in den Jahren 1999 weisen darauf hin, dass hier nur die Halbjahreszahl vorlag, und diese Zahl zum besseren Vergleich mal zwei gerechnet wurde.

## 5 Das Unternehmen

### 5.1 Chancen , Gefahren des Unternehmens

In der BRAU-UNION Aktiengesellschaft sind die Brau-Aktivitäten der BBAG-Gruppe zusammengefasst, welche 60,9% Anteile an der BRAU-UNION AG hält.

Mit dieser Aktienmehrheit steht in erster Linie ein sehr großer etablierter Konzern in Europa hinter der BRAU-UNION AG. Wenn man das Unternehmen genauer analysiert, muss als erstes auf die Marktsituation des Unternehmens eingegangen werden, die in den vorigen Kapiteln schon angedeutet wurde.

Der Biermarkt ist national gesehen ein Markt, mit wenig Wachstumschancen und nur einigen bereits etablierten Unternehmen, die sich den Markt teilen. Aufgrund des hervorragenden Know Hows der BRAU-UNION AG und der starken Marktführerschaft in Österreich stellt der rückläufige Markt in Österreich aber keine direkte Gefahr für die Entwicklung des Unternehmens dar. Der Rückgang des nationalen Bierkonsums muss jedoch durch volumsbezogene Expansionen in Drittländer wie Rumänien, Ungarn, Russland und dem schwer zugänglichen tschechischen Markt ausgeglichen werden. In dieses hat der Biermarkt noch großen Wachstum, da hier noch nicht die hohen Marktanteile wie z.B. in Österreich erreicht werden konnten. In Tschechien, dem größten Bier- Exporteur Zentraleuropas liegt der Marktanteil der BRAU-UNION AG nur bei 3,8%, und stellt daher trotz des harten Wettbewerbs eine große Chance dar. Jedoch ist es in den anderen Osteuropäischen Ländern leichter in den Markt einzudringen, und die Position des Marktführers einzunehmen.

Gerade Russland hat von der Gesamtbevölkerung her einen großen Markt, der jedoch durch viele Gefahren beeinträchtigt ist. Der potentielle Markt ist auf Grund der wirtschaftlichen Lage und der historischen Entwicklung sehr viel geringer als vergleichsweise in anderen Ländern. Es wäre zwar das Ziel diesen potentiellen Markt zu erobern und die Chancen dafür bestehen, jedoch kann durch unvorhergesehene Krisensituationen nicht nur das Wachstum gehemmt werden, sondern auch ein großer Absatzrückgang eintreten. Dies ist während der Russland-Krise schon einmal eingetreten, als der Export der BRAU-UNION AG nach Russland um 29,3% zurückgegangen ist.

Weiters ist in osteuropäischen Ländern zeitweise ein Rückgang der Realeinkommen zu beobachten gewesen, was sich auch an den Umsatzzahlen ablesen lässt. In Rumänien liegt ebenfalls noch ein wenig entwickelter Biermarkt, der noch auf großes Wachstumspotential schließen lässt. Der reife ungarische Markt ist von einem schweren Konkurrenzkampf mit den größten

internationalen Bierherstellern gekennzeichnet, und ist somit eine besonders große Herausforderung.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Markt in Österreich stagniert und nur durch neue Marktnischen, die mit Spezialitäten, Innovationen und Trendprodukten zu füllen sind, erweiterbar ist. Deshalb sollte die BRAU-UNION AG ihre Expansionsziele im Ausland realisieren, wo jedoch die zuvor erwähnten Gefahren (Realeinkommen, Krisen) zu beachten sind. Die seinerzeitige Entscheidung, im Bierbereich die prospektive Ausrichtung auf die Märkte des ehemaligen Osteuropa zu setzen ist auch heute und für die Zukunft noch richtig und gültig.

## **5.2 Stärken und Schwächen**

Ein erfolgreiches Unternehmen sollte ein gut durchdachtes Management besitzen das von der Spitze hin bis zu jedem Mitarbeiter und bis zum Endkunden nichts dem Zufall überlässt. Gutes Marketing und eine innovative Managementphilosophie sind für die Erreichung einer Spitzenposition im Markt bis hin zur Marktführerschaft unabkömmlich.

In der BRAU-UNION AG wurde dies schon früh von der Führung erkannt und umgesetzt. Dies verhalf dem Unternehmen zur derzeitigen Position in den Märkten und wird auch in Zukunft ein Garant für Erfolg sein. Das Unternehmen hat sich jedoch das Ziel gesetzt, nicht auf diesen Standard zu verbleiben, sondern setzt auf stetige Weiterentwicklung durch Beobachtung des Marktes und der Unternehmensentwicklung.

Schon frühzeitig hat die BRAU-UNION AG erkannt, dass zum Erreichen der Unternehmensziele hohe Qualität in der internen Organisation mit einer gut durchdachten Managementphilosophie essentielle Bestandteile im Unternehmen sind. Es ist und wird immer mehr Eigenverantwortlichkeit und Team-Arbeit gefragt sein, und deshalb wird diese auch durch Dezentralisation von Verantwortung und Kompetenz umgesetzt. Durch gezielte Beteiligungen und Kooperationen mit anderen Brauereien konnten die Kosten reduziert und die Effizienz gesteigert werden.

Aufgrund einer klaren, aber gleichzeitig speziell auf die Entwicklung einzelner Märkte abgestimmten Unternehmenspolitik, erreichte die BRAU-UNION AG im Geschäftsjahr 1998 einen Rekordabsatz. Während der gesamte Bierabsatz in Österreich um 2,7% zurückging, konnte die BRAU-UNION AG mit ihrem Absatz im Ausland trotzdem ein Umsatzplus verzeichnen.

Dieser Absatzerfolg ist das Ergebnis der vom Unternehmen so erfolgreich umgesetzten Internationalisierungsstrategie, da der Bierabsatz jenseits der Grenzen Österreichs in den letzten Jahren stark anwuchs. Eine weitere Stärke ist das rechtzeitige reagieren auf neue Marktsituationen. So stellten sich Veränderungen wegen der 0,5 Promille Grenze und neuer Kundenwünsche

ein, auf die mit neuen Produkten ( Leichtbiere, 0,33l Flaschen, Trendbiere etc.) reagiert werden musste.

Als Schwäche muss die negative Absatzentwicklung in Westeuropa angesehen werden, da hier ein weiterer Rückgang des Bierkonsums zu erwarten ist, wenn nicht neue innovative Produkte diesem Trend entgegenwirken oder neue Marktanteile gewonnen werden können ( Details zur Wachstumsstrategie können in Kapitel 8 eingesehen werden ).

Augenmerk sollte darauf gelegt werden, dass, obwohl der Bierabsatz 1998 insgesamt um 13,9 Prozent gestiegen ist, der Bierumsatz trotzdem nur um 4,8 Prozent anwuchs. Diese Zahlen kann man auf das geminderte Realeinkommen in Osteuropa zurückführen. Wenn man die allgemeine Wirtschaftsentwicklung im osteuropäischen Raum betrachtet, so kann man feststellen, dass diese auch für das Unternehmen positive Konsequenzen haben wird.

## 6 Produktportfolio des Unternehmens

Internationale Marken

Nationale Marken und Spezialitäten

Regionale Marken

Internationale Bier Kooperationen

### 6.1 Internationale Marken

Nr. 1 in Bekanntheit und Image - das Synonym für Bier in Österreich.

Entwicklung zur tragenden Marke auf Auslandsmärkten.



**Gösler ICE** - Cooler Biergeschmack trendig verpackt, eine Spezialität aus dem Hause Gösler.

**Gösler Venus** - Fassbiererlebnis für Hedonisten, Darkbeer speziell gezapft und in einem extravaganten Glas serviert.



Unangefochtene Nr. 1 unter den Fassbieren.

Erfolgreichste Lizenzmarke Österreichs.

Dynamischste Biermarke Österreichs (620 Thl/'80 auf 1.100 Thl/'97).



Unangefochtene Nr. 1 im Premiumsegment (50% Anteil).

Attraktive Spezialitätenmarke auf Auslandsmärkten.



## 1.2 Nationale Marken & Spezialitäten



Der Inbegriff für Geselligkeit verbunden mit steirischer Bierkompetenz.

Beliebt und begehrt in Gastronomie und Handel.



Insider Tip unter Österreichs Bierkennern.

Nr. 1 unter den "Bügelbieren".

Nr. 1 unter den Weißbieren (40 % Marktanteil; 65% Marktanteil LH).



International anerkannte Top-Qualität.

**Edelweiss Gamsbock** - Süffiger Weißbierbock, der das ganze Jahr Saison hat.

*Und die Moral von der Geschichte: "Den Gamsbock trinkt - man schießt ihn nicht!"*

Nr. 2 unter den alkoholfreien Bieren in Österreich.



Ausgewogene nationale Distribution, Dominanz in der Gastronomie.



Nationaler Marktführer unter den preisgünstigen Flaschenbieren.



Preisgünstiges Dosenbier mit internationalem Flair.

### 1.3 Regionale Marken



In der steirischen Heimat stark verwurzelte Regionalmarke mit ausgeprägter Pilskompetenz in der Gastronomie.



Traditionsreichste Marke Ostösterreichs.  
Nr. 1 unter österreichischen Dosenbieren.



Gastronomiespezialität Ostösterreichs.  
Das Wahrzeichen für Wiener Bierkultur



Tiroler Regionalmarke mit nationaler Spezialitätenkompetenz im Diätbierbereich.



Österreichs Schwarzbierspezialität.  
Kompetente Herkunft aus der Brauerei Schwechat.



Regionale, Salzburger Gastronomiespezialität.

#### 4 Internationale Bier Kooperationen



Weltweit die Nr. 1 unter den Stouts.

Inbegriff des Irish Way of Life.



Tschechische Spezialität: Kompetenz verbunden mit einem emotionalen Naheverhältnis - speziell in Österreich.



Spitzenpilsner aus Deutschland.

Bekannt und begehrt rund um den Erdball.



Bayrische Weißbierspezialität für Genießer, die das Besondere unter den Besonderen suchen.



Die internationale Nr. 1 unter den alkoholfreien Bieren.

## 7 Die Produkte hinsichtlich ihrer Marktposition

### 7.1 Die Stars

Da die Marke Puntigamer 1999 eine herausragende Marktanteilsentwicklung verzeichnete, die einen Zuwachs von mehr als 8% erreichte und nunmehr über einen nationalen Marktanteil von 7,5% verfügt, ist dieses Produkt der Star der gesamten Produktpalette.

Da aber der Biermarkt in Österreich stagniert kann man bei den meisten anderen Marken keine Zuordnung zu den Stars vornehmen. Dies wird erst wieder mit neuen Trendprodukten möglich (Gösser Ice- Bier kurze Zeit nach der Einführung)

### 7.2 Die Melkkühe

Da gerade bei Bier eine sehr starke Markenbeliebtheit und –treue auftritt, spiegelt sich diese auch in der Entwicklung des Marktanteils wider. Allein mit den drei internationalen Marken Gösser, Kaiser und Zipfer hat die Brau – Union Österreich einen Marktanteil von fast 40 Prozent!

Eine brandneue Untersuchung des Marktforschungsinstitutes "Spectra" ergibt sogar folgendes: Für Gesamtösterreich ergibt sich ganz eindeutig, dass die Marke Gösser das Bier des 20. Jahrhunderts ist. Somit steht die Marke Gösser für den "Mythos Bier".

Hinsichtlich dieser Punkte können diese drei Marken eindeutig den großen Melkkühen im wirtschaftlichen Sinne zugeordnet werden.

Bei den alkoholreduzierten Bieren ist Zipfer Urtyp MEDIUM die dominierende Marke, was sich in einem Marktanteil von 60% dokumentiert. Zipfer Urtyp MEDIUM mit einem Alkoholgehalt von 3% und einer Stammwürze von 9,6% ist damit dreimal so stark wie die zweitplazierte Marke.

Das Edelweiss ist mit rund 55% Marktanteil die bekannteste, beliebteste und meistverkaufte Weißbiermarke Österreichs. Der Name Edelweiss ist international verständlich und daher auch für Aktivitäten im Ausland geeignet. Mit einem ausgeklügelten Konzept plant die BRAU-UNION AG Österreich Bierliebhaber - auch außerhalb Österreichs - für heimische Weissbier-Tradition und österreichisch-uriges Hüttenflair zu begeistern.

### **7.3 Die „Armen Hunde“**

Die Marke Gösser Ice Bier konnte nach der Markteinführung wie schon erwähnt den Stars zugeordnet werden, verlor aber rasch wieder an Marktanteil und Marktwachstum. Nur eine sehr aufwendige Marketingkampagne und ein guter (heißer) Sommer könnten diese Marke wieder dorthin zurückführen.

### **7.4 Die Fragezeichen**

Derzeit konnte keine Marke den Fragezeichen zugeordnet werden, da diese meist erst kurze Zeit nach einer Markteinführung zuordenbar sind und es derzeit keine neuen Produkte am Markt gibt.

## **8 Die Wachstumsstrategie des Unternehmens**

Die Österreichische BRAU-UNION AG will auch weiterhin den wirtschaftlichen Erfolgskurs der letzten Jahre fortsetzen. Den Visionen des Unternehmens entsprechend werden konkrete Initiativen und Maßnahmen gesetzt, in Österreich der beste Dienstleister der Braubranche zu werden. Die konsequente Pflege und innovative Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Marken, sowie das Angebot eines bestmöglichen Services bilden den Schwerpunkt des unternehmerischen Handelns.

Auch in den laufenden Jahren wird mit einem weiteren Rückgang des Biermarktes in Österreich gerechnet. Mit der von der BRAU-UNION AG verfolgten Strategie sollte es dennoch gelingen, auch in den nächsten Jahren alle Hürden am österreichischen Markt zu nehmen. Die konsequente Umsetzung der konzernweiten Markenführungsstrategie sowie die kontinuierliche Steigerung der vorhandenen Distributionskraft bleiben weiterhin das Hauptanliegen auf allen Märkten, auf denen die BRAU-UNION AG tätig ist. Damit sollte der angestrebte Ausbau der Marktposition im In- und Ausland erreicht werden können. Insbesondere in den Ländern Rumänien, Ungarn und Tschechien sollte der Marktanteil vergrößert und der Umsatz gesteigert werden um die stetigen Rückgänge in Westeuropa zu kompensieren.

Die Bündelung des internationalen Vermarktungs- Know-hows für Bier erfolgt im Rahmen der vor zwei Jahren neugegründeten BRAU-UNION International GmbH für das Exportgeschäft in Drittländer. Der Einbruch der Exportmärkte Russland und Jugoslawien konnte jedoch durch die Steigerung der Exporte in die Aufbaumärkte nicht zur Gänze kompensiert werden.

Wir sind jedoch der Meinung dass mit einer geschickten Einkaufs- und Kooperationsstrategie Marktanteile gewonnen und Kosten gespart werden können.

Im Bereich der Kooperationen sollten Verbesserungen in den logistischen Abläufen angestrebt werden. Durch Aufkaufen von kleineren, aber regional bekannten Brauereien in den Osteuropäischen Ländern könnten Marktanteile gewonnen werden. Durch Dezentralisation könnte somit leichter und vor allem schneller auf regionale Veränderungen und Kundenwünsche eingegangen werden. Durch die Einführung von Trendprodukten, die vom Konsumenten erwünscht werden, können das Tempo des Fortschrittes vom Unternehmen selbst bestimmt werden und die Schwachstellen der Konkurrenten für das eigene Unternehmen genützt werden.

## **9 Strategischer Marketingplan für das Produkt „TREXTA brewed by Gösser“**

### **9.1 Produktdaten:**

TREXTA, ein Energy Bier

2% Alkoholgehalt

Hefebier

0,33l Dose bzw. Flasche

16,90 ATS retail Price

6 Stk Karton um 89,90 ATS

Proportion wie Red Bull Dose, aber da mehr Inhalt höher und breiter d.h. gesamt größere Erscheinung -> besser

Flasche muss spez. Design haben -> Kultstatus erreichen

Verschluss der Flasche zum abziehen wie beim Stiegl Bier

Grundsätzlich soll das Produkt eine Neuentwicklung sein, welche durch die Brauunion selbst entwickelt wird. Es soll also nicht von externen Firmen entwickelt bzw. zugekauft werden. TREXTA ist eine absolute Neuheit am Markt der Energy - Getränke. Es soll also nicht in direkte Konkurrenz mit z.B. Red Bull treten. TREXTA ist ja ein Nischenprodukt und zielt auf die bis 30jährigen aller sozialen Schichten.

### **9.2 Faktoren, welche die Neuproduktion erschweren:**

Ein Problem wäre, dass aufputschende Stoffe wie Taurin (Bestandteil von Red Bull) nicht mit Alkohol gemischt werden dürfen. Mit dem Bestandteil Caracho haben wir dieses Problem aber behoben, da es damit zu keinen Nebenwirkungen kommen kann. Ein weiteres Problem sind die Entwicklungskosten, die wir so niedrig als möglich halten müssen.

### **9.3 Erfolgsfaktoren bei der Einführung des Produktes:**

TREXTA das Energy Bier ist etwas einzigartiges auf dem Markt. Es soll nicht nur durch eine hohe Qualität glänzen, sondern auch mit einem extravaganten Erscheinungsbild. TREXTA soll mit seinem außergewöhnlichen Flaschendesign Kultstatus erreichen. Außerdem ist es ein Faktum, dass der Trend immer mehr zu alkoholreduzierten Getränken geht.

### **9.4 Phasen im Produkt-Lebenszyklus**

#### 9.4.1 Einführungsphase:

Slogan: „TREXTA - mit Caracho“

z.B. eine eigene Veranstaltung: Quartermile Rennen

In dieser Phase geht es darum, das Produkt erstmals am Markt zu Präsentieren. In der Einführungsphase wird das Produkt nur in Österreich eingeführt. Um die Werbetrommel für TREXTA zu rühren soll es anfänglich Produktpräsentationen in großen Supermärkten geben. Weiters soll bei Trendsportveranstaltungen wie Snowboard-Events, Windsurf-Bewerbe und ähnliches bevorzugt geworben bzw. gesponsert werden.

Bei Verkaufsaktionen (zB Citypark werden Dosen verbilligt abgegeben, beim Kauf von einer bestimmten Menge (ab 6 Stück) bekommt man einen Werbeartikel (Regenschirm, Flaschenöffner, Feuerzeug) gratis dazu. Verkauft wird das Produkt in Supermärkten, Tankstellen und Szene Lokalen, in welchen auch „TREXTA – Partys“ veranstaltet werden, um den neuen Drink bei den Konsumenten bekannt zu machen.

#### 9.4.2 Wachstumsphase:

Das Hauptaugenmerk gilt der Erschließung neuer Vertriebswege außerhalb des Heimmarktes Österreich. In erster Linie denken wir an die Erschließung der von uns bereits penetrierten Märkte wie Ungarn, Schweiz und Italien. Dies sollte im auf die Markteinführung in Österreich folgenden Jahr geschehen. Gerade in Italien muss die Markteinführung rechtzeitig mit Beginn der Sommertourismus Saison erfolgen. Zum Einen lässt sich in dieser Zeit der größte Umsatz erzielen, zum Anderen kann den z.B. österreichischen Touristen ein schon vom Heimmarkt bekanntes Getränk angeboten werden. Im selben Zeitraum muss je nach Marktentwicklung in Österreich die erste Preissenkung überlegt werden. Dies kann kurzfristig je nach Absatz entschieden werden. Damit könnten wir den Absatz ankurbeln, weil auch preisbewusste Käuferschichten angesprochen werden.

### 9.4.3 Reifephase

Analyse nach:

Produktdifferenzierung (z.B. mehr Alkohol)

anderen Distributionswegen

„melken“ des Produktes & Auslaufen lassen

In dieser Phase wird eine Marktstudie an ein Marktforschungsinstitut in Auftrag gegeben. Daraus soll hervorgehen, wie das Produkt durch Differenzierung und geringfügige Veränderungen besser an die Kundenwünsche angepasst werden kann. Sollt das Produkt den Kundenwünschen voll entsprechen werden keine Änderungen vorgenommen. Aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Phasen können weitere Verbesserungen vorgenommen werden. Aufgrund der gesammelten Daten wird entschieden wie lange das Produkt weiter geführt werden soll. Durch Ausweitung der Distributionswege soll ein größerer Markt erreicht werden und damit der Absatz weiter gesteigert werden.

## 10 Berichte aus Tageszeitungen

### 10.1 **BBAG kauft im Osten wieder Brauereien zu**

Kleine Zeitung, 21. Jänner 2000

**Linz.** - Österreichs größter Getränkekonzern, die BBAG (Brau Beteiligungs-AG) mit Sitz in Linz, hat im Geschäftsjahr 1999 den Umsatz um fünf Prozent auf 11,7 Milliarden S erhöht. In allen Geschäftsbereichen wurde Wachstum erzielt, vor allem der Fruchtsaftbereich (Pago) hat sich sehr dynamisch entwickelt. Für 2000 rechnet die BBAG mit einer Steigerung der Umsätze um 14 Prozent. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit werde, wie Generaldirektor Karl Büche erklärte, auf dem hohen Niveau von 1998 liegen, als 974 Millionen S erzielt wurden. Innerhalb der BBAG haben sich die steirischen Marken bestens entwickelt. Gösser Bier ist in Handel und Gastronomie das beste Pferd im Stall, Puntigamer hat nicht zuletzt durch die Werbung über den Fußball hervorragend abgeschnitten und auch mit Reinighaus ist man zufrieden. In der Expansion - Marktanteile bei Bier sind fast nur noch im Ausland zu gewinnen - legt die BBAG den Schwerpunkt auf den Zukauf von Brauereien in Osteuropa, für heuer kündigte Büche weitere Akquisitionen an. Vor vier Tagen wurde die polnische Van Pur erworben, weitere Übernahmen folgen in Tschechien und Polen, gesucht wird auch in der Slowakei.



## **10.2 Beteiligung der BRAU UNION**

Kleine Zeitung, 22. 04. 2000

**Wien.** - Die Brau Union verstärkt ihr Engagement in Polen: Die Braugruppe des Getränkekonzerns BBAG ist mit 24 Prozent bei der Brauerei Kujawiak in Bydgoszcz eingestiegen. Das 1858 gegründete Unternehmen hat in Polen einen Marktanteil von 2,1 Prozent. Die Brau Union hat in Polen bereits die Brauerei Van Pur gekauft und Interesse an weiteren Übernahmen bekundet.

## **10.3 Die Expansion des größten heimischen Getränkekonzerns in Osteuropa geht zügig voran.**

Die Presse, 22. 04. 2000-05-07

WIEN (apa). Die zum größten heimischen Getränkekonzern, der börsennotierten BBAG, gehörende ebenfalls börsennotierte BRAU Union rollt den polnischen Biermarkt auf. Erst vor einem Monat hatte BBAG-Chef Karl Büche anlässlich eines Lokalausgangs die Akquisition weiterer Braustätten angekündigt - jetzt ist der zweite Schlag geglückt. Die BRAU Union erwarb 24 Prozent an der polnischen Brauerei Kujawiak in Bydgoszcz, 250 Kilometer nordwestlich von Warschau. Neben der BRAU Union kaufte auch die polnische BRE-Bank, die den Einstieg der BRAU Union koordinierte, Anteile.

Die polnische Brauerei wurde 1858 gegründet und verfügt mit ihren drei Marken "Kujawiak", "Bractow", und "Kuntersztyn" über rund 2,1 Prozent Marktanteil am polnischen Biermarkt.

Die BRAU Union besitzt in Polen bereits die Brauerei Van Pur und hat bereits eine Vorvereinbarung für die Übernahme der Mehrheit an der Warschauer Brauerei Warszawskie "Krolewskie" unterzeichnet. Wenn auch diese Übernahme klappt, ist Büche seinem Ziel, in Polen über einen Marktanteil von zehn Prozent zu verfügen, einen wesentlichen Schritt näher gekommen. Mit Van Pur und Kujawiak verfügt die BBAG über rund 4,6 Prozent.

Mit der jüngsten Akquisition besitzt die BBAG nun in Polen zwei Braustätten, in Ungarn ebenfalls zwei, in Tschechien eine und in Rumänien vier.